

# بهبود مستمر فرآیندها با رویکرد کایزن در سازمان‌های دولتی

(مروری بر تجارب سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران)

سخنرانان:

مهندس رضا پورخردمند (مدیر عامل انجمن توسعه بهره‌وری ایران)

دکتر علی‌اکبر عاکف (عضو هیئت مدیره انجمن توسعه بهره‌وری ایران)

دکتر بابک زنده‌دل نوبری (مدیر کل برنامه‌ریزی و نظارت سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران)

دبیر جلسه:

دکتر علی متوسلی

(مدیر کل دفتر خدمات پژوهشی و عضو هیئت علمی موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی)

۱۴۰۰/۰۱/۳۰



موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

مطالب مندرج در این گزارش منحصرآ گفته‌های سخنرانان است و به هیچ‌وجه منعکس‌کننده نظر موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی نیست.

نشست "بهبود مستمر فرآیندها با رویکرد کایزن در سازمان های دولتی" با سخنرانی آقایان مهندس رضا پورخرمدند (مدیر عامل انجمن توسعه بهره‌وری ایران)، دکتر علی اکبر عاکف (عضو هیئت مدیره انجمن توسعه بهره‌وری ایران) و دکتر بابک زنده‌دل نوبری (مدیرکل برنامه‌ریزی و نظارت سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران) و با حضور جمعی از کارشناسان و علاقه‌مندان در تاریخ ۱۴۰۰/۰۱/۳۰ به صورت آنلاین برگزار گردید.

### دکتر علی متوسلی

بهره‌وری مسئله‌ای چالش برانگیز در سطح کلان کشورهاست. میزان بهره‌وری بر میزان درآمد کشورها موثر است و مشاهده می‌شود که سطح بهره‌وری در کشورهای پیشرفته بسیار بالاتر از کشورهای در حال توسعه و فقیر است. در سطح خرد نیز بهره‌وری در بین سازمان‌ها و شرکت‌ها، تعیین‌کننده‌ی میزان تولید کالا یا خدماتی است که ارائه می‌شود و کم یا زیاد بودن آن بر میزان عملکرد و موفقیت سازمان‌ها یا شرکت‌ها کاملاً اثرگذار است. بخشی از این مجموعه‌های خرد، سازمان‌های دولتی هستند که به عنوان بخش عمومی، خدماتی را به مردم ارائه می‌کنند. این نشست بر موضوع بهره‌وری در این سازمان‌ها با رویکرد کایزن تمرکز دارد و در آن الزامات و توصیه‌های این رویکرد که برگرفته از کشور ژاپن می‌باشد مرور خواهد شد.

### مهندس رضا پورخرمدند

به بهره‌وری می‌توان از زاویه‌هایی متفاوت نگاه کرد. اینکه بدانیم همواره راه بهتری برای انجام کار وجود دارد و تلاش کنیم کار امروز بهتر از دیروز و کار فردا بهتر از امروز باشد مصداقی از بهره‌وری است. از منظر اقتصادی افزایش بهره‌وری با افزایش تولید ناخالص داخلی و فراهم کردن یک زندگی اجتماعی بهتر برای مردم، رونق اقتصادی و درآمد بیشتر صاحبان کسب و کار و امکان دریافت مالیات بیشتر برای دولت، همراه است. فرمول ریاضی بهره‌وری نیز به صورت نسبت خروجی (ستانده) به ورودی (نهاده) در یک دوره زمانی خاص، تعریف می‌شود که به ما امکان می‌دهد تا بهره‌وری خود را با خود یا دیگران مقایسه کنیم. اما تعریف مناسب‌تر و کاربردی‌تر برای بهره‌وری "انجام کار درست به روش درست" است. کار درست آن کاری است که مدنظر مشتری ما یا جزء اهداف سازمان ما است و روش درست آن روشی است که با کمترین هزینه بهترین خروجی را تولید کند. این تعریف به این نکته اشاره دارد که آیا کاری که ما انجام دادیم لازم بود که انجام شود یا نه؟ اگر انجام آن کار لازم نبود، در واقع با هر روش درست یا نادرستی که آن کار انجام گرفته باشد موجب اتلاف منابع سازمان شده است زیرا انجام آن کار یا خدمت جزء اهداف سازمان نبوده یا مطلوب مشتریان سازمان نیست.

