

Конышева Е.А.

Кайдзен — технология постоянного совершенствования

В настоящее время много и часто говорится о преимуществах различных систем стандартизации процессов как о ключе к успеху компаний. Однако не так часто рассказывается о других подходах, иногда более эффективных и прогрессивных, чем простое соблюдение требований многих стандартов.

Кайдзен — японская стратегия небольших шагов, ведущих к постоянному совершенствованию, один из инструментов концепции «Бережливое производство». Концепция кайдзен появилась в Японии и получила широкое распространение в мире, убедительно доказав свою эффективность, причем не только в промышленности, но и в сфере услуг, в общественных организациях. Суть ее проста: непрерывное совершенствование, в которое вовлечены все — и высшие менеджеры, и менеджеры среднего звена, и рабочие.

В сертификационных программах ISO много внимания уделяется стандартизации ключевых процессов и постоянному их совершенствованию, а в рамках терминологии кайдзен, стандарты — это наилучший способ выполнить работу.

Начиная с 1986 года, когда была издана книга «Кайдзен: ключ к успеху японских компаний», появившийся термин кайдзен был принят в качестве обозначения одной из ключевых концепций менеджмента.

В 1993 году он вошел в новое издание New Shorter Oxford English Dictionary, который определяет кайдзен как непрерывное совершенствование методов работы, личной эффективности и т.д., то есть как философию бизнеса. Таким образом, термин наконец получил признание в английском языке.

В японском языке слово «кайдзен» означает «непрерывное совершенствование». Исходя из этой стратегии, в процесс совершенствования вовлекаются все — от менеджеров до рабочих, причем ее реализация требует относительно небольших материальных затрат. Философия кайдзен предполагает, что наша жизнь в целом (трудовая, общественная и частная) должна быть ориентирована на постоянное улучшение. Эта мысль настолько естественна и очевидна для многих японцев, что они следуют ей, совершенно не задумываясь.

Хотя усовершенствования в кайдзен невелики и постепенны, через некоторое время их внедрение дает удивительные результаты. Кайдзен объясняет, почему японские компании

Кайдзен

не останавливаются в своем развитии. Западный менеджмент, между тем, привержен инновациям — масштабным изменениям для достижения технологических прорывов, новейшим концепциям менеджмента или производственным технологиям. Инновация предполагает кардинальное изменение, на котором сосредоточено основное внимание. Кайдзен же — процесс нередко прозаичный и не бросающийся в глаза. Однако инновация подобна одиночному выстрелу, и ее результаты часто неоднозначны, в то время как процесс кайдзен, основанный на здравом смысле и малых затратах, обеспечивает неуклонный прогресс, который оправдывает себя в долгосрочной перспективе. Кайдзен — это еще и подход, характеризующийся малым риском. Менеджеры, не испытывая больших потерь, всегда могут вернуться к прежним способам работы. Большинство «подлинно японских» методов менеджмента, например «всеобщий контроль качества» или «контроль качества в масштабе всей компании», «кружки качества» и сам стиль трудовых отношений, можно описать одним словом — кайдзен. Его использование позволяет получить более четкую картину того, что происходит в японской промышленности. Правильные подходы и продуманное использование соответствующих процессов позволяют любой компании, где бы она ни находилась, извлечь выгоду из кайдзен.

Значение системы кайдзен для российского предпринимательства огромно. Вообще, финансовые и маркетинговые вопросы руководители успешных компаний уже научились решать. Однако отечественная продукция неконкурентоспособна во многом из-за того, что при ее производстве возникают очень высокие издержки. Кроме того, большая часть выпускаемых товаров не соответствует мировым стандартам по качеству. Впрочем, даже если компания делает качественные продукты и продает их по приемлемым ценам, она все равно отстает от лидеров мирового бизнеса. Ведь все логистические вопросы — от закупки материалов и комплектующих до поставки готовых товаров заказчикам — в России находятся в допотопном состоянии.

Самое большое препятствие, которое может мешать распространению практики кайдзен в нашей стране, кроется в сознании самих предпринимателей. За предыдущие годы многие компании совершили колоссальный рывок в своем развитии. Еще несколько лет назад некоторых из них просто не было, а сейчас они завоевали целые рынки и их называют чуть ли не «великими». Естественно, что, окрыленные быстрым успехом, они продолжают стремиться к тому, чтобы ухватить все и сразу, здесь и сейчас. Идеология же кайдзен предполагает методичное, постепенное и долгосрочное совершенствование отдельных элементов. Внедрение этой системы может дать видимый эффект через несколько лет. На что многие отечественные предприниматели говорят: «Нет. Мы хотим получить результат уже завтра».

Кроме того, наших соотечественников долгие десятилетия приучали к тому, что если делать, то только большие дела: «развернуть реки вспять», «посадить сады на Марсе»... В восточной Кайдзен

культуре все по-другому. Например, в японских школах есть предмет, который называется «малое дело». Людей с детства учат, что и малое и большое дело одинаково значимы и что от мелких недоработок могут возникать большие проблемы. Мы же любим повторять, что «бес кроется в деталях», но мало делаем для того, чтобы шаг за шагом устранять небольшие недочеты в работе.

В России предприятий, где введена система кайдзен, всего несколько сотен, и это в основном крупные компании. Но говорить о широком применении системы пока рано. Многие руководители всё ещё недооценивают значимость «маленьких» улучшений, не хотят выделять деньги для мотивации сотрудников и значительно больше внимания уделяют продажам и маркетингу, чем совершенствованию производства. Так как эта система зародилась в компании Toyota, ее в основном пытаются применять на автомобильных заводах и других производственных предприятиях. Вместе с тем она может эффективно работать в любой компании, создающей собственный товар или услугу. Например, в банке гембой является операционный зал. В гостинице — место, где встречают клиентов, на автозаправке — магазин и касса оплаты...

Таким образом, система кайдзен применима для компаний любого размера и в любых отраслях. Ведь суть этого метода — то, как люди относятся к своей работе, то, как они воспринимают ценность, которую создают для клиента.

Еще одна проблема заключается в том, что до недавнего времени в России не было достаточного количества информации о кайдзен — книг, публикаций. Кроме того, в нашей стране пока нет российских специалистов, изнутри знающих особенности этой системы. В высших школах, а так же в школах бизнеса по программе MBA ведется подготовка менеджеров, которые посещают занятия с иностранными преподавателями и проходят практику на предприятиях, внедряющих кайдзен. Когда они станут руководителями, многие начнут применять кайдзен или отдельные элементы этой японской системы в своих компаниях. Этот процесс наверняка пойдет. Но в целом, чтобы система кайдзен прижилась в России, необходимо время.