

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2022.66.16.028

Особенности применения концепции менеджмента кайдзен в системе управления японскими компаниями

Панкова Людмила Николаевна

Доктор философских наук,
профессор кафедры управления
государственными и муниципальными закупками,
Московский городской университет управления Правительства Москвы,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;
e-mail: pankovaln@mail.ru

Аннотация

Статья посвящена анализу системы управления Кайдзен, суть которой заключается в постоянном совершенствовании во всех сферах жизнедеятельности. Зарубежные исследователи менеджмента в Японии подробно изучили методы повышения производительности, всеобщий контроль качества (TQC), контроль качества в масштабе дочерних компаний (CWQC), работу кружков качества (КК), малых групп и др. В целом японская модель Кайдзен ориентирована на динамический процесс, непрерывное совершенствование. При этом в этот процесс вовлечены сотрудники всех уровней иерархии. Кайдзен оказывает влияние на устойчивость японской экономики. Эксперименты направлены на совершенствование технологии, разрабатываются на стадии проектирования, материализуются в выпускаемой продукции, продаются на рынке. Влияние Кайдзен наиболее заметно на стадиях, связанных с производством и рынком, в то время как воздействие инноваций становится очевидным на этапах научных исследований и технологий. Традиционное для японского менталитета ощущение несовершенства мира – движущая сила кайдзен. Кайдзен способствует созданию самых передовых технологий.

Для цитирования в научных исследованиях

Панкова Л.Н. Особенности применения концепции менеджмента кайдзен в системе управления японскими компаниями // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 4А. С. 264-269. DOI: 10.34670/AR.2022.66.16.028

Ключевые слова

Глобальная экономика, Кайдзен, особенности японского менеджмента, контроль качества, структурированный контроль качества, статистический контроль качества, конкуренция, инновации, управление через совершенствование, японская экономика.

Введение

В Японии современные модели стратегического управления системами связаны с механизмами непрерывного совершенствования. Известный японский ученый Масааки Имаи подробно описал Кайдзен как базовую стратегию японского менеджмента. Сущность Кайдзен – постоянное совершенствование во всех сферах жизнедеятельности. Зарубежные исследователи менеджмента в Японии подробно рассмотрели методы повышения производительности, всеобщий контроль качества (ТQC), контроль качества в масштабе дочерних компаний (CWQC), работу кружков качества (КК), малых групп и др. В целом японская модель Кайдзен ориентирована на динамический процесс, непрерывное совершенствование. Причем в этот процесс вовлечены сотрудники всех уровней иерархии. Необходимо отметить, что для ментальности японцев характерна вера в бесконечные возможности совершенствования. По мнению Масааки Имаи в Японии преобладают две компоненты менеджмента – поддержание стандартов (технологических, управленческих, организационных и др.) и совершенствование — действия, направленные на внедрения инновационных ноу-хау.

Японские исследователи считают, что процесс совершенствования можно разбить на Кайдзен и инновации. Кайдзен – непрерывный процесс, в котором участвуют все сотрудники корпораций и системы государственного управления. Локомотив совершенствования – выявление потребностей. Любое усовершенствование связано с необходимостью повышения качества и производительности. Такие термины, как КК (контроль качества), SQC (статистический контроль качества), кружки КК, ТQК или CWQК являются ступенями в Кайдзен. В японской традиции управления термин качество применяется ко всему, что требует улучшения. В данном контексте качество присуще не только товарам и услугам, но и методам работы с сотрудниками, возможностям внедрения ноу-хау, новых достижений робототехники и искусственного интеллекта, а также использованию систем и процедур.

Английское понятие “improvement” применяется в контексте внедрения технологических инноваций. Понятие «кайдзен» носит всеобъемлющий характер и применяется к любому аспекту человеческой деятельности. Следует заметить, что в японском менеджменте мероприятия ТQC направлены на контроль качества. В зарубежных изданиях проблемы ТQC обсуждаются в основном в технических журналах, в японских – в журналах, анализирующих проблемы менеджмента.

Основная часть

В Японии постоянно разрабатываются и внедряются новые методы и инструменты ТQC. Мероприятия ТQC в Японии направлены на повышение эффективности управления на всех уровнях. Они обычно затрагивают следующие аспекты:

- качество,
- затраты,
- производительность,
- дисциплину, внедрение инноваций,
- управление,
- производственные квоты.

В настоящее время в ТQC включены маркетинг, оценка качества предоставляемых товаров,

работ и услуг. Помимо вышеуказанных направлений в настоящее время TQC занимается такими вопросами управления, как организационный менеджмент, межотраслевой менеджмент, функциональный менеджмент, OFD (структурирование функций качества) и др. Японский менеджмент использует TQC как инструмент улучшения всех показателей. В целом можно сделать вывод, что японские компании состязаются в эффективном внедрении более совершенных программ Кайдзен.

