

Gândirea japoneză Kaizen – cheie privind succesul dezvoltării organizaționale

Veronica BUTNARU,
magistru, lector superior universitar,
Academia de Administrare Publică

SUMMARY

Kaizen means improvement, continuous improvement involving everyone in the organization - from top management to managers, then to supervisors and to workers. In Japan, the concept of Kaizen is so deeply ingrained in the minds of both managers and workers that they often do not even realize they are thinking Kaizen as a customer-driven strategy for improvement. According to Imai, this philosophy assumes that „our way of life – be it our working life, our social life or our home life – deserves to be constantly improved”. The Kaizen Institute defines Kaizen as the Japanese term for continuous improvement. It is using common sense and is both a rigorous, scientific method using statistical quality control and an adaptive framework of organizational values and beliefs that keeps workers and management focused on zero defects. It is a philosophy of never being satisfied with what was accomplished last week or last year.

Managementul KAIZEN s-a dezvoltat în Japonia între anii '50-'80 ai secolului trecut, însă denumirea a fost recunoscută și înregistrată oficial ca marcă în SUA în 1985 când Masaaki Imai, fondatorul Institutului Kaizen, a publicat cartea „Kaizen – cheia succesului competitiv al Japoniei.” Până atunci denumirea de *kaizen* era doar un substantiv comun în limba japoneză, având semnificația de „mereu mai bine.”

Prof. Masaaki Imai este cunoscut ca „Guru Kaizen” și „părintele îmbunătățirii continue”. Cartea care definește filozofia și practicile KAIZEN, „KAIZEN: The Key to Japan's Competitive Success,” publicată la editura McGraw-Hill în 1986, a fost tradusă în peste 20 de limbi și publicată în peste 30 de țări. Cartea a avut drept impact adoptarea de către un număr foarte mare de companii și de către un număr foarte mare de manageri a tehnicilor și principiilor Kaizen.

În anul 1997, prof. Masaaki Imai a publicat cea de a doua carte despre *kaizen*, „Gemba KAIZEN: A Commonsense, Low-cost Approach to Management” tot la prestigioasa editură McGraw-Hill beneficiind de același succes și recunoaștere ca și prima carte. [2]

Sistemul de management KAIZEN, al cărui succes a fost demonstrat în Japonia, este un concept inițiat de managerii japonezi care are semnificația: KAI = schimbare și ZEN = pentru mai bine, în sensul de îmbunătățire continuă, zi de zi. Spre deosebire de concepția occidentală care presupune schimbarea totală, la intervale mari de timp și care necesită folosirea unui volum mare de resurse, prin KAIZEN se urmărește o îmbunătățire lentă, graduală, dar continuă, cu efecte vizibile de la o zi la alta. Astfel, s-a demonstrat că deși, prin aplicarea KAIZEN, îmbunătățirile obținute sunt mici la un moment dat, evalua-

te pe perioade de timp mai mari, pot avea rezultate spectaculoase. În plus, prin KAI-ZEN, îmbunătățirile se realizează cu un minim de cheltuieli. Aceste creșteri mici fac ca procesul să fie mai eficient, efectiv, sub control și adaptabil. Japonezii spun simplu că îmbunătățirea se face cu mintea, nu cu bani. Conceptul este o simplificare prin divizarea unui proces complex în procese mai mici. Cu ajutorul managementului KAIZEN se elimină pierderile dintr-un proces prin îmbunătățirea considerabilă a acestuia, folosind sistematic observația și datele statistice, schimbând continuu instrumentele, dar și tehnicile folosite. Dacă asociem acestor principii și personalul angajat, prin implicare directă, se pot obține rezultate financiare excepționale.

