

بررسی تاثیر کایزن در ارتقای بهره وری شرکت های صنعتی

سیدمحمد موسوی^۱،*، سید محمود شیگو منصف^۲

^۱ دپارتمان مهندسی صنایع، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی بندر انزلی

^۲ دپارتمان مدیریت، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت

m.industrialengineering2012@gmail.com

چکیده

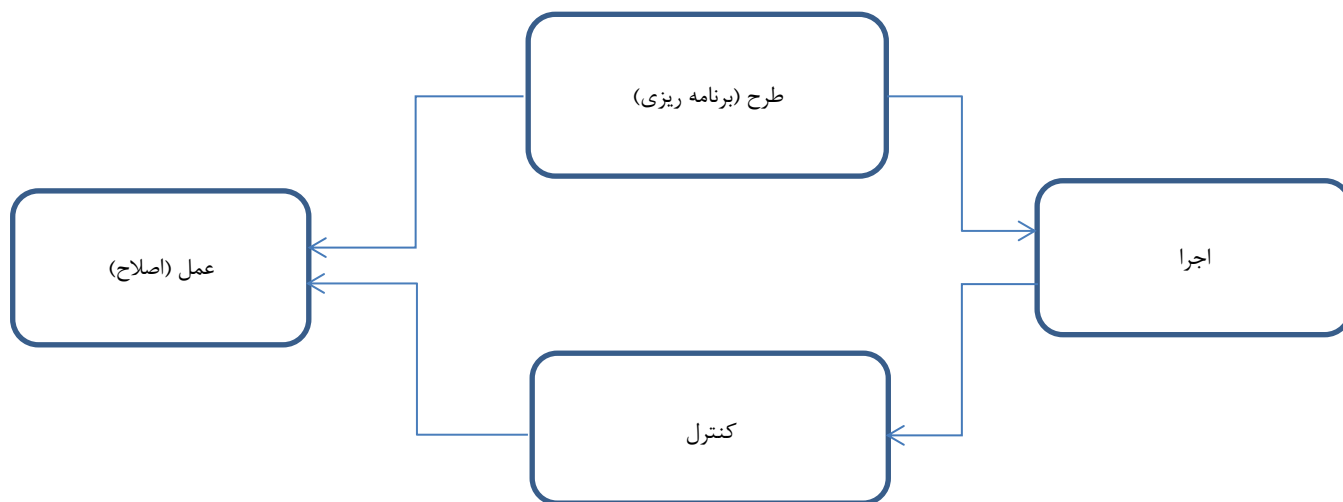
دستیابی به بهره وری بیشتر و عرضه محصول یا کالایی با کیفیت بالا همیشه جزو اهداف اصلی شرکت های تولیدی و صنعتی است، اما برای دستیابی به فرایندهایی که کالا یا خدمات را با کیفیتی بالاتر ارائه کنند تنها به کارگیری تکنولوژی های نوین موفقیت آمیز نخواهد بود و اگر سیستمی برای بهبود فرایندها تعریف و به کار گرفته نشود به جز اتلاف منابع و زمان کار دیگری صورت نپذیرفته است. سیستم مدیریت کایزن که ریشه در فرهنگ شرکت های تولیدی، صنعتی و سازمان ها و موسسات ژاپنی دارد که امروزه در بسیاری از کشورهای صنعتی برای افزایش بهره وری مورد الگوبرداری قرار گرفته است. در شرکت ها و محیط های کار، موادها یا موارد اتلافی وجود دارند که با حذف آن ها می توان هزینه ها را کاهش و بهره وری را افزایش داد. در واقع اجرای کایزن باعث ارتقاء عملکرد شرکت می شود. یافته های تحقیق نشان می دهد که با شناسایی موادها یا موارد اتلافی می توان ضایعات را در بخش تولید کاهش داده و همچنین موجب بهبود عملکرد کارکنان در شرکت شود. بنابراین به دلیل توانایی کایزن در کاهش هزینه ها و جلوگیری از اتلاف منابع، ارتقاء سطح عملکرد و افزایش بهره وری کاربرد و اجرای آن در همه شرکت های صنعتی و همچنین سازمان ها توصیه می گردد.

