

*Укуева А.К., Турсалиева Г.Ж.***КАЙДЗЕН ЖАНА БАШКАРУУ КӨЙГӨЙЛӨРҮ***Укуева А.К., Турсалиева Г.Ж.***КАЙДЗЕН И ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ***А.К. Ukueva, G.J. Tursalieva***KAIZEN AND MANAGEMENT PROBLEMS**

УДК: 316.3/4

Менеджмент – бул башкаруу, жетекчилик кылуу, колдоно билүү, ээлик кылуу, башкарууга же өндүрүштү башкарууну иштеп чыгуу жана түзүү, максималдуу натыйжалуу пайдаланууну жана социалдык-экономикалык тутумдарды контролдоо. Институттук чөйрөлөр боюнча ишкердикте, мамлекеттик социалдык-экономикалык системаларга, коммерциялык эмес уюмдарга ж.б. багытталган. Ошондой эле, башкаруу бул академиялык тартип, коомдук илим, анын предмети болуп коомдук уюмду изилдөө болуп саналат. Бул макалада Япония мамлекетинин жетишкендиктерине өбөлгө болгон Кайдзен башкаруу системасы жана технологиясынын өзгөчөлүктөрү каралды. Менеджменттин теориясын, ыкмаларын, философиясын камтыган комплекстүү концепция катары кайдзен конкуренттүү өнүгүүдө артыкчылыктарга жетишүүгө шарт түзөт. Макалада бул системаны үзгүлтүксүз жакшыртуу процесси катары менеджмент практикасында колдонуунун кээ бир мүмкүнчүлүктөрү каралды.

Негизги сөздөр: менеджмент, Кайдзен, технология, көзөмөл, стандарт, сапат.

Менеджмент это управление, руководство, администрирование, умение распоряжаться, владеть, управлять или управление производством разработка и создание, максимально эффективно использование и контроль социально-экономических систем. По институциональным сферам ориентирован на предпринимательство, государственные социально-экономические системы, некоммерческие организации и т.д. Также менеджмент это академическая дисциплина, социальная наука, предметом которой является изучение социальной организации. В данной статье рассматриваются особенности управленческой системы и технологии Кайдзен, способствовавший достижениям Японии. Как комплексная концепция, охватывающая философию, теорию и инструменты менеджмента, кайдзен позволяет достичь преимущества в конкурентном совершенствовании. В статье рассматриваются некоторые возможности применения кайдзен на практике системы менеджмента как непрерывный процесс совершенствования.

Ключевые слова: менеджмент, Кайдзен, технология, контроль, стандарт, совершенствование.

Management is the management, management, administration, ability to dispose of, own, manage or manage production development and creation, the most effective use and control of socio-economic systems. In institutional areas, it is fo-

cused on entrepreneurship, state socio-economic systems, non-profit organizations, etc. also, management is an academic discipline, social science, the subject of which is the study of social organization. This article discusses the features of the management system and technology Kaizen, contributed to the achievements of Japan. As a complex concept covering philosophy, theory and management tools, Kaizen allows to achieve an advantage in competitive improvement. The article considers some possibilities of Kaizen application in practice of management system as a continuous process of improvement.

Key words: management, Kaizen, technology, control, standard, improvement.

Алгач сөзүбүздүн өзөгү болгон түшүнүккө кайрылалы. Азыркы убакта менеджментти түшүнүп, кабыл алуубуз ар түрдүү: менеджмент – бул башкаруу жөнүндө илим, башкаруунун практикасы, кесиптик иш-аракет, башкаруу искусствосу, ишканаларды башкаруу түзүмү, башкаруу ыкмалары, же башкаруу маданияты, же жөн гана аталган нерселердин баарын окутуу сабагы. Бул түшүнүктөрдүн баарын камтууга аракет кылсак, анда менеджмент – бул уюмдарды башкарууда илимге жана практикалык тажрыйбага таянып, башкаруунун керектүү формасын, ыкмаларын жана принциптерин колдонуу десек болот.

Менеджментти жогоруда айткандай түшүнгөндө, аны кесиптик иш-аракет катары коомдун бардык тараптарындагы уюмдардын өнүгүүсүндө жакшыртуу керек экендигине ынаабыз жана бул тарапта кесипкөй сапаттуу кадрларды даярдоо актуалдуулугун төгүндөй албайбыз.

