



# Книга Талантливые сотрудники

## Воспитание и обучение людей в духе дао Toyota

Джеффри Лайкер, Дэвид Майер  
Альпина Паблишер, 2008  
Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

Высочайшая репутация компании Toyota основана на качестве и надежности ее продукции, а также на удивительной эффективности ее производственного процесса. Организация ее производства признана образцовой для промышленных компаний XXI-го века. Toyota осуществляет масштабные инвестиции в программы профессиональной подготовки персонала потому, что руководство компании верит: ее главное конкурентное преимущество – это люди. Сотрудников Toyota отличает увлеченность своим делом, информированность, высокая квалификация и энтузиазм. Авторы книги уверены, что любая компания выиграет, если возьмет на вооружение программу профессиональной подготовки Toyota – стоит только захотеть этого! *BooksInShort* рекомендует внимательно изучить эту книгу. Она написана так, словно самый мудрый сэнсэй (в переводе с японского – “учитель”) из компании Toyota поясняет читателю шаг за шагом, как организовать у себя на предприятии такую же программу профессиональной подготовки, которая привела Toyota к феноменальному успеху.

### Основные идеи

- Программы профессионального обучения в Toyota отличаются тщательным планированием, подготовкой и выполнением.
- Toyota нанимает мотивированных, способных легко обучаться сотрудников.
- Обучение на собственном опыте – основополагающий принцип профессиональной подготовки Toyota.
- Многие компании заявляют, что персонал – их самый ценный актив, но не уделяют внимания обучению сотрудников. Toyota не принадлежит к их числу.
- Недостатки в подготовке сотрудников часто приводят к росту издержек, падению прибыли и выпуску некачественной продукции.
- В Toyota преподаватели отвечают за успешность обучения сотрудников.
- Стандартизация рабочего процесса позволяет свести к минимуму производственный брак.
- Успешные сотрудники стали таковыми благодаря упорству и трудолюбию.
- Обучение пройдет успешнее, если рабочий процесс разбить на конкретные, легкие для понимания задачи.
- Обучение основным этапам рабочего процесса – самый важный аспект профессионального обучения.

### Краткое содержание

#### Toyota: люди превыше всего

Toyota – автомобилестроительная компания мирового класса, известная как производитель надежных легковых и грузовых автомобилей. Кроме того, Toyota – прибыльная и эффективно работающая компания с минимальным производственным браком. Забота персонала о качестве продукции превратила легендарную производственную систему Toyota в предмет зависти других компаний. В основе этой тщательно спланированной производственной системы лежит целый ряд принципов, шесть из которых имеют непосредственное отношение к обучению персонала:

1. Деятельность компании должна быть посвящена заботе о ее стратегическом будущем, а не извлечению прибыли в краткосрочной

- перспективе или быстрому повышению стоимости акций. Мы должны инвестировать в персонал, профессиональный рост сотрудников, их обучение и будущие перспективы.
2. Стандартизируйте все, что возможно. Дайте сотрудникам полномочия действовать в качестве ваших надежных партнеров, и тогда у них появится стимул к непрерывному совершенствованию производственных процессов в компании. Этот подход повысит эффективность работы и снизит количество брака.
  3. Убедитесь в том, что менеджеры и руководители групп имеют детальное представление о своих обязанностях и дают грамотные инструкции подчиненным. Умение обучать других – главное требование к сотруднику на руководящей должности в Toyota.
  4. Составляйте рабочие группы из высококвалифицированных сотрудников, хорошо сработавшихся друг с другом.
  5. Поставщики – жизненно важное звено производственной цепочки. Помогайте независимым поставщикам развивать свой бизнес, проводите обучение их сотрудников с тем, чтобы они могли оказывать вам помощь в осуществлении ваших производственных задач.
  6. Организуйте непрерывный процесс обучения и повышения квалификации как рядовых сотрудников, так и руководителей.

## Источники программы профессионального обучения Toyota

Первый урок по освоению эффективных методов подготовки персонала Toyota получила во время американской оккупации Японии после второй мировой войны. Американцы оказали стране помощь в восстановлении промышленности. Чтобы обучить японских предпринимателей эффективной работе, американские специалисты использовали созданную в США программу “Обучение на рабочем месте” (Training Within Industry, или TWI). Одним из специалистов, помогавших восстанавливать экономику послевоенной Японии, был Эдвард Деминг – выдающийся американский эксперт по развитию бизнеса.

“Приобретение и передача знаний – единственный доступный для человека способ развить свои способности и, соответственно, повысить эффективность работы компании”.

Программа TWI была разработана в самом начале войны, чтобы помочь поставщикам армии и флота США удовлетворять возросший в военное время спрос на их продукцию. В свою очередь, в основе этой программы лежала система профессиональной подготовки, созданная во время первой мировой войны инструктором Чарльзом Алленом для нужд американской судостроительной промышленности.

