

بسم الله الرحمن الرحيم

# استراتژی توسعه فرهنگ تحول و

## بهبود مستمر در سازمان‌ها

چهارمین همایش و نمایشگاه چشم‌انداز صنایع فلزات غیرآهنی ایران

و فناوری‌های وابسته با نگاهی به تولید و بازار

ارائه دهنده: پرویز علوی

اسفند ۱۴۰۰

# تعریف بهبود مستمر

فرآیند انجام تغییرات و بهبودهای کوچکِ منظم در محصولات، خدمات و غیره یک شرکت به جای تغییراتِ بزرگِ معدود. خطامشی بهبودِ مستمر بدان معنی است که هر یک از کارکنان باید روی انجامِ کار خود به کاراترین روش متمرکز شوند

**Cambridge Dic.**

بهبود مستمر می‌تواند به‌عنوان یک فرایند برنامه‌ریزی‌شده، سازمان‌یافته و سیستماتیک تغییر و تحول تعریف شود. برای تحقق این تحولات باید مطمئن شد که بهبودها واقعاً مستمر است. فرایند باید در سراسر سازمان گسترش یابد.

**DOD**

**تعریف بهبود  
مستمر**

فرهنگ بهبود پایدار برای حذف اتلاف‌ها در تمامی اشکال آن و تقویت روحیه کار تیمی که به‌موجب آن همه افراد تلاش‌هایشان را برای نیل به اهداف سازمان بدون نیاز به سرمایه‌گذاری زیاد هم سو می‌کنند

**بهابان و بگهل (۲۰۰۵)**

# مدل جامع بهبود مستمر

دستاوردهای کلیدی بهبود

نظام قدردانی و پاداش

ارزیابی عملکرد کمیته‌های تحول

مدیریت پروژه



مدیریت فرآیندی

آموزش و فرهنگ‌سازی

ساختار بهبود مستمر

مدل جامع بهبود مستمر شرکت الومینای ایران

فرهنگ در ساده ترین تعریف خود نحوه تشویق کارکنان به رفتار و نحوه تفکر، صحبت، کار و رفتار آنها در هر روز است. فرهنگ سازمانی مبتنی بر فلسفه‌ای است که توسط سیستم‌های مدیریتی و ساختارها پشتیبانی می‌شود که به طور مداوم بر رفتارهای کارکنان تاثیر دارند.

# استراتژی فرهنگ سازمانی

- ✓ ایجاد فرهنگ بهبود مستمر با اتخاذ یک استراتژی مناسب در شرکت آغاز می شود.
- ✓ این استراتژی باید با مدل کسب و کار موجود، گردش کارها و فرهنگ سازمانی شرکت همسو باشد.
- ✓ در این استراتژی، همه ذینفعان اصلی باید در نظر گرفته شوند.
- ✓ هر چند هر سازمانی منحصر به فرد است اما مراحل مورد نیاز برای ایجاد فرهنگ بهبود مستمر یکسان است.

# استراتژی فرهنگ سازمانی

درفرهنگ بهبود مستمر وظیفه مدیران ارشد تعیین اهداف کلی، اولویت‌ها، ساختار سازمانی، گزارش ارتباطات، پاسخگویی، سرعت بخشیدن به تغییر، رفع موانع، تأمین منابع، ارتباطات خارج از واحد سازمانی و قدردانی، پاداش و انگیزه برای کار در نظم جدید است. این کارها به رهبران سازمان این امکان را می‌دهد تا به طور مداوم از خلاقیت کارکنان استفاده کنند.

در این بخش ۱۴ مورد به عنوان سیاست‌ها و استراتژی‌های توسعه فرهنگ بهبود مستمر پیشنهادی برای سازمان‌ها آورده شده است:

### تعیین اهداف بهبود مستمر در سازمان

- هدف‌گذاری تعداد پروژه‌های بهبود برای هر یک از کمیته‌های تحول
- تعیین محورهای بهبود در زمینه کاهش هزینه، افزایش کیفیت و بهره‌وری، رضایت مشتریان، افزایش روحیه کارکنان، ارتقاء ایمنی - حذف اتلاف‌ها و... با توجه به ماهیت واحدها
- تصویب محورهای بهبود در کمیته راهبری و ابلاغ برنامه‌ها



- تدوین خطمشی بهبود مستمر و اشاعه آن
- تشکیل جلسات منظم کمیته‌های تحول
- مسئولیت پذیری مدیران ارشد برای حامی‌گری پروژه‌های بهبود
- فراهم کردن امکانات مالی، تجهیزات و اطلاعات و ابزار و مواد مورد نیاز برای اجرای راه‌حل‌ها
- سخنرانی در مورد بهبود مستمر
- قدردانی از تیم‌های بهبود از طریق شرکت در جشن سالانه بهبود

