

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

معرفی



علی اکبر عاکف

کارشناسی ارشد جامعه شناسی (دانشگاه پونا)
دانشجوی دکتری تخصصی روانشناسی اجتماعی

- * مدیر اسبق وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
- * رییس گروه آموزش و طبقه بندی مشاغل دانشگاه علوم پزشکی تهران
- * مدیر عامل شرکت فر دانش پژوهان (خدمات مشاوره مدیریت)
- * مشاور ارشد شرکت گمبا در حوزه بهبود بهره وری و فرآیند
- * عضو هیات مدیره انجمن توسعه بهره وری ایران

با سلام و عرض وقت به خیر، در این زمان کوتاه پیش بینی شده به یاری خدا با شما خواهیم بود با مطالب زیر:

- عوامل کلیدی موفقیت کایزن

- کایزن در کجا و چگونه به اجرا در آمده است

- آشنائی مختصر با برخی از ابزارهای مورد استفاده

- نمونه ای موفق از اجرای کایزن در بخش دولتی

عوامل کلیدی موفقیت کایزن

- متناسب سازی کایزن با فرهنگ و زندگی ایرانی

- اساس تفکر، هدف و تکنیک های اصلی حفظ ولی جزئیات اجرائی با فرهنگ ایرانی متناسب سازی و برخی بخشها بان افزوده گردید

عوامل کلیدی موفقیت کاپرن

۱- تغییر:

اگر زاویه دیدت را تغییر دهی زندگیت را تغییر داده ای

عوامل کلیدی موفقیت کایزن

۲- هدفمندی

برای شروع باید هدفی مشخص، قابل اندازه گیری،
واقع بینانه و زمان دار تعیین گردد

عوامل کلیدی موفقیت کایزن

۳- کار گروهی

آموزش کار گروهی به شیوه درست از اهداف مهم کایزن است

عوامل کلیدی موفقیت کایزن

۴- احترام به آراء و استفاده از خرد جمعی

اتکاء به تجربه و فکر برتر از اساسی ترین اصول
کایزن است

عوامل کلیدی موفقیت کایزن

۵- شکستن سدّ عاداتها

ازخلاف امد عادت بطلب کام که من
کسب جمعیت از آن زلف پریشان کردم (حافظ)

عوامل کلیدی موفقیت کایزن

۶- تجزیه تحلیل علمی مسایل

تا حد ممکن مسایل ومشکلات در فرایند به اجزاء کوچک تر خرد شده و مورد تحلیل قرار می گیرند.

عوامل کلیدی موفقیت کایزن

۷- استقبال از خلاقیت و نوآوری ها

کایزن بستر مناسب برای بروز خلاقیت و ظهور فکر های نو است. در این راستا بسیاری راه حل های نو و بدیع در گروه شکوفا می شود.

عوامل کلیدی موفقیت کایزن

۸- برنامه ریزی علمی برای اجرا

برای رسیدن به هدف از قبل تعیین شده و اجرای بهترین راه حل مسئله ، مسئولیت ها و زمان بندی معقول منظور و پی گیری می شود.

عوامل کلیدی موفقیت کایزن

۹- ارزیابی چگونگی پیشرفت حل مشکل .

از زمان برنامه ریزی، اجرای آزمایشی، ارزیابی و اجرا، تمام مراحل بصورت گردشی و چرخه با نگاه به هدف تعیین شده اولیه، مرتب مورد سنجش قرار گرفته و اصلاحات احتمالی انجام می پذیرد.

عوامل کلیدی موفقیت کایزن

۱۰- استمرار

یکی از مهمترین عوامل توفیق کایزن، مستمر بودن و تداوم بازنگری به فرایند در سازمان می باشد.

حضور موفق کایزن در سراسر کشور

پروژه کایزن از سال ۱۳۸۲ در بیش از ۱۶۰ دستگاه دولتی در بخش خدمات و در بخش خصوصی و صنعت به طور موفق به اجرا در آمده است.

این پروژه در استان تهران (وزارت علوم، بیمارستانها و کلینیک های تامین اجتماعی، سازمان اسناد و کتابخانه ملی، ستاد مرکزی دانشگاه جامع علمی و کاربردی و.....) و در غالب ادارات کل استانهای ذیل : آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اردبیل، ایلام، چهارمحال و بختیاری، کرمان، هرمزگان، گیلان، مازندران، مرکزی و..... اجرا گردیده است.

مراحل اجرای پروژه کایزن در نظام دولتی

- ۱- نشست بالاترین مسئول دستگاه برای تشریح برنامه و جلب حمایت ایشان
- ۲- آشنائی با دستگاه و معاونین و مدیران مسئول و فرایند هربخش
- ۳- انتخاب تعدادی فرایند مشکل دار با نظر مسئولین مربوطه
- ۴- نشست اولیه با صاحبان فرایندهای مربوطه برای شکل دهی گروه
- ۵- تشکیل گروهی با تعداد نفرات حداقل پنج و حداکثر ۸ نفر
- ۶- توجیه گروه برای شرکت در برنامه های پیش رو
- ۷- تشکیل جلسات آموزشی صبحها تا ظهر
- ۸- انجام امور کارگاهی و عملی کردن آموخته های جلسه صبح در محل فعالیت
- ۹- مستند کردن فعالیت های گروه در کارگاه با ضبط فیلم و عکس
- ۱۰- هرگروه صبح روز بعد در ابتدای جلسه آموزش برای سایر گروه ها گزارش فعالیت کارگاه خود را به نمایش می گذارد
- ۱۱- دوره به مدت چهار الی پنج روز متوالی ادامه داشته و در نهایت در روز آخر گزارش نهائی گروه ها با بازدید از محل فعالیت برای مسئول ارشد و سایر گروه ها ارائه میگردد
- ۱۲- از گروه یا گروه های برتر تقدیر و قدردانی بعمل خواهد آمد.

آشنائی مجمل با برخی ابزارهای مورد استفاده در کایزن

- ۱- بارش افکار (طوفان فکری)
- ۲- نمودار قالبی
- ۳- فلوجارت
- ۴- نمودار استخوان ماهی (ایشی کاوا)
- ۵- نمودار پارتو
- ۶- چرخه دمینگ (PDCA)
- ۷- مودا لیست و برگه برنامه عملیاتی

