

# КАЙДЗЕН В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА



Ербол Есмуханов,  
кандидат технических наук, аудитор IRCA

Метод Кайдзен нельзя назвать новым и тем более современным. Мир узнал о методе Кайдзен из книги Маасаки Имаи «Кайдзен: Японский секрет успешной конкуренции», изданной еще в далеком 1986 году. В Казахстане Кайдзен внедряется с разной степенью успеха как минимум десять лет. В настоящее время основные идеи и методы Кайдзен широко известны и по сути своей являются классическими. В продаже имеется большое количество литературы разных авторов по Кайдзену.

В результате вялого экономического развития Японии за последние 20 лет эта страна потеряла статус супердержавы, уступив Китаю второе место по объему ВВП. Кайдзен, ставший классикой, не помог Японии хотя бы удержать достигнутые ранее экономические позиции в мире. Поэтому и были попытки реанимировать Кайдзен, например, через объединение с другим известным методом «Шесть сигм» (см. рисунок 1).

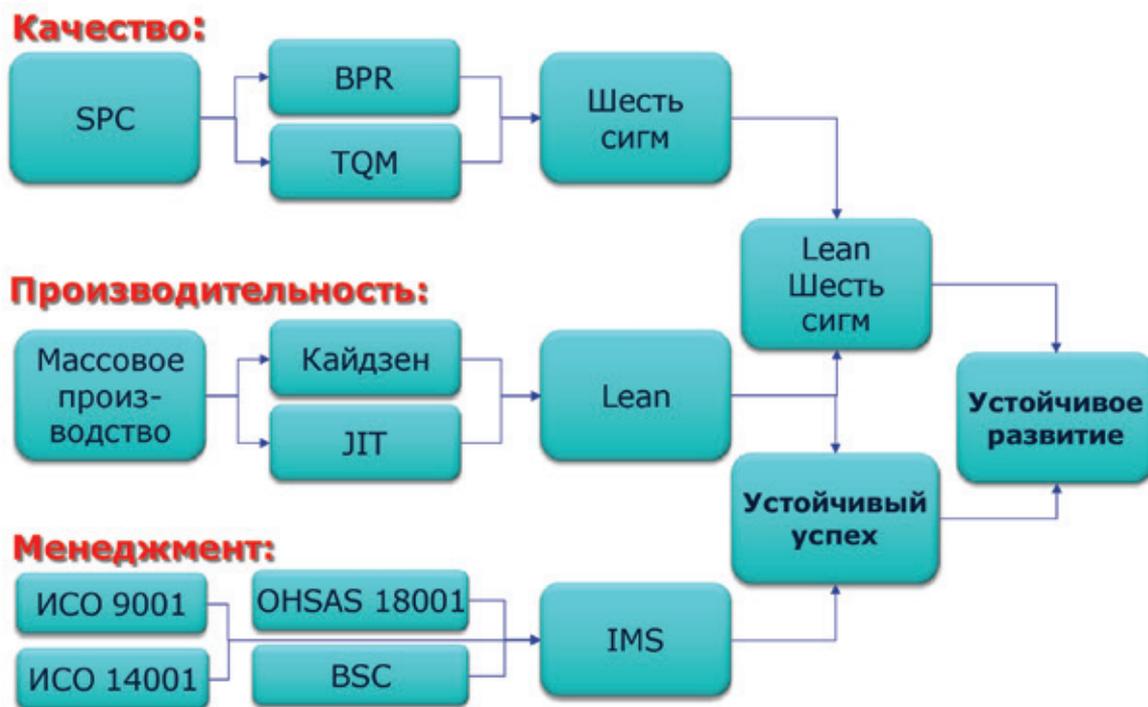


Рис. 1. Интеграция систем и методов менеджмента качества  
(SPC – Статистический контроль процесса, BPR – Реинжиниринг, TQM – Всеобщее управление качеством, JIT – Точно во время, Lean – Бережливое производство, IMS – Интегрированная система менеджмента, BSC – Сбалансированная система показателей)

Хотя имеются некоторые попытки представить Кайдзен в виде некой завершенной системы – как философию, реализующуюся в конкретные действия, но, тем не менее, все это выглядит сегодня архаичным набором техник и мудростей, как будто взятых из восточных боевых искусств. Не случайно другой известный метод «Шесть сигм», разработанный под впечатлением от Кайдзена, прямо использует терминологию из каратэ, например, «черные пояса». Поэтому Кайдзен необходимо рассматривать не как оригинальную систему менеджмента, а как методику или программу, например, реализованную в рамках программ менеджмента качества.

