# **х**орошие изменения

## **у**правление знаниями и система кайдзен

Анногация
Развитие постиндустриальной эпохи привело
к переосмыслению классических экономических
ресурсов и процессов управления. В настоящее
время информация и знания стали господствую-
щими элементами экономического развития, как
отдельных компаний, так и экономики в целом. В
статье рассматриваются практические подходы
к оценке роли информации и знаний в экономичес-
кой деятельности японских компаний для дости-
жения конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** кайдзен, базы знаний, базы данных, цикл Демминга

Высокая конкурентоспособность японских компаний на мировом рынке является общеизвестным фактом. В основе их преобразований лежат как последние научно-техническое достижения в производстве продукции и услуг, так и достижения в области управленческой деятельности. Это нашло свое специфическое отражение в особенностях японского подхода к управлению. Именно концепция кайдзен объясняет, почему японские компании продолжают уверенно сохранять и усиливать свои конкурентные позиции в мире.

# Определение

Термин «кайдзен», зародившейся в Японии, переводится как «улучшение» (от японского «кай» – «изменение» и «зен» – «хорошо»). Кайдзен описывает процесс небольших усовершенствований в результате непрерывных методичных усилий, которые осуществляются в результате активного участия всех сотрудников компании.

В соответствии с концепцией кайдзен у менеджмента, как и у других сотрудников компании, есть

## Валиев Рустем Масхутович

соискатель, факультет менеджмента и маркетинга, Всероссийская академия внешней торговли при Министерстве экономического развития РФ, консультант, ООО «ССК Консалтинг» rmvaliev@gmail.com

менеджмент знаний

в кайдзен всегда можно вернуться с минимальными потерями к предыдущему уровню в том случае, если действия по совершенствованию привели к негативным результатам две основополагающие функции: поддержание функциональной деятельности компании и совершенствование всех систем организации. При этом под поддержанием понимается деятельность по обеспечению технологических и организационных стандартов, что обеспечивает качество продукции и непрерывность производственных циклов. В свою очередь совершенствование направлено на улучшение используемых стандартов, что обеспечивает развитие компании.

При этом для менеджмента является важным четко описать разницу между европейским пониманием инноваций и пониманием в системе кайдзен. Инновациями в традиционном понимании являются периодические, скачкообразные улучшения выпускаемых продуктов или услуг, а также скачкообразные улучшения технологического цикла и процессов.

В отличие от данного подхода кайдзен исходит из принципа методичных и незначительных улучшений, «улучшений не бросающихся в глаза», которые в свою очередь происходят на регулярной основе и, как результат, не требуют значительных инвестиций. Другой немаловажной характеристикой кайдзен является малый риск данных изменений, т.к. всегда можно вернуться с минимальными потерями к предыдущему уровню в том случае, если действия по совершенствованию привели к негативным результатам. По международной статистике только 20% нововведений в компаниях признаются успешными.

Общий вид концепции кайдезн и инноваций может быть представлен на *рис. 2*.

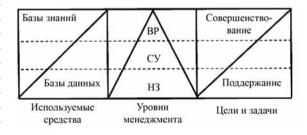


Рис. 1. Основополагающие функции кайдзен

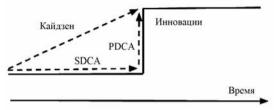


Рис. 2. Инновации и кайдзен

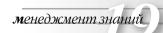
## SDCA u PDCA

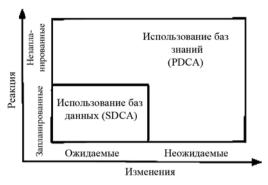
В основе развития по концепции кайдзен лежат два вектора, предложенные в середине XX века У.Э. Демингом: вектор SDCA (Standardize – стандартизируй, Do – делай, Control – проверяй, Action – воздействуй), обеспечивающий высокий уровень поддержки текущих процессов в компании, и вектор PDCA (Plan – планируй, Do – делай, Control – проверяй, Action – воздействуй), обеспечивающий непрерывное совершенствование деятельности.

Стандарты, лежащие в основе цикла SDCA, хранятся в соответствующих базах данных и представляют собой формализованное описание алгоритмов, необходимых регламентов, моделей и методик. Использование баз данных способствует оптимизации применяемых ресурсов, позволяет избежать конфликтных ситуаций совместного претендования на использование ресурсов и его переработки, обеспечивает контроль исполнения процессов и пр. Можно сказать, что базы данных содержат накопленный предшествующими годами лучший опыт и ноу-хау сотрудников, выполнявших конкретную работу по сопровождению функциональной деятельности.

