

تکنیک های مدیریتی

دفتر نظارت و ارزیابی دانشگاه الزهراء (س)

پاییز ۱۳۹۲



نظام آراستگی 5S

5S واژه پنج کلمه ژاپنی است. ترجمه این کلمات عبارت است از:

1-Seiri یعنی سوا کردن غیر ضروری‌ها از ضروری‌ها

2-Seiton یعنی سامان دادن و مرتب چیدن

3-seiso یعنی سپیدی و پاکیزگی

4-Seiketsu یعنی سعی در حفظ وضع مطلوب

5-Shitsuke یعنی سازمان‌یافتگی و انضباط کاری



اهداف نظام آراستگی

اجرای 5S برای رسیدن به هدف‌های متعددی اجرا می‌شود. برخی از مهم‌ترین هدف‌ها عبارتند از

- ایمنی و بهداشت،
- بهره‌وری،
- صرفه جویی در هزینه‌ها،
- کیفیت و پیشگیری از خرابی‌ها



مراحل اجرا

سازمان ملی بهره‌وری ژاپن برای اجرای 5S مراحل زیر را پیشنهاد کرده است.

۱- آمادگی

۲- اعلام رسمی مدیر

۳- تمیزکاری گسترده توسط همه کارکنان

۴- اجرای 5S (سوا کردن)

۵- اجرای روزانه 5S1, 5S2, 5S3



کایزن

- کایزن ($KAI + ZEN = KAIZEN$) ترکیبی دو کلمه ای از یک مفهوم ژاپنی
- «تغییر به سمت بهتر شدن یا بهبود مستمر و تدریجی است.
- کایزن بر این فلسفه استوار است که برای ایجاد بهبود در سازمان ها لازم نیست به دنبال تغییرات انفجاری یا ناگهانی باشیم ، بلکه هر نوع بهبود یا اصلاح به شرط آنکه پیوسته و مداوم باشد، ارتقای بهره وری را در سازمان ها به ارمغان خواهد آورد؛ بهبود مستمر و تدریجی با بهره گیری از مشارکت کارکنان .



اقدامات کایزن

۱- کلیه فعالیت هایی که هزینه زا هستند ولی ارزشی تولید نمی کنند (Muda) باید حذف شوند .

۲- فعالیت هایی که به شکلی در جای دیگری به صورت موازی انجام می شوند (Muri) با یکدیگر تلفیق شوند.

۳- آن دسته از فعالیت هایی که برای تکمیل و بهبود سطح کیفی خدمات لازمند (Mura) به فعالیت های سازمان افزوده شوند.



مراحل کایزن

- ۱- ناحیه نمونه را انتخاب کنید .
- ۲- گروه بهبود (تیم کایزن) را ایجاد و سازمان دهی کنید .
- ۳- داده های آماری مورد نیاز را در ناحیه نمونه با کمک اعضای گروه گرد آوری کنید .
- ۴- اعضای شرکت کننده را در کارگاه آموزشی با مفاهیم و ابزارهای بهبود آشنا کنید .
- ۵- نظام آراستگی (5S) را آغاز کنید .
- ۶- مودا (اتلاف) ها را شناسایی و فهرستی از آنها تهیه کنید .



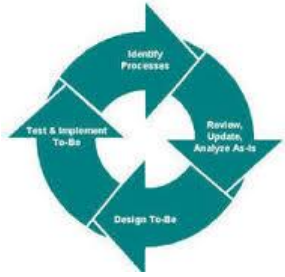
مراحل کایزن (ادامه)

- ۷- تحلیل علل رویداد اتلاف را در ناحیه نمونه انجام دهید و راه حل‌هایی را با استفاده از کار گروهی بیابید.
- ۸- راه حل‌هایی را که عملی‌ترند انتخاب کنید.
- ۹- هر نوع تغییر فیزیکی در آرایش ناحیه نمونه را بدون فوت وقت انجام دهید.
- ۱۰- بهبود انجام گرفته را به صورت استاندارد درآورید.
- ۱۱- موفقیت حاصله را به اطلاع سایر همکارانتان برسانید.
- ۱۲- نتایج به دست آمده را ارزیابی کنید تا در مراحل بعدی مورد استفاده قرار گیرند.
- ۱۳- به سراغ مشکل بعدی بروید.



