

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ПРЕЗИДЕНТІНІҢ ЖАНЫНДАҒЫ
МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫ

Басқару институты

қолжазба құқығында

Дүйсенбай Абай Кенжебекұлы

**КАЙДЗЕН ТҰЖЫРЫМДАМАСЫ НЕГІЗІНДЕ ЖЕРГІЛІКТІ АТҚАРУШЫ
ОРГАННЫҢ ТИІМДІЛІГІН АРТТЫРУ**

«7M041 Бизнес және басқару» дайындық бағыты бойынша
«7M04110 – Адами ресурстарды басқару» білім беру бағдарламасы

Бизнес және басқару магистрі дәрежесін иелену үшін магистрлік жоба

Ғылыми жетекші: _____ Б.Б. Курманова,

Жоба қорғауға жіберілді: 2024 жылғы «_____» _____

Басқару институтының директоры: _____ З.С. Гаипов, с.ғ.д.

Астана, 2024

МАЗМҰНЫ

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР.....	3
БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР	4
КІРІСПЕ.....	5
1-тарау жергілікті атқарушы органның қызметінде кайдзен тұжырымдамасын қолданудың теориялық негіздері	8
1.1 Кайдзен тұжырымдамасының мазмұны мен негізгі принциптері.....	8
1.2 Жергілікті атқарушы органның қызметіндегі Кайдзен тұжырымдамасы.....	17
1.3 Жергілікті атқарушы органның тиімділігін арттыруда Кайдзен тұжырымдамасын қолданудың шетелдік тәжірибесі	21
2-тарау қазақстанда кайдзен тұжырымдамасын қолдану тәжірибесі мен проблемаларын талдау	27
2.1 Қазақстанда Кайдзен тұжырымдамасын қолдану тәжірибесі	27
2.2 Жергілікті атқарушы органның тиімділігін арттыру үшін Кайдзен тұжырымдамасын енгізу	35
3-тарау кайдзен тұжырымдамасы негізінде жергілікті атқарушы органның тиімділігін арттыру бойынша іс-шаралар бағдарламасын әзірлеу.....	42
ҚОРЫТЫНДЫ	58
ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ.....	60

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР

Осы магистрлік жобада келесі нормативтік актілерге сілтемелер пайдаланылған:

«Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы № 522 Жарлығы;

Қазақстан Республикасының 2015 жылғы 23 қарашадағы № 416-V «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» Заңы;

«Қазақстан Республикасы мемлекеттік жастар саясатының 2023 - 2029 жылдарға арналған тұжырымдамасын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2023 жылғы 28 наурыздағы № 247 қаулысы.

БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР

Осы магистрлік жобада тиісті анықтамалары бар мынадай терминдер қолданылады:

АҚ – Акционерлік қоғам

Е-Өтініш / E-otinish – электрондық өтініштер

СОП – стандартты операциялық процедуралардың

ТМД – Тәуелсіз Мемлекеттер Достастығы

ЭЦҚ – электрондық цифрлық қолтаңба

COVID – Corona Virus Disease, коронавирустық инфекция.

JIT – Just – In-Time / дәл уақытында

PDCA (Plan-Do-Check-Act — Жоспарлау-Әрекет Ету-Тексеру-Түзету)

SDCA (Standardize-Do-Check-Act — Стандарттау-Әрекет Ету-Тексеру-Түзету).

TPM – Total Productive Maintenance / жабдыққа кешенді қызмет көрсету

TQC – жалпы сапаны бақылау

Гемба – жапондық Кайдзенді басқару тәжірибесіне тән тәсілдің белгісі, оған сәйкес жағдайды толық түсіну үшін гембаға келу қажет деп есептеледі. - жұмыс процесі орындалатын орын, фактілерді жинап, тікелей сол жерде шешім қабылдау.

Кайдзен – жапонның өндірістік процесстерді, өндіруді, қосалқы бизнес-процесстерді басқаруды, сол сияқты өмірдің басқа аспектілерін үздіксіз әбден жетілдіруге шоғырландыратын тәжірибиесі немесе философиясы.

Канбан – жапондық жобалар мен өндірісті оңтайландыру және басқару жүйесі.

Муда – жапондық сөз, «пайдасыздық», «қажетсіз» немесе «ысырапшылдық» дегенді білдіреді, және ресурстарды оңтайлы бөлуден ауытқудың үш түрінің бірін білдіретін Toyota өндірістік жүйесі сияқты үнемді өндіріс процесінде негізгі ұғым болып табылады.

Мура – жапон сөзі «біркелкі емес; біркелкі емес; біртектіліктің болмауы; біртектілік; теңсіздік», және Toyota өндірістік жүйесіндегі қалдықтардың үш түрінің бірі (муда, мура, мури) ретінде негізгі ұғым болып табылады.

Мури – жапон сөзі, «ақылсыздық; мүмкін емес; бақыланбайтын; тым күрделі; күштеп; еріксіз; мәжбүрлі; шамадан тыс; шектен тыс».

Рационализация – осы қызметті оңтайландыру, тиісті етуге бағытталған абстракттілі принциптерден туындайтын әртүрлі салаларда адамдардың іс-әрекетінің ережелері мен ұйымдасуының түрлерін бекітудің тарихи процесі. Вебер бойынша рационализация анағұрлым пайдалы, табысты стратегиясын ойластыратын экономикалық есепке барабар; оған жетектейтін нақтылы технология білімі және кәсіптік бюрократия; 2) ұйымның қызметін, адамдар еңбегін егжей-тегжейлі ойластырылған қайта құрулар арқылы тиімділігін арттыру процесі.

КІРІСПЕ

Магистрлік жоба тақырыбының өзектілігі мен қолданбалы сипаты. Қазіргі уақытта Covid-19 пандемиясынан туындаған экономикалық өсудің баяулауынан кейін мемлекеттік басқару жүйесінің негізгі міндеті елдің әлеуметтік-экономикалық тұрақтылығын сақтау болып табылады. Бұл мәселені шешу үшін Президент Қасым-Жомарт Тоқаев 2020 жылғы 1 қыркүйекте Қазақстан халқына Жолдауында атап өткендей, «қолданыстағы жүйені жетілдіріп, Мемлекеттік басқарудың жаңа моделін құру қажет. Мемлекеттік жоспарлау жүйесі барлық кезеңдерде: жоспарлау, орындау, бағалаудың толыққанды серіктестері ретінде жеке сектор мен қоғамды тарта отырып, барлық адам ресурстарын жұмылдыруды қамтамасыз етуге тиіс. Мемлекеттік қызмет жүйесін қайта жүктеуге тура келеді». Демек, бұл COVID-19 пандемиясымен күресу тәжірибесін жинақтау және экономиканы қолдау, адам ресурстарын басқарудың озық және жаңа экономикалық құралдарын негіздеу және әкімшілік шенеуніктер және жергілікті атқарушы органның жұмысының тиімділігін бағалау арқылы жергілікті атқарушы органның тиімділігін арттыру мәселелері өзекті мәселеге айналуға [1]. Бұл құралдардың бірі ретінде Кайдзен тұжырымдамасын атап өтуге.

«Кайдзен» – бұл біз үшін жаңа тұжырымдама, бірақ көптеген шетелдік мемлекеттік органдар мен корпорациялар бұрыннан қабылдаған. Оның тамыры самурай заманынан бастау алады. Бұл жапон менеджментінің «киелі кітабы», оның философиясы үлкен бюджеттер мен өсіп келе жатқан шығындармен нәтижеге жетуді мақсат етпейді, бірақ минималды шығындармен максималды нәтижеге жетудің параллельді жолын таңдайды. Қазақстанда Кайдзенді танымал етуге белсенді ықпал ететін адамдарға қарсы мемлекеттің практикалық қадамдарына келетін болсақ, келесіден бастауға болады. [2].

Біріншіден, бұл модельді бірте-бірте білім беру жүйесіне дербес пән ретінде біріктіріп, оны жас ұрпаққа мектеп орнынан ұсыну. «Кайдзенді» дербес тәртіпке айналдыра отырып, біз мектептер мен университеттерде болашақ мамандарға шығыс бизнес және менеджмент моделінің құндылықтарын сіңіруге, жас азаматтарды тиімді кәсіби және азаматтық дағдылар құралдарымен қаруландыруға мүмкіндік аламыз.

Екіншіден, мемлекеттік қызметшілердің «тиімділігін арттыру» жолындағы шығындар туралы емес, минималды ресурстармен қол жеткізуге болатын жақсартулар туралы ойлауға үйрету үшін бұл жүйені мемлекеттік қызметте, мемлекеттік кәсіпорындарда және жергілікті атқарушы органдарда енгізуді бастау уақыты келді. Кайдзенді жергілікті атқарушы органдардың корпоративтік мәдениетіне интеграциялау туралы айтатын болсақ, мұны қызметтерді сатып алуға миллиондаған долларлық тендерлерді жариялау және бюджеттерді жұмсау арқылы қымбат және тиімсіз түрде жасауға болатынын немесе шығындарды азайту және нәтижені стандарттау арқылы ақылға қонымды және прагматикалық түрде жасауға болатынын түсіну қажет. Басшылардың назары шығындардан

тәжірибені, тәсілдер мен әдістемелерді жетілдіруге ауысқан сайын, мәдениет, хабардарлық және жұмыс стилі өзгере бастайды. Тек осындай координаттар жүйесінде бөлінген ресурстар тиімді пайдаланылады, бәрі ағып кететін «тесіктер», сондай-ақ әлсіз мамандар мен басшылар азаяды. Біз жақсартудың әлеуетін көруді үйренеміз [3].

Жоғарыда аталған жағдайларды ескере отырып, жоба тақырыбы бойынша ғылыми зерттеулердің маңыздылығы артады. Магистрлік жобаның тақырыбы бойынша мәліметтер мен зерттеулердің жеткіліксіздігі, тақырыптың өзектілігін дәлелдейді. Сондықтан біз Кайдзен тұжырымдамасы негізінде жергілікті атқарушы органның тиімділігін арттыру жолдарын одан әрі зерттеуіміз керек.

Зерттеудің мақсаты. Кайдзен тұжырымдамасы негізінде жергілікті атқарушы органның тиімділігін арттыруын талдау және арнайы іс-шаралар бағдарламасын әзірлеу болып табылады.

Зерттеу міндеттері. Жоғарыда аталған мақсатқа байланысты келесі міндеттер қойылды:

1. Жергілікті атқарушы органның қызметінде Кайдзен тұжырымдамасын қолданудың теориялық негіздерін зерттеу;
2. Қазақстанда Кайдзен тұжырымдамасын қолдану тәжірибесі мен проблемаларына талдау жүргізу;
3. Кайдзен тұжырымдамасы негізінде жергілікті атқарушы органның тиімділігін арттыру бойынша іс-шаралар бағдарламасын әзірлеу.

Зерттеу объектісі. Жергілікті атқарушы орган.

Зерттеу пәні. Кайдзен тұжырымдамасы.

Зерттеудің әдіснамалық және теориялық негізі. Бұл жобаның теориялық негізін жазуда магистрант шетелдік және қазақстандық авторлардың жұмыстарына сүйенді: МасакиИмаи, Оно Т., Лайкер Д., Вумек Д. П., Стуков С.П., Елагина В.Б., Бодек Н., Раднор З., Боден Р., Ван Акен, Мануэль Ф. Суарэс Барраза, Кокорева О. О. Ал, Қазақстанда Кайдзен тұжырымдамасын қолдану тәжірибесі мен проблемаларына талдау жүргізуде келесі авторлардың еңбектері қолданылды: Черрафи А, Хэрлей Б., Дүйсенбай А. К., Найзабекова А.С. Сонымен қатар, қазақстандық жергілікті атқарушы органдардың алдында өз қызметінің тиімділігін арттыру міндеті тұр. Себебі, Қазақстанның жергілікті атқарушы органдарында қалыптасқан басқару жүйесі тиімділікті арттыру мақсатында одан әрі зерттеуді талап етеді. Жоба тақырыбына сай еңбектердің жеткіліксіздігі бұл мәселенің өзектілігін көрсетеді.

Әдіснамалық база. Бұл жұмыстың негізгі ережелері мен қорытындылары Қазақстандағы Кайдзен тұжырымдамасы негізінде жергілікті атқарушы органның тиімділігін арттыру бойынша авторлар жүргізген зерттеуге негізделген. Ақпараттың негізі ретінде мәліметтік деректер пайдаланылды. Стратегиялық позициялау, салыстыру әдісі, мазмұнды талдау, статистикалық және жүйелік талдау, бақылау, индукция, дедукция, әлеуметтанулық зерттеу және деректерді графикалық интерпретациялау қолданылды.

Жоба жұмысын жазудың **ақпараттық базасы** келесі дереккөздер қолданды:

- ғылыми зерттеулер;
- «Адам ресурстарын басқару» және «Интернаука» сияқты мамандандырылған журналдардағы мақалалар,
- мемлекеттік органдардың жарғылық құжаттары мен есептілігі.

Зерттеудің ғылыми жаңалығы және теориялық маңыздылығы. Магистрлік жобаның ғылыми жаңалығы – Кайдзен тұжырымдамасы негізінде жергілікті атқарушы органның тиімділігін арттыру жолдарын әзірлеу. Жүргізілген зерттеулер жергілікті атқарушы органның қызметінде Кайдзен тұжырымдамасын қолданудың теориялық негізін қалыптастыруға мүмкіндік береді. Қазақстанда Кайдзен тұжырымдамасын қолдану тәжірибесі мен проблемаларына талдау жүргізу талдау мысалында жүргізілген теориялық зерттеуді дәлелдейді. Ұсынылған теориялық зерттеу және талдау жергілікті атқарушы орган қызметінің тиімділігін арттыру бойынша тиісті қорытындылар мен ұсынымдарды қалыптастыруға мүмкіндік береді.

Қорғауға шығарылатын жұмыстың негізгі практикалық ережелері мен олардың практикалық маңыздылығы:

- Кайдзеннің мемлекеттік секторда қолданылу тиімді екендігіне күмән жоқ. Мемлекеттік сектордың көптеген процестері мен қызметтерінде Кайдзен басқаруын қарастырып, жүзеге асыруымыз қажет;
- Жергілікті атқару органның қызметінде, бұл жұмыста келтірілген Кайдзен тұжырымдамасын, оның ішінде канбан-тақтасын қолдану қажет;
- Кайдзен іс-шаралары жергілікті атқарушы органның қызметін оңтайландыруда өте маңызды рөл атқарады. Бұл тұрғыда олардың әкелетін артықшылықтарын түсіну және оларды қалай дұрыс қолдану керектігін білу маңызды.

Зерттеудің практикалық маңыздылығы мынада: жүргізілген зерттеу негізінде ұсынылған Кайдзен тұжырымдамасы негізінде жергілікті атқарушы органның тиімділігін арттырудың базалық элементтерінің кешені мемлекеттік және жергілікті атқарушы органдардың практикалық қызметінде пайдаланылуы мүмкін және тұтастай алғанда қызметтің тиімділігін арттыруға айтарлықтай әсер етеді.

Зерттеу нәтижелерін сынақтан өткізу және енгізу:

1. Дүйсенбай А.К. Повышение эффективности местного исполнительного органа на основе концепции Кайдзен// Интернаука: электрон. научн. журн. 2024. № 1(318).

Магистрлік жобаның құрылымы мен көлемі. Жоба кіріспеден, үш тараудан, жалпы қорытындыдан, жоба тақырыбы бойынша пайдаланылған дереккөздер тізімінен тұрады. Жұмыста 4 кесте, 8 сурет және 39 пайдаланылған дереккөздер тізімінен тұрады. Жалпы жұмыс көлемі 60 бетті құрады.

1 ЖЕРГІЛІКТІ АТҚАРУШЫ ОРГАННЫҢ ҚЫЗМЕТІНДЕ КАЙДЗЕН ТҰЖЫРЫМДАМАСЫН ҚОЛДАНУДЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

1.1 Кайдзен тұжырымдамасының мазмұны мен негізгі принциптері

Кайдзен философиясының негізін қалаушы – Масааки Имаи болып табылады. 1985 жылы ол қазіргі уақытта басқаратын Кайдзен институтын құрды. МасаакиИмаидың 1986 жылы жарық көрген «Кайдзен: жапондық компаниялардың табысының кілті» кітабы 20 тілге аударылды. Масааки Имаидың «ГембаКайдзен: шығындарды азайту және сапаны жақсарту жолы» атты екінші кітабы 1997 жылы жарық көрді және марапатқа ие болды [1].

Кайдзен (жапондық «кай» — өзгеріс, «дзен» — «жақсы жаққа») — жапондық Toyota компаниясында алғаш рет қолданылған басқару жүйесі. Кайдзен мәселені түсінуден басталады. Егер мәселе анықталмаса, оны түзетудің қажеті жоқ. Бұл Кайдзеннің дәстүрлі американдық және еуропалық менеджменттен айырмашылығы, атап айтқанда: барлық мәселелерді олар пайда болған жерде, яғни өнімге (қызметке) тұтынушылық құндылық қосылатын жерде шешу. Кайдзен – бұл жұмыс процесінің жақсаруына және соның салдарынан бірдей шығындармен өндіріс көлемінің ұлғаюына әкелетін іс-шаралар кешені.

Кайдзен тұжырымдамасы – бұл шығындарды ұлғайту және шығындарды азайту мақсатында бүкіл күн тізбегін немесе жеке процесті үнемі жетілдіру. Тұжырымдама технологиялық циклде соңғы өнімге құндылық қоспайтын операцияларға кететін уақытты қысқартуға негізделген. Негізгі мақсат – жұмысқа жұмсалмаған уақытты азайту, яғни уақытты жоғалтпау [2].

Кайдзеннің мақсаты – құндылықты құру (материалдық және жаңа өндірістік қатынастар) және шығындарды азайту. Кайдзендегі құндылық – бұл тұтынушының өзіне қажетті зат (қызмет) Қажетті уақытта қажетті сапа деңгейімен қажетті жерде жеткізілгенін (ұсынылғанын) субъективті сезімі. Кайдзеннің дұрыс жұмыс істеуі және сапаны жақсартудың тиімді құралы болуы үшін бес негізгі элементті енгізу қажет:

– топтық жұмыс. Осы мақсатқа жету үшін барлық қызметкерлер үнемі ақпарат алмасып, бір-бірінен сабақ алып, тапсырмаларды тиімді орындай отырып, бір команданы ұсынуы керек;

– жеке тәртіп. Әрбір қызметкер өзінің өзін-өзі тәрбиелеуін арттыруы керек: жұмыс уақытын ұтымды бөлу, жұмысты сапалы орындау, нормативтік талаптарды сақтау және т. б. ;

– мораль кез-келген жағдайда жоғары моральды сақтауды қамтиды. Ол үшін басшылық әртүрлі мотивациялық құралдарды пайдаланады, мысалы, жақсы еңбек жағдайлары, еңбекті есепке алу, ынталандыру және сыйақы жүйесі, ақылы демалыс, жеңілдіктер, медициналық қызметтерге ақы төлеу және т. б.;

– сапа үйірмелері – Кайдзеннің негізгі элементтерінің бірі. Сапа үйірмелеріне әртүрлі деңгейдегі қызметкерлер кіреді. Онда олар идеялар мен

дағдылармен алмасады. Сапа шеңберіндегі өзара әрекеттесу қызметкерлерге өз жұмысының тиімділігін бағалауға, оны басқалармен салыстыруға және жақсартуға мүмкіндік береді;

– жақсарту бойынша ұсыныстар. Әрбір қызметкер жақсартуларды еркін ұсына алуы керек. Қызметкерлердің ұсыныстары кез келген, тіпті ең ақылға қонымсыз болуы мүмкін және олардың барлығын ескеру және қарастыру қажет [3].

Үнемі жетілдірудің екі тәсілі бар:

1. Кайдзен ұсыныстарын беру жүйесін құру, қызметкер жұмыс орнын немесе процесті жақсарту жобасын ұсынады, ұсыныс қарастырылады (іске асыру немесе іске асырмау), іске асырылады, қызметкерлерді ынталандыру жүргізіледі. Мұндай ұсыныстар көп болуы мүмкін және Кайдзеннің айрықша ерекшелігі-басшылық олардың әрқайсысын ескереді. Жетілдіру жөніндегі ұсыныстар: материалдық және энергетикалық ресурстарды үнемдеуге, технологиялық процестерді жетілдіруге, құралдар мен құрылғыларды жетілдіруге, еңбек өнімділігін арттыруға, өнім сапасын жақсартуға, еңбек жағдайлары мен қауіпсіздік техникасын жақсартуға, өндірістегі экологияны жақсартуға, жұмыс орнын ұйымдастыруға, өндірістік шығындарды барынша жоюға бағытталуы тиіс. Ұсыныс құрылымдық бөлімшенің басшысына (оны іске асыру жоспарланған жерде) немесе Кайдзен тобына беріледі. Онда оның бағыты, мәні және жобаны іске асыру үшін жеткілікті нақты мәліметтер (сызбалар, схемалар, эскиздер, алдын-ала есептеулер, фотосуреттер) болуы керек. Кайдзен: топ ұсынысты зерттеп, оны қабылдау-қабылдамауды шешеді.

Кайдзен ұсынысы бірнеше мәртебеге ие болуы мүмкін: іске асырылды; іске асырудың кешігуі; орындалу барысында; қабылданбады; қарауда. Іске асырылған ұсыныстар қызметкерлерге өз әлеуетін іске асыруға, жұмыс орнын ыңғайлы етуге және материалдық немесе материалдық емес сыйақы алуға мүмкіндік береді. Бұл қызметкерлердің компаниядағы Кайдзен тұжырымдамасын ілгерілетуге деген ынтасын арттырады.

2. Тұрақты Кайдзен іс - шараларын өткізу. Кайдзен іс-шарасы белгілі бір мерзім ішінде жұмысшылар белгілі бір объектіде қолданылатын жеке жақсарту құралдарында оқытылатынын болжайды. Кайдзен мен инновацияны біріктіру ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттырады.

Кайдзеннің басты ерекшелігі – бұл тұжырымдаманы жүзеге асыру үлкен қаржылық ресурстарды қажет етпейді. Кайдзенді пайдаланатын компаниялар үлкен инвестиция салмай-ақ кірістілігі мен бәсекеге қабілеттілігін арттырады: еңбек өнімділігін арттыруға баса назар аударылады (50-100% немесе одан да көп).

Кайдзендегі негізгі тұлғалар – компания қызметкерлері. Жапонияда адам-ұйым қатынастарын қалыптастырудың 5 жүйесі қолданылады:

1. Өмір бойы жалдау жүйесі – ұйым өз еркімен және біржақты тәртіпте қызметкермен шарт жасасады. Жалданған қызметкер, былайша айтқанда, компанияның бір бөлігіне айналады – бұл бірінші қадам.

2. Жұмыс орнындағы оқыту жүйесі – жұмысшыларды үздіксіз оқыту технологиялық процестің бөлігі болып табылады. Бұл өз кезегінде оның жұмысын қарқынды етеді, оның біліктілігі мен еңбек нәтижелеріне қызығушылығы артады.

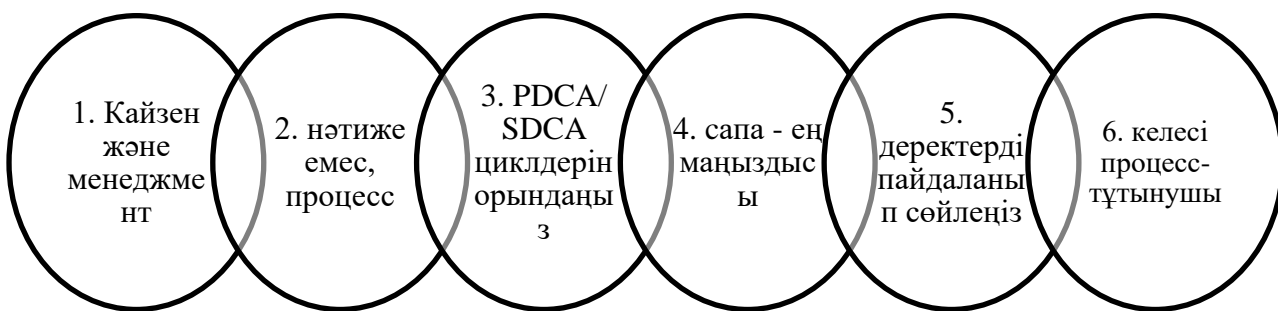
3. Персоналды ротациялау жүйесі – қызметкерді бір жұмыс орнынан екінші жұмыс орнына ауыстыру. Бұл компанияның басқа қызметкерлерімен жаңа байланыс орнатуға және жұмыс процестерін жақсы түсінуге көмектеседі.

