

مفهوم کایزن

- ماکاسای ایمای اصطلاح کایزن را در سال ۱۹۸۶ ارائه داد، کایزن ترکیبی دو کلمه ای از یک مفهوم ژاپنی 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 .



مفهوم کایزن (ادامه)

- معنی اصلی واژه کایزن بهبود مستمر، بهبود مستمری که تمامی افراد یعنی مدیران، کارکنان و کارگران را در بر می گیرد.
 - کایزن بر این استوار است که شیوه زندگی انسان شامل: زندگی شغلی، اجتماعی و خانوادگی باید پیوسته و مداوم بهبود یابد. در این محیط است که در بین لایه های مختلف اجتماعی در زاین باعث گردیده کارخانه به دانشگاه و دانشگاه به کارخانه، کارگر از مدیر و مدیر از کارگر بیاموزد. پژوهشگر لباس کار بپوشد و بجای نشستن در برج عاج به صحنه تولید بیاید. و فعالان تولید به فکر و تدبیر در باب بهبود کار خویش بپردازند و به پژوهش روی آورند.
- اگر شخصی را بعد از سه روز دیدید باید به دقت بررسی کنید که در این مدت چه تغییراتی در او بوجود آمده است.

مفهوم کایزن (ادامه)

بنابراین کایزن را می توان اینگونه تعریف کرد:

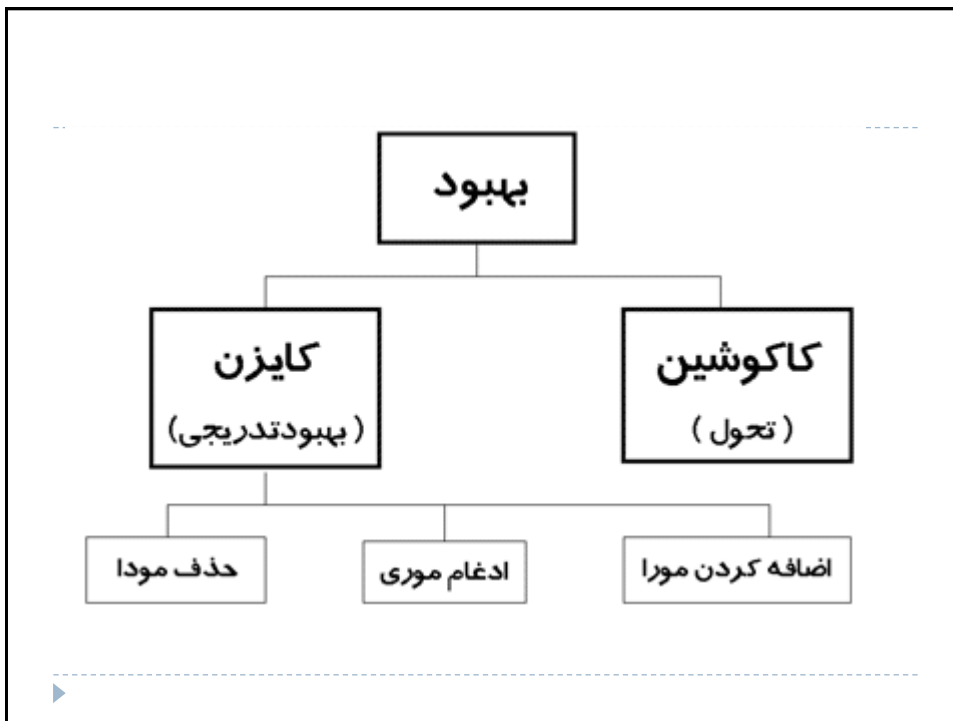


KAI+ ZEN= KAIZEN

- ▶ **معنی کایزن :** کایزن یعنی بهبود مستمر، بهبود مستمری که تمامی افراد یعنی مدیران کارکنان و کارگران را در بر می گیرد.
- ▶ **فلسفه کایزن :** براین 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 کارخانه به دانشگاه تبدیل شود و دانشگاه به کارخانه، کارگر از مدیر بیاموزد و مدیر از ایده های کارگر بهره مند گردد.

