

КАЙДЗЕН

改善 Kaizen

**Технология бережливого производства кайдзен** (*Kaizen, яп. непрерывное улучшение*) — комплексная концепция, охватывающая философию, теорию и инструменты менеджмента, позволяющая достичь преимущества в конкурентной борьбе на современном этапе.

В практике системы менеджмента это понятие имеет синоним – непрерывный процесс совершенствования (нем.- KVP, Kontinuierlicher Verbesserungs Prozess, англ.- CIP, Continuous Improvement Process). В экономическом смысле концепция относится, как правило, к действиям по непрерывному улучшению всех функций предприятия, от производства до менеджмента. Кайдзен – понятие, производное от японских слов kai = изменение, и дзен = хорошо или к лучшему. Кайдзен был введен вначале на нескольких японских предприятиях во время восстановления экономики после Второй мировой войны и с тех пор распространяется на предприятиях всего мира. Самое известное практическое приложение данной концепции было разработано для японской корпорации Toyota Motor Corporation. Она лежит в основе метода Всеобщего менеджмента качества (англ.- TQM, Total Quality Management) и включает в себя мероприятия по предотвращению расточительства (потерь), инновационную деятельность и работу с новыми стандартами.

Идеи системы кайдзен (бережливое производство) изложены Масааки Имаи в одноименной книге, которая вышла в свет в Англии в 1986 году.

*Основные из них:*

- «Кайдзен исходит из того, что нет предприятия без проблем. Кайдзен помогает решить эти проблемы путем развития такой культуры труда, когда каждый работник не штрафует за проблему, а ручается, что ее не будет».
- «Кайдзен-стратегия основывается на признании того, что менеджмент, целью которого является получение прибыли, должен ставить своей задачей удовлетворение клиента и его требований».
- «Кайдзен – это стратегия совершенствования, ориентированная

на клиента».

- «Кайдзен исходит из того, что вся деятельность предприятия в итоге должна вести к повышению удовлетворенности клиента. При этом различается философия внутреннего и внешнего клиента».

Убедительным доказательством эффективности концепции бережливости является сравнение уровня рационализаторства на предприятиях в Японии и в западных странах. Для сравнения: в 1989 году в Японии было внедрено 83% всех рационализаторских предложений, тогда как в Германии – 40% , а в США — только 30%. В Германии на одного работника в год приходится 0,15 рационализаторских предложений, тогда как в Японии этот показатель составляет свыше 30.

При НПУ в центре находится человек со способностями и знаниями, которые являются самым важным капиталом компании. К этому можно добавить, положительное восприятие организацией проблем, так как они являются стимулом к улучшениям. На переднем плане стоит не вопрос о виновниках проблем, а общие усилия по их фундаментальному решению. Не наказание за ошибки прошлого, а возможности улучшения в пользу общего будущего должны руководить мышлением компании. Желание познавать настоящие проблемы и надолго их устранять является решающим!

Таким образом, команда сотрудников рассматривается как источник мотивации, идентификации, ментальной энергии, синергии и растущей креативности. НПУ обозначает непрерывную, систематическую и последовательную работу по:

- установлению и преследованию целей,
- устранению помех,
- поиску возможностей улучшения,
- предотвращению расточительства с помощью всех сотрудников на всех уровнях, во всех отделах, цехах и офисах.

### **Элементы Кайдзен**

Для нормальной и эффективной работы на производстве нужно

создать соответствующие условия. Поэтому Kaizen базируется на 5 важных моментах.

1. **Работа в команде.** Все сотрудники должны командно работать, достигая общей цели. Они обязаны делать все, что нужно для блага коллег и своего работодателя-компании. Предусматривается постоянный информационный обмен, взаимное обучение, выполнение обязанностей в срок и пр.

2. **Персональная дисциплина.** На любом предприятии дисциплина важна. Она обеспечивает достижение успеха. Основа кайдзена – самодисциплина, включающая управление своим рабочим временем, уровнем качества работы, выполнение требований, соблюдение регламентов и пр.

