



شهریور

۱۴۰۲



خودکار سبزر

توسعه مهارت‌های مدیریتی

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی (Ph.D) مدیریت



بهترین سلام ها و درودهای خداوند، فرشتگان، عرفا و صلحا

تقدیم به روح مطهر خواجه دو عالم، حضرت رسول اعظم (ص) و خاندان گرانقدرش (ع)





خودکار سبز

(مجموعه پنجم)

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی (Ph.D) مدیریت

نویسنده، مترجم و مدرس

دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

این کتاب توسط شبکه آموزشی "خودکار سبز" منتشر شده است

(توسعه مهارت‌های مدیریتی - نکات کلیدی مدیریت)

www.GreenPen.blogfa.com

www.GreenPen.blogsky.com

بهبود مستمر
مدیریت کیفیت فراگیر
نظام پیشنهادها
رسیدگی به شکایات
مهارت‌های حرفه‌ای مدیران





سوابق تدریس دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

نویسنده و مدرس دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

در ۱۰۲ دانشگاه، مرکز آموزش عالی، انستیتو، سازمان، شرکت و موسسه آموزشی

(۱) دانشگاه فرماندهی و ستاد (دافوس) ارتش جمهوری اسلامی ایران

(۲) صنایع الکترونیک ایران (صایران - وزارت دفاع)

(۳) دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی

(۴) دانشگاه علوم پزشکی ایران

(۵) مرکز تحقیقات و بانک فرآورده های پیوندی ایران - دانشگاه علوم پزشکی تهران

(۶) مرکز رشد بیوتکنولوژی دارویی - دانشگاه علوم پزشکی تبریز

(۷) واحد الکترونیکی دانشگاه آزاد اسلامی

(۸) مجتمع تولیدی تحقیقاتی انستیتو پاستور ایران

(۹) موسسه تحقیقات واکسن و سرم سازی رازی

(۱۰) موسسه عالی آموزشی و پژوهشی طب انتقال خون

(۱۱) مجتمع فولاد چادرملو - اردکان یزد

(۱۲) شرکت سنگ آهن مرکزی ایران (فولاد سه چاهون) - بافق یزد

(۱۳) شرکت فولاد غدیر ایرانیان - اردکان یزد

(۱۴) شرکت سرمایه گذاری دارویی تامین (تیپیکو)

(۱۵) شرکت خودروسازی زامیاد

(۱۶) شرکت خودروسازی پارس خودرو

- (۱۷) شرکت خودروسازی سبلان خودرو مایوان (اردبیل)
- (۱۸) شرکت نفت ایرانول
- (۱۹) شرکت داروسازی دکتر عبیدی
- (۲۰) شرکت داروسازی ثامن - مشهد مقدس
- (۲۱) شرکت داروسازی شهید قاضی - تبریز
- (۲۲) شرکت داروسازی هلال ایران (سها)
- (۲۳) شرکت داروسازی فارابی - اصفهان
- (۲۴) شرکت داروسازی شفا
- (۲۵) شرکت داروسازی ابوریحان
- (۲۶) شرکت لابراتوارهای دارویی سینادارو
- (۲۷) شرکت داروسازی لقمان
- (۲۸) شرکت فرآورده‌های پویش دارو - پارک فناوری سلامت پردیس
- (۲۹) گروه شفا فارمد (برکت)
- (۳۰) گروه شرکت های درمان یاب
- (۳۱) گروه صنعتی مینو
- (۳۲) گروه صنعتی مهر ابرار
- (۳۳) شرکت تولید مواد اولیه داروپخش (تماد)
- (۳۴) شرکت داروسازی اکتو ورکو - شهرک صنعتی بهارستان کرج
- (۳۵) شرکت داروسازی فارما شیمی
- (۳۶) شرکت داروسازی ایران هورمون
- (۳۷) شرکت داروسازی جابر ابن حیان
- (۳۸) شرکت داروسازی توفیق دارو
- (۳۹) شرکت داروسازی رازک
- (۴۰) شرکت داروسازی شفا
- (۴۱) شرکت شیمی دارویی داروپخش
- (۴۲) شرکت داروسازی ارسطو - شهرک صنعتی کاوه، ساوه
- (۴۳) شرکت داروسازی آوه سینا - شهرک صنعتی کاوه، ساوه
- (۴۴) شرکت داروسازی اکسیر - بروجرد
- (۴۵) شرکت طبیب درمان پژوهش قلب - کاشان
- (۴۶) شرکت زیست فناوری کوثر - کرج
- (۴۷) مجتمع صنایع دینه ایران - قزوین

