



طراحی و استقرار چرخه مدیریت بهره وری با رویکرد بهبود فرآیندهای سازمانی (تجربه سازمانهای دولتی استان گیلان)

رضا اسماعیل پور

دکترای مدیریت سیستم ها- استادیار گروه مدیریت دانشگاه گیلان

esmaeilpour@gu.ac.ir

محمد رضا خسروی

کارشناس مدیریت صنعتی- کارشناس امور کارکنان و رفاه شرکت برق منطقه ای گیلان

M.khosravi@gilrec.co.ir

چکیده:

متدولوژی های مختلفی جهت نیل به بهره وری از دیدگاه فرآیند محوری وجود دارد که آنها را می توان به دو دسته متدولوژی های اصلاح فرآیند و متدولوژی های تغییر فرآیند که همان روش تغییر ریشه ای فرآیند است، تقسیم نمود. فرآیند محوری با ارائه الگویی جدید از مدیریت، شیوه رهبری در سازمان ها را در جهت استفاده بهینه از امکانات فراهم می نماید و همچنین با حذف کارهای بدون ارزش افزوده موجب می شود از انرژی و مواد اولیه و تجهیزات استفاده بهتری به عمل آید که تمامی این عوامل موجبات ارتقاء بهره وری را فراهم خواهد ساخت.

استقرار چرخه مدیریت بهره وری در سازمان های ایران موجب می گردد که به موضوع بهره وری و بهبود آن به صورت یک فرآیند مستمر نگریسته شده و نیل به رشد اقتصادی بالا از محل ارتقای بهره وری سازمانهای دولتی و خصوصی در دستور کار مدیران و مسئولین قرار گیرد. مقاله حاضر کوشش می کند تا تجربه استقرار چرخه مدیریت بهره وری با رویکرد اصلاح و بهبود فرآیندها را در سازمان های استان گیلان مورد واکاوی و مذاقه قرار دهد.

کلمات کلیدی:

فرآیند- مدیریت فرآیند- فرآیند گرایی- چرخه مدیریت بهره وری- ارتقاء بهره وری- بهبود مستمر



The Design and the Establishment of Productivity Management Circle With Approach of Processes' Improvement

Reza Esmaeel Pour – mohammad Reza Khosravi

Abstract:

There are different methodologies in Centrality of Process approach to achieve productivity. These methodologies could be divided into two categories under the name of “Process Improvement” methodologies and “Process Change” methodologies which is the same basic change of the process. Centrality of Process by presentation a new pattern of management, prepares the manner of leading in organizations for optimum usage of resources. Also with deletion the works with no added value, it causes to a better usage of energy and raw material and equipments and all of these factors will promote the productivity.

Establishment of productivity management circle at Iran organizations causes the productivity issue and its improvement to be considered as a constant process and also the achievement to high economic growth which is gained from productivity promotion of governmental and personal organizations as its source, to be considered as a responsibility of the managers.

This article tries to explore and study the experience of establishment of Productivity Management Circle with an approach of amendment and improvement of process in the Guilan state organizations.

Key words:

Process - Process Management - Centrality of Process - Productivity Management Circle - Constant Improvement



مقدمه

بهره‌وری راهی به سوی توسعه اقتصادی کشورها، قدرت رقابت شرکتها و رفاه و آسایش ملت‌هاست. از این رو در جهان امروز به عنوان یکی از مهمترین مفاهیم راهبردی در تمام سطوح مورد توجه قرار گرفته است. امروزه ارتقای بهره‌وری به عنوان عامل مهم در افزایش رقابت و بهبود سطح زندگی در اکثر کشورهای جهان عمیقاً مطرح شده است. در کشورهای توسعه یافته جهان درصد قابل ملاحظه‌ای از رشد تولید ناخالص داخلی از طریق افزایش سطح بهره‌وری کل عوامل حاصل می‌شود و این کشورها سعی دارند هر ساله این سطح را افزایش دهند.

در یک نگاه کلی اقتصاد ایران دارای دو ویژگی اصلی است: اولاً به شدت به درآمدهای ارزی حاصل از صادرات نفت وابسته می‌باشد و ثانیاً با نرخ بالای رشد جمعیت مواجه است. تامین مایحتاج اولیه جمعیت هر ساله مبلغ بیشتری از درآمدهای ارزی کشور را در جریان سرمایه‌گذاری خارج می‌کند. با تداوم این وضعیت از امکانات سرمایه‌گذاری برای ایجاد اشتغال مولد کاسته شده و بیکاری افزایش می‌یابد.

افزایش تولید ناخالص داخلی جهت رفع بحران بیکاری از طریق افزایش سرمایه‌گذاری و ارتقاء بهره‌وری محقق می‌شود. افزایش سرمایه‌گذاری ارزی از طریق منابع داخلی به جهت کاهش درآمدهای ارزی نامتحمل است که استفاده از منابع خارجی سرمایه نیز به خاطر فراهم نبودن بسترهای لازم دارای چشم‌انداز روشنی نمی‌باشد. ملاحظه می‌شود عمده راهکاری که برای افزایش تولید در پیش رو قرار دارد، ارتقاء سطح بهره‌وری است. باید در نظر داشت که افزایش بهره‌وری در حال حاضر در کشور دیگر یک انتخاب نیست بلکه یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است و باید به طور جدی به آن پرداخته شود. بررسی عملکرد اقتصادی کشورهایی که طی دهه اخیر رشد چشمگیری داشته‌اند حکایت از آن دارد که اکثر کشورها این رشد را از طریق افزایش بهره‌وری به دست آورده‌اند.

در نظام متحول جهانی بهره‌وری به عنوان یک ضرورت جهت ارتقاء سطح زندگی بشری و پی‌ریزی جوامعی مرفه، همواره هدفی والا برای همه دولت‌ها و دولتمردان بوده است و کوشش در شناخت مفاهیم و تلاش در تعیین عوامل موثر در افزایش آن یکی از شرایط ضروری برای تحقق رشد و توسعه همه جانبه، متوازن و پایدار می‌باشد [۱۸].

امروزه قدرت بسیاری از کشورها را قدرت اقتصادی آنها تعیین می‌کند و ارتقاء بهره‌وری برای کشورها تنها راه حضور در صحنه رقابت در اقتصاد جهانی و دریافت سهم مناسب از آن است. زیرا تکیه کردن بر سرمایه‌گذاری‌های موثر و استفاده از منابع انسانی کارآ، گرچه ضرورت اولیه دارند ولی امکان نهایی رقابت‌پذیری با ارائه کاهش قیمت، افزایش کیفیت و سرعت در ارائه را به تنهایی نمی‌توانند فراهم سازند.

جایگاه بهره‌وری در قالب ماده ۶ قانون برنامه چهارم توسعه که از سال ۱۳۸۴ در چارچوب چشم‌انداز ۲۰ ساله اجرا شده است، قرار دارد. در برنامه چهارم توسعه، بهره‌وری به عنوان یک محور اساسی و سازمان ملی بهره‌وری و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی سابق به عنوان عامل توسعه و اشاعه فرهنگ بهره‌وری مورد تاکید قرار گرفته‌اند.



مبانی نظری بهره‌وری و رویکردهای توسعه

از ابتدای خلقت انسان تا کنون، بشر همواره درصدد این بوده است که با توجه به محدودیت‌های خاص زمان و مکان خود، از منابع در دسترس حداکثر استفاده را بنماید. از هزاران سال پیش که نخستین تمدن‌ها در بین‌النهرین شکل گرفت تا قرن هجدهم میلادی که ریاضیات به کمک بشر شتافت و امروزه که ربات‌های هوشمند به جای انسان در کارهای سخت و خشن به کار گرفته می‌شوند تا بشر بتواند از توان فکری خود بیشترین بهره را ببرد، همواره تلاش بر این بوده است که حداکثر بهره‌وری منابع سخت‌افزاری و نرم‌افزاری حاصل شود. بنابراین بهره‌وری عمری به قدمت طول تاریخ بشر دارد.

اما واژه بهره‌وری به صورت علمی برای نخستین بار در سال ۱۷۶۶ میلادی توسط محققى به نام کواسانگ (Quasang) در یک مقاله پژوهشی به کار گرفته شد و حدود یک قرن بعد فرد دیگری به نام لیتره (Littre) از این واژه تعریف کوتاهی ارائه کرد. بدین ترتیب که بهره‌وری به معنای "اشتیاق و تمنای تولید" معنی شد. تا اوایل قرن بیستم مفهوم دقیق این واژه به شکل امروزی آن تبیین نشده بود [۱۷].

از بهره‌وری تعاریف مختلفی ارائه شده که در زیر به دو مورد از آنها اشاره می‌شود:

سازمان بین‌المللی کار (ILO) بهره‌وری را نسبت ستاده (Out put) به یکی از عوامل تولید (زمین، سرمایه، نیروی کار و مدیریت) تعریف کرده است [۱۸].

همچنین مرکز بهره‌وری ژاپن، بهره‌وری را چنین تعریف می‌کند:

"حداکثر استفاده از منابع فیزیکی، نیروی انسانی و سایر عوامل به روشهای علمی به طوری که بهبود بهره‌وری به کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و بالا رفتن سطح زندگی همه‌آحاد مردم منجر شود" [۱۷].

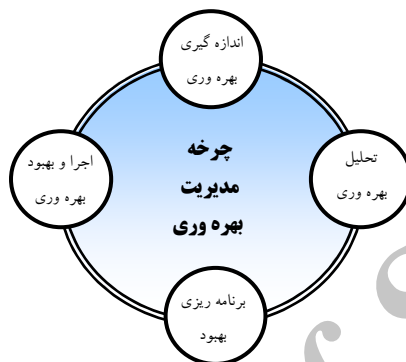
کشور ما از سال ۱۳۶۵ به عضویت سازمان بهره‌وری آسیائی (APO) در آمد و در حال حاضر نیز سازمان ملی بهره‌وری به صورت یک سازمان دولتی عمل می‌کند. این سازمان که به صورت رسمی در سال ۱۳۷۱ تاسیس شد، ابتدا زیر نظر وزارت صنایع قرار گرفت و در سال ۱۳۷۸ وابسته به سازمان امور اداری و استخدامی کشور شد و پس از تشکیل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به عنوان یکی از سازمان‌های وابسته به این سازمان ادامه فعالیت داده و در حال حاضر نیز با انحلال سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور از سازمان‌های زیر مجموعه معاونت توسعه مدیریت و سرمایه‌های انسانی ریاست جمهوری می‌باشد.

چرخه مدیریت بهره‌وری

ادامه فعالیت‌های یک سازمان بدون اطلاع از وضعیت موجود آن، علیرغم صرف هزینه‌های هنگفت برای بهبود بهره‌وری اگر نه غیر ممکن، ولی مشکل بوده و همواره با بحران‌هایی نظیر وجود ضایعات، افزایش دوباره کاریها و پایین بودن کیفیت خدمات و ... دست به گریبان خواهد بود. یکی از راه‌های رهایی از این معضل استفاده از چرخه مدیریت بهره‌وری است [۲۰].



چرخه مدیریت بهره وری فرآیندی است که اندازه گیری و برنامه های بهره وری در هر سازمان بر اساس آن انجام می شود. با اجرای صحیح چرخه مدیریت بهره وری همواره می توان وضع موجود سازمان را تحت کنترل قرار داده و در جهت بهبود آن کوشید [۲۰]. از آنجا که بهبود فرآیندی بی پایان می باشد، لازم است در مدیریت بهبود بهره وری به این نکته توجه داشت و آن را فرآیندی مستمر تلقی نمود. چنانکه در شکل زیر نشان داده شده، در واقع مدیریت بهبود بهره وری چرخه ای مشتمل بر قدمهای اصلی اندازه گیری، تحلیل، برنامه ریزی و بهبود است که بابد همواره در جهت بهبود تکرار گردد [۱۷]:



مراحل چهار گانه چرخه مدیریت بهره وری

۱- تعیین شاخصهای بهره وری و اندازه گیری آنها:

اندازه گیری بهره وری عبارت از فرآیندی است که براساس آن شاخص های بهره وری متناسب با اهداف و رسالت های اصلی سازمان در سطوح مختلف تعریف شده و با تعیین نظام آماری لازم، امکان محاسبه شاخصهای بهره وری فراهم می شود. شکل کلی شاخصهای بهره وری به صورت نسبت ستانده به داده و یا خروجیها به ورودیهای سیستم بوده و به اشکال مختلف شاخصهای اقتصادی (ریالی)، کمی و مقداری در سطوح مختلف سازمان و مدیریت فعالیت ها مطرح می شود [۱۴].

۲- تحلیل و ارزیابی بهره وری:

تحلیل بهره وری فرآیندی است که طی آن تغییرات بهره وری و علل آن و یا تغییرات سیستم مورد مطالعه بر اثر تغییرات بهره وری و ساز و کارهای حاکم بر این تغییرات مورد بررسی قرار می گیرد. برخی از روشهای معمول برای تحلیل شاخصهای بهره وری شامل تحلیل روند ارقام شاخصها بصورت زمانی و مکانی، تجزیه به عناصر، بررسی تطبیقی شاخصهای واقعی و برنامه ریزی شده، روش benchmarking و ... می باشد.

۳- برنامه ریزی بهبود بهره وری:

برنامه ریزی بهبود بهره وری فرآیندی است که طی آن رویکرد بهبود بهره وری تدوین و در چارچوب آن فعالیتهای مورد نیاز برای بهبود بهره وری شناسائی، الویت بندی و زمان بندی می شوند. تعدادی از فعالیتهای اجرایی بهبود بهره وری در قالب برنامه ریزی استراتژیک مشخص شده است و بسیاری از برنامه های اجرایی دیگر نیز پس از اندازه گیری و تحلیل شاخصها و شناسائی زمینه های ارتقاء بهره وری و تدوین راهبردها و اهداف ارتقاء بهره وری مشخص می شود. بررسی و امکان استفاده از تکنیکهای مدیریتی مانند



گروه‌های حل مساله (Team Work) و روش‌های 5s، کایزن، BPR، TQM، ISO و ... از جمله موضوعات و مطالب مورد توجه در برنامه ریزی بهبود بهره‌وری سازمان می‌باشد. با توجه به بررسی‌های به عمل آمده و تجارب پیشین، در برنامه ریزی بهبود بهره‌وری جهت اجرای این طرح در استان گیلان، بطور عمده از مدل کایزن عملیاتی (گمباکایزن) با تاکید بر اصلاح فرآیندهای کاری استفاده می‌شود.

