

بهبود مستمر

با استفاده از تکنیک شرقی کایزن و تکنیک غربی نوآوری

نویسنده :

مصطفی پارسامنش^۱

دکتر شیوا مصلی نژاد



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
أحمد بن محمد بن أبي بكر
المصطفى المصطفى
سيرة الأئمة
عليهم السلام
فلا اله الا الله
محمد بن عبد الله
صلى الله عليه وسلم

فهرست مطالب

پیش گفتار

مقدمه.....

تاریخچه بهبود مستمر در ایران.....

تعریف کایزن.....

اهداف.....

تعریف نوآوری.....

برداشت غربی از کارکردهای شغلی (نگهداری و نوآوری).....

نوآوری همراه با کایزن.....

بهبود مستمر و نوآوری.....

بهبود مستمر در برابر نوآوری.....

جدول مقایسه بهبود مستمر و نوآوری.....

ارتباط اثربخش گمبا.....

اصول دمینگ.....

بهبود مستمر و نظام پیشنهاد ها.....

بهبود مستمر و رقابت.....

نظام ارزشی بهبود مستمر.....

مراحل اجرای کایزن عملی.....

اصول بیست گانه مدیریت کایزن.....

مدیریت سه بعدی.....

ساختار سلسله مراتبی در سازمان.....

مدیریت روندگرا در برابر مدیریت نتیجه گرا.....

سیستم هزینه یابی کایزن.....

هزینه یابی استاندارد در برابر هزینه یابی کایزن.....

مدل مدیریت کایزنی.....

کارکرد حرفه ای کایزن.....

ایجاد کایزن با استفاده از رویکرد سیستمی.....

آموزش.....

انگیزش.....

عملیات 5S.....

نظام پیشنهاد دهی.....

منابع لاتین.....

پیش گفتار :

امروزه با توجه به محدودیت در منابع و رقابتی شدن بازارها ، پیاده سازی روش های مدیریتی از قبیل کنترل کیفیت جامع ، عملیات 5S ، تولید به هنگام و تولید ناب ، برای بقا و دوام در کنار رقبای تجاری امری ضروری بشمار می رود. همچنین در صنعت کشور مان الگو برداری از روش های مدیریتی شرقی و غربی که در تمامی صنایع و مشاغل کاربرد دارد باعث برتری صنعت در بازار می شود که با توجه به نوع صنعت ، گردش مالی ، وسعت تجارت و محیط تجاری روش های مختلفی مورد استفاده قرار می گیرد که ماحصل این الگو برداری نهادینه شدن و بصورت یک فرهنگ سازمانی درآمدن می باشد.

در این پژوهش تجربه استقرار روش مدیریتی با ترکیب الگوی شرقی (کایزن) و غربی (نوآوری) که بمانند چتری در برگیرنده اکثریت روش های مدیریتی می باشد در راستای دستیابی به بهبود استفاده کرده ایم . هسته اصلی کایزن و نوآوری واژه تغییر است و تفاوت دو نظام شدت این تغییرات است که می تواند نشان دهد که ما از کدام نوع نظام استفاده کرده ایم . پژوهش حاضر به تشریح عملیاتی می پردازد که اجرای موفقیت آمیز کایزن و نوآوری را در سازمان نشان داده و در صورت استمرار این عملیات در جهت دستیابی به تعالی سازمانی این موفقیت را تضمین می کند . این الگو با هدف بهبود بهره وری، مدیریت انرژی، کاهش هزینه ها از طریق حذف ضایعات و فعالیتهای فاقد ارزش افزوده اجرا شده است.

بهبود مستمر

مدل کیفیت که توسط والتر شوهارت (1) در آمریکا مورد استفاده قرار گرفت با نگرشی جدید در سال 1950 توسط ایشی کاوا به عنوان تضمین کیفیت به کار گرفته شد . پس از مدتی ژاپنی ها به این نتیجه رسیدند که این روش باید متناسب با فضای فرهنگی و کاری ژاپن بهبود یابد . به همین دلیل از سال 1965 میلادی روش های جدید کنترل کیفی ژاپنی که امروزه کایزن نامیده می شود به طور وسیع در اکثر سازمانهای تولیدی و غیر تولیدی ژاپن به اجرا درآمد .

دراین خصوص یاسوتوشی واشی یو (2) نایب رئیس انجمن کیفیت ژاپن اظهار می دارد که عوامل متعددی در موفقیت شرکت های ژاپنی نقش آفرینی می کرده اند .

ویژگی نخست این مدیریت دید بلند مدت ده ساله برای تبیین هدفهای سازمان می باشد .

دومین عامل بالا بودن سطح سخت کوشی و فرهنگ مردم ژاپن و سومین عامل یکدستی ملت ژاپن و دارای انگیزه های قومی ملی بودن ، است . البته باید ادعا کرد که موارد فوق به تنهایی عامل تغییر در ساختار صنعتی ژاپن نبوده است ، بلکه عامل اصلی می تواند فعالیت هایی باشد که تحت عنوان کایزن در ژاپن صورت گرفته است . در واقع استراتژی کایزن مهمترین مفهوم در مدیریت ژاپنی و رمز موفقیت رقابت این کشور است . ایجاد کایزن ، پیشرفت را در تمام فعالیت های کسب و کار ممکن می سازد . بدیهی است که در فضای رقابتی امروز ، تاخیر در بکارگیری آخرین فناوری ها ، مستلزم پرداخت بهایی سنگین است . هم چنین بهایی که باید برای

بهبود مستمر

تاخیر در به کار بردن روش های بهبود یافته مدیریت نوین پرداخت شود ، کمتر از آن نخواهد بود بسیاری از روش ها و عملکردهای مدیریت ژاپنی تنها به این دلیل که روش های خوب مدیریت اند با موفقیت ترین نیستند .

بلکه این روش ها عموماً ساده و کاربردی می باشند . آنچه امروزه پس از به کارگیری روش مدیریت ژاپنی در سایر کشورها از جمله اروپا و آمریکا به اثبات رسیده است مبین این موضوع است که اجرای موثر مدیریت ژاپنی با ایجاد فرهنگ مناسب در سازمان قابل اجرا است و می توان شاهد همان موفقیت هایی بود که در ژاپن حاصل شده است .

اگر بخواهیم وظایف مدیران را نام ببریم، به فهرست طولانی از اقدامات اصلی و فرعی دست می یابیم که بسیاری از آنها را در چارچوب هایی میتوان دسته بندی کرد . دانشمندان علوم مدیریت بر همین اساس ، نظریه هایی را مطرح کرده اند که مهمترین کاربرد آنها ، دسته بندی این وظایف است .

یکی از این نظریه های پذیرفته شده ، نظریه فایول^۲ است که مهمترین وظایف مدیران را اینگونه بیان میکند : هدایت^۳ و رهبری^۴ ، سازماندهی^۵ ، برنامه ریزی^۶ ، نظارت و کنترل^۷ ، هماهنگی . نظریه های دیگری نیز در این حوزه وجود دارد ، اما نظریه فایول

^۲Fayol

^۳Directing

^۴leadership

^۵Organizing

^۶Planning

^۷Controlling & Monitor

بهبود مستمر

با توجه به لحاظ کردن دیدگاه های تیلور و درعین حال ، نقد اصولی آنها ، تا کنون به عنوان یکی از معتبرترین اصول در علم مدیریت و حوزه وظایف مدیران پذیرفته شده است . فارغ از سایر دیدگاههایی که در این حوزه وجود دارد ، اصول فایول را به عنوان مهمترین وظایف مدیران می پذیریم و از دیدگاه کایزنی ، این اصول را بازبینی میکنیم . از نگاه کایزن وظایف مدیریت به دو دسته اصلی تقسیم بندی می شود که اول، ایجاد بهبود و دوم، حفظ بهبود ایجاد شده است. شایان ذکر است که در اینجا منظور از مدیر، فقط جایگاه رسمی و سازمانی وی نیست و هر فردی که در سازمان مسئولیت انجام کاری را بر عهده دارد، مدیریت یا اداره کننده آن کار در نظر گرفته می شود.

معنی اصلی واژه کایزن ساده و گویا است: منظور از کایزن بهبود مستمر است بهبود مستمری که همه افراد، یعنی مدیران، کارکنان و کارگران را شامل می شود : فلسفه کایزن بر این اصل استوار است که شیوه زندگی شغلی ، اجتماعی و خانوادگی انسان باید پیوسته بهبود یابد. فرهنگ کایزن و تعامل آن در بین لایه ها و سازمانهای مختلف اجتماعی در ژاپن باعث شده است تا کارخانه به دانشگاه، و دانشگاه به کارخانه تبدیل شود، کارگر از مدیر بیاموزد و مدیر از ایده های کارگر بهره مند گردد. پژوهشگر لباس کار بپوشد و به جای نشستن در برج عاج، به حوزه تولید بیاد و فعالان صحنه های تولید، به تفکر درباره بهبود کار خویش پردازند و به پژوهش رو آورند پیام راهبرد کایزن در این جمله خلاصه می شود که حتی یک روز را نباید بدون ایجاد بهبود در یکی از بخش های سازمان یا شرکت سپری کرد . در مدیریت تیلوری که نمود آن را در دیدگاههای فایول نیز ملاحظه می کنیم، بر سازماندهی سلسله مراتبی و وحدت

بهبود مستمر

فرماندهی بیشتر تأکید می شود. در این نظام مدیریت، ارتباط سازمانی به صورت صدور دستور از بالا و عرضه گزارش از پایین تعریف می شود. در سازمان سطوح مدیریت عمومی و تقسیم کار افقی وجود دارد. آقای هوندا از شرکت هوندا موتور می گوید: «تا آنجا که به مشتری مربوط می شود، کیفیت چیزی است که یک محصول آن را دارد یا آن را ندارد و در این مورد، هیچ راه میانه ای هم وجود ندارد». وی همچنین معتقد است که نقش مدیریت، تلاش مستمر برای تولید محصولات بهتر با قیمت کمتر است. راهبرد کایزن دیدگاه کل نگر را برای تحقق این هدف فراهم می کند.

مدیران ژاپنی پیوسته در پی یافتن روشهای بهبود نظام ها و روندهای داخلی شرکت هستند و کایزن را در حوزه هایی مانند روابط نیروی کار و مدیریت روشهای بازاریابی و روابط عرضه کنندگان کالا اعمال می کنند. مدیران میانی، سرپرستان کارگاه و کارگران نیز فعالانه در کایزن مشارکت می کنند. این موضوع همواره به مهندسان ژاپنی گوشزد می شود که اگر کارها همیشه به یک منوال انجام شود، پیشرفتی حاصل نخواهد شد، پرفسور دمینگ چرخه دمینگ را که یکی از ابزارهای مهم کنترل کیفیت به منظور بهبود مداوم محسوب می شود، را در ژاپن ارائه کرد که به PDCA نیز مشهور است (Do-check-Act-plan) به معنای طراحی، اجرا، کنترل نتیجه در مقایسه با آنچه در طراحی پیش بینی کرده بودیم و در نهایت، اقدام اصلاحی به منظور رفع نواقص و خطاها. این چرخه دوباره تکرار می شود و محصول همیشه بهبود می یابد. البته این چرخه در اصل هول یک استوانه، رو به بالا حرکت می کند، زیرا محصولی که یک دور این چرخه را طی کرده است، به لحاظ کیفی در رتبه بالاتری قرار دارد و نواقص آن

بهبود مستمر

رفع شده است. این اعتماد که بهبود باید بی وقفه ادامه یابد در طرز تفکر ژاپنی ریشه دارد. یک ضرب المثل قدیمی ژاپنی می گوید: اگر مردی برای سه روز از انزار غایب باشد ، دوستانش باید به دقت به او نگاه کنند تا ببینند چه تغییراتی در او ایجاد شده است. این موضوع، به این معنی است که این شخص باید ظرف سه روز تغییر کرده باشد و دوستانش باید آنچنان دقیق باشند که این تغییرات را تشخیص دهند. و در اواخر دهه 1950 و اوایل دهه 1960، متخصصانی مانند دمینگ و جوران آن را مطرح کردند.

تاریخچه بهبود مستمر در ایران

در سال 1379، با هماهنگی سازمان ملی بهره وری ایران (NIPO) و در سازمان بهره وری آسیا (APO)، دوره ای با عنوان کارگاه آموزشی کایزن عملی، به مدت پنج روز برای برخی از واحدهای صنعتی استان یزد برگزار شد. آن روز کسی تصور نمی کرد که این کارگاه سرآغازی برای معرفی الگویی برای بهبود بهره وری در کشور شود. مدرس و مشاور این کارگاه، شوئیچی یوشیدا، مشاور کایزن و معاون اسبق شرکت نیشان موتورز بود. این کارگاه پنج روزه که در بخشی از فرآیندهای کاری واحدهای صنعتی شرکت کننده به عنوان نمونه انتخاب گردید و مورد بازنگری قرار گرفت، در تغییر نگرش کارکنان درباره مسائل محیطی بسیار موثر بود، به طوری که سازمان ملی بهره وری ایران، بلافاصله اجرای طرح های بعدی را در سایر استانهای کشور در دستور کار خود قرار داد. نخستین کسانی که یوشیدا را در کارگاه آموزشی پنج روزه در استان

بهبود مستمر

آذربایجان شرقی همراهی کرده اند، کارشناسان این سازمان بوده اند که بعدها خود پایه گذار اجرای کایزن و ادامه فعالیت های بهبود در بخش های صنعت و خدمات شدند.