منابع ارتقای بهره‌وری طبق تعریف سازمان ملل شامل چهار عامل مدیریت (رهبری)، نیروی انسانی، سرمایه (بودجه) و زیرساخت‌ها می‌باشد که در بین آنها مدیریت و نیروی انسانی تقریباً ۷۵ درصد در ارتقای بهره‌وری موثر هستند.

حرکت بهره‌وری ژاپن در سال ۱۹۵۴ میلادی آغاز و پس از تاسیس مرکز بهره‌وری ژاپن، سه اصل به عنوان اصول حرکت بهره‌وری تعریف شد. اصل اول ارتقای کیفیت زندگی مردم همزمان با حفظ اشتغال است. این اصل می‌گوید که به بهانه بهره‌وری نباید بیکاری ایجاد کرد چون بیکاری مسائل و مشکلات زیادی را به همراه خواهد داشت و کیفیت زندگی مردم پایین خواهد آمد. اصل دوم مشارکت کارگر و کارفرما است. این اصل می‌گوید که کارفرما نباید به بهانه آوردن و به خطر انداختن سرمایه و ایجاد

کارآفرینی، کل بار تولید را به دوش کارگر بیندازد. کارگران نیز نباید به این فکر کنند که تمام زحمات را آنها متحمل می‌شوند و کارفرما آنها را استثمار می‌کند. اصل سوم توزیع عادلانه منافع حاصل از بهره‌وری است. یعنی اگر در یک مجموعه توسط نیروی انسانی ابتکارهایی برای حرکت بهتر صورت گرفت و منفعی از آن حاصل شد، باید این منافع بین همه کارکنان، تامین‌کنندگان سرمایه و مصرف‌کننده کالا یا خدمات به طور منصفانه تقسیم شود. در بسیاری از موارد دیده می‌شود که بهبود یک سازمان یا شرکت در جهت بهبود زندگی مردم نیست و مردم تاوان پایین بودن بهره‌وری را می‌پردازند.

در گزارش سازمان APO، رشد اقتصادی در کشورهای عضو این سازمان به تفکیک حوزه جغرافیایی از سال ۱۹۷۰ تا ۲۰۰۸ میلادی بررسی شده است. طبق این گزارش، رشد تولید ناخالص داخلی مجموع کشورهای عضو (۵ برابر در طی این دوره)، شرق آسیا (۸ برابر)، جنوب آسیا (۶،۵ برابر)، کشورهای عضو آسه‌آن (۹ برابر)، ایالات متحده آمریکا (سه برابر) و ۱۵ کشور عضو اتحادیه اروپا (۲،۵ برابر) شده است. در دهه ۷۰ میلادی، ۲۰ کشور عضو، رشد اقتصادی معادل ۶۰ درصد کشورهای عضو اتحادیه اروپا و ایالات متحده آمریکا را تجربه کرده‌اند. این در حالی است که در سال ۲۰۰۸، رشد اقتصادی ۲۰ کشور عضو، از میانگین رشد اقتصادی ایالات متحده آمریکا و ۱۵ کشور عضو اتحادیه اروپا بیشتر بوده است. تولید ناخالص داخلی سرانه ایران به قیمت پایه ۲۰۱۰ در سال ۱۹۷۷ به میزان ۹۵۴۷ دلار و تقریباً بالاتر از همه کشورهای آسیایی بوده و در سال ۲۰۱۸، ۶۶۷۴ دلار بوده که حدود ۳۰ درصد کاهش داشته است. در طی این دوره در کشورهایی مانند کره جنوبی، ترکیه، مالزی و چین، رشد درآمد سرانه بسیار بیشتر از ایران و به ترتیب حدود ۷۱۷، ۱۷۷، ۳۲۴ و ۲۶۶۹ درصد رشد را تجربه کرده‌اند. بهتر است بدانیم که متأسفانه بیشتر درآمد ایران حاصل از فروش منابع زیرزمینی است اما بیشتر درآمد کشورهای نامبرده شده حاصل ارتقای بهره‌وری و تولید است.

