

به نام خالق هستی بخش



(بهبود مستمر)

kaizen

مقدمه :

کایزن یا بهبود مستمر پنجمین گامی است که در هزینه یابی بر مبنای هدف بر می دارند و بر عملیات کنترل های لازم اعمال می شود تا باز هم هزینه ها کاهش یابند . مقصود از کایزن جست و جوی دائمی برای یافتن راه های جدید جهت کاهش دادن هزینه های فرایند تولید یک محصول که دارای طرح و کارکرد مشخص است. هزینه یابی بر مبنای هدف و کایزن دو روش مکمل یکدیگر هستند و برای کاهش دادن مستمر هزینه ها و افزایش ارزش محصولات (از دیدگاه مشتری) مورد استفاده قرار می گیرند. کایزن روند کاهش بهای تمام شده محصولی است که هم اکنون تولید می شود . کایزن یک شیوه مدیریتی ژاپنی است که بر اساس دیدگاههای دکتر دلیو . ای . دمینگ و دکتر جی.ام.جوران اساتید رشته مدیریت در آمریکا شکل گرفته است و بعدها توسط ژاپنی ها کلید قدرت رقابت آنها گردید.

* کایزن چیست ؟

کایزن در ژاپن طی جنگ جهانی دوم بوجود آمده است که تعریف آن تغییر به سمت بهتر شدن یا بهبود مستمر و تدریجی است. 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.

KAI+ ZEN= KAIZEN*

ZEN بمعنای بهبود و **KAI** بمعنای تغییر است

معنی اصلی واژه کایزن ساده و گویاست: کایزن یعنی بهبود مستمر، بهبود مستمری که تمامی افراد یعنی مدیران کارکنان و کارگران را در بر می گیرد از مدیریت بالا گرفته تا پایین ترین قسمت ها . فلسفه کایزن بر این اصل استوار است که شیوه زندگی انسان شامل زندگی شغلی، زندگی اجتماعی و زندگی خانوادگی باید پیوسته و مداوم بهبود یابد. فرهنگ کایزن و تعامل آن در بین لایه ها و سازمانهای مختلف اجتماعی در ژاپن باعث شده است تا کارگر از مدیر بیاموزد و مدیر از ایده های کارگر بهره مند گردد و هر کسی که با ارائه پیشنهادات مداوم در بهبود و توسعه سهمی داشته باشد، مورد تشویق قرار می گیرد.

❖ هدف از تغییر بهبود مستمر بهره وری سازمان

1_ ارتقای کارائی :

کارها را درست انجام دادن

2_ ارتقای اثر بخشی :

کارهای درست را انجام دادن

3_ بهبود بهره وری :

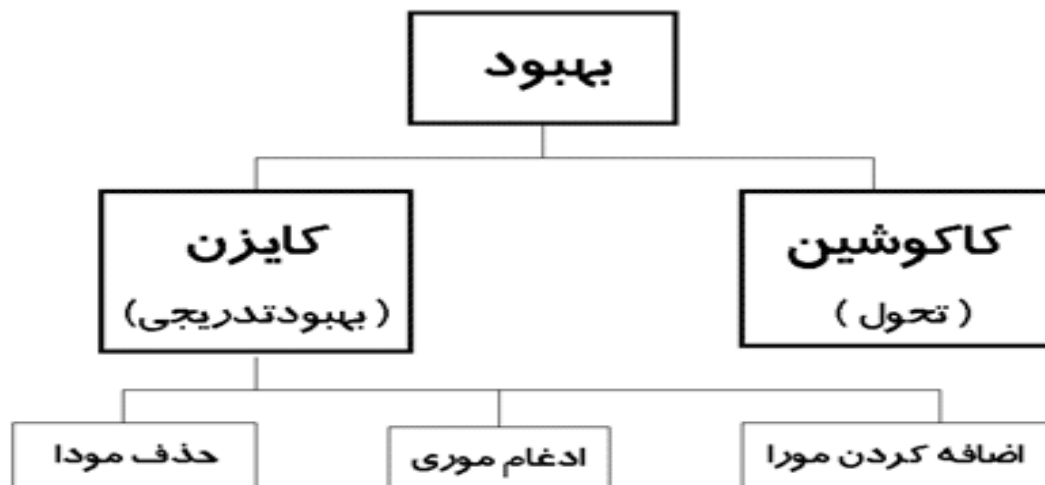
کارهای درست را درست انجام دادن

❖ پیام استراتژی کایزن

در این جمله خلاصه میشود که حتی یک روز را نباید بدون ایجاد نوعی بهبود در یکی از بخشهای سازمان یا شرکت سپری نمود. ارائه پیشنهادات الزاما ماهی یا سالی یکبار نیست بلکه مستمر است. برای مثال شرکت تویوتا که یکی از شرکتهای بنام در بکار گیری کایزن است در سال ۱۹۹۹، ۷۰۰۰ کارمند این شرکت ۷۵۰۰۰ پیشنهاد ارائه دادند که ۹۹٪ آنها اجرایی شد. این بهبود های مستمر ولی جزئی سر جمع نقش زیادی در بالا بردن بهره وری، بهبود کیفیت، ایمنی بیشتر و جلب رضایت مشتری دارد.