۴- اجرای برنامه‌های بهبود بهره‌وری:

فعالیت‌های بهبود بهره‌وری فعالیت‌هایی هستند که به منظور تحقق اهداف بهره‌وری سازمان مورد اجرا قرار می‌گیرند. در این مرحله فعالیت‌های تدوین شده برحسب الویت و با رعایت توالی و زمان بندی‌های مربوطه، به اجرا در می‌آیند تا اهداف بهبود بهره‌وری تحقق یابد. لازم به توضیح است که در مراحل سه گانه قبلی نقش و همکاری مجدانه کمیته بهره‌وری سازمان و اعضاء گروه‌های حل مساله و همکاری‌های صمیمانه مدیران سازمان و کلیه کارکنان آن بطور مستمر نقش کلیدی و سازنده را ایفا می‌نمایند.

پیشینه طرح استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری

سازمان ملی بهره‌وری ایران در راستای تحقق اهداف مرتبط با ارتقاء بهره‌وری و تحول نظام اداری مندرج در قوانین و مقررات و بویژه در مصوبه مهم هیأت وزیران به شماره ۸۰۷۰/ت ۲۲۹۱۰ هـ مورخ ۱۳۷۹/۲/۳ مطالعات و اقدامات مختلفی را معمول داشته است که از جمله آنها طراحی و اجرای طرح ساماندهی چرخه مدیریت بهره‌وری در دستگاه‌های اجرای استانها با استفاده از رویکرد بهبود مستمر (گمباکایزن) است [۱۴].

در این مصوبه مهم کلیه دستگاه‌های اجرائی ملکف شدند که چرخه مدیریت بهره‌وری شامل تعریف و اندازه‌گیری شاخص‌های بهره‌وری، تدوین برنامه ارتقاء بهره‌وری و اجرای آن را در سازمان متبوع خود مستقر نمایند. سازمان ملی بهره‌وری نیز در سال ۱۳۸۰ با تهیه طرح ساماندهی استمرار چرخه مدیریت بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی، مقدمات لازم را برای اجرای طرح مزبور در سطح ادارات کل استانها آغاز نمود. پس از اجرای پروژه مذکور در دو استان کرمان و مازندران، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان گیلان نیز با هماهنگی سازمان ملی بهره‌وری در سطح پنج دستگاه استانی در مهرماه ۱۳۸۲ مرحله اول استقرار طرح چرخه مدیریت بهره‌وری را اجرا نمود. در ادامه و با توجه به جایگاه بهره‌وری در برنامه چهارم توسعه و تاکید این برنامه بر نیل به رشد اقتصادی ۸ درصدی که ۲/۵ درصد آن از محل ارتقای بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی استان گیلان تا پایان شش ماهه اول سال ۱۳۸۴ در سطح ۲۵ دستگاه استقرار یافت و همچنین تا پایان سال ۱۳۸۵ در تمامی ۵۲ دستگاه اجرایی استان گیلان اجرائی گردید [۱۸].

مقاله حاضر نتایج حاصل از اجرای این پروژه را در دو مرحله اجرا (سالهای ۱۳۸۳ و ۱۳۸۵) در اداره کل کار و امور اجتماعی استان گیلان و فرمانداری شهرستان بندر انزلی بررسی می‌نماید.

مستندات و الزامات قانونی طرح چرخه مدیریت بهره‌وری

طرح ساماندهی چرخه مدیریت بهره‌وری در ارتباط با مستندات و الزامات قانونی زیر تهیه و اجرا می‌شود [۱۴]:



الف - قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور

در بند ۶ بخش «ب» ماده یک از فصل اول قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران تحت عنوان «اصلاح ساختار اداری و مدیریت» از بهره‌وری سخن به میان آمده است. در این بند به مفاهیمی از قبیل اصلاح و مهندسی مجدد سیستمها، روشها و رویه‌های مور عمل در دستگاههای اجرائی کشور با گرایش ساده‌سازی مراحل انجام کار، خودکارسازی عملیات، کاهش میزان ارتباط با مراجعه‌کنندگان و افزایش رضایت مراجعان و کاهش هزینه‌های اداری و اقتصادی نمودن آنها اشاره شده است.

ب - هفت برنامه ایجاد تحول در نظام اداری کشور شامل:

- ۱- منطقی نمودن اندازه دولت
 - ۲- برنامه تحول در ساختار تشکیلاتی دولت
 - ۳- برنامه تحول در نظام‌های مدیریتی
 - ۴- برنامه تحول در نظامهای استخدامی
 - ۵- برنامه آموزشی و بهسازی نیروی انسانی دولت
 - ۶- برنامه اصلاح فرآیندها، روشهای کار و توسعه فن آوری اداری
 - ۷- برنامه ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری
- اجرای طرح چرخه مدیریت بهره‌وری به طور مستقیم در بند ۶ و به صورت غیرمستقیم در سایر برنامه‌های ایجاد تحول در نظام اداری کشور مورد اشاره قرار گرفته است.

ج - مصوبه هیأت وزیران در مورد الزام استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری در دستگاههای اجرائی

در این مصوبه تمامی دستگاههای اجرائی به طراحی، تدوین و اجرای چرخه مدیریت بهره‌وری (تعیین و اندازه‌گیری شاخصهای بهره‌وری، تجزیه و تحلیل شاخصهای بهره‌وری، برنامه ریزی بهبود بهره‌وری و اجرای برنامه‌های بهبود بهره‌وری) و سازمان ملی بهره‌وری ایران به ارائه خدمات مشاوره‌ای و آموزشی به دستگاههای اجرایی ملزم شده‌اند. علاوه بر مستندات مزبور، قوانین، مقررات و بخشنامه‌های دیگری نیز وجود دارد که مضمون آنها بهبود شرایط موجود و ارتقاء کیفیت و بهره‌وری فعالیت‌های موجود می‌باشد.

اهداف طرح چرخه مدیریت بهره‌وری

سازمان ملی بهره‌وری در راستای اجرای چرخه مدیریت بهره‌وری، اهدافی را جهت دستیابی سازمان‌های مجری مشخص نموده است. اشاعه فرهنگ بهره‌وری به منظور کمک در پیاده‌شدن منطقی، علمی و سیستماتیک چرخه مدیریت بهره‌وری و هدایت حرکت بهره‌وری برای تسهیل و تسجیل برنامه‌های توسعه در هر استان، هدف کلی این طرح را تشکیل می‌دهد. لازم به توضیح است که تحقق هدف تعیین شده برای طرح مورد نظر به اجرای بهینه فعالیتهای مشروحه زیر کمک خواهد نمود:



- اشاعه فرهنگ بهره‌وری و بهبود آن در سطح دستگاههای اجرایی و کل استان
- تعیین شاخصهای بهره‌وری مناسب در سطح هر یک از دستگاههای اجرایی و کل استان
- اندازه‌گیری شاخصهای بهره‌وری در هر یک از دستگاههای اجرایی و کل استان
- تجزیه و تحلیل شاخصهای بهره‌وری بصورت زمانی و مکانی و بررسی تطبیقی عملکرد دستگاههای اجرایی استانی
- برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری با تأکید بر اصلاح و بهبود فرآیندهای کار در دستگاه‌های اجرایی و کل استان
- اجرای برنامه‌های بهبود بهره‌وری در دستگاههای اجرایی و کل استان با تأکید بر روش کایزن عملیاتی (بهبود مستمر)
- بررسی تنگناها و عوامل بازدارنده ارتقاء بهره‌وری در هر یک از دستگاههای اجرایی و کل استان، و برنامه‌ریزی برای رفع تدریجی آنها
- استفاده از نتایج و یافته‌های چرخه مدیریت بهره‌وری برای بهبود تولید، ارزش افزوده، صادرات و مدیریت استان
- تکریم ارباب رجوع از طریق ساده‌سازی مراحل کار و خودکارسازی عملیات و افزایش رضایت مراجعان
- تربیت مدیر و کارشناس بهره‌وری برای توسعه چرخه مدیریت بهره‌وری استان

تعریف فرآیند

یکی از ویژگیهای دنیای کسب و کار کنونی تغییر مداوم و نسبتاً سریع در نیازهای مشتریان است. در تجارت پرقابته امروز، سازمانی شانس بقا دارد که سازوکارهای لازم برای آگاهی سریع از این تغییرات را داشته و توانایی پاسخگویی سریع به آنها را نیز دارا باشد، در غیر این صورت شانس چندانی برای باقی ماندن در عرصه رقابت نخواهد داشت. سازمانها به مرور زمان و در اثر تجربه دریافته‌اند که رویکرد وظیفه‌ای در کسب و کار، انعطاف و پویایی را از بین می‌برد. سازمانهای وظیفه‌مدار به سختی می‌توانند در برابر تغییرات محیطی از خود انعطاف نشان داده و با محیط سازگار شوند. رویکردی که در مقابل رویکرد وظیفه‌ای به سازمانها پیشنهاد می‌شود رویکرد فرآیندی است [۱۵].

فرآیند در ادبیات کسب و کار به معنای مجموعه گامها و فعالیتهایی است که ارزش مشتری پسند را می‌آفریند [۱۶]. در تعریفی دیگر فرآیند عبارتست از یک سری فعالیتهای مرتبط به هم که برای رسیدن به هدفی خاص انجام می‌شوند. فرآیند را می‌توان یک زنجیره ارزش دانست که هر مرحله (هر دانه زنجیر) ارزشی به مرحله قبل می‌افزاید. بنابراین، فرآیندهای کسب و کار عبارتند از فعالیتهای اساسی در سازمان که محدود به مرزهای وظیفه‌ای نیستند و منابع انسانی، مهارتهای مدیریتی و فناوری را به منظور تمرکز سازمان بر استراتژی ایجاد ارزش برای ذینفعان و بخصوص مشتریان به هم مرتبط می‌کنند [۱۵].

تفاوت میان "وظیفه" و "فرآیند" همانند تفاوت میان "جزء" و "کل" است. وظیفه واحدی از کار است، فعالیتی که معمولاً یک نفر انجام می‌دهد. در برابر، فرآیند، گروهی از وظیفه‌های به هم پیوسته است که با همدیگر، نتیجه‌ای با ارزش از دید مشتری را به بار می‌آورند. هیچ کدام از وظیفه‌ها به تنهایی ارزشی برای مشتری نمی‌آفرینند و تنها هنگامی که فعالیتهای مستقل و جداگانه با همدیگر جمع شوند، ارزشی به وجود می‌آید [۱۶].



ویژگی های سازمان های وظیفه ای و فرآیندی

اصطلاح ساختار یا سازمان وظیفه گرا یا وظیفه ای ترجمه فارسی اصطلاح Functional Organizations / Structures می باشد. از نظر شکل ساختاری، سازمان وظیفه ای یا کارکردی قدیمی ترین و رایج ترین شکل سازماندهی به شمار می رود. در یک ساختار وظیفه ای معمولاً کل کارهای سازمان بر اساس شباهت و نزدیکی ماهوی به چند گروه کلی تقسیم و انجام آن بر عهده چند بخش یا واحدسازمانی خاص که هر یک مسئول انجام وظایف ویژه ای هستند، گذاشته می شود. [۶].

طراحی ساختار وظیفه گرا عمدتاً بر دیدگاه های هنری فایول و مکتب کلاسیک استوار است. دیدگاه های مکتب رفتاری و روابط انسانی تغییراتی در سبک های مدیریت و نحوه اداره سازمان ها به وجود آورده و برخی مفاهیم و وظایف خاص مرتبط با رفاه کارکنان را به قلمرو سازمان وارد کرده، اما تغییری اساسی در شاکله اصلی ساختار سازمان ها و سلسله مراتب بالا به پایین آنها ایجاد نکرده است.

یک نمودار سازمانی وظیفه گرا، توزیع عمودی اختیارات و شکل برقراری ارتباط بین بالادست و پایین دست را در سازمان نشان می دهد. اما واقعیت این است که هر موفقیتی که نصیب سازمان می شود، ناشی از انجام صحیح ارتباط بین کارکردها یا واحدهاست که در اثر ارتباط افقی بین وظایف یا واحدها ایجاد می گردد. به عبارت دیگر بیشترین خدمت ممکن مدیران سطوح بالای سازمان در این است که یا بین مدیران سطوح پایین تر به خوبی ارتباط برقرار کنند و یا اینکه فرآیندها و روش های انجام کار را به نحوی طراحی کنند که کار با بیشترین کارایی و اثربخشی انجام شود. معنی دیگر این سخن این است که در یک ساختار فرآیند گرا، ارزش افزوده احتمالی ناشی از نقش مدیریت نه از طریق خطوط فرماندهی و حیطة نظارت، بلکه از طریق ایجاد هماهنگی صحیح بین فرآیندها ایجاد می گردد. ساختارهای مبتنی بر فرآیند بیشتر بر روابط سازمانی افقی تأکید می ورزند تا روابط عمودی. در چنین ساختارهایی بسیاری از حد و مرزهای سلسله مراتبی و بخشی که هماهنگی را مشکل می سازد و موجب کندی فرآیند تصمیم گیری و اجرا می گردد، از میان برداشته می شود [۶].

مدیریت بر مبنای فرآیند

مدیریت بر مبنای فرآیند یا مدیریت فرآیند محور (PROCESS-BASED MANAGEMENT) عبارتست از شناخت مدیریت فرآیندهای کسب و کاری که هدفشان، برآورده ساختن نیازهای مشتریان است. سیستم مدیریت فرآیند محور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می کند. این جریان کار با خواسته های مشتریان شروع و با تامین رضایت مشتری که کالاها یا خدمات با کیفیتی را با قیمت مناسب و به موقع دریافت کرده است به پایان می رسد. در واقع فرآیند نشان می دهد که چگونه کار در طول نواحی وظیفه ای داخلی سازمان انجام می شود. مدیریت فرآیند محور، روابط تامین کنندگان و مشتریان را با فرآیندهای کسب و کار نشان می دهد. در سیستم مدیریت فرآیند محور، همواره اشتیاق برای بهبود مستمر در سازمان وجود دارد. در سازمانهای فرآیند محور چون کارکنان یک فرآیند کامل را انجام می دهند و نه یک جزء کوچک کار را، رضایت بیشتری دارند؛ چرا که احساس می کنند کاری را به پایان رسانده اند و این موضوع در سازمانهایی که زیرساختهای فرآیندی لازم را دارند، عامل وحدت بخش بوده است. [۱۵].



مراحل عملیاتی استقرار چرخه مدیریت بهره وری با رویکرد بهبود فرآیندهای سازمانی

الف- بررسی مبانی نظری بهره وری:

در این مرحله مبانی نظری بهره وری و انواع رویکردهای موجود در زمینه ارتباط متقابل بهره وری و فرآیندهای سازمانی و همچنین توجه به رشد و توسعه سازمان ها توسط گروه مشاور مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت.

