



Management & Development Process

چکیده

مدیران سطوح بالاتر سازمان، باید همواره بخش اعظم وقت خود را صرف بهبود سازمان کنند و امور جاری را که جنبه نگهداری دارد، به سطوح پایین‌تر واگذار نمایند. آیا به راستی در سازمان‌های ما این گونه عمل می‌شود؟ مدیری که بیشتر وقت خود را صرف هاشم‌نویسی نامه بازبینی مطالبی می‌گذارد که کارشناسان باید قبلاً انجام می‌دادند، هیچ وقت فرصت آن را نخواهد داشت که به بهبود سازمان بپردازد. برای دستیابی به پیشرفت، دو نگرش متفاوت وجود دارد: پیشرفت تدریجی (کایزن) و پیشرفت مبتنی بر جهش بزرگ (نوآوری). در مجموع، شرکت‌های ژاپنی پیشرفت تدریجی را ترجیح می‌دهد و شرکت‌های غربی به نوآوری اعتقاد دارد. در مقاله حاضر، پاسخگویی به این پرسش اساسی مورد توجه بود که در ایران، کدام یک از نگرش‌های مذکور را می‌توان اجرا کرد؟ در تحلیل نهایی، ایجاد بهبود در کیفیت هزینه و برنامه‌ریزی (میزان تولید و زمان تحویل) به عامل اساسی تبدیل می‌شود. منظور از بهبود، کایزن و نوآوری است. هر شرکت یا سازمانی، برای بقا و رشد و پیشرفت خود باید از کایزن و نوآوری استفاده کند. اما چطور با این واژه بتوانیم سلول‌های خاکستری را جایگزین سلول‌های سیاه نفتی کنیم و درآمد کشور از فروش و واگذاری حقوق معنوی نوآوری‌ها، بیش از درآمدهای نفتی باشد و به راستی، برای شکوفایی ایده‌ها و نوآوری‌ها چه باید کرد. برای این منظور، در مقاله حاضر، با استفاده از روش پژوهشی "توصیفی - تحلیلی" جنبه‌های موضوع مورد بررسی تبیین شده است.

کلیدواژه‌ها: کایزن^۱، نوآوری^۲، مدیریت^۳، بهبود مستمر^۴، رقابت^۵

1. Kaizen
2. Innovator
3. Management
4. Continual Improvement
5. Rivalry

بهبود مستمر با نوآوری تأثیر روش ترکیبی بهبود مستمر و نوآوری در توسعه سازمان‌های ایرانی

مجتبی مالی
حسین ترابی
منصور گرکز

بهبود مستمر با نوآوری تأثیر روش ترکیبی بهبود مستمر و نوآوری در توسعه سازمان‌های ایرانی

مجتبی مالی^۱
حسین ترابی^۲
منصور گرکز^۳

مقدمه

۱. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علی‌آباد
کتول، باشگاه پژوهشگران جوان،
علی‌آباد کتول، ایران

Mojtaba_Mali@yahoo.com

۲. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علی‌آباد
کتول، باشگاه پژوهشگران جوان،
علی‌آباد کتول، ایران

۳. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد
اسلامی، واحد علی‌آباد کتول،
علی‌آباد کتول، ایران

4. Fayol

5. Directing

6. leadership

7. Organizing

8. Planning

9. Controlling & Monitor

اگر بخواهیم وظایف مدیران را نام ببریم، به فهرست طولانی از اقدامات اصلی و فرعی دست می‌یابیم که بسیاری از آنها را در چارچوب‌هایی می‌توان دسته‌بندی کرد. دانشمندان علوم مدیریت بر همین اساس، نظریه‌هایی را مطرح کرده‌اند که مهمترین کاربرد آنها، دسته‌بندی این وظایف است. یکی از این نظریه‌های پذیرفته شده، نظریه فایول^۴ است که مهمترین وظایف مدیران را این گونه بیان می‌کند: هدایت^۵ و رهبری^۶، سازماندهی^۷، برنامه ریزی^۸، نظارت و کنترل^۹، هماهنگی.

نظریه‌های دیگری نیز در این حوزه وجود دارد، اما نظریه فایول با توجه به لحاظ کردن دیدگاه‌های تیلور و در عین حال، نقد اصولی آنها، تاکنون به عنوان یکی از معتبرترین اصول در علم مدیریت و حوزه وظایف مدیران پذیرفته شده است. فارغ از سایر دیدگاه‌هایی که در این حوزه وجود دارد، اصول فایول را به عنوان مهمترین وظایف مدیران می‌پذیریم و از دیدگاه کایزنی، این اصول را بازبینی می‌کنیم. از نگاه کایزن، وظایف مدیریت به دو دسته اصلی تقسیم‌بندی می‌شود که اول، ایجاد بهبود و

دوم، حفظ بهبود ایجادشده است. شایان ذکر است که در اینجا منظور از مدیر، فقط جایگاه رسمی و سازمانی وی نیست و هر فردی که در سازمان مسئولیت انجام کاری را بر عهده دارد، مدیر یا اداره‌کننده آن کار در نظر گرفته می‌شود.

معنی اصلی واژه کایزن ساده و گویاست: منظور از کایزن بهبود مستمر^۱ است، بهبود مستمری که همه افراد، یعنی مدیران، کارکنان و کارگران را شامل می‌شود: فلسفه کایزن بر این اصل استوار است که شیوه زندگی شغلی، اجتماعی، و خانوادگی انسان باید پیوسته بهبود یابد. فرهنگ کایزن و تعامل آن در بین لایه‌ها و سازمان‌های مختلف اجتماعی در ژاپن باعث شده است تا کارخانه به دانشگاه، و دانشگاه به کارخانه تبدیل شود، کارگر از مدیر بیاموزد و مدیر از ایده‌های کارگر بهره‌مند گردد. پژوهشگر لباس کار بپوشد و به جای نشستن در برج عاج، به حوزه تولید بیاید و فعالان صحنه‌های تولید، به تفکر درباره بهبود کار خویش پردازند و به پژوهش رو آورند. پیام راهبرد کایزن در این جمله خلاصه می‌شود که حتی یک روز را نباید بدون ایجاد بهبود در یکی از بخش‌های سازمان یا شرکت سپری کرد. در مدیریت تیلوری که نمود آن را در دیدگاه‌های فایول نیز ملاحظه می‌کنیم، بر سازماندهی سلسله‌مراتبی و وحدت فرماندهی بیشتر تأکید می‌شود. در این نظام مدیریت، ارتباط سازمانی به صورت صدور دستور از بالا و عرضه گزارش از پایین تعریف می‌شود. در سازمان سطوح مدیریتی عمودی و تقسیم کار افقی وجود دارد. آقای هوندا از شرکت هوندا موتور می‌گوید: «تا آنجا که به مشتری مربوط می‌شود، کیفیت چیزی است که یک محصول آن را دارد یا آن را ندارد و در این مورد، هیچ راه میانه‌ای هم وجود ندارد». وی همچنین معتقد است که نقش مدیریت، تلاش مستمر برای تولید محصولات بهتر با قیمت کمتر است. راهبرد کایزن، دیدگاه کل‌نگر را برای تحقق این هدف فراهم می‌کند.

مدیران ژاپنی پیوسته در پی یافتن روش‌های بهبود نظام‌ها و روندهای داخلی شرکت هستند و کایزن را در حوزه‌هایی مانند روابط نیروی کار و مدیریت روش‌های بازاریابی و روابط عرضه‌کنندگان کالا اعمال می‌کنند. مدیران میانی، سرپرستان کارگاه‌ها و کارگران نیز فعالانه در کایزن مشارکت می‌کنند. این موضوع همواره به مهندسان ژاپنی گوشزد می‌شود که اگر کارها همیشه به یک منوال انجام شود، پیشرفتی حاصل نخواهد شد.

1. Continual Improvement

یکی دیگر از جنبه‌های بااهمیت کایزن، تأکید بر روند است. کایزن شیوه تفکر روندگرا و نظام مدیریتی را خلق کرده است که حامی و مشوق تلاش‌های روندگرای افراد برای بهبود است. این نظام با نظام مدیریت غربی که کار افراد را فقط بر اساس نتایج حاصله می‌سنجد و برای تلاش‌های کارکنان، هیچ پاداش و جایزه‌ای در نظر نمی‌گیرد، بسیار تضاد دارد.

پروفسور دمینگ، چرخه دمینگ را که یکی از ابزارهای مهم کنترل کیفیت به منظور بهبود مداوم محسوب می‌شود، را در ژاپن ارائه کرد که به PDCA نیز مشهور است (Do - check - Act - plan) به معنای طراحی، اجرا، کنترل نتیجه در مقایسه با آنچه در طراحی پیش‌بینی کرده بودیم و در نهایت، اقدام اصلاحی به منظور رفع نواقص و خطاها. این چرخه دوباره تکرار می‌شود و محصول همیشه بهبود می‌یابد. البته این چرخه در اصل حول یک استوانه، رو به بالا حرکت می‌کند، زیرا محصولی که یک دور این چرخه را طی کرده است، به لحاظ کیفی در رتبه بالاتری قرار دارد و نواقص آن رفع شده است. این اعتقاد که بهبود باید بی‌وقفه ادامه یابد، در طرز تفکر ژاپنی ریشه دارد. یک ضرب‌المثل قدیمی ژاپنی می‌گوید: اگر مردی برای سه روز از انظار غایب باشد، دوستانش باید به دقت به او نگاه کنند تا ببینند چه تغییراتی در او ایجاد شده است. این موضوع، به این معنی است که این شخص باید ظرف سه روز تغییر کرده باشد و دوستانش باید آنچنان دقیق باشند که این تغییرات را تشخیص دهند.

پس از جنگ جهانی دوم، بیشتر شرکت‌های ژاپنی ناگزیر بودند که فعالیت خود را از صفر شروع کنند. مدیران و کارگران ژاپنی هر روز با مشکلات جدیدی مقابله می‌کردند و پیشرفت‌های جدیدی نیز به دست می‌آوردند. ادامه فعالیت شرکت‌ها به پیشرفت بی‌پایان آنها منوط بود. بدین ترتیب، کایزن به روش زندگی^۱ مردم ژاپن تبدیل شد.

