

Базілбек Мәди Нұрланұлы

2 курс магистранты шығыстану факультеті,

аль-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті (Алматы қ.)

Жапондық кайдзен философиясының пайда болу тарихы және негіздері

Бұл мақалада автор жапондық кайдзен философиясының пайда болу тарихын және негізгі қағидаттарын зерттеді.

Түйін сөздер: кайдзен, кайдзен философиясы, өндіріс, стратегия, өнімді жақсарту, қағида, ысыраб, мотивация.

Үздіксіз даму үдерісі әуелі Америка Құрама Штаттарында пайда болған. Оны алғашында тек өндірісті дамытуға арналған менеджмент стратегиясы ретінде қолданған. Ал мұндай стратегияға қажеттілік екінші дүниежүзілік соғыс кезінде пайда болған Франция фашистік Германиядан жеңілген соң, Америка Құрама Штаттарының басшылары өзінің одақтастарына үлкен көлемде қару - жарақ пен техника қажет екенін түсінеді. Осылайша, өндірушілер қару жарақтың санын да, сапасын да арттыратын жаңа жүйеге көшуге ниеттенеді. Әрине, соғыс жүріп жатқандықтан уақыт тығыз болды. Бұл тапсырманы орындау үшін білікті менеджерлердің көмегі қажет еді. Алайда, тайм менеджментті меңгерген тұлғалардың дені әскерге аттанып кеткендіктен, мұндай мүмкіндік болмады. Осындай қиын - қыстау кезеңде Американың үкіметі «Өндірісті үйрету тренингі» ағылшынша TWI (Training Within Industries) атты басқарушылар курсына ұйымдастырды. Аталмыш курс радикалды өзгерістерге бой алдырмай, тек қажетті нәтижеге қол жеткізу үшін бұрыннан қалыптасқан жүйені дамытуға бағытталды. «Өндірісті үйрету» курсы қатысушы менеджерлерді үздіксіз кемелдендіруге бейімдеді. Ол үшін менеджерлерге жаңа бөлім немесе жаңа құрал жабдық орнатудың, жаңа жоспар құрудың, жаңа жүйе енгізудің орнына жетілдіруге тиісті ұсақ - түйек шаруалар тапсырылды. Себебі, жаңа жүйе енгізуге, тіпті

ондай маңызды мәселені көтеруге немесе талқылауға уақыт тығыз еді. «Өндірісті үйрету» курстары қолда бар құрал - жабдықты, жұмыс орнын және жұмыс күшін көбейтудің орнына жетілдіру керек дегенді үйретті [1, 2 б.].

«Өндірісті үйрету» әдісінің сол кезеңдегі ең алғашқы жақтаушысы әскери дайындық режимінде қызмет көрсеткен сапаны бақылау командасының статист маманы доктор Эдвард Демингте болды. Доктор Деминг менеджерлерге өндірісті жетілдіру үшін курста үйренген даму жүйесін компаниядағы әрбір қызметкерге үйрету керек екенін түсіндірді. Ол өнеркәсіптегі өнімділікті арттыру үшін қызмет барысындағы әрбір ұсақ-түйек мүмкіндіктің бәрін қарастыруды лауазымды басшыдан бастап, қатардағы қарапайым жұмысшыға дейін үйретуді талап етсе, пайдалы әсер коэффициенті өсетініне сенімді болды. Осыған байланысты Америкадағы әрбір өндіріс орнында жұмысшылар өндірісті жетілдіруге қатысты ұсынысын ашық білдіре алатын арнайы жәшік орнатылды. Басшылар қызметкерлердің пікірімен санасып, әр хатты мұқият оқуға міндеттелді. Алғашында бұл үрдісті ешкім қабылдай қоймады. Тіпті мұны қажетсіз, бос әурешілік санаған басшылар да, қызметкерлер де кездесті. Алайда, Кайдзен ережесі бойынша барлығы ақырындап орындала бастады. Күн сайын, сәт сайын қарыс қадам жасау арқылы аз уақыттың ішінде Америка Құрама Штаттарының өнеркәсібі күрт көтеріліп, ел экономикасы қарыштап дамыды. Америкалық әскери қару - жарақтың сапасы артты. Оны өндіру екі есе жылдам жүрді. Сапа мен жылдамдық америкалық қару жарақ өндірудің басты артықшылығы саналды. Алайда, қазір Кайдзен бүкіл философиясы ретінде танымал. Себебі, бұл стратегияны адами құндылық жағынан дамытып, кемелдендірген жапондар еді [1,4 б.].