4. Артықшылықтар жүйесі – әр қызметкерге өз дағдыларын барынша тиімді қолдана алатын компанияда ыңғайлы орын табуға көмектеседі.

5. Сыйақы жүйесі бүкіл компанияның нәтижелерімен тікелей байланысты. Жалақы жұмыс тәжірибесіне байланысты. Сондықтан бұл қызметкерді «компания адамына» айналдыру жолындағы соңғы қадам [4].

Мұндай жүйелер компания қызметкерлерінің сыртқы және ішкі ортаның өзгеруімен жаңа мәселелерді шешуге икемділігі мен дайындығын дамытады. Кайдзеннің саналы тұжырымдамасы адамды тек қызметкер ғана емес, сонымен бірге бизнестің тең қатысушысы етеді.

Кайдзен тұжырымдамасын жүзеге асыру үшін қызметкерлердің ойлау тәсілін өзгерту қажет. Мұнда мәжбүрлеу арқылы ештеңеге қол жеткізу мүмкін емес. Бұл үшін материалдық және материалдық емес ынталандыру қажет болады. Кайдзен тұжырымдамасын жүзеге асыруға барлығы қатысады: топ-басшылар, орта буын басшылары және жұмысшылар. Осы үздіксіз сипатқа байланысты кез-келген қарапайым барлық нәтижелерді нөлге дейін төмендете алады. Кайдзен тұжырымдамасын жүзеге асыру үшін басшылық келесі негізгі элементтерді қолданады (сурет 1).



1-сурет – Кайдзен тұжырымдамасын жүзеге асыруда қолданылады негізгі элементтер

Ескерту – жоғарыда келтірілген деректер негізінде автордың өзімен құрылған

Жаңадан бастаушылар үшін жоғарғы басшылық саяси мәлімдеме жариялайды. Содан кейін тұжырымдаманы іске асыру кестесі белгіленеді. Жоғары басшылық бұл процесті Кайдзен элементтерін өз деңгейінде қолдану арқылы басқарады.

1. Кайдзен және менеджмент. Контекстінде Кайдзенді басқару екі негізгі функцияны орындайды: қолдау және жақсарту. Техникалық қызмет көрсету -бұл технологиялық, ұйымдастырушылық және операциялық стандарттарды қамтамасыз ету және оқыту мен тәртіп арқылы осы стандарттарды сақтау. Бұл функцияның бір бөлігі ретінде басшылық өз міндеттерін әр қызметкер стандартты операциялық процедуралардың (СОП) талаптарын орындай алатындай етіп орындайды. Жетілдіру – бұл қолданыстағы стандарттарды жақсартуға бағытталған барлық нәрселер жиынтығы.

2. Нәтиже емес, процесс. Нәтижені жақсарту үшін процесті жақсарту қажет. Жоспарланған нәтижелерге қол жеткізбеу процестің сәтсіздігін көрсетеді. Нұсқаулық осы қателерді анықтауға және түзетуге арналған. Кайдзен адамның күш-жігеріне назар аударады, ал батыстық ойлау нәтижеге бағытталған. Кайдзен құралдары көптеген компанияларда сәтсіздікке ұшырады, өйткені олар бұл процесті елемеді.

3. PDCA / SDCA циклдерін орындаңыз. Жоспарлау-жасау-тексеру-әсер ету (PDCA) циклі стандарттарды сақтау және жақсарту саясатына қол жеткізуде Кайдзеннің үздіксіздігін қамтамасыз етеді және процестің маңызды элементтерінің бірі болып табылады. «Жоспар» жақсарту мақсаттарын қояды және оларға қол жеткізу үшін іс-қимыл жоспарын әзірлеуді қамтиды. «Жасау» жоспардың орындалуын білдіреді. «Тексеру» іске асырудың із қалдырғанын және жоспарланған жақсартуға әкелгенін тексеруді қамтиды. «Әрекет ету» бастапқы мәселенің қайталануын болдырмайтын немесе кейінгі жақсартуларға мақсат қоятын жаңа процедураларды әзірлеуге және стандарттауға бағытталған. PDCA циклі үнемі жаңартылып отырады: процестің нәтижесі жақсарғаннан кейін ол одан әрі жетілдірудің тақырыбына айналады. Әрбір жаңа жұмыс процесі бастапқыда тұрақсыз. PDCA қолданар алдында ағымдағы процесс Стандарттау-орындау-тексеру-әрекет (SDCA) циклі арқылы тұрақтандырылады. SDCA ағымдағы процестерді стандарттайды және тұрақтандырады, ал PDCA оларды жақсартады.

4. Сапа – ең маңыздысы. Сапа – компанияның басты мақсаты. Егер оның өнімі немесе қызметі сапасыз болса, компания бәсекеге қабілетті болмайды.

5. Деректерді пайдаланып сөйлеңіз. Мәселелерді дұрыс түсіну және шешу үшін олар алдымен анықталады, содан кейін алынған мәліметтер жиналады және талданады. Ақпарат жинау қай салаларды жақсартуды қажет ететінін түсінуге көмектеседі.

6. Келесі процесс – тұтынушы. Кез-келген жұмыс жеткізуші мен тұтынушы бар процестер тізбегінен тұрады. «А» (жеткізуші) процесінде алынған ақпарат «Б» процесінде өңделеді және нақтыланады, содан кейін «С» процесіне жіберіледі. Кейінгі процесс әрқашан алдыңғы процесті сіңіреді деп саналады. Бұл элемент – «келесі процесс – тұтынушы» - тұтынушылардың екі түріне жатады: ішкі тұтынушы (бизнес) және сыртқы тұтынушы (нарықтық тұтынушы).

Ұйымдарда жұмыс істейтін адамдардың көпшілігі ішкі тұтынушылармен айналысады. Бұл іске асыру келесі процеске қатысқандарға ешқашан ақаулы

қосалқы бөлшектерді немесе дұрыс емес ақпаратты бермеуге арналған. Содан кейін нарықтағы сыртқы тұтынушы нәтижесінде жоғары сапалы тауар немесе қызмет алады. Мұндай сапаны қамтамасыз ету жүйесі әрбір қызметкердің осы элементті қабылдайтынын және қолданатынын білдіреді.

Кайдзенді іс жүзінде енгізу Осы тұжырымдаманың негізгі принциптерін ұстануды білдіреді:

- жұмыс орнын ұйымдастыру;
- негізсіз шығындарды жою;
- стандарттау.

Жұмыс орнын ұйымдастыру – бұл қызметті оңтайландыру мақсатында жұмыс орнын басқару. Жапондық нұсқада бұл процесс «Гемба» деп аталады (жапондық «гемба» — жұмыс орны, шеберхана, жұмыс аймағы). Жұмыс орнын дұрыс ұйымдастыру үшін 5S әдісі қолданылады.

Негізсіз шығындарды жою (муда): (жапондық «муда» — «жоғалту»). Кайдзеннің мақсаты шығынсыз өндіріс (үнемді өндіріс) болғандықтан, оған стандартталған әрекеттер мен процестерді жақсарту арқылы қол жеткізіледі. Егер әрекет мән қоспаса, бұл – муда. Өнім өндірісі – бұл шикізат дайын өнімге айналатын дәйекті әрекеттердің жиынтығы.

Негізінен бұл шаралар өнімнің құнын арттырады, бірақ жақсарту процесінде жойылуы керек шығындарды білдіретін «қосымша» шаралар бар. Гембадағы әрбір адам не пайдалы, не пайдалы емес. Бұл машиналар мен материалдар сияқты басқа ресурстарға да қатысты.

Тайити Оно (1912-1990), Toyota өндірістік жүйесінің негізгі жасаушыларының бірі, жеті «Муда»бөледі [5] (сурет 2).

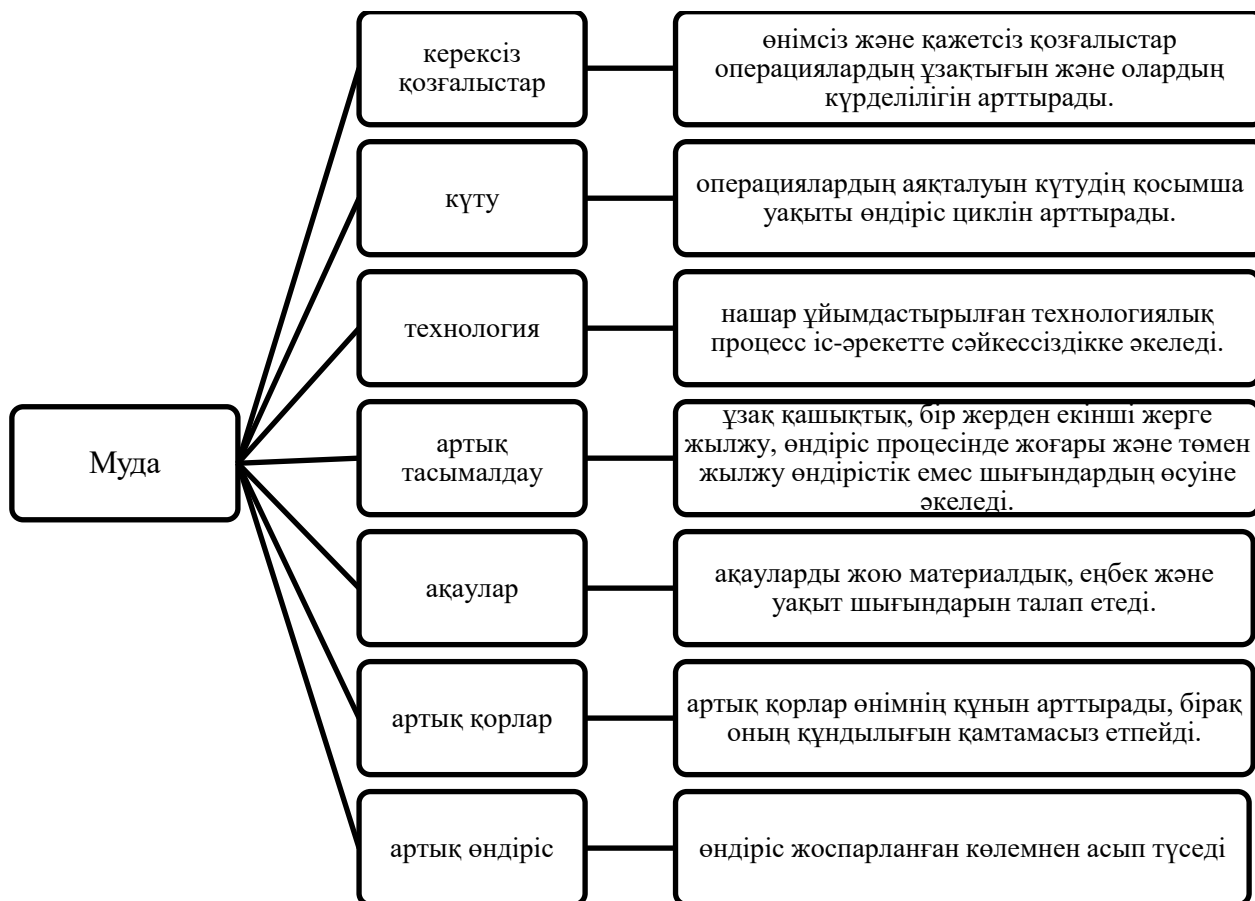
Тайити Оно артық өндірісті басқалардың пайда болуына әкелетін негізгі шығын ретінде қарастырды. Toyota өндірістік жүйесінің зерттеушісі Джеффри Лайкер шығындардың тағы бір түрін — қызметкерлердің іске асырылмаған шығармашылығын қосты [6].

Жоғарыда айтылғандардан басқа, шығындардың тағы екі көзі бар:

1. Мури – жоғары қарқындылықпен жұмыс істеу кезінде шамадан тыс жүктеме (адам немесе машина);

2. Мура – процестен кез келген ауытқу (жақсы немесе жаман) [7].

Гемба – Кайдзеннің үшінші принципі – стандарттау. Стандарттар жұмысты орындаудың ең жақсы әдісін анықтайды. Сапаны сақтау үшін әр өнім немесе қызмет өзінің стандартын қолданады.



2- сурет – Тайити Ононың Жеті «мудасы»

Ескерту – [5] негізінде құрылған

Кайдзен үздіксіз процесс болғандықтан, барлық әдістер, стандарттар, құралдар, ережелер мен әдістер үнемі жетілдіріліп отыруы керек. Кайдзен процестерді жақсартудың көптеген тәжірибелері мен әдістерін қамтиды:

- 1) клиентке бағдарлану. Нарықтағы бәсекелестіктің артуы тұтынушылық сұраныстардың өсуіне байланысты;
- 2) жалпы сапаны бақылау (TQC). Нарықтық сұранысты қанағаттандыру үшін қажетті сапа деңгейін сақтау қажет;
- 3) роботтандыру. Жоғары нәтижелерге қол жеткізу үшін инновациялар процестерді жақсартумен қатар енгізілуі керек;
- 4) сапа үйірмелері қызметкерлердің командада жұмыс істеу қабілетін дамыту, оларды сапаны бақылау әдістеріне үйрету, проблемаларды талдау және оңтайлы шешімдерді әзірлеу үшін қажет;
- 5) ұсыныстар жүйесі. Әрбір қызметкер процесті жақсарту бойынша ұсыныстар жасауға құқылы және әрқайсысы қарауға тұрарлық;
- 6) автоматтандыру;
- 7) жұмыс орнындағы тәртіп. Өз жұмыс орнын таза ұстау, жұмыс процестерін ретке келтіру, барлық артық заттардан арылу және жұмыс орнында жұмыс істеу ережелерін сақтау;

8) жабдыққа кешенді қызмет көрсету (TPM-TotalProductiveMaintenance) оның қызмет ету мерзімі бойы жұмысының барынша тиімділігі үшін қажет. Бұл жабдықты дұрыс пайдалануды, жұмыс орнында тазалық пен тәртіпті сақтауды және қауіпсіздік шараларын сақтауды үйренуді талап етеді;

9) Канбан – «дәл уақытында» (J-I-T) өндірісті және жеткізуді ұйымдастыру жүйесі;

10) сапаны үнемі жақсарту;

11) JIT (Just – In-Time) тұжырымдамасы уақытты қажетсіз ысыраптауды, сондай-ақ кеңістік пен жұмысты ұйымдастыру кезіндегі ысыраптарды болдырмайды;

12) нөлдік ақаулар. Әрбір қызметкер «нөлдік ақауларға» ұмтылуы керек;

13) шағын топтарда жұмыс істеу әр қызметкерге, тіпті ең ұялшақ қызметкерге де ашуға мүмкіндік береді;

14) еңбек қатынастарындағы кооперация кадрларды барынша жұмыспен қамтуға және ұтымды орналастыруға кепілдік беретін жекелеген қызметкерге белгілі бір функцияларды бөлуге және жүктеуге мүмкіндік береді;

15) өнімділікті арттыру;

16) жаңа өнімді әзірлеу.

Масааки Имай «ГембаКайдзен»: 5S, «Мұны алмаңыз. Мұны жасамаңыз. Оны жібермеңіз», «Дәл уақытында» (тек уақыт бойынша), үздіксіз оқыту, визуалды басқару, Канбан, Исикава диаграммасы (балық сүйегі диаграммасы), FMEA. Негізгі әдістер 1-кестеде келтірілген [8].

Кесте 1 – Кайдзеннің негізгі әдістері

№	Әдіс	Мазмұны
1	5S	<p><i>Сэири «сұрыптау» (整理).</i> Бұл қадам жұмыс орнындағы заттар мен заттарды қажетті, кейде қажет емес деп нақты бөлуді білдіреді. Жұмыс орнында тек жұмыста қолданылатын заттар мен құжаттар қалуы керек. Егер бұл қағида ағымдағы жұмыс кеңістігін тексеру үшін қолданылса, онда барлық «қажет емес» заттар үшін қолданылады: сату, басқа бөлімдерге немесе басқа қызметкерлерге беру.</p> <p><i>Сэитон «тәртіпті сақтау» (整頓).</i> Мұнда қызметкердің жұмыс орнындағы әрбір құрал, құрылғы, зат немесе құжат үшін орындарды нақты анықтау маңызды. Орынды анықтау үшін Эргономика принциптері қолданылады, мысалы, үстелдің оң жағында адам оң қолымен алатын заттар, төменгі жәшіктерде — адам аз қолданатын заттар және т.б. бұл қағида қызметкердің уақытын, психикалық және эмоционалдық күш-жігерін үнемдеуге, сондай-ақ қызметкердің өндірістегі қауіпсіздігін қамтамасыз етуге арналған. Заттар көрінетін жерде болуы керек, оларды алу оңай, пайдалану оңай, орнына қою оңай.</p>

1-кестенің жалғасы

		<p><i>Сэисо «таза ұстау» (清掃).</i> Бұл қадам жұмыс орнында үнемі тазалық сақталуы керек деп болжайды. Өндірістік учаскелерде жұмыс кеңістігі аймақтарға бөлінеді, олардың әрқайсысы үшін тазалау мен тексерудің нақты уақыты белгіленеді. Бұл қағида өндірістегі қателерді, ақауларды барынша азайтуды қамтамасыз етуі, сондай-ақ қызметкер үшін жағымды жұмыс атмосферасын құруы тиіс.</p> <p><i>Сэикэцу «стандарттау» (清潔).</i> Ол нұсқаулықтарды, схемаларды, жоспарларды, «сұрыптау», «тапсырыс» және «тазалық» сипаттамаларын құрудан тұрады. Бұл құжаттар, бір жағынан, әр қызметкерге өзінің жұмыс орнын ұйымдастыруға көмектеседі, екінші жағынан, осы үш қағидаттың сақталуын бақылау құралдарын тіркейді, сондай — ақ айыппұлдар мен көтермелеу санкцияларын тіркейді.</p> <p><i>Сицукэ «тұрақты жетілдіру» (躰).</i> 5S жүйесін пайдалану процесі қызметкерлерде өзін-өзі тәрбиелеуді дамыту, жұмыс орнын басқару дағдыларын автоматизмге жеткізу және жұмыс орнын басқару жүйесін жетілдіру арқылы бекітіледі. Бұл қағиданы іске асыру қызметкерлерді оқытуды (тренингтер, ойындар, жұмыс процестерін модельдеу үшін виртуалды шындық көзілдірігін пайдалану), жұмыс кеңістігіне тұрақты аудит жүргізуді, мүмкін оңтайландыруларды үнемі іздеуді қамтиды. Өндірісте жарақат алған, жазатайым оқиғалар, жұмыс процесінде қателіктер болған жағдайда жұмыс кеңістігін ұйымдастырудың бүкіл жүйесі қайта қаралады. Кейбір компанияларда жұмыс орнын жақсартуға «дейін» және «кейін» фотосуреттер немесе бейнелер түсіру әдеттегідей, тіпті бұл тек құжат қалталарының ретін өзгерту немесе жұмыс үстеліндегі жазбалар үшін стикерлердің түсін өзгерту болса да.</p>
2	<p>«Мұны алмаңыз. Мұны жасамаңыз. Оны жібермеңіз»</p>	<p>Әдістің мәні: алдыңғы процестің ақауы қабылданбайды, ақау процестің өзінде жасалмайды және келесі процеске жіберілмейді. Бұл ешқандай шығынсыз өнімнің сапасын жақсартуға көмектеседі. Мысалы, «МК Электроникс» компаниясында өндірістік ақау деңгейі 3% - құрайтыны анықталды. Сапа бойынша семинарда ақаулы өнімдері бар чемодан сыйға тартылды. Бұл мәселені шешу үшін операторлар өндеуден кейін ақаулар үшін әрбір бөлікті тексере бастады. Бұл ақауларды бірден анықтауға және оларды келесі өндірістік циклге жібермеуге мүмкіндік берді. Компания ешқандай шығынға ұшыраған жоқ.</p>
3	<p>«Дәл уақытында»(Just – in – time)</p>	<p>Әдіс қорларды азайтады немесе жояды. Материалдар өндірісті қолдау үшін қажет болған жағдайда жеткізіледі. Бұл процестің үздіксіздігін қамтамасыз етеді және түгендеу қажеттілігін болдырмайды. Осы уақытқа дейін AisinSeiki матрац өндірушісінің барлық кеңселерінде кем дегенде 30 күн бойы өнім қоры болды, өйткені ешкім нақты сату жоспарын жасай алмады. Осы әдіске көшу арқылы дайын өнімнің қорлары толығымен жойылды. «Дәл уақытында» әдісі жұмысты әрбір жаңа өнім бірлігін өндіруге тапсырыс алдыңғы өнімді сатқаннан кейін ғана түсетіндей етіп ұйымдастыруға мүмкіндік берді. Компания дайын өнім қоймасын,</p>

1-кестенің жалғасы

		сондай-ақ аяқталмаған өндірісті күтіп ұстау және күтіп ұстау шығындарын сәтті жойды. Екі жыл ішінде компанияның айналымы 3,4 есе өсті.
4	<i>FMEA</i>	Бас тартудың себептері мен салдарын талдау. Бұл әдіс ықтимал ақауларды және олардың пайда болу себептерін анықтау, олар анық болғанға дейін және тұтынушыға әсер етпес бұрын проблемаларды анықтау үшін қолданылады. Негізгі пайдалану – өнімнің дизайнын (қызмет сипаттамаларын), сондай-ақ оны өндіру және пайдалану (қызмет көрсету) процестерін жақсарту. Олар жаңадан жасалған өнімдерге (қызметтерге) және процестерге де, бұрыннан бар өнімдерге де қолданыла алады. Тәуекелдің басым саны (ТБС) талдау объектісінің жалпыланған сандық сипаттамасын білдіреді. ТБС құрамдас бөліктерді – маңыздылық дәрежесін, пайда болуын және оларды көбейту арқылы анықтағаннан кейін анықталады. Талдау объектілері ТБС мәндерінің кему ретімен тізімделеді. Әр қолдану саласы үшін ТБС – ТБС шекті мәні белгіленеді. Егер ТБС-ның нақты мәні ТБС -нан асып кетсе, талдау нәтижелері бойынша салдардың туындау қаупін азайтуға немесе жоюға бағытталған түзету/алдын алу әрекеттері әзірленеді және жүзеге асырылады. Егер нақты мән ТБС-нан аз болса, талдау объектісі айтарлықтай қауіп көзі болып саналмайды және түзету/ескерту әрекеттері қажет емес.
5	<i>Канбан</i>	Өндірістің басталуы немесе өнімді бір процестен екіншісіне жеткізу туралы сигнал беретін тарту жүйесінің құралы. Тегтер, карталар, контейнерлер, электрондық хабарламалар түрінде қолданылады. Бұл ретте сұранысты болжаудан, өндірістік міндеттерді жоспарлаудан және осы міндеттерді жүктеуді оңтайландырумен өндірістік қуаттар бойынша теңгерімдеуден/бөлуден бастап өндірістік қуаттарды жоспарлау кезінде оңтайландыруға қол жеткізіледі.
6	<i>Исикава диаграммасы (балық сүйегі диаграммасы)</i>	Шешілетін мәселе мен оның пайда болуына әсер ететін себептер арасындағы байланысты графикалық түрде көрсету. Бұл әдіс миға шабуыл әдісімен бірге қолданылады. Егер мәселе бойынша мамандар тобы жұмыс жасаса, себеп-салдарлық диаграмма топқа мәселені жалпы түсінуге көмектеседі. Сонымен қатар, Исикава диаграммасы арқылы мәселені шешу үшін қандай ақпарат немесе білім жетіспейтінін түсінуге болады және осылайша негізсіз шешімдер қабылдау аймағын қысқартуға болады. Исикава диаграммасын құру кезінде проблемалардың себептері негізгі категорияларға бөлінеді: адамдар, жұмыс әдістері (әрекеттер), механизмдер, материал, бақылау, қоршаған орта және басқалар.
7	<i>Көрнекі басқару</i>	Әдіс әр қызметкердің жұмысын орындауға қатысты барлық карталардың, тізімдер мен жазбалардың көрнекілігі мен қол жетімділігін қамтиды. Бұл бар мәселелерді тез анықтауға және қызметкерлерді одан әрі ынталандыруға көмектеседі. Солтүстік Американың sunclips өнеркәсіптік орау материалдары компаниясында қызметкерлердің мотивациясын арттыру үшін бірлескен қызметте қол жеткізілген жақсартуларды

1-кестенің жалғасы

		визуализациялауға мүмкіндік беретін «миль шығындар» тұжырымдамасы енгізілді. Америка Құрама Штаттарының картасы көпшілік назарына ұсынылды. Жұмысшының ұсынысы өндіріс шығындарын төмендетіп, жұмысты тиімдірек еткен сайын нәтиже мильге айырбасталып, картаға түсірілді. Мақсат бастапқы нүкте ретінде алынған кеңседен бастап бүкіл ел бойынша «саяхаттау» болды. Алты айдан кейін жұмыс орнындағы жұмысшылардың еңбек өнімділігі екі еседен астам өсті.
8	<i>Үздіксіз оқыту</i>	Барлық қызметкерлер мен басшыларды үздіксіз оқытуды ұйымдастыру, оның барысында барлығы алған білімдері мен дағдыларын бір-бірімен бөліседі. Неміс компаниясы Iöbro «сапа үйірмелерін» енгізді, үнемі семинарлар өткізіліп, әр түрлі бөлімшелердің қызметкерлері тәжірибе алмасты және басшыларға арналған шеберлік сыныптары өткізілді. Бір жыл ішінде ақаулар саны 90% - ға қысқарды; жабдықты орнату уақыты 50% - ға қысқарды. Оқыту қосымша шығындарсыз және Компанияның ішкі ресурстарын ғана пайдалана отырып өтті.