از خوش‌اقبالی ژاپنی‌ها بود که ابزار و روش‌های متعددی، به رونق مفهوم کایزن در ژاپن یاری رساند و در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰، متخصصانی مانند دمینگ و جوران آن را مطرح کردند. با وجود این، بسیاری از مفاهیم نظام‌ها و ابزارهای جدیدی که امروزه به طور گسترده در ژاپن مورد استفاده قرار می‌گیرد، بعدها توسط ژاپنی‌ها توسعه یافت و به بهبود کیفیت، کنترل کیفیت آماری^۲ و کنترل کیفی جامع^۳ در دهه ۱۹۶۰ منجر شد.

1. Existence Style
2. Statistic Quality Control
3. Comprehensive Quality Control

تاریخچه بهبود مستمر در ایران

در سال ۱۳۷۹، با هماهنگی سازمان ملی بهره‌وری ایران (NIPO) و سازمان بهره‌وری آسیا (APO)، دوره‌ای با عنوان کارگاه آموزشی کایزن عملی، به مدت پنج روز برای برخی از واحدهای صنعتی استان یزد برگزار شد. آن روز کسی تصور نمی‌کرد که این کارگاه سرآغازی برای معرفی الگویی برای بهبود بهره‌وری در کشور شود. مدرس و مشاور این کارگاه، شوئیچی یوشیدا، مشاور کایزن و معاون سابق شرکت نیسان موتورز بود. این کارگاه پنج‌روزه که در آن بخشی از فرایندهای کاری واحدهای صنعتی شرکت‌کننده به عنوان نمونه انتخاب گردید و مورد بازنگری قرار گرفت، در تغییر نگرش کارکنان درباره مسائل محیطی بسیار مؤثر بود، به طوری که سازمان ملی بهره‌وری ایران، بلافاصله اجرای طرح‌های بعدی را در سایر استان‌های کشور در دستورکار خود قرار داد. نخستین کسانی که یوشیدا را در کارگاه آموزشی پنج‌روزه در استان آذربایجان شرقی همراهی کردند، کارشناسان این سازمان بودند که بعدها خود پایه‌گذار اجرای کایزن و ادامه فعالیت‌های بهبود در بخش‌های صنعت و خدمات شدند.

در سال ۱۳۸۱، سازمان ملی بهره‌وری ایران، بهبود کایزنی را با اجرای طرح چرخه مدیریت بهره‌وری، در پنج سازمان دولتی استان کرمان آغاز کرد و برای نخستین بار در کشور، کایزن را در حوزه خدمات و به ویژه سازمان‌های دولتی وارد کرد. اکنون با یاری خداوند، بهبود مستمر (کایزن) در بخش‌های مختلف صنعتی و خدماتی کشور، آغاز شده است و به تدریج به منزلت واقعی خود در فرایند توسعه کشور دست می‌یابد. دست‌اندرکاران بهبود مستمر در کشور، از طریق سایت الکترونیکی IRAN KAIZEN با هم ارتباط متقابل و تبادل اطلاعات خواهند داشت.

تعاریف و مفاهیم بنیادین

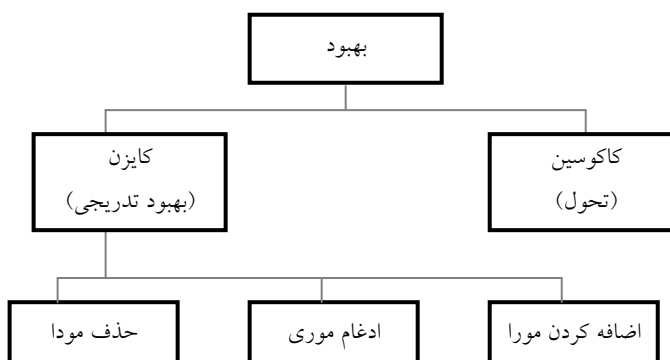
کایزن

کایزن ترکیبی دو کلمه‌ای از یک مفهوم ژاپنی است که به معنی تغییر به سمت بهتر شدن یا بهبود مستمر و تدریجی است. در واقع، کایزن بر این فلسفه استوار است که برای ایجاد بهبود در سازمان‌ها لازم نیست که به دنبال تغییرات انفجاری یا

بهبود مستمر با نوآوری تأثیر روش ترکیبی... / مجتبی مالی و دیگران

ناگهانی باشیم، بلکه هر نوع بهبود یا اصلاح، به شرط اینکه پیوسته و مداوم باشد، ارتقای بهره‌وری را در سازمان‌ها پدید می‌آورد.

بهبود مستمر و تدریجی با بهره‌گیری از مشارکت کارکنان $KAI + ZEN = KAIZEN$



نمودار (۱): بهبود مستمر و تدریجی با بهره‌گیری از مشارکت کارکنان

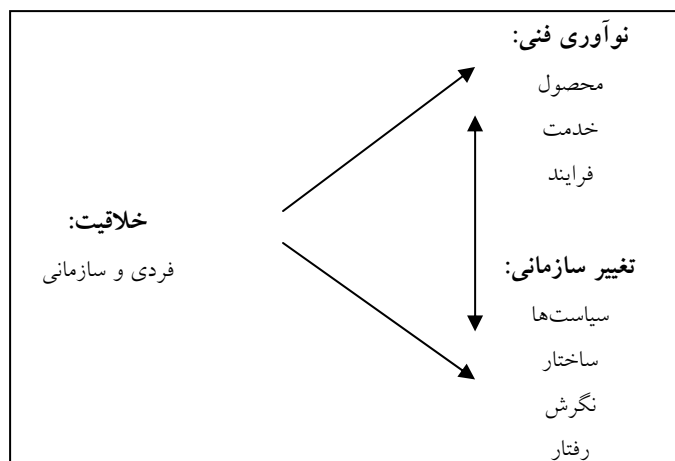
نوآوری

ماهیت خلاقیت یا اختراع از نوآوری با معادله زیر تفکیک شده است:

$$\text{انتفاع} + \text{اختراع} + \text{مفهوم} = \text{نوآوری}$$

در معادله نوآوری فوق، کلمه مفهوم بیانگر ایده‌ای است که با توجه به چارچوب مرجعی آن فرد، دپارتمان، سازمان یا دانش انباشته شده، جدید است. کلمه اختراع، بیانگر هر ایده جدیدی است که تحقق یافته باشد، کلمه انتفاع بر به دست آوردن حداکثر استفاده از یک اختراع دلالت دارد. در مورد نوآوری و تغییر نیز تفاوت‌هایی وجود دارد. برای مثال، تغییر می‌تواند به بهبود رضایت شغلی یک فرد اطلاق شود، در حالی که نتیجه و تأثیر نوآوری، بیش از یک فرد را شامل می‌شود و تأثیر آن و رأی دپارتمان، ایجادکننده آن است. در پژوهش دیگری درباره تغییر فن بیان شده است که تغییر ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت دارد. اما نوآوری ایجاد ایده‌های جدید برای سازمان است. از این رو، همه نوآوری‌ها

می‌تواند بیانگر تغییر باشد، در حالی که همه تغییرها، نوآوری نیست. تغییر نتیجه فرایند خلاقیت و نوآوری است. وبر و همکارانش ارتباط میان خلاقیت، نوآوری و تغییر را در نمودار (۲) ترسیم کردند؛ آرای بسیاری درباره ماهیت و تفاوت‌های اساسی این واژه‌ها بیان شده است. برخی نویسندگان نیز معتقدند که:



نمودار (۲): رابطه خلاقیت، نوآوری و تغییر

- خلاقیت به معنای توانایی ترکیب ایده‌ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین ایده‌هاست.
- خلاقیت بکارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است.
- نوآوری فرایند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش‌های جدید عملیات است.
- نوآوری، عملی و کاربردی کردن افکار و اندیشه‌های نو ناشی از خلاقیت است. نوآوری، در خلاقیت اطلاعات به دست می‌آید و در آن، اطلاعات به صورت‌های گوناگون عرضه می‌شود.
- تغییر ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد، اما نوآوری اتخاذ ایده‌هایی است که برای سازمان جدید است. بنابراین، همه نوآوری‌ها بیانگر تغییر است، اما همه تغییرها، نوآوری نیست.

اهداف

- در طرح‌های کایزنی، از همه کارکنان انتظار می‌رود که در فعالیت‌های بهبود مستمر، نظیر فعالیت‌های ذیل مشارکت داشته باشند:
- همه فعالیت‌های هزینه‌زا که ارزشی تولید نمی‌کند، (Muda) باید حذف شود.
 - فعالیت‌هایی که به شکلی در جای دیگری، به طور موازی انجام می‌شود، (Muri) با یکدیگر تلفیق گردد.
 - آن دسته از فعالیت‌هایی که برای تکمیل و بهبود سطح کیفی خدمات لازم است (Mura) به فعالیت‌های سازمان افزوده شود. این حرکت یا نهضت $\mu 3$ بنیان اقدامات کارگاه آموزشی گمبا کایزن (کایزن عملی) را تشکیل می‌دهد.
- کایزن نظریه‌ای ایستا نیست، بلکه مفهومی است که تفکری عملیاتی و اجرایی را القاء می‌کند.

ابعاد کایزنی

بهبود مستمر و مدیریت

مدیریت از دو عنصر اصلی تشکیل شده است. نگهداری و بهبود^۱:

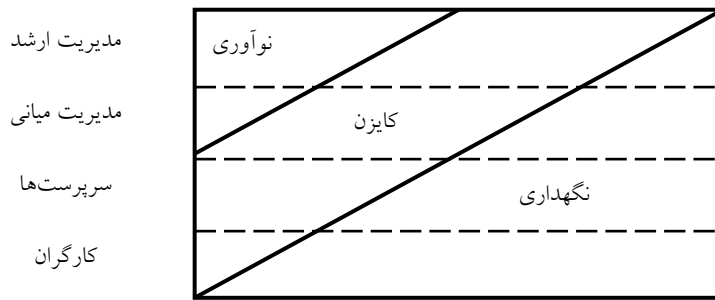
نگهداری به فعالیت‌های تداوم‌بخش استانداردهای موجود در فناوری، مدیریت و عملیات اطلاق می‌شود. بهبود نیز تدابیری است که برای بهبود این استانداردها به کار گرفته می‌شود.