Жапония екінші дүниежүзілік соғыста ойсырай жеңілгені белгілі. Жеңілген ел ретінде Жапония толық капитуляцияға қол қояды. Соғыстан кейінгі жылдары бұл елдегі өндірістің ахуалы өте нашар еді. Ұжымдық мәдениет мақтанарлық жағдайда болмады. Менеджмент жолға қойылмаған,

ал қызметкерлер арасында әскери - патриоттық рух қалмады. Осы тұста Америка Жапонияға көмек ретінде «Өндірісті үйрету» жүйесін ұсынады. Америкалық генерал Макартур Дуглас жапон өнімділікті арттыру үшін іскерлік стандарттарды енгізу керегін түсінеді. Ол жапон экономикасы мен өндірісінің гүлденуіне шынымен мүдделі еді. Себебі, мықты әрі тұрақты жапон қоғамы Америка үшін Солтүстік Корея және КСРО тарапынан болып тұратын қоқан-лоққыға сенімді қорған бола алатын. Оның үстіне жапон өндірісі Американың әскерін барлық жағынан тұрақты қамтамасыз ететін қайнар көз еді. Дуглас Макартур өндірісті дамыту үшін мықты мамандарды Жапонияға жібереді. Мыңдаған жапондық арнайы курстан өтіп, жүйені толық меңгеріп шығады. Осылайша, Америкада пайда болған «Өндірісті үйрету» енді Жапонияның дамуына ықпал ете бастады. Соғыстан кейін Жапонияның өндірістік базасы түгел жойылған еді. Бірақ жылдам әрі ауқымды қайта ұйымдастыру жасауға ресурс жетіспеді. Жергілікті жапон бизнесмендері америкалық технологияға тәуелді екенін мойындағысы келмегенімен, жаңа жүйенің тиімді екенін түсіне бастады. Сондықтан олар өндірісті қайта жаңғырту лекцияларын мұқият тыңдады. Бір қызығы, бұл идеяны жапондықтар оп-оңай бойына сіңіріп алады. Курсты аяқтаған жапондар америкалықтар күткеннен де жоғары нәтиже көрсетті. Себебі, тәртіпке бағыну, адами құндылықтар мен төзімділік, үнемділік жапондардың қанына сіңген қасиет еді. Соғыс аяқталған соң Америкада доктор Демингтің «Өндірісті дамыту» стратегиясы ұмытыла бастады. Себебі, АҚШ-та өндірістің бәрі бұрынғы қалпына келіп, дамып кеткен еді. Ал Жапонияда бұл тамыр жая бастаған ұжымдық мәдениет пен өндірістің өзегіне айналды. 1950 жылдардың аяғына таман Жапонияның «Ғалымдар мен инженерлер одағы» доктор Эдвард Демингті, 1954 жылдардың басында сапа қадағалау докторы Джозеф Джуранды экономикалық тиімділік және нәтижеге жету мәселелері бойынша кеңес беру үшін елдеріне шақыртады. Жапондықтар бұл кезде өндірісті дамытуға арналған стратегияны өз беттерінше жетілдіру үдерісін бастап кеткен болатын [1, 5-6 б.]. Осылайша екі рет атом бомбасынан зардап

шеккен, ауыл шаруашылығы мен кәсіпорындары тип-типыл болып күйреген, бірнеше елге орасан зор мөлшерде айыппұл (репарация) төлеуге мәжбүр болған, бас көтере алмастай дағдарысқа ұшыраған Жапонияның аз уақыт ішінде экономикасы түзеліп қана қоймай, тіпті әлемдегі ең озық елге айналады. Жапонияның тез арада еңсесін тіктеуіне басты себеп — Маршалдың дағдарыстан шығу жоспары мен АҚШ-тың қаржылық көмегі және әрине, «Өндірісті дамыту» стратегиясы. Тарихқа көз жүгіртсек, Жапонияның соғыстан кейін аса алып мемлекетке айналғанын көреміз. Мемлекет бес түрлі қайта құру сатысынан өтіп қана қоймай, сан алуан өндіріс салаларында мықты бәсекелеске айналды. Ол сатылар мынандай:

1. АҚШ пен Еуропадан импортталған кең ауқымдағы технологияларды меңгеру;
2. Еңбек өндірісін көтермелеу, компанияны бұған дейін болмаған биікке көтеру;
3. АҚШ - тан келген доктор Деминг пен доктор Джуранның идеясының әсерімен бүкіл елге кең таралған сапаны арттыру бағдарламасын қабылдау;
4. Өндірісті мейлінше икемді деңгейге жеткізу;
5. Көпұлтты корпорациялар жасақтау [2, 10 б.].

