

اصلاح تولید ناب در تویوتا

منبع: ایترنت

مترجم: دکتر زهرا پرومند

تنش آور است. تولید ناب حجم کارها، فشردگی کار، پیچیدگی شغل، تقاضاهای اضافه کاری، یا مشکلات سلامت و ایمنی، بخصوص صدمات ناشی از فرسودگی یکنواختی را اندازه نمی‌گیرد. اخیراً کارگران اتومبیل‌سازی کانادا، مطالعات الگوسازی مربوط به خود را هدایت کردند. تحقیق براساس پاسنهای نزدیک به ۲۵۰۰ کارگر بود. آنها اظهار داشتند که سنگین‌ترین و سریع‌ترین کارها را دارند، همچنین آنها بالاترین میزان خطرهای مربوط به سلامت فیزیکی، خستگی و تنش را گزارش کردند.

شرایط این چینی در کارخانه‌های تولید ناب سراسر عالم مشاهده شده است. اما هیچ رخدادی بیشتر از آنچه در تویوتای ژاپن مشاهده شده، اثر منفی تولید ناب را بر کارگران آشکار نمی‌سازد که مخاطر محدودیت بازارهای کار، و نارضایتی کارگران هستند. تویوتا عناصر کلیدی تولید ناب را با کم‌رنگ‌کردن «تولید به موقع»، انتقال وظایف از خطوط اصلی به خطوط فرعی مونتاژ، و با اضافه کردن ضربه گیرها بین خطوط اصلی اصلاح کرد. هرکجا که این روش به کارگرفته می‌شود، تولید ناب می‌کوشد آن را با حداقل کارگران عملی سازد. این سیستمی است که خواهان حذف ضربه گیرها، نیروی کار ذخیره، که انتظار می‌رود برای تولید اشکالاتی ایجاد کند، توقف کار خطوط، برنامه زمان‌بندی تولید نامتعادل، و کارگران صدمه‌دیده یا غایب است. ضربه گیرهای واقعی در این سیستم‌ها کارگران هستند.

«بهبود مستمر» تولید ناب در عملی ساختن پیمان‌ش درمورد انسانی کردن محیط کار به نحو اسفناکی شکست خورده است. این مطلب روشن شده که تولید ناب مجبور است از ادعای اصلی‌اش که ارتباط غیرقابل تغییر بین فنون تولید ناب و خط‌مشی‌های منابع انسانی و تجربیات کاری روشنگرانه است، عقب‌نشینی کند. □

از تجربه کاری که بعد از برنامه «بهبود مستمر» (KAIZEN) سازندگان اتومبیل ژاپنی بخصوص تویوتا، به دست آمد، الگوسازی شد. این برنامه‌ها شامل مفهوم گروه، انعطاف‌پذیری فزاینده کارگران؛ واریس و کنترل کیفیت که هنگام عملیات توسط کارورز تولید انجام می‌گرفت؛ و همکاری مدیریت - نیروی کار هستند.

بهبود مستمر محافظ این است که کارایی بهینه فنون تولید ناب «درگیری بالایی» (HIGH INVOLVEMENT) تجربیات کاری و خط‌مشی‌های منابع انسانی را می‌طلبد. که اینها عبارتند از گروهها؛ گردش شغلی درجه‌گسترده؛ گروههای حل مشکل؛ و برنامه‌های پیشنهاد.

نخست، اغلب آموزشها در کارخانه‌های تولید ناب ایدئولوژیکی و مربوط به «مهارتهای انسانی» است که براساس ساعتهای کار و چرخش شغلی راه‌سوار است تا محتوی؛ پیچیدگی مشاغل؛ و کارگرانی که چندمهارتی‌اند تا اینکه چندوظیفه‌ای باشند.

بسیاری از میازهای درگیری رخدادهای بهبود مستمر نشانی از درگیری نمی‌دهد. برای مثال، کارخانه‌ها امتیازات درگیری بالایی را به تنهایی براساس داشتن درسد بالایی از سازماندهی نیروی کارشان در گروهها به دست می‌آوردند. سنجشی از میزان خودگردانی گروهها وجود ندارد. در مطالعه کارخانه‌های مونتاژ و کارگاهها، این نتیجه حاصل شد که توجه نازلی به خودگردانی و کنترل گروه شده بود. گروه فقط بخش کوچکی از مسأله بود و کارگران از روش قضاوت مستقل بیشترین بهره را می‌بردند. دوم، فنون تولید ناب همانند «تولید به موقع»، کاهش ضربه گیرها (BUFFERS)، حذف زیر سیستم‌های مونتاژ، کوچک کردن تعداد تولید در هر مرحله، کوتاه ساختن دور مشاغل و کاهش مستمر کارهای بدون ارزش‌افزوده، و افزایش بدون تغییر سرعت و شدت کار، و ایجاد یک محیط کار

سمت B حرکت کنیم افشای اطلاعات بیشتر می‌گردد. اینکه سازمان در کجای این طیف قرار گیرد به سیاست و استراتژی شرکت و عوامل دیگری بستگی دارد. این عوامل عبارتند از:

۱ - وشته فعالیت سازمان: نوع فعالیت سازمان بر روی سطح افشای اطلاعات تاثیر دارد. مثلاً شرکتی که بر روی پروژه‌های دفاعی و امنیتی و یا روی تکنولوژیهای سطح بالا کار می‌کند معمولاً اطلاعات خود را چندان تسهیم نمی‌کند بخصوص در مورد اطلاعات عملیاتی به دلیل استراتژیکی بودن و سری بودن آنها، افشای چندان صورت نمی‌گیرد.

۲ - پیش‌فرض مدیریت صالی: زمینه فکری مدیریت نیز در این مورد موثر است. اگر مدیری در مورد کارکنان خود فرضیات مثبتی داشته باشد یعنی آنها را قابل اعتماد دانسته و دارای تواناییهای لازم بداند، اطلاعات بیشتری را در اختیارشان می‌گذارد. نکته آخر این است که در مورد اجرای این تکنیک باید به شکل اقتضایی عمل کرد، یعنی با توجه و در نظر گرفتن کلیه عوامل از قبیل محیط سازمان، فرهنگ سازمانی، اهمیت اطلاعات و... سیاست مناسب را در مورد تسهیم اطلاعات اتخاذ کرد که متضمن منافع سازمان و کارکنان آن باشد. □

منابع و ماخذ:

- 1 - CASE, JOHN, "THE GREAT GAME", ACROSS THE BOARD, (NOV - DEC 1995), PP 9 (2).
- 2 - FALCONI, ROBERT.R. "OPEN BOOK MANAGEMENT, SAY'S WHO?", FINANCIAL EXECUTIVE (NOV-DEC 1995), PP 15 (2).
- 3 - HARRIS, JIM, "THE PARTNERSHIP FACADE", MANAGEMENT REVIEW, (APRIL 1996), PP45.
- 4 - LEE CHRIS, "OPEN BOOK MANAGEMENT", TRAINING, (JULY 1994), PP 21 (7).
- 5 - "PLAYING THE GAME", HR MAGAZINE, (MAY 1995), PP 42(2).
- 6 - ROMANO CATHERINE, "INNOVATION FOR MOTIVATION", MANAGEMENT REVIEW, (MARCH 1996) PP 6.
- 7 - WHITFORD, DAVID, "BEFORE AND AFTER", INC, (JUNE 1995), PP 44(6).