

کایزن و مقایسه تطبیقی با نظام پیشنهادات*

*مهران ابوطالبی

کایزن بعد از جنگ جهانی دوم در تعدادی از شرکت های ژاپنی و تحت تاثیر آموزش های مدیریت کیفیت و تجارت آمریکائی شکل گرفت. پس از اشغال ژاپن، کارشناسان آمریکایی برای کمک به بازسازی اقتصاد ویران شده ژاپن مشغول فعالیت شدند و دوره های آموزشی توسعه مدیریت و کنترل آماری را در دستور کار خود قرار دادند. این دوره ها توسط افرادی همچون ساراشون و پروتزمن در دهه های ۴۰ و ۵۰ توسعه یافته و بعد از آنها توسط ادوارد دمنینگ ادامه یافتند و روش کایزن بر اساس همین روش ها پایه گذاری شد.

کایزن به لحاظ لغوی از دو کلمه ژاپنی کای به معنی تغییر و زن به معنی بهتر تشکیل شده که اشاره به فلسفه یا رویه هایی دارد که کانون توجه اش به بهبود فرایندها در بخش های زیر ساختی، مهندسی، توسعه، مدیریت تجاری، روانشناسی، بانک ها، مراقبت های پزشکی و سایر صنایع می باشد.

کایزن انباشتی از تغییرات کوچک است. کایزن یک فرایند روزانه با هدفی فراتر از بهبود ساده بهره وری است. اگر این روش به درستی پیاده سازی شود گسترش روش های علمی، یادگیری موثر، کاربردی و محیط کاری انسان مدار را به همراه خواهد داشت. در بخش های تولیدی اجرای نظام کایزن باعث حذف روش های زائد در خطوط تولید، حذف و کاهش ضایعات تولید، کاهش هزینه ها و صرفه جوئی در وقت و زمان تولید خواهد شد. در بخش های تجاری و کاربردی کایزن به بهبود مستمر فعالیت نیروی انسانی از مدیر عامل تا کارکنان تاکید دارد. در مجموع کایزن یکی از عوامل کلیدی افزایش بهره وری با رویکرد انسانی به نیروی کار محسوب می شود. کایزن به لحاظ ارتباط مستقیم تغییر با عامل تغییر می تواند به نتایج بهتر، رضایت بیشتر و مسئولیت بیشتر منجر شود.



کایزن تمامی پرسنل را در بر می گیرد، هر کسی حق دارد به طور مرتب پیشنهادهای بهبود ارائه دهد در کمپانی های بزرگ ژاپنی همچون تویوتا، توشیبا، سونی، هیتاچی، کانن و... به طور میانگین هر نفر بین ۶۰ تا ۷۰ پیشنهاد بهبود در سال ارائه می کند. اکثر این پیشنهادها بر کاهش ضایعات متمرکزند و پیشنهادهای تغییر نیستند. در هر سازمان یا شرکتی به تناسب حوزه فعالیت، ظرفیت مالی و نیروی انسانی، روش های بزرگ، روش های متوسط و روش های کوچک تغییر انجام می شود. تغییرات بزرگ با استفاده از تکنولوژیهای جدید و نوین انجام

می شوند تغییر کلان در هر ساختاری نیازمند سطحی از نوآوری و ابتکار است که برنامه ریزی بلند مدت ، صرف هزینه های زیاد ، ورود فن آوریهای جدید در عرصه تولید یا خدمات رسانی را می طلبد. تغییرات کلان بر پایه یک استراتژی بلند مدت، استفاده از حداکثر پتانسیل ها، تغییرات ساختاری در هرم های مدیریت سازمانی و چارت سازمانی استوار است. روش های تغییر متوسط گروه کوچکی از فعالیت ها را شامل می شوند که در سایه تلاش جمعی شکل میگیرند این تغییرات در بخشی از فرایند کار یا تولید صورت می پذیرند و تغییرات بنیادین و ساختاری به همراه ندارند.

