

DOI: <https://doi.org/10.15407/np.66.059>

УДК 027.54(55):025.2/.6-048.34:004

Людмила Дем'янюк,

ORCID: <https://orcid.org/00-00-0003-4242-8390>,

кандидатка історичних наук, старша наукова співробітниця,

Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського,

просп. Голосіївський, 3, Київ, 03039, Україна

e-mail: mila_dem@ukr.net

ЯПОНСЬКА КОНЦЕПЦІЯ КАЙДЗЕН І КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ УСПІХУ 5 S

Мета статті – висвітлити досвід запровадження японської концепції Кайдзен, визначити основні поняття філософської практики, проаналізувати вплив кайдзенівських ключових принципів 5 S на процеси діяльності книгозбірні. **Методологія** дослідження ґрунтується на системному та структурному підходах, на методах логічного та структурно-функціонального аналізу, наукової об'єктивності, узагальнення, моніторингу контенту веб-сайтів тощо. **Наукова новизна.** Висвітлено процес імплементації японської філософської практики Кайдзен в роботу Національної бібліотеки Ірану, визначено вплив інноваційного підходу на організаційні та виробничі процеси книгозбірні, розглянуто перспективи впровадження ключових принципів Кайдзен в існуючу систему діяльності бібліотечно-інформаційного комплексу як важливої складової. У **висновках** констатується, що впровадження Кайдзену в НБА ІРІ здійснило позитивний вплив на організаційну складову книгозбірні, сприяло підвищенню ефективності та оптимізації виробничих процесів в НБА ІРІ, що дає змогу розглядати означену стратегію як один із дієвих інструментів оптимізації діяльності бібліотек в сучасних умовах.

Ключові слова: японська концепція Кайдзен, ключові принципи успіху 5 S, безперервне вдосконалення.

Актуальність теми дослідження. Трансформація сучасної книгозбірні у бібліотеку інформаційного суспільства вимагає радикальних перетворень, інноваційних підходів в управлінні та організації її діяльності, які ґрунтуються як на традиційних, так і на сучасних технологіях і методах організації виробничої діяльності. Бібліотечні управлін-

ці зосереджують увагу на підходах та методиках, які істотно впливали б на оптимізацію усіх ланок діяльності бібліотечної установи та сприяли б підвищенню рівня її інформаційно-комунікаційної діяльності. Вагомим кроком у зазначених напрямках стало впровадження у Національній бібліотеці та архіві Ісламської Республіки Іран (далі НБА ІРІ), інноваційного проєкту «Оперативний Кайдзен» (Kaizen-e amaliyati). Ознайомлення з досвідом застосування японської концепції Кайдзен * та системи ключових принципів успіху 5 S, які покликані сприяти безперервному удосконаленню внутрішніх процесів та підвищенню продуктивності праці у головній іранській книгозбірні Ірану, набуває особливої **актуальності**, оскільки освоєння зарубіжних інноваційних підходів та методик сприятиме розширенню та збагаченню комплексу ідей та перспектив підвищення ефективності діяльності вітчизняного бібліотечно-інформаційного комплексу.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблеми оптимізації діяльності, підвищення ефективності та якості у системі бібліотечно-інформаційного комплексу постійно знаходяться у центрі уваги іранської наукової бібліотечної спільноти: проводяться конференції, «круглі столи», семінари та інші наукові заходи, які виступають дієвим інструментом обміну досвідом стосовно інноваційних підходів та їх подальшого впровадження у практичну площину. Одним із інноваційних підходів стало імплементація в роботу Національної бібліотеки Ірану японської концепції Кайдзен, яка передбачає оптимізацію робочих процесів, підвищення ефективності при найменших витратах, орієнтованість на запити цільової аудиторії та ін.

Так, серед іранських науковців, які займалися питаннями доцільності застосування Кайдзену в іранських книгозбірнях, варто назвати таких бібліотечних фахівців як: Ш. Тафреші [6], М. Аміні Магдієг [5], З. Бахадорпур [4], М. Тавасолі [4], А. Санатджу [7] та ін.

