

Содержание:

Введение

Интерес западных менеджеров к этому стилю возник только в 1980-х годах. Однако успешное развитие экономик стран Восточной Азии в последние 20 лет привел к тому, что "крупные компании стали проявлять растущий интерес к этим экономикам". Это в особой мере относилось к методам руководства, которые ассоциировались с крупными японскими корпорациями.

Действительно, успех Японии, скорее всего, объясняется не только стратегией управления. Экономическому росту в послевоенный период также способствовали и политическая стабильность, и низкие расходы на оборону, протекционистская политика в области торговли, национальная гордость и, быть может, желание "экономического реванша". Если это так, то вряд ли другие страны, перенявшие японскую модель, смогут добиться такого же успеха. Более того, невзирая на то, что в целом японская экономика совершила большой рост, многие отрасли этой экономики остались в стороне от этого успеха. Основное развитие получили отрасли массового производства и высокотехнологичной продукции. Можно привести такой аргумент, что отстающие компании не использовали те методы кадровой политики "японского стиля", какие использовались в компаниях, достигших успехов. Можно также сказать, что, может быть, роль этих методов преувеличена и поэтому вызывает большое сомнение тот факт, что западные менеджеры должны перенимать японские методы. В связи с указанными фактами изучение особенностей японского менеджмента является весьма актуальной проблемой на данный момент.

В качестве цели исследования автор ставит перед собой комплексный анализ особенностей японского менеджмента и формулирование выводов о возможности его применения в западных компаниях.

Для достижения цели исследования в работе последовательно решались следующие задачи:

- характеристика особенностей Японской модели менеджмента;

- характеристика особенности японского менеджмента в системе управления персоналом;
- анализ организации управления на примере Toyota Motor Corporation.

В заключении исследования будет приведен ряд выводов и обобщений по рассмотренной проблеме.

Глава 1. Теоретические основы изучения Японской модели менеджмента

1.1. Особенности Японской модели менеджмента

Япония - это островное государство, расположенное в Тихоокеанском регионе, обделенное природными источниками полезных ископаемых, с многочисленным населением, которое исторически было вынуждено бороться с природой за землю, отвоевывать которую приходилось у моря и других стихий.

Япония - это государство, которое Советский Союз победил во 2-ой мировой войне и которое подвергалось ядерной бомбардировке и американской оккупации. Япония - это страна, чьи товары сегодня являются символом высочайшего качества, лидер мировой экономики, страна, чьи золотовалютные резервы являются самыми большими в мире, это страна, давшая миру феномен своего стиля менеджмента.

Японский менеджмент на протяжении без малого 30 лет является загадкой для остальной части земного шара. Сегодня применяя идеи, методы и уроки японского менеджмента, развиваются молодые азиатские тигры, такие как Гонконг, Южная Корея, Сингапур.

Фундамент конкурентности японского менеджмента имеет две цели:

1. быть лучше, не отставать
2. быть если не лучше, то другим

Быть лучше означает иметь лучший продукт или, по крайней мере, эквивалентный. Быть другим означает найти нишу, находящуюся вне основного потока конкуренции. Для этих целей поднимаются все ресурсы компании, от персонала до

актива, все подчиняется единой идее. Третья фундаментальная основа - это создание и безжалостная эксплуатация конкурентных преимуществ. Основной целью японских корпораций является долгосрочный рост и отсутствие погони за краткосрочной прибылью. Это существенная особенность японского стиля менеджмента.

Исследователи Японской экономики, такие как Певзнер[1], Аоки[2], считают, что успехи японской экономики стали следствием оформления и функционирования специфической японской системы управления.

При внимательном и тщательном изучении японского менеджмента можно выявить, что "нихонсикикэйхо" - это синтез традиционных, этнокультурных традиций и импортированных идей, а многие рационализаторские идеи представляют собой адаптирование к японской системе идей из старых учебников по менеджменту, переосмысление в соответствии с культурными ценностями и дополненные конкретным опытом.

1.2. Особенности японского менеджмента в системе управления персоналом

Менеджмент в Японии, японская система менеджмента, или "нихонсикикэйхо", как и в любой другой стране, отражает ее исторические особенности, культурно-общественную психологию. Японские методы управления в корне отличаются от европейских или американских. Это не означает, что японцы управляют более эффективно, скорее можно сказать, что принципы менеджмента лежат в разных плоскостях.

Японский метод управления отличается от управления по западному методу прежде всего тем, что основным предметом управления по-японски являются прежде всего трудовые ресурсы. Японцы верят, что ключом к успеху компании являются люди, и в основу всех "технологий японского менеджмента" прежде всего положен успешный менеджмент персонала. Все системы JIT, Канбан и прочие невозможны без человеческого фактора.

Во главу менеджмента персонала ставится отношение к людям. Вот о каком отношении к людям говорит Такэси Асодзу, длительное время занимавшийся обучением и воспитанием персонала в "Мацусита Дэнки"[3].

- 1) Нужно остро чувствовать необходимость в производстве человека. Воспитание работников для себя - вот важнейшая задача менеджмента.
- 2) Уважение к человеку. Неуважение негативно сказывается на воспитании персонала и недопустимо с точки зрения долгосрочных интересов компании.
- 3) Ясно сформулировать деловую идеологию и миссию предприятий. Персонал компании, осознающий, что работает не только за хлеб насущный, но и ради достижения высокой цели, получает большой стимул к более напряженному труду.
- 4) Необходимость стремления к прибыли должна быть осознана служащими компании. Любое подразделение должно приносить прибыль. В стремлении к прибыли поощряется рационализация, контроль, издержки, разработка новых товаров. Производство человека заключается в том, чтобы производить экономически мыслящих людей, обладающих реальной способностью приносить прибыль, используя знания на практике.
- 5) Постоянно стремиться к улучшению условий труда и повышению благосостояния служащих компании. Никакие благородные предпринимательские идеи не увлекут людей, если должным образом не будут удовлетворены их материальные потребности.
- 6) Наполнить сердца людей надеждой. Человек растет тогда, когда у него есть мечта. Менеджер, не вселяющий в души людей мечту - несостоятелен. Наиболее результативен тот труд, который приносит радость.
- 7) Правильный взгляд на человека - в основе всего. Производство человека - это другой уровень по сравнению с производством вещей и добыванием денег. Только через активизацию общего интеллекта возможны и развитие, и процветание, и прогресс, и жизнь человека в мире и процветании.

Таким образом, фундаментальной основой управления персоналом в Японии является "производство человека". Ясная и четкая формулировка миссии и идеологии предприятия - для стимулирования работников к достижению высокой цели, уважительное отношение к людям и воспитание персонала - для долгосрочных целей предприятия.

Основные черты японской системы управления определяют ряд концепций, отсутствующих в западной модели. Ниже описаны некоторые основные черты:

Одной из важнейших черт японской системы управления является так называемая система пожизненного найма. Эта система применяется в Японии не везде. Не все фирмы могут добиться такой стабильности своего положения, которая необходима для использования этой системы. "Системой пожизненного найма охвачено примерно 35% рабочей силы Японии, занятой в крупных компаниях и государственных учреждениях". [\[4\]](#)

Министерство труда Японии дает следующее определение данной системе: "практика компании нанимать основных работников напрямую из университетов, планируя их будущее обучение и развитие в рамках компании или корпоративной группы вплоть до достижения ими пенсионного возраста, гарантируя им престижную работу в данной компании, кроме непредвиденных случаев". [\[5\]](#)

Система пожизненного найма нигде не закреплена юридически. Найм работников производится весной, один раз в год, по окончании учебного года. Продвижение по службе производится из числа работников своей фирмы, а лица, проработавшие в компании более пяти лет, как правило, не принимаются на работу в другую компанию, и, скорее всего, их кандидатура даже не будет рассматриваться другой компанией. Обычно сотрудники остаются на фирме до 55- 57 лет.

Увольнения крайне редки, являются очень суровым наказанием, после увольнения невозможно получить работу на фирме такого же разряда и необходимо идти на второразрядную фирму с низкой зарплатой и слабой гарантией занятости.

По достижении 55-57 лет обычно все сотрудники, исключение составляют генеральные менеджеры и директора фирм, выходят на пенсию, хотя пенсионный возраст в Японии -64, и именно с 64 лет начинается выплата официальных пенсий или пособий. Выходящему на пенсию работнику компании выплачивается единовременное пособие.

Сотрудник, выходящий на пенсию, может остаться на фирме, однако он уже попадает в категорию временных сотрудников и получает меньшую заработную плату.

Система пожизненного найма и сейчас остается сердцевинной японской системы наемного труда, хотя в последнее время в Японии раздается все больше голосов в поддержку устранения этой системы, в ее адрес в последнее время раздается много критики.

В последнее время наметились новые требования к системе найма и управлению персоналом, и японские компании должны отвечать этим новым требованиям, создаваемым постоянными технологическими инновациями. Необходимо нанимать специалистов с новыми современными знаниями, навыками, так как компаниям приходится постоянно осваивать новые рынки, то часто для того, чтобы достичь конкурентного преимущества у них нет времени переучивать старых сотрудников.

Кроме того, стабильная система найма иногда ограничивает сотрудников в свободе выбора. Некоторые работники хотят уйти и начать свое дело, некоторые не хотят, чтобы их переводили (например, в другой офис, в другой город), и вместо перевода предпочли бы найти работу в своем городе. Выплаты при увольнении, определяемые стажем работы, при переходе на работу в другую компанию не сохраняются, что также ставит сотрудников, меняющих компании в середине карьеры, в невыгодное положение и ограничивает свободу выбора работы и компании.

Новые формы найма рабочей силы можно разделить на две группы: обычные, не имеющие ничего общего с "пожизненным наймом", и сравнительно новые формы, основанные на совершенно иных принципах.

1) Обычный найм новой рабочей силы.

2) Повторный найм на новых условиях ранее уволенных работников. Большинство из них нанимаются на значительно худших, чем раньше условиях. Это позволяет предприятию экономить значительные суммы на оплате рабочей силы, но и заставляет работников трудиться с большей энергией - в знак благодарности за то, что их не забыли.

3) Система обязательного набора сводится к набору рабочей силы администрацией компании одновременно для всех предприятий. Через каждые 4-7 лет нанятым работникам предоставляют возможность перейти на другие предприятия данной компании. Столь гибкая форма найма выгодна предприятиям, поскольку позволяет быстро решать вопросы, связанные с наемным персоналом.

4) Групповой пожизненный найм - администрация предприятия нанимает на работу сразу целую группу людей и поэтому не имеет персональной ответственности перед каждым отдельным индивидом.

Система оплаты труда в Японии имеет ряд особенностей. Это зависимость оплаты труда от стажа. Японцы считают, что после года работы человек действительно

трудится больше, лучше, эффективнее. Принцип старшинства соблюдается также и при продвижении по службе[6]. Однако, последние исследования проведенные министерством труда Японии, Японским информационным центром занятости и федерацией работодателей Японии показывают, что около 10% крупных компаний начиная с 1990 г. уже отошли от системы оплаты труда по старшинству и ввели систему годовой оплаты труда, в основном, для поощрения менеджеров и главных менеджеров[7].

Зависимость оплаты труда от жизненных пиков, таких пиков в Японии обычно пять-шесть. Когда 21-летний японец после колледжа или университета поступает на работу, его зарплата примерно равна 180 тыс. йен в месяц (более 1800 долларов США). Это определено законом как минимум. В 28-29 лет японец женится, следовательно, увеличивается заработная плата, последующие повышения заработной платы также часто связаны с различными изменениями в жизни сотрудников (рождение ребенка, покупка жилья и, следовательно, возникновение потребности в кредитах, затем при возврате кредита).

Заработная плата сотрудников во многом определяется уровнем статуса (2/3), но даже в пределах одного статуса размеры ежегодных прибавок зависят от личных качеств и проявленного отношения к труду, хотя разница может быть невелика, но, тем не менее, такая дифференциация отражает оценку трудовых результатов сотрудника.

В последнее время принцип формирования заработной платы подвергается определенным изменениям, отказу от принципа "зарплаты по старшинству" и переход к зарплате по результатам труда. Применение старой системы оплаты стало сказываться на эффективности производства, заставляло тратить все больше ресурсов на оплату быстро стареющей рабочей силы и, с другой стороны, сдерживало наем молодежи, которая в состоянии быстрее приспособиться к новой технике и технологии, а следовательно, принести большую отдачу.

Новые формы оплаты рабочей силы можно разделить на две большие группы: комбинированные, то есть содержащие элементы как "зарплаты по старшинству", так и оплаты по результатам труда, и основанные лишь на результатах труда. Комбинированные формы заработной платы практикуются большинством японских предприятий. Согласно их принципам, общий размер заработка зависит как от количества труда, так и от таких характеристик, как пол, возраст, стаж работы, форма найма и т.п. Общий заработок складывается из двух частей: заранее оговоренной и неоговоренной зарплаты.

Первая состоит из основной части и приработка. Основная ставка включает в себя плату за выполнение производственных функций и определенные работы, плату за возраст, стаж и опыт работы, уровень образования и должность. Приработок составляют различные надбавки, в том числе за достигнутые результаты, за служебные функции (должность, спецработа, профессиональное мастерство), на поддержание жизни (пособия на семью, жилье, транспорт). Необходимо отметить, что в Японии не практикуется доплата за совмещение производственных функций.

