Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний

Автор: Юрий Адлер
25.01.2010 03:20

Предисловие Ю.П. Адлера к книге Масааки Имаи Kaizen: The Key to Japan`s Competitive Success. Книга издана в 2004 г. в издательстве Альпина . Серия: Модели менеджмента ведущих корпораций .
Приведенный текст вступления является авторской версией.

Материал связан со страницами:

Расемон

Глоссарий

Новые люди

Компания - создатель знания

Сегодня компании нужно...

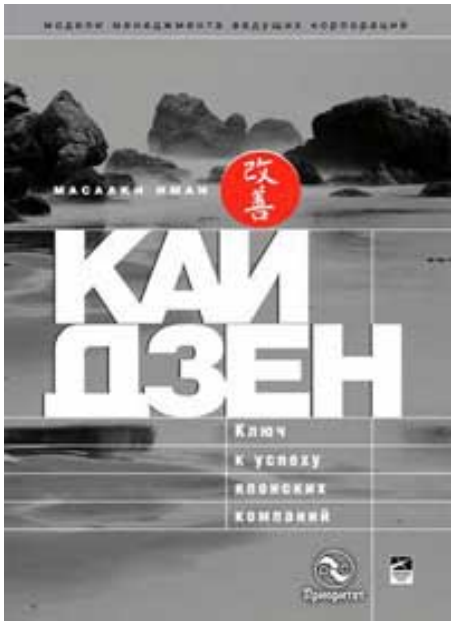
Непрерывное совершенствование 2003 , 2004

Автор: Юрий Адлер
25.01.2010 03:20

«Все прогрессы – реакционны,

если рушится человек»

А. Вознесенский



Эта книга опередила время. Она появилась в середине 80-х годов еще прошлого века, но сразу попала в разряд бестселлеров. И до сих пор ее внимательно изучают там, где всерьез думают о совершенстве и о совершенствовании. Пришло время сделать в совершенствовании очередной шаг – и вот она, книга Масааки Имаи «Кайдзен или непрерывное совершенствование», перед вами, теперь на русском языке.

Автор искренне пытается рассказать читателю о тех особых чертах японского менеджмента, которые отличают его от того, что принято считать эталоном менеджмента на Западе, прежде всего, в США. На эти особые черты можно было бы не обращать особого внимания, приписав их национальным особенностям, рисовой культуре, религии, если бы не те выдающиеся достижения, которые демонстрирует Япония после Второй мировой войны, вот уже более 50 лет.

Конечно, успех в бизнесе определяется сложной совокупностью множества самых разных факторов, условий и обстоятельств. Но не все они играют одинаковые роли. И может быть важнейшее достижение конца прошлого – начала нынешнего века – это осознание особой роли менеджмента в судьбе бизнеса. Прежде всего, речь идет о первом лице. Как говорится, «каков поп, таков и приход». Именно первый руководитель или его команда (что еще лучше) определяет судьбу организации в жестком глобальном рынке, где уже не действуют привычные правила и законы, но еще не стали привычными и, даже, понятными, новые. А чтобы судьба стала благополучной, руководитель должен добровольно и осознано взять на себя роль лидера, а значит и лидерскую ответственность со всеми вытекающими отсюда весьма далеко идущими последствиями.

Возникает естественный вопрос: «Почему на протяжении многих столетий всех устраивал начальник, шеф, босс, менеджер, а теперь вдруг подавай вам лидера?» Ответ и прост и сложен одновременно. В западном сознании (а значит, и у нас в стране тоже) долгие века Дело почиталось выше, чем человек – объект эксплуатации. Человек был беззащитен перед произволом начальства, о чем писали, например, такие авторитеты как Гоголь и Диккенс. Понятно, что начальству это нравилось, даже очень нравилось. И это легко объяснимо. Все бы так и оставалось по сей день, если бы ни одна маленькая загвоздка.

Ни ждано, ни гадано и почти незаметно изменился мировой рынок. Будь это в прошлом, наверно, сказали бы, что произошла очередная всемирная научно-техническая революция. А поскольку мы как раз сейчас все это переживаем, и процесс может занять еще не один десяток лет, то название придумать, пока, не успели. Правда, нам от этого не легче, поскольку законы рынка не ждут, пока им придумают правильные названия, и не объявляют заранее о перемене правил игры, уповая на нашу сообразительность и догадливость.

Новые правила , которые люди изо всех сил пытаются понять и изучить, видимо, заставляют переосмыслить роль человека в организации. Многие задачи, которые традиционно считались инженерно-техническими, теперь становятся социо-техническими, что радикально меняет подход к их решению. Постепенно становится ясно, что бизнесу не выгодно, например, рассматривать сотрудников как объект эксплуатации. Он может рассчитывать на нечто гораздо большее, если сделает со-трудников (а вовсе не наемных работников) своими партнерами в бизнесе. А партнерам нужны лидеры, а не начальники. Случилось так, что японцы первыми до этого додумались. И не только додумались, а еще и реализовали практически. Результат мы знаем.

Вот почему вы сейчас читаете предисловие к этой книжке. Итак, во главу угла поставлен человек – главная ценность и высшее достояние любой организации, стремящейся как можно дольше сохранять на рынке конкурентоспособность, а значит, рабочие места и перспективу достойной жизни. Применительно к японскому опыту обычно говорят о «пяти великих системах создания отношений между человеком и организацией». Давайте их кратко рассмотрим, чтобы лучше понимать содержание этой книги.

Система пожизненного найма. Здесь речь идет не столько о юридических

обязательствах, сколько о договоре «по умолчанию», принимаемому организацией добровольно и в одностороннем порядке. На первый взгляд кажется, что в условиях нашей станы это просто невозможно, по крайней мере, сейчас. Но более подробное рассмотрение показывает, что такая реакция – скорее всего результат инерции мышления. Пожизненный найм – это же просто первый шаг к превращению наемного работника в сотрудника. Как иначе сделать его лояльным по отношению к организации?

Система обучения на рабочем месте. Понятно, что самого, что ни на есть высшего образования никогда не достаточно для непосредственного применения в условиях любого конкретного предприятия. Во всех случаях человека надо доучивать с учетом специфики именно этого бизнеса. Так обстоит дело везде. Но можно пойти гораздо дальше. Можно сделать непрерывное обучение частью технологического процесса. При этом сразу «убивается много зайцев». Работа становится гораздо интереснее, что обеспечивает быстрый рост квалификации. Появляется стимул к учебе, что ведет к совершенствованию личности. Создаются предпосылки для овладения смежными или новыми профессиями. Все вместе существенно влияет на качество рабочей жизни и на возможности сотрудников.

Система ротации. С традиционных позиций перемещение человека из одного структурного подразделения в другое без каких-то чрезвычайных обстоятельств кажется абсурдным и нарушает вековые принципы разделения труда. Результатом будет очевидное снижение эффективности и дезорганизация налаженных процессов. Но можно взглянуть на дело иначе. Людям приедается работа на одном месте и переход в новое подразделение воспринимается как обновление жизни. Но это не главное. Ротация, выполняемая в плановом порядке, расширяет кругозор, помогает состыковать смежные процессы, помогает сотруднику стать «человеком фирмы», создает неформальные дружеские связи, способные помогать при возникновении межфункциональных проблем. Так удается гораздо легче привить человеку процессное мышление, без которого пробуксовывает процессный подход.

Автор: Юрий Адлер
25.01.2010 03:20

Читать больше >>