

ЯПОНСКИЙ «МАКЕТ» КАЙДЗЕН В РОССИИ

А.А.Никитин

(г.Томск, Томский политехнический университет)

JAPANESE "LAYOUT" KAIZEN IN RUSSIA

A.A.Nikitin

(c.Tomsk, Tomsk Polytechnic University)

This article examines the use of the Japanese management system in terms of Russian culture and mentality. Purpose - to reveal, whether the concept of effective Russian.

Согласно философии кайдзен, препятствия для того и существуют, чтобы их преодолевать.

В Японии «кайдзен» — технология постоянного совершенствования производственного процесса, которая пронизывает все уровни иерархического организационного пространства корпорации. Она внедряется, начиная с самого низкого уровня подчиненности персонала и достигая самых верхов корпоративного управления. В России для технологии кайдзен характерно совершенно иное движение — идеи по совершенствованию движутся сверху, иногда даже «насаждаются» руководством, а сотрудникам остается лишь роль «воплощенцев» этих идей в реальность. Что же мешает россиянам принять японский «кайдзен» полностью, без глобальных и парадоксальных трансформаций.[1]

Мы сами с усами[2]

Первоначально «кайдзен» в Японии применялась только в производственных компаниях. Впоследствии новая технология перешла в торговый и сервисный бизнес. Россияне также не преминули использовать «кайдзеновские» методики практически во всех направлениях бизнеса.[3] Но всегда ли это получается без перекосов и грубых ошибок?

В российской компании по производству сувениров принимали технологию «кайдзен» не сообщая на собрании, как принято у японцев, а «насаждали сверху», переслав протокол очередного совещания в соответствующие подразделения компании. Подробных разъяснений о том, что нужно делать, кем должны контролироваться действия персонала по улучшению организации рабочих мест и по совершенствованию производственного процесса, в протоколе совещания не указывалось. Содержание документа ограничивалось пунктами о том, что на рабочих местах необходимо постоянно совершенствовать все, что сотрудник посчитает необходимым. Случилось непредвиденное. Сотрудник, занимавший должность секретаря, решила «внести свою лепту» во всеобщее благо компании. Тем более теперь разрешалось изменять в лучшую сторону любой аспект в рабочем процессе по своему

усмотрению. Она стала подшивать входящие и исходящие факсы в две разные папки вместо одной, как делалось ранее, ни с кем не согласовав предварительно свои действия.[4]

Последствия «нововведения» не заставили себя долго ждать — генеральный директор поздно вечером, оставшись один на один с бумагами, не смог найти адресованного ему факса, и на следующее утро устроил «провинившемуся» секретарю настоящую «головомойку» на тему: куда исчез факс, присланный лично ему? Заверения секретаря в том, что она хотела как лучше, не позволили ей изменить ситуацию в лучшую сторону никоим образом — решение о ее увольнении было принято в ту же минуту. Во всем виноват «японский кайдзен», как утверждали потом сотрудники компании, естественно, сразу же разуверившиеся в новой технологии. Протокол совещания руководства, будто нарочно не разъяснявший сотрудникам, что изменять что-либо на рабочем месте возможно лишь при согласовании с непосредственным руководителем, явился негативным инструментом влияния на сотрудников, которые после данного случая боялись предпринимать какие-либо попытки по улучшению.[4]

Руководство российских коммерческих компаний часто нечетко дает указания, скорее напоминающие лозунги, без показа «пути их выполнения».[3] Поиск же «виноватых» осуществляется именно среди работников. В Японии виноватых ищут не в среде сотрудников. В Стране Восходящего Солнца исходят из принципа Деминга 98/2, гласящего, что 98% всех ошибок сотрудников связаны с системой и технологиями, и только 2% — с действиями людей.[4] А как необходимо было поступить в вышеуказанном случае? Вместо того чтобы наказывать сотрудника, надо было устранить проблему в бизнес-процессе. В данном случае разъяснения должны были быть по схеме — что, кому, когда и зачем сотрудник должен сделать и у кого получить разрешение на совершение действий по улучшению? При применении технологии «кайдзен» отсутствие точного регламента и стандартизации процессов не позволяет системе в целом развиваться и улучшаться.

Поощрения в кайдзен

Японские сотрудники получают призы и премии за внесение и внедрение предложений по улучшению качества рабочих мест или совершенствования рабочего процесса. Даже небольшие предложения обязательно отмечаются — на доске вывешивается благодарность от имени руководства или работника публично, благодарят на утренней встрече. Если новшество существенно снизило издержки компании или позволило сэкономить средства, японцы обычно не скупятся и выплачивают солидные вознаграждения. У россиян даже рацпредложения, приносящие огромную выгоду компании, не вызывают желания у работодателей поблагодарить сотрудников, как они этого заслуживают. Предложение по снижению издержек в общем технологическом процессе, выпускающем пластиковые окна, последовало от рядового доставщика компании, который внес рацпредложение — увеличить количество доставок клиенту, при этом введя вместо окладной системы оплаты доставщикам оплату в виде оклада плюс процент от доставленного количества окон за месяц. Когда его спросили, что послужило толчком к придумыванию такой идеи, оказалось, что его небольшой размер зарплаты, на которую невозможно содержать семью. После внедрения предложения воплотились в реальность не только

