



MIDHCO

توسعه معادن و صنایع معدنی
خاورمیانه میدکو



شرکت فروسیلیسی غرب پارس

خبرنامه توسعه مدیریت شرکت فروسیلیسی غرب پارس

شماره ۳۷

فروردین ماه ۱۳۹۸



آنچه در این شماره می خوانید:

گزیده ای از اخبار و رویدادهای
واحد توسعه مدیریت شرکت
فروسلیس غرب پارس



گزیده ای از اخبار واحد توسعه
مدیریت میدکو در سال ۹۷

گزیده ای از اخبار و رویدادهای
شرکت فروسیلیس غرب پارس



مقاله جناب آقای دکتر امین
(مدیر سرمایه انسانی و ارزیابی عملکرد مدیران میدکو)
با موضوع اصطکاک سازمانی

مقاله جناب آقای مهندس رحیمی

(مسئول توسعه مدیریت فروسیلیس غرب پارس)

با عنوان بررسی رابطه بهره وری و بهبود مستمر و سیستم
مدیریت عملکرد



گزیده ای از اخبار و رویدادهای واحد توسعه مدیریت

تمیزی تمديد گواهینامه سیستم مدیریت یکپارچه IMS بر اساس

ISO 9001-2015

ISO 14001-2015

OHSAS 18001-2007



حضور مدیران و کارشناسان شرکت فروسیلیس غرب پارس در اولین
کنفرانس بین المللی مدیریت دانش مشتری در محل سالن های
اجلاس سازمان مدیریت صنعتی



برگزاری اولین جلسه پیاده سازی نظام مدیریت بهره وری با حضور مدیر امور توسعه مدیریت هلدینگ میدکو جناب آقای دکتر نامه گشای فرد و مدیران و کارشناسان مربوطه



جلسه ارزیابی مدیریت دانش با رویکرد توسعه توسط کارشناسان توسعه مدیریت میدکو با حضور کارشناسان و مسئول توسعه مدیریت و آموزش شرکت فروسیلیس غرب



برگزاری اولین کنفرانس بین المللی مدیریت دانش با رویکرد توسعه توسط انجمن مدیریت ایران و اتریش

این کنفرانس در محل دانشگاه خاتم برگزار و پس از ارزیابی های صورت گرفته شرکت فروسیلیس غرب پارس در بین ۱۴ شرکت برگزیده مفتخر به دریافت تندیس برنزین جشنواره گردید.

این جایزه توسط وزیر ارتباطات و فن آوری اطلاعات جناب آقای دکتر آذری جهرمی به جناب آقای مهندس میرابوالفتحی مدیریت عامل محترم شرکت فروسیلیس غرب پارس تقدیم شد.



مراسم افتتاحیه ممیزی (HSEMS) سیستم مدیریت HSE با حضور نماینده

شرکت IMQ و مشاور محترم واحد HSE

یکی از مهمترین موضوعات در سیستم مدیریت HSE-MS بحث ممیزی می باشد. ممیزی در حقیقت میزان تطابق با الزامات، استانداردها و قوانین را بیان می نماید. هدف از انجام این پژوهش طراحی ممیزی در سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت و محیط زیست HSE-MS ویژه صنعت و متغیرهای آن صنعت می باشد که هر ساله در مجتمع فروسیلیس غرب پارس صورت می پذیرد.



جلسه اختتامیه ممیزی سیستم مدیریت HSEC میدکو توسط شرکت IMQ ایتالیا

و با حضور مشاوران و کارشناسان مربوطه صورت پذیرفت.



افتتاحیه جلسه ارزیابی سیستم مدیریت HSEC میدکو بر اساس مدل ارزیابی تعالی HSE از طرف ستاد HSEC میدکو با حضور مدیران و سرپرستان واحد مختلف شرکت فروسیلیس غرب پارس



شرکت در پنجمین کنگره بین المللی معدن و صنایع معدنی و هفتمین کنفرانس مهندسی معدن ایران



جلسه تدوین اظهارنامه تعالی سازمانی جهت شرکت در جایزه ملی تعالی



جلسه افتتاحیه ارزیابی تعالی سازمانی شرکت فروسیلیس غرب پارس با حضور ارزیابان جایزه ملی تعالی سازمانی بهمن ۹۷



جلسه ارزیابی تعالی سازمانی توسط ارزیابان جایزه تعالی سازمانی در شرکت فروسیلیس غرب پارس



جلسه شناسایی و اولویت بندی و انتخاب پروژه های بهبود نظام مدیریت بهره وری با حضور جناب آقای دکتر نامه گشای فرد مدیر امور توسعه مدیریت میدکو اسفند ۹۷



شانزدهمین همایش تعالی سازمانی در سالن همایش های صدا و سیما اسفند ۹۷



شانزدهمین همایش تعالی سازمانی در سالن همایش های صدا و سیما با حضور وزیر صنعت معدن تجارت جناب آقای دکتر رحمانی، مدیرعامل سازمان مدیریت صنعتی ایران دکتر بختیاری، مدیران ارشد میدکو و مدیران و کارشناسان بیش از ۳۰۰ شرکت فعال جایزه ملی تعالی سازمانی برگزار گردید.