ب- بستر سازی اشاعه فرهنگ چرخه مدیریت بهره وری در دستگاه های اجرایی:

- شناخت کلی از سیستم، انجام مصاحبه های هدفمند با مدیران سازمان و کارشناسان ارشد آن
- برگزاری سمینارهای آموزشی جهت حساس سازی مدیران و کارکنان دستگاه اجرایی نسبت به موضوع بهره وری و فواید آن و نیز ضرورت اجرای طرح چرخه مدیریت بهره وری
- تهیه و تدوین آئین نامه انتخاب دبیر و اعضای کمیته بهره وری دستگاه اجرایی، انتخاب گروه های حل مساله و چگونگی کارکرد آنها

- برگزاری ۲۰ جلسه کارگاه آموزشی برای اعضای کمیته بهره وری و گروه های حل مساله و ارائه مطلب در زمینه هائی نظیر: آشنائی با گروه های حل مساله، آشنائی با مبانی نظری بهره وری، مدیریت فرآیند، مقایسه بهبود مستمر و مهندسی مجدد، تشریح تکنیک های حل گروهی مساله همچون طوفان مغزی، استخوان ماهی و نمودار پاره تو و هیستوگرام و ...

۳- تعیین شاخص های بهره وری و اندازه گیری و تحلیل آنها:

- بررسی و تجزیه و تحلیل وضعیت موجود فرآیندهای اجرایی (۲ فرآیند انتخاب شده)
- بررسی و انتخاب شاخص های بهره وری متناسب با اهداف و فعالیت های دو دستگاه اجرایی (اداره کل کار و فرمانداری بندر انزلی)

- بررسی و تبیین نظام آماری مناسب برای اندازه گیری شاخص های بهره وری مربوط به دو فرآیند انتخاب شده
- اندازه گیری شاخص های بهره وری دو فرآیند
- تجزیه و تحلیل شاخص های بهره وری اندازه گیری شده
- تهیه گزارش حاصل از اندازه گیری و تحلیل شاخص های بهره وری (مستند سازی دو فرآیند اجرایی)

۴- برنامه ریزی بهبود بهره وری:

- استفاده از نتایج کار گروه های حل مساله در دو دستگاه اجرایی در زمینه مسایل و مشکلات پیش روی پروژه چرخه مدیریت بهره وری
- شناخت عوامل موثر بر بهره وری با استفاده از نتایج حاصل از اندازه گیری و تحلیل شاخص های بهره وری دو فرآیند انتخاب شده

- اجرای برنامه های بهبود بهره وری و تعمیم آنها به سایر فرآیندهای کاری دو دستگاه اجرایی [۱۹].



روش‌های مستندسازی فرآیندها

مستندسازی فرآیندها عبارتست از یک روش رسمی برای برقراری ارتباط میان ذی‌نفعان مختلف که بارزترین کارکردهای آن انتقال مقاصد میان آنها، ثبات، یکنواختی اقدامات و مقدمه‌ای برای اقدامات بهبود است [۹]. در مرحله اجرایی پروژه استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری در اداره کل کار و امور اجتماعی و فرمانداری شهرستان بندرانزلی، نخست انواع روشهای مستندسازی فرآیندها به اعضای گروه‌های حل‌مساله آموزش داده شد و سپس اعضای این گروه‌ها با انواع تکنیک‌های حل‌گروهی مسایل آشنا شدند. تکنیک‌های حل‌خلاقانه مسئله در گروه، برای تحقق اهدافی چون حل مسائل زندگی جمعی، حیات شغلی و سازمانی به کار می‌رود. این تکنیک‌ها برخلاف سنت مرسوم تنها به تفکر تحلیلی بها نمی‌دهند، بلکه تفکر خلاقانه پایه اصلی آنها را تشکیل می‌دهد [۱۰]. اعضای گروه که انسانهایی خلاق و متفکر هستند با استفاده از فرآیندهای گروهی و تحت تأثیر تعاملات و پویایی گروه، پس از تعریف مسأله و شناخت نقاط بحرانی، به شناخت علل پیدایش بحران و راه‌های حل مسئله می‌پردازند و نهایتاً راه‌حلهایی که کلیه اعضا بر روی آنها اجماع دارند و بر سر آنها به توافق رسیده‌اند به مرحله عمل در می‌آیند [۱۱].

روش طوفان ذهنی (Brain Storming)

یکی از تکنیک‌های متداول در ایجاد خلاقیت و فعال ساختن اندیشه‌ها به صورت گروهی تکنیک طوفان ذهنی است. در این تکنیک مساله‌ای به یک گروه کوچک ارائه شده و از آنان خواسته می‌شود فی‌البداهه و به سرعت به آن واکنش نشان داده و برای آن پاسخی بیابند. پاسخها بر روی تابلویی نوشته می‌شوند به طوری که همه اعضای جلسه می‌توانند آنها را ببینند. این امر باعث می‌شود تا ذهن اعضا به فعالیت بیشتری پرداخته و جرقه‌ای از یک ذهن باعث روشنی ذهن دیگری شود [۲]. این تکنیک که از آن تحت عنوان تحرک مغزی یا بارش افکار نیز نام برده می‌شود در دهه ۱۹۳۰ توسط آلکس اسپورن به عنوان راهی برای تشویق گروه‌های حل‌مساله به ارائه خلاقیت بیشتر در نظرات خود مطرح شد [۱۷].

از این تکنیک در بررسی فرآیندهای اداره کل کار و امور اجتماعی استان گیلان و فرمانداری بندرانزلی استفاده شد. در واقع خروجی این تکنیک که مبتنی بر نظرات و پیشنهادات اعضای گروه حل‌مساله می‌باشد، به عنوان ورودی تکنیک دیگری تحت عنوان نمودار استخوان ماهی محسوب می‌شود که در ادامه به توضیح آن خواهیم پرداخت.

نمودار استخوان ماهی

اولین و متداول‌ترین روش تحلیل مسائل که توسط گروه‌های حل‌مساله و گروه‌های بهبود بهره‌وری مورد استفاده قرار می‌گیرد، نمودار استخوان ماهی است که به نمودار علت و معلول نیز معروف است [۱۷]. نمودار استخوان ماهی وسیله‌ای برای جدا کردن علت از معلول و کمک بزرگی برای اعضای گروه‌های حل‌مساله است تا تصویری کلی از مساله به دست آورند. نمودار علت و معلول ارتباط بین ویژگی‌های کیفی و عوامل و فاکتورهای مرتبط به آن را نشان می‌دهد [۸]. رسم آن کار چندان ساده‌ای نیست و حتی با اطمینان می‌توان گفت که موفقیت در حل یک مسئله مربوط به بهبود بهره‌وری در گروه موفقیت در ساختن یک نمودار علت و معلول است [۱۱].



نمونه ای از این نمودار در بررسی فرآیند معرفی کارگر به کارفرما (اداره کل کار و امور اجتماعی) و فرآیند رسیدگی به شکایات مردمی از پروژه های عمرانی (فرمانداری بندرانزلی) در نمودارهای شماره ۳ و ۱۱ بخش ضمائم این مقاله دیده می شود. از اطلاعات نمودار استخوان ماهی برای ترسیم نمودار دیگری تحت عنوان نمودار پاره تو استفاده می شود که به گروه های حل مساله کمک می کند تا علل اصلی و اولویت دار مسایل را شناسایی و احصاء نمایند.

نمودار پاره تو

اصل پاره تو بیان می کند که چند علت ممکن است باعث ایجاد بخش اعظم یک معلول گردد و گروه های حل مساله نیز در پی شناسایی همین چند علت عمده می باشند [۱۷]. اصل پاره تو بر اساس نظریه دانشمندی به همین نام معروف گردیده است. بر اساس این اصل که به آن قانون ۸۰:۲۰ (۲۰٪ از عوامل، ۸۰٪ مسایل را می آفرینند و ۸۰٪ از عوامل سبب ۲۰٪ از مسایل هستند) نیز گفته می شود، برای گروه های حل مساله مشخص خواهد شد که چه علت‌هایی در شکل‌گیری بیشترین بخش معلول نقش دارند. در واقع به کمک نمودار پاره تو، گروه های حل مساله در می یابند که علت اصلی به وجود آمدن مشکلاتی در مسیر اجرای یک فرآیند، چند مورد خاص می باشند و از این طریق گروه ها می توانند با تمرکز بر روی علل مشخص شده، به ارتقاء شاخص های بهره وری هر فرآیند کمک نمایند. نمونه ای از نمودار پاره تو نیز در نمودارهای شماره ۴، ۵، ۶ و ۱۲ منعکس می باشد.

هیستوگرامها (نمودار های ستونی)

تکنیک دیگری که گروه های حل مساله برای دستیابی به بهره وری از آن کمک می گیرند، هیستوگرام می باشد که نوع دیگری از نمودار ستونی است. در واقع به کمک هیستوگرام (نمودار شماره ۷ بخش ضمائم مقاله) گروه های حل مساله اطلاعاتی را که جمع آوری نموده اند، معنا می کنند.

نکته مهم در ترسیم هیستوگرامها این است که بیشتر مجموعه های اطلاعات از توزیع نرمال پیروی می کنند [۱] و به کمک این قانون، گروه های حل مساله می توانند ببینند که آیا بخشی از اطلاعات به دست آمده مربوط به هر فرآیند در حد میانگین قرار دارد یا خیر و آیا این بخش از اطلاعات نیز از توزیع نرمال پیروی می کنند یا خیر [۵]. نمونه عملی ترسیم هیستوگرام در بررسی فرآیند اداره کل کار و امور اجتماعی استان گیلان جدول شماره ۲ و نمودار شماره ۷ این مقاله دیده می شود.



نتیجه گیری

بدون هیچ تردیدی اگر کشور ما بخواهد از قافله سریع اقتصاد جهانی عقب نمانده و استراتژی یکسانی با اقتصاد جهانی را برگزیند، می بایست رویکردی را انتخاب کند که در آن از منابع موجود خود استفاده بهینه نموده و این امر نیز الزاماً در سایه مدیریت بهره وری امکان پذیر خواهد بود. تجربه سازمانهای ایرانی در استقرار پروژه چرخه مدیریت بهره وری با رویکرد اصلاح فرآیندها نشان دهنده این است که در صورت اعتقاد مدیران ارشد و کارشناسان ذیربط و پیگیری اجرای این سیستم در سازمان های دولتی و خصوصی و تعمیم اصلاح فرآیندها به کل فرآیندهای سازمان و بررسی و ارزیابی دوره ای آنها، بدون شک تنها از محل ارتقای بهره وری عوامل تولید، به رشد اقتصادی قابل توجهی دست خواهیم یافت.

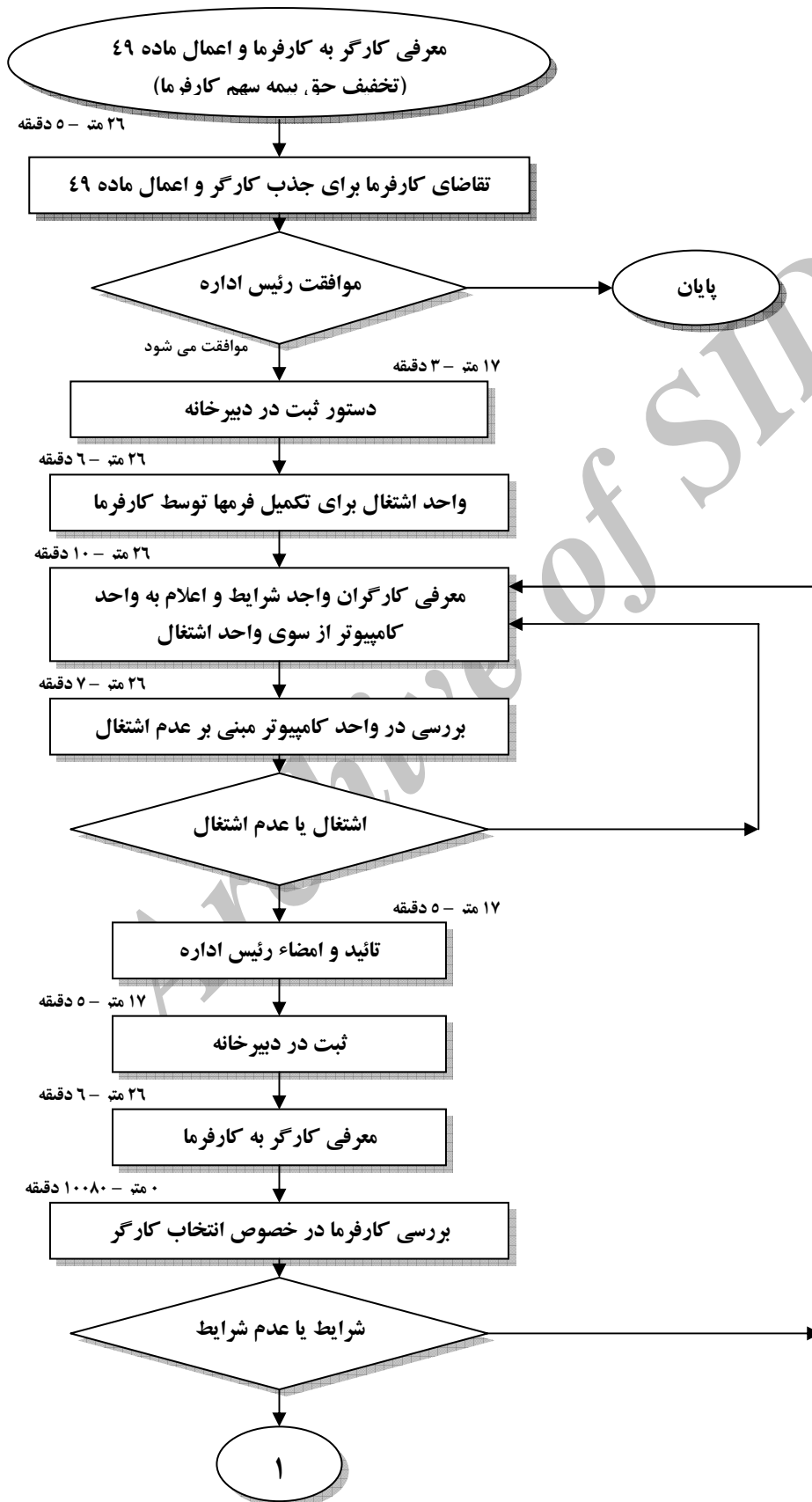
نتایج دیگر حاصل از اجرای این پروژه در اداره کل کار و امور اجتماعی استان گیلان و فرمانداری شهرستان بندرانزلی عبارتند از :