در سال 1381، سازمان ملی بهره وری ایران، بهبود کایزنی را با اجرای طرح چرخه مدیریت بهره وری، در پنج سازمان دولتی استان کرمان آغاز کرد و برای نخستین بار در کشور، در حوزه خدمات و به ویژه سازمانهای دولتی وارد کرد.

اکنون با یاری خداوند، بهبود مستمر (کایزن) در بخش های مختلف صنعتی و خدماتی کشور، آغاز شده است و به تدریج به منزلت واقعی خود در فرآیند توسعه کشور دست می یابد. دست اندکاران بهبود مستمر در کشور از طریق سایت الکترونیکی IRAN KAIZEN باهم ارتباط متقابل و تبادل اطلاعات خواهند داشت.

تعریف کایزن

خاستگاه کایزن کشور ژاپن است. این اصطلاح از کلمات متداول و پر محتوای ژاپنی است و برخی آن را مذهب سوم می دانند. کایزن به معنی بهبود پیوسته و مستمر، توأم با مشارکت همه افراد در یک سازمان یا شرکت است که می تواند به عنوان یک فرهنگ فراگیر عرصه های مختلف اندیشه، آموزش و پژوهش و کار و تولید را در کلیه ابعاد فردی و اجتماعی در بر گیرد. در چنین فرهنگی کارگر از مدیر خود می آموزد و مدیر از ایده ها، آرا، افکار و نظرات کارگر خود بهره می

بهبود مستمر

جوید . در واقع محتوای نظری و سیستم فلسفی کایزن ، آموزش مستمر ، مشارکت و تلاش گروهی ، تحول دائمی و تعامل تمام افراد سازمان است .

کایزن از دو واژه KAI و ZEN تشکیل شده که اولی به معنای تغییر و دومی به معنای خوب است .

بنابراین کایزن را می توان این گونه تعریف کرد :

بهبود مستمر و تدریجی با بهره گیری از مشارکت کارکنان = تغییر برای بهتر شدن

$$KAI + ZEN = KAIZEN$$

کایزن نه تنها تلاش مداوم در جهت حفظ استانداردها است ، بلکه به منظور ارتقای آنها نیز به کار گرفته می شود .

استراتژی کایزن بر این باور است که استانداردها طبیعتاً به صورت آزمایشی تدوین شده اند و بایستی همواره تلاش هایی برای ارتقای آنها صورت گیرد . لذا فلسفه کایزن بر

این اصل استوار است که شیوه زندگی انسان اعم از زندگی شغلی ، زندگی اجتماعی و زندگی خانوادگی باید پیوسته بهبود یابد . پیام های راهبردی کایزن این است که حتی یک روز نباید بدون ایجاد نوعی بهبود در سازمان سپری گردد زیرا سازمان یک سیستم باز است و باید پیوسته در حال تحول باشد .

بهبود مستمر

در واقع کایزن بر این فلسفه استوار است که برای ایجاد بهبود در سازمان ها لازم نیست به دنبال تغییرات انفجاری یا ناگهانی باشیم ، بلکه هر نوع بهبود یا اصلاح به شرط آنکه پیوسته و مداوم باشد، ارتقای بهره وری را در سازمان ها به ارمغان خواهد آورد.

از نگاه کایزن ، وظایف مدیریت به دو دسته اصلی تقسیم بندی میشود که اول ، ایجاد بهبود و دوم ، حفظ بهبود ایجاد شده است . شایان ذکر است که در اینجا منظور از مدیر ، فقط جایگاه رسمی و سازمانی وی نیست و هر فردی که در سازمان مسئولیت انجام کاری را بر عهده دارد ، مدیر یا اداره کننده آن کار در نظر گرفته میشود . معنی اصلی واژه کایزن ساده و گویاست : منظور از کایزن بهبود مستمر^۸ است ، بهبود مستمری که همه افراد ، یعنی مدیران ، کارکنان و کارگران را شامل میشود :

فلسفه کایزن بر این اصل استوار است که شیوه زندگی شغلی ، اجتماعی و خانوادگی انسان باید پیوسته بهبود یابد . فرهنگ کایزن و تعامل آن در بین لایه ها و سازمانهای مختلف اجتماعی در ژاپن باعث شده است تا کارخانه به دانشگاه و دانشگاه به کارخانه تبدیل شود ، کارگر از مدیر بیاموزد و مدیر از ایدههای کارگر بهره مند گردد . پژوهشگر لباسکار بپوشد و به جای نشستن در برج عاج ، به حوزه تولید بیاید و فعالان صحنه های تولید ، به تفکر درباره بهبود کار خویش بپردازند و به پژوهش رو آورند . پیام راهبرد کایزن در این جمله خلاصه میشود که حتی یک روز را نباید بدون ایجاد بهبود

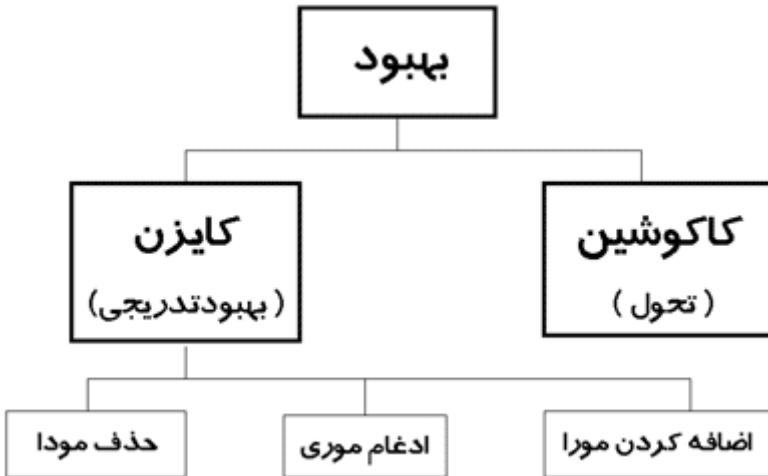
^۸ . Continual Improvement

بهبود مستمر

در یکی از بخشهای سازمانی شرکت سپری کرد . در مدیریت تیلوری که نمود آن را در دیدگاههای فایول نیز ملاحظه میکنیم ، بر سازماندهی سلسله مراتبی و وحدت فرماندهی بیشتر تأکید می شود . در این نظام مدیریت ، ارتباط سازمانی به صورت صدور دستور از بالا و عرضه گزارش از پایین تعریف میشود . در سازمان سطوح مدیریتی عمودی و تقسیم کار افقی وجود دارد . آقای هوندا از شرکت هوندا موتور می گوید : «تا آنجا که به مشتری مربوط میشود ، کیفیت چیزی است که یک محصول آن را دارد یا آن را ندارد و در این مورد ، هیچ راه میانه ای هم وجود ندارد .» وی همچنین معتقد است که نقش مدیریت ، تلاش مستمر برای تولید محصولات بهتر باقیمت کمتر است . راهبرد کایزن ، دیدگاه کل نگر را برای تحقق این هدف فراهم میکند .

مدیران ژاپنی پیوسته در پی یافتن روشهای بهبود نظامها و روندهای داخلی شرکت هستند و کایزن را در حوزه هایی مانند روابط نیروی کار و مدیریت روشهای بازاریابی و روابط عرضه کنندگان کالا اعمال میکنند .مدیران میانی ، سرپرستان کارگاهها و کارگران نیز فعالانه در کایزن مشارکت میکنند . این موضوع همواره به مهندسان ژاپنی گوشزد میشود که اگر کارها همیشه به یک منوال انجام شود ، پیشرفتی حاصل نخواهد شد.

بهبود مستمر



در نگاه کایزنی برای تحقق بهبود تدریجی و مستمر در سازمان ها باید سه اقدام اساسی زیر صورت بگیرد :

1- کلیه فعالیت هایی که هزینه زا هستند ولی ارزشی تولید نمی کنند (Muda) باید حذف شوند .

2- فعالیت هایی که به شکلی در جای دیگری به صورت موازی انجام می شوند (Muri) با یکدیگر تلفیق شوند.

3- آن دسته از فعالیت هایی که برای تکمیل و بهبود سطح کیفی خدمات لازمند (Mura) به فعالیت های سازمان افزوده شوند. این حرکت یا نهضت Mu3 اساس اقدامات کارگاه آموزشی گمبا کایزن (کایزن عملی) را تشکیل می دهد

اهداف

بهبود مستمر

در طرح های کایزنی، از همه کارکنان انتظار می رود که در فعالیت های بهبود مستمر، نظیر فعالیت های ذیل مشارکت داشته باشند:

* همه فعالیت های هزینه زا که ارزشی تولید نمی کند، (Muda) باید حذف شود.

* فعالیت هایی که به شکلی در جای دیگری، به طور موازی انجام می شود، (Muri) با یکدیگر تلفیق گردد.

* ان دسته از فعالیت هایی که برای تکمیل و بهبود سطح کیفی خدمات لازم است (Mura) به فعالیت های سازمان افزوده می شود. این حرکت با نهضت Mu3 بنیان اقدامات کارگاه آموزشی گمبا کایزن (کایزن عملی) را تشکیل می دهد.

کایزن نظریه ای ایستا نیست، بلکه مفهومی است که تفکری عملیاتی و اجرایی را القاء می کند.

تعریف نوآوری

ماهیت خلاقیت یا اختراع از نوآوری با معادله زیر تفکیک شده است:

انتفاع + اختراع + مفهوم = نوآوری

در معادله نوآوری فوق ، کلمه مفهوم بیانگر ایده ای است که با توجه به چارچوب مرجعی آن فرد، دپارتمان، سازمان یا دانش انباشته شده ، جدید است. کلمه

بهبود مستمر

اختراع ، بیانگر هر ایده جدیدی است که تحقق یافته باشد، کلمه انتفاع بر به دست آوردن حداکثر استفاده از یک اختراع دلالت دارد. در مورد نوآوری و تغییر نیز تفاوت هایی وجود دارد. برای مثال، تغییر می تواند به بهبود رضایت شغلی یک فرد اطلاق شود، در حالی که نتیجه و تأثیر نوآوری ، بیش از یک فرد را شامل می شود و تأثیر آن و رأی دپارتمان ایجاد کننده آن است. در پژوهش دیگری درباره تغییر فن بیان شده است که تغییر ایجاد هر چیزی که با گذشته تفاوت دارد. اما نوآوری ایجاد ایده های جدید برای سازمان است. از این رو، همه نوآوری ها می تواند بیانگر تغییر باشد، در حالی که همه تغییرها، نوآوری نیست، تغییر نتیجه فرآیند خلاقیت و نوآوری است. آرای بسیاری درباره ماهیت و تفاوت های اساسی این واژه ها بیان شده است. برخی نویسندگان نیز معتقدند که:

* خلاقیت به معنای توانایی ترکیب ایده ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین ایده هاست.

* خلاقیت به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است .

* نوآوری فرایند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش های جدید عملیات است.

بهبود مستمر

* نوآوری عملی و کاربردی کردن افکار و اندیشه های نو ناشی از خلاقیت است. نوآوری در خلاقیت اطلاعات به دست می آید و در آن، اطلاعات به صورت های گوناگون عرضه می شود.

* تغییر ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد، اما نوآوری اتخاذ ایده هایی است که برای سازمان جدید است. بنابراین، همه نوآوری ها بیانگر تغییر است، اما همه تغییرها ، نوآوری نیست.

برداشت غربی از کارکردهای شغلی (نگهداری و نوآوری)

بر خلاف آنچه تصور می شود ، نظام پیشنهادات در ژاپن به آسانی به اجرا در نمی آید ، بلکه بیشتر سازمانها حداقل 20 تا 30 درگیر این کار بوده ، حتی با این مدت طولانی ، مشارکت کامل هنوز به دست نیامده است

در حقیقت به عقیده بیشتر مدیران شرکت های ژاپنی ، نائل شدن بر این خواسته هنگامی مطلوب است که یک سوم افراد سازمان کاملا درگیر نظام باشند . یک سوم دیگر به صورت متوسط و یک سوم آخر اصلا درگیر نباشند .

