

УДК 65

DOI 10.25799/AR.2019.80.1.077

Основные аспекты применения системы кайдзен в управлении организацией

Галичкина Марина Александровна

Кандидат экономических наук,
кафедра «Управление организацией в машиностроении»,
Государственный университет управления,
109542, Российская Федерация, Москва, просп. Рязанский, 99;
e-mail: ma_galichkina@guu.ru

Колокольцева Ангелина Дмитриевна

Студент,
кафедра «Управление организацией в машиностроении»,
Государственный университет управления,
109542, Российская Федерация, Москва, просп. Рязанский, 99;
e-mail: ma_galichkina@guu.ru

Аннотация

Понятие «качество» в текущей рыночной ситуации является ключевым для развития абсолютно любой организации. При этом существует множество подходов к управлению качеством, предложенных разными научными школами менеджмента. Так философия кайдзен предполагает, что наша жизнь (профессиональная, общественная и частная) должна быть ориентирована на постоянные улучшения и подразумевает разработку и внедрение небольших положительных изменений во всех сферах и областях деятельности. Поддержание таких преобразований в организации, впоследствии, обязательно приведет к стабильному росту отдельных процессов и всего бизнеса в целом. В данной статье представлены аргументы, раскрывающие влияние внедрения системы кайдзен в организации на эффективность и продуктивность её работы. Раскрыты основные аспекты применения данной системы на производстве. Представлены преимущества и недостатки внедрения системы кайдзен в работу организации. Отдельно рассмотрен опыт внедрения системы кайдзен на отечественных предприятиях.

Для цитирования в научных исследованиях

Галичкина М.А., Колокольцева А.Д. Основные аспекты применения системы кайдзен в управлении организацией// Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 1А. С. 750-758.

Ключевые слова

Система кайдзен, совершенствование, технологии, управление качеством, устранение недостатков.

Введение

Принято считать, что для успеха организации в своей области, бизнес должен быть грамотно спроектирован и управляем на всех этапах своего развития. На Востоке такой подход всегда считали несовершенным, поскольку никакое предприятие не сможет оставаться на вершине рынка постоянно в виду непрекращающихся изменений во внешней и внутренней среде.

В этой связи была разработана и предложена «система Кайдзен» - японская практика, которая основывается на постоянном совершенствовании процессов разработки, производства, вспомогательных бизнес-процессов и управления, а также всех аспектов жизни организации.

Основное содержание

В японском языке слово «кайдзен» означает «непрерывное совершенствование». Причем в сам процесс совершенствования вовлекаются все: и руководители и рабочие.

Согласно системе кайдзен, конкурентоспособность продукции определяется тремя ключевыми элементами: качеством, ценой и дисциплиной поставки (рис. 1).

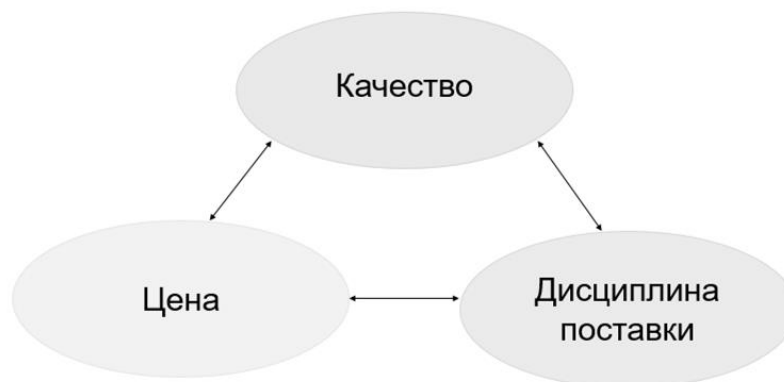


Рисунок 1 – Взаимосвязь качества, цены и дисциплины поставки

Задача менеджмента в данном случае заключается в определении приоритетов развития компании, а задача кайдзен – в непрерывном совершенствовании этих трех параметров с учетом заданных приоритетов. Кроме того, стоит отметить, что концепция кайдзен ориентируется на потребителя, то есть любые действия в организации в итоге должны привести к росту удовлетворённости покупателя. [www...]