واژگان کلیدی: مدیریت کایزن، بهره وری، مواد، عملکرد، تولید

مقدمه

انسان از دیرباز در اندیشه استفاده مفید و کارا و ثمر بخش از توانایی ها، امکانات و منابع در دسترس بوده است. افزایش جمعیت و نیازهای بشر باعث شده که دست اندرکاران عرصه اقتصاد و سیاست و مدیریت جامعه و سازمان ها و شرکت های تولیدی، صنعتی، افزایش بهره وری رادر اولویت برنامه های خود قرار دهند (Taheri,2004). دستیابی به بهره وری بیشتر و عرضه محصول یا کالایی با کیفیت بالا همیشه جزو اهداف اصلی شرکت های تولیدی و صنعتی است، اما برای دستیابی به فرایندهایی که کالا یا خدمات را با کیفیتی بالاتر ارائه کنند تنها به کارگیری تکنولوژی های نوین موفقیت آمیز نخواهد بود و اگر سیستمی برای بهبود فرایندها تعریف و به کار گرفته نشود به جز اتلاف منابع و زمان کار دیگری صورت نپذیرفته است. سیستم مدیریت کایزن که ریشه در فرهنگ شرکت های تولیدی، صنعتی و سازمان ها و موسسات ژاپنی دارد امروزه در بسیاری از کشورهای صنعتی برای افزایش بهره وری مورد الگوبرداری قرار گرفته است (Bemani,2007). کایزن یک اصطلاح ژاپنی است که از دو واژه تشکیل شده است Kay به معنی تغییر و Zen به معنی بهتر و بهبود بنابراین کایزن را می توان اینگونه تعریف کرد: تغییر در جهت بهتر شدن یا تغییر برای بهبود (Pourkheradmand,2002). کایزن زمانی کامل می شود که مشارکت کارکنان را به همراه داشته باشد. در واقع کایزن بر این فلسفه استوار است که برای ایجاد بهبود لازم نیست به دنبال تغییرات انفجاری یا ناگهانی باشیم بلکه هر نوع بهبود یا اصلاح به شرط آن که پیوسته و مداوم باشد، ارتقای بهره وری را در صنعت به ارمغان خواهد آورد (Zare,2004). مزیت اصلی کایزن این است که بدون صرف هزینه های فراوان می توان به بهبود فعالیت ها و افزایش بهره وری دست یافت.

مراحل چهارگانه یا چرخه دمینگ (PDCA) که توسط دکتر دمینگ ارائه گردید:



شکل ۱: چرخه (PDCA)

در سال ۱۳۷۹ با هماهنگی سازمان ملی بهره وری ایران و سازمان بهره وری آسیا، دوره ای به عنوان کارگاه آموزشی کایزن عملی به مدت ۵ روز برای جمعی از واحدهای صنعتی استان یزد برگزار شد و این سر آغازی برای معرفی الگویی برای بهبود بهره وری در کشور خواهد بود. مدرس این کارگاه مشاور کایزن و معاون اسبق شرکت نیسان موتورز بود. در سال ۱۳۸۱ سازمان ملی بهره وری ایران حرکت بهبود کایزنی را با اجرای طرح چرخه مدیریت بهره وری در استان کرمان آغاز و برای نخستین بار در کشور، کلین را به حوزه خدمات و سازمان های دولتی کشاند. اکنون حرکت بهبود مستمر (کایزن) در بخش های مختلف صنعتی و خدماتی کشور انجام می گیرد و انتظار می رود که به جایگاه واقعی خود در بهره وری و توسعه کشور دست یابد (دلوری، ۱۳۸۸).

تشریح فرایند کایزن در صنعت

در نگاه کایزنی برای تحقق بهبود تدریجی و مستمر در واحدهای صنعتی باید سه اقلام اساسی زیر صورت گیرد:

- ۱- کلیه فعالیت هایی که هزینه زا هستند ولی ارزشی تولید نمی کنند به نام مودا ۱ که باید حذف شوند.
- ۲- فعالیت هایی که به شکلی در جای دیگر به صورت موازی انجام می شوند به نام موری ۲ که بایکدیگر تلفیق شوند.
- ۳- آن دسته از فعالیت هایی که برای تکمیل و بهبود سطح کیفی خدمات لازم است به نام مورا ۳ به فعالیت های سازمان افزوده شوند [6].

طرح اجرای کایزن

این طرح با تکیه بر تجربه های پیشین و با هدف بهبود بهره وری و کاهش هزینه ها، تحلیل فرایندها و حذف اتلاف ها و بهسازی محیط کار و ارائه آموزش های لازم به کارکنان برای رسیدن به اهداف یاد شده طی مراحل زیر به اجرا در آمد:

- ۱- مطالعه وضعیت موجود در شرکت صنعتی مورد نظر که براساس آن طرح داده شده و برنامه ریزی صورت می گیرد.
- ۲- برگزاری همایش آشنایی با کایزن توسط مدیریت شرکت
- ۳- تشکیل تیم کایزن
- ۴- برگزاری کارگاه آموزشی نظام آراستگی
- ۵- تهیه نقشه جامع فرایندی
- ۶- اصلاح فرایند
- ۷- تهیه تابلوی بهبود مستمر (کایزن برد) (دلوری، ۱۳۸۸).

