

Смирнова Т. А., Нечепоренко А. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ У КОРПОРАЦІЇ TOYOTA

Японська корпорація Toyota Motors Corporation – одна з найбільших автомобільних компаній світу. Вона випускає свою продукцію під різними марками, зокрема, «Daihatsu», «Lexus», «Toyota» та «Hino». Штаб-квартира корпорації розташована у місті Тойота, Японія.

Toyota – третій в світі виробник автомобілів за обсягом продажів в 2017 році. Перше місце займає Volkswagen, а друге – альянс Renault-Nissan-Mitsubishi. Зате в списку найприбутковіших компаній 2018 року Toyota набагато випереджає всіх конкурентів. Операційний прибуток Toyota в IV кварталі фінансового року, який закінчився 31 березня 2018 року, виріс до \$5,93 млрд, чистий прибуток збільшився на 21% до \$4,53 млрд [1].

Для отримання такого прибутку компанія оптимізує процес управління бізнесом на світовому рівні за допомогою реалізації стратегічної концепції «Глобальне бачення Toyota», про яку було оголошено в березні 2011 року. В результаті цього, Toyota Motors Corporation провела реструктуризацію організаційної структури компанії, а також системи корпоративного управління.

Зміни були покликані посилити конкурентні переваги компанії Toyota і сприяти реалізації стратегії стабільного зростання на глобальному рівні. Нові організаційні та управлінські структури були запропоновані після ретельного аналізу способів ведення бізнесу і механізмів прийняття управлінських рішень в компанії.

Для більш чіткого розподілу зон відповідальності і швидкого прийняття рішень автомобільний бізнес Toyota Motors Corporation з 1 квітня 2013 року розділений на 4 основних структурних підрозділи, кожне з яких автономно визначає найбільш підходящі бізнес-моделі для досягнення стійкого зростання компанії на глобальному рівні.

Корпорація Toyota здійснює свою діяльність, використовуючи матричну структуру управління. Така структура являє собою мережеву структуру, побудовану на принципі подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку – безпосередньому керівнику функціональної служби, що надає персонал і технічну допомогу керівнику проекту, з іншого – керівнику проекту або цільової програми, який наділений необхідними повноваженнями для здійснення процесу управління. При такій організації керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих: з постійними членами проектної групи та з іншими працівниками функціональних

відділів, які є тимчасово його підлеглими і по обмеженому колу питань. При цьому зберігається їх підпорядкування безпосереднім керівникам підрозділів, відділів, служб. Для діяльності, яка має чітко виражене початок і закінчення, формують проекти, для постійної діяльності – цільові програми [2]. В системі виробництва Toyota працівники різних стадій виробництва розглядаються в якості «внутрішніх клієнтів»: вони отримують в роботу матеріали, що пройшли обробку на попередньому етапі подібно до того, як роздрібний продавець отримує готові товари від постачальника.

До того ж, корпоративна культура Toyota є важливою частиною ДНК компанії, що дозволяє розвивати бізнес в різних країнах, в той же час, уникаючи потенційних загроз, пов'язаних з розмивання її принципів. У центрі цієї моделі перебуває принцип створення цінності співробітника, який пояснюється підходом до роботи зі своїми співробітниками через навчання їх не тільки на робочому місці, а й глибокого аналізу проблем у професійній діяльності та виховання прихильності корпоративним цінностям.

Компанія Toyota робить усе можливе, щоб виробити спільну виробничу культуру навіть між цеховими і адміністративними службами. Наприклад, співробітники відділу кадрів зазвичай деякий час працюють як керівники в цехах. Для японської корпорації не характерно, щоб людина проводила більшу частину свого часу за комп'ютером, ізолюючись таким чином від співробітників, що виконують основну роботу.

Також, ключовий елемент культури Toyota пов'язаний з мінімізацією соціальних відмінностей. Відповідно до філософії компанії все є частиною однієї команди і між співробітниками і керівниками немає відмінностей, крім положення, яке вони займають в компанії. Toyota втілює свої принципи в життя декількома шляхами, наприклад:

- однаковий дресс-код для всіх співробітників;
- відсутність паркувальних місць і зон для керівників: ті, хто приїжджає раніше всіх, займає найближчі до офісу місця для паркування;
- відсутність спеціальних вбиралень для керівників;
- відсутність обідніх залів або їдалень для керівників, всі працівники обідають в одному приміщенні;
- відсутність спеціальних офісів для керівників: всі столи знаходяться у відкритому офісному просторі;
- однакові базові бонуси для всіх співробітників [3].

Для управлінської моделі фірми Toyota в цілому і системи управління персоналом, зокрема, характерний особливий підхід до справи і особлива філософія, в основі якої лежить орієнтація не на «техніку» і тим більше не на «фінанси», а на людей.

У компанії Toyota прийнято говорити: «Перш ніж створювати машини, ми створюємо людей». Мета менеджерів компанії – розвивати людей, щоб вони могли внести гідний вклад у загальну справу, вміли думати і слідували принципам корпорації на всіх рівнях організаційної структури. З точки зору корпоративної культури компанії лідер повинен бути далекоглядним, щоб зрозуміти, що робити; знаючим, щоб навчити інших, як це робити, та вмілим, щоб виховувати людей виконувати свою роботу найкращим чином. Лідери Toyota пропрацювали якийсь час на робочих посадах, знають функції своїх підлеглих, здатні подбати про їх розвиток та вести працівників за собою [3].

Лідери Toyota рідко віддають накази. Вони керують і навчають підлеглих, ставлячи питання про ситуацію, що склалася і про те, якої стратегії має намір дотримуватися підлеглий.

Якщо коротко описувати модель роботи з персоналом в компанії Toyota можна виділити три її основні постулати:

– довічний найм – японський кадровий менеджмент має визначення «довічного найму», але те, що реалізовано в компанії Toyota можна назвати «довічним наймом в абсолюті». Компанією вироблена власна філософія, від якої її керівництво не готове відмовитися навіть під загрозою банкрутства підприємства;

– роль лідерів – в компанії Toyota значну роль відіграють лідери, їх значно більше, ніж в інших фірмах, вони є носіями корпоративної культури підприємства;

– «навчальна організація» – в основі технології управління в компанії Toyota лежить ідеологія «навчання», а не «командування», лідери Toyota не віддають накази, а навчають персонал [2].

Отже, проаналізувавши систему управління кадровими ресурсом у корпорації Toyota, можемо сказати, що вона інвестує у людський капітал. Завданням менеджерів є не тільки управління персоналом, але й підвищення його кваліфікації. До того ж, система управління є розгалуженою, що надає можливість керівництву слідкувати за усіма процесами у компанії та сприяє подальшому удосконаленню виробництва та системи менеджменту. Саме ці аспекти відіграють важливу роль у діяльності Toyota Motors Corporationта є запорукою її успіху.

Список використаних джерел:

1. У 2017 році Toyota продала в Європі мільйон автомобілів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ta4anu.com.ua/view_post.php?id=13197
2. Система управління Компанії Toyota[Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.efko.ru/kadry/international_corporate_culture/10578/
3. Лайкер Дао. Toyota: 14 принципів менеджменту у провідної компанії світу. – К., 2004.