Дослідження стосовно можливостей впровадження та готовності

* Кайдзен – «безпервне вдосконалення», поліпшення або «зміна на краще» (похідне від японських слів каї – зміна, і дзен – добре або на краще). Це комплексна концепція, яка охоплює філософію, теорію, інструментарій менеджменту та фокусується на безперервному вдосконаленні виробничих процесів, розробленні допоміжних бізнес-моделей. Основна технологія Кайдзену – виробничий менеджмент, який передбачає організацію, управління, кваліфікаційні заходи, систематику, міри заохочення.

іранських книгозбірень здійснювати діяльність, дотримуючись принципів Кайдзену, виконувались у публічних бібліотеках Керману, Центральної бібліотеці Astan Quds Razavi у Мешхеді, у Національній бібліотеці та архіві ІРІ. Результати досліджень засвідчили доцільність впровадження Кайдзену та його позитивний вплив на бібліотечні процеси. Так, фахівцями Національної бібліотеки Ірану Ш. Тафреші та З. Сафаві було здійснено дослідження щодо можливості та необхідності упровадження системи 5 S у Національній бібліотеці Ірану, результати якого вказали на необхідність імплементування практики Кайдзен у діяльність бібліотеки [6]. Стосовно введення принципів Кайдзен у інших бібліотеках країни, то варто згадати дослідження, проведені Ф. Нушінфар та М. Аміні Магдіег щодо застосування ключових принципів успіху 5 S у публічних бібліотеках Керману, які знаходяться під юрисдикцією Фонду публічних бібліотек Ірану [5]. Питаннями щодо рівня готовності до впровадження методології 5S, визначенням необхідності та можливості впровадження 5S в одній з найдавніших публічних бібліотек Ірану та Ісламського світу, Центральної бібліотеці Astan Quds Razavi в Мешхеді, займалися іранські науковці З. Бахадорпур, М. Таджафарі, А. Санатджу [4].

Мета статті – висвітлити досвід запровадження японської концепції Кайдзен, визначити основні поняття філософської практики, проаналізувати вплив кайдзенівських ключових принципів 5 S на процеси діяльності книгозбірні.

Завдання дослідження полягають у вивченні досвіду упровадження інноваційного проєкту «Оперативний Кайдзен» (Kaizen-e amaliati) в Національній бібліотеці Ірану; розкритті інноваційних елементів системи розвитку бібліотечно-інформаційного комплексу з урахуванням принципів японської концепції Кайдзен на прикладі Національної бібліотеки та архіву ІРІ; здійсненні аналізу впливу застосування принципів 5 S на оптимізацію виробничих процесів в книгозбірні; визначенні можливого застосування інструментарію у системі вітчизняного бібліотечно-інформаційного комплексу.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні іранські фахівці зосереджують увагу на проблемах розширення та підвищення якості бібліотечних послуг, створення комфортного бібліотечного середовища, поєднання традиційних і інноваційних видів бібліотечного обслуговування з метою максимально повного задоволення сучасного споживача

якісним інформаційним продуктом. Науковці бібліотек розробляють підходи, методики, які істотно впливають на оптимізацію внутрішніх та зовнішніх форм наукової комунікації. Увага фахівців Національної бібліотеки Ірану спрямовується на вивчення таких аспектів як підвищення ефективності діяльності установи, розвиток високої корпоративної культури, встановлення та розширення довготермінових та взаємовигідних відносин з зарубіжними бібліотечно-інформаційними установами-партнерами, розроблення особливих підходів до користувачів бібліотеки, забезпечення конкурентоспроможності та процвітання організації. Разом з тим, розробляються різноманітні стандарти, проводяться навчання персоналу можливим методикам організації робочих процесів, здійснюється пошук шляхів оптимізації внутрішньо-бібліотечних процесів та ін. З огляду на вищепераховані аспекти зосередження дослідницької уваги бібліотечними фахівцями було визначено, що для стабільного розвитку книгозбірні набуває актуальності питання щодо необхідності розроблення системи безперервних покращень усіх процесів організації. Такий підхід до управління, на їх думку, пропонує японська концепція Кайдзен, яка ще задовго до цього здобула прихильність серед японських менеджерів і наразі поступово набуває популярності на підприємствах, організаціях та установах, незалежно від їх виду діяльності, у всьому світі.