## Базовые компоненты TWI

Программа TWI состоит из четырех компонентов, тесно перекликающихся со знаменитым циклом Деминга “Спланируй, выполни, проверь, внеси коррективы”:

1. **Производственный инструктаж.** Методика профессионального обучения основана на разбивке рабочего процесса на базовые элементы. После выделения этих элементов сотрудники учат, как выполнять каждую операцию, начиная с наиболее важных.
2. **Производственные методы.** После выполнения работы проводится анализ результатов для устранения излишних операций и оптимизации их последовательности. Очень ценные рекомендации при этом часто дают люди, работающие на конвейере и непосредственно знакомые с производством.
3. **Производственные отношения.** Удовлетворенные своей работой сотрудники почти всегда имеют высокий уровень мотивации. Поддерживайте и повышайте уровень трудовой дисциплины путем информирования сотрудников и общения с ними.
4. **Развитие программы.** После внедрения программы TWI на американских заводах каждое предприятие выделяло одного-двух человек для руководства программами профессиональной подготовки. Эта часть программы предназначалась для них.

## Инструктаж и его роль

Подготовка талантливых сотрудников требует грамотного инструктажа по выполнению работ. Это важнейший компонент TWI и один из руководящих принципов Toyota. В компании убеждены, что при правильном подходе к обучению любой человек может научиться чему угодно. Прежде всего необходимо составить перечень операций для каждого вида работы и определить, что является наиболее важным для их выполнения.

“Обучение сотрудников – основная функция любого менеджера Toyota”.

Принципы обучения, разработанные в Toyota, вполне можно адаптировать для нужд большинства других компаний, однако их руководителям и инструкторам следует подходить к этому вопросу обдуманно и методически. Разложите каждый вид работ на составные компоненты, определите наиболее важные этапы, а затем обучите рабочих правильному выполнению каждой задачи в пошаговом режиме. Производственный инструктаж Toyota известен как “четырехступенчатый метод”. Эти четыре ступени – самая суть производственного обучения сотрудников Toyota.

1. Подготовка ученика.
2. Демонстрация выполнения операции.
3. Выполнение операции учеником и оценка его действий.
4. Последующий контроль работы.

## Основные аксиомы

Программа профессионального обучения в компании Toyota опирается на следующие аксиомы, доставшиеся ей по наследству от программы TWI:

- Лучше всего люди обучаются пошаговым методом, оттачивая выполнение сначала одной операции, затем другой – и так в порядке очередности.

- После освоения отдельных этапов процесса ученики могут попробовать выполнить весь процесс в целом. Эта стадия требует дополнительного инструктажа.
- Инструктор демонстрирует все этапы работы, обучая учеников стандартному методу, который они должны использовать в работе.
- Процесс профессионального обучения и повышения квалификации должен быть постоянным и непрерывным.
- В роли преподавателя и инструктора в первую очередь должен выступать руководитель рабочей группы.
- Усилия по обучению и повышению квалификации персонала в конечном итоге ведут к повышению качества продукции и росту производительности труда.

## С чего начать

Перед тем, как внедрять на своем предприятии программу профессионального обучения, проделайте следующее:

- **Составьте перечень потребностей и целей организации.** Конкретно определите, чего вы намереваетесь достичь, внедрив программу профессионального обучения, и убедитесь, что поставленные цели соответствуют вашим потребностям.
- **Оцените текущую ситуацию.** Чтобы детализировать потребности компании в обучении сотрудников, используйте количественные методы оценки таких показателей, как безопасность, качество продукции и эффективность производства.
- **Пользуйтесь информацией из первых рук.** Чтобы получить точные сведения о производительности труда и других относящихся к ней вопросах, общайтесь с людьми, непосредственно занятыми на производстве.
- **Создайте организационную структуру.** Качество программы профессиональной подготовки напрямую зависит от выделенных для нее ресурсов. Вам потребуется как минимум один квалифицированный инструктор на десять учеников.
- **Проведите отбор инструкторов.** Руководители подразделений в Тойота должны уметь выполнять все виды работ, которым они обучают других.
- **Составьте план карьерного роста для каждого сотрудника.** Планируйте программу обучения так, чтобы, когда сотрудники осваивают базовые профессиональные навыки, на них с течением времени можно было бы возложить дополнительную ответственность – например, за обучение других.

## Каким должен быть инструктор

Подбор инструкторов для профессионального обучения персонала – одна из важнейших функций руководителя. Для этого вам понадобятся люди с гибким мышлением и желанием учиться новому. Отличные инструкторы получаются из терпеливых и настойчивых сотрудников, которым интересно решать сложные задачи и самостоятельно искать ответы на возникающие вопросы. Хорошие инструкторы понимают, что ученики усваивают материал с разной скоростью. Принуждение ученика к обучению повредит ему самому и инструктору.