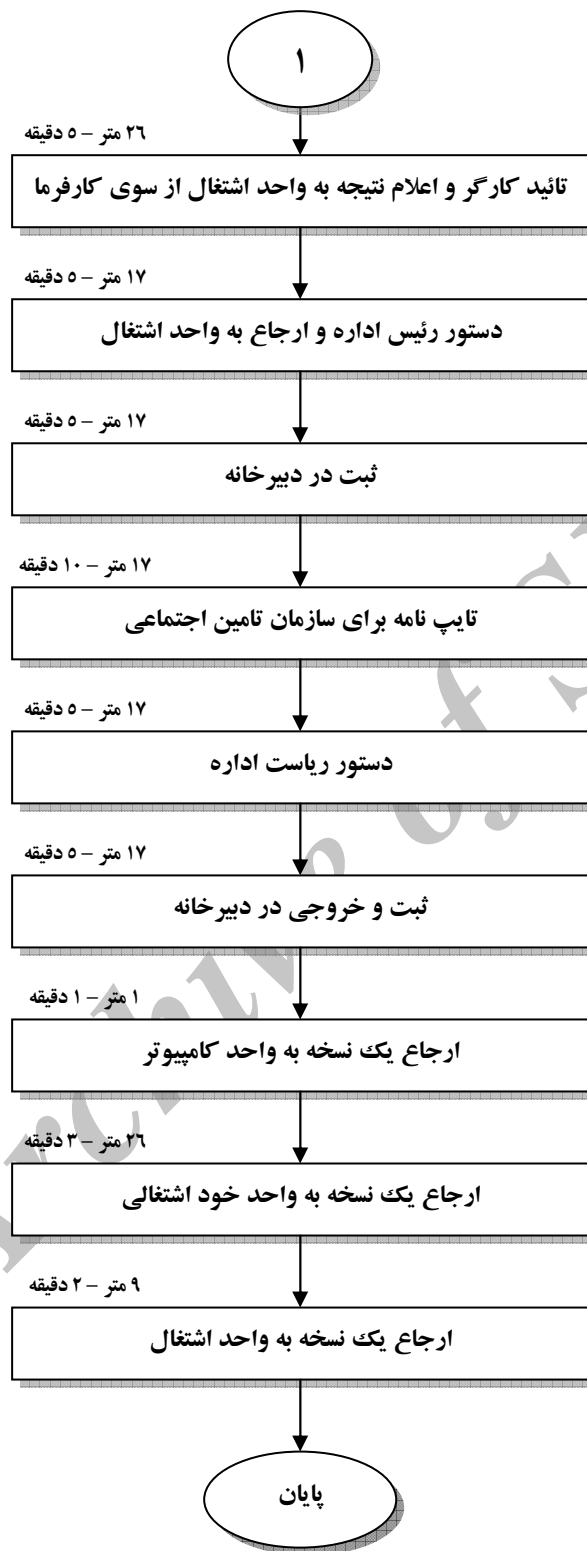
- اشاعه فرهنگ بهره وری و کیفیت نزد مدیران و کارشناسان و ضرورت التزام عملی به آنها
- ارتقاء دانش و مهارت های کارشناسان سازمانها بصورت نظری و عملی و به کارگیری همزمان آنها در اصلاح فرآیندهای کار سازمان متنوع
- تغییر بینش، نگرش و خودباوری در کارشناسان و مدیران مبنی بر اینکه می توانند محور اصلی ایجاد تغییر و تحول در سازمان خود قرار گیرند
- آشنائی کارشناسان اداره کل کار و فرمانداری بندرانزلی با شیوه های علمی شناسایی مسائل سازمان و حل مسئله بصورت گروهی
- شناسائی موداهای فیزیکی و فرآیندی در محل کار و حذف آنها و صرفه جوئی در فضا، امکانات، زمان و هزینه از این طریق
- اصلاح فرآیندهای کار و تقلیل و ساده سازی مراحل انجام کار و صرفه جویی قابل توجه در پیمایش، زمان، هزینه انجام از طریق حذف موداهای فرآیندی و استفاده از فکر، تجارب و نظرات کارکنان
- اصلاح فرآیندهای کار و حذف موداهای فیزیکی و فرآیندی باعث تقلیل زمان، هزینه و پیمایش و تحویل کالاها و خدمات به مشتری و ارباب رجوع شده و ضمناً کیفیت کالاها و خدمات را افزایش می دهد
- حساس شدن مسئولان سازمان و استان نسبت به موضوع ارتقاء بهره وری و بکارگیری منابع و امکانات و برنامه ریزی برای ایجاد تحول و ارتقاء بهره وری



سازمان کار امور اجتماعی استان گیلان

نمودار شماره ۱: فرآیند معرفی ارگر به کارفرما و اعمال ماده ۴۹ - تخفیف حق بیمه سهم کارفرما (قبل از

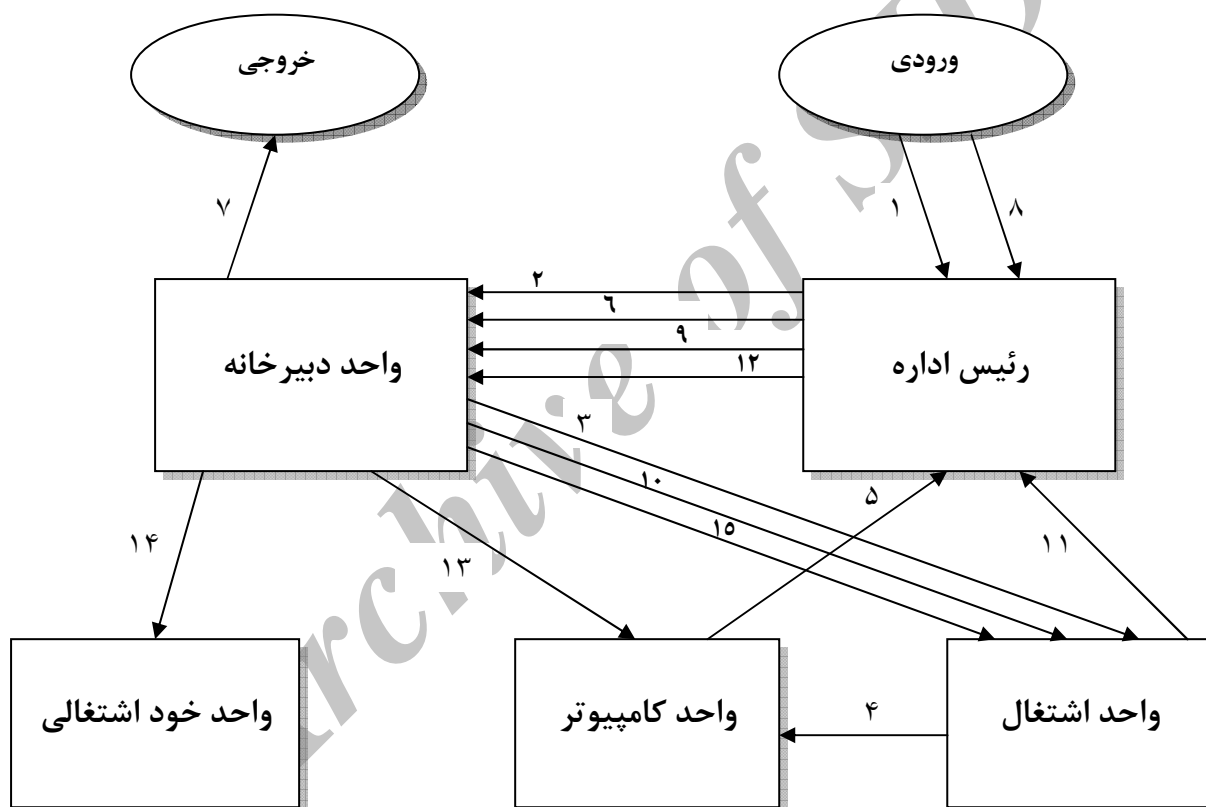






کل مسافت طی شده در فرآیند: ۳۲۸ متر
کل زمان محاسبه شده: ۱۰۱۶۸ دقیقه

نمودار شماره ۲: نمودار اسپاگتی چارت مربوط به فرآیند معرفی کارگر به کارفرما و اعمال ماده ۴۹ (قبل از اصلاح فرآیند)



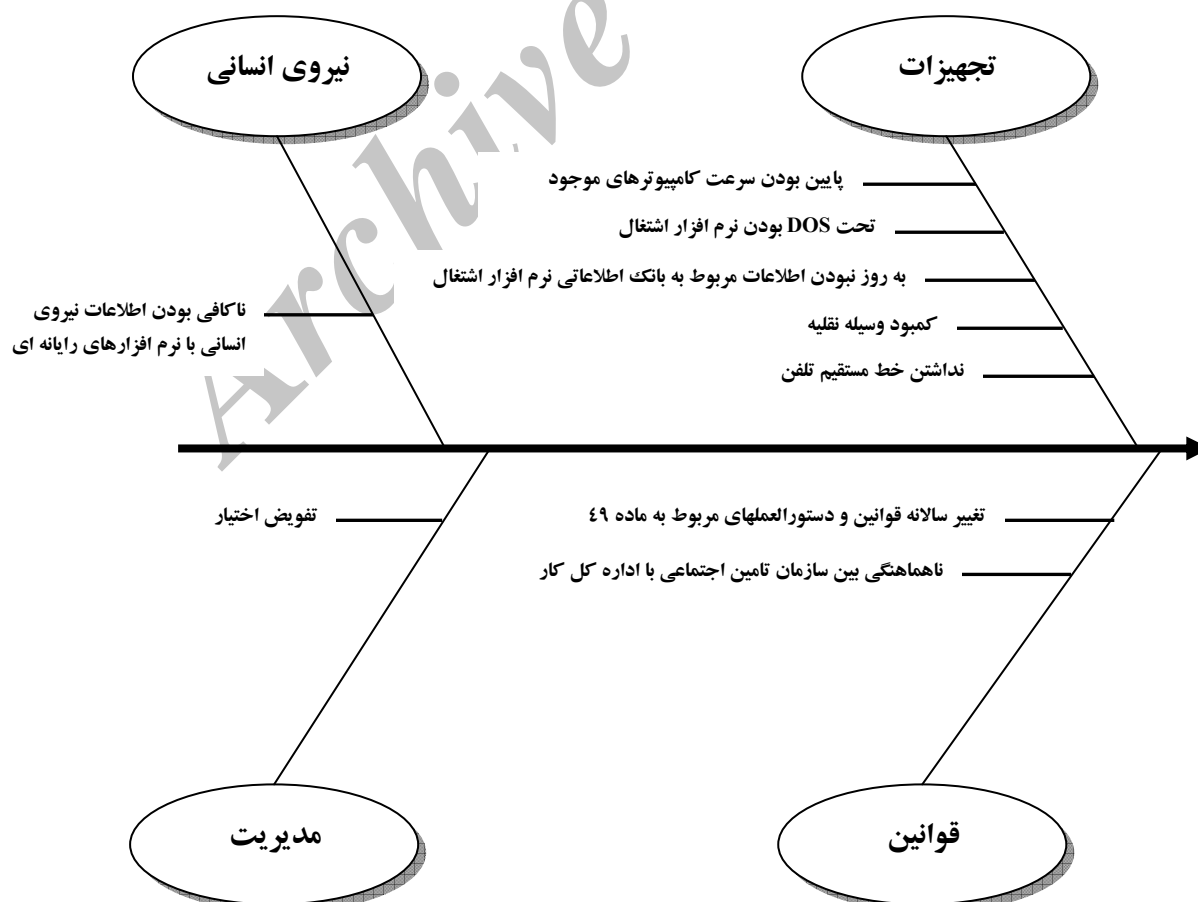
۱. تقاضای کارفرما برای جذب کارگر.
۲. دستور ثبت و موافقت رئیس اداره و ارجاع به واحد اشتغال.
۳. تکمیل فرمها در واحد اشتغال.
۴. معرفی کارگران دارای شرایط به واحد کامپیوتر.
۵. تأیید و امضای فرم معرفی کارگران واجد شرایط توسط رئیس اداره.
۶. ثبت در دبیرخانه.



۷. معرفی کارگران به کارفرمایان.
۸. اعلام نتیجه از سوی کارفرمایان به اداره خدمات اشتغال.
۹. دستور رئیس اداره و ثبت در دبیرخانه اداره خدمات اشتغال.
۱۰. تایپ نامه مربوط به ماده ۴۹ به سازمان تامین اجتماعی.
۱۱. دستور رئیس اداره.
۱۲. دبیرخانه جهت ثبت و خروجی نامه فوق.
۱۳. ارجاع یک نسخه به واحد کامپیوتر.
۱۴. ارجاع یک نسخه به واحد خود اشتغالی.
۱۵. ارجاع یک نسخه به واحد اشتغال.