Варто зазначити, що вперше філософія Кайдзен була застосована низкою японських компаній, зокрема компанією «Toyota» в період відновлення після Другої світової війни, і відтоді набула поширення у світовому масштабі. Власне, термін «кайдзен» став широко відомий завдяки однойменній книзі Масаакі Імаї «Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success» («Кайдзен: ключ до успіху японських компаній»), виданій у 1986 р., і був прийнятий для визначення однієї з ключових концепцій менеджменту [2]. Це комплексна система «безперервного вдосконалення» або «поліпшення» та «зміни на краще», яка охоплює філософію, теорію та інструментарій менеджменту і фокусується на безперервному вдосконаленні процесів виробництва, розробках, допоміжних бізнес-процесах і управлінні, а також усіх аспектах функціонування організації, дозволяє досягти переваги в конкурентній боротьбі на сучасному етапі.

Система японського менеджменту має на увазі досягнення таких конкретних цілей, як підвищення ступеня задоволеності споживачів;

усунення втрат (тимчасових, фінансових, матеріальних та ін.); підвищення якості (товарів, послуг, взаємин, процесів, виконуваних завдань та ін.); зниження витрат на розроблення, виробництво, утримання резервів і розповсюдження. Відповідно до цього, основу управління Кайдзен утворюють дві головні складові: підтримання і вдосконалення. Підтримання розуміє дії, спрямовані на забезпечення наявних технологічних, організаційних та операційних стандартів, і їх підтримку за рахунок навчання співробітників та трудової дисципліни. Отже, уявлення про управління в системі японського менеджменту зводиться до підтримання та поліпшення стандартів діяльності підприємств.

Варто зазначити, що питання введення підходів японської концепції Кайдзен у діяльність Національної бібліотеки та архіву Ісламської Республіки Іран висувалось на порядок денний упродовж останніх років. Уже у вересні 2019 р. у НБА ІРІ було оголошено про запровадження інноваційного проєкту «Оперативний Кайдзен» (Kaizen-e amalīati), який базувався на концепції японської філософії Кайдзен [3]. Використання згаданої японської практики означало постійні і щоденні зусилля з пошуку, виявлення та вирішення виробничих і організаційних проблем, усунення недоліків і витрат із залученням усього трудового колективу. Головний принцип полягав у тому, що маленькі зміни дають великі зміни та на відміну від традиційної зосередженості тільки на суттєвих, важливих проблемах Кайдзен був покликаний приділити увагу усім недолікам, важливим як у масштабі усієї бібліотеки, так і дрібним, зосередженим на робочому місці. Для його успішної підготовки і подальшої реалізації було створено проєктно-цільову групу з креативних працівників бібліотеки, які супроводжували б інноваційний процес від ідеї до його реалізації. Для поступового вдосконалення ефективності роботи та зростання кадрового потенціалу співробітникам організації слід було дотримуватися 5-ти основних принципів роботи або ж, іншими словами, 5-ти принципів успіху японської філософії Кайдзен: Seiri – сортування; Seiton – упорядкування, акуратність, систематизація; Seiso – чистота; Seiketsu – стандартизація; Shitsuke – дисципліна [2].

Вищеперелічені елементи (принципи) можна використовувати не лише для зростання кадрового потенціалу, проте й підлаштовувати під всі аспекти життєдіяльності бібліотеки. Кайдзен починається з проблеми, або точніше, з визнання того, що вона існує. Якщо проблему не виявлено, то це означає, що й не має потреби в удосконаленні. У цьому

відмінність Кайдзен від традиційного менеджменту американської та європейської моделей, а саме – рішення всіх проблемних ситуацій безпосередньо на місці їх виникнення, тобто там, де продукту (послуги) додається споживча цінність. Загалом, принципи 5 S – це принципи організації робочого простору з метою створення оптимальних умов для виконання дій, підтримки порядку, чистоти, акуратності, а також економії часу і енергії. Запровадження принципів 5 S забезпечує міцний фундамент для подальших перетворень на будь-якому підприємстві чи установі.