Философия Кайдзен исходит из необратимости процесса улучшений. Инновация носит одномоментный характер, Кайдзен – процесс непрерывный. Инновации требуют самых совершенных технологий и гигантских капиталовложений. Главное различие заключается в том, что, хотя Кайдзен не требует крупных инвестиций для внедрения изменений, он предполагает постоянную и кропотливую работу. Кайдзен делает ставку на постепенный прогресс. Система, созданная в результате внедрения инновации, может постепенно деградировать, если не прилагать усилий к ее совершенствованию.

Кайдзен является неотъемлемой частью японского менеджмента. Важную роль в развитии Кайдзен играет система предложений. Количество рационализаторских предложений оценивается как факторы KPI. В большей части крупных организаций Кайдзен система отправки предложений и эффективного контроля за качеством тесно переплетены друг с другом.

Руководящий состав самых крупных японских корпораций может на протяжении всего дня работать с презентациями кружков качества, распределяя премии за самые лучшие предложения. Важно подчеркнуть, что система подачи рационализаторских предложений тесно связана с изменениями в стандартах. В результате, отправляя предложения, работники могут участвовать в Кайдзен, оказывая влияние на работу компании и внедряя новые стандарты. Менеджеры из других стран, которые работают в Японии, видят высокую конкуренцию внутри страны. Компании ведут непрерывное сражение за увеличение прибыльности, апробируя инновационные технологии и разработки. Как правило, основными силами, влияющими на конкуренцию, являются маркетинг, качество и цена. В Японии же основной целью конкуренции можно назвать саму конкуренцию. Японские организации непрерывно соревнуются в улучшении Кайдзен, что является фундаментом для непрерывного улучшения качества. Если этот процесс начался, он становится необратимым, т.к. происходит формирование мышления, которое ориентируется на улучшение и совершенствование.

М. Оцубо считает, что Япония является обществом процесса, тогда как Америка – это общество результата. При оценке показателей отдельного работника в Японии уделяют большое внимание отношению индивида к своей профессиональной деятельности. В США личный вклад работника оценивается на основании результатов его профессиональной деятельности. Ряд ученых считает, что процессное явление дает японским корпорациям сильное преимущество на международной арене.

Основываясь на идеях Кайдзен каждый руководитель должен поощрять желание работников повышать эффективность профессиональной деятельности. Как правило, в японской корпорации есть целая система предложений, на основании которых работникам выплачиваются надбавки и премии. Если внесенное предложение дает возможность сэкономить затраты, работник получает премию, которая напрямую зависит от сэкономленного.

Процессное мышление позволяет убрать разрыв между результатом и процессом, средствами и целями, показателями и задачами, дает возможность сотруднику эффективно изучать и анализировать новейшие веяния в мировой экономической системе. Инновации

являются одномоментными, тогда как Кайдзен непрерывен. В отличие от парадигмы Кайдзен системы, которые создавались на внедрении новых разработок и инноваций, со временем начинают деградировать, если на их поддержание не будут направлены дополнительные расходы и силы. Одно из наиболее сильных направлений менеджмента – ориентация на человеческий капитал.

Руководители японских компаний остаются приверженцами Кайдзен внедряя инновации. Эксперименты, направленные на улучшение технологий, создаются еще на этапе проектирования, появляются вместе с новой продукцией. Значимость Кайдзен лучше всего видно на производственных и рыночных этапах, тогда как влияние инноваций хорошо видно во время научных исследований. Традиционное для японского менталитета ощущение несовершенства мира – движущая сила кайдзен. Кайдзен способствует созданию самых передовых технологий. Например, основной задачей создания полупроводникового лазера является увеличение мощности вместе с уменьшением затрат. При достижении поставленной задачи появилась возможность активно применять полупроводниковый лазер и запустить серийное производство. Сверхбольшие интегральные схемы (СБИС), волоконная оптика, приборы для подзарядки мобильных устройств также входят в число технологий, которые совершенствовались, благодаря Кайдзен.

Сейчас новые разработки и инновации по множеству направлений основываются на постепенном, поэтапном преобразовании, что полностью соответствует идеям Кайдзен. Как только возникает новая технология в традициях японского менеджмента считается, что все усилия следует направить на создание массового производства, снижение затрат, увеличение выпуска и улучшение качества продукции. В Японии отдается предпочтение кайдзен, а не инновациям, что объясняется также отношением к инженерным кадрам. Профессия инженера-технолога на японских предприятиях считается престижной. Множество японских инженеров с университетским образованием занимаются производственными линиями, а мнение многих весомо в бизнесе. Японские менеджеры при разработке новой продукции привлекают к работе по системе Кайдзен квалифицированных инженеров. В целом на производстве в Японии работает гораздо больше технических специалистов с высшим образованием, чем в Европе или Северной Америке. Основу Кайдзен составляет стремление японцев к качеству и достойному уровню жизни. Менеджмент с уважением относится к традиционным ценностям. Кайдзен создал новый тип лидерства, основанный на опыте, убежденности, личных качествах, независимо от должности, полномочий или возраста.

Известный японский экономист Масумаса Имидзуми считает, что основными элементами, которыми управляют в японских корпорациях, являются:

- качество продукции, работ и услуг;
- количество продукции,
- время поставок,
- безопасность,
- затраты на производство,
- мораль и этика сотрудников.