Ескерту – [8] негізінде құйылған

Әрі қарай, Кайдзен тұжырымдамасын жергілікті атқарушы органның қызметіне енгізу процесін қарастырыңыз.

1.2 Жергілікті атқарушы органның қызметіндегі Кайдзен тұжырымдамасы

Кайдзен бизнес-процестерді жақсартудың жалпы идеясын білдіреді және қазіргі заманғы мемлекеттік мекеменің жұмысында мұны істеудің көптеген жолдары бар болса да, Кайдзен қызметінің принциптерін және олардың жақсарту процесіне қалай қатысы бар екенін түсіну маңызды аспект болып табылады. Кейбір басшылар бұл тақырып бойынша көптеген шатасуларға тап болады, бірақ жағдайды жеңілдету үшін бір көзқарас жеткілікті.

Жоғарыда айтқанымыздай, Кайдзен – бұл белгілі бір процеске жақсартулар енгізу идеясы. Бұл жапондық бизнес мәдениетінен шыққан және Кайдзенді ұйымға қалай енгізу керектігі туралы белгілі принциптер жиынтығы. Әдетте әр оңтайландыру мәселесінің негізгі себебін анықтауға және оны тікелей шешуге көп көңіл бөлінеді, сонымен қатар Кайдзен оңтайландыру аяқталғаннан кейін оның нәтижелерін тексеру идеясына көп көңіл бөледі.

Әлемнің көптеген бөліктерінде мемлекеттік органдар баяу жұмыс қарқынымен және қиын жағдайларға ұйымдасқан түрде жауап бере алмауымен танымал. Бұл осы ведомстволардың жұмысын жетілдірудің ең перспективалы бағыттарының бірі және мемлекеттік қызметшілердің көптеген санаттарының қызметін ретке келтіру бойынша мүмкіндіктер жетіспейді.

Мұнда Кайдзен іс-шаралары өте маңызды орын алады, өйткені олар салыстырмалы түрде аз күш жұмсай отырып, жұмыс ортасының осы түріне

айтарлықтай жақсартулар жасай алатын құрал, сонымен қатар оны орнатуға икемді. Жергілікті атқарушы органның қызметінде туындайтын көптеген мәселелер, әдетте, мәселенің негізгі себебін дұрыс анықтамауға байланысты екенін ескере отырып, Кайдзен іс-шаралары бұл жұмыс түрін жүйелі түрде қалай жақсартуға алатыны анық болуы керек.

Кайдзен іс-шараларының қалай жұмыс істейтіні процесті егжей-тегжейлі зерттеуге және оны ұсақ бөлшектерге бөлуге келгенде оларды керемет етеді. Бұл әсіресе жергілікті атқарушы органның қызметі аясында пайдалы болуы мүмкін, мұнда процестің әр кезеңін терең және егжей-тегжейлі талдау қажет болады. Бұған көбінесе жоғары деңгейдегі кең шолуға көбірек сүйене алатын басқа әдістемелер арқылы қол жеткізу қиын, бұл Кайдзен процестерін жұмыс процесіне одан да егжей-тегжейлі көзқарасты жүзеге асырғысы келетіндер үшін өте қолайлы етеді. Бұл болашақ оңтайландыру үшін де пайдалы болуы мүмкін, бұл ұйымға өткен тәжірибелерді талдауға және жаңа процестің қазіргі талаптарға сәйкес келуі үшін қандай өзгерістер қажет болуы мүмкін екенін көруге мүмкіндік береді [9].

2002 жылдан бастап әр түрлі академиялық авторлар барған сайын көбірек зерттеулер жүргізе бастады, біртіндеп жапондықтардың Кайдзенді басқаруға деген көзқарасы немесе үнемі жетілдірілуі туралы білім базасын жинақтады. Бұл әдебиетте кездесетін басқару тәжірибесін (практиктерді) таратуға арналған сансыз мақалалардың көрінісі болуы мүмкін. Алайда, Кайдзеннің барлық дерлік зерттеулері жеке секторға бағытталған деп айта кету керек, негізінен Кайдзен деп аталатын іс-шаралардың техникалық (жұмыс процестері) және әлеуметтік элементтердің (адам ресурстары) тез жақсаруына әсері жоғары [10]. Жеке сектор туралы әдебиеттердің көптігіне қарамастан, мемлекеттік секторда айтарлықтай алшақтық анықталды, мұнда секторда жапондық тәсілдің жүзеге асырылуын бағалау үшін аз ғылыми күш жұмсалды [11].

Мұндай әдебиеттің болмауының ықтимал себебі – көптеген жылдар бойы байқалған мемлекеттік секторда Кайдзенді енгізудің төмен деңгейі. Кейбір авторлардың пікірінше, мұндай сирек іске асыру негізінен мемлекеттік секторды басқару процесінің қатысушыларына байланысты. Сонымен қатар, Кайдзенді жергілікті атқарушы органның қызметі сияқты нақты ортада қолдану тәсілі ғылыми әдебиеттерде аз күш-жігерді сипаттаудың тағы бір себебі болуы мүмкін. Сондықтан кейбір ұйымдар және / немесе мемлекеттік органдар тек АҚШ пен Ұлыбританияда ғана емес, Еуропа мен Азияның басқа елдерінде де өздерінің жұмыс процестері мен мемлекеттік қызметтерінде Кайдзен типті жобаларды әзірлеуге, басқаруға және жақсартуға күш салуда. Алайда оны жүзеге асыру бірқатар қиындықтар мен асқынуларға тап болды.

Екінші жағынан, менеджментке қатысты тақырыптар бойынша көптеген әдебиеттер Кайдзенді жобалар немесе іс-шаралар түрінде қалай жүзеге асыру керектігі туралы бірнеше «сиқырлы шешімдер» әзірледі. Нәтижесінде, қоғамдық ұйымдарда көптеген түсініксіз, дерексіз және тіпті қарама-қайшы ұсыныстар бар [12]. Осылайша, іске асыруды бағалау Кайдзен әлеуметтік ортада үздіксіз

жақсартуды қолдануды білдіретін білім жиынтығы үшін толтыру қажет және өте маңызды теориялық алшақтықты білдіреді.

1990 жылдардың басынан бастап «үнемді ойлау» және «Кайдзен» терминдері Еуропа мен Азиядағы мемлекеттік секторды басқару лексиконында маңызды бола бастады. Мұның себептерінің бірі операциялық бюджеттердің қысқаруы және осы аймақтардағы елдер тап болатын бюджет тапшылығы болуы мүмкін. Осы тұрғыдан алғанда, бүгінде біз әл-ауқат мемлекетінің еуропалық моделінің дағдарысына куә болып отырмыз, оны басқару ұсынылатын қызметтердің сапасы мен ұсынылатын қызметтердің санынан әлдеқайда көп шығындарды талап етеді. Сонымен қатар, мемлекеттік сектор ұйымдарында жұмыс істеу үшін білікті кадрларды тарту қиын екені анық. Нәтижесінде жұртшылық мемлекеттік қызмет көрсету көлемін, сапасын және жылдамдығын арттыру мақсатында жергілікті билік органдарына (азаматтарға неғұрлым жақын) қысым жасайды. Бұл жағдай ешбір жағдайда қарапайым емес, әсіресе мемлекеттік қызметтер гетерогенділігімен сипатталатынын ескерсек (яғни бір жерде бірнеше қызмет көрсетіледі). Сонымен қатар, олар ережелерге бағынады. Бұл көптеген мемлекеттік қызметтердің сапасы мен жауап беру уақытына қатысты күрделі мәселелерге әкелді.

Шын мәнінде, әдебиеттерде «жоғары сапалы мемлекеттік қызметтердің» екі жақты мақсаты болуы керек екендігі мұқият көрсетілген: жеке азамат-клиент күткен талаптарды қанағаттандыру, оны жеткілікті түрде қанағаттандыру және мүдделер қауымдастығы мен жалпы пайда талаптарын қанағаттандыру; екі тарап мүдделерге/жалпы игілікке басымдық беруге бейім. Сонымен қатар, мемлекеттік қызметкерлер ресурстар (экономикалық және адами) азайып бара жатқан жағдайда жұмыс істейді және сонымен бірге олар сыртқы ортаның (азаматтар мен жалпы қоғамның, сондай-ақ басқа да мүдделі тараптардың) қатты қысымымен жұмыс істейді.

Бұл әртүрлі елдердегі кейбір үкіметтік әкімшіліктердің өз мекемелерін басқаруда қиындықтарға тап болуына және тезірек және жоғары сапада «аз шығындармен көбірек жұмыс істеу» үшін үнемді өндіріс пен Кайдзенді енгізуге әкелді. Атап айтқанда, олар өздерінің жұмыс процестеріндегі қажетсіз және ысырапшылдықты жою арқылы тұтынушы азаматтар үшін үлкен құндылық жасайды (muda). Осылайша, Имай, Вомак және Джонс үшін үнемді өндіріс пен Кайдзен процестерді үздіксіз жақсарту идеясына негізделген, мұнда басшылармен қызметкерлер мудты жоюға және клиенттер үшін үлкен құндылық жасауға көмектесетін әрекеттерді үнемі қолдайды.

Кіріспеде айтылғандай, Кайдзен әдебиеттерінің барлығы дерлік оны жеке секторда, өңдеу өнеркәсібінде және негізінен ірі және трансұлттық компанияларда қолдануға бағытталған. Дегенмен, кейбір авторлар ұқсас әдістемелерді мейрамханалар, қонақүйлер, білім беру мекемелері, әкімшілік компаниялар, ауруханалар және медициналық компаниялар және т. б. сияқты басқа өндірістік емес салаларда да қолдануға болады деп болжайды..

Алайда, тиісті әдебиеттерді шолу негізінде біз Кайдзенді жергілікті атқарушы органның қызметтерін жақсарту үшін мемлекеттік секторда пайдалану туралы өте аз дәлелдер бар деген қорытындыға келдік. Алайда, жақында осы салаға әсер ете бастаған кейбір зерттеулер пайда болды. Осы тақырыптағы алғашқы мақалалардың бірі Ясиннің және басқалардың жұмысына негізделген, ол мемлекеттік сектордағы «дәл уақытында» (JIT) (үнемді ойлау) жүйесінің артықшылықтарын қарастырады, бірақ сандық тұрғыдан.

JIT пайдалану жергілікті атқарушы органның қызметтеріндегі жұмыс процестерін жақсарту үшін әлеуетті артықшылықтар бере алады деген қорытындыға келді. Сол зерттеуде Бхатия мен Дрю қоғамдастық азаматтарына көрсетілетін мемлекеттік қызметтерге қатысты көптеген құжаттарды басқаратын жергілікті өзін-өзі басқару органдарында тұтынушылардың өнімділігі мен қанағаттанушылығын арттыру үшін үнемді тәсілдің орасан зор операциялық әлеуетін атап көрсетеді. Дегенмен, олар қызметтердің сапасы АҚШ-та да, Еуропада да мемлекеттік сектордың контекстіне байланысты өзгеретінін көрсетеді.

Мәселен, Суарес-Барраса және басқалары испан муниципалитеттеріндегі нақты жобаларда Кайдзенді қолданудың мысалын келтіреді, бұл мемлекеттік процестер мен қызметтердегі елеулі өзгерістерді көрсетеді. Дегенмен, бұл авторлар уақыт өте келе үздіксіз жақсарту әрекеттері шоғырландырылған және тұрақты болса (мысалы, муниципалитеттердің күнделікті жұмысына әсер ететін саяси өзгерістер) шешілуі керек бірқатар кедергілерді көрсетеді. Ақырында, Педерсен мен Хуничүнемді өндірісті енгізу процестері мен нәтижелері тек қолданылатын әдістер мен құралдарға ғана емес, сонымен қатар мемлекеттік органда келіссөздердің қалай жүргізілетініне, басқаша айтқанда, Кайдзен жобаларын жоспарлау мен жүзеге асырудың қай жерде жүретініне байланысты деген қорытындыға келеді [13].

Сонымен, әдебиеттерге шолу сонымен қатар АҚШ-тың Коннектикут штатының еңбек департаментінде немесе Огайо штатының Цинциннати қаласында салық жинау сияқты процестерде кейбір үнемді өндіріс әдістерін қолдану мысалдарын көрсететін сипаттамалық жағдайлық зерттеулерге бағытталған мақалалардың аз санын анықтады. Осылайша, соңғы мақалада: «үнемді өндірістің мемлекеттік секторға қолданылуына күмән жоқ. Егер үнемді басқару қаралып, жүзеге асырылса, көптеген мемлекеттік сектор процестері мен қызметтері тиімдірек болуы мүмкін» деген қорытындығы келеді.

Осы және басқа авторлардың ұсыныстарына сүйене отырып, біз Кайдзендімуда-ны жоюға және азайтуға, жұмыс процесін жақсартуға және қызметкерлерді тартуға бағытталған кез-келген процестер мен операцияларды жақсарту бағдарламаларына қосуға болатындығы туралы дәлелдерді көріп отырмыз. Мемлекеттік секторда практикалық және тікелей қолданылатын әдістерге мыналар жатады: құндылық ағынын картаға түсіру, 5S, процестерді картаға түсіру, Кайдзен блиц немесе жылдам Кайдзен және алты Сигма. Кейбір басқа зерттеушілер сонымен қатар мемлекеттік секторда қолданылатын Кайдзен

әдістерін қолданды, мысалы, жетілдіру топтары, процестерді қайта құру әдістемелері (кайкаку немесе кайрио тәсілі) және проблемаларды шешу және сапаны қамтамасыз ету құралдары [14].

Тұтастай алғанда, Кайдзен іс-шаралары жергілікті атқарушы органның қызметін оңтайландыруда өте маңызды рөл атқарады және біз олардың жақын арада осылайша жиі қолданылатынын көретін боламыз. Бұл тұрғыда олардың әкелетін артықшылықтарын түсіну және оларды қалай дұрыс қолдану керектігін білу маңызды, өйткені Кайдзен іс — шараларын пайдалану ұйымның жұмысты тегіс ету үшін жасай алатын ең жақсы тәсілдерінің бірі болып табылады, әсіресе жергілікті атқарушы органның қызметі сияқты хаотикалық ортада.

1.3 Жергілікті атқарушы органның тиімділігін арттыруда Кайдзен тұжырымдамасын қолданудың шетелдік тәжірибесі

Кайдзеннің стратегиясы адамдарға бағытталған. Мақсаты – барлық қызметкерлердің осы процеске қатысуына ықпал ету. Жапондық басшыларқызметкерлердің қызығушылығын арттыруды бірінші кезектегі міндет деп санайды. Жапонияда қызметкерлер көбінесе өз ұсыныстарын шеберлермен талқылауға шақырылады және мұндай бастамалар тіпті көтермеленеді. Қызметкерлер ұсынған шаралар көбінесе ресми қарауды күтпестен дереу жүзеге асырылады. Әр ұсыныстан үлкен пайда күтпейді. Негізгі мақсат –Кайдзенге бағдарланған және өзін-өзі тәрбиелейтін адамдарды тәрбиелеу. Бұл көзқарас сауда-саттық жүйелеріндегі экономикалық пайда мен қаржылық ынталандыруға негізделген басқарудың батыстық тәсілдерінен күрт айырмашылығы бар [15].

Осылайша, Кайдзен Мемлекеттік қызмет, оның ішінде жергілікті атқарушы органның қызметіне біртіндеп енгізіле бастады. Кайдзен қолдаушылары, әдетте, үкімет мемлекеттік ұйымдардың «шығындары» мен «тиімсіздігін» жоюы керек деп санайды. Бұл өз кезегінде қызметтердің жалпы сапасын жақсартуға, сондай-ақ салықтар қолдайтын бағдарламалар мен қызметтердің құндылығын арттыруға әкеледі. Әдетте, Кайдзен әкімшілігінің жақтаушылары бұл үкіметтің инвестиция бірлігіне көбірек қызмет көрсету қабілетін арттырудың тәсілі деп санайды. Бұдан басқа, бірқатар артықшылықтар бар, мысалы:

1. Мемлекеттік қызметтерді жақсарту (қызмет көрсету мерзімдері мен сапасы);
2. Жұмыс процесін және ішкі тұтынушыларға қызмет көрсетуді жақсарту;
3. Басқа мақсаттарға айналдырылған кеңістікті босату;
4. Қымбат ұлттық ресурстарды үнемдеу;
5. Бірқатар кеңселерде ұйымдастырылған жұмыс орындары;
6. Ең бастысы – жігерлі мемлекеттік қызметші [16].

Үздіксіз жетілдіру жүйесі туралы айтатын болсақ, біз әдетте Кайдзен пайда болған Toyota өндірістік жүйесін және бәсекеге қабілеттілігін арттыру үшін Кайдзенді белсенді пайдаланатын неміс кәсіпорындарын бірден еске аламыз.

Кайдзен әдістерінің кәсіби ортада үлкен танымалдылығына және оларды автомобиль өнеркәсібіне енгізудің жоғары деңгейіне қарамастан, көптеген елдер оларды мемлекеттік деңгейде жүйелі түрде енгізе бермейді.

Халықаралық деңгейде жапондық халықаралық ынтымақтастық агенттігі Үндістанда, Малайзияда, Бразилияда және Африка елдерінде жапондық басқару әдістерін тарата отырып, әртүрлі өнеркәсіптік және аймақтық даму бағдарламаларында шешуші рөл атқарады.

Бүгінгі таңда тәжірибе бағдарламаларына белсенді қатысатын Африка елдеріне Эритрея, Мадагаскар, Малави, Нигерия, Сенегал, Танзания, Кения, Уганда, Бенин, Буркина-Фасо, Бурунди, Нигер, Мали, Конго және Марокко кіреді.

Бүгінгі таңда бұл бағдарламалар негізінен өндірістік емес секторға және денсаулық сақтау саласына шоғырланған, бұл өңірдің ерекшелігін ескере отырып, үлкен маңызға ие (оның ішінде мемлекеттік салада). Мысал ретінде 5S-KAIZEN-TQM (5S, Kaizen және TQM арқылы денсаулық сақтау жүйесінің сапасын арттыру бағдарламасы) арқылы денсаулық сақтау қызметтерінің сапасын арттыру бағдарламасын келтіруге болады. Алайда, мұнда қызметті тиімді ұйымдастыру тәжірибесін алған мамандар кейіннен оны басқа қызмет салаларына таратады. Африканың индустриалды дамыған елдерінде Кайдзенді дамыту бағдарламаларының саны аз емес. Сондықтан біз үшін бірқатар Африка елдерінде рационализация әдістерін енгізу мысалдары өте айқын. Сонымен қатар, Африканың мысалы Кайдзен біздің менталитетімізге сәйкес келмейді деп санайтын скептиктерге айқын теріске шығаруы мүмкін.

Бүгінде Үндістанның жергілікті атқарушы органның тиімділігін арттыру үшін Кайдзен тұжырымдамасын қолданудағы шетелдік тәжірибесі белгілі. Толығырақ қарастырайық.

Үндістандағы Кайдзен философиясының таралу жолында нақты мақсаттар мен өзгерістер енгізу қажет нақты бағыттар болды. Ол мемлекеттік қызметшілерге және олардың орындаған жұмысы мен қызметтеріне құндылық қосу қабілетіне назар аударды, оларға берілген шектеулі ресурстармен көбірек жұмыс жасады. Бұл өте жоғары мақсат болды, өйткені қызметкерлерді үнемі жетілдіру жолымен жүруге үйрету керек болды, бұл олардың тиімділігін, демек, қоғам үшін құндылығын арттырады.

Үндістан Кайдзен философиясын қабылдай бастағанға дейін де үздіксіз жетілдіру тәсілін үйренуге ықпал ететін корпоративтік мәдениетті құру қажеттілігі туындады. Алғашқы пилоттық жоба қызметкерлерді ынталандыруға және олардың Кайдзен рухы мен оның тұжырымдамаларына деген зейіні мен ынтасын қалыптастыруға арналған. Сонымен қатар, жоба жақсартудың әртүрлі мүмкіндіктерін талқылауды ынталандыру және тиімді процестерді құрылымдау және жұмыс орындарын жақсарту үшін негіз құру тәсілі болды. Кез келген Кайдзен стратегиясы сияқты, кейбір Кайдзен кеңесшілері орындарға жіберілді және басқа мемлекеттік сектор қызметкерлерімен бірге тиімділікті арттыратын процестер мен стратегияларды жақсарту үшін атмосфераны талдады.

Кайдзен тәсілінің сәтті болуы үшін Гуджарат штаты Кайдзен институты әзірлеген 4Р әдісін қолданды және мемлекеттік секторды өз стратегияларында өзгерістерді басқару мен стандарттаудың жүйелі және жан-жақты жүйелерін қолдануға шақырды. Бұған әрбір «Р» үшін келесі анықтамалар кіреді:

1. Жұмыс орнындағы физикалық жағдайды жақсарту;
2. Процестерді жақсарту;
3. Саясаттың өзгеруі;
4. Адамдардың қатысуы.

Осы санаттар анықталғаннан кейін, елдің ең төменгі талаптарын қанағаттандыру үшін кейбір өлшемдер қажет болды:

1. Процестер жоспарланған нәтижелерге жетуі керек;
2. Пайдаланылған ресурстар дәйекті болуы керек;
3. Шикізат процестер мен ресурстар шығындардан қорғалуы керек;
4. Заңдар мен ережелер сақталуы керек;
5. Шешім қабылдау кезінде сенімді және уақтылы ақпаратты алу, сақтау, беру және пайдалану.

Бұл қолданба өте жақсы нәтиже берді және өлшеулерде айтарлықтай өзгерістерге әкелді. Қызметкерлердің белгілі бір міндеттерді орындауға кететін уақыты айтарлықтай қысқарды.

Кайдзен қосымшасы екі кезеңде жасалды. Бірінші кезеңде Кайдзен кеңесшілері клиенттерге мемлекеттік секторға ауыспас бұрын жеке сектордағы компаниялары мен агенттіктерінің тиімділігін арттыруға көмектесуге тырысты. Енді екінші кезең қолдану болды Кайдзен мемлекеттік секторда және жалпы Үндістанның өсуі мен дамуына бағытталған. Біз Кайдзен философиясын мүмкіндігінше көп процестерге қолдануға болатындығын тағы бір рет көреміз. Бұл жерде үнемі жетілдіру туралы мәселе айтылған [17].

Швейцарияның тәжірибесін қарастырайық. Жапондық басқару философиясының іс жүзінде протестанттық қоғамға және Швейцария қызметкерлеріне тартымдылығы өте жоғары болды. Кайдзенді компанияның барлық деңгейлерінде, өндірісте де, мемлекеттік басқару деңгейінде де бірдей белсенді түрде енгізу қажеттілігі ішкі ұйымдастырушылық бәсекелестікті күшейтеді [18].

Швейцариялық компаниялардың жобаларды басқарудың сызықтық құрылымы үшін өте ерекше нәрсе – кайдзен жобасынан айырмашылығы, логикалық аяқталу жоқ, іс-әрекеттер мен күш-жігер аяқталатын нақты мерзімдер жоқ. Кайдзен іске қосылғаннан кейін Швейцария мемлекеті өз саласында жылдар бойы жұмыс істеп, жетістікке жетіп, негізгі капиталға инвестиция салмай-ақ жыл сайын өз өнімділігін 2-3% - ға арттыра алады, тек Кайдзен ұсынысын жүзеге асыру арқылы.