تقدیم تقدیرنامه و بالاترین سطح جایزه (در سال اول حضور در جشنواره) جایزه یک ستاره به مدیرعامل محترم مجتمع فروسیلیسی غرب پارس در شانزدهمین همایش تعالی سازمانی.



گزیده ای از اخبار واحد توسعه و مدیریت میدکو در سال ۹۷

عملکرد واحد توسعه سازمان و مدیریت در سال ۹۷

مدیریت دانش و نوآوری در میدکو (سال ۹۷)

تعداد دانش های ثبت شده در نرم افزار	تعداد کاربران	تعداد مستندات	آموزش تخصصی	انجمن های خبرگی فعال	اقدامات فرهنگی	شرکت در ارزیابی های برون سازمانی
۲۳۳ (سال ۹۷) ۱۷۳۷ (کل دانش)	۱۹۲۱ نفر	۲۵ (سال ۹۷) ۱۳۶۴ (کل مستند)	۱۲۵۱ نفر ساعت	۲ انجمن خبرگی فراسازمانی ۲۰ انجمن داخلی ۳۰ انجمن مجازی	۱۰ ارائه ۲۲ موضوع در قالب نشست های هم اندیشی؛ ۱۲۰ تولید محتوای علمی، کاربردی و خلاصه کتاب ها؛ ۸۰ خبرنامه؛ ۳۰ ویژه نامه؛ ۱۰ کتاب آموزشی؛ ۱۰ سند نقشه راه میدکو در مدیریت دانش؛ ۲۰ دستورالعمل؛ ۷۰ گزارش دانشی؛ ۳ برگزاری جلسه هم اندیشی توسعه مدیریت؛	- حضور میدکو در سازمان تجارت جهانی در ژنو با رویکرد توسعه در سطح جهانی؛ - حضور شرکت های تابعه در نخستین کنفرانس بین المللی مدیریت دانش با رویکرد توسعه

سیستم های مدیریتی و بهره وری (سال ۹۷)

سیستم های در حال استقرار و نگهداری

نفر ساعت آموزش

- ISO 9001:2015 (ستاد میدکو و شرکتهای تابعه)؛
 - ISO 14001:2015 (ستاد میدکو و شرکتهای تابعه)؛
 - OHSAS 18001:2007 (ستاد میدکو و شرکتهای تابعه)؛
 - ISO17025 (مجتمع احیاء مستقیم و فولادسازی بردسیر)؛
 - ISO10015 (فولاد بوتیای ایرانیان).
- ۲۵۲۰ نفر ساعت

عملکرد نظارتی

- تعداد ۱۸۰ نفر - روز کمیته توسعه مدیریت و دانش و آرایه گزارش؛
- تعداد ۱۱۶ نفر - روز خودارزیابی و ممیزی داخلی در ستاد و شرکت های تابعه؛
- تعداد ۲۴ نفر - روز ارزیابی میدانی از شرکت های تابعه توسط ستاد؛
- تعداد ۱۰۶ نفر - روز ارزیابی و ممیزی خارجی از ستاد و شرکت های تابعه توسط سازمان های بیرونی؛

توسعه سازمان و مدیریت: جوایز مدیریتی

پیاده سازی مدل EFQM در میدکو و اخذ تندیس سیمین جایزه ملی تعالی سازمانی در بازه بالا در سال ۱۳۹۷؛

دریافت جایزه مدیریت دانش با رویکرد توسعه در سطح جهانی توسط ستاد میدکو در سازمان تجارت جهانی در ژنو؛

دریافت تندیس های سیمین و برنزین و گواهینامه های سه ستاره و دو ستاره توسط شرکت های تابعه در نخستین کنفرانس بین المللی مدیریت دانش با رویکرد توسعه؛