Кайдзен признаёт, что у любой компании есть проблемы, которые могут быть решены в результате создания такой организационной культуры, в которой сотрудники открыто их обсуждают и высказывают свое мнение по их устранению. В отношении работников основным положением кайдзен является творчество. Данная система предусматривает активное участие коллектива организации в совершенствовании процессов производства и меняет в целом смысл трудовой деятельности каждого сотрудника: вместо простого получения заработной платы за выполнение своих должностных обязанностей, он вместе с коллегами участвует в процессах совершенствования их общего дела. Особенно приветствуются и поощряются дружеские взаимодействия между разными отделами, поскольку продуктивность людей гораздо выше при совместной работе. [Кайдзен: японская система достижения успеха, www...]

Выделяют следующие методы управления, объединенные системой кайдзен:

1. Ориентация на потребителя – менеджмент стремится к тому, чтобы в результате улучшения работы компании, потребитель получал товар лучшего качества по более низкой цене.

2. Всеобщий контроль качества (Total Quality Control) – действия, организуемые в рамках кайдзен (представляющие собой совместные усилия всех сотрудников компании), направлены на повышение эффективности производства на всех уровнях, а также на удовлетворение таких межфункциональных целей, как качество, затраты, дисциплина поставок, развитие рабочей силы и разработка новых изделий. TQC позволяет формировать мышление, ориентированное на процесс и непрерывное совершенствование. [Имам, 2010]

3. Роботизация – замена людей на роботизированные и автоматизированные станки в процессе производства, что позволяет значительно увеличить производительность, а также высвободить персонал для выполнения иных обязанностей.

4. Кружки контроля качества – малые группы добровольцев, которые осуществляют контроль качества на рабочем месте, чья деятельность — неотъемлемая часть общей программы мероприятий в масштабах всей компании, нацеленных на контроль и рост качества, саморазвитие, взаимное образование, контроль технологического процесса и совершенствование на рабочем месте.

5. Система предложений – такая организация труда, при которой каждый сотрудник может обсуждать существующие в компании проблемы и предлагать для них свои решения, в том числе включающие меры по усовершенствованию собственной работы, позволяющие повысить её продуктивность.

6. Автоматизация – использование в производственных процессах автоматизированного и автоматического оборудования, в котором функции контроля и управления переданы автоматизированной системе.

7. Дисциплина на рабочем месте – позволяет работникам правильно организовать собственное время и рационально распределить усилия.

8. Всеобщий уход за оборудованием (Total Productive Maintenance) – подразумевает постоянное обслуживание оборудования с целью поддержания его эффективной работы на протяжении всего жизненного цикла. Как правило, ТРМ осуществляется в малых группах, с добровольным участием всего персонала. Его основополагающие принципы: разработка методов надлежащей эксплуатации, обучение поддержанию чистоты и порядка на рабочем месте, выработка навыков решения проблем и действия, которые должны свести число дефектов к нулю. [Имам, 2010]

9. Повышение качества – одна из основных целей концепции кайдзен. Постоянное совершенствование производственных процессов должно неизменно приводить к повышению качества продукции.

10. Принцип «точно в срок» (Just-in-time) – производство товара в том количестве, которое необходимо, к тому моменту, когда в нём возникает потребность. Минимизируются запасы материальных ценностей.

11. Нуль дефектов - способ мышления, формирующий у сотрудников понимание того, что дефекты в производстве недопустимы и работа должна выполняться качественно с первого раза. [Имам, 2016]

12. Работа малых групп – считается, что работа таких групп позволяет детализировать все аспекты работы предприятия и выработать методы их улучшения.

13. Отношения сотрудничества между руководителями и подчиненными – отношения такого типа позволяют руководителям и работникам наладить качественную обратную связь, а также быстрее и эффективнее решать возникающие проблемы. Доверие сотрудника к руководству даёт дополнительную мотивацию к труду, а также уверенность в завтрашнем дне.

14. Повышение производительности – каждый работник на своем рабочем месте должен стремиться к непрерывному совершенствованию своей деятельности, таким образом повышая продуктивность своего труда и, соответственно, доходы организации.

