

مروری بر تکنیک مدیریتی کایزن گامبا با رویکرد عملکرد منابع انسانی

حامد باقری توستانی^۱

^۱ مدرس دانشگاه مارلیک واحد نوشهر، ایران

چکیده

امروزه چالش اصلی کشورهای در حال توسعه عملکرد بهینه منابع انسانی است و کشور ما نیز سال‌ها به دنبال راهی برای نهادینه کردن این مفهوم در سازمان‌های خود است. چرخه‌های مدیریت با رویکرد عملیاتی کایزن گامبا در اکثر سازمان‌های کشور در حال شکل‌گیری است و این یکی از راهکارهای ارائه شده در توسعه و بهبود عملکرد منابع انسانی است. کایزن گامبا یک مدل ساده، کم هزینه و موفق ژاپنی است که رمز موفقیت ژاپنی‌ها بوده است. دستیابی به بهره‌وری بیشتر منابع انسانی و ارائه یک محصول یا خدمات باکیفیت همیشه یکی از اهداف اصلی سازمان‌ها است. در واقع پیاده سازی کایزن گامبا عملکرد منابع انسانی سازمان را افزایش می‌دهد. آنچه بیش از همه قابل مشاهده است، هزینه هر یک از منابع در مدیریت براساس گامباکایزن بدون نیاز به فناوری پیچیده، براساس هزینه کم و بالاترین کیفیت خواهد بود. این امر در میان همکاری و توجه به نیروی انسانی مهم است. مدیریت منابع انسانی بسیار دشوارتر از ماشین‌های پیچیده است. اما بیش‌ترین کارایی و نتایج را برای سازمان‌ها و شرکت‌ها در پی خواهد داشت. تکنیک مدیریتی کایزن گامبا تنها با بررسی و برنامه‌ریزی دقیق امکان پذیر است. امروزه از این تکنیک به عنوان ابزاری موثر در بالاترین سطح جهان استفاده می‌شود. لذا این مطالعه نیز با هدف مروری بر تکنیک مدیریتی کایزن گامبا با رویکرد عملکرد منابع انسانی سازمان‌ها انجام شده است که تاییدی بر نتایج مقالات (لیما، ۲۰۲۲) و (هنیsha بی‌رووات، ۲۰۲۱)، (اشرفی و همکاران، ۱۴۰۱) و (داوودی، ۱۳۹۹) بوده است.

واژه‌های کلیدی: منابع انسانی، کایزن، گامبا، عملکرد

مقدمه:

امروزه در جهان شدیداً متغیر و غیرقابل بازگشت توسعه یافتگی بدون توسل به دانش مدیریت ممکن نیست. تغییرات به قدری سریع رخ می دهند که مدیران و رهبران سازمان های دولتی و خصوصی احساس می کنند دائماً در برابر موانعی گیج کننده قرار می گیرند که آنها را به چالش می طلبد و می بایست روش های نوین را طراحی کرده و به کار ببندند. اشتغال زایی، افزایش رشد اقتصادی، توانایی حضور موثر و ضمانت و پشتیبانی جامع از مصرف کننده، ذهن برنامه ریزان و مدیران را به خود مشغول کرده است (بیات، ۱۴۰۰).

پس از جنگ جهانی دوم، ژاپنی ها مفهومی تحت عنوان کایزن را ابداع کردند که این واژه یک کلمه ای توانست آینده ژاپن و بالتبع دنیا را دستخوش تغییرات شگرفی کند! اگر بخواهیم این واژه را به صورت تحت الفظی به زبان فارسی برگردان کنیم، با معادلی همچون بهبود مستمر روبه رو خواهیم شد (مرادی، ۱۳۹۵). امروزه بسیاری از شرکت های موفق دنیا بهره وری و پویایی سازمان خود را مدیون بکارگیری سیستم های بهبود می دانند. یکی از این سیستم های بهبود، همان کایزن است. کایزن روی تغییرات تدریجی در فرایندها تاکید می کند و در مقایسه با سایر روش های تحول سازمانی از جمله مهندسی مجدد که تغییرات سریع و کلی را مدنظر دارد، بسیار کم هزینه بوده و غالباً منابع (زمان، سرمایه، دارایی ها و غیره) قابل توجهی را مصرف نمی کند. ایجاد کایزن پیشرفت را در تمام فعالیت های سازمان ممکن می سازد (نیکبخت و آهنگجیده؛ ۱۳۹۷). کایزن، مروج اندیشه فرایند-سمت گیری است، زیرا بهبود فرایندها منجر به بهبود نتایج خواهد شد (ایمایی^۱، ۱۳۹۹). تجزیه و تحلیل انجام شده از ادبیات کایزن عوامل کلیدی موفقیت برای اجرای کایزن را ایجاد کرده است (وربیک^۲، ۲۰۲۱). مدیران و تصمیم گیرندگان بهتر می فهمند که تلاش و توجه خود را برای اجرای فلسفه مدیریت کایزن برای بهبود بهره وری در سطح شرکت به کجا معطوف کنند (عامر^۳ و همکاران، ۲۰۲۱).

