

تفکر ناب چیست و چه اصولی دارد؟

عرصه کنونی کسب و کار ، تصویری جدید از سازمان ارائه می‌کند که با این نگرش جدید ، سازمان مجموعه‌ای از فرایندهایی است که هدف آنها ایجاد ارزش برای مشتریست و مستلزم ایجاد ارزش برای مشتری ، آفرینش ارزش در خود سازمان است . برنامه‌سازمانی که می‌خواهد رویکرد فوق را دنبال کند در وهله اول ورود به حوزه سیگماهاست و در مرحله بعد طی مراحل بهبود تا رسیدن به سطح شش‌سیگما (Six Sigma) یعنی 3.4 خطا در یک میلیون فرصت می‌باشد . مفهوم بنیادی تفکر ناب ، در ریشه‌کن کردن اتلاف و آفرینش ارزش در سازمان نهفته است . تفکر ناب نگرشی است برای افزایش بهره‌وری و ارزش‌آفرینی مستمر و حداقل کردن هزینه‌ها و اتلافات ؛ به این ترتیب می‌توان دروازه ورود به سرزمین سیگماها را رفع عیوب ، اتلافات و خطاهای مشهود از طریق روشهای سریع ، نظیر مفاهیم و تکنیکهای تفکر ناب (Lean Thinking) دانست ؛ چرا که برای افزایش نرخ سیگما نیاز است افزایش نمایی در کاهش عیوب و اتلافات بوجود آید .

تفکر ناب را می‌توان در پنج اصل خلاصه نمود ؛ با درک دقیق این اصول و سپس با تلاش برای گره زدن آنها به یکدیگر ، می‌توان ضمن بکارگیری کامل شیوه‌ها و فنون ناب به راهکاری پایدار در ناب‌سازی سازمان و فرایندهای آن دست یافت . این پنج اصل عبارتند از : 1- تعیین دقیق ارزش هر محصول معین (Value) .

2- شناسایی جریان ارزش محصول (Value Stream) .

3- ایجاد حرکت بدون وقفه در این ارزش (Flow) .

4- امکان دادن به مشتری تا بتواند این ارزش را از تولیدکننده بیرون بکشد (Pull) .

5- تعقیب کمال (Perfection) .

اصل اول - تعیین ارزش (Value)

نقطه شروع اساسی تفکر ناب ، ارزش است . این تنها مصرف‌کننده نهایی است که می‌تواند ارزش را تعریف کند و ارزش ، تنها هنگامی دارای معنا و مفهوم است که در چهارچوب یک محصول معین بیان شود ، محصولی که نیازهای مصرف‌کننده خود را با قیمتی معین و در زمانی معین برآورده سازد . توجه داشته باشیم که این تولیدکننده است که ارزش را می‌آفریند .

در این اصل دو موضوع بایستی موردتوجه قرار گیرد ؛ یکی محصولات معینی است که تولیدکننده منتظر است تا مصرف‌کنندگان معینی ، در ازای قیمت معینی آنها را خریداری کنند تا سبب چرخش کسب و کار شرکت باشد و دیگری نحوه اصلاح عملیات تولید و کیفیت تحویل این محصولات است به گونه‌ای که بطور پیوسته از هزینه‌های اصلی آنها کاسته شود . از این رو ، تفکر ناب باید با تلاشی آگاهانه آغاز شود برای تعریف دقیق ارزش در چهارچوب محصولاتی معین که واجد قابلیت‌های معینی هستند و در ازای بهایی معین ارائه می‌شوند که حاصل برقراری گفتگو با مشتریان معین است .

بنگاههای اقتصادی ناب پیوسته باید همراه با گروه‌های محصول خود ، به بازنگری مستمر ارزش بپردازند و همواره از خود بپرسند که آیا بهترین تعریف را برای آن یافته‌اند ؟ ضرورت بسیار دارد که تولیدکنندگان به تعریف مجدد ارزش بپردازند چرا که این امر کلید دستیابی به خریداران بیشتر است و توانایی یافتن خریداران بیشتر و فروش سریعتر ، اهمیت بسیاری برای موفقیت در تفکر ناب دارد . سازمانهای ناب در این صورت ، خواهند توانست مقادیر قابل توجهی از منابع و ذخایر خود را آزاد کنند .

عنصر نهایی در تعریف ارزش ، هزینه هدف است . وقتی محصول تعریف می شود ، مهمترین وظیفه در امر تعیین ارزش ، آن است که بر اساس مقدار منابع و نیروی مورد نیاز برای ساخت محصولی که واجد مشخصات و قابلیت های معینی است هزینه هدف تعیین شود ، بشرط آنکه اتلاف (Muda) مشهود و موجود در فرایند حذف شده باشد .