Должностные перемещения персонала осуществляются посредством следующих методов: горизонтальная ротация должностных функций, персональная оценка результатов труда каждого подразделения, собеседования с руководством отдела в целях оценки работы сотрудников, назначение на продвижение и занятие вакантной должности. Ротация означает периодическую передвижку работника от одной работы к другой, чтобы путем ознакомления на собственном опыте с деятельностью различных участков расширить кругозор работника и развить его способности.

Метод собеседования с руководством предприятия предусматривает подготовку работников иерархической лестницы. Член правления, в большинстве своем, возглавляет определенные участки работы компании.

Продвижение по службе идет двумя уровнями. Первый - продвижение по иерархии должностей, второй - иерархия статусов. Сотрудники могут продвигаться как по системе должностей, так и по системе статусов. При продвижении по системе статусов происходит оценка личных достоинств и стаж работы сотрудника, и иерархия статусов стимулирует сотрудников, так как количество должностей ограничено. При повышении принимаются в расчет содержание работы и уровень должности, способности, старательность и рвение сотрудника. Решение о продвижении сотрудников низших уровней принимается на основе оценки, получаемой с помощью метода рейтинга или метода классификации. На среднем уровне, кроме этих двух методов, используются также тесты и письменные тесты. На высших уровнях используется многокритериальный уровень. Оценка производится независимо друг от друга тремя его начальниками, последовательно расположенными по вертикали, затем их выводы сверяются.

К главным экономическим стимулам относятся повышение заработной платы, регулярные выплаты бонусов, выплаты различных единовременных пособий на поддержание благосостояния, заранее оговоренная выплата крупных выходных пособий.

Своеобразным экономическим стимулом для работников японских компаний, а также моральным обязательством, является заранее оговоренная крупная выплата пособий, выплачиваемых при выходе на пенсию. Единственным условием, дающим право на получение таких выплат, является то, что работник должен проработать на данном предприятии не менее 20-ти лет без перерыва. Общий размер выходного пособия зависит от стажа работы и уровня образования работника.

Среди психологических стимулов можно выделить следующее: непосредственное психологическое воздействие на работников, вовлечение их в различные производственные движения и т.д. К непосредственному психологическому воздействию на работников относится ежегодная речь президента компании перед своими служащими, выступления президента перед значительными событиями. В обязанность отдела управления персоналом вменяется доведение содержания данных воззваний руководства до отсутствующих или командированных сотрудников посредством направления им речи на современных магнитных носителях.

Особое место в общей системе психологического воздействия на наемный персонал занимает система установления "человеческих отношений". Ее цель сводится к тому, чтобы продемонстрировать рядовым работникам их полное равноправие с руководящим персоналом предприятия. Это метод неформального делового общения руководителей предприятия с подчиненными: так называется "метод похлопывания по плечу", когда руководитель подразделения ежедневно обходит различные участки "производства" и обменивается с работниками короткими приветствиями непосредственно на их рабочих местах.

Также есть метод "поздравление работника с днем рождения", метод "откровенных бесед в цехах", метод "внесение предложений", цель которого - усилить в сознании рядовых работников чувство своей принадлежности к предприятию и на этой основе добиться от них максимального повышения производительности труда.

В завершение мы сопоставим основные отличия японского и западного менеджмента в системе управления персоналом, что представлены в таблице №1.

Таблица №1

Основные отличия западного и японского стиля менеджмента в системе управления персоналом

Японский менеджмент

Западный менеджмент

1

2

Коллективизм

Индивидуализм

Неформальные контакты

Основатель предприятия Сакиши Тойода родился 14 февраля 1867 года в префектуре Сизуока. В соответствии с укладом жизни тогдашних японцев, по наследству ему перешло плотницкое дело, к которому он не питал особой любви. Но, как говорится, если есть желание развиваться, то и идеи не заставят себя ждать. Сакиши решил посвятить всего себя делу совершенствования ткацких станков. Важной особенностью в подходе Сакиши было то, что он учился методом проб и ошибок. Таким образом ему удалось познать всю изнанку дела, которым он занимался. Он был убеждён в том, что промышленность тогдашней Японии нуждается в непрерывном развитии. Эти убеждения привели к тому, что свою будущую компанию он создавал по философии «Кайдзен», что в переводе означает «непрекращающийся путь к совершенству».

В 1894 году у Сакиши рождается сын, которого нарекли Кишиширо. Знал бы он в тот момент, до каких масштабов разрастётся его дело... Уже в 1924 году совместно с сыном Сакиши создаёт полностью автоматизированный ткацкий станок, а спустя пару лет закладывается первый камень в строительство будущей многомиллиардной корпорации — рождается Toyota Automatic Loom Works. Эта небольшая фирма, производящая автоматизированные ткацкие станки, навсегда останется в истории, как «мама» сегодняшней Toyota.

Горизонтальная карьера превалирует

Вертикальная карьера

Зарплата по должности

Основатель предприятия Сакиши Тойода родился 14 февраля 1867 года в префектуре Сизуока. В соответствии с укладом жизни тогдашних японцев, по наследству ему перешло плотницкое дело, к которому он не питал особой любви. Но, как говорится, если есть желание развиваться, то и идеи не заставят себя ждать. Сакиши решил посвятить всего себя делу совершенствования ткацких станков. Важной особенностью в подходе Сакиши было то, что он учился методом проб и ошибок. Таким образом ему удалось познать всю изнанку дела, которым он занимался. Он был убеждён в том, что промышленность тогдашней Японии нуждается в непрерывном развитии. Эти убеждения привели к тому, что свою будущую компанию он создавал по философии «Кайдзен», что в переводе означает «непрекращающийся путь к совершенству».

В 1894 году у Сакиши рождается сын, которого нарекли Киширо. Знал бы он в тот момент, до каких масштабов разрастётся его дело... Уже в 1924 году совместно с сыном Сакиши создаёт полностью автоматизированный ткацкий станок, а спустя пару лет закладывается первый камень в строительство будущей многомиллиардной корпорации — рождается Toyota Automatic Loom Works. Эта небольшая фирма, производящая автоматизированные ткацкие станки, навсегда останется в истории, как «мама» сегодняшней Toyota.

Групповая работа, взаимопомощь

Конкуренция между персоналом

Принятие решений снизу вверх,
неторопливо, согласованно

Принятие решений сверху вниз, быстро,
индивидуально.

1.3. Управленческие решения, стиль и концепция управления

Одно из центральных мест в деятельности руководителей занимает процесс принятия решений. Руководство любой целенаправленной, сознательной и организованной деятельностью в конечном счете сводится к подготовке, выработке и реализации решений. В частном случае принятые решения реализуются как управляющие, корректирующие воздействия, посредством которых и реализуется управление в узком смысле этого слова. Но если рассматривать руководство организации, фирмами в более широком аспекте, то нетрудно заметить, что принятие решений - неотъемлемый и доминирующий процесс при осуществлении любой из отдельных функций управления.

В основе традиционной японской методологии принятия решений лежит система "ринги". Буквально перевести этот термин можно как "получение согласия на решение путем опроса (без созыва совещания или заседания)".

В японской организации можно выделить три основных уровня управления:

А) "Кэйэй" (руководство) - высший стратегический уровень управления. К нему относятся должности председателя и членов совета директоров, президента, вице-президентов и руководителей центральных служб. На этом уровне определяются стратегические цели и политика компании.

Б) "Канри" (администрация) - средний тактический уровень. К нему относятся должности руководителей отделений фирмы и начальников отделов.

Основатель предприятия Сакиши Тойода родился 14 февраля 1867 года в префектуре Сизуока. В соответствии с укладом жизни тогдашних японцев, по наследству ему перешло плотницкое дело, к которому он не питал особой любви. Но, как говорится, если есть желание развиваться, то и идеи не заставят себя

ждать. Сакиши решил посвятить всего себя делу совершенствования ткацких станков. Важной особенностью в подходе Сакиши было то, что он учился методом проб и ошибок. Таким образом ему удалось познать всю изнанку дела, которым он занимался. Он был убеждён в том, что промышленность тогдашней Японии нуждается в непрерывном развитии. Эти убеждения привели к тому, что свою будущую компанию он создавал по философии «Кайдзен», что в переводе означает «непрекращающийся путь к совершенству».

В 1894 году у Сакиши рождается сын, которого нарекли Кииширо. Знал бы он в тот момент, до каких масштабов разрастётся его дело... Уже в 1924 году совместно с сыном Сакиши создаёт полностью автоматизированный ткацкий станок, а спустя пару лет закладывается первый камень в строительство будущей многомиллиардной корпорации — рождается Toyota Automatic Loom Works. Эта небольшая фирма, производящая автоматизированные ткацкие станки, навсегда останется в истории, как «мама» сегодняшней Toyota.

Деньги, полученные Сакиши от продажи патентных прав на свои автоматические ткацкие станки, были впоследствии переданы молодому Кииширо. Отец завещал сыну не только продолжать дело, но и преобразовать его в предприятие по созданию автомобилей. Сакиши свято верил в то, что много лет спустя люди не смогут жить без машин. К сожалению, поддерживали его идею не многие. Но это не помешало Кииширо на вырученные от продажи патента деньги запастись «иноземными» автомобилями, разобрать их на запчасти и заняться изучением автомобилестроения.

Молодой автомобилестроитель заручается поддержкой совета директоров компании отца и в 1931 году приступает к исследованиям двигателей американского производства с целью создать идеальный мотор для японского общества. Кииширо, как и его отец, признавал только практику — путём многочисленных поломок и неудач велись поиски оптимальных решений. А 1933 год в истории фирмы ознаменовался появлением на свет полноценного отдела, занятого выпуском автомобилей, который возглавил сам Кииширо. Спустя год плодотворного труда они явили миру двигатель под именем «тип А» на основе мотора Chevrolet. Именно он должен был стать основой как для легковых, так и для грузовых автомобилей марки.

Формально, бренд тогда именовался Toyota. Привычное для нас название Тойота появилось позже. Первыми разработками марки стали небольшая легковушка A1 и грузовичок G1. На основе них в 1936 году стартует серийный выпуск моделей AA и

АВ (различались только по типу кузова) и грузового АГ. В этом же году Киширо получил заказ на экспорт из Северного Китая. Китайцев крайне заинтересовали грузовички АГ. В 1937 году отдел разработки автомобилей разрастается в отдельное дело — Toyota Motor Company, Ltd. Именно этот момент принято считать началом истории компании Toyota Motor Corporation, хотя к этому названию ей ещё предстояло прийти. В том же году компания получила заказ на 3000 грузовиков для японской армии. Благодаря этому заказу удалось выстроить полноценный завод в небольшом городе Коромо. Позднее его переименовали в Тойота.

В 50-х годах двадцатого века у руля встал Эйджи Тойода, который сумел внедрить наиболее продуктивные методы управления и мотивации простых рабочих. Этот метод принёс определённые плоды. В 1951 году начался выпуск первого внедорожника — VJ Toyota Jeep. В 1957 на рынок Америки вышел солидный Crown. Помимо этого, открылись заводы в Бразилии и Австралии.

В начале 70-х годов в серию запустили первые спорткары — Celica в 1970 и Supra в 1978. Как мы знаем, сегодня эти автомобили являются иконами для многих автолюбителей. В 1982 году совместно с GM стартует выпуск автомобилей Corolla в Калифорнии. Это событие в очередной раз дало понять насколько выигрышной является стратегия «Кайдзен».

За 6-летний период с 1979 по 1985 год суммарный экспорт увеличился вдвое. В основном благодаря фантастическим успехам Тойоты Япония вышла на первые места рейтинга стран-автопроизводителей, что, в свою очередь, ускорило темпы развития основных видов промышленности в остальных странах. В конце 80-х годов двадцатого века рождается бренд Lexus, который отныне представляет Тойоту в премиум-сегменте. В начале 90-х Toyota Motor Corporation выходит на рынок Европы и уже в 1992 году строится первый завод Toyota в Великобритании. Но в Toyota не собирались останавливаться на достигнутом. Создаётся первый «асфальтовый» внедорожник — Rav4, который практически сразу становится общепризнанным бестселлером! Инновационный институт компании также не сидит без дела и в 1997 году взору всего мира предстаёт первый серийный автомобиль с гибридной силовой установкой — Toyota Prius. Эта модель явно показывает, что крупнейший к тому моменту автомобильный концерн крайне обеспокоен вопросом экологической обстановки в мире. После этого многие ведущие автопроизводители приступают к ускоренной постройке своих экологических машин.

На рубеже веков Тойота перешагнула планку в 100 миллионов выпущенных автомобилей для внутреннего рынка. В 2002 году было принято решение о создании собственной команды в Формуле 1. К сожалению, несмотря на огромный, даже по меркам «Королевских гонок», бюджет, Тойота так и не смогла добиться успеха в этом виде автоспорта. Какое-то время компания продолжала поставлять моторы для других команд, но в 2009 руководство приняло решение свернуть деятельность автоконцерна в Формуле 1.

Отметим, что единственным годом, когда Тойота понесла убытки, стал как раз 2009. Но это не помешало японскому автогиганту уже в 2012 году ворваться на автомобильный Олимп, обогнав по итогам года Volkswagen и GM. К этому времени Тойота построила свои заводы в большинстве развитых автомобильных стран по всему миру. Не стала исключением и Россия. В 2007 году был запущен новый завод компании в посёлке Шушары под Санкт-Петербургом. Как мы видим, история Toyota наполнена яркими победами и годами изнурительной работы, постоянных исследований и экспериментов. Путь к большому успеху не бывает лёгким и безоблачным. Семья Тойода изначально сделала ставку на «путь непрекращающегося движения вперёд» и не прогадала. Опыт управленцев автогиганта сегодня перенимают менеджеры со всего мира. Философия «Кайдзен» работает и поныне.