نوآوری همراه با کایزن

بهبود مستمر

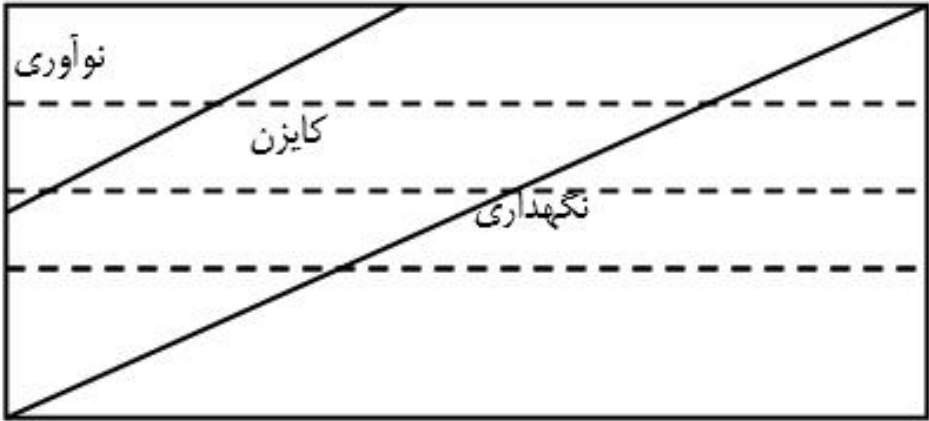
هسته های کنترل کیفیت به محض برطرف نمودن یک مشکل، در جهت برطرف ساختن مشکل دیگری اقدام می کنند، امروزه در تعداد زیادی از واحدهای تولیدی گهگاهی خدماتی بخش های کوچکی برای چرخه QC اختصاص داده شده است. این قسمت معمولاً بخش هایی به مساحت تقریبی 4×4 متر بوده که از دیگر بخش های کارخانه جدا و شامل میز کار، صندلی و چندین قفسه است. در این مرحله گروه های حل مشکل جهت حل مشکل چاره اندیشی می نمایند. پذیرش برنامه های دوایر کیفیت و جذب موفقیت آمیز آن توسط نیروی کار در فلسفه دوایر کیفیت تا حد زیادی به دلیل ایجاد فضایی از همکاری و گشاده رویی است که مدیت در انجام مأموریتش به وجود آورده است. مشارکت کارکنان در طرح ها و برنامه های موسسه و هم چنین تقویت جریان ارتباطات رو به بالا - رو به پایین از بنیان های روابط انسانی مؤسسه به شمار می آید که در موفقیت دوایر نقش مهمی دارد.

بهبود مستمر و نوآوری

بهبود به معنی کایزن و نوآوری است. هر شرکت یا سازمانی برای بقاء و رشد و پیشرفت خود، باید از کایزن و نوآوری استفاده کند. کایزن به اصلاحات جزئی در وضع موجود، از طریق تلاش های بی وقفه و نوآوری به اصلاحات کلی در وضعیت موجود از طریق سرمایه گذاری وسیع در فناوری یا تجهیزات جدید اطلاق

بهبود مستمر

میشود. در نمودار (3) طبقه بندی نگهداری کابین و نوآوری براساس برداشت مدیریت ژاپنی و در نمودار (4) روش ترکیبی آن ملاحظه می شود.



نمودار (3): برداشت مدیریت ژاپنی از کارکردهای شغلی (نگهداری، نوآوری، کابین)

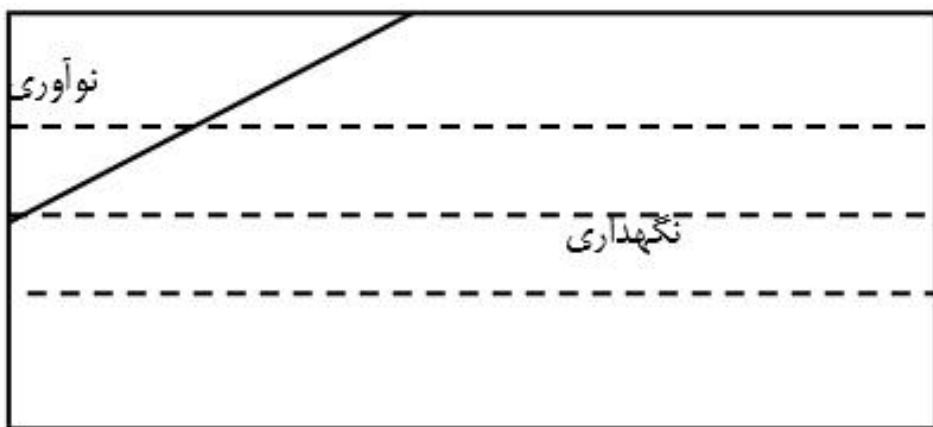
بهبود مستمر در برابر نوآوری:

برای دستیابی به پیشرفت، دو نگرش متفاوت وجود دارد: پیشرفت تدریجی (کابین) و پیشرفت مبتنی بر جهش بزرگ (نوآوری) (نمودار 6). در مجموع شرکتهای ژاپنی، پیشرفت تدریجی را ترجیح می دهند و شرکت های غربی به نوآوری اعتقاد دارند.

کابین همراه با نوآوری: یکی از ویژگی های جالب کابین، عدم نیاز قطعی آن به فناوری پیچیده با آخرین دستاوردهای فناورانه است. برای تحقق کابین، "عقل

بهبود مستمر

سلیم" ، همه چیزهای مورد نیاز است. در مقابل، نوآوری اغلب به فناوری و سرمایه گذاری فراوان نیاز دارد. برداشت اکثر مدیران غربی از نگهداری و نوآوری نیز در نمودار (5) نشان داده شده است.

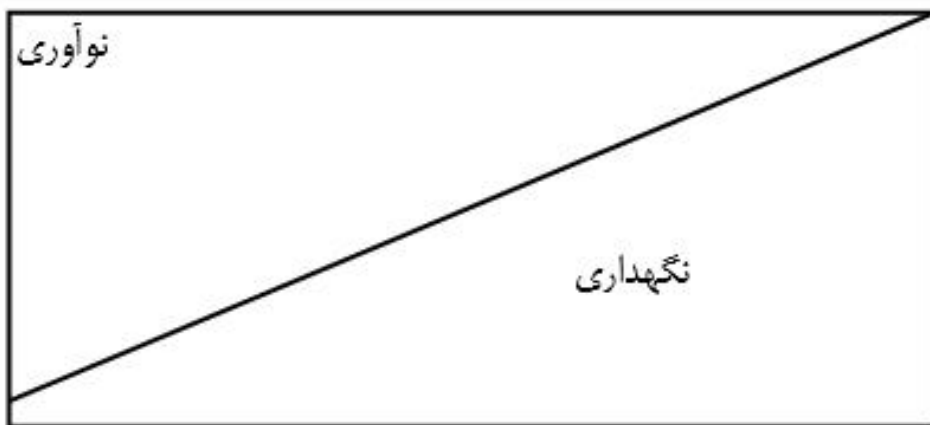


نمودار (5): برداشت مدیریت غربی از کارکردهای شغلی (نگهداری، نوآوری)

در برداشت مدیران غربی، فضای اندکی برای کایزن پیش بینی شده است. گاهی در صنایعی که از فناوری پیشرفته ای برخوردارند، نوع دیگری از مدیریت یافت می شود که در نمودار (7) نشان داده شده است. این گونه شرکت ها کار خود را با موفقیت آغاز و به سرعت رشد می کند و سپس بر اثر کاهش موفقیت های

بهبود مستمر

اولیه یا افول بازار، با همان سرعت نیز تأیید می شود. در بدترین شرکت ها، جز نگهداری کار دیگری انجام نمی شود. در چنین شرکت هایی انگیزه ای برای کایزن با نوآوری وجود ندارد و تغییر فقط از طریق شرایط بازار و رقابت تحمیل می شود و مدیریت هدف خاصی را مورد توجه قرار نمی دهد.



نمودار (7): کارکردهای شغلی براساس نوآوری

اگر مشکلی تشخیص داده نشود، در آن صورت نیازی به بهبود نخواهد بود. رضایت خاطر، دشمن شماره یک کایزن است. از این رو، کایزن بر آگاهی از مشکلات تأکید دارد و معیارهایی برای تشخیص مشکلات ارائه می کند. پس از تشخیص مشکل باید بی درنگ به رفع آن پرداخت. بدین ترتیب، کایزن درعین حال روند مشکل زدایی نیز محسوب می شود. در ماه مارس 1950، اتحادیه

بهبود مستمر

دانشمندان و مهندسان ژاپن، اولین نشریه خود را با عنوان کنترل کیفیت آماری منتشر کرد و در ژوئیه همان سال، از دمینگ دعوت شد تا برای تدریس کنترل کیفیت آماری در یک سمینار هشت روزه که از طرف اتحادیه مذکور، برپا شده بود، به ژاپن سفر کند. دمینگ در دهه 1950 چندین بار از ژاپن بازدید کرد و در خلال همین بازدیدها بود که پیش بینی مشهور خود را درباره این موضوع بیان کرد که ژاپن به زودی سیل تولیدات با کیفیت مرغوب را به بازارهای جهانی سرازیر خواهد کرد.

جدول مقایسه بهبود مستمر و نوآوری

ویژگی	کایزن	نوآوری و جهش
گام	کوتاه	بلند
چارچوب زمانی	پیوسته و صعودی	متناوب و ادواری
تغییرات	تدریجی و مداوم	ناگهانی و انفجاری
روش دستیابی	تلاش گروهی	ایده ها و تلاش های شخصی
میزان درگیری	همگانی	افراد منتخب و معدود
حالت	نگهداری و بهبود	تخریب و ساعت
دانش و مهارت	دانش و مهارت معمول	گشایش فناورانه و خاص

بهبود مستمر

سرمایه گذاری کلان	سرمایه گذاری اندک	الزام های انجام کار
فناوری	مردم	هدف گیری
نتایج برای کسب منافع	فرآیندها و تلاش ها	ارزیابی

ارتباطات اثر بخش (گمبا)

مهمترین عاملی که باعث اثربخشی بیشتر در ارتباطات و استقرار توأم با موفقیت کایزن را فراهم می آورد مطالعه بر روی گمبا است . در زبان ژاپنی گمبا معنی مکانی است که فعالیت واقعی در آنجا ظاهر می شد . ژاپنی ها از این لغت در سخنان روزانه خود نیز به نوعی استفاده می کنند. (هنگامی که در سال 1995 میلادی زمین لرزه ای در کوبی اتفاق افتاد، گزارشگران با عنوان گزارشی از گمبا مطالب خود را ارسال می کردند) .

در مؤسسات تولیدی فعالیت هایی که مستقیماً با سود بستگی دارد ، تحت تاثیر سه عامل بهبود ، تولید و فروش است لذا گمبا مکانی است که این سه فعالیت عمده در آنجا انجام می گیرد. در مؤسسات خدماتی کالا گمبا مکانی است که مشتری با آن سر و کار دارد. مثلاً در یک بانک ، تحویلدار بانک در محل گمبا کار می کند. بعبارت دیگر گمبا همانند پنجره ای است که از میان آن کیفیت کار مدیریت متجلی می شود. یکی از مشکلاتی که در بسیاری از سازمان ها وجود دارد و از اثر بخشی ارتباطات می کاهد عدم ارتباط مناسب مدیران عالی سازمان با گمبا است . بعضی از مدیران از اینکه به

بهبود مستمر

گمبا بروند می ترسند و فقط گزارشات را پشت میز کار خود دریافت کرده و دستورات لازم را صادر می کنند. حتی بعضی از آنها از اینکه ارتباط کمتری با گمبا دارند، دچار غرور نیز می شوند.

(به منظور برقراری ارتباطات اثربخش پنج قانون طلایی در مدیریت گمبا ارایه می شود:

- مراجعه به گمبا در حین وقوع مشکل
 - بررسی عوامل ظاهری به وجود آورنده مشکل .
 - انجام اقدامات اصلاحی موقت در نقطه و مکانی که مشکل به وقوع پیوسته است.
 - کشف دلیل ریشه ای که در به وجود آمدن مشکل موثر بوده است.
 - استاندارد کردن و جلوگیری از روی دادن مجدد مشکل.
- به منظور تسهیل در ارتباطات ، مدیران باید هرچند وقت یکبار به محل (گمبا) بروند و با دقت آنچه را که انجام می شود زیر نظر بگیرند، بسیاری از شرکت های ژاپنی ، برای این منظور مهندسیین مقیم را معرفی کرده اند.

این گروه مهندسینی هستند که در محل گمبا قرار گرفته به طوری که پاسخگوی سریع سؤالات و مشکلات تکنیکی مطرح شده توسط سرپرستان و کارگران باشند. نکته

بهبود مستمر

قابل توجه اینکه این موضوع مراجعه و حضور فعال مدیران عالی را محل گمبا نقض نمی کند.