بهبود مستمر و نوآوری

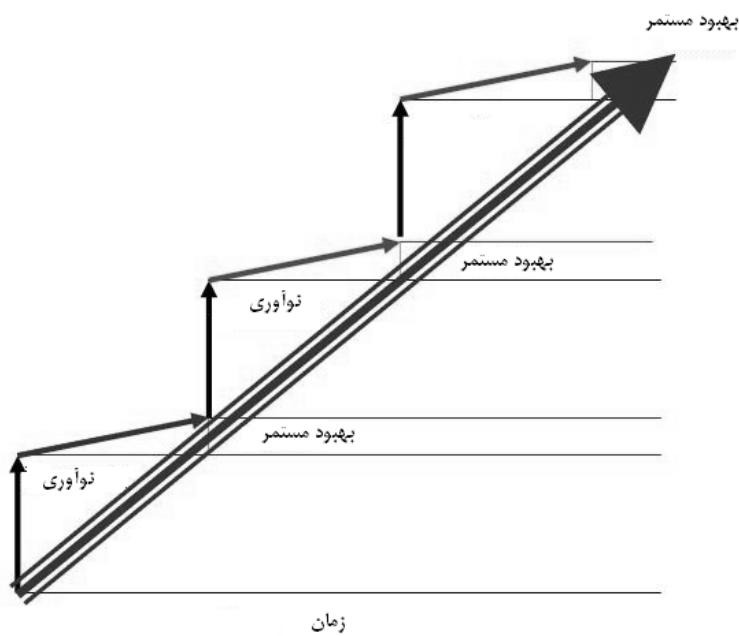
بهبود به معنی کایزن و نوآوری است. هر شرکت یا سازمانی برای بقا و رشد و پیشرفت خود، باید از کایزن و نوآوری استفاده کند. کایزن به اصلاحات جزئی در وضع موجود، از طریق تلاش‌های بی‌وقفه^۲ و نوآوری به اصلاحات کلی در وضعیت موجود از طریق سرمایه‌گذاری^۳ وسیع در فناوری یا تجهیزات جدید اطلاق می‌شود. در نمودار (۳)، طبقه‌بندی نگهداری کایزن و نوآوری بر اساس برداشت مدیریت ژاپنی و در نمودار (۴) روش ترکیبی آن ملاحظه می‌شود.

1. Improvement Maintenance
2. Pause But Effort
3. Investiture

بهبود مستمر با نوآوری تأثیر روش ترکیبی... / مجتبی مالی و دیگران



نمودار (۳): برداشت مدیریت ژاپنی از کارکردهای شغلی (نگهداری، نوآوری، کایزن)



نمودار (۴): روش ترکیبی کایزن و نوآوری

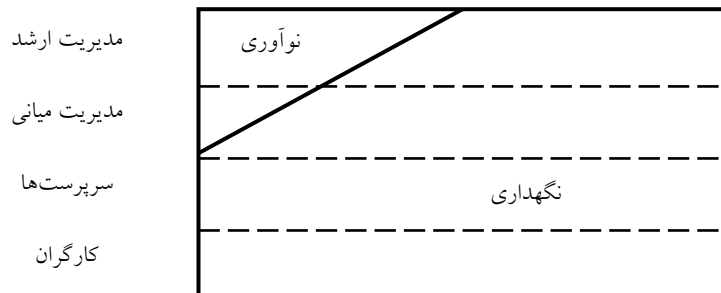
بهبود مستمر در برابر نوآوری

برای دستیابی به پیشرفت، دو نگرش متفاوت وجود دارد: پیشرفت تدریجی (کایزن) و پیشرفت مبتنی بر جهش بزرگ (نوآوری) (نمودار ۴). در مجموع

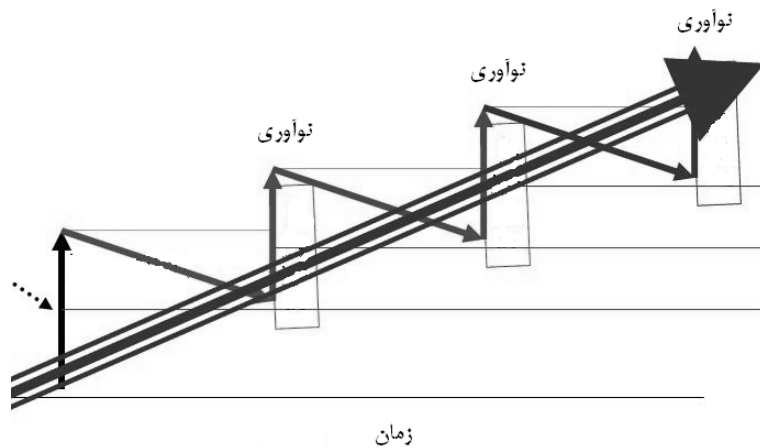
بهبود مستمر با نوآوری تأثیر روش ترکیبی... / مجتبی مالی و دیگران

شرکت‌های ژاپنی، پیشرفت تدریجی را ترجیح می‌دهند و شرکت‌های غربی به نوآوری اعتقاد دارند.

کایزن همراه با نوآوری: یکی از ویژگی‌های جالب کایزن، عدم نیاز قطعی آن به فناوری پیچیده یا آخرین دستاوردهای فناورانه است. برای تحقق کایزن، "عقل سلیم"، همه چیزهای مورد نیاز است. در مقابل، نوآوری اغلب به فناوری و سرمایه‌گذاری فراوان نیاز دارد. برداشت اکثر مدیران غربی از نگهداری و نوآوری نیز در نمودار (۵) نشان داده شده است.

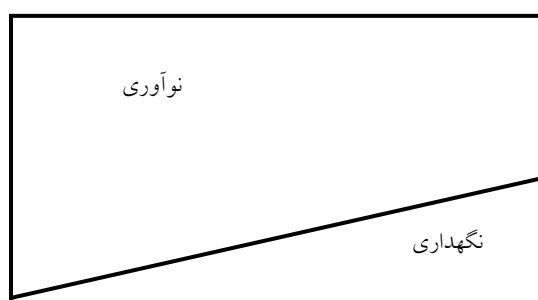


نمودار (۵): برداشت مدیریت غربی از کارکردهای شغلی (نگهداری، نوآوری)



نمودار (۶): روش جهش بزرگ-نوآوری

در برداشت مدیران غربی، فضای اندکی برای کایزن پیش‌بینی شده است. گاهی در صناعی که از فناوری پیشرفته‌ای برخوردارند، نوع دیگری از مدیریت یافت می‌شود که در نمودار (۷) نشان داده شده است. این گونه شرکت‌ها کار خود را با موفقیت آغاز و به سرعت رشد می‌کند و سپس بر اثر کاهش موفقیت‌های اولیه یا افول بازار، با همان سرعت نیز تأیید می‌شود. در بدترین شرکت‌ها، جز نگهداری کار دیگری انجام نمی‌شود. در چنین شرکت‌هایی انگیزه‌ای برای کایزن یا نوآوری وجود ندارد و تغییر فقط از طریق شرایط بازار^۱ و رقابت^۲ تحمیل می‌شود و مدیریت هدف خاصی را مورد توجه قرار نمی‌دهد.



نمودار (۷): کارکردهای شغلی بر اساس نوآوری

بهبود مستمر و QC (کنترل کیفیت)

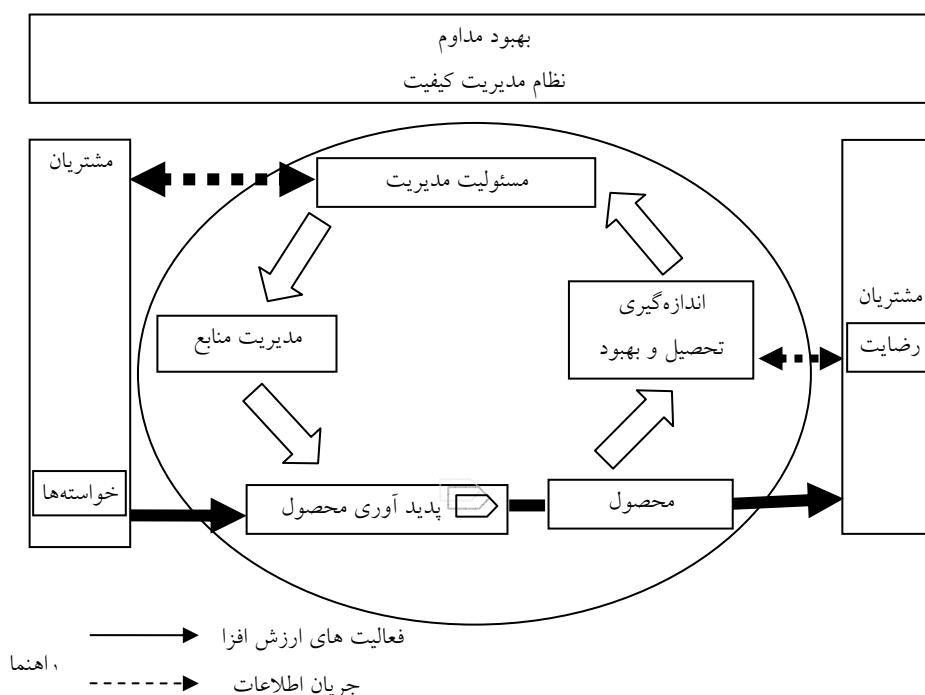
برای واژه کیفیت، به تعداد کسانی که به تعریف آن پرداخته‌اند، تعریف وجود دارد. تاکنون توافقی در این خصوص که کیفیت چیست یا چه باید باشد، به دست نیامده است. در مورد بهره‌وری^۳ نیز همین گونه است. افراد مختلف از بهره‌وری برداشت‌های متفاوتی دارند. صرف نظر از مفاهیم کیفیت و بهره‌وری، همیشه سوی دیگر این سکه کایزن بوده است. بدین ترتیب، وقتی واژه کایزن به میان می‌آید، موضوع کاملاً ساده می‌شود، زیرا اولاً هیچ کس نمی‌تواند ارزش بهبود را منکر شود، زیرا به خودی خود برای همگان مفید است. معنی این واژه نیز آسان است. در هر زمان و مکانی که بهبود در کار حاصل شود، این بهبود سرانجام به بهبود کیفیت و بهره‌وری منجر خواهد شد.

