

УДК 33

Чуланова Оксана Леонидовна

ГБОУ ВПО «Сургутский государственный университет
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры»
Россия, Сургут
Доцент кафедры управления персоналом
Кандидат педагогических наук
E-mail: chol9207@mail.ru

Глюта Александр Викторович

ГБОУ ВПО «Сургутский государственный университет
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры»
Россия, Сургут
Студент
E-mail: Gamer888@mail.ru

Применение технологии Кайдзен в управлении персоналом

Аннотация. Одной из центральных функций управления персоналом современных организаций, позволяющих эффективно двигаться навстречу цели, является функция мотивации. В данном исследовании предлагается улучшить функцию мотивации специалиста по управлению персоналом с помощью технологии Кайдзен, которая, в управлении персоналом является дополнительной формой мотивирования персонала, в случае достижения определенных результатов организации в целом или его конкретным подразделением, а также с учетом индивидуального вклада работника в конечные результаты. От того, насколько эффективна система «Кайдзен», зависит конечный результат хозяйственной деятельности. Исследование показало, что основной фокус внимания система Кайдзен направляет на «качество персонала», потому что именно от персонала зависит качество выпускаемой продукции и услуг. Эта система вовлекает в процесс улучшения каждого работника – от руководителя самого верхнего звена, до рядового сотрудника.

Ключевые слова: управление персоналом; технология Кайдзен; улучшение; мотивация; персонал; уникальность; услуга.

В настоящее время в большинстве стран с рыночной экономикой произошел или завершается переход от индустриального к постиндустриальному обществу, который влечет за собой кардинальную перестройку системы общественных отношений.

Последние пятьдесят лет в мире наблюдается возникновение компаний и технологий, предоставляющих нетрадиционные услуги, помогающие эффективнее управлять предприятием, снижать риски, оптимизировать бизнес-процессы. Данное явление не обошло стороной и такую сферу, как управление человеческими ресурсами [1, 2, 3].

Оформление теории человеческого капитала приходится на конец 50-х и начало 60-х гг. в США. На правах особого раздела она вошла во все западные учебники по экономике. У истоков ее стояли известные американские экономисты, представители так называемой чикагской школы, - Теодор Шульц, Гэри Беккер, Бартон Вейсброд, Джордж Минцер, Ли Хансен. Позднее большой вклад в ее разработку внесли Марк Блауг, С. Боулс, Йорам Бен-Порэт, Ричард Лэйард, Дж. Псахаропулос, Ф. Уэлч, Б. Чизвик и другие. Классическим сочинением, во многом определившим дальнейшее направление исследований в этой области, считается книга Гэри Беккера "Человеческий капитал" (первое издание - 1964 г., второе - 1975 г.).

Теория человеческого капитала позволила взглянуть на человеческие ресурсы по-иному, изменив взгляды на их роль в процессе производства, а также перераспределила акценты в их создании и воспроизводстве. Развитие теории человеческого капитала вызвало к жизни множество непривычных трактовок этого явления, а вследствие этого и в практической деятельности по управлению персоналом возникли понятия: "амортизация человеческого капитала", "инвестиции в человеческий капитал" и др.

Одной из центральных функций управления персоналом современных организаций, позволяющих эффективно двигаться навстречу цели, является функция мотивации.

Самым первым приемом мотивации к труду был метод кнута и пряника или метод вознаграждения и наказания, который применяется и сейчас. Люди, являющиеся подчиненными в современных организациях, обычно гораздо более образованы и обеспечены, чем в прошлом и их мотивы трудовой деятельности являются более сложными и трудными для воздействия.

Мотивация - это внутреннее побуждение к достижению своих потребностей. [4, с. 78] Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив организации в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления организацией.

Сущность мотивации заключается в том, что персонал фирмы выполняет работу в соответствии с делегированными ему правами и установленными обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями. [5, с. 168]

Система Кайдзен появилась после Второй Мировой Войны. Для восстановления японской экономики, американские оккупационные силы привезли своих экспертов. Их работа заключалась в проведении тренингов для управленцев, материал которых содержал статистические методы контроля производства. Статистический курс был разработан под руководством Гомера Сарасона и Чарльза Протцмана, дело которых продолжил Вильям Эдвардс Деминг. Развитием управленческих навыков занимался Лоувел Меллен. Первоочередным заданием групп на обучении, был просмотр учебного фильма про рабочие инструкции, рабочие методы и отношения на рабочем месте. Фильм носил название

