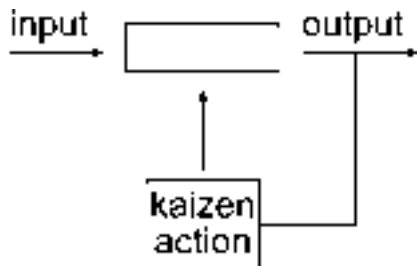


ژاپنی‌ها می‌گویند: "ما هیچ چیز را اختراع نکرده‌ایم، بلکه با استفاده از تکنولوژی دیگران و ایجاد تغییرات جزئی و مستمر، چیزهایی ساخته‌ایم که برای مخترع اولیه‌ی آن نیز قابل شناسایی نیست."



"کایزن" یک نوع بازخورد (feedback) است.



ترجمه و گردآوری: مهندس محمود گرامی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی

"کایزن" شیوه‌ی برخورد مدیران ژاپنی و برداشت خاص ایشان از مدیریت کیفی T.Q.M (Total Quality Management) است که در حال حاضر در ۶۰۰ شرکت ژاپنی به کار گرفته شده است.

هدف از به کارگیری این نوع مدیریت، مشارکت کارمندان میانی در تصمیم‌گیری‌هاست. در مقاله‌ی که پیش رو دارید به معرفی اجمالی این شیوه پرداخته شده است:

"کایزن" یک لغت ژاپنی است به معنی ایجاد تغییرات جزئی و اصلاحات.

"کایزن" چیست و چه تفاوتی با "کنترل کیفیت" دارد؟

"کایزن" همانند "کنترل کیفیت" و "سیستم پیشنهادات" به عنوان یک روش جهت دست یافتن به توسعه در بسیاری از کشورهای دنیا شناخته شده است. ماهیت عملیات "کایزن" دارای پیچیدگی و دستورات عملیاتی پیچیده نیست و تقریباً نیاز به زمان جهت تجهیز و راه اندازی ندارد، این سادگی باعث می شود که تمامی کشورها - بدون توجه به نوع و حجم فعالیت هایشان - بتوانند از این شیوه استفاده کنند. به عنوان مثال در کنار شرکت های بزرگی مثل IBM، سونی و پایونیر، بسیاری از شرکت های گمنام کوچک نیز از این سیستم برای بهبود راندمان تشکیلات خود استفاده می کنند.

اگر "کایزن" را با سیستم "کنترل کیفیت" (Quality control circle) و یا مشاغل دوره ای (Small group activities) مقایسه کنید، این پرسش پیش می آید که چه تفاوتی بین این دو وجود دارد؟ پاسخ این سؤال این است که QC و "کایزن" هر دو سهم مشترکی در بهبود انجام کار دارند و تنها تفاوتشان در نوع روش هاست. به عنوان مثال دو چرخه و اتومبیل هر دو برای حمل و نقل به کار می روند، ولی انتخاب بین این دو وسیله نقلیه بستگی به شرایط محیطی دارد و می توان از یک دو چرخه به سادگی و بدون نیاز به گواهینامه رانندگی و آموزش مقررات رانندگی و سرمایه گذاری های سنگین استفاده نمود و در کوچه پس کوچه های شهر حرکت کرد.

همین مفهوم را می توان در اصلاحات جزئی درون شرکت مد نظر قرار داد و در واقع هنر "کایزن" این است که بدون صرف وقت و عملیات پیچیده، تغییرات جزئی را در وضعیت موجود ایجاد می کند. از مهم ترین مزایای استفاده از این روش، آسانی و سهولت الوصول بودن آن است. به عبارت بهتر با به کارگیری "کایزن" تغییرات مورد نظر به سادگی اعمال می شوند.

مقایسه QC و کایزن مانند مقایسه اتومبیل با دو چرخه در مثال بالاست. اتومبیل می تواند بار زیادی را حمل کند و فواصل دوری را طی نماید، ولی نحوه کاربرد آن متفاوت است و دسترسی به آن مشکل تر. نکته اینجاست که QC و "کایزن" در چه مواقعی قابل کاربرد هستند. مسلماً در جایی که می توان از دو چرخه استفاده نمود، استفاده از اتومبیل صرف هزینه ای بی مورد است و در جای دیگر که نیاز به حمل بار سنگین به فواصل دور وجود دارد، استفاده از دو چرخه نمی تواند کارساز باشد و با استفاده از اتومبیل سریع تر می توان به نتیجه رسید.