در بحث مدیریت فرآیند و بهره‌وری، فرآیند به مجموعه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که در جهت تحقق اهداف کلان سازمان تنظیم می‌شوند، با هم ارتباط منطقی دارند و در نهایت منجر به تولید ارزش می‌شوند. بنابراین، آن دسته از فعالیت‌هایی که تولید ارزش نمی‌کنند، فرآیند محسوب نمی‌شوند. بر این اساس برای افزایش بهره‌وری، علاوه بر اینکه همواره باید فرآیندها پایش و بررسی شوند، باید نتایج ارتقای بهره‌وری در سازمان‌های دولتی را نه در خروجی‌های آنها، بلکه در پیامدها و دستاوردهای پس از خروجی جستجو کرد. برای مثال اگر وزارت علوم تعداد دانشجویان بیشتری در دانشگاه‌ها تربیت کرده است، آیا لزوماً این افزایش تعداد دانشجویان منجر به افزایش تخصص و تکنولوژی در جامعه شده است؟ آیا این فارغ‌التحصیلان توانسته‌اند در تخصص خود کار کنند؟ یا اینکه با این کار، معضلی به نام اشتغال فارغ‌التحصیلان دانشگاهی رقم خورده است.

کایزن از دو کلمه ژاپنی کای به معنی تغییر و زن به معنی مطلوب تشکیل شده است. بنابراین کایزن به معنای تغییر در جهت بهبود است. کایزن بر دو پایه استوار است. پایه اول بهبود مستمر و گام به گام را تشویق می‌کند و پایه دوم بهبود اساس مشارکت گروهی را مدنظر دارد. در بسیاری از موارد عکس این دو مولفه را در اقتصاد ایران شاهد هستیم و معمولاً مدیری را خوب می‌پنداریم که یک تنه و در ساعات طولانی همه کارها را به دلایلی چون وسواس یا عدم همراهی کارشناسان با وی، به تنهایی انجام می‌دهد و بعد از رفتن آن مدیر به بخشی دیگر، این حرکت متوقف می‌شود و اثری از آن حرکت انفجاری بعد از رفتن مدیر باقی نمی‌ماند.

کایزن در ایران با حضور آقای شویچی یوشیدا در واحدهای قطعه ساز وابسته به سایکو آغاز شد و دوره‌های آموزش عملی کایزن در واحدهای صنعتی ایران نیز به اجرا درآمد. سپس اجرای دوره‌های مشابه در دستگاه‌های اجرایی استان کرمان نیز به صورت آزمایشی توسط تیمی از سازمان بهره‌وری ایران کلید خورد که نتایج خوبی نیز به همراه داشت. در طی این سال‌ها در سازمان

بهره‌وری تلاش شد تا چرخه بهره‌وری مبتنی بر بهبود مستمر (کایزن) طراحی و بهبود مستمر به عنوان الگویی برای تحول سازمانی معرفی شود.

واژه دیگری که در بحث کایزن مطرح است واژه "مودا" به معنی بی‌ارزش و اتلاف است. به هر فعالیتی که برای سازمان ایجاد هزینه می‌کند اما برای مشتری نهایی ارزشی تولید نمی‌کند مودا گفته می‌شود. سازمان‌ها برای حفظ بقای خود باید تا جایی که می‌توانند از انجام فعالیت‌های غیر ارزش‌آور پرهیز کنند. از انواع مختلف مودا می‌توان به تولید بیش از نیاز مصرف، معطلی و انتظار، جابجایی، حمل و نقل، انبار کردن، فرآیند نادرست، دوباره کاری و تولید ضایعات اشاره کرد.

از مهم‌ترین الگوهای بهبود فرآیندها چرخه دمینگ یا چرخه PDCA است. ابتدا باید برنامه‌ریزی کرد که چه کسی، چه کاری را، چگونه انجام دهد. سپس بدون معطلی برنامه را اجرا کنید. بعد از اجرای کارهای انجام شده را بازبینی کنید تا ببینید چقدر به اهداف خود رسیده‌اید و عوامل نرسیدن به هدف را شناسایی کنید. در مرحله آخر نیز یک مجموعه اقدام تعریف کنید تا دیگر اتفاقات نامطلوب تکرار نشود.

از نگاهی دیگر نیز ۶ گام اساسی برای حل مسئله بایستی طی شود که عبارت است از ۱- تعریف مسئله، ۲- تجزیه و تحلیل علل موثر، ۳- یافتن راه‌حل‌های احتمالی، ۴- انتخاب بهترین راه‌حل، ۵- تدوین برنامه عملیاتی و ۶- اجرا و ارزیابی.