“Смысл любого труда – производство чего-нибудь или достижение каких-нибудь целей. И для первого, и для второго требуются предусмотрительность, организация работы, планирование, рассудительность, ясность намерений и немало пота”.

Инструкторы должны проявлять заботу о своих учениках и всячески способствовать их успехам. Самые успешные инструкторы – уверенные в себе люди, способные вести других за собой и брать ответственность за их действия. Когда ученики терпят неудачу, ведущие инструкторы компании Toyota переживают эту неудачу как свою личную.

## Специфика обучения

Определившись с тем, какая программа профессионального обучения вам необходима, и выбрав для нее инструкторов, приступайте к планированию занятий. Выберите место подальше от главного производственного участка, чтобы ученики могли осваивать новые навыки вдали от чужих глаз. Освоив их в совершенстве, они смогут применять приобретенные знания на производстве. Программа обучения должна включать три элемента:

1. **Определение минимально необходимого объема знаний.** Обучение начинается с того, что инструктор определяет, какие знания он должен передать ученику в первую очередь. Крайне важна корректная разбивка работы на отдельные задачи и такое же корректное определение их приоритетности. Как показывает практика, для достижения намеченных производственных результатов критически важны 20% действий от всего объема работы, еще 60% имеют значительную важность, а выполнение оставшихся 20% допускает определенную степень вариативности.
2. **Передача знаний посредством прямого инструктажа.** Это “официальная” стадия программы обучения. Инструкторы разъясняют ученикам конкретные рабочие задачи, а затем показывают, как их выполнять. При этом важно избегать “зеркального отражения”, когда ученик находится напротив инструктора. Эта позиция заставляет учеников воспринимать действия инструктора в искаженном виде. Обучаемый всегда должен четко видеть все движения – особенно движения рук – своего инструктора.
3. **Контроль прогресса в обучении.** В составе многих программ производственного обучения не предусмотрены механизмы контроля, позволяющие убедиться в правильности усвоения учеником рабочих навыков. По завершении обучения ученики должны уметь выполнять конкретные рабочие задачи без ошибок и в нужном темпе. Если ученик не в состоянии этого сделать, значит, его обучение было недостаточным.

## Расскажите, покажите, объясните

Инструктаж должен охватить все без исключения вопросы, относящиеся к выполнению работы. Повторите выполнение каждого этапа работы трижды, начиная с наиболее важных. Перед демонстрацией самым подробным образом объясните суть работы ученикам. Демонстрируйте ученикам выполнение каждого из этапов по следующей схеме:

- **Объясните суть действия.** Расскажите ученикам, какой навык им предстоит освоить.
- **Выполните действие.** Продемонстрируйте выполнение задачи.
- **Сделайте короткую паузу.** Дайте ученикам время осмыслить новую информацию.
- **Продемонстрируйте действие еще раз.** Закрепите усвоение материала.
- **Объясните действие повторно.** Укажите ученику основные моменты, на которые надо обратить внимание, чтобы у него сложилось полное представление о процессе.

“У нас в компании Toyota есть выражение: «Создавая вещи, мы создаем людей»”.

Опыт показывает, что эта методика преподавания – наилучший способ обучить людей новым навыкам. Наглядная демонстрация, без сомнения, остается самым важным элементом профессиональной подготовки. Демонстрируйте выполнение этапов работы до тех пор, пока ученики не будут в состоянии выполнять отдельные задачи самостоятельно. Убедитесь при этом, что они выполняют каждую операцию именно так, как вы им показывали, не пропуская ни одной мелочи.

## “Как?” и “Почему?”

В конце каждого занятия убедитесь, что ученики поняли, как правильно выполнять рабочие операции. Поощряйте вопросы с их стороны. Сохраняйте терпение, даже если один и тот же шаг придется повторить десять раз. Добейтесь от учеников полной ясности относительно того, почему каждую операцию надо выполнять именно так, как показано. Сотрудники Toyota славятся детальным пониманием своей работы именно потому, что прошли отличную профессиональную подготовку и получили исчерпывающие ответы на все свои “Как?” и “Почему?”. Пусть высочайший уровень их квалификации станет ориентиром для ваших сотрудников.

## Об авторах

**Джеффри Лайкер** – доктор наук, профессор Мичиганского университета, преподает дисциплины “Организация промышленного производства” и “Инженерное обеспечение производства”. **Дэвид Майер** – бывший топ-менеджер компании Toyota, ныне президент консалтинговой фирмы по обслуживанию корпоративных клиентов.

---

---