

➤ Улучшения в стиле кайдзен

С концепцией кайдзен (*kaizen*) в Украине многие знакомы, ее идеи уже успешно применяются на отечественных предприятиях разных отраслей. В рамках открытия «KAIZEN клуба» в Украине с презентацией выступил президент японского «Института кайдзен» (*Kaizen Institute*), признанный гуром менеджмента Ма-сааки Имаи. Визит легендарного основателя был организован при поддержке Украинско-Японского центра, Львовской бизнес-школы (*LvBS*) и компании *JTI*

Имаи-сан считает, что здоровое чувство юмора должно быть у каждого человека. Сам всемирно известный гуром менеджмента даже серьезную лекцию разбавляет забавными историями «из жизни». Хотя это скорее притчи — лаконичные и поучительные. Свой семинар в Киеве он тоже начал с байки:

— Японского, американского и французского бизнесменов приговорили к смертной казни (за какое-то нарушение в стране, где правил диктаторский режим). Но перед смертью, как водится, пообещали исполнить последнее желание. Француз захотел выпить стакан вина и спеть национальный гимн. Японец спокойно и медленно начал излагать свое желание: «Перед смертью мне хотелось бы еще раз сделать презентацию о принципах японского менеджмента!» Но его перебил американец: «Стойте! Мне до такой степени надоели все эти истории про японский менеджмент, что я просто больше не могу их слушать... Мое желание — убейте меня до того, как японец опять начнет свою презентацию!»

«Я очень рад, что присутствующие в этом зале набрались терпения и готовы прослушать мою сегодняшнюю лекцию...», — с улыбкой закончил историю Имаи-сан.

В японском языке слово «кайдзен» состоит из двух иероглифов: *kai* (изменение) и *zen* (хороший), вместе — «изменение к лучшему». Концепция кайдзен сложилась в японских компаниях (таких как *Toyota*, *Nissan*, *Canon*, *Honda* и др.) в период восстановления после Второй мировой войны, когда для реализации, в общем-то, простой и даже очевидной идеи «непрерывного совершенствования» были разработаны конкретные процедуры, методы и технологии. Западный бизнес познакомился со «стилем кайдзен» во второй половине 1980-х годов, когда были опубликованы первые книги о методах управления, используемых на японских предприятиях.

Вызовы времени — кризисы, ужесточение конкуренции, глобализация меняют приоритеты менеджеров. Сегодня важны безупречное качество, высочайшая продук-

- Улучшения в стиле кайдзен
- «Альфа Лаваль»: КСО — это «экологичность» бизнеса

тивность, снижение издержек и непроизводительных расходов, создание ценности для потребителей... Объясняя, почему идеи кайдзен так актуальны именно сейчас, гуру рассказал еще одну притчу:

— *Два предпринимателя — японец и американец, поехали на сафари. Они азартно охотились, но внезапно из зарослей раздался грозный львиный рык. Охотники замерли от страха... Затем японец достал из рюкзака новые кроссовки, сел на землю и стал быстро переобуваться. Американец изумился: «Что ты делаешь?! Ты все равно не обгонишь льва!» И услышал в ответ: «Чтобы спастись, мне не нужно бежать быстрее льва; достаточно всего на шаг опередить тебя...»*

Эта история, по мнению М. Имаи, как нельзя лучше описывает сегодняшнюю ситуацию на рынке: «В эпоху глобальной конкуренции никогда не знаешь, кто гонится за тобой, поэтому нужно всегда быть хотя бы на шаг впереди своих конкурентов. А сделать это можно только одним способом: постоянно совершенствуя все процессы. Поэтому в ближайшие десятилетия концепция кайдзен станет важнейшим условием развития (и даже выживания) бизнеса».

Принципы кайдзен:

- совершенствуют всё, все, везде, ежедневно;
- от маленьких прикладных усовершенствований к стратегическим изменениям.

Одна из самых сильных сторон производственной системы кайдзен, которая и повлияла на ее широкую популярность, — способ-

ность обеспечить **существенный рост производительности труда при минимальных материальных и финансовых затратах**. Она доказала свою эффективность, причем не только в промышленности, но и в сфере услуг, в общественных организациях и в госуправлении.

Систематическое применение принципов кайдзен позволяет организации многого достичь, а именно:

- ✓ упрощать работы, избавляться от трудных/неудобных процессов/операций;
- ✓ создавать более безопасные условия труда;

✓ постоянно повышать производительность труда и улучшать качество продукции;

- ✓ сокращать время и затраты.

М. Имаи отметил также, что кайдзен исключительно «демократичен»: «Его можно применять в любой стране, он приживается в любой культуре».