«Улучшения в четыре шага» (англ. — Improvement in four Steps, яп. — Kaizen eno Yon Dankai). Это были первые зерна, из которых позже развивалась система Кайдзен. [6]

Постепенно система Кайдзен была истолкована и получила распространение в большинстве развивающихся стран. А после того как в 1986 году в свет вышла книга Масааки Имаи «Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success» — «Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний», термин «Кайдзен» получил известность во всем мире и стал обозначением одной из главных концепций теории менеджмента.[7]

Система «Кайдзен» в управлении персоналом является дополнительной формой мотивирования персонала, в случае достижения определенных результатов организации в целом или его конкретным подразделением, а также с учетом индивидуального вклада работника в конечные результаты. От того, насколько эффективна система «Кайдзен», зависит конечный результат хозяйственной деятельности.

Основной фокус внимания система Кайдзен направляет на «качество персонала», потому что именно от персонала зависит качество выпускаемой продукции и услуг. Эта система вовлекает в процесс улучшения каждого работника – от руководителя самого верхнего звена, до рядового сотрудника.

Каждый сотрудник организации предлагает небольшие улучшения на регулярной основе. Предложения делаются не эпизодически в течении месяца или года, а постоянно. В большинстве своем они не носят глобального характера, а являются незначительными усовершенствованиями. В этом и заключается суть системы Кайдзен – большое количество малых, незначительных улучшений приводит к существенному улучшению качества.

Система менеджмента качества рассматривает персонал организации как один из ключевых видов ресурсов. От работы персонала зависит не только сама система качества, но и эффективность, работоспособность и благополучие организации в целом. Управление персоналом является ключевым элементом системы качества. Персонал организации задействован во всех процессах: от самых простых, до самых сложных и трудоемких. Чем эффективнее работает система управления персоналом, тем эффективнее будет работать организация. Ниже представлена схема обеспечения качественным персоналом. [8, с. 487]

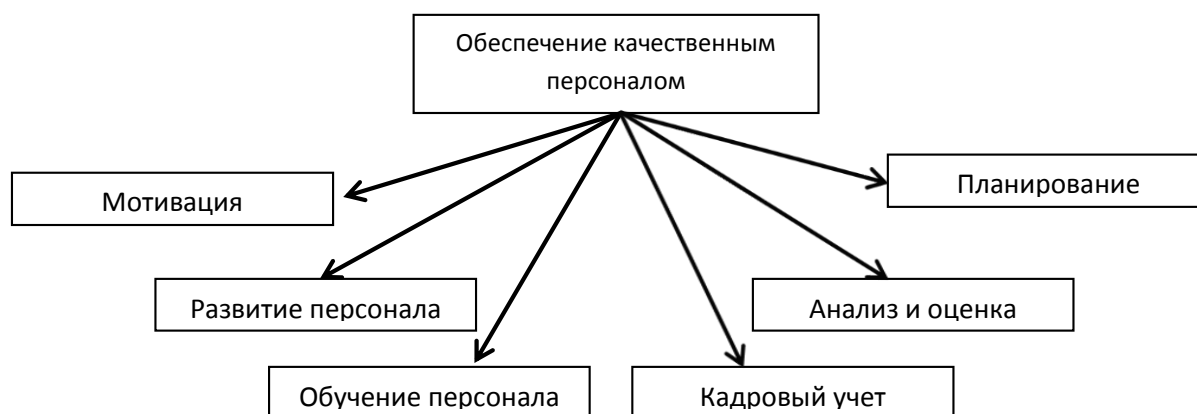


Рисунок 1. Обеспечение качественным персоналом

Главное требование стандарта в отношении персонала заключается в том, чтобы каждый сотрудник, которому поручена та или иная работа, был компетентным, имел необходимое образование, подготовку, навыки и опыт для выполнения работы. На основании этого требования возникает ряд других взаимосвязанных требований.

Управление персоналом организации должно включать [9, с. 128]:

- определение необходимой компетентности персонала;
- обеспечение подготовки и обучения персонала;
- оценку результативности предпринятых мер по обучению и подготовке сотрудников;
- информирование и вовлечение персонала в достижение целей в области качества;
- ведение необходимых учетных записей об образовании, подготовке и опыте сотрудников.

Предложения по улучшению, которые вносят сотрудники, могут не ограничиваться какой-то конкретной областью, например, производством или маркетингом. Кайдзен технология основана на внесении изменений везде, где можно добиться улучшений.