نقطه آغاز بهبود، تشخیص نیاز^۴ است و تشخیص نیاز از شناخت مشکل^۵ نشأت

1. Qualification Mart
2. Rivalry
3. Productivity
4. Requirement Specification
5. Problem Cognition

بهبود مستمر با نوآوری تأثیر روش ترکیبی... / مجتبی مالی و دیگران

می‌گیرد. اگر مشکلی تشخیص داده نشود، در آن صورت نیازی به بهبود نخواهد بود. رضایت خاطر، دشمن شماره یک کایزن است. از این رو، کایزن بر آگاهی از مشکلات تأکید دارد و معیارهایی برای تشخیص مشکلات ارائه می‌کند. پس از تشخیص مشکل باید بی‌درنگ به رفع آن پرداخت. بدین ترتیب، کایزن در عین حال روند مشکل‌زدایی نیز محسوب می‌شود. در ماه مارس ۱۹۵۰، اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن، اولین نشریه خود را با عنوان کنترل کیفیت آماری منتشر کرد و در ژوئیه همان سال، از دمینگ دعوت شد تا برای تدریس کنترل کیفیت آماری در یک سمینار هشت روزه که از طرف اتحادیه مذکور، برپا شده بود، به ژاپن سفر کند. دمینگ در دهه ۱۹۵۰ چندین بار از ژاپن بازدید کرد و در خلال یکی از همین بازدیدها بود که پیش‌بینی مشهور خود را درباره این موضوع بیان کرد که ژاپن به زودی سیل تولیدات با کیفیت مرغوب را به بازارهای جهانی سرازیر خواهد کرد.



نمودار (۸): الگوی سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر فرآیند

کایزن در کار گروهی، بیانگر نگرش دائمی هسته‌های کنترل کیفیت و سایر فعالیت‌های گروهی کوچک است که در آن برای حل مسایل، از ابزارهای آماری مختلف استفاده می‌شود. این نگرش دائمی به اجرای کامل چرخه برنامه‌ریزی، اجرا، بررسی نتایج و عملیات نیاز دارد و مستلزم تلاش اعضای گروه برای تشخیص مسایل، شناخت دلایل و تحلیل آنها و نیز آزمایش‌ها و ارائه راه‌حل‌هاست. این تلاش‌ها باید به تثبیت استانداردها یا دستورالعمل‌های جدید منجر شود. در ژوئیه ۱۹۵۴ اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن از جوران برای سخنرانی در سمینار مدیریت کنترل کیفیت دعوت کرد. در سمینار مذکور، برای اولین بار موضوع کنترل کیفیت به لحاظ مدیریت فراگیر مورد بررسی قرار می‌گرفت. در سال ۱۹۵۶، رادیوی موج کوتاه ژاپن در برنامه آموزشی خود، بخشی را به کنترل کیفیت اختصاص داد. در نوامبر سال ۱۹۶۰، کنترل کیفیت ملی برگزار شد. در همان سال علائم و پرچم‌های کیفیت، به طور رسمی مورد استفاده قرار گرفت. الگوی نظام مدیریت کیفیت مبتنی بر فرایند، در شکل (۱) نشان داده شده است.

در نمودار (۸) مشاهده می‌شود که مشتریان^۱ تأثیر مهمی در تعیین الزام‌ها یا خواسته‌ها به عنوان دروندادها دارند. پایش رضایت مشتری، مستلزم ارزیابی اطلاعات مربوط به نگرش مشتری درباره این موضوع است که آیا سازمان توانسته خواسته‌های مشتری را برآورده کند یا خیر؟

هدف کنترل کیفیت جامع، بهبود کارایی^۲ مدیریت در همه سطوح است. در خصوص این هدف، مباحث نه‌گانه مورد توجه است که در ذیل بیان می‌شود:

- ۱- تضمین کیفیت^۳
 - ۲- کاهش هزینه‌ها^۴
 - ۳- تحقق مقادیر تولید^۵
 - ۴- تحقق جدول زمانی تحویل^۶
 - ۵- ایمنی^۷
 - ۶- ساخت تولیدات جدید^۸
 - ۷- بهبود بهره‌وری^۹
 - ۸- مدیریت تدارکات^{۱۰}
 - ۹- بازاریابی و فروش^{۱۱}
1. Problem Cognition
 2. Efficiency
 3. Quality Warranty
 4. Cost Diminution
 5. Realization Manufacture Outturn
 6. Transfer Time Table Outturn
 7. Safety
 8. New Production Manufacture
 9. Productity Improvement
 10. Munitions Management
 11. Sale & Marketing

بهبود مستمر و نظام پیشنهادها

مدیریت ژاپنی برای درگیر کردن کارکنان در کایزن، با بیان پیشنهادها، تلاش‌های گسترده‌ای انجام می‌دهد. از این رو، نظام پیشنهادها جزء نظام مدیریت موجود محسوب می‌شود و تعداد پیشنهادهای کارگران، معیار مهمی در ارزیابی کارایی سرپرستان است. مدیر سرپرستان نیز باید با زیردستان خود به منظور کمک به کارگران، برای بیان پیشنهادها بیشتر همکاری کند.

یکی از ویژگی‌های مهم مدیریت ژاپنی، دریافت پیشنهادهای بی‌شمار کارگران و تلاش بسیار در بررسی پیشنهادها مذکور و اغلب توجه به آنها در راهبرد کلی کایزن است. مدیریت ارشد به پیشنهادها کارکنان بر اساس معیارهای از پیش تعیین شده، پاداش پرداخت می‌کند. مدیریت آماده است تا تلاش‌های کارکنان را به منظور بهبود، مورد تصدیق قرار دهد و در مواقع ضروری، اشتیاق خود را در این حوزه نشان می‌دهد. در بیشتر مواقع، پیشنهادها فردی برای تقویت حس رقابت در میان کارگران و گروه‌های کاری، بر تابلوی اعلانات در محل کار نصب می‌شود. یکی دیگر از محاسن مهم نظام پیشنهادها، این است که هر پیشنهادی پس از اجرا به بهبود استاندارد موجود منجر می‌شود. برای مثال، وقتی بر اساس پیشنهاد کارگران، دستگاهی ویژه برای جلوگیری از اشتباه و بروز ضایعات بر یک ماشین نصب می‌شود، کارگران ناگزیر خواهند بود تا نحوه کار خود را تغییر دهند و بیشتر دقت کنند. به هر حال، از آنجایی که استاندارد جدید به ابتکار خود کارگر پدید آمده است، وی از استاندارد جدید احساس غرور می‌کند و به رعایت آن می‌پردازد. اما اگر از وی خواسته شود که استاندارد تحمیل شده از طرف مدیریت را رعایت کند، ممکن است اشتیاق زیادی نشان ندهد. بدین ترتیب، از طریق نظام پیشنهادها کارگران، می‌توانند در محل کار خود در کایزن مشارکت کنند و تأثیر مهمی در بهبود استانداردها داشته باشند. آقای تویودا رئیس هیأت مدیره تویوتا موتور، به تازگی در مصاحبه‌ای گفته است: یکی از ویژگی‌های کارگر ژاپنی این است که علاوه بر استفاده از دست‌هایش، از مغز خود نیز استفاده می‌کند. کارگر ژاپنی سالانه ۱/۵ میلیون پیشنهاد ارائه می‌کند که ۹۵٪ آنها در عمل مورد استفاده قرار می‌گیرد. فضای کارخانه‌های تویوتا، همواره آکنده از شور و شوق ملموس برای بهبود است.

بهبود مستمر و رقابت

آن دسته از مدیران غربی که از تجربه تجاری در ژاپن برخوردارند، از وجود رقابت شدید بین شرکت‌های ژاپنی صحبت می‌کنند. این عقیده وجود دارد که رقابت شدید داخلی بین شرکت‌های ژاپنی، نیروی محرکه اصلی آنها در بازارهای جهانی محسوب می‌شود. شرکت‌های ژاپنی با عرضه کالاهای جدید و رقابت‌پذیر و نیز بهبود و بهره‌گیری از آخرین دستاوردهای فناورانه، برای تصاحب سهم بیشتری از بازار با یکدیگر رقابت می‌کنند. قیمت^۱، کیفیت^۲ و خدمات^۳ انگیزه و نیروی محرکه رقابت محسوب می‌شود، ولی در مورد ژاپن می‌توان گفت که خود رقابت، دلیل اصلی رقابت است. در حال حاضر، شرکت‌های ژاپنی حتی در ارائه کایزن بهتر و سریع‌تر با یکدیگر رقابت می‌کنند. وقتی سود مهم‌ترین معیار برای موفقیت تجارت محسوب می‌شود، عدم تغییر یک شرکت برای بیش از یک ربع قرن، قابل تصور نخواهد بود. وقتی شرکت‌ها درباره میزان قدرت کایزن با یکدیگر رقابت می‌کنند، بهبود باید از روندی مستمر برخوردار باشد. کایزن سبب می‌شود چرخه بهبود تضمین گردد. با آغاز جنبش کایزن، به هیچ وجه نمی‌توان پیشروی آن را متوقف کرد.

نوآوری چه چیزهایی را شامل می‌شود؟

بعضی افراد معتقدند که خلاقیت ذاتی است، برخی دیگر باور دارند که با آموزش، هر فردی می‌تواند خلاق شود. در دیدگاه دوم، خلاقیت را می‌توان فرایندی چهار مرحله‌ای مرکب از ادراک، پرورش، الهام و نوآوری دانست. ادراک یعنی نحوه دیدن چیزها. خلاق بودن یعنی چیزها را از زاویه‌ای منحصر به فرد دیدن. به عبارت دیگر، یک کارمند ممکن است راه‌حل‌های یک مسئله را طوری ببیند که دیگران نمی‌توانند آن طور ببینند. به هر حال، رفتن از ادراک به حقیقت، سریع اتفاق نمی‌افتد. در عوض، اندیشه‌ها از فرایند پرورش می‌گذرند. بعضی اوقات کارکنان نیاز دارند که درباره اندیشه‌های خود تعمق کنند. این به معنای فعالیت نکردن نیست، بلکه کارکنان در این مرحله باید داده‌های انبوهی را که ذخیره، بازیابی، مطالعه و دوباره شکل‌دهی کرده‌اند، در نهایت در قالب چیزی جدید بریزند. گذشت چندین سال برای طی این مرحله، طبیعی است. در فرایند خلاقیت، الهام آن لحظه‌ای پدید می‌آید که همه تلاش‌های قبلی شما،

1. Amount
2. Quality
3. Service

به طور موفقیت آمیزی به ثمر می‌رسند. گرچه الهام به شعف می‌انجامد، اما خلاقیت تمام نشده است. خلاقیت به تلاشی نوآور نیاز دارد. نوآوری یعنی گرفتن آن الهام و تبدیل آن به تولیدی مفید، خدمت یا روش انجام چیزی. این گفته را به ادیسون نسبت می‌دهند که «خلاقیت یعنی یک درصد الهام و ۹۹ درصد عرق ریختن». به عبارت دیگر، ۹۹ درصد نوآوری را آزمون، ارزشیابی و باز آزمون آن چیزهایی تشکیل می‌دهد که با الهام دریافت شده است. در این مرحله، یک فرد دیگران را بیشتر مطلع و درگیر آن چیزی می‌کند که درباره آن کار کرده است.