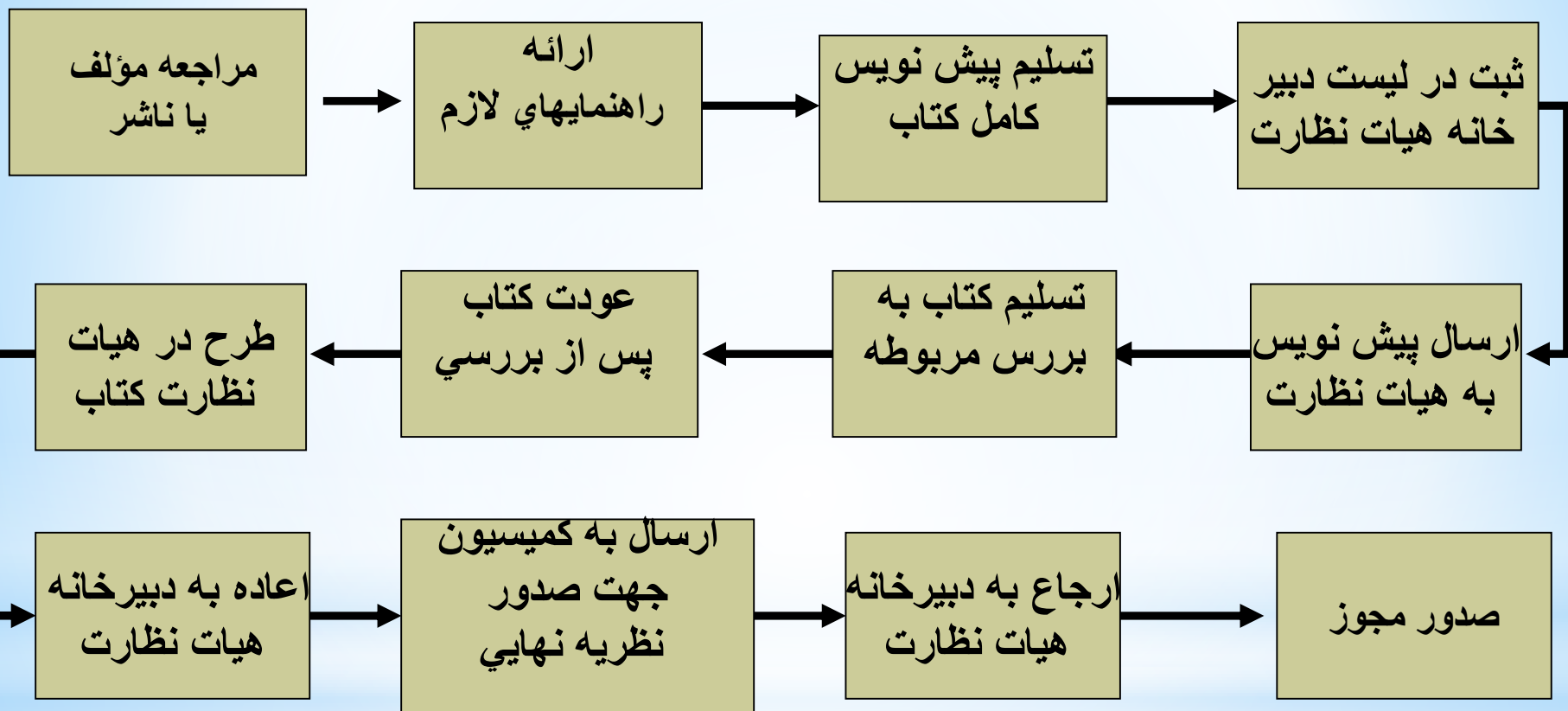
بارش افکار چیست؟

ابزاری برای کشف خلاقانه علل بروز مسائل یا راه حل ها

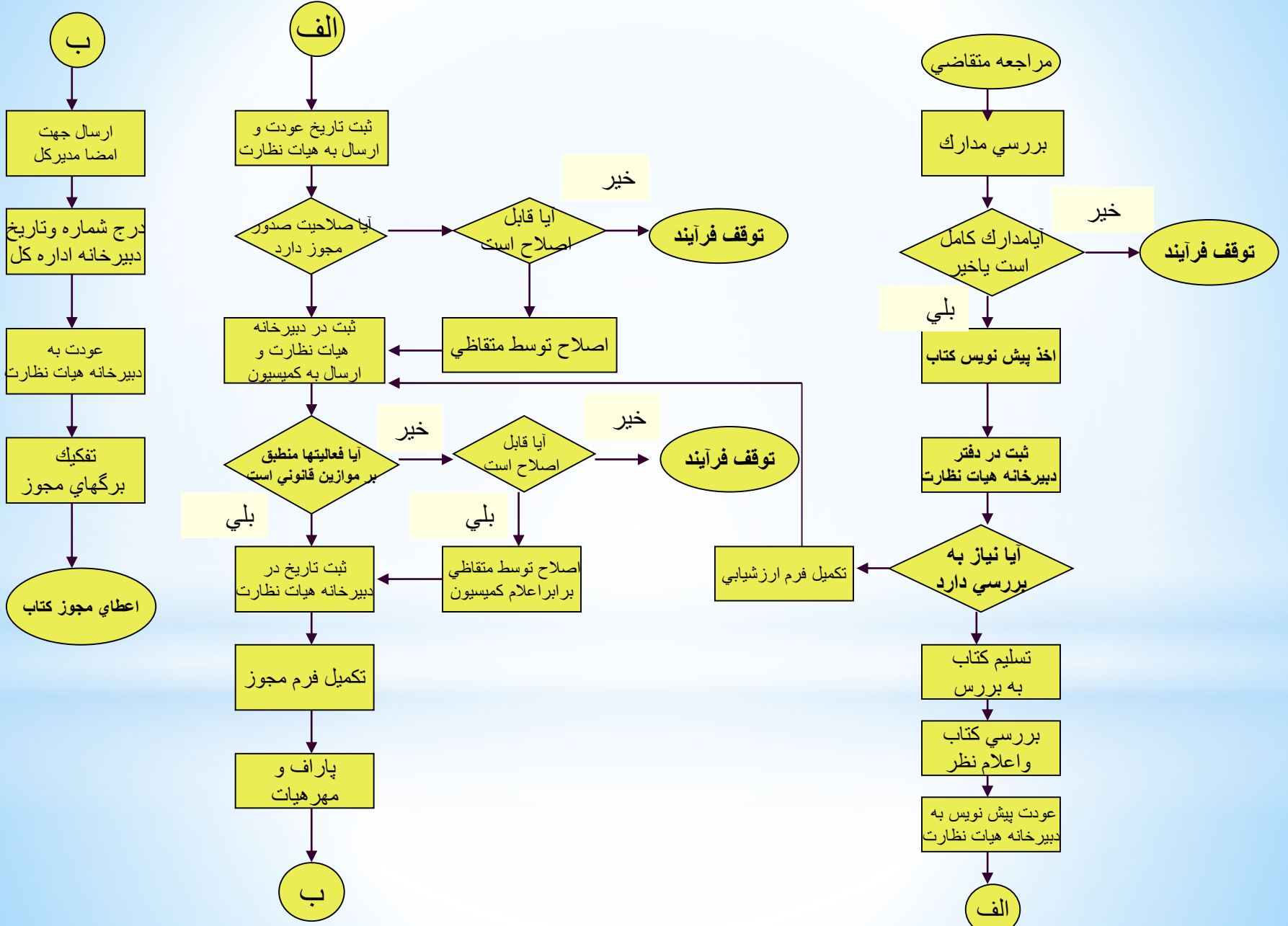
در محیطی آزاد و خالی از انتقاد

مورد استفاده کارگروه های حل مساله

نمودار قالبی فرآیند

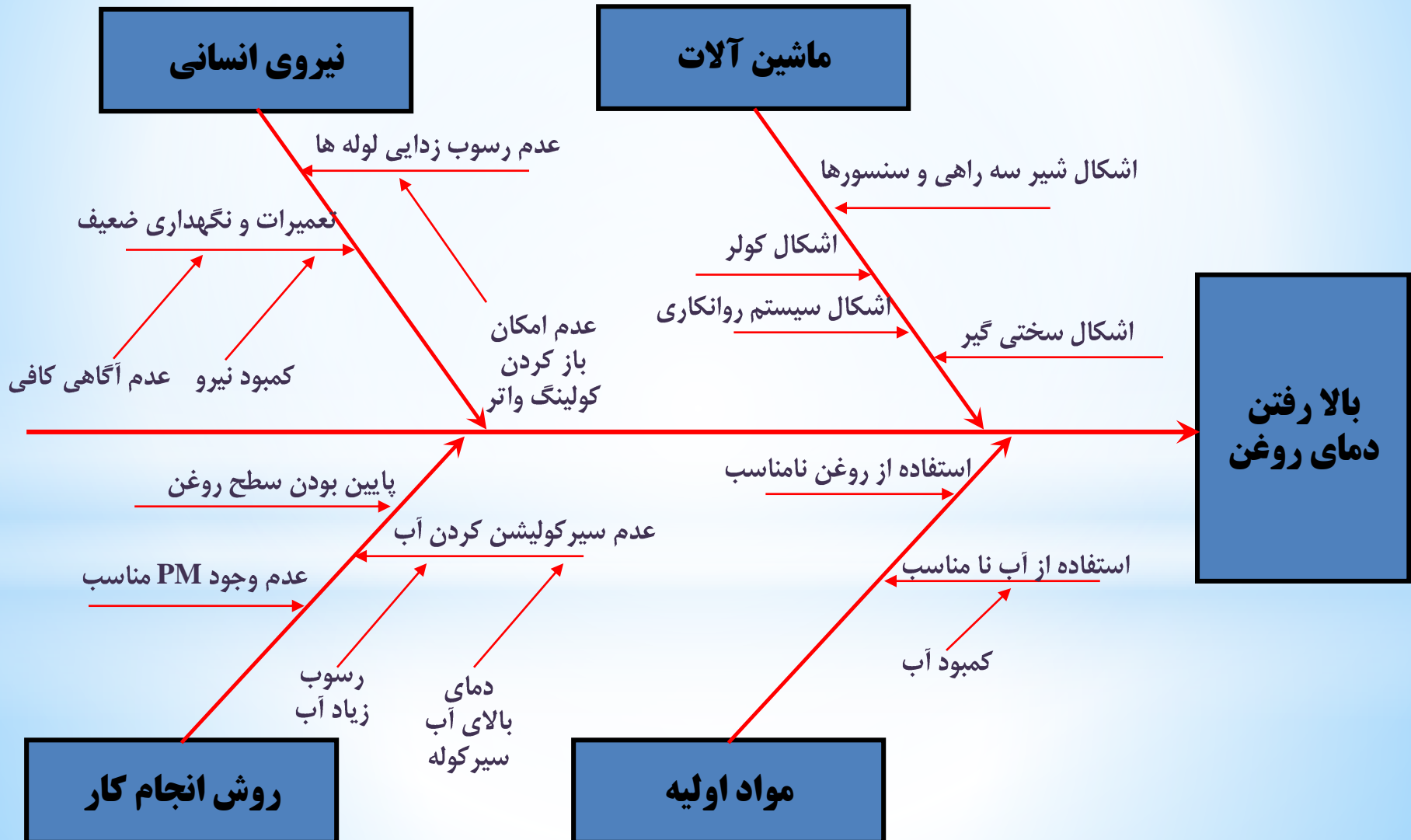