اخذ تقدیرنامه ۳ ستاره تعالی توسط شرکت مهندسی معیار صنعت خاورمیانه

اخذ تقدیرنامه ۳ ستاره تعالی توسط شرکت فولادسیرجان ایرانیان

اخذ تقدیرنامه ۳ ستاره تعالی توسط شرکت فراوران زغالسنگ پابدانا

اخذ تقدیر نامه ۱ ستاره تعالی توسط شرکت فروسیلیس غرب پارس

ارتقاء جایگاه جهانی و کسب رتبه در ۱۰۰ شرکت برتر معدنی دنیا

قرار گرفتن در بین ۱۰۰ شرکت برتر ایران در سیستم IMI۱۰۰

شرکت برتر صادرات گرای ایران در سیستم IMI۱۰۰

دریافت جایزه صنعت سبز توسط کارخانه های فرآوری زغالسنگ پابدانا و فروسیلیس غرب پارس

دریافت جایزه از سومین جشنواره مسئولیت اجتماعی انجمن مدیریت ایران

حضور هلدینگ میدکو در فرآیند ارزیابی بهره وری معادن و صنایع معدنی (ایمیدرو) برای دریافت تندیس

حضور مجتمع های بوتیا و کک سازی زرنند در فرآیند ارزیابی معادن و صنایع معدنی (ایمیدرو) برای

دریافت تقدیرنامه



گزیده ای از اخبار و رویدادهای شرکت فروسیلیس غرب پارس دریافت لوح و تندیس واحد نمونه صنعت و معدن استان همدان

به جهت حضور موفق و پر ثمر شرکت فروسیلیس غرب پارس در صحنه اقتصاد و تلاش در حمایت از کالاهای ایرانی، این شرکت موفق به دریافت لوح و تندیس واحد نمونه صنعت و معدن استان همدان در سال ۱۳۹۷ گردید.



جلسه هم اندیشی مدیریت عامل محترم و مدیران ارشد با کارکنان کارخانه فروسیلیس غرب پارس

در این جلسه که در محل سالن جلسات صورت گرفت، پس از سخنرانی مدیریت عامل محترم جناب آقای مهندس میرابوالفتحی به هم فکری و پرسش و پاسخ با کارکنان پرداخته شد و در انتها به شرکت کنندگان اولین کنفرانس مدیریت دانش، طراح کتابچه راهبری اتاق کنترل و نفرات اول تا چهارم مسابقات ورزشی هدایایی نیز اهدا شد.



بازدید مدیریت محترم عامل هلدینگ میدکو جناب آقای دکتر پورمند و هیئت همراه از کارخانه فروسیلیس غرب پارس



افتتاح فاز دوم کارخانه فروسیلیس غرب پارس با حضور معاون اول رئیس جمهوری جناب آقای دکتر جهانگیری



به گزارش روابط عمومی، بهمن ۱۳۹۷ و در چهلمین سال پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی و در راستای تحقق اقتصاد مقاومتی و در سال حمایت از کالای ایرانی با پشتیبانی و حمایت بانک صنعت و معدن و بانک پاسارگاد کارخانه شماره (۲) فروسیلیس غرب پارس در حضور جناب آقای دکتر قاسمی مدیرعامل محترم بانک پاسارگاد،

مدیرعامل محترم هلدینگ میدکو جناب آقای دکتر پورمند و جمعی از مسئولین استان از جمله استاندار محترم همدان، فرماندار شهرستان ملایر، و نمایندگان شهرستان ملایر به دست معاون اول رئیس جمهور جناب آقای دکتر جهانگیری افتتاح شد که پس از افتتاح و بازدید از کارخانه، به ایراد سخن پرداختند و با بیان اینکه آرمان های انقلاب برای نسل جوان مآتازگی دارد افزود: این آرمان ها شامل آزادی، استقلال و عدالت خواهی بوده و هست.

وی در سخنان خود با بیان اینکه طی سال های اخیر در بخش صنایع معدنی اتفاقات بی نظیری در کشور رقم خورده است، افزود: ظرفیت برداشت ما از معادن چندین برابر رشد داشته و همچنین در بحث فروآلیاژها و صنایع معدنی کشور پیشرفت فراوانی داشته است.



حضور جناب آقای دکتر قاسمی مدیر عامل محترم بانک پاسارگاد و بازدید از مجتمع فروسیلیس غرب پارس اسفند ۹۷



اصطکاک سازمانی Organization friction

نویسنده: جناب آقای دکتر نادر امین
(مدیر سرمایه انسانی و ارزیابی عملکرد مدیران)

کلیدواژه ها: اصطکاک، استرس، سازمان، بهره وری

مقدمه:



اصطکاک سازمانی دقیقاً همانند اصطکاک در فیزیک عمل می کند و همانطوری که در فیزیک در مقابل حرکت اجسام مقاومت می کند در سازمان هم کندی حرکت ایجاد می شود و موجب تنش، استرس، برخورد، نگرانی و حرص در سازمان شده و باعث تلف شدن منابع و امکانات، از دست رفتن فرصت ها و کاهش بهره وری شده و انرژی ها در قالب گرما و شکل های غیرمثمر ثمر و بیهوده از بین میروند. و همانطوری که در فیزیک برای رفع اصطکاک با سمباده، آب، روغن و ... سطح جسم را صیقلی و صاف می کنیم، برای رفع اصطکاک در سازمان نیز باید با صاف کردن مسیر برای از بین بردن عوامل اصطکاک نظیر استرس و ... می باشد، باید اقدام کرد.