چگونه "کایزن" را در توسعه تعریف می کنید؟

چگونه می توان در عمل "کایزن" را به کار گرفت؟

اولین قدم در به کارگیری "کایزن" آن است که مفهوم دقیقی برای توسعه ای سازمان خود تعریف کنیم چرا که اگر بدون یک مفهوم مشخص از شیوه ای اصلاحات "کایزن" استفاده شود، دچار سردرگمی خواهیم شد؛ چرا که مفاهیم مختلفی از اصلاحات "کایزن" در فکر کارکنان و مدیران نقش می بندد این تفاوت در مفاهیم، افراد سازمان را دچار بلاتکلیفی می کند.

به عنوان مثال برخی می گویند برای اصلاحات باید از ائتلاف منابع جلوگیری کرد و برخی می گویند باید راندمان را بالا برد و عده ای عقیده دارند باید کارها را ساده تر کرد و یا مسائل و مشکلات را حل نمود. به طور کلی می توان گفت "کایزن" به معنی ایجاد تغییرات کوچکی است که برای بهتر شدن کار باید انجام گیرد. در برخی از شرکت ها سیستم هایی را ایجاد کرده اند که با استفاده از آن، نظریات اصلاحی "کایزن" شناسایی و به کار گرفته شود. در

واقع می توان "کایزن" را به صورت زیر خلاصه نمود:

۱- انتخاب مفاهیم مناسب اصلاحات در روش ها و تولیدات

۲- گردآوری و ذخیره ای اطلاعات لازم

۳- عکس العمل نشان دادن در برابر تغییرات غیر ضروری

Work = Purpose + (Means and Methods)

مفاهیم و روش ها + هدف = عملیات

عملیات در واقع فرایندی است که باید به طور مستمر در راستای رسیدن به اهداف و مفاهیم و روش های شرکت انجام گیرد. مسلم است که نمی توان به

دستیابی به اهداف



● "کایزن" همانند "کنترل کیفیت" و "سیستم پیشنهادات" به عنوان یک روش جهت دست یافتن به توسعه در بسیاری از کشورهای دنیا شناخته شده است. ماهیت عملیات "کایزن" دارای پیچیدگی و دستورات عملیاتی پیچیده نیست و تقریباً نیاز به زمان جهت تجهیز و راه اندازی ندارد، این سادگی باعث می شود که تمامی کشورها - بدون توجه به نوع و حجم فعالیت هایشان - بتوانند از این شیوه استفاده کنند.

طور بسته و محرمانه عملیات شرکت را بازنگری نمود و وقتی راجع به توسعه صحبت می شود، همه می پرسند که اصلاحات "کایزن" کی آغاز خواهد شد؟ و این سؤال ریشه در آن دارد که به نظر می رسد عملیات اجرایی و اقدام در جهت توسعه، دو مبحث متفاوت هستند. ولی وقتی شما می خواهید کاری را به نحو بهتر و مؤثرتر انجام دهید، غیرممکن است که بتوانید دو مفهوم توسعه و عملیات اجرایی را از هم جدا کنید. اصلاحات "کایزن" به شما کمک می کند تا بتوانید تغییرات را به گونه ایی انجام دهید که عملیات اجرایی به سادگی انجام شوند.

وقتی شما به تغییرات جزئی فکر می کنید، نیاز به تغییرات عمده در دستورات العمل کارتان نیست. این تغییرات جزئی را می توان توسط فردی که مستقیماً کار را انجام می دهد، اعمال کرد و بدون تغییر در دستورات العمل های کار

عدم آشنایی پرسنل با اصلاحات انجام شده، تعداد زیادی از آنان در انجام وظایف خود دچار خطا خواهند شد و کار خود را به شیوه‌ی غلط انجام خواهند داد، و این موجب ضرر و زیان برای شرکت خواهد گردید. بنابراین در جریان اصلاحات باید تغییرات در حدی باشد که علاوه بر بالا رفتن راندمان کار، پرسنل بتوانند خود را با آن منطبق سازند.