У бібліотеках, що практикують Кайдзен, процес постійного покращення складає основну частину функціонування виробничого менеджменту, який охоплює:

- організацію (організаційну структуру, розподіл відповідальності, координацію, механізм контролю);
- управління (розмежування цілей, вибір тематики, формування команди);
- кваліфікаційні заходи (поведінковий тренінг, методичний тренінг);
- систематику (регулярність, документування, охоплення робочих бригад, інструменти);
- заохочувальна система (заохочення раціоналізаторства, спеціальні системи морального і матеріального заохочення) [1] .

Іранський науковець М. Х. Тавасолі, який займався вивченням перспектив впровадження 5 S в Інформаційному відділі Національної бібліотеки Ірану констатував, що запровадження практики Кайдзену були вкрай необхідним. Змін потребували, як облаштування робочих місць співробітників, де необхідно було позбутись всього зайвого, так і самоорганізація самих співробітників. Нагальним також поставало полегшення процесу замовлення і видачі літератури, оскільки через велику кількість печаток та шифрів, читачі досить часто припускались помилок при оформленні замовлень і, як наслідок, не отримували належної літератури і разом з тим забирали час у бібліотекарів. Також мали бути встановлені чіткі часові обмеження для використання комп'ютерного обладнання на одну особу, оскільки часто користувачі, очікуючи своєї черги, змушені були подовгу стояти в черзі і марнувати свій час [7]. Тобто, існуюча система потребувала вдосконалення, нових правил та рішень, зокрема щодо раціонального та ефективного використання часу. Запропонована система 5S була спрямована на

оптимізацію робочого часу та підтримку порядку на робочому місці, допомагала систематизувати дії з адаптації співробітників до нових правил. Необхідно відзначити, що, власне, рішення більшості проблем на будь-якому підприємстві лежить через організацію ефективної комунікації зі співробітниками. Основне завдання менеджерів, які сповідують цінності Кайдзен, – терпляче створювати найбільш просту і доступну систему подачі пропозицій щодо поліпшення робочого процесу «знизу». Саме налагоджений і безперервний зворотній зв'язок дозволяє чітко окреслити проблеми, обґрунтувати план дій і розробити комплекс коригуючих управлінських рішень. Безперервний процес вдосконалення – це не тільки вивчення нових методів та інструментів, а й інша форма співпраці, що передбачає самоорганізацію, особисту відповідальність усіх учасників, розвиток інноваційного потенціалу на підприємстві.

У широкому сенсі, Кайдзен – концепція забезпечення постійних поліпшень у всіх аспектах діяльності організації, або її окремих підрозділів за допомогою внутрішніх резервів, без залучення великих інвестицій ззовні. Інноваційна діяльність вимагає від управлінського персоналу та співробітників високого професіоналізму, прогресивного мислення та готовності до прийняття інновацій. Важливою складовою ефективного інноваційного процесу має бути створення умов підвищення продуктивності праці бібліотечних працівників, а саме: забезпечення свободи творчості та ініціативи, стимулювання та розвиток у людях творчої індивідуальності, створення умов для підвищення інноваційного потенціалу бібліотеки.

Упровадження інноваційної для іранської книгозбірні японської практики Кайдзен мало позитивні результати та сприяло покращенню діяльності у таких напрямках:

- забезпечення постійних поліпшень у всіх аспектах діяльності організації та окремих підрозділів за допомогою внутрішніх резервів, без залучення великих інвестицій ззовні;
- оптимізація виробничих процесів у книгозбірні, зокрема полегшення та пришвидшення їх виконання;
- підвищення якості (товарів, послуг, взаємин, процесів, виконуваних завдань та ін.);
- підвищення ступеня задоволеності користувачів;
- підтримання та поліпшення стандартів діяльності бібліотеки [7].

Як стверджує заступник директора Національної бібліотеки Ірану Ф. Хосрави, імplementування Кайдзену позитивно позначилося на багатьох аспектах роботи установи. Насамперед, це:

- активізація внутрішніх резервів бібліотеки без залучення великих інвестицій ззовні;
- оптимізація виробничих процесів у книгозбірні, дотримання стандартів бібліотечної діяльності;
- піднесення якості сервісної роботи, внутрішньоколективних відносин;
- підвищення рівня задоволеності користувачів організацією роботи бібліотеки;
- покращення корпоративної культури;
- розширення підприємницького сектору;
- поглиблення міжнародної співпраці книгозбірні [3].

