

ПРИНЦИПЫ СИСТЕМЫ КАЙ-ДЗЕН В ПОТОКОВЫХ ПРОЦЕССАХ

© 2019 Сосунова Лильяна Алексеевна

доктор экономических наук, профессор

© 2019 Комиссаров Андрей Сергеевич

аспирант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: kafedra-kl@yandex.ru

В статье рассматривается широкий спектр принципов систем кай-дзен. Дается сравнительный анализ традиционного и современного подхода общей философии, и работы руководителей и персонала подразделений. Анализ проведен в виде таблиц.

Ключевые слова: принципы, проблемы, управление, анализ, гемба, сфера появления проблем, персонал, мышление.

Для того, чтобы понять как адаптировать современный подход и на что он может повлиять, необходимо разобраться в главных принципах данной системы.

Фокус на клиентах - для компании, использующей кай-дзен, более всего важно, чтобы их продукция/услуги удовлетворяли потребности клиентов.

Непрерывные изменения - принцип, характеризующий саму суть кай-дзен, т.е. непрерывные малые изменения во всех сферах организации - снабжении, производстве, сбыте, личностных взаимоотношений и так далее.

Открытое признание проблем. Там, где нет проблем, совершенствование невозможно. Жалобу следует рассматривать как подарок - так вы узнаете о проблеме и получаете шанс улучшить качество товара/услуги. Отмахиваясь от жалобы, вы теряете этот шанс. Все проблемы открыто выносятся на обсуждение.

Пропаганда открытости в компании. Создание рабочих команд - каждый работник становится членом рабочей команды и соответствующего кружка качества (новый для организации работник входит также в состав клуба «первогодок»).

Управление проектами при помощи межфункциональных команд - ни одна команда не будет работать эффективно, если она действует только в одной функциональной группе. С этим принципом тесно связана присущая японскому менеджменту ротация.

Формирование «поддерживающих взаимоотношений» - для организации важны не только и не столько финансовые результаты, сколько вовлечённость работников в ее деятельность и хорошие взаимоотношения между работниками, поскольку это неизбежно (пусть и не в данном отчетном периоде) приведет организацию к высоким результатам.

Развитие по горизонтали - Личный опыт должен становиться достоянием всей компании.

Развитие самодисциплины - умение контролировать себя и уважать как самого себя, так и других работников и организацию в целом.

Самосовершенствование. (Приучи себя определять вопросы, за которые отвечаешь ты лично, в отличие от тех, за которые отвечают другие, и начинай с решения собственных задач)

Информирование каждого сотрудника - весь персонал должен быть полностью информирован о своей компании.

Делегирование полномочий каждому сотруднику - передача определенного объема полномочий каждому сотруднику. Обучение по многим специальностям, владению широкими навыками и умениями и пр.

Управлять - значит начать с планирования и сравнить план с результатом.

Анализ происходящего на предприятии и действие на основе фактов. (Делай выводы, опираясь на достоверные данные)

Устранение основной причины и предотвращение повторных проблем. (Не путать причину проблемы с ее проявлениями).

Встраивание качества в процесс как можно раньше. (Качество должно встраиваться в процесс. Проверка не создает качества)

Стандартизация. (Нужны методы, позволяющие закрепить достигнутый успех).

Учитывая все принципы системы, важно понимать, как они будут влиять на деятельность организаций. Для этого стоит сравнивать ситуацию с той, которая имеется до внедрения кай-дзен подхода. Как правило, кай-дзен подход, сравнивается с традиционным стилем управления. Если сопоставить эти два вида менеджмента, то преимущества первого становятся очевидны, особенно если сравнить их относительно общей философии в управлении предприятия, работы руководителей и работы персонала (подразделений).

Сравнительный анализ традиционного и современного подхода относительно общей философии в управлении организаций приведен в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ традиционного и современного подхода общей философии

Характеристика	Традиционный подход	Недостатки	Современный подход (Кай Дзен)	Эффект от изменения
Основная цель	Победить конкурентов	Увлекаясь борьбой с конкурентом, мы забываем о клиенте	Завоевать потребителей	Организация получает больше верных и надежных клиентов
Культура управления	Проблемы решаются после их	Много времени и ресурсов	Действия принимаются до	Уменьшается риск получить

Характеристика	Традиционный подход	Недостатки	Современный подход (Кай Дзен)	Эффект от изменения
	возникновения ("тушение пожаров")	затрачивается на то, чтобы устранить проблему	того, как возникнет проблема, чтобы предотвратить ее появление	внезапные и серьезные проблемы
Подход к решению проблем	При возникновении проблем ставится вопрос: "Кто это сделал?"	За проблемой следует наказание. За наказанием следует страх. Страх порождает ложь. В дальнейшем проблемы возникают дальше, более того, начинают скрываться	При возникновении проблем ставится вопрос: "КАК это произошло?"	Акцент делается не на личность, а на причину возникновения проблемы. Устранив первопричину проблемы, мы устраняем проблему. Персонал не наказывается за ошибки, а стремится их выявить и усовершенствовать процесс
Решение проблем	Поиск решения проблем ведется в комнате переговоров	Не виден процесс производства	Поиск решения проблем ведется на гембе	Имеется возможность видеть все отклонения непосредственно на месте в производстве
Восприятие причин проблем	Более 50% проблем происходит по вине человеческого фактора	Происходит корректирующее действие в виде наказания, предупреждения, увольнения или разъяснения, однако схожая проблема через некоторое время возникает у нового исполнителя	98% проблем происходит по вине нечетко выстроенной системы и только остальные 2% составляют человеческий фактор	Улучшение работы системы позволит исключить вероятность возникновения проблем, связанных с человеческим фактором