Философия *kaizen*

Имаи-сан подчеркнул: руководители должны понять, что отдельные небольшие улучшения не имеют смысла, если за ними не стоят *стратегия* и *философия* непрерывных изменений.

Что же нужно сделать, чтобы (даже в условиях постоянных кризисов) непрерывно опережать конкурентов? Провести необходимые организационные и управленческие изменения, помочь сотрудникам освоить принципы и инструменты кайдзен, а также правильно мотивировать людей. Конечно, это невозможно сделать за

недостаточно разработать новые политики и процедуры, нужно еще изменить отношение людей к труду и закрепить поведенческие изменения. «Вы просто пробуете сделать свою работу иначе, а затем продолжаете — до тех пор, пока это не войдет в привычку. Ну а когда все последуют вашему примеру, изменится корпоративная культура», — объясняет Имаи-сан.

Но поведенческие изменения приживаются только тогда, когда их **инициируют руководители высшего звена**. Поэтому вовлеченность топ-менеджеров в процесс постоянных улучшений — необходимое условие успешного внедрения инструментов кайдзен. М. Имаи обратил особое внимание на этот момент, заметив с присущим ему юмором: «Чтобы добиться успеха в бизнесе, необходимо выполнять три важнейших требования:

1. Решимость и настойчивость высшего руководства.
2. Решимость и настойчивость высшего руководства.
3. Решимость и настойчивость высшего руководства.

При невыполнении хотя бы одного из них компания не достигнет успеха».

Второе важнейшее условие успеха кайдзен — **вовлечение всех сотрудников** (от топ-менеджеров до рабочих) в процесс непрерывного улучшения рабочих процессов. Управление в стиле кайдзен — это постоянная неудовлетворенность существующим порядком вещей и поиск способов сделать свою работу лучше; оно начинается с признания того, что «каждая организация имеет проблемы». Руководители японских предприятий вовлекают сотрудников в процесс улучшений через *систему подачи предложений*

ний. Они регулярно уделяют время для их рассмотрения и выбирают лучшие (в соответствии с заранее установленными критериями). Участие в кружках качества* и подача предложений рассматриваются как ценная возможность для саморазвития рабочих и двустороннего общения (в первую очередь, непосредственно на рабочем месте), которое укрепляет доверие в организации. Поэтому менеджеры стремятся поощрить работников за любые усилия, направленные на улучшение рабочих операций, а авторов наиболее успешных предложений вознаграждают премиями. Таким образом, можно сказать, что кайдзен — это постоянное *обучение через действие*, а философия кайдзен — отражение веры в человека: любой из нас может усовершенствовать свое рабочее место, где он проводит треть жизни.

Дух кайдзен:

1. Откажитесь от общепринятых устойчивых подходов к организации производства.
2. Думайте о том, как сделать, а не о том, почему не может быть сделано.
3. Не ищите оправданий. Поставьте под вопрос привычные методы.
4. Не стремитесь к совершенству. Делайте то, что можете, прямо сейчас, даже если это всего 50 % от требуемого.
5. Исправляйте ошибки немедленно.
6. Не тратьте деньги на кайдзен.
7. Мудрость рождается при столкновении с трудностями.
8. Чтобы найти глубинные первопричины, пять раз спросите «почему?».
9. Ищите мудрость у десяти человек, а не все знания у одного человека.
10. Возможности кайдзен безграничны.

* **Кружки качества** на японских предприятиях — это малые группы из числа рядовых рабочих и инженерно-технических специалистов (добровольцы, следящие за эффективностью производства), которые периодически собираются для того, чтобы выявить проблемы, найти способы их устранения и усовершенствовать организационные, производственные, технологические и прочие процессы.



Масааки Имаи (*Masaaki Imai*) — один из основоположников кайдзен-философии, основатель и президент международного «Института кайдзен» (*KAIZEN Institute*). Институт имеет представительства во всех регионах мира; его эксперты консультируют производственные компании и государственные организации в разных странах. Автор бестселлеров «Кайдзен: ключ к успеху японских компаний» (1986 год) и «Гемба кайдзен: путь к снижению затрат и повышению качества» (1997-й), которые переведены на 20 языков.

Трудности в имплементации принципов кайдзен на «неяпонских» предприятиях во многом связаны с различиями в менталитете:

✓ Для «западного» менеджмента привычна установка на быстрые масштабные изменения (радикальные инновации), требующие крупных капиталовложений, дорогостоящего оборудования, новейших технологий и значительных трудозатрат.

✓ Для «японского» подхода характерна ориентация на постоянные улучшения *малыми шагами*, что далеко не всегда требует нового технического оснащения и самых современных технологий. Нередко для достижения значительного эффекта нужно просто рационально, разумно организовать рабочие процессы. А часто достаточно и простого здравого смысла.

