

**بهبود مستمر فرایندها با رویکرد کایزن**

**در سازمان های دولتی**

**مروری بر تجارب سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران**

**بابک زنده دل نوبری**

**دفتر برنامه ریزی و نظارت**

**سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران**

**فروردین ۱۴۰۰**

# فهرست مطالب

- ردپای بهبود فرایند و بهره وری در قوانین و مقررات نظام اداری کشور
- کایزن و نظام آراستگی (5S) در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران
- عوامل کلیدی موفقیت و شکست در پیاده سازی بهبود مستمر فرایندها
- توصیه هایی برای دستگاه های دولتی جهت پیاده سازی بهبود مستمر فرایندها



# پیشینه قانونی و اسناد فرادستی بهره وری و بهبود فرایند در قوانین و مقررات کشور

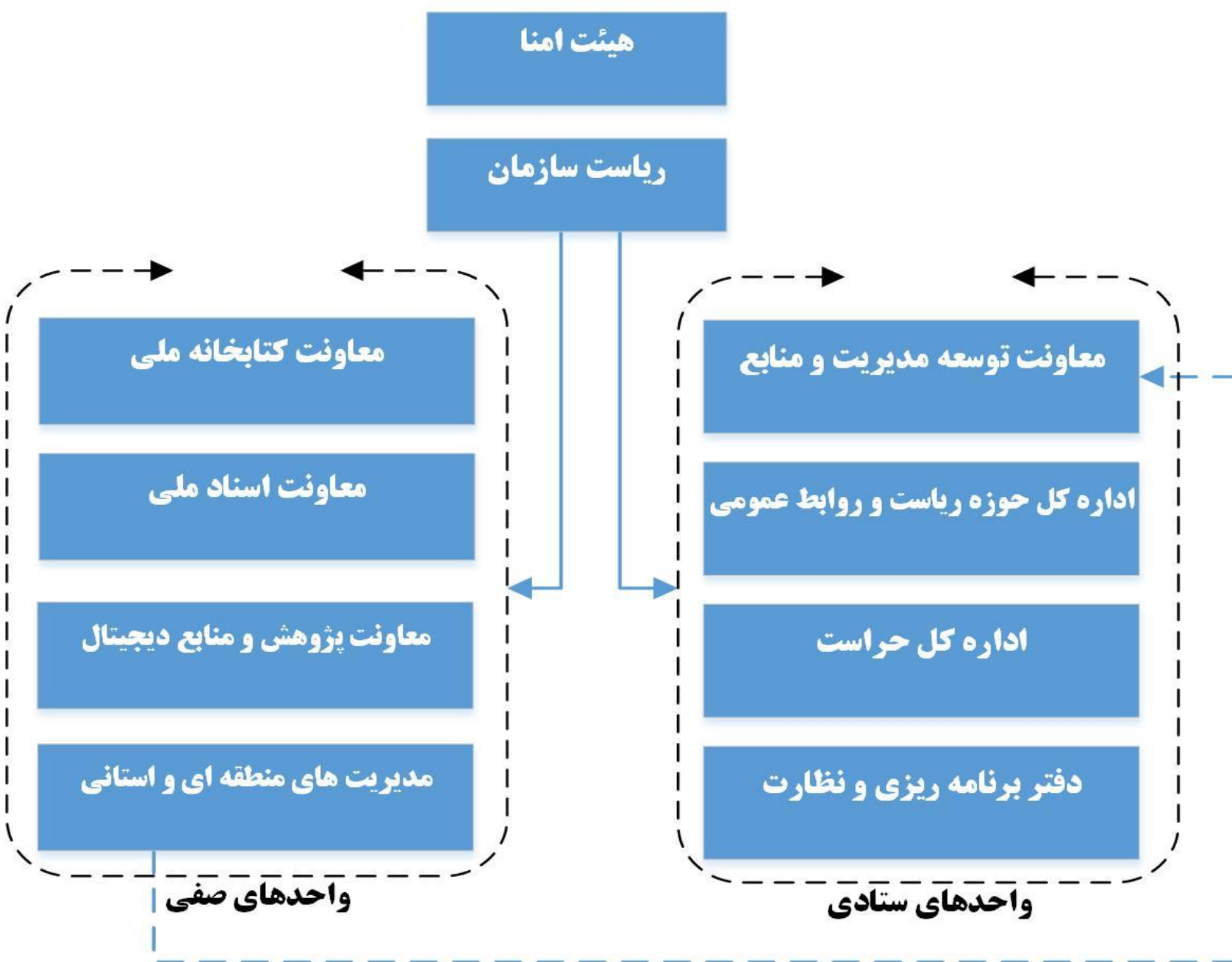
دسترسی	سال تصویب	سند بالادستی
<u>برنامه دوم توسعه</u>	۱۳۷۳	قانون برنامه دوم توسعه
<u>تبصره ۳۵ برنامه دوم</u>	۱۳۷۴	آیین نامه اجرایی تبصره (۳۵) قانون برنامه دوم توسعه
<u>برنامه سوم توسعه</u>	۱۳۷۹	قانون برنامه سوم توسعه
<u>برنامه چهارم توسعه</u>	۱۳۸۳	قانون برنامه چهارم توسعه
<u>سند ملی فرابخشی</u>	۱۳۸۴	سند ملی فرابخشی (ویژه) ارتقای بهره‌وری
<u>اصل چهل و چهار</u>	۱۳۸۶	قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل چهل و چهارم (۴۴) قانون اساسی
<u>مدیریت خدمات کشوری</u>	۱۳۸۶	قانون مدیریت خدمات کشوری
<u>برنامه پنجم توسعه</u>	۱۳۸۹	قانون برنامه پنجم توسعه
<u>بهبود مستمر محیط کسب و کار</u>	۱۳۹۰	قانون بهبود مستمر محیط کسب و کار
<u>برنامه ششم توسعه</u>	۱۳۹۵	قانون برنامه ششم توسعه