Стратегия кайдзен постоянно стремится к улучшению стандартов, которые существуют для того, чтобы замещать их новыми, более совершенными. В японских корпорациях считается, что работа каждого сотрудника должна регламентироваться стандартами, а обязанность менеджеров следить, чтобы все работали в соответствии с установленными стандартами.

Таким образом, ученые и практики отмечают, что Кайдзен присущи

- адаптивность,
- системный подход,
- универсализм,
- внимание к людям,
- открытость и доступность информации,
- межотраслевая ориентация,
- межфункциональная организация,
- развитая обратная связь.

Заключение

Многие инновации в сфере высоких технологий успешно улучшились благодаря Кайдзен. В целом Кайдзен способствует стабильности японской экономики.

Библиография

1. Cooper S. Lean Mastery Collection: 8 Books in 1: Agile Project Management, Lean Analytics, Enterprise, Six Sigma, Startup, Kaizen, Kanban, Scrum. 2021. 544 p.
2. Donahue W.E. Unlocking Lean Six Sigma: A Competency-Based Approach to Applying Continuous Process Improvement Principles and Best Practices. 2021. 221 p.
3. Grant A. Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know. Viking, 2021. 320 p.
4. Harvey S. Kaizen: The Japanese Secret to Lasting Change – Small Steps to Big Goals. The Experiment, 2020. 272 p.
5. Linkner J. Big Little Breakthroughs: How Small, Everyday Innovations Drive Oversized Results. Post Hill Press, 2021. 320 p.
6. Miller R. Kaizen: A Comprehensive Beginner's Guide to Learn the Realms of Kaizen from A-Z. 2020. 142 p.
7. Raymond A. How to Set Goals with Kaizen & Ikigai: A Japanese Strategy-setting Guide. Focus, Cure Procrastination, & Increase Personal Productivity. 2020. 231 p.
8. Takahashi S. Kaizen: Lean Thinking to Improve Your Mindset and Increase Personal Productivity. 2020. 179 p.

Features of the application of the Kaizen management concept in the management system of Japanese companies

Lyudmila N. Pankova

Doctor of Philosophy,
Professor of the Department of Management
of State and Municipal Procurement,
Moscow City University of Management,
107045, 28/1, Sretenka str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: pankovaln@mail.ru

Abstract

The article is devoted to the analysis of the Kaizen management system, the essence of which is continuous improvement in all spheres of life. Foreign management researchers in Japan have studied in detail the methods of productivity improvement, general quality control (TQC), quality control at the scale of subsidiaries (CWQC), the work of quality circles (QC), small groups, etc. In

general, the Japanese Kaizen model is focused on a dynamic process, continuous improvement. Moreover, employees of all levels of the hierarchy are involved in this process. Kaizen has an impact on the sustainability of the Japanese economy. Experiments are aimed at improving the technology, are developed at the design stage, materialized in manufactured products, sold on the market. The influence of Kaizen is most noticeable at the stages related to production and the market, while the impact of innovation becomes apparent at the stages of scientific research and technology. The traditional feeling of the imperfection of the world in the Japanese mentality is the driving force of Kaizen. Kaizen promotes the creation of the most advanced technologies. The author of the research concludes that many high-tech innovations have been successfully improved by Kaizen. In general, Kaizen contributes to the stability of the Japanese economy.

For citation

Pankova L.N. (2022) Osobennosti primeneniya kontseptsii menedzhmenta kaidzen v sisteme upravleniya yaponskimi kompaniyami [Features of the application of the Kaizen management concept in the management system of Japanese companies]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (4A), pp. 264-269. DOI: 10.34670/AR.2022.66.16.028

Keywords

Global Economy, Kaizen, Features of Japanese Management, Quality Control, Structured Quality Control, Statistical Quality Control, Competition, Innovation, Management through Improvement, Japanese Economy.

References

1. Cooper S. (2021) Lean Mastery Collection: 8 Books in 1: Agile Project Management, Lean Analytics, Enterprise, Six Sigma, Startup, Kaizen, Kanban, Scrum.
2. Donahue W.E. (2021) Unlocking Lean Six Sigma: A Competency-Based Approach to Applying Continuous Process Improvement Principles and Best Practices.
3. Grant A. (2021) Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know. Viking.
4. Harvey S. (2020) Kaizen: The Japanese Secret to Lasting Change – Small Steps to Big Goals. The Experiment.
5. Linkner J. (2021) Big Little Breakthroughs: How Small, Everyday Innovations Drive Oversized Results. Post Hill Press.
6. Miller R. (2020) Kaizen: A Comprehensive Beginner's Guide to Learn the Realms of Kaizen from A-Z.
7. Raymond A. (2020) How to Set Goals with Kaizen & Ikigai: A Japanese Strategy-setting Guide. Focus, Cure Procrastination, & Increase Personal Productivity.
8. Takahashi S. (2020) Kaizen: Lean Thinking to Improve Your Mindset and Increase Personal Productivity.