فلوچارت قبل از بهبود

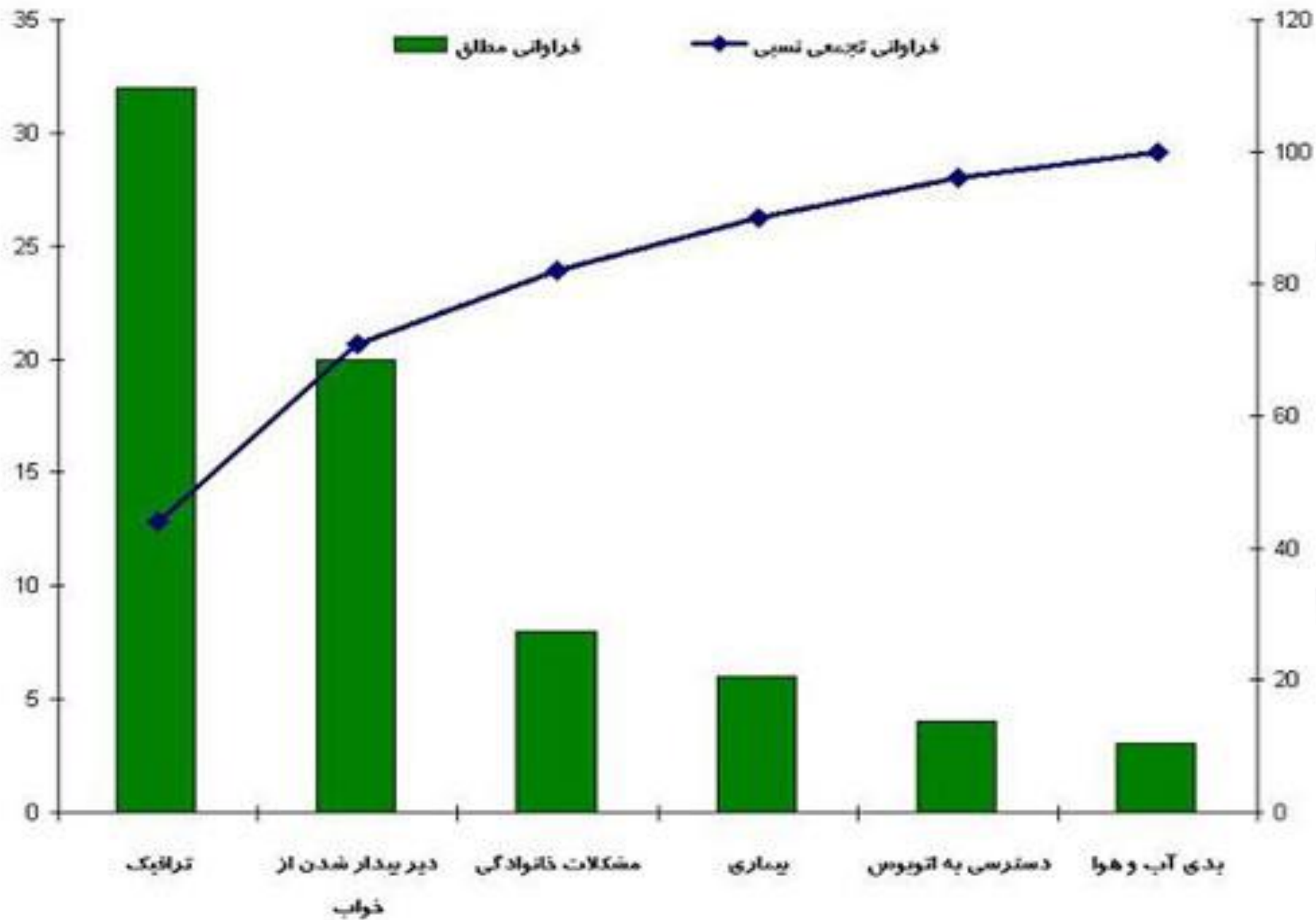


2. تجزیه و تحلیل و علل موثر

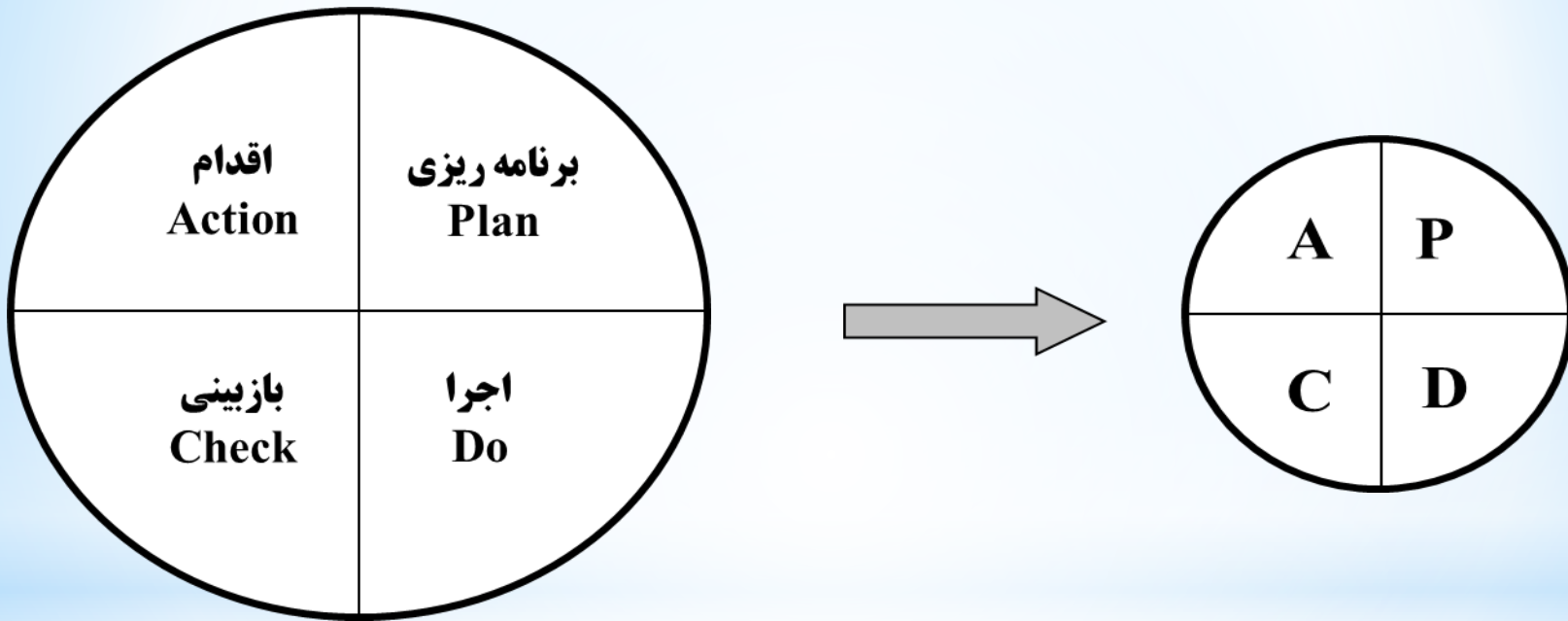
شناسایی علل ریشه ای مسئله با استفاده از نمودار ایشی کاوا



تاخیر حضور کارکنان در محل کار



چرخه دمینگ



چرخه PDCA بهبود فرآیندها را پیگیری می کند.