کایزن بهبودها را در مراحل کوچک هدف قرار می دهد کایزن به این معنی است که از همه پرسنل انتظار می رود در صورت مواجهه با هرگونه ناهنجاری کار خود را متوقف کنند و به همراه سرپرست خود، برای رفع این ناهنجاری پیشنهاد بهبودی دهند. هدف کایزن کیفیت زندگی روزمره نه تنها در ساعات کاری است، بهبود باید تدریجی و بی-نهایت و کمال را دنبال کند. کارکنان باید به طور مداوم درگیر زندگی شرکت و بهبود هر جنبه ای از شرکت (فرآیندها، محصولات، زیرساخت ها و غیره) باشند. این بهبود در تمام جنبه های زندگی به توجه زیادی است که به نیازها و نیازهای مشتری می شود (هلمولد^۴، ۲۰۲۲). علاوه بر این، مفهوم گامباکایزن وجود دارد، که دلالت بر یک راه حل در محل گردش کار یا نقطه وقوع مشکلات و مقررات فوری آنها دارد. اما درک این نکته ضروری است که استفاده

^۱Imai^۲VERBICKAS^۳Aamer^۴Helmold

از سیستم کایزن طولانی مدت است. پروژه ای که در زندگی شرکت و کارمندان آن اجرا می شود. با این حال، استفاده از سیستم کایزن گامبا منجر به بهبود بهره‌وری نیروی کار تا ۵۰-۱۰۰٪ خواهد شد (کوستویچ^۵؛ ۲۰۲۲). با پیاده سازی سیستم گامباکایزن، بسیاری از مشکلات را می توان با مشارکت دادن کارکنان در سطح سازمان در فعالیت های کایزن حل کرد (کارپا و همکاران^۶؛ ۲۰۲۲). به منظور اثربخشی بیشتر، سازمان ها به طور فزاینده ای به دنبال حذف عناصری هستند که برای مصرف کنندگان ارزش افزوده ندارند، عناصری که نشان دهنده ضایعات هستند. با این سناریو، شرکت ها استراتژی هایی را اتخاذ کرده اند که در جستجوی مناطقی هستند که می توانند در سازمان شان بهبود یابند. از طریق اجرای فلسفه کایزن که در پذیرش مدیریت ناب درج شده است، مدیران کارکنان خود را به منظور ارتقای یکپارچگی همه کارکنان در حل مشکلات و بهبود مستمر توانمند می سازند (روزا^۷؛ ۲۰۲۲). در حال حاضر چالش بزرگ کشورهای در حال توسعه، بهره‌وری منابع انسانی می باشد و کشور ما نیز از این قاعده مستثنی نیست و چند سالی است که در پی یافتن راهی برای نهادینه کردن این مفهوم در جامعه صنعتی و سازمانی خویش است در واقع ایجاد گامباکایزن پیشرفت را در تمامی فعالیت های سازمان ممکن می سازد به همین دلیل مقاله حاضر به مروری بر تکنیک مدیریتی کایزن گامبا با رویکرد عملکرد منابع انسانی در سازمان های مختلف اشاره می کند.