Так, например, Кайдзен может оказаться весьма полезным в системах менеджмента качества на основе международного стандарта ИСО 9001. Как известно, этот стандарт стал чрезвычайно популярным во всем мире (более миллиона компаний внедрили его) и выдержал несколько переизданий. Учитывая то, что требование стандарта ИСО 9001 по постоянному улучшению вызывает наибольшие затруднения у пользователей, то выбор Кайдзен в качестве инструмента улучшений может стать удачным решением. И это не случайно, так как с японского языка «Кайдзен» можно перевести, как «постоянное улучшение».

В частности, для начинающих организаций весьма полезным может оказаться инструмент 5S из Кайдзена, также называемый методом упорядочивания. Заметных улучшений можно достичь через наведение элементарного порядка на рабочих местах. Этого также требует стандарт ИСО 9001. Порядок на рабочем месте позволяет снизить уровень брака, количество инцидентов, потери времени, сырья и т.п., а также повысить управляемость. Главное преимущество 5S заключается в том, что наводимый порядок обеспечивает основу для создания трудовой дисциплины и вовлечения всех сотрудников в программы улучшений. Упорядочению может помочь практика **5R (5K): Red box** (Красный ящик), **Red label** (Красная бирка), **Red button** (Красная кнопка), **Red line** (Красная линия) и **Red light** (Красная лампа). Эти средства 5R позволяют визуализировать проблемы. В красный ящик складывают бракованную продукцию, которую затем изучают и ищут причины возникновения проблем. Красную бирку прикрепляют к ненужному, чтобы затем его утилизировать. Красная кнопка для случаев появления брака с целью остановки процесса и недопущения дальнейшего брака. Красная линия, нанесенная по диагонали на предметы, позволяет определить их правильное расположение или недостаток. И наконец, красная лампа должна сигнализировать о возникновении проблемы и о необходимости остановки процесса с целью поиска причины этой

проблемы и выполнения корректирующих действий.

Другой инструмент Кайдзена – цикл PDCA («Планирование-Выполнение-Проверка-Действия по улучшению») имеется также в ИСО 9001 и может быть применен практически к любой деятельности. Суть этого инструмента заключается в непрерывном последовательном выполнении этапов, от планирования к исполнению запланированного, далее от проверки результативности и проблем реализации планов к внедрению улучшений через устранение причин выявленных проблем. Предполагается, что выполнение цикла PDCA никогда не прекращается, так как проблемы будут всегда.

Наиболее сложная часть в цикле PDCA – это выявление причин возникших проблем. Для этой цели Кайдзен предлагает применять методы **5W** и **5M**. Свое название метод 5W получил от заглавных букв вопросительных предлогов английского языка: **What?** (Что?), **Who?** (Кто?), **When?** (Когда?), **Where?** (Где?), **Why?** (Почему?). Иногда предлагают добавить еще один предлог: **How?** (Как?). Предполагается, что, задавая последовательно эти вопросы приблизительно пять раз, можно дойти до истинной причины проблемы. Другой метод 5M получил свое название от 5 (пяти) предполагаемых источников проблем: **M**achine (Оборудование), **M**en (Люди), **M**aterial (Сырье), **M**ethod (Метод), **M**easurement (Измерение). Необходимо последовательно подвергнуть анализу все составляющие из 5M, тогда будут рассмотрены практически все возможные источники причин возникновения проблем.

Ни цикл PDCA, ни метод 5S, ни любой другой метод улучшений невозможно реализовать без вовлеченности всех сотрудников. Поэтому Кайдзен, как впрочем, и ИСО 9001, требует организовать сотрудников в команды по улучшению, например, команды Кайдзен, кружки по качеству или рабочие группы по качеству. В установленное время участники команд собираются специально для поиска решения проблем или вопроса в области качества. В результате вырабатываются рекомендации и предложения для высшего руководства касательно вопросов улучшений деятельности организации.

Кайдзен, ИСО 9001 и «Шесть сигм» предполагают широкое использование инструментария для реализации программ по постоянному улучшению. Начинаящим организациям рекомендуется сначала внедрить семь простых инструментов качества:

- **Контрольная карта (Шухарта);**
- **Гистограмма;**
- **Диаграмма Парето;**
- **Причинно-следственная диаграмма;**
- **Контрольный лист;**
- **Блок-схема процесса;**

- **Диаграмма рассеивания.**

Иногда к этим семи простым инструментам качества добавляют еще семь новых инструментов качества:

- **Диаграмма сродства;**
- **Диаграмма взаимосвязей;**
- **Древовидная диаграмма;**
- **Матричная диаграмма;**
- **L-образная матрица;**
- **Стрелочная диаграмма;**
- **Граф программы принятия решений.**

Необходимо отметить, что на сегодняшний день известны сотни инструментов качества, которые применяются с тем или иным успехом на практике. Поэтому простые инструменты больше интересны организациям, делающим первые шаги по внедрению систем менеджмента качества.