Характеристика	Традиционный подход	Недостатки	Современный подход (Кай Дзен)	Эффект от изменения
Гемба	Рассматривается как источник проблем	Руководитель старается не посещать гембу и не видит истинных проблем	Рассматривается как источник улучшений	Руководитель видит и прилагает максимум усилий для совершенствования проблем
Сфера появления изменений	Изменения происходят только в производственной сфере	Остальные сферы не совершенствуются	Изменения происходят на стадиях проектирования, логистики продаж и т.д.	Организация совершенствуется во всех сферах
Отношения к изменениям	Изменения (улучшения) должны происходить как можно реже	Отсутствие изменений (улучшений) ведет к устарению знаний, технологий, процессов и оборудования	Изменения (улучшения) должны происходить постоянно	Благодаря качественным изменениям, знания, технологии, процессы и оборудование постоянно совершенствуются
Регламенты, инструкции, процедуры и тд	Пишутся "раз и навсегда"	нет возможности совершенствования процессов	Динамичны и рассчитаны на постоянные изменения	процессы постоянно совершенствуются
Методы работы	Ориентированы на рутину	Рутинность может привести к застою	Ориентированы на улучшения	Организация совершенствуется

Необходимо разобраться и в действиях управляющего состава компании. Сравнительный анализ традиционного и современного подхода относительно общей работы руководителей приведен в таблице 2.

Таблица 2

**Сравнительный анализ традиционного и современного подхода
относительно общей работы руководителей**

Характеристика	Традиционный подход	Недостатки	Современный подход (Кай Дзен)	Эффект от изменения
Приоритет руководителя	Ориентация на результат	Руководитель видит итоговый результат, но не видит процессы создания ценности,	Ориентация на процесс и результат	Фокусируясь и на процессе, руководитель видит

Характеристика	Традиционный подход	Недостатки	Современный подход (Кай Дзен)	Эффект от изменения
		соответственно не видит возможности улучшений		источники улучшений
Роль руководителя	Босс	Приказывает, но не объясняет для чего поставлена цель, либо задачи. Отсутствует обратная связь, рабочий не предлагает свои идеи по улучшению	Тренер	Ставит цель и объясняет для чего она ставится, а так же определяет задачи для ее достижения. Обучает, помогает, передает опыт, повышает свой авторитет
Развитие руководителей	Руководители концентрируются на узкой специализации	Дальнейшее развитие происходит в одном направлении	Руководители владеют широким спектром навыков	Дальнейшее развитие идет в нескольких направлениях
Оценка работы сотрудников	Сотрудники оцениваются по слабым сторонам	Демотивация сотрудника, удушение инициативы	Сотрудники оцениваются по сильным сторонам	Активизация сотрудника, повышение качества работы

Не оставлен без внимания и подход сотрудников к работе. Сравнительный анализ традиционного и современного подхода относительно работы персонала и подразделений предприятия приведен в таблице 3.

Таблица 3

Сравнительный анализ традиционного и современного подхода относительно работы персонала подразделений предприятия

Характеристика	Традиционный подход	Недостатки	Современный подход (Кай Дзен)	Эффект от изменения
Взаимодействие подразделений	Выполняя работу, полагаются только на себя	Выполняя работу отталкиваются только от своих ресурсов, следствием чего являются недоработки, а так же	Система группового взаимодействия, участие всех сотрудников	Выполняя работу тесно контактируют со смежными подразделениями (сотрудниками). Комплексный подход к решению проблем

Характеристика	Традиционный подход	Недостатки	Современный подход (Кай Дзен)	Эффект от изменения
		лишние затраты времени		
Обучение сотрудников	Проводится только для определенного круга сотрудников	Знания стареют быстрее оборудования	Проводится для всех сотрудников	Система обучения смежным специальностям и дополнительным навыкам, командная работа, лидерство
Отношение к персоналу	Сотрудники рассматриваются как одна из статей затрат	Результат оптимизации - сокращение численности работников	Сотрудники рассматриваются как основные активы	Результат оптимизации - активизация персонала
Оценка работы сотрудников	Сотрудники оцениваются по слабым сторонам	Демотивация сотрудника, удушение инициативы	Сотрудники оцениваются по сильным сторонам	Активизация сотрудника, повышение качества работы

Гемба - место, где непосредственно создается ценность успеха. С точки зрения продажи товара - магазин, где он продается. Для процесса производства - станок, где обрабатывается деталь. Для семьи - квартира. Для футбольной команды - непосредственно игра.