برخی نمونه ها از تجارب حاصله (در بخش دولتی) از کایزن در بیست سال اخیر

در نظر بود حد اقل سه نمونه از اجرای کایزن در این بخش ارائه شود لیکن با توجه به محدودیت وقت و نظر به اینکه در بخش بعدی جناب دکتر زنده دل اجرای کایزن در کتابخانه ملی را ارائه خواهند نمود لذا در این بخش تنها به ذکر یک گزارش کوتاه و مختصر از اداره کل ارشاد استان آذربایجان غربی بسنده کرده و توجه شما را به این گزارش جلب می نمایم:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

باتلاش و همدلی

پیش بسوی

تغیر و بهره وری

بهره‌آوری برای بهره‌وری

شعار ما

بهره‌وری برای نوآوری

جمهوری اسلامی ایران
خانه فرهنگ تبریز
اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی آذربایجان شرقی

اداره كل فرهنگ و ارشاد اسلامي آذربايجان شرقي

اداره امور فرهنگي

نام فرآیند:

صدور مجوز کتاب

تاریخ اجرا: اسفند ماه 1383



نام مشاور: جناب آقاي دكتور عاكف

اسامي اعضاء گروه



احمد حسن حسين



ناصر وحيدى مهر



علي پورحسن



علي رضايي



اسمعيلى چراغ نيا



رقيه ريحاني

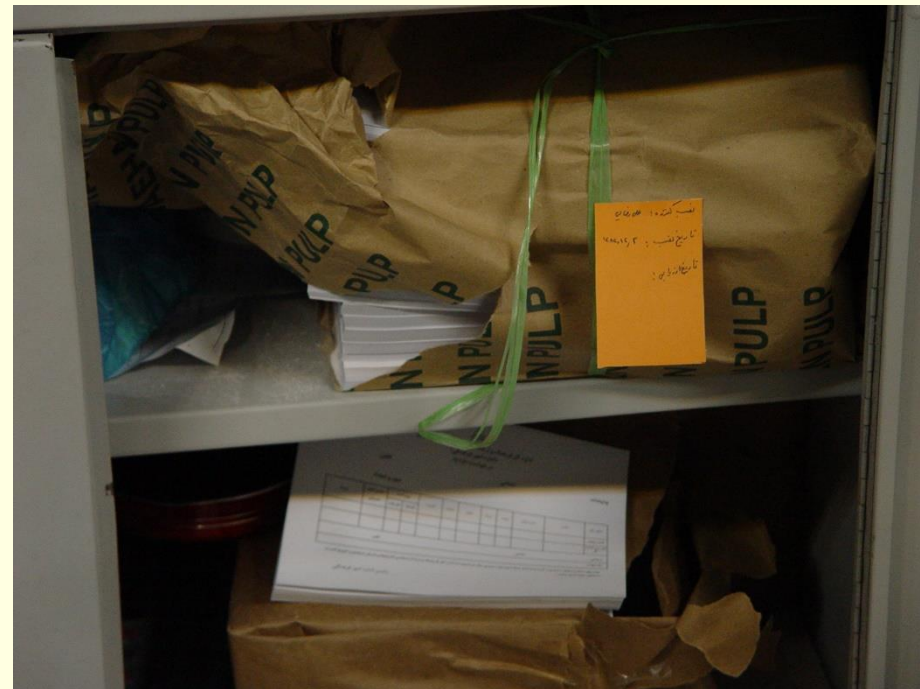


اشرف مرام

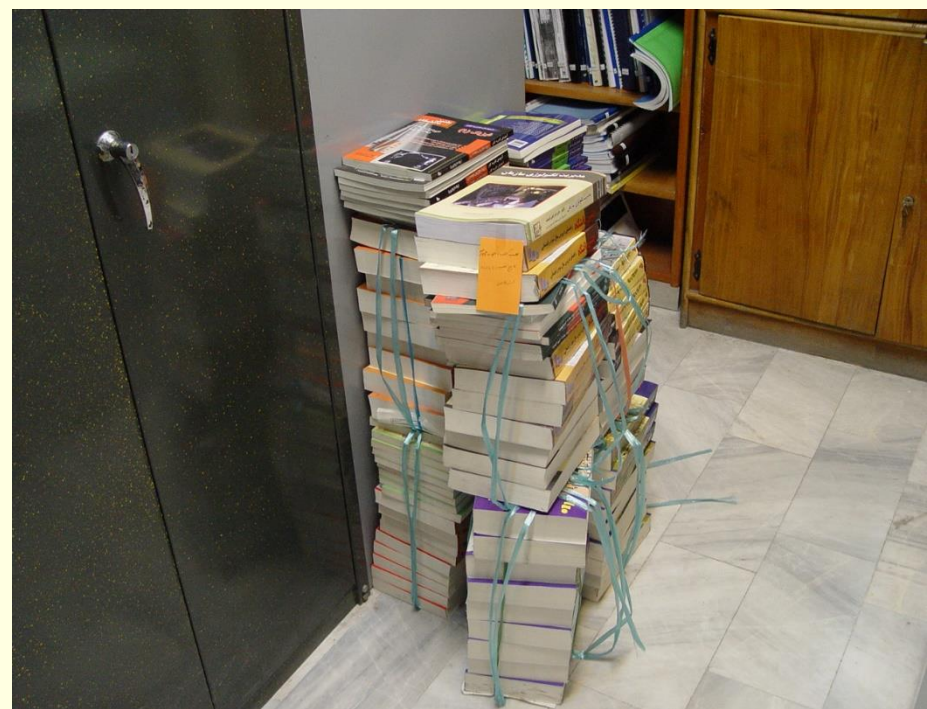
اعضاء گروه:



نهضت بر چسب قرمز (RED TAG)



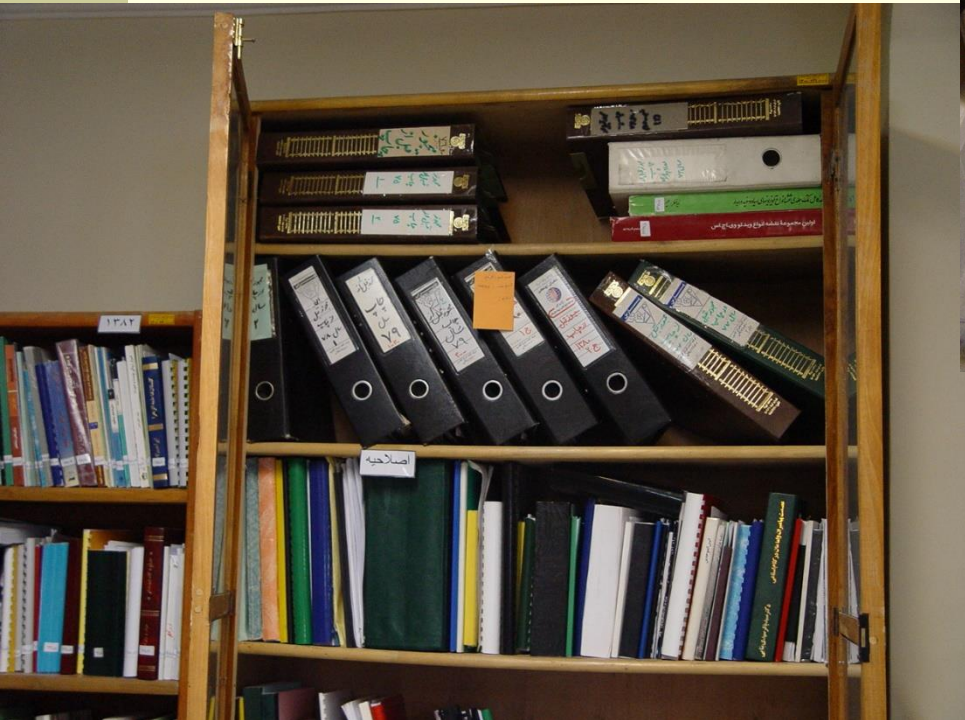
نهضت بر چسب قرمز (RED TAG)



