

УДК 658(520)

М.А. Антипова (4 курс, каф. УМО), Т.А. Макарова, к.э.н., доц.

КОНЦЕПЦИЯ «КАЙЗЕН»: ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

В последние годы в сфере бизнеса наблюдается заметный рост подходов к повышению эффективности организаций. Среди этих подходов можно отметить такие, как общее управление качеством (Total Quality Management), передача властных полномочий, перестройка организационной структуры, система кайзен (Kaizen) и многие другие.

Само понятие «кайзен» появилось в Японии более 50 лет назад. «Кайзен» в переводе с японского означает «улучшение, усовершенствование маленькими шагами». Понятие кайзен очень широко - оно обозначает усовершенствование как в личной, семейной и общественной жизни человека, так и в его трудовой деятельности. Когда слово «кайзен» употребляют в отношении деятельности человека на его рабочем месте, имеют в виду процесс постоянного улучшения, в который вовлекаются все сотрудники организации - от старшего менеджера до простого рабочего. Целью этой концепции является усовершенствование деятельности компании или ее отдельных подразделений с помощью внутренних резервов, без привлечения крупных инвестиций извне.

Основоположителем системы является Имаи Масааки, который в 1986 году издал основополагающую работу о принципах японского менеджмента: «Кайзен: ключ к успеху японской конкурентоспособности». В том же году Имаи создал Институт Кайзен, чтобы помочь фирмам использовать его методику менеджмента.

Кайзен – концепция обеспечения постоянных улучшений, и хотя это касается повышения качества товаров и услуг, обычно улучшения выходят далеко за эти рамки. Кайзен направлена на улучшения во всех аспектах деятельности организации – от процессов и производственных отношений, связанных с получением материалов и комплектующих от поставщиков, до процессов их переработки и способов взаимодействия с системами распределения и конечными покупателями.

Основной единицей в рамках кайзен является группа (бригада). Удачное формирование групп (бригад) порождает синергию, повышающую производительность, и стимулирует поиск творческих решений проблем, связанных с улучшениями. Межфункциональные группы (бригады), охватывающие ряд процессов в организации, решают общие проблемы, уменьшают количество бракованных изделий и помогают сконцентрировать внимание всей организации на удовлетворение запросов клиентов. Важно осознать, что кайзен – не разовая инициатива, а постоянная организационная культура, которая активно нацелена, прежде всего, на процессы улучшений.

Этот японский подход предполагает усовершенствование и оптимизацию всего технологического и организационного процесса без привлечения крупных дополнительных инвестиций. Становится возможным при использовании тех же финансовых, материальных и технических ресурсов снижать себестоимость производимой продукции и предоставляемых услуг с одновременным повышением их качества. Здесь важно, чтобы начальство не относилось безучастно к инициативам подчиненных, а те, в свою очередь, адекватно воспринимали любые попытки руководства улучшить процесс производства. Институт Кайзен считает приоритетным направлением топ-менеджмент, но в то же время признает необходимым участие рядовых сотрудников в определении стратегии и тактики фирмы. По мнению самого автора, Имаи Масааки, механическое использование системы кайзен не

всегда эффективно. И руководителям, и исполнителям предварительно следует отказаться от традиционного образа мышления.

Автор считает, что компания Toyota держится высоко на автомобильном рынке исключительно из-за того, что первой начала использовать и претворять в жизнь идеи кайзен. Компания Toyota, разработала широко известную своей эффективностью концепцию производства TPS. Эта концепция создает условия для сохранения ресурсов путем устранения непродуктивных потерь, а одним из ее ключевых элементов является система непрерывного совершенствования «маленькими шагами». Эта философия предполагает участие всех членов большой команды Toyota, которые активно выдвигают идеи и предложения, позволяющие улучшить производственный процесс. Члены команды Toyota постоянно учатся быть внимательными к непродуктивным потерям; они выявляют те затраты материалов, усилий и времени, которые не приносят пользы, и оперативно устраняют их. В последнее время члены команды Toyota постоянно выдвигают полезные предложения, связанные с усовершенствованием TPS, особенно в плане понижения вредного влияния автомобилей на окружающую среду. Каждый год тысячи членов команды вносят реальный вклад в улучшение качества и экономию средств, делают производство более простым, безопасным и чистым.

Система «кайзен» получила всемирное распространение. В России же организации применяют лишь некоторые элементы этого подхода.

В последние годы возрос интерес российских компаний к вопросам качества, организации стали более открытыми для получения знаний о построении Систем Менеджмента Качества. Многие фирмы уходят от контроля качества продукции отделами технического контроля, когда проверялся уже произведенный, конечный продукт. Теперь становится ясным, что для того, чтобы не допустить некачественную продукцию до этапа ОТК, следует построить прозрачную, эффективную систему управления качеством продукции на всех этапах. Этот процесс отражается в виде сертификации на соответствие стандарту ISO 9001:2000. Почему здесь упоминаются стандарты ISO? Дело в том, что если сравнить пятый раздел ISO 9001:2000 «Ответственность руководства» и восьмой раздел, который называется «Измерение, анализ, улучшение» с идеями системы «кайзен», можно выявить похожую идеологию непрерывного улучшения всех бизнес-процессов организации. Безусловно, нельзя сделать окончательный вывод о том, что все российские организации, имеющие сертификат ISO 9001:2000, применяют систему «кайзен». К сожалению, многими организациями, делающими заявку на сертификацию по ISO 9001:2000, движет желание выйти на международный рынок, а не желание построить в своей компании более четкую систему управления. Тем не менее, можно надеяться на то, что первоначальное понимание того, что такое «непрерывное улучшение» в российских организациях уже присутствует, хотя оно может быть и не осознанно в виде японской системы «кайзен».

Было проведено четыре интервью с профессиональными аудиторами в сфере сертификации систем менеджмента качества, и из этих бесед можно сделать вывод о том, что в чистом виде на российских предприятиях философия «кайзен» не встречается. Но можно сказать, что в трех из шести посещенных аудиторами фирмах присутствует понимание важности «постоянного улучшения», и этот аспект, выполняется практически в духе «кайзен-подхода».

При помощи различных поисковых систем (Yandex, Yahoo, Google, Alta Vista) были исследованы материалы по данной тематике русскоязычных и англоязычных ресурсов Internet. В информации по России поисковые системы часто ссылаются на одни и те же статьи, в которых описывается концепция «кайзен», или присутствует «неформальное» общение специалистов в рамках Интернет-форумов, где обсуждается возможность применения японской философии для российского бизнеса. В англоязычных ресурсах можно

найти довольно большой объем информации по конкретному применению концепции «кайзен» на предприятиях, а также много информации о фирмах, предлагающих консалтинговые услуги по данной теме.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в российских организациях система «кайзен» в чистом виде пока еще не функционирует, мы находимся на этапе первого знакомства с философией «постоянного улучшения». Эти идеи настолько просты и очевидны, что было бы более чем целесообразно о них задуматься.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Кабанов А. Кайзен – магическое слово японского менеджмента// Top-Manager, 2002, 3.
2. Management.com.ua
3. Коленсо М. Стратегия Кайзен для успешных организационных перемен. – М.: Инфра-М, 2002.