ریشه های شکل گیری اصطکاک:

عوامل متعددی به عنوان ریشه های اصطکاک درون سازمانی شناخته شده اند که میتوان از موارد زیر نام برد:

ضعف دانش و تخصص مدیر

نابرابری در حقوق و دستمزد

عدم توجه یکسان

عدم رعایت عدالت در ارجاع کار

عدم رعایت روش یکسان و علمی در ارزشیابی

عدم رعایت انصاف در ارائه خدمات رفاهی

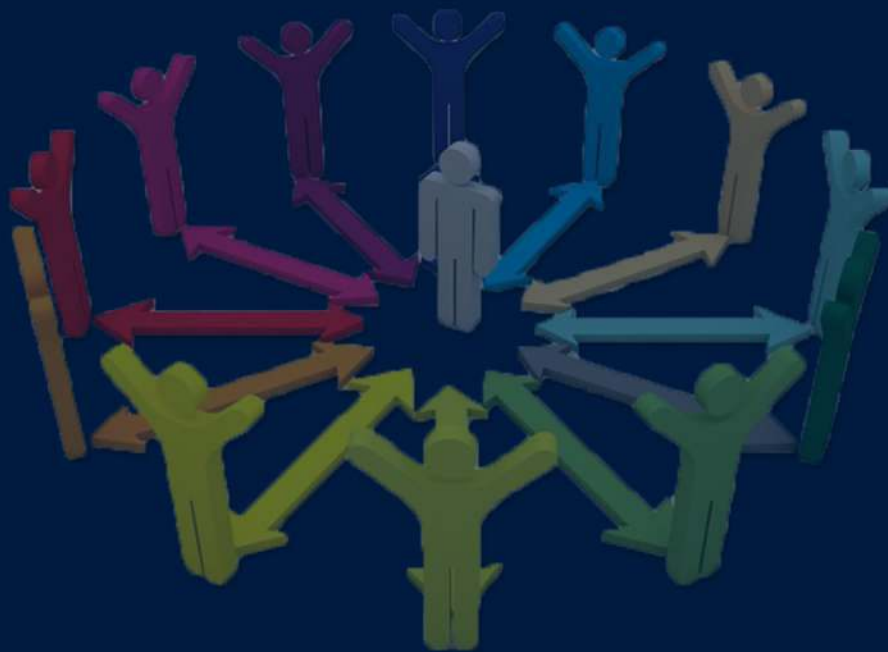
عدم رعایت رفتار انسانی و تبعیض در رفتار

البته این عوامل ممکن است واقعی نبوده و ناشی از احساس کارکنان باشد که به دلیل عدم اطلاعات کافی که ناشی از قطع ارتباط کارکنان با مدیران می باشد به وجود آمده باشد.

تشخیص وجود اصطکاک :

اگر در سازمانی حدود نصف وقت کارکنان در رده های پایین صرف موارد زیر شود :

- فکرهای دست و پا گیرنده، نامربوط و منفی
- متهم کردن دیگران به کار نکردن
- حرف زدن و غیبت پشت سر دیگران،
- تلاش برای کسب امتیازهای نامربوط، زیادی و غیرقانونی،
- انجام امور شخصی در وقت کار
- گفتگو و شایعه پراکنی
- دخالت بی جا در امور سایرین، پارتی بازی و کارهای نامربوط



به احتمال زیاد مدیران آن سازمان هم در همان شرایط قرار خواهند داشت و سازمان با مشکل عمده مواجه خواهد شد.

اما سخت است بتوان گفت که رفتار کارکنان باعث ایجاد اصطکاک سازمانی شده یا رفتار مدیران سازمان که پس از اندک زمانی در همه سطوح سازمان تا پایین ترین رده های سازمانی رخنه کرده است.



باید :

۱. حوزه بررسی، آسیب شناسی و عارضه یابی سازمانی قوی وجود داشته باشد و همیشه علاقه و اراده دائمی هم وجود داشته باشد که شاخص های سراسری و عوامل کلی و همه گیر جستجو شده و تحلیل شوند.