Менеджмент, биздин коомдун жашоосунан орун алган түшүнүк болгону менен иш катары терең отурукташып ала албай жаткан сымалы. Анткени өлкөбүздөгү мекеме жана ишканаларды өнүктүрүүдө, өзгөчө аларды толук кандуу башкарууда көп көйгөйлөр байкалат. Башкаруу маданиятындагы көйгөйлөрүбүз абдан көп. Алардын кээ бирине, терең анализди талап кылбаган, көпчүлүк баамдап караган көз караш менен талдаганга мүмкүн болгондоруна токтоло кетсек.

Көпчүлүк мекеме жана ишканаларыбызды башкаруу маданиятында системалык кадамдар, системалык мамиле жок болгондугу көйгөйлөрүбүздүн эн

ириси. Эгерде, кайсы бир багытта жаңылануу керек болсо, аны ишке ашыруу процессине бардык деңгээлдеги жана багыттагы иштер жана структуралык бөлүмдөр системалык түрдө киргизилбейт. Эгерде кирсе, баардык кызматкерлердин ишти алып баруусу бирдей сапатта болбойт.

Башкарууда жакшылык мотивация ыкмаларына караганда коркутуу, жаза ыкмаларын көбүрөөк колдонуу салтка айланып бара жатат. Кээ бир учурда тартиптин жоктугу, кээ бир адамдардын өтө катуу гана жазалардан коркуп, анча-мынчасына маани бербегендиги да күч, жаза ыкмаларын колдонууга муктаж кылат. Бирок, ал дайыма жана максаттуу түрдө колдонгон башкаруу ыкмалары болбоосу керек го деген ойдобуз.

Башкаруу иши көп учурда көзөмөлгө (сырткы жана ички), текшерүүгө гана багытталат – бул дагы бир башкаруу маданиятыбыздагы көйгөй. Ошол себептен, кызматкерлердин күчтөрү, иш-аракеттеринин көбү ошол текшерүүлөргө даярданууга, отчетторду берүүгө жана көзөмөлдөрдөн жакшы өтүүгө гана багытталат. Эгерде алынган жыйынтык кадимки, реалдуу акыбалды көрсөтүп, мекеме жана ишканалардын өнүгүүсүнө пайдалуу таасирин тийгизип, же ага өбөлө түзсө, анда бул жакшы натыйжага алып келет. Бирок, башкача учурлар да аз эмес. Ушул сыяктуу жана башка көйгөйлөрдү жоюу жолдору жөнүндө ой салганда, чет өлкөлөрдүн ийгиликтүү тажрыйбасына кайрылабыз.

Кыргызстандын социалдык-экономикалык өнүгүү жолунда түрдүү теориялык ыкмаларды колдонуу сунушталып, далай чет мамлекеттердин тажрыйбалары изилделип келет. Кайсынысы биздин жергебизде колдонууга ылайыктуу? Мекеме, ишканалардагы башкаруу маданиятындагы маселерди чечүү үчүн кандай жолдор бар? Канткенде өнүгүүнүн өзүбүзгө ылайыктуу жана бизге гана керек жолун табабыз? Чет өлкөлөрдүн объективдүү шарттары менен биздин чөйрөбүздүн окшоштуктары жана өзгөчүктөрүн салыштыруу канчалык пайда алып келет? Бөтөн жерде колдонулуп келген ыкмалар менен технологиялардын жакшы жактарын алып, биздин шартта калыптандырууда кандай көйгөйлөр болушу мыйзам ченемдүү? Суруолор көп. Алардын баарына болбосо да, кээ бирине жооп табуу максатында Японияда пайда болуп, дүйнөдө кеңири колдонулуп келген кайдзен технологиясы жөнүндө сөз уламакчыбыз.

Япония мамлекети көп жылдан бери улам жаңы технологияларды иштеп чыгып жана өздөштүрүп, көп өнөр жай багыттары жагынан алдыңкы орундарды ээлеп келет. Ал жетишкендиктерге жетүүгө эң алгач өндүрүштү уюштуруунун алдыңкы технологиялары өбөлгө болууда. Алардын бири – Кайдзен баш-

каруу системасы (“кай”- өзгөрүү, “дзен” - жакшы)[1]. Бул системанын негизги багыты дагы сөздүн маанисине жараша-үзгүлтүксүз жакшыруу процессин түшүндүрөт, жана бул түшүнүк бардык жашоо чөйрөлөрүн камтыйт, себеби, жашоо бардык багыттарда жакшырып туруусу зарыл.