15. Разработка новой продукции – помимо совершенствования качества уже существующей продукции, необходимо уделять внимание разработке новых видов продукции, которые соответствовали бы изменениям в потребностях потребителей

Рассматривая кайдзен в процессах управления, выделяют два ключевых элемента, а именно, поддержание и совершенствование.

Поддержание – это комплекс действий, предназначенный для сохранения существующих управленческих, технологических и организационных стандартов. Основной задачей менеджмента в сфере «поддержания» является предоставление сотрудникам возможности выполнять их стандартные функции.

Совершенствование – это комплекс действий, направленный на улучшение принятых стандартов в производстве. Целью «совершенствования» является разработка новых наиболее эффективных подходов к осуществлению различных процессов. В этой ситуации не стоит забывать, что сотрудника дополнительно мотивирует система оплаты труда, которая может предусматривать увеличение заработной платы в случае снижения расходов компании. Таким образом, постоянное совершенствование становится для работников не только творческим и интересным делом, но и инструментом роста доходов.

Распределение функциональных обязанностей между ступенями иерархии в организации таково, что чем выше занимаемая должность, тем больше ожидаемая доля совершенствования деятельности, и наоборот. Так, высшее руководство активно внедряет кайдзен в культуру организации, реализуют данную концепцию через определение различных политик и используют её при формировании целей компании. Менеджеры среднего звена реализуют цели данной концепции через развертывание политик, определённых высшим руководством и межфункциональным менеджментом, формируя у сотрудников процессное мышление. Менеджеры низшего звена сами используют кайдзен и поддерживают его действия в малых группах. Рабочие участвуют в малых группах, делают предложения, основываясь на кайдзен, а также самосовершенствуются, получая и развивая свои профессиональные навыки.

Так как основной задачей кайдзен в организации является постоянное совершенствование качества, можно выделить следующие инструменты управления: контроль качества (КК), статистический контроль качества (SQC) и всеобщий контроль качества (TQC).

Контроль качества является одним из важнейших инструментов менеджмента кайдзен, в котором участвуют все работники и необходим, в первую очередь для того, чтобы удовлетворить потребителя, который с течением времени становится всё более требовательным. Данный подход требует закладывать уровень качества продукта уже на стадии его проектирования. В процессе развития контроль качества сначала стал статистическим, а затем – всеобщим (в масштабе всей организации). С каждым переходом на новый уровень повышалась общая эффективность управления, позволяющая повысить доходы компании.

Ещё одним важнейшим аспектом применения кайдзен является процессное мышление, которое основано на поддержании и поощрении сотрудников к усовершенствованию, в то время

как мышление, нацеленное на результат, основывается на управлении при помощи «кнута и пряника». Такая классификация позволяет выделить, соответственно, критерии, ориентированные на процесс (П-критерии) и критерии, ориентированные на результат (Р-критерии) (рис. 2).

П-критерии включают: подходы кружков контроля качества к решению трудных задач, учет ими различных факторов при формулировке задач, усовершенствование ими текущих стандартов. Такие критерии не могут быть выражены количественно и используются в основном для оценки деятельности кружков качества в организации.