Шетелдік технологияны меңгеріп, өнім өндірудің жоғары көрсеткішіне жетіп, сапаны арттырған жапон өндірісінің басты мақсаты — икемді технологияларды меңгеру болды. Бұл дегеніміз — аз уақытта өндірісті қайта құрып үлгеру деген сөз. Нарық пен тұтынушының талабына сай сұранысты өзгертіп отыру. Жапонияның аз уақытта көз ілеспес жылдамдықпен дамып кеткеніне дәлел ретінде мыналарды келтіруге болады:

1. 1962 жылы, яғни соғыстан 17 жыл өткен соң Жапонияда пойыздар сағатына 200 шақырым жылдамдықпен жүре бастады;
2. Токио 1964 жылы , соғыстан 19 жыл өткен соң XVII Олимпиада ойындарын өткізді.

3. Жапонияның көлік жасау өндірісі әлемдегі үздік брендтерді басып озды.

«Өндірісті үйрету» стратегиясының Жапонияда дұрыс жүзеге асуына жапондардың ұлттық мінезі, еңбекқорлығы, тәртіпке бағынуы, басшылардың сөзін екі етпеуі, ұқыптылық, үнемділік, төзімділік, өз - өзін реттеу секілді қасиеттері оң ықпалын тигізгенін атап өтпеуге болмайды [2, 12 б.].

Соғыстан кейін Тойота компаниясы өте батыл тәжірибе жасауды көздейді. Компаниядағы дарынды инженерлердің бірі Тайити Оно жинақтау конвейеріндегі негізге ережеге сәл өзгеріс енгізеді. Бұрын компания шығаратын көліктер бірдей үдерістен өтетін. Әдетте әр жұмысшы өзіне берілген міндетті ғана атқарып, басқаның қателігі үшін өзін жауапты санамайтын және тек өзіне міндеттелген жұмысты істейтін. Ал өндіріс кезінде болған қателікті ең соңында конвейердің сапасын бақылап тұратын нұсқаушылар ғана байқайтын. Бұл кезде сапасыз өнім мен ысыраптар өте көп орын алатын. Ал Тайити Оно конвейердің бойына қызыл бау тағып, жаңа ереже енгізеді. Бұдан былай өндіріс кезінде қателікті байқаған кез келген қызметкер немесе жұмысшы сол қызыл бауды көру арқылы өндірісті тоқтатып, қателік пен кемшілікті талдап, мәселені дер кезінде шешуге міндеттелді. Алғашында кейбіреулер мұны уақыт ысырабы, өндірісті төмендету деп түсініп, қарсы шықты. Тіпті, мұны өндіріс жеделдігіне жасалған қастандық деп бағалағандар да кездесті. Әрине, қарап тұрсақ, әр жұмысшы болмашы ақауға бола қызыл бауды көріп, конвейерді тоқтата берсе, компанияның өнім өндіру жылдамдығы баяулайтыны белгілі. Алайда, уақыт ысырабы арқылы компания өндірісі қателіктер мен ақаулардан арылып, тек сапалы өнім шығаратын болды. Осылайша, дәстүрлі әрекеттерге қарамастан, Тайити Оно жаңа тәсілді енгізіп, бұл әдіс көлік шығарушылар үшін ең тиімді болып шықты. Өнім дайын болмай тұрып ақауларды анықтау, оларды дайын өнімде болдырмауға қол жеткізілді. Осылайша, Кайдзен Тойота өндірістік жүйесінде америкалық құралдармен жұмыс істеу арқылы дамып, жаңа сатыға көтерілді. Тайити Оно Генри Фордты шабыттандырушы