### دکتر علی اکبر عاکف

ابتدا به عوامل کلیدی موفقیت کایزن در ایران می‌پردازیم. اولین عامل متناسب سازی کایزن با فرهنگ و زندگی ایرانی است که بر طبق آن، اساس تفکر، هدف و تکنیک‌های اصلی کایزن حفظ ولی جزئیات اجرائی با فرهنگ ایرانی متناسب سازی و برخی بخش‌ها به آن افزوده شد. دومین عامل علاوه بر تغییر در فرآیندها، تغییر در بینش و دیدگاه کسانی بود که کایزن را اجرا می‌کردند. سومین عامل، هدفمندی است و برای شروع باید هدفی مشخص، قابل اندازه‌گیری، واقع‌بینانه و زمان‌دار تعیین گردد. چهارمین عامل کار گروهی است که ما در این بخش ضعف داریم و آموزش کار گروهی به شیوه درست از اهداف مهم کایزن است. عامل پنجم، احترام به آراء و استفاده از خرد جمعی است و اتکاء به تجربه و فکر برتر از اساسی‌ترین اصول کایزن است. عامل ششم، شکستن سد عادت‌ها است. باید تلاش کنیم که اسیر عادت‌ها و به ویژه عادت‌های نادرست نباشیم و در فرآیندها و رفتارها تغییر ایجاد کنیم. عامل هفتم، تجزیه و تحلیل علمی مسائل است. در کایزن تا حد ممکن مسائل و مشکلات در فرآیند به اجزاء کوچک‌تر خرد شده و مورد تحلیل قرار می‌گیرند. عامل هشتم، استقبال از خلاقیت و نوآوری‌ها است. کایزن بستر مناسب برای بروز خلاقیت و ظهور فکرهای نو است تا راه‌حل‌های نو و بدیع در گروه شکوفا شود. عامل نهم، برنامه‌ریزی علمی برای اجرا است. برای رسیدن به هدف از قبل تعیین شده و اجرای بهترین راه‌حل مسئله، مسئولیت‌ها و زمان‌بندی معقول منظور و پیگیری می‌شود. عامل دهم، ارزیابی چگونگی پیشرفت حل مشکل است. از زمان برنامه‌ریزی، اجرای آزمایشی، ارزیابی و اجرا، تمام مراحل بصورت گردشی و با نگاه به هدف تعیین شده اولیه، مرتب مورد سنجش قرار گرفته و اصلاحات احتمالی انجام می‌پذیرد. عامل آخر، استمرار است. یکی از مهمترین عوامل توفیق کایزن، مستمر بودن و تداوم بازنگری به فرآیند در سازمان می‌باشد.

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 کلینیک‌های تامین اجتماعی، سازمان اسناد و کتابخانه

ملی، ستاد مرکزی دانشگاه جامع علمی و کاربردی و ... و در غالب ادارات کل استان‌های آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اردبیل، ایلام، چهار محال و بختیاری، کرمان، هرمزگان، گیلان، مازندران، مرکزی و ... اجرا گردیده است.

مراحل اجرای پروژه کایزن در نظام دولتی عبارت است از:

- ۱- نشست با بالاترین مسئول دستگاه برای تشریح برنامه و جلب حمایت ایشان
  - ۲- آشنائی با دستگاه و معاونین و مدیران مسئول و فرآیند هر بخش
  - ۳- انتخاب تعدادی فرآیند مشکل‌دار با نظر مسئولین مربوطه
  - ۴- نشست اولیه با صاحبان فرآیندهای مربوطه برای شکل‌دهی گروه
  - ۵- تشکیل گروهی با تعداد نفرات حداقل پنج و حداکثر ۸ نفر
  - ۶- توجیه گروه برای شرکت در برنامه‌های پیش رو
  - ۷- تشکیل جلسات آموزشی صبح‌ها تا ظهر
  - ۸- انجام امور کارگاهی و عملی کردن آموخته‌های جلسه صبح در محل فعالیت
  - ۹- مستند کردن فعالیت‌های گروه در کارگاه با ضبط فیلم و عکس
  - ۱۰- هرگروه صبح روز بعد در ابتدای جلسه آموزش برای سایر گروه‌ها، گزارش فعالیت کارگاه خود را به نمایش می‌گذارد.
  - ۱۱- دوره به مدت چهار الی پنج روز متوالی ادامه داشته و در نهایت در روز آخر گزارش نهایی گروه‌ها با بازدید از محل فعالیت برای مسئول ارشد و سایر گروه‌ها ارائه می‌گردد.
  - ۱۲- از گروه یا گروه‌های برتر تقدیر و قدردانی به عمل خواهد آمد.
- در کایزن معمولاً از هفت ابزار استفاده می‌شود: ۱- بارش افکار (طوفان فکری)، که ابزاری برای کشف خلاقانه علل بروز مسائل یا راه‌حل‌ها در محیطی آزاد و خالی از انتقاد است و مورد استفاده کارگروه‌های حل مسئله قرار می‌گیرد. ۲- نمودار قالبی، که در آن به مراحل یک فرآیند به صورت کلان نگاه می‌شود. ۳- فلوجارت، که در آن مراحل یک فرآیند به صورت کاملاً جزئی ترسیم می‌شود. ۴- نمودار استخوان ماهی (ایشی کاوا)، که به شناسایی علل ریشه‌ای مسئله با در نظر گرفتن چهار مولفه اصلی مواد اولیه، نیروی انسانی، ماشین آلات و روش انجام کار می‌پردازد. ۵- نمودار پارتو، که بر طبق قانون ۸۰-۲۰ می‌گوید که ۸۰ درصد مشکلات به وسیله ۲۰ درصد علل ایجاد می‌شود. ۶- چرخه دمینگ (PDCA)، PDCA از ابتدای کلمات Check, Do, Plan و Act گرفته شده است که به ترتیب به معنی برنامه‌ریزی، انجام دادن، چک کردن و عمل کردن است. در حقیقت این چرخه، یک چرخه کاری چهار مرحله‌ای برای انجام تغییرات و بهبود فرایندها است. ۷- مودا لیست و برگه برنامه عملیاتی.