اصول دمینگ

دکتر دمینگ که نظریاتش در دهه 1950 میلادی چندان مورد توجه آمریکایی ها واقع نشد، در کشور ژاپن به گرمی پذیرفته و به تدریج راهبردهای پیشنهادی وی برای بهبود کیفیت کالاهای ژاپنی، این کشور را به یکی از کشورهای پیشرفته و برتر اقتصاد جهانی تبدیل نمود. اصول مورد نظر دمینگ در چرخه معروف وی به صورت زیر قابل نمایش است.

نکته قابل ذکر در این چرخه آن است که وضعیت موجود همیشه موضوع اصلی برای برنامه ریزی است. پس از برنامه ریزی برای گذار از وضعیت فعلی اقدامات اجرایی برای دست یابی به اهداف پیش بینی شده در برنامه آغاز می شود و در ادامه با بررسی نحوه اجرای برنامه نقاط قوت و ضعف آن آشکار می گردد. در مرحله آخر اقدامات اصلاحی برای بهبود فعالیت های انجام گرفته آغاز و این چرخه به همین ترتیب ادامه می باید. به عبارتی در نگاه چرخه دمینگ وضعیت موجود هیچگاه کاملاً راضی کننده نیست و همواره باید به دنبال بهبود وضعیت باشیم.

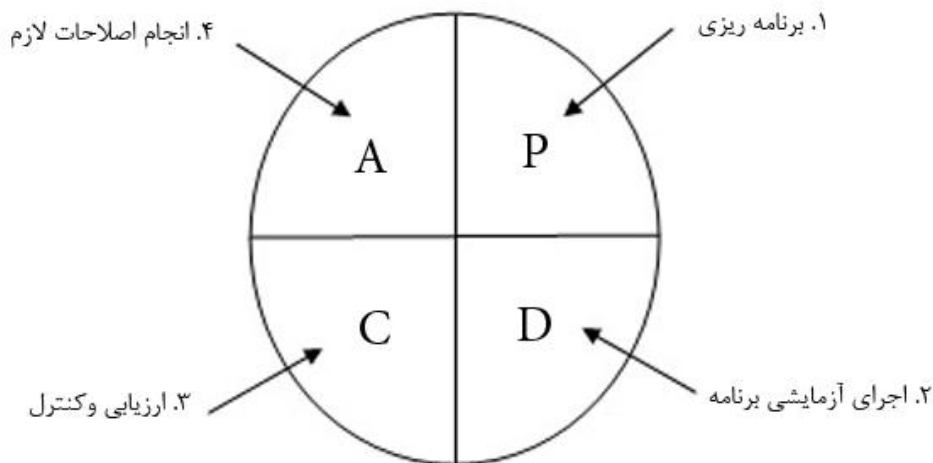
بهبود مستمر

نکته دیگر این که جهت اجرای چرخه دمینگ همیشه از برنامه ریزی آغاز و مجدداً به برنامه ریزی ختم می‌شود. به این معنی که اگر برنامه‌ای تنظیم شد و به اجرا در آمد چنانچه در عمل با مشکلاتی در اجرا روبرو شد باید در فکر اصلاح مراحل اجرای برنامه باشیم و در نهایت اقدام لازم را برای اصلاح کار اجرایی بدون فوت وقت انجام دهیم. سپس برای اجرای فعالیتی دیگر برنامه ریزی نماییم. نکته در این است که اگر برنامه تنظیمی در اجرا با مشکل روبرو شد اجازه نداریم به سادگی اجرای برنامه را متوقف کنیم بلکه باید به دنبال علل عدم ناتوانی برنامه در اجرا باشیم. چنانچه برنامه تنظیم شده برای بهبود سازمان را در نیمه راه رها کنیم اصل برنامه زیر سوال می‌رود. به عبارتی این سوال مطرح می‌شود که اساساً چرا دست به تغییر و بهبود وضعیت موجود زدیم.

پروفسور دمینگ، چرخه دمینگ را که یکی از ابزارهای مهم کنترل کیفیت به منظور بهبود مداوم محسوب می‌شود، را در ژاپن ارائه کرد که به PDCA نیز مشهور است (Do - check - Act - plan) به معنای طراحی، اجرا، کنترل نتیجه در مقایسه با آنچه در طراحی پیشبینی کرده بودیم و در نهایت، اقدام اصلاحی به منظور رفع نواقص و خطاها. این چرخه دوباره تکرار می‌شود و محصول همیشه بهبود می‌یابد. البته این چرخه در اصل حول یک استوانه، رو به بالا حرکت میکند، زیرا محصولی که یک دور این چرخه را طی کرده است، به لحاظ کیفی در رتبه بالاتری قرار دارد و نواقص آن رفع شده است. این اعتقاد که بهبود باید بی‌وقفه ادامه یابد، در طرز تفکر ژاپنی ریشه دارد. یک ضرب‌المثل قدیمی ژاپنی می‌گوید: اگر مردی برای سه روز از انظار

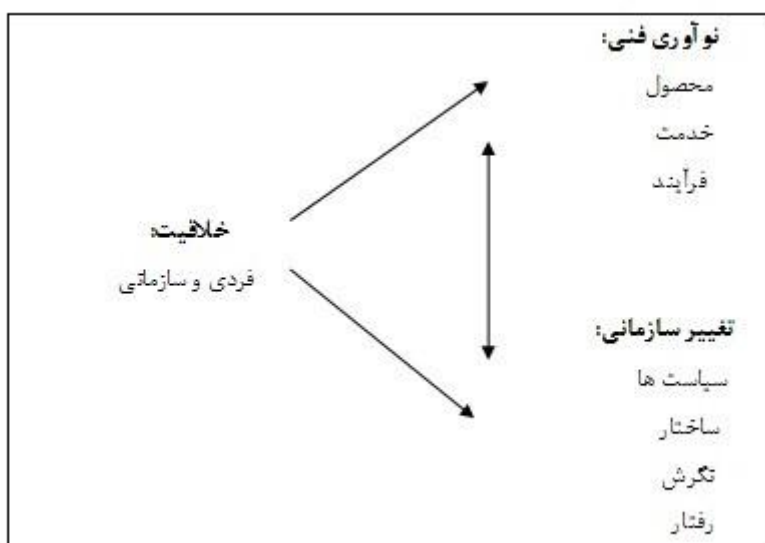
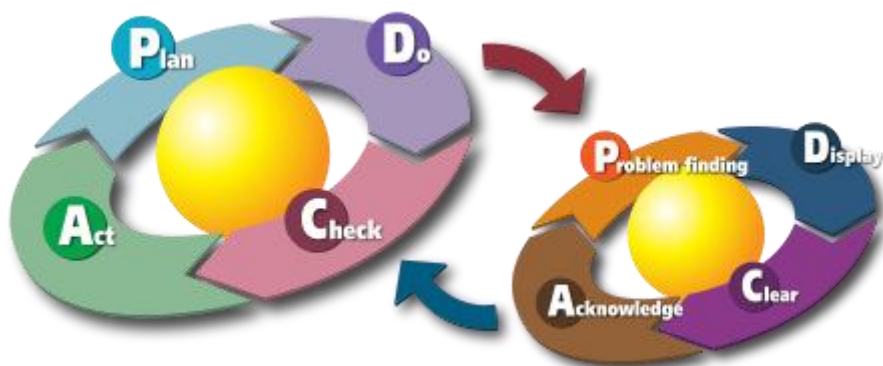
بهبود مستمر

غایب باشد ، دوستانش باید به دقت به او نگاه کنند تا ببینند چه تغییراتی در او ایجاد شده است . این موضوع ، به این معنی است که این شخص باید ظرف سه روز تغییر کرده باشد و دوستانش باید آنچنان دقیق باشند که این تغییرات را تشخیص دهند . در اواخر دهه 1950 و اوایل دهه 1960 ، متخصصانی مانند دمینگ و جوران آن را مطرح کردند .



نمودار(6):چرخه دمینگ

بهبود مستمر



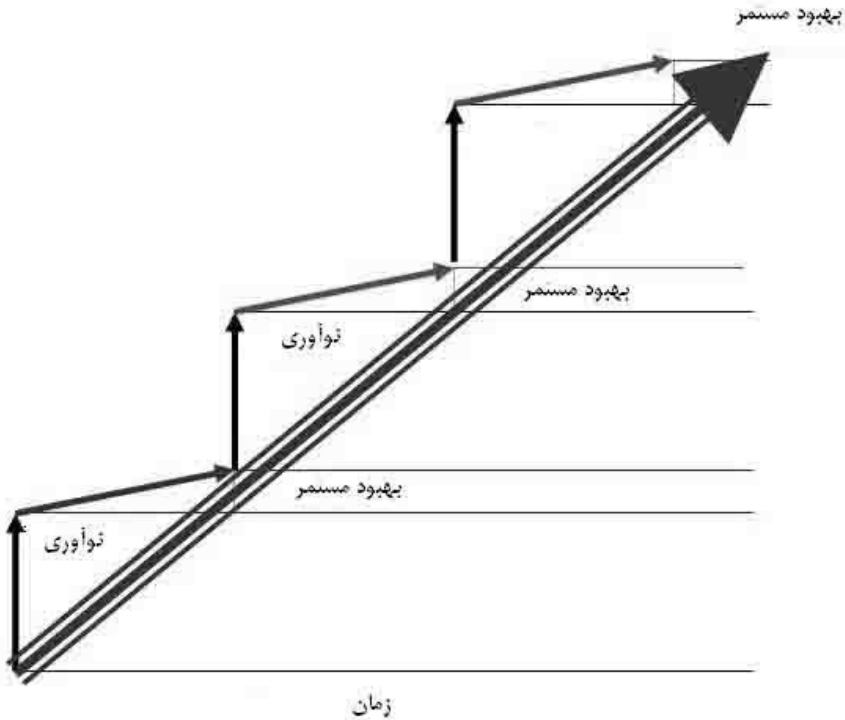
نمودار(1): رابطه خلاقیت ، نوآوری و تغییر

بهبود مستمر

- خلاقیت به معنای توانایی ترکیب ایده ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین ایده هاست.
 - خلاقیت بکارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است.
 - نوآوری فرایند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روشهای جدید عملیات است.
 - نوآوری، عملی و کاربردی کردن افکار و اندیشه های نو ناشی از خلاقیت است.
 - نوآوری، در خلاقیت اطلاعات به دست می آید و در آن، اطلاعات به صورت های گوناگون عرضه می شود.
 - تغییر ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد، اما نوآوری اتخاذ ایدههایی است که برای سازمان جدید است. بنابراین، همه نوآوری ها بیانگر تغییر است، اما همه تغییرها، نوآوری نیست.
- (هنری فایول (1821-1925) مهندس معدن که بعدها در حرفه مدیریت ادامه کار داد و نظریات خود را در این زمینه در دهه هفتم عمر خود منتشر کرد و مورد استقبال علوم مدیریت قرار گرفت. برای اطلاع بیشتر از نظریات مدیریتی به کتاب تئوریهای سازمان و مدیریت نوشته آقای دکتر رحمان سرشت نشر موسسه فرهنگی انتشاراتی فرهنگی فن و هنر، چاپ اول 1377 مراجعه کنید.)

بهبود مستمر

تفاوت میان نوآوری و کایزن را می توان به تفاوت میان نردبان و شیب تشبیه کرد. همانطور که ملاحظه می شود درالگوی مطلوب نوآوری، بهبود سیری صعودی و پله ای دارد در صورتی که نوآوری سیری انفجاری . ناگهانی دارد.

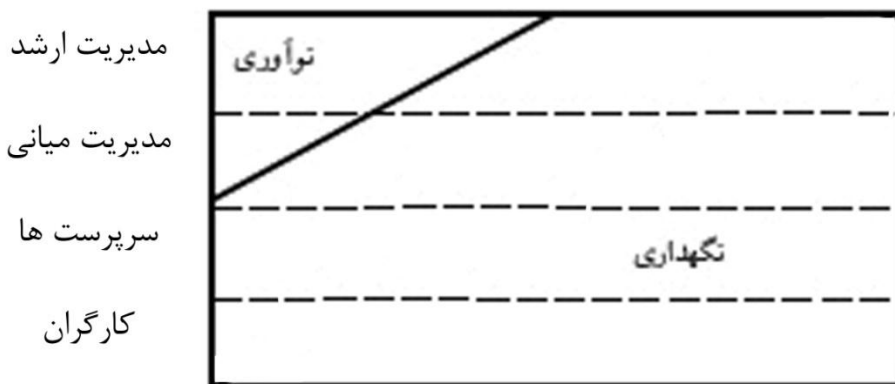


نمودار(3): روش ترکیبی کایزن و نوآوری

شرکت های ژاپنی، پیشرفت تدریجی را ترجیح می دهند و شرکت های غربی به نوآوری اعتقاد دارند.

بهبود مستمر

کایزن همراه با نوآوری: یکی از ویژگی‌های جالب کایزن، عدم نیاز قطعی آن به فناوری پیچیده یا آخرین دستاوردهای فناورانه است. برای تحقق کایزن، "عقل سلیم"، همه چیزهای مورد نیاز است. در مقابل، نوآوری اغلب به فناوری و سرمایه گذاری فراوان نیاز دارد. برداشت اکثر مدیران غربی از نگهداری و نوآوری نیز در نمودار (4) نشان داده شده است.