نهضت بر چسب قرمز (RED TAG)



نهضت بر چسب قرمز (RED TAG)



مقایسه وضعیت قبل و بعد از بهبود

بعد از بهبود ↓



↑ قبل از بهبود



↑ قبل از بهبود

↓ بعد از بهبود





↑ قبل از بهبود



↑ بعد از بهبود



↑ قبل از بهبود



↑ بعد از بهبود

بعد از بهبود



قبل از بهبود

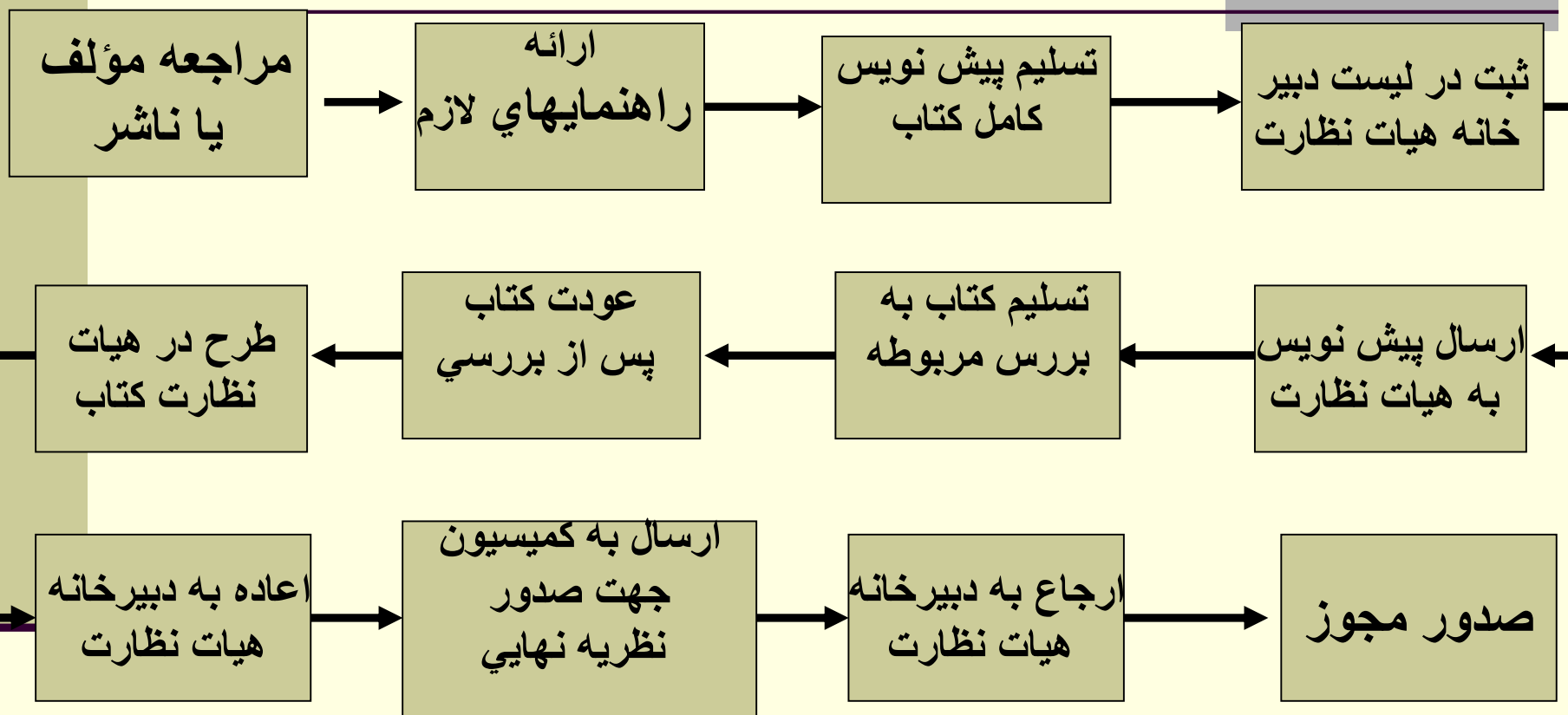
رئوس موارد بر چسب هاي قرمز (RED TAG) 23 مورد