بنگاههای اقتصادی ناب مجموعه قیمتها و مشخصه هایی را که توسط شرکتهای معمول و متعارف به خریداران پیشنهاد می شود ، بررسی می کنند و سپس می پرسند از طریق کاربرد شیوه های ناب ، چه مقدار از هزینه ها قابل کاهش است و آنها در واقع می پرسند که هزینه بدون مودای (Muda Free Cost) این محصول ، وقتی که گامهای غیر ضروری حذف شوند و ارزش به حرکت درآید ، چقدر خواهد بود ؟ چنین هزینه هدفی به طور قطع ، بسیار پایینتر از هزینه هایی است که رقبا متحمل می شوند . کوتاه سخن اینکه تعیین درست ارزش ، نخستین گام در راستای تفکر ناب است و راهی که به تهیه کالا یا خدمات اشتباه می انجامد همانا اتلاف (Muda) است .

اصل دوم - شناسایی جریان ارزش (Value Stream)

جریان ارزش مجموعه ایی است از کلیه اعمال ضروری برای یک محصول معین ، این موضوع شامل همه فرایندهای تولید محصولات و خدمات یعنی از انگاره تا ورود محصول و خدمات به بازار را دربر می گیرد . شناسایی کل جریان ارزش برای هر محصول معین و گاهی برای خانواده هر محصول گام بعدی تفکر ناب است . به این طریق وجود حجم بسیار زیاد اتلاف (Muda) در سازمان برملا می گردد .

نقشه جریان ارزش همه اعمال لازم برای طراحی ، سفارش و ساخت یک محصول معین را شناسایی می کند ، تجزیه و تحلیل جریان ارزش ، نشان می دهد که در طول جریان ارزش سه نوع فعالیت صورت می گیرد :

1- فعالیتهایی که معلوم می شود آشکارا ارزش آفرینند.

2- فعالیتهایی که معلوم می شود ارزش آفرین نیستند ولی بدلیل دانش فنی موجود و داراییهای تولیدی ، اجتناب ناپذیرند . (مودای نوع اول)

3- فعالیتهای اضافی بسیاری که معلوم می شود هیچ ارزشی نمی آفرینند و بی درنگ قابل حذف هستند . (مودای نوع دوم)

توجه داشته باشیم پس از تفکیک فعالیتهای سازمان به سه دسته فوق ، موداهای نوع دوم بی درنگ می توانند حذف شوند و راه برای رفتن به سوی رفع فعالیتهای باقیمانده ای (مودای نوع اول) که ارزش آفرین نیستند هموار خواهد شد .

اصل سوم - ایجاد حرکت بدون وقفه در این ارزش (Flow)

هنگامی که ارزش به طور دقیق تعیین می شود و بنگاه اقتصادی ناب جریان ارزش یک محصول معین را نقشه برداری کرده و گامهای پر اتلاف حذف می شوند ، آنگاه نوبت گام بعدی تفکر ناب فرا می رسد که همانا به حرکت درآوردن گامهای ارزش آفرین است . حرکت (Flow) عبارتست از انجام وظایف بطور پیش رونده در طول جریان ارزش به گونه ای که یک محصول بدون توقف ، بدون ضایعات و بدون پس روی ، از طراحی به بازار ، از سفارش به تحویل و از مواد خام به دست خریدار برسد . برای دستیابی به این منظور ، وقتی ارزش تعریف شد و کل جریان ارزش مشخص شد ، نخستین گام ، توجه بر یک هدف واقعی است ؛ یعنی تمرکز بر یک طرح معین ، یک سفارش معین ، خود محصول و پیش چشم داشتن آن از آغاز تا پایان . گام دوم نادیده گرفتن مرزهای سنتی مشاغل ، مسیرهای شغلی ، کارکردها و شرکتهاست تا بنگاه اقتصادی ناب شکل گیرد ، پدیده ای که می تواند همه موانع موجود بر سر راه

حرکت پیوسته محصول معین را از میان بردارد. سومین گام، بازناندیشی وظایف معین و ابزارآلات است، به این منظور که هرگونه پس‌روی و وقفه از بین برود و طراحی، سفارش و تولید یک محصول معین بتواند پیوسته پیش برود.

بطور خلاصه شیوه به حرکت درآوردن ارزش عبارتند از:

1- عطف توجه به یک هدف واقعی، یعنی تمرکز بر یک طرح معین یا یک سفارش معین و یا خود محصول و تحت نظر گرفتن آن از آغاز تا پایان.

