

Смагулова Мадина Бериккызы, магистрант 2 курса
специальности «Управление проектами»
УО «Алматы Менеджмент Университет»
Алматы, Республика Казахстан

ВНЕДРЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Управление проектами – это приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта. Чтобы удовлетворить этим требованиям и ожиданиям, необходимо найти оптимальное сочетание между целями, сроками, затратами, качеством и другими характеристиками проекта.

Управление проектами подчиняется четкой логике, которая связывает между собой различные области знаний и процессы управления проектами.

Рассматривая зарубежный опыт во внедрении управления проектами, необходимо, полагая, особое внимание обратить на концепцию «кайдзен», которая в настоящее время является очень актуальной для нашей страны. Как известно, в условиях кризиса необходимо суметь аккумулировать имеющиеся ресурсы, овладеть новыми навыками, перестроиться в работе. Учитывая это, внедрение системы кайдзен в проектное управление является весьма своевременным, так как каков бы ни был проект, его «двигают» люди, которые хотят хороших изменений ведь именно поэтому они инициируют проекты.

«Кайдзен» (от японских слов KAI – «изменение» и ZEN – «хороший», «к лучшему»). Кайдзен – это постоянное стремление к совершенствованию всего, что мы делаем, воплощенное в конкретные формы, методы и технологии. Этот метод используют выдающиеся компании: Toyota, Nissan, Canon, Honda, Komatsu, Matsushita. Компании, которые используют эту систему, повышают рентабельность и конкурентоспособность своего бизнеса, обходясь без крупных капиталовложений. Она позволяет поднять производительность труда на 50-100% и более.

Желая изменить жизнь к лучшему, приходишь к осознанию того, что необходимо что-то внедрять, менять, чтобы сделать свою работу более эффективной. Но как это сделать? Как добиться того, чтобы задуманные проекты не были однодневками, что давало бы не просто возможность заработать деньги, но и приносило общественную пользу. Так пришло понимание того, что нужно воспитывать кадры, обучать их, мотивировать на достижение длительного результата в управлении проектами. Всему этому отвечает концепция «Кайдзен».

Кайдзен – это «зонтичная» конструкция, основа которой – постоянное совершенствование. Появление книги Имаи Масааки вызвало огромный интерес к понятию кайдзен и послужило толчком к преобразованию менеджмента и корпоративной культуры огромного числа компаний во всем мире. Стратегия кайдзен открывает казахстанским собственникам и менеджерам огромные возможности для улучшения их компаний, в том числе для роста капитализации. Дело за малым: изменить «репрессивный» менеджмент, уничтожить легенды о великой силе иерархии, о том, что лучшее устройство компании – милитаристическое, что главное – найти и наказать виновных.

В своей книге Имаи Масааки убеждает, что самое главное действующее лицо – это человек, он главная ценность и высшее достояние любой организации, стремящейся как можно дольше сохранять на рынке конкурентоспособность, а значит, рабочие места и перспективу достойной жизни. Применительно к японскому опыту обычно говорят о «пяти великих системах создания отношений между человеком и организацией», они заключаются в следующем:

1. Система пожизненного найма. Здесь речь идет не столько о юридических обязательствах, сколько о договоре «по умолчанию», принимаемому организацией добровольно и в одностороннем порядке. На первый взгляд кажется, что в условиях нашей страны – это просто невозможно, по крайней мере сейчас. Но более подробное рассмотрение показывает, что такая реакция – скорее всего результат инерции мышления. Пожизненный найм – это же просто первый шаг к превращению наемного работника в сотрудника. Только так можно сделать его лояльным по отношению к организации.

2. Система обучения на рабочем месте. Настоящие реалии дня сегодняшнего доказывают, что учиться необходимо постоянно, то есть одного образования, полученного когда-то в юности недостаточно, так как с учетом специфики конкретной отрасли бизнеса специалиста необходимо «дообразовывать». И предприятий-исключений нет. Но можно сделать по-другому, например, устроить непрерывное обучение, сделав его частью технологического процесса. При этом можно достичь несколько целей:

- Работа становится более интересной и привлекательной, что, конечно же, делает свое дело в пользу ускоренного квалификационного роста;
- Появляется стимул к учебе, что ведет к совершенствованию личности;
- Создаются предпосылки для овладения смежными или новыми профессиями. А все это в совокупности кардинальным образом влияет на качество рабочей жизни и на возможности сотрудников, а также на успешности внедряемых проектов.

3. Система ротации. Если человека перемещают с одной позиции, которая стала его традиционным местом в другую структуру для того чтобы использовать его знания в определенном проекте с одной стороны кажется бессмысленным и иррациональным. Результатом будет очевидное снижение эффективности и дезорганизация

налаженных процессов. Но на это можно посмотреть с другой стороны, что и дает правильное управление проектами, прежде всего, это возможность для людей попробовать что-то новое, которое до этого они не делали. Более того, плановая ротация в рамках управления проектами помогает расширить кругозор, соединить смежные в рамках одного проекта процессы, создает неформальные дружеские связи, которые могут быть полезными при возникновении межфункциональных проблем. Таким образом, люди приобретают процессное мышление, которое так необходимо в рамках управления проектами.