Обсуждая дилемму «люди или оборудование», Имаи-сан отметил: «Американцы больше ориентированы на получение прибыли, но упускают эффектив-

ность функционирования бизнеса. Они используют максимум людей, максимум ресурсов и производят максимум продукции. Кайдзен-компании привлекают **минимум ресурсов, минимум людей и производят ровно столько, сколько могут продать**. Потому что целью кайдзен является усовершенствование деятельности компании в целом (или ее отдельных подразделений) с помощью внутренних резервов, без привлечения крупных инвестиций извне».

Еще одна поучительная история от Имаи-сан:

— *Один из консультантов Kaizen Institute приехал на завод по производству алюминиевой пленки в Германии. В цехе работало шесть больших печатных станков, каждый стоимостью около 750 тыс. евро. Директор рассказал, что для расширения производства продукции они планируют закупить еще два таких же станка.*

Как известно, оборудование никогда не бывает загружено на 100 %: случаются простои

и сбои в работе, иногда производится дефектная продукция, необходимо время на переналадку, текущий ремонт и обслуживание и т. д. Поэтому консультант спросил: «А какова производительность станков? Их КПД? Каков процент эффективного использования работающих станков (сколько времени они действительно производят качественную продукцию)?»

«Как вы думаете, что ответил генеральный директор завода?» — с этим вопросом гуру обратился к залу. Мнения были разные, но никто не угадал. Ответ топ-менеджера завода был следующим: «Я не знаю!»

Имаи-сан продолжил: «В этом нет ничего смешного. Предприятие собирается приобрести новое оборудование стоимостью 1,5 млн. евро — не зная, как используется имеющееся!..» И, немного помолчав, добавил: «Реальный КПД станков оказался равен 38 %».

Поскольку традиционный «западный» и «японский» подходы к организации бизнеса заметно различаются, важнейшим условием успеха при обращении к концепции кайдзен является освоение его философии. Обучение работников новым правилам и процедурам, освоение новых принципов организации работы помогают «перевоспитать» их (особенно менеджеров) — привить чувство ответственности за улучшение своей собственной деятельности, гордость за достижение лучших результатов и готовность к постоянным изменениям.

Чтобы изменить подход к бизнесу, М. Имаи рекомендует менеджерам:

✓ прежде чем покупать что-то новое, постарайтесь на 100 % использовать имеющиеся ресурсы;

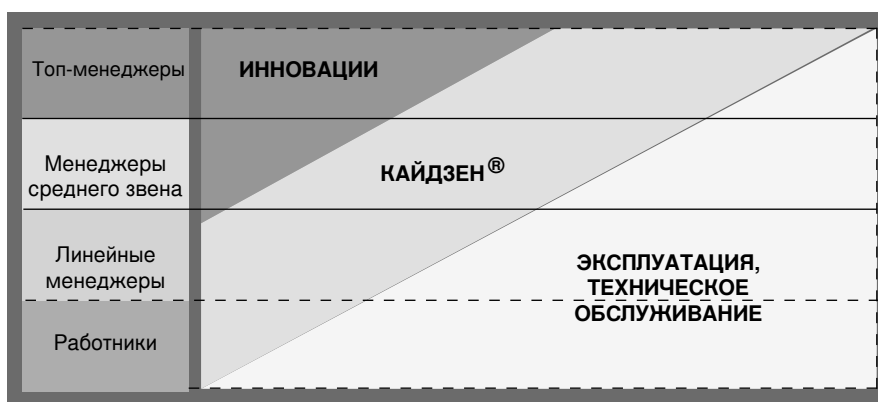
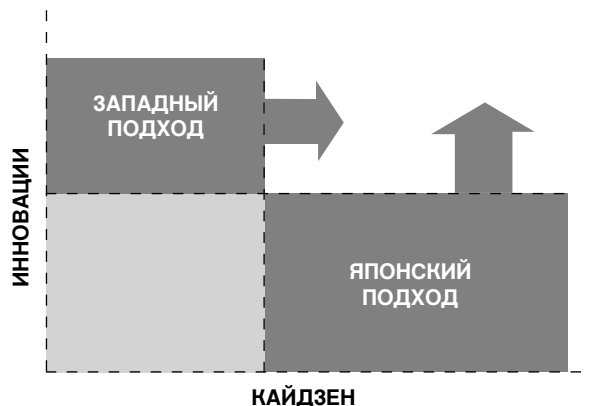
✓ сосредоточьтесь на «человеческой» стороне бизнеса — поощрении индивидуальных усилий сотрудников, формировании «правильных» корпоративных ценностей, обучении, организации командной

работы (в том числе кружков качества) и системы подачи предложений, вовлечении людей и изменении их отношения к своей работе, формировании самодисциплины;

✓ не думайте, что можно забыть об инновациях: кайдзен не заменяет и не исключает инноваций, они взаимно друг друга дополняют (см. рисунок).