Основатель предприятия Сакиши Тойода родился 14 февраля 1867 года в префектуре Сизуока. В соответствии с укладом жизни тогдашних японцев, по наследству ему перешло плотницкое дело, к которому он не питал особой любви. Но, как говорится, если есть желание развиваться, то и идеи не заставят себя ждать. Сакиши решил посвятить всего себя делу совершенствования ткацких станков. Важной особенностью в подходе Сакиши было то, что он учился методом проб и ошибок. Таким образом ему удалось познать всю изнанку дела, которым он занимался. Он был убеждён в том, что промышленность тогдашней Японии нуждается в непрерывном развитии. Эти убеждения привели к тому, что свою будущую компанию он создавал по философии «Кайдзен», что в переводе означает «непрекращающийся путь к совершенству».

В 1894 году у Сакиши рождается сын, которого нарекли Киширо. Знал бы он в тот момент, до каких масштабов разрастётся его дело... Уже в 1924 году совместно с сыном Сакиши создаёт полностью автоматизированный ткацкий станок, а спустя пару лет закладывается первый камень в строительство будущей многомиллиардной корпорации — рождается Toyota Automatic Loom Works. Эта небольшая фирма, производящая автоматизированные ткацкие станки, навсегда

останется в истории, как «мама» сегодняшней Toyota.

Деньги, полученные Сакиши от продажи патентных прав на свои автоматические ткацкие станки, были впоследствии переданы молодому Киширо. Отец завещал сыну не только продолжать дело, но и преобразовать его в предприятие по созданию автомобилей. Сакиши свято верил в то, что много лет спустя люди не смогут жить без машин. К сожалению, поддерживали его идею не многие. Но это не помешало Киширо на вырученные от продажи патента деньги запастись «иноземными» автомобилями, разобрать их на запчасти и заняться изучением автомобилестроения.

Молодой автомобилестроитель заручается поддержкой совета директоров компании отца и в 1931 году приступает к исследованиям двигателей американского производства с целью создать идеальный мотор для японского общества. Киширо, как и его отец, признавал только практику — путём многочисленных поломок и неудач велись поиски оптимальных решений. А 1933 год в истории фирмы ознаменовался появлением на свет полноценного отдела, занятого выпуском автомобилей, который возглавил сам Киширо. Спустя год плодотворного труда они явили миру двигатель под именем «тип А» на основе мотора Chevrolet. Именно он должен был стать основой как для легковых, так и для грузовых автомобилей марки.

Формально, бренд тогда именовался Toyota. Привычное для нас название Тойота появилось позже. Первыми разработками марки стали небольшая легковушка A1 и грузовичок G1. На основе них в 1936 году стартует серийный выпуск моделей AA и AB (различались только по типу кузова) и грузового AG. В этом же году Киширо получил заказ на экспорт из Северного Китая. Китайцев крайне заинтересовали грузовички AG. В 1937 году отдел разработки автомобилей разрастается в отдельное дело — Toyota Motor Company, Ltd. Именно этот момент принято считать началом истории компании Toyota Motor Corporation, хотя к этому названию ей ещё предстояло прийти. В том же году компания получила заказ на 3000 грузовиков для японской армии. Благодаря этому заказу удалось выстроить полноценный завод в небольшом городе Коромо. Позднее его переименовали в Тойота.

В 50-х годах двадцатого века у руля встал Эйджи Тойода, который сумел внедрить наиболее продуктивные методы управления и мотивации простых рабочих. Этот метод принёс определённые плоды. В 1951 году начался выпуск первого внедорожника — BJ Toyota Jeep. В 1957 на рынок Америки вышел солидный Crown. Помимо этого, открылись заводы в Бразилии и Австралии.

В начале 70-х годов в серию запустили первые спорткары — Celica в 1970 и Supra в 1978. Как мы знаем, сегодня эти автомобили являются иконами для многих автолюбителей. В 1982 году совместно с GM стартует выпуск автомобилей Corolla в Калифорнии. Это событие в очередной раз дало понять насколько выигрышной является стратегия «Кайдзен».

За 6-летний период с 1979 по 1985 год суммарный экспорт увеличился вдвое. В основном благодаря фантастическим успехам Тойоты Япония вышла на первые места рейтинга стран-автопроизводителей, что, в свою очередь, ускорило темпы развития основных видов промышленности в остальных странах. В конце 80-х годов двадцатого века рождается бренд Lexus, который отныне представляет Тойоту в премиум-сегменте. В начале 90-х Toyota Motor Corporation выходит на рынок Европы и уже в 1992 году строится первый завод Toyota в Великобритании. Но в Toyota не собирались останавливаться на достигнутом. Создаётся первый «асфальтовый» внедорожник — Rav4, который практически сразу становится общепризнанным бестселлером! Инновационный институт компании также не сидит без дела и в 1997 году взору всего мира предстаёт первый серийный автомобиль с гибридной силовой установкой — Toyota Prius. Эта модель явно показывает, что крупнейший к тому моменту автомобильный концерн крайне обеспокоен вопросом экологической обстановки в мире. После этого многие ведущие автопроизводители приступают к ускоренной постройке своих экологичных машин.

На рубеже веков Тойота перешагнула планку в 100 миллионов выпущенных автомобилей для внутреннего рынка. В 2002 году было принято решение о создании собственной команды в Формуле 1. К сожалению, несмотря на огромный, даже по меркам «Королевских гонок», бюджет, Тойота так и не смогла добиться успеха в этом виде автоспорта. Какое-то время компания продолжала поставлять моторы для других команд, но в 2009 руководство приняло решение свернуть деятельность автоконцерна в Формуле 1.

Отметим, что единственным годом, когда Тойота понесла убытки, стал как раз 2009. Но это не помешало японскому автогиганту уже в 2012 году ворваться на автомобильный Олимп, обогнав по итогам года Volkswagen и GM. К этому времени Тойота построила свои заводы в большинстве развитых автомобильных стран по всему миру. Не стала исключением и Россия. В 2007 году был запущен новый завод компании в посёлке Шушары под Санкт-Петербургом. Как мы видим, история Toyota наполнена яркими победами и годами изнурительной работы, постоянных исследований и экспериментов. Путь к большому успеху не бывает лёгким и

безоблачным. Семья Тойода изначально сделала ставку на «путь непрерывающегося движения вперёд» и не прогадала. Опыт управленцев автогиганта сегодня перенимают менеджеры со всего мира. Философия «Кайдзен» работает и поныне.

В) "Иппан" (рядовой состав) - оперативный уровень управления. К этому уровню относятся должности линейных управляющих: руководители групп, начальники смен, участков, а также мастера и бригадиры.

Необходимо отметить, что "кэйэй", "канри", "иппан" трудно назвать уровнем управления в общепринятом смысле, т. е. когда каждый из них характеризуется определенной властью и ответственностью. Отличительной особенностью японской организации является то, что в ней, как правило, не существует достаточно четкого разграничения уровней власти и ответственности.

Наиболее ярко особенность проявляется в традиционной форме процедуры принятия решений. При этом должна быть соблюдена определенная формальная процедура. Управляющий, от которого исходит инициатива о принятии решения, составляет специальный документ, известный под названием "рингисе". В этом документе всесторонне описывается проблема и предлагаются рекомендации по её решению. После этого "рингисе" передается на рассмотрение в те подразделения, деятельность которых хотя бы в какой-то мере затрагивается выдвинутой проблемой. После того как "рингисе" обойдет всех заинтересованных управляющих того уровня, на котором оно составлено, документ передается на следующий, более высокий уровень управления. После того как высший руководитель одобрит документ, решение считается принятым и приобретает характер директивы.

Основатель предприятия Сакиши Тойода родился 14 февраля 1867 года в префектуре Сизуока. В соответствии с укладом жизни тогдашних японцев, по наследству ему перешло плотницкое дело, к которому он не питал особой любви. Но, как говорится, если есть желание развиваться, то и идеи не заставят себя ждать. Сакиши решил посвятить всего себя делу совершенствования ткацких станков. Важной особенностью в подходе Сакиши было то, что он учился методом проб и ошибок. Таким образом ему удалось познать всю изнанку дела, которым он занимался. Он был убежден в том, что промышленность тогдашней Японии нуждается в непрерывном развитии. Эти убеждения привели к тому, что свою будущую компанию он создавал по философии «Кайдзен», что в переводе означает «непрекращающийся путь к совершенству».

В 1894 году у Сакиши рождается сын, которого нарекли Киширо. Знал бы он в тот момент, до каких масштабов разрастётся его дело... Уже в 1924 году совместно с сыном Сакиши создаёт полностью автоматизированный ткацкий станок, а спустя пару лет закладывается первый камень в строительство будущей многомиллиардной корпорации — рождается Toyota Automatic Loom Works. Эта небольшая фирма, производящая автоматизированные ткацкие станки, навсегда останется в истории, как «мама» сегодняшней Toyota.

Деньги, полученные Сакиши от продажи патентных прав на свои автоматические ткацкие станки, были впоследствии переданы молодому Киширо. Отец завещал сыну не только продолжать дело, но и преобразовать его в предприятие по созданию автомобилей. Сакиши свято верил в то, что много лет спустя люди не смогут жить без машин. К сожалению, поддерживали его идею не многие. Но это не помешало Киширо на вырученные от продажи патента деньги запастись «иноземными» автомобилями, разобрать их на запчасти и заняться изучением автомобилестроения.

Молодой автомобилестроитель заручается поддержкой совета директоров компании отца и в 1931 году приступает к исследованиям двигателей американского производства с целью создать идеальный мотор для японского общества. Киширо, как и его отец, признавал только практику — путём многочисленных поломок и неудач велись поиски оптимальных решений. А 1933 год в истории фирмы ознаменовался появлением на свет полноценного отдела, занятого выпуском автомобилей, который возглавил сам Киширо. Спустя год плодотворного труда они явили миру двигатель под именем «тип А» на основе мотора Chevrolet. Именно он должен был стать основой как для легковых, так и для грузовых автомобилей марки.

Формально, бренд тогда именовался Toyota. Привычное для нас название Тойота появилось позже. Первыми разработками марки стали небольшая легковушка A1 и грузовичок G1. На основе них в 1936 году стартует серийный выпуск моделей AA и AB (различались только по типу кузова) и грузового AG. В этом же году Киширо получил заказ на экспорт из Северного Китая. Китайцев крайне заинтересовали грузовички AG. В 1937 году отдел разработки автомобилей разрастается в отдельное дело — Toyota Motor Company, Ltd. Именно этот момент принято считать началом истории компании Toyota Motor Corporation, хотя к этому названию ей ещё предстояло прийти. В том же году компания получила заказ на 3000 грузовиков для японской армии. Благодаря этому заказу удалось выстроить полноценный завод в небольшом городе Коромо. Позднее его переименовали в Тойота.

В 50-х годах двадцатого века у руля встал Эйджи Тойода, который сумел внедрить наиболее продуктивные методы управления и мотивации простых рабочих. Этот метод принёс определённые плоды. В 1951 году начался выпуск первого внедорожника — VJ Toyota Jeep. В 1957 на рынок Америки вышел солидный Crown. Помимо этого, открылись заводы в Бразилии и Австралии.

В начале 70-х годов в серию запустили первые спорткары — Celica в 1970 и Supra в 1978. Как мы знаем, сегодня эти автомобили являются иконами для многих автолюбителей. В 1982 году совместно с GM стартует выпуск автомобилей Corolla в Калифорнии. Это событие в очередной раз дало понять насколько выигрышной является стратегия «Кайдзен».

За 6-летний период с 1979 по 1985 год суммарный экспорт увеличился вдвое. В основном благодаря фантастическим успехам Тойоты Япония вышла на первые места рейтинга стран-автопроизводителей, что, в свою очередь, ускорило темпы развития основных видов промышленности в остальных странах. В конце 80-х годов двадцатого века рождается бренд Lexus, который отныне представляет Тойоту в премиум-сегменте. В начале 90-х Toyota Motor Corporation выходит на рынок Европы и уже в 1992 году строится первый завод Toyota в Великобритании. Но в Toyota не собирались останавливаться на достигнутом. Создаётся первый «асфальтовый» внедорожник — Rav4, который практически сразу становится общепризнанным бестселлером! Инновационный институт компании также не сидит без дела и в 1997 году взору всего мира предстаёт первый серийный автомобиль с гибридной силовой установкой — Toyota Prius. Эта модель явно показывает, что крупнейший к тому моменту автомобильный концерн крайне обеспокоен вопросом экологической обстановки в мире. После этого многие ведущие автопроизводители приступают к ускоренной постройке своих экологичных машин.

На рубеже веков Тойота перешагнула планку в 100 миллионов выпущенных автомобилей для внутреннего рынка. В 2002 году было принято решение о создании собственной команды в Формуле 1. К сожалению, несмотря на огромный, даже по меркам «Королевских гонок», бюджет, Тойота так и не смогла добиться успеха в этом виде автоспорта. Какое-то время компания продолжала поставлять моторы для других команд, но в 2009 руководство приняло решение свернуть деятельность автоконцерна в Формуле 1.