با توجه به مطالب اشاره شده می‌توان به این نتیجه رسید که "کایزن" به معنی انجام اصلاحات کوچکی است که باید در جریان کار صورت گیرند، تا بدون طی پروسه‌های طولانی بتوان از این طریق کارها را با راندمان و کیفیت بهتر انجام داد. از آنجا که اعمال تغییرات در روش کایزن عموماً جزئی است، این تغییرات باید توسط پرسنل میانی شرکت شناسایی و پیشنهاد گردند و چون پیشنهاد دهندگان از رده‌های میانی شرکت هستند، خودشان هم راه انجام کار را ارائه می‌دهند و انجام تغییرات نیاز به آموزش ویژه‌ی ندارد؛ تنها باید پرسنل شرکت به نحوی از مسائل و مشکلات اجزای کار مربوط به خود اطلاع

روزمره‌ی او تغییرات را انجام داد. تنها باید کمی فعالیت فرد افزایش یابد تا بتوان به نتیجه رسید. البته در جهان پر از تغییرات امروز، تغییرات جزئی چندان مطلوب نیستند و افراد دست‌اندرکار باید همه روزه روش‌ها و مفاهیم بهتری برای انجام کارهای خود پیدا کنند، استمرار این حرکت یکایک افراد را در انجام مسؤلیت‌های خویش موفق می‌سازد.

حذف "کایزن" (اصلاحات حذفی)

در برخی موارد برای اصلاح کار باید برخی از مراحل کار حذف شوند. البته حذف این مراحل نباید باعث صدمه خوردن به کار و یا ایجاد حوادث کارگاهی گردد، بلکه حذف باید به مفهوم اصلاح کار و جایگزینی گزینه‌ی بهتر باشد. به عنوان مثال هیچگاه نباید در جریان کار مسائلی چون ایمنی، کیفیت و زمان تحویل کالا فراموش شوند. به عبارت دیگر در روند اصلاحات هیچگاه نباید اجزای مهم کار مورد کم توجهی قرار گیرند. آنچه که باید حذف گردد اجزایی از کار هستند که حساسیت کمتری دارند و در زمان و فضای انجام اصلاحات، قابل حذف یا جایگزینی هستند. در جریان اصلاحات اجزای کم اهمیت حذف می‌شوند و انرژی و زمان به بخش‌های مهم‌تر اختصاص داده می‌شود.

اهمیت حفظ وضعیت موجود

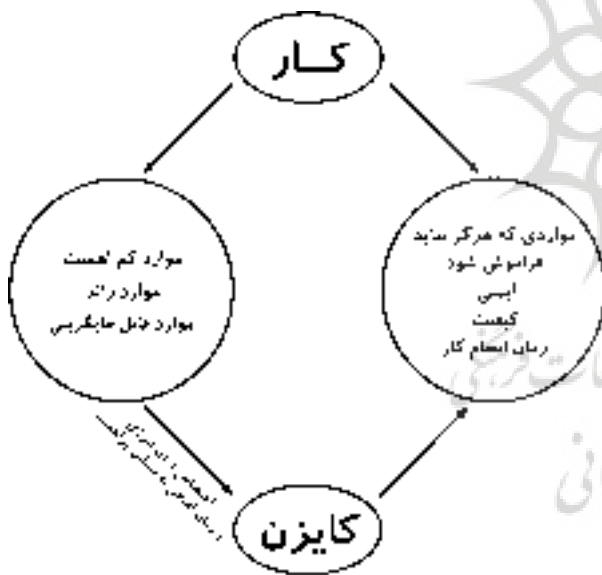
آنچه که همیشه باید در به کارگیری شیوه‌ی کایزن مد نظر قرار داده شود این است که تغییرات ایجاد شده در پروسه‌ی کار، پدیده‌ی به هم وابسته هستند و هر تغییری، تغییرات دیگری را به دنبال دارد. در پی انجام مستمر اصلاحات، به جایی خواهیم رسید که کارهایی که قبل از اعمال اصلاحات بسیار ضروری به نظر می‌رسیدند، بی‌اهمیت می‌شوند و برعکس مسائلی که قبلاً از اهمیت کمی برخوردار بودند، در اولویت قرار می‌گیرند. گاهی ممکن است با سمتهایی در سازمان مواجه شوید که دیگر مورد نیاز نیستند و در نتیجه برای حذف آن ممکن است با مقاومت افراد رو به رو شوید، در این حالت پرسنل سازمان در برابر انجام اصلاحات موضع‌گیری می‌کنند و برای مثال می‌گویند: "من برای انجام فلان کار تربیت شده‌ام" و یا "سال‌هاست که این کار با

● در برخی موارد برای اصلاح کار باید برخی از مراحل کار حذف شوند. البته حذف این مراحل نباید باعث صدمه خوردن به کار و یا ایجاد حوادث کارگاهی گردد، بلکه حذف باید به مفهوم اصلاح کار و جایگزینی گزینه‌ی بهتر باشد. به عنوان مثال هیچگاه نباید در جریان کار مسائلی چون ایمنی، کیفیت و زمان تحویل کالا فراموش شوند. به عبارت دیگر در روند اصلاحات هیچگاه نباید اجزای مهم کار مورد کم توجهی قرار گیرند. آنچه که باید حذف گردد اجزایی از کار هستند که حساسیت کمتری دارند و در زمان و فضای انجام اصلاحات، قابل حذف یا جایگزینی هستند. در جریان اصلاحات اجزای کم اهمیت حذف می‌شوند و انرژی و زمان به بخش‌های مهم‌تر اختصاص داده می‌شود.

