Автор: Patricia Wellington
15.11.2009 13:20

«Кайзен» (кайцен) переводится как «улучшение» (от «кай» — «изменение» и «зен» (цен) — «хорошо»). Применительно к процессу управления и культуре бизнеса он традиционно означает процесс непрерывного и постепенного совершенствования, который становится возможным благодаря активному участию всех сотрудников компании в том, что она делает, и в том, как она это делает. Однако кайзен не означает лишь «делать лучше»; он также подразумевает достижение таких конкретных целей, как устранение потерь (времени, денег, материалов, усилий), повышение качества (товаров, услуг, взаимоотношений, личного поведения, развития сотрудников), снижение издержек на разработку, производство, содержание запасов и распространение и в конечном итоге повышение степени удовлетворенности потребителей.

Кайзен, возможно, стал первым целостным «движением» в бизнесе, поскольку в Японии, в компании, использующей кайзен, сотрудник принимается и развивается как «целая личность», а не просто как «трудовой ресурс». Отличительными особенностями подхода кайзен является признание важности сотрудников и команд, их знаний и участия во всех аспектах жизни компании, вклада, который может — и, на самом деле, должен — вносить каждый сотрудник, чтобы улучшить свое рабочее место и то, что он производит; а также фокус на качестве и на клиентах. Все это позволяет вдохновлять, мотивировать и направлять усилия рабочей силы, которая непрерывно стремится к достижению общих целей и обеспечивает результаты, которые повышают сумму отдельных вкладов сотрудников.

Принципы кайзен

Кайзен — это стиль мышления и поведения. Он направляет индивидуумов и команды в «компании-семье», позволяет ориентировать их усилия на обеспечение прибыли в долгосрочном периоде за счет повышения качества продуктов и процессов, что должно повысить степень удовлетворенности потребителей. (Следует отметить, что слова «продукты», «процессы» и «клиенты» были намеренно использованы именно в таком порядке: японские рынки традиционно предполагали ориентацию на продукт, а не на клиента; кайзен ориентируется скорее на качество продукта, которое затем отражает качество заботы о клиенте.)

Процесс совершенствования в компании, использующей кайзен, — это предмет заботы каждого. Каждый сотрудник может свободно рассматривать любую инициативу, которая способствует улучшению продукта, дальнейшему сокращению потерь или издержек. Следовательно, группа, работа которой основана на принципах кайзен, в меньшей степени ограничена, нежели, например, группа, отвечающая за какой-либо проект или за контроль качества, или просто отдельно взятый сотрудник в традиционной западной компании, где их могут упрекнуть, если они начнут «совать нос» в функциональную область, выходящую за рамки компетенции их собственного департамента.

Ключевая концепция подхода кайзен состоит в том, что изменения являются всеохватывающими: ничто не является статичным, статус-кво отсутствует. Все должно подвергаться постоянному пересмотру. Следствием этого является то, что изменения не

должны быть масштабными — другими словами, они могут сводиться к небольшим, постепенным модификациям, что позволит гарантировать, что компания использует самые современные методы и обеспечивает наилучшее возможное качество. В течение последних пятидесяти лет подобные последовательные, небольшие, эволюционные изменения позволили преобразовать экономику Японии и предоставлять потребителям по всему миру продукты, которые постоянно устанавливают все новые стандарты. Сегодня во многих секторах японской экономики редко можно встретить ситуацию, когда японской компании необходимо совершить «квантовый скачок» для того, чтобы опередить западного конкурента или восстановить свою рыночную позицию.

В этой статье мы кратко рассмотрим десять принципов кайзен. Это — классические принципы кайзен, которые практикуются в некоторых японских компаниях. Другие литературные источники и другие специалисты в области кайзен, возможно, называют различное их число, однако это говорит лишь о том, что философию трудно свести к исчерпывающему набору правил или инструкций. Тем не менее, компании, использующие кайзен, демонстрируют очень схожие характеристики стиля/процесса управления, и именно они будут представлены ниже как принципы кайзен.