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

- ۱- کلیه فعالیت هایی که هزینه زا هستند ولی ارزشی تولید نمی کنند باید حذف شوند. (Muda)
- ۲- فعالیت هایی که به شکلی در جای دیگری به صورت موازی انجام میشوند با یکدیگر تلفیق شوند. (Muri)
- ۳- آن دسته از فعالیت هایی که برای تکمیل و بهبود سطح کیفی خدمات لازمند به فعالیت های سازمان افزوده شوند. (Mura)



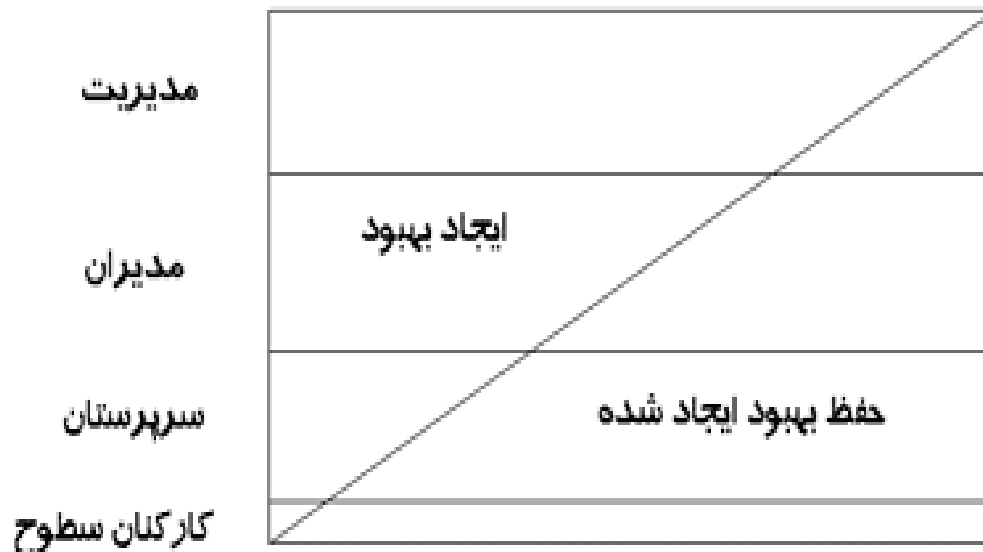
« مقایسه کایزن و نوآوری »

ویژگی	کایزن	نوآوری و جهش
تاثیر	دراز مدت و بدون هیجان	کوتاه مدت و هیجان انگیز
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 تلاشهای شخصی
سطح درگیری	همگانی	افراد منتخب و محدود
حالت	نگهداری و بهبود	تخریب و ساخت
دانش و مهارت	دانش و مهارت معمول	گشایش تکنولوژیک و خاص
الزامات انجام کار	سرمایه گذاری اندک	سرمایه گذاری کلان
هدف گیری	مردم	تکنولوژی
ارزیابی	فرآیندها و تلاش ها	نتایج برای کسب منافع

• اصول بیست گانه کایزن :