Үзгүлтүксүз жакшыруу процессине уюмдардын бардык кызматкерлери жана башкаруунун бардык деңгээлдеринин катышуусу керек жана ал негизги шарт катары каралат. “Кайдзен. Япондук компаниялардын ийгиликтеринин ачкычы” аттуу чыгарманын орусча котормосунун кириш сөзүндө белгиленгендей, китептин автору Масааки Имаиден, кайдзен системасын ишке ашыруунун минималдуу шарты кайсы экендиги тууралуу сураганда, ал мындай деп жооп берген: “Биринчиден, жогорку деңгээлдеги жетекчиликтин колдоосу, экинчиден, жогорку деңгээлдеги жетекчиликтин колдоосу, үчүнчүдөн, жогорку деңгээлдеги жетекчиликтин колдоосу” - деп жооп берген [1]. Автордун компанияларда кайдзенди ишке ашыруу жөнүндө сөзү деги эле жакшы жакка өзгөрүүлөрүн бардыгында колдонсо болот го деген ойдобуз. Демек, өзгөрүүлөр жетекчиликтин колдоосу жана жактоосу жок эч ишке ашуусу мүмкүн эмес. Жетекчилик өзгөрүү концепциясын толугу менен кабыл алып, сиңирип, өзүнүн башкаруу технологиясына толугу менен киргизүү аркылуу гана катардагы кызматкерлерди жакшыруу процессине тарта алат.

Демек, кайдзен системасынын философиялык негизи – үзгүлтүксүз жакшыруу, ал эми колдонуу максаты – ишти уламдан улам жакшыртуу жана жаңыланууга, өнүгүүгө далалат кылуу. Үзгүлтүксүз жакшыруу – бул эң алгач, жумуштагы бардык ашыкча жана натыйжа бербеген нерселерден арылуу, ар бир жумушту сапаттуу жасап, анын жогорку өндүрүмдүүлүгүнө жетишүү.

Кайдзен башкаруу технологиясы гана эмес, башкаруу философиясы жана өнүгүүгө алып келүүчү ойлоону ыкмасы деп айтсак болот. Кайдзенди башкаруунун бардык деңгээлдеринде гана эмес, иштин бардык багыттарында колдонсо болоору маалым – жумушчу орундарды оптималдаштырууда, стратегиялык башкаруунун максаттарынын системасын түзүүдө, лидердик технологияларды өнүктүрүүдө, мекеменин өндүрүмдүүлүгүн жогорулатууда процессин катышуучуларынын баары менен иш алып барууда ж.б.

Кайдзен системасын колдонууда өзгөрүү аздан көпкө, бир кадамдан экинчиге жана сапаттан санга өтүү көрсөткүчтөрүн берет экендиги маалым.

Башкаруу маданиятыбыздагы көйгөйлөрдүн бири – катардагы кызматкерлердин туура деп эсептеген ою болсо да жетекчинин чечимине каршы чыгуу-

дан баш тартышкандыгында, себеби, жетекчи аны жеке өзүнө каршы чыгуу катары көрүп, өзүнүкүнөн башка ойду кабыл албай, аны субординацияны бузуу деп эсептеши мүмкүн. Мындай жетекчи өз оюн айтканда авторитетине каршы чыккан адам катары кабыл алышы мүмкүн. Мындай акыбалдын бирден бир себеби, арабызда тараган “жетекчи баарын билиш керек, ал башка кызматкерлерден өйдө турушу керек” деген ишеним. Жетекчи каталык кетиргени мекенин кызматкерлерине билинсе же компетенттүүлүгүнө күмөн келсе, анда ал лидерлик орду жок болуп, башкаруу бийлигинен кол үзөт деген түшүнүк.

Кайдзен системасында бул маселенин чечилүү нугу башкада. Бардык эле уюмдарда көйгөйлөр бар жана аларды чечүү үчүн жумушчулардын баары өз ойлорун так жана түз айтканга мүмкүнчүлүгү бар корпоративдик маданиятты калыптандырыш керек. Көп учурда бир ишти толугу менен аткарууга катышкан түзүмдөрдүн жумушчуларынын кызматташтыгы керек болгондуктан, алардын баары өз ойлорун айтуусу күтүлүшү керек жана ага керектүү шарттар өз убагында түзүлүшү шарт катары каралат [1].