La japonezi, există regula ca, în fiecare an, să înceapă câte o campanie bazată pe un program de îmbunătățire continuă a calității. De exemplu, la Nissan Motors s-a inițiat „Campania 3K 1-2-3,” cei 3K reprezentând: Kangae (gândire), Kado (acțiune) și KAIZEN, iar prin 1-2-3 – ordinea acestor trei procese: **a gândi, a acționa, a îmbunătăți continuu**. [3]

Profesorul Universității din Tokyo, dl Hitoshi Kume, spunea: „Cred că în timp ce vesticii sunt orientați înspre „controlarea” calității și conformarea la standarde și specificații, managementul japonez are, ca element definitoriu, îmbunătățirea calității (Kaizen). Cu alte cuvinte, abordarea japoneză se reduce la a face kaizen în mod continuu și sistematic.”

Modelul japonez de conducere a demonstrat că progresul cu pași mici, dar repezi, conduce la victorii sigure și pe termen lung. Kaizen este un concept de origine japoneză care, în esență, semnifică **îmbunătățirea continuă**. Provine din budism, unde înseamnă „*reînnoiește inima și fă-o tot mai bună*.” În artele marțiale, prin Kaizen se înțelege „*a înainta cu pași mici și repezi*.” Metoda s-a extins treptat și în management. În prezent, Kaizen se studiază

și în afara granițelor Japoniei, în instituții importante din SUA, Canada, Europa de Vest. [4]

În abordarea Kaizen, accentul se pune pe fluența procesului de îmbunătățire și eficientizarea lui. Al doilea principiu important constă în faptul că responsabilitatea îmbunătățirii produselor și proceselor este a întregului personal din organizație, nu numai a specialiștilor.

Caracteristicile specifice care asigură abordarea cu succes a activităților Kaizen sunt următoarele:

- uită toate ideile aplicate în prezent în organizarea producției;
- respinge în totalitate situația existentă ;
- imaginează-ți cum va funcționa noua metodă;
- nu trebuie să cauți perfecțiunea, este bună și o îmbunătățire cu 40-50% a situației existente;
- nu face cheltuieli mari;
- problemele cu care te confrunți îți oferă posibilitatea să-ți folosești cunoștințele și abilitățile de manager;
- ideile emane de mai multe persoane sunt mai bune decât ideea unei singure persoane.

Conceptul Kaizen ne explică de ce în Japonia nimic nu poate rămâne static pentru mult timp. Majoritatea practicilor de management „specifice japoneze,” precum Controlul total al calității (TQC), cercurile calității și stilul specific de relații dintre angajați, se pot reduce la un singur cuvânt: *kaizen*.

Kaizen este un proces de zi cu zi, al cărui scop merge dincolo de simpla îmbunătățire a productivității. Acesta este, de asemenea, un proces care, atunci când este făcut corect, umanizează locul de muncă, elimină excesul de muncă și îi învață pe oameni cum să efectueze experimente cu privire la munca lor, folosind metoda științifică. În total, procesul sugerează o abordare umanizată a lucrătorilor: „**Ideea este**

de a hrăni resursele organizației: omul , prin laudă și încurajarea de a participa la activități kaizen.” Punerea în aplicare cu succes necesită „participarea lucrătorilor în procese.”

Kaizen înseamnă în practică ca toți membrii echipei în toate părțile organizației căuta în permanență modalități de îmbunătățire a operațiilor și angajații de la fiecare nivel al companiei se supun acestui proces de îmbunătățire.

În orice organizație managementul *Kaizen*, indiferent că e vorba de manufactură sau servicii, ar trebui să înceapă de la cele trei mari activități: *5S* și *eliminarea muda* (eliminarea pierderilor), *standardizare*.

5S este un element indispensabil al unui bun management. Prin buna păstrare a unui *5S*, angajații dobândesc și practică autodisciplina. Angajaților indisciplinați le este imposibil să ofere produse și servicii de o înaltă calitate clienților .

Cei cinci pași ai procesului *5S*, cu denumirea lor în limba japoneză, sunt: [1, p. 66]

1. Seiri (sortare) - primul pas se referă la diferențele lucrurilor utile de cele inutile din *gemba* (locul unde se desfășoară acțiunea) și renunțarea la cele din urmă.