۲. جهت پیشگیری ، تمامی عوامل ریز و درشت که از نظر کارکنان موجب ایجاد اصطکاک شده اند، به روشهای میدانی و اصول علمی و توسط افرادی غیر ذینفع و بیرون از سازمان اندازه گیری شوند.

۳. برای درمان اصطکاک ایجاد شده ، پس از شناسایی کامل عوامل و به دست آوردن دقیق علل ایجاد اصطکاک با تهیه برنامه بهبود بدون نسبت به رفع آنها به شرح زیر اقدام شود.



۱.۳. تشویق کارکنان به گفتگو

هر فردی شخصیت متفاوت و مخصوص خودش را دارد بنابراین اختلاف سلیقه و مشکلات بطور معمول وجود دارد و باید انتظار نوعی درگیری بین کارکنان و مدیران و کارکنان را داشته باشیم. باید با گفتگو، کارکنان باید به سیاست های شرکت هدایت کرد که مقاومت طبیعی آنها را کم می کند و بیشتر مایل به همکاری با سازمان و کارکنان می شوند.

۳.۲. ایجاد ساختار تیمی و فعالیت های مشترک برای کارکنان

با سیاست خوب و مناسب این احساس در کارکنان ایجاد شود که بر روی ارزش های مثبت تمرکز کنند و به اهداف و مأموریت های اصلی تاکید داشته باشند و به کارهای تیمی و فعالیت مشترک تشویق شوند.

۳.۳. استفاده از نرم افزار

کارکنان زندگی نامنظم را نمی خواهند چون شغل آنها به عملکردشان بستگی دارد. نداشتن برنامه ریزی و تغییرات زیاد تاثیر بدی بر کار دارد. این موارد باعث بدتر شدن محیط کار و بالا رفتن استرس و اصطکاک می شود.

استفاده از نرم افزار سرمایه انسانی بهترین روش محافظت از حقوق کارکنان می باشد و موجب کاهش اصطکاک بین کارفرما و کارکنان می شود.

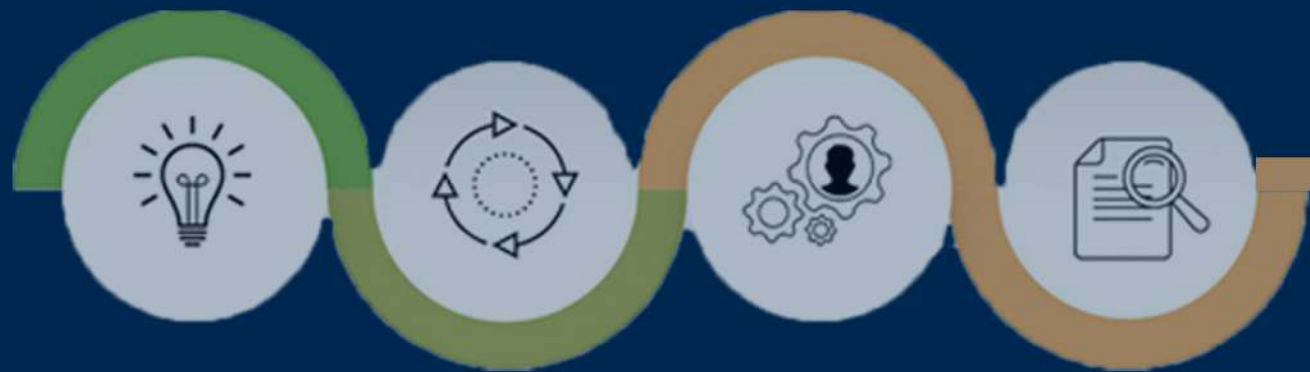
۳.۴. ایجاد فرصت های جدید

اگر کارکنان به مدت طولانی در یک شغل ثابت باقی بمانند نارضایی می شوند و جهت جلوگیری از نارضایتی باید فرصت جدید برای کارکنانی که روحیه و شخصیت بلند پرواز دارند ایجاد نمود و این راه کاری فوق العاده به افزایش انگیزه کارکنان خواهد بود. فرصت های جدید و چالش های مدیریت شده باعث افزایش تعهد شده و ماندگاری را افزایش می دهد.