# پیشینه پژوهشی بهبود مستمر فرایند در کشور

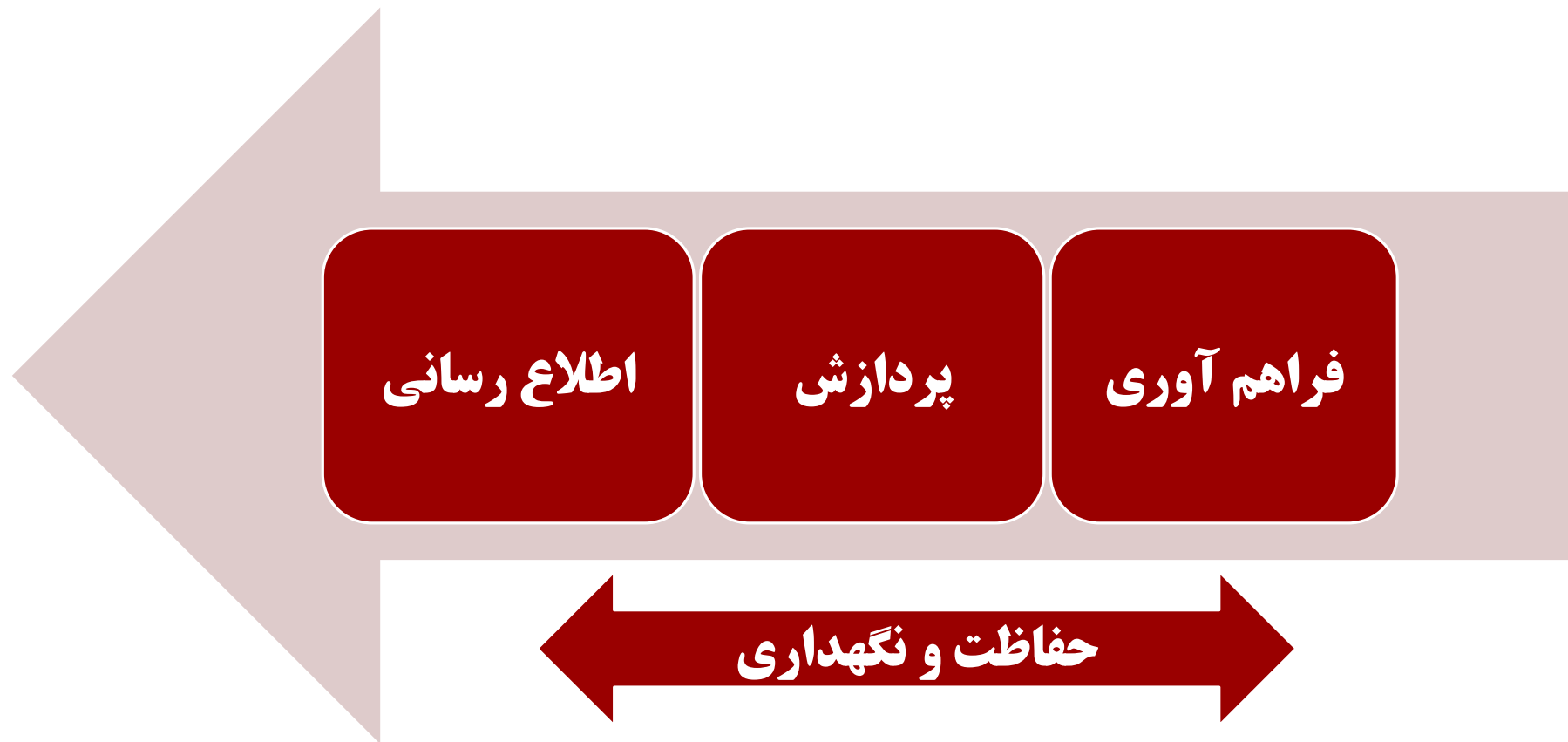
ردیف	پژوهشگر(ان)	سال	عنوان	دسترسی
۱	پوینده و احمدوند	۱۳۹۸	الگوی بهبود مستمر فرآیندهای سازمان‌های دفاعی و امنیتی	<a href="#">نشریه علمی مطالعات راهبردی ناجا</a>
۲	سماوی، برادران و رضایی مقدم	۱۳۸۷	بهبود مستمر فرایند آموزش در نظام آموزش عالی کشاورزی: کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر	<a href="#">علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران</a>
۳	علامه، دانیالی و منصوری	۱۳۹۰	تبیین رابطه بین بهبود مستمر با تعهد سازمانی (دانشگاه آزاد)	<a href="#">مدیریت کسب و کار</a>
۴	مظلومی، زمانی، سیدنقوی و ربانی	۱۳۹۳	رابطه یادگیری سازمانی، بهبود مستمر و اعتماد میان سازمانی با عملکرد سازمانی (شرکت های نمایندگی خدمات بیمه‌ای)	<a href="#">پژوهشنامه بیمه</a>
۵	تدین	۱۳۸۳	بهبود مستمر فرایندهای نرم افزاری را جدی بگیرید: مدیران حوزه نرم افزار	<a href="#">توسعه مدیریت</a>
۶	فرزاد	۱۳۸۰	نگرشی بر کاربرد خط مشی بهبود مستمر در مدیریت ژاپنی	<a href="#">چشم انداز مدیریت بازرگانی</a>
۷	علیرضایی، حق گو و منافی	۱۳۹۷	اصلاح فرآیندها و حرکت در راستای بهبود مستمر کیفیت	<a href="#">سومین کنفرانس ملی تحول و نوآوری سازمانی با رویکرد الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت</a>
۸	پوررضا و خسروی	۱۳۸۹	طراحی و استقرار چرخه مدیریت بهره وری با رویکرد بهبود فرآیندهای سازمانی (تجربه سازمانهای دولتی استان گیلان)	<a href="#">همایش بین المللی مدیریت فرآیندهای سازمانی</a>

# ساختار سازمانی

سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران



# چرخه عمر منبع اطلاعاتی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران



# تقسیم بندی فرایندی

فرایندهای حوزه کتاب

فرایندهای حوزه سند

فرایندهای حوزه منابع دیجیتال

فرایندهای حوزه پژوهش

فرایندهای ستادی

# فرایند گام به گام بهبود مستمر فرایند در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران

## پیگیری

- تشکیل دبیرخانه دائمی کایزن
- پیگیری منظم و دوره ای مصوبات
- دریافت مستمر پیشنهادهای بهبود