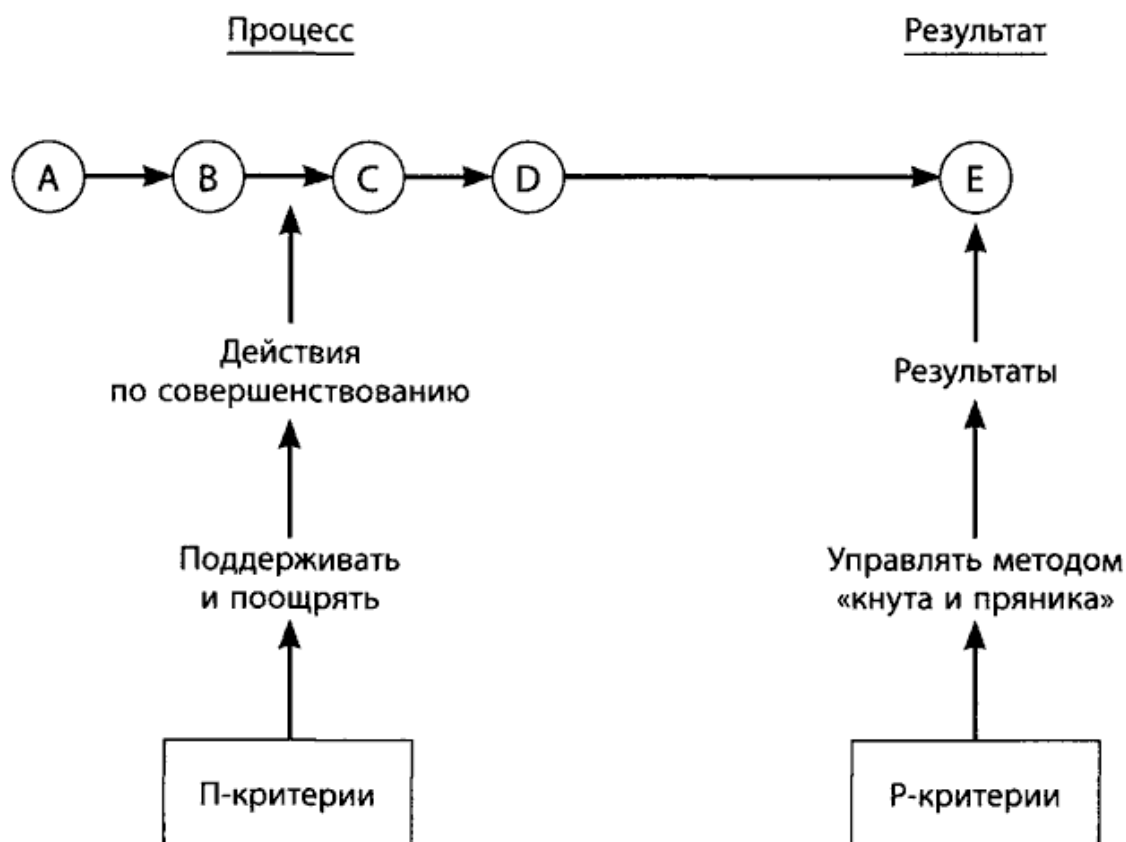


Рисунок 2 – П-критерии и Р-критерии

Р-критерии чаще всего выражаются в количественной форме, тем не менее, кайдзен не отрицает необходимости применения Р-критериев, поскольку результат деятельности кружков качества не менее важен, чем процесс. Для кружков качества в концепции кайдзен были разработаны особые показатели, оценивающие степень их активности, которые в итоге суммируются и выступают для оценки вознаграждения.

Большинство успешных руководителей стремятся найти баланс между П-критериями и Р-критериями. Менеджера, который ориентирован на процесс и учитывает П-критерии, но в то же время не оставляет без внимания Р-критерии, интересуют следующие аспекты деятельности кружков качества:

- Развитие навыков
- Соучастие и вовлеченность
- Мораль

- Дисциплина
- Коммуникация
- Управление временем

В долгосрочной перспективе использование мышления, ориентированного на процесс для извлечения выгоды и подкрепление его стратегией кайдзен приводят к значительному повышению конкурентоспособности организации на рынке. [www...]

Проанализировав основные принципы концепции кайдзен, можно выделить основные преимущества и недостатки, связанные с её внедрением в управление организацией.

Основные преимущества:

1. Отношения между руководством и рабочим персоналом, основаны на сотрудничестве, что позволяет наладить эффективное взаимодействие между ними и своевременно узнавать менеджменту о появлении новых проблем на производстве.

2. Постоянное повышение уровня качества продукции, обусловленное стремлением персонала организации совершенствовать свою деятельность и, тем самым, способствовать росту доходов организации, в том числе и за счет снижения издержек.

3. Эффективное использование оборудования и ресурсов организации по системе кайдзен предполагает его максимальную загрузку и систему безотходного производства.

4. Удовлетворённость потребителей за счет соответствия продукции изменениям в их предпочтениях и потребностях.

Основными недостатками кайдзен при внедрении в работу организации можно выделить:

1. Большие временные затраты. Чтобы полноценно оценить эффект, оказываемый кайдзен на работу организации, должно пройти около 3-5 лет. Не каждое предприятие может позволить себе так долго внедрять данную систему.