2. Seiton (sistemizare) - cel de-al doilea pas al procesului constă în angajarea ordonată a tuturor lucrurilor care rămân după *Seiri* (sortare).

3. Seiso (strălucire) - cel de-al treilea pas al procesului constă în curățarea echipamentelor și a locului de muncă.

4. Seiketsu (standardizare) - cel de-al patrulea pas se referă la păstrarea curățeniei și la participarea continuă a celor trei pași anteriori.

5. Shitsuke (susținere) - cel de-al cincilea pas are ca obiectiv principal obținerea disciplinei și angajarea tuturor în păstrarea standardelor.

Kaizen pune accentul atât pe proces, cât și pe rezultat. Pentru a susține oamenii să continue în eforturile lor *kaizen*,

managementul trebuie să planifice, să organizeze și să execute proiecte cu mare atenție. Deseori, managerii doresc să vadă rezultate mult prea repede și să omită procese importante. *5S* nu este un moft sau o activitate a lunii, ci o parte a activității zilnice. Orice proces *kaizen* trebuie să includă pași care să asigure continuitatea.

Deoarece *Kaizen* se adresează rezistenței oamenilor la schimbare, primul pas este de a pregăti angajații mintal pentru ca aceștia să accepte *5S*, înainte de a începe campania. Ca o activitate preliminară la implementarea *5S*, ar trebui să fie alocat un timp pentru a discuta despre filozofia și beneficiile din spatele *5S*: [1, p. 77]

- crearea unor medii de lucru curate, igienizate, plăcute și sigure;

- revitalizarea *gemba* și îmbunătățirea moralului și a motivației angajaților;

- prin eliminarea diferitelor tipuri de *muda* și prin minimalizarea timpului de către diverse instrumente, munca devine mai ușoară, se reduce munca extenuată.

Muda este un cuvânt de origine japoneză, înseamnă „pierdere.” *Muda* face referire la orice activitate care nu adaugă valoare. În *gemba* există doar două tipuri de activități: care adaugă valoare și care nu adaugă valoare. În *gemba kaizen* eforturile sunt direcționate, în primul rând, spre eliminarea tuturor tipurilor de activități ce nu adaugă valoare. Eliminarea *muda* din următoarele domenii poate contribui la îmbunătățiri importante în QCD (calitate, cost, livrare), care este privit ca fiind țelul suprem al managementului, atunci când managementul reușește să obțină QCD, urmează și satisfacerea clienților și succesul organizației. Eliminarea *muda* simbolizează abordarea practică a costurilor reduse pentru îmbunătățire.

Pierderile din administrație poartă denumirea de „*birocrăție*” - hârtie în exces, termene de livrare prelungite și procese slab gestionate. Toate aceste lucruri creează stereotipuri de ineficiență și nepăsare

în instituțiile administrative. Îndepărtarea acestei *muda* necesită implicarea activă a oamenilor care se ocupă de proces, aici fiind activat modelul 4P. Cei 4 P ai schimbării prin *Kaizen* sunt: [1, p. 92]

- motivarea personalului (sensibilizarea top managementului, instruirea liderilor *Kaizen*, instruirea întregului personal);

- îmbunătățirea aspectului locului de muncă (implementarea 5S, managementul vizual);

- îmbunătățirea proceselor (reducerea timpului de transfer, creșterea valorii adăugate);

- revizia politicilor (comitete de direcțiune, revizuirea regulamentului guvernamental).

Standardizarea este cea de-a treia regulă de bază a practicilor *kaizen* din *gemba*. Standardele pot fi definite ca fiind *cel mai bun mod de a face un lucru*. În cazul produselor sau serviciilor rezultate dintr-o serie de procese, se poate menține un anumit standard pentru fiecare proces în parte, precum și de a preveni apariția erorilor, asigurând, în acest fel, calitatea. Dacă angajații nu urmează standarde în munca de zi de zi, rezultatul variază și conduce la fluctuații de calitate. Managementul trebuie să diminueze standardele clare pe care le urmează angajații, deoarece **singura cale** de a satisface clienții este reprezentată de QCD. Managerii care nu iau inițiativa în a standardiza procedurile de muncă își pierd dreptul de a conduce *gemba*.

