

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БЕЗ ГРАНИЦ

В японском языке слово «кайдзэн»\* означает «непрерывное совершенствование». Кайдзэн – это образ мышления, подразумевающий постоянное наблюдение за каким-либо процессом с целью выявления потерь, отклонений, ошибок, с последовательным улучшением при вовлечении в процесс совершенствования всех участников. При этом не важно, в какой области – будь то работа, личная жизнь, окружающее пространство. Нас интересует, конечно же, применение системы кайдзэн в бизнесе.



**Александр  
Ширинкин**

директор  
по проектам  
внедрения систем  
непрерывного  
совершенствования  
НП «Центр  
«Кайдзэн» (г. Пермь)

## Немного истории

Читатели журнала – люди образованные, и наверняка знают, что философия кайдзэн стала широко применяться на японских предприятиях в период восстановления после Второй мировой войны. Самое известное из этих предприятий – «Toyota», используя принципы кайдзэн, стала одним из лидеров мирового автомобилестроения и главным адептом распространения философии непрерывного совершенствования по всему миру.

Намного меньше тех, кто знает, что в основе кайдзэн собраны все лучшие мировые системы оптимизации предприятий, в том числе, принципы научной организации труда, применяемые на предприятиях Советского Союза. Поэтому система «кайдзэн» для России не новое, а хорошо забытое старое, только улучшенное практикой лидирующих мировых компаний США, стран Европы и Японии за последние 100 лет.

Еще одно название этой системы, которое закрепилось на территории России – «бережливое производство» или «инструменты бережливого производства». Применяя данные инструменты, предприятия повышают эффективность за счет сокращения издержек, сроков производственных циклов и улучшения качества готовой продукции/услуг.

## Принципы кайдзэн

Если коротко, то кайдзэн является одним из ключевых направлений в активизации персонала компании на пути к созданию производственной системы, т. е. реализует осознанную тягу человека к переменам и улучшениям, когда он не может равнодушно смотреть на ситуацию, требующую преобразований. Развитие у сотрудников мышления в духе кайдзэн основано на принципах:

- постоянный анализ (разбор) ошибок;
- способность видеть и устранять потери;
- создание эффективных и безопасных рабочих мест;
- поиск первопричин возникших проблем
- способность решать (ликвидировать) проблемы;

При этом каждый из принципов можно также разделить на отдельные подзадачи, шаги, пункты, этапы и так далее. И каждый принцип включает в себя огромный научно-обоснованный и проверенный на практике набор инструментов по его воплощению. В следующий раз, на страницах нашего журнала, мы подробно рассмотрим эти инструменты и последовательность применения.

Принципы кайдзэн применимы к для любой отрасли и для компании. Внедрять можно всю систему полностью или только те инструменты, которые необходимы для решения актуальных задач по повышению эффективности.

## Эффект от внедрения

Давайте рассмотрим очень простой пример: на предприятии внедрили культуру производства. Какой мы получили эффект? В чистоте и опрятности повышается работоспособность, настроение и, как результат, производительность сотрудников. Всем понятно, что где взять и куда положить. Естественно, исполнять свои обязанности сотрудники этого предприятия будут на много эффективнее.

Другая сторона – повышение имиджа предприятия для внешних партнеров. Больше договоров на поставку, больше прибыли. По опыту, только лишь от внедрения культуры производства эффективность предприятия возрастет на 10-15 %.

Еще примеры из практики. Предприятие внедрило у себя организацию эффективных рабочих мест на 85 %. В результате получили улучшение внутреннего качества выполнения производственных операций на 80 %.

Другая компания, которая еще активнее внедряет кайдзэн, сотрудничает с компанией Toyota, за первый год работы получила снижение себестоимости продукции на 40 %, на 30 % повысила производительность труда.

Конечно же, все эти цифры и проценты очень индивидуальны и зависят от активности самой компании. **Когда руководитель настроен решительно, привлекает к процессу всех своих сотрудников, тогда и результаты выше.** Улучшения могут проявляться как по всем направлениям, так и в каком-то одном, например, в сокращении запасов или в сокращении производственного цикла.

Если же внедрять комплексно всю систему, как это делает, например, Toyota, то эффективность деятельности компании возрастает в разы.

Опять же, из опыта: те компании, которые проходят 3-летний цикл активного внедрения бережливого производства, становятся конкурентоспособными и востребованными на мировом рынке.

## Как внедрять?

Если вы решили, что готовы развивать свое предприятие, в самую первую очередь нужно посетить, хотя бы 1-2 семинара на тему «кайдзэн». Можно, конечно, начать внедрять бережливое производство и самостоятельно, не обращаясь за помощью к специализированным компаниям. Однако посетить пару семинаров для составления более четкого представления о системе и ее принципах все же следует. Это первый шаг.

Второе – создать рабочую группу, команду, которая будет продвигать вместе с вами новые принципы в компании, и обучить ее. Либо самостоятельно, либо, опять же, на курсах. Чтобы люди понимали, что они делают и для чего.

Третий этап – определение показателей, по которым будут отслеживаться все изменения. Такими критериями может быть оценка культуры производства, оценка производительности труда на одного сотрудника, процент качества, количество реализованных заказов точно в срок и т.д. Все, что показывает развитие вашего предприятия, должно войти в этот список.

И четвертый этап. Вы должны идентифицировать исходное состояние вашего предприятия, т. е. считать/записать первоначальные значения определенных на третьем этапе показателей. Иначе говоря, однозначно определить Ваше исходное состояние.

А дальше следует ежедневная целенаправленная работа. Вначале организация эффективных рабочих мест и внедрение культуры производства. Параллельно с ними должно идти решение всех существующих на предприятии проблем (от простого к сложному).

После того, как к предыдущим работам подключены все сотрудники предприятия, можно переходить к оптимизации производственных процессов – сокращать сроки изготовления. Средняя продолжительность изменения образа мышления у сотрудников – от 1 года до 3 лет. Есть компании, которые за это время добиваются сокращения цикла производства в 2 раза и более.

Сегодня предприятия России не раскрыли свой потенциал до конца – резервы колоссальны, и в обеспечении качества и производительности. Главное – найти правильный подход к сотрудникам и сохранить преимущества на долгосрочную перспективу.

В следующих выпусках журнала мы с вами рассмотрим подробно разные этапы и методы системы «кайдзэн». Для особо нетерпеливых я советую начать изучение с прочтения книг, список которых представлен ниже.

## Литература:

- Всеобщая производственная система Тойоты (Total Toyota Production System), 2012 г., авторский коллектив корпорации «Тойота инжиниринг»

- Всеобщая система управления (Total Management System), 2012 г., авторский коллектив корпорации «Тойота инжиниринг»

- Алексей Гринин. «Управление заводом в стиле кайдзэн. Как снизить затраты и повысить прибыль», 2012 г.

- Тайити Оно. «Производственная система Тойоты», 2005 г.

- Сергей Филиппов, Сергей Турусов, Валерий Волянский, Михаил Эренбург. «Сломайте стереотип! Производственная система Братского алюминиевого завода», 2010 г.

\*Слово «кайдзэн» по правилам транскрипции при переводе с японского языка на русский пишется через букву «э». Существующее написание слова «кайдзэн» в русской литературе через букву «е» является следствием перевода данного слова с английского языка.