چگونه متغیرهای ساختاری بر نوآوری اثر می‌گذارند؟

بر اساس پژوهش‌های گسترده، با توجه به متغیرهای ساختاری می‌توانیم سه گزاره را بیان کنیم. اولاً، ساختارهای سخت اثر مثبتی بر نوآوری دارند، زیرا تخصص کاری آنها کمتر است، قوانین کمتری دارند و عدم تمرکز در آنها، بیشتر از ساختارهای نرم است. همچنین انعطاف‌پذیری، قدرت انطباق و بارور کردن را که پذیرش نوآوری‌ها را آسان‌تر می‌کند، افزایش می‌دهد. دوم اینکه دسترسی آسان به منابع فراوان، عامل اصلی نوآوری است. فراوانی منابع، مدیران را قادر می‌کند که برای نوآوری هزینه کنند و شکست‌ها را بپذیرند. در نهایت، ارتباط بین واحدها با تسریع در کنش متقابل خطوط سازمانی، به رفع موانع احتمالی در برابر نوآوری مدد می‌رساند. البته هیچ یک از این سه متغیر نمی‌تواند وجود داشته باشد، مگر اینکه مدیران ارشد به این سه عامل متعهد باشند.

چگونه فرهنگ سازمانی بر نوآوری اثر می‌گذارد؟

سازمان‌های نوآور، فرهنگی مشابه دارد. در سازمان‌ها تجربه کردن تشویق می‌گردد؛ به موفقیت‌ها و شکست‌ها پاداش داده می‌شود. از اشتباهات، تجربه کسب می‌گردد. یک فرهنگ نوآور، هفت ویژگی زیر را دارد:

- ۱- پذیرش ابهام
- ۲- شکیبایی در امور غیرعملی
- ۳- کنترل‌های بیرونی کم
- ۴- بردباری در مخاطره

بهبود مستمر با نوآوری تأثیر روش ترکیبی... / مجتبی مالی و دیگران

۵- شکیبایی در برخوردها

۶- تأکید بر نتایج تا بر وسایل

۷- تأکید بر نظام باز

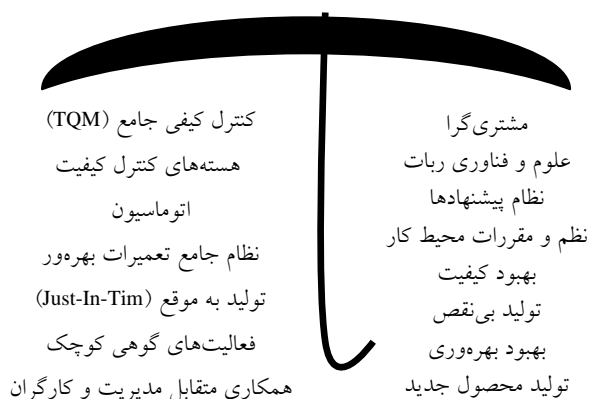
سازمان از نزدیک محیط را کنترل می‌کند و سریع به تغییرات - آن طور که اتفاق می‌افتد - پاسخ می‌دهد.

کدام متغیرهای منابع انسانی، بر نوآوری اثر می‌گذارند؟

در مقوله منابع انسانی درمی‌یابیم که سازمان‌های نوآور، فعالانه آموزش و توسعه دانش اعضای خود را آن طور که روزآمد باشد، تشویق می‌کنند. امنیت شغلی در سطح عالی برای کارکنان خود فراهم می‌کنند تا ترس از اخراج به دلیل اشتباه را کاهش دهند و به افراد جرأت می‌بخشند که تغییرپذیر باشند. زمانی که اندیشه‌ای جدید تکامل می‌یابد، پیشتازان تغییر فعالانه و با شور و شوق، اندیشه را تعالی می‌دهند و از آن حمایت می‌کنند، بر مشکلات چیره می‌شوند و اطمینان می‌دهند که نوآوری اجرا خواهد شد.

نظام ارزشی بهبود مستمر

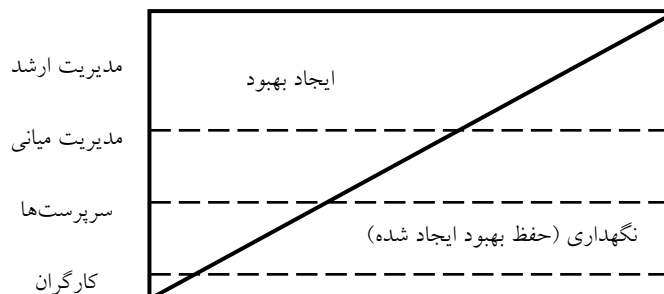
کایزن مفهومی چتری شکل است که بیشتر شیوه‌های خاص مدیریت ژاپنی را شامل می‌شود که به تازگی شهرت جهانی یافته است (نمودار ۹)



نمودار (۹): چتر بهبود مستمر

مدل مدیریت کایزنی

در نمودار (۱۰) چگونگی برداشت ژاپنی از شرح وظایف مشاهده می‌شود:



نمودار (۱۰): مدل مدیریت کایزنی

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، هر چه از سطوح بالای مدیریت به سطوح پایین‌تر سازمان می‌آییم، از وظایف دسته ایجاد بهبود، کاسته و بر وظایفی افزوده می‌شود که جنبه حفظ و نگهداری بهبود ایجاد شده را دارند. آنچه از نمودار فوق استنباط می‌شود، این است که مدیران سطوح بالاتر سازمان، باید همواره بخش اعظم وقت خود را صرف بهبود سازمان کنند و امور جاری را که جنبه نگهداری دارند، به سطوح پایین‌تر واگذار کنند. آیا به راستی در سازمان‌های ما این گونه عمل می‌شود؟ مدیری که بیشتر وقت خود را صرف پاراف نامه بازبینی مطالبی می‌کند که کارشناسان باید قبلاً انجام می‌دادند، هیچ وقت فرصت نخواهد داشت تا به بهبود سازمان بیاندیشد.

بنابراین، از نگاه کایزن، کارکنان یک سازمان همواره باید به فکر بهبود و حفظ دستاوردهای بهبود در سازمان خود باشند، اما سهم آنها از این نهضت، در نمودار فوق نشان داده شده است.

اصول دمینگ^۱

پروفسور دمینگ که نظریاتش در دهه ۱۹۵۰ میلادی، چندان مورد توجه آمریکایی‌ها قرار نگرفت، در کشور ژاپن به گرمی پذیرفته شد و به تدریج، راهبردهای پیشنهادی وی برای بهبود کیفیت کالاهای ژاپنی، این کشور را به یکی از

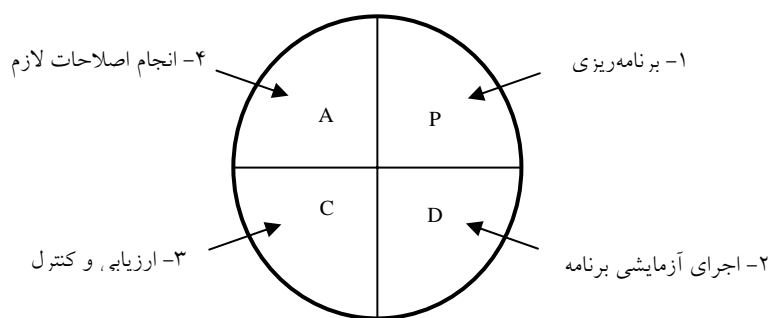
1. Deming Tenet

کشورهای پیشرفته و برتر اقتصاد جهانی تبدیل کرد. اصول مورد نظر دمینگ در چرخه معروف وی، در نمودار (۱۱) مشاهده می‌شود.

شایان ذکر است که در چرخه مذکور، وضعیت موجود^۱ همیشه موضوع اصلی برای برنامه‌ریزی است. برای گذار از وضعیت فعلی، اقدامات اجرایی برای دستیابی به اهداف پیش‌بینی شده در برنامه آغاز می‌شود و در ادامه با بررسی نحوه اجرای برنامه، قوت‌ها و ضعف‌های آن آشکار می‌گردد. در مرحله آخر، اقدامات اصلاحی برای بهبود فعالیت‌های انجام شده آغاز می‌شود و این چرخه به همین ترتیب ادامه می‌یابد. به عبارت دیگر، در رویکرد چرخه دمینگ، وضعیت موجود هیچگاه کاملاً راضی‌کننده نیست و همواره باید به دنبال بهبود وضعیت باشیم.

نکته دیگر این است که جهت اجرای چرخه دمینگ، همیشه از برنامه‌ریزی آغاز و دوباره به برنامه‌ریزی ختم می‌شود. به این معنی که اگر برنامه‌ای تنظیم و اجرا شد و در عمل با مشکلاتی در اجرا روبرو گردید، باید به فکر اصلاح مراحل اجرای برنامه باشیم و در نهایت، سریع اقدامات لازم را برای اصلاح کار اجرایی انجام دهیم.

سپس برای اجرای فعالیتی دیگر برنامه‌ریزی کنیم. اگر برنامه تنظیمی در اجرا با مشکل روبرو شد، اجازه نداریم به سادگی اجرای برنامه را متوقف کنیم، بلکه باید به دنبال دلایل عدم ناتوانی برنامه در اجرا باشیم. چنانچه برنامه تنظیم شده برای بهبود سازمان را در نیمه راه رها کنیم، اصل برنامه زیر سؤال می‌رود. به عبارت دیگر، این پرسش مطرح می‌شود که چرا به تغییر و بهبود وضعیت موجود پرداختیم.



نمودار (۱۱): چرخه دمینگ

1. Existent Position

بهبود مستمر با نوآوری تأثیر روش ترکیبی... / مجتبی مالی و دیگران

مراحل چهارگانه بالا، به ترتیبی که ملاحظه می‌شود، مبنای تفکر ژاپنی‌ها برای تصمیم‌گیری و اجرای تصمیم در سازمان قرار گرفت. شایان ذکر است که چرخه دمینگ به صورت پایان‌ناپذیر دنبال می‌شود. بنابراین، روش موسوم (بهبود مستمر) با برنامه‌ریزی، اجرا، بررسی و اقدام می‌تواند به ارتقای فرایندها منجر شود.