نمودار شماره ۳: نمودار استخوان ماهی - علت و معلول (Fishe Bone)

علل منجر به طولانی بودن زمان و مسافت فرآیند معرفی کارگر به کارفرما و اعمال ماده ۴۹

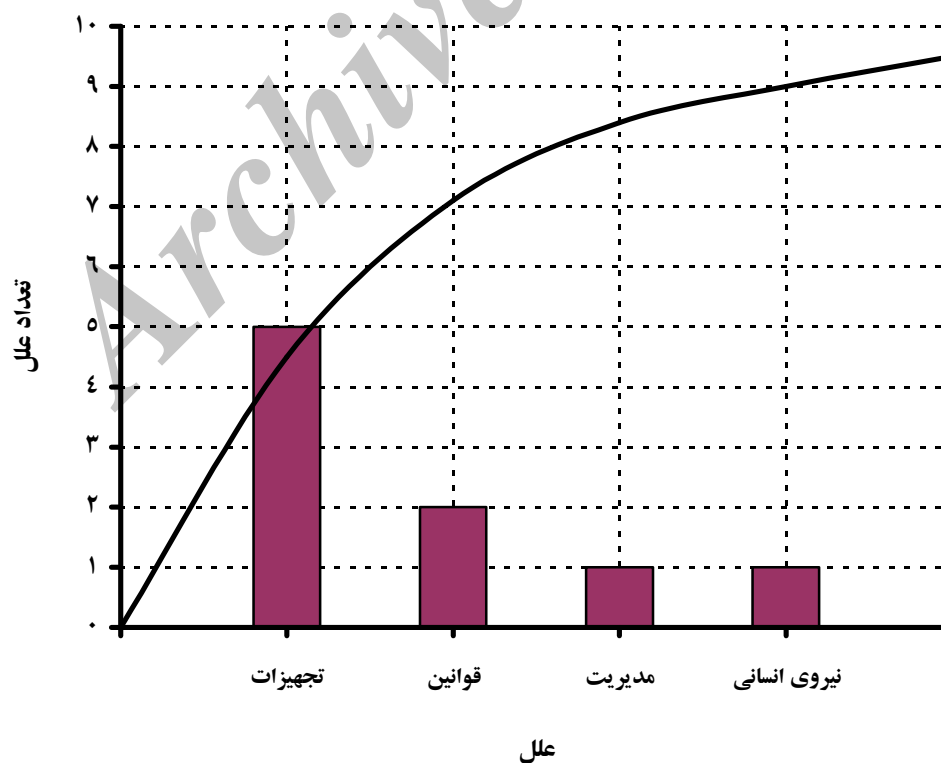




جدول شماره ۱: طولانی بودن زمان و مسافت فعالیت
فرآیند معرفی کارگران به کارفرما و اعمال ماده ۴۹

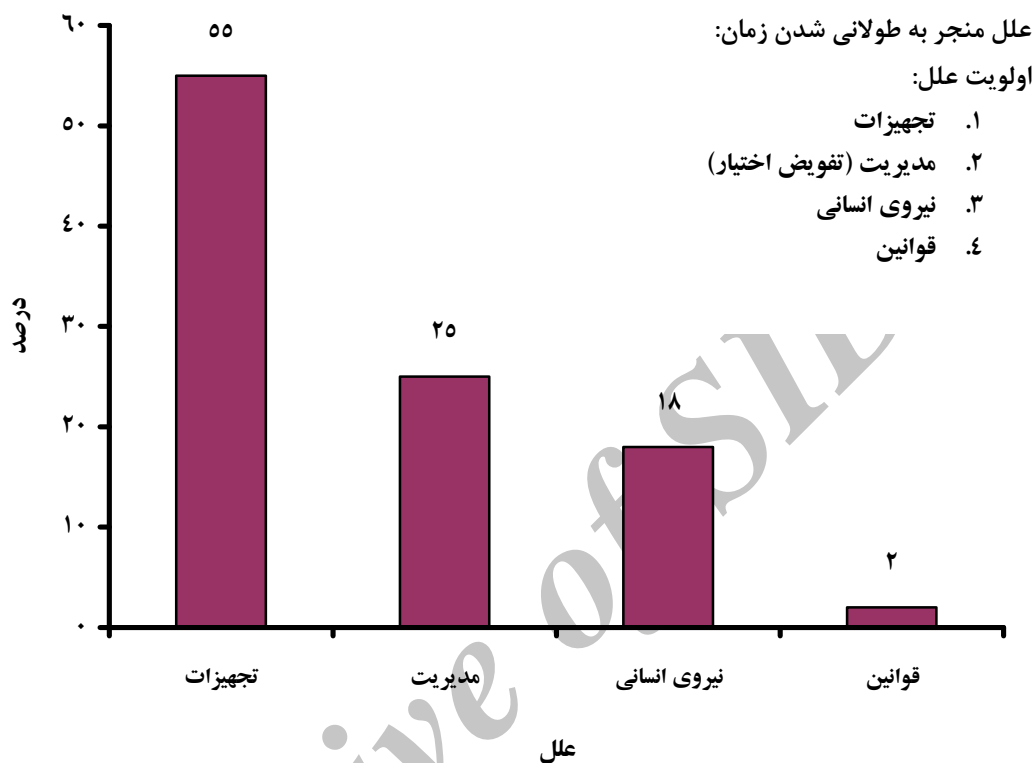
عنوان	تعداد	فراوانی تجمعی
تجهیزات	۵	۵
قوانین	۲	۷
نیروی انسانی	۱	۸
مدیریت	۱	۹
---	۹	-

نمودار شماره ۴: نمودار پارتو مربوط به فرآیند معرفی کارگر به کارفرما و اعمال ماده ۴۹





نمودار شماره ۵: نمودار پارتو علل منجر به طولانی شدن فرآیند معرفی کارگر به کارفرما

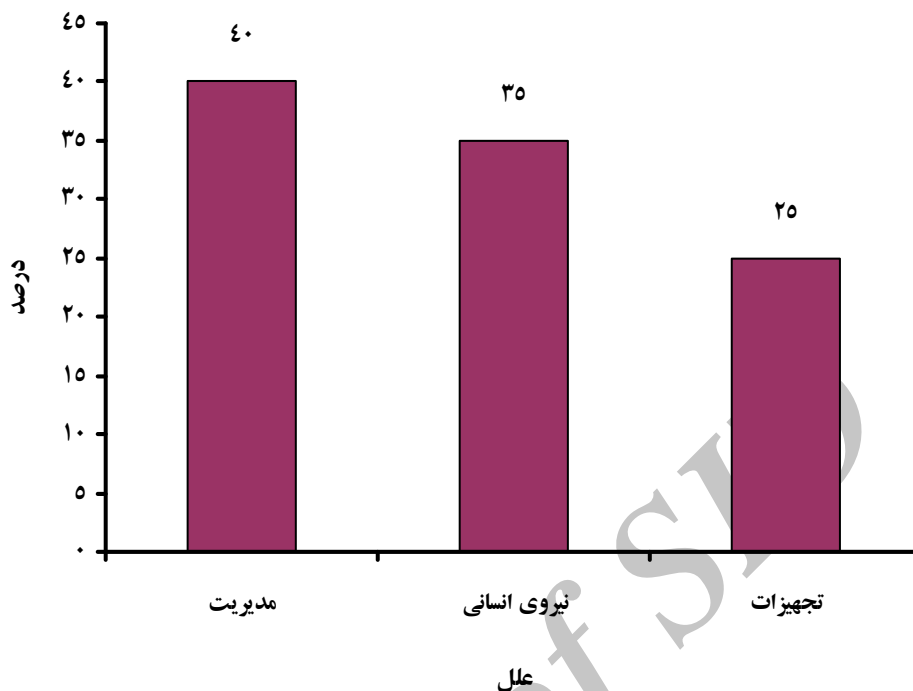


نمودار شماره ۶: نمودار پارتو علل منجر به طولانی شدن مسافت فرآیند معرفی کارگر به کارفرما

علل منجر به طولانی شدن مسافت:

اولویت علل:

۱. مدیریت (تفویض اختیار)
۲. نیروی انسانی
۳. تجهیزات



مراحل رسم نمودار هیستوگرام مربوط به مدت زمان پاسخ کارفرما به اداره خدمات اشتغال در خصوص وضعیت بکارگماری کارگران معرفی شده

به منظور بررسی مدت زمان مربوط به پاسخ کارفرما به اداره کل در خصوص وضعیت به کارگماری متقاضیان کار معرفی شده، تعداد ۱۱۰ نمونه پرونده از معرفی شدگان توسط واحد اشتغال به طور تصادفی از ماه های تیر تا مهر سال ۱۳۸۳ انتخاب گردید. طی بررسی بعمل آمده از نمونه های انتخابی مشخص گردید بیشترین زمان ۲۰ روز و کوتاه ترین زمان پاسخ گویی ۳ روز و بیشترین فراوانی در مورد پاسخ گویی و اعلام وضعیت متقاضیان از سوی کارفرما، ۷ روز بوده است. با توجه به اطلاعات فوق به منظور بررسی و رسم نمودار هیستوگرام و تحلیل داده های آماری، محاسبات زیر انجام شد و طی آن مشخص گردید جامعه نمونه (قبل از اصلاح) دارای چولگی سمت راست بوده و از نظر قرینگی دارای تفاوت کمی با توزیع نرمال می باشد.

مراحل محاسبه و سایر اقدامات در خصوص رسم نمودار هیستوگرام

$$R = \text{Max} - \text{Min} + 1 \quad \text{یا} \quad R = \text{Max} - \text{Min} \quad \text{دامنه تعییرات}$$

$$C = R : N \quad \text{فاصله طبقات} \quad N = R : C \quad \text{تعداد طبقات}$$

$$\text{Min} = ۳ \text{ روز} \quad \text{Max} = ۲۰ \text{ روز} \quad \text{تعداد نمونه} = ۱۱۰$$



$$R = 20 - 3 + 1 = 18$$

$$N = 18 : 3 = 6$$

جدول شماره ۲: جدول توزیع فراوانی داده های مربوط به پاسخ کارفرمایان در خصوص پذیرش یا عدم پذیرش کارگران معرفی شده از سوی واحد اشتغال

فاصله طبقات (روز پاسخ)	کرانه طبقات	نماینده طبقات	فراوانی مطلق	فراوانی تجمعی	R ₃
۳-۵	۲/۵-۵/۵	۴	۱۲	۱۲	-۲۸/۳۳
۶-۸	۵/۵-۸/۵	۷	۳۷	۴۹	-۱۲/۹۹
۹-۱۱	۸/۵-۱۱/۵	۱۰	۲۱	۷۰	-۰/۰۱
۱۲-۱۴	۱۱/۵-۱۴/۵	۱۳	۱۶	۸۶	۲/۶۲
۱۵-۱۷	۱۴/۵-۱۷/۵	۱۶	۱۳	۹۹	۲۰/۹۸
۱۸-۲۰	۱۷/۵-۲۰/۵	۱۹	۱۱	۱۱۰	۶۴/۰۵
جمع			۱۱۰	-	۴۶/۳۲

$$\bar{X} = \frac{\sum Fi.Ni}{N} = \frac{1142}{110} \approx 10/38$$

متوسط زمان پاسخ کارفرما

$$Md = L + \left(\frac{N/2 - Fci - 1}{Fi} \right) \times d$$

میانه زمان پاسخ کارفرمایان

$$Md = 9 + \left(\frac{55 - 49}{21} \right) \times 3 \approx 9/86$$

مد (نما) زمان پاسخ کارفرمایان

$$Mo = L + \left(\frac{d1}{d1 + d2} \right) \times d$$

$$Mo = 6 + \left(\frac{25}{25 + 16} \right) \times 3 \approx 7/83$$

چوله به راست و مثبت $Mo < MD < \bar{X}$



$$\sigma^2 = \frac{\sum Fi \times Xi^2}{N} - \bar{X}^2 = \frac{14108}{110} - 107/74 \approx 20/51$$

واریانس زمان پاسخ کارفرمایان

$$\sigma = \sqrt{20/51} \approx 4/53$$

انحراف معیار زمان پاسخ کارفرمایان

$$r_3 = \frac{\sum Fi(Xi - \mu)^2}{N} \quad r_3 = 46/32 \quad S_k = \frac{r_3}{\sigma^3} \quad S_k = \frac{46/32}{92/96} \approx 0/5$$

$$0/1 \leq S_k \leq 0/5$$

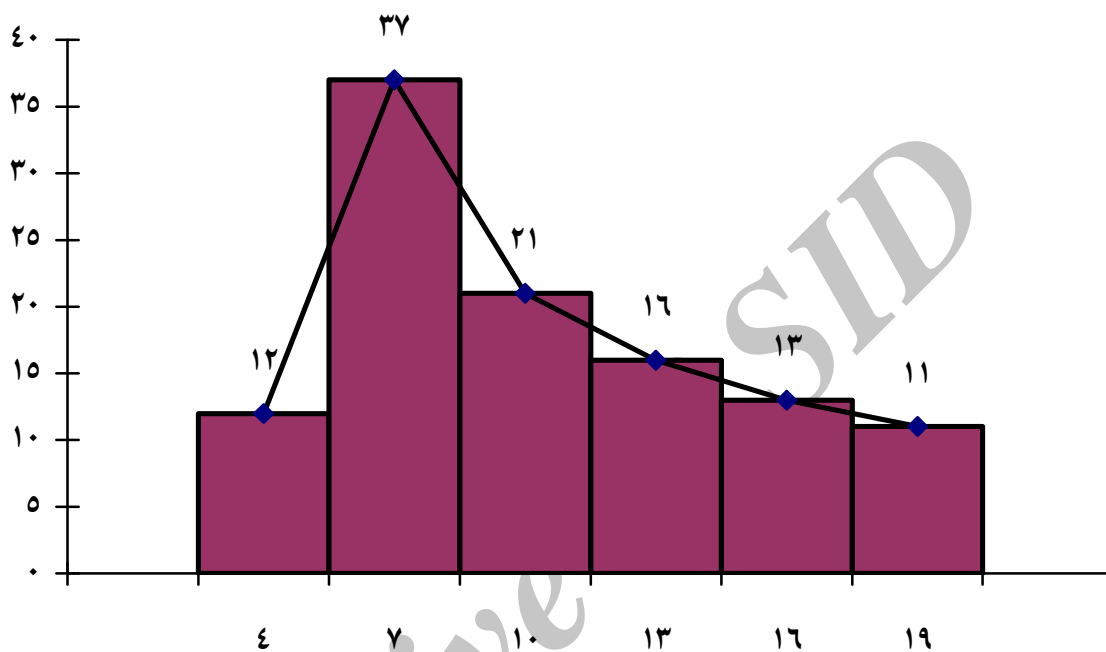
جامعه از نظر قرینگی دارای تفاوت کمی با توزیع نرمال است