3. **Моральное состояние.** Необходимо, чтобы сотрудники сохраняли свой повышенный моральный дух. Поэтому руководство обязано внедрять систему результативной мотивации, создавать хорошие условия для работы, предусмотреть все моменты, связанные с обеспечением своих сотрудников всем необходимым.

4. **Кружки качества.** На предприятии нужно организовать кружки качества, в которые входят работники разных уровней. Такие кружки позволяют осуществлять обмен идеями, умениями, навыками, всем тем, что требуется для командной работы. Функционирование кружков качества позволяет сотрудникам при обмене информацией проводить оценку своих достижений и стремиться к более высоким результатам в своей работе.

5. **Предложения по улучшению.** Руководству необходимо обеспечить, чтобы каждый сотрудник мог внести свои предложения, причем независимо от должности. Даже абсурдные предложения должны приниматься и рассматриваться.

## Принципы Кайдзен

*Основные:*

1. **Организация рабочего места (гемба)**, для чего используются методы 5S:

- Seiri – определение того, что не нужно в работа;
- Seiso – обеспечение чистоты рабочего места, используемого оборудования;
- Seiton — приведение в порядок всего того, что используется в работе;
- Seiketsu – действия по стандартизации первых 3-х шагов;
- Shitsuke – поддержка установившегося управления рабочим местом.

2. **Устранение неоправданных потерь**, связанных с:

- Ненужным движением;
- Лишним ожиданием;
- Неправильной организацией техпроцессов;
- Транспортировкой;
- Дефектами, браком;
- Излишними запасами;
- Перепроизводством.

3. **Стандартизация**, которая позволяет создать основу для стабильности в работе. Внедрение стандартов должно происходить на всех уровнях. Их совершенствование осуществляется по циклу PDCA.

Важно! Для эффективного внедрения системы кайдзен необходимо использовать и другие инструменты бережливого производства, включая методику канбан.

### **Непрерывный процесс совершенствования**

Непрерывный процесс совершенствования – это не только изучение новых методов и инструментов, но и иная форма сотрудничества. Больше самоорганизации на местах с помощью способных сотрудников, больше

личной ответственности всех участников, больше развития инновационного потенциала на предприятии. Причем, дополнительное значение приобретают требования к менеджменту. Наряду с профессиональной и методической компетенцией, успех зависит от наличия у менеджеров социальной компетенции. Процесс изменения взглядов происходит «сверху вниз», и, лучшей гарантией успеха посредством НПУ, является образцовый лидирующий менеджмент. Необходимые изменения в подходе к работе проводятся менеджментом, показывая пример сотрудникам, которые познают эти изменения и перенимают их. Экономическими и социальными целями процесса kaizen (бережливое производство) являются цели.

На предприятиях, использующих технологию кайдзен, непрерывный процесс совершенствования составляет важнейшую часть функционирования производственного менеджмента. Он охватывает:

- организацию (организационную структуру, распределение ответственности, координацию, механизм контроля);
- управление (разграничение целей, выбор тематики, формирование команды);
- квалификационные мероприятия (поведенческий тренинг, методический тренинг);
- систематику (регулярность, документирование, охват рабочих бригад, инструменты);
- поощрительная система (поощрение рационализаторства, специальные системы морального и материального поощрения).

### **Kaizen в немецкой фирме Siemens**

В немецкой фирме Siemens внедрение концепции непрерывного совершенствования осуществляется под лозунгом «Кто перестал становиться лучше, тот перестал быть хорошим!». А для всех сотрудников рекомендованы правила успешного проведения улучшений:

- Будьте готовы отказаться от Вашего традиционного мышления.
- Подумайте над тем, как можно что-то сделать и не спрашивайте,

почему это не может быть сделано.

- Никаких отговорок! Поставьте все бывшее под вопрос.
- Лучше 50 % — решение сразу, чем 100 % — решение никогда!
- Исправляйте ошибки сразу.
- Ищите решения, которые стоят как можно меньше!
- Способность решать проблемы изначально развивается из

проблемы.

- Задавайте вопросы много раз и узнайте, что является истинной

причиной проблемы.

- Десять человек решают проблему лучше, чем один специалист.
- У НПУ нет конца!