- ۱- نگویید چرا این کار انجام نمی شود. فکر کنید چگونه می توانید آن را انجام دهید.
- ۲- در مورد مشکل به وجود آمده نگرانی به خود راه ندهید. همین الان برای رفع آن اقدام نمایید.
- ۳- از وضعیت موجود راضی نباشید. باور داشته باشید که همیشه راه بهتری هم وجود دارد.
- ۴- اگر مرتکب اشتباه شدید ، بلافاصله در صدد رفع اشتباه برآیید.
- ۵- برای تحقق هدف به دنبال کمال مطلوب نگردید. اگر ۶۰٪ از تحقق هدف اطمینان دارید دست بکار شوید.
- ۶- برای پی بردن به ریشه مشکلات ۵ بار پرسید چرا؟
- ۷- گمبا محل واقعی رویداد خطاست . سعی نکنید از دفتر کار خود مشکلات محیط را حل کنید.
- ۸- همیشه برای حل مشکل از داده و اطلاعات کمی و به روز استفاده کنید.
- ۹- برای حل مشکل بلافاصله به دنبال هزینه کردن نباشید. بلکه از خرد خود استفاده کنید. اگر عقلتان به جایی نمی رسد، آن را در همکارانتان بجویید و از خرد جمعی استفاده کنید.
- ۱۰- هیچ وقت جزئیات و نکات ریز مسئله را فراموش نکنید. ریشه بسیاری از مشکلات بزرگ همین نکات ریز است.
- ۱۱- حمایت مدیریت ارشد منحصر به قول و کلام نیست. مدیریت باید حضور مشهود و ملموس داشته باشد.
- ۱۲- برای حل مسائل هر جا که امکان آن وجود دارد از واگذاری اختیار به زیردستان ابا نکنید.
- ۱۳- هیچ وقت به دنبال مقصر نگردید. هیچ گاه عجلولانه قضاوت نکنید.
- ۱۴- مدیریت دیداری و انتقال اطلاعات بهترین ابزار برای حل مسئله به صورت گروهی است.
- ۱۵- ارتباط یک طرفه دستوری از بالا به پایین مشکلات سازمان را پیچیده تر میکند. مدیریت ارشد باید با لایه های پایین تر سازمان ارتباط دو جانبه داشته باشد.
- ۱۶- انسانها توانایی های فراوانی دارند. از الگوهای چند مهارتی و غنی سازی شغلی برای شکوفا شدن آنها استفاده کنید.
- ۱۷- تنها فعالیت هایی را انجام دهید که برای سازمان شما ارزش افزوده ایجاد می کنند.
- ۱۸- فراموش نکنید که ۵ ت ، پایه و بنیان ایجاد محصولی با کیفیت است.
- ۱۹- بر اساس الگوهای کار گروهی ، مسائل محیط کارتان را حل کنید.
- ۲۰- حذف مودا (اتلاف) فرآیندی پایان ناپذیر است. هیچ وقت از این کار خسته نشوید.

• مدل مدیریت کایزنی :



- ۱- هر چه به سطوح پایین تر می آییم از وظایف ایجاد بهبود کاسته و به وظایف حفظ و نگهداری بهبود افزوده می شود .
- ۲- مدیران سطوح بالاتر سازمان باید همواره بخش اعظم وقت خود را صرف بهبود سازمان نمایند و امور جاری را که جنبه نگهداری دارند به سطوح پایین تر واگذار کنند .
- ۳- کارکنان یک سازمان همواره باید به فکر بهبود و حفظ دستاوردهای بهبود در سازمان خود باشند.

منافع بکارگیری کایزن :

- ۱- تمامی کارکنان رابرای ایجاد اصلاحات بکار می گیرد مشکلات را ریشه ای تشخیص و از همان ابتدا به حل و فصلشان میکند.
- ۲- باعث می شود کارکنان کار را با لذت انجام دهند همچنین منجر به بهبود اخلاقیات , رضایت کاری و تعدیل بار مسئولیت می شود.

۳- اتلاف را کاهش می دهد.

۴- موجب استفاده بهینه از فضا , ارتقاء کیفیت تولید , استفاده از سرمایه , ارتباطات بهتر , رشد ظرفیت تولید و حفظ و بقاء کارکنان می شود.

۵- دستیابی به نتایج را سریع تر امکان پذیر می سازد بجای تاکید بیشتر بر بهبود در سرمایه ، بر سرمایه گذاری خلاقانه تاکید دارد که می تواند مشکلات متعددی را مرتفع کند.

مراحل اجرای کایزن :

- ۱- انتخاب منطقه هدف
- ۲- ایجاد و ساماندهی تیم کایزن
- ۳- بررسی و جمع آوری اطلاعات در منطقه هدف با کمک اعضای گروه
- ۴- آشنا کردن اعضای کارگاه آموزشی با مفاهیم و ابزارهای بهبود
- ۵- توجیه کارکنان محل واقعی انجام کار
- ۶- انجام نظام آراستگی (۵اس)
- ۷- شناسایی و فهرست کردن (مودا)
- ۸- انجام تحلیل علل رویداد اتلاف در ناحیه نمونه و ارائه راه حلهایی با استفاده از کار گروهی
- ۹- انتخاب اتلافهایی که راه حل های عملی تری دارند
- ۱۰- انجام سریع هر نوع تغییر فیزیکی در آرایش ناحیه نمونه
- ۱۱- استاندارد کردن بهبود انجام گرفته
- ۱۲- اطلاع رسانی موفقیت حاصله به سایر همکاران
- ۱۳- رفتن به سراغ مشکل بعدی
- ۱۴- ارزیابی نتایج به دست آمده جهت استفاده در مراحل بعد

تاریخچه حرکت کایزن در ایران :