В основе системы Кайдзен находятся 5 ключевых элементов. Чтобы она могла нормально работать, и быть эффективным инструментом повышения качества, в организации необходимо создать условия для их реализации. [10, с. 199]



Рисунок 2. Основные элементы системы Кайдзен

Первый элемент – командная работа. Все сотрудники должны работать как одна команда для достижения общей цели и желаемого улучшения в работе. Сотрудники всех уровней должны делать все возможное для блага своих коллег и компании. Работа в команде предполагает постоянный обмен информацией, взаимное обучение, своевременное выполнение своих обязанностей и прочее.

Второй элемент – персональная дисциплина. Дисциплина имеет первостепенное значение для достижения успеха. Кайдзен требует чтобы каждый сотрудник повышал свою самодисциплину во всех аспектах труда – управлении своим временем, качеством исполнения работы, соблюдении требований и регламентов, расходовании материальных и финансовых ресурсов и пр.

Третий элемент – моральное состояние. Независимо от того, удастся компании добиться успеха в реализации изменений или нет, персонал должен стремиться сохранить высокий моральный дух. Высшее руководство должно внедрить в практику работы различные мотивационные инструменты, такие как хорошие условия труда, учет заслуг, система поощрений и вознаграждений, оплачиваемый отпуск, пособия, оплата медицинских услуг, предоставление работникам кредитов и пр.

Четвертый элемент – кружки качества. Это один из принципиальных элементов системы Кайдзен. В организации необходимо организовать работу кружков качества. В состав этих кружков должны входить работники разного уровня. В кружках качества сотрудники имеют возможность обмениваться идеями, навыками, технологиями и другими важными для совместной работы ресурсами. Обмен информацией и взаимодействие в рамках кружков качества позволяет сотрудникам оценивать эффективность своей работы на основе сравнения с работой других, и тем самым пытаться улучшить свою деятельность.

Пятый элемент – предложения по улучшению. Необходимо дать сотрудникам возможность свободно предлагать улучшения независимо от ранга, занимаемого в системе управления. Предложения сотрудников могут быть любыми, даже абсурдными, и все они должны быть учтены и рассмотрены.

Таким образом, ключевой фактор в компании, использующей Кайдзен, — внимание к процессу управления. Компании, использующие Кайдзен, 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.

Кайдзен 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.

Основные причины по которым может не сработать внедрение технологии Кайдзен [11]:

1. Технология Кайдзен рассматривается как краткосрочный проект. Технология Кайдзен должна быть долгосрочной стратегией организации. Хотя концепция Кайдзен достаточно проста для понимания, ею трудно овладеть, и потребуется время, прежде чем она будет полностью осмыслена всем сотрудникам. Основной проблемой реализации концепции является то, что часто компании ожидают быстрых улучшений и влияния на ключевые показатели эффективности в течение года.

2. Технология Кайдзен реализуется в сильно бюрократической организации. Кайдзен не может иметь успех в организации с бюрократическим мышлением, наполненной правилами и процедурами, и людьми, которые будут сопротивляться любым переменам. Стратегия Кайдзен не будет также работать там, где перемены наказуемы и блокируются, официально или неофициально, искореняя любые инициативы совершенствования.

3. Менеджмент формально относится к технологии Кайдзен. Провал Кайдзен также часто наблюдается в компаниях, которые на словах заявляют о реализации технологии Кайдзен, но не применяют в действительности.

4. Не обеспечивается соответствующая подготовка по технологии Кайдзен. Кайдзен никогда не будет работать, если люди не реализуют свой полный набор инструментов и концепций, полученных в результате достаточной подготовки, чтобы воспользоваться преимуществами.

Таким образом, для внедрения технологии Кайдзен на предприятии, может стать нежелание сотрудников что-то менять. Их намного больше устроило бы выполнение своих обязанностей, и не более. Однако, как говорит философия системы, трудности нужны для того, чтобы их преодолевать. То, что ты осознаешь проблему, пытаешься её решить и добиваешься успеха — приносит радость. Принципы Кайдзен согласовываются с побуждениями человека —

делать то, что делаешь и с каждым разом все лучше. И если человек видит, что после усовершенствования ему реально стало удобнее работать, он будет эти усовершенствования продолжать. Если случай сложный, топ-менеджмент должен прилагать больше волевых усилий: ставить высокие цели и достигать их. Система Кайдзен применима для компании любого формата и размера, помнить нужно только одно: работать с системой нужно постоянно, не останавливаясь ни на минуту. Стоит прерваться хотя бы на месяц, и всё вернётся к тому, с чего и начиналось.