- برنامه ریزی و پشتیبانی اجرای کایزن
- سازماندهی کارگروه های بهبود
- آیین افتتاحیه کایزن
- برگزاری جلسات آموزشی
- کاربست آموزش ها در گمبا
- اجرای نظام آراستگی
- آیین اختتامیه کایزن

## اجرای کایزن

## انتخاب فرایندهای اولویت دار برای بهبود

- تعیین معیارهای ارزیابی فرایند
- تصویب فرایندهای اولویت دار
- در کمیته بهره وری

## جلسات شناخت فرایندها

- مرور مستندات فرایندی
- جمع بندی نظرات مخاطبان
- برگزاری جلسات مجزا با هر اداره کل
- احصای فرایندهای کلان سازمان



# فرایندهای منتخب برای اجرای کایزن

---

۱. بهبود فرایند دریافت کتاب (واسپاری) ، پردازش و ارسال به اطلاع رسانی (معاونت کتابخانه ملی)
۲. بهبود فرایند تنظیم و توصیف اسناد (معاونت اسناد ملی)
۳. بهبود فرایند ارزشیابی و فهرست پیش آرشیو اسناد (معاونت اسناد ملی)
۴. بهبود فرایند ارائه سند به پژوهشگر (معاونت اسناد ملی)
۵. بهبود فرایند خرید کالا (معاونت توسعه مدیریت و منابع)