зарплатные ожидания сотрудника и его коллег, но и количество доставляемых заказов повысилось в два раза. Компания заодно избавилась от затоваривания на складе продукции. Хотя предложение принесло прибыль компании в размере десятков тысяч долларов, доставщик получил лишь небольшой памятный подарок за свое рацпредложение.[4]

Дешевизна кайдзен

Почему российские коммерческие компании в последние годы стараются внедрить кайдзен? Российский бизнес — это абсолютно новая экономика с постоянной реструктуризацией и высоким уровнем осведомленности клиентов о товарах и услугах. Компании, выстроенные на основе вертикальной организационной структуры, не применяющие активность сотрудников всех без исключения в делах компании, исчезают из-за своей неповоротливости. Как правило, сотрудники не работают над девизом выполнения общего дела, а делают свое дело обособленно от других, при этом бизнес рассматривается как набор разных проектов, а не единое целое.[2]

В японском кайдзене проблемы, возникающие между подразделениями, между функциями определенных должностных лиц принято рассматривать с точки зрения сотрудничества, а не с точки зрения разрешения конфликтов, как это делается в российском варианте.[2]

К тому же постоянство изменений — второй обязательный момент японского кайдзен. Нельзя прерывать ни на минуту «движения» всех сотрудников компании по усовершенствованию процессов, технологий, организации рабочих мест и т. п.

Получается, человеческий потенциал компании — незаменимый источник на пути улучшения внешней и внутренней «картины бытия» производственной, торговой или сервисной компании.

Правильный кайдзен

В японских корпорациях не везде используется кайдзен. Кто-то использует данную технологию частично. Однако в российских компаниях мечта о «правильном кайдзене» продолжает витать в любых направлениях бизнеса — в производстве, сервисе, продажах. Мода на использование восточных технологий управления персоналом подталкивает российских бизнесменов к более широкому их использованию. Что же нужно делать, чтобы кайдзен-технология принесла значимые плоды компании, а не просто побродила по коридорам российских офисов и вернулась на «японскую родину» ни с чем.[1]

Кайдзен жил, кайдзен жив, кайдзен будет жить

Несколькими годами раньше российские консультанты по бизнесу предсказывали недолгий срок жизни технологии «кайдзен». Считалось, что отличие в ментальности, в сфере основных интересов, в возникновении желания вообще проводить какие-либо перемены — нововведения, российским работникам технология «кайдзен» не подходит. Но кайдзен продолжает двигаться вперед и развиваться в России, хотя иногда и по своим собственным законам. Сама жизнь доказывает, что данная восточная технология бережливости и качества не только вполне приемлема для российской ментальности, но и способствует созданию творческой атмосферы и повышению лояльности сотрудников, что очень актуально в условиях дефицита кадров.[3]

ЛИТЕРАТУРА

1. Бизнес в Кайдзен [Электронный ресурс]. – 2005. URL: <http://mixport.ru/referat/referat/8430/> (дата обращения 15.12.2013)
2. Кайдзен в России [Электронный ресурс]. – 2007. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1796> (дата обращения 15.12.2013)
3. Кайдзен – управляй мечтой [Электронный ресурс]. – 2008. URL: <http://habrahabr.ru/post/63789/> (дата обращения 15.12.2013)
4. Масааки Имаи. Путь к снижению затрат и повышению качества М.: Альпина Паблишер, 2010. — 344 с.

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ ИНСТРУМЕНТАМИ ПЛАНИРОВАНИЯ

Т.Г.Рыжакина

(г. Томск, Томский политехнический университет)

ORGANIZATION MANAGEMENT INTEGRATED PLANNING TOOLS

T.G.Ryzhakina

(с.Tomsk, Tomsk Polytechnic University)

In today's developed, clearly established management systems and business processes, raises the issue of the need to establish a system of strategic guidance in all areas of operation of the business. Balanced management based on balanced scorecard by Kaplan and d. r. Norton, allows you to create a system of strategic objectives on the main paths of activity of the enterprise, ensuring a balance between the main areas of its activities. Budget system, integrated in a balanced scorecard allows continuous monitoring and adjustment of the strategic and operational planning within the framework of a balanced government.

Сегодня в условиях разработанных и отлаженных систем управления и бизнес-процессов перед организацией возникает необходимость создания системы стратегических ориентиров по всем направлениям ее функционирования. Стали популярны технологии сбалансированного управления, как средство достижения стратегических целей организации, гармонично увязанные в кратко- и среднесрочной перспективе. Отсюда актуальным становится применение сбалансированного управления. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC), разработанная Р. Капланом и Д. Нортон, является эффективным механизмом сбалансированного управления. [1] Основная цель применения сбалансированной системы показателей - обеспечить баланс между показателями, обозначенными по основным, важным направлениям деятельности организации. Принцип баланса показателей, реализуемый в сбалансированной системе показателей, учитывает четыре ее составляющих (перспективы): традиционные финансовые показатели и факторы,