نمودار(4): برداشت مدیریت غربی از کارکردهای شغلی (نگهداری، نوآوری)

بهبود مستمر و نظام پیشنهادها

مدیریت ژاپنی برای درگیر کردن کارکنان در کایزن، با بیان پیشنهادها، تلاش‌های گسترده‌ای انجام می‌دهد. از این رو، نظام پیشنهادها جزء نظام مدیریت موجود

بهبود مستمر

محسوب می شود و تعداد پیشنهادهای کارگران، معیار مهمی در ارزیابی کارایی سرپرستان است. مدیر سرپرستان نیز باید با زیردستان خود به منظور کمک به کارگران، برای بیان پیشنهادهای بیشتر همکاری کند.

یکی از ویژگی های مهم مدیریت ژاپنی، دریافت پیشنهادهای بی شمار کارگران و تلاش بسیار در بررسی پیشنهادهای مذکور و اغلب توجه به آنها در راهبرد کلی کایزن است. مدیریت ارشد به پیشنهادهای کارکنان بر اساس معیارهای از پیش تعیین شده، پاداش پرداخت می کند. مدیریت آماده است تا تلاش های کارکنان را به منظور بهبود، مورد تصدیق قرار دهد و در مواقع ضروری، اشتیاق خود را در این حوزه نشان می دهد. در بیشتر مواقع، پیشنهادهای فردی برای تقویت حس رقابت در میان کارگران و گروه های کاری، بر تابلوی اعلانات در محل کار نصب می شود. یکی دیگر از محاسن مهم نظام پیشنهادهای، این است که هر پیشنهادی پس از اجرا به بهبود استاندارد موجود منجر می شود. برای مثال، وقتی بر اساس پیشنهاد کارگران، دستگاهی ویژه برای جلوگیری از اشتباه و بروز ضایعات بر یک ماشین نصب می شود، کارگران ناگزیر خواهند بود تا نحوه کار خود را تغییر دهند و بیشتر دقت کنند. به هر حال، از آنجایی که استاندارد جدید به ابتکار خود کارگر پدید آمده است، وی از استاندارد جدید احساس غرور می کند و به رعایت آن می پردازد.

اما اگر از وی خواسته شود که استاندارد تحمیل شده از طرف مدیریت را رعایت کند، ممکن است اشتیاق زیادی نشان ندهد. بدین ترتیب، از طریق نظام پیشنهادهای کارگران، می توانند در محل کار خود در کایزن مشارکت کنند و تأثیر مهمی در بهبود

بهبود مستمر

استانداردها داشته باشند. آقای تویودا رئیس هیأت مدیره تویوتا موتور، به تازگی در مصاحبه ای گفته است: یکی از ویژگی های کارگر ژاپنی این است که علاوه بر استفاده از دست هایش، از مغز خود نیز استفاده می کند. کارگر ژاپنی سالانه 1/5 میلیون پیشنهاد ارائه می کند که 95 % آنها در عمل مورد استفاده قرار می گیرد. فضای کارخانه های تویوتا، همواره آکنده از شور و شوق ملموس برای بهبود است.

بهبود مستمر و رقابت

آن دسته از مدیران غربی که از تجربه تجاری در ژاپن برخوردارند، از وجود رقابت شدید بین شرکت های ژاپنی صحبت می کنند. این عقیده وجود دارد که رقابت شدید داخلی بین شرکت های ژاپنی، نیروی محرکه اصلی آنها در بازارهای جهانی محسوب می شود. شرکت های ژاپنی با عرضه کالاهای جدید و رقابت پذیر و نیز بهبود و بهره گیری از آخرین دستاوردهای فناورانه، برای تصاحب سهم بیشتری از بازار با یکدیگر رقابت می کنند. قیمت⁹، کیفیت¹⁰ و خدمات¹¹ انگیزه و نیروی محرکه رقابت محسوب می شود، ولی در مورد ژاپن می توان گفت که خود رقابت، دلیل اصلی رقابت است. در حال حاضر، شرکت های ژاپنی حتی در ارائه کایزن بهتر و سریع تر با یکدیگر رقابت می کنند. وقتی سود مهم ترین معیار برای موفقیت تجارت

⁹ Amount

¹⁰ . Quality

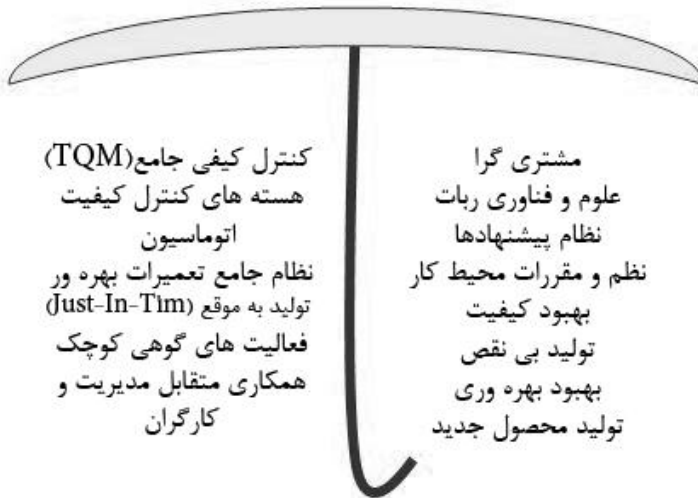
¹¹ Service

بهبود مستمر

محسوب می شود، عدم تغییر یک شرکت برای بیش از یک ربع قرن، قابل تصور نخواهد بود. وقتی شرکت ها درباره میزان قدرت کایزن با یکدیگر رقابت می کنند، بهبود باید از روندی مستمر برخوردار باشد. کایزن سبب می شود چرخه بهبود تضمین گردد. با آغاز جنبش کایزن، به هیچ وجه نمی توان پیشروی آن را متوقف کرد.

نظام ارزشی بهبود مستمر

کایزن مفهومی چتری شکل است که بیشتر شیوه های خاص مدیریت ژاپنی را شامل می شود که به تازگی شهرت جهانی یافته است. (نمودار 5)



نمودار(5): چتر بهبود مستمر

بهبود مستمر

در چرخه مذکور، وضعیت موجود¹² همیشه موضوع اصلی برای برنامه ریزی است. برای گذار از وضعیت فعلی، اقدامات اجرایی برای دستیابی به اهداف پیش بینی شده در برنامه آغاز می شود و در ادامه با بررسی نحوه اجرای برنامه، قوت ها و ضعف های آن آشکار می گردد. در مرحله آخر، اقدامات اصلاحی برای بهبود فعالیت های انجام شده آغاز می شود و این چرخه به همین ترتیب ادامه می یابد. به عبارت دیگر، در رویکرد چرخه دمینگ، وضعیت موجود هیچگاه کاملاً راضی کننده نیست و همواره باید به دنبال بهبود وضعیت باشیم.

نکته دیگر این است که جهت اجرای چرخه دمینگ، همیشه از برنامه ریزی آغاز و دوباره به برنامه ریزی ختم می شود. به این معنی که اگر برنامه ای تنظیم و اجرا شد و در عمل با مشکلاتی در اجرا روبرو گردید، باید به فکر اصلاح مراحل اجرای برنامه باشیم و در نهایت، سریع اقدامات لازم را برای اصلاح کار اجرایی انجام دهیم.

سپس برای اجرای فعالیتی دیگر برنامه ریزی کنیم. اگر برنامه تنظیمی در اجرا با مشکل روبرو شد، اجازه نداریم به سادگی اجرای برنامه را متوقف کنیم، بلکه باید به دنبال دلایل عدم ناتوانی برنامه در اجرا باشیم. چنانچه برنامه تنظیم شده برای بهبود سازمان را در نیمه راه رها کنیم، اصل برنامه زیر سؤال می رود. به عبارت دیگر، این پرسش مطرح می شود که چرا به تغییر و بهبود وضعیت موجود پرداختیم.

¹² Existent Position

مراحل اجرای کایزن عملی

برای اجرای بهبود بهره وری با رویکرد کایزن عملی مراحل زیر پیش بینی شده است که در این کارگاه پنج روزه به تفصیل تشریح می شوند و شرکت کنندگان در دوره ، به طور عملی نیز آن را تمرین خواهند نمود :

- 1- ناحیه نمونه را انتخاب کنید .
- 2- گروه بهبود (تیم کایزن) را ایجاد و سازمان دهی کنید .
- 3- داده های آماری مورد نیاز را در ناحیه نمونه با کمک اعضای گروه گرد آوری کنید .
- 4- اعضای شرکت کننده را در کارگاه آموزشی با مفاهیم و ابزارهای بهبود آشنا کنید .
- 5- نظام آراستگی (5 ت) را آغاز کنید .
- 6- مودا (اتلاف) ها را شناسایی و فهرستی از آنها تهیه کنید .
- 7- تحلیل علل رویداد اتلاف را در ناحیه نمونه انجام دهید و راه حلهایی را با استفاده از کار گروهی بدست آورید .
- 8- راه حل هایی را که عملی ترند انتخاب کنید .

بهبود مستمر

- 9- هر نوع تغییر فیزیکی در آرایش ناحیه نمونه را بدون فوت وقت انجام دهید .
- 10- بهبود انجام گرفته را به صورت استاندارد درآورید .
- 11- موفقیت حاصله را به اطلاع سایر همکارانتان برسانید .
- 12- نتایج به دست آمده را ارزیابی کنید تا در مراحل بعدی مورد استفاده قرار گیرند .
- 13- به سراغ مشکل بعدی بروید

اصول بیست گانه مدیریت در کایزن

1. نگویید چرا این کار انجام نمی شود. فکر کنید چگونه می توانید آن را انجام دهید.
2. درباره مشکل ایجاد شده نگران نباشید. اکنون برای رفع آن اقدام کنید.
3. از وضعیت موجود راضی نباشید. باور داشته باشید که همیشه راه بهتری نیز وجود دارد.
4. اگر مرتکب اشتباه شدید، بلافاصله به رفع اشتباه بپردازید.
5. برای تحقق هدف به دنبال کمال مطلوب نباشید. اگر % 60 از تحقق هدف اطمینان دارید، کار را آغاز کنید.
6. برای پی بردن به ریشه مشکلات، پنج بار بپرسید چرا؟

بهبود مستمر

7. گمبا محل واقعی رویداد خطاست. سعی نکنید از دفتر کار خود، مشکلات محیط را حل کنید.
8. همیشه برای حل مشکل، از اطلاعات کمی و به روز استفاده کنید.
9. برای حل مشکل، بلافاصله به دنبال صرف منابع مالی نباشید. بلکه از خرد خود استفاده کنید. اگر به تنهایی قادر به حل مشکل نیستید، از خرد جمعی استفاده کنید.
10. هیچ وقت جزئیات مسئله را فراموش نکنید. ریشه بسیاری از مشکلات بزرگ، نکات جزئی است.
11. حمایت مدیریت ارشد، منحصر به قول و کلام نیست. مدیریت باید حضور مشهود و ملموس داشته باشد.
12. برای حل مسائل هر جا که امکان دارد، از واگذاری اختیار به زیردستان خودداری نکنید.
13. هیچ وقت به دنبال مقصر نگردید. هیچ گاه عجلانه قضاوت نکنید.
14. مدیریت دیداری^{۱۳} و انتقال اطلاعات^{۱۴} بهترین ابزار برای حل مسئله به صورت گروهی است.
15. ارتباط یکطرفه دستوری از بالا به پایین، مشکلات سازمان را پیچیده تر می کند. مدیریت ارشد باید با لایه های پایین تر سازمان، ارتباط دو جانبه داشته باشد.

¹³ Visual Management

¹⁴ Information Transmission

بهبود مستمر

16. انسان ها توانایی های فراوانی دارند. از الگوهای چندمهارتی و غنی سازی شغلی¹⁵ برای شکوفا شدن آنها استفاده کنید.
17. فقط فعالیت هایی را انجام دهید که برای سازمان شما ارزش افزوده ایجاد می کند.
18. فراموش نکنید که 5 ت 2، بنیان ایجاد محصولی با کیفیت است.
19. بر اساس الگوهای کار گروهی، مسائل محیط کارتان را حل کنید.
20. حذف مودا3، فرایندی پایان ناپذیر است. هیچ وقت از این کار خسته نشوید.