بهبود مستمر^۱

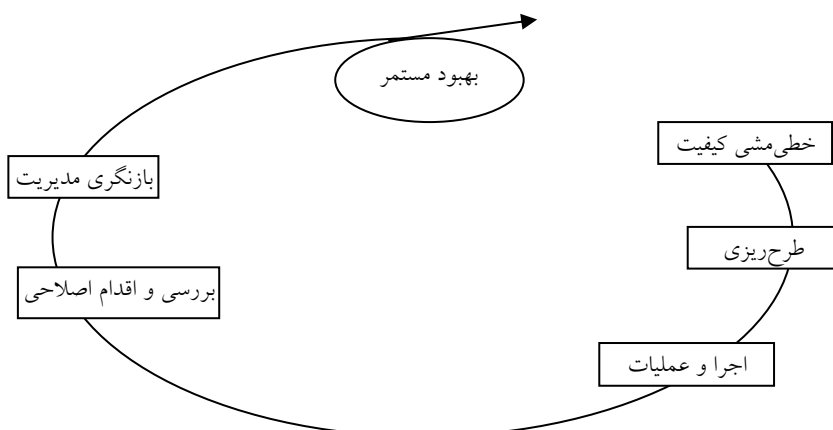
اگر از هر یک از مدیران یک شرکت موفق ژاپنی پرسیده شود که مدیریت ارشد، بر چه چیزی بیش از همه تأکید می‌کند، پاسخ این خواهد بود: کایزن (بهبود). بهبود بخشیدن به استانداردها، یعنی تعیین استانداردهای بالاتر. پس از تعیین استانداردهای بالاتر، مدیریت وظیفه دارد تا رعایت استانداردهای جدید را تحت نظارت قرار دهد. بهبود مستمر فقط از طریق رعایت استانداردهای بالاتر از سوی کارکنان میسر است. بدین ترتیب، نگهداری و بهبود برای اکثر مدیران ژاپنی، به صورت دو جزء تفکیک‌ناپذیر درآمده است.

بهبود چیست؟ بهبود یعنی کایزن و نوآوری.

کایزن به اصطلاحات جزئی در وضعیت موجود از طریق تلاش‌های بی‌وقفه و نوآوری به اصلاحات کلی در وضعیت موجود از طریق سرمایه‌گذاری وسیع در فناوری یا تجهیزات^۲ جدید اطلاق می‌شود.

همان‌طور که در نمودار (۱۲) مشاهده می‌شود، سازمان باید اثربخشی نظام مدیریت کیفیت را از طریق بکارگیری خط‌مشی کیفیت، اهداف کیفی، نتایج ممیزی^۳، تجزیه و تحلیل داده‌ها، اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه و بازنگری مدیریت به طور مستمر بهبود دهد.

1. Continual Improvement
2. Equipment
3. Audit Upshot



نمودار (۱۲): بهبود مستمر

ویژگی سازمان‌های خلاق و نوآور

سازمان‌های خلاق، خصوصیات ویژه‌ای دارند. مهمترین ویژگی سازمان‌های مذکور، انعطاف‌پذیری آنها در رویارویی با بحران‌هایی است که بیشتر ناشی از رقابت‌های اقتصادی است. یکی از دلایل معرفی نظریه اقتضایی مدیریت، این موضوع است. سازمان‌های انعطاف‌پذیر با مسائل و تنگناها، برخورد منطقی دارند و در صورت نیاز به تغییر و تحول، پس از بررسی دقیق و عالمانه، آن را اعمال می‌کنند. ساختار خلاق، بیانگر روابط واحدها و میزان انعطاف‌پذیری آن است. سازمان‌هایی که ساختار غیرقابل انعطاف دارد، برای ایجاد همکاری و وحدت در دوران بحران، دچار آشفتگی می‌شود. نگرش جدید دیگری با عنوان نگرش مدیریت بر مبنای انتظارات (مدیریت اجرایی = انتظارات پایه) شده است که در آن برای توسعه انتظارات والای انسانی تلاش می‌شود.

این نگرش، برتر و والاتر از سایر نگرش‌هاست، زیرا در آن به جای تأکید بر عناصر عقلایی و عینی مدیریت، بر عنصر انسانی تأکید می‌شود. مدیر با این نگرش تشویق می‌شود که هدایت و رهبری را بر اساس انتظارات انجام دهد. همه طرح‌های سازنده اقدامات و عملیات، از انتظارات نشأت می‌گیرد.

اصول بیست‌گانه مدیریت در کابین

- ۱- نگویند چرا این کار انجام نمی‌شود. فکر کنید چگونه می‌توانید آن را انجام دهید.
- ۲- درباره مشکل ایجاد شده نگران نباشید. اکنون برای رفع آن اقدام کنید.
- ۳- از وضعیت موجود راضی نباشید. باور داشته باشید که همیشه راه بهتری نیز وجود دارد.
- ۴- اگر مرتکب اشتباه شدید، بلافاصله به رفع اشتباه بپردازید.
- ۵- برای تحقق هدف به دنبال کمال مطلوب نباشید. اگر ۶۰٪ از تحقق هدف اطمینان دارید، کار را آغاز کنید.
- ۶- برای پی بردن به ریشه مشکلات، پنج بار پرسید چرا؟
- ۷- گمبا محل واقعی رویداد خطاست. سعی نکنید از دفتر کار خود، مشکلات محیط را حل کنید.
- ۸- همیشه برای حل مشکل، از اطلاعات کمی و به روز استفاده کنید.
- ۹- برای حل مشکل، بلافاصله به دنبال صرف منابع مالی نباشید. بلکه از خرد خود استفاده کنید. اگر به تنهایی قادر به حل مشکل نیستید، از خرد جمعی استفاده کنید.
- ۱۰- هیچ وقت جزئیات مسئله را فراموش نکنید. ریشه بسیاری از مشکلات بزرگ، نکات جزئی است.
- ۱۱- حمایت مدیریت ارشد، منحصر به قول و کلام نیست. مدیریت باید حضور مشهود و ملموس داشته باشد.
- ۱۲- برای حل مسائل هر جا که امکان دارد، از واگذاری اختیار به زیردستان خودداری نکنید.
- ۱۳- هیچ وقت به دنبال مقصر نگردید. هیچ‌گاه عجلولانه قضاوت نکنید.
- ۱۴- مدیریت دیداری^۱ و انتقال اطلاعات^۲ بهترین ابزار برای حل مسئله به صورت گروهی است.
- ۱۵- ارتباط یک‌طرفه دستوری از بالا به پایین، مشکلات سازمان را پیچیده‌تر می‌کند. مدیریت ارشد باید با لایه‌های پایین‌تر سازمان، ارتباط دوجانبه داشته باشد.

1. Visual Management
2. Information Transmission

- ۱۶- انسان‌ها توانایی‌های فراوانی دارند. از الگوهای چندمهارتی و غنی‌سازی شغلی^۱ برای شکوفا شدن آنها استفاده کنید.
- ۱۷- فقط فعالیت‌هایی را انجام دهید که برای سازمان شما ارزش افزوده ایجاد می‌کند.
- ۱۸- فراموش نکنید که ۵ ت^۲، بنیان ایجاد محصولی با کیفیت است.
- ۱۹- بر اساس الگوهای کار گروهی، مسائل محیط کارتان را حل کنید.
- ۲۰- حذف مودا^۳، فرایندی پایان‌ناپذیر است. هیچ وقت از این کار خسته نشوید.

فعالیت‌هایی برای سلامت نظام نوآوری

- ۱- هراس را در سازمان خود از بین ببرید. نوآوری به معنای انجام کاری جدید است، برخی کارها ممکن است به نتیجه نرسد. اگر افراد از شرکت هراس داشته باشند، به افرادی خلاق تبدیل نخواهند شد.
- ۲- نوآوری را به عنوان جزئی از نظام ارزیابی عملکرد^۴ برای هر شخص مطرح کنید. در سازمان‌ها باید از کارکنان در پایان دوره ارزیابی سؤال شود که چه نوآوری انجام دادند و تأثیر آن بر کار چه بوده است.
- ۳- فرایند و نظام نوآوری را مستندسازی کنید، به نحوی که هر فرد آن را درک کند و نقش خود را نیز در این فرایند به روشنی دریابد.
- ۴- آزادی عمل کافی به کارکنان خود اعطا کنید تا آنها قادر باشند ایده‌ها و فرصت‌های جدید را مطرح و با عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی همکاری کنند.
- ۵- اطمینان حاصل کنید که همه اعضای سازمان، راهبرد کلی شرکت را درک کرده‌اند و همه تلاش‌های نوآوری در حوزه راهبرد کلی شرکت است، البته نظام باید به صورتی باشد که ایده‌های مفید خارج از چارچوب را نیز مدیریت کند.
- ۶- به افراد آموزش دهید که محیط را برای روندهای جدید، فناوری‌های نوین و تغییرات چارچوب‌های فکری مشتریان مورد بررسی و آزمایش قرار دهند.
- ۷- به افراد اهمیت تنوع در سبک‌های تفکر، تجربه‌ها، دیدگاه‌ها و تخصص‌ها را آموزش دهید. همچنین در همه فعالیت‌های نوآوری، تنوع و تفاوت را انتظار داشته باشید.

1. Job Make Wealth

۲. تشخیص، ترتیب، تنظیم، تنظیم، تکلیف، (۵ت مصداق بارز احادیث اولیای خداست که می‌فرمایند "النظافه من الايمان" و "اوصيكم بالتقوى الله و نظم امرکم").
۳. همه فعالیت‌هایی که هزینه‌زا است، ولی ارزشی تولید نمی‌کنند.