تغییر کوچک تلاش یک فرد برای تغییر محیط با انگیزه بهبود در فرایند کار است. تغییرات کوچک در سطح خرد انجام می شوند و بیشتر به اصلاح وضع موجود در حیطه کاری فرد توجه دارند. این تغییرات در اکثر اوقات بدون صرف هزینه و در حداقل زمان ممکن انجام می شوند. در واقع کایزن یکی از روش های تغییر کوچک است که هر فرد برای بهبود وضعیت محیط کار خود انجام می دهد.

کایزن و پیشنهاد

دو چرخه و اتومبیل وسایلی برای تغییر بهتر کار هستند. دو چرخه وسیله راحتی است گواهینامه نمی خواهد، ارزان است، سهل الوصول است شما می توانید با آن همه جا بروید ، فضای زیادی برای حرکت نمی خواهد و.. در مقابل اتومبیل گران است، گواهینامه می خواهد ، پارکینگ می خواهد ، نیازمند جاده و اتوبان است ، همه جا قابل استفاده نیست و تعمیرات و نگهداری خاصی را می طلبد.

سیستم کایزن و نظام پیشنهادات همانند دو چرخه و اتومبیل عمل می کنند. کایزن مانند دو چرخه در دسترس ، آسان ، با کمترین هزینه، کاربردی، راحت و در همه جا قابل استفاده است. نظام پیشنهادات در بسیاری از شرکت ها همچون اتومبیل عمل می نماید گران است ، با هزینه است، در همه جا قابل استفاده نیست، گواهینامه، بیمه ، آموزش و... می خواهد.

نظام پیشنهادات دارای کمیته های تخصصی متشکل از کارشناسان قسمت های مختلف ، چارت سازمانی ، سیستم تبلیغات گسترده ، دبیرخانه و ... است و پشتیبانی مدیران و تخصیص ردیف های مالی را به همراه دارد. در نظام پیشنهادات ، پس از جمع آوری پیشنهادات از راه های مختلف (صندوق پیشنهادات ، سایت ، توزیع برگه های پیشنهادات در بین کارکنان و...)، پیشنهادهای دریافت شده به مرور در کمیته های تخصصی مورد بررسی قرار می گیرند. در صورت تأیید پیشنهاد جهت اجرائی شدن آماده شده و به پیشنهاد دهنده پاداش نقدی یا غیر نقدی پرداخت می گردد. در نظام پیشنهادات توجه چندانی به بازخورد پیشنهادهای اجرائی شده نمی شود و تنها تأیید در کمیته تخصصی ملاک ارزشیابی پیشنهاد خواهد بود.

در نظام پیشنهادات بر عوامل انگیزشی و پاداشی تأکید شده و با حذف پاداش های مالی نظام پیشنهادات بیشتر کارکرد خود را از دست خواهد داد. سیستم پیشنهادات در اکثر شرکت ها پس از اجرا در دراز مدت با

رکود روبرو شده؛ به مرور کارکنان از صندوق پیشنهادات خسته می شوند و سیستم پیشنهادات ماهیت کاری خود را از دست می دهد.

اما روند کار در کایزن متفاوت است. در کایزن روند پیشنهاد جدید است و مسیری متفاوت از سیستم پیشنهادات کنونی در اکثر شرکت ها را دنبال می نماید. کایزن هدفش افزایش مسئولیت پذیری در بین کارکنان است، هر یک از کارکنان ایده ای را که پیشنهاد می دهد در مرحله نخست آن ایده را در محیط کاری خود اعمال می نماید و پس از آن گزارش عملکرد و روش اصلاح را به صورت گزارش مکتوب به کمیته کایزن ارائه می نماید. اگر تغییرات اعمال شده باعث افزایش سرعت کار، بهره وری بیشتر و... شده باشد آن موقع پاداش پرداخت خواهد شد. مدیران در نظام کایزن همیشه از کارکنان خود می خواهند با افزایش پیشنهاد و تغییر در فرایند کارشان در پروسه تولید یا خدمات دهی به مشتریان مشارکت مستقیم داشته باشند. با این رویکرد کارکنان این احساس را به طور ملموس دریافت خواهند کرد که در تصمیم گیری های شرکت دخالت دارند و مسئولیت پذیری و احساس تعلق آنها به شرکت چندین برابر می شود. در کایزن پیشنهاد دهنده تنها مجاز به ارائه پیشنهاد در حیطه مسئولیت و محیط کاری خود می باشد. با این روش پیشنهاد دهنده بر جریان پیشنهاد وقوف کامل دارد ضمن آنکه اعمال این تغییر باعث سهولت و راحتی بیشتر فرایند کار برای فرد پیشنهاد دهنده خواهد شد و در واقع ذی نفع اصلی این تغییر یا اصلاح، خود پیشنهاد دهنده خواهد بود.