Отметим, что единственным годом, когда Тойота понесла убытки, стал как раз 2009. Но это не помешало японскому автогиганту уже в 2012 году ворваться на

автомобильный Олимп, обогнав по итогам года Volkswagen и GM. К этому времени Тойота построила свои заводы в большинстве развитых автомобильных стран по всему миру. Не стала исключением и Россия. В 2007 году был запущен новый завод компании в посёлке Шушары под Санкт-Петербургом. Как мы видим, история Toyota наполнена яркими победами и годами изнурительной работы, постоянных исследований и экспериментов. Путь к большому успеху не бывает лёгким и безоблачным. Семья Тойода изначально сделала ставку на «путь непрекращающегося движения вперёд» и не прогадала. Опыт управленцев автогиганта сегодня перенимают менеджеры со всего мира. Философия «Кайдзен» работает и поныне.

Основатель предприятия Сакиши Тойода родился 14 февраля 1867 года в префектуре Сизуока. В соответствии с укладом жизни тогдашних японцев, по наследству ему перешло плотницкое дело, к которому он не питал особой любви. Но, как говорится, если есть желание развиваться, то и идеи не заставят себя ждать. Сакиши решил посвятить всего себя делу совершенствования ткацких станков. Важной особенностью в подходе Сакиши было то, что он учился методом проб и ошибок. Таким образом ему удалось познать всю изнанку дела, которым он занимался. Он был убеждён в том, что промышленность тогдашней Японии нуждается в непрерывном развитии. Эти убеждения привели к тому, что свою будущую компанию он создавал по философии «Кайдзен», что в переводе означает «непрекращающийся путь к совершенству».

В 1894 году у Сакиши рождается сын, которого нарекли Киширо. Знал бы он в тот момент, до каких масштабов разрастётся его дело... Уже в 1924 году совместно с сыном Сакиши создаёт полностью автоматизированный ткацкий станок, а спустя пару лет закладывается первый камень в строительство будущей многомиллиардной корпорации — рождается Toyota Automatic Loom Works. Эта небольшая фирма, производящая автоматизированные ткацкие станки, навсегда останется в истории, как «мама» сегодняшней Toyota.

Деньги, полученные Сакиши от продажи патентных прав на свои автоматические ткацкие станки, были впоследствии переданы молодому Киширо. Отец завещал сыну не только продолжать дело, но и преобразовать его в предприятие по созданию автомобилей. Сакиши свято верил в то, что много лет спустя люди не смогут жить без машин. К сожалению, поддерживали его идею не многие. Но это не помешало Киширо на вырученные от продажи патента деньги запастись «иноземными» автомобилями, разобрать их на запчасти и заняться изучением автомобилестроения.

Молодой автомобилестроитель заручается поддержкой совета директоров компании отца и в 1931 году приступает к исследованиям двигателей американского производства с целью создать идеальный мотор для японского общества. Киширо, как и его отец, признавал только практику — путём многочисленных поломок и неудач велись поиски оптимальных решений. А 1933 год в истории фирмы ознаменовался появлением на свет полноценного отдела, занятого выпуском автомобилей, который возглавил сам Киширо. Спустя год плодотворного труда они явили миру двигатель под именем «тип А» на основе мотора Chevrolet. Именно он должен был стать основой как для легковых, так и для грузовых автомобилей марки.

Формально, бренд тогда именовался Toyota. Привычное для нас название Тойота появилось позже. Первыми разработками марки стали небольшая легковушка A1 и грузовичок G1. На основе них в 1936 году стартует серийный выпуск моделей AA и AB (различались только по типу кузова) и грузового AG. В этом же году Киширо получил заказ на экспорт из Северного Китая. Китайцев крайне заинтересовали грузовички AG. В 1937 году отдел разработки автомобилей разрастается в отдельное дело — Toyota Motor Company, Ltd. Именно этот момент принято считать началом истории компании Toyota Motor Corporation, хотя к этому названию ей ещё предстояло прийти. В том же году компания получила заказ на 3000 грузовиков для японской армии. Благодаря этому заказу удалось выстроить полноценный завод в небольшом городе Коромо. Позднее его переименовали в Тойота.

В 50-х годах двадцатого века у руля встал Эйджи Тойода, который сумел внедрить наиболее продуктивные методы управления и мотивации простых рабочих. Этот метод принёс определённые плоды. В 1951 году начался выпуск первого внедорожника — VJ Toyota Jeep. В 1957 на рынок Америки вышел солидный Crown. Помимо этого, открылись заводы в Бразилии и Австралии.

В начале 70-х годов в серию запустили первые спорткары — Celica в 1970 и Supra в 1978. Как мы знаем, сегодня эти автомобили являются иконами для многих автолюбителей. В 1982 году совместно с GM стартует выпуск автомобилей Corolla в Калифорнии. Это событие в очередной раз дало понять насколько выигрышной является стратегия «Кайдзен».

За 6-летний период с 1979 по 1985 год суммарный экспорт увеличился вдвое. В основном благодаря фантастическим успехам Тойоты Япония вышла на первые места рейтинга стран-автопроизводителей, что, в свою очередь, ускорило темпы развития основных видов промышленности в остальных странах. В конце 80-х

годов двадцатого века рождается бренд Lexus, который отныне представляет Тойоту в премиум-сегменте. В начале 90-х Toyota Motor Corporation выходит на рынок Европы и уже в 1992 году строится первый завод Toyota в Великобритании. Но в Toyota не собирались останавливаться на достигнутом. Создаётся первый «асфальтовый» внедорожник — Rav4, который практически сразу становится общепризнанным бестселлером! Инновационный институт компании также не сидит без дела и в 1997 году взору всего мира предстаёт первый серийный автомобиль с гибридной силовой установкой — Toyota Prius. Эта модель явно показывает, что крупнейший к тому моменту автомобильный концерн крайне обеспокоен вопросом экологической обстановки в мире. После этого многие ведущие автопроизводители приступают к ускоренной постройке своих экологичных машин.

На рубеже веков Тойота перешагнула планку в 100 миллионов выпущенных автомобилей для внутреннего рынка. В 2002 году было принято решение о создании собственной команды в Формуле 1. К сожалению, несмотря на огромный, даже по меркам «Королевских гонок», бюджет, Тойота так и не смогла добиться успеха в этом виде автоспорта. Какое-то время компания продолжала поставлять моторы для других команд, но в 2009 руководство приняло решение свернуть деятельность автоконцерна в Формуле 1.

Отметим, что единственным годом, когда Тойота понесла убытки, стал как раз 2009. Но это не помешало японскому автогиганту уже в 2012 году ворваться на автомобильный Олимп, обогнав по итогам года Volkswagen и GM. К этому времени Тойота построила свои заводы в большинстве развитых автомобильных стран по всему миру. Не стала исключением и Россия. В 2007 году был запущен новый завод компании в посёлке Шушары под Санкт-Петербургом. Как мы видим, история Toyota наполнена яркими победами и годами изнурительной работы, постоянных исследований и экспериментов. Путь к большому успеху не бывает лёгким и безоблачным. Семья Тойода изначально сделала ставку на «путь непрекращающегося движения вперёд» и не прогадала. Опыт управленцев автогиганта сегодня перенимают менеджеры со всего мира. Философия «Кайдзен» работает и поныне.

Существенной чертой в системе "ринги" является то, что она предполагает сознательное использование косвенных методов управления. Выяснение мнения большого числа людей - участников процесса принятия решений расширяет понимание проблемы в целом и позволяет определить её значение и влияние на деятельность фирмы. Решение поэтому является в значительной степени

выражением коллективного мнения, разработанного внутри группы, а не привнесенного извне, и это обстоятельство приобретает большое положительное значение на этапе реализации. Групповой метод принятия решений при этом становится в известной степени стимулятором их выполнения и развития групповой мотивации. Этот метод повышает качество принимаемых решений. Обмен мнениями стимулирует появление совершенно новых идей.

Ещё одной особенностью японского управления является то, что это в высшей степени идеологизированное управление. Механизм идеологизации является сердцевинной японского управления, так как, с одной стороны, именно он прежде всего служит той силой, которая поддерживает и воспроизводит японский тип управления, и, с другой стороны, именно он придает японскому управлению ту жизненность и ту силу, которые делают японское управление весьма эффективным. Главная цель идеологического воздействия на работника - выработка у него отношения к организации, в которой он трудится, как в единой семье. Также направлением идеологической работы является воспитание у работников японской фирмы чувства патриотизма по отношению к своей организации, чувства гордости за неё.

Глава 2. Анализ особенностей организации управления на примере Toyota Motor Corporation

2.1. Общая характеристика предприятия

Основатель предприятия Сакиши Тойода родился 14 февраля 1867 года в префектуре Сизуока. В соответствии с укладом жизни тогдашних японцев, по наследству ему перешло плотницкое дело, к которому он не питал особой любви. Но, как говорится, если есть желание развиваться, то и идеи не заставят себя ждать. Сакиши решил посвятить всего себя делу совершенствования ткацких станков. Важной особенностью в подходе Сакиши было то, что он учился методом проб и ошибок. Таким образом ему удалось познать всю изнанку дела, которым он занимался. Он был убеждён в том, что промышленность тогдашней Японии нуждается в непрерывном развитии. Эти убеждения привели к тому, что свою будущую компанию он создавал по философии «Кайдзен», что в переводе означает «непрекращающийся путь к совершенству».

В 1894 году у Сакиши рождается сын, которого нарекли Киширо. Знал бы он в тот момент, до каких масштабов разрастётся его дело... Уже в 1924 году совместно с сыном Сакиши создаёт полностью автоматизированный ткацкий станок, а спустя пару лет закладывается первый камень в строительство будущей многомиллиардной корпорации — рождается Toyota Automatic Loom Works. Эта небольшая фирма, производящая автоматизированные ткацкие станки, навсегда останется в истории, как «мама» сегодняшней Toyota.

Деньги, полученные Сакиши от продажи патентных прав на свои автоматические ткацкие станки, были впоследствии переданы молодому Киширо. Отец завещал сыну не только продолжать дело, но и преобразовать его в предприятие по созданию автомобилей. Сакиши свято верил в то, что много лет спустя люди не смогут жить без машин. К сожалению, поддерживали его идею не многие. Но это не помешало Киширо на вырученные от продажи патента деньги запастись «иноземными» автомобилями, разобрать их на запчасти и заняться изучением автомобилестроения.

Основатель предприятия Сакиши Тойода родился 14 февраля 1867 года в префектуре Сизуока. В соответствии с укладом жизни тогдашних японцев, по наследству ему перешло плотницкое дело, к которому он не питал особой любви. Но, как говорится, если есть желание развиваться, то и идеи не заставят себя ждать. Сакиши решил посвятить всего себя делу совершенствования ткацких станков. Важной особенностью в подходе Сакиши было то, что он учился методом проб и ошибок. Таким образом ему удалось познать всю изнанку дела, которым он занимался. Он был убеждён в том, что промышленность тогдашней Японии нуждается в непрерывном развитии. Эти убеждения привели к тому, что свою будущую компанию он создавал по философии «Кайдзен», что в переводе означает «непрекращающийся путь к совершенству».

В 1894 году у Сакиши рождается сын, которого нарекли Киширо. Знал бы он в тот момент, до каких масштабов разрастётся его дело... Уже в 1924 году совместно с сыном Сакиши создаёт полностью автоматизированный ткацкий станок, а спустя пару лет закладывается первый камень в строительство будущей многомиллиардной корпорации — рождается Toyota Automatic Loom Works. Эта небольшая фирма, производящая автоматизированные ткацкие станки, навсегда останется в истории, как «мама» сегодняшней Toyota.

Деньги, полученные Сакиши от продажи патентных прав на свои автоматические ткацкие станки, были впоследствии переданы молодому Киширо. Отец завещал

сыну не только продолжать дело, но и преобразовать его в предприятие по созданию автомобилей. Сакиши свято верил в то, что много лет спустя люди не смогут жить без машин. К сожалению, поддерживали его идею не многие. Но это не помешало Киширо на вырученные от продажи патента деньги запастись «иноземными» автомобилями, разобрать их на запчасти и заняться изучением автомобилестроения.

Молодой автомобилестроитель заручается поддержкой совета директоров компании отца и в 1931 году приступает к исследованиям двигателей американского производства с целью создать идеальный мотор для японского общества. Киширо, как и его отец, признавал только практику — путём многочисленных поломок и неудач велись поиски оптимальных решений. А 1933 год в истории фирмы ознаменовался появлением на свет полноценного отдела, занятого выпуском автомобилей, который возглавил сам Киширо. Спустя год плодотворного труда они явили миру двигатель под именем «тип А» на основе мотора Chevrolet. Именно он должен был стать основой как для легковых, так и для грузовых автомобилей марки.

Формально, бренд тогда именовался Toyota. Привычное для нас название Тойота появилось позже. Первыми разработками марки стали небольшая легковушка A1 и грузовичок G1. На основе них в 1936 году стартует серийный выпуск моделей AA и AB (различались только по типу кузова) и грузового AG. В этом же году Киширо получил заказ на экспорт из Северного Китая. Китайцев крайне заинтересовали грузовички AG. В 1937 году отдел разработки автомобилей разрастается в отдельное дело — Toyota Motor Company, Ltd. Именно этот момент принято считать началом истории компании Toyota Motor Corporation, хотя к этому названию ей ещё предстояло прийти. В том же году компания получила заказ на 3000 грузовиков для японской армии. Благодаря этому заказу удалось выстроить полноценный завод в небольшом городе Коромо. Позднее его переименовали в Тойота.