موارد اجرا شده : تمامي 23 مورد

محل گمبا



نمودار قالبی فرآیند



فایل

قفسه کتاب

قفسه کتاب

میز کار

میز کار

میز کار

صندلي

صندلي

صندلي

صندلي

صندلي

صندلي

صندلي

میز عسلي

پلان چينش قبل از بهبود

میز کار

میز کار

قفسه کتاب

فایل

کمد آرشیو

کمد آرشیو

کمد آرشیو

کمد آرشیو

ورودي

فایل

قفسه کتاب

میز کار

میز کار

میز کار

صندلي

صندلي

صندلي

صندلي

پلان چينش بعد از بهبود

میز کار

ورودي

کمد آرشیو

کمد آرشیو

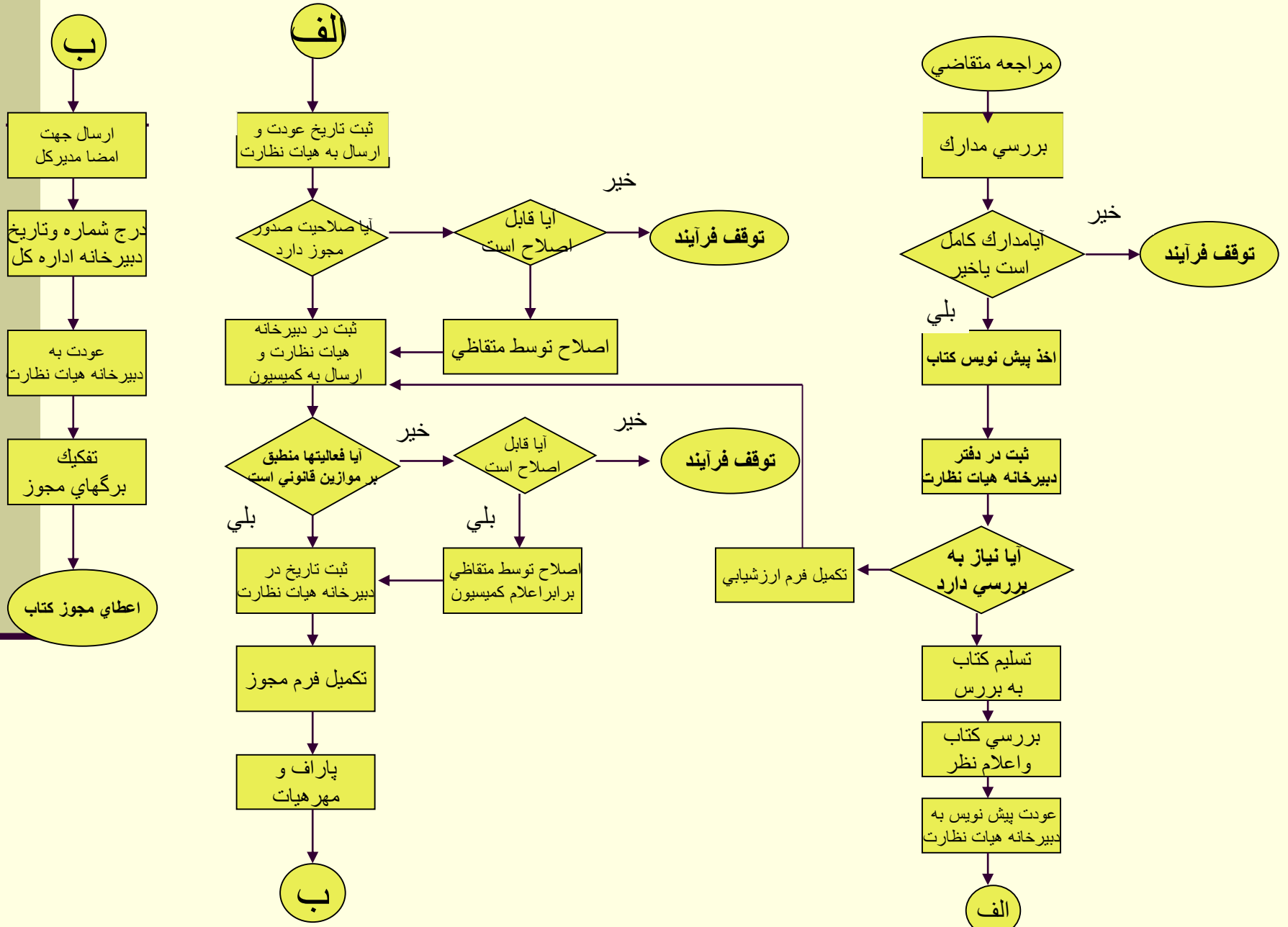