مبانی نظری

مدیریت منابع انسانی^۸

آغاز شکل گیری مفهوم مدیریت برای منابع انسانی در واقع مدیریت پرسنل بوده و در توسعه آن به شکل مدیریت منابع انسانی تغییر کرده است، در شرایط کنونی منابع انسانی مهمترین دارایی برای رشد و توسعه سازمان است (سابرینا^۹، و سولاسمی ای^{۱۰}؛ ۲۰۲۱). از نظر داسلر، مقصود از مدیریت منابع انسانی، سیاست ها و اقدامات مورد نیاز اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که به جنبه هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد بویژه برای کارمندیایی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان (طیبی رهنی و مدبر، ۱۴۰۰). توانمندسازی منابع انسانی برای دنیای هزاره سوم حیاتی ترین فعالیتی است که سازمان ها و شرکت ها باید برای اتخاذ استراتژی و برنامه ریزی مناسب انجام دهند (بالویی^{۱۱} و همکاران، ۲۰۲۲).

^۵Kostevich

^۶Krupa

^۷Rosa

^۸Human resource management

^۹Sabrina, R., & Sulasmi, E

^{۱۱}Balouei

کایزن^{۱۱}

کایزن، زاییده تفکر ژاپنی و مورد توجه تمام شرکت های دنیا است. کایزن ترکیبی دو کلمه ای 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، ارتقاء بهره وری را در سازمان ها به ارمغان خواهد آورد. کایزن مدیریتی است روندگرا و نقطه مقابل مدیریت نتیجه گرا نیز می باشد به این معنا که در کایزن برای دستیابی به نتایج مطلوب باید روند کارها بهبود یابد و چون کایزن بر تلاش های گروهی و مردمی متمرکز است آن را مردم گرا نیز عنوان می کنند (پاکزاد بناب، ۱۴۰۰). کایزن یکی از الگوهای مستمر است که فلسفه آن جلوگیری از سکون و تلاش مداوم برای رسیدن به اهداف است (داوودی، ۱۳۹۹). پیام استراتژی کایزن را می توان در این جمله خلاصه کرد که حتی یک روز را نباید بدون ایجاد نوعی بهبودی در یکی از بخش های سازمان یا شرکت سپری نمود (ایزدی نیا و همکاران، ۱۳۹۹).

اجرای کایزن

در نگاه کایزنی برای تحقیق بهبود تدریجی و مستمر در سازمان می بایست سه اقدام اساسی صورت پذیرد:

(۱) فعالیت های هزینه زا و بدون ایجاد ارزش حذف شود.^{۱۲}

(۲) فعالیت های موازی تلفیق گردد.^{۱۳}

(۳) فعالیت های بهبود سطح کیفی خدمات در صورت لزوم اضافه گردد.^{۱۴}

می توان آن را در سه اصل حذف، کاهش و تغییر خلاصه کرد که این سه اصل را لیست مودا^{۱۵} می گویند. در تعریف مودا اینگونه بیان می کنند که هر چیزی (فعالیت، فرآیند، سخت افزار، نرم افزار و...) که نمی تواند ارزش افزوده را در راستای رضایت مشتری نهایی ایجاد کند یک مودا یا اتلاف به حساب می آید. مودا به هر فعالیتی که منابع را مصرف می کند ولی هیچ ارزشی را ایجاد نمی کند، گفته می شود. مودا نیز واژه ژاپنی است و به معنی اتلاف است. در حالت جامع، به آن دسته از فعالیت هایی اطلاق می شود که جاذب و مصرف کننده منابع و ذخایر هستند ولی با این حال هیچ ارزشی نمی آفرینند.

اصول کایزن در سیستم مدیریت

- (۱) هیچ نشدنی وجود ندارد. برای هر مشکلی می توانید راه حلی پیدا کنید یا راه های قبلی را بهینه کنید.
- (۲) در برابر چالش ها نگران نشوید و تنها به دنبال راه حل بگردید.