شش سیگما

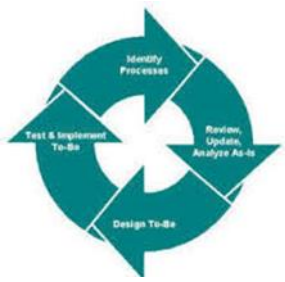
- Six Sigma یک استراتژی تحول سازمانی
- استراتژی تحولی sigma^۶ ، سیستمی است که موجب توسعه و گسترش متدهای مدیریتی، آماری و نهایتاً حل مشکلات شده و به سازمان امکان جهش و تحول را می دهد.
- اصول شش گانه شش سیگما :
 - ۱- تمرکز حقیقی بر مشتری
 - ۲- مدیریت بر اساس اطلاعات و واقعیات
 - ۳- تمرکز بر فرآیندها، مدیریت و بهبود آنها
 - ۴- مدیریت پیشگیرانه
 - ۵- همکاری نامتناهی
 - ۶- حرکت به سوی کمال (صفر خطا)؛ قدرت تحمل شکست (خطا)



مهندسی مجدد

- مهندسی مجدد، با هدف شناسایی بهترین روش انجام یک مجموعه فعالیت‌های خاص، فرآیندهای سازمان را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. برای این که سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان بتواند برای سازمان سودمند و اثربخش باشد، باید دست کم برخی از روش‌های کسب و کار سازمان تغییر یافته و روش‌های جدیدی توسعه یابند.

- مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار با پیاده‌سازی و استقرار سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان، ارتباط نزدیکی دارد. مهندسی مجدد فرآیندها، روش‌های مختلف انجام یک فرآیند خاص را بررسی کرده و بهترین روش‌ها را برمی‌گزیند.



نقش مهندسی مجدد

- مهندسی مجدد یا بازسازی فرایند عبارتست از طراحی دوباره فرایندهای کسب و کار به گونه ای انقلابی برای دستیابی به بهبود چشمگیر، واژه کلیدی در تعریف یادشده، فرایند یعنی مجموعه گامها و فعالیتهایی است که ارزشی مشتری پسند را می آفرینند. سازمانها در گذار از وظیفه محوری به فرایندگرایی به طراحی مجدد فرایندهای کسب و کار خود از دیدگاه مشتریان می پردازند. مهندسی مجدد نوعی ابتکار عمل است که مسئولان تمام واحدها و دواير سازمانی گردهم می آیند و به صورت همزمان در ساختار، فرهنگ و فناوری اطلاعات تغییرات اساسی می دهند تا در زمینه هایی چون ارائه خدمت به مشتری، بهبود کیفیت، کاهش هزینه و سرعت بخشیدن به امور اصلاحات لازم را داده و در نتیجه عملکرد سازمان بهبود یابد.



مدیریت فرایند محور

- عبارتست از شناخت مدیریت فرایندهای کسب و کاری که هدفشان، برآورده ساختن نیازهای مشتریان است.
- سیستم مدیریت فرایند محور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می کند. این جریان کار با خواسته های مشتریان شروع و با تامین رضایت مشتری که خدمات با کیفیتی را به موقع دریافت کرده است به پایان می رسد.
- درواقع فرایند نشان می دهد که چگونه کار در طول نواحی وظیفه ای داخلی سازمان انجام می شود.
- مدیریت فرایند محور، روابط مشتریان را با فرایندهای کاری نشان می دهد. در سیستم مدیریت فرایند محور، همواره اشتیاق برای بهبود مستمر در سازمان وجود دارد. در سازمانهای فرایند محور چون کارکنان یک فرایند کامل را انجام می دهند و نه یک جزء کوچک کار را، رضایت مشتری دارند؛ چرا که احساس می کنند کاری را به پایان رسانده اند که در سازمانهایی که زیرساختهای فرایندی لازم را دارند عامل وحدت بخش بوده است.



عوامل حیاتی موفقیت برای گذار از مدیریت وظیفه ای به مدیریت فرایند محور

۱ - تغییر فضای ذهنی: یکی از مشکلات فراگیر در سازمانها بخشی نگری است. به این معنا که مدیران و کارکنان هر بخش به جای توجه به منافع کل سازمان، تنها منافع واحد خود را در نظر می گیرند. مثلاً بخش تولید برای پایین آوردن هزینه تولید هر واحد اقدام به تولید حداکثر می کند، بدون در نظر گرفتن این مسئله که این اقدام ممکن است موجب انباشت موجودی کالا شود و سازمان در فروش آن مشکل پیدا کند. سازمان باید این طرزفکر را ترویج کند که تمامی مدیران و کارکنان اثر کار و تصمیم خود را بر کل سازمان در نظر بگیرند.