پیام استراتژی کایزن

▶ 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. به فرمایش پیامبر اکرم (ص) که فرموده اند : "مسلمانی که دو روزش برابر باشد مغبون است". چنین فرمایشی در آن زمان واقعا دلیل بر سطح فکر بالای پیغمبرمان دارد.



اقدامات اساسی برای تحقق کایزن

- ۱- شناسایی و حذف کلیه فعالیت های هزینه زا و فاقد ارزش تولید (Muda)
- ۲- شناسایی ، حذف و یا تلفیق فعالیت های موازی (Muri)
- ۳- آن دسته از فعالیت هایی که برای تکمیل و بهبود سطح کیفی خدمات لازمند (Mura) به فعالیت های سازمان افزوده شوند.



انواع مختلف موداها

مودا (اتلاف) چیست ؟

مودا از نگاه ژاپنی ها به هر فعالیتی اطلاق می شود که برای سازمان ها ایجاد هزینه می کند، اما ارزش افزوده ای تولید نمی کند . به عبارتی مودا مجموعه فعالیت هایی است که از نظر مشتری نهایی ارزشی ندارد و مشتری تمایلی به پرداخت پول برای این فعالیت ها ندارد.

الف : اتلاف در تولید اضافی

اضافه تولید عبارتست از تولید بیشتر از تقاضا یا تولید بسیار زودتر از زمان مورد نیاز، این اضافه تولید خطراتی چون کهنه شدن، افزایش تولید معیوب، احتمال مجبور شدن به فروش با قیمت پایین محصول یا ضایعات شدن محصول را افزایش می دهد.



انواع مختلف موادها

ب: اتلاف در اجرای فرایند:

عبارت است از انجام فعالیتها بیش از آنچه مورد نیاز مشتری در ارتباط با کیفیت و ویژگیهای محصول است. مانند پرداخت کاری نهایی سطوحی که توسط مشتری دیده نخواهد شد.

انواع مختلف موادها

ج: اتلاف در انبارش

اتلاف موجودی عبارت است از در اختیار داشتن مقادیر زیاد و ناضوری از مواد خام، موجودی در حال ساخت (Work In process) و کالاهای نیمه تمام و همچنین کالاهای تمام شده. موجودی بیش از حد موجب هزینه‌های اقتصادی بالاتر، هزینه انبارداری بیشتر، مقادیر بیشتر معیوبات می‌شود.

عوامل موثر در اجرای موفقیت آمیز کارکرد حرفه ای کابین

صرف نظر از به کار گیری هر روش و الگویی عواملی نظیر:

آموزش



انگیزش



اجرای مناسب نظام یا سیستم پیشنهادات (SS)



عملیات 5S



حلقه های کنترل کیفیت (QCC)



نقش مهمی در اجرای موفقیت آمیز کارکرد حرفه ای کابین دارند.



آموزش

آموزش، ارتقا مهارتهای مدیران و کارکنان را در ارتباط با اجرای موفقیت آمیز کابین فراهم آورده و در واقع یک فعالیت راهبردی در موفقیت اجرای کابین است. دومین هدف راهبردی آموزش این است که مشکلات احتمالی بوجود آمده بر اثر فرآیند تغییر در سازمان را برطرف می کند. سومین هدف راهبردی آموزش تلاش در جهت افزایش رقابت به منظور استقرار مناسب کابین در سازمان است. وقتی کارکنان از طریق آموزش علت وجودی کابین را درک کنند خود را در مقابل استقرار مناسب آن مسئول می دانند و بلاخره چهارمین هدف راهبردی آموزش تشویق به یادگیری کابین در میان یکایک افراد سازمان می

باشد. این مورد بیشتر بر روی نیازهای یادگیری افراد متمرکز شده و به باوری که در آن هر فرد استعداد درونی خود را باید شکوفا نماید، می انجامد.