اولین بار در سال ۱۳۷۹ با هماهنگی سازمان ملی بهره‌وری ایران و سازمان بهره‌وری آسیا، دوره ای با عنوان کارگاه آموزشی کایزن عملی به مدت پنج روز برای جمعی از واحدهای صنعتی استان یزد برگزار شد. آن روز کسی تصور نمی‌کرد که این کارگاه سرآغازی برای معرفی الگویی برای بهبود بهره‌وری در کشور خواهد بود. مدرس و مشاور این کارگاه شوئیچی یوشیدا مشاور کایزن و معاون اسبق شرکت نیشان موتورز بود. این کارگاه پنج روزه که در آن بخشی از فرایندهای کاری واحدهای صنعتی شرکت کننده، به عنوان نمونه انتخاب و مورد بررسی واقع شد، و در تغییر نگرش کارکنان نسبت به مسائل محیطی بسیار مؤثر بود؛ به گونه‌ای که سازمان ملی بهره‌وری ایران بلافاصله اجرای پروژه‌های بعدی در سایر استان‌های کشور را در دستور کار خود قرار داد.

در سال ۱۳۸۱ سازمان ملی بهره‌وری ایران حرکت بهبود کایزنی را با اجرای طرح چرخه مدیریت بهره‌وری در پنج دستگاه دولتی استان کرمان آغاز و برای نخستین بار در کشور، کایزن را به حوزه خدمات و به ویژه سازمانهای دولتی کشاند.

اکنون، حرکت بهبود مستمر (کایزن) در بخشهای مختلف صنعتی و خدماتی کشور آغاز شده و در حال پیشرفت تا به جایگاه واقعی خود، در بهبود بهره‌وری و توسعه کشور دست یابد.

نتیجه گیری:

فرایند کایزنی، با تاکید بر مشارکت تمامی رده‌های سازمانی، بهبود مستمر در سازمان را تضمین می‌کند. یا به کارگیری مدل‌های کایزن، فعالیت‌های بی‌ارزش حذف شده و نیروی کاری به ارائه راه‌حل برای حل مشکلات علاقه‌مند می‌شود. برخی از این راه‌حل‌ها به نوآوری در سازمان می‌انجامند.

توانایی یک سازمان برای پاسخگویی سریع به نیاز بازارهای جهانی، ضامن بقای آن سازمان است و به کارگیری کایزن، مرهم و درمان برای بسیاری از مشکلات سازمان‌ها در این مسیر (جهانی‌شدن و بقا) خواهد بود. همچنین، بسیاری از مشکلاتی که امروزه گریبان‌گیر مدیران ارشد سازمان است، با کمک کایزن و توسط نیروی کاری رده‌های پایین‌تر، حل و فصل می‌شود و مدیران ارشد می‌توانند به برنامه‌های استراتژیک بپردازند. نکته‌ای که حتماً باید به آن توجه خاص نمود این که در طراحی نظام کایزن و برای اجرای مؤثر و کارآمد آن باید دید جامعی به کلیه عوامل عملیاتی داشت و عدم توجه کافی و وافی به عوامل و یا غفلت از بعضی از آنها موجبات عدم موفقیت در استقرار نظام کایزن فراهم می‌سازد.

آخر کلام آن که اجرای مؤثر کایزن علاوه بر ضرورت داشتن انگیزه کافی در نیروی انسانی توجه به نقش آموزش آنها بسیار مهم و کلیدی بوده و همچنین التزام عملی و باور مدیریت به فلسفه کایزن، حوصله و بردباری، و عدم تعجیل در کسب نتایج زودرس می‌تواند در موفقیت اجرای کایزن بسیار مؤثر باشد.

فهرست منابع:

۱. کایزن کلید موفقیت رقابتی ژاپن، دکتر محمدحسین سلیمی، مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر، چاپ سوم، پاییز ۱۳۷۴
۲. گزارش عملکرد کایزن عملیاتی در دستگاههای اجرایی استان کرمان، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کرمان، زمستان ۱۳۷۹
۳. کایزن در فرهنگ های مختلف پاکی، جلیل، نشریه مطالعات مدیریت. شماره ۲۹. بهار ۱۳۸۰.
۴. گمبا کایزن ماساکی، ایمایی، ترجمه: شهلا پرسا. تهران: آموزش ساپکو. چاپ اول. ۱۳۸۰.
۵. جزوه آموزشی گمبا کایزن پور خردمند، رضا، انتشارات سازمان ملی بهره وری، ۱۳۸۰.
۶. مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی طوسی، محمدرضا و صائبی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۰
۷. اجرای کایزن در سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، طالب زارع، انتشارات سازمان برنامه و بودجه، انتشارات سازمان برنامه و بودجه، تابستان ۱۳۸۴