4. Система достоинств. При управлении проектами необходимо к каждому человеку подходить с пониманием того, что он уникален. Поэтому всем в проекте необходимо найти в такое место, отделение, структуру, в которой ему было бы удобно и соответственно это способствовало бы тому, что он, делая общее дело, мог вносить свой вклад. Это непростой процесс, как правило, люди, работающие в проекте привыкают к такому формату деятельности и им потом хочется продолжать, то есть переходить из одного проекта в другой. Это имеет свои положительные моменты, так как управление проектами – это постоянный процесс обучения: общаться с людьми, налаживать контакты, правильно планировать время, ресурсы, адекватно возможностям каждого сотрудника распределять применение навыков и знаний.

5. Система вознаграждений. Это наиболее важная тема, но при этом довольно непростая, и очень обширная. Важно заметить, что опыт – это значимый момент при определении оплаты труда в рамках управления проектами. Но также в этом вопросе не менее важно другое. Так, один из необходимых механизмов основан на принципах партисипативного управления. Иначе говоря, все получаемые в проектном управлении вознаграждения безусловным образом связаны с успешностью или же наоборот «провалом» проекта, в котором участвует сотрудник. Это, так сказать, последний штрих, который опытные управленцы используют превращая обычного сотрудника в человека данного проекта, сознательно согласившегося делиться своими знаниями, силами, энергией, навыками и т.д. именно с этим проектом и не готового бежать, в случае неудачи. Нет теперь все по-другому. Кайдзен настраивает участников проекта бороться за его выживаемость до последнего [1, с.57].

Приступая к управлению проектом в рамках концепции кайдзен опытный управленец должен понимать, что хочет человек от участия в том или ином проекте?

- уважения,
- творчества и
- достойного вознаграждения.

Так, уважение можно укрепить с помощью искренности отношений среди участников проекта, а подкрепить системой рациональных предложений. Данная система подразумевает возможность каждого участвующего в проекте независимо от его статуса вносить предложения, которые могут в дальнейшем при их применении в проекте приносить пользу, то есть способствовать улучшению любых аспектов проекта. Всем известно, что выдвинутые группой предложения более эффективны для бизнеса нежели индивидуальные, но хороший менеджер понимает, что индивидуальные предложения необходимо по возможности поддерживать и поощрять, так как благодаря этому проект приобретает творческие черты, что немаловажно для любой деятельности, а проектной особенно. Более того, в рамках концепции кайдзен творчество особо поощряется, ведь именно оно составляет суть кайдзен. Когда управляющий проектом это понимает и соответственно может настроить на творческий лад своих сотрудников, а точнее сказать единомышленников, то меняется смысл участия в проекте. Теперь люди ходят на работу не за тем, чтобы быть определенным винтиком в проекте, а для того, чтобы все время думать о том, как сделать рабочий процесс лучше, как усовершенствовать то, что они делают вместе. При этом понятие нормы нивелируется, что, конечно же, не сказывается на выполняемом плане.

Необходимо отметить, что в настоящее время движение кайдзен очаровало значительное число компаний (и не только японских), осуществляющих проекты в различных предметных областях. Данное движение находится в постоянной динамике. Причем имеется точка зрения, что менеджменту следует уделять этой стратегии половину своего внимания. Японские и западные проектные менеджеры находятся в постоянном поиске новых способов, которые могут усовершенствовать технологии и методы работы. Менеджеры среднего звена, мастера и рабочие также активно вовлечены в кайдзен. Участвующих в проектах в японских компаниях в обязательном порядке настраивают на то, что, если они будут продолжать делать все так, как привыкли, то прогресса им не достичь». Есть еще один очень значимый аспект, который указывает на то, что кайдзен формирует особый способ мышления – процессное мышление и, следовательно, инициирует такую систему проектного управления. Которая в состоянии постоянно мотивировать сотрудников к совершенству. Надо заметить, что данный момент является отличительной чертой кайдзен от западных практик менеджмента, где практикуется вознаграждение только за результаты, не принимая в расчет потраченные усилия.

Важно добавить, что для развития проекта нужна как система кайдзен, так и инновации. Именно совмещение двух этих подходов позволяет достичь наилучших результатов. Так, с помощью кайдзен проект постепенно становится успешным. Потом делает большой «прыжок» – внедряет инновацию. Затем с этой новой высоты вновь продолжает постепенное движение вверх – и опять совершает рывок. В результате компания оказывается выше тех, кто применяет только инновационный подход и двигается одними скачками. Кроме того, система, созданная в результате внедрения инновации, неизбежно деградирует, если не прилагать усилий сначала к ее поддержанию, а затем и к совершенствованию. Эффект от инновации постепенно снижается из-за острой конкуренции и устаревания стандартов. Кайдзен же помогает обеспечить неуклонный подъем.