# ۱. بهبود فرایند دریافت کتاب (واسپاری) ، پردازش و ارسال به اطلاع رسانی (معاونت کتابخانه ملی)

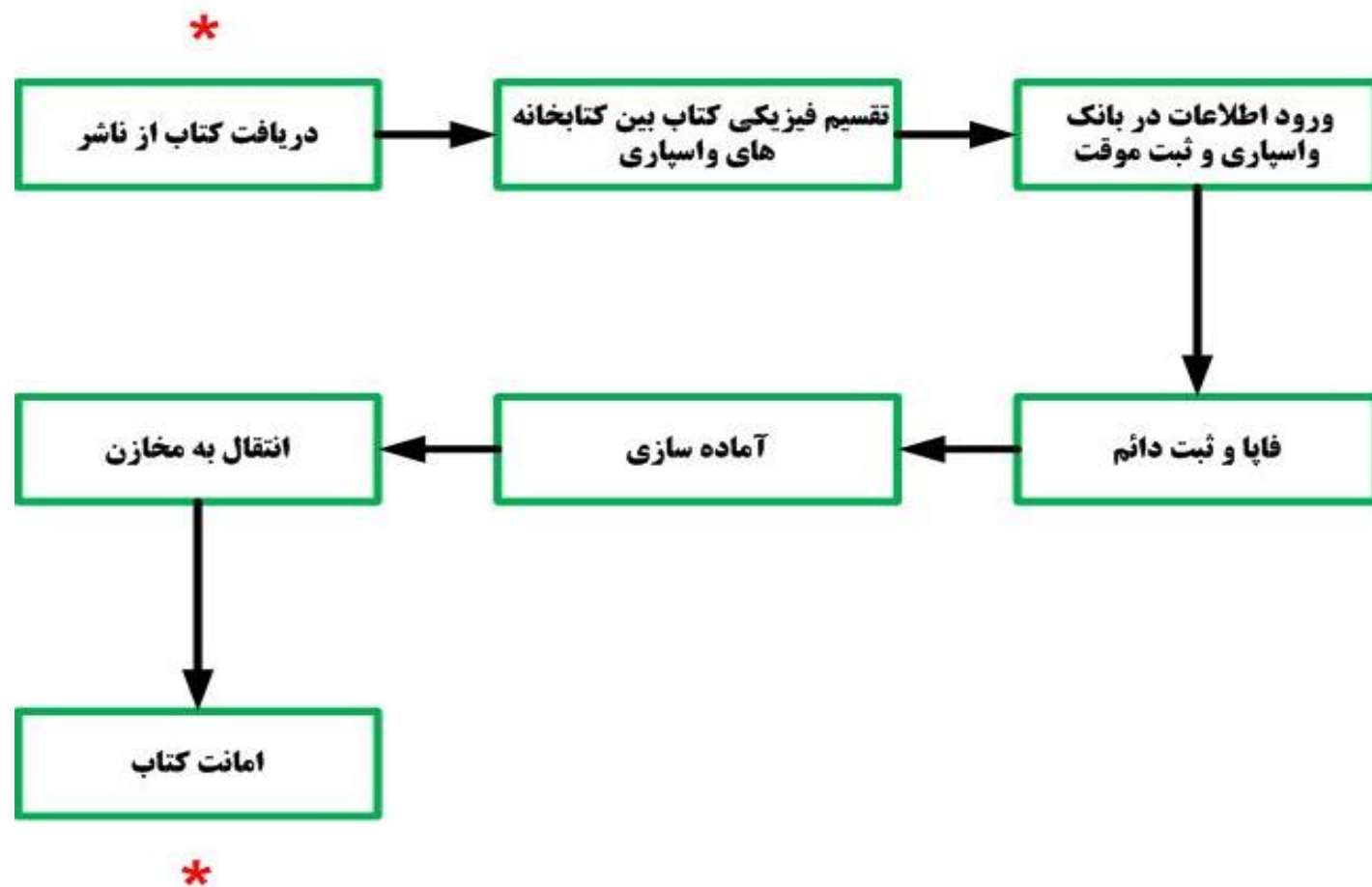
---

مسئله؟

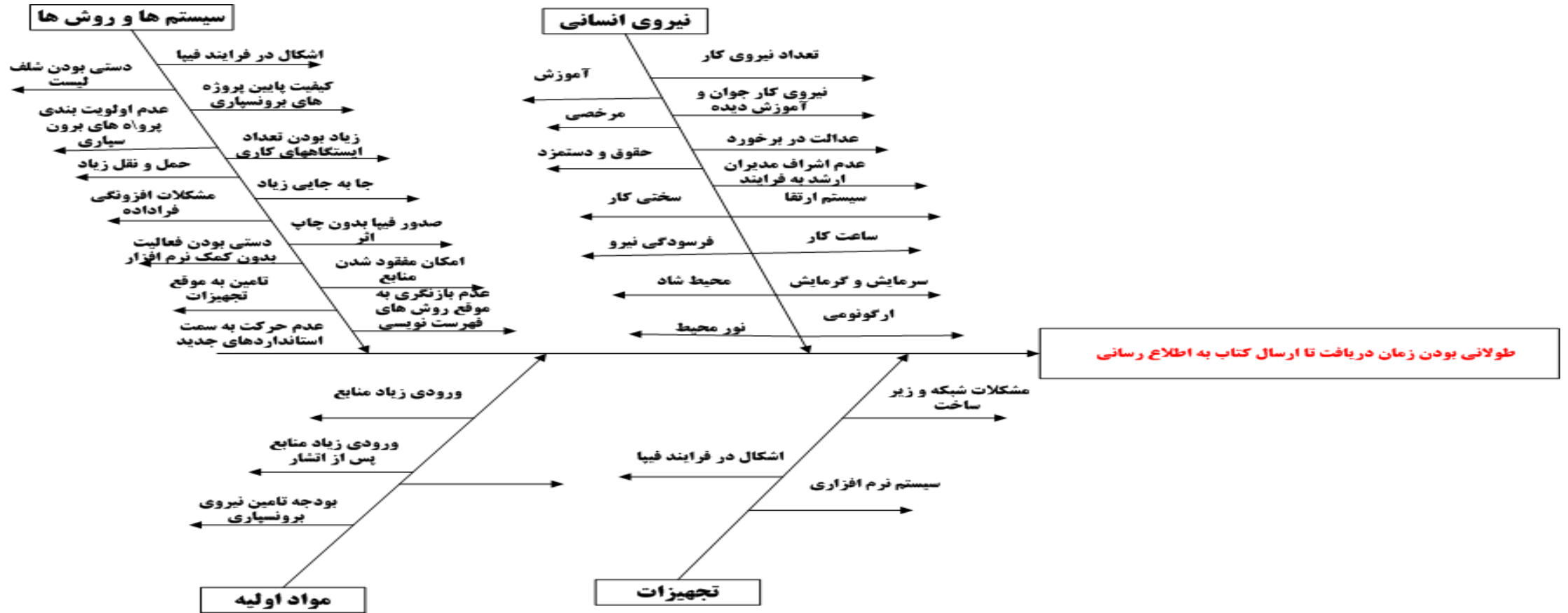
طولانی بودن زمان دریافت کتاب از واسپاری تا ارسال کتاب به اطلاع رسانی و در اختیار مخاطب قرار گرفتن



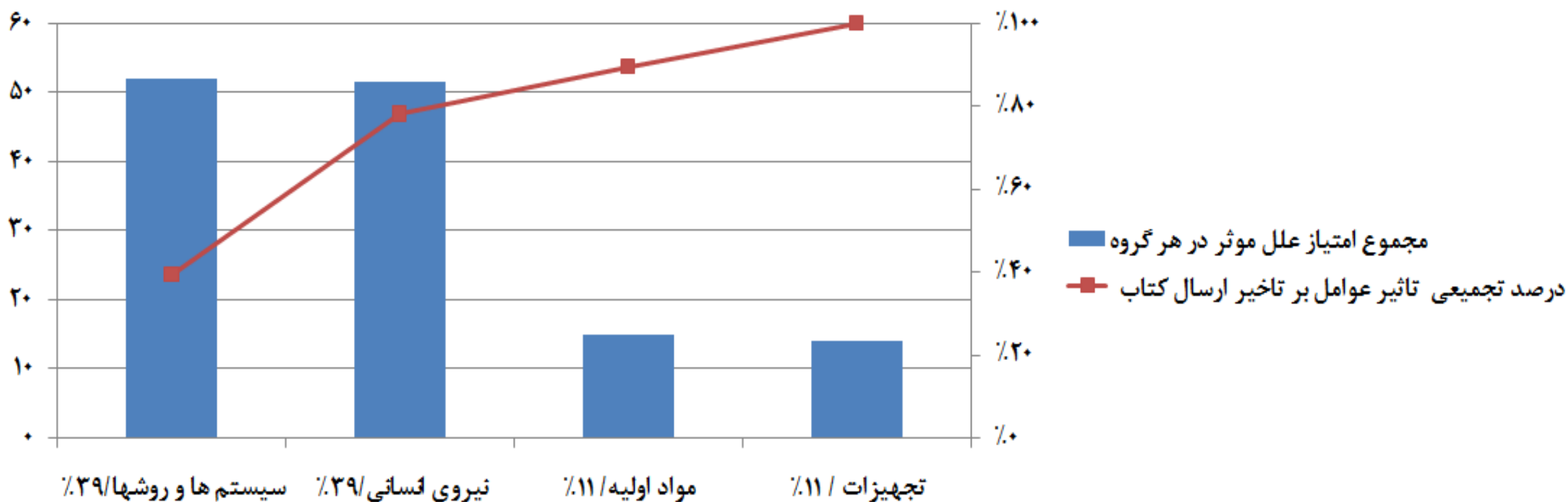
## نمودار قالبی دریافت کتاب از واسپاری تا ارسال کتاب به مخازن در وضعیت موجود



# نمودار ایشی کاوا بر اساس روش 4M



## نمودار پارتو (درصد موثر هر یک از عوامل چهارگانه در تاخیر ارسال کتاب به مخازن)



# ادغام دو فرایند نزدیک به هم در حوزه واسپاری کتاب و فایا

- اصلاح در فرآیند ورود اطلاعات در دو بانک کتابشناسی و واسپاری در قالب پروژه توسعه رسا در دست انجام است
- ❖ فقط جابجایی کتاب از واسپاری به پردازش حذف شده است
- ❖ به ازای هر کتاب کاهش جابجایی ۷۰۰ متر
- ❖ به ازای هر کتاب کاهش زمان ۱ دقیقه تطبیق لیست
- ❖ به ازای هر کتاب کاهش زمان چند ماه در صف انتظار فهرست نویسی