Кайдзен системасында дайыма жакшыртуулар болуусу менен бирге жаңылануулар болуп туруусу керек жана ошондо гана натыйжа күтүүгө болот. Жаңылануу болгондон кийин аны башында колдоо көрсөтүп, анан бара-бара күчтөнтүп туруу керек. Өзгөртүүлөрдү киргизип коюп гана андан ары иштер жүргүзүлбөсө, ал жанылык ишке толук кандуу ашпайт. Ошондуктан, кайдзен алгач алынган натыйжаны андан ары жана үзгүлтүксүз көбөйтүүнү көздөйт.

Кайдзен технологиясы өз учурунда дагы үч системага таянат: сапатты камсыз кылуу, өндүрүштү камсыз кылуу жана кызматкерлерди окутуу. Сапаттык көрсөткүчтү жумуштун бардык этаптарында камсыз кылуу зарылдыгы каралат – иштеп чыгуу, өндүрүү, сатуу же кызмат көрсөтүүдө. Өндүрүү учурундагы милдеттерди чечүү үчүн иштелип чыккан - өз убагында өндүрүү же сигналдар системасы. Өз убагында өндүрүү – бул ар бир нерсе качан жана канча керек болоорун аныктагандан кийин гана өндүрүү жолу каралат. Бул системага ылайык, чыгарылган буюмдарды өз убагында өндүрүү концепциясынын жана көрүп көзөмөлдөө принцибинин жардамы менен өндүрүштү камсыз кылууга багытталган [1].

Негизинен алганда, сапат деген сөздү ар түрдүү мааниде колдонсо болот. Сапат дегенде биз өндүрүлгөн буюм же көрсөтүлгөн кызмат гана эмес, адамдардын жумуш кылуу сапаты, иштеп жаткан системанын сапаты же колдонулган ыкманын сапаты деп дагы түшүнүп, адамдардын ар тараптуу иш-аракеттерине карата колдонсок болот.

Үчүнчү негизги система – өмүр бою окутуу

программасынын негизинде кызматкерлерди тынымсыз окутуу турууну көздөйт. Бул үч система бири-бири менен тыгыз байлашышып, бири-бирине көз каранды.

Жакшыруу процессиндеги тоскоолдордун арасында жетекчилердин көрсөтмөлөрдү так бербей, жумуштун негиздерин жана иштөө ыкмаларын түшүндүрүп берүүсү толук кандуу жүргүзүлбөгөн учурлар да кездешет. Жанылануу, өзгөрүү учурларда ал орчундуу көйгөйдү түзөт, кайталанып жасалуучу жумушту аткарууда сапатты жогорулатуу милдети коюлган учурларда деле ал чоң маселе болушу мүмкүн.

Кайдзен системасында калыптанып калган стандарттарды колдонуп, көнүмүш болгон жумуштарды аткарууда жана жаңылануу процесстеринде түзүмдөрдүн башкаруу деңгээлдеринин функцияларынын төмөндөгүдөй бөлүнүүсү каралган.

| | |
|--------------------|----------------------|
| Жогорку менеджмент | |
| Орто менеджмент | Жакшыруу(мыктылануу) |
| Мастер | колдоо |
| Жумушчу | |

1-сүрөт. Иш функцияларды бөлүштүрүүнүн япондук жолу [1].

Жакшыруу – бул иштеп жаткан стандарттарды өнүктүрүү багытындагы өзгөртүүлөр, ал эми колдоо-бул колдонулуп жаткан технологиялык, уюштуруу жана башкаруу стандарттарынын негизинде күнүмдүк иш-аракеттерди жасоо. Менеджменттин тартиби боюнча биринчи жумушту аткаруу саясаты, нормалары, тартиби, аткаруу жолдору жана көрсөтмөлөрү иштелип чыгып, андан кийин гана ал стандарттардын аткарылышы көзөмөлгө алынышы керек.

Эгерде ал стандарттарды аткарууга шарттын баары түзүлүп, бирок иш аткарылбаса, тартиптик жаза колдонулат. Ал эми аткара албай жатса, анда окутуу иштери жүргүзүлүп, же стандарт кайра иштелип чыгышы керек.