Вершиной Кайдзен принято считать методы JIT (точно во время) и Lean (бережливое производство). По сути своей мы имеем дело не с двумя, а с одним методом бережливого производства, изюминка которой заключается в исключении любых запасов как внутри, так и вне производственного цикла. Достижению этой цели мешает как неразвитая система поставок, так и неоптимизированные бизнес-процессы. Самая трудная часть бережливого производства относится к организации своевременных и точных поставок, что связано с существующей нерациональной системой логистики. Но неоптимизированные бизнес-процессы внутри организации полностью связаны с недостатками знаний и навыков в вопросах менеджмента процессов.

Для оптимизации бизнес-процессов, обобщающий достигнутый опыт по оптимизации бизнес-процессов в Кайдзен, автор настоящей статьи предложил метод «5В» (см. Журнал Успех № 3(41), март-апрель 2008, 18—20 с.), названный им так по аналогии с вышеуказанными методами 5M, 5S, 5W и так далее. Суть этого метода заключается в последовательном решении 5(пяти) следующих основных задач:

**Выявить процессы.** Необходимо определить бизнес-процессы, которые требуются для достижения целей организации. Такое определение включает проектирование, планирование, распределение ответственности и обеспечение процессов.

**Вытянуть процессы.** Нужно обеспечить, чтобы бизнес-процессы всегда соответствовали целям организации посредством эффективного распространения информации. Обычная проблема: подмена целей. Например, когда вместо выполнения требований потребителей организация преследует другие цели, чаще всего — краткосрочные финансовые выгоды. Отдайте управление процессами в руки потребителей!

**Выровнять процессы.** Как правило, элементы процессов не согласованы между собой, обычно по производительности. Это вызывает неравномерность, задержки, запасы, порчу продукции и множество других потерь. Обеспечьте гибкость процессов так, чтобы процессы могли бы отвечать любым изменениям требований!

**Выдавить процессы.** Как правило, бизнес-процессы и окружающая их среда содержат много такого, что не вносит ценность в производимую продукцию. Лишние движения, лишнее оборудование, лишние люди, мусор, запасы и т.п. постоянно создают проблемы. Устраняйте все ненужное, например, посредством известного метода 5S.

**Вычистить процессы.** Любые бизнес-процессы подвержены рискам, связанным с внешними и внутренними воздействиями. Это могут быть неравномерность и/или ненадежность поставок, ненадежность и некомпетентность сотрудников, ненадежность и несоответствие оборудования, вопросы безопасности и экологии и так далее. Чтобы процессы были стабильными, регулярно выявляйте и устраняйте причины, вызывающие вариабельность (неустойчивость) процессов!

Очень важно соблюдать последовательность решения задач «5В». Если, например, сразу приступить к решению последней задачи, то вариабельность процесса будет колоссальной! Причина в том, что бизнес-процессы, не подвергнутые первоначальной оптимизации (вытягивание, выравнивание и выдавливание), крайне вариабельны уже по своему статусу.

Не смотря на кажущуюся простоту, Кайдзен сложен для самостоятельного изучения и применения, поэтому мы рекомендуем выбрать консалтинговую организацию с целью получения необходимой методической помощи и обучения. При выборе консалтинговой организации необходимо учитывать такие показатели, как: опыт работы, наличие международных сертификатов на системы менеджмента, членство в международных организациях и компетентность консультантов. Компетентность консультантов организации прежде всего демонстрируется успешными проектами. Несомненным лидером на рынке консалтинговых услуг Казахстана по внедрению международных стандартов является Казахстанская организация качества, которая имеет опыт более 500 успешных проектов. Причем имеются успешные внедрения наряду с внедрением международных стандартов и признанных практик и методов.

Казахстанская организация качества организует большое количество бизнес семинаров, включая семинары по Кайдзен, как для специалистов, так и для высшего руководства. Эти семинары проводятся с 2002 года.

**За справками можно обратиться в Казахстанскую организацию качества по телефонам: 8 (727)260-74-47, 260-87-68, 260-87-69 или e-mail: kok@kok.kz.**