این روش مخصوص انجام می‌گیرد. اصلاحات "کایزن" می‌گوید که در این حالت باید قدم‌های کوچکتری برداشت چرا که اگر تغییرات زیاد باشند، به علت

تعریف کایزن

- ۱- انتخاب دقیق روش‌ها و مفاهیم قابل اصلاح
- ۲- شناسایی و جمع‌آوری تغییرات جزئی
- ۳- شناسایی محدودیت‌ها در جریان اصلاحات



داشته باشند که بتوانند اصلاحات جزئی را شناسایی و پیشنهاد نمایند.

نقش مدیران در "کایزن"

مدیران سازمان باید مفاهیم و روش‌هایی را که قابل اصلاح هستند تعریف نمایند تا بدنی سازمان بتواند درباره‌ی آن فکر کند و هر یک از افراد مفاهیم انتخاب شده را در کار خود مورد بررسی قرار دهند و نکات قابل تغییر را شناسایی و در صورت امکان اعمال اصلاحات آن را به مدیران منعکس نمایند. مدیریت سازمان باید این پیشنهادات را جمع‌آوری کند و به تدریج و در زمان مناسب آنها را به کار گیرد. برای اینکه این پیشنهادات به دست مدیر

بسیار ریز فنی دیده شده است. با استفاده از شیوه‌ی کایزن، اشکالاتی که در این اتومبیل وجود دارند هر روز مورد تجدید نظر و اصلاح قرار می‌گیرند و تمامی کارگران تویوتا خود را در این امر سهیم می‌دانند و تلاش بر آن دارند که هر روز کیفیت کار خود را بالا ببرند، کارگران تویوتا برای بالا بردن کیفیت کار خود، انگیزه‌های فردی، سازمانی و ملی دارند.

برای روشن شدن نحوه‌ی کاربرد "کایزن" در کشور ژاپن، نتیجه‌ی بررسی‌های انجام شده در سال‌های ۱۹۹۵ و ۱۹۹۶ در جدول زیر ارائه گردیده است.

تعداد اصلاحات انجام شده در ژاپن در سال ۱۹۹۶ و ۱۹۹۵

۱۹۹۵	۱۹۹۶	
۵۹۴	۶۲۱	تعداد شرکت‌های مورد بررسی
۲۹,۲۷۷,۳۲۳	۳۱,۲۵۵,۳۵۰	تعداد پیشنهادات ارائه شده
۲۳,۷	۱۸,۵	نسبت پیشنهادات به پرسنل
۸۸/۱	۸۹/۷	نسبت به کارگیری پیشنهادات
۷۱,۹	۷۴,۳	نسبت مشارکت پرسنل برای ارائه‌ی پیشنهادات جدید
۳۳۶	۳۲۴	تأثیر پیشنهادات بر درآمد شرکت‌ها
میلیاردین	میلیاردین	
۹۸۴۱	۷۸۴۲	متوسط پاداش برای هر نفر
۴۱۸	۳۸۸	متوسط پاداش برای هر پیشنهاد
۴۷۱	۴۲۵	متوسط پاداش برای پیشنهادات بکارگرفته شده

برسد، باید انگیزه‌ی در سازمان به وجود آید تا پرسنل به دنبال ارائه‌ی پیشنهادات جدید باشند و در واقع باید کیاستی در مدیر وجود داشته باشد تا بتواند ایده‌های جدید را شکار و همانند یک ماهیگیر که برای صید ماهی طعمه‌ی مناسبی انتخاب می‌کند، با در نظر گرفتن پاداش و یا انگیزه‌ی مناسب پرسنل را ترغیب نماید تا ایده‌های خود را ارائه نمایند. مدیر سازمان باید بتواند ایده‌های جدید دریافتی را دسته‌بندی و ایده‌های قابل کاربرد را به کار گیرد.