کمد آرشیو

کمد آرشیو

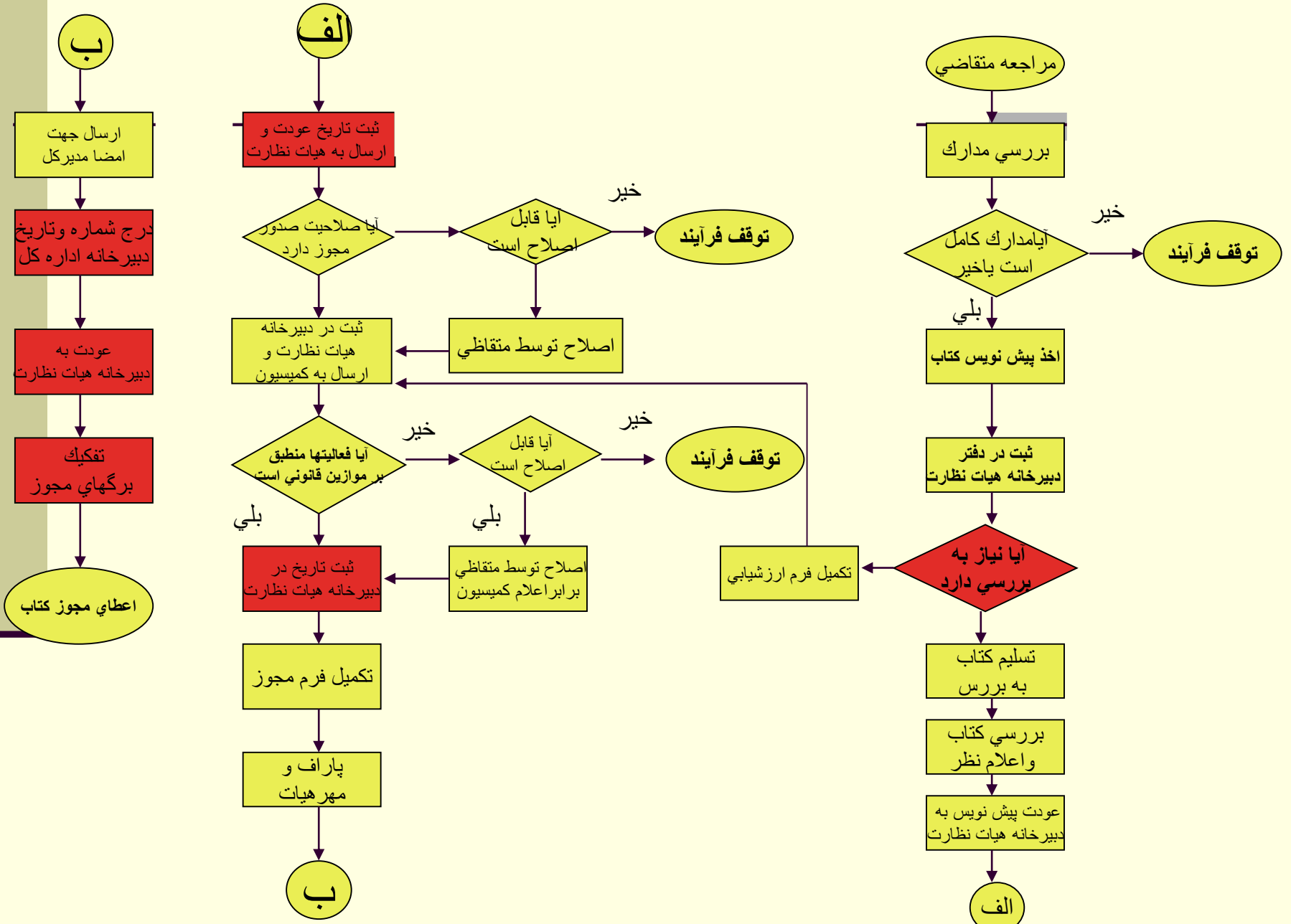
فایل

قفسه کتاب

فلوچارت قبل از بهبود



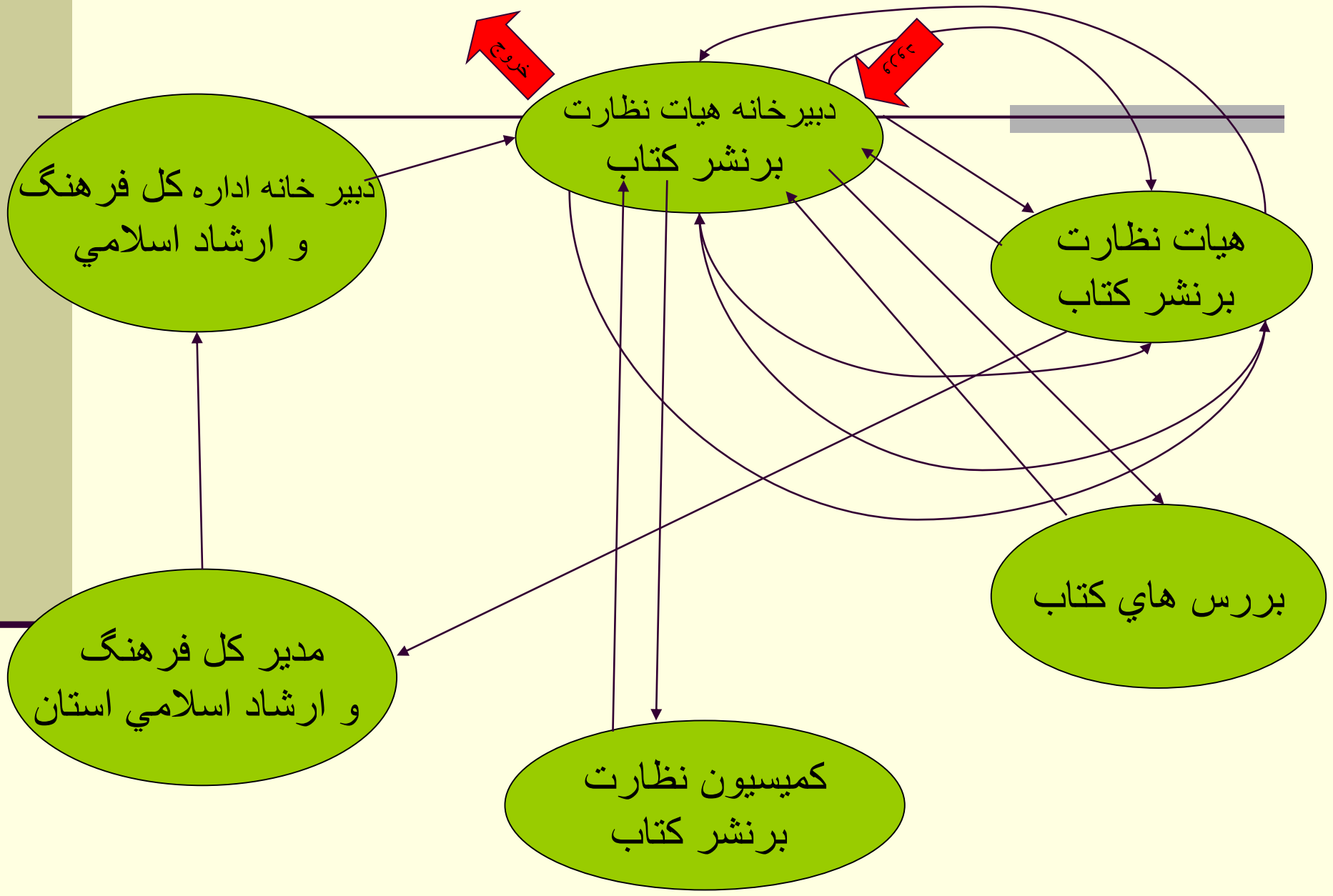
فلوچارت در حال بهبود



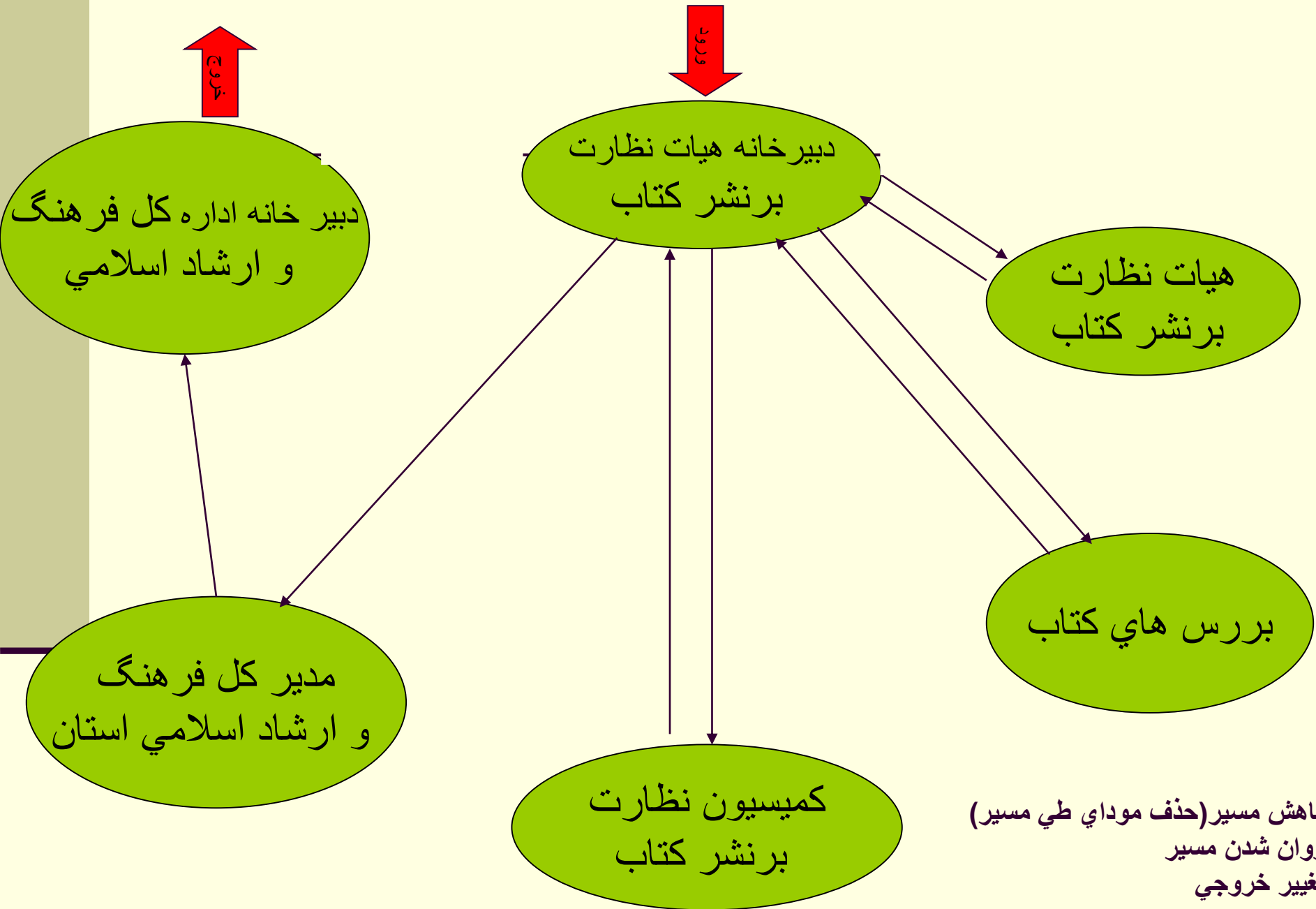
فلوچارت بعد از بهبود



نمودار اسپاگتی فرآیند صدور مجوز کتاب (قبل از بهبود)



نمودار اسپاگتی فرآیند صدور مجوز کتاب (بعد از بهبود)

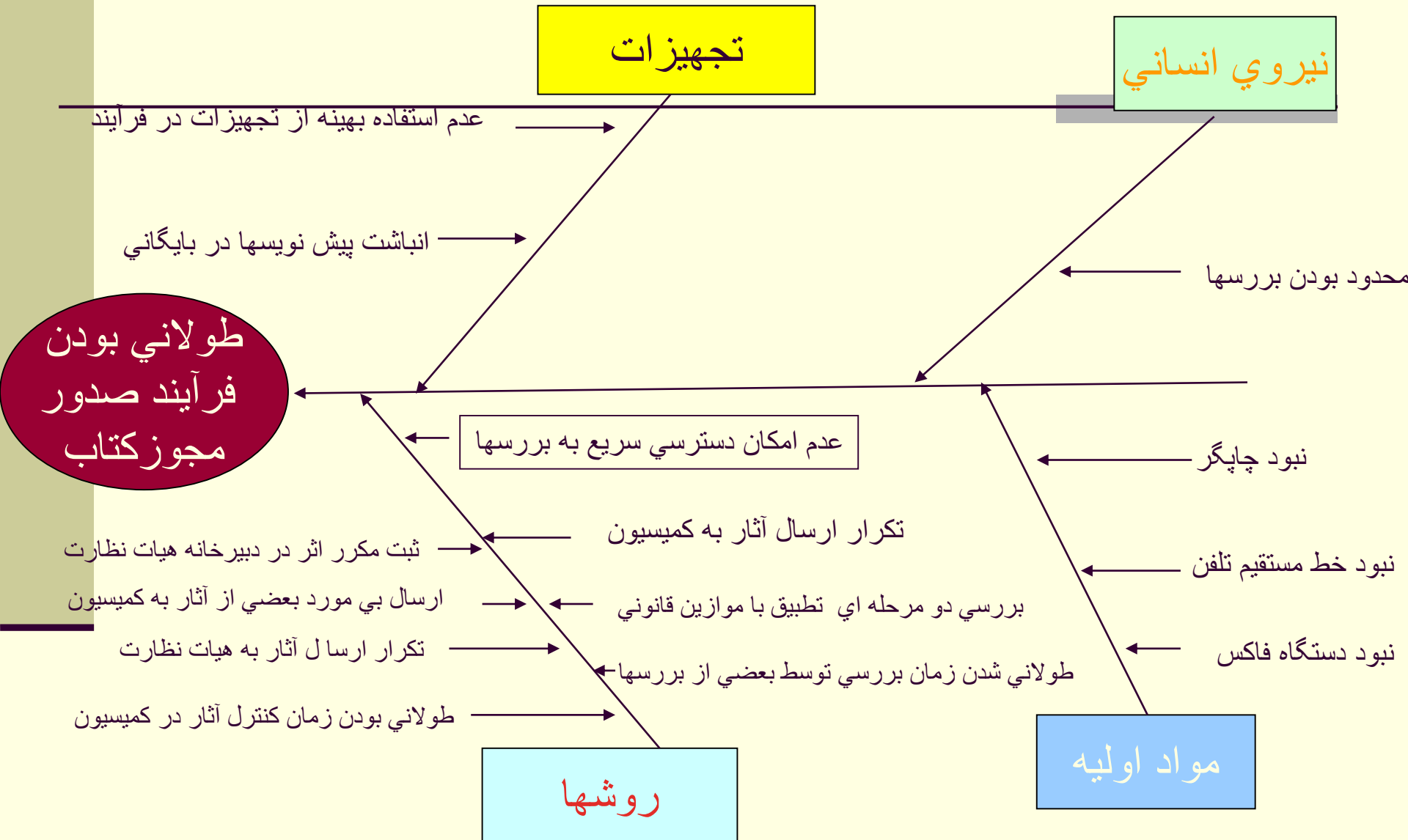


کاهش مسیر (حذف مودای طی مسیر)
روان شدن مسیر
تغییر خروجی

علل بروز مشکل (اتلاف)