مدیریت سه بعدی

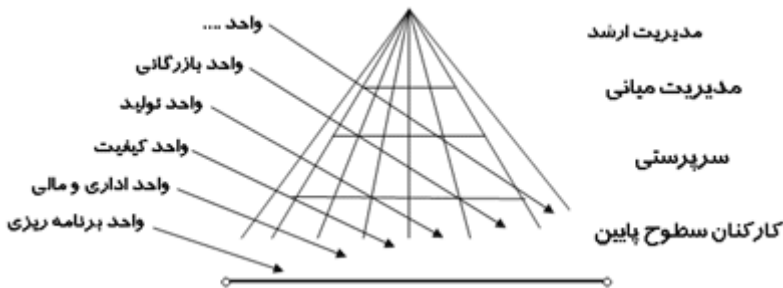
مدیریت سه بعدی یا مدیریت خط مشی، بنیادی ترین روش برای منسجم کردن فعالیت های چرخه PDCA ارتباطات اثربخش و کارکردهای حرفه ای کایزن می باشد. در مدیریت سه بعدی هدف ها و خط مشی های سازمان بر مبنای بهبود مستمر تبیین می شود. به همین دلیل هماهنگی های بالا به پایین و پایین به بالا در رده های مختلف هرم سازمان از طریق کمیته راهبری کایزن محقق می گردد. برای تحقق موثر اهداف، مدیریت سه بعدی، ضروری است هر بخش سازمان اهداف قابل اجرای خود را در نشستهای مشابه توسط کمیته راهبری کایزن در بخش مربوطه مورد مطالعه و بررسی قرار داده و در جهت تحقق موثر آن تلاش می نماید. بدیهی است مدیران ارشد هر بخش باید مسئولیت اجرایی تمام برنامه های اجرایی بخش خود را بر عهده داشته

¹⁵ Job Make Wealth

بهبود مستمر

علاوه بر نظارت و کنترل کامل بر روند اجرایی برنامه ها در جهت تحقق آن نهایت تلاش و پیگیری را به عمل آورند.

ساختار سلسله مراتبی تصمیم در سازمان



تیلور با تقسیم وظایف و تخصصی کردن فعالیت های یک سازمان ضمن این که به شیوه ای نظام مند سازمان را قابل اداره می کند، اما در شرایط رقابتی امروز جهان که مشتری حرف اول را در تعیین نوع و کیفیت خدمات مورد نظر می زند دیگر پاسخگو نیست.

امروز مشتریان سازمان هایی که خدمات عمومی تولید می کنند، انتظارات دیگری دارند آنها به دنبال خدماتی می گردند که دارای سه ویژگی زیر باشد:

1) ارزانتتر از عرضه کنندگان خصوصی

2) در مدت زمانی سریعتر از بخش خصوصی

3) با کیفیتی که مطلوب اوست

در چنین شرایطی پاسخگویی به نیاز مشتری و انجام تغییرات متناسب با تحولات بازار، تنها از عهده سازمان هایی بر می آید که با شیوه های نوین مدیریت و سازماندهی آشنایی دارند. سازمان هایی که همچنان با نظام دیوان سالاری اداره می شوند، نسبت به تغییر و نیاز بازار حساسیتی ندارند و بسیار کند عمل می کنند. مشتری در این سازمان معمولاً حق انتخاب ندارد. به طور خلاصه این سازمان ها با مشکلاتی روبرویند که در زیر به آن اشاره می کنیم:

سازمان های سلسله مراتبی با ایجاد دیارتمان های مختلف و لایه های متعدد مدیریتی، عملاً دیوارهای نامرئی در بین کارکنان خود ایجاد می کنند. در این سازمان ها ایستگاههای متعدد کار وجود دارد که برخی از آنها خود به گلوگاه تبدیل می شوند. هر کس مسئول کار خود است و از فعالیت همکاران خود اطلاعی ندارد. گردش اطلاعات و مستندات در سازمان به کندی صورت می گیرد. باین ترتیب اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری در لایه های متعدد سازمانی ضمن آنکه دیر به دست مدیر می رسد، به دلیل پالایش های مصلحتی از دقت و روایی هم برخوردار نیست. در بهترین حالت این اطلاعات دیگر به روز نیستند و برای تصمیم گیری از کمترین ارزش ممکن برخوردارند.

بهبود مستمر

در این سازمان ها چه باید کرد که پاسخگوی نیاز مشتری باشیم. آیا بر هم زدن ساختار سلسله مراتبی و ایجاد ساختارهای جدید به سرعت امکان پذیر است؟ تجربه اجرای تکنیک های تغییر از بالا و اجرای یکباره در سراسر سازمان خلاف این امر را ثابت می کند. فرهنگ سازمانی حاکم بر بسیاری از سازمان های کنونی اجازه تغییرات بنیادین را به هیچ وجه نمی دهد. از سوی دیگر دوره مدیریت در سازمان های ما کوتاه است و مدیران ما انتظار دارند در زمان معقولی، به نتایج ملموسی دست پیدا کنند. چه باید کرد؟ راز موفقیت را باید در رویکرد های بهبود که در زیر به آن اشاره می کنیم جستجو کرد.

مدیریت روند گرا در مقابل مدیریت نتیجه گرا

کایزن به وجود آورنده تفکر روند گراست. زیرا برای دستیابی به نتایج مطلوب، باید روند کارها بهبود یابد. علاوه بر این، کایزن مردم گراست و سمت گیری آن، در جهت تلاش های مردمی متمرکز شده است. این دیدگاه با تفکر مدیران غربی که نتیجه گرا هستند، بسیار مغایرت دارد.

کشتی سومو، ورزش ملی ژاپن است. در هر دوره از مسابقات کشتی سومو، علاوه بر قهرمانی، سه مدال مختلف اعطا می شود. مدال بهترین عملکرد، مدال مهارت و مدال روحیه مبارزه جویی. مدال روحیه مبارزه جویی، به کشتی گیری اعطا می شود که در خلال پانزده روز مسابقه، به شدت مبارزه کرده است، گرچه در مجموع برد و باخت، موقعیت چندان مطلوبی کسب نکرده باشد. هیچ یک از سه مدال مذکور، فقط به نتایج

بهبود مستمر

که تعداد بردها در خلال مسابقه است، متکی نیست. این نمونه ای روشن از تفکر روندگرایی ژاپنی است.

در مفهوم کایزن، بر تفکر روند گرایی ژاپنی تأکید می شود و این گونه برداشت های مدیریت ژاپنی، سبب می شود تا تفاوت عظیمی در شیوه های ایجاد دگرگونی در سازمان پدید آید. یکی از جنبه های بارز مدیریت ژاپنی، تلاشی آگاهانه برای استقرار نظامی است که از معیارهای روندگرا حمایت و تشویق می کند

و به معیارهای نتیجه گرا نیز صحنه می گذارد. در حالی که پاداش های تعیین شده برای معیارهای نتیجه گرا، نقدی است و به طور مستقیم، به میزان صرفه جویی و سودهای به دست آمده ارتباط دارد، اما در مقابل پاداش های در نظر گرفته شده برای معیارهای روندگرا، اغلب با تجلیل و قدردانی از تلاش های انجام شده همراه است.

یک مدیر همان گونه که از تعریف این واژه برمی آید، باید به نتایج علاقه مند باشد. با وجود این، وقتی رفتار یک مدیر موفق را در یک شرکت موفق مورد توجه قرار می دهیم، خواهیم دید چنین مدیری در عین حال روندگرا نیز است. این گونه مدیران مسائل مربوط به روند کار را مطرح می کنند. آنها تصمیم های خود را بر اساس معیارهای روندگرا و نتیجه گرا اتخاذ می کنند، در حالی که ممکن است همیشه از تفاوت میان این دو معیار آگاه نباشند.

یک مدیر روندگرا که اعتقاد راسخی به معیارهای روندگرا دارد، به موارد زیر علاقه خواهد داشت:

بهبود مستمر

- انضباط^{۱۶}
- مدیریت زمان^{۱۷}
- افزایش مهارت ها^{۱۸}
- مشارکت و درگیر شدن^{۱۹}
- روحیه^{۲۰}
- ارتباطات^{۲۱}

به بیان دیگر، چنین مدیری مردم گرا خواهد بود. علاوه بر این، چنین مدیری به ایجاد نظام پاداش متناسب با معیارهای روندگرا علاقه خواهد داشت. در صورت استفاده مثبت مدیریت از طرز تفکر روندگرا و تقویت راهبرد کایزن، قدرت رقابت شرکت ها در بلندمدت بسیار تقویت خواهد شد.

سیستم هزینه یابی کایزن (Kaizen costing):

در ادبیات مدیریتی ژاپن ، کایزن به معنای بهبود پیوسته و مداوم توأم با مشارکت همه افراد در یک شرکت یا سازمان (مدیران رده بالا ، مدیران میانی و کارگران) بکار

¹⁶ . Discipline

¹⁷ Time Management

¹⁸ Skill Abet

¹⁹ Communion

²⁰ Morale

²¹ Relevance

بهبود مستمر

رفته است. محققین ژاپنی کایزن را نظام تفکر روندگرا، در مقابل تفکر نتیجه گرا در غرب تفسیر می کنند.

سیستم هزینه یابی کایزن به عنوان یکی از زیر مجموعه های اصلی استراتژی کایزن در راستای تلاش مدیران ژاپنی در بهبود مستمر و مداوم فعالیتها به منظور حذف ضایعات، افزایش مهارتها، افزایش کیفیت و کاهش بهای تمام شده به عنوان یک ابزار مهم در برخی از صنایع ژاپن (به خصوص صنایع خودروسازی) بکار گرفته شده است.

رسالت اصلی سیستم هزینه یابی کایزن به عنوان یک روش، تاحدی مشابه سیستم کنترل بودجه و متفاوت از سیستم هزینه یابی استاندارد می باشد. هدف این سیستم کاهش هزینه ها در سطحی پایین تر از هزینه های استاندارد است. این سیستم کاهش در هزینه ها را از طریق بهبود پیوسته فعالیتها در تمامی سطوح عملیات کایزن ممکن ساخته است.

سیستم هزینه یابی کایزن ورای سیستم هزینه یابی استاندارد عمل می کند و اصولاً تابع سیستم حسابداری مالی (که تاکیدش بر سیستم هزینه یابی استاندارد است) نیست.

ژاپنی ها معتقدند نقطه قوت سیستم هزینه یابی کایزن، پیوستگی آن با فرآیند برنامه ریزی سود کل شرکت می باشد. ایجاد ارتباط پیوسته و با ثبات با برنامه ریزی کلی و فرآیند بودجه سازی، این اطمینان را حاصل می سازد که شرکت به سمت اهداف بلند

بهبود مستمر

مدتتش در حرکت است، بدون اینکه منابعی را برای رعایت استاندارد های هزینه و بررسی انحرافات در قالب سیستم سنتی کنترل هزینه تلف کرده باشد . جدول شماره (3) بطور خلاصه مفاهیم و تکنیکهای هزینه یابی کایزن را در مقابل هزینه یابی استاندارد نشان می دهد:

هزینه یابی استاندارد در مقابل هزینه یابی کایزن

مفاهیم هزینه یابی کایزن	مفاهیم هزینه یابی استاندارد
سیستم کاهش هزینه	سیستم کنترل هزینه
فرض بهبود پیوسته و مستمر در تولید	فرض مطلوبیت شرایط فعلی تولید
دستیابی به کاهش برنامه ریزی شده	تحقق هزینه های استاندارد
تکنیکهای هزینه یابی کایزن	تکنیکهای هزینه یابی استاندارد
مقدار کاهش در هزینه برای هر ماه برنامه ریزی می شوند و روشهای بهبود پیوسته کایزن بطور مستمر بکار گرفته می شود تا سود مورد انتظار حاصل شود و یا فاصله سود واقعی و مورد انتظار به حداقل ممکن کاهش یابد .	استاندارد ها ، سالانه و یا هر شش ماه تجزیه و تحلیل هزینه شامل مقایسه هزینه
تجزیه و تحلیل انحراف هزینه شامل	

بهبود مستمر

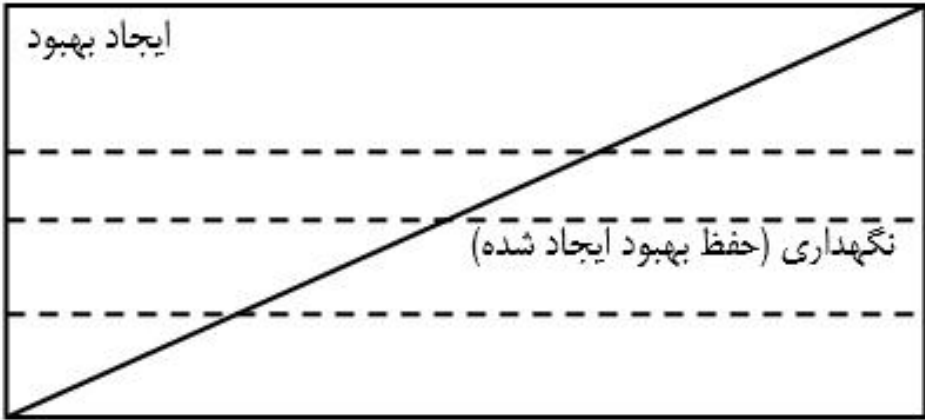
مقایسه میزان کاهش در هزینه های واقعی با هزینه های واقعی با استاندارداست . با کاهش مورد انتظار (برنامه ریزی شده) است .	های واقعی با هزینه های استاندارداست . با کاهش مورد انتظار (برنامه ریزی شده) است .
بررسی و واکنش زمانی صورت می گیرد که میزان کاهش در هزینه های مورد انتظار کایزن تحقق نیافته باشد.	بررسی و واکنش زمانی صورت می گیرد که میزان کاهش در هزینه های مورد انتظار کایزن تحقق نیافته باشند.