тұлға деп есептейді. Себебі Генри Форд өз өмірбаянында: « Өндірістің мақсаты – кедергілерді жою арқылы жаңа технологияларды ойлап табу және тауардың бағасын осы арқылы төмендету» деп көрсеткен болатын. Уақыт өте келе, жапондар Америкадан әкелінген стратегияны тек өндірісте ғана емес, өмірдің барлық саласында қолдана бастады. Олар бұл әдісті тек технология ретінде емес, қарым - қатынасты, тайм менеджментті реттейтін құрал, тіпті философиялық мәні бар тұжырымдамаға айналдырды [3, 8 б.]. Дегенмен, жапондардың өмір салтына айналған бұл менеджмент тек 1986 жылы Масааки Имай ағылшын тілінде кітап шығарғаннан кейін ғана бүкіл әлемге белгілі болды. Бұл кітапта автор кайдзенді кәсіпорында туындаған мәселелерді, қызметкерлердің кемшіліктерін немесе қателіктерін жазаламай, ұрыспай, сөгіс жарияламай, айыппұл салмай, қателігін қайталамауға ынталандыратын еңбек мәдениеті деп түсіндіреді. Осылайша Кайдзен деп аталатын терминнің және жинақталған жапон философиясының авторы ретінде Масааки Имайды атайтын болды. Оның айтуынша, Кайдзен - өмірде кездесетін барлық құбылысты (жеке өмір, мінез, жұмыс, дағдылар, т.б.) үздіксіз, біртіндеп жақсартуға негізделген жапон философиясы. Кайдзенді дағдыға айналдырған жапондар кез келген жұмысты, қызметті, тіпті ол қарапайым лауазым иесі болса да, өркендетуге ұмтылады [3, 10 б.].

Кайдзеннің екі анықтамасы бар:

1. Әдетті , үдерісті , өнімді жақсарту үшін қарыс қадам тәсілін қолдану;
2. Жаңа өнім немесе өнер тапқыштықты тудыратын, шабыт сыйлайтын сәтті ұтымды қолдану [3, 13 б.].

Масааки Имаидан «Кайдзенді компанияға енгізудің алғышарты қандай?» деп сұрағанда, ол былай деп жауап берген: «Бірінші алғышарт – басшылықтың ниеті мен ықыласы. Екіншісі – басшылықтың ниеті мен ықыласы және үшіншісі де – басшылықтың ниеті мен ықыласы». Демек, бұл арқылы Кайдзен жүйесі нәтижелі болу үшін басшылық пен менеджменттің компания жұмысын жақсартуға толығымен мүдделі болуы керектігін

айтқысы келеді. Басшылар өзгерістерді өзінен бастап, содан кейін ғана қоластындағы қызметкерлерден өзгеруді талап етуі керек. Кайдзен философиясын кәсіпорындарда тек осындай жолмен ғана жүзеге асыруға болады. 1990 жылдары кайдзен философиясы ақырындап Америкаға ене бастайды. Бастапқыда Кайдзен көбіне бизнестің жоғары технологиялы қолданбалы бағдарламаларында қолданылды. Ал Кайдзеннің Америка Құрама Штаттарында дамуына Джеймс Бумек пен Джеффри Лайкер үлес қосты. Кейін бұл философияны «Lean Production» деп атады. LEAN – сүттің қаймағы деген мағына береді. Ал 2000 жылдары кайдзен Ресейге келді. Оны алғаш түсіндірген және насихаттаған Юрий Адлер еді. Ол Кайдзенді «Бережливое производство», яғни, «Үнемді өндіріс» деп аударды. Осылайша, XX ғасырдың басында пайда болған кайдзен бүкіл әлемге таралуда [4, 4 б.].