^{۱۱}KAIZEN

^{۱۲}Muda

^{۱۳}Muri

^{۱۴}Mura

^{۱۵}Muda

- ۳) اگر اشتباه کردید، نهراسید! آن را بپذیرید و در جهت بهبود آن اقدام کنید.
- ۴) برای شروع به دنبال شرایط ایده آل نباشید. این شرایط هیچ وقت فرا نمی رسد. شروع کنید و در حین کار وضعیت را بهبود دهید.
- ۵) هنگام بروز اشتباه در محل حضور داشته باشید. یک مدیر نمی تواند دورادور مشکل را حل کند. اگر امکان حضور ندارید، یک نماینده شایسته بفرستید.
- ۶) از اطلاعات، نمودارها و داده های شرکت خود غافل نشوید. تحلیل و اندازه گیری یکی از مهم ترین اصول کایزن است.
- ۷) سیستم خود را به صورت منظم بازرسی کنید و مطمئن شوید تنها کارهایی که ارزش ایجاد می کنند، انجام می شوند. کارهای اضافی را از سیستم خود حذف کنید.
- ۸) ائتلاف در کایزن همیشه وجود دارد. فکر نکنید که همه مشکلات در یک بازه زمانی کوتاه حل می شوند. از بین بردن ائتلاف در کایزن یک فرایند همیشگی است که شما را مشغول می کند.
- ۹) به جزئیات توجه داشته باشید. فراموش نکنید که حتی پیشرفت های کوچک هم جزو اصول کایزن به شمار می روند.
- ۱۰) به کارمندانان یاد دهید که کایزن به چه معناست و چگونه می توانند از آن استفاده کنند. (دکامی، ۱۳۹۸)

گامبا^{۱۶}

مهمترین عاملی که باعث اثربخشی بیشتر در ارتباطات شده و استقرار توأم با موفقیت کایزن را فراهم می آورد مطالعه بر روی گامبا است. یکی از اصول مدیریتی در کایزن می گوید، باید بهبود در محل اشکال و حادثه مورد بررسی قرار گیرد در زبان ژاپنی، گامبا به معنای محل واقعی و جایی است که عملیات اصلی سازمان در آن انجام می شود. در صنعت ژاپن، واژه گامبا به اندازه واژه کایزن (بهبود مستمر) شهرت دارد (جوشقانی، ۱۳۹۶). گامبا و مدیریت، لازم و ملزوم یکدیگرند، رضایت مشتری، همراه با گامبا، برای محصول یا خدمات، ارزش افزوده ایجاد می کند و امکان ادامه حیات سازمان را فراهم می کند. گامبا باید فضای کافی برای اجرای کایزن ایجاد کند. مدیریت، دو فعالیت عمده روزانه انجام می دهد که عبارتند از: نگهداری و کایزن. فعالیت اول، شامل رعایت استانداردها و حفظ وضعیت موجود است و فعالیت دوم برای بهبود استانداردها انجام می شود (ایمایی، ۱۳۹۹) تمرکز بر گامبا، فرصت های تازه ای برای مدیران و سودآوری بیشتری برای سازمان، فراهم می کند. به عبارت دیگر گامبا همانند پنجره ای است که از میان آن کیفیت کار مدیریت متجلی می شود. یکی از مشکلاتی که در بسیاری از سازمان ها وجود دارد و از اثربخشی ارتباطات می کاهد عدم ارتباط مناسب مدیران عالی سازمان با گامبا است. بعضی از مدیران از اینکه به گامبا بروند می ترسند و فقط گزارشات را پشت میز کار خود دریافت کرده و دستورات لازم را صادر می کنند. حتی بعضی از آنها از اینکه ارتباط کمتری با گامبا دارند، دچار غرور نیز می شوند (نصرآبادی، ۱۳۹۹)

به منظور برقراری ارتباطات اثر بخش پنج قانون طلایی در مدیریت گمبا ارائه می شود:

- ۱) مراجعه به گامبا در زمان وقوع مشکل.

(۲) بررسی عوامل ظاهری به وجود آورنده مشکل.

(۳) انجام اقدامات اصلاحی موقت در نقطه و مکانی که مشکل به وقوع پیوسته است.

(۴) کشف دلیل ریشه ای که در به وجود آمدن مشکل موثر بوده است.

(۵) استاندارد کردن و جلوگیری از روی دادن مجدد مشکل.

بنیان خانه گمبا

بنیان خانه گمبا بر مشارکت کارکنان استوار است. مشارکت کارکنان شامل: کارگروهی، ایجاد روحیه خودانضباطی، چرخه های کیفیت، ارائه پیشنهاد، پی جوئیهای مستمر، ارتباطات نیروی انسانی، توسعه مهارت ها و مدیریت دیداری است.