У звіті про країну за 2019 р., представленому до Конференції директорів національних бібліотек Азії та Океанії (CDNLAO), у огляді основних або нових розробок, вказувалося на впровадження «Системи очищення 5s» у секторі публікацій та управління цифровою трансформацією та реінжиніринг бізнес-процесів з підходами Кайдзен в Національній бібліотеці Ірану, що вказує на вагомість такого нововведення як для самої установи, так і бібліотечно-інформаційного комплексу країни [8].

Варто зазначити, що Національна бібліотека та архів ІРІ, пересвідчившись на власному досвіді щодо доцільності й результативності використання підходів японської концепції Кайдзен, й надалі продовжує реалізовувати свою діяльність, дотримуючись ключових принципів успіху 5 S. З огляду на дієвість застосування концептуальних засад японського менеджменту у іранських книгозбірнях, зокрема Національній бібліотеці та архіві ІРІ, подальшого вивчення потребує питання стосовно визначення можливого застосування інструментарію кайдзенівської філософської практики у роботу Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського.

Висновки. Отже, впровадження японської концепції Кайдзен у Національній бібліотеці та архіві Ісламської Республіки Іран здійснило істотний вплив на оптимізацію діяльності усіх ланок організації, засвідчивши, що найбільшої ефективності можна досягти, враховуючи організаційний аспект розвитку. Організаційне навчання, адаптація

персоналу до змін, вдосконалення процесів управління та формування сильної корпоративної культури дають змогу створити підприємство майбутнього, цінності якого відповідають вимогам сучасного конкурентного середовища. В умовах процесів світової глобалізації, зарубіжний досвід є безцінним для України, а вивчення та освоєння методологічних основ Кайдзену важливе для формування основної стратегії розвитку вітчизняного бібліотечно-інформаційного комплексу.

Список бібліографічних посилань

1. Дем'янюк Л. М. Упровадження інноваційного проєкту «Оперативний кайдзен» (KAIZEN-E AMALIATI) в роботу Національної бібліотеки Ісламської Республіки Іран». *Бібліотека. Наука. Комунікація. Від управління ресурсами – до управління знаннями* : матеріали Міжнар. наук. конф. (5–7 жовт. 2021 р.) / НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського, Асоц. б-к України, Рада дир. наук. б-к та інформ. центрів акад. наук – членів МААН; відп. за вип. М. В. Іванова. Київ, 2021. С. 48–50.

2. Имаи Масааки. *Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний*. Пер. с англ. И. Гутман. Москва, 2005. 274 с.

3. Aghaze prozheye behbude farayand ba ruykarde «kaizene amaliati» dar ketabkhaneye melli. URL: <http://www.ibna.ir/fa/doc/naghli/280706/>.

4. Bahadorpoor Z., Tajafari M., Sanatjoo A. Implementation of 5S Methodology in Public Libraries: Readiness Assessment. *Library Philosophy and Practice* (e-journal). 2018. URL: <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1636/>

5. Nooshinfar Fatemeh, Mohammad Amini Mahdiyeh. Environmental status of the public libraries affiliated to Iran Public Libraries Foundation from the librarians' viewpoints based on the criteria of 5S symmetry system. *Research on Information Science and Public Libraries (Library Massage)*. 2012, №18(3). P. 375–389.

6. Tafreshi Sh., Safavi Z. Implementing 5S system in information department of Iranian National Library. *Journal of Political & Social Sciences*. 2014. №1(1). P. 19–29.