Әлемге таралған Кайдзен философиясы Қазақстанға да жетті. 2002 жылы Жапонияның Халықаралық Ынтымақтастық Агенттігі (JICA) Қазақстан - Жапон адам ресурстарын дамыту орталығы ашылғаннан кейін бизнес иелері жапон еліне барып, тәжірибе алмаса бастайды. Алғашқы қазақстандық сарапшылар 2010 жылы дайындалды. Қазақстан-Жапон адам ресурстарын дамыту орталығы Қазақстанда Кайдзеннің дамуы үш кезеңнен тұрады: Алғашқы кезең 2006 жылдан бастау алады. Бұл кезде Ресейден келген Кайдзен-тренерлер білім беріп, ішінара компаниялар өз бизнестерінде Кайдзенді қолдана бастады. Екінші кезең, 2010 - 2012 жылдар аралығында Кайдзен мемлекет тарапынан қолдау тапты. Елімізде Кайдзен-тренерлерді даярлауға Ресейден мамандар шақыртылып, ұлттық компанияларға енгізуге талпыныс жасалды. Жаппай ел ішінде Кайдзенді таныту, кең ауқымда қолдану 2017 жылдан басталды. Ол кезде Марғұлан Сейсембай «Кайдзен орталық» ашып, 10 000 Кайдзен - тренер даярлауды мақсат етті. Содан бері Кайдзен туралы ақпарат тез таралып, оны өз мекемесінде пайдаланатын бизнесмендер қатары да күн сайын өсті. Осы тұста еңбек өнімділігін арттыруға көптеген кәсіпкерлердің ықыласы ауды. Бұл жоба өз мақсатына

толық жете қоймағанымен, осы жолда еңбектеніп жатқандар саны күннен-күнге артуда. Қазақстан менеджментін бір сатыға көтеру келешек инновациялық Қазақстан мемлекеті үшін маңызды. Сонымен қатар, Асыл Қабдуллин да Кайдзен жүйесімен таныстырғандардың алғашқысы. Ол «Кайдзен Арсенал» компаниясының басшысы, әрі «Қазақстан Кайдзен коллегия» қоғамдық бірлестіктің президенті. Оның айтуынша, Кайдзен жүйесі бізге Ресейден келген. Қазақстан мен Ресей арасында Кайдзенге деген көзқараста айтарлықтай айырмашалық жоқ. Кайдзенде батыс және шығыс Кайдзен деген бөліністер бар. Біздің мамандар шығыс тармағын ұстанады. Асыл Қабдуллин 2007 жылы бірінші рет сүт зауытына Кайдзен енгізілгені туралы айтқан еді. Ол кезде сарапшылардың барлығы дерлік Ресейден келген еді. Себебі, менталитет пен тіл жағынан аздаған мәселелер туындағандықтан, Жапон сарапшыларға қазақтармен жұмыс жасау қиынға түсіпті. 2012 жылы жаңа толқын басталды. Ресейліктер біздегі нарықты игеруге белсене атсалысып, сол кезде Қазақстанға Кайдзен-тренерлер Анатолий Феськов, Сергей Корчагин ұстаздар келді [4, 6-7 б.].

Қазіргі таңда Қазақстанда көптеген компаниялар Кайдзен философиясын кеңінен қолдануда. Олардың қатарында Қазпошта, Қазақтелеком, ҚТЖ, Қазатомпром, Қазцинк, VI-Group және көптеген ұлттық компаниялар бар. Мұндай компаниялар қатары жылдан жылға өсіп келеді. Тек ірі емес, шағын компаниялар да Кайдзен философиясын қолдануда. Қазіргі таңда Кайдзен үшін компанияның ауқымы маңызды емес. Оны кеңседе де, шағын фирмада да, ірі компанияда да қолданады [4, 9 б.].

Қазақстандағы Кайдзенді енгізу жетістігі басталған істің динамикасына тәуелді. Өкінішке қарай, көпшілік дереу нәтиже көрсетуді талап етеді. Бір-екі айдың ішінде белгілі бір жетістікке жету, көрсеткіштерді өсіру мүмкін емес. Себебі, Кайдзен үдерістерді жаңа тәсілдермен эволюциялық тұрғыда дамыту дегенді білдіреді. Кайдзенді енгізетін адамдар, зауыттардағы жұмысшылар аз уақытта нәтижеге қол жеткізу мүмкін емесін біледі. Кайдзенде үдерістердің түрленгіштігі деген ұғым бар [4, 10 б.].

Кайдзен философиясының қағидаттар мен жұмыс істеу принциптері.

Кайдзеннің ең негізгі қағидасы құндылықты арттыру және ысырапты азайту мақсатында тұтастай немесе жекелеген процестегі күллі құндылықтар ағынын үнемі жетілдіру [5, 86.].

Құндылық - өнімнің не көрсетілген қызметтің тұтынушы үшін маңыздылығы. Дәл осындай құндылығы үшін тұтынушы сол өнім үшін ақы төлеуге дайын.