Кайдзенді қолдану тәжірибесін Жапонияның өзінде қолданылуын қарастырайық. Жергілікті атқарушы органның тиімділігін арттыру үшін Кайдзенді қолданудың ең жақсы мысалы – Сайтама қаласы. Сайтама қаласында Кайдзенді енгізу 2009 жылы басталды. Сайтама Кеңесінің барлық 9000

қызметкеріне, соның ішінде өрт сөндіру бригадасына, су ресурстарын басқару қызметкерлеріне және білім беру қызметкерлеріне мемлекеттік қызметтердің тиімділігін арттыру мүмкіндіктерін анықтау және азаматтарға назар аудару, жаңа шешімдер әзірлеу және оларды өз қызметіне енгізу ұсынылады. Инновацияны енгізгеннен кейін Кайдзен командаларына стандартты форманы қолдана отырып, Кайдзен процесін құжаттау ұсынылады. 2016 жылы 6000-нан астам Кайдзен практиктері ұсынылды, бұл жаңа рекорд.

Кайдзеннің үздік алты тәжірибесі үш сатылы іріктеу процесі негізінде таңдалады. Осы алты ұсынылған тәжірибені қазылар алқасы көптеген қатысушыларды жинайтын қоғамдық іс-шара кезінде ұсынады. Бұл жыл сайынғы конвенцияны дайындау мен өткізудің көп бөлігін жас ерікті офицерлер орындайды. Жыл сайын барлық жергілікті өзін-өзі басқару органдарына Кайдзен рухының бүкіл ұйымға таралуын қамтамасыз ету үшін еріктілер тартылады. Сонымен қатар, Кайдзен күнін қолдау үшін жалданған еріктілерден өздерінің Кайдзен қызметін құруды сұрайды. 2016 жылы олар бұрын марапатталған Кайдзен тәжірибесінің қалай жақсы нәтиже бергені және оның басқа ұйымдарға қалай таралғаны туралы бейне түсірді.

Беделді қазылар алқасы олардың мазмұнына қарай үздік тәжірибелерді таңдайды. Мэйдзи университетінің профессоры Китадзейдің төрағалығымен 2016 жылғы қазылар алқасының құрамына жергілікті NihonDentoKougyoLtd компаниясының бас директоры МамиИто ханым кірді., МадокаХаттори ханым, Сайтама сауда-өнеркәсіп палатасының әйелдер федерациясының төрағасы және ХаятоШимизу мэрі. Беделді қазылар алқасы олардың мазмұны бойынша үздік тәжірибелерді таңдайды. 2016 жылдың 16 қарашасында өткен Кайдзен күнінде білім беруден бастап өрт сөндірушілер мен адами ресурстарға дейінгі үздік тәжірибелер үшін алты үміткер ұсынылды. Осылайша, Кайдзен тәжірибесін қолдану нәтижелері Кайдзеннің ең жақсы тәжірибелері өсіп, басқа жергілікті өзін-өзі басқару қызметтерін трансформациялауға енгізілгенін көрсетті [19].

Жоғарыда келтірілген шет елдік тәжірибелермен қоса, төменде Кайдзенді (үнемді өндіріс) үкіметтік қызметте, оның ішінде жергілікті атқарушы органы) қолданудың тәжірибесін қарастырып өтеміз (2 кесте).

Кесте 2 – Кайдзенді үкіметте және жергілікті атқарушы органдарда қолдану тәжірибесі

	<i>Мемлекет</i>	<i>Уақыты</i>	<i>Айрықша белгілері</i>	<i>Енгізу мақсаты</i>
1	<i>Жапония</i>	1950 жылдар	Үнемді технологиялар жеке, дербес бағдарлама ретінде енгізілмейді, бірақ тұрақты дамуды қолдаудың, ресурстарды көбейтудің және табиғат жапондарға берген тапшы ресурстарға ұқыпты қараудың ажырамас тәсілі болады.	Өнімнің артық шығындарын анықтаңыз. Қаланың және жалпы агломерацияның тұрақты дамуының жетістіктері. Өнеркәсіпте, кеңселерде, коммерциялық ғимараттарда шығарындыларын азайту.

2 – кестенің жалғасы				
2	<i>АҚШ</i>	90-ы жылдардың ортасынан бастап	Процестерді жетілдіру технологиялық циклдің сенімділігі мен уақытын қысқартуға, шығындарды азайтуға, сапа мен өнімділікті арттыруға стратегиялық тәсіл ретінде қарастырылады.	Әр түрлі мақсаттар үшін: жұмыс ортасын ұйымдастырудан бастап, негізгі қызметтерді ұсынудың тиімді әдістерін әзірлеуге және енгізуге дейін.
3	<i>Ұлыбритания</i>	2001 жыл	Мемлекеттік сектордағы басқару процестерін жетілдіру мәселесіне қызығушылық тудырған себептер Британдық Денсаулық сақтау жүйесінің өсіп келе жатқан шығындары мен тиімділігінің төмендігі болды.	Негізгі міндет – үнемді технологияларды тек өз ұйымында ғана емес, сонымен қатар елдің стратегиясын іске асыруға қатысатын коммерциялық серіктестер ұйымдарында енгізу.
4	<i>Канада</i>	2006 жылдан бастап	Lean қолданудың айрықша ерекшелігі – бұл іске асыру бастамасы дағдарыстың нәтижесінде пайда болған жоқ, бірақ провинция Үкіметі өсіп келе жатқан және талапшыл халықтың қажеттіліктерін әлдеқайда сәтті қанағаттандыра алады деген идеяға негізделген шектеулі ресурстар.	Мақсат үкімет пен оның қызметтері әрбір қызметкердің азаматтарға сапалы қызмет көрсету мүмкіндіктерін арттыруға бағытталған біртұтас жүйе ретінде жұмыс істейтіндей қызмет көрсету процестерін ұйымдастыру болды.
5	<i>Сингапур</i>	-	Теріс экономикалық факторларды еңсеру бойынша үнемді кәсіпкерлікті дамыту бағдарламасының іс-шаралары:	LED тұжырымдамасының негізі – «ақылды» оңтайландыруды ынталандыруға бағытталған орта және шағын кәсіпорындар

2-кестенің жалғасы

			<ul style="list-style-type: none"> – шағын кәсіпорындардағы еңбек өнімділігінің төмендігі; – шетелдік жұмысшыларға тәуелділік; – қызмет көрсету саласындағы шағын және орта компаниялардың төмен техникалық жарақтандырылуы; – төмен білікті жұмыс күшінің көші-қоны. 	Қызметінің барлық салаларында Lean технологияларын ілгерілету.
6	Қытай	-	Қытайда үнемді технологияларды енгізу мемлекеттік органдардың басшылығымен және бақылауымен жүзеге асырылады. Күрделі әкімшілік жүйелермен ауыртпалық түскен бірлескен кәсіпорындар мен мемлекеттік компанияларда үнемді өзгерістер енгізілуде. Негізінен конверсиялар мердігер мен тапсырыс берушінің тікелей байланысы бар салаларда басталды.	Мемлекеттік органдар кеңселерінің күнделікті жұмысына үнемді технологияларды енгізу Қытайда ерекше маңызға ие.
7	Франция	-	Франция үкіметі мемлекеттік қызметті цифрлық қайта құру перспективаларының қажеттілігін іздеді.	Франциядағы үнемді өндіріс технологияларына деген қызығушылық мемлекеттік қызметтердің сапасын арттыруға деген ұмтылыс аясында бюджет шығындарын шектеу қажеттілігінің салдары болды.

Ескерту – [20] негізінде құрылған

Жалпы, шет елдердің тәжірибесі біз үшін өте қызықты. Атап айтқанда, Үндістан мен Жапонияның тәжірибесі. Бұл тұжырымдама біздің елде де қолданылады деген қорытынды жасауға мүмкіндік береді. Алайда, бұл тұжырымдаманы Қазақстанның шындығына бейімдеу қажет екендігін ұмытпаған жөн [20].

2 ҚАЗАҚСТАНДА КАЙДЗЕН ТҰЖЫРЫМДАМАСЫН ҚОЛДАНУ ТӘЖІРИБЕСІ МЕН ПРОБЛЕМАЛАРЫН ТАЛДАУ

2.1 Қазақстанда Кайдзен тұжырымдамасын қолдану тәжірибесі

Теориялық талдаудан кейін біз Кайдзеннің үнемді өндіріс философиясы алғаш рет шығыс күн елінде екінші дүниежүзілік соғыстан кейінгі қалпына келтіру жылдарында бірқатар жапондық компанияларда қолданылғанын анықтадық. Содан бері бұл философия бүкіл әлемге тарала бастады және 1986 жылы Масааки Имайдың «Кайдзен» кітабы шыққаннан кейін ерекше танымал болды. Рас, ол практикалық зерттеулерге қарағанда теориялық зерттеулерді көбірек қамтыды, бұл кейбір тәжірибелерді әдіснаманы жетілдіруге мәжбүр етті. Бұл философия өндіріс пен даму процестерін үнемі жетілдіруге, бизнес-процестер мен басқаруды қолдауға бағытталған. Кайдзен компанияның барлық қызметкерлерін – жоғары басшылықтан бастап қарапайым қызметкерлерге дейін үнемі жетілдіруді және адалдықты білдіреді. Бұл ретте кәсіпорында Кайдзенді енгізу салыстырмалы түрде аз материалдық шығындарды талап етеді. Бұл көптеген басшыларды қызықтырады [21].

Әлемдік тәжірибе көрсеткендей, Кайдзен жүйесін қолданатын компаниялар айтарлықтай инвестициясыз өз бизнесінің кірістілігі мен бәсекеге қабілеттілігін арттырады. Күнделікті жақсартулар үлкен қаржылық шығындарды қажет етпейді. Кайдзенді жүзеге асыру үшін барлық қызметкерлер өздерінің ақыл-парасатын пайдаланып, қазіргі жұмысына назар аударуы керек. Кайдзен техникасы енгізілген компаниялардың қызметкерлері өз жұмысын жақсырақ орындау мүмкіндігін көрген сайын, олар әрекет етуі керек және жеке операцияларды орындау стандарттарын сәйкесінше өзгертуі керек.

Өз кезегінде Қазақстанда Кайдзен тұжырымдамасы бұрыннан енгізіле бастады. Осылайша, елімізде жапондық тәсілді «Алматы желдеткіш зауыты», Becker, FoodMaster, GalanzBottlers, GR Brands, BI Group, ERG, жеке медициналық орталықтар, тігін фабрикалары және басқа да ұйымдар қабылдады. Әрқайсысының өнімділігі айтарлықтай өсті. Бұл өз кезегінде Кайдзен тұжырымдамасының тиімділігін растайды. Толығырақ қарастырайық.

1) *ERG*– Қазақстанда, Африкада және Бразилияда барлау, өндіру, өңдеу, энергетика және логистика бойынша интеграцияланған операциялары бар халықаралық тау-кен және металлургия компаниясы. *ERG* Қазақстанның тау-кен өндіру және металлургия секторының үштен бірін алады және хром құрамы бойынша жоғары көміртекті феррохромның әлемдегі жетекші өндірушісі, Еуразиядағы темір рудасының, алюминий мен глиноземнің ірі жеткізушісі, сондай-ақ электр энергиясын, өнеркәсіптік жабдықты және т. б. өндіруші болып табылады. Бұл компания үшін тұрақтылық көрсеткіштері операциялық тиімділік тұрғысынан да, экологиялық жауапкершілік тұрғысынан да өте маңызды. Компанияның бейімделу дәрежесі жоғары бағаланады, өйткені компания бизнес-процестерді оңтайландыра отырып, үнемді өндіріс принциптерін белсенді және сәтті жүзеге асырады, бұл оның қаржылық көрсеткіштеріне оң әсер етеді.

Мысалы, 2022-2023 жылдардағы тұрақсыз геосаяси оқиғаларға байланысты компания жаңа жағдайларға, әсіресе шикізат ағындарын түзету бөлігінде бейімделуге мәжбүр болды. Орнықты даму қағидаттарын іске асыру үшін 2021 жылы компания Қазақстанда ERG декарбонизациялау жөніндегі талдау орталығын құрды, ол осы саладағы құзыреттер орталығы болып табылады және өндірістің көміртегі сыйымдылығын төмендетуге бағытталады.

Қазіргі уақытта Қазақстанда елдің экономикалық даму мәселелеріне өсіп келе жатқан назар стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу және орнықты даму қағидаттарын іске асыру мақсатында мемлекеттік органдармен өзара іс-қимыл мәселесін көтеруде. Кайдзен тәсілін қолдану аясында біз Кайдзенді жергілікті жұмыс жағдайларына бейімдеуге мүмкіндік беретін бірқатар бағыттарды көреміз – бұл жана стандарттарды әзірлеу, идеялар фабрикасы мен инновациялық портал құру және үнемді өндіріс принциптерін іске асыру. Тұтастай алғанда, қабылданған шаралар кешені компанияға айтарлықтай экономикалық тиімділікке қол жеткізуге, өндірістік мәдениетті ұдайы жетілдіруді жалғастыруға және қызметкерлерде өзгерістер мен инновацияларды қабылдау көзқарасын әзірлеуге мүмкіндік берді. Компанияның ауқымы аймақтық ерекшеліктерді ескере отырып, өте мұқият кадрлық саясатты қажет етеді. Компанияның қоршаған ортаға назар аударуы әлемдік экономиканың қазіргі тұрақсыздығының маңызды факторы болып табылады. Кайдзен қағидаттарымен ұштастыра отырып, синергетикалық әсерді қамтамасыз етуге және компанияға бәсекеге қабілеттілік көрсеткіштерін арттыруға және оның дамуын қарқындатуға көмектесетін «жасыл» бастамаларды одан әрі дамыту перспективалы бағыт бола алады.

2) *JTI* – Қазақстанда ұсынылған ірі халықаралық жапондық темекі компаниясы. Қазақстанда да, Орталық Азия мен Моңғолия елдерінде де сатылатын бірнеше әлемге әйгілі брендтерді шығарады. Компания тұрақты дамуға бағытталған және Кайдзен тәсілін қолдана отырып, өзінің жабдықтарын оңтайландырды және бірқатар экологиялық бастамаларды жүзеге асырды. Париж климаттық келісімі аясында компания қоршаған ортаға әсердің төмендеуі қарқынын жеделдетуге ерекше назар аударады, оның ішінде: таза энергияға көшу арқылы. Мұның бәрі кәсіпорынның бейімделу дәрежесін жоғары деп бағалауға мүмкіндік береді. *JTI* тобы 2050 жылға қарай нөлдік парниктік газдар шығарындыларына (NetZero GHG) қол жеткізуге тырысады [22]. Компания парниктік газдар шығарындыларын азайту бойынша белсенді қадамдар жасауда және 2030 жылға қарай көміртегі бейтараптығына қол жеткізуге ұмтылуда, соның ішінде: жаңартылатын көздерден алынатын электр энергиясының үлесін арттыру арқылы.

Кайдзен – іс-шараларын іске асыру компанияға Қазақстанда өндірістік процестерді оңтайландыруға, жабдықты пайдалану тиімділігін арттыруға, Қоқысты сұрыптау жүйесін жолға қоюға және экологиялық таза материалдарды пайдалануды енгізуге мүмкіндік берді. Осындай «жасыл» бастамаларды іске асыруға ықпал ететін маңызды фактор компанияның корпоративтік ортасында

экологиялық құндылықтарды нығайту және экологиялық бағдарланған сананы қалыптастыру болды. Қазіргі заманғы сыртқы ортаның өзгергіштігінің жоғары деңгейі, геосаяси жағдайдың тұрақсыздығы, климаттық тәуекелдер – мұның бәрі нақты жобаларды іске асыруда да, құндылықтар мен психология саласында да өзгерістерге тез бейімделуді талап етеді. Қызметкерлердің ойлау тәсілін, әдеттегі жұмыс әдістерін, қолданыстағы жұмыс стереотиптерін жылдам өзгертуге дайындығы Кайдзен тәсілін бейімдеуді тиімдірек ете алатын және тиімділік көрсеткіштеріне тұрақты әсер ететін маңызды факторлардың бірі болып табылады.

3) *CLOTWELL компаниясы*– Қазақстанда 20 жылдан бері жұмыс істеп келе жатқан және Талғар қаласында жұмыс істеп келе жатқан тігін фабрикасы. Компанияның қызметі мұнай, құрылыс, тамақ, әскери киім, мамандандырылған киім, медициналық киім сияқты түрлі салаларға арналған мамандандырылған корпоративтік киім өндірісіне негізделген. Сондай-ақ, біз кафелер мен мейрамханалардың, қонақ үйлер мен санаторийлердің, жарнамалық компаниялардың қызметшілеріне форма мен киім тігеміз. 2018 жылдан бастап CLOTWELL мен Polartec арасында Polartec маталарын ақпараттық базаға және бейінді мамандарға, соның ішінде АҚШ пен Еуропаның арнайы Күштерінде қызмет ететін мамандарға толық қол жеткізе отырып, функционалды киімдерді әзірлеу және өндіру кезінде пайдалануға эксклюзивті келісімге қол қойылды. Компания B2B және B2C секторларында жұмыс киімдерін сатумен айналысады [23].

2017 жылдан бастап компания Кайдзенгебаны қолдана отырып, өндірістік процестердің тиімділігін арттыру және оңтайландыру үшін Кайдзен принциптерін өз қызметіне белсенді енгізуде. Гемба-кайдзен тұжырымдамасына сәйкес, жақсартулар тікелей гемба жұмыс орнында (нақты жұмыс орын алатын жерде) жүзеге асырылады және жалпы компанияға одан да оң әсер етеді [24]. Компания әртүрлі ерекшеліктер мен күрделіліктегі тапсырыстарды орындауға мүмкіндік беретін ең заманауи жабдықты пайдаланады және ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 стандарттары бойынша сертификатталған, бұл өндірістің жоғары стандарттарын көрсетеді. Компанияның бейімделу дәрежесін жоғары деп бағалауға болады. Кайдзен іс-шараларын жүзеге асырудың арқасында компанияда ұйымдық тиімділік пен өзгерістерді қабылдау сияқты сипаттамалардың өсуі байқалады.

4) *Life4job компаниясы*– Қазақстан аумағында Ақтөбе қаласында орналасқан, мынадай киім түрлерін: отқа төзімді, антистатикалық киім, өнеркәсіптік ластануға қарсы арнайы киім (оның ішінде мұнай және мұнай өнімдері), сондай-ақ осы персоналға арналған арнайы киім өндіруге маманданған тігін өндірісі. Компания 2016 жылдан бастап жұмыс істейді және 2018 жылдан бастап Кайдзен принциптері мен үнемді өндіріс жүйелерін енгізуде [25]. Кайдзен іс-шараларын өткізу өндірістік алаңдарды пайдалануды оңтайландыруға және еңбек өнімділігін арттыруға мүмкіндік берді. Өзгерістерге

бейімделу дәрежесі орташа деп бағаланады, өйткені Кайдзеннің компанияның тиімділігіне ұзақ мерзімді әсерін бағалау үшін уақыт қажет.

5) «Алматы электромеханикалық зауыты» компаниясы — AlageumElectric холдингінің құрамына кіретін кәсіпорын. Компания электр жабдықтарын, сондай-ақ толық жабық және ашық тарату құрылғыларын, толық қосалқы станцияларды, стандартты және стандартты емес электр тарату элементтерін және басқару шкафтарының дизайнын шығарады. Зауыт өнімдерінің негізгі сатып алушылары халық, өнеркәсіп, мұнай өндіру саласы, экономиканың энергетикалық секторы және ТМД өңірлік энергетикалық компаниялары болып табылады. 2014 жылдан бастап зауытта Кайдзен тәсілі, үнемді өндіріс жүйесі және үнемді өндіріс қағидаттары белсенді түрде енгізілуде. Компания тұтынушылардан сапалы кері байланыс алуға көп көңіл бөледі, бұл бізге өсу аймақтарын жылдам анықтауға, олардың талаптарын ескеруге және осылайша сапаны үнемі жақсарту циклін сақтауға мүмкіндік береді. Осы мақсаттар үшін өзгерістерді тіркеу үшін серіктестермен немесе клиенттермен кездесулердің қорытындылары бойынша белгіленген хаттамалар пайдаланылады. Блиц-кайдзенді енгізу арқылы компания минималды шығындармен бизнес-процестерде айтарлықтай жақсартуларға қол жеткізді. Көрнекі басқарудың көмегімен құжаттама реттелді, кәсіпорынның жұмыс аймақтарын түсті аймақтарға бөлу енгізілді, құралдарды сақтау және пайдалану тәртібі ұйымдастырылды. Бір қызығы, компания басшылығының пікірінше, ISO 9001 сапа менеджменті жүйесі Кайдзен тәсілін енгізу үшін жеткілікті дайындықты қамтамасыз етті. Процестерді сыртынан құрылымдау функционалды нұсқауларды құру механизмі арқылы мүмкін болады, сондықтан Кайдзен қызметкердің өзінің қатысуын арттыруға және оның ішкі мотивациясын дамытуға бағытталған. Өзгерістерге бейімделу дәрежесін орташа деп бағалауға болады, өйткені қызметкерлер арасында Кайдзен құндылықтарын қалыптастыру үшін әлі де уақыт пен жұмыс қажет. Сонымен қатар, өнімділікті арттыруға, уақытты пайдалануға және қызметкерлер арасындағы байланысты жақсартуға байланысты оң экономикалық әсерлер бар [26].

б) «Астана Керамик» компаниясы – Ақмола облысында 2007 жылдан бері жұмыс істеп келе жатқан кірпіш зауыты. Зауыт қазіргі заманғы автоматтандырылған өндіріс болып табылады, оның өндірістік қуаты бүгінгі күнге дейін жылына 30 миллион шартты кірпішті құрайды. Компанияның өнімдері аз қабатты және көп қабатты ғимараттарда қолданылады және дәстүрлі кірпіштің артықшылықтарын (беріктік пен отқа төзімділік) біріктіреді, бірақ сонымен бірге оның кейбір кемшіліктері жоқ. Үлкен формат жұмыс көлемін және қалау уақытын қысқартуға мүмкіндік береді; тері тесігінің болуы және үлкен форматты керамиканың ерекше құрылымы дәстүрлі кірпішпен салыстырғанда осы материалдан жасалған үйлерді едәуір жылы етеді және үйді жылыту шығындарын азайтады.

Компанияда Кайдзен процестерін енгізу барлық деңгейдегі қызметкерлерге әсер етеді. Шеберханалар үшін 5S жұмыс кеңістігін ұйымдастыру және

оңтайландыру жүйесі құрылды, оған бес кезең кіреді: сұрыптау, тәртіпті сақтау, тазалықты сақтау, стандарттау және жақсарту. Орта және жоғары басшылықты кайдзен іс-шараларына тарту үшін техникалық кеңес және үздіксіз жетілдіру жүйесі құрылды. Кайдзен философиясын тәжірибеде табысты қолдану мақсатында проблемалық учаскелерде сапаны бақылау топтарын құру және жұмыс тиімділігін бақылау үшін оқыту семинарлары өткізіледі.

Қазақстанда үнемді өндіріс әдістерін енгізу бойынша кәсіпорындарға мемлекеттік қолдау көрсетіледі. «Астана керамикаға» үнемді өндіріс қағидаттарын енгізуге жұмсалған шығындардың 30% - өндірісті ұйымдастыру тиімділігін арттыруға жұмсалған шығындардың бір бөлігін өтеу шеңберінде «QazIndustry қазақстандық индустрия және экспорт орталығы» АҚ өтеді [27]. Кайдзен философиясын енгізудің арқасында керамикалық кірпіш зауытында өндіріс көлемінің 15% - ға өсуі және өндірістің тоқтап қалуының 32% - дан 7% - ға дейін қысқаруы тіркелді. Бұл бірге кәсіпорынның бейімделу дәрежесін жоғары деп бағалауға мүмкіндік береді. Бұл жағдайда өндірістің тиімділігін арттыруды мемлекеттік қолдау мүмкіндігі маңызды болып табылады. Басқа өндірушілер бұл механизмді Кайдзен тәсілін енгізу арқылы қолдана алады.

7) *Қазақстан темір жолы «Ұлттық компаниясы» АҚ (ҚТЖ)* – Қазақстанның магистральдық теміржол желісінің ірі операторы. Қазақстандағы жетекші көлік компаниясы бола отырып, ҚТЖ өз клиенттеріне бизнестің тұрақты өсуі үшін жоғары сапалы негіз ұсынады, жеке акционер үшін құндылық жасайды және қауіпсіз және бәсекеге қабілетті көлік қызметтерін ұсына отырып, тұтынушыларға пайда әкеледі.