۲ - طراحی نقشه فرایند: فهم فرایند از طریق طراحی نقشه فرایند تسهیل می شود. طراحی دقیق نقشه فرایند، فرایندها را به فعالیتهای قابل اندازه گیری تبدیل می کند و براساس آنها مسئولیتهای تعیین و عملکرد طبق آنها سنجیده می شود.



عوامل حیاتی موفقیت برای گذار از مدیریت وظیفه ای به مدیریت فرایند محور (ادامه)

۳ - اندازه گیری فرایند: اندازه گیری فرایند، زبانی مشترک ایجاد می کند که سازمان را قادر می سازد اهداف استراتژیک را به کارهایی موثر در سطح عملیاتی ترجمه کند. به بیان دیگر، اهداف و استراتژی ها را به سنجه هایی (METRICS) ملموس تنزل می دهد که طبق آنها افراد و تیم ها می توانند عملکردشان را ارزیابی کنند.

۴ - به کارگیری روشهای مدیریت فرایند محور: مهمترین این روشها عبارتند از:

- الف) تخصیص مجدد حق تصمیم گیری. اجرای سیستم مدیریت فرایند محور، مستلزم گذار از ساختار سلسله مراتبی فرمان دهی و کنترل گذشته به رویکرد غیرمتمرکز تقویت کارکنان است. در این رویکرد، اختیارات کارکنان بیشتر و کنترل بر آنان کمتر می شود.



روشهای مدیریت فرایند محور

- (ب) ساختار سازمانی متناسب. سازمانها باید نوعی ساختار ایجاد کنند که درعین اینکه مدیریت فرایندی را تسهیل می کند مزایای تخصصهای وظیفه ای را نیز حفظ کند. تشکیل تیم های میان وظیفه ای با دادن حق تصمیم گیری کافی به آنان یکی از بهترین راههای جمع بین این دو رویکرد است.
- (ج) سیستم اندازه گیری عملکرد. هر سازمان باید یک سیستم اندازه گیری عملکرد طراحی کند که کارکنان را برای فعالیت درجهت نیل به اهداف سازمان برانگیزاند. برای ارزیابی کارکنان در شغلهاى فعلی شان رویکردی سیستماتیک به اندازه گیری عملکرد موردنیاز است. هدف سیستم اندازه گیری عملکرد ایجاد ارتباط بین مشارکت هر یک از کارکنان و موفقیت کلی سازمان است.



شناسایی فرآیندهای اصلی و پشتیبانی

- فرآیندهای کسب و کار مجموعه ای از فعالیت ها است که یک یا چند نوع ورودی را تبدیل به خروجی می نماید.
- فرآیندهای کسب و کار شامل فرآیندهای اصلی ، پشتیبانی و مدیریتی است
- فرآیند عبارت است از یک سری فعالیت‌های مرتبط به هم که برای رسیدن به هدف خاص انجام می‌شوند. فرآیند را می‌توان یک زنجیره ارزش دانست که هر مرحله ارزشی به مرحله قبل می‌افزاید. براساس تعریف فوق فرآیندها در مرزهای وظیفه‌ای محدود نمی‌شوند و عموماً " از واحدهای مختلف عبور می‌کنند.



ویژگی فرایندهای اصلی

- فرایند اصلی یک واحد سازمانی نیست
- فرایند اصلی یک روش اجرایی نیست
- فرایند اصلی یک کارگاه یا یک واحد تولیدی نیست
- فرایند اصلی یک فعالیت نیست
- در واقع فرایند اصلی بر اساس آرمان، استراتژی ها و ماموریت‌های یک سازمان طراحی و مشخص می گردد و سازمان برای تامین آرمان باید ماموریتها و به تبع آن فرایندها را به اجرا درآورد.



ویژگی فرایندهای پشتیبانی

- پشتیبانی و حمایت از فرآیندهای اصلی.
- تامین سایر نیازهای چرخه ی کسب و کار مانند پرداخت حقوق کارکنان، گزارش به هیات مدیره و ...
- در خصوص تعداد این فرآیندها محدودیتی وجود ندارد اما باید به این نکته توجه داشت که تهیه فهرست طولانی از آنها نگرش فرآیندی را به وظایف سازمانی سوق می دهد.