2. Значительные инвестиции. Внедрение системы кайдзен, как правило, требует серьезных финансовых вложений, которые могут окупиться только через несколько лет. Не все предприятия готовы долго ждать, многие стремятся получить прибыль в краткосрочном периоде.

3. Менталитет сотрудников. Многие люди не имеют привязанности к организации и приходят просто чтобы заработать деньги и уйти. У многих работников есть такие качества, как недобросовестность, лень, алчность, безответственность, что также сильно мешает внедрению кайдзен.

4. Формальность системы предложений. Менеджеры не реагируют на предложения работников, не принимают их к сведению и убирают «в стол», что дополнительно демотивирует персонал, создавая ощущение бессмысленности их деятельности.

Основные рекомендации по устранению указанных недостатков включают в себя: необходимость рационального сочетания принципов кайдзен и уникальных особенностей функционирования каждой конкретной организации с учетом ее внешних и внутренних условий.

В современных Российских компаниях система кайдзен применяется часто, но не всегда правильно. Основной ошибкой можно выделить то, что во многих организациях система «насаждалась» сверху, поступала, в основном, в виде приказа без подробного разъяснения всех особенностей его выполнения: работнику просто сообщалось, что ему необходимо совершенствовать все, что можно, что часто приводило к поломке бизнес-процессов из-за ненамеренного нарушения чужой работы. [Концепция «кайдзен» и её развитие в России, www...]

Еще одной типовой ошибкой стало отсутствие или несущественность вознаграждения, предлагаемого за достижения работника. Если в японских компаниях руководители не скупятся на вознаграждения: работник может спокойно получить денежную премию, грамоту или медаль, то в России наблюдается обратная ситуация: результаты сотрудника не заметят, либо максимум похвалят или подарят памятный сувенир.

Также, в России многие руководители недооценивают потенциал своих сотрудников и вместо того, чтобы собирать предложения от них, а потом позволить рабочим группам их анализировать и выбирать наиболее эффективные, сами пытаются обработать столь большой массив информации, что, чаще всего, у них не выходит. Данный аспект важен, поскольку трудовой потенциал персонала – основной внутренний фактор, способствующий повышению прибыли. Примером правильного внедрения этого элемента кайдзен является компания «Knight Frank», реализовавшая программу «Idea Vox Project». В рамках данной программы работники складывают свои предложения в специальную коробку, а затем в рабочих группах выбирают и реализовывают наилучшие из них.

Заключение

Система кайдзен будет эффективно работать в российских компаниях, если внедрять её как часть корпоративной культуры и делать основной ценностью работников. Сотрудники должны понимать суть и осознавать её необходимость. Только в таком случае они будут воспринимать её не как нечто «навязанное» руководством, а как наиболее эффективный способ осуществления своей деятельности.

В заключении можно сказать, что кайдзен является весьма эффективным способом организации производства, который позволяет значительно улучшить качество выпускаемой продукции и снизить затраты фирмы, а также даёт предприятию возможность соответствовать изменяющимся условиям на рынке. Тем не менее, данная система требует значительных инвестиций и временных затрат, которые в полном объеме могут позволить себе не все предприятия.

Библиография

1. Кайдзен [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Кайдзен> (дата обращения: 10.02.2019)
2. Имаи М. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 274 с. ISBN 978-5-9614-5565-6
3. Имаи М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / Пер. с англ. — 5-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 340 с. ISBN 978-5-9614-1347-2
4. Кайдзен [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://4brain.ru/blog/кайдзен/> (дата обращения: 10.02.2019)
5. Кайдзен: японская система достижения успеха [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://qobiz.ru/kaydzen-yaconskaya-sistema-dostizheniya-uspeha/> (дата обращения: 10.02.2019)
6. Концепция «кайдзен» и её развитие в России // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XVI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 1(16). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://sibac.info/archive/economy/1\(16\).pdf](http://sibac.info/archive/economy/1(16).pdf) (дата обращения: 10.02.2019)
7. Cwikla G. et al. Assessment of the efficiency of the continuous improvement system based on Kaizen in an example company // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. – IOP Publishing, 2018. – Т. 400. – №. 6. – С. 062008.
8. Macpherson W. G. et al. Kaizen: a Japanese philosophy and system for business excellence // Journal of Business Strategy. – 2015. – Т. 36. – №. 5. – С. 3-9.
9. Duarte M. I. C., Carvalho R., Alves S. S. Leverage of a Management System by Kaizen-Lean Methodology. – 2016.
10. von Thiele Schwarz U. et al. Using kaizen to improve employee well-being: Results from two organizational intervention studies // Human relations. – 2017. – Т. 70. – №. 8. – С. 966-993.