ҚТЖ тұрақты даму, көрсетілетін қызметтердің сапасы мен экономикалық тиімділігі бойынша бәсекеге қабілетті компаниялар арасында көшбасшы болып табылады. Компания бизнес-процестерді жақсартуға, операцияларды цифрландыруға және қызметкерлердің кәсібилігін арттыруға тырысады. Компания сонымен қатар Кайдзен тұжырымдамаларын қолданады. Атап айтқанда, рационализация әдісі қолданылады.

Жалпы, рационализаторлық ұсыныс – бұл кәсіпорындағы немесе ұйымдағы өндірістік немесе ұйымдастырушылық процестерді жақсартуға бағытталған ұсыныс немесе идея. Рационализаторлық ұсыныстың негізгі мақсаты-жұмыс тиімділігін арттыру, шығындарды азайту, өнім немесе қызмет сапасын жақсарту және ресурстарды пайдалануды оңтайландыру болып табылады.

«ҚТЖ «ҰК» АҚ компаниялар тобы бойынша рационализаторлық қызметті ұйымдастыру мақсаттары:

– рационализаторлық қызметті жандандыру және қызметкерлердің техникалық шығармашылығын дамыту;

– «ҚТЖ «ҰК» АҚ және ЕҰ қызметкерлерінің техникалық шығармашылығын моральдық және материалдық ынталандыру жолымен олардың еңбек нәтижелеріне қызығушылығын арттыру жатады.

Компанияның және ЕҰ қызметкерлері компанияның моральдық көтермелеу туралы ішкі құжаттарында белгіленген тәртіппен рационализаторлық қызметтегі

және техникалық шығармашылықты ұйымдастырудағы жетістіктері үшін, сондай-ақ рационализаторлық қызмет жөніндегі іс-шаралар, конференциялар өткізу барысында көтермеленуі мүмкін. Жеңімпаздар келесі конкурстардың қорытындысы бойынша марапатталады:

1. *«Үздік техникалық шешімі».* «Үздік техникалық шешім» жеңімпаздарына сыйақы төлеу тәртібі мен сыйлықақылардың мөлшері:

- бірінші орын үшін – 300 000 (үш жүз мың) теңге;
- екінші орын үшін – 200 000 (екі жүз мың) теңге;
- үшінші орын үшін – 150 000 (жүз елу мың) теңге.

2. *«Желілік деңгейдегі үздік бөлімше»* байқауының жеңімпаздары рационализаторлық қызметті ұйымдастыру» белгіленген үлгідегі дипломдар, бағалы сыйлықтар беріледі.

3. *«Техникалық шығармашылықтың үздік ұйымдастырушысы»* байқауының жеңімпаздарына белгіленген үлгідегі дипломдар беріледі.

4. *«Үздік рационализатор».* Жеңімпаздарына сыйақы төлеу тәртібі, техникалық кеңестер отырыстарының хаттамалары негізінде 3 деңгейде жүзеге асырылады:

1 деңгейде:

- бірінші орын үшін - 40 000 (қырық мың) теңге; екінші орын үшін - 30 000 (отыз мың) теңге; үшінші орын үшін - 20 000 (жиырма мың) теңге.

2 деңгейде:

- бірінші орын үшін - 70 000 (жетпіс мың) теңге;
- екінші орын үшін – 60 000 (алпыс мың) теңге;
- үшінші орын үшін – 50 000 (елу мың) теңге.

3 деңгейде:

- бірінші орын үшін - 140 000 (жүз қырық мың) теңге;
- екінші орын үшін - 110 000 (жүз он мың) теңге;
- үшінші орын үшін - 90 000 (тоқсан мың) теңге [28].

8) *«ElordaEcoSystem» ШШК МКК.* Кәсіпорын нөсер ағындарын, дренаждық және жер асты суларын бұру (нөсер және дренаждық кәріздерді, сорғы станцияларын, тазарту құрылыстарын пайдалану және оларға қызмет көрсету (қала инфрақұрылымын тіршілікпен қамтамасыз ету) бойынша қызметтер көрсету саласындағы шаруашылық қызмет болып табылады. Кәсіпорын Кайдзен тұжырымдамасын өзінің күнделікті қызметінде табысты енгізіп, қолданып келеді. Осы ретте, кәсіпорын басшылық серіктес ретінде келесі жұмыстар жүргізеді:

– «ElordaEcoSystem» басшылығы идеялар мен ұсыныстармен алмасуды ынталандыра отырып, қызметкерлермен ашық диалогқа түседі.

– Идеялары ұйымға сәтті енгізілетін қызметкерлер ынталандыруға бағытталған ұсыныстар қарастырылған.

– Интроспекция және өзін-өзі сынау тәжірибесі. Қызметкерлер өткен әрекеттерді қарастырады, қателерді анықтайды және жақсартуларды ұсынады.

Кәсіпорындағы Кайдзен қағидағтарын енгізілуі келесіден көрінеді:

1. *Күнделікті жұмыстағы канбан тақталары:*
 - канбан тақталары әр кабинетте орналасқан.
 - тапсырмаларды басқаруда айқындық пен ашықтықты қамтамасыз етіледі.
2. *Қызметкерлердің белсенді қатысуы:*
 - персоналды «5S» қағидаттарына оқыту.
 - орындаушылардың рөлінен аналитикалық және шығармашылық процестердің белсенді қатысушыларына көшу.
3. *Қызметкерлердің ойлауын өзгерту:*
 - процестерді жақсарту мүмкіндіктерін іздеуге бағытталған.
 - тұрақты даму атмосферасын құратын аналитикалық тапсырмаларға баса назар аудару.

Жалпы, кәсіпорын қызметкерлердің кайдзен принциптерін зерттеуі менталитеттің өзгеруіне әкелді. Олар бәрін өз орнында және жүйелі түрде жасау үшін қажетті заттарды іздеуге уақыт жұмсамайды. Процестерді жеңілдетті және қызметкерлерге күрделі аналитикалық тапсырмаларға назар аударуға мүмкіндік береді.

Осы тұжырымдама енгізілгеннен кейін компанияда кадрлық резервте сапалы жұмыс істей бастады, ішкі персоналды оқытумен айналыса бастады, қызметкерлер арасынан көшбасшыларды тәрбиелей бастады. Біз білетіндей, Кайдзеннің негізінде үздіксіз үздіксіз жетілдіру жатыр, оның барысында иерархияға қарамастан барлық басшылар да, жұмысшылар да қатысады. Осындай қысқа уақыт ішінде командалық өзара әрекеттесудің нәтижелері көрінеді. Үнемді өндіріс жүйесінің арқасында кәсіпорын қызметкерлері ағымдағы жұмысқа ғана емес, стратегиялық даму бағыттарын тиімді жоспарлауға және іске асыруға да назар аудара алады. Негізгі нәтиже – компанияның өсуіне бағытталған негізгі процестерден бастап операциялық (ағымдағы) процестерге дейінгі барлық процестердің тепе-теңдігі мен жүйелілігі.

Біз осы ұйымда тәжірибе барысында жасалған бақылаулармен бөліскіміз келеді. Біз байқаған әсерлі ерекшеліктердің бірі – әр кабинетте канбан тақталарын қолданатын жұмыс процесін басқару жүйесі. Бұл тәжірибе қызметкерлерге ағымдағы тапсырмалар мен жұмыс кезеңдері туралы нақты түсінік беріп қана қоймайды, сонымен қатар жобалардың барысын тиімдірек үйлестіруге және бақылауға ықпал етеді.

Ұйымның тағы бір қызықты және пайдалы аспектісі – құжаттама үшін түрлі-түсті қалталарды пайдалану. Мұндай жүйе жұмыс кеңістігіне жарықтық беріп қана қоймайды, сонымен қатар адам ресурстарын үнемдеудің маңызды құралы болып табылады. Түсті кодтау қызметкерлерге қажетті ақпаратты тез және оңай табуға мүмкіндік береді, бұл іздеуге кететін уақытты қысқартады.

Бұл ұйым қызметкерлерге күнделікті тапсырмаларға көп уақыт пен күш жұмсаудың қажеті жоқ етіп шебер құрылғанын ерекше атап өткіміз келеді. Бұл аналитикалық жұмыстарды мұқият және нәтижелі жүргізу үшін қолайлы орта

жасайды. Бүкіл құрылым шығармашылық ойлауды және негізгі міндеттерге назар аударуды ынталандыру арқылы жайлы және тиімді жұмыс атмосферасын сақтауға бағытталған.

Сонымен қатар, басшылық қызметкерлердің жұмыс орындарына үнемі барады, байланысады, процестерді бақылайды және жақсарту мүмкіндіктерін анықтау үшін кері байланыс жинайды. Басшылық кайдзен принциптері күнделікті іс-әрекеттің ажырамас бөлігіне айналатын мәдениетті қалыптастырады, бұл бизнес-процестерді үздіксіз жақсартуға және жалпы ұйымның дамуына ықпал етті [29].

Компаниялардың қызметін талдау олардың барлығы қызметтің процестердің тиімділігін арттыру, компанияның ішкі мәдениетін жақсарту және сайып келгенде тұрақты дамуға әсер ету үшін Кайдзен тәсілін әртүрлі дәрежеде енгізетінін көрсетеді. Олардың барлығы экономиканың әртүрлі салаларында әрекет етсе де, ауқымы әртүрлі және Кайдзенді енгізудің әртүрлі кезеңдерінде болса да, біз институционалдық өзгерістер, мәдениетті арттыру, нәтижелерді талдау, пайымдаудан аулақ болу, қабылдау сияқты бақыланатын параметрлерде жалпы оң тенденцияны байқай аламыз. Кейбір жағдайларда тиімділік көрсеткіштерінің жоғарылауында немесе шығындардың төмендеуінде көрінетін айтарлықтай экономикалық әсерді байқауға болады. Біз талданатын компаниялардағы өзгерістерге бейімделу деңгейі орташа немесе жоғары екенін көреміз, бұл біріншіден, бұл компаниялардың қызметкерлерінің өзгерістер процестерінің бір бөлігі болуға ғана емес, оларға белсенді қатысуға дайын екендігін көрсетеді. Екіншіден, компания басшылығы тарапынан өзгерістерді сауатты жобалау және басшылық тарапынан қолданыстағы процестерге кайдзен – процестерді ойластырылған енгізу туралы.

Кайдзен тәсілін іске асыратын қазақстандық компаниялардың тәжірибесін талдау негізінде тұжырымдаманы нақты қызметтік (өндірістік) практикада қолдану тәсілі ретінде кайдзен – іс-шаралардың негізгі рөлін атап өтуге болады. Өлшемділікке, минималды шығындарға және жақсартулардың тұрақты сипатына назар аудару айтарлықтай шығындар қаупінсіз Кайдзен оқиғаларының артықшылықтарын пайдалануға мүмкіндік береді. Кайдзен іс-шараларының табиғаты оларды басқа қызмет түрлеріне, соның ішінде мемлекеттік басқаруға одан әрі тарата отырып, жергілікті жерде жүргізуге мүмкіндік береді.

Осылайша, жоғарыда айтқанымыздай, компанияның жұмысына жаңа құндылықтар мен тәсілдерді енгізу қолданыстағы жұмыс жүйесінің жаңа өзгерістерге қарсылығына тап болуы мүмкін. Талдау кайдзен іс-шараларын ұйымдастыру тұрақты дамуға айтарлықтай оң әсер етеді деген пікірді растады [30].

2.2 Жергілікті атқарушы органның тиімділігін арттыру үшін Кайдзен тұжырымдамасын енгізу

Бұл магистрлік жобаның тақырыбына сәйкес, екінші тарауда жүргізілген талдаудан кейін біз батыстың басқару жүйесі Шығыс ортада жақсы жұмыс істемейтінін анықтадық. Ұлттық тәжірибе көрсеткендей, Батыс кәсіпкерлік мәдениетін Шығыс тәжірибелерімен біріктіру нәтижесінде пайда болатын модель біздің саясаткерлер армандаған Жетістік формуласы бола алмайды. Білім беру, медицина, мәдениет, абаттандыру, батыстық санаттағы шенеуніктерге бюджет пен қаржыландыру қажет. Түрлі бағдарламаларға, жабдықтарға, штатты кеңейтуге, шетелдік мамандарды тартуға және басқа да «маңызды» іс-шараларға миллиардтаған, ал қазір триллиондаған теңге қажет. Бұдан әрі сыбайлас жемқорлық схемалары, ұтымсыз пайдалану, дамымау және мемлекет бөлетін қаражатты ысырап етудің жалпы тиімсіздігі бар. Және онымен қалай күресуге болатыны, өзекті мәселе болып қала береді.

Бұл мәселелерді шешудің әртүрлі әдістеріне қарамастан, барлық нәрсені бірден жеңе алмайтын маңызды заттар әрқашан назардан тыс қалады, бірақ уақыт өте келе. Бұл Кайдзеннің қысқа, бірақ керемет атауымен өндіріс пен басқару тәжірибесіне кәсіби іскерлік этиканы енгізу туралы екендігі анық. Оны ұзақ уақыт бойы көптеген шетелдік мемлекеттік органдар мен корпорациялар қабылдады және оның тамыры жапон самурайларының заманынан бастау алады. Батыс басшылары жаңа технологиялар мен жабдықтарға қомақты инвестициялардың нәтижесінде тез жақсаруға бәс тігеді, ал жапондық басшы адамның күш-жігеріне, мораліне, қарым-қатынасына, оқуына, топтық жұмысына, қатысуына, өзін-өзі тәрбиелеуіне және бәріне минималды инвестицияларға сүйенеді.

Отандық менеджмент инновациялық деп аталатын Батыс басқару моделіне сүйенеді, шығындарды көбейтеді және оларды жақсарту мен өзгертудің жалғыз жолы деп санайды. Біз шенеуніктерден «қаржыландыру жоқ» деген қарапайым тұжырыммен әрекетсіздікті ақтайтынын қаншалықты жиі естиміз. Арнайы инвестицияларды қажет етпейтін барлық нәрсе жүзеге асырылды ма? Көбінесе оңтайландыру мен жақсарту көп бюджетті қажет етпейді және Кайдзен жүйесі біздің адамдарға мұны үйрете алады. Елдегі ағымдағы экономикалық жағдай бюджет шығындарын оңтайландыру бөлігінде ғана емес, сонымен қатар қолданыстағы жұмыс моделінде де қолданыстағы тәсілді өзгертуді талап етеді. Ондаған жылдар бойы шенеуніктер бюджеттік тәртіп пен сеніп тапсырылған қаражатқа ұқыпты қарауды үйретті және нәтижелер әрдайым бірдей болады. Осы себепті біз тиімсіз тәсілдермен қоштасып, Шығыста жұмыс істеген жаңа тұжырымдарды сынап көруіміз керек.

Бізге рух пен менталитет бойынша жақынырақ басқа нәрсені – тұрақты күш – жігердің, топтық жұмыстың, мораль мен принциптермен жұмыс істеудің, корпоративтік этиканы ойдан шығарылған емес, нақты жақсартудың нәтижесінде аздаған жақсартуларды байқап көрудің уақыты келді. Басшылар

мен бағыныштылардың құндылықтар шкаласын өзгерте бастайтын, олардың арасындағы қашықтықты қысқартатын кез келді. Бүгінгі таңда менеджмент пен төменгі буындар арасындағы алшақтық артты. Ешкім жылы кеңселерден кетіп, өндіріске уақыт бөлгісі келмейді, жергілікті процестерді бақылап, зерттегісі келмейді, кең конференц-залдардағы монитор экрандарында емес, жапондық басшылар айналысатын гемба станогында жақсарту жолдарын іздейді.

Бұл құлықсыздық біз күн сайын көретін тәуекелдердің белгілі бір түрімен байланысты. Оларды микродеңгейге жатқызуға болады - дұрыс емес шешімдер, процестерді әлсіз және жеткіліксіз бақылау, басқарушылық шешімдер қабылдаудың кері жүйесі, шығындар, ақаулар, сондай-ақ макродеңгейде-отандық өнімнің сапасының төмендігі, бәсекеге қабілетсіз экономика, салалардағы құзыреттіліктің төмен деңгейі, ұлттық интеллекттің әлсіздігі. Бұл жағдайда ондаған жылдар бойы жетілдірілген қарапайым, үнемді Кайдзен корпоративтік басқару жүйесі ұлттық басқару парадигмасын ғана емес, сонымен бірге қоғаммен байланыс жүйесін де түбегейлі өзгерте алады.

Ел президенті Қасым-Жомарт Тоқаев өз Жолдауында айтқандай: «әлем өзгеруде, біз уақытпен қатар жүруіміз керек». Онда ол Кайдзен әдіснамасының негізгі қағидасы болып табылатын жұмыс тиімділігін арттыру қажеттілігіне назар аударады. Бұл әдісті мемлекеттік қызметте де қолдануға болады. Осыған байланысты біз әр қызметкерді жақсарту бойынша ұсыныстар мен идеяларды енгізуге, адамдарды тыңдауға және олардың уақытын тиімді басқаруға үйренуіміз керек.

Министрлерден бастап қатардағы мамандарға дейін мемлекеттік қызметте Кайдзенді енгізу қажет. Кайдзен қағидаттарына негізделген басқару тетіктері неғұрлым тереңірек енгізілсе, кадрлардың ауысуы соғұрлым төмен болады. Біз білетіндей, Кайдзен бірінші адамның саяси ерік-жігері, соңына дейін жетуге деген шешімі және Кайдзенге деген сенімі бар жерде өте тез нәтиже береді. Жалпы, Кайдзенді халыққа қызмет көрсететін мемлекеттік органдар мен кәсіпорындарда, аудандар мен қалалардың әкімдіктерінде енгізу өте маңызды. Бұл жерде әсерге тезірек қол жеткізуге болады және онда бизнес тезірек және тиімдірек дами бастайды. Осылайша, Кайдзеннің мемлекеттік деңгейдегі сөзсіз артықшылықтарын айқын көрсетуге болады.

Жоғарыда айтылғандарға байланысты Қазақстан Республикасының Президенті Қасым-Жомарт Тоқаев Қазақстан халқына Жолдауында халықпен тиімді кері байланысты атап өтті: «Қоғамдық диалог – Қазақстанның тұрақтылығы мен өркендеуінің негізі». Осы бағыттағы басты міндеттердің бірі азаматтармен ашық қарым-қатынасқа бағытталған мемлекеттік органдар жұмысының жаңа форматын енгізу болып табылады. Осыған байланысты «азаматтардың барлық өтініштерін қабылдау мен өңдеудің бірыңғай платформасы» ақпараттық жүйесі іске қосылды және пайдалануға берілді. Бұл жүйеге аудан әкімінің аппараты, барлық ауылдар, ауылдық округтер және дербес бөлімдер қосылған. Қазіргі уақытта бұл жүйе мемлекеттік органдарға өтініштер жіберу және кері байланысты тексеру үшін тест режимінде қолданылады. Бұл

жүйе процесік басқаруға және жергілікті атқарушы органның тиімділігін арттыруға бағытталған [31].

«Электрондық өтініш» — азаматтардың мемлекеттік органдарға жүгіну рәсімдерін барынша жеңілдетуге және олардың қаралуын бақылауды жақсартуға арналған ақпараттық жүйе. «Тыңдаушы мемлекет» тұжырымдамасын іске асыру және өтініш берушілермен жұмыс сапасын арттыру мақсатында құрылған (3-сурет).



© Нашар көретіндерге арналған нұсқа ҚАЗ Кіру

Мемлекеттік органдарға өтініш беру

Әкімдіктер, Министрліктер, Комитеттер, Агенттіктер және басқа мекемелер кезексіз және бюрократиялық кідіріссіз

eOtinish-Гид

Өтініш беру

Жауапқа шағымдану

Сотқа талап-арыз беру

Сұрақтарға жауап беремін немесе қолдау қызметіне хабарласуға көмектесемін



ТАНЫМАЛ ӨТІНІШТЕР

Жолдағы шұңқырлар

Интернетке байланысты қи...

Тауарлар мен қызметтерге ...

Қаржылық қызметтерді тұтынушылардың қ...

eOtinish арқылы қандай мәселелерді шешуге болады?

Қала және ТКШ

Ыстық су жоқ, жаяу жолдарда қар тазаланбайды, көктайпақ, балалар алаңдары қауіпті, көшеде қоқыс үйіліп қалған, көлікпен жүріп өту мүмкін емес, жарық жоқ, автобусты ұзақ күтесің, урбанистика жолға қойылмаған

Байланыс және коммуникация

Интернеттің жоқтығы, оператордың тарифті көтеруі, нашар байланыс, іркіліктер

Мемлекеттік қызметтер және қызмет көрсету

Мемлекеттік қызметкерлер жұмысын жақсартуды ұсыну, ақпарат сұрату, жеке қабылдауға жазылу, сот актілерінің орындалуы, мемлекеттік тілде қызмет көрсетілмеуі, қызмет көрсетуден бас тарту, білім беру және медицина мәселелері



© Нашар көретіндерге арналған нұсқа ҚАЗ Кіру

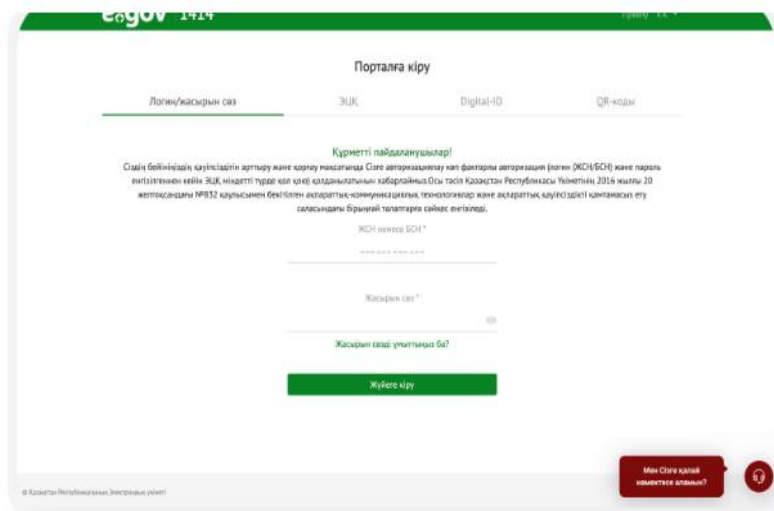
Жеңілдіктер, әлеуметтік мәртебе бойынша жәрдемақылар алу, кәсіпкерлік және білім беру мәселелері, құқықтардың бұзылуы, зейнетақы төлемдері, шәкіртақы мәселелері, еңбекақының төленбеуі

Құрылыс, жер қатынастары, жер ресурстары, салық және кедендік түсімдерге қатысты сұрақтар, сондай-ақ кәсіпкерліктің жалпы мәселелері

3-сурет – E-Otinish сайты

Ескерту – E-otinish.kz сайттынан алынған

Өтініш берудің жолы



1. Жүйеге кіріңіз

Кез келген қолжетімді авторизация әдісін пайдаланып жүйеге кіріңіз

2. Өтінішті толтырыңыз

3. Өтінішке қол қойыңыз

4. Орындалуын қадағалаңыз

3-сурет, 2-бет

Ескерту – E-otinish.kz сайттынан алынған

Барлық жұмыс процестерін цифрландыру мемлекеттік органдардың құзыретіне кіретін сұрау салулардың бағытын автоматты түрде айқындайды. Мемлекеттік органдар арасындағы сұраныстар санын оңтайландыру арқылы сұраныстарды қарау уақытын қысқартады. Өтінім берушіні өтінімді қараудың барлық кезеңдері мен мерзімдері туралы хабардар ету үшін қолайлы. Мемлекеттік органдарға келіп түскен барлық шағымдардың бірыңғай дерекқоры құрылды. Сонымен қатар, «электрондық өтініш» жүйесі өтініш берушіден кері байланыс алуға және органдар жұмысының сапасын бағалауға мүмкіндік береді. Биліктің жауаптары жүйелі түрде талданады. Бұл жазылымнан бас тартуды азайтуға көмектеседі және белгілі бір салаларда өтінімдерді өңдеудің бірыңғай тәжірибесін жасайды.

Жеке немесе заңды тұлғадан өтініш беру үшін Google-да «Электрондық өтініш» теру керек және E-otinish.kz сайтта. Әрі қарай, өтінім батырмасын басу арқылы ЭЦҚ кілті бар кез келген мемлекеттік органға сұрау жіберуге болады. Естеріңізге сала кетейік, әкімшілік іс жүргізу кодексінің 76-бабына сәйкес, егер Қазақстан Республикасының заңдарында өзгеше белгіленбесе, сұрау салуды, хабарламаны, ұсынысты, жауапты, сұрау салуды қарау мерзімі сұрау түскен күннен бастап 15 жұмыс күнін құрайды [32].