Кайдзен ұғымы жапон халқының ұлттық мінезінің негізгі қасиеті үнемділіктен туындаған. Ал Кайдзен тек сол үнемділіктің бір бөлігі ғана. Осыған сәйкес, әрбір кәсіпорын үнемді, яғни ысырапсыз жұмыс істеуі керек. Үнемді кәсіпорын барлық шығындардан тұрақты түрде арылуға, ысыраптарды болдырмауға бағытталған басқару қағидаты [5, 9 б.].

Ең алдымен, Кайдзен, яғни, күнделікті жақсартып отыру арқылы жүзеге асады. Өйткені үздіксіз өркендеу болмаса, алға ілгерілеудің, дамудың болуы да екіталай. Даму болмаса, шығындар ұлғая түседі, баға көтеріле береді, бәсекелестерден артта қалу байқалады. Сондықтан, үздіксіз даму кез келген өндірістік компанияның негізгі ұстанымы болуы керек. Бұл – жоғары жақтан күштеп енгізіліп, оқтын-оқтын елдің есіне түсіріп отыратын қажеттілік емес, керісінше, ұйымның іс-әрекеттерінен табиғи түрде көрініс табуы қажет [5, 10 б.].

Кайдзенді қалыптастырған үнемдеу ұғымы қызметкерлердің жалақысын азайтуды білдірмейді. Мұндай үнемдеу Кайдзен идеясына қайшы. Дәстүрлі менеджмент пен Кайдзенді салыстырып қарасаңыз, үлкен айырмашылық байқауға болады. Мысалы, дәстүрлі менеджментте тауардың құны шығындар мен компания көретін табыстың қосындысынан тұрады. Демек, тауардың құны жоғары болады. Ал Кайдзен бойынша тауардың бағасы ысыраптарды азайту арқылы табысқа жетуге бағытталады. Бағаны барынша төмен, ал сапаны жоғары ету үшін мына нәрселерді үнемдеу керек: артық өндірілген өнім, артық қозғалыс пен тасымалдау, артық қорлардан

арылу, уақыт ысырабы болмау үшін артық өндеуге жол бермеу, ақау шығынын азайту және адамның тиімді қабілетін пайдаланбау [5, 11 б.].

Байқасаңыз, Тойота өндірістік жүйесі Жапонияда да, шетелде де өзіне көп назар аударған жүйе. Себебі, ол мұнай дағдарыстары кезінде жоғары табысқа қол жеткізген санаулы компанияның бірі. Бұл компанияда мүлде қарыз жоқ. Ол табысы бойынша ірі Жапон банктерінен қалыспайды. Мұның бәрі ысыраптарға жол бермегендігінен болып отыр [5, 11 б.].

Кайдзенге де зор танымалдылықты осы Тойота компаниясы әкелді. Олар Кайдзеннің принциптерін автокөлік өндірісінде тамаша қолданды. Бизнес - үдерістерді оң тайландыру арқылы қоймалардан құтылу керек деген шешім қабылданды. Осылайша қажетті бөлшектер дер уақытында жеткізушіден бірден конвейерге жеткізіліп отырды. Мұның бәрі кесте арқылы қадағаланып, керексіз үдерістерді жою арқылы жалпы тиімділік арта берді. Әр өндірісте әрі қарай дамытатын бір сала болатындықтан, бұл әр қызметкердің одан әрі қарай дамуына, әрі өндірістік үдерістердің жетілдірілуіне мүмкіндік берді. Басшылық мұның бәрін есепке алып, қызметкерді мадақтап отырды. Тойота мүлтіксіз сапа қадағалау жүйесімен танылған. Сол үшін 1966 жылы Жапония елінің сапа жөніндегі «Japan Quality Control Prize» деп аталатын ең керемет жүлдесін жеңіп алды. Тойота компаниясында қарапайым инженерден бастап вице-президентке дейін өскен Тайити Оно шығындарды мүлде болдырмау мақсатында өндірістік үдеріс кезіндегі пайдасыз іс әрекеттерді топтастырып шығады: Кайдзенде пайдасыз іс-әрекеттерді жапонша мура, мури, муда деп атайды [6, 21 б.].