انگیزش

این حقیقت همواره مد نظر بوده که ارائه هر ایده جدیدی و یا هر تغییری همواره با مقاومت کارکنان رو به رو می شود. مقاومت در تغییر رفتار افراد مشاهده می شود. خود می تواند عامل مثبتی باشد که در صورت شناخت دقیق و فعالیت آن فضای لازم را برای پذیرش تغییر فراهم خواهد کرد. از آنجا که کایزن انسان را عامل اصلی بهبود هر فعالیت می داند، لازم است برای رسیدن به هدفهای تعیین شده افراد به طور مناسب انگیزته شوند.

نظام یا سیستم پیشنهادات (SS)

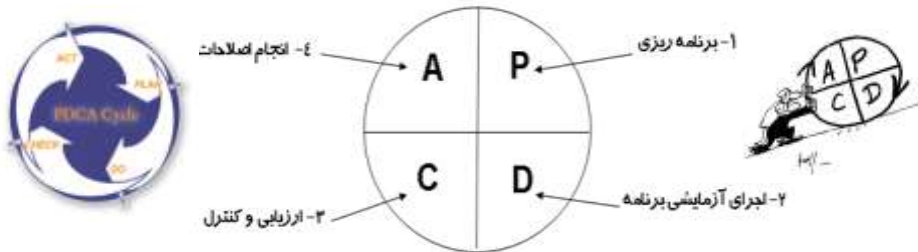


نظام یا سیستم پیشنهادات، تکنیکی است که می توان از فکر و اندیشه های کارکنان برای مسئله یابی، چاره جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره جست. بر اساس نظام پیشنهادات کلیه کارکنان از عالیترین رده سازمانی تا پایین ترین سطح آن می توانند پیشنهادات، ایده ها، ابتکارات و نظرات خود را برای

رفع نارسایی های موجود در روند کاری و یا بهبود روشهای انجام کار و یا افزایش کیفیت تولید ارائه دهند. البته نظام پیشنهادات فقط انتقاد نیست بلکه در آن راه چاره نیز ارائه می گردد.

چرخه دمینگ

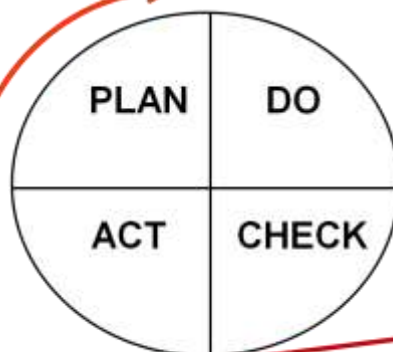
مراحل چهار گانه به ترتیبی که ملاحظه می کنید، مبنای تفکر ژاپنی ها برای تصمیم گیری و اجرای تصمیم در سازمان قرار گرفت. لازم به ذکر است که چرخه دمینگ به صورت پایان ناپذیر دنبال می شود.



بهبود مداوم:



Deming's wheel
(P.D.C.A.)



Continual
Improvement

تفکر بهبود مداوم در چرخه PDCA

بنیان سیستم بر چرخه PDCA استوار است:

❖ **برنامه ریزی:** تعیین اهداف و فرایندهای لازم جهت ارائه نتایج بر طبق

خواسته‌های مشتری و خط مشی‌های سازمان

❖ **اجرا:** اجرای فرایندها

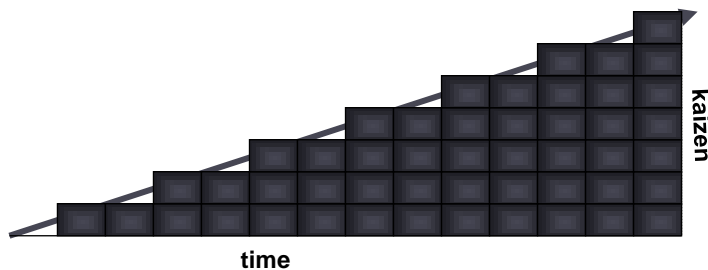
❖ **بررسی:** پایش و اندازه‌گیری فرایندها و محصول بر طبق خط مشی‌ها،

اهداف و الزامات و یا خواسته‌های مربوط به محصول و گزارش دهی نتایج

❖ **اقدام:** انجام اقدامات جهت بهبود مداوم عملکرد فرایند



روش بهبود تدریجی - کایزن

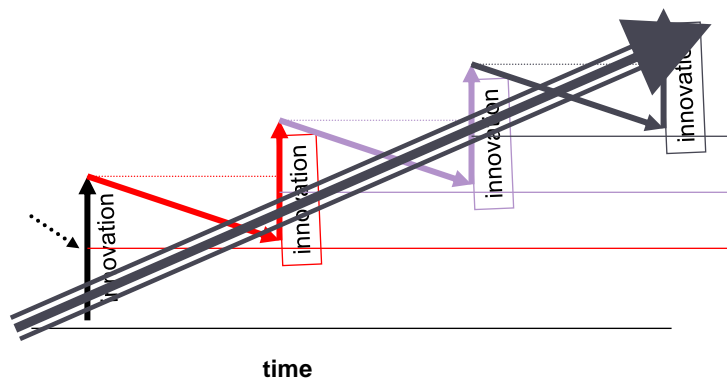


Slow and steady wins the race

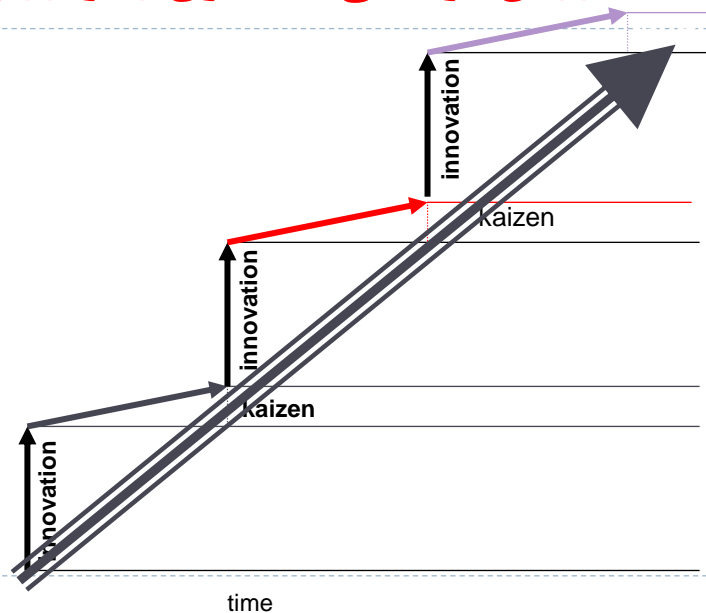
رهرو آن نیست که گهی تند و گهی خسته رود رهرو آن است که پیوسته و آهسته رود

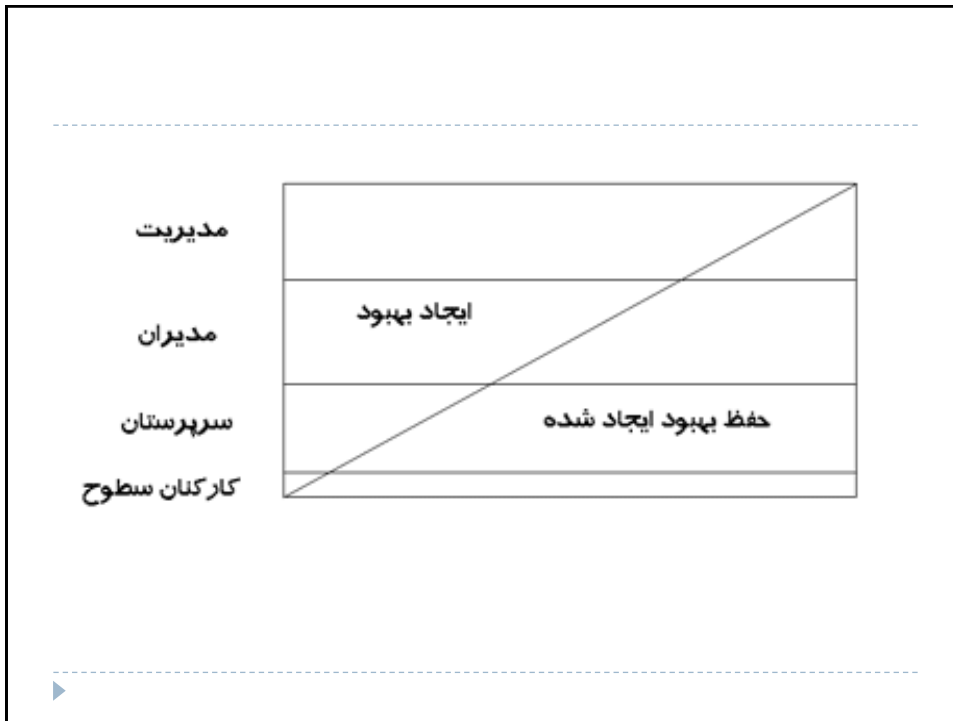


روش جهش بزرگ - نوآوری



روش ترکیبی - کایزن و نوآوری





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.

برخی از روشهای بهبود فرآیندها

برخی از روشهای بهبود فرآیندها

▶ آراستگی محیط کار (5S)

▶ نظام مدیریت مشارکتی

▶ مستندسازی فرآیندها

▶ استفاده از تکنولوژی فناوری اطلاعات

▶ نظرسنجی از مشتریان

▶ ممیزی داخلی

▶ فنون آماری



نظام ساماندهی و آراستگی محیط کار (5S)

5S چیست؟

تعریف:

مجموعه ای از استانداردها و فعالیتهایی که در قالب یک نظام فرهنگی، مدیریتی و ایجاد محیطی سامان یافته، مرتب، پاکیزه، زیبا، دلپذیر، خلاق و به حفظ آن تأکید دارد.

مراحل اصلاح و بهبود فرآیندها

- ۱- توضیح و توجیه مشکل
- ۲- ایجاد فرضیه هایی درباره مشکل و علل ایجاد آن
- ۳- جمع آوری اطلاعات
- ۴- طبقه بندی اطلاعات
- ۵- تجزیه و تحلیل اطلاعات
- ۶- نتیجه گیری و ارائه راه حل
- ۷- تهیه و تنظیم گزارش
- ۸- اجرا
- ۹- آزمایش طرح جدید
- ۱۰- استقرار طرح جدید

مرحله اول: شناخت مشکل و تبیین آن

اولین مرحله اصلاح فرآیندها عبارت است از تشخیص مشکل یا مشکلات که ممکن است از جانب مدیران و مقامات مسئول سازمانی صورت گیرد یا کارکنان در حین اجرای عملیات با مشکلی برخورد کنند یا تحلیلگر شخصا متوجه مسائل و مشکلات شود و اصولاً درباره وضع موجود و روشهای جاری کار، شک کند.

مرحله دوم: ایجاد فرضیه

پس از شناخت و تبیین مشکل اصلی، بایستی درباره عواملی که سبب بروز آن مشکل شده اند، فرضیه‌هایی ایجاد کرد و از میان فرضیه‌ها، مهم‌ترین و محتمل‌ترین آنها یعنی فرضیه‌های مهم را به منزله عاملی که بیشتر گمان می‌رود سبب بروز مشکل شده اند، برگزید.



مرحله سوم: جمع آوری اطلاعات

مرحله جمع آوری اطلاعات از مراحل مهم تجزیه و تحلیل سیستم است. هر چه صحت و دقت اطلاعات بیشتر باشد، احتمال شناخت واقعیت و دستیابی به راه حل مناسب برای مشکل بیشتر خواهد شد.