4. Work Appraisal System

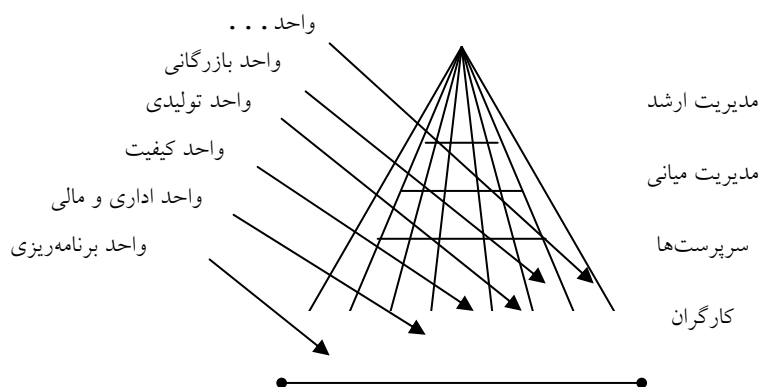
بهبود مستمر با نوآوری تأثیر روش ترکیبی... / مجتبی مالی و دیگران

۸- معیارهای مطلوب بر ایده‌آل‌ها استوار است. با وجود این، معیارهای محدودتر نیز می‌تواند ما را به وضعیت ایده‌آل نزدیکتر کند و آنها به نوبه خود بر اساس تجارب، مفروض‌ها و چارچوب‌های ذهنی قبلی ما عمل می‌کند.

۹- گروه‌های نوآوری از گروه‌های طرح‌های معمول متفاوت است. آنها به ابزارها و چارچوب‌های فکری متفاوتی نیاز دارد. کارکنان را به اندازه کافی در این حوزه‌ها آموزش دهید و هدایت کنید تا هنگام کار در گروه‌های نوآوری، موفق باشند.

۱۰- نظام مدیریت ایده‌ها را ایجاد یا تهیه کنید تا افراد تشویق شوند به شناسایی، ایجاد یا ارزیابی فرصت‌ها و قابلیت‌های جدید بپردازند و ایده‌های خود را مطرح کنند.

ساختار سلسله‌مراتبی تصمیم در سازمان



نمودار (۱۳): ساختار سلسله‌مراتبی تصمیم در سازمان

تیلور با تقسیم وظایف و تخصصی کردن فعالیت‌های یک سازمان، به شیوه‌ای نظام‌مند سازمان را قابل اداره می‌کند، اما در شرایط رقابتی امروز جهان که مشتری حرف اول را در تعیین نوع و کیفیت خدمات مورد نظر می‌زند، دیگر پاسخگو نیست (نمودار شماره ۱۳).

اکنون مشتریان سازمان‌هایی که خدمات عمومی تولید می‌کند، انتظارات دیگری دارند. آنها به دنبال خدماتی می‌گردند که سه ویژگی زیر را داشته باشد:

- ارزاتر از عرضه‌کنندگان خصوصی
- در مدت زمانی سریع‌تر از بخش خصوصی
- با کیفیتی که مطلوب وی است

در چنین شرایطی، رفع نیاز مشتری و انجام تغییرات متناسب با تحولات بازار، فقط از عهده سازمان‌هایی برمی‌آید که با شیوه‌های نوین مدیریت و سازماندهی آشنایی دارند. سازمان‌هایی که همچنان با نظام دیوان‌سالاری اداره می‌شود، نسبت به تغییر و نیاز بازار حساسیت ندارد و بسیار کند عمل می‌کند. مشتری در این سازمان، حق انتخاب ندارد. به طور خلاصه، سازمان‌های مذکور با مشکلاتی روبرو است که در ذیل بیان می‌شود:

سازمان‌های سلسله‌مراتبی با ایجاد بخش‌های مختلف و لایه‌های متعدد مدیریتی، عملاً دیوارهای نامریبی در بین کارکنان خود ایجاد می‌کنند. در این سازمان‌ها ایستگاه‌های متعدد کار وجود دارد که برخی از آنها خود به گرانیگاه تبدیل می‌شود. هر کس مسئول کار خود است و از فعالیت همکاران خود اطلاع ندارد. گردش اطلاعات و مستندات در سازمان به کندی انجام می‌شود. بدین ترتیب، اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری در لایه‌های متعدد سازمانی، دیر به دست مدیر می‌رسد و به دلیل پالایش‌های مصلحتی، از دقت و روایی نیز برخوردار نیست. در بهترین وضعیت، این اطلاعات دیگر به روز نیست و برای تصمیم‌گیری از کمترین ارزش ممکن برخوردار است.

در این سازمان‌ها چه کار باید انجام دهیم تا پاسخگوی نیاز مشتری باشیم. آیا برهم زدن ساختار سلسله‌مراتبی و ایجاد ساختارهای جدید به سرعت میسر است؟ تجربه اجرای فنون تغییر از بالا و اجرای یکباره در سراسر سازمان، خلاف این موضوع را ثابت می‌کند. فرهنگ سازمانی حاکم بر بسیاری از سازمان‌های کنونی، اجازه انجام تغییرات بنیادین را نمی‌دهد. علاوه بر این، دوره مدیریت در سازمان‌های ما کوتاه است و مدیران ما انتظار دارند در زمان معقولی، به نتایج ملموسی دست یابند. چه باید کرد؟ راز موفقیت را باید در رویکردهای بهبود جستجو کرد.

مدیریت روندگرا در مقابل مدیریت نتیجه‌گرا

کایزن به وجود آورنده تفکر روندگراست. زیرا برای دستیابی به نتایج مطلوب، باید روند کارها بهبود یابد. علاوه بر این، کایزن مردم‌گراست و سمت‌گیری آن، در جهت تلاش‌های مردمی متمرکز شده است. این دیدگاه با تفکر مدیران غربی که نتیجه‌گرا هستند، بسیار مغایرت دارد.

کشتی سومو، ورزش ملی ژاپن است. در هر دوره از مسابقات کشتی سومو، علاوه بر قهرمانی، سه مدال مختلف اعطا می‌شود. مدال بهترین عملکرد، مدال مهارت و مدال روحیه مبارزه‌جویی. مدال روحیه مبارزه‌جویی، به کشتی‌گیری اعطا می‌شود که در خلال پانزده روز مسابقه، به شدت مبارزه کرده است، گرچه در مجموع برد و باخت، موقعیت چندان مطلوبی کسب نکرده باشد. هیچ یک از سه مدال مذکور، فقط به نتایج به دست آمده که تعداد بردها در خلال مسابقه است، متکی نیست. این نمونه‌ای روشن از تفکر روندگرای ژاپنی است، البته این گفته به این معنی نیست که در مسابقات سومو، برنده شدن مهم نیست، در واقع، درآمد ماهیانه هر کشتی‌گیر تا حدودی به میزان پیروزی‌های وی منوط است، با این حال، می‌توان گفت که برنده شدن یگانه هدف شرکت در مسابقات نیست.

در مفهوم کایزن، بر تفکر روندگرای ژاپنی تأکید می‌شود و این گونه برداشت‌های مدیریت ژاپنی، سبب می‌شود تا تفاوت عظیمی در شیوه‌های ایجاد دگرگونی در سازمان پدید آید. یکی از جنبه‌های بارز مدیریت ژاپنی، تلاشی آگاهانه برای استقرار نظامی است که از معیارهای روندگرا حمایت و تشویق می‌کند و به معیارهای نتیجه‌گرا نیز صحنه می‌گذارد. در حالی که پاداش‌های تعیین شده برای معیارهای نتیجه‌گرا، نقدی است و به طور مستقیم، به میزان صرفه‌جویی و سودهای به دست آمده ارتباط دارد، اما در مقابل پاداش‌های در نظر گرفته شده برای معیارهای روندگرا، اغلب با تجلیل و قدردانی از تلاش‌های انجام شده همراه است.

در شرکت تویوتا موتور، بزرگ‌ترین جایزه در حوزه کنترل کیفیت، جایزه ریاست شرکت است که نقدی نیست، بلکه خودنویسی است که رئیس شرکت خود به افراد اهدا می‌کند. از هر یک از دریافت‌کنندگان این جایزه خواسته می‌شود تا نام دلخواه خود را برای حک کردن بر خودنویس اعلام کنند. ممکن است فردی

نام همسر خود و دیگری نام دختر خود را برای حک شدن روی خودنویس بیان کند. افراد مجرد اغلب نام نامزدهای خود را بر این جوایز حک می‌کنند. البته بسیاری نیز نام خود را روی این گونه خودنویس‌ها حک می‌کنند. این جایزه از ارزش و اعتبار خاصی برخوردار است، زیرا مدیریت ارشد، برای نشان دادن اهمیت مشارکت فعالانه کارکنان در طرح‌های کنترل کیفیت برای موفقیت شرکت، برنامه دقیقی برای این کار تدوین کرده است. علاوه بر این، مدیریت اجرایی برای نشان دادن علاقه و حمایت خود از فعالیت هسته‌های کنترل کیفیت، در جلسه‌های این گروه‌ها شرکت می‌کند. این گونه تدابیر و نشان دادن علاقه، بیش از اعطای جوایز نقدی در پیوند مدیریت و کارگران مؤثر است.

یک مدیر همان گونه که از تعریف این واژه برمی‌آید، باید به نتایج علاقه‌مند باشد. با وجود این، وقتی رفتار یک مدیر موفق را در یک شرکت موفق مورد توجه قرار می‌دهیم، خواهیم دید چنین مدیری در عین حال روندگرا نیز است. این گونه مدیران مسائل مربوط به روند کار را مطرح می‌کنند. آنها تصمیم‌های خود را بر اساس معیارهای روندگرا و نتیجه‌گرا اتخاذ می‌کنند، در حالی که ممکن است همیشه از تفاوت میان این دو معیار آگاه نباشند.

یک مدیر روندگرا که اعتقاد راسخی به معیارهای روندگرا دارد، به موارد زیر علاقه خواهد داشت:

- انضباط^۱
- مدیریت زمان^۲
- افزایش مهارت‌ها^۳
- مشارکت و درگیر شدن^۴
- روحیه^۵
- ارتباطات^۶

به بیان دیگر، چنین مدیری مردم‌گرا خواهد بود. علاوه بر این، چنین مدیری به ایجاد نظام پاداش متناسب با معیارهای روندگرا علاقه خواهد داشت. در صورت استفاده مثبت مدیریت از طرز تفکر روندگرا و تقویت راهبرد کایزن، قدرت رقابت شرکت‌ها در بلندمدت بسیار تقویت خواهد شد.