Бүгінгі таңда жүйеге 10 мыңнан астам ұйым, мемлекеттік органдар мен ведомстволық бағынысты ұйымдардың 154 мың қызметкері қосылған. «Азаматтарға арналған үкімет» Халыққа қызмет көрсету орталықтарының базасында 259 «Нәтиже» орталығы құрылды. Мемлекеттік мекеменің кеңсесіне, пошта арқылы, халыққа қызмет көрсету орталығына немесе электронды түрде

келіп түсетін барлық қоңыраулар «E-otinish» жүйесінде қабылданады және тіркеледі деп күтілген. Бұл мүлдем жаңа платформа деректерді оңтайландыруға және жеңілдетілген түрде сот органдарына автоматты түрде жіберуге мүмкіндік береді. Шағым беру процесін жеңілдетуге көбірек мүмкіндіктер бар. Мемлекеттік органдар, ведомстволар арасында жүгірудің, түрлі хаттар жинаудың, бір министрлікке, содан кейін әкімдікке және басқа да құқық қорғау органдарына бір өтініш жазудың қажеті жоқ. Барлығы Бірыңғай «E-otinish» жүйесінде жинақталатын болады. Барлық сандық профиль, барлық байланыс тарихы, шағымдар осында болады. Айтпақшы, осындай сандық профильді құру арқылы бақылау күшейтіледі. Себебі бұл Бас прокуратураға, Президент Әкімшілігіне және жоғары тұрған органдарға, егер өтініш ауыл әкіміне келіп түссе де, өтініштер бойынша барлық процестерді бақылауға мүмкіндік береді. Сонымен қатар барып, азаматтың қандай өтініші болғанын, егер ол қабылданбаса, оның себебі неде және өтініш одан әрі қайда бағытталғанын көруге болады [33].

2022 жылы осы жүйе арқылы барлығы 1 миллион 700 мыңнан астам өтініш қаралды. Оның 82% - ы жергілікті атқарушы органдарға тиесілі. Өткен жылдың екінші жартыжылдығында азаматтардан жергілікті атқарушы органдарға келіп түскен өтініштер саны 16% - ға артты. Бұл кейбір мәселелердің жергілікті жерде шешілмегенін көрсетеді. Адамдар өз мәселелерін «e-Otinish» жүйесі арқылы шешуге мәжбүр болды.

Олардың деректері бойынша сұраулар саны бойынша Алматы және Астана қалалары, Қарағанды және Ақтөбе облыстары көшбасшы болды. Бұл ретте ең көп үлес мемлекеттік билік органдарының әкімшілік актілеріне, әрекеттеріне немесе әрекетсіздігіне - құрылыс, көлік және байланыс, тұрғын үй-коммуналдық шаруашылық, тұрмыстық қызмет көрсету мәселелері бойынша тиесілі. Осы деректердің негізінде әкімдіктер жергілікті жерлерде проблемаларды шешудің тиімділігін арттыруы қажет екенін атап өтуге болады. Содан кейін біз электронды жүйе арқылы қоңыраулардың төмендеуін көреміз.

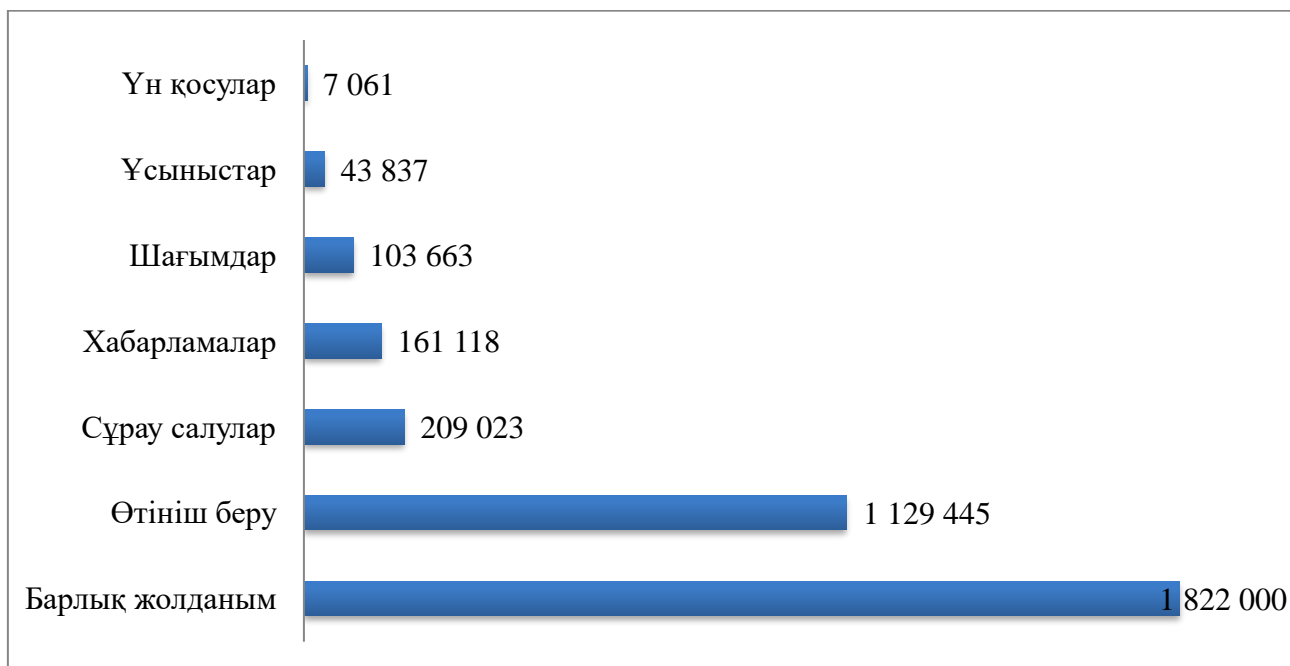
Бүгінгі таңда халықпен өзара әрекеттесудің жаңа тәсілдерін және оларды шешудің нақты алгоритмдерін әзірлеу қажет, өйткені көптеген мәселелер жылдан жылға қайталаынады, демек оларды жүйелі түрде шешу қажет. Ақпарат және қоғамдық даму министрі Дархан Қыдырәлі баяндамасына сәйкес, 2022 жылы министрлер өңірлерде 216 жеке қабылдау өткізіп, 1679 Проблемалық мәселе көтерген 1498 азаматты қабылдады. Оның 1241-і шешілді немесе 74% - ы, 438-і мемлекеттік органдармен іске асырылады. Жалпы, халықты көбірек қамту үшін халықтың билік органдарының басшыларымен ғана емес, министрлердің орынбасарларымен де кездесулерін ұйымдастыру қажет. Сондай-ақ, мәдениет үйлерінде және байланыс орталықтарында Халықпен кездесулермен шектеліп қана қоймай, азаматтардың мемлекеттік органдарға өтініштері шеңберінде анықталған проблемалық орындарға бару қажет [34].

Тұтастай алғанда, бұл жүйе өтініш беру процедурасын едәуір жеңілдетті, мысалы, бұрын азаматтар өтініш беру, қағаз түрінде өтініш беру, кеңсеге

қоңырау шалу арқылы өтінішті қарау процесін тексеру үшін мемлекеттік органға баруға мәжбүр болды, енді барлығы Үкіметке жүгіне алады (аудандық, облыстық, республикалық маңызы бар). Өтінімдерді жеткізу мерзімі 2-3 күннен бірнеше минутқа дейін қысқарды. Бұрын мемлекеттік органға жүгіну үшін аудан орталықтарына немесе қалаларға баруға мәжбүр болған ауыл тұрғындары жолдарға немесе пошта қызметтеріне көп ақша жұмсайтын, ал қазір бұл уақытты ғана емес, ақшаны да үнемдейді. Енді жүйе немесе мобильді қосымша арқылы жіберілген өтінімдердің мәртебесі туралы ақпарат пайдаланушының жеке кабинетіне түседі, ал пошта операторлары арқылы жіберілген өтінімдер SMS-хабарламалар арқылы қабылданады.

Статистикалық мәліметтерге сәйкес 2023 жылғы сегіз айда мемлекеттік органдарға 1 миллион 822 мыңнан астам жолданым келіп түсті. Көп жағдайда арызданушылар өтініш беру арқылы жүгінеді, олар 61%-дан астам (1 129 445), сұрау салулар – 11% (209 023) және 9%-дан астамы (161 118) хабарламалар. Шағымдардың үлесі – 6% (103 663), ұсыныстар – 2,5% (43 837), үн қосулар – 0,4%-ды (7 061) құрайды.

Жолданатын өтініштердің негізгі бөлігі жер пайдалану мәселелеріне қатысты. Олар – 122 мыңнан астам немесе 7%, тұрғын үй-коммуналдық шаруашылығы шамамен 101 мың немесе 5,5%, салықтық әкімшілендіру – 93 мыңнан астам немесе 5,2%, құрылыс – 58 мың немесе 3,2%, әлеуметтік қорғау – 51 мың немесе 2,8% және т.б. сұрақтарды қамтиды(сурет 4)[35].



4-сурет– Статистикалық мәліметтер

Ескерту – [35] дерек негізінде құрылған

Осылайша, жаңа жүйе сұраулармен жұмысты ұйымдастыруға және олар бойынша шешім қабылдау процесін бақылауға мүмкіндік береді. Өтініш берушімен кері байланыс жасалады, ол мемлекеттік органдар жұмысының

сапасын бағалай алады. «E-Otinish» жүйесінің арқасында өтініш беруші Мемлекеттік органдардың оның өтінішін қарау барысын бақылауға, жоғары тұрған органға жауапқа шағымдануға, содан кейін шешім қабылдаған мемлекеттік органға қарсы әкімшілік сотқа талап арыз беруге мүмкіндігі бар. Дәлелдемелерді ұсынуға және зерттеуге қатысуға, соның ішінде мәлімдемелер жасауға және қажетті құжаттарды ұсынуға құқылы. «E-otinish» өтініштерді қараудың бүкіл тарихы сақталатын және мемлекеттік және сот органдарына ғана емес, сонымен қатар өтініш берушілердің өздеріне де қолжетімді болатын бірыңғай деректер базасына айналады. Бұдан басқа, мемлекеттік органдардың жауаптары жүйелі талдауға ұшырайтын болады, бұл есептен шығарудың жолын кесуге және белгілі бір бағыттар бойынша өтініштерді қараудың бірыңғай тәжірибесін жасауға көмектеседі. Бірыңғай ақпараттық база құру әрбір қазақтың тыңдалуына мүмкіндік береді. Даулы жағдайларды уақтылы шешуге және қажетті шараларды қабылдауға мүмкіндік береді.

Жалпы, «E-otinish» жаңа ақпараттық жүйесі қамтамасыз ететін өтініштерді өңдеудің барлық процестерін цифрландыру оны жоғары сапа деңгейіне шығарады және азаматтардың мемлекеттік органдарға жүгіну рәсімін барынша жеңілдетеді [36].

3 КАЙДЗЕН ТҰЖЫРЫМДАМАСЫ НЕГІЗІНДЕ ЖЕРГІЛІКТІ АТҚАРУШЫ ОРГАННЫҢ ТИІМДІЛІГІН АРТТЫРУ БОЙЫНША ІС-ШАРАЛАР БАҒДАРЛАМАСЫН ӘЗІРЛЕУ

Бүгінгі таңда үкімет және жергілікті атқарушы органның қызметінде көптеген сапалы құралдар белгілі, олар әр түрлі дәрежеде тәжірибеде қолданылады. Сондықтан қарапайым құралдар сапа менеджменті жүйесін енгізудің алғашқы қадамдарын жасайтын ұйымдар үшін үлкен қызығушылық тудырады. Аталған проблемаларды шешуге көмектесетін әдістердің «Кайдзен» болып табылады.

Ұсыныс жүйесі адамдарға бағытталған Кайдзен тұжырымдамасының бөлігі болып табылады және қызметкерлердің үздіксіз жетілдіру процесіне қатысуын ынталандыруға арналған. Басшылардың негізгі міндеті – қызметкерлердің қызығушылығын ояту Кайдзен, олардың маңыздылығына қарамастан көбірек ұсыныстар беруге ынталандыру. Негізгі мақсат – Кайдзен рухында ойлайтын адамдарды оқыту болып табылады. Атап өтейік, Қазақстанда Кайдзенге деген қызығушылық ТМД-ның көптеген елдеріне қарағанда он жылдан кейін пайда болды. Елде масштабтау қарқыны жеделдеуде, бұл отандық кәсіпорындар мен жергілікті мемлекеттік органдардың өз қызметіне технологияларды өз бетінше енгізуге деген ұмтылысымен байланысты. Өкінішке орай, көпшілігі дереу нәтижелерді талап етеді және Кайдзенді өз қызметіне енгізе бастағаннан бері өнімділіктің қалай жақсарғанын дәлелдеуді сұрайды. Кайдзен тұжырымдамасының нәтижелерін бағалау әлі де қиын, бірақ даму динамикасы жақсы екендігі сөзсіз.

Сонымен, Қазақстанда Кайдзенді сәтті енгізу мүмкіндігіне келетін болсақ, бәрі басталған істің динамикасына байланысты. Өкінішке орай, көптеген адамдар дереу нәтижелерді талап етеді және Кайдзенді енгізе бастағаннан бері өнімділіктің жақсарғанын дәлелдеуді талап етеді. Бірнеше айдың нәтижелері бойынша нәтижелерді көрсету мүмкін емес, өйткені бұл жағдайда біз процестерге жаңа көзқарастың эволюциялық дамуы туралы айтып отырмыз. Іске асырумен айналысатындар қысқа уақыт ішінде есепті нәтижеге қол жеткізу мүмкін болмайтынын түсінеді.

Кайдзенде процестің өзгергіштігі туралы түсінік бар, өйткені тіпті жаңа тәсілдермен жұмыс істейтін процесс қоршаған орта мен сыртқы жағдайларға байланысты бұзылып, өзгереді. Бұл жағдайда ең бастысы — қызметкерлердің Кайдзенді енгізуді жалғастыруға деген ұмтылысын тоқтатпау және оған деген сенімді жоғалтпау. Табыс деңгейі көрсеткіштермен емес, беріктік пен дәйектілікпен расталады. Барлығы өзін және басқаларды тыныштандыратын кестелер мен сандардан гөрі тұрақты қозғалыс пен зерттеулермен дәлелденеді. Егер Кайдзенді енгізу демонстрациялық мақсатта жүзеге асырылса, онда ешқандай эволюция мен өзгеріс болмайды деп айтуға болады [37].

Үнемді үкіметті құру белгілі бір қызметтің азаматтарға қандай құндылық әкелетінін анықтауды талап етеді. Келесі қадам – құндылық ағынын анықтау.

Сондай-ақ, әр кезеңде өңдеу уақытын, процеске қатысатын қызметкерлердің санын, қажетті материалдарды, құжаттарды және т.б. нақты көрсету қажет. Үнемді өндіріс шығындарды жою процесіне негізделген. Тұтынушы үшін құндылық тудырмайтын (қосатын) нәрсе – бұл шығын. Оларды бөлуге болады: мәжбүрлі, онсыз мүмкін емес және де оларды оңтайландыру және қажетті және мүмкін шығындарды жою қажет.

Ең көп таралған үнемді құралдарды қарастырайық және қайсысы үнемді басқару үшін ең қолайлы екенін анықтайық. Бұл құралдар жергілікті атқарушы органның тиімділігін арттыруда қолдануға болады (3 кесте).

Кесте 3 – Үнемді өндіріс құралдары

	<i>Құралдар</i>	<i>Сипаттамасы</i>
1	<i>5S жүйесі бойынша жұмыс кеңістігін ұйымдастыру</i>	Ұйымды құруға негіз болатын жұмыс орнында үнемі тазалық пен тәртіпті сақтауға мүмкіндік беретін принциптер жүйесі.
2	<i>Жұмысты стандарттау</i>	Әрбір әрекеттің нақты сипаттамасы, оның ішінде цикл уақыты, сағат уақыты, белгілі бір тапсырмаларды орындау реті, жұмысты орындау үшін ең аз қор саны.
3	<i>Құндылық ағындарын картаға түсіру</i>	Басынан аяғына дейін құндылық жасау кезінде материалдық және ақпараттық ағындарды визуалды түрде ұсыну. Ағымдағы күй мен болашақ күйдің карталары жасалады, содан кейін картографиялық деректерді талдау арқылы оны идеалды күйге жақындату үшін ағымдағы процесті жақсарту мүмкіндіктері анықталады.
4	<i>Визуализация (процесті басқарудың визуалды менеджменті)</i>	Ақпаратты беру үшін қарапайым, көрінетін индикаторлар қолданылады. Барлық құралдарды, материалдарды, құжаттарды және жүйенің өнімділігі туралы ақпаратты олар анық көрінетін етіп ұйымдастырыңыз және өндіріс процесіне қатысатындардың барлығы жүйенің күйін бірден бағалай алады.
5	<i>Гемба</i>	Жұмыс процесін орнында физикалық бақылау. Барлық маңызды нәрселер қызметкерлердің жұмыс орындарында, клиенттік қызметтерде, операциялық бөлмелерде және басшылық кеңселерінде емес екенін түсіну.
6	<i>FIFO әдісі (ағылш. First In, first Out – «бірінші келді - бірінші кетті»)</i>	Процестер арасындағы жұмыс ағынын бақылауға мүмкіндік береді, алдыңғы процестің бұрын орындалған жұмысына қол жеткізуге мүмкіндік береді ("бірінші кірді»), бұрын келесі процесте өңделеді («бірінші шықты»).
7	<i>Мәселелер мен ұсыныстар парақтары</i>	Қызметкерлердің, сондай-ақ клиенттердің мекеменің жұмысын жетілдіру және жақсарту процесіне қатысуын күшейту үшін ұсыныстар мен проблемалар жиналады.
8	<i>Кайдзен (үздіксіз жетілдіру)</i>	Қатардағы қызметкерден бастап Бас директорға дейінгі әрбір қызметкер құндылықты білдіреді және процестің өзі жауап беретін бөлігін жақсартуға үнемі ұмтылуы керек.
9	<i>Хосин Канри (мақсаттардың ыдырауы)</i>	Фокустау және нақты жауапты адамдарды анықтау арқылы стратегия мен оның орындалуы арасындағы алшақтықты жоюға бағытталған жүйе.

3-кестенің жалғасы

10	<i>TPM системасы (Total Productive Maintenance)</i>	Жабдыққа әмбебап күтім негізінен жабдықтың сенімділігін жақсартуға қызмет етеді, профилактикалық қызмет көрсетудің әмбебап жүйесінің арқасында барынша тиімді пайдалануға бағытталған.
----	---	--

Ескерту – [38] негізінде құрылған

Біздің ойымызша, жоғарыда келтірілген құралдардың ішіндегі ең қажетті және оңтайлысы: стандарттау, 5S, кайдзен, гемба және картаға түсіру. Үкіметтің немесе органның негізгі бағыты қызметкерлерге және олардың тікелей жұмысына бағытталуы керек. Әсіресе, жас бастамашыл қызметкерлермен жеке жұмыс топтарын құру арқылы «А» нүктесінен «В» нүктесіне қалай жетуге болатынын көру және нақты түсіну. Аталған барлық құралдарды белгілі бір дәрежеде үнемді үкіметке жатқызуға болады деп айтуға болады. Бұл құралдарды сауатты енгізу және пайдалану шығындарды болдырмауға және қажетті нәтижелерге қол жеткізуге көмектеседі [38].

Бұл магистрлік жобада келтірілген мәліметтердің негізінде біз жергілікті атқарушы органның тиімділігін арттыру үшін жоғарыдағы процесстердің бірін алып, Кайдзен үшін оңтайландырдық. Бұл үлгілік іс-шаралар бағдарламасы төмендегі 4 кестеде көрсетілген.

Кесте 4 – Жергілікті атқарушы органның тиімділігін арттыруда 5S жүйесін енгізу бойынша іс-шаралар бағдарламасы

Қадам	Өткізілетін іс-шаралар / іс-шараларды өткізу бойынша ұсынымдар	Мерзімі
1. Дайындық кезеңі		
1.1 5S жүйесін енгізу бойынша жоба көшбасшысын анықтау	5S басшысын таңдау және 5S командасының жұмысын үйлестіру. 5S енгізу үшін бөлімшелерді таңдау	3-5 күн
1.2 Мақсатты аймақтарды анықтау	Өзгерістерді қажет ететін органның, мекеме ішіндегі жеке аймақтарды анықтау қажет Барлық жекелеген аймақтар анықталғаннан және олардың негізгі функциялары анықталғаннан кейін оларға 5S жүйесінің элементтерін енгізу бойынша басымдықтарды белгілеуді жүзеге асыру қажет	Бір апта ішінде
1.3 Енгізу командасын қалыптастыру	Іске асырудың негізгі тобы – жоба көшбасшысы және жергілікті атқарушы органның жауапты қызметкерлері. Олар 5S жүйесін «қол жеткізуді қолдау және жетілдіру» кезеңіне дейін енгізуге жауапты	Бір аптадан артық емес
1.4 5S жүйесін енгізуге жауапты қызметкерлерді оқыту	Қадамның мақсаты – жергілікті атқарушы органның қызметкерлерін 5S жүйесін сәтті енгізу үшін біліммен, дағдылармен және дұрыс тәсілмен қамтамасыз ету Қадамды жүзеге асырудың негізгі міндеттері: 1. оқытуды орналастыру жоспарын құру және енгізу; 2. жаңадан қабылданған қызметкерлер жеке оқытудан	1 күн

4-кестенің жалғасы

	өтуі керек	
2. Жергілікті атқарушы органды сканерлеу		
2.1 Бастапқы деректерді жинау. Ағымдағы шарттардың фото есебі	Уақыт өте келе болып жатқан өзгерістерді көру үшін жергілікті атқарушы органды мақсатты аймағындағы бар жағдайды фотофиксациялау (фоторепортаж түрінде). Фото есепте ашық жәшіктердің, тумбочкалардың, шкафтардың және т.б. суреттері болуы керек. 5S жүйесін біртіндеп енгізе отырып, жергілікті атқарушы органдардың аймақтарындағы жағдайдың қалай өзгеретінін көрсету және жаңартылған суреттерді стендке орналастыру үшін суретке түсіруді бірнеше рет қайталау қажет.	1 күн
2.2 Кеңсені сканерлеу үшін бақылау парағын толтыру	Бақылау парағын толтыра отырып, жергілікті атқарушы органның қызметінде жағдайларды диагностикалауды жүзеге асыру. Мұны әрбір мақсатты аймақта жүзеге асыру және нәтижелерді есептеу қажет. Жақсартуларды көру үшін 5-кезеңде қайта диагностикалау қажет.	1 күн
2.3 Жобаның ақпараттық стендін құру	Ақпараттық стенд алдыңғы қадамдарды нақты жүзеге асырғаннан кейін жасалуы керек. Стенд жобаның сипаттамасын, тұжырымдамасын, процесін немесе іске асыру жоспарын көзбен көрсетуі керек. Ол логикалық дәйектілікпен қазірдің өзінде жасалған және мақсатқа жету үшін әлі де жүзеге асырылуы керек барлық әрекеттерді білдіреді. Стенд 5S жүйесін енгізу нәтижелерін көрсетеді.	1 және 2 кезеңдердің алдыңғы қадамдары іске асырылғаннан кейін бір күн ішінде.
3. Қажет емес ті сұрыптау және жою сәури, «сұрыптау» (整理)		
3.1 Сұрыптау критерийлерін анықтау	Сұрыптау жүзеге асырылатын нұсқаулар мен стандарттарды анықтау Қадамды жүзеге асырудың негізгі міндеттері: – сұрыптау үшін стандартты операциялық процедураны әзірлеу қажет; – сұрыптауды бақылау парағының формасын жасау қажет.	Мақсатты аймақтың мөлшеріне байланысты 1-7 күн
3.2 Уақытша сақтау аймағын дайындау	Бөлімше қызметкерлерін сұрыптау стандарттарымен қамтамасыз ету. Уақытша сақтау аймақтары – бұл мақсатты аймақтың қажет емес метрлерін олар қажет жерде анықталғанға дейін немесе олардан құтылғанға дейін уақытша сақтауға арналған орындар. Қажеттілік туындаған кезде мұндай заттар орнына қайтарылады. Уақытша сақтау аймағы әрбір мақсатты аймақ үшін құрылады. Мұндай аймақтардың болуы 5S сұрыптауға мүмкіндік береді	Бір апта ішінде