Также следует помнить, что кайзен в своей классической форме не является полностью приемлемым для западного менталитета, как не является и полностью желательным для сотрудников. На самом деле, даже сами японские компании в настоящее время внедряют западную психологию и способы ведения бизнеса для того, чтобы в компании, использующей кайзен, создать в меньшей степени ориентированную на группы и отрицающую индивидуализм среду; цель этого — предоставить больше личной свободы, стимулировать личную инициативу и инновационный процесс, внедрить новые системы измерения и вознаграждения качества работы отдельного сотрудника — другими словами, создать в большей степени сбалансированную среду, которая была бы сочетанием восточного и западного. Вряд ли можно сомневаться, что японцы пошли по

этому пути в результате рецессии 1991 г., критики, которой в прессе подверглись лидеры политических и деловых кругов страны, а также тех знаний о мотивации и управлении персоналом, которые они получили на своих предприятиях в Великобритании и Соединенных Штатах.

1. Концентрация на клиентах. В основе кайзен лежит концентрация на потребностях клиентов. Для компании, использующей кайзен, критически важно, чтобы все действия в конечном итоге приводили к более высокой степени удовлетворенности ее потребителей. Кайзен не допускает компромиссов: компания либо предоставляет качественные продукты и, следовательно, удовлетворение, которое не может предоставить никто другой, либо — нет. В компании, использующей кайзен, личной ответственностью каждого является следить за тем, чтобы ее продукты (и услуги, которые требуются для того, чтобы эти продукты были поставлены клиентам) соответствовали потребностям потребителя. (Следует отметить, что хотя основной фокус кайзен сконцентрирован на качестве продукта, различия между производством качественных продуктов и удовлетворением потребностей клиентов не проводится — качество обслуживания является неотъемлемой частью цепочки «производство-сбыт». На наш взгляд, забота о клиентах также может рассматриваться как предмет фокуса кайзен.)

2. Непрерывные изменения. В компании, использующей кайзен, поиск путей совершенствования не прекращается после того, как было внедрено очередное улучшение. При этом каждое усовершенствование процессов разработки, производства или менеджмента реализуется как новый формальный стандарт. Например, если было введено усовершенствование, которое позволяет сократить время, требуемое для замены режущего инструмента на станке, оно будет прописано не только в новой инструкции как новый способ подготовки машины, но и в форме стандарта времени, по которому будет производиться оценка качества работы рабочего. Однако этот стандарт будет существовать лишь до тех пор, пока каким-либо сотрудником или командой не будет найден способ его улучшить.

3. Открытое признание проблем. У любой компании есть проблемы. Компании, использующие кайзен, не являются исключением, однако благодаря развитию культуры, для которой характерна взаимная поддержка, конструктивность, неконфронтационность и отсутствие склонности к взаимным обвинениям, для каждой рабочей команды становится приемлемым вынесение проблем на открытое обсуждение. Здесь они могут быть рассмотрены всеми членами команды, отдела или компании — и каждый сможет высказать свои предложения относительно их решения.

Подобную открытость можно сравнить с тем, что происходит в закрытых организациях, где проблемы либо не признаются, либо скрываются. Следовательно, решение подобных проблем будет производиться «конспиративно» либо на основании мнений лишь небольшого числа представителей персонала. Это исключает возможность предложения новых свежих идей со стороны «посторонних» сотрудников.

Использование кайзен, несомненно, требует от менеджеров смелости поделиться своей властью. Она же требуется и от компании, в которой о проблемах лишь ходят слухи, а взаимные обвинения и многозначительные намеки затуманивают стратегический горизонт.

4. Пропаганда открытости. В компании, использующей кайзен, отделы обычно в меньшей степени обособлены друг от друга, нежели в западной. Аналогично, более открыты и рабочие места: индивидуальные кабинеты имеются лишь у руководителей высшего звена, редко можно увидеть обычные символы положения или статуса — приветствуется единство; все это делает лидерство более видимым, а процесс коммуникации — более надежным.

5. Создание рабочих команд. Каждый индивидуум в компании, использующей кайзен, принадлежит к рабочей команде, управление которой осуществляет ее лидер. Кроме того, сотрудник также входит в группу «одногодок» (состоящую из постоянных работников, поступивших на работу в компанию в одном и том же году; принадлежность к той или иной группе будет определять трудовой стаж). Индивидуум также участвует в одном или более кружке качества — постоянно действующем либо созданном для какой-либо цели, а также в межфункциональных командах, созданных для реализации отдельных проектов. Принадлежность к различным «перекрывающимся» командам — в определенном смысле, сетевая структура — вовлекает работника в жизнь компании и подкрепляет чувство коллективной ответственности и центральной роли компании.