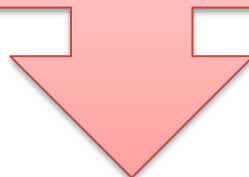
- (۴۸) شرکت داروسازی آرین سلامت سینا - اشتهارد
- (۴۹) شرکت داروسازی پدیده شیمی جم - اشتهارد
- (۵۰) شرکت داروسازی هستی آریا شیمی - اشتهارد
- (۵۱) شرکت داروسازی واریان فارمد - اشتهارد
- (۵۲) شرکت طبیعت زنده (سینره) - اشتهارد
- (۵۳) شرکت داروسازی نشاط دارو - شهرک صنعتی مامونیه ساوه
- (۵۴) شرکت داروسازی فارما زند - محمد شهر کرج
- (۵۵) شرکت داروسازی آنی درمان - شهرک صنعتی بهارستان کرج
- (۵۶) شرکت میلان پارس فارمد - تبریز
- (۵۷) شرکت داروسازی رویان دارو - سمنان
- (۵۸) شرکت داروسازی مصون دارو - شهرک صنعتی سیمین دشت کرج
- (۵۹) شرکت پیشگامان سنجش ایستاتیس - شهرک صنعتی گلگون
- (۶۰) هیات امنای ارزی حمایت از معالجه بیماران
- (۶۱) شرکت توزیع داروپخش
- (۶۲) شرکت کارخانجات داروپخش
- (۶۳) شرکت داروسازی آفا شیمی
- (۶۴) شرکت پخش ممتاز
- (۶۵) شرکت رستاک طب پارسه
- (۶۶) شرکت فرآیند شیمی حکیم - شهرک های صنعتی قزوین، تاکستان
- (۶۷) شرکت داروسازی بهان سار - شهرک صنعتی کاوه، ساوه
- (۶۸) شرکت فناوری بن یاخته های رویان
- (۶۹) پژوهشگاه رویان
- (۷۰) بسیج جامعه پزشکی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
- (۷۱) کانون بسیج جامعه پزشکی سازمان انتقال خون ایران
- (۷۲) انجمن تولید کنندگان و صادر کنندگان تجهیزات و ملزومات پزشکی و دارویی
- (۷۳) انجمن علمی جراحان عمومی ایران
- (۷۴) انجمن پزشکان عمومی استان فارس
- (۷۵) انجمن تالاسمی ایران
- (۷۶) شرکت نوآوران سلامت ارژنگ
- (۷۷) شرکت مادر تخصصی پالایش و پژوهش خون
- (۷۸) شرکت پالایش خون

- (۷۹) ستاد مرکزی سازمان انتقال خون ایران
- (۸۰) اداره کل انتقال خون استان تهران
- (۸۱) اداره کل انتقال خون استان خراسان رضوی
- (۸۲) اداره کل انتقال خون استان خراسان شمالی
- (۸۳) اداره کل انتقال خون استان سمنان
- (۸۴) اداره کل انتقال خون استان کهگیلویه و بویراحمد
- (۸۵) مرکز پلاسمافرزیس بیودارو
- (۸۶) مرکز پلاسمافرزیس داروپلازما ایرانیان - قائمیه
- (۸۷) مرکز پلاسمافرزیس دایا آراین دارو - شهر ری
- (۸۸) مرکز پلاسمافرزیس خوارزمی - اسلام شهر
- (۸۹) موسسه آموزشی افق فارمد
- (۹۰) موسسه آموزشی نوآوران صنعت پویای پیشرو
- (۹۱) موسسه آموزشی آفاق صنعت
- (۹۲) موسسه آموزشی دانش پویان
- (۹۳) موسسه آموزشی تسهیلگران توسعه تفکر
- (۹۴) موسسه آموزشی فیدار دانش
- (۹۵) موسسه آموزشی معیار دانش اصفهان
- (۹۶) موسسه آموزشی حامیان توسعه اصفهان
- (۹۷) موسسه آموزشی کاوشگران راستین
- (۹۸) موسسه آموزشی نوین پارسیان کرج
- (۹۹) موسسه آموزشی بهینه پرداز آرتا قزوین
- (۱۰۰) آکادمی مدیریت دانش نوین
- (۱۰۱) مدیریت بهین آفرین رهیار یزد
- (۱۰۲) مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران



بهبود مستمر (KAIZEN)

پنجاه نکته کلیدی



- آشنایی سازمان ها با مفاهیم مرتبط با کیفیت و بهره وری و استفاده از آن ها در اداره واحدهای تولیدی از جمله اقداماتی است که می تواند نقش موثری در ارتقاء جایگاه و عملکرد آن ها در عرصه های رقابت داخلی و خارجی داشته باشد.
- کایزن در ژاپن طی جنگ جهانی دوم بوجود آمد. مدیران اجرایی کارخانه های تولید اتومبیل در آمریکا از کارخانه ی تویوتا بازدید می کنند تا ببینند همکاران ژاپنی شان چگونه می توانند با کمترین اسراف و کمترین خطا، تعداد زیادی اتومبیل تولید کنند. کارخانه های آن ها نیز مانند کارخانه های ژاپنی می توانستند تعداد زیادی اتومبیل تولید کنند اما با درصد خطای خیلی زیاد در خط تولید. یک اشتباه در طول خط تولید، مانند دری که بد بسته می شد یا فرمانی که به خوبی تنظیم نشده بود، یا پیچ هایی که در جاهای اشتباه قرار داده شده بودند، تا آخر خط تولید رفع نمی شدند، تا جایی که بعد از اتمام تولید، برای برطرف کردن خطاها، تمامی اجزای اتومبیل باید دوباره پیاده و بازسازی می شد! انجام این کار خیلی بیشتر از زمانی که اشتباه به سرعت اصلاح می شد یا این که اصلاً پیش نمی آمد، هزینه در بر داشت.
- مدیران آمریکایی نحوه ی عمل تویوتا را که دیدند، از روش آن شگفت زده شدند. برای آن ها قابل تصور نبود که یک کارگر ساده ی خط تولید این قابلیت را داشته باشد که بدون اجازه ی سرکارگر، خط تولید را متوقف کند چه برسد به این که بخواهد به مدیر پیشنهاد هم بدهد!
- ایده ی پاداش دادن به کارکنان برای برطرف کردن سریع خطاها و مشکلات، حتی با این که شاید اصلاً وظیفه ی آن ها هم نبود، خیلی جلوتر از زمان خود بود، خصوصاً این که منطق آن زمان این بود که «هیچ اتفاقی نباید باعث توقف خط تولید شود».
- اصول اساسی در تویوتا: هر فردی به محض متوجه شدن اشتباه باید خط تولید را متوقف کند، اهمیتی ندارد فردی که متوجه اشتباه شده است، چه سمتی دارد، در هر صورت وی می تواند دستور توقف خط تولید را بدهد. کسی که متوجه اشتباه شود و راه کاری برای آن بدهد پاداش

دریافت خواهد کرد. کارکنانی که در خط تولید کار می کنند نیز می توانند به مدیران پیشنهادهایی برای بهبود بدهند.

- وقتی مدیران بازدیدکننده به آمریکا برگشتند، این روال را در کارخانه های شان به مرحله ی عمل درآوردند و برای افرادی که راه های بهتری برای کار کردن در کنار هم پیشنهاد داده، یا کارها را بهتر انجام میدادند، پاداش تعیین کردند و معیار پاداش را «کیفیت» قرار دادند نه «کمیت».

- فرهنگ کایزن و تعامل آن در بین لایه ها و سازمان های مختلف اجتماعی در ژاپن باعث شده است تا کارکنان از مدیر بیاموزند و مدیر از ایده های کارکنان بهره مند گردد و هر کسی که با ارائه پیشنهادهای مداوم در بهبود و توسعه سهمی داشته باشد، مورد تشویق قرار می گیرد. پژوهشگر، لباس کار بپوشد و به جای نشستن در دفتر خود به صحنه تولید بیاید و فعالان صحنه های تولید به فکر و تدبیر در باب بهبود کار خویش پردازند و به پژوهش روی آورند.