جدول (3) هزینه یابی استاندارد در مقابل هزینه یابی کایزن

مدل مدیریت کایزنی

در نمودار (10) چگونگی برداشت ژاپنی از شرح وظایف مشاهده می شود:

بهبود مستمر



نمودار (10): مدل مدیریت کایزنی

همان طور که ملاحظه می شود، هرچه از سطوح بالای مدیریت به سطوح پایین سازمان می اییم، از وظایف دسته ایجاد بهبود، کاسته و بر وظایفی افزوده می شود که جنبه حفظ و نگهداری بهبود ایجاد شده را دارند. آنچه از نمودار فوق استنباط می شود، این است که مدیران سطوح بالاتر سازمان باید همواره بخش اعظم وقت خود را صرف بهبود سازمان کنند و امور جاری را که جنبه نگهداری دارند، به سطوح پایین تر واگذار کنند. آیا به راستی در سازمانهای ما این گونه عمل می شود؟ مدیری که بیشتر وقت خود را صرف پاراف نامه بازبینی مطالبی می کند که کارشناسان باید قبلاً انجام می دادند، هیچ وقت فرصت نخواهد داشت تا به بهبود سازمان بیاندیشد.

بهبود مستمر

بنابراین، از نگاه کایزن، کارکنان یک سازمان همواره باید به فکر بهبود و حفظ دستاوردهای بهبود در سازمان خود باشند، اما سهم آنها از این نهضت، در نمودار فوق نشان داده شده است.

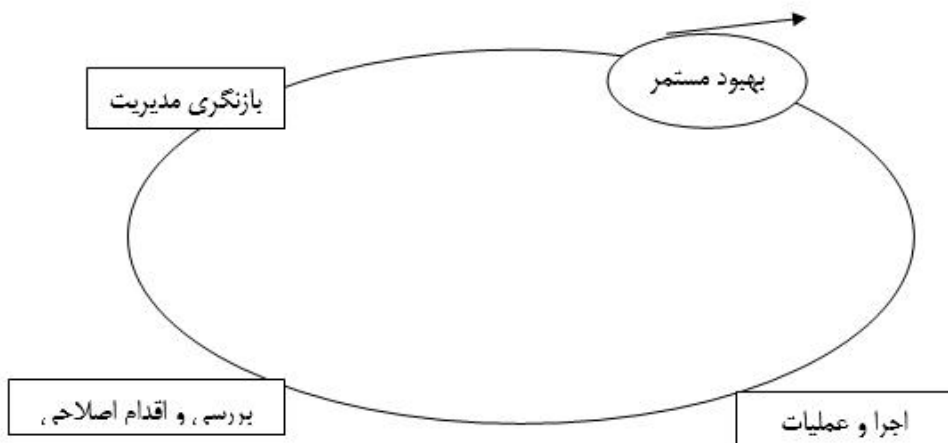
در چرخه مذکور، وضعیت موجود همیشه موضوع اصلی برای برنامه ریزی است. برای گذار از این وضعیت فعلی، اقدامات اجرایی برای دستیابی به اهداف پیش بینی شده در برنامه آغاز می شود و در ادامه با بررسی نحوه اجرای برنامه، قوت ها و ضعف های آن آشکار می گردد. در مرحله آخر، اقدامات اصلاحی برای بهبود فعالیت های انجام شده آغاز می شود و این چرخه به همین ترتیب ادامه می یابد. به عبارت دیگر، در رویکرد چرخه دمینگ، وضعیت موجود هیچگاه کاملاً راضی کننده نیست و همواره باید به دنبال بهبود وضعیت باشیم.

نکته دیگر این است که جهت اجرای چرخه دمینگ، همیشه از برنامه ریزی آغاز و دوباره به برنامه ریزی ختم می شود. به این معنی که اگر برنامه ای تنظیم و اجرا شد و در عمل با مشکلاتی در اجرا روبرو گردید، باید به فکر اصلاح مراحل اجرای برنامه باشیم و در نهایت، سریع اقدامات لازم را برای اصلاح کار اجرایی انجام دهیم.

سپس برای اجرای فعالیتی دیگر برنامه ریزی کنیم. اگر برنامه تنظیمی در اجرا با مشکل روبرو شد، اجازه ندایم به سادگی اجرای برنامه را متوقف کنیم، بلکه باید به دنبال دلایل عدم ناتوانی برنامه در اجرا باشیم، چنانچه برنامه تنظیم شده برای

بهبود مستمر

بهبود سازمان را در نیمه راه رها کنیم، اصل برنامه زیر سؤال می رود. به عبارت دیگر، این پرسش مطرح می شود که چرا به تغییر و بهبود وضعیت موجود پرداختیم.



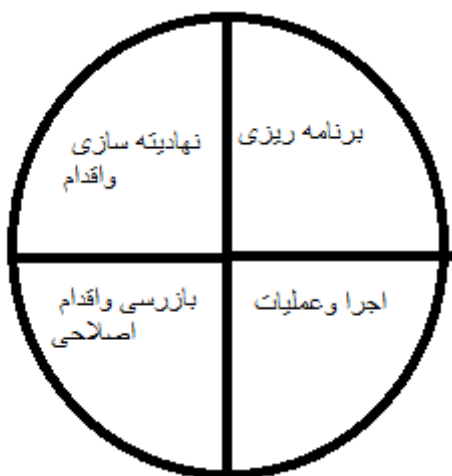
نمودار (12): بهبود مستمر

کارکرد حرفه ای کایزن

بهبود مستمر

ایجاد کایزن از طریق دو روش یعنی ، روش سیستمی و روش کارگاهی (Gemba) امکان پذیر است .

پایه و مبنای رویکرد سیستمی در الگوی چرخه PDCA خلاصه می شود . این چرخه در جهت افزایش کیفیت محصول ، بهبود کیفی فرآیندها و سیستم ها ، چرخه ای چهار پله ای به وجود می آورد ، که شامل برنامه ریزی ، اجرا ، بازرسی و اصلاح می باشد . این چرخه را می توان به صورت شکل زیر نشان داد :



در برنامه ریزی ، چرخه PDCA نیاز سنجی های لازم به منظور شناسایی اهداف و تعریف مسئله یا مشکل انجام می شود . فنون کنترل کیفیت آماری که

بهبود مستمر

عموما در این مرحله مورد استفاده قرار می گیرد شامل نمودارهای پارتو ، نمودارهای کنترل متغییر (1) و نمودارهای کنترل وصفی (2) می باشد . در ادامه برنامه ریزی مشکل و دلیل انتخاب موضوع با استفاده از نمودار علت و معلول (3) تعیین و سپس مهمترین عوامل موثر از طریق تحلیل رگرسیون مورد بررسی قرار می گیرد . در پایان مرحله برنامه ریزی از چرخه PDCA با استفاده از 5W (چرا ، چی ، کجا ، چه وقت ، چه کسی و چگونه) اقدامات اصلاحی لازم شناسایی و در اجرا این اقدامات به منظور تحقق اصلاحات انجام می شود . غالباً در این مرحله به منظور تحقق اصلاحات انجام می شود . غالباً در این مرحله به منظور بررسی و تبادل نظر در مورد هدف برنامه ریزی و ملاحظات اداری جلسه ای با حضور متخصصان برگزار می شود .

در مرحله بازرسی ، بازرسان فرآیند محصول یا سیستم تحت مطالعه را بررسی می کنند . ممیزی مواردی از قبیل تحصیل اطلاعاتی در ارتباط مستقیم با سیستم های کیفیت ، رویه های موجود ، سوابق و اسناد و مدارک برنامه ریزی را در برمی گیرد . کسب اطلاعات مرتبط با فرآیند تحت مطالعه در موفقیت ممیزان نقش مهمی ایفا می کند ابزار کنترل کیفیت آماری که در این مرحله استفاده می شود ، عموما شامل نمودارهای کنترل متغییر ، نمودارهای کنترل وصفی و نمودار پارتو است که با استفاده از این نمودارها نقاط ضعف و قوت سیستم شناسایی و قلمروهای بهبود مرز بندی می شود . نتایج کلیه اقدامات انجام شده در مرحله

بهبود مستمر

سوم ، توسط ممیزان در سازمان انعکاس می یابد تا نسبت به گزارشات ، عکس العمل لازم نشان داده شود و اصلاحات لازم صورت گیرد .

مرحله چهارم چرخه PDCA شامل کلیه اقدامات سازگاری و پذیرش ، بهبود و اجرا یا پیاده سازی فرآیندها پس از انجام کلیه تغییرات لازم خواهد بود . این مرحله به منظور استاندارد سازی فرآیندها و با هدف جلوگیری از تکرار مشکلات مشابه و بررسی مسائل حل نشده انجام می گیرد .

ایجاد کایزن با استفاده از رویکرد سیستمی تحت تاثیر سه عامل اصلی یعنی : مدیریت خط مشی ، کنترل فرآیند و سیستم های پرورش کارکنان می باشد . مدیریت خط و مشی یا خط و مشی گذاری که در واقع بیان اهداف و مقاصد سازمان در تمام بخشها می باشد گام نخست در این روش قلمداد می گردد . گام دوم در فرآیند مدیریت خط مشی تعیین اهداف به صورت کمی است . مرحله سوم ، برنامه ریزی اجرایی یعنی ، مجموعه روش های دستیابی به اهداف و چگونگی کارکرد کایزن می باشد . بنابراین با استفاده از نقاط کنترل نتایج به دست آمده با اهداف اولیه مقایسه شده و مواردی که با هدفهای تعیین شده مغایرت داشته باشد به عنوان مشکل جدید ثبت ، تا در چرخه بعدی مدیریت خط مشی رسیدگی شود .

نگرش فوق گویای آن است که در روش سیستمی تاکید بیشتر به مباحث کلان در بخشهای ساختاری و سازماندهی و اجرای کایزن می باشد ولی در روش کارگاهی

بهبود مستمر

که پایه و اساس آن چرخه (CAPD) می باشد بیشتر بر روی مباحث عملیاتی تاکید دارد .

در این روش به منظور شناسایی مشکلات و تهیه راه حل های عملیاتی آن ، ابتدا یک فهرست بازبینی از اقلام مهم مانند مواد ، موجودی انبار ، کالای نیمه ساخته ، زمانهای تحویل و حمل کالا ، وضعیت اتوماسیون و تهیه می شود . (در حقیقت با این کار نقاط حساس کاری و احتمالا پر مشکل شناسایی و برای هر یک از ع وامل مهم راه کارهای اصولی تعیین می گردد .)

در روش کارگاهی مشکلات با استفاده از سه MU شناسایی می شوند . MU حرف نخست ، کلمه MURI (بی دلیل) ، MURA (بی ثبات) و MUDA (بی حاصل) است . در واقع هر مشکل احتمالا دارای یکی از سه ویژگی فوق است که یا دلیل مشخصی برای آن وجود ندارد که باید برای رفع آن از نوعی ابزارهای کیفیت استفاده نمود و یا بی ثبات است که در صورت جزئی بودن صرف وقت و هزینه زیاد ضرورت ندارد و یا بی حاصل است که باید تا حد امکان در این رابطه اغماض نمود . در روش کارگاهی اقدامات اصلاحی نیز بر مبنای اصول سه GEN در محل و بر روی کالا به صورت واقع گرایانه انجام می شود زیرا فعالیت های اصلاحی در محیط واقعی صورت می گیرد . GEN سه حرف نخست ، کلمه GENBA (کارگاهی) ، GENBUTSU (کالای واقعی) GENJITSU (دلایل واقعی) است .

بهبود مستمر

لازم به ذکر است دو رویکرد سیستمی و رویکرد کارگاهی را می توان در تمام حوزه های کاری ، از جمله در فعالیت های تولیدی و غیر تولیدی مورد استفاده قرار داد .

آنچه مسلم است صرف نظر از بکارگیری هر روش و الگویی عواملی نظیر آموزش انگیزش ، اجرای مناسب نظام 5S نظام پیشنهادات و گروههای کیفیت نقش مهمی را در اجرای موفقیت کارکرد حرفه ای کایزن ایفا خواهد کرد .