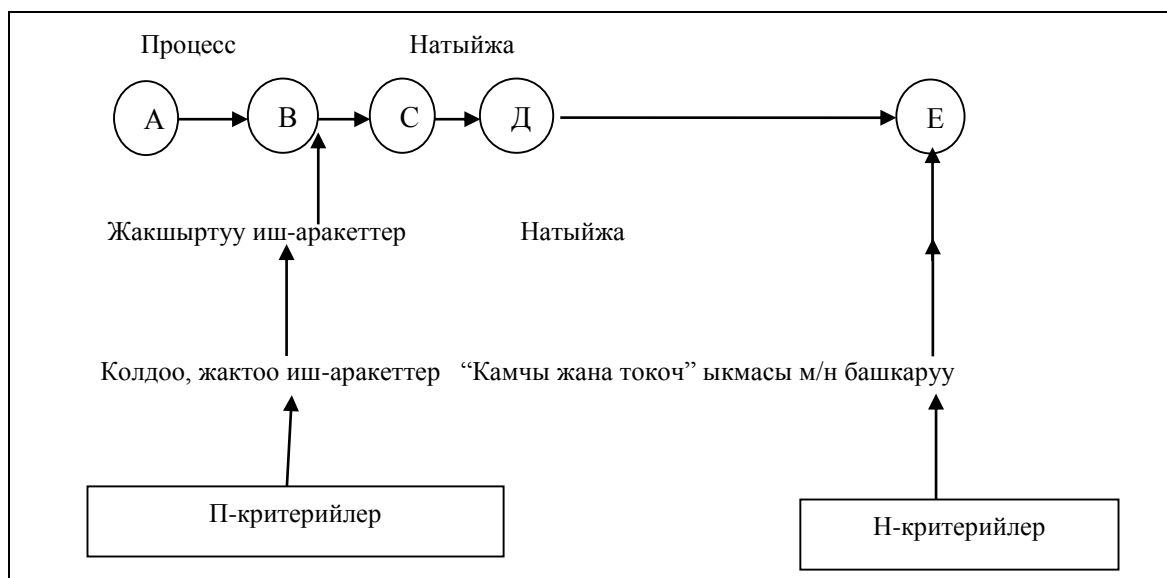
Бардык чөйрөлөрдө эле кесиптик иш-аракеттер кабыл алынган стандарттардын негизинде жүрөт жана окутуу менен тартиптин жардамы аркылуу ишке ашат. Ал эми башкаруу деңгээли жогорулаган сайын жаңыланууга багытталган иш-аракеттер үчүн жоопкерчилик да жогорулайт. Бул кайдзен системасындагы негизги талаптардын бири биздин коомдогу башкаруу маданиятынын маанилүү бөлүгү болсо, көп көйгөйлөр жокко чыгышы мүмкүн деген ойдобуз.

Башкаруу маданиятында калыптанып калган адаттардын бири – иш жетекчинин оюндагыдай же мерчемге жараша аткарылбаса - күнөөлүүлөрдү аткарган адамдардын арасынан гана издегенибиз. Ким аткарышы керек эле, ошол адам күнөөлүү. Ооба, эгерде ал жумушчу же кызматкер атайын, же кандайдыр бир жеке себептери менен аткарбай койгон болсо, ал күнөөлүү. Башка учурлардын баарында жакшы иштебей жаткан система, технология жана башкаруу ыкмалардын начардыгын күнөөлөсө болот. Кайдзен системасы боюнча, 98/2 Деминг принцибин колдонуу тартип болуусу зарыл. Кетирилген катачылыктардын 98% система жана иш технологиялары менен, ал эми 2% гана адамдардын иш-аракеттери менен байланыштырылышы керектиги каралат [1]. Демек, күнөөлүүлөрдү жөнөкөй кызматкерлердин арасынан издеп, таап жана жазалоо-биздин коомдогу башкаруу маданиятындагы норма болуп бараткандыгы өкүндүрүүчү иш десек болот.

Кайдзен системасына ылайык, жакшыртуу процессине кызматкерлердин бардыгынын катышуусун камсыз кылуу керек. Кайдзен философиясына ылайык, тоскоолдуктарсыз алдыга кыймыл болбойт, бирок тоскоолдуктар-аларды жеңүү үчүн гана жаралат. Башкача айтканда, иштин жүрүшүндө кандайдыр

бир маселелер, тоскоолдуктар болсо, аларды жеңүү дагы жумуштун бир бөлүгү катары кабыл алынышы керек деп белгиленет [1]. Бирок, бул процессти алып кетүүдө, көп учурда, жумуш ордундагы көнүмүш акыбалды сактап калууга аракет кылгандар же тынч эле өзүнүн ишин аткарып жүргүсү келгендер тоскоолдуктарды түзүшү мүмкүн. Бирок, атайын жүргүзүлгөн, багытталган өзгөрүүлөрдөн кийин жакшыраак жумуш шарттары түзүлүп, же башка жакшы натыйжа болуп жатканын көргөндө, адамдардын жүрүш-турушу, ишке болгон мамилеси бат эле өзгөрүп калуусу мүмкүн.