گامباکایزن

شرایطی که شرکت ها در حال حاضر با رقابت پذیری زیاد در آن زندگی می کنند، مستلزم یک استراتژی قوی است، به طوری که امکان ماندن در رقابت وجود داشته و در این شرایط است که نیاز به نوآوری ها و سازگاری ها هم در خدمات/ محصولات ایجاد می شود (لیما، ۲۰۲۱). موفقیت ها و حتی بقاء در سازمان ها به معنای تکامل و تغییرات مداوم است. سازمان ها برای یکی شدن با محیط خود نیاز به تغییرات مداوم دارند. دستیابی به روند کیفیت مطلوب یک کار سخت و برنامه ریزی شده است که اجرای کایزن به عنوان ابزار بهبود مستمر می تواند در این زمینه از اهمیت ویژه ای برخوردار شود (محمدی، ۱۴۰۰). بر اساس گامبا کایزن مدیران از لاک بیرون می آیند و در متن کار قرار می گیرند و سطح مشارکت را به معنای واقعی آن توسعه می بخشند و گره ها را با نگاهی صحیح و ملموس می گشایند. گامبای ژاپنی به معنای محل واقعی انجام کارها است که اصطلاحاً برای کارگاه تولید و یاهر محلی به کار می رود که عملاً کارهای ارزش افزاین در آن انجام می شود. این اصطلاح معمولاً برای امر تاکید دارد که بهبود واقعی فقط با تمرکز بر کارگاه و از طریق مشاهده مستقیم شرایطی به دست می آید که کارها در آن انجام می شود (جوشقانی مرتضی، ۱۳۹۶). تأثیر اصل گامبا کایزن بر عملکرد نشان می دهد که این رویکرد تأثیر قابل توجهی بر یکپارچگی و درک کارکنان سازمان دارد. استفاده از مفاهیم گامبا کایزن تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان و عملکرد کلی دارد. از آنجایی که این استراتژی بر رضایت کارکنان و مشتریان تأثیر می گذارد، برای موفقیت بلندمدت یک سازمان بسیار مهم است (اندوسا، ۲۰۲۱).

^۱Lima

^۲Endusa

پیشینه تحقیق

لیما (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان کایزن و اثرات آن: مطالعه موردی در یک شرکت در بخش خرده فروشی پرداخت. با توجه به نتایج، اجرای کایزن پیشرفت های قابل توجهی را برای شرکت به ارمغان آورد. بهبود رضایت کارکنان، کاهش بیکاری (ساعت های کار موثر) و در نتیجه کاهش هزینه ها، علاوه بر آن رشد سودآوری، همانطور که در نظری تاکید شده است. چارچوب ابزار این مطالعه در عمل نشان داد اهمیت اجرای بهبود مستمر از کایزن با تمرکز بر مدیریت هزینه استراتژیک با استفاده از رویکردهای کمی و کیفی در جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها از طریق گزارش های مدیریت کمک کرد.

هنیسا بی روات (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان افزایش بهره وری از طریق بهبودهای تدریجی با بکارگیری تکنیک های مدرن پرداخت که نتایج نشان داد با اجرای کایزن به دلیل استفاده بهتر از محل کار، محصور شدن انبار، جلوگیری از گم شدن ابزار، افزایش کارایی، توسعه فرآیند با کاهش هزینه، کاهش زمان سفر مواد، بهبود ایمنی، روند فرآیند بهبود زیادی حاصل شده است.

اشرفی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان تبیین نقش کایزن در بهره نری سازمانی پرداختند. بررسی مطالعات نشان داد که در شرکت ها و محیط های کار، موداها یا موارد اتلافی وجود دارند که با حذف آن ها می توان هزینه ها را کاهش و بهره وری را افزایش داد. که در واقع اجرای کایزن باعث ارتقاء عملکرد مشارکت می شود. یافته های تحقیق نشان می دهد که با شناسایی موداها 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.

محمدی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان کایزن و سازمان موفق پرداختند. نتیجه حاصل شده از 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 آن ها موجبات عدم موفقیت در استقرار نظام کایزن را فراهم می سازد.