عنوان مقاله:

بررسی رابطه بهره‌وری و بهبود مستمر و سیستم مدیریت عملکرد



مؤسسات و سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی با هر مأموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی که دارند نهایتاً در یک قلمرو ملی و یا بین‌المللی عمل می‌کنند و ملزم پاسخگویی به مشتریان، ارباب رجوع و ذینفعان هستند تا شرکتی که هدفش سود و رضایت مشتری است، یا سازمانی که هدفش اجرای دقیق و کامل وظایف محوله از سوی قانون و کمک به تحقق اهداف توسعه و تعالی کشور است، پاسخگو باشند. بنابراین، ارزیابی عملکرد و بررسی کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد مدیران در راستای استقرار مدیریت عملکرد نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق برنامه‌های دستگاه‌ها در سطح کلان دارد. ارزیابی خدمات و تولید محصولات متعدد با کیفیت مناسب، حساسیت کافی را برای تحقق اهداف ایجاد کرده است. در صورتی که ارزیابی عملکرد با دیدگاه فرآیندی و به‌طور صحیح و مستمر در دستگاه‌ها صورت گیرد، منجر به کارایی و اثربخشی دستگاه و به تبع آن موجب ارتقا و پاسخگویی دستگاه‌های اجرایی می‌شود.



بهره‌وری



بهره‌وری نخستین بار توسط فردی به نام کوئیزی در سال ۱۷۶۶ میلادی به کار برده شد. بیش از یک قرن بعد در حدود سال ۱۸۸۳ فردی به نام لیتربهره‌وری را قدرت و توانایی تولیدکردن تعریف کرده است.

بهره‌وری در بسیاری از کشورهای صنعتی عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و مواردی مشابه به طریق علمی و کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی آنگونه که به سود کارکنان و مدیریت و مردم باشد.

بهره‌وری از منظر مرکز بهره‌وری ایران (NIPO) یک فرهنگ، نگرش عقلایی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعالیت‌ها برای دست‌یابی به زندگی بهتر و فعال‌تر است.

انواع بهره‌وری

- بهره‌وری جزء

- بهره‌وری کل عوامل

- بهره‌وری کل

رابطه بین محصول با یکی از منابع ورودی را بهره‌وری جزء گویند. مثلاً بهره‌وری نیروی انسانی، بهره‌وری سرمایه و یا بهره‌وری مواد از نوع بهره‌وری جزء هستند.

نسبت برون داد خالص (ارزش افزوده) به مجموع ورودی‌های نیروی کار و سرمایه را بهره‌وری کل عوامل گویند.

نسبت کل برون داد به جمع عوامل درون داد را بهره‌وری کل گویند.

بهره وری چگونه حاصل می شود؟

برای اینکه به موفقیت دست یابیم و سیستمی که طراحی شده است، اثربخشی لازم را داشته باشد، باید در مسیر خاصی حرکت کرد. سنجش و اندازه گیری جزء لاینفک فرآیند بهره وری است. در فرآیند چرخه بهره وری برای شروع برنامه بهره وری ابتدا بایستی پس از تعریف صحیح شاخص ها به اندازه گیری آن پرداخت. باید دقت داشت که معیاری که برای سنجش انتخاب می شود امکان پیاده سازی و قابل اندازه گیری باشد.

مراحل چرخه بهره وری را می توان به شکل زیر در نظر گرفت:

- تعریف صحیح از شاخص در قسمت سنجش و اندازه گیری
- ارزیابی بهره وری هر یک از شاخص ها (نقاط ضعف و قوت را شناسایی کنیم)

- جهت رفع مشکلات و افزایش بهره وری به تجزیه و تحلیل ارزیابی صورت گرفته پرداخته شود

- برای بهبود، برنامه ریزی صحیحی برای واحدهای مربوطه انجام دهیم. گام های اساسی در جهت افزایش و رشد اقتصادی شرکت برداشته شود.

تعابیر اشتباهی در برخی مواقع در ادبیات روزمره استفاده می شود. مثلاً افزایش تولید به مفهوم بهبود بهره وری نیست. تولید به معنای فرآیند تبدیل منابع به محصولات است. به موردهای دیگری نیز می توان اشاره داشت. از جمله اینکه بهبود کارایی ارتقای بهره وری را تضمین نمی کند. کارایی شرط لازم بهره وری است نه کافی. برای بهره وری هم کارایی و هم اثربخشی نیاز است. کارایی نسبت محصول واقعی تولید شده به محصول مورد انتظار است ولی اثربخشی در حقیقت درجه تحقق اهداف است.



افزایش درآمد حاصل از فروش الزاما بهبود بهره وری را تضمین نمی کند. چرا که افزایش قیمت می تواند درآمد را به علت وجود بازار انحصاری، افزایش دهد. و مواردی از این قبیل

نکته حایز اهمیت بر اساس تحقیق صورت گرفته این است که افزایش بهره وری منجر به کاهش کیفیت محصولات نمی شود. مثلا با ارزیابی صورت گرفته بر اساس شاخص های استاندارد اختصاصی شرکت، با ارتقای کیفی محصولات، بهره وری از نیروی انسانی نسبت به سال قبل حدود ۲۰ درصد افزایش و برخی از هزینه های نیروی کار به تبع از این موضوع کاهش یافته است.