ЛИТЕРАТУРА

1. Чуланова, О.Л. Консалтинг персонала: учебное пособие/ О.Л. Чуланова. - Сургут.гос.ун-т. ХМАО-ЮГРЫ. – Сургут: ИЦ СурГУ, 2010. – 164 с. - 10,3 п.л.
2. Чуланова, О.Л. Современные технологии консультирования в области управления персоналом / О.Л. Чуланова // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2008. - Том 91. - С.262-271. - 0,8 п.л.
3. Чуланова, О.Л. Управленческое консультирование: учебное пособие / О.Л. Чуланова. - Сургут.гос.ун-т. ХМАО-Югры. – 2-е изд., испр. и доп. – Сургут: ИЦ СурГУ, 2010. – 202 с. - 12,8 п.л.
4. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Ключков — Москва: Эксмо, 2010. — 160 с.
5. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента / Э.А. Уткин – Москва: Экмос, 2014. – 278 с.
6. Lean Consult [Электронный ресурс] Режим доступа: http://leanconsult.com.ua/?page_id=161; (Дата обращения: 08.12.2014)
7. Конструктор успеха [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://constructor.ru/uspex/sistema-i-filosofiya-kajdzen.html>; (Дата обращения: 08.12.2014)
8. Богомолова Е.В. Управление персоналом: поиск, отбор, оценка эффективности. Проблемно-тематический сборник / Е.В. Богомолова – Москва: ИНИОН РАН, 2014. – 543 с.
9. Хант Д. Управление людьми в компаниях. Руководство для менеджеров / Д. Хант – Москва: Олимп-Бизнес, 2011. – 364 с.
10. Масааки И. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний / И. Масааки – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 250 с.
11. Клубок [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.klubok.net/article2620.html>; (Дата обращения: 08.12.2014)

Oksana Chulanova

Surgut State University, HMAO-Yugra

Surgut, Russia

E-mail: chol9207@mail.ru

Aleksandr Glyuta

Surgut State University, HMAO-Yugra

Surgut, Russia

E-mail: Gamer888@mail.ru

Application of technology Kaizen in personnel management

Abstract: Single of the central functions of human resource management in modern organizations to effectively move toward the goal, is a function of motivation. This study proposes to improve the function of motivation of personnel management specialist with the help of technology kaizen, which in human resource management is an additional form of motivation of staff, in the case of achieving certain results the organization as a whole or a specific unit, as well as the individual contribution of the employee in the final results. On how effective the system "Kaizen", the final result depends on economic activity. The study showed that the main focus of attention system kaizen aims at "quality staff," because it depends on the personnel quality of products and services. This system involves the process of improving each employee - from the head of the upper level, to an ordinary employee.

Keywords: human Resource Management; Kaizen technology; technology; improvement; motivation; staff; the uniqueness; the service.

REFERENCES

1. Chulanova, OL Consulting Staff: Tutorial / OL Chulanova. - Surgut.gos.un-t. Khanty-Ugra. - Surgut Surgut State University Information Centre, 2010. - 164 p. - 10.3 pp
2. Chulanova, OL Modern technology consulting in HR / OL Chulanova // Proceedings of the Free Economic Society of Russia. - 2008 - Volume 91 - S.262-271. - 0.8 pp
3. Chulanova, OL Management Consulting: Tutorial / OL Chulanova. - Surgut.gos.un-t. Khanty-Ugra. - 2 th ed., Rev. and add. - Surgut Surgut State University Information Centre, 2010. - 202 p. - 12.8 pp
4. Klotchkov AK KPI and motivation. The complete collection of practical tools / AK Tuft - Moscow: Eksmo, 2010. - 160 p.
5. Utkin EA Fundamentals of motivational management / EA Utkin - Moscow: EKMOS, 2014. - 278 p.
6. Lean Consult [electronic resource] Access: http://leanconsult.com.ua/?page_id=161; (Date of access: 08.12.2014)
7. Designer success [electronic resource] Access: <http://constructor.ru/uspex/sistema-i-filosofiya-kajdzen.html>; (Date of access: 08.12.2014)
8. Bogomolov EV Human Resource Management: search, selection, performance evaluation. Topical collection / EV Bogomolov - Moscow: INION, 2014. - 543 p.
9. . Hunt Managing people in companies. Guide to menedzherov / D. Hunt - Moscow: Olimp-Business, 2011. - 364 p.
10. Masaaki I. Kaizen. The key to the success of Japanese companies / Masaaki VI - Moscow: Alpina Business Books, 2012. - 250 p.
11. Tangle [electronic resource] Access: <http://www.klubok.net/article2620.html>; (Date of access: 08.12.2014)