داوودی (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان اثر بخشی مدیریت کایزن در ارتقاء عملکرد شرکت ها پرداخت. این پژوهش نشان می دهد که با شناسایی موارد اتلافی منابع و حذف آن موجب بهبود عملکرد کارکنان شرکت می گردد. که به دنبال اجرای این طرح به دلیل توانایی کایزن در کاهش هزینه ها و جلوگیری از اتلاف منابع، ارتقاء سطح عملکرد و افزایش بهره وری کاربرد آن در همه شرکت ها و سازمان ها توصیه می گردد.

روش تحقیق

پژوهش حاضر یک مطالعه مروری است. از این رو مطالب مرتبط با موضوع، با استفاده از منابع معتبر علمی جمع آوری و مورد مطالعه قرار گرفت

نتیجه گیری

آخر کلام آن که اجرای مؤثر کایزن گامبا علاوه بر ضرورت داشتن انگیزه کافی در نیروی انسانی توجه به نقش آموزش آنها بسیار مهم و کلیدی بوده و همچنین التزام عملی و باور مدیریت به فلسفه کایزن گامبا، حوصله و بردباری، و عدم تعجیل در کسب نتایج زودرس می تواند در موفقیت اجرای کایزن گامبا بسیار مؤثر باشد. این مطالعه مروری با هدف بررسی نقش کایزن گامبا در عملکرد منابع انسانی انجام شده است. بررسی مطالعات نشان داد که در شرکت ها و محیط های کار، موداها یا موارد اتلافی وجود دارند که با حذف آن ها می توان عملکرد منابع انسانی را بهبود بخشید و بهره وری را افزایش داد.

در واقع اجرای کایزن گامبا باعث ارتقاء عملکرد منابع انسانی می شود که آن نیز با موفقیت سازمان و شرکت همراه است. با شناسایی موداها یا موارد اتلافی می توان ضایعات را در بخش های مختلف سازمان کاهش داده و همچنین موجب بهبود عملکرد منابع انسانی در آن واحدها شد. بنابراین به دلیل توانایی کایزن گامبا 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. تا بتوان از این مدل موفق ژاپنی برای بهبود مستمر و رسیدن به اهداف سازمانی بهره برد. دستیابی به کیفیت و بهبود مستمر، کاری آسان نیست. و ضرورت دارد که چارچوبی نیرومند در دسترس باشد تا با تکیه بر آن، عملکردها ارزیابی و اندازه گیری شوند تا سازمان ها و شرکت ها به بهره وری و ارتقا عملکرد منابع انسانی در راستای اهداف سازمانی خود برسند. این مقاله به صورت مروری و تبیین اصطلاحات کایزن گامبا پرداخته است و ضرورت دارد محققین دیگر به مقوله رابطه و یا تاثیر این اصل با بهره وری و عملکرد و دیگر اصول مدیریتی بپردازند.

منابع و مراجع:

۱. اشرفی، امیراحمد؛ نظامی، سیاوش؛ حاتمی، بابک؛ صیادی؛ سارا؛ (۱۴۰۱)، تبیین نقش کایزن در بهره وری سازمانی، پژوهش های علوم مدیریت، شماره ۱ (۱۴ صفحه - از ۳۹ تا ۵۲)
۲. ایمایی، ماساکی، (۱۳۹۹). کایزن: کلید موفقیت رقابتی ژاپن، مترجم محمدحسین سلیمی نمین، ناشر: دانشگاه صنعتی امیرکبیر
۳. ایزدی نیا، ناصر، سعادت نیا، علی، حاجیان نژاد، امین. (۱۳۹۹). تأثیر ارزش انعطاف پذیری مالی بر سیاست های تقسیم سود شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. پژوهش های حسابداری مالی، ۱۲(۴)، ۱۰۱-۱۱۲. doi: 10.22108/far.2021.122595.1627
۴. بیات، علی (۱۴۰۰)، گامبا کایزن، وبلاک آموزش مدیریت لجستیک، <http://alibayat-adept.blogfa.com>
۵. پاکزاد بناب، حسین (۱۴۰۰) هزینه یابی کایزن، ضرورتی برای حسابداری مدیریت، کنفرانس سراسری مطالعات و یافته های نوین در مدیریت و حسابداری ایران، قم، <https://civilica.com/doc/1377909>
۶. جوشقانی، مرتضی (۱۳۹۶). گمبا چیست <https://T.ME/HRMCHANNEL>