دکتر بابک زنده دل نوبری

توجه به بهره‌وری و بهبود فرآیند در قوانین و مقررات کشور از قانون برنامه دوم توسعه در سال ۱۳۷۳ شروع شده و همواره با اسنادی نظیر سند ملی فرابخشی (ویژه) ارتقای بهره‌وری در سال ۱۳۸۴ و قانون بهبود مستمر محیط کسب و کار در سال ۱۳۹۰ به آن تاکید شده است. این موضوع از پیشینه پژوهشی مناسبی نیز در کشور برخوردار است که اهمیت و تاثیر آن را گوشزد می‌کند. در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران نیز از سال ۱۳۹۶ بهبود فرآیندها با رویکرد کایزن کلید خورد. ابتدا جلسات شناخت فرآیندها تشکیل شد. برای این منظور کارهایی مانند مرور مستندات فرآیندی، جمع‌بندی نظرات مخاطبان، برگزاری جلسات مجزا با هر اداره کل و در نهایت، احصای فرآیندهای کلان سازمان انجام گرفت. سپس با تعیین معیارهای ارزیابی فرآیند، فرآیندهای اولویت‌دار برای بهبود انتخاب و در کمیته بهره‌وری تصویب شد. این فرآیندهای انتخابی شامل فرآیند دریافت کتاب (واسپاری)، پردازش و ارسال به اطلاع رسانی (معاونت کتابخانه ملی)، فرآیند تنظیم و توصیف اسناد (معاونت اسناد ملی)، فرآیند ارزشیابی و فهرست پیش آرشیو اسناد (معاونت اسناد ملی)، فرآیند رایبه سند به پژوهشگر (معاونت اسناد ملی) و فرآیند خرید کالا (معاونت توسعه مدیریت و منابع) بودند. در مرحله بعد با برنامه‌ریزی و پشتیبانی اجرای کایزن، سازماندهی کارگروه‌های بهبود، برگزاری جلسات آموزشی، کاربست آموزش‌ها در گمبا و اجرای نظام آراستگی رویکرد کایزن در عمل به اجرا گذاشته شد. پس از آن نیز با تشکیل دبیرخانه دائمی کایزن، پیگیری منظم و دوره‌ای مصوبات و دریافت مستمر پیشنهادهای بهبود، این رویکرد به طور مستمر ادامه پیدا کرد.

در جریان بهبود فرآیندهای سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، ۶۲ نفر در کارگروه‌های کایزن، ۱۱۰ نفر در نظام آراستگی، ۳۰ نفر از مدیران میانی و ارشد در آموزش‌ها و در مجموع ۲۰ درصد از کارکنان سازمان از سال ۱۳۹۶ تاکنون به صورت مستقیم در فرآیندهای بهبود مشارکت داشته‌اند.