1. طولانی بودن زمان کنترل آثار در کمیسیون
2. ارسال بی مورد بعضی کتب به کمیسیون
3. محدود بودن بررسیها
4. تکرار ارسال آثار به هیات نظارت
5. طولانی بودن زمان بررسی توسط بعضی از بررسیها
6. عدم امکان استفاده از تجهیزات
7. انباشت پیش نویس کتابها و در دسترس بودن اسناد محرمانه
8. نبود خط مستقیم تلفن

نمودار استخوان ماهی



لیست بارش افکار

- محدود بودن بررسیها
- عدم استفاده از تجهیزات بصورت بهینه در فرآیند
- انباشت پیش نویس کتابها
- تکرار ارسال آثار به هیات نظارت
- تکرار ارسال آثار به کمیسیون
- طولانی بودن کنترل آثار در کمیسیون
- ارسال بی مورد بعضی کتب به کمیسیون
- طولانی شدن زمان بررسی توسط بعضی از بررسیها
- بررسی دو مرحله ای تطبیق کتب با موازین قانونی
- ثبت مکرر در دبیرخانه هیات نظارت
- نبود چاپگر و فاکس 0000
- نبود خط مستقیم تلفن

نمودار همگرایی

مواد اولیه

نبود چاپگر و فاکس
نبود خط مستقیم تلفن

روشها

تکرار ارسال آثار به هیات نظارت
تکرار ارسال آثار به کمیسیون
طولانی بودن کنترل آثار در کمیسیون
ارسال بی مورد بعضی کتب به کمیسیون
طولانی شدن زمان بررسی توسط بعضی از بررسیها
بررسی دو مرحله ای
تطبیق کتب با موازین قانونی
ثبت مکرر در دبیرخانه هیات نظارت

تجهیزات

عدم استفاده از تجهیزات بصورت بهینه در فرآیند انباشت پیش نویس کتابها

نیروی انسانی

محدود بودن بررسیها

فهرست راهکارها و اولویت های پیشنهادی برای حل مشکل

- مذاکره با مدیر کل
- تفویض اختیار به هیات نظارت برای اعلام نظر در مورد کتب فنی – علمی – تجدید چاپ و کمک درسی
- بکارگیری نیروهای بررسی بیشتر
- تعیین بررسی مربوطه صرفاً توسط کارشناس دبیر خانه هیات نظارت
- تعیین محدودیت زمانی برای بررسی و کنترل
- اضافه نمودن چاپگر و فاکس و اسکنر به کامپیوتر
- ایجاد آرشیو مناسب و در دسترس
- ایجاد خط مستقیم تلفن

مودا لیست (MUDA LIST)

مرحله اجرا	مسئول اقدام	تاریخ اقدام		امتیاز راه حل (از ۵)				راهکار بهبود	شرح اتلاف	ردیف
		پایان	شروع	جمع	اثر بخشی	هزینه بر نبودن	سهولت در اجرا			
A/PC /D	ناصر وحیدی مهر	۱/۲/۸۴	۱/۱/۸۴	۱۱	۵	۵	۱	مذاکره با مدیر کل	طولانی بودن زمان کنترل آثار در کمیسیون	۱
A/PC /D	ناصر وحیدی مهر	۱۵/۱/۸۴	۱/۱/۸۴	۱۵	۵	۵	۵	تفویض اختیار به هیات نظارت برای اعلام نظر در مورد کتب فنی - علمی - تجدید چاپ و کمک درسی	ارسال بی مورد بعضی کتب به کمیسیون	۲
A/PC /D	ناصر وحیدی مهر	۱/۳/۸۴	۱/۱/۸۴	۱۱	۴	۵	۲	بکارگیری نیروهای بررس بیشتر	محدود بودن بررسها	۳
A/PC /D	علی رضایی	۱۵/۱/۸۴	۱/۱۲/۸۳	۱۴	۴	۵	۵	تعیین بررسی مربوطه صرفا توسط کارشناس دبیر خانه هیات نظارت	تکرار ارسال آثار به هیات نظارت	۴
A/PC /D	علی رضایی	۱/۳/۸۴	۱/۱/۸۴	۱۲	۴	۵	۳	تعیین محدودیت زمانی برای بررسه و کنترل	طولانی بودن زمان بررسی توسط بعضی از بررسها	۵
A/PC /D	احمد حسن حسین	۱۵/۱۲/۸۳	۱۰/۱۲/۸۳	۹	۳	۲	۴	اضافه نمودن چاپگر و فاکس و اسکنر به کامپیوتر	عدم امکان استفاده از تجهیزات	۶
A/PC /D	ناصر وحیدی مهر	۱/۶/۸۴	۱/۱/۸۴	۷	۳	۱	۳	ایجاد آرشیو مناسب و در دسترس	انباشت پیش نویس کتابها و در دسترس بودن اسناد محرمانه	۷
A/PC /D	ناصر وحیدی مهر	۱/۴/۸۴	۱/۱/۸۴	۹	۳	۳	۳	ایجاد خط مستقیم تلفن	نبود خط مستقیم تلفن	۸

جدول محاسبه دستاورد بهبود در فرآیند صدور مجوز کتاب

صرفه جویی	محاسبه صرفه جوییها	قبل از بهبود	بعد از بهبود	بهبود حاصله
صرفه جویی در وقت مراجعین	$800 * 12 = 9600$ روز $96006 / 365 = 26.5$ در سال	27 روز	15 روز	12 روز
صرفه جویی در مسافرت و آمد کارکنان (داخل اداره)	$232 * 800 = 185600 / 1000 = 18$ کیلومتر در سال $8 * 800 = 6400 / 1000 = 6.4$ تر در سال	185.6 کیلوم تر در سال	6.4 کیلومتر در سال	179.2 کیلومتر در سال
صرفه جویی در وقت کارکنان	*** طی مسیر در 40 ثانیه 50 متر ***** $179.2 * 1000 = 179200$ متر $179200 * 40 / 50 = 143360$ $143360 / 360 = 398$ ساعت $398 / 8 = 49.7$ روز در سال			49.7 روز در سال صرفه جویی میشود

- در سال بطور متوسط ۸۰۰ مورد مجوز چاپ کتاب صادر می شود
- ** در هر سال قبل از بهبود بطور متوسط کارکنان ۱۸۵.۲ کیلومتر در داخل اداره رفت و آمد می کنند
- *** در هر ۴۰ ثانیه ۵۰ متر مسیر طی می شود
- **** در هر سال کارکنان مجموعاً ۱۷۹.۲ کیلومتر کمتر راه می پیمایند

ارتباط با ما

■ تبریز خیابان امام خمینی نرسیده به چهارراه آبرسانی

■ اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی

■ اداره امور فرهنگی

شماره تلفن: 0411-3357840

پست الکترونیکی: info@farhang-as.gov.ir

روز بخیر

**در ادامه :
به ارائه جناب آقای
دکتر زنده**

**دل مدیر کل محترم بر نامه
ریزی و نظارت سازمان اسناد و
کتابخانه ملی ایران بذل عنایت
فرمائید.**

پایدار باشید

این یک خدا

حافظی

نیست آغاز

آشنایی است