В 50-х годах двадцатого века у руля встал Эйджи Тойода, который сумел внедрить наиболее продуктивные методы управления и мотивации простых рабочих. Этот метод принёс определённые плоды. В 1951 году начался выпуск первого внедорожника — VJ Toyota Jeep. В 1957 на рынок Америки вышел солидный Crown. Помимо этого, открылись заводы в Бразилии и Австралии.

В начале 70-х годов в серию запустили первые спорткары — Celica в 1970 и Supra в 1978. Как мы знаем, сегодня эти автомобили являются иконами для многих автолюбителей. В 1982 году совместно с GM стартует выпуск автомобилей Corolla в

Калифорнии. Это событие в очередной раз дало понять насколько выигрышной является стратегия «Кайдзен».

За 6-летний период с 1979 по 1985 год суммарный экспорт увеличился вдвое. В основном благодаря фантастическим успехам Тойоты Япония вышла на первые места рейтинга стран-автопроизводителей, что, в свою очередь, ускорило темпы развития основных видов промышленности в остальных странах. В конце 80-х годов двадцатого века рождается бренд Lexus, который отныне представляет Тойоту в премиум-сегменте. В начале 90-х Toyota Motor Corporation выходит на рынок Европы и уже в 1992 году строится первый завод Toyota в Великобритании. Но в Toyota не собирались останавливаться на достигнутом. Создаётся первый «асфальтовый» внедорожник — Rav4, который практически сразу становится общепризнанным бестселлером! Инновационный институт компании также не сидит без дела и в 1997 году взору всего мира предстаёт первый серийный автомобиль с гибридной силовой установкой — Toyota Prius. Эта модель явно показывает, что крупнейший к тому моменту автомобильный концерн крайне обеспокоен вопросом экологической обстановки в мире. После этого многие ведущие автопроизводители приступают к ускоренной постройке своих экологичных машин.

На рубеже веков Тойота перешагнула планку в 100 миллионов выпущенных автомобилей для внутреннего рынка. В 2002 году было принято решение о создании собственной команды в Формуле 1. К сожалению, несмотря на огромный, даже по меркам «Королевских гонок», бюджет, Тойота так и не смогла добиться успеха в этом виде автоспорта. Какое-то время компания продолжала поставлять моторы для других команд, но в 2009 руководство приняло решение свернуть деятельность автоконцерна в Формуле 1.

Отметим, что единственным годом, когда Тойота понесла убытки, стал как раз 2009. Но это не помешало японскому автогиганту уже в 2012 году ворваться на автомобильный Олимп, обогнав по итогам года Volkswagen и GM. К этому времени Тойота построила свои заводы в большинстве развитых автомобильных стран по всему миру. Не стала исключением и Россия. В 2007 году был запущен новый завод компании в посёлке Шушары под Санкт-Петербургом. Как мы видим, история Toyota наполнена яркими победами и годами изнурительной работы, постоянных исследований и экспериментов. Путь к большому успеху не бывает лёгким и безоблачным. Семья Тойода изначально сделала ставку на «путь непрекращающегося движения вперёд» и не прогадала. Опыт управленцев автогиганта сегодня перенимают менеджеры со всего мира. Философия «Кайдзен»

работает и поныне.

Основатель предприятия Сакиши Тойода родился 14 февраля 1867 года в префектуре Сизуока. В соответствии с укладом жизни тогдашних японцев, по наследству ему перешло плотницкое дело, к которому он не питал особой любви. Но, как говорится, если есть желание развиваться, то и идеи не заставят себя ждать. Сакиши решил посвятить всего себя делу совершенствования ткацких станков. Важной особенностью в подходе Сакиши было то, что он учился методом проб и ошибок. Таким образом ему удалось познать всю изнанку дела, которым он занимался. Он был убеждён в том, что промышленность тогдашней Японии нуждается в непрерывном развитии. Эти убеждения привели к тому, что свою будущую компанию он создавал по философии «Кайдзен», что в переводе означает «непрекращающийся путь к совершенству».

В 1894 году у Сакиши рождается сын, которого нарекли Киширо. Знал бы он в тот момент, до каких масштабов разрастётся его дело... Уже в 1924 году совместно с сыном Сакиши создаёт полностью автоматизированный ткацкий станок, а спустя пару лет закладывается первый камень в строительство будущей многомиллиардной корпорации — рождается Toyota Automatic Loom Works. Эта небольшая фирма, производящая автоматизированные ткацкие станки, навсегда останется в истории, как «мама» сегодняшней Toyota.

Деньги, полученные Сакиши от продажи патентных прав на свои автоматические ткацкие станки, были впоследствии переданы молодому Киширо. Отец завещал сыну не только продолжать дело, но и преобразовать его в предприятие по созданию автомобилей. Сакиши свято верил в то, что много лет спустя люди не смогут жить без машин. К сожалению, поддерживали его идею не многие. Но это не помешало Киширо на вырученные от продажи патента деньги запастись «иноземными» автомобилями, разобрать их на запчасти и заняться изучением автомобилестроения.

Молодой автомобилестроитель заручается поддержкой совета директоров компании отца и в 1931 году приступает к исследованиям двигателей американского производства с целью создать идеальный мотор для японского общества. Киширо, как и его отец, признавал только практику — путём многочисленных поломок и неудач велись поиски оптимальных решений. А 1933 год в истории фирмы ознаменовался появлением на свет полноценного отдела, занятого выпуском автомобилей, который возглавил сам Киширо. Спустя год плодотворного труда они явили миру двигатель под именем «тип А» на основе

мотора Chevrolet. Именно он должен был стать основой как для легковых, так и для грузовых автомобилей марки.

Формально, бренд тогда именовался Toyota. Привычное для нас название Тойота появилось позже. Первыми разработками марки стали небольшая легковушка A1 и грузовичок G1. На основе них в 1936 году стартует серийный выпуск моделей AA и AB (различались только по типу кузова) и грузового AG. В этом же году Киширо получил заказ на экспорт из Северного Китая. Китайцев крайне заинтересовали грузовички AG. В 1937 году отдел разработки автомобилей разрастается в отдельное дело — Toyota Motor Company, Ltd. Именно этот момент принято считать началом истории компании Toyota Motor Corporation, хотя к этому названию ей ещё предстояло прийти. В том же году компания получила заказ на 3000 грузовиков для японской армии. Благодаря этому заказу удалось выстроить полноценный завод в небольшом городе Коромо. Позднее его переименовали в Тойота.

В 50-х годах двадцатого века у руля встал Эйджи Тойода, который сумел внедрить наиболее продуктивные методы управления и мотивации простых рабочих. Этот метод принёс определённые плоды. В 1951 году начался выпуск первого внедорожника — VJ Toyota Jeep. В 1957 на рынок Америки вышел солидный Crown. Помимо этого, открылись заводы в Бразилии и Австралии.

В начале 70-х годов в серию запустили первые спорткары — Celica в 1970 и Supra в 1978. Как мы знаем, сегодня эти автомобили являются иконами для многих автолюбителей. В 1982 году совместно с GM стартует выпуск автомобилей Corolla в Калифорнии. Это событие в очередной раз дало понять насколько выигрышной является стратегия «Кайдзен».

За 6-летний период с 1979 по 1985 год суммарный экспорт увеличился вдвое. В основном благодаря фантастическим успехам Тойоты Япония вышла на первые места рейтинга стран-автопроизводителей, что, в свою очередь, ускорило темпы развития основных видов промышленности в остальных странах. В конце 80-х годов двадцатого века рождается бренд Lexus, который отныне представляет Тойоту в премиум-сегменте. В начале 90-х Toyota Motor Corporation выходит на рынок Европы и уже в 1992 году строится первый завод Toyota в Великобритании. Но в Toyota не собирались останавливаться на достигнутом. Создаётся первый «асфальтовый» внедорожник — Rav4, который практически сразу становится общепризнанным бестселлером! Инновационный институт компании также не сидит без дела и в 1997 году взору всего мира предстаёт первый серийный автомобиль с гибридной силовой установкой — Toyota Prius. Эта модель явно

показывает, что крупнейший к тому моменту автомобильный концерн крайне обеспокоен вопросом экологической обстановки в мире. После этого многие ведущие автопроизводители приступают к ускоренной постройке своих экологичных машин.

На рубеже веков Тойота перешагнула планку в 100 миллионов выпущенных автомобилей для внутреннего рынка. В 2002 году было принято решение о создании собственной команды в Формуле 1. К сожалению, несмотря на огромный, даже по меркам «Королевских гонок», бюджет, Тойота так и не смогла добиться успеха в этом виде автоспорта. Какое-то время компания продолжала поставлять моторы для других команд, но в 2009 руководство приняло решение свернуть деятельность автоконцерна в Формуле 1.

Отметим, что единственным годом, когда Тойота понесла убытки, стал как раз 2009. Но это не помешало японскому автогиганту уже в 2012 году ворваться на автомобильный Олимп, обогнав по итогам года Volkswagen и GM. К этому времени Тойота построила свои заводы в большинстве развитых автомобильных стран по всему миру. Не стала исключением и Россия. В 2007 году был запущен новый завод компании в посёлке Шушары под Санкт-Петербургом. Как мы видим, история Toyota наполнена яркими победами и годами изнурительной работы, постоянных исследований и экспериментов. Путь к большому успеху не бывает лёгким и безоблачным. Семья Тойода изначально сделала ставку на «путь непрекращающегося движения вперёд» и не прогадала. Опыт управленцев автогиганта сегодня перенимают менеджеры со всего мира. Философия «Кайдзен» работает и поныне.

Молодой автомобилестроитель заручается поддержкой совета директоров компании отца и в 1931 году приступает к исследованиям двигателей американского производства с целью создать идеальный мотор для японского общества. Киширо, как и его отец, признавал только практику — путём многочисленных поломок и неудач велись поиски оптимальных решений. А 1933 год в истории фирмы ознаменовался появлением на свет полноценного отдела, занятого выпуском автомобилей, который возглавил сам Киширо. Спустя год плодотворного труда они явили миру двигатель под именем «тип А» на основе мотора Chevrolet. Именно он должен был стать основой как для легковых, так и для грузовых автомобилей марки.

Формально, бренд тогда именовался Toyota. Привычное для нас название Тойота появилось позже. Первыми разработками марки стали небольшая легковушка A1 и

грузовичок G1. На основе них в 1936 году стартует серийный выпуск моделей AA и AB (различались только по типу кузова) и грузового AG. В этом же году Киширо получил заказ на экспорт из Северного Китая. Китайцев крайне заинтересовали грузовички AG. В 1937 году отдел разработки автомобилей разрастается в отдельное дело — Toyota Motor Company, Ltd. Именно этот момент принято считать началом истории компании Toyota Motor Corporation, хотя к этому названию ей ещё предстояло прийти. В том же году компания получила заказ на 3000 грузовиков для японской армии. Благодаря этому заказу удалось выстроить полноценный завод в небольшом городе Коромо. Позднее его переименовали в Тойота.

В 50-х годах двадцатого века у руля встал Эйджи Тойода, который сумел внедрить наиболее продуктивные методы управления и мотивации простых рабочих. Этот метод принёс определённые плоды. В 1951 году начался выпуск первого внедорожника — VJ Toyota Jeep. В 1957 на рынок Америки вышел солидный Crown. Помимо этого, открылись заводы в Бразилии и Австралии.

Основатель предприятия Сакиши Тойода родился 14 февраля 1867 года в префектуре Сизуока. В соответствии с укладом жизни тогдашних японцев, по наследству ему перешло плотницкое дело, к которому он не питал особой любви. Но, как говорится, если есть желание развиваться, то и идеи не заставят себя ждать. Сакиши решил посвятить всего себя делу совершенствования ткацких станков. Важной особенностью в подходе Сакиши было то, что он учился методом проб и ошибок. Таким образом ему удалось познать всю изнанку дела, которым он занимался. Он был убеждён в том, что промышленность тогдашней Японии нуждается в непрерывном развитии. Эти убеждения привели к тому, что свою будущую компанию он создавал по философии «Кайдзен», что в переводе означает «непрекращающийся путь к совершенству».

В 1894 году у Сакиши рождается сын, которого нарекли Киширо. Знал бы он в тот момент, до каких масштабов разрастётся его дело... Уже в 1924 году совместно с сыном Сакиши создаёт полностью автоматизированный ткацкий станок, а спустя пару лет закладывается первый камень в строительство будущей многомиллиардной корпорации — рождается Toyota Automatic Loom Works. Эта небольшая фирма, производящая автоматизированные ткацкие станки, навсегда останется в истории, как «мама» сегодняшней Toyota.

Деньги, полученные Сакиши от продажи патентных прав на свои автоматические ткацкие станки, были впоследствии переданы молодому Киширо. Отец завещал сыну не только продолжать дело, но и преобразовать его в предприятие по

созданию автомобилей. Сакиши свято верил в то, что много лет спустя люди не смогут жить без машин. К сожалению, поддерживали его идею не многие. Но это не помешало Киширо на вырученные от продажи патента деньги запастись «иноземными» автомобилями, разобрать их на запчасти и заняться изучением автомобилестроения.

Молодой автомобилестроитель заручается поддержкой совета директоров компании отца и в 1931 году приступает к исследованиям двигателей американского производства с целью создать идеальный мотор для японского общества. Киширо, как и его отец, признавал только практику — путём многочисленных поломок и неудач велись поиски оптимальных решений. А 1933 год в истории фирмы ознаменовался появлением на свет полноценного отдела, занятого выпуском автомобилей, который возглавил сам Киширо. Спустя год плодотворного труда они явили миру двигатель под именем «тип А» на основе мотора Chevrolet. Именно он должен был стать основой как для легковых, так и для грузовых автомобилей марки.