آموزش

آموزش ، ارتقا مهارتهای مدیران و کارکنان را در ارتباط با اجرای موفقیت آمیز کایزن فراهم آورده و در واقع یک فعالیت راهبردی در موفقیت اجرای کایزن است . دومین هدف راهبردی آموزش این است که مشکلات احتمالی به وجود آمده بر اثر فرآیند تغییر در سازمان را برطرف می کند . سومین هدف راهبردی آموزش تلاش در جهت افزایش رقابت به منظور استقرار مناسب کایزن در سازمان است . وقتی کارکنان از طریق آموزش علت وجودی کایزن را درک کنند خود را درمقابل استقرار درست آن مسئول می دانند و بالاخره چهارمین هدف راهبردی آموزش تشویق به یادگیری کایزن در میان یکایک افراد سازمان می باشد ، این مورد بیشتر بر روی نیازهای یادگیری افراد متمرکز شده و به باوری که در آن هر فرد استعداد درونی خود را باید شکوفا نماید ، می انجامد .

انگیزش

این حقیقت همواره مد نظر بوده است که ارایه هر ایده جدید یا هر تغییری همواره با مقاومت کارکنان روبه رو می شود. مقاومت در تغییر رفتار، که در افراد مشاهده می شود، خود می تواند عامل مثبتی باشد که در صورت شناخت دقیق و فعالیت آن فضای لازم را برای آماده سازی و پذیرش تغییر فراهم خواهد کرد. از آنجا که کایزن انسان را عامل اصلی بهبود هر فعالیت می داند لازم است برای رسیدن به هدفهای تعیین شده افراد به طور مناسب برانگیخته شده و به مباحث انگیزشی بطور دقیق توجه کافی معطوف گردد.

عملیات 5S

تجربه نشان داده که شرط اجرای موفقیت آمیز کایزن در موسسه های مختلف این است که در بدو امر روش 5S به صورت صحیح در سازمان به اجرا در آید تمامی کارشناسان بهره وری به طور صریح بیان می کنند که اگر شرکتی نتواند 5S را به صورت موفقیت آمیز پیاده کند، قادر به انجام هیچ گونه فعالیتی در زمینه بهره وری نخواهد بود.

بهبود مستمر

5S در واقع ابتدایی ترین اصل بهبود بهره وری می باشد که با اجرای آن تغییرات شگرفی در موسسه ایجاد خواهد شد . 5S موجبات آراستگی ، افزایش ایمنی در محیط کار، افزایش کیفیت محصولات، بهبود در بهره وری تولید، بهبود وضعیت ماشین آلات، کاهش ضایعات و آمادگی برای استقرار سایر فعالیت های بهره وری را فراهم می آورد.

SEIRI: به معنی شناسایی و تفکیک کلیه اقلام ضروری و غیر ضروری در محوطه کاری

SEITON: به معنی مرتب سازی اقلام ضروری با اهداف دسترسی آسان به آنها.

SEISO: به معنی تمیز کردن محیط کار.

SEIKETSU: به معنی تدوین استانداردهای پاکیزگی و تلاش در جهت حفظ گامهای اولیه.

SHITSUKE: به معنی آموزش افراد در جهت رعایت نظافت و انضباط محیط.

لازم به توضیح است این نظام در همه جا موفقیت آمیز نبوده و ضروری است در این راستا نکات زیر نیز توجه شود.

عدم تقلید از دیگران

درک صحیح و کامل از فلسفه و معنی 5S بصورت فراگیر در سازمان.

عدم برخورد تشریفاتی با نظام 5S در سازمان.

بهبود مستمر

ایجاد علاقه و انگیزه در پرسنل به منظور این که انجام کار شخصی توسط خود فرد جزء ارزش های انسانی محسوب شود.

با توجه به اینکه انجام کار در محیط کوچک، ساده تر و سریعتر صورت می گیرد لذا برای اجرای سیستم 5S بهتر است از یک قسمت به عنوان مدل استفاده نمود و سپس آن را به سایر قسمتها تعمیم داد.

نظام پیشنهاددهی

طبیعی است که افراد سازمان هنگامی که از شرایط کاری خود رضایت نداشته باشند، تمایل بیشتری به تغییر در مکان و شرایط کاری خود احساس می کنند. بنابراین در بیشتر اوقات کارکنان تمایل به ارائه پیشنهاد برای اصلاح و توسعه فعالیت های کاری خود دارند و اگر این کار به صورت اصولی در سازمان به اجرا درآید نتایج بسیار مطلوبی را در بر خواهد داشت. در این شرایط مطلوب آن است که مدیریت به نحو شایسته از پیشنهاد دهندگان قدردانی نموده و در واقع این حداقل انتظاری است که افراد سازمان در برابر ارائه طرح و پیشنهاد خود دارند. عکس العمل مثبت

بهبود مستمر

در مقابل این کار ، گسترش پیشنهادات زیردستان ، ایجاد تحرک و انگیزه لازم برای بهبود مستمر خواهد بود .

همچنین در صورت بی توجهی مدیران به پیشنهادات کارکنان و یا مواخذه آنها بدون توجه به شرایط روحی و روانی آنان ، بیگانگی در روابط کاری بخصوص رابطه مدیران و کارکنان را در بر خواهد داشت . جای بسی تاسف است که مدیران برای توسعه کار و بهبود روش های تولید عموماً اقدام به خرید ماشین آلات و تجهیزات جدید نموده و یا دست به استخدام جدید می زنند حال آنکه نیروهای موجود به عنوان سرمایه با ارزش سازمان عموماً مورد بی مهری و بی توجهی قرار گرفته و همواره سعی بر نادیده گرفتن زحمات و تلاشهای گذشته آنان می گردد . این نکته مهم را نیز باید یادآور شد که تغییر و بهبود باید از سطوح بالای مدیریت آغاز شود و مدیران سطح بالا باید رفتار خود را با زیردستان تغییر داده و با تغییر رفتار خود فضای مناسب همکاری را بین تمامی آحاد سازمان فراهم آوردند .

برخی از جواب هایی که رئیسان و مدیران سازمان ها در برابر پیشنهادات می دهند احتمالاً عبارتند از :

بهبود مستمر

- برای مطالعه آن وقت ندارم .
- عقیده و پیشنهاد خوبی است ، اما زمان اجرای آن زود است .
- برای این کار بودجه نداریم .
- تئوری با عمل فرق دارد .
- آیا پیشنهاد را در جای دیگر اجرا کرده اید .
- فکر می کنم این پیشنهاد با خط مشی سازمان انطباق نداشته باشد .
- این پیشنهاد به کار ما نمی آید آن را در جای دیگر به کار ببرید .
- آیا ایده بهتری ندارید .

در ژاپن دو راه برای ارزیابی نظام پیشنهادات وجود دارد . اولین راه ، پاداش های مادی شرکت و راه دوم ارزش گذاشتن بر تلاش های افراد درون سازمان در جهت بهبود مستمر است . در سازمان های غربی و از جمله کشور ما بیشتر تمایل به پاداش های مالی وجود دارد . هر چند که به دلیل نیازهای مادی در جامعه باید به پاداش های مادی توجه شود ولی اگر صرفاً به این نوع پاداش ها بسنده نمود و به

بهبود مستمر

پاداش ها و مزیت های فرهنگی و ارزشی توجه نشود این دسته از یارانه ها نیز همچون مزیت های سازمان نظیر کارانه (که بایستی در ازای کارایی و اثر بخشی پرداخت شود) به صورت حقوق ثابت در خواهد آمد . البته این موضوع به اتخاذ سیاست نوآوری و مدیریت نتیجه گرا در غرب و سیاست کایزن و مدیریت هدف گرا در ژاپن نیز مربوط می شود . در غرب مدیران به سمت نوآوری گرایش بیشتری دارند . (نوآوری به معنی دست یافتن به بهبود از طریق سرمایه گذاری در تجهیزات و بکارگیری آخرین فناوری برای تغییر بزرگ است) . به همین دلیل نتایج حاصل از نوآوری نیز باید منجر به پیشرفت وسیع بر اوضاع کاری کارکنان باشد در حالی که کایزن به بهبودهای مستمر کوچک که در نهایت به اوضاع کاری کارکنان تاثیر می گذارد تاکید دارد . بدیهی است که چنین تفکر روند گرایی به جای توجه خاص به نتیجه در پی حرمت نهادن به کرامت و ارزش های والای انسانی نیز می باشد .

منابع:

- واشی یو، یاشو توشی، "ویژگیهای کنترل کیفی ژاپنی" تدبیر، شماره 99، دی 78
- ایمایی، ماساکی، "کایزن کلید موفقیت رقابتی ژاپن" ترجمه دکتر محمد حسین سلیمی، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر، 1375.
- رئوفی، محمد حسین، "کایزن یا مدیریت به پویی مستمر در سازمانهای آموزشی، مدیریت در آموزش و پرورش" شماره 17.
- رابینز، استیفن (1369). "مبانی رفتار سازمانی". ترجمه دکتر قاسم کبیری. تهران: انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

بهبود مستمر

رضائیان ، علی (1373) . " اصول مدیریت " . تهران : انتشارات سمت .

عزازی ، عبدالله ، بهبود مستمر یا کایزن در شرکت فولاد خوزستان ، " شیوه های عملی بهره وری نیروی انسانی " مرکز آموزش مدیریت دولتی ، چاپ اول ، 1377.

علاقمند ، علی (1370) . " مقدمات مدیریت آموزشی " . تهران : انتشارات دانشگاه پیام نور .

مدنی . داود (1373) . " بودجه و سازماندهی " . فصلنامه مطالعات مدیریت . شماره 13 و 14 .

الوانی ، سیدمهدی (1367) . " مدیریت عمومی " . تهران : نشر نی .

شباهنگ ، رضا . " حسابداری مدیریت " ، مرکز تحقیقات تخصصی حسابداری و حسابرسی سازمان حسابرسی ، بهمن ماه 1378

انگوتی گلنگدري ، علیرضا . " بررسی کارآیی ابزارهای حسابداری مدیریت " ، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته حسابداری دانشگاه شهید بهشتی ، تیرماه 1384

هورن گرن ، چارلزتی ؛ " حسابداری صنعتی با تاکید بر مسائل مدیریتی " ، ترجمه دکتر علی پارسائیان و موسی بزرگ اصل ، انتشارات کتاب فرزانه ، جلد اول ، تهران ، 1379

نمازی ، محمد ، " آینده حسابداری مدیریت " ، بررسی های حسابداری و حسابرسی ، پاییز 1378

بدری ، احمد ، " حسابداری مدیریت ؛ تحلیلی بر بحران در نظریه و عمل " ، بررسی های حسابداری و حسابرسی زمستان 1375 و بهار 1376

خاتمی ، محمد علی ، " نقش حسابداری مدیریت در ژاپن " ، بررسی های حسابداری و حسابرسی ، تابستان و پاییز 1375.

بهبود مستمر

کزازی ، ابوالفضل " نگرشی کاربردی برای اجرای موثر کایزن " مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی ، پایگاه مقالات نورمگ (noormags).

کزازی ، ابوالفضل ، "مدیریت کنترل کیفیت فراگیر(نگرش کاربردی)" انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول ، 1378.

Anderson, James. (1994). **Public Policymaking**. Boston: Houghton Mifflin Company.

Cento Central Treaty Organization.(1973). **Budget Administration**. Agency For International Development.Ankara Central Treaty Organization.

Hellreigel, Don & Slocum (1989). John w .Jr. Management, 5th Ed. Addison-Wesley pub. Co.

Joe, Battens. (1981). **Possibilities and Expectation**. Published in By The Aadisionwesley. P. Company.

Katz, D. & Kahn, L. (1978).The **Social Psychology of Organizations**. Wiley, NewYork.

Koontz, Harold & Weihrich, Heinz.(1988). **Essentiols of Management**. McGraw Hill Book Co.

Larson, T.J.(1993). Middle Managers, **Contribution to Implemented Information**

Technology Innovation. Journal of Management Information System, 10, 155-176.

Rosenfeld, R. & Servo, J. C. (1990). **Facilitating Innovation In Large Organizations.**

In M. A. West & J. L. Farr (EDS) **Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organization Strategies** (251-264).

United Nations (1982). **Changes & Trends in Public Administration & Finance For Development Second Survey.** Department of Technical Co-operation

Development.

BUNJI HIGASHIZAWA: “**KAIZEN NO HANASHI**” (TALKING ABOUT KAIZEN), NIKKAN KOGYO SHINBUNSHA (1977).

SEIICHI FUJITA: “**FUUDO TO BUNKA NO CHIGAI NI YORU KAIZEN KATSUDO NOHENKA**” (VARIATIONS IN KAIZEN ACTIVITY ARISING FROM CULTURAL AND REGIONAL DIFFERENCES), KEIEI SHISUTEMU (MANAGEMENT SYSTEMS), VOL. 11, number .(2001)3

Zimmerman, Jerold L. ; Morse Dale c. "**Managerial Accounting** " , IRWIN, 1997

Blocher J. Edward, Chen H. kung and T. W. Lin; "**Cost management, A Strategic Emphasis**", McGrawHill, 1999.

بهبود مستمر