Что касается значения концепции Кайдзен для казахстанского бизнеса, то здесь следует отметить, что в

настоящее время многие отечественные компании (топ-менеджмент) знают об этом направлении и пытаются применить в своих компаниях при осуществлении проектов, но процесс этот, важно добавить, проходит не гладко и зачастую безрезультативно, хотя значение описываемой концепции велико. Учитывая тот факт, что в Казахстане малый и средний бизнес представляют собой активный предпринимательский сегмент, внедрение данной концепции на этих предприятиях смогло бы помочь выжить им в кризисные годы, и более того, выйти из тяжелой экономической ситуации с прибылью. Но, наряду с описанием радужных перспектив, которые сулит внедрение кайдзен стоит обратить внимание на те силы (аспекты), которые тормозят этот процесс [2].

А казахстанская действительность такова, что многие руководители отечественных предприятий не выходят из своих рабочих кабинетов или из переговорных комнат, не знают в лицо многих своих сотрудников, никогда не бывали в цехах, полностью доверяют данным из отчетов, которые поступают к ним от подчиненных. Следовательно, один из постулатов кайдзен – это постоянное пребывание руководителя на передовой, вместе с простыми сотрудниками. Какова же польза от кайдзен можно узнать, проследив имеющиеся типичные результаты применения методов бережливого производства в компаниях США, Малайзии, Индии и России:

- доля поставок точно вовремя увеличилась на 25%;
- доля счетов, оплаченных точно вовремя, увеличилась на 35%;
- ошибки при обработке заказов сократились на 60%;
- незапланированные простои сократились на 50%;
- высвобождено производственных площадей – 22%;
- время обработки заказов сокращено на 84%;
- себестоимость обеспечения качества за 5 лет сократилась на 74% [3].

Результаты, безусловно, впечатляющие, но при этом нельзя забывать, что философию кайдзен нельзя насаждать принудительно (а это есть в казахстанской системе), так как принуждение никогда не дает требуемых результатов. Сотрудников нужно не принуждать, а мотивировать. Эту задачу должны решать топ-менеджеры и руководители среднего звена. Им необходимо понять, как лучше мотивировать людей, которые трудятся в компании. Например, тех, чьи предложения по усовершенствованию были успешно внедрены в компании, можно награждать небольшими денежными премиями. Второй вариант — это нематериальные стимулы. Фотографию человека, который подал наибольшее количество предложений по улучшениям, можно повесить на доске почета компании. Этого сотрудника можно пригласить на обед с генеральным директором предприятия. Можно разрешить ему в течение месяца парковать автомобиль рядом с машиной президента компании. Вариантов много. Но главное – укрепить в людях понимание важности кайдзен. Чтобы они думали об усовершенствованиях не ради награды, а просто потому, что хотят делать свою работу лучше.

Таким образом, основываясь на тезисы концепции кайдзен при инициировании проектов следует начать с того, что всем участникам проекта разъяснить основные положения данной системы. Так, в обыденность при управлении проектом должны войти еженедельные собрания, которые проводятся в несколько неформальной форме, то есть столы составляются в круг, чтобы таким образом, все участники чувствовали себя равными, независимо от занимаемой должности и размера оклада. Затем подводятся итоги за неделю. Люди рассказывают, что они сделали, какие были при этом трудности и каких результатов (пусть даже промежуточных) они достигли.

Хорошие идеи записываются, также, как и какие-то планы, затем распределяются центры ответственности и все расходуется по своим рабочим местам до следующего собрания. Важно отметить, что такие собрания дают возможность почувствовать каждому сотруднику свою значимость. Так как они могут поделиться во всеуслышание своими проблемами (производственными), найти поддержку, и предложить свои идеи. Самое главное, что в момент проведения таких собраний все равны, а это в значительной степени стимулирует инициативность сотрудников.

Далее можно внедрять обучение для своих сотрудников. Это обучение бесплатное и к тому же за счет рабочего времени. Поэтому повышение квалификации персонала будет происходить, можно сказать, в постоянном режиме без отрыва от производства. Все это также дает возможность человеку проникнуться идеями проекта, почувствовать себя его частичкой и заразиться «душевной болью за проект», за результаты совместной деятельности.

В заключение, хотелось бы добавить, что само по себе значение кайдзен для казахстанского бизнеса велико, но многие этого еще не понимают, или считают, что это «не наше» и «мы не японцы» поэтому не стоит внедрять чуждые нам концепции. Но, полагаем, это неправильно, так как если менеджеры хотят претворить длительный в качественном отношении и эффективный проект, то нужен кайдзен.

Источники:

1. *Имаи М.* Кайдзен: ключ к успеху японских компаний. Альпина Бизнес Букс, 2004. – 250 с.
2. *Ерохина Кандалицева Л.* Японское чудо // Свой бизнес / <http://www.mgubs.ru>
3. *Исаева С.* Кайдзен по-казахски // КУРСИВЪ. – 19.08.2010