

**В. О. Личман**

*Магистрант*

*Сибирско-американский факультет менеджмента*

*Байкальской международной бизнес-школы*

*Иркутского государственного университета*

## **МЕТОДОЛОГИЯ ВНЕДРЕНИЯ ПРИНЦИПОВ КАЙДЗЕН В РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ**

Кайдзен, кайдзэн (яп. 改善) – японская философия или практика, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления, а также всех аспектов жизни.

Эта японская концепция менеджмента стала известной благодаря японскому гуру менеджмента Масааки Имаи, а также компании Toyota, в которой кайдзен был внедрен 60 лет назад как философия управления и достижения лидерских позиций на мировом рынке [2]. В данной статье мы рассмотрим возможности и принципы кайдзен, условия применения данной системы, а также возможности ее использования в России.

Итак, начнем с принципов кайдзен. Первый принцип называется «концентрация на клиенте». Другими словами, компании важно, чтобы клиент был доволен во всех смыслах. В компаниях, которые применяют концепцию японского менеджмента, личной ответственностью каждого

является контроль за тем, чтобы выпускаемый продукт (услуга или товар) соответствовал желаемым критериям потребителя. Следующий принцип – «постоянное изменение» – означает, что поиск путей совершенствования не прекращается никогда. Например, внедрение на производство новой методики изготовления товара, которая существенно сокращает затраты времени и сырья. Но и этот новый стандарт работы будет действовать до изобретения нового более улучшенного способа изготовления. Таким образом, этот процесс совершенствования является бесконечным. Третий принцип – это открытое признание проблем. Каждая компания имеет достаточно проблем, это известно всем, но не все озвучивают это. В российской практике часто встречается обратный принцип «умалчивания о текущих проблемах в компании», что является препятствием к развитию и изменениям. Компания, которая следует учению кайдзен, в открытую озвучивает проблемы, и группы на собраниях предлагают различные варианты преодоления трудностей. Таким примером является авиакомпания Сибирь (S7 airlines), которая в открытую озвучивает проблемы, понимает свои ошибки и исправляет их. В СМИ нередко появляются сообщения о неверных действиях авиакомпании по отношению к пассажирам, однако компания признает свои ошибки и вносит изменения для повторного избежание проблем. Использование кайдзен, несомненно, требует от менеджеров смелости поделиться своей властью. Она же требуется и от компании, в которой о проблемах лишь ходят слухи, а взаимные обвинения и многозначительные намеки затуманивают стратегический горизонт. Четвертый принцип – это пропаганда открытости. В компании, использующей кайдзен, отделы обычно в меньшей степени обособлены друг от друга, нежели в западной. Аналогично, более открыты и рабочие места: индивидуальные кабинеты имеются лишь у руководителей высшего звена, редко можно увидеть обычные символы положения или статуса – приветствуется единство; все это делает лидерство более видимым, а процесс коммуникации – более надежным. Также сюда можно отнести принцип информирования работников. Идея состоит в том, что правильное отношение и поведение будут зависеть от полного понимания и принятия миссии компании, ее культуры, ценностей, планов и опыта работы. Следующий не менее важный принцип – это создание рабочих групп в компании. Каждый индивидуум в компании, использующей кайдзен, принадлежит к рабочей команде, управление которой осуществляет ее лидер. Индивидуум также участвует в одном или более кружке качества – постоянно действующем либо созданном для какой-либо цели, а также в межфункциональных командах, созданных для реализации отдельных проектов. Принадлежность к различным «перекрывающимся» командам – в определенном смысле, сетевая структура – вовлекает работника в жизнь компании и подкрепляет чувство коллективной ответ-

ственности и центральной роли компании. Отсюда следует управление проектами при помощи межфункциональных команд [1].

Согласно кайдзен, ни один человек либо команда, работающая в какой-либо одной функциональной области, не будет гарантированно обладать всеми навыками, не будет в состоянии предложить самые лучшие идеи, чтобы наиболее эффективно реализовать проект – даже если последний касается их предметной области. На Западе, особенно в машиностроении и авиастроении, это называется «параллельным проектированием». Таким образом, при формировании межфункциональной команды необходимо создать настолько широкую сетевую структуру. Например, при формировании, скажем, инженерной команды, в задачи которой будет входить модификация существующего продукта для его реализации в следующем году, может быть целесообразным включить в нее специалистов из отделов управления персоналом, обучения, маркетинга и сбыта. Подобная команда сможет принимать полностью обоснованные операционные решения, соответствующим образом их пересматривать по мере того, как проект развивается.