- ماساکی ایمایی مدیر موسسه کایزن در ژاپن برای نخستین بار واژه کایزن راوارد متون مدیریتی کرده، آن را به عنوان یک استراتژی بهبود که تمامی افراد را از مدیران ارشد سازمان تا کارکنان عملیاتی در فرایندها درگیر و فعال می سازد، تعریف نموده است.

- KAI (تغییر) و ZEN (بهبود): تغییر به سمت بهتر شدن، تغییر در جهت بهتر شدن و تغییر برای بهبود.

- کایزن به سازوکاری گفته می شود که در آن تغییرات کوچک (جزئی) به منظور بهبود عملکرد، اثربخشی زیادتیر، راندمان بیشتر و در عین حال جلوگیری از اتلاف وقت، نیرو و انرژی کمتر اعمال می شود.

- کایزن بر این فلسفه استوار است که برای ایجاد بهبود در سازمان ها لازم نیست به دنبال تغییرات انفجاری یا ناگهانی باشیم، بلکه هر نوع بهبود یا اصلاح به شرط آن که پیوسته و مداوم باشد، ارتقای بهره وری را در سازمان ها به ارمغان خواهد آورد.
- فلسفه کایزن بیان می کند که همیشه جای پیشرفت وجود دارد.
- استراتژی کایزن، نه تنها تلاش مداوم در جهت حفظ استاندارد است، بلکه به منظور ارتقاء آن نیز به کار گرفته می شود.
- هدف از تغییر و بهبود مستمر، ارتقاء کارآئی، ارتقاء اثر بخشی و بهبود بهره وری است.
- کایزن تلاشی است دائمی، پایان ناپذیر و سیستماتیک که با هزینه ی اندک، اقدام به ایجاد تغییر در اندیشه و عمل مدیران و کارکنان شرکت ها در راستای هم سویی و هم سازی با تحولات نوین نموده، سببزننده ماندن و رقابت در بازار امروز می شود.
- بهبود های مستمر ولی جزئی نقش زیادی در بالا بردن بهره وری، بهبود کیفیت، ایمنی بیشتر، تحویل سریع تر محصول، هزینه های کمتر و رضایت روز افزون مشتریان دارد.
- اهداف بهبود مستمر: کسب رضایت کامل مشتریان، کسب رضایت کامل کارکنان، تولید فراتر از انتظار مشتریان (Excitement)، انطباق با استانداردها، بهبود و ارتقای سطح استانداردها، افزایش بهره وری (اثر بخشی + کارایی) و کسب رضایت کامل صاحبان سهام.
- در شرکت هایی که تفکر کایزنی دارند کارکنان علاقه بیشتری به کار داشته و کار برای آن ها جذاب تر و رضایت شغلی آن ها بیشتر است که به واسطه تعامل و درگیری مستقیم آن ها در پروژه های بهبود است.
- ایده غربی: تا وسیله ای خراب نشده تعمیرش نکن. تفکر کایزن: بهترش کن، کارائی اش را بالا ببر، بهبودش ببخش حتی اگر خراب نشده باشد، چون اگر این کار را نکنی نمی توانی با آن هایی که این اصول را رعایت می کنند رقابت تنگاتنگی داشته باشی.

- کایزن یکی از آموزه های مذهب شینتو می باشد که مفهوم آن بهبود مستمر نسبت به وضعیت قبلی است.
- رویکرد کایزن: هر روز ۱٪ بهتر از پیش باشید.
- تغییر به زبان ساده: اگر مردی برای سه روز از انتظار غایب باشد دوستانش باید به دقت به او نگاه کنند تا ببینند چه تغییراتی در او رخ داده است (ضرب المثل قدیمی ژاپنی).
- حضرت پیامبر اکرم (ص): مسلمانی که دو روزش برابر باشد، مغبون است!
- وقتی هر روز اندکی پیشرفت کنید، شاید نتیجه را فردای آن روز یا هفته بعدش نبینید، اما در نهایت به یک نتیجه بزرگ خواهید رسید.
- به دنبال پیشرفت های بزرگ و ناگهانی نباشید، بلکه پیشرفت های کوچک و مداوم را انتخاب کنید. این تنها راه به نتیجه رