



## کایزن و سازمان موفق

- ۱- **خاطره محمدی<sup>۱\*</sup>** (گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران)
- ۲- **فائزه نصیری<sup>۲</sup>** (گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران)
- ۳- **نیلوفر لطفعلی زاده<sup>۳</sup>** (گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران)
- ۴- **دکتر زهرا سادات موسوی<sup>۴</sup>** (گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران)

### چکیده

موفقیت‌های تجاری امروز و حتی بقاء تجارت به معنای تکامل و تغییرات مداوم است. سازمان‌ها برای یکی شدن با محیط خود نیاز به تغییرات مداوم دارند. دستیابی به روند کیفیت مطلوب یک کار سخت و برنامه‌ریزی شده است که اجرای کایزن به عنوان ابزار بهبود مستمر می‌تواند در این زمینه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شود. هدف از نگارش مقاله حاضر بررسی ابعاد کایزن بر موفقیت سازمان است.

1

لذا با توجه به ماهیت نظری تحقیق و با استفاده از منابع این پژوهش که بخشی از مقالات در دسترس است و به صورت کتابخانه‌ای مطالعه و گردآوری شده است، به بررسی کایزن و سازمان موفق می‌پردازد. نتیجه حاصل شده از نوشتار آشنایی با مفاهیم مرتبط با فرآیند کایزن و روش‌های کارآمد برای به اجرا درآوردن بهبود مستمر با توجه به نیازهای سازمان‌ها در جهت کسب موفقیت است. با نگاهی به اهمیت موضوع، التزام عملی و باور مدیریت به فلسفه کایزن در طراحی نظام کایزن و اجرای موثر آن نیاز به داشتن دید جامع به کلیه عوامل عملیاتی است که غافل‌بودن از بعضی از آنها موجبات عدم موفقیت در استقرار نظام کایزن را فراهم می‌سازد.

**کلمات کلیدی: کایزن، بهبود مستمر، سازمان موفق**

<sup>1</sup> Khatereh.mohammadii@gmail.com

<sup>2</sup> Faezeh.nasiri94@gmail.com

<sup>3</sup> niloofarlotfalizadeh@gmail.com

<sup>4</sup> zmousavi80@gmail.com



## مقدمه:

آنچه دنیای امروز را با گذشته سازمان‌ها متفاوت نموده است، محیط ناپایدار و پیچیده، رقابت فرآیندها، تغییر و تحول‌های سریع و توسعه روزافزون ارتباطات و همچنین تحول‌های شگرف دانش مدیریت است. سرعت این تغییرها به گونه‌ای است که نمی‌توان منحنی تغییر را در بعد زمان ترسیم کرد. زیرا وسعت و تنوع نیروی تغییری که بر پیکر سازمان‌های امروزی وارد می‌آید، به قدری زیاد است که برای آنها چاره‌ای جز انطباق و پاسخگویی باز این تغییرها وجود ندارد. (شیخ زاده، ۱۳۹۸) سازمان‌ها، برای ادامه بقا و رشد خود نیازمند فرآیندها و سیستم‌هایی هستند که از طریق آن بتوانند موفقیت خود را تضمین کنند. یکی از استراتژی‌های اجرا شده توسط بسیاری از شرکت‌ها برای بهبود رقابت آنها به کارگیری بهبود مستمر و یا مفهوم کایزن<sup>۱</sup> در سازمان آنها است. اجرای موفق کایزن به ایجاد یک جو سالم در سازمان منجر می‌شود، به طوری که هر یک از کارکنان از اهداف کلیدی، برنامه‌ها و معیارهای موفقیت سازمان آگاه می‌شوند. یافتن راه‌هایی که بر بهبود مستمر کمک می‌کند، می‌تواند چاره‌گشای مشکلات بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها شود و همچنین می‌تواند به آنها در دستیابی به مزیت رقابتی بهتر و پایدارتر کمک کند. (نصرتی فلاح کار، ۱۳۹۶)

کایزن اصطلاحی ژاپنی و به معنای بهبود است. در واقع کایزن به بهبود مستمری اطلاق می‌شود که تمام مدیران و کارکنان را در برمی‌گیرد و فلسفه آن بر این اصل استوار است که شیوه زندگی انسان باید پیوسته بهبود یابد. (آقایی و همکاران، ۱۳۹۶) فلسفه کایزن نگرشی بر مبنای صفر تا صد نیست یعنی محدود به نتیجه خاصی نیست بلکه به گونه‌ای است که ما از نقطه یک به نقطه‌ی دو و از نقطه‌ی دو به سه و از نقطه سه به چهار می‌رسیم و به طور مستمر در حال حرکت به طرف نقاط بعدی است؛ یعنی تغییرات تدریجی و توأم با پیشرفت و اصلاح است و از این رو کایزن را بهبود مستمر یعنی بهبودی که همیشه در حال بهتر شدن است و تداوم دارد، می‌نامند. (ساکای و کرمی، ۱۳۹۵)

کایزن همانند چتری، موارد بسیاری از ارکان حرکت به سمت پیشرفت و تعالی سازمانی را در برمی‌گیرد. (آقایی و همکاران، ۱۳۹۶) از نظر آمریکایی‌ها پیام کایزن "بهرتر انجام دادن"، "بهرتر ساختن" و "بهبود دادن چیزهایی است که هنوز از بین نرفته اند". زیرا آنها معتقدند که اگر ما انجام ندهیم با دیگری که انجام می‌دهند نمی‌توانیم رقابت کنیم. (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۵) کایزن مدیریتی است روندگرا و نقطه‌ی مقابل مدیریت نتیجه‌گراست به این معنا که در کایزن برای دستیابی به نتایج مطلوب باید روند کارها بهبود یابد و چون کایزن بر تلاش‌های گروهی و مردمی متمرکز است، آن را مردم‌گرا نیز عنوان می‌کنند. (ساکای و کرمی، ۱۳۹۵)

کایزن نه تنها تلاش مداوم در جهت حفظ استانداردهاست، بلکه به منظور ارتقای آنها نیز به کار گرفته می‌شود. استراتژی کایزن بر این باور است که استانداردها طبیعتاً به صورت آزمایشی تدوین شده‌اند و بایستی همواره تلاش‌هایی برای ارتقای آنها صورت گیرد. (کزازی، ۱۳۸۰) کایزن به مفهوم بهسازی و بهبود مستمر است که به طور گسترده در معانی مختلفی استفاده می‌شود. فرآیند بهبود مستمر فرآیندی است پایان‌ناپذیر که بر پایه آن، سازمان می‌تواند از طریق استفاده بهتر از منابع، کاهش ضایعات و بهبود شرایط محیط کار سهم خود را در بازار حفظ و افزایش دهد. (میرغفوری و همکاران، ۱۳۹۷) روش‌های بهبود مستمر در راستای بهبود کیفیت یا فرآیند و یا هر دو برای کاهش اتلاف، ساده کردن خط تولید و بهبود کیفیت طراحی شده‌اند. بهبود مستمر که محوریت این مقاله را تشکیل می‌دهد عبارتست از فرآیند اعمال تغییرات مستمر در سازمان که طی آن سازمان در جهت تحقق خط‌مشی و اهداف کلان خود روی ارتقاء اثر بخشی یا کارایی فعالیت‌های خود تمرکز می‌نماید. (یحیایی و همکاران، ۱۳۹۸)

## 1. Kaizen



بر اساس بهبود مستمر اگر شرکتها می‌خواهند پابرجا بمانند، باید تغییر کنند. برای سازمانی که می‌خواهد به انعطاف، پاسخ‌گویی و توانایی تطبیق سریع یا تغییرات محیط دست یابد، اجرای یک استراتژی بی‌نقص در زمینه بهبود مستمر ضروری است. کایزن بر سه بعد استوار است:

- ۱- بالا بردن کیفیت محصولات و خدمات
- ۲- به صفر رسانیدن ضایعات
- ۳- تامین رضایت مشتری (محمدی و همکاران، ۱۳۹۸)

در یک مرکز تولیدی یا خدماتی، زمانی بهبود مستمر معنا پیدا می‌کند که تمامی مدیران ارشد، مدیران میانی و سایر کارکنان در جهت اجرای هرچه بهتر فرآیندها تلاش کنند و شناخت کافی از تمامی فرآیندها داشته باشند.

کایزن قصد دارد به‌طور مداوم کیفیت را برای همه، در همه‌جا و هر روز بهبود بخشد. فعالیت‌های کایزن یا باید کم هزینه باشد یا نباید هیچ هزینه‌ای ایجاد کند. (ساکو و کرمی، ۱۳۹۵) کایزن به‌جای سرمایه‌گذاری مالی عظیم، نیازمند تلاش، تعهد و مهم‌تر از همه رهبری است که در نهایت موجب مشتری‌مداری و وفاداری بیشتر آنها، برخورداری از نیروی کار بهره‌ور و خشنود، درآمد بالاتر، هزینه‌ی پایین‌تر و سود بیشتر می‌شود. مزیت اصلی کایزن آن است که بدون صرف هزینه‌های فراوان می‌توان به بهبود فعالیت‌ها و افزایش بهره‌وری دست یافت. کایزن یک اقدام اصلاحی است که با در نظر گرفتن محدودیت‌ها انجام می‌شود. در کایزن باید برای بهبود فعالیت‌ها و رفع مشکلات فقط روی امکانات موجود و انجام تغییرات کوچک و مستمر تکیه کرد. به عبارت دیگر می‌توان گفت هدف از بهبود مستمر، حذف فعالیت‌هایی که ارزش افزوده ندارند، کشف روش‌های بهتر کاری و حل مشکلات محیط کاری است. (یحیایی و همکاران، ۱۳۹۸) کایزن یک فلسفه مدیریتی است که راهکارهایی درخصوص ایجاد بهبودهای پیوسته، گام‌به‌گام و اقتصادی مرتبط با کیفیت، بهره‌وری، هزینه، تحول خدمات و محصولات، ایمنی، روحیه کارکنان و مباحث محیط زیستی را مطرح می‌کند. روشن است که پرداختن به مباحث گسترده فوق نیازمند استفاده از علوم گوناگون است. علوم پایه، مهندسی، تجربی و انسانی، ابزارهای ارزشمندی را در اختیار بشر به منظور شناخت و تحلیل محیط پیرامون قرار داده‌اند. مجموعه‌ای مرتبط از این ابزارها، روش‌های مختلف حل مسائل را به‌دست می‌دهد و مجموعه این روش‌ها، سیستم جامعی را پدید می‌آورد. کایزن را می‌توان سیستم جامعی برای حل مسائل و مشکلات کسب‌وکارها دانست. (عبدی، ۱۳۹۹) اجرای کایزن تمامی ابعاد مدیریتی، کیفیتی سازمان را در بر خواهد گرفت و از روش‌ها و تکنیک‌هایی چون چرخه دمی‌نگ، نظام 5S<sup>۱</sup>، نظام پیشنهادات، استفاده از دوایر کیفیت، مدیریت گمباو مدیریت سه‌بعدی بایستی بهره کامل جست. (کزازی، ۱۳۸۰) لذا با توجه به مطالب ذکر شده، ضرورت نگارش این مقاله به‌منظور بررسی ابعاد کایزن بر موفقیت سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

انسان هر روز در پی دستیابی به راه‌های مناسب برای بهبود و استفاده بهینه از امکانات موجود است. این ویژگی یکی از عوامل پیشرفت در هر جامعه‌ای است و هر کس به تناسب خود می‌کوشد تا از تمام عوامل پیشرفت، بیشترین بهره‌وری را داشته باشد. (آقایی و همکاران، ۱۳۹۶) بدون تردید داشتن آینده‌ای پویا و توسعه یافته و ایستادگی اقتصادی در دنیای پر رقابت امروزی، نیازمند افزایش بهره‌وری و استفاده حداکثری از امکانات هست. کارشناسان بسیاری بر این باورند که حلقه مفقود اقتصاد ایران پیش از آنکه سرمایه یا منابع طبیعی باشد، نبودن بهره‌وری است. یک شرکت، در صورتی می‌تواند به سودآوری مستمر خود امیدوار باشد که موضوع بهره‌وری را نادیده نگیرد. بهره‌وری دغدغه بسیار مهم سازمان‌های خدماتی و غیرخدماتی بوده زیرا اساسی‌ترین محرک رسیدن به نتایج رضایت‌بخش و کسب مزیت‌رقابتی قابل ملاحظه، نسبت به رقبا محسوب می‌شود. (عبادی مقدم، ۱۳۹۴) دستیابی به بهره‌وری بیشتر و عرضه محصولات با کیفیت بالاتر همیشه جزو اهداف اصلی سازمان‌هاست اما برای دستیابی به فرآیندهایی که محصولات یا خدمات با کیفیت بالاتری ارائه کنند تنها با به‌کارگیری تکنولوژی‌های نوین، موفقیت-



آمیز نخواهد بود و اگر سیستمی برای بهبود فرآیندها به کار گرفته نشود، به جز اتلاف منابع و زمان کار دیگری صورت نپذیرفته است. (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۵) با حذف موارد اتلافی می توان هزینه ها را کاهش و بهره‌وری را افزایش داد. (داودی، ۱۳۹۹) با نگاهی به اهمیت غیرقابل انکار افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها ناگزیر به استفاده از مدل‌های بهبود هستیم که کایزن یکی از الگوهای بهبود مستمر است. بهبود مستمر جنبه‌ای از مدیریت کیفیت جامع است که موفقیت، رشد و پیشرفت در سازمان را موجب می‌شود. ایجاد بهبودهای مستمر در فضای کسب‌وکار کشور از اولویت مدیران سازمان‌هاست. با توجه به نکات یاد شده، امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های موفق دنیا، بهره‌وری و پویایی سازمان را مدیون به‌کارگیری سیستم موجود می‌دانند. (ماساکی، ۱۳۸۰)<sup>۳</sup>

لذا با توجه به ماهیت نظری تحقیق و با استفاده از منابع این پژوهش که بخشی از مقالات در دسترس است و به‌صورت کتابخانه‌ای مطالعه و گردآوری شده است، مقاله حاضر به بررسی نقش کایزن در سازمان‌های موفق می‌پردازد.

#### ادبیات و پیشینه تحقیق

قبل و بعد از جنگ جهانی دوم کالاهای ژاپنی به داشتن قیمت ارزان و کیفیت پایین معروف بودند. این موضوع فقط مربوط به کالاهای تولید نبود بلکه خدمات عمومی نیز در حد بسیار نازلی ارائه می‌شد. در چنین شرایطی تلاش‌های فراوانی در جهت بهبود کیفیت کالاها و خدمات آغاز شد. روش‌های آماری کنترل کیفیت که توسط والتر شوهارت<sup>۱</sup> در آمریکا مورد استفاده قرار گرفت، با نگرشی جدید در سال ۱۹۵۰ توسط ایشی کاوا<sup>۲</sup> به‌عنوان تضمین کیفیت به کار گرفته شد. پس از مدتی ژاپنی‌ها به این نتیجه رسیدند که این روش باید متناسب با فضای فرهنگی و کاری ژاپن بهبود یابد. به همین دلیل از سال ۱۹۶۵ میلادی روش‌های جدید کنترل کیفی ژاپنی که امروزه کایزن نامیده می‌شود به‌طور وسیع در اکثر سازمان‌های تولیدی و غیرتولیدی ژاپن به اجرا درآمد. (کزازی، ۱۳۸۰) بهبود مستمر که از آن تحت عناوین بهبود افزایشی یا بهبود نردبانی نیز یاد می‌شود، عبارتست از یک فرآیند یا ابزار بهبود بهره‌وری که قصد دارد یک رشد ثابت و سازگار و بهبود در تمامی قسمت‌های یک فرآیند یا فرآیندها ایجاد کند. به‌طور خلاصه می‌توان گفت، بهبود مستمر یعنی ارتقای دائمی فرآیندها، فعالیت‌ها و رویه سازمانی به‌منظور تحقق هرچه بهتر اهداف سازمان. (میرغفوری و همکاران، ۱۳۹۷) از جمله پژوهش‌های داخلی که در زمینه بهبود مستمر به انجام رسیده می‌توان به پژوهش داودی (۱۳۹۹) با عنوان بررسی اثربخشی مدیریت کایزن در ارتقاء عملکرد شرکت‌ها اشاره کرد، نتیجه حاصل‌شده از این پژوهش نشان می‌دهد که با شناسایی موارد اتلافی منابع و حذف آن موجب بهبود عملکرد کارکنان شرکت می‌شود و به دنبال اجرای این طرح به دلیل توانایی کایزن در کاهش هزینه‌ها و جلوگیری از اتلاف منابع، ارتقاء سطح عملکرد و افزایش بهره‌وری کاربرد آن در همه شرکت‌ها و سازمان‌ها توصیه می‌شود. همچنین عبدی (۱۳۹۹) در مقاله خود تحت‌عنوان سیستم کایزن - روش‌ها و ابزار به بررسی و توضیح روش‌ها و ابزار و اصطلاحات مورد استفاده در سیستم کایزن پرداخته است. آنچه پس از اجرای دقیق سیستم کایزن حاصل می‌شود سازمانی با کارکنان باانگیزه و با اعتماد به نفس است که بر تمامی فرآیندهای سازمان تسلط داشته و می‌توانند اتوماسیون فرآیندها را در راستای افزایش کیفیت و بهره‌وری تسهیل نمایند. استفاده مداوم از روش کایزن سازمان را چابک و در برابر تغییرات منعطف می‌سازد.

1.5S: (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke)

2. Kanban

3. Masaaki Imai

1. Walter A. Shewhart

2. Ishikawa diagram



یحیایی و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله خود با موضوع تلفیق مدل های مدیریت کایزنی و کارت امتیاز متوازن جهت ارائه الگویی برای بهبود مستمر بیمارستان ها، به این نتیجه رسیدند که با تلفیق مدل های BSC و مدیریت کایزنی، می توان چارچوب مناسبی را برای بهبود مستمر عملکرد سازمان فراهم نمود؛ زیرا به طور موفقیت آمیزی در بیمارستان های شاهرود اجرا شده و این تحقیق نشان داد که بهبود مستمر و افزایش بهره وری در بیمارستان را به دنبال دارد.

طالبی نجف آبادی و کبری زاده (۱۳۹۸) در مقاله خود تحت عنوان هزینه یابی کایزن با هدف بررسی مدیریت، نحوه ی اجرا و هزینه یابی کایزن و اینکه آیا کاربرد این نوع هزینه یابی در سیستم حسابداری و مدیریت مقرون به صرفه است یا خیر و در پایان به این نتیجه رسیدند که 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 شود.

محمدی، حبیبی و بهروز (۱۳۹۸) در مقاله خود با موضوع بررسی سیستم مدیریت کایزن دریافتند که این سیستم بر این اصل استوار است که اغلب پیشنهادهای سازنده از بطن کارگرانی برخوردار است که درگیر فعالیت در کارخانه هستند و مشکلات را نیز از نزدیک لمس کرده باشند. مدیریت ژاپنی برای درگیر نمودن کارکنان در کایزن از طریق ارائه پیشنهادات، تلاش های گسترده ای انجام می دهد، از این رو سیستم پیشنهادات به عنوان جزء لاینفک سیستم مدیریت موجود محسوب می شود و تعداد پیشنهادات کارگران به عنوان معیار مهمی در ارزیابی کارایی سرپرستان محسوب می شود.

شیخ زاده (۱۳۹۸) در مقاله با عنوان طراحی الگوی راهبردی مدیریت بهره وری سازمان های اطلاعاتی و امنیتی به بررسی الگوی راهبردی سنجش و مدیریت بهره وری سازمانی برای سازمان های اطلاعاتی و امنیتی به منظور ارائه چارچوب مناسب برای تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان جهت بهبود عملکرد سازمانی صورت گردید. نتیجه حاصل شده از الگوی سنجش و مدیریت بهره وری سازمان های اطلاعاتی و امنیتی استخراج ابعادی شامل بعد ظرفیت و توان، بعد یکپارچگی و انسجام سازمانی، بعد اشراف اطلاعاتی و آینده پژوهی، بعد صیانت امنیتی است.

میرغفوری، شعبانی و منصوری محمدآبادی (۱۳۹۷) در مقاله با عنوان تحلیلی بر موانع پیاده سازی بهبود مستمر در شرکت های مستقر در پارک علم و فناوری با هدف شناسایی موانع پیاده سازی بهبود مستمر در شرکت های پارک علم و فناوری به این نتیجه دست یافتند که نتایج حاصل از تکنیک تاپسیس فازی نشان می دهد "مشارکت پایین کارکنان در فعالیت های بهبود مستمر" مهم ترین مانع در پیاده سازی بهبود مستمر است.

نصرتی فلاح کار (۱۳۹۶) در پایان نامه خود تحت عنوان بررسی اثرات متقابل عوامل موثر بر پیاده سازی کایزن در صنایع کوچک گیلان به نتایجی دست یافتند که نشان داد عامل های مدیریتی و فرهنگی جزء عوامل علی می باشند و از این رو باید ابتدا برنامه ریزی ها در راستای بهبود مستمر بر روی این عوامل انجام شود.

آقای و همکاران (۱۳۹۶) در مقاله با عنوان بررسی نقش آموزش، انگیزش، مشارکت و فرهنگ سازمانی بر اجرای 5S با هدف افزایش کارایی و اثربخشی عملکرد، از طریق تغییرات درونی در کارکنان کلانتری ها مورد بررسی قرار دادند و نتایج پژوهش حاکی از آن بود که بین تمامی متغیرها با یکدیگر ارتباط معناداری وجود دارد که انگیزش بیشترین تاثیر را بر اجرای 5S داشته است.

سالکی و کرمی (۱۳۹۵) در مقاله ای تحت عنوان هزینه یابی کایزن در حسابداری و مدیریت دریافتند که در نظر گرفتن مشکلات مدیریتی - اقتصادی - سیاسی که در کشورمان موجود است و نظر به اینکه کشور ما در مقابل تحریم های غربی قرار گرفته و نیازمند استفاده از کلیه امکانات موجود جهت رسیدن به خوداتکایی کامل و توسعه و پیشرفت است کایزن به دلیل سادگی درک

## 1. Balanced scorecard



و اجرای آن، مفید واقع خواهد شد و می‌تواند مدیران را که نقش مهم و اصلی در اجرای برنامه‌های توسعه‌یافته و پیشرفت کشور دارند، جهت اتخاذ بهترین تصمیم و اجرای آن یاری دهد.

رحمانی، رجب‌دردی و روستا میمندی (۱۳۹۵) به بررسی التزام عملی مدیران صنعتی استان فارس به الگوی مدیریتی کایزن پرداخته‌اند و نتایج حاصل‌شده نشان می‌دهد که طبق ادعای مدیران، پایبندی به مولفه‌های کایزن در وضعیت مطلوبی قرار داد که این موضوعات دلالت بر تمایل مدیران به اجرای مولفه‌های کایزن دارد.

کزازی (۱۳۸۰) در مقاله خود تحت‌عنوان نگرشی کاربردی برای اجرای موثر کایزن به تشریح این موضوع می‌پردازد که در طراحی و اجرای موثر و کارآمد کایزن روش PDCA<sup>1</sup> یا CAPD، آموزش، انگیزش، نظام پیشنهاددهی، عملیات 5S، حلقه‌های کیفیت، مدیریت گمبا و مدیریت سه بعدی نقش مهمی داشته و عدم توجه کافی به عوامل یاد شده و نیز غفلت از سایر عوامل موجبات عدم موفقیت در استقرار نظام کایزن را فراهم می‌آورد.

از جمله پژوهش‌های خارجی می‌توان به پژوهش لند<sup>2</sup>، جدهو<sup>3</sup> (2020) در مقاله خود تحت‌عنوان صرفه‌جویی در هزینه با استفاده از کایزن (مطالعه موردی) که در این مقاله اجرای کایزن برای صرفه‌جویی در هزینه شیلنگ لاستیکی با تغییر موقعیت برش مورد بحث قرار می‌گیرد. نتایج حاصل شده در این مقاله ثابت می‌کند با استفاده از پیاده‌سازی کایزن در صنعت مورد مطالعه صرفه‌جویی زیادی انجام داده است.

- 
1. PDCA (Plan-Do-Check-Act)
  2. Lande
  3. Jadhav



ویکاکسونو<sup>1</sup> و روزق<sup>2</sup> (۲۰۲۰) مقاله با عنوان استفاده از کایزن در کیفیت برای کاهش نقص دندان‌ها (مطالعه موردی در کارخانه تولید موتور "شرکت X" در اندونزی) شرکت خودروسازی است که به‌عنوان یک شرکت تولیدکننده و صادرکننده وسایل نقلیه و قطعات فعالیت می‌کند. نقص صفر موضوعی است که شرکت X در انجام فرآیند تولید خود از اهمیت و اولویت بالایی برخوردار است. این مطالعه با هدف کاهش تعداد نقص‌ها با استفاده از شیوه‌های تجاری تویوتا<sup>3</sup> مورد مطالعه قرار گرفته است و نتایج بهبود حاصل‌شده به دست آمد و با پیشرفت‌های حاصل‌شده، متوسط نقص فرورفتگی در واحد ۴.۳۵٪ کاهش یافت. علاوه بر این، این استاندارد جدید را برای اطمینان از کیفیت محصول در آینده دریافت خواهد کرد.

زیدان پریودا<sup>4</sup> (۲۰۲۰) در مقاله خود تحت‌عنوان بهبود مستمر از طریق کایزن در صنعت خودرو (مطالعه موردی)، هدف از این مطالعه را اجرای فرهنگ کایزن و کاربرد کایزن، اجرای مفاهیم اصلی کایزن، سیستم اصلی کایزن و گمبا کایزن بیان کردند و با تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتایج این مطالعه، دریافت کردند که کاربرد کایزن در غنی‌سازی است. استفاده از فرهنگ کایزن میزان بهره‌وری را افزایش می‌دهد، فعالیت کایزن به‌عنوان یک کل معرفی شد، فرهنگ کایزن توسط شرکت مادر ایجاد شده است. سازگاری فرهنگی زمانی اتفاق می‌افتد که مشارکت‌های کارمندان شروع به شکل‌گیری فرهنگ کار کایزن می‌کند و نتایج نشان داد سازگارتر با اصلاحاتی است که در شرکت اتفاق می‌افتد. مشارکت کارمندان به بهبود مستمر، بهبود کیفیت، کاهش هزینه‌ها و کوتاه شدن کمک می‌کند.

اس. بریکیک<sup>5</sup>، تومیک<sup>6</sup>، پریسیک<sup>7</sup>، ای. بریکیک<sup>8</sup> (۲۰۲۰) در مقاله خود با عنوان عملکرد و اجرای کایزن به‌صورت یک نظرسنجی در زنجیره تامین شرکت بزرگ چند ملیتی انجام شده است. نتایج نظرسنجی نشان داد که اجرای کایزن در شرکت باعث افزایش شاخص‌های عملکرد، به‌ویژه در زمینه کیفیت می‌شود. همچنین، برنامه کایزن با متغیرهایی مانند اهداف سازمانی، سطح رسمی‌شدن، سیستم پاداش، مدیریت تعارض و پیشرفت کارکنان ارتباط مثبت دارد.

7

1. P.A. Wicaksono
2. R.Rozag
3. Toyota
4. Zaidan Prayuda
5. S. BRKIĆ
6. TOMIĆ
7. PERIŠIĆ
8. A. BRKIĆ



کلودزیژسزاک<sup>1</sup>، سزارسکا<sup>2</sup>، ادلمیولیر<sup>3</sup> (۲۰۱۹) در مقاله خود تحت عنوان بهبود مستمر آموزش: فلسفه سازگاری کایزن (مطالعه موردی دانشجویی با استفاده از روش ساخت ناب) با انجام آزمایشات مختلف به این نتیجه دست یافتند که در روش ساخت ناب، مهم ترین مسئله بهبود مستمر است با این حال برای اینکه بتوانید توسعه پیدا کنید، ابتدا باید متوجه مشکلات و خطاها شوید و سپس، پس از شناسایی مشکل، درک کامل آن مهم است. فقط در این صورت است که می توانید گام هایی بردارید که منجر به از بین بردن یا کم شدن مشکل در شرکت ها شود. کارکنان نزدیک ترین افراد به مشکلات ناشی از فرآیندهای تولید هستند، بنابراین، مطابق با قلب توسعه مداوم، که کایزن است، این افراد باید مجاز به ایجاد تغییر باشند.

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به رقابت عصر کنونی، سازمان ها باید با تغییراتی که در محیط شان رخ می دهد، همسو شوند. لازم است در مسیر تغییر و نوآوری گام بردارند که بقای آنان در گروه این پدیده است. همان طور که می دانیم موفقیت را نمی توان با کپی کردن روش کار دیگران به دست آورد. استفاده از نظریه های اثبات شده و یا از پیش تعیین شده که مورد استفاده سازمان ها قرار می گیرد، تضمین کننده موفقیت نیست. هر سازمانی در نوع خود بی نظیر است. نوع محصولات، خدمات، استراتژی های مورد استفاده، کیفیت، سبک مدیریت، فرهنگ سازمانی و... در هر سازمان متفاوت است و تنها از طریق شناخت این مشخصات و به کارگیری برنامه بهبود، می توان سازمان را به سمت موفقیت و برتری سوق داد.

8

کایزن به عنوان کلید موفقیت رقابتی ژاپن در عرصه های مختلف برای رسیدن به بهره وری بیشتر در سازمان ها مورد استفاده قرار می گیرد. هدف از تغییر بهبود مستمر بهره وری سازمان، ارتقاء کارایی، ارتقاء اثربخشی و بهبود مستمر است. توانایی فرآیند کایزن در کاهش هزینه ها، جلوگیری از اتلاف منابع، ارتقاء سطح عملکرد کارکنان، بهبود روابط کارکنان، افزایش بهره وری، کوتاه شدن زمان تکمیل کار و افزایش کیفیت محصول است.

با نگاهی به اهمیت افزایش بهره وری در سازمان ها ناگزیر به استفاده از مدل های بهبود خواهیم بود که کایزن یکی از الگوهای بهبود مستمر است. ایجاد بهبود مستمر از اولویت های مدیران در سازمان هاست. کایزن به عنوان ابزاری کارآمد جهت بهینه سازی سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. از عوامل موثر در اجرای موفقیت آمیز کایزن در سازمان به آموزش، انگیزش، اجرای مناسب نظام سیستم پیشنهادات، عملیات 5S، حلقه های کنترل کیفیت اشاره می شود.

همان طور که آموزش باعث ارتقاء مهارت های مدیران و کارکنان می شود، سیستم نظام پیشنهادات با استفاده از فکر و ایده جدید کارکنان می تواند مشکلات سازمان را برطرف سازد. همچنین عملیات 5S با تاکید بر حفظ ایمنی و بهداشت یکی دیگر از معیارهای موفقیت سازمان ها محسوب می شود، به طوری که بیان شده اگر سازمانی نتواند عملیات 5S را انجام دهد قادر نخواهد بود فعالیت های دیگر در زمینه بهره وری را به سرانجام رساند. حلقه های کنترل کیفیت بیان می دارد با ایجاد گروه برای حل مسائل، راهکارهای مناسب تر و دستاوردهای مهمی را کسب خواهیم نمود. همان طور که در فلسفه کایزن مطرح می شود بهبود، باید آهسته ولی پیوسته باشد. به کار بردن صبر و بردباری در کسب نتایج می تواند در موفقیت اجرای کایزن مفید واقع شود.

در عرصه موفقیت سازمان می توان به مشارکت کارکنان در امر بهبود مستمر اشاره کرد. هر کارمند به عنوان بخشی از تعامل خود با سازمان به طور مداوم پیشرفت می کند که مجموعاً منجر به پیشرفت کلان در سطح سازمان خواهد شد. فرهنگ سازمانی

1. KOLODZIEJCZAK
2. SZARSKA
3. EDELMULLER





نیز با ایجاد انگیزه در افراد، ابعاد عملکردشان را هدایت می کند. به منظور رسیدن سازمان به موفقیت باید ارزش ها، چشم انداز، ماموریت، استراتژی ها، اهداف، قوانین و رویه ها برای کلیه پرسنل کاملاً مشخص شود. تمرکز اصلی کایزن اشاره بر سهم هر فرد در سازمان به منظور ایجاد پایداری است.

همچنین کایزن به عنوان پیشرفتی آگاهانه و مداوم به منظور انتخاب بهترین و کم هزینه ترین تصمیم می تواند بر تصمیم گیری مدیران تاثیر گذارد و هزینه یابی کایزن به نوعی مشکلات سازمانی را حل می نماید.

طبق اصول ۲۰ گانه کایزن، رسیدن به سازمان موفق بدون استفاده از این اصول غیرممکن است یعنی اگر مدیران و کارکنان اصول را اجرایی نمایند به نتایج مثبت حاصله دست خواهند یافت.

هدف از این نوشتار آشنایی با مفاهیم مرتبط با فرآیند کایزن و روش های کارآمد برای به اجرا درآوردن بهبود مستمر با توجه به نیازهای سازمان ها در جهت کسب موفقیت است. با نگاهی به اهمیت موضوع، التزام عملی و باور مدیریت به فلسفه کایزن در طراحی نظام کایزن و اجرای موثر آن نیاز به داشتن دید جامع به کلیه عوامل عملیاتی است که غافل بودن از بعضی از آنها موجبات عدم موفقیت در استقرار نظام کایزن را فراهم می سازد.