Следующий принцип – это «развитие самодисциплины». Наиболее очевидным свидетельством того, что корни кайдзен лежат в культуре и религии Японии, является самодисциплина сотрудников. Самодисциплина – требование кайдзен не только потому, что принадлежность к команде и самостоятельный контроль собственного поведения считаются нормой, но и поскольку уважение к себе и к компании показывает внутреннюю силу и целостность; способность к гармоничному взаимодействию с коллегами и клиентами. Этот принцип кайдзен является наиболее чуждым для представителей западной культуры, которые, в среднем, в меньшей степени готовы постоянно жертвовать своим личным временем, которое они могли бы провести с семьей или друзьями, ради своей компании. При этом достаточно очевидно, что чем больше сотрудников будут обладать чувством самодисциплины и энтузиазма, тем лучше будет для организации. Тем не менее, те представители западной культуры, которые от природы склонны к предпринимательству и творчеству, смогут лучше проявить себя, если им будет позволено действовать свободнее. Шестой принцип подразумевает делегирование полномочий каждому сотруднику в компании, т. е. каждому индивидууму даются навыки и возможности действовать и принимать решения в соответствии с полномочиями и предоставленной информацией. Сотрудники могут оказывать положительное влияние на успехи компании, благодаря тому, что руководство поощряет обучение по нескольким специальным темам, стимулирование поощрений, мотивирование к знаниям и т. д. [3].

Из этих принципов некоторые имеют отношение к стимулированию получения знаний и саморазвития сотрудников, и именно эти принципы проще всего перенести в традиционную российскую компа-

нию, которая ориентируются на успех. Так как они помогают сформулировать чувство общности, всеобщего стремления к успеху компании и отдельно взятых сотрудников. Мысль заключается в том, что сотрудник проецирует свои личные успехи с масштабом успехов компании в целом. Все сотрудники знают цель и всеобщими усилиями стремятся к ее достижению, при этом получая самоутверждение в личностном развитии профессионального роста. Также понятно, что любую «свободу» в компании необходимо контролировать. Таким образом, сфера влияния каждого индивидуума или команды в компании, использующей кайдзен, строго ограничена культурными, поведенческими и дисциплинарными стандартами, которые будут указывать сотрудникам, куда направлять их инициативу и совместные усилия.

Какие есть возможности использования в российских компаниях концепции кайдзен? Для начала обратимся к главной мысли о том, что концепция кайдзен порождает мышление, ориентированное на процесс, поскольку, чтобы получить наилучшие результаты, необходимо улучшить процесс. Более того, кайдзен рассчитан на человека и на усилия, предпринимаемые человеком. Это понимание противоречит менталитету большинства западных компаний, которые ориентированы только лишь на результат.

Для того чтобы компания внедрила концепцию, необходимо постепенно внедрение методов поддержания процесса. В российских компаниях наиболее популярен метод кнута и пряника, другими словами, «ориентация на результат», независимо плохой или хороший. В соответствии с концепцией кайдзен руководство должно поддерживать и поощрять «стремление людей совершенствовать процесс». В таких компаниях необходимо внести критерии, которые помогут менеджерам отслеживать это. Образ мышления ориентирован на процесс, позволяет ликвидировать разрыв между процессом и результатом, между целями и средствами и между задачами и показателями. Таким образом, на любом уровне существуют и могут быть определены как критерии, нацеленные на процесс, так и критерии, ориентированные на результат. К критериям, нацеленным на результат, относятся: дисциплина, тайм-менеджмент, самосовершенствование, организационная культура, мораль, коммуникации, а также соучастие и вовлеченность. Другими словами, они ориентированы на сотрудников и их личности.

Поэтому главная цель для российских компаний – это извлечение пользы из мышления, ориентированного на процесс, и подкрепляет его концепция кайдзен, в результате это сочетание приведет компанию к повышению конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

## Список литературы

1. Джеймс В. П. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании : пер. с англ. / В. П. Джеймс, Д. Т. Джонс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 476 с.
2. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний : пер. с англ. / М. Имаи. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 274 с. – (Модели менеджмента ведущих корпораций).
3. Лайкер Д. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира : пер. с англ. / Д. Лайкер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 402 с. – (Модели менеджмента ведущих корпораций).