حقوق	ماه	دقیقه	تعداد کتاب	دقیقه برای یک کتاب	زمان جابجایی
۳۰,۰۰۰,۰۰۰	۲	۱۴,۲۲۰	۷۹۰	۱۸	
	کیلومتر	متر	تعداد کتاب	متر برای یک کتاب	مسافت جابجایی
	۵۵۳	۵۵۳,۰۰۰	۷۹۰	۷۰۰	
حقوق	ماه	دقیقه	تعداد کتاب	دقیقه برای یک کتاب	زمان چک
۳۳۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۱	۷۹,۰۰۰	۷۹,۰۰۰	۱	





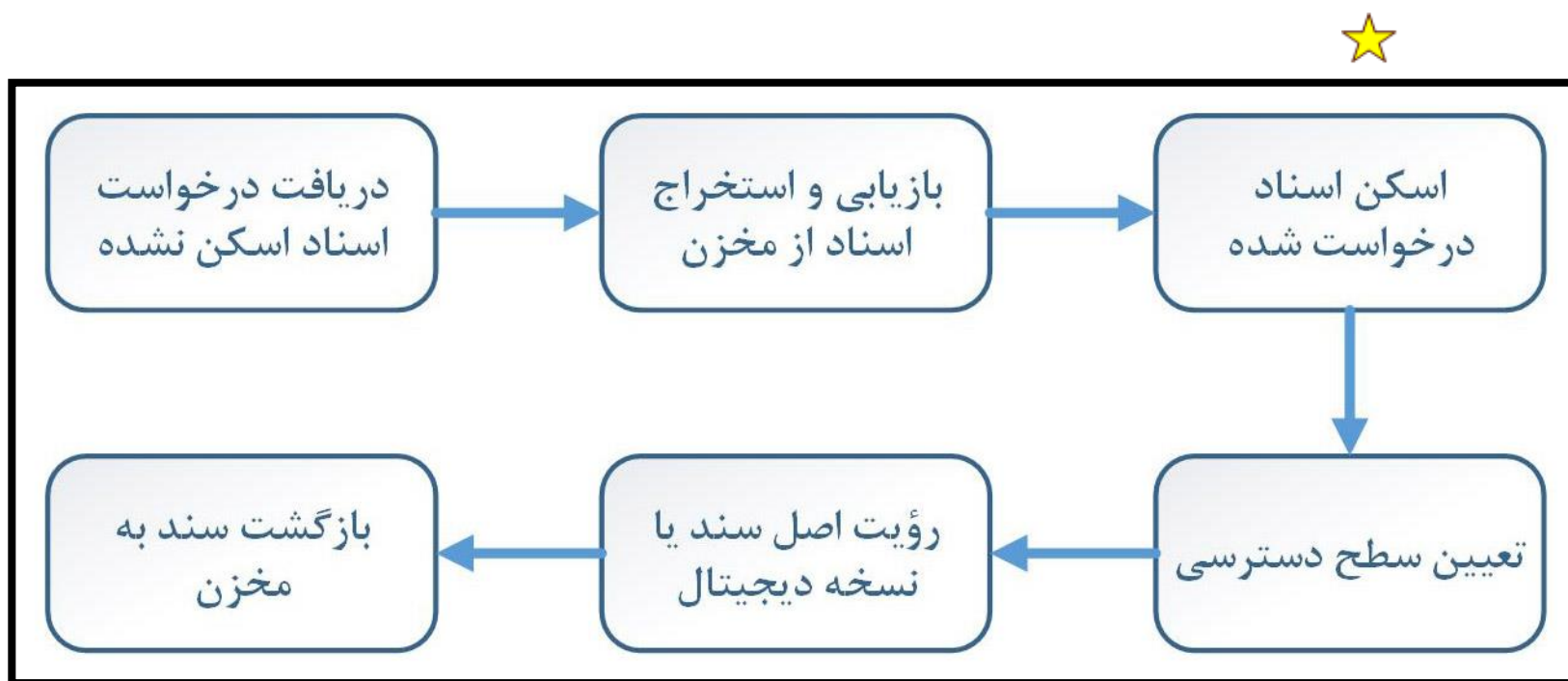
۴. بهبود فرآیند ارایه سند به پژوهشگر (معاونت اسناد ملی)

**مسأله چیست؟**

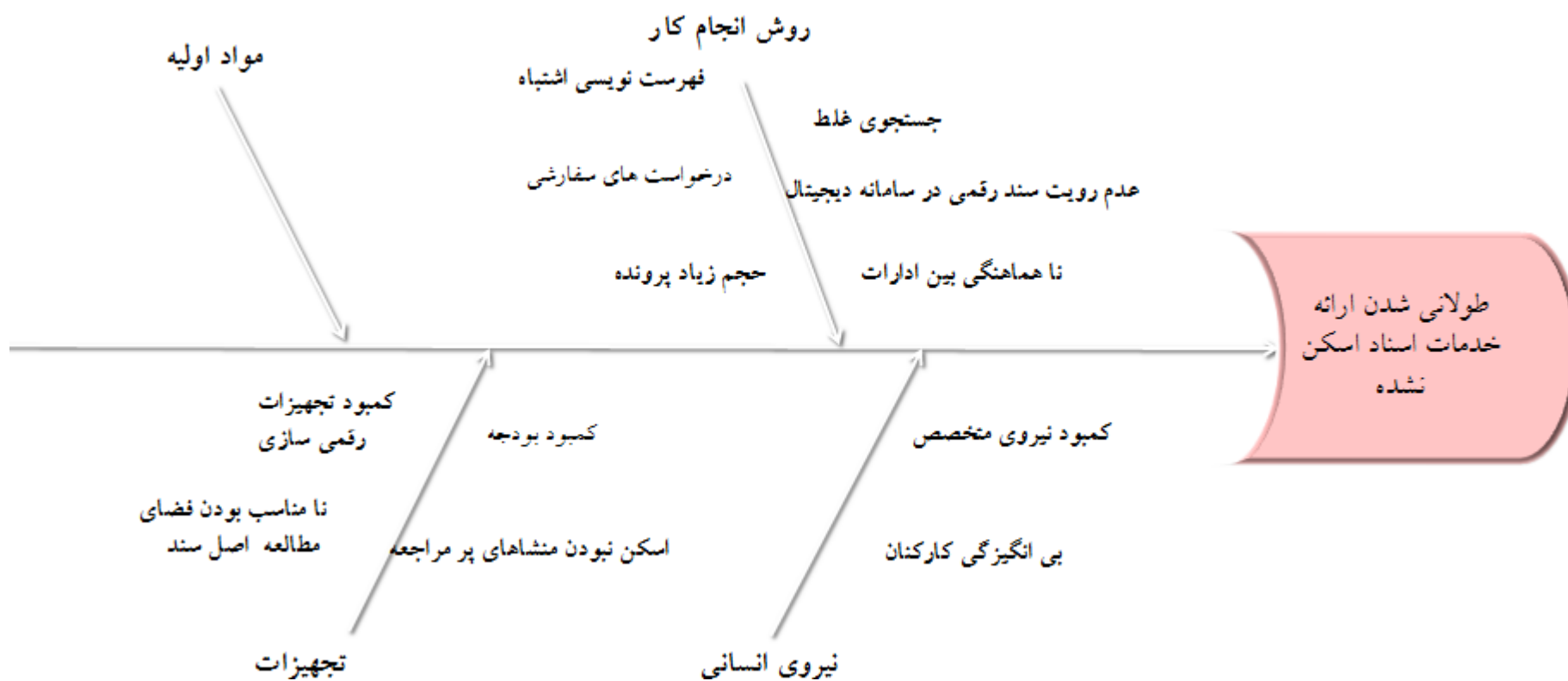
**رساندن زمان ارائه خدمات از ۱۰ روز به یک روز**



