



Майк Ротер

# Тойота Ката

Лидерство, менеджмент и развитие  
сотрудников для достижения  
выдающихся результатов

**Smart Reading**

**Ключевые идеи книги: Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. Майк Ротер**  
Серия «Smart Reading.  
Ценные идеи из лучших книг»

*Издательский текст*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=56927800](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=56927800)*

*Краткое содержание книги: Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов.*

*Майк Ротер:*

**Аннотация**

**Этот текст – сокращенная версия книги Майка Ротера «Тойота Ката». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры.**

***О книге***

В компании «Тойота» 90 % улучшений происходит благодаря менеджерам – инженерам, начальникам смен, лидерам команд.

При этом они тратят 50 % рабочего времени, чтобы обучить рабочих ката совершенствования. Для чего это нужно, рассказывает книга Майка Ротера «Тойота Ката». Он в течение шести лет исследовал организационные процедуры японской компании и наблюдал, например, что на возникающие проблемы в «Тойота» реагируют немедленно, иначе маленькая проблема вырастет в большую и сложную. Автор отвечает на конкретные вопросы. Как наблюдать за текущим состоянием производства и анализировать возникающие сбои? Как использовать сотрудников, чтобы постоянно совершенствовать эффективность компании? Как сделать инновации частью повседневной работы? Как справляться с непредсказуемыми ситуациями и поддерживать лояльность клиентов?

### ***Зачем читать***

- Распределять нагрузку работников и оборудования, чтобы обеспечить гибкость производства.
- Узнать, для чего в «Тойота» ежедневно повторяют алгоритм ката совершенствования.
- Овладеть lean-методами как инструментами, чтобы увидеть скрытые пружины повышения эффективности производства.

### ***Об авторе***

Майк Ротер – инженер, преподаватель и приглашенный исследователь в Техническом университете Дортмунда (Германия). Живет в Анн-Арбор (США) и Кельне (Германия). Шесть лет изучал организационные практики «Тойота», адаптировал их на Западе. Идеи Ротера тестируют многие компании и сотни заводов мира, затем он анализирует полученные результаты. Трижды лауреат премии Синго, которую называют «Нобелевской премией в области производства».

Входит в Зал славы Ассоциации промышленного совершенства (AME).

# Содержание

Введение	7
1. Подходы к управлению организациями	10
2. Ката совершенствования/улучшения	15
2.1. Видение	17
2.2. Текущее состояние	19
2.3. Целевое состояние	20
Конец ознакомительного фрагмента.	21

# **Краткое содержание книги: Тойота Ката.**

## **Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. Майк Ротер**

Оригинальное название:

**Toyota Kata: Managing People for Improvement,  
Adaptiveness and Superior Results**

Автор:

**Mike Rother**

Тема:

**Менеджмент**

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма  
AllMediaLaw

[www.allmedialaw.ru](http://www.allmedialaw.ru)

# Введение

Согласно последнему рейтингу крупнейших мировых компаний Fortune Global 500, японская Toyota Motor занимает шестое место в топе по выручке. Выше нее только предприятия сфер добычи и переработки нефти и газа, розничной торговли и электроэнергетики. Доходы короля автопромышленности за год составили более 265 млрд долларов. Toyota с 369 тыс. сотрудников опережает даже немецкого автогиганта Volkswagen с 642 тыс. кадров.

В 2009 году, когда впервые была издана «Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results», Toyota располагалась в том же списке лишь на десятой строчке. Но с 2012 года она вырвалась вперед и до сих пор удерживает звание крупнейшего в мире автопроизводителя.

Как организация достигла такого положения и как она продолжает развиваться? Книга Майка Ротера раскрывает секрет успеха компании, открывая читателям глаза на прежде неизвестные составляющие.

До Ротера авторы множества книг и статей пытались объяснить достижения Toyota с помощью обратного проектирования. Недостаток внедрения результатов такого метода исследования в том, что это в действительности мешает прогрессу и непрерывному совершенствованию организации.

*Обратное проектирование (reverse engineering) – разделение объекта на отдельные видимые элементы и их копирование. Например, использование гравитационных стеллажей после начала их применения в Toyota.*

Видимые элементы компании основаны на невидимом управленческом поведении и мышлении, благодаря ежедневному повторению которых достигается желаемый результат. В Японии такие алгоритмы называют «ката».