В отличие от SCDA цикл PDCA содержит важный этап планирования. В данном случае этап планирования включает в себя весь комплекс процессов, стоящих перед менеджментом компании для достижения поставленных стратегических целей. В то же время менеджмент в рамках достижения поставленных целей традиционно сталкивается с новыми, ранее не известными и не встречавшимися проблемами и задачами. Для решения этих задач базы данных уже не могут оказать помощь, т.к. они, как уже было отмечено, традиционно основаны на том, что

базы данных содержат накопленный предшествующими годами лучший опыт и ноу-хау сотрудников, выполнявших конкретную работу по сопровождению функциональной деятельности





*Рис. 3.* Использование БД и БЗ применительно к циклам Деминга

известно. Именно здесь проявляется активная творческая деятельность как менеджмента компании, так и ее рядовых сотрудников.

Цикл PDCA лежит в основе непрерывности кайдзен и обеспечении политики поддержания и совершенствования стандартов, используемых в дальнейшем в цикле SDCA. При этом цикл DPCA является не просто законченным разовым циклом, а спиралью (цикл возобновляется на каждом новом витке спирали, улучшая тем самым то, что было улучшено на предыдущем уровне и уже вошло в новый стандарт).

#### Базы знаний

Для принятия решений и предложения новых в какой-то бы не было области деятельности идей необходимо, прежде всего, иметь накопленный запас знаний. Использование систем баз знаний позволяет получить необходимые знания в необходимой предметной области. В результате анализа и обработки имеющихся фактов и знаний можно сформировать новые знания, которые могут быть использованы в дальнейшем для повышения экономической эффективности принимаемых решения и предлагаемых нововведениях.

Подход, предложенный Демингом, основывается в первую очередь на планировании и принятии решения на базе достоверной информации в необходимом количестве и качестве. Таким образом, требование на объективности и необходимом количестве информации стало основой планирования (соглас-

но модели PDCA). При этом необходимо отметить, что информация используется на всех этапах цикла PDCA, а не только при планировании.

При разных этапах цикла используются различные источники информации. Так, на этапах D-C (Do, Action) используются преимущественно внутренние источники информации (информация в рамках производственного процесса), в то время как на этапах P-A (Plan, Action) используются знания и информация как из внутренних, так и из внешний источников (особенно маркетинговой информации).

Кайдзен, требуя от сотрудников компании ориентированности на непрерывность процесса совершенствования, требует соответствующей системы управления знаниями, способной сосредоточить и поддерживать стремление сотрудников к творческой деятельности, направленной на совершенствование продуктов и процессов внутри компании.

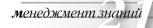
Становится очевидным, что базы знаний являются для кайдезн источником информационного и интеллектуального обеспечения деятельности по совершенствованию.

В основе кайдзен лежит мышление, ориентированное на процесс непрерывного совершенствования. Это в свою очередь подчеркивает упор на человеческие ресурсы, человеческий капитал, как основу творческой деятельности. Создание обучающейся организации, интенсивное использование системы управления знаниями подчеркивает гуманитарную направленность системы кайдзен, что выгодно ее отличает от западного подхода в менеджменте, ориентированного на технико-технологические достижения.

## Выводы

Научно-технические изменения в последние несколько десятилетий и усилившаяся конкуренция, связанная, в первую очередь, с переходом к глобальным экономическим отношениям, увеличивают в количественном и качественном отношении требования к информации.

Каждое решение на любом уровне управления прямо или косвенно влияет на деятельность компании как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Таким образом, потребность в использование систем баз знаний позволяет получить необходимые знания в необходимой предметной области



информации определяется с учетом всех потенциальных последствий при принятии рационализаторского предложения, что в свою очередь обеспечивает соответствие требованиям менеджмента кайдзен.

## Литература

- 1. Масааки И. Гемба кайдзен: путь к снижению затрат и повышению качества / Масааки Имаи ; [пер. с англ. Д. Савченко]. М.: Бизнеском, 2010. 352 с.
- 2. Масааки И. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / Масааки Имаи; пер. с англ. [Т. Гутман]. 4-е изд. М.: Альпина Паблишерз, 2009. 271 с.
- 3. Медведев В.П. Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации. М.: Магистр, 2009.

кэ

# Rustem M. Valuyev

Applicant, Faculty of Management and Marketing, All-Russian Academy for Foreign Trade under the Ministry of Economic Development of Russian Federation Consultant, CCK Consulting LTD

# Knowledge management and kaizen

Abstract

evelopment of the post industrial epoch led to reconsideration of classical economical resources and management processes. Now information and knowledge became main elements of economic development of companies and economy in whole. The article studies practical approaches to the assessment of the role of information and knowledge in competitiveness rise in economical activity of Japanese companies.

Keywords: kaizen, knowledge base, database, Deming cycle