## نمودار قالبی فرایند

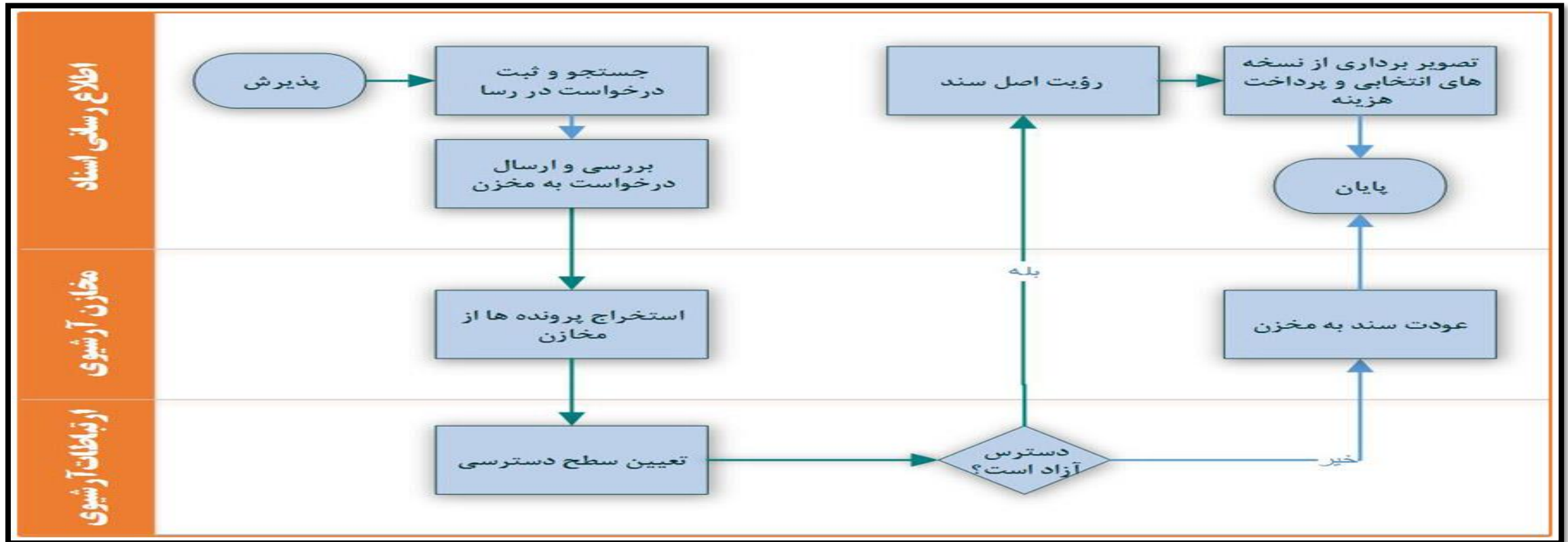


# نمودار ایشی کاوا



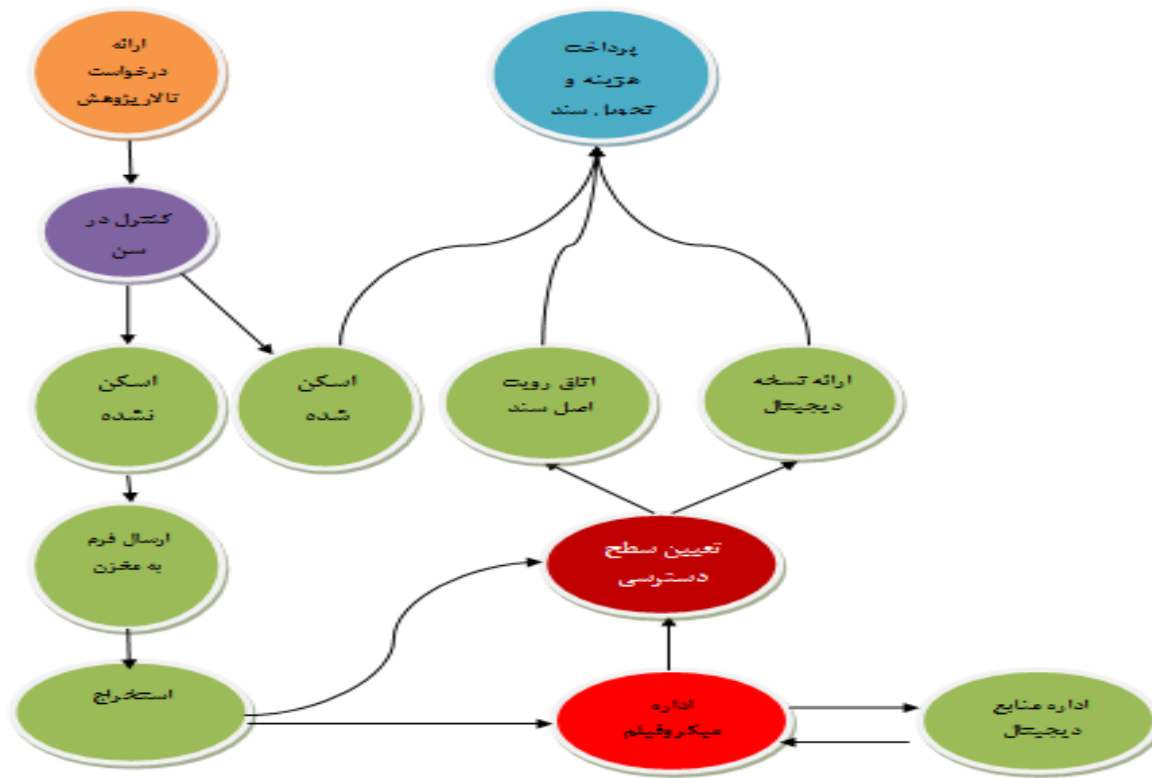


# فلوچارت فرایند نهایی



# نمودار اسپاگتی فرایند وضع موجود

نمودار اسپاگتی فرایند وضع موجود

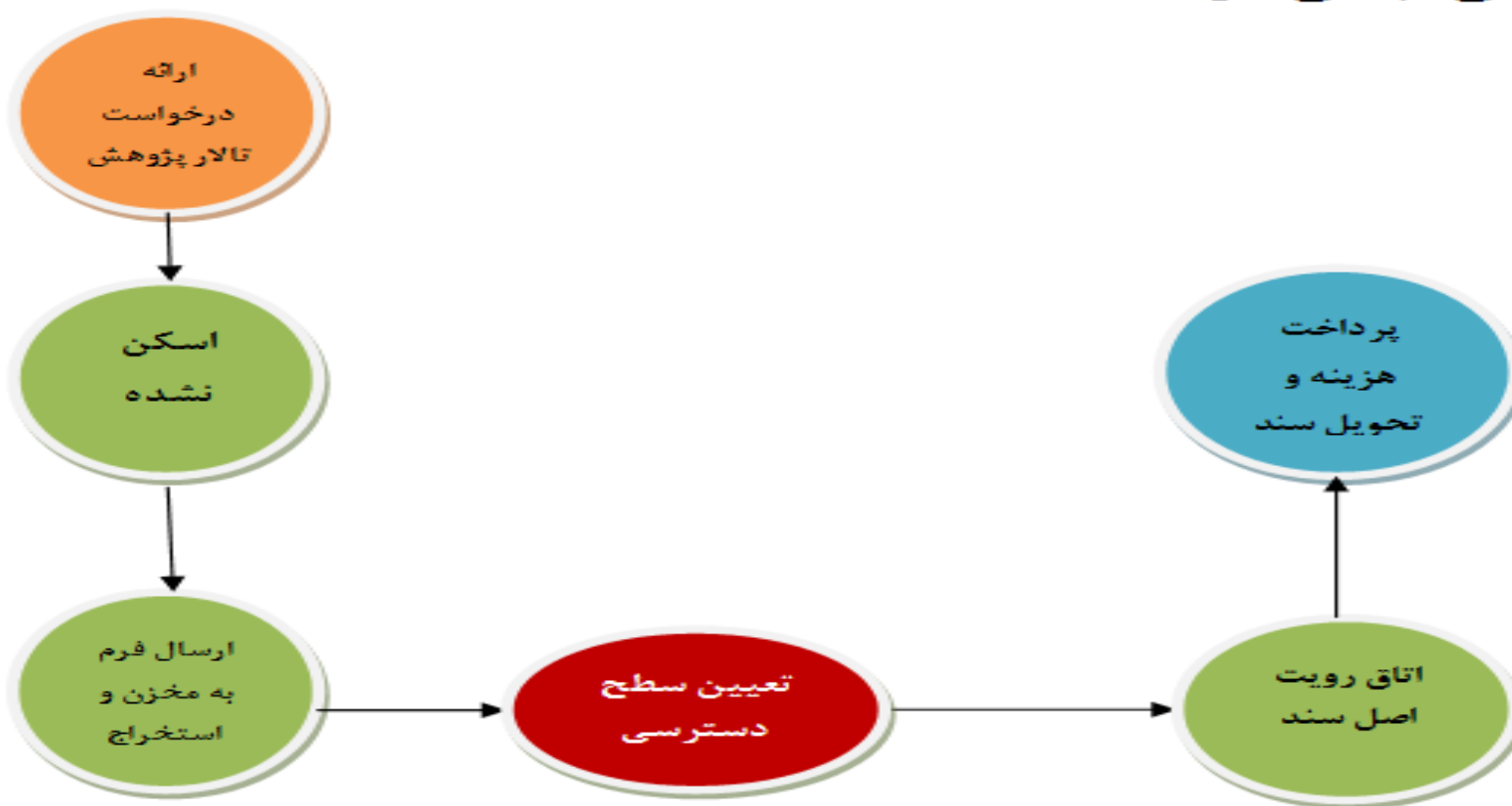


۴ ساعت	۱۰ متر
۴ ساعت	۱۱۰ متر
۸ ساعت	۴۰۰ متر
۳۰ دقیقه	۱۲۰ متر
۱۶ ساعت	۱۰۰ متر
زمان: ۱۰ روز و ۵ ساعت	
مسافت: ۴۵۶۰ متر	