اما در نظام پیشنهاداتی که اکنون در حال اجرا است هر فردی می تواند در هر حوزه ای پیشنهاد ارائه نماید این روش طرح ایده باعث می شود که تخصصها در ارائه پیشنهاد در اکثر مواقع نادیده گرفته شود و پیشنهاد هایی دریافت گردد که در بیشتر مواقع کاربردی نخواهند بود. بسیاری از پیشنهادات رسیده به دبیرخانه نظام پیشنهادات در بسیاری مواقع تکراری، غیر قابل اجراء و وقت گیر هستند و وقت و زمان زیادی از جلسات کمیته نظام پیشنهادات را به خود اختصاص می دهند. همچنین ارائه ایده از طریق کمیته نظام پیشنهادات و درخواست راه حل از کارکنان نیز نمی تواند به موفقیت منتهی شود چون بسیاری از این ایده های ارائه شده کلان نگر، کلی و غیر مرتبط با بسیاری از کارکنان هستند و به تبع بسیاری از پاسخ های رسیده نیز بی اثر و غیر مفید خواهند بود. برای مثال اگر کمیته پیشنهادات در یک شرکت در خصوص راه های افزایش رضایت مندی کارکنان طرح ایده نماید بسیاری از پاسخ ها تنها به افزایش حقوق و مزایا اختصاص خواهند داشت و راهکار علمی برای افزایش میزان رضایتمندی به دست نخواهد آمد. بحث افزایش رضایتمندی یک مقوله کلان است که به متغیرهای بسیاری مرتبط است و برای دستیابی به این هدف باید از اصلاحات جزئی شروع کنیم که در واقع به همان سیستم کایزن خواهیم رسید.

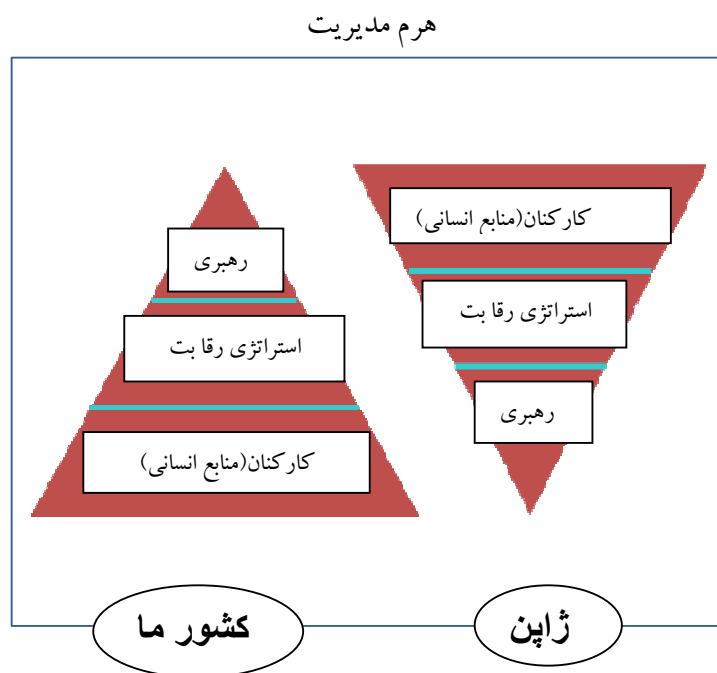
کایزن یک سیستم عملگراست و در وهله اول تغییرات خرد اجرائی می شود و بعد به دنبال ارزیابی می رویم. این وضعیت در نظام پیشنهادات برعکس است ابتدا طرح مصوب می شود بعد اجراء می شود و در بسیاری مواقع

بازخوردهای اجرایی مورد ارزیابی قرار نخواهند گرفت ضمن آنکه چرخه رسیدگی در نظام پیشنهادات در مقایسه با نظام کایزن خیلی بیشتر است.