می توان امیدوار بود که شرکت های صنعتی با انجام این طرح بتوانند به دستاوردهای زیر برسند:

- ۱- کاهش ضایعات تولید ۲- اصلاح فرایند کار ۳- بهبود عملکرد کارکنان ۴- ارتقاء بهره وری در شرکت
- ۵- مشارکت کارکنان و همه عوامل شرکت برای رسیدن به بهبود مستمر

اصول بیست گانه در 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 کنید.
- ۳- از وضعیت موجود راضی نباشید. باور داشته باشید که همیشه راه بهتری وجود دارد.
- ۴- اگر مرتکب اشتباه شدید بلافاصله در صدد رفع اشتباه برآیید.
- ۵- برای تحقق هدف به دنبال کمال مطلوب نگردید اگر ۶۰ درصد از تحقق اهداف اطمینان دارید دست به کار شوید.
- ۶- برای پی بردن به ریشه مشکلات ۵ بار بپرسید چرا؟
- ۷- گمبا محل واقعی رویداد خطاست. سعی نکنید از دفتر کار خود مشکلات محیط را حل کنید.
- ۸- همیشه برای حل مشکلات 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- هیچوقت جزئیات و نکات ریز مسئله را فراموش نکنید ریشه بسیاری از مشکلات در نکات ریز است.
- ۱۱- حمایت مدیریت ارشد منحصر به قول و کلام نیست. مدیریت باید حضور ملموس داشته باشد.
- ۱۲- برای حل مسائل هر جا که امکان دارد از واگذاری اختیار به زیر دستان ابا نکنید.
- ۱۳- هیچوقت به دنبال مقصر نگردید و عجلانه 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 می کند.
- ۱۶- مدیریت باید روابط دوجانبه داشته باشد.
- ۱۷- انسان ها توانایی های فراوانی دارند ، از الگوهای چندمهارتی و غنی سازی شغلی برای شکوفا شدن آن ها استفاده کنید.
- ۱۸- تنها فعالیت هایی را انجام دهید که برای سازمان شما ارزش افزوده ایجاد می کنند.
- ۱۹- انجام سیستم نظام آراستگی محیط کار را فراموش نکنید.
- ۲۰- براساس الگوهای کار گروهی، مسائل محیط کار را حل کنی.
- ۲۱- حذف مواد(اتلاف)فرایندی پایان ناپذیر استو هیچوقت از این کار خسته نشوید [7].

نتیجه گیری

در شرکت ها و محیط های کار، موادها یا موارد اتلافی وجود دارند که با حذف آن ها می توان هزینه ها را کاهش و بهره وری را افزایش داد. در واقع اجرای کایزن باعث ارتقاء عملکرد شرکت می شود. یافته های تحقیق نشان می دهد که با شناسایی مواد ها یا موارد اتلافی می توان ضایعات را در بخش تولید کاهش داده و همچنین موجب بهبود عملکرد کارکنان در شرکت شود. بنابراین به دلیل توانایی کایزن در کاهش هزینه ها جلوگیری از اتلاف منابع، ارتقاء سطح عملکرد و افزایش بهره وری کاربرد و اجرای آن در همه شرکت های صنعتی و همچنین سازمان ها توصیه می گردد.

تحقیقات نشان داده که دستیابی به کیفیت و بهبود مستمر، کاری آسان نیست. در فعالیت یک سازمان، متغیرهای پیچیده بسیاری وجود دارد. ضروری است که چارچوبی نیروند در دسترس باشد تا با تکیه برآن، عملکردها ارزیابی و اندازه گیری شوند. همان طور که قبلا اشاره شد کایزن کلید موفقیت زاین در عرصه فعالیت های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و حتی سیاسی است. به نحوی که امروزه اجرای کایزن در نظام سیاسی آن ها قرار دارد. با توجه به این که امروزه هر کالا و یا خدمتی را باید ارزان و با کیفیت بسیار بالا تولید و عرضه نمود، توجه به فرایند کایزن و توسعه بهبود مستمر در سازمان ها و شرکت ها امری

<http://MaJournal.ir>

حیاتی و اجتناب ناپذیر است. اجرای موثر کایزن تمامی ابعاد مدیریتی و کیفی شرکت را در بر خواهد گرفت و از روش و تکنیک هایی چون چرخه دمینگ، نظام آراستگی محیط کار، نظام پیشنهادات، استفاده از کنترل کیفیت و مدیریت گمبا بایستی بهره گرفت.

منابع و مأخذ

۱. دلاوری، س و همکاران،، ۱۳۸۸، استقرار کایزن عملیاتی در یک شرکت تولیدی، مجله تدبیر. شماره ۷.
2. Taheri, SH. (2004). "Productivity analysis in organizations." Havaye tazeh. Tehran.
3. Bemani, M. (2007). "Kaizen management Concepts and application." Sargol. Tehran.
4. Pourkheradmand, R. (2002). "Education of operational Kaizen." National productivity organization. Tehran.
5. Zare, T. (2004). "Pattern of development in hormozgan province, implementing productivity management reportin prational institution of hormozgan province." management and planning organization. Tehran.
6. www.ict-khz.ir
7. Jalilkhani. Blogfa.com