*Этимология слова «ката» восходит к базовым движениям боевых искусств, которые передаются от мастера к ученику из поколения в поколение. Один из вариантов перевода-определения гласит: «Ката – способ удержания идущих в одну линию или работающих синхронно двух предметов».*

Ротер рассказывает о двух главных привычках сотрудников Toyota:

1. Ката улучшения/совершенствования – алгоритм, с помощью которого компания совершенствуется, адаптируется и растет, или способ управления организацией.
2. Ката наставничества/коучинга – алгоритм, с помощью которого руководители и менеджеры Toyota обучают всех сотрудников приемам ката улучшения.

О результатах исследования Toyota, на которое у автора ушло 6 лет, а также о способах применения ката на практике



вы можете узнать из этого саммари.

Приемы ката универсальны, так как нацелены на поведение людей: их применение не ограничивается производством и хозяйственной деятельностью, а сам подход полезен любому менеджеру, ориентированному на развитие своей команды.

*Важно не путать ката с принципами: принцип помогает принять решение или сделать выбор (например, «покупатель всегда прав»), а ката объясняет, как конкретно действовать. Обычно ката предшествуют принципам.*

# 1. Подходы к управлению организациями

На каждом крупном предприятии ежедневно возникают проблемы: поступают запчасти с браком, измерительный прибор нуждается в проверке, проводится не очень качественный ремонт и др. У операторов, которым приходится выполнять производственную норму, нет времени на устранение преград, а тем более на поиск их причин. Разные организации в зависимости от принятой системы управления справляются с этим по-разному. Как они это делают, покажем на примере автопроизводителей General Motors (GM) и Toyota.

Когда накапливается избыток проблем, во многих компаниях, в том числе в GM, операторов винят в недисциплинированности. А затем улучшают рабочие процессы с помощью таких временных и неэффективных мер, как перечень мероприятий, семинары и пр. Подход, который родился в GM в 1920-х годах, и сегодня преподают в бизнес-школах. Стиль управления GM «Делай деньги» достиг успеха в условиях стабильно растущего рынка. Сейчас он не оправдан, так как приводит к тому, что организация не может адаптироваться к изменяющимся условиям, удаленные управленцы теряют связь с реальностью, потому что руководители цехов подго-

няют цифры в отчетах (дабы лучше выглядеть в глазах высшего руководства), а при обнаружении дефектов невозможно найти источник проблемы.

*«Делай деньги» – подход, при котором на принимаемые в компании решения влияет прогноз окупаемости, планирование, и управление ведется из офиса на основе бухгалтерских данных, руководители требуют от подчиненных производить как можно больше продукции за меньшее время с целью снижения расходов.*

Проблемы в Toyota – это драгоценности: если их нет, компания стоит на месте. Руководители не ждут еженедельной планерки, а каждый рабочий день вместе с подчиненными делают шаги к процветанию организации, стремясь показывать работникам причинно-следственную связь и развивать углубленное понимание процесса работы. Считается нормальным, если шнур андон дергают за смену около тысячи раз. Когда однажды количество сигналов уменьшилось до 700, президент завода сказал сотрудникам:

*«Сокращение сигналов андон может означать только одно из двух. Либо у нас есть проблемы, но вы не просите помочь, либо у нас на самом деле стало меньше проблем. Я прошу лидеров групп следить за ситуацией и снизить запасы на складах, чтобы вернуться к 1 000 сигналов за смену».*

Андон (с японского – «лампа») – это способ

*сообщить персоналу о возникшей проблеме. На каждом участке производства Toyota есть специальный инсур для подачи сигнала. При возникновении неисправности (например, оператор увидел на болте неправильную резьбу), рабочий дергает за него, и на большом табло загорается желтый цвет, показывающий, что в определенном месте обнаружен дефект. На место немедленно выдвигаются специалисты и лидер группы. Загорается красный цвет, означающий, что ведется устранение проблемы.*

Руководители других компаний в этой ситуации просто отпраздновали бы улучшение. Мы стремимся скрывать проблемы, а в Toyota каждый день извлекают из них уроки.

Для лучшего понимания ката мы выделили основные отличия мыслительных и поведенческих алгоритмов Toyota от традиционных.