ازسوی دیگر تشویق به ارائه ایده در مقابل دریافت پاداش که مورد تاکید بسیاری از مدیران است در بلند مدت باعث تعالی سازمان نخواهد شد. کایزن بر مبنای توسعه شرکت و ارتقای امور سازمان می باشد لذا کارکرد پنهان و آشکار ارائه هر گونه ایده ای در کایزن پیشرفت شرکت یا سازمان مورد نظر می باشد.

پیاده سازی کایزن

در خصوص پیاده سازی نظام کایزن در ابتدا باید دیدگاه ها در عرصه تصمیم گیری شرکت ها یا سازمانها تغییر نماید. نظام کایزن ساختار مدیریتی خاص خود را می طلبد که در کشورهای پیشرفته همچون ژاپن در حال اجراست. ژاپن در وهله نخست هرم مدیریتی شرکت ها را تغییر داده، در بالا و قاعده این هرم جدید، منابع انسانی جایگزین شده و در پائین هرم رهبری قرار گرفته است. در نظام کایزن مدیریت از بالا به پائین رنگ می بازد و هرم مدیریت به گونه ای دیگر شکل می گیرد. اجرای نظام کایزن بر اساس این هرم باعث شده کارکنان نقش بسیار فعال در تصمیم گیری ها پیدا نموده، سازمان یا شرکتی را که در آن مشغول به فعالیت هستند بخشی از وجود و دارایی خود قلمداد نمایند. در این شرکت ها میزان همبستگی و تعلق سازمانی در حد بسیار بالایی ست و کارکنان آماده هر گونه خدمت و فداکاری برای ارتقاء سازمان خود هستند در این شرکت ها مدیران هماهنگ کننده برنامه ها و هدایت کننده فعالیت ها محسوب می شوند و استراتژی های رقابت بر اساس نظرات کارکنان و همکاری مدیران تنظیم می شود.



در کشور ما هرم مدیریتی بر عکس هرم مدیریتی ژاپنی است کارکنان در پائین هرم قرار گرفته و مدیران در بالای هرم تمامی فعالیت ها را مدیریت و برنامه ریزی می نمایند ، تمامی تصمیم گیری های خرد و کلان را بر عهده مدیران است و کارکنان اجراء کننده برنامه هاودستور العمل هامی باشندبدون آنکه مشارکت مستقیم در برنامه ریزی ها داشته باشند . اگر بخواهیم سیستم کایزن در شرکت های ایرانی به خوبی اجراء شود باید در هرم مدیریتی تجدید نظر شود تا بسیاری از مشکلات موجود در شرکت ها مانند بهره وری پائین، مسئولیت پذیری پائین کارکنان، یکنواختی کار، افسردگی نیروی کار و... مرتفع گردد.

منابع:

- Liker Jeffrey "The Toyota Way: ۱۴ Management Principles from the World's Greatest Manufacturer, McGraw-Hill ۲۰۰۴
- Tozawa Bunji, Norman Bodok "The Idea Generator: Quick and Easy Kaizen" PCS Press 2001
- Christensen Clayton "The innovator's Dilemma" Harper Collins, ۲۰۰۳
- Japan HR Association "The Idea Book: Improvement through TEI (Total Employee Involvement)" Productivity Press
- Hirano, H. "JIT Factory Revolution: A Pictorial Guide to Factory Design of the Future" Productivity Press. ISBN ۰-۹۱۵۲۹۹-۴۴-۵