Формально, бренд тогда именовался Toyota. Привычное для нас название Тойота появилось позже. Первыми разработками марки стали небольшая легковушка A1 и грузовичок G1. На основе них в 1936 году стартует серийный выпуск моделей AA и AB (различались только по типу кузова) и грузового AG. В этом же году Киширо получил заказ на экспорт из Северного Китая. Китайцев крайне заинтересовали грузовички AG. В 1937 году отдел разработки автомобилей разрастается в отдельное дело — Toyota Motor Company, Ltd. Именно этот момент принято считать началом истории компании Toyota Motor Corporation, хотя к этому названию ей ещё предстояло прийти. В том же году компания получила заказ на 3000 грузовиков для японской армии. Благодаря этому заказу удалось выстроить полноценный завод в небольшом городе Коромо. Позднее его переименовали в Тойота.

В 50-х годах двадцатого века у руля встал Эйджи Тойода, который сумел внедрить наиболее продуктивные методы управления и мотивации простых рабочих. Этот метод принёс определённые плоды. В 1951 году начался выпуск первого внедорожника — VJ Toyota Jeep. В 1957 на рынок Америки вышел солидный Crown. Помимо этого, открылись заводы в Бразилии и Австралии.

В начале 70-х годов в серию запустили первые спорткары — Celica в 1970 и Supra в 1978. Как мы знаем, сегодня эти автомобили являются иконами для многих автолюбителей. В 1982 году совместно с GM стартует выпуск автомобилей Corolla в Калифорнии. Это событие в очередной раз дало понять насколько выигрышной

является стратегия «Кайдзен».

За 6-летний период с 1979 по 1985 год суммарный экспорт увеличился вдвое. В основном благодаря фантастическим успехам Тойоты Япония вышла на первые места рейтинга стран-автопроизводителей, что, в свою очередь, ускорило темпы развития основных видов промышленности в остальных странах. В конце 80-х годов двадцатого века рождается бренд Lexus, который отныне представляет Тойоту в премиум-сегменте. В начале 90-х Toyota Motor Corporation выходит на рынок Европы и уже в 1992 году строится первый завод Toyota в Великобритании. Но в Toyota не собирались останавливаться на достигнутом. Создаётся первый «асфальтовый» внедорожник — Rav4, который практически сразу становится общепризнанным бестселлером! Инновационный институт компании также не сидит без дела и в 1997 году взору всего мира предстаёт первый серийный автомобиль с гибридной силовой установкой — Toyota Prius. Эта модель явно показывает, что крупнейший к тому моменту автомобильный концерн крайне обеспокоен вопросом экологической обстановки в мире. После этого многие ведущие автопроизводители приступают к ускоренной постройке своих экологичных машин.

На рубеже веков Тойота перешагнула планку в 100 миллионов выпущенных автомобилей для внутреннего рынка. В 2002 году было принято решение о создании собственной команды в Формуле 1. К сожалению, несмотря на огромный, даже по меркам «Королевских гонок», бюджет, Тойота так и не смогла добиться успеха в этом виде автоспорта. Какое-то время компания продолжала поставлять моторы для других команд, но в 2009 руководство приняло решение свернуть деятельность автоконцерна в Формуле 1.

Отметим, что единственным годом, когда Тойота понесла убытки, стал как раз 2009. Но это не помешало японскому автогиганту уже в 2012 году ворваться на автомобильный Олимп, обогнав по итогам года Volkswagen и GM. К этому времени Тойота построила свои заводы в большинстве развитых автомобильных стран по всему миру. Не стала исключением и Россия. В 2007 году был запущен новый завод компании в посёлке Шушары под Санкт-Петербургом. Как мы видим, история Toyota наполнена яркими победами и годами изнурительной работы, постоянных исследований и экспериментов. Путь к большому успеху не бывает лёгким и безоблачным. Семья Тойода изначально сделала ставку на «путь непрекращающегося движения вперёд» и не прогадала. Опыт управленцев автогиганта сегодня перенимают менеджеры со всего мира. Философия «Кайдзен» работает и поныне.

Основатель предприятия Сакиши Тойода родился 14 февраля 1867 года в префектуре Сизуока. В соответствии с укладом жизни тогдашних японцев, по наследству ему перешло плотницкое дело, к которому он не питал особой любви. Но, как говорится, если есть желание развиваться, то и идеи не заставят себя ждать. Сакиши решил посвятить всего себя делу совершенствования ткацких станков. Важной особенностью в подходе Сакиши было то, что он учился методом проб и ошибок. Таким образом ему удалось познать всю изнанку дела, которым он занимался. Он был убеждён в том, что промышленность тогдашней Японии нуждается в непрерывном развитии. Эти убеждения привели к тому, что свою будущую компанию он создавал по философии «Кайдзен», что в переводе означает «непрекращающийся путь к совершенству».

В 1894 году у Сакиши рождается сын, которого нарекли Киширо. Знал бы он в тот момент, до каких масштабов разрастётся его дело... Уже в 1924 году совместно с сыном Сакиши создаёт полностью автоматизированный ткацкий станок, а спустя пару лет закладывается первый камень в строительство будущей многомиллиардной корпорации — рождается Toyota Automatic Loom Works. Эта небольшая фирма, производящая автоматизированные ткацкие станки, навсегда останется в истории, как «мама» сегодняшней Toyota.

Деньги, полученные Сакиши от продажи патентных прав на свои автоматические ткацкие станки, были впоследствии переданы молодому Киширо. Отец завещал сыну не только продолжать дело, но и преобразовать его в предприятие по созданию автомобилей. Сакиши свято верил в то, что много лет спустя люди не смогут жить без машин. К сожалению, поддерживали его идею не многие. Но это не помешало Киширо на вырученные от продажи патента деньги запастись «иноземными» автомобилями, разобрать их на запчасти и заняться изучением автомобилестроения.

Молодой автомобилестроитель заручается поддержкой совета директоров компании отца и в 1931 году приступает к исследованиям двигателей американского производства с целью создать идеальный мотор для японского общества. Киширо, как и его отец, признавал только практику — путём многочисленных поломок и неудач велись поиски оптимальных решений. А 1933 год в истории фирмы ознаменовался появлением на свет полноценного отдела, занятого выпуском автомобилей, который возглавил сам Киширо. Спустя год плодотворного труда они явили миру двигатель под именем «тип А» на основе мотора Chevrolet. Именно он должен был стать основой как для легковых, так и для грузовых автомобилей марки.

Формально, бренд тогда именовался Toyota. Привычное для нас название Тойота появилось позже. Первыми разработками марки стали небольшая легковушка А1 и грузовичок G1. На основе них в 1936 году стартует серийный выпуск моделей АА и АВ (различались только по типу кузова) и грузового АG. В этом же году Киширо получил заказ на экспорт из Северного Китая. Китайцев крайне заинтересовали грузовички АG. В 1937 году отдел разработки автомобилей разрастается в отдельное дело — Toyota Motor Company, Ltd. Именно этот момент принято считать началом истории компании Toyota Motor Corporation, хотя к этому названию ей ещё предстояло прийти. В том же году компания получила заказ на 3000 грузовиков для японской армии. Благодаря этому заказу удалось выстроить полноценный завод в небольшом городе Коромо. Позднее его переименовали в Тойота.

В 50-х годах двадцатого века у руля встал Эйджи Тойода, который сумел внедрить наиболее продуктивные методы управления и мотивации простых рабочих. Этот метод принёс определённые плоды. В 1951 году начался выпуск первого внедорожника — VJ Toyota Jeep. В 1957 на рынок Америки вышел солидный Crown. Помимо этого, открылись заводы в Бразилии и Австралии.

В начале 70-х годов в серию запустили первые спорткары — Celica в 1970 и Supra в 1978. Как мы знаем, сегодня эти автомобили являются иконами для многих автолюбителей. В 1982 году совместно с GM стартует выпуск автомобилей Corolla в Калифорнии. Это событие в очередной раз дало понять насколько выигрышной является стратегия «Кайдзен».

За 6-летний период с 1979 по 1985 год суммарный экспорт увеличился вдвое. В основном благодаря фантастическим успехам Тойоты Япония вышла на первые места рейтинга стран-автопроизводителей, что, в свою очередь, ускорило темпы развития основных видов промышленности в остальных странах. В конце 80-х годов двадцатого века рождается бренд Lexus, который отныне представляет Тойоту в премиум-сегменте. В начале 90-х Toyota Motor Corporation выходит на рынок Европы и уже в 1992 году строится первый завод Toyota в Великобритании. Но в Toyota не собирались останавливаться на достигнутом. Создаётся первый «асфальтовый» внедорожник — Rav4, который практически сразу становится общепризнанным бестселлером! Инновационный институт компании также не сидит без дела и в 1997 году взору всего мира предстаёт первый серийный автомобиль с гибридной силовой установкой — Toyota Prius. Эта модель явно показывает, что крупнейший к тому моменту автомобильный концерн крайне обеспокоен вопросом экологической обстановки в мире. После этого многие ведущие автопроизводители приступают к ускоренной постройке своих

экологичных машин.

На рубеже веков Тойота перешагнула планку в 100 миллионов выпущенных автомобилей для внутреннего рынка. В 2002 году было принято решение о создании собственной команды в Формуле 1. К сожалению, несмотря на огромный, даже по меркам «Королевских гонок», бюджет, Тойота так и не смогла добиться успеха в этом виде автоспорта. Какое-то время компания продолжала поставлять моторы для других команд, но в 2009 руководство приняло решение свернуть деятельность автоконцерна в Формуле 1.

Отметим, что единственным годом, когда Тойота понесла убытки, стал как раз 2009. Но это не помешало японскому автогиганту уже в 2012 году ворваться на автомобильный Олимп, обогнав по итогам года Volkswagen и GM. К этому времени Тойота построила свои заводы в большинстве развитых автомобильных стран по всему миру. Не стала исключением и Россия. В 2007 году был запущен новый завод компании в посёлке Шушары под Санкт-Петербургом. Как мы видим, история Toyota наполнена яркими победами и годами изнурительной работы, постоянных исследований и экспериментов. Путь к большому успеху не бывает лёгким и безоблачным. Семья Тойода изначально сделала ставку на «путь непрекращающегося движения вперёд» и не прогадала. Опыт управленцев автогиганта сегодня перенимают менеджеры со всего мира. Философия «Кайдзен» работает и поныне.

В начале 70-х годов в серию запустили первые спорткары — Celica в 1970 и Supra в 1978. Как мы знаем, сегодня эти автомобили являются иконами для многих автолюбителей. В 1982 году совместно с GM стартует выпуск автомобилей Corolla в Калифорнии. Это событие в очередной раз дало понять насколько выигрышной является стратегия «Кайдзен».

За 6-летний период с 1979 по 1985 год суммарный экспорт увеличился вдвое. В основном благодаря фантастическим успехам Тойоты Япония вышла на первые места рейтинга стран-автопроизводителей, что, в свою очередь, ускорило темпы развития основных видов промышленности в остальных странах. В конце 80-х годов двадцатого века рождается бренд Lexus, который отныне представляет Тойоту в премиум-сегменте. В начале 90-х Toyota Motor Corporation выходит на рынок Европы и уже в 1992 году строится первый завод Toyota в Великобритании. Но в Toyota не собирались останавливаться на достигнутом. Создаётся первый «асфальтовый» внедорожник — Rav4, который практически сразу становится общепризнанным бестселлером! Инновационный институт компании также не

сидит без дела и в 1997 году взору всего мира предстаёт первый серийный автомобиль с гибридной силовой установкой — Toyota Prius. Эта модель явно показывает, что крупнейший к тому моменту автомобильный концерн крайне обеспокоен вопросом экологической обстановки в мире. После этого многие ведущие автопроизводители приступают к ускоренной постройке своих экологичных машин.

На рубеже веков Тойота перешагнула планку в 100 миллионов выпущенных автомобилей для внутреннего рынка. В 2002 году было принято решение о создании собственной команды в Формуле 1. К сожалению, несмотря на огромный, даже по меркам «Королевских гонок», бюджет, Тойота так и не смогла добиться успеха в этом виде автоспорта. Какое-то время компания продолжала поставлять моторы для других команд, но в 2009 руководство приняло решение свернуть деятельность автоконцерна в Формуле 1.

Основатель предприятия Сакиши Тойода родился 14 февраля 1867 года в префектуре Сизуока. В соответствии с укладом жизни тогдашних японцев, по наследству ему перешло плотницкое дело, к которому он не питал особой любви. Но, как говорится, если есть желание развиваться, то и идеи не заставят себя ждать. Сакиши решил посвятить всего себя делу совершенствования ткацких станков. Важной особенностью в подходе Сакиши было то, что он учился методом проб и ошибок. Таким образом ему удалось познать всю изнанку дела, которым он занимался. Он был убеждён в том, что промышленность тогдашней Японии нуждается в непрерывном развитии. Эти убеждения привели к тому, что свою будущую компанию он создавал по философии «Кайдзен», что в переводе означает «непрекращающийся путь к совершенству».