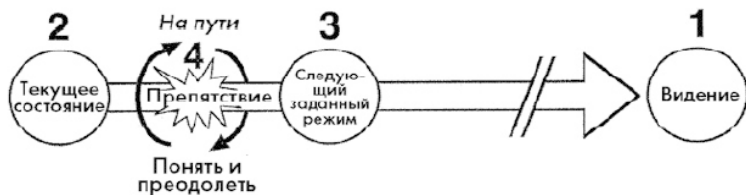
	Традиционный подход (управление по результатам / «Делай деньги»)	Подход Toyota (мышление целевыми состояниями)
Бизнес-философия, идеология компании	Обычное ежедневное руководство + улучшение	Обычное ежедневное руководство = улучшение
Вопрос, который руководители задают подчиненным (и себе)	Что мы можем сделать?	Что нам нужно сделать?
Режим работы организации	Периодические большие проекты и мероприятия	Ежедневные маленькие шаги к улучшению

<p>Отношение к проблемам</p>	<p>ИЗБЕГАНИЕ / СОКРЫТИЕ ПРОБЛЕМ Мы откатываемся назад. Нужно сохранять достигнутое. Быстрая реализация сразу нескольких контрмер.</p>	<p>НЕТ ПРОБЛЕМ = ПРОБЛЕМА Мы пока этого не достигли. Нужно изучить ситуацию: что мешает достичь целевого состояния? Реализация по одной контрмере за раз, чтобы понять причину и следствие.</p>
<p>Отношение к персоналу при возникновении проблем</p>	<p>Дело в операторах. Нужно укрепить дисциплину.</p>	<p>Проблема вызвана системой (дело в руководстве): если бы здесь был другой человек, возникла бы та же проблема. Люди стараются работать как можно лучше. У каждой проблемы есть причина, над понимаем которой мы можем поработать вместе.</p>

## 2. Ката совершенствования/ улучшения

Вопрос «Что мы можем сделать?» часто приводит к распылению усилий, поэтому в Toyota спрашивают «Что нам нужно сделать?». Для ответа на него изо дня в день повторяется четырехкомпонентный алгоритм ката совершенствования:

- 1) С учетом видения.
- 2) Со знанием обстановки из первых рук (текущего состояния).
- 3) Определяется целевое состояние (или заданный режим) на пути к видению.
- 4) Возникшие препятствия подскажут, над чем нужно работать.



Ката совершенствования применима в разных ситуациях

и на всех иерархических уровнях организации.



## 2.1. Видение

Осваивать технику ката улучшения необходимо с постановки долгосрочного видения компании – подробного описания состояния, которого вы хотите добиться в будущем. Видение служит указателем направления: не нужно тратить время на споры, достижимо оно или нет, нужно только стараться приблизиться к нему.

Долгосрочное видение не должно:

- быть размытым;
- ограничить будущие возможности;
- быть сосредоточено на нас самих – только на покупателе

и его нуждах.

Примером полезного и одновременно мало ограничивающего долгосрочного видения является видение Toyota Motor Corporation – «Хорошие машины для большего числа людей» (его еще называют «Высочайшее качество, наименьшая стоимость, кратчайший цикл заказа»), к которому компания движется на протяжении нескольких десятилетий.

Оно заключается в:

- полном отсутствии дефектов;
- 100 % добавленной стоимости;
- стабильном серийном потоке по запросу;
- безопасности людей.

Иными словами, производственная система Toyota направлена на снижение себестоимости и повышение качества продукции путем движения в сторону стопроцентного, синхронного, последовательного производства без «жира».

*Жир – одно из понятий бережливого производства, означающее издержки.*

## 2.2. Текущее состояние

Для определения целевого состояния нужно адекватно понимать текущее. В помощь – наблюдение и анализ.

На ранней стадии одно из распространенных целевых состояний – достижение стабильности цикла, поэтому для начала можно использовать следующий метод:

*Встаньте на последней рабочей станции производственной линии, задающей темп (на сборке или другом процессе) с секундомером, карандашом и бумагой. Выберите точку и отмечайте, как часто деталь ее проходит. Повторите 20–40 раз. Затем перейдите на предыдущую операцию и аналогично замерьте время цикла работы каждого оператора. Нанесите полученную информацию на график.*

*Допустим, вы заметили, что время цикла сильно колеблется: деталь проходит определенную точку каждые 13–30 секунд. Тогда спросите себя: «Что мешает процессу и операторам работать стабильно?» Возможно, вы обнаружите, что оператор периодически отходит от линии, чтобы взять новые поддоны с деталями или что-то еще.*

## 2.3. Целевое состояние

Чтобы заставить тысячи людей в организации эффективно работать в одном направлении, Toyota использует **целевое состояние**

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.