Archive of SID



نمودار شماره ۷: نمودار هیستوگرام مربوط به پاسخ کارفرمایان

در خصوص کارگران معرفی شده از سوی واحد اشتغال

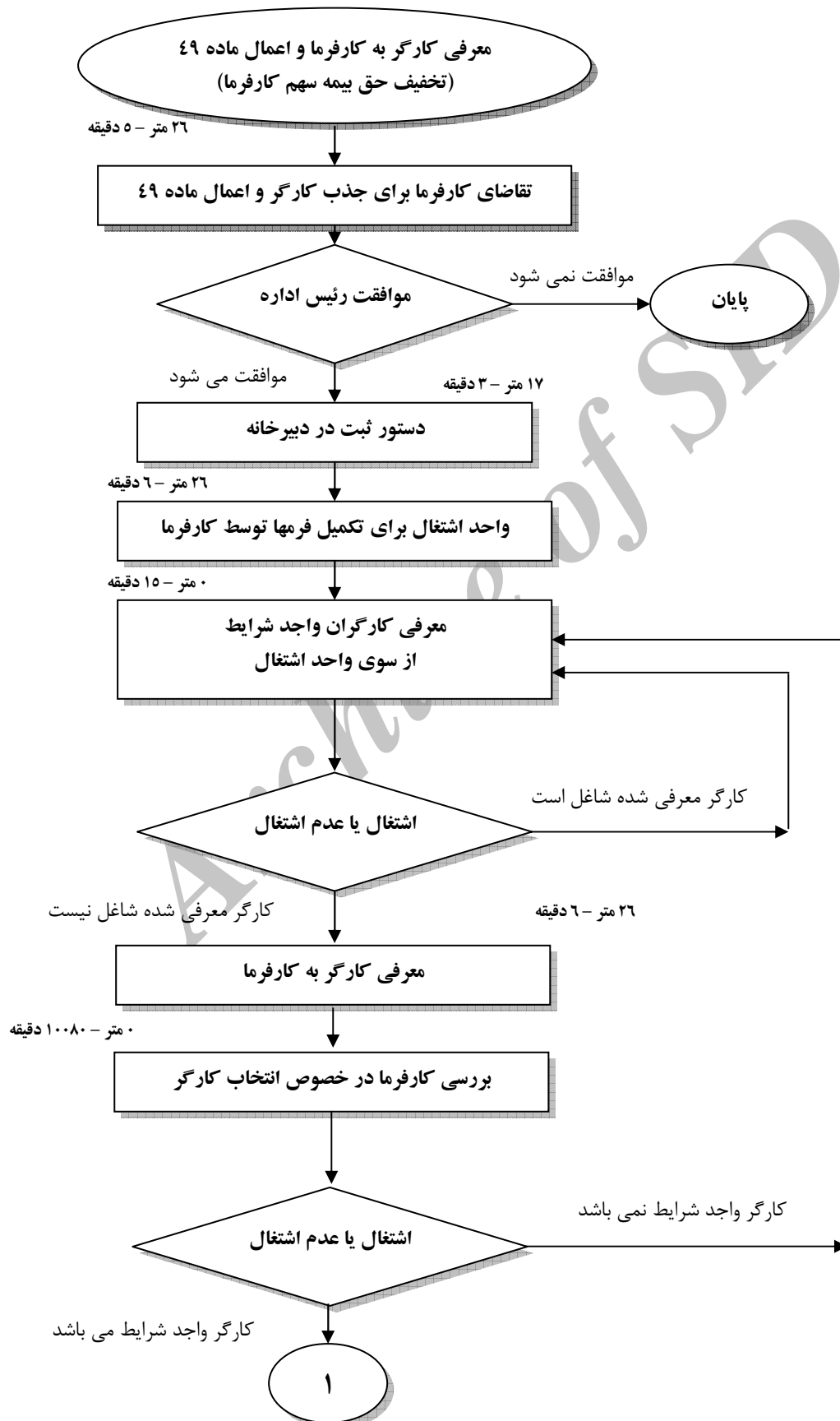


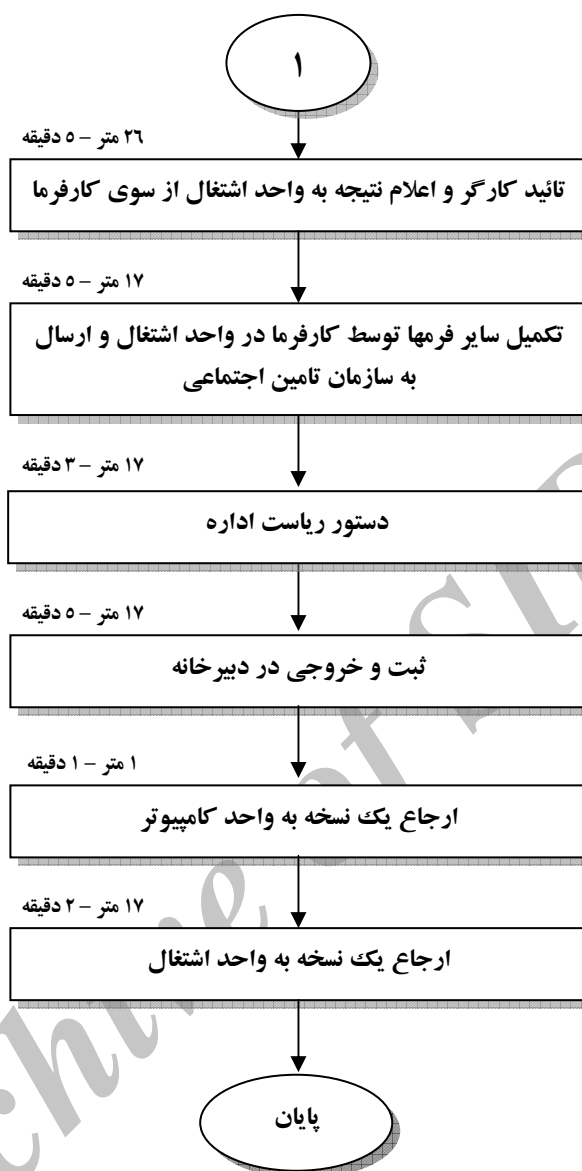
Archive



اولین همایش بین المللی مدیریت فرآیندهای سازمانی

نمودار شماره ۸: فرآیند معرفی کارگر به کارفرما و اعمال ماده ۴۹ - تخفیف حق بیمه سهم کارفرما (پس از اصلاح فرآیند)



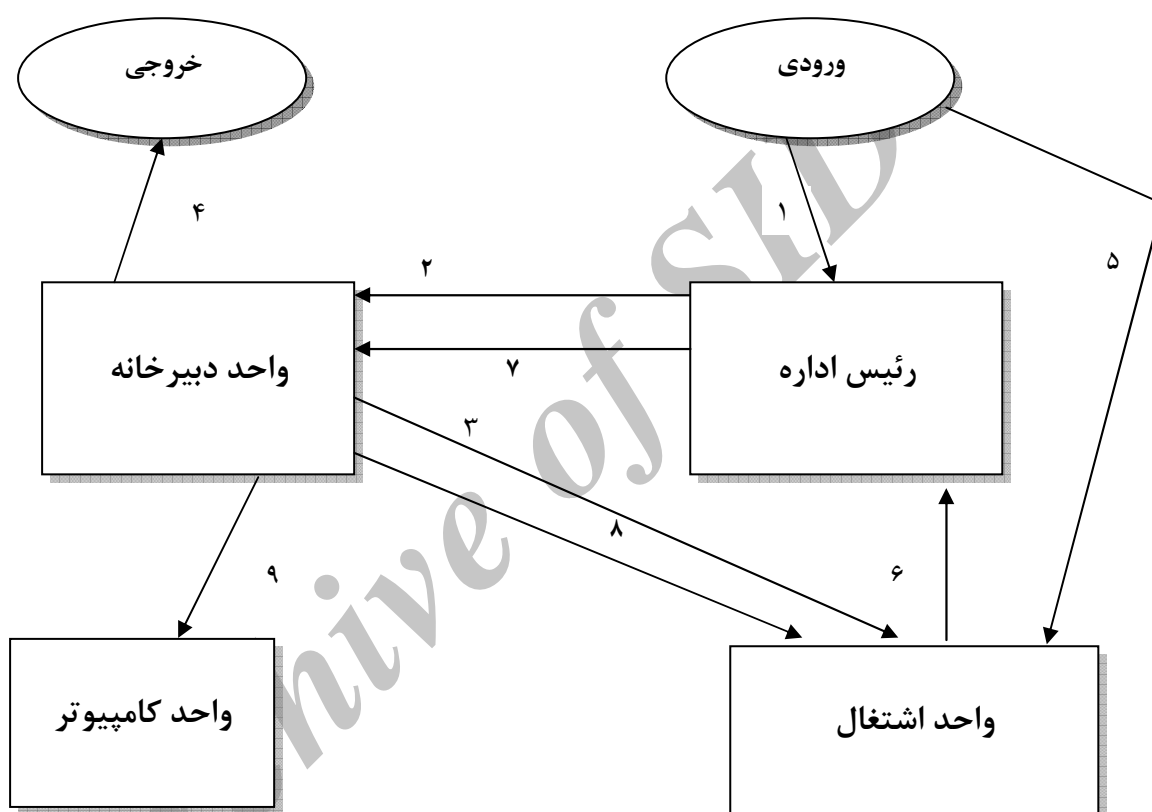


کل مسافت طی شده در فرآیند : ۱۹۰ متر

کل زمان محاسبه شده : ۱۰۱۳۶ دقیقه



نمودار شماره ۹: نمودار اسپاگتی چارت مربوط به فرآیند معرفی کارگر
به کارفرما و اعمال ماده ۴۹ (پس از اصلاح فرآیند)

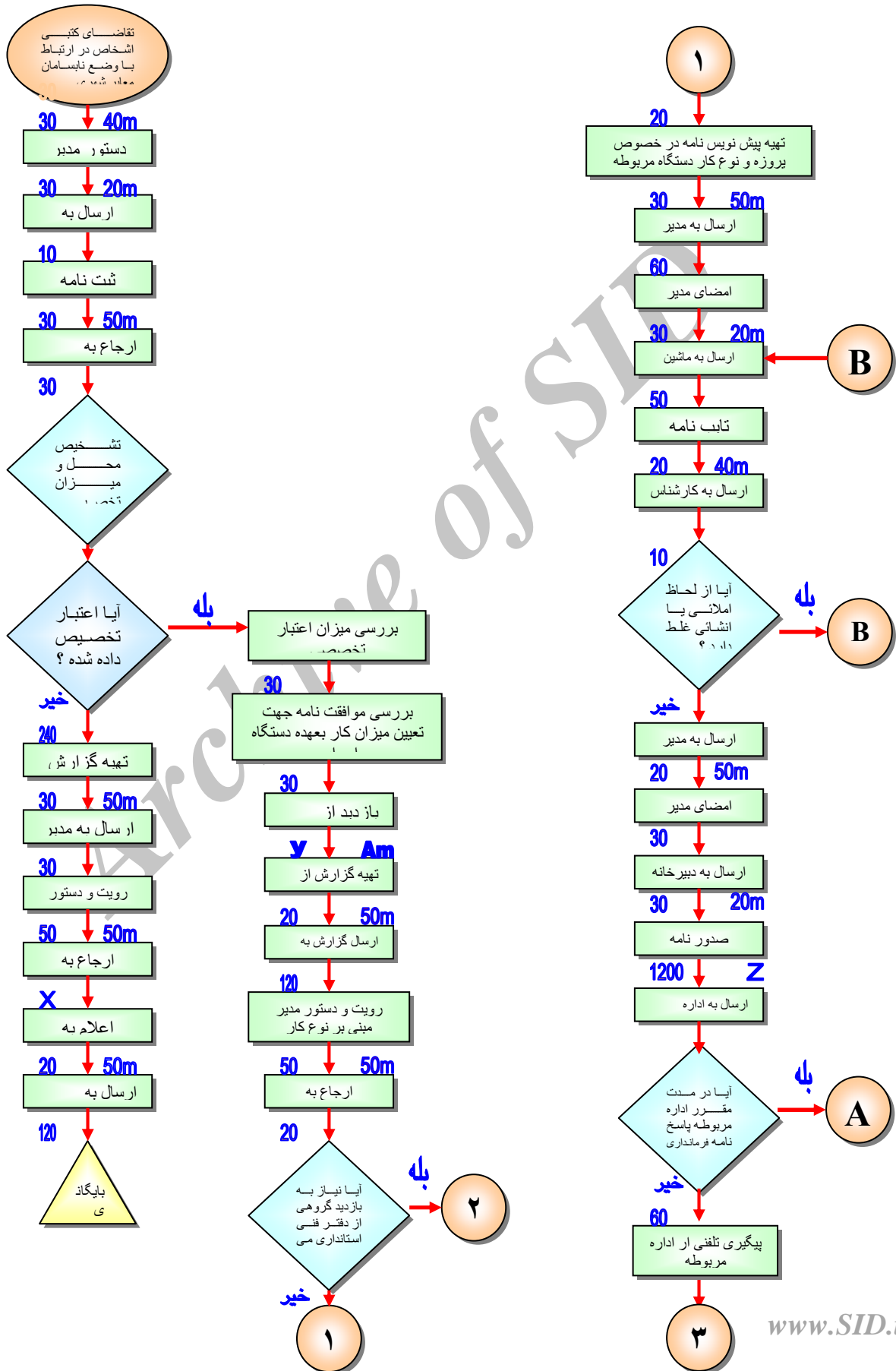


۱. تقاضای کارفرما برای جذب کارگر
۲. دستور ثبت و موافقت رئیس اداره و ارجاع به واحد اشتغال
۳. تکمیل فرمها در واحد اشتغال و کلیه مراحل مربوط به تایپ نمه و ... در همان واحد
۴. معرفی کارگران به کارفرمایان
۵. اعلام نتیجه از سوی کارفرمایان به واحد اشتغال و تکمیل فرمهای مربوط به ماده ۴۹
۶. دستور رئیس اداره
۷. دبیرخانه جهت ثبت و خروج نامه فوق
۸. ارجاع یک نسخه به واحد اشتغال
۹. ارجاع یک نسخه به واحد کامپیوتر