موفقیت در پیاده‌سازی بهبود مستمر فرآیندها بدون در نظر داشتن مجموعه‌ای از عوامل کلیدی موفقیت و شکست میسر نخواهد بود. برای رسیدن به موفقیت باید اهداف بهبود مستمر را با راهبردهای سازمان همراستا و یکپارچه کرد و شفافیت در تعریف اهداف را در نظر گرفت. از کارکنان در مسیر بهبود مستمر، از شناخت مسئله تا اجرای راهکار و اقدامات اصلاحی، حمایت کرد. همه ذینفعان (مخاطبان، تامین کنندگان و ...) را در فرآیند بهبود مستمر مشارکت داد و نظرات کاربران را در زمینه خدمات و محصولات جویا شد. فرهنگ بهبود مستمر را توسعه داد و از کارکنانی که دائماً وضعیت موجود فرآیندها را به چالش می‌کشند و راهکارهای نوآورانه ارائه می‌کنند، حمایت کرد. همچنین از ابزارهای نوین دیجیتال برای توسعه کارگروه‌های بهبود مستمر استفاده کرد. باید توجه داشت که بهبود ناگهانی به جای بهبود مستمر، فقدان تصمیمات گروهی در خفقان سلسله مراتب اداری، تکیه بر بخشنامه و آیین‌نامه به جای تکیه بر کارگروه‌های بهبود، صدور آیین‌نامه‌های بهبود در سطح دولت، تخصیص بودجه بر مبنای رایزنی، تعامل و تعداد کارکنان به جای تصویب بودجه دستگاه‌های دولتی بر مبنای محاسبه بهای تمام شده خدمات و در نهایت، عدم سنجش شفاف عملکرد مدیران از عوامل کلیدی شکست پیاده‌سازی بهبود مستمر فرآیندها در سازمان‌های دولتی است.

کاهش انبارهای غیر رسمی درون دپارتمان‌ها، صرفه‌جویی حاصل از بازگشت اقلام غیرضروری مصرفی و تملکی به انبار مرکزی و توزیع اقلام بر مبنای نیاز و همچنین ارتقای فرهنگ آراستگی و نظم محیط کار در میان همکاران از دستاوردهای سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران در پیاده‌سازی نظام آراستگی بوده است. به علاوه، اجرای بهبود مستمر فرآیندها به ارتقای روحیه مشارکت و کارگروهی، ارتقای فرهنگ تفکر انتقادی و پرسشگری، شناسایی گلوگاه‌های فرآیندی، توسعه ادبیات بهره‌وری در فرهنگ سازمانی و گفتمان روزمره، کاهش هزینه‌های ارائه خدمات، افزایش خروجی‌ها و بهبود چیدمان محیط کار کمک فراوانی

کرده است. همچنین با گسترش فرهنگ بهبود مستمر از سؤالات انتقادی استقبال می‌شود و ایده‌ها حتی اگر ابتدا غیرمعمول به نظر برسند، شنیده می‌شوند و با رویکردی باز مورد بحث قرار می‌گیرند.

در پایان توصیه‌هایی برای دستگاه‌های دولتی جهت پیاده‌سازی بهبود مستمر فرآیندها ارائه می‌شود:

- سیستم پاداش بر مبنای مشارکت در کارگروه‌های بهبود سازمان تنظیم گردد.
- آیین‌نامه ارتقای رتبه بر مبنای شاخص‌های کارگروهی و مشارکت جمعی در چرخه‌های بهبود روزآمدسازی شود.
- بهبود فرآیند، پروژه‌ای و پایان‌پذیر نیست و باید تبدیل به مطالبه و دغدغه کارکنان گردد.
- پاداش‌ها در فرآیندهای بهبود تا حد امکان گروهی و شفاف باشند، نه فردی و محرمانه.
- سلسله مراتب اداری در کارگروه‌های بهبود تا حد امکان کمرنگ شوند و گروه در میان خود یک سرپرست انتخاب کند.
- تهیه گزارش‌ها توسط اعضای کارگروه باشد نه توسط واحدهای روابط عمومی یا به صورت برون‌سپاری.
- نتایج اقدامات بهبود به صورت دوره‌ای رصد شوند.
- مدیران ارشد صاحب فرآیند حتما در کارگروه‌های بهبود مشارکت فعال داشته باشند.
- ترکیب کارگروه‌های بهبود به گونه‌ای باشد که آرای مخاطبان خدمت حتما مد نظر قرار گیرند.

در پایان لازم به ذکر است که دفتر برنامه ریزی و نظارت سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران آمادگی دارد تا تجربیات خویش را در زمینه بهبود مستمر فرایندها و تحول اداری در اختیار سایر بخش‌های دولتی و خصوصی کشور قرار دهد تا سهم خویش را در ارتقای فرهنگ بهره‌وری در کشور ایفا نماید.