6. Управление проектами при помощи межфункциональных команд Согласно кайзен, ни один человек либо команда, работающая в какой-либо одной функциональной области, не будет гарантированно обладать всеми навыками, не будет в состоянии предложить самые лучшие идеи, чтобы наиболее эффективно реализовать проект — даже если последний касается их предметной области. С самого начала в команду специалистов-представителей различных областей, отвечающую за проект, должны быть включены люди из тех функциональных областей, на которые проект будет оказывать влияние в ходе его реализации. На Западе, особенно в машиностроении и авиастроении, это называется «параллельным проектированием». Таким образом, при формировании межфункциональной команды необходимо создать настолько широкую

сетевую структуру. Например, при формировании, скажем, инженерной команды, в задачи которой будет входить модификация существующего продукта для его реализации в следующем году, может быть целесообразным включить в нее специалистов из отделов управления персоналом, обучения, маркетинга и сбыта. Подобная команда сможет принимать полностью обоснованные операционные решения, соответствующим образом их пересматривать по мере того, как проект развивается.

7. Формирование «поддерживающих» взаимоотношений. Ключевой фактор в компании, использующей кайзен, — внимание к процессу управления. Компании, использующие кайзен, как и любые другие, в той же степени стремятся к получению финансовых результатов, однако руководствуются следующим соображением: в случае, если процессы в компании проходят нормально, если они разработаны таким образом, чтобы стимулировать вовлеченность сотрудников, то желаемые результаты наступят с неизбежностью. Этот принцип также может быть описан при помощи всего одного слова, которое имеет очень высокую важность в японской культуре: гармония. Любовь к гармонии наиболее очевидно проявляется в стремлении японцев к неконфронтационным коммуникациям и избежанию внутренних («межличностных») конфликтов.

8. Развитие самодисциплины. Наиболее очевидным свидетельством того, что корни кайзен лежат в культуре и религии Японии, является самодисциплина сотрудников. Самодисциплина — требование кайзен не только потому, что принадлежность к команде и самостоятельный контроль собственного поведения считаются нормой, но и поскольку уважение к себе и к компании показывает внутреннюю силу и целостность; способность к гармоничному взаимодействию с коллегами и клиентами.

Этот принцип кайзен является наиболее чуждым для представителей западной культуры, которые, в среднем, в меньшей степени готовы постоянно жертвовать своим личным временем, которое они могли бы провести с семьей или друзьями, ради своей компании. При этом достаточно очевидно, что чем больше сотрудников будут обладать чувством самодисциплины и энтузиазма, тем лучше будет для организации. Тем не менее, те представители западной культуры, которые от природы склонны к предпринимательству и творчеству, смогут лучше проявить себя, если им будет позволено действовать свободнее.

9. Информирование каждого сотрудника. Кайзен требует, чтобы весь персонал был полностью информирован о своей компании (как в период введения в должность, который в японских компаниях является критически важным, формальным, подробным и длительным процессом, так и в течение своей дальнейшей работы). Идея состоит в том, что правильное отношение и поведение будут зависеть от полного понимания и принятия миссии компании, ее культуры, ценностей, планов и опыта работы.

10. Делегирование полномочий каждому сотруднику. Под «делегированием полномочий» подразумевается, что каждому сотруднику даются навыки и возможность действовать в соответствии с предоставленной ему информацией. В компании, использующей кайзен, работники могут оказывать реальное воздействие на ее дела благодаря обучению по нескольким специальностям, стимулированию, полномочиям по принятию решений, доступу к информации и бюджетам, системам обратной связи и системам поощрений.

Из этих десяти принципов пять (5-9 и 10) имеют отношение к обучению и развитию

людей, и именно эти пять принципов проще всего перенести в традиционную западную компанию, в которой вы хотите внедрить культуру кайзен. Они охватывают энергию, стремление и энтузиазм сотрудников, они помогут сформировать чувство общности всех, работающих в компании вместе ради достижения более высокой степени удовлетворенности потребителей.

Понятно, что делегирование полномочий сотрудникам без внедрения средств контроля, которые позволят предотвратить возможные злоупотребления этими полномочиями, может привести к катастрофическим результатам. Следовательно, сфера влияния каждого индивидуума или команды в компании, использующей кайзен, строго ограничена культурными, поведенческими и дисциплинарными стандартами, которые будут указывать сотрудникам, куда направлять их инициативу и совместные усилия.

Об авторе: Патриция Веллингтон (Patricia Wellington), с середины 80-х годов специализируется на оказании консультационных услуг в Юго-Восточной Азии и при ООН, одна из основателей Europe Japan Center.

COPYRIGHT 2004 © Элитариум.Ру

Источник