1. Discipline
2. Time Management
3. Skill Abet
4. Communion
5. Morale
6. Relevance

نتیجه گیری

در مقاله حاضر، سعی شد کایزن و نوآوری توضیح داده شود و ماهیت نحوه کار و نقش آن آشکار گردد. مزایای کایزن برای کسانی که آن را اجرا کرده‌اند، کاملاً واضح است. کایزن به کیفیت مرغوب‌تر و بهره‌وری بیشتر منجر می‌شود. در جایی که کایزن برای نخستین بار اجرا شده، مدیریت به وضوح افزایش بهره‌وری را تا میزان ۳۰٪، ۵۰٪ و حتی ۱۰۰٪ و بیشتر مشاهده کرده و این موفقیت، بدون سرمایه‌گذاری کلان به دست آمده است. کایزن موجب کاهش نقطه سر به سر می‌شود و مدیریت را وادار می‌کند تا توجه بیشتری به نیازهای مشتری کند و نظامی را به وجود می‌آورد که درخواست‌های مشتری را مورد توجه قرار می‌دهد. کایزن یک نگرش انسانی است. زیرا مشارکت همگان را طلب می‌کند. کایزن بر این عقیده استوار است که همه انسان‌ها قادر هستند در توسعه محل کار، یعنی جایی که یک سوم از عمر خود را در آن سپری می‌کنند، مشارکت کنند. مسایلی مانند مشارکت، دلسوزی و تعهد در کایزن مهم محسوب می‌شود. همان گونه که مذهب، انجام فرایض و نماز و روزه، رعایت آداب و برپایی مراسم متعددی را از پیروان خود طلب می‌کند؛ کایزن نیز برای خود آداب و رسوم خاصی دارد. زیرا مردم باید راه‌هایی را به منظور تبادل تجربه‌ها، حمایت از یکدیگر و ایجاد تعهد دسته‌جمعی داشته باشند. به همین دلیل، جلسه‌های ویژه ارائه گزارش‌ها در هسته‌های کنترل کیفیت، از اهمیت خاصی برخوردار است. خوشبختانه برای دریافت پاداش در کایزن، به انتظار چندان طولانی نیاز نیست. زیرا اگر ثمره‌های کایزن آنی نباشد، در نهایت، ظرف چهار یا پنج سال نصیب انسان خواهد شد. مجازات عدم رعایت کایزن، محرومیت از لذتی است که هر فرد یا سازمان از پیشرفت برای ادامه حیات احساس می‌کند.

بهبود به معنی کایزن و نوآوری است. هر شرکت یا سازمانی برای بقا و رشد و پیشرفت خود، باید از کایزن و نوآوری استفاده کند. بنابراین، کایزن به اصلاحات جزئی در وضع موجود از طریق تلاش‌های بی‌وقفه و نوآوری به اصلاحات کلی ایجاد شده در وضعیت موجود، از طریق سرمایه‌گذاری وسیع در فناوری یا تجهیزات جدید اطلاق می‌شود. پس از تعیین استانداردهای بالاتر، مدیریت وظیفه دارد تا بر رعایت استانداردهای جدید نظارت کند. بهبود مستمر، فقط از طریق رعایت استانداردهای بالاتر در بین کارکنان میسر است. بدین ترتیب، نگهداری و بهبود برای

اکثر مدیران ژاپنی، دو جزء تفکیک‌ناپذیر است. کایزن همراه با نوآوری: یکی از ویژگی‌های جالب کایزن، عدم نیاز قطعی آن به فناوری پیچیده یا آخرین دستاوردهای فناورانه است. "اخلاقیت به معنی یک درصد الهام و ۹۹ درصد عرق ریختن" است، به عبارت دیگر، ۹۹ درصد نوآوری را آزمون، ارزشیابی و بازآزمون آن چیزهایی تشکیل می‌دهد که از طریق الهام دریافت شده است. فرهنگ کایزن و تعامل آن در بین لایه‌ها و سازمان‌های مختلف اجتماعی، باید باعث شود تا کارخانه به دانشگاه و دانشگاه به کارخانه تبدیل شود، کارگر از مدیر بیاموزد و مدیر از ایده‌های کارگر بهره‌مند گردد. پژوهشگر لباس کار بپوشد و به جای نشستن، به صحنه تولید بیاید و فعالان صحنه‌های تولید به تفکر درباره بهبود کار خویش پردازند و به پژوهش رو آورند. پیام راهبرد کایزن در این جمله خلاصه می‌شود که حتی یک روز را نباید بدون ایجاد بهبود در یکی از بخش‌های سازمان یا شرکت سپری کرد.

جدول (۱): جمع‌بندی ویژگی‌های کایزن و نوآوری

ویژگی	کایزن	نوآوری و جهش
گام	کوتاه	بلند
چارچوب زمانی	پیوسته و صعودی	متناوب و ادواری
تغییرات	تدریجی و مداوم	ناگهانی و انفجاری
روش دستیابی	تلاش گروهی	ایده‌ها و تلاش‌های شخصی
میزان درگیری	همگانی	افراد منتخب و محدود
حالت	نگهداری و بهبود	تخریب و ساعت
دانش و مهارت	دانش و مهارت معمول	گشایش فناورانه و خاص
الزام‌های انجام کار	سرمایه‌گذاری اندک	سرمایه‌گذاری کلان
هدف‌گیری	مردم	فناوری
ارزیابی	فرایندها و تلاش‌ها	نتایج برای کسب منافع

منبع: یافته‌های پژوهش

بر اساس پژوهش حاضر که با استفاده از روش "توصیفی - تحلیلی" انجام شده است، در جمع‌بندی ویژگی‌های کایزن و نوآوری (جدول ۱) و با توجه به متغیرهای ساختاری، می‌توانیم سه گزاره را بیان کنیم. اولاً، ساختارهای سخت، اثر مثبتی بر

نوآوری دارند، زیرا تخصص کاری آنها کمتر است، قوانین کمتری دارند و عدم تمرکز در آنها، بیشتر از ساختارهای نرم است. همچنین به افزایش انعطاف‌پذیری، قدرت انطباق و بارور کردن می‌انجامد که پذیرش نوآوری‌ها را آسان‌تر می‌کند. دوم اینکه، دسترسی آسان به منابع فراوان، عامل مهم نوآوری است. فراوانی منابع به مدیران توانایی می‌دهد تا بتوانند برای نوآوری هزینه کنند و شکست‌ها را بپذیرند. سوم اینکه، ارتباط بین واحدها با تسریع در کنش متقابل خطوط سازمانی، به رفع موانع احتمالی در برابر نوآوری مدد می‌رساند. البته هیچ یک از این سه متغیر نمی‌تواند وجود داشته باشد، مگر اینکه مدیران ارشد سازمان‌های ایرانی، به سه عامل مذکور متعهد باشند.

برای تحقق کایزن "عقل سلیم"، همه چیزهای مورد نیاز است. در مقابل نوآوری اغلب به فناوری و سرمایه‌گذاری فراوان نیاز دارد. همه نوآوری‌ها می‌تواند بیانگر یک تغییر باشد، در حالی که همه تغییرها، نوآوری نیست. تغییر نتیجه‌ای از فرایند خلاقیت و نوآوری است. مقاله حاضر را با یک نقل قول از مقام معظم رهبری به پایان می‌رسانیم:

«گاهی احساس می‌کنیم در مواردی که امکان مانور بیشتر و بروز خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها و نگاه‌های جدید به موضوع را داریم، آنجاها باید کشف گردد و اعمال نظر شود. مثلاً حضرت امام در مورد موسیقی و شطرنج، نظرهای متفاوتی دارند که اصلاً انقلابی در این دو موضوع جدی پیش آورد و در مورد جوانان هم یک گشایش خیلی بزرگی بود. ... نوآوری اصلاً چیزی نیست که اجازه لازم داشته باشد و کسی که می‌خواهد نوآوری کند، نباید از کسی اجازه بگیرد. اگر میدانی وجود داشت، این نوآوری و خلاقیت به وجود خواهد آمد. من معتقدم نوآوری باید در همه زمینه‌ها انجام گیرد. معنای نوآوری این نیست که ما اصول پذیرفته شده منطقی و عقلایی خودمان را زیر سؤال ببریم. معنای نوآوری، پیشرفت و تکامل در اموری است که رو به تکامل هستند. مثلاً عدالت چیز خوبی است. کسی که بخواهد نوآوری کند، شیوه خوبی را برای تأمین عدالت پیدا می‌کند؛ اما در خوبی عدالت شک نمی‌کند. محبت به پدر و مادر و محبت به فرزند، یک امر طبیعی است؛ ممکن است کسی برای آن شیوه‌ای پیدا کند که تاکنون وجود نداشته است؛ اما در اصل این اصول کسی شک نمی‌کند. بنابراین، وقتی شما به نوآوری اشاره

بهبود مستمر با نوآوری تأثیر روش ترکیبی... / مجتبی مالی و دیگران

می‌کنید و می‌گویید جوان می‌خواهد نوآوری کند، لزوماً به آن معنی نیست که نوآوری شامل نوآوری‌های غیرمنطقی و نامعقول هم می‌شود. بنابراین، نوآوری درست مورد نظر است» (روز انقلاب اسلامی و جوانان، ۱۳/۱۱/۱۳۷۷).

منابع

الف) فارسی

- رابینز، استیفن (۱۳۶۹). *مبانی رفتار سازمانی*. ترجمه دکتر قاسم کبیری. تهران: انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- رضائیان، علی (۱۳۷۳). *اصول مدیریت*. تهران: انتشارات سمت.
- علاقه‌مند، علی (۱۳۷۰). *مقدمات مدیریت آموزشی*. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- مدنی، داود (۱۳۷۳). *بودجه و سازماندهی*. فصلنامه مطالعات مدیریت. شماره ۱۳ و ۱۴.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۶۷). *مدیریت عمومی*. تهران: نشر نی.

ب) انگلیسی

- Anderson, James. (1994). *Public Policymaking*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Cento Central Treaty Organization. (1973). *Budget Administration*. Agency For International Development. Ankara Central Treaty Organization.
- Hellreigel, Don & Slocum (1989). John w .Jr. *Management*, 5th Ed. Addison-Wesley pub. Co.
- Joe, Battens. (1981). *Possibilities and Expectation*. Published in By The Aadisionwesley. P. Company.
- Katz, D. & Kahn, L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley, New York.
- Koontz, Harold & Weihrich, Heinz. (1988). *Essentiols of Management*. McGraw Hill Book Co.
- Larson, T. J. (1993). Middle Managers, Contribution to Implemented Information Technology Innovation. *Journal of Management Information System*, 10 ,155-176.
- Rosenfeld, R. & Servo, J. C. (1990). Facilitating Innovation In Large Organizations. In M. A. West & J. L. Farr (EDS) *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organization Strategies* (251-264).
- United Nations (1982). *Changes & Trends in Public Administration & Finance For Development Second Survey*. Department of Technical Co-operation Development.