۷. داودی، محسن، (۱۳۹۹)، اثر بخشی مدیریت کایزن در ارتقاء عملکرد شرکت ها، پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت، حسابداری و توسعه اقتصادی، <https://civilica.com/doc/1124718>
 ۸. داودی، محسن، (۱۳۹۹)، اثر بخشی مدیریت کایزن در ارتقاء عملکرد شرکت ها، پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت، حسابداری و توسعه اقتصادی، <https://civilica.com/doc/1124718>
 ۹. دکامی، عرشیا (۱۳۹۸). کایزن چیست؟ کاربرد کایزن در مدیریت، وبلاگ مرکز آموزش مدیریت کاربردی ایران،
 ۱۰. طیبی رهنی، علی، مدبر، حسین. (۱۴۰۰). مدیریت منابع انسانی بعد از بحران ویروس کرونا. فصلنامه مدیریت بحران و وضعیت های اضطراری، ۱۳(۱)، ۷۷-۹۸.
 ۱۱. محمدی، خاطره و نصیری، فائزه و لطفعلی زاده، نیلوفر و موسوی، زهرا سادات، (۱۳۹۹)، کایزن و سازمان موفق، نهمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران، <https://civilica.com/doc/1178703>
 ۱۲. محمدی، خاطره و نصیری، فائزه و لطفعلی زاده، نیلوفر و موسوی، زهرا سادات، (۱۳۹۹)، کایزن و سازمان موفق، نهمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران، <https://civilica.com/doc/1178703>
 ۱۳. مرادی، بهزاد (۱۳۹۵). کایزن چیست و چگونه می توان از آن در صنعت توسعه نرم افزار استفاده کرد؟. وبلاگ سکان آکادمی <https://sokanacademy.com>
 ۱۴. نصرآبادی، زهره (۱۳۹۹). مفهوم کایزن. وبلاگ علمی، تحلیلی و خبری برای متخصصین نشر،
 ۱۵. نیکبخت، نادر و آهنگیده، مینا، (۱۳۹۷)، ارتقای کارایی، اثر بخشی و بهره وری سازمان با اجرای موثر کایزن (بهبود مستمر)، سومین کنفرانس بین المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار، کرج <https://civilica.com/doc/787225>.
۱. Aamer, A. M., Al-Awlaqi, M. A., Mandahawi, N., Triawan, F., & Al-Madi, F. (2021). Kaizen transferability in non-Japanese cultures: a combined approach of total interpretive structural modeling and analytic network process. *International Journal of Productivity and Performance Management*, (ahead-of-print).
 ۲. Balouei Jamkhaneh, H., Shahin, R., and Chiara Leva, M. (2021), " A new framework for optimisation and effectiveness of service operations approaches to reduce human errors in healthcare", *International Journal of Human Factors and Ergonomics* 1(1):1 DOI:10.1504/IJHFE.2021.10036737
 ۳. Endusa, S. (2021). Influence of Gemba-kaizen Strategy on Performance of Bamburi Cement Plc in Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
 ۴. Helmold, M. (2022). Performance Through Kaizen. In *Strategic Performance Management* (pp. 159-164). Springer, Cham.
 ۵. Henisha B. Raut (2021). KAIZEN: A Lean Manufacturing Technique. *VIVA-Tech International Journal for Research and Innovation*, Vol 1, Issue 4 (2021)

٦. K. M. Krupa, S. Patil and B. Singh, "Importance of Kaizen and Its Implementation in Design and Manufacturing System," 2022 IEEE Fourth International Conference on Advances in Electronics, Computers and Communications (ICAIECC), 2022, pp. 1-4, doi: 10.1109/ICAIECC54045.2022.9716625.
٧. Kostevich, K. (2022). Japanese Kaizen philosophy: essence and basic principles.
٨. Lima, C. C. L. D. (2022). Kaizen e seus impactos: um estudo de caso numa empresa do setor varejista (Bachelor's thesis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte).
٩. Rosa, B. M. T. D. (2022). Implementação da abordagem Kaizen numa organização (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Engenharia de Lisboa).
١٠. Sabrina, R., & Sulasmi, E. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia. KUMPULAN BUKU DOSEN.
١١. Verbickas, D. (2021). Research on Kaizen implementation in industrial companies. Mokslas–Lietuvos ateitis/Science–Future of Lithuania, 13.