#### منابع و مآخذ:

- ۱- آقای، اصغر؛ آقای، میلاد؛ شعاع بین، شیرین (بهار ۱۳۹۶). بررسی نقش آموزش، انگیزش، مشارکت و فرهنگ سازمانی بر اجرای ۵ اس، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، پیاپی ۱۷، (ص ۵۸-۵۹)
- ۲- ایمایی، ماساکی (۱۹۳۰). کایزن کلید موفقیت رقابتی ژاپن، ترجمه؛ سلیمی، محمد حسین، انتشارات دانشگاه امیرکبیر.
- ۳- داودی، محسن (۱۳۹۹). اثر بخشی مدیریت کایزن در ارتقاء عملکرد شرکت ها، پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت، حسابداری و توسعه اقتصادی (ص ۱).
- ۴- رحمانی، حلیمه؛ رجب دری، حسین؛ روستا میمنندی، اعظم (۱۳۹۵). بررسی التزام عملی مدیران صنعتی استان فارس به الگوی مدیریتی کایزن، فصلنامه علمی پژوهشی دانش حسابداری و حسابداری مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۹، (ص ۱۰۶-۱۰۷)
- ۵- ساکی، عبدالرضا؛ کرمی، محمدجواد (۱۳۹۵). هزینه یابی کایزن در حسابداری و مدیریت، کنفرانس بین المللی نخبگان مدیریت تهران. (ص ۳)
- ۶- شیخ زاده، رجبعلی (۱۳۹۸). طراحی الگوی راهبردی مدیریت بهره‌وری سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی، فصلنامه علمی مطالعات حفاظت و امنیتی، دوره ۱۴، شماره ۵۱، تابستان ۱۳۹۸، (ص ۲)
- ۷- طالبی نجف آبادی، عبدالحسین؛ کبری زاده، نازیلا (۱۳۹۸). هزینه یابی کایزن (KAIZEN)، کنفرانس ملی آینده پژوهی، مدیریت و توسعه پایدار، تهران.
- ۸- عبادی مقدم، ساسان (۱۳۹۴). عوامل موثر نیروی انسانی در افزایش بهره‌وری در صنعت خودرو، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، (ص ۲).
- ۹- عبدی، محمدجواد (۱۳۹۹). سیستم کایزن: روش ها و ابزارها، چهارمین کنفرانس ملی پژوهش در حسابداری و مدیریت، تهران. (ص ۲)
- ۱۰- کزازی، ابوالفضل (۱۳۸۰). نگرشی کاربردی برای اجرای موثر کایزن، فصلنامه مطالعات مدیریت، (ص ۳۴-۳۵-۳۶-۵۰)
- ۱۱- محمدی، فاطمه؛ حبیبی، محدثه؛ بهروز، هانی (۱۳۹۸). بررسی سیستم مدیریت کایزن، چهارمین کنفرانس ملی ایده‌های نوین در فنی و مهندسی، رشت، (ص ۳).



۱۲- میرغفوری، سید حبیب اله؛ شعبانی، اکرم؛ منصوری محمد آبادی، سلیمان (۱۳۹۷). تحلیلی بر موانع پیاده سازی بهبود مستمر در شرکت های مستقر در پارک علم و فناوری، فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، شماره سی و چهار، (ص ۱۸).  
۱۳- نصرتی فلاح کار، صدیقه (۱۳۹۶). بررسی اثرات متقابل عوامل موثر بر پیاده سازی کایزن در صنایع کوچک، پایان نامه کارشناسی ارشد، (ص ۱)

۱۴- یحیایی، محمد؛ احمدی، سید علی اکبر؛ کولیوند، پیرحسین؛ رجب بیگی، مجتبی (۱۳۹۸). ترکیب مدل های مدیریت کایزنی و کارت امتیازی متوازن (BSC) برای ارائه مدلی برای بهبود مستمر عملکرد بیمارستان ها (مطالعه موردی: بیمارستان های تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی شهرو، (ص ۳۷۰)

15- Lande.M. Jadhav.M. (2020). "COST SAVING BY IMPLMENTATION OF KAIZEN-CASE STUDY", Journal of Seybold Report. ISSN NO: 1533-9211

16- P.A. Wicaksono, and R.Rozak, (2020). "Applying Kaizen in Quality for Reducing Dent Defect per Unit", IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering722 (2020) 012041. doi:10.1088/1757-899X/722/1/012041.

17- Prayuda. R. Z. (2020). Continuous Improvement Through Kaizen in An Automotive Industry. Journal of Industrial Engineering & Management Research, 1(1), 37-42.

18- Spasojević-Brkić, V., Tomić, B., Perišić, M., & Brkić, A. [2020]. Kaizen implementation context and performance. Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC), 10 (1), 31-37. <https://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=2334-963820010315>

19- Kolodziejczak, M., Szarska, J., Edelmuler, A., Continuous Improvement in Education: Adaptation of Kaizen ...International Journal of Business and Economic Affairs (IJBEA) 4(4), 149-162 (2019), DOI: 10.24088/IJBEA-2019-44001,ISSN: 2519-9986.