2- نادیده گرفتن مرزهای سنتی مشاغل، مسیرهای شغلی، کارکردها و سازمان‌ها تا یک سازمان ناب پدید آید.

3- بازناندیشی وظایف کاری به این منظور که موداها (Muda) حذف شوند.

این سه مرحله باید همزمان انجام شوند؛ این اصل تمامی ساختارها یا فعالیتهایی که موجب مودا (Muda) در جریان تولید می‌شوند و زمان انتظار ساخت را افزایش می‌دهند، شناسایی و حذف می‌کند.

اصل چهارم - ایجاد سیستم کششی (Pull)

امکان دادن به مشتری تا بتواند این ارزش را از تولیدکننده بیرون بکشد؛ بیرون کشیدن (Pull) به معنای آن است که هیچ شرکتی در بالای جریان، کالا یا خدماتی را تولید نکند مگر آنکه مشتری پایین جریان، آنرا خواسته باشد. بهترین راه برای درک منطق بیرون کشیدن آن است که ابتدا به سراغ یک مشتری واقعی برویم که یک محصول واقعی می‌خواهد، سپس به عقب بازگردیم و همه گامهایی که باید برداشته شود تا محصول مورد نظر به دست مشتری برسد را مورد بررسی قرار دهیم. این سیستم در تقابل با بیرون راندن (Push) قرار می‌گیرد. اصل بیرون کشیدن قوانین و قواعد مربوط به برنامه‌ریزی و کنترل موجودی مواد و محصولات (کامل و یا نیمه‌ساخته)، همچنین نحوه تغذیه خطوط تولید و نحوه ارتباط کارخانه مادر با تامین کنندگان (Supplier) را دگرگون خواهد نمود. بکارگیری تکنیک تولید به موقع (JIT) راهگشای کار سازمانها در امکان دادن به مشتریست تا بتواند این ارزش را از تولید کننده بیرون بکشد.

اصل پنجم - تعقیب کمال (Perfection)

هنگامیکه سازمان‌ها به تعیین درست ارزش، شناسایی کل جریان ارزش، ایجاد گامهای ارزش‌آفرین برای ایجاد حرکت پیوسته محصولات معین دست می‌یازند و اجازه می‌دهند تا مشتری ارزش را از بنگاه اقتصادی بیرون کشد زمان پرداختن به اصل پنجم تفکر ناب، یعنی تعقیب کمال است. و کمال عبارتست از بین بردن کامل مودا (Muda) به گونه‌ایکه همه فعالیتهایی که طی جریان ارزش انجام می‌گیرند، ارزش‌آفرین باشند.

بستر سازی و توسعه فرهنگ سازمانی با مفاهیم تفکر ناب

سازمانها جهت تبدیل شدن به بنگاه اقتصادی ناب، بایستی بسترهای مناسب را جهت نهادینه شدن تفکر ناب در کلیه سطوح مهیا نمایند؛ نهادینه شدن این تفکر ارتباط تنگاتنگی با نوع نگرش و ارزشهای حاکم بر سازمان و کارکنان آن دارد. ناب اندیشیدن بایستی در سازمان به یک فرهنگ تبدیل شود و بدانیم هر قدر التزام و تعهد افراد به ارزشهای اساسی و محوری سازمان (نظیر ناب اندیشیدن) بیشتر باشد و اعضای بیشتری به این ارزش معتقد باشند آن فرهنگ و ارزش قوی‌تر است و تاثیر بیشتری بر رفتار اعضای سازمان دارد؛ در یک فرهنگ قوی توافق بیشتری درباره رسالت سازمان وجود دارد و

وحدت هدف موجب همبستگی ، وفاداری ، تعهد سازمانی و کاهش ترک خدمت می شود ؛ در یک فرهنگ قوی ، مدیریت برای هدایت رفتار کارکنان نیاز کمتری به قوانین و رویه های رسمی دارد چرا که وقتی کارکنان فرهنگ سازمان را بپذیرند راهنماهای رفتار ، درونی می شود ؛ از طرفی برای آنکه افراد سازمان ارزشهای فرهنگ را بپذیرند باید آنها را بشناسند . بنابراین اولین اقدام عملی جهت بسترسازی برای نهادینه شدن تفکر ناب در یک سازمان ، آموزش این مفاهیم به کارکنان آن سازمان است و رسیدن به این باور که :

تغییر نتایج یعنی :

ما باید رفتارمان را تغییر دهیم

و

برای تغییر رفتار ما باید تفکرمان را تغییر دهیم.

و چون همه چیز برخاسته از اندیشه آدمیان است نه تکنولوژی و دانش ، انسان در شیوه نوین تولید در مرکز سیستم جای می گیرد و به آن روح و معنا می بخشد.