В 1894 году у Сакиши рождается сын, которого нарекли Киширо. Знал бы он в тот момент, до каких масштабов разрастётся его дело... Уже в 1924 году совместно с сыном Сакиши создаёт полностью автоматизированный ткацкий станок, а спустя пару лет закладывается первый камень в строительство будущей многомиллиардной корпорации — рождается Toyota Automatic Loom Works. Эта небольшая фирма, производящая автоматизированные ткацкие станки, навсегда останется в истории, как «мама» сегодняшней Toyota.

Деньги, полученные Сакиши от продажи патентных прав на свои автоматические ткацкие станки, были впоследствии переданы молодому Киширо. Отец завещал сыну не только продолжать дело, но и преобразовать его в предприятие по созданию автомобилей. Сакиши свято верил в то, что много лет спустя люди не

смогут жить без машин. К сожалению, поддерживали его идею не многие. Но это не помешало Киширо на вырученные от продажи патента деньги запастись «иноземными» автомобилями, разобрать их на запчасти и заняться изучением автомобилестроения.

Молодой автомобилестроитель заручается поддержкой совета директоров компании отца и в 1931 году приступает к исследованиям двигателей американского производства с целью создать идеальный мотор для японского общества. Киширо, как и его отец, признавал только практику — путём многочисленных поломок и неудач велись поиски оптимальных решений. А 1933 год в истории фирмы ознаменовался появлением на свет полноценного отдела, занятого выпуском автомобилей, который возглавил сам Киширо. Спустя год плодотворного труда они явили миру двигатель под именем «тип А» на основе мотора Chevrolet. Именно он должен был стать основой как для легковых, так и для грузовых автомобилей марки.

Формально, бренд тогда именовался Toyota. Привычное для нас название Тойота появилось позже. Первыми разработками марки стали небольшая легковушка А1 и грузовичок G1. На основе них в 1936 году стартует серийный выпуск моделей АА и АВ (различались только по типу кузова) и грузового АG. В этом же году Киширо получил заказ на экспорт из Северного Китая. Китайцев крайне заинтересовали грузовички АG. В 1937 году отдел разработки автомобилей разрастается в отдельное дело — Toyota Motor Company, Ltd. Именно этот момент принято считать началом истории компании Toyota Motor Corporation, хотя к этому названию ей ещё предстояло прийти. В том же году компания получила заказ на 3000 грузовиков для японской армии. Благодаря этому заказу удалось выстроить полноценный завод в небольшом городе Коромо. Позднее его переименовали в Тойота.

В 50-х годах двадцатого века у руля встал Эйджи Тойода, который сумел внедрить наиболее продуктивные методы управления и мотивации простых рабочих. Этот метод принёс определённые плоды. В 1951 году начался выпуск первого внедорожника — VJ Toyota Jeep. В 1957 на рынок Америки вышел солидный Crown. Помимо этого, открылись заводы в Бразилии и Австралии.

В начале 70-х годов в серию запустили первые спорткары — Celica в 1970 и Supra в 1978. Как мы знаем, сегодня эти автомобили являются иконами для многих автолюбителей. В 1982 году совместно с GM стартует выпуск автомобилей Corolla в Калифорнии. Это событие в очередной раз дало понять насколько выигрышной является стратегия «Кайдзен».

За 6-летний период с 1979 по 1985 год суммарный экспорт увеличился вдвое. В основном благодаря фантастическим успехам Тойоты Япония вышла на первые места рейтинга стран-автопроизводителей, что, в свою очередь, ускорило темпы развития основных видов промышленности в остальных странах. В конце 80-х годов двадцатого века рождается бренд Lexus, который отныне представляет Тойоту в премиум-сегменте. В начале 90-х Toyota Motor Corporation выходит на рынок Европы и уже в 1992 году строится первый завод Toyota в Великобритании. Но в Toyota не собирались останавливаться на достигнутом. Создаётся первый «асфальтовый» внедорожник — Rav4, который практически сразу становится общепризнанным бестселлером! Инновационный институт компании также не сидит без дела и в 1997 году взору всего мира предстаёт первый серийный автомобиль с гибридной силовой установкой — Toyota Prius. Эта модель явно показывает, что крупнейший к тому моменту автомобильный концерн крайне обеспокоен вопросом экологической обстановки в мире. После этого многие ведущие автопроизводители приступают к ускоренной постройке своих экологических машин.

На рубеже веков Тойота перешагнула планку в 100 миллионов выпущенных автомобилей для внутреннего рынка. В 2002 году было принято решение о создании собственной команды в Формуле 1. К сожалению, несмотря на огромный, даже по меркам «Королевских гонок», бюджет, Тойота так и не смогла добиться успеха в этом виде автоспорта. Какое-то время компания продолжала поставлять моторы для других команд, но в 2009 руководство приняло решение свернуть деятельность автоконцерна в Формуле 1.

Отметим, что единственным годом, когда Тойота понесла убытки, стал как раз 2009. Но это не помешало японскому автогиганту уже в 2012 году ворваться на автомобильный Олимп, обогнав по итогам года Volkswagen и GM. К этому времени Тойота построила свои заводы в большинстве развитых автомобильных стран по всему миру. Не стала исключением и Россия. В 2007 году был запущен новый завод компании в посёлке Шушары под Санкт-Петербургом. Как мы видим, история Toyota наполнена яркими победами и годами изнурительной работы, постоянных исследований и экспериментов. Путь к большому успеху не бывает лёгким и безоблачным. Семья Тойода изначально сделала ставку на «путь непрекращающегося движения вперёд» и не прогадала. Опыт управленцев автогиганта сегодня перенимают менеджеры со всего мира. Философия «Кайдзен» работает и поныне.

Основатель предприятия Сакиши Тойода родился 14 февраля 1867 года в префектуре Сизуока. В соответствии с укладом жизни тогдашних японцев, по наследству ему перешло плотницкое дело, к которому он не питал особой любви. Но, как говорится, если есть желание развиваться, то и идеи не заставят себя ждать. Сакиши решил посвятить всего себя делу совершенствования ткацких станков. Важной особенностью в подходе Сакиши было то, что он учился методом проб и ошибок. Таким образом ему удалось познать всю изнанку дела, которым он занимался. Он был убеждён в том, что промышленность тогдашней Японии нуждается в непрерывном развитии. Эти убеждения привели к тому, что свою будущую компанию он создавал по философии «Кайдзен», что в переводе означает «непрекращающийся путь к совершенству».

В 1894 году у Сакиши рождается сын, которого нарекли Киширо. Знал бы он в тот момент, до каких масштабов разрастётся его дело... Уже в 1924 году совместно с сыном Сакиши создаёт полностью автоматизированный ткацкий станок, а спустя пару лет закладывается первый камень в строительство будущей многомиллиардной корпорации — рождается Toyota Automatic Loom Works. Эта небольшая фирма, производящая автоматизированные ткацкие станки, навсегда останется в истории, как «мама» сегодняшней Toyota.

Деньги, полученные Сакиши от продажи патентных прав на свои автоматические ткацкие станки, были впоследствии переданы молодому Киширо. Отец завещал сыну не только продолжать дело, но и преобразовать его в предприятие по созданию автомобилей. Сакиши свято верил в то, что много лет спустя люди не смогут жить без машин. К сожалению, поддерживали его идею не многие. Но это не помешало Киширо на вырученные от продажи патента деньги запастись «иноземными» автомобилями, разобрать их на запчасти и заняться изучением автомобилестроения.

Молодой автомобилестроитель заручается поддержкой совета директоров компании отца и в 1931 году приступает к исследованиям двигателей американского производства с целью создать идеальный мотор для японского общества. Киширо, как и его отец, признавал только практику — путём многочисленных поломок и неудач велись поиски оптимальных решений. А 1933 год в истории фирмы ознаменовался появлением на свет полноценного отдела, занятого выпуском автомобилей, который возглавил сам Киширо. Спустя год плодотворного труда они явили миру двигатель под именем «тип А» на основе мотора Chevrolet. Именно он должен был стать основой как для легковых, так и для грузовых автомобилей марки.

Формально, бренд тогда именовался Toyota. Привычное для нас название Тойота появилось позже. Первыми разработками марки стали небольшая легковушка A1 и грузовичок G1. На основе них в 1936 году стартует серийный выпуск моделей AA и AB (различались только по типу кузова) и грузового AG. В этом же году Киширо получил заказ на экспорт из Северного Китая. Китайцев крайне заинтересовали грузовички AG. В 1937 году отдел разработки автомобилей разрастается в отдельное дело — Toyota Motor Company, Ltd. Именно этот момент принято считать началом истории компании Toyota Motor Corporation, хотя к этому названию ей ещё предстояло прийти. В том же году компания получила заказ на 3000 грузовиков для японской армии. Благодаря этому заказу удалось выстроить полноценный завод в небольшом городе Коромо. Позднее его переименовали в Тойота.

В 50-х годах двадцатого века у руля встал Эйджи Тойода, который сумел внедрить наиболее продуктивные методы управления и мотивации простых рабочих. Этот метод принёс определённые плоды. В 1951 году начался выпуск первого внедорожника — VJ Toyota Jeep. В 1957 на рынок Америки вышел солидный Crown. Помимо этого, открылись заводы в Бразилии и Австралии.

В начале 70-х годов в серию запустили первые спорткары — Celica в 1970 и Supra в 1978. Как мы знаем, сегодня эти автомобили являются иконами для многих автолюбителей. В 1982 году совместно с GM стартует выпуск автомобилей Corolla в Калифорнии. Это событие в очередной раз дало понять насколько выигрышной является стратегия «Кайдзен».

За 6-летний период с 1979 по 1985 год суммарный экспорт увеличился вдвое. В основном благодаря фантастическим успехам Тойоты Япония вышла на первые места рейтинга стран-автопроизводителей, что, в свою очередь, ускорило темпы развития основных видов промышленности в остальных странах. В конце 80-х годов двадцатого века рождается бренд Lexus, который отныне представляет Тойоту в премиум-сегменте. В начале 90-х Toyota Motor Corporation выходит на рынок Европы и уже в 1992 году строится первый завод Toyota в Великобритании. Но в Toyota не собирались останавливаться на достигнутом. Создаётся первый «асфальтовый» внедорожник — Rav4, который практически сразу становится общепризнанным бестселлером! Инновационный институт компании также не сидит без дела и в 1997 году взору всего мира предстаёт первый серийный автомобиль с гибридной силовой установкой — Toyota Prius. Эта модель явно показывает, что крупнейший к тому моменту автомобильный концерн крайне обеспокоен вопросом экологической обстановки в мире. После этого многие ведущие автопроизводители приступают к ускоренной постройке своих

экологичных машин.

На рубеже веков Тойота перешагнула планку в 100 миллионов выпущенных автомобилей для внутреннего рынка. В 2002 году было принято решение о создании собственной команды в Формуле 1. К сожалению, несмотря на огромный, даже по меркам «Королевских гонок», бюджет, Тойота так и не смогла добиться успеха в этом виде автоспорта. Какое-то время компания продолжала поставлять моторы для других команд, но в 2009 руководство приняло решение свернуть деятельность автоконцерна в Формуле 1.

Отметим, что единственным годом, когда Тойота понесла убытки, стал как раз 2009. Но это не помешало японскому автогиганту уже в 2012 году ворваться на автомобильный Олимп, обогнав по итогам года Volkswagen и GM. К этому времени Тойота построила свои заводы в большинстве развитых автомобильных стран по всему миру. Не стала исключением и Россия. В 2007 году был запущен новый завод компании в посёлке Шушары под Санкт-Петербургом. Как мы видим, история Toyota наполнена яркими победами и годами изнурительной работы, постоянных исследований и экспериментов. Путь к большому успеху не бывает лёгким и безоблачным. Семья Тойода изначально сделала ставку на «путь непрекращающегося движения вперёд» и не прогадала. Опыт управленцев автогиганта сегодня перенимают менеджеры со всего мира. Философия «Кайдзен» работает и поныне.

Отметим, что единственным годом, когда Тойота понесла убытки, стал как раз 2009. Но это не помешало японскому автогиганту уже в 2012 году ворваться на автомобильный Олимп, обогнав по итогам года Volkswagen и GM. К этому времени Тойота построила свои заводы в большинстве развитых автомобильных стран по всему миру. Не стала исключением и Россия. В 2007 году был запущен новый завод компании в посёлке Шушары под Санкт-Петербургом. Как мы видим, история Toyota наполнена яркими победами и годами изнурительной работы, постоянных исследований и экспериментов. Путь к большому успеху не бывает лёгким и безоблачным. Семья Тойода изначально сделала ставку на «путь непрекращающегося движения вперёд» и не прогадала. Опыт управленцев автогиганта сегодня перенимают менеджеры со всего мира. Философия «Кайдзен» работает и поныне.

2.2. Особенности организации управления предприятием

Toyota изобрела и первой применила на практике многие концепции менеджмента, которые сейчас используют ведущие компании мира. К примеру, это так называемые «кайдзен» и «поставки точно в срок». Компания была одним из главных двигателей торговли Японии XX века. Ей и посвящается данная статья.

Чтобы наглядно представить себе эту систему, посетите завод Цутсуми, который находится в Тойота-Сити, городе с населением 280000 человек, расположенном в центральной Японии. В нем разместились 8 из 10 заводов компании Toyota. Среди других, здесь работает и Мунео Накажара. Из своих 26 лет, 8 лет он проработал в компании Toyota. С помощью подъемного крана, которым господин Накажара управляет посредством портативного пульта, он поднимает автомобильные двигатели на подвесную конвейерную линию, которая переносит их к месту монтажа с корпусом автомобиля.