● مدیران سازمان باید مفاهیم و روش‌هایی را که قابل اصلاح هستند تعریف نمایند تا بدنه‌ی سازمان بتواند درباره‌ی آن فکر کند و هر یک از افراد مفاهیم انتخاب شده را در کار خود مورد بررسی قرار دهند و نکات قابل تغییر را شناسایی و در صورت امکان اعمال اصلاحات آن را به مدیران منعکس نمایند.

مدیریت سازمان باید این پیشنهادات را جمع‌آوری کند و به تدریج و در زمان مناسب آنها را به کار گیرد. برای اینکه این پیشنهادات به دست مدیر برسد، باید انگیزه‌ی در سازمان به وجود آید تا پرسنل به دنبال ارائه‌ی پیشنهادات جدید باشند و در واقع باید کیاستی در مدیر وجود داشته باشد تا بتواند ایده‌های جدید را شکار و همانند یک ماهیگیر که برای صید ماهی طعمه‌ی مناسبی انتخاب می‌کند، با در نظر گرفتن پاداش و یا انگیزه‌ی مناسب پرسنل را ترغیب نماید تا ایده‌های خود را ارائه نمایند. مدیر سازمان باید بتواند ایده‌های جدید دریافتی را دسته‌بندی و ایده‌های قابل کاربرد را به کار گیرد.

توجه به تغییرات محیطی

آمار نشان می‌دهد که از فهرست ۵۰۰ شرکت تراز اول دنیا در سال ۱۹۷۰، رقمی نزدیک به یک سوم تا سال ۱۹۸۳ به طور کلی از صحنه‌ی جهان تجارت محو شده‌اند.

جالب اینجاست که از شرکت‌های حاضر در این فهرست، تنها شرکت‌هایی توانسته‌اند بیش از ۷۵ سال عمر کنند که مدیران هوشیاری داشته‌اند و توانسته‌اند با سوار شدن بموقع بر امواج تحولات و استفاده از فرصت‌های پیش آمده برای رسیدن به اهداف خود بهره‌گیرند.

آگاهی بموقع از تحولات جهانی و دنیای کسب و کار و نیز آموزش دائمی، رمز موفقیت این سازمان‌ها بوده است.

به عنوان مثال در کارخانه‌ی تویوتای ژاپن در سال ۱۹۹۸، حدود ۷۵۰۰۰ ایده‌ی جدید به کار گرفته شد. نقش مدیر کارخانه آن بود که از بین ۳۰۰,۰۰۰ ایده‌ی ارائه شده، حدود ۷۵۰۰۰ نکته‌ی جدید کاربردی را پیدا و در همان سال در شیوه‌ی تولید به کار گیرد. در کارخانه‌ی تویوتا برای اینکه کارگران تشویق شوند تا این نکات را به مدیریت ارائه نمایند، جایزه‌هایی بین ۵ تا ۵۰۰۰ دلار برای ایده‌ی جدید در نظر گرفته شد و متوسط پرداخت برای ایده‌های جدید در سال ۱۹۹۸ حدود ۱۰ دلار بود. مدیران کارخانه‌ی تویوتا در این مدت برای تشویق کارگران مبتکر، ناهار خود را به اتفاق تعدادی از کارگران صرف کردند و در واقع بسیاری از کارگران با انگیزه‌ی اینکه یک ناهار را در معیت مدیر کارخانه باشند، اقدام به شناسایی و ارائه‌ی ایده‌های جدید نمودند.

اکثر ایده‌های جدیدی که در کارخانه‌ی تویوتا ارائه شدند، بسیار جزئی هستند. به عنوان مثال یک کارگر پیشنهاد کرده بود که تعداد رزوه‌های پیچ‌هایی که در بدنه‌ی اتومبیل تویوتا به کار می‌روند، یک دنده کم شود. این اصلاح موجب کاهش ده‌ها گرم از وزن اتومبیل گردید و از سوی دیگر زمان بستن پیچ‌ها به مدت چند ثانیه کاهش یافت. به کار گرفتن ۷۵۰۰۰ نکته از این قبیل در یک سال، باعث می‌گردد تا اتومبیل تولید شده هر سال تفاوت عمده‌ی با سال قبل داشته باشد.

گرچه در شیوه‌ی اصلاحات کایزنی اصلاحات به طور مستمر انجام می‌گیرد و هر چند تغییرات جزئی است، ولی خریداران اتومبیل تویوتا این تغییرات در کیفیت تولید را کاملاً زیر نظر دارند و به همین دلیل است که کارخانه‌ی تویوتا هر روز فرمول‌های جدیدی را ارائه می‌دهد که در آن نکات