Ca o regulă generală, prin introducerea 5S în *gemba* se reduce riscul de apariție a defectiunilor cu 50%, iar prin introducerea standardizării, cu încă 50%.

Astăzi a devenit o necesitate, pentru orice organizație, să obțină certificări naționale sau internaționale ale standardelor precum: ISO 9000 „Managementul calității” sau ISO 1400 standard de mediu, dacă acestea doresc să rămână în afaceri și să obțină încrederea marilor clienți globali.

Aceste programe de certificare pun mult accent pe standardizarea proceselor-cheie și pe îmbunătățirea continuă. [2, p. 34]

În termeni *Kaizen*, standardele reprezintă cel mai bun mod de a face un lucru, iar termenii *gemba kaizen*, *muda* și *5S* ar trebui să preceadă scrierea unui standard. Odată ce standardele au fost stabilite, trebuie să urmeze îmbunătățirea acestora. Astfel, este imperativ necesar ca activitățile de *gemba kaizen* să fie efectuate înainte de certificare, la fel de bine cum standardele trebuie revizuite chiar și după ce s-a primit certificarea, *gemba kaizen* ar trebui să fie un mijloc de a revizui standardele în mod continuu.

Concluzii. Managementul vestit trebuie să redobândească puterea spiritului practic și să înceapă să-l aplice în *gemba*. Aceste practici cu costuri reduse vor furniza managementului oportunitatea unei dezvoltări mai rapide prin inovare - aspect la care vesticii excelează. Atunci când vesticii combină *kaizen* cu ingeniozitatea inovativă, cu siguranță, își vor spori avantajele competitive.

Tocmai de aceea activitățile *gemba kaizen* din Japonia au pus întotdeauna accentul pe acțiune. În continuare, prezentăm 10 reguli de bază pentru practicarea *kaizen* în *gemba*: [1, p. 97]

1. Renunță la gândirea convențională cu privire la producție/servicii.
2. Gândește-te la *ce se poate face* și nu la *ce nu se poate face*.
3. Nu căuta scuze. Începe prin a investiga practicile curente.
4. Nu căuta perfecțiunea. Acționează pe loc, chiar dacă realizezi doar 50% din obiectiv.
5. Corectează greșelile imediat.
6. Nu cheltui bani pentru *kaizen*.
7. Înțelepciunea iese la lumină atunci când se îndură greutatea.
8. Întreabă de cinci ori „De ce?” și identifică rădăcina problemei.
9. Caută mai degrabă înțelepciunea

a zece oameni decât cunoștințele unuia.

10. Amintește-ți că ocaziile pentru *kaizen* sunt infinite.

Activitățile *kaizen* devin semnificative

în mințile oamenilor din *gemba* pe măsură ce realizează activitățile, care sunt înglobate în strategie la nivelul organizației și le insuflă acestora un simț al misiunii.

BIBLIOGRAFIE

1. Masaaki Imai. *Gemba Kaizen*, ediția II. București: Editura „Kaizen Institute,” 2013, 408 p.
2. Robert Maurer. *The Spirit of Kaizen: Creating Lasting Excellence One Small Step at a Time*. Editura „Kindle,” 2012.
3. Kaizen pentru oameni, <<http://ro.kaizen.com/>>.
4. Un manager prezintă rețeta succesului adoptată de o firmă românească, <<http://ro.kaizen.com/media>>.
5. Rețeta utilizată de companiile de succes din România, <<http://ro.kaizen.com>>.

Prezentat: 26 iunie 2014.

E-mail: manager.women@gmail.com