# نمودار اسپاگتی فرآیند نهایی

نمودار اسپاگتی نهایی فرایند



# مصوبات: برنامه های عملیاتی

ردیف	عنوان برنامه	مسئول پیگیری	تاریخ شروع	تاریخ پایان	مرحله بهبود
۱	ره اندازی امانت اسناد در سامانه رسا	خانم ریاضی	۹۸/۷/۱۰	۹۸/۱۰/۱۰	
۲	تعیین تکلیف اسناد اسکن شده روی سن و راه اندازی سامانه دیجیتالی در تالار پژوهش	آقای بهرامی	۹۸/۷/۱۰	۹۸/۱۰/۱۰	
۳	تدوین آئین نامه و دستورالعمل های اجرایی خدمات آرشیوی	آقای شریف زاده	۹۸/۹/۱	۹۸/۱۲/۱	
۴	تجهیز اتاق رؤیت اصل سند	خانم تاجیک	۹۸/۸/۱	۹۸/۹/۱۵	
۵	اطلاع رسانی به مراکز پژوهشی و دانشگاهی در مورد رویه جدید خدمات آرشیوی	آقای فلاحی	۹۸/۱۰/۱	۹۹/۱/۱	



# آمار مشارکت در بهبود فرایند

✓ ۶۲ نفر در کارگروه های کایزن مشارکت داشته اند

✓ ۱۱۰ نفر در نظام آراستگی مشارکت داشته اند

✓ ۳۰ نفر مدیران میانی و ارشد که در آموزش ها مشارکت داشته اند

✓ ۱۰۴۰ نفر جمع کل کارکنان سازمان

✓ ۲۰ درصد از کارکنان سازمان از سال

۱۳۹۶ تاکنون به صورت مستقیم در

فرایندهای بهبود مشارکت داشته اند

# عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی بهبود مستمر فرایندها

---

۱. اهداف بهبود مستمر را با راهبردهای سازمان همراستا و یکپارچه کنید (شفافیت در تعریف اهداف)
۲. کارکنان را در مسیر بهبود مستمر حمایت کنید (از شناخت مسئله تا اجرای راهکار و اقدامات اصلاحی)
۳. همه ذینفعان (مخاطبان، تامین کنندگان و ...) را در فرایند بهبود مستمر مشارکت دهید (نظرات کاربران را در زمینه خدمات و محصولات جویا شوید)
۴. فرهنگ بهبود مستمر را توسعه دهید (کارکنانی را که دائماً وضعیت موجود فرایندها را به چالش می کشند و راهکارهای نوآورانه ارائه می کنند، حمایت کنید)
۵. از ابزارهای نوین دیجیتال برای توسعه کارگروه های بهبود مستمر استفاده کنید

# عوامل کلیدی شکست پیاده سازی بهبود مستمر فرایندها در سازمان های دولتی

وضعیت مطلوب	وضعیت موجود
بهبود مستمر	بهبود ناگهانی
مشارکت همه ذینفعان	فقدان تصمیمات گروهی در خفقان سلسله مراتب اداری
تکیه بر کارگروه های بهبود	تکیه بر بخشنامه و آیین نامه
بهبود فرایند مبتنی بر نیازها و مأموریت سازمان و صنعت	آیین نامه های بهبود در سطح دولت
تصویب بودجه دستگاه های دولتی بر مبنای محاسبه بهای تمام شده خدمات	تخصیص بودجه بر مبنای رایزنی، تعامل و تعداد کارکنان
موفقیت در بهبود فرایندها یکی از ملاک های سنجش عملکرد مدیران	عدم سنجش شفاف عملکرد مدیران

# توصیه هایی برای دستگاه های دولتی جهت پیاده سازی بهبود مستمر فرایندها

- اصلاح سیستم پاداش بر مبنای مشارکت در کارگروه های بهبود سازمان
- روزآمدسازی آیین نامه ارتقای رتبه بر مبنای شاخص های کارگروهی و مشارکت جمعی در چرخه های بهبود
- بهبود فرایند، پروژه ای و پایان پذیر نیست و می بایست تبدیل به مطالبه و دغدغه کارکنان گردد
- پاداش ها در فرایندهای بهبود تا حد امکان گروهی و شفاف هستند، نه فردی و محرمانه
- سلسله مراتب اداری در کارگروه های بهبود تا حد امکان کمرنگ شوند، گروه در میان خود یک سرپرست انتخاب می کند
- تهیه گزارش ها توسط اعضای کارگروه باشد نه توسط واحدهای روابط عمومی یا به صورت برون سپاری
- نتایج اقدامات بهبود به صورت دوره ای رصد شوند
- مدیران ارشد صاحب فرایند حتما در کارگروه های بهبود مشارکت فعال داشته باشند
- ترکیب کارگروه های بهبود به گونه ای باشد که آرای مخاطبان خدمت حتما مدنظر قرار گیرند

## دستاوردهای سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران در پیاده سازی نظام آراستگی (5S)



- کاهش انبارهای غیر رسمی درون دیپارتمان ها
- صرفه جویی حاصل از بازگشت اقلام غیر ضروری مصرفی و تملکی به انبار مرکزی
- توزیع اقلام بر مبنای نیاز
- ارتقای فرهنگ آراستگی و نظم محیط کار در میان همکاران



# دستاوردهای سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران در اجرای بهبود مستمر فرایندها



- ارتقای روحیه مشارکت و کارگروهی
- ارتقای فرهنگ تفکر انتقادی و پرسشگری
- شناسایی گلوگاه های فرایندی با پیشنهادهای همکاران
- توسعه ادبیات بهره وری در فرهنگ سازمانی و گفتمان روزمره
- کاهش هزینه های ارائه خدمات
- افزایش خروجی ها و نتایج
- بهبود چیدمان محیط کار

# مختصات فرهنگ بهبود مستمر

---

- از سؤالات انتقادی استقبال می شود
- ایده ها حتی اگر ابتدا غیر معمول به نظر برسند، شنیده می شوند و با رویکردی باز مورد بحث واقع می گردند

# با سپاس از توجه شما



لینک رزومه

## بابک زنده دل نوبری

- کارشناسی ریاضیات کاربرد در کامپیوتر
- کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات (سیستم های اطلاعاتی پیشرفته)
- دکتری مدیریت (تحقیق در عملیات)
- ۱۸ سال سابقه کار در بخش دولتی و خصوصی
- مدیر کل برنامه ریزی و نظارت سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران (از سال ۱۳۹۶ تا کنون)