Main aspects of the kaizen system application in the organization management

Marina A. Galichkina

PhD in Economic,
Department of Organization Management in Mechanical Engineering,
State University of Management,
109542, 99, Ryazansky av., Moscow, Russian Federation;
e-mail: ma_galichkina@guu.ru

Angelina D. Kolokol'tseva

Student,
Department of Organization Management in Mechanical Engineering,
State University of Management,
109542, 99, Ryazansky av., Moscow, Russian Federation;
e-mail: ma_galichkina@guu.ru

Annotation

The concept of "quality" in the current market situation is key to the development of absolutely any organization. At the same time, there are many approaches to quality management proposed by different scientific schools of management. Thus, Kaizen philosophy assumes that our life (professional, public and private) should be focused on continuous improvement and implies the development and implementation of small positive changes in all spheres and areas of activity. Maintaining such changes in the organization, subsequently, will necessarily lead to a stable growth of individual processes and the entire business. This article presents the arguments that reveal the impact of the implementation of Kaizen system in the organization on the efficiency and productivity of its work. The main aspects of the application of this system in production are revealed. The advantages and disadvantages of Kaizen system implementation in the work of the organization are presented. The experience of Kaizen system implementation at domestic enterprises is considered separately.

For citation

Galichkina M.A., Kolokol'tseva A.D. (2019) Osnovnyye aspekty primeneniya sistemy kaydzen v upravlenii organizatsiyey [Main aspects of the kaizen system application in the organization management]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (1A), pp. 750-758.

Keywords

Kaizen system, improvement, technologies, quality management, elimination of shortcomings.

References

1. Kaizen [Electronic resource]. - Access mode: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Kaizen> (access date: 10.02.2019)

2. Imai M. Kaizen. The key to the success of Japanese companies. - M. : Alpina Publisher, 2016. - 274 p. ISBN 978-5-9614-5565-6
3. Imai M. Gemba kaizen: The way to reduce costs and improve quality / Per. from English - 5th ed. - M. : Alpina Publishers, 2010. - 340 p. ISBN 978-5-9614-1347-2
4. Kaizen [Electronic resource]. - Access mode: <https://4brain.ru/blog/kaydzen/> (access date: 02/10/2019)
5. Kaizen: the Japanese system to achieve success [Electronic resource]. - Access mode: <http://qobiz.ru/kaydzen-yaponskaya-sistema-dostizheniya-uspeha/> (appeal date: 02/10/2019)
6. The concept of "kaizen" and its development in Russia // Scientific community of students of the XXI century. Economic Sciences: Sat. Art. on mat. XVI Intern. stud scientific-practical conf. No. 1 (16). [Electronic resource]. - Access mode: [http://sibac.info/archive/economy/1\(16\).pdf](http://sibac.info/archive/economy/1(16).pdf) (appeal date: 10.02.2019)
7. Cwikla, G., Gwiazda, A., Banas, W., Monica, Z., & Foit, K. (2018, August). Assessment of the efficiency of the continuous improvement system based on Kaizen in an example company. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 400, No. 6, p. 062008). IOP Publishing.
8. Macpherson, W. G., Lockhart, J. C., Kavan, H., & Iaquinto, A. L. (2015). Kaizen: a Japanese philosophy and system for business excellence. *Journal of Business Strategy*, 36(5), 3-9.
9. Duarte, M. I., Carvalho, R., & Alves, S. S. (2016). Leverage of a Management System by Kaizen-Lean Methodology.
10. von Thiele Schwarz, U., Nielsen, K. M., Stenfors-Hayes, T., & Hasson, H. (2017). Using kaizen to improve employee well-being: Results from two organizational intervention studies. *Human relations*, 70(8), 966-993.