7. Tavasoli M. H. Iran 5 S services. URL: <https://www.iran-5s.com/download/ketbkhane-5s.pdf>

8. The 28th General Conference (Bali, Indonesia). The roles of national libraries for the nation's future development. Country report: Iran [Period Coverage: 1 January 2019 – 31 December 2019]. URL: https://www.ndl.go.jp/en/cdnla0/meetings/pdf/AR2020_Iran.pdf

References

1. Demianiuk, L. M. (2021, October 5–7) Uprovadzhennia innovatsiinoho proiektu "Operativnyi kaidzen" (KAIZEN-E AMALIATI) v robotu Natsionalnoi

biblioteki Islamskoi Respubliki Iran" [Implementation of the innovative project "Operational Kaizen" (kaizen-e amaliyati) into the work of the national library of the Islamic Republic of Iran]. In *Library. Science. Communication. From resource management to knowledge management. Proceedings of the International Scientific Conference* (pp. 48-50), V. I. Vernadskyi National Library of Ukraine. Kyiv, Ukraine. [In Ukrainian].

2. Masaaki, Imai. (2005). *Kaizen: Klyuch k uspekhu yaponskikh kompaniy* [Kaizen: The key to Japan's competitive success]. (Gutman, I. (Trans.)). Moscow, Russia. [In Russian].

3. Aghaze prozheye behbude farayand ba ruykarde "kaizene amaliyati" dar ketabkhaneye melli [Start of the process improvement project with the "Operational Kaizen" approach in the National Library]. Retrieved from <http://www.ibna.ir/fa/doc/naghli/280706/> [In Persian].

4. Bahadorpoor, Z., Tajafari, M. & Sanatjoo, A. (2018). Implementation of 5S Methodology in Public Libraries: Readiness Assessment. *Library Philosophy and Practice* (e-journal). Retrieved from <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1636/> [In English].

5. Nooshinfar, Fatemeh, & Mahdiyeh, Mohammad Amini. (2012). Environmental status of the public libraries affiliated to Iran Public Libraries Foundation from the librarians' viewpoints based on the criteria of 5S symmetry system. *Research on Information Science and Public Libraries (Library Message)*, 18(3), 375-389. [In English].

6. Tafreshi Sh., & Safavi Z. (2014). Implementing 5S system in information department of Iranian National Library. *Journal of Political & Social Sciences*, 1(1), 19-29. [In English].

7. Tavasoli, M. H. Iran 5 S services. Retrieved from <https://www.iran-5s.com/download/ketbkhane-5s.pdf> [In English].

8. (2019). The 28th General Conference (Bali, Indonesia). The roles of national libraries for the nation's future development. Country report: Iran [Period Coverage: 1 January 2019 – 31 December 2019]. Retrieved from https://www.ndl.go.jp/en/cdnla0/meetings/pdf/AR2020_Iran.pdf [In English].

Liudmyla Demianiuk,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4242-8390>,

Candidate of Historical Sciences, Senior Researcher,

V. I. Vernadskyi National Library of Ukraine,

Kyiv, Ukraine

e-mail: mila_dem@ukr.net

THE JAPANESE CONCEPT OF KAIZEN AND THE 5 S KEY PRINCIPLES OF SUCCESS

The purpose of this research is to shed light on experience of implementing the innovative project "Operational Kaizen". The present study examines the influence of the Kaizen system on the quality of services provided in main library of Iran and the mediating role of Kaizen in the relationship between total quality management and organization's performance, describes the basic concepts of philosophical practice.

Research methodology is based on systemic and structural approaches, methods of logical and structural-functional analysis, etc. **Scientific novelty.** The peculiarities of the introduction of the Japanese philosophical practice of Kaizen into the work of the National Library of Iran are determined. Research will contribute to greater awareness of native experts, mastering foreign experience, developing organizational skills and improving the processes of domestic institutions. **Conclusions.** The research findings show that the success of any organization is highly dependent on choosing the right strategic orientation and there is a significant relationship between Kaizen principles and organizational performance. The implementation of the Japanese concept of Kaizen in the National Library of Iran has had a significant impact on optimizing the activities of all parts of the organization, proving that the greatest efficiency can be achieved given the organizational aspect of development. Organizational training, adaptation of staff to change, improvement of management processes and the formation of a strong corporate culture make it possible to create an enterprise of the future, the values of which meet the requirements of today's competitive environment.

Keywords: the Japanese concept of Kaizen, 5 key principles of success, 5 S, continuous improvement.

Стаття надійшла до редакції: 11.06.2022 р.