Артық қозғалыс ысырабы - зауытта жұмысшылар артық қозғалыстар жасайды. Себебі, материалдар немесе жұмыс құралдары жақын орналаспаған. Оларды ыңғайлы жерге орналастыру арқылы уақыт пен күшті үнемдеуге болады.

Уақыт ысырабы – әрекет пен операцияларға жұм салатын уақыттың кетуі.

Ақау ысырабы - жұмыс кезеңінде неғұрлым көп ақаулар айқындалса, соғұрлым көбірек уақыт пен қаржы ысырап болады.

Артық өндірілген өнім ысырабы – мұндай өнім өтпей, сөрелерде жатады да, қажетсіз ысыраптарды ұлғайтады.

Артық тасымалдау ысырабы – қажетті шикізат қамтамасыз етпейді немесе өнімді бірден тиісті жерге тасымалдауды.

Артық қорлар ысырабы – артық қор біріншіден, орын алады, екіншіден, ұзақ сақталған сайын сапасын немесе маңыздылығын жоғалтады.

Артық өңдеу ысырабы - үдеріс кезінде қажетсіз өңдеу ысырапты көбейте түседі. Осы жеті ысырапты Тайити Оно топтастырса, сегізіншісін — «Адамның тиімді қабілетін пайдаланбау» ысырабын Джеффри Лайкер ойлап табады [6, 31 б.].

Адамның тиімді қабілетін пайдаланбау ысырабы — бағаланбаған, мотивацияланбаған қызметкерлер. Адамның пайдаланбау ысырабы Джеффри Лайкер ойлап тапқан «Адамның тиімді қабілетін пайдаланбау» жөнінде айтқанда, Nokia компаниясы туралы мына оқиғаны мысалға келтіруге болады. Nokia компаниясы қызметкерлерінің бірі Джоханнес Ваананен тарихта ерекше жаңалығымен қалған тұлға. Ол әлемде алғаш рет экранның автоматты түрде айналуын қамтамасыз ететін функцияны, сенсорлы панельді, экрандағы саусақ іздерін танитын сенсорлы пернетақтаны ойлап тапқан. Алайда 2002 жылы Nokia және басқа да компаниялардың көрмесінде оның ұсынған жобасы қабылданбай қойған. Компания әлі мұндай өнім шығаруға дайын еместігін, тұтынушылар да тек саусақпен жұмыс істейтін құралды қолдануға құштар емес екенін айтып, мұндай өнім шығарудан бас тартады. Бұл жиында Nokia, Siemens, Ericsson, Alcatel, Samsung, Motorola сияқты компанияның өкілдері де болған. Джоханнес Ваананен басқа компанияларға да өзі ойлап тапқан жаңалықты ұсынып көрген. Бұл өнімді, Apple компаниясының басшысы Стив Джобс сатып алады. 2007 жылдың қаңтарынан бастап осы уақытқа дейін үздік деп танылып келген Nokia компаниясы мықты бәсекелестің құлдырай бастады. Оған себеп пайда болуы.

Apple компаниясы, Nokia компания басшылығы қабылдамай қойған функцияны іске қосу арқылы жаңалық жасады. Сенсорлы панель арқылы жұмыс істейтін Apple өнімдеріне деген сұраныс үлкен қарқынмен өсіп, Nokia нарықта оны қуып жете алмайтын деңгейге түсті. Осылайша, дер кезінде қызметкерінің тиімді қабілетін пайдаланбаған Nokia компаниясында құлдырау кезеңі туды. Кайдзен философиясын тек кәсіпкерлікте ғана қолдануға болады деген қате. Ол - әмбебап құрал. Оны кез келген салаға енгізуге болады. Осы атап өткен 8 түрлі ысырапты жою арқылы жетістікке жетуге болатыны мәлім [6, 34 б.].

Компанияда ысыраптардан бөлек басқа да пробле малар кездесуі мүмкін. Масааки Имаи өзінің еңбегінде «Кайдзеннің қолшатыры» ұғымын қалдырған. Проблемалардан қорғану үшін «Кайдзен қолшатырын» қолдануға болады. Қолшатырдың астында кайдзеннің әдістері мен құралдары көрсетілген. Осы «Қолшатырға» сәйкес, негізінен алғанда кайдзен мынадай қағидалардан тұрады және осы қағидаларға сәйкес кайдзеннің жеке құралдары пайда болады: Тұтынушыларға бағытталу кайдзенді қол данатын компания үшін ең бастысы - өз өнімдерінің тұтынушыларды қанағаттандыруы болмақ. Кері байланыс арқылы компания сұранысты анықтап, бағыт - бағдарын жоспарлап, өнімнің сапасын жақсарт алады [6, 35 б.].