Кайдзен боюнча, жумушту аткаруу процессин үзгүлтүксүз жакшыртуу жолунда гана керектүү натыйжа болот экендигин далилдейт. Менеджер ишти жакшыртууга далалат кылган кызматкерлерди колдоп, аларды жактап жана жумушунун натыйжасын эмес, жумуш аткаруу процессин баалап, сыйлоосу керек. Ал менеджер П-критерийлерди колдонот. Эгерде натыйжага багытталган башкаруу болгон учурда, башкача жол менен өтүүсү күтүлөт жана менеджер Н-критерийлерге гана муктаж болот. Натыйжаны гана көздөгөн менеджердин негизги жумушу көзөмөлдөө болуп, башкарууда “камчы жана тооч” ыкмасын колдонот.



2-сүрөт. Процесске (II) жана натыйжага (H) багытталган критерийлер [1].

Ошентип, башкаруунун эки жолу тең натыйжага алып келет, бирок ага келүү жолу, ыкмасы эки башка. П-критерийлерди колдонгондо – натыйжа кечирээк келет, бирок, ал натыйжа сапаттуу болуп, иш көп мөөнөткө багытталат. Н-критерийлерди колдонгондо натыйжага тез жетүү күтүлөт, иш кыска мөөнөткө багытталат, бирок көп учурда жумуш процессиндеги көйгөйлөргө кайра кайрылууга туура келет.

Жумуштун жүрүү процессине, П-көрсөткүчтөргө көңүл бөлгөн менеджер, төмөнкү багыттарда иш алып барат: тартип, убакытты башкаруу, жөндөмдөрдү күчөтүү, жумушка кошо аралашуу жана кызыгуу, мораль, коммуникация [1].

Ошентип, кайдзен технологиясы биздин шартка, иш кызыкчылыктарына туура келеби, же жокпу? Биздин менталитет башка, бизге туура келбейт дешибиз мүмкүн. Бирок, азыркы убакта кайсы мекемеге же ишканага, өндүрүш чөйрөсүндө же болбосо коомго кызмат көрсөткөн жаатында болсун, жанылануу же өнүгүү керек эмес? Баарыбызга керек. Кайдзен системасы сунуш кылган башкаруу технологиясы жана философиясы ысырапчылыкка каршы, ар бир жасаган иш сапаттуу болуп, уламдан улам жакшы өзгөрүүлөр болуп, ишкана жана мекемелерибиз коомдун талаптарын өз убагында канааттандырып турушу кантип керек болбосун. Албетте керек. Айтылган принциптерди максаттуу түрдө колдонуу ар бир жу-

муш ордунда чыгармачыл шартты түзүүдө, өзгөчө кесипкөй кадрлар жетпеген шартта бар кызматкерлердин чын дили менен берилип иштөөсүнө өбөлгө түзүшү мүмкүн.

Профессор Ёсинобу Наятанинин айтымына караганда, кайдзенди колдонуу төмөнкү натыйжаларга алып келет: “1. Адамдар иштин негизин тезирээк өздөштүрүшөт; 2. Жумушту мерчемдөөгө көбүрөөк көңүл бөлүнө баштайт; 3. Жумуштун жүрүшү жөнүндө ой жүгүртүүгө жакшы шарттар түзүлөт; 4. Эл эң орчундуу маселелерге чогулуп басым жасашат; 5. Жаңы системаны түзүүгө бар-дыгы катышат” [1]. Кайдзен системасын колдонууда жакшы натыйжалар болорун далилдеген бул окумуштуунун айткан сөздөрү кайдзен башкаруу философиясын жана принциптерин жашообуздагы бардык чөйрөлөрдө, ар түрдүү тармакта иштеген чоң жана кичине ишкана жана мекемелерде, ал тургай жеке жашообузда да кенири колдонуу керек деген ойду бекемдейт.

Адабияттар:

1. Масааки Имаи, Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. Перевод с англ., 3-изд. - М.: Альпина паблишер, 2017. - 274 с.
2. Майорова Е. Метаморфозы технологии кайдзен в России // Управление персоналом. - 2008. - №21.