3

- ❑ اجرای اثربخش نظام مدیریت فرآیندی از طریق استقرار چرخه بهبود فرآیند
- ❑ پایش و تحلیل شاخص‌های اثربخشی و کارایی فرآیندها
- ❑ ایفای نقش مالکان فرآیند

مدیریت فرآیندی

4

- تعریف کدهای رفتاری مربوط به ارزش های سازمانی
- ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان در عمل به ارزش های مبتنی بر بهبود مستمر و خلاقیت کارکنان

ارزش های سازمانی

- پاداش اجرای موفقیت آمیز پروژه بر اساس دستورالعمل مصوب و بر اساس مفهوم تسهیم دستاوردها
- پاداش حاصل از انتخاب پروژه برتر به صورت سالانه
- کارنامه بهره‌وری کارکنان مبتنی بر فعالیت های بهبود
- مصاحبه با مسئولان و اعضای تیم پروژه های بهبود برتر و درج آن در وب سایت سازمان
- ارائه پروژه های برتر در کمیته تحول اصلی
- تقدیر از اعضای تیم های برتر بهبود در جشنواره سالانه
- تهیه خبر از پروژه های بهبود خاص و درج در مجلات محلی و تخصصی با ذکر نام افراد گروه

6

□ تعریف اهداف پروژه های بهبود بر مبنای نیازها و خواسته های مشتریان بیرونی و داخلی شرکت و کسب رضایت آنها از طریق انجام درست کارها

تمرکز بر مشتری

- ❑ برگزاری جلسات منظم
- ❑ اطلاع رسانی از طریق ارائه گزارش پیشرفت پروژه‌های بهبود و ذکر مشکلات احتمالی و جلب حمایت مدیران بین بخشی
- ❑ اطلاع رسانی ارائه گزارش عملکرد کمیته های تحول و اطلاع رسانی و توجیه شرح وظایف کمیته راهبری

- ترویج عمومی چارچوب حل مسئله
- ایفای نقش مدیران به عنوان مربی حل مساله
- حمایت و پشتیبانی از تامین اقلام مورد نیاز برای اجرای راه حل ها و ریسک پذیری منطقی برای اجرای راه حل ها در فرآیندهای سازمان

استفاده از چارچوب حل  
مسئله

- آموزش مداوم مدل بهبود مستمر و تکنیک های حل مساله به کمیته های تحول
- قراردادن آموزش فرآیند حل مساله و تکنیک های آن برای کارکنان جدیدالاستخدام
- آموزش تیم های حل مساله کمیته های تحول
- مربی گری تیم های بهبود در حین اجرای پروژه ها توسط تحلیل گران
- آموزش مداوم تسهیل گران و تربیت متخصصان بهبود مستمر از واحدهای مختلف
- آموزش روش انجام کار ببهود یافته در مرحله اجرای راه حل ها
- آموزش تکنیک های مدیریت توسط مدرسان داخلی و روسای ستادی و تولیدی به صورت مربی گری
- سخنرانی مدیران واحدها در مورد بهبود مستمر برای کارکنان



10

- ❑ استفاده از کارنامه بهره وری برای تعیین سطح مشارکت کارکنان در اقدامات و پروژه های بهبود
- ❑ قراردادن فعالیت های بهبود در برنامه روزانه کارکنان

مشارکت همه کارکنان

11

□ تدوین نقشه راه بهبود مستمر برای حداقل ۵ سال با توجه به سطح بلوغ سازمان

نگاه بلند مدت به بهبود مستمر

- ❑ پایش فصلی عملکرد کمیته های تحول و حصول اطمینان از اجرای موفقیت آمیز اهداف تعیین شده
- ❑ ارزیابی عملکرد کمیته های تحول به صورت فصلی با توجه به معیارهای مشخص
- ❑ محاسبه صرفه جویی های مالی، نتایج کیفی به دست آمده، اثرات پروژه های بهبود بر ارتقاء ایمنی کارکنان، رضایت ذینفعان

- ❑ قدردانی از کارکنان در جشنواره سالانه از طریق طراحی نشان
- ❑ برگزاری جلسات داستان موفقیت تمامی پروژه‌های بهبود مستمر در کمیته تحول
- ❑ برگزاری جلسات داستان موفقیت پروژه‌های مهم در کمیته اصلی

جشن گرفتن موفقیت‌ها

14

- ❑ تدوین هنجارهای مربوط به عادت های مفید برای بهبود مستمر و بازآموزی مرتب آنها به کارکنان
- ❑ تخصیص بخشی از زمان کاری به خلاقیت و تفکر در مورد انجام بهتر کارها

ایجاد عادت های جدید

# پایان

از توجه شما سپاسگزارم!