Үздіксіз өзгерістер – Кайдзеннің негізгі қағидасы. Ол ұйымның барлық саласындағы үздіксіз шағын өзгерістерді меңзейді: өндірісте, қамтамасыз етуде, сатуда, бухгалтерияда, қарым-қатынаста, сервисте, әдістемеде және т.б. Бизнесіте ұсақ - түйек деген атымен болмайды, сондықтан мұнда бәріне назар аудару керек. Басшылар да, қызметкерлер де үнемі «Нені жақсартуға болады? Қалай жақсартамыз?» деген ойда болады. Ол үшін өз жұмыстарына тұрақты түрде талдау жасап, қай жерде, қашан кідіріс немесе кедергі болғандығын анықтап, оларды түзету жолдарын, әдіс-тәсілдерін қарастырады. Жақсартудың үздіксіз үдерісі тек жұмыстың жаңа әдістері мен құралдарын қолдануды меңземейді, оған еңбектену, ынтымақтастық пен

бірлесе әрекеттесудің жаңа нысандары да кіреді. Компаниядағы өзгерістер жоғарыдан төмен қарай жүзеге асырылады. Басшылар алдымен өздері өзгеріп, содан кейін ғана қалған қызметкерлерге үлгі көрсетеді. Бұл үшін менеджерлерде кәсіби және әдістемелік құзіреттіліктен басқа әлеуметтік дағдылар да болуы қажет, яғни олар адамдармен тіл табыса біліп, олардың қалауын түсініп, оларды жаңаша жұмыс істеуге ынталандыра алуы керек. Қызметкерлер компанияның миссиясы мен мақсатын тереңінен түсініп, соларға адал қызмет жасау үшін, басшылар қызметкерлерге толығымен жағдай оның барлық дерлік ұсыныстарын жүзеге асыруға тырысады [6, 38 б.].

Мақала бойынша қорытындыға келетін болсақ қазіргі таңда адамдарды өз уақытын орынды жоспарлау, құндылықтарды қадірлеуді үйрену, жұмыс өнімділігін арттыру, сапалы өмір сүру, өмірден өз орнын табу сияқты мәселелер жиі алаңдатады. Кайдзен деп аталатын жапон философиясын аталған салалардың барлығына дерлік қолданып, нәтижеге қол жеткізуге болады. Кайдзен философиясын Toyota, Canon, Honda, Boeing, BMW, Matsushita, Nissan, Komatsu, Sony, Ford, Harley Davidson, Сбербанк России, Amanat Insurance, Bi - Group, Казатомпром сияқты компаниялар, еңбек сапасын арттыру үшін пайдалануда. Қазіргі таңда бұл философия жеке тұлғалардың да мақсатына сүрінбей жетуіне, өмірін жоспарлауына көмектесетін тиімді құралға айналды. Кайдзен – өндірісті, зерттеуді, бизнес үрдістер мен басқаруды, сондай-ақ, өмірдің басқа да барлық қырларын үздіксіз жетілдіруге бағытталған жапон философиясы мен тәжірибесінің жиынтығы.

Қолданылған әдебиеттер тізімі:

1. Роберт Маурер. Шаг за шагом к достижению цели: Метод кайдзен — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 192 с.

2. Масааки Имаи. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management. — М.: «Альпина Паблишер», 2010. — С. 344.
3. Масааки Имаи. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний = Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. — М.: «Альпина Паблишер», 2011. — С. 280.
4. Ғани Байғалиұлы. Кайдзен үздіксіз дамудың құпиясы. – Алматы: “Арыс” баспасы, 2020. — С. 184.
5. Мельникова, Е. В. Улучшения в стиле кайдзен / Е. В. Мельникова // Методы менеджмента качества. — 2007. — № 3. — С. 8-11.
6. И. Оу. Японский менеджмент: прошлое, настоящее и будущее. Japanese Management: Past, Present and Future. — М.: Эксмо, 2007. — С. 160.