Помощь работникам в развитии самодисциплины (советы менеджерам)

- Вознаграждайте за небольшие шаги.
- Поймите момент, когда они действуют правильно.
- Слушайте.
- Задавайте вопросы.
- Усвойте привычку говорить: «Это хо-рошо».
- Глубже исследуйте процесс, чтобы совершенствовать стандарты.
- Проводите оценку.
- Поощряйте вовлечение потребителя.
- Внедряйте систему подачи предложений.
- Создавайте кружки качества.
- Разрабатывайте эффективные системы поощрений.
- Четко информируйте людей о своих ожиданиях.
- Часто проводите анализ процесса.
- Измеряйте обратную связь.
- Поощряйте климат сотрудничества.
- Давайте конкретные инструкции.
- Четко определяйте критерии.
- Принимайте участие во введении стандартов.
- Объясняйте, почему.
- Приводите хорошие примеры.
- Учите.
- Делайте успехи наглядными.
- Ломайте барьеры.
- Поощряйте положительное влияние коллег.
- Создавайте свободную от угроз окружающую среду.



Кайдзен и инновации

Что важно знать о подходе к мотивации в системе управления кайдзен:

- ✓ поощряется любой сотрудник, причем за каждое предложенное улучшение;
- ✓ каждый работник может влиять на работу других отделов и контролировать качество процессов (и не только «своих»).

Имай-сан так прояснил этот момент: «Менеджеры должны создавать такие условия для работников, чтобы они могли лучше думать и находить новые пути решения проблем. При организации совместной деятельности важна работа в команде, та самая «мудрость десяти человек» по японской поговорке. Каждый человек имеет

определенный опыт работы, который мы должны полностью задействовать».

5 составляющих кайдзен:

1. Постоянное улучшение.
2. Работа в команде.
3. Персональная дисциплина.
4. Хороший микроклимат в коллективе.
5. Кружки качества.

Чтобы получить динамичную команду, нужно:

1. Работникам:

- ✓ помочь понять (и принять) свою ответственность за совершенствование;

Украинский «KAIZEN клуб» создан по инициативе Украинско-Японского центра (UJJC).

Миссия клуба — распространение философии и практики *kaizen* в бизнес-сообществе, органах государственного управления и местного самоуправления, общественных организациях, содействие повышению инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности украинского бизнеса.

Цели клуба: внедрение методов и инструментов *kaizen* в практику деятельности различных компаний и организаций; развитие человеческих ресурсов; проведение семинаров, тренингов, консультаций; организация обучающих *kaizen*-туров на предприятиях Украины, Японии и Европы.

На сегодня членами клуба уже являются более ста предприятий.

«KAIZEN Клуб» в Украине

Директор: Иван Сарвар

Адрес: проспект Победы, 37

Киев, 03056, Украина

тел.: +38 044 406 81 66

Факс: +38 044 406 80 48

email: business@uajc.kpi.ua

✓ дать время для выработки доверия внутри организации;

✓ дать время на совершенствование.

2. Руководству:

✓ принимать на себя риски;

✓ возглавлять процесс;

✓ разрешать противоречия;

✓ создавать и поддерживать доверие (недопустимо, чтобы люди не верили, что их работа нужна и приносит результат).

По мнению Имаи-сан, большую ошибку делают те руководители, которые рассматривают кайдзен как краткосрочную меру: «Чтобы научиться видеть потенциал улучшения во всем, что нас окружает, нужно не только освоить инструменты, но и сформировать у себя «привычку» к постоянному развитию. Философия кайдзен предполагает, что весь образ жизни: работа, общественная или семейная

жизнь — заслуживают постоянного улучшения». А в основе «привычки» к совершенствованию лежат готовность к изменениям и отсутствие страха ошибиться: «Ошибки делают все и всегда. Поэтому руководитель не должен бояться сделать ошибку, более того, он должен научиться разрешать делать ошибки — и себе, и своим подчиненным. Менеджер обязан сделать все, чтобы сотрудники чувствовали себя свободными — могли открыто говорить об ошибках, не скрывали их и не боялись в них признаться. Помните, закрыв глаза на ошибку сегодня, завтра вы заплатите за нее вдвое больше». Имаи-сан уверен, что этот (подчас трудный и горький) путь — единственный способ извлечь уроки из прошлых неудач.

Автор текста — Нина Лазарева

Продолжение следует

Редакция журнала МП благодарит за помощь в подготовке статьи директора «КАЙДЗЕН Клуба в Украине» Ивана Сарвара, Посольство Японии в Украине, UAJC и компанию JTI