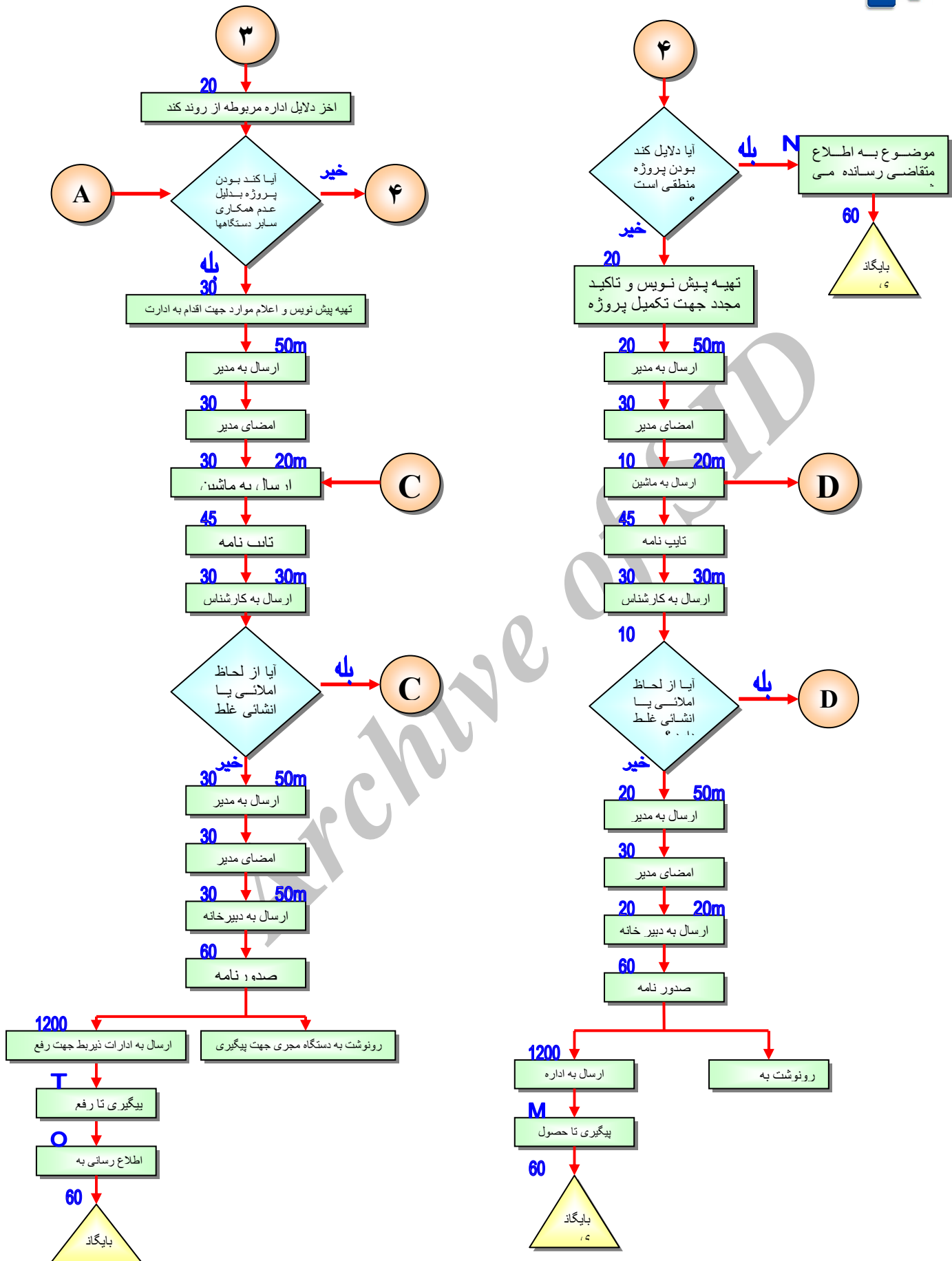
فرمانداری شهرستان بندر انزلی

نمودار شماره ۱۰: فرآیند بررسی شکایات مردمی از پروژه های عمرانی (قبل از اصلاح)

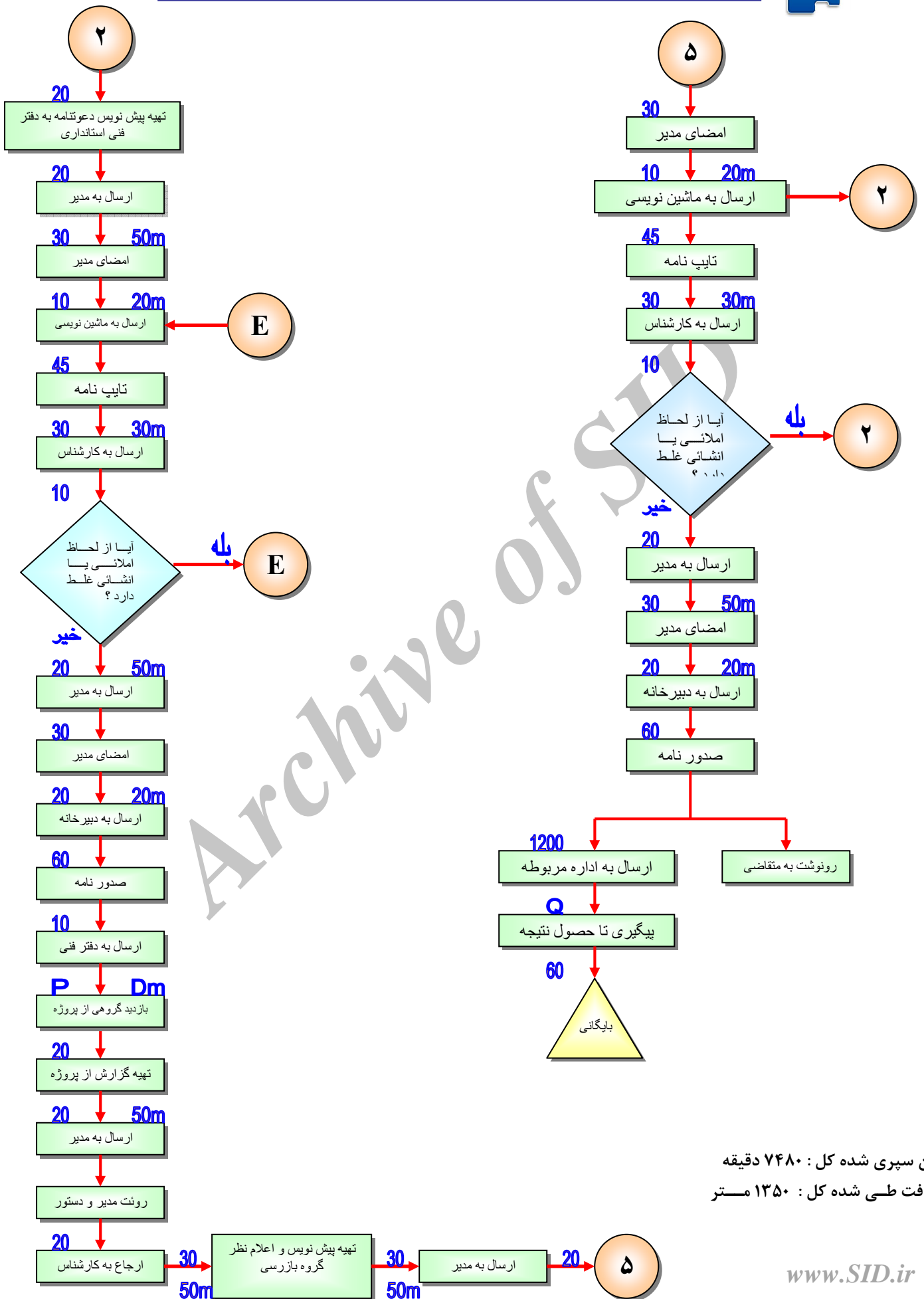




اولین همایش بین المللی مدیریت فرآیندهای سازمانی



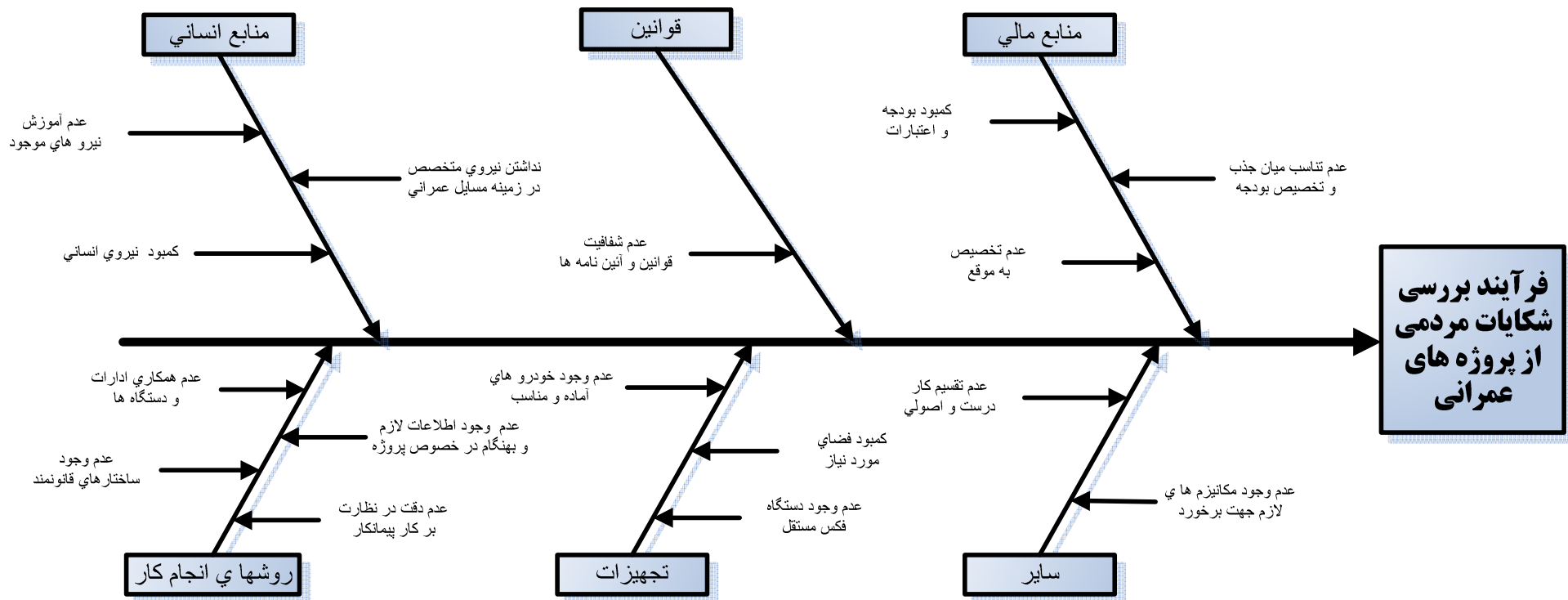
اولین همایش بین المللی مدیریت فرآیندهای سازمانی



زمان سپری شده کل : ۷۴۸۰ دقیقه
مسافت طی شده کل : ۱۳۵۰ متر

نمودار شماره ۱۱ : نمودار استخوان ماهی - علت و معلول (Fishe Bone)

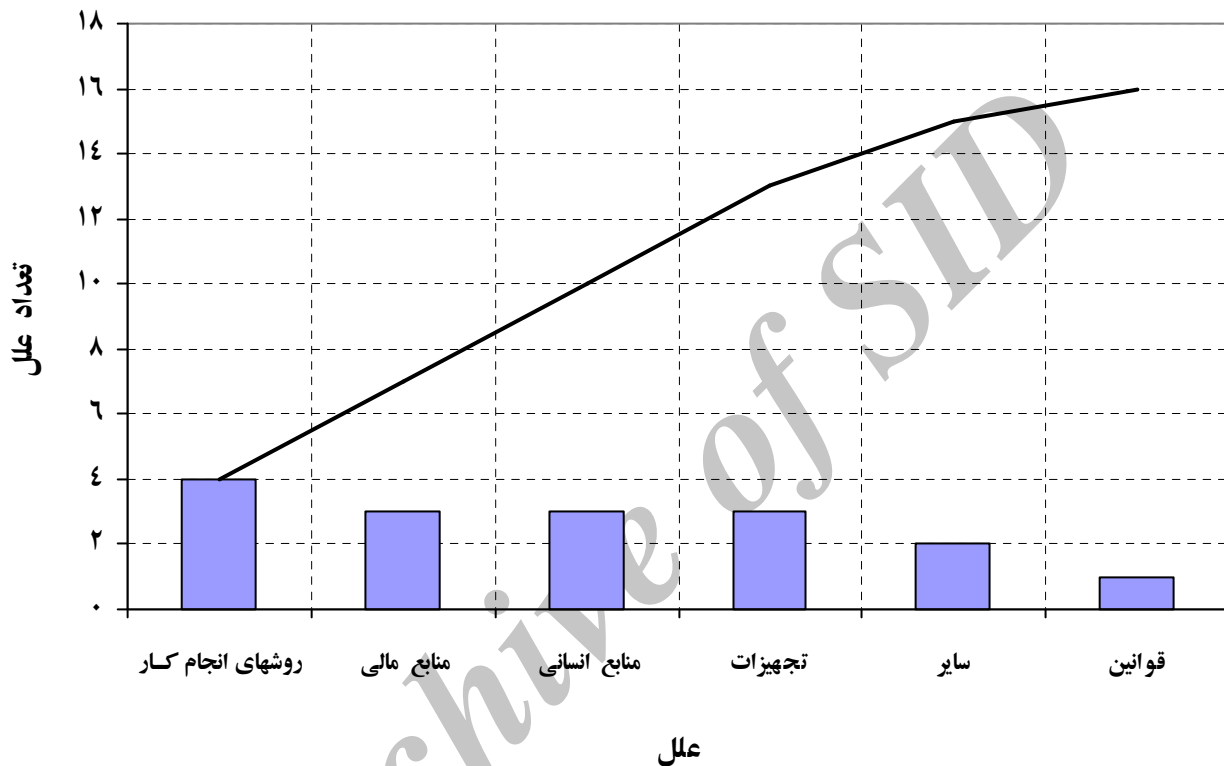
علل منجر به طولانی بودن زمان و مسافت فرآیند رسیدگی به شکایات پروژه های عمرانی فرمانداری بندرانزلی