Господин Накажара снимает двигатели на конвейер с маленького грузовика, который привез их с автоторного завода. Только два грузовика, вмещающие всего лишь 12 двигателей, одновременно прибывают к рабочему месту господина Накажара, — таким образом, каждые несколько минут пустой грузовик отправляется назад на завод двигателей, а его место занимает новый.

Это — первая особенность системы Toyota, никаких запасов. На заводах компании находится ровно столько деталей, сколько их нужно для непосредственного производства — от нескольких минут до нескольких часов, в зависимости от вида детали.

Когда необходимы новые детали — и только когда они необходимы — их доставляют с другого завода компании или от внешних поставщиков прямо к месту производства.

Посторонние наблюдатели, которые видели систему Toyota в действии, часто называют ее «системой канбан». Канбан — это японское название бумажной карточки в прозрачной пластиковой оболочке, которая сопровождает каждый контейнер с деталями. (Когда рабочий на линии начинает использовать каждый контейнер, он удаляет канбан и отправляет его обратно к поставщику. Для поставщика это служит сигналом к отправке нового контейнера.) Но руководство

компания считает, что кусок бумаги — это просто инструмент. Управление запасами, как один из аспектов общей системы производства, они называют системой «точно-в-срок» — «just-in-time».

Той же философией руководствуются при координировании производственных операций на каждом конкретном предприятии. Линия, которая производит сборочные узлы, производит их ровно столько, сколько нужно для следующей стадии производства. Когда их сделано достаточно, временно начинается производство какого-то другого вида комплектующих. Точно так же, на завершающем этапе производства, сначала собирают один вид автомобилей, затем другой — маленькими партиями: ровно столько, сколько фактически запросил отдел сбыта компании. Инженеры «выравнивают» и «балансируют» производство между линиями, чтобы скоординировать выход продукции без накопления запасов. Они сравнивают сборку автомобиля с греблей: все должны работать веслами в едином темпе.

«Они придают очень большое значение тому, чтобы избежать хранения промежуточной и конечной продукции», — говорит один из руководителей компании Ford в Детройте, который видел эту систему в работе. — «Они целиком и полностью отвергают саму концепцию массового производства».

Выгоды весьма существенны. Toyota не нуждается в складских площадях для своих запасов людей, которые должны управлять запасами, ей не нужны средства, чтобы финансировать запасы. «Это сокращает очень многие статьи расходов», — говорит представитель автомобильной компании Nissan, второго по величине производителя автомобилей в Японии, который применяет систему управления запасами, сходную с системой своего конкурента.

Кроме того, имеются и побочные выгоды. Поскольку Toyota постоянно вносит изменения в свое оборудование, чтобы выпускать новые товары, рабочие приобрели большую сноровку в ремонте и наладке оборудования. В своей книге господин Оно приводит такой пример: в 1940-х годах переналадка штамповочного пресса требовала от 2 до 3 часов. «Сегодня для этого нужно всего три минуты», — пишет господин Оно. Система Toyota придает огромное значение поддержанию запасов на минимальном уровне, а кроме того, особый акцент делает на управление качеством. На заводе Цутсуми повсюду установлены панели с электрическими сигнальными лампочками, которые показывают состояние дел на каждой сборочной линии. Красный индикатор обозначает остановку линии из-за возникшей проблемы. На каждом рабочем месте есть особая кнопка или шнур для остановки

линии. Рабочие проинструктированы использовать их всякий раз, когда они думают, что на линии что-то не в порядке, или когда они обнаруживают дефекты в изделии.

Разумеется, это спорный вопрос, является ли система Тойоты самым лучшим способом производства автомобилей, и руководство Тойоты сомневается, что другие автомобилестроители охотно примут эту систему. Они отмечают, что среди всего прочего, требуются особые отношения с поставщиками, чтобы система заработала.

50 из 250 поставщиков Тойоты размещаются в Тойота-Сити. Им приходится располагаться поблизости от своего заказчика, чтобы выполнять все эти ежедневные поставки. Руководство Тойоты по-прежнему шокируют сообщения о том, что американские автопромышленники закупают детали у поставщиков, разбросанных по всей территории Соединенных Штатов, и даже в Европе и Японии. Самый дальний поставщик Тойоты находится в пяти часах пути.

Ну и конечно, у поставщиков должны быть очень тесные рабочие связи с Тойотой, чтобы приспособиться к ее специфическим требованиям. Не удивительно, что многие из поставщиков Тойоты имеют дело только с этим предприятием (или преимущественно с ним), и что Тойота владеет крупными пакетами акций у некоторых из самых важных своих поставщиков. Многие поставщики, даже те, чьи акции Тойота не владеет, позаимствовали у нее систему для своего производства. Это улучшает их координацию с работой Тойоты и помогает им избежать нагромождения запасов, которые Тойота отказывается нагромождать у себя.

Речь не о том, является ли система Тойоты самой лучшей. Речь идет о том, что это очень хорошая система, и о том что Тойота во многом типична для японской промышленности с ее непрерывным стремлением совершенствовать методы производства. Когда эксперты обсуждают конкурентоспособность японских товаров на международных рынках, они должны помнить об этом.

2.3. Особенности управления персоналом

Другая особенность системы Toyota состоит в том, что компания стремится обучить рабочих нескольким специальностям. Работающий на одном оборудовании каждые несколько минут переключается на другое. Рабочий, который загружает робот стеклоподъемными механизмами, кроме того, снабжает корпуса автомобилей ин-

струкциями, в которых рабочим дальше по сборочной линии сообщается, что в них нужно монтировать. Такая многопрофильность позволяет компании Toyota эффективнее регулировать использование рабочей силы, когда дела идут не слишком хорошо.

Вообще, «упаднический» образ мыслей характерен для системы Toyota. По большей части, она создавалась в конце 40-х— начале 50-х годов, когда компания Toyota работала исключительно на внутренний рынок, который был не очень велик. Поначалу компания руководствовалась традиционными представлениями, что выгоднее всего производить крупные партии товара, «но такой образ мыслей привел нас вплотную к банкротству, потому что мы не могли продать свои огромные партии автомобилей», — говорит господин Чо. Toyota не могла увольнять рабочих — в Японии действует система «пожизненной» занятости — поэтому компания стала руководствоваться простой, но радикальной идеей перепроизводство убыточно. Эта идея до сих пор определяет всю деятельность компании[8].

Систему управления персоналом в компании Toyota отличают следующие факторы.

Зависимость оплаты труда от стажа. Японцы считают, что после года работы человек действительно трудится больше, лучше, эффективнее. За это его надо поощрять, причем автоматически. (Конечно, есть в ряде случаев, когда ни производительность труда, ни квалификация не повышаются, но тогда и зарплата тоже не будет увеличена.)

Решение об увеличении заработной платы принимает Служба мотивации или непосредственный руководитель подразделения.

Здесь хотелось бы привести в сравнение, что наши Отделы труда и заработной платы занимаются сбором и анализом, как правило, поверхностных цифр. Японские же отделы мотивации - это не только аналитические центры, но и разработчики эффективных систем оплаты труда (в Японии нет ни тарифной системы, ни единой тарифной сетки для бюджетников), которые обеспечивают зависимость оплаты труда от стажа, результатов работы, так называемых жизненных пиков и т.д.

Зависимость оплаты труда от жизненных пиков. Таких пиков в Японии пять-шесть. Когда 21-летний японец после колледжа или университета поступает на работу, его заработная плата примерно равна 180 тыс. йен в месяц (более 1800 долл. США). Это определенный законом минимум. Среднемесячная ставка здесь - 3000 долл. США. В 28-29 лет японец женится, следовательно, увеличивается и заработная

плата (так как действует определенный закон о традициях). Затем рождение ребенка, покупка жилья (когда возникает потребность в кредите). Время, когда надо отдать часть кредита, также сопровождается увеличением заработной платы и т.д.

Зависимость оплаты труда менеджеров от результатов работы предприятия. На всех предприятиях используется система «плавающих окладов». Базовые ставки директоров завода, начальников цехов, других менеджеров колеблются в зависимости от динамики себестоимости продукции, объема производства, номенклатуры и других показателей, за которые отвечает тот или иной руководитель. Например, у начальника цеха оклад 700 тыс. йен. Если цех снизил себестоимость продукции на 10%, то его оклад автоматически увеличивается на 10%.

Данная система определяется не законодательно, а только положением предприятия об оплате труда.

Особенность организации оплаты труда в государственных учреждениях: система оплаты труда госслужащих состоит из 20 разрядов, каждый из которых включает 5 подразрядов. Их ставка отличается друг от друга на 10%. Подобная разрядная сетка есть и на некоторых промышленных предприятиях. Но ее основное отличие от нашей ЕТС - большая гибкость, полный учет количества и качества труда, расширенный диапазон возможностей, и, самое главное, существенная дифференциация заработка в рамках каждого разряда в зависимости от фактических результатов работы.

Жесткая зависимость оплаты труда от фактических результатов работника является четвертой особенностью системы стимулирования труда компании Toyota.

Одна из самых низких в мире дифференциация в оплате труда - 1: 4 (в Швеции - 1: 3). Это означает, что работник самой низкой квалификации получает всего в 3 раза меньше, чем высококвалифицированный работник. Зарплата ли слесаря, продавца, инженера, врача, меньше зарплаты высшего руководителя соответствующей фирмы только в 4-5 раз. Здесь, естественно, не учитываются премии, дивиденды по акциям и т.д., а речь идет только о тарифе и окладе.

Скорее всего, только этот из пяти элементов японского стимулирования не приемлем для России. Пока удел низкой дифференциации в оплате - удел высокоразвитых стран.

Заключение

Предложенные свидетельства позволяют сделать вывод, что японские стили управления могут с успехом быть приняты на Западе. Поэтому нужно поощрять и поддерживать западных менеджеров в том, чтобы они перенимали этот опыт. Однако, учитывая последние неудачи японской экономики и невысокую эффективность японских компаний, делать это нужно с большой осторожностью.

Западные компании не должны понимать "японизацию" как простое перенесение их стиля на другую почву. Они должны понимать, что равно важно то, насколько успешно соответствуют друг другу различные элементы бизнес-стратегии той или иной компании (Milsome).

Нельзя слепо копировать японские методы, и западные менеджеры должны это хорошо осознавать. Нужно уметь анализировать то, почему те или иные японские технологии успешно работают. При этом надо не забывать анализировать те факторы, которые лежат в основе этого успеха и которые с таким же успехом можно будет применить в собственных компаниях.

В будущем, однако, благодаря конвергенции вопрос о том, стоит ли Западу перенимать японский стиль управления, потеряет свою важность. Ныне существует общая тенденция к тому, что различные страны движутся к системе занятости, ориентированной на организацию. Хотя, следует отметить, в разных странах это происходит по-разному, благодаря своим национальным особенностям и своеобразной культуре, которые все еще занимают доминирующее положение. В недалеком будущем это может привести к тому, что западная индивидуалистически-новаторская ориентация сольется с некоторыми аспектами японской системы промышленной организации, что приведет к мощной передовой гибридной системе организации.

Конечно, это зависит от того, сможет ли, учитывая культурные различия, одна экономика перенять лучшие стороны другой экономики, не растеряв при этом то лучшее, что есть у нее самой. Даже когда компании (например, автомобилестроительные фирмы) пытались строго следовать существующим в то время "самым лучшим методам работы", конечный продукт очень часто отличался от оригинала. Одной из причин этого может оказаться то, что внутренние местные условия будут несовместимыми с новыми методами, и поэтому любой прямой перенос станет или невозможным, или очень дорогим. В результате местные

менеджеры могут выработать работоспособные альтернативы, которые в большей мере соответствовали бы тому, как они привыкли работать.

Список использованной литературы

Аоки М. Фирма в японской экономике. Пер. с англ. СПб.: Лениздат, 2015

1. Бармаков Б.П. Современные проблемы организационного управления и качества результатов деятельности предприятий. Качество: теория и практика. //Академия проблем качества. №3-4, 2006 г.
2. Веснин В. Р. Основы менеджмента. - М.: Триада ЛТД, 2009.
3. Гвишиани Д.М. Организация управления. - М., 2014.
4. Гурней Б. Введение в науку управление. - М, 2003.

Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. Москва. Экономика 2012.

Мескон М.Альберт М.Хедоури. Основы менеджмента. - М., 2014

1. Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Раппопорт В.С. Системный подход и организация управления М.: Экономика, 2015.

Оуии У. Методы организации производства: японский и американский подходы. М., 2013.

Певзнер Я.А. Государство в экономике Японии -М.: 2010. -230с

Пшенников Ш.Ш. Японский менеджмент 27 уроков для нас. М., 2014.

Румянцева З.П. Общее управление организацией. — М., 2001, стр.57

1. Певзнер Я.А. Государство в экономике Японии -М.: 2010. -230с [↑](#)
2. Аоки М. Фирма в японской экономике. Пер. с англ. СПб.: Лениздат, 2015 [↑](#)
3. Пшенников Ш.Ш. Японский менеджмент 27 уроков для нас. М., 2014. [↑](#)

4. Оуи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. М., 2013. [↑](#)
5. Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. Москва. Экономика 2012. [↑](#)
6. Мескон М.Альберт М.Хедоури. Основы менеджмента. – М., 2014 [↑](#)
7. Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. Москва. Экономика 2012. [↑](#)
8. Улина Г. В. Система “точно-в-срок” // "Финансовый бизнес", №3 2007 [↑](#)