Для того, чтобы все вышеперечисленные изменения начали происходить, необходимо, чтобы в первую очередь руководители поменяли подход в своем мышлении. Как только это произойдет, можно будет работать с остальными сотрудниками. Именно смена подхода в мышлении (сознание) или изменение менталитета является сложнейшей проблемой при внедрении данного подхода. Огромные сложности возникают, потому что персонал просто не понимает, зачем и для чего необходимо менять методы работы. Все люди разные: одни стремятся развиваться, получать новую информацию и пробовать новые возможности, другие предпочитают находиться в «зоне комфорта» и выполнять рутинную работу.

Для успешного внедрения системы кай-дзен в потоковые процессы, необходимо изучить предыдущий опыт внедрения на российских предприятиях. Но прежде всего стоит обратить внимание на законодателей. В японских школах детей есть предмет «малое дело». Ребят обучают тому, что и малое и большое дело одинаково значимы и что от мелких недоработок могут возникать большие проблемы. Надо методично устранять недочёты и проводить улучшения.

В отличие от японцев, российские предприниматели, наученные в СССР к идеологии «поворачивать реки вспять», а после - к непредсказуемым 1990-м, и сейчас хотят получить результат уже в следующем квартале. Но результат - только от методически повторяющихся улучшений. Конечно, совмещение и системы кай-дзен и инноваций позволяет достичь наилучших результатов: подъём вверх с помощью кай-дзен и большой «прыжок» после внедрения инноваций. Кай-дзен помогает обеспечить неуклонный подъем.

Основная причина, по которой кай-дзен не нашёл широкого распространения в России, в предисловии к книге Имаи: «Кай-дзен - отличная стратегия для честного бизнеса и порядочных людей, строящих успех на основе партнёрства и доверия. К остальным просьба: не беспокоиться по пустякам».

В настоящее время в потоковых процессах недостаточно используют кай-дзен подход. Как результат - низкая эффективность, низкая производительность и конкурентоспособность.

Однако, сегодня в России существуют компании, которые основательно внедряют систему Кайдзен - это Лукойл, Алроса, Сбербанк, Прогресс, ГАЗ, Балтика, КАМАЗ, Росатомстрой, Гидросила, Банк «Союз», которые являются участниками потоковых процессов в бизнесе.

Следует заметить, что руководство российских коммерческих компаний часто нечетко дает указания (скорее напоминающие лозунги), без определения «пути их выполнения». 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. 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 кай-дзен отсутствие точного регламента и стандартизации процессов не позволяет системе в целом развиваться и улучшаться.

1. Вумек, Джеймс Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Джеймс Вумек, Дэниел Джонс.- М.: Альпина Паблишер, 2013.- 57с.

2. Голдсби, Томас Бережливое производство и 6 сигм в логистике. Руководство по оптимизации логистических процессов / Томас Голдсби, Роберт Мартиченко. - М.: Гревцов Паблишер, 2012.-60с.

3. Канбан и «точно вовремя» на Toyota: менеджмент начинается на рабочем месте / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.- 219с.

4. С.М. Хаирова. Выбор концепции логистики транспортными системами России при формировании опорных сетей и интеграции услуг. Вестник Саратовского государственного технического университета. 2014. Т. 1. №1 (74). С. 217-222.

5. Масааки Имаи. «Гэмба Кайдзэн: Путь к снижению затрат и повышению качества», 1997. - 124с.

PRINCIPLES OF THE KAIZEN SYSTEM IN FLOW PROCESSES

© 2019 Sosunova Lilyana Alekseevna
Doctor of Economics, Professor
© 2019 Komissarov Andrey Sergeevich
Postgraduate
Samara State University of Economics
E-mail: kafedra-kl@yandex.ru

The article deals with a wide range of principles of the Kaizen system. The comparative analysis covers traditional and modern approaches of general philosophy, and work of heads and personnel of divisions / departments. The analysis is carried out in the form of tables.

Keywords: principles, problems, management, analysis, gemba, sphere of problems, personnel, thinking.

УДК 339.163.2
Код РИНЦ 06.00.00

ОСОБЕННОСТИ УСЛУГ ВИЗОВОЙ ПОДДЕРЖКИ КАК ОБЪЕКТА ПРОДАЖ

© 2019 Чернова Дана Вячеславовна
доктор экономических наук, профессор
© 2019 Пустобаева Любовь Павловна
магистрант
Самарский государственный экономический университет
E-mail: kafedra-ks@yandex.ru

Статья посвящена исследованию продаж особого вида сервисной деятельности - услуг визовой поддержки, рассмотрены особенности и этапы оказания услуг, проанализированы возможности использования различных техник продаж этих услуг, определена целевая аудитория потребителей услуг визовой поддержки

Ключевые слова: услуги, продажи, коммерческая деятельность, особенности продаж, объект продаж, услуги визовой поддержки, техники продаж, целевая аудитория.