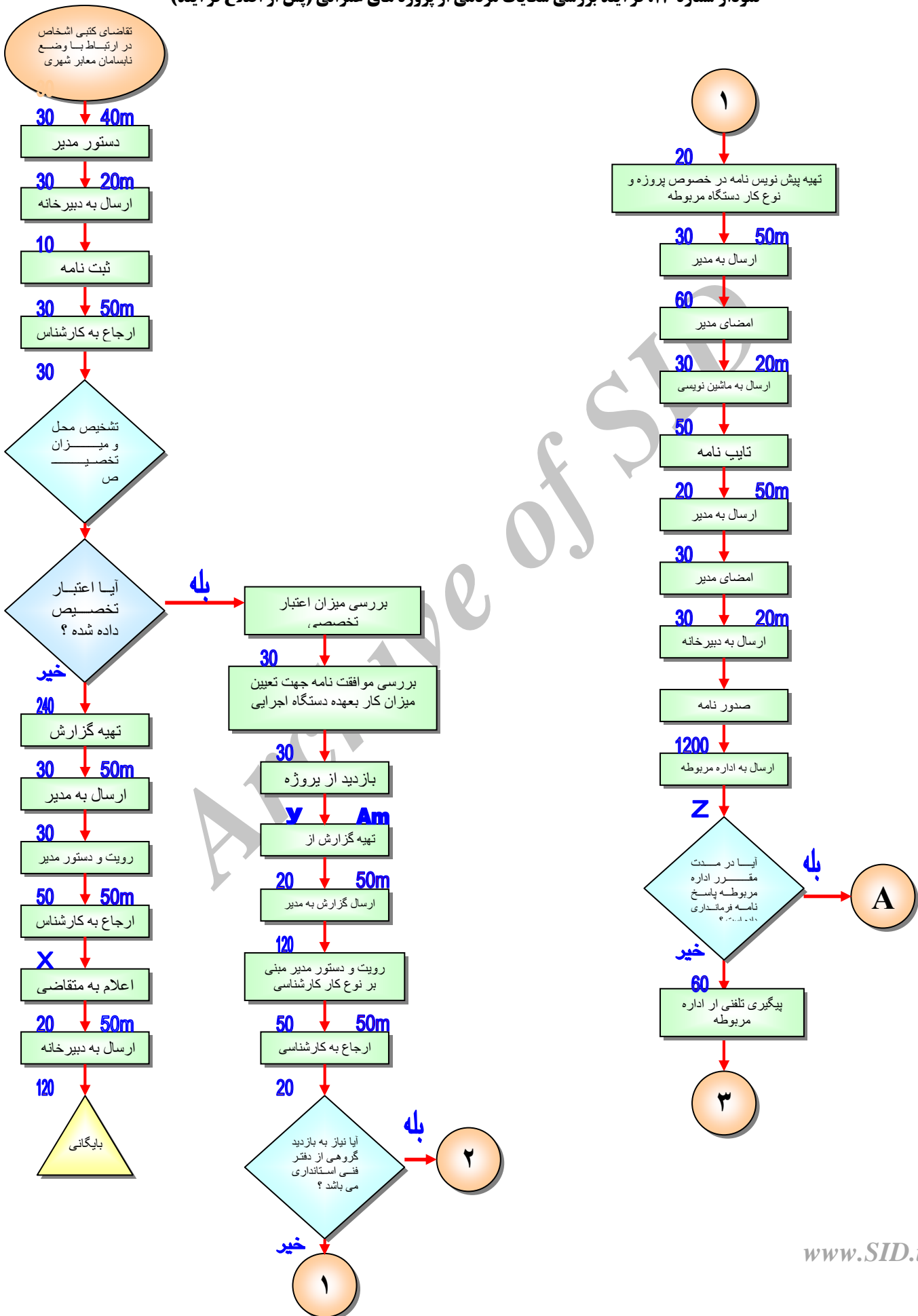
نمودار شماره ۱۲ :

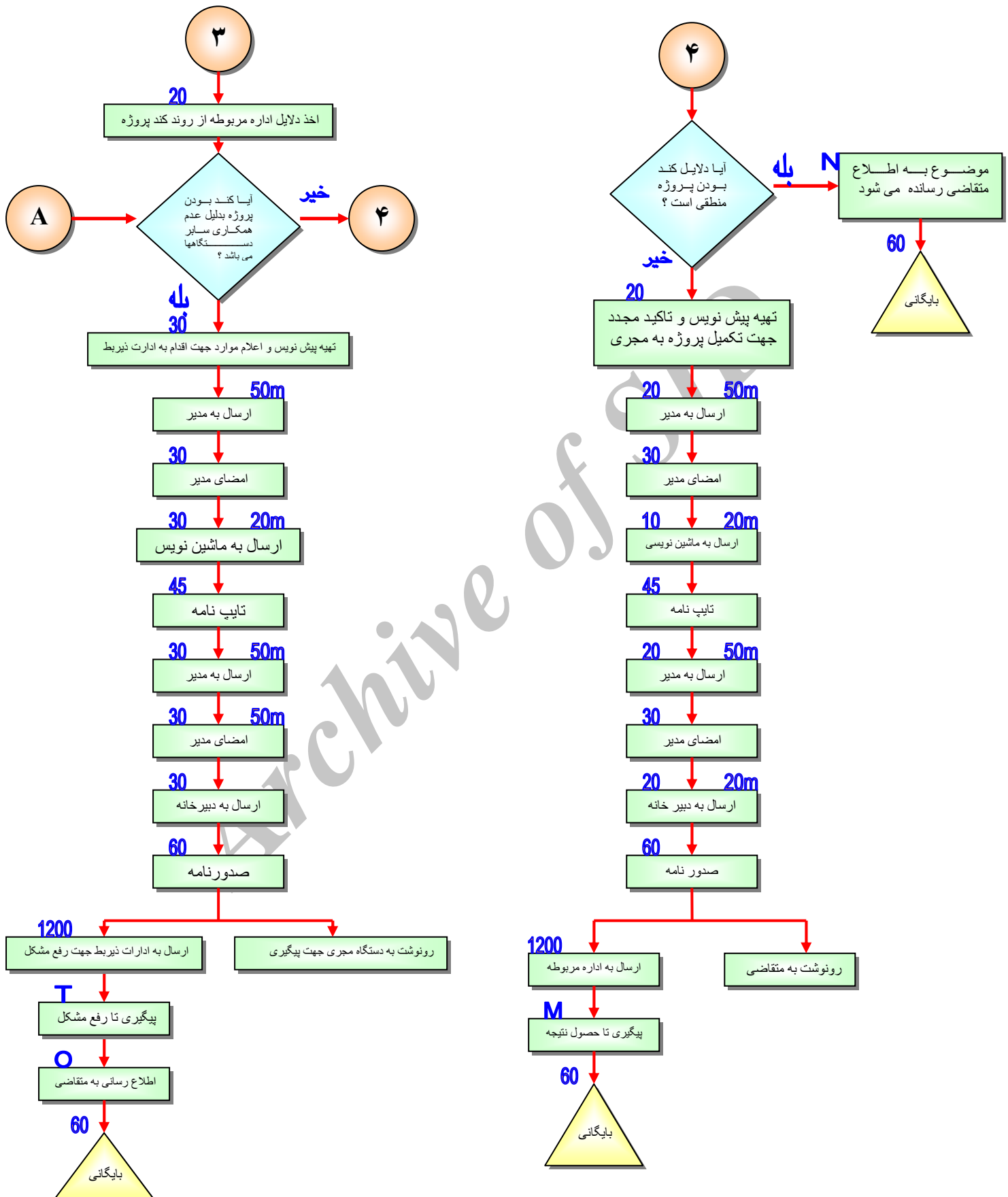
نمودار پاره تو مربوط به فرآیند رسیدگی به شکایات پروژه های عمرانی فرمانداری پندرانزلی



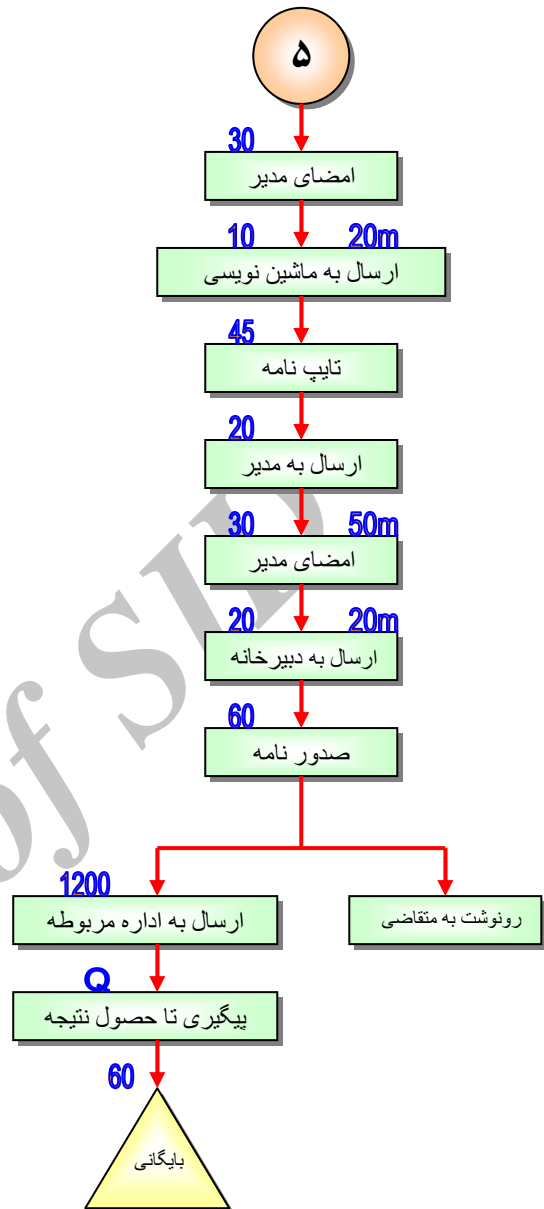
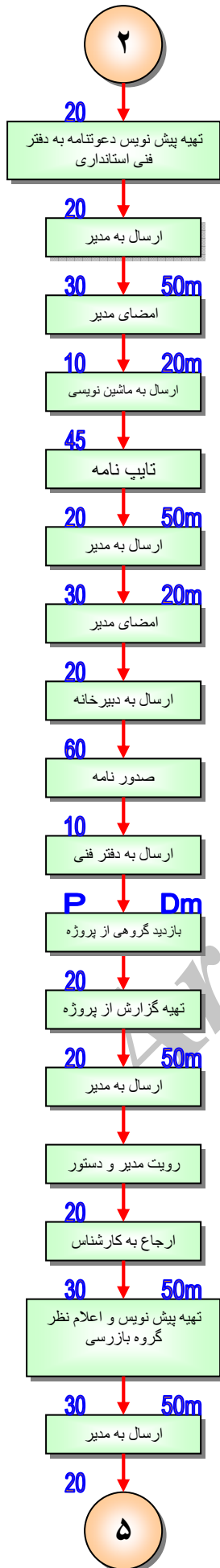


نمودار شماره ۱۳: فرآیند بررسی شکایات مردمی از پروژه های عمرانی (پس از اصلاح فرآیند)





اولین همایش بین المللی مدیریت فرآیندهای سازمانی



زمان سپری شده کل : ۷۳۰۰ دقیقه
مسافت طی شده کل : ۱۱۹۰ متر

جدول شماره ۴ :

عنوان فرآیند بررسی شکایات مردمی از پروژه های عمرانی شهرستان بندر انزلی
(جدول زمان، مسافت و تعداد مراحل)

ردیف	شرح	قبل از بهبود	بعد از بهبود	کاهش	درصد بهبود
۱	مسافت طی شده (متر)	$1350 + D + A$	$1190 + D + A$	۱۶۰	۱۱/۹٪
۲	زمان سپری شده (دقیقه)	$7480 + X + Y + Z + T + O + N + M + P + Q$	$7300 + X + Y + Z + T + O + N + M + P + Q$	۱۸۰	۲/۴٪
۳	تعداد مراحل فرآیند	۱۰۴	۹۴	۱۰	۹/۶٪

A = مسافت فرمانداری تا محل پروژه مورد نظر

D = مسافت دفتر فنی استانداری تا محل پروژه مورد نظر

X , O , N = فاصله زمانی اعلام دلایل کند شدن پروژه به متقاضی

Y = فاصله زمانی بازدید از پروژه تا تهیه گزارش

Z = فاصله زمانی ارسال نامه به اداره متولی انجام پروژه تا اعلام پاسخ اداره

T , M , Q = فاصله زمانی پیگیری تا دریافت پاسخ از اداره مربوطه

P = فاصله زمانی بازدید کارشناسان دفتر فنی استانداری از پروژه



منابع:

- [۱] آذر، عادل و مومنی، منصور، آمار و کاربرد آن در مدیریت، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۸۰
- [۲] الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، ۱۳۸۲
- [۳] بستر، فیله، کنترل کیفیت آماری، ترجمه رضا اسماعیل پور، سید یحیی سید دانش، انتشارات دانشگاه گیلان، ۱۳۸۳
- [۴] چانگ، ریچارد، بهبود مستمر فرآیند، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، موسسه انتشارات یادواره کتاب، ۱۳۸۴
- [۵] رابسون، مایک، گروه های کیفیت و بهره وری، ترجمه رضا اسماعیل پور، چاپ دوم، انتشارات دانشگاه گیلان، ۱۳۸۶
- [۶] رحمان زاده هروی، محمد، سازمان فرآیند گرا و پارادایم های سازمانی، تهران، دفتر مطالعاتی - انتشاراتی اجتماع، ۱۳۸۲
- [۷] رحمان زاده هروی، محمد، فرآیند گرایی و استاندارد ISO 9004:2000، تهران، نشر تک رنگ، ۱۳۸۲
- [۸] ماساکی، ایمائی، کایزن؛ کلید موفقیت رقابتی ژاپن، ترجمه دکتر محمد حسین سلیمی، تهران، دانشگاه امیر کبیر، ۱۳۷۲
- [۹] اسماعیل پور، رضا، مدل های مستند سازی فرآیندها در سازمان و ارایه مدل مناسب سازمانهای دولتی ایران، هشتمین همایش علمی و پژوهشی، دانشگاه گیلان، رشت، ۱۳۸۷
- [۱۰] اسماعیل پور، رضا و بیانی، فریده، خلاقیت و نوآوری در نظام پیشنهادها، مقالات چهارمین همایش ملی نظام پیشنهادها، تهران، ۱۳۸۴
- [۱۱] اسماعیل پور، رضا و خسروی، محمد رضا، نقش خلاقیت و نوآوری در شکوفائی علمی، مجموعه مقالات همایش ملی خودباوری ملی و شکوفائی علمی، تهران، ۱۳۸۷
- [۱۲] ایمان، محمد تقی و گروسی، سعیده، حل مساله در گروه، دانشگاه شیراز، ۱۳۸۰
- [۱۳] رضائی، اردشیر، مدیریت سازمانها و بهره وری نیروی انسانی، نشریه تدبیر، شماره ۱۲۱، فروردین ۱۳۸۱
- [۱۴] عسگری، جعفر، طرح ساماندهی چرخه مدیریت بهره وری با رویکرد بهبود مستمر، سازمان ملی بهره وری ایران
- [۱۵] سلطانی، مرتضی و اسمعیل لو، سجاد، مدیریت فرآیند محور، نشریه تدبیر، شماره ۱۴۹
- [۱۶] جعفری، مصطفی و اخوان، پیمان، مدیریت بر مبنای فرآیند، نشریه تدبیر، شماره ۱۴۰، دی ۱۳۸۲
- [۱۷] سازمان ملی بهره وری ایران، جزوه آموزشی استمرار چرخه مدیریت بهره وری با رویکرد کایزنی، شهریور ۱۳۸۲
- [۱۸] دانشگاه گیلان، گزارش نهائی طراحی و استقرار چرخه مدیریت بهره وری در فرمانداری بندرانزلی، آذر ۱۳۸۵
- [۱۹] دانشگاه گیلان، گزارش نهائی طراحی و استقرار چرخه مدیریت بهره وری در اداره کل کار و امور اجتماعی، ۱۳۸۳
- [۲۰] روش اجرای طرح چرخه مدیریت بهره وری، سایت تخصصی مهندسی صنایع ایران، www.Harekat.com