بهبود بهره وری مسئولیت اصلی مدیریت است. افزایش بهره وری جز با شناخت و تجزیه و تحلیل آن امکان پذیر نیست.

در این قسمت سوالاتی مطرح می شود که کمک کرده است تا این تحقیق شکل گیری شود

ابزار اصلی برای دستیابی به کیفیت و بهره وری چیست؟

آیا مدیری دیده اید که از ضمیر ناخودآگاه کارمندانش مطلع شود و عیب و نقص ها را کشف و ارایه راه حل نماید؟

آیا کنترل کیفیت در سازمان ها در جهت بهبود وضعیت موثر بوده است و اگر چنین است تا چه اندازه ای؟

در چه مواردی باید بهبود رخ دهد؟

چرا بهبود مستمر برای یک سازمان مهم است؟

چگونه بهبود مستمر ایجاد می گردد؟

جواب این پرسش ها بعد انجام ۴ ماه تحقیق و تفحص در یک کلمه یافت شده است. این کلمه را بهبود مستمر می نامند.





با هدف قراردادن تولید و خدمات سالم، یک سازمان یا شرکت مجبور است تا بیش از حد معمول به این مساله توجه داشته باشد و مدیران در این راستا، به تنهایی قادر به حل مشکلات و ارایه راه حل نیستند و مجبور هستند که از همه کارکنان استفاده کنند. مهم ترین چالش بسیاری از سازمان ها ایجاد عادت بهبود مستمر در کارکنان است.

مسئله برای تحقق این خواسته، قبل از هر چیزی وجود ساختار و نظامی متناسب مورد نیاز است. نظامی که انگیزه کافی را در کارکنان ایجاد کند. نظام پیشنهادات گام نخست این تحول است که تاثیر قابل توجهی در سازمان ها در وجوه مختلف از جمله رضایت شغلی، تعهد سازمانی، بهداشت روانی کارکنان و نیز بهبود بهره وری، کیفیت و ... داشته است.

شعار "فکر خوب مساوی تولید خوب" (Good thinking, good product) یکی از عوامل موثر در پیشرفت بسیاری از شرکت ها و سازمان ها در چند سال اخیر بوده است. هرچند برای رسیدن به این موضوع نیاز به یک مدیریت دانش در سطح کلان است که این خود یک موضوع بسیار مهم تحقیق در بحث بهبود مدیریت است. در واقع نظام پیشنهادات اولین ابزار برای بهبود مستمر و قسمت اصلی همه سیستم های برتر کیفیت و بهره وری است.

مدیریت از دو بخش نگهداری و بهبود تشکیل شده است. نگهداری به فعالیت های تداوم بخش استانداردهای موجود در تکنولوژی، مدیریت و عملیات اطلاق می شود. بهبود نیز به تدابیری که برای بهبود این استانداردها به کار می رود اطلاق می شود.

در شرکت های غربی به نوآوری (پیشرفت مبتنی بر جهش بزرگ) و در شرکت های ژاپنی و بیشتر کشورهای جهان سوم به بهبود مستمر (پیشرفت تدریجی) معتقدند و عقل سلیم همه آن چیزی است که به آن نیاز دارند. بهبود مستمر در کارگروهی بیانگر نگرش کلی هسته های کنترل کیفیت و سایر فعالیت های گروهی کوچک است که برای حل مسایل از ابزارهای آماری مختلف استفاده می شود. این نگرش به اجرای کامل چرخه برنامه ریزی و اجرای و تجزیه و تحلیل نتایج و عملیات نیاز دارد و مستلزم تلاش اعضای تیمی در جهت تشخیص مسایل و هم در جهت شناخت علل و تجزیه و تحلیل آنها و نیز آزمایشات و ارایه راه حل ها است. این تلاش ها منجر به تثبیت استانداردها و یا دستورالعمل های جدید می شود

در بهبود مستمر بایستی بر روی مواردی از قبیل هدایت مجموعه یا رهبری، ارتباطات فی مابین، منابع موجود، کارکنان و فرآیندهای اساسی در تمامی امور تمرکز داشت. همچنین در جهت بهینه شدن نتایج حاصل از مواردی همچون قیمت تمام شده، سود، زمان فروش یا تحویل و جوابگویی و رضایت مندی ارباب رجوع و کارکنان گام برداشت.

معمولا بهبود تشکیلات اداری نقشی در بهبود کلی عملکرد سازمان یا شرکت ندارد، ولیکن در برنامه های مدیریت جامع نگرش جدیدی به این موضوع ایجاد می شود که با بهبودهای اداری می توان محدودیت ها و مشکلات دیگری را در قسمت های دیگر سازمان در روند فرآیند برطرف ساخت.

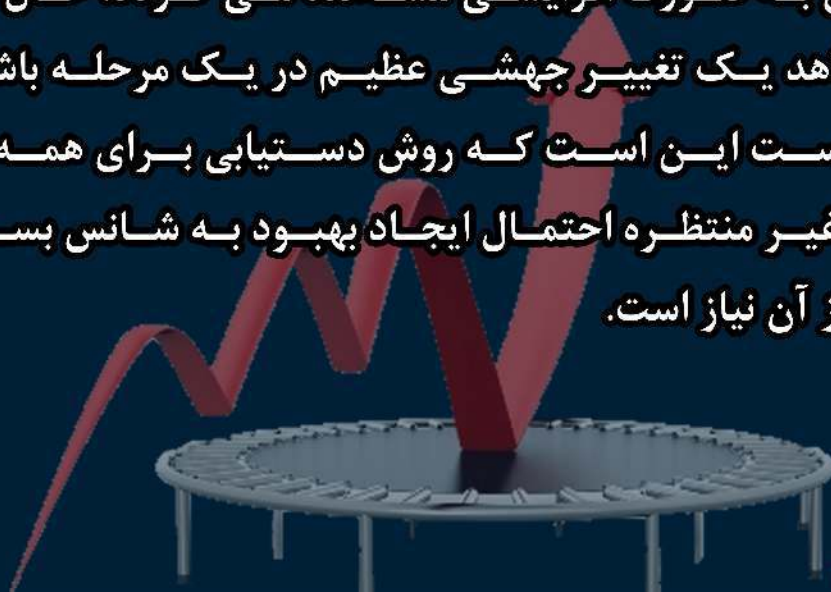
با توجه به اینکه بهبود ابزار یا تکنین نیست، پس نباید انتظار داشت که با امر بهبود بتوان تغییرات مفیدی در عملکرد سازمان داشت. بر اساس بررسی های صورت گرفته در نحوه بهبود فرآیندها در سازمان، میتوان سه دیته برای بهبود در نظر گرفت:

۱- بهبود متناوب

۲- بهبود متوالی

۳- بهبود غیر منتظره

در بهبود متناوب تغییرات بدون انتها به صورت تدریجی وجود دارد، در صورتی که در بهبود متوالی به صورت افزایشی مشاهده می گردد. حال اینکه در بهبود غیرمنتظره باید شاهد یک تغییر جهشی عظیم در یک مرحله باشیم. ولی آنچه که حایز اهمیت است این است که روش دستیابی برای همه موارد یکسان است. فقط در نوع غیر منتظره احتمال ایجاد بهبود به شانس بستگی ندارد و به زمان زیادی قبل از بروز آن نیاز است.



نتیجه گیری

هیچگونه بهبودی بدون اندازه گیری وجود نخواهد داشت و هر سازمان باید برای مبادرت به ایجاد هرگونه بهبودی جهت دست یابی به بهره وری ابتدا عملکرد جاری خود را مشخص کند و در صورت مشخص نبودن، با توجه به اینکه مبنای شاخصی در دست ندارد، علی رغم تلاش های زیاد در جهت بهبود نمی توان تشخیص داد که بهبودی صورت گرفته است یا نه. برای ایجاد بهبود مستمر در یک سازمان به چند مرحله نیاز است که عبارتند از:

- مشخص نمودن عملکرد جاری
- ایجاد نیاز برای بهبود
- فراهم نمودن تعهد و تعریف اهداف بهبود
- سازمان دهی منابع مشخص
- انجام تحقیقات و تجزیه و تحلیل به منظور شناسایی علل مشکلات در عملکرد جاری
- تعریف و آزمایش راه حل های پیشنهاد شده برای تحقق اهداف بهبود
- تدوین برنامه های بهبود به منظور مشخص نمودن اینکه چگونه و بوسیله چه افرادی تغییرات اعمال گردد
- مشخص نمودن و به دنبال آن برطرف نمودن هرگونه مقاومت در جهت تغییرات
- ایجاد تغییرات
- کنترل وضعیت فعلی به عنوان سطح جدیدی از عملکرد و تکرار مرحله یک

ھیئت تحریریه

حامد رحیمی

سحر طاهر آبادی



MIDHICO