4-кестенің жалғасы

<p>3.3 Сұрыптауды орындау</p>	<p>Сұрыптау әзірленген сұрыптау стандартына сәйкес жүргізіледі, оған келесі бөлімдерді (есеп беру нысандарын) қосу ұсынылады: «сұрыптау арқылы шешілетін тапсырмалар тізімі», «заттарды әрі қарай пайдалану үшін бақылау парағы», «қызыл жапсырмалары».</p>	<p>Екі апта ішінде</p>
<p>4. Шекараларды ұтымды орналастыру және анықтау сәитон, «тәртіпті сақтау» (整頓)</p>		
<p>4.1 Мақсатты аймақ үшін ағымдағы күй картасын жасау</p>	<p>Кеңістіктің қалай пайдаланылатыны туралы толық түсінік алу үшін бөлімше қызметкерлеріне сауалнама жүргізу және картаның эскизін жасау</p> <p>Осы қадамдағы негізгі іс-шаралар:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Жергілікті атқарушы органның қай бөлігін картаға түсіру керектігін анықтау қажет; 2. Мақсатты аймақтың контурын белгілеңіз. Мекеменің бүкіл үй-жайының контурын көрсету қажет (есіктер, өтпелер, үзік сызықтармен есіктің ашылу секторын көрсету керек); 3. Үлкен элементтерді белгілеңіз. Шамамен масштабта жиһаз бен жабдықтың үлкен элементтерін картаға түсіру керек. Алдымен әр элементтің сыртқы шекараларын бейнелеп оны анықтаған дұрыс; 4. Кішкентай элементтерді белгілеңіз; 5. Жұмыс аймақтарын белгілеу; 6. Қызметкерлердің, құжаттардың қозғалыс ағындарын бейнелеу. Сызықтармен қызметкерлер мен заттардың қозғалыс бағыттарын көрсету қажет емес. Мүмкіндігінше қашықтықты және тасымалдау құралдарын көрсету қажет. Сонымен бірге мақсатты аймақтағы өтпелер мен қозғалыстардың қашықтығын анықтау қажет; 7. Барлық маңызды элементтерді белгілеңіз (үстелдер, жабдықтар, кітап сөрелері, т. б.); 8. Сары карталармен маңызды мәселелер мен фактілерді белгілеңіз. <p>Карта деректерін пайдалану арқылы одан әрі жақсарту үшін кедергілерді анықтауға болады</p>	<p>Бір күн ішінде</p>
<p>4.2 Ұтымды орналасу жоспарын әзірлеу</p>	<p>Қадамды жүзеге асырудың негізгі міндеттері :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ұтымды орналасудың барлық құралдары принциптерді қамтамасыз етуге бағытталған – жергілікті атқарушы органдағы әрбір нәрсе үшін ең жақсы орынды табу, оңай іздеуді, пайдалануды, орнына оралудың оңай жолын қамтамасыз ету; 2. Жақсарту үшін проблемаларды немесе проблемалық аймақтарды таңдаңыз; 3. Әрі қарай басшылық ету үшін критерийлер мен принциптерді анықтаңыз. Сонымен бірге рационалды 	<p>Алдыңғы қадаммен қатар бір күн ішінде</p>

4-кестенің жалғасы

	критерийлері бар бақылау парағын қолданған жөн ; 4. Болашақ жағдайдың картасын (жоспарын) дайындаңыз. Болашақ жағдай картасы ұтымды орналасу кезеңінде жасалған жақсартуларды енгізгеннен кейін мақсатты аймақты көрсетеді.	
4.3 Ұтымды орналасуды орындау	Бұл қадамда орындалады: 1. Рационалды орналасу жоспарын тексеру. Болашақ жағдайдың картасын және ұтымды орналасу жоспарын қарастыру қажет; 2. Заттарды болуы керек жерге жылжытыңыз (соның ішінде құжаттар); 3. Таңдалған орындардағы заттардың орнын айқын ету.	Үш аптадан артық емес
5. Тексеруді бір мезгілде жүзеге асыра отырып тазалау сэисо, «таза ұстау» (清掃)		
5.1 Тазалау критерийлерін анықтау	Тазалауды бастаған кезде команда жұмыстың негізгі бағыттарын анықтауы керек. Жинау процесінде сұрыптау және ұтымды орналастыру бір уақытта жүзеге асырылады Осы қадамдағы негізгі іс-шаралар: 1. Стандартты операциялық процедураны әзірлеу. Бұл қадам Бастапқы тазалау мен тексеруді қарастырады; 2. Критерийлері бар бақылау парағын әзірлеу.	Үш күннен артық емес
5.2 Тазалау жоспарын әзірлеу және енгізу	Бөлімше қызметкерлерінің міндеті енгізу командасымен бірлесіп әзірленген жоспар негізінде нысаналы аймақты тазалауды жүргізу болып табылады. Бастапқы тазалау кезінде бәрі тазаланады және мүмкіндігінше мақсатты аймақтың бастапқы күйіне жақындайды	Бір аптадан артық емес
6. Стандарттау және ақпарат алмасу сэикэцу, «стандарттау» (清潔)		
6.1 Мінсіз жағдайды қамтамасыз ететін әрбір «S» енгізу бойынша стандарттарды әзірлеу және енгізу	Орындалатын іс-шаралар: 1. Нысаналы аймақтың қорытынды жай-күйінің картасын дайындау. Карта стандартты, мақсатты аймақтағы негізгі элементтердің дұрыс орналасуын көрсету үшін жасалады. Заттардың дұрыс орналасуын анықтау үшін жергілікті атқарушы органның картасын мекеме ішінде көрінетін жерге қою керек; 2. 5S жүйесінің алғашқы үш қадамы бойынша міндеттерді бөлу. Барлық қызметкерлер кеңседегі 5S жүйесінің алғашқы үш қадамын сақтау бойынша өз міндеттерін білуі және орындауы керек. Осы міндеттердің орындалуын тексеру үшін нысанды бақылау парағы ретінде әзірлеу және пайдалану қажет; 3. 5S жүйесінің алғашқы үш қадамын күнделікті әрекетке біріктіру; 4. Автономды қызмет көрсетуді енгізу. 5. Басқа стандарттарды енгізу.	Төрт апта ішінде

4-кестенің жалғасы

6.2. Көрнекі басқаруды енгізу	<p>Осы қадамдағы негізгі іс-шаралар:</p> <p>1. Бақылау нүктелерін анықтаңыз.</p> <p>Көрнекі басқару – бұл «бір қарағанда» немесе «көрнекілік» арқылы басқару мүмкіндігі. Бақылау нүктелерін анықтау қажет. Бақылау қолданылатын барлық нүктелер стандарттарға байланысты, бұл оларды анықтауды жеңілдетеді. Егер стандарттар болса, мақсатты аймаққа қолданылатын стандартты санаттарды жасауға болады;</p> <p>2. Көрнекі құралдарын енгізу.</p>	Бір ай ішінде
7. Қол жеткізілген жетістіктерді сақтау және жетілдіру сицукэ, «үздіксіз жетілдіру» (躰)		
7.1 5S жүйесін әдетке айналдыру	<p>Осы қадамдағы негізгі іс-шаралар:</p> <p>1. 5S жүйесін күнделікті әрекеттің бір бөлігіне айналдырыңыз. 5S жүйесімен байланысты қызмет Қосымша жүктеме емес, әр қызметкердің жұмысының ажырамас бөлігі болып табылады. Қызметкерлердің күнделікті қызметіне 5S жүйесін қосу қажет;</p> <p>2. Басшылықпен инспекциялар ұйымдастыру. Құрылымдық бөлімше/функционалдық блок басшылығымен тұрақты негізде инспекциялар жүргізу қажет ;</p> <p>3. Кесте бойынша 5S жүйесіне аудит жүргізу. 5S жүйесінің аудиттерін құрылымдық бөлімшелердің/функционалдық блоктардың басшылары тұрақты негізде жүргізеді;</p> <p>4. Бөлімшелер арасында 5S жүйесін енгізу және жетілдіру бойынша тәжірибе алмасуды қолдау.</p>	Тұрақты негізде
7.2 Жақсартуды жалғастыру	<p>Қадамды жүзеге асыруға арналған іс-шаралар:</p> <p>1. Бөлімше басшылығына қолдау көрсетуді қамтамасыз ету. 5S жүйесін енгізудің барлық кезеңдерінде басшылықтың жан-жақты қатысуы;</p> <p>2. Жақсартуларға жүйелі тәсілді қолдану. Әр мәселеге жүйелі көзқарас қажет. Ұқсас проблемалар бірнеше рет туындаған кезде оларды мұқият зерттеп оларды жоюдың бірыңғай тәсілін әзірлеу қажет;</p> <p>Жүйелік тәсілді қолдану алты тапсырманы қамтитын жүйелі жетілдіру процесін білдіреді (5S жүйесі енгізілгеннен кейін орындалады):</p> <ul style="list-style-type: none"> – мәселені анықтаңыз және таңдаңыз, талдаңыз; – ықтимал шешімдерді дайындаңыз; – қажетті шешімдерді таңдап, олардың орындалуын жоспарлаңыз; – шешімдерді орындау; – шешімдердің орындалуын бағалау және қол жеткізілгендерді стандарттау. <p>3. Мекеменің 5S жүйесін дамытуға қатысқаны үшін қызметкерлердің еңбегін марапаттау және тану.</p>	Тұрақты негізде

4-кестенің жалғасы

Диффузиялық және шағылысу процесі	1. 5S енгізу бойынша іс-шараларды жариялау 2. Нәтижелерді кеңестің қалған мүшелеріне 5S енгізген департаменттермен ұсыну
Енгізу бойынша қорытындылар	1. 5S енгізілгеннен кейін өткізілетін іс-шаралар 2. Жақсартулардың тұрақтылығын бағалау үшін тоқсан сайынғы кездесулер өткізілді 3. В кеңесі келесі 5S енгізуді жоспарлау процесін бастады

Ескерту— автордың жеке зерттеуі негізінде құрылған

Ендігі кезекте, Кайдзенге сәйкес Канбан системасын қолдануға болатындығын атап өтеміз.Қабанды сәтті пайдалану үшін жергілікті атқарушы органындағы стандарттарды әзірлеу және енгізу қажет, өйткені оларсыз жұмыс мүмкін емес.

Стандарт –бұл объектінің қажетті күйі туралы түсінік, ұқсас заттармен салыстыру үшін негіз, стандартты пайдаланушылар тұрғысынан оның жетілмегендігін айқын көрсетеді. Канбан стандарттарының мазмұны мен құрылымы ақылға қонымды түрде қатаң реттелмеген, ұйымдар оларды өз мақсаттарына, ерекшеліктеріне қарай әзірлейді және алгоритмдер, нұсқаулықтар, операциялық технологиялар және басқалар түрінде ресімдейді. Канбан тақтасының көмегімен бөлімнің әрбір жеке қызметкерінің тапсырмаларды орындау барысын, ағымдағы жүктемесін және тиімділігін құрылымдауға және визуализациялауға болады. Канбан тақтасы - 100x150 см алюминий жақтаудағы тығын тақтасы және сегіз баған тақырыбы болып табылады (сурет 5).

Канбан тақтасымен жұмыс апта сайын бөлімнің барлық қызметкерлерінің қатысуымен ұзақтығы 15 минутқа дейінгі «митап» – жедел кеңес түрінде өтеді, онда қызметкерлер жұмыс жоспарлары, міндеттер мен іс-шаралардың орындалу барысы, орындалуы туралы есеп береді. Отырысты бөлім бастығы немесе оның орынбасары өткізеді. Канбан тақтасына орналастырылған карточкаларды қызметкерлер өз бетінше толтырады.

<i>Қызметкердің аты-жөні</i>	<i>Жоспар</i>	<i>Жұмыс барысында</i>	<i>Орындалды</i>
...			
<i>Бөлуге арналған тапсырмалар</i>	<i>Перспективалық ұсыныстар</i>	<i>Тапсырма үшін орындаушылар жоқ</i>	<i>«Қара аққулар»</i>

5 -сурет –Жергілікті атқарушы органның қызметінде қолданылатын Канбан тақтасының үлгісі

Ескерту— автордың жеке зерттеуі негізінде құрылған

«Қызметкерлердің аты-жөні» - тақтада бөлімнің барлық штаттық қызметкерлері көрсетілген. Сыртқы және ішкі қоса атқарушылар қажеттілігіне қарай олардың бөлімшедегі жұмысының ерекшелігіне сәйкес енгізіледі.

«Жоспар», «жұмыс барысында», «аяқталды» - сәйкесінше іске асыруға дайындалған саяжайлардың, аяқталмаған және аяқталған жұмыстардың сипаттамалары бар бөлім қызметкерлерінің карточкаларын қамтиды. Жұмыс динамикасы апта сайын бағаланады, ал «жұмыс барысында» қойындыларында жұмыстың орындалу пайызын көрсететін графикалық индикатор бар. Тапсырманы орындағаннан кейін тиісті секторлар көлеңкеленеді.

«Бөлуге арналған тапсырмалар» – бөлім басшысы бір апта ішінде орындаған карточкалар келесі кеңесте тарату үшін бағанға енгізіледі. Мұнда жиналған тапсырмалардың орындалу мерзімі әдетте үш аптадан асады.

«Перспективалық ұсыныстар» - бағанда бір апта ішінде бөлімнің барлық қызметкерлерінен ұсыныстар жиналады, содан кейін қызметкерлер арасында бөлінеді, қабылданбайды немесе «тапсырма үшін орындаушылар жоқ» бағанына ауыстырылады.

«Тапсырма үшін орындаушылар жоқ» - мұнда бөлімнің дамуы үшін маңызды міндеттер топтастырылған, бірақ қазіргі уақытта қызметкерлердің жұмыс жүктемесіне байланысты іске асыру мүмкіндігі жоқ. Істер тізімі апта сайын жаңартылып отырады.

«Қара Аққулар» – «жұмыс барысында» бағанынан алынған карточкалар қызметкер дербес шеше алмайтын және бөлімше басшысын жұмыс процесіне тартуды талап ететін қауіпті оқиға туындаған кезде осы бағанға көшіріледі.

Басқару тұрғысынан бөлімде Қанбан тақтасын пайдалану мүмкіндік береді:

- ағымдағы жұмысты бөлімнің стратегиялық даму міндеттерімен байланыстыру;
- жұмыс процестерін визуализациялау, қызметті бақылауды жеңілдету;
- мәселелерді үнемі жоспарлауға ғана емес, оларды шешуге назар аудару;
- әр тапсырманы тезірек орындау пайдасына параллель жұмысты шектеу;
- тапсырмаларды қызметкерлер арасында бөлу оңтайлы.

Сонымен қатар, канбан тақтасын саналы түрде қолдану органның ішкі ортасын жақсарта алады:

– бөлімдегі жауапкершілік аймақтарын және қызметкерлердің жеке ерекшеліктері мен қалауларын ескере отырып, шешілетін міндеттердің түрлерін бөлу - әрбір қызметкер мүмкін болатын және түсінікті міндеттерді шешуге қатысады, оларды шешу нақты және моральдық нәтиже әкелуі мүмкін жұмыстан қанағаттану, атап айтқанда, алынған нәтижелер туралы бүкіл ұжымды хабардар ету арқылы;

– Рингельман (әлеуметтік жалқаулық) әсерінің теріс әсерін азайту, оған сәйкес команданың әрбір мүшесі командада жұмыс істеу кезінде күш-жігерін азайтуға тырысады және шағын топтарда немесе жеке жұмыс кезінде жақсы нәтижелерге қол жеткізеді;

– канбан жүйесі кез-келген процестерді, соның ішінде шығармашылық процестерді цифрландыруға және визуализациялауға мүмкіндік береді, бұл жергілікті атқарушы органның қызметкерлерінің оны дамытуға мүдделі емес және еңбек сапасын жақсарту процестеріне қатыспайтын және т. б. объективті сәйкестендіруді қамтамасыз етеді [39].

Жоғарыда келтірілген деректер негізінде, Кайдзен тұжырымдамасын жергілікті атқарушы органның қызметінің тиімділігін арттыруда қолдануға болатындығы сөзсіз.

Осы ретте бұл бағдарламаны жүзеге асыру үшін *бизнес-процесс ағынының картасының* рөлі жоғары екендігі сөзсіз. Құндылық ағынын картаға түсіру процесі визуализациялауға, оны өлшеуге және кедергілерді анықтауға мүмкіндік беретін үнемді өндірістің негізгі құралдарының бірі болып табылады. Алдымен, бұл процессті құрмас бұрын оның жеті шығындарын қарастырып өтейік (сурет 6).



6- сурет –Шығындар

Ескерту– [5] негізінде құрылған

Төменде бизнес-процесс ағынының картасын жергілікті атқарушы органның қызметіне орай оңтайландырдық (сурет 7).

I Артық өндіріс

- Тапсырыс берушіге талап етілгеннен үлкен көлемде ақпарат пен құжаттаманы ұсыну.
- Құжаттардың қосымша көшірмелерін жасау
- Қазір қажетті құжаттың орнына ұзақ мерзімді перспективада қажетті құжатты әзірлеу

Шешімі:

- Клиенттің талаптарын анықтау
- Есеп беру үшін әр көрсеткіштің бір реттік әдісі
- Бірыңғай форматтарды қолдану

Артық қорлар

- Үшінші тарап ұйымдары мен бөлімшелерінен алынған, бірақ жұмыста пайдаланылмайтын есептер, жобалар, нормалар, техникалық шешімдер
- Кіріс құжаттамасының қосымша телнұсқалары
- Тұрақты негізде қарапайым операцияларды орындау үшін жоғары білікті қызметкерді пайдалану
- Жоғары өнімді компьютерді "баспа машинкасы" ретінде пайдалану
- Шешімі:
 - Кеңсе тауарларына және басқаларға тапсырыс беруді жоспарлау қанбан
 - Мәселелерді шешуді кейінге қалдырмаңыз
 - Пайдаланылмаған құжаттарды мұрағатқа беру

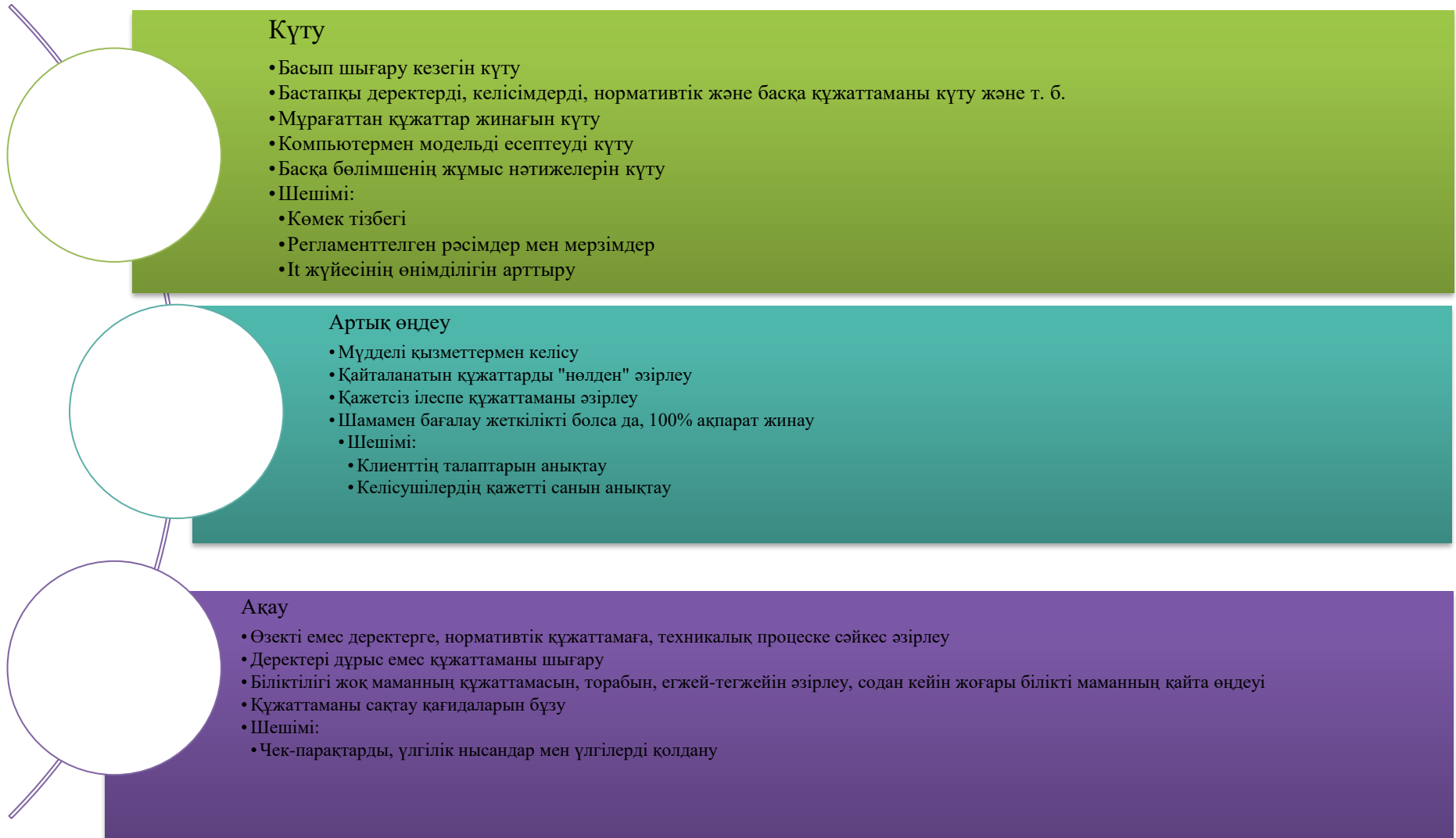
Қажетсіз тасымалдау

- Құжаттаманы қағаз тасығышта жіберу мүмкіндігінше оны электрондық түрде жіберу
- Аумақтық шалғайдағы объектілер арасында құжаттаманың орын ауыстыруы, логистиканың оңтайлы емес схемасы
- Бірыңғай сақтаудың болмауына байланысты құжаттың бір электрондық көшірмесін бірнеше рет беру
- Шешімі:
 - Құжаттарды электрондық келісуді қолдану
 - Бейне конференц-байланыстарды пайдалану, телефон арқылы сөйлесу, электрондық пошта арқылы хат алмасу

Қосымша қозғалыстар

- Қажетті құжаттаманы, файлдарды және т. б. іздеу.
- Алыс бөлмеде орналасқан кеңсе жабдықтарына көшу
- Жиналыстар мен жиналыстарға қатысу үшін орын ауыстыру
- Өз міндеттерін орындау үшін сабақтас бөлімшелердің қызметкерлері үшін жұмыстың бір бөлігін орындау
- Жиналыстар мен жиналыстарға "кез келген жағдайда" қатысу
- Шешімі:
 - 5С жүйесін енгізу

7-суреттің жалғасы



7 -сурет –Жергілікті атқарушы органның қызметіне құрылған бизнес-процесс ағынының картасы
Ескерту – автордың өз зерттеуімен құрылған

Бұл бағдарламаға сәйкес, біз арнайы *бизнес-процесс ағынының картасының моделін* құрдық (сурет 6).

Жалпы, Кайдзен – бұл жапондық бизнес ортасы мұқият құрған және жетекші компаниялардың тәжірибесін, жапондық бизнес мектебінің ең жақсы өкілдерінің ерекше жағдайлары мен шешімдерін жинақтаған тұтас жүйе. Корпоративтік мәдениетті өзгерту қажеттілігін түсініп, Қазақстанда кайдзенді танымал етуге белсенді ықпал ететін адамдарға қатысты мемлекеттің практикалық іс-әрекеттері туралы айта отырып, келесіден бастауға болады.

Біріншіден, біздің білім беру жүйесі ұзақ уақыт бойы реформаны қажет ететінін мойындайтын кез келді. Ол қазір іске асырылып жатқан форматта біздің мамандардың жаһандық бәсекеге қабілеттілігі туралы айтудың қажеті жоқ. Үлкен реформаны бір кішкентай, бірақ маңызды қадамнан бастауға болады. Жапондық жұмыс және басқару моделін білім беру жүйесіне біртіндеп жеке пән ретінде интеграциялау қажет, ол өзінің тиімділігін минималды шығындармен дәлелдеді. Мұны жас ұрпаққа тікелей мектеп үстелінен үйрету және беру керек. Кайдзен – бұл ұйымдық процестерді басқарудың әмбебап жүйесі ғана емес, сонымен қатар әр адамға және азаматқа күнделікті өмірде пайдалы философия екенін түсіну керек. Кайдзенді жеке пәнге бөле отырып, біз мектептер мен университеттердегі болашақ мамандарға Шығыс бизнес және басқару моделінің құндылықтарын сіңіре аламыз, жас азаматтарды тиімді кәсіби және азаматтық құралдармен қаруландыра аламыз.

Екіншіден, мемлекеттік қызметте, мемлекеттік корпорацияларда Кайдзенді енгізу, шенеуніктерді «жақсарту» үшін шығындар туралы емес, минималды ресурстармен қол жеткізуге болатын жақсартулар туралы ойлауға үйрету уақыты келді. Кайдзенді мемлекеттік және үкіметтік емес ұйымдардың корпоративтік мәдениетіне интеграциялау туралы айтатын болсақ, мұны қымбат және тиімсіз жасауға болатынын, қызметтерді сатып алуға миллиондаған долларлық тендерлерді жариялау және бюджеттерді қайтадан ысырап ету арқылы немесе шығындарды азайту және нәтижені стандарттау арқылы ақылға қонымды және прагматикалық түрде жасауға болатынын түсіну керек. Басшылардың назары шығындардан тәжірибені, тәсілдерді, әдістерді жетілдіруге ауысқанда, мәдениет, сана және жұмыс стилі өзгере бастайды. Тек осындай координаттар жүйесінде бөлінген ресурстар тиімдірек жұмсалады, тиімсіз мамандар мен басшылар ағып кететін «тесіктер» аз болады, біз «инновациялық» көзқарастар объективі арқылы қазір көрінбейтін жерде жақсарту әлеуетін көруді үйренеміз, сонымен қатар шығындар мен қарсы нәтижелермен күресеміз. Басшылардың шындықты қабылдауы өзгере бастағанда, тізбекті реакция басталады, ол тек бақылауындағы ұйымдарды ғана емес, жалпы қоғамды да басып озады.

Үшіншіден, барлық келіп түскен ұсыныстар туралы Кайдзенді бақылау тізімі («үздіксіз жетілдіру газеті» немесе Кайдзен әрекеттер тізімі деп те аталады) арқылы хабарлау ұсынылады. Түсінікті болу үшін Кайдзен парағын А0 парағына ұсынып, өндіріс алаңының жанына орналастырған дұрыс. Кайдзен кестесі сізге Кайдзен ұсыныстары туралы пікір қалдыруға және берілген ұсыныстар санының статистикасын жүргізуге мүмкіндік береді.

Жеке бөлімнің жұмысшылары мен қызметкерлерінің Кайдзен — ұсыныстарымен жұмысты ұйымдастыруға басшы жауап береді. Ол өндіріске ұсыныстарды қарастыру және енгізу арқылы осы процесті жалпы басқаруды өз мойнына алады.

Кайдзен ұсыныстарымен тікелей жұмыс (жинау, тіркеу, мәліметтер базасына ұсыныстар енгізу, Кайдзен парақтарын толтыру, ұсыныстар дайындауға көмек көрсету, Кайдзен ұсыныстарын іске асыру жөніндегі іс-шараларды дайындау, сыйақы беру, өндірістік жүйедегі өзгерістер туралы басшылық пен персоналды хабардар ету, бөлімшелердегі Кайдзен ұсыныстарының көмегімен талдау) басшылар жүргізеді өндірістік жүйені дамыту бойынша жүргізілуі керек.

Жалпы, бүгінде әлем тезірек өзгеруде және біз уақытқа бейімделуіміз керек. Ел президенті Қасым-Жомарт Тоқаев өз Жолдауында Кайдзен әдіснамасының негізгі қағидаты болып табылатын еңбек өнімділігін арттыру қажеттігін атап өтті. Бұл әдіс жергілікті атқарушы органының қызметінде тиімді болады. Ол үшін бізге шетелдік тәжірибені қосымша зерделеп, осы модельді Қазақстанның шындығында іске асырудың негізгі жолдарын одан әрі айқындауымыз қажет.

Жоғарыда айтылғандардан үнемділік тұжырымдамасы қазіргі уақытта мемлекеттік өмірдің барлық салаларына, соның ішінде жергілікті атқарушы органның қызметінде енгізіліп жатыр деген қорытынды жасауға болады. Үнемді басқаруды жүзеге асыра отырып, көптеген елдер нақты мақсаттарға жетуге тырысады, бірақ олардың барлығында ортақ бір нәрсе бар: тапсырмаларды тиімді және аз шығындармен орындауға ұмтылу. Бұл үшін мемлекет алға қойған міндеттерін жүзеге асыру және ең жақсы нәтижелерге қол жеткізу үшін қолдана алатын көптеген құралдар бар, олардың бірі-Кайдзен екендігі сөзсіз.

**Құндылық ағыны
Жергілікті атқарушы органның тиімділігін
арттыру**

1. Дайындық кезеңі:

- 5S жүйесін енгізу бойынша жоба көшбасшысын анықтау
- Мақсатты аймақтарды анықтау
- Енгізу командасын қалыптастыру
- 5S жүйесін енгізуге жауапты қызметкерлерді оқыту

2. Жергілікті атқарушы органды сканерлеу:

- Бастапқы деректерді жинау. Ағымдағы шарттардың фото есебі
- Кеңсені сканерлеу үшін бақылау парағын толтыру
- Жобаның ақпараттық стендін құру

5S

Сэири, «сұрыптау» 整理

- Сұрыптау критерийлерін анықтау
- Уақытша сақтау аймағын дайындау
- Сұрыптауды орындау

Сэитон, «тәртіпті сақтау» (整頓)

- Мақсатты аймақ үшін ағымдағы күй картасын жасау
- Ұтымды орналасу жоспарын әзірлеу
- Ұтымды орналасуды орындау

Сэисо, «таза ұстау» 清掃

- Тазалау критерийлерін анықтау
- Тазалау жоспарын әзірлеу және енгізу

Сэикэцу, «стандарттау» 清潔

- Мінсіз жағдайды қамтамасыз ететін әрбір «S» енгізу бойынша стандарттарды әзірлеу және енгізу
- Көрнекі басқаруды енгізу

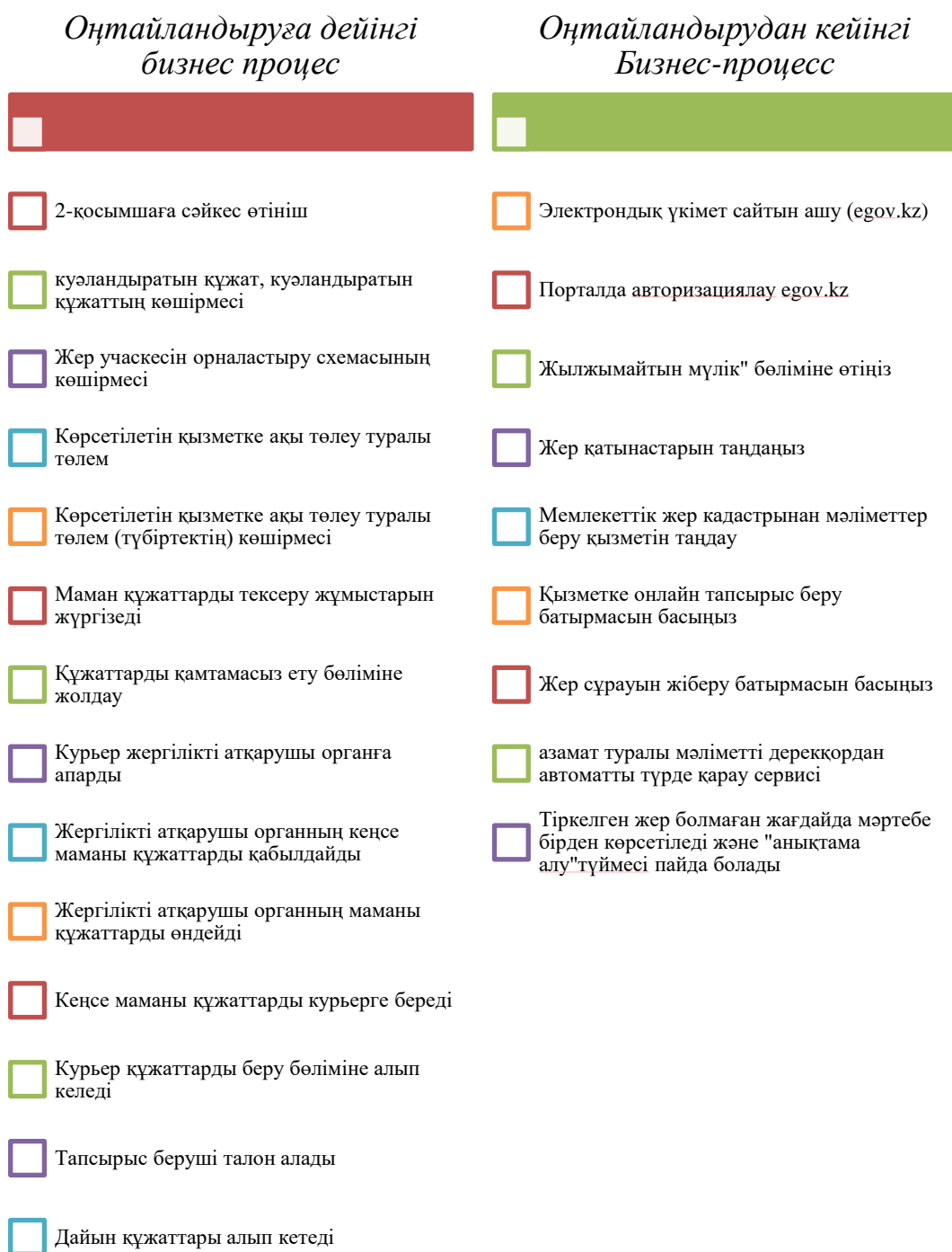
Сицукэ, «үздіксіз жетілдіру» 躰

- 5S жүйесін әдетке айналдыру
- Жақсартуды жалғастыру

Қорытынды

8 -сурет –Бизнес-процесс ағынының картасы
Ескерту – автордың жеке зерттеуі негізінде құрылған

Осылайша, жоғарыда келтірілген бизнес – процессті құндылық ағынының картасын біз жергілікті атқарушы органның қызметінді қолдандық. Мұның нәтижесір ретінде, төмендегі 9 суретте келтірілген процессті құндылық ағынын картаға түсіру арқылы оңтайландыру нәтижелерін көрсетеміз.



9 -сурет –Бизнес-процесс ағынының картасын

Ескерту — автордың жеке зерттеуі негізінде құрылған

Қорытындылай келе, біздің зерттеу жұмысымыздың нәтижелі екендігіне көз жеткіздік.

ҚОРЫТЫНДЫ

Қорытындылай келе, Қазақстанның жергілікті атқарушы органның тиімділігін арттыру үшін жапондық басқару философиясы – кайдзен қажет екендігі сөзсіз. Айта кету керек, мемлекеттік қызметте кайдзенді енгізуді министрлерден бастап қарапайым мамандарға дейін бастаған жөн. Кайдзен принциптеріне негізделген басқару тетіктері неғұрлым терең болса, айналым соғұрлым төмен болады. Көптеген атаулы сарапшылардың пікірінше, кайдзенге бірінші адамның саяси еркі, істі аяқтауға деген шешімі және кайдзенге деген сенімі бар жерде өте тез қол жеткізіледі. Кайдзенді халыққа қызмет көрсететін мемлекеттік органдар мен кәсіпорындарға, аудандық және қалалық әкімдіктерге енгізу өте маңызды. Мұнда нәтижеге тезірек қол жеткізуге болады және онда жұмыс тезірек және тиімдірек дами бастайды. Осылайша, кайдзеннің мемлекеттік деңгейдегі даусыз артықшылықтарын айқын көрсетуге болады.

Жұмыстың тақырыбына, қойылған мақсаттар мен міндеттерге сәйкес магистрлік жобаның бірінші бөлімінде Кайдзентұжырымдамасының мәні және оның құрамдас элементтері зерттелді. Кайдзен тұжырымдамасының принциптері талқыланды: жұмыс орнын ұйымдастыру; негізсіз шығындарды жою; стандарттау. Кайдзенді енгізудің негізгі ережелері сипатталған: Gemba-да жұмыс істеу, muda жою, стандарттау туралы қарастырылды. Және тиісті қорытындылар жасалды.

Бұл әдебиетке теориялық шолуда жеке сектордағы әдебиеттердің көптігіне қарамастан, мемлекеттік секторда айтарлықтай алшақтық анықталды, онда жапондық тәсілдің жүзеге асырылуын бағалауға ғылыми талпыныстар аз болды. Әдебиеттің болмауының ықтимал себебі – Кайдзенді енгізудің төмен деңгейі, мұны мемлекеттік сектордағы көпжылдық тәжірибе дәлелдейді. Қоғамдық ұйымдардың қолында көптеген түсініксіз, дерексіз және тіпті қарама-қайшы ұсыныстар бар.

Екінші бөлімде Қазақстанда Кайдзен тұжырымдамасының қолданылуына талдау жүргізілді. Талдау негізінде біз, Қазақстанда Кайдзен тұжырымдамасы бұрыннан енгізіле бастағанын анықтадық. Осылайша, елімізде жапондық тәсілді «Алматы желдеткіш зауыты», Becker, FoodMaster, GalanzBottlers, GR Brands, BI Group, ERG, Қазақстан темір жолы «Ұлттық компаниясы» АҚ, «ElordaEcoSystem» ШШК МКК, жеке медициналық орталықтар, тігін фабрикалары және басқа да ұйымдар қабылдады. Сонымен қатар, мемлекеттік атқарушы органның қызметіне біртіндеп енгізіліп келеді. Бүгінгі күннің нәтижелеріне қарайтын болсақ, әрқайсысының өнімділігі айтарлықтай өсті. Бұл өз кезегінде Кайдзентұжырымдамасының тиімділігін растайды. Кайдзен тәсілін іске асыратын қазақстандық компаниялардың тәжірибесін талдау негізінде тұжырымдаманы нақты өндірістік практикада қолдану тәсілі ретінде кайдзен – іс-шаралардың негізгі рөлін атап өтуге болады.

Сондай-ақ, жергілікті атқарушы органның қызметінің тиімділігін арттырудағы кайдзен тұжырымдамасының рөлі зерттелді. Мұнда қызметтің

тиімділігін арттырудың негізгі құралдарының бірі болып Кайдзен тұжырымдамасына сәйкес E-otinish жүйесі таңдалды. E-otinish электрондық өтініштер жүйесінің бас операторы ретінде «Азаматтарға арналған үкімет» мемлекеттік корпорациясы әрекет ететіні анықталды, ол E-otinish арқылы алынған деректерді талдайтыны белгілі болды.

Талдау өңірлер бөлінісіндегі адамдардың проблемаларын көруге, мемлекеттік органдар жұмысының тиімділігін айқындауға және қазақстандықтардың әлеуметтік көңіл-күйінің бейнесін жасауға мүмкіндік береді. E-otinish электрондық айналым жүйесінің негізгі операторы «Азаматтарға арналған үкімет» мемлекеттік органы болып табылады, ол E-otinish арқылы алынған деректерді талдайды. Талдау өңірлер бөлінісіндегі адамдардың проблемаларын көруге, билік органдары жұмысының тиімділігін анықтауға және Қазақстанның әлеуметтік ахуалының бейнесін жасауға мүмкіндік береді.

Жұмыстың үшінші бөлімінде еліміздің жергілікті атқарушы органның қызметіне Кайдзенді енгізу бойынша ұсыныстар берілді:

1. Кайдзентұжырымдамасын еліміздің шындығына бейімдей отырып қолдану, Кайдзен ұсыныс жүйесін енгізу;

2. Кайдзен тұжырымдамасын мектептен бастап университеттерге дейінгі білім беру жүйесіне енгізу. Өйткені, Кайдзенді жеке пәнге бөле отырып, біз мектептер мен университеттердегі болашақ мамандарға Шығыс бизнес және басқару моделінің құндылықтарын сіңіре аламыз, жас азаматтарды тиімді кәсіби және азаматтық құралдармен қаруландыра аламыз.

3. Жергілікті атқарушы органның қызметіне Кайдзенді енгізу. Кайдзенді мемлекеттік мекемеде мәдениетіне интеграциялау туралы айтатын болсақ, мұны қымбат және тиімсіз жасауға болатынын, қызметтерді сатып алуға миллиондаған долларлық тендерлерді жариялау және бюджеттерді қайтадан ысырап ету арқылы немесе шығындарды азайту және нәтижені стандарттау арқылы ақылға қонымды және прагматикалық түрде жасауға болатынын түсіну керек.

4. E-otinish және осыған ұқсас сандық жүйелерді жергілікті атқарушы органның қызметіне қолдану және жетілдіру.

Егер ұсынылған ұсынымдар жергілікті атқарушы органның қызметіне сәтті енгізілсе, онда көрсеткіштер оң нәтижелерді көрсетеді.

Әрине, ұсынылған іс-шаралардың нақты әсерін оны енгізгеннен кейін белгілі бір уақыт өткеннен кейін ғана есептеуге болады, бірақ қысқаша статистикада және Кайдзенді енгізген жекелеген кәсіпорындар мен жергілікті атқарушы органның қызметінде ұсынылған нәтижелер оң нәтижелерді көрсетеді.

Зерттеу нәтижелері Кайдзен тұжырымдамасын жергілікті атқарушы органдардың қызметінде қолдану мүмкіндігі мен қажеттілігі үшін дәлел болады.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ

- 1 Масааки Имаи Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества: пер. с англ./ М. Имаи — М.: Альпина Паблишер, 2010. — 344 с.
- 2 Үнемді өндіріс және Lean-технология, Кайдзен – үнемді өндіріс алфавиті [Электрондық ресурс]. Кіру режимі: <http://www.leaninfo.ru/2011/12/08/kaizen-lean-alphabet>._(Жүгінген күні: 15.03. 2024)
- 3 Сапа менеджменті ақпараттық порталы [Электрондық ресурс]. –URL: http://www.kpms.ru/General_info/Kaizen.htm (Жүгінген күні: 15.03. 2024)
- 4 Масааки Имаи Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний: пер. с англ./ М. Имаи - М.: Альпина Паблишер, 2011. — 280 с.
- 5 Оно Т. Производственная система Тойоты: уходя от массового производства: пер. с англ./ Т. Оно — М: Институт комплексных стратегических исследований, 2012. — 189 с.
- 6 Лайкер, Д. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира: пер. с англ./Д. Лайкер — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 400 с.
- 7 Вумек Д. П., Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании: пер. с англ./ Д.П. Вумек, Д. Джонс - М.: Альпина Паблишер, 2017. — 472 с.
- 8 Стуков С.П., Елагина В.Б. Система «Кайдзен»: Основы, преимущества и возможности введения в Российских компаниях // Вестник магистратуры. 2018. № 1-3(76). – С. 77-79
- 9 Kaizen Events and Their Application in Government Agencies - (opexlearning.com)_(Жүгінген күні: 19.03. 2024)
- 10 Bodek, N. (2002), “Quick and easy Kaizen”, IIE Solutions, Vol. 34 No. 7, pp. 43-45.
- 11 Radnor, Z. and Boaden, R. (2008), “Lean in public services- panacea or paradox?”, Public and Money Management, Vol. 28 No. 1, pp. 3-7.
- 12 Van Aken, E., Farris, J, Glover, W. and Letens, G. (2010), “A framework for designing, managing, and improving Kaizen event programs”, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 59 No. 7, pp. 641-667.
- 13 Manuel F. Suárez-Barraza José Á. Miguel-Dávila , (2014), "Assessing the design, management and improvement of Kaizen projects in local governments", Business Process Management Journal, Vol. 20 Iss 3 pp. 392 - 411
- 14 Manuel F. Suarez Barraza, Tricia Smith, Su Mi Dahlgaard-Park. Lean-kaizen public service: an empirical approach in Spanish local governments // The TQM Journal Vol. 21 No. 2, 2009. – pp. 143-167
- 15 Кокорева О. О. Применение философии Кайдзен для современного управления компаниями [Электрондық ресурс] / О. О. Кокорева, В. М. Сасиев // Молодой ученый, 2016. – №26. – С. 312-315.
- 16 Kaizen® in Government | Kaizen | Six Sigma | Lean Management | Training & Consulting | Operational Excellence (wordpress.com)_(Жүгінген күні: 23.03. 2024)

17 The Gujarat governments in India and their kaizen approach – David Kiger's Blog (wordpress.com)_(Жүгінген күні: 25.03. 2024)

18 Кайдзен по-швейцарски – точность и успех (irprou.ru) (Жүгінген күні: 27.03. 2024)

19 Governance International - Kaizen in Saitama City: Staff improving quality and efficiency of public services (govint.org) (Жүгінген күні: 27.03. 2024)

20 Д.Ю. Двинских, Н.А. Рычкова, И.Ю. Сластихина, А.А. Пономарева // Бережливое правительство: как и для чего внедряют lean за рубежом // Рабочие материалы центра междисциплинарных исследований.-2019.- С. 5-55.

21 Философия кайдзен научит казахстанский бизнес эффективности — Forbes Kazakhstan–

URL:https://forbes.kz/articles/filosofiya_kaydzen_nauchit_kazahstanskiy_biznes_effektivnosti (Жүгінген күні: 01.04. 2024)

22 JTI в Казахстане. Jti.com. [Электрондық ресурс]. URL: <https://www.jti.com/ru/asia/kazakhstan> (Жүгінген күні: 01.04. 2024)

23 Швейная фабрика «CLOTWELL». Detail.php. [Электрондық ресурс]. – URL: [https:// damu.kz/ru/news/detail.php?ELEMENT_ID=60983](https://damu.kz/ru/news/detail.php?ELEMENT_ID=60983). (Жүгінген күні: 03.04. 2024)

24 Cherrafi A., Hurley B. et al. Green and lean: a Gemba–Kaizen model for sustainability enhancement // Production Planning and Control. – 2019. – № 5–6. – p. 385–399.

25 Современное швейное производство по пошиву спецодежду на заказ. Life4job.kz. [Электрондық ресурс]. URL: <https://life4job.kz/> (Жүгінген күні: 05.04. 2024)

26 ТОО «Алматинский электромеханический завод». Alageum.com. [Электрондық ресурс]. –URL: <https://alageum.com/ru/predpriyatiya/too-aemz> (Жүгінген күні: 05.04. 2024)

27 «AstanaCeramic»: бережливое производство улучшает показатели. Qazindustry.gov.kz. [Электрондық ресурс]. – URL: <https://qazindustry.gov.kz/ru/article/2604-astanaceramic-berezhlivoe-proizvodstvo-uluchshaet-pokazateli> (Жүгінген күні: 05.04. 2024)

28 Дүйсенбай А. К. Өндірістік тағлымдамадан өтуі туралы есебі «Қазақстан темір жолы» Ұлттық компаниясы» АҚ. Астана, 2024 ж.

29 Дүйсенбай А. К. Өндірістік тағлымдамадан өтуі туралы есебі Астана қаласы әкімдігінің «Elorda Eco System» ШШҚ МКК. Астана, 2024 ж.

30 Найзабекова А.С. Адаптация подхода кайдзен в компаниях Казахстана и его влияние на устойчивое развитие и операционную эффективность // Лидерство и менеджмент, 2024. – Том 11. – № 1. – С. 245–264.

31 [Преимущества информационной системы «Е-өтініш» \(www.gov.kz\)](http://www.gov.kz) «Е-өтініш» деген не? – syrboyi.kz (Жүгінген күні: 09.04. 2024)

32 В Казахстане внедрили электронную систему «Е-өтініш» по контролю за рассмотрением обращений граждан (ortcom.kz) (Жүгінген күні: 10.04. 2024)

33 Больше всего жалоб от населения в госорганы поступают в Астане и Алматы – Смаилов - Аналитический интернет-журнал Власть (vlast.kz) (Жүгінген күні: 10.04. 2024)

34 Бас прокуратураның статистика комитеті «e-Otinish» ақпараттық жүйесін іске қосты - el.kz (Жүгінген күні: 12.04. 2024)

35 «Е-Өтініш» усилит взаимодействие власти и общества (avestnik.kz) (Жүгінген күні: 12.04. 2024)

36 Дүйсенбай А.К. Повышение эффективности местного исполнительного органа на основе концепции Кайдзен // Интернаука: электрон. научн. журн., 2024. – № 1(318).

37 Залялов А. А., Пугачёва М. А. Основы бережливого правительства в России и за рубежом // Экономика и социум. – 2021. – №. 9 (88). – С. 375-381.

38 Тхориков Б. А., Захаров В. М. Инструменты бережливого управления кафедрой университета (lean production): система 5s, канбан // Научный результат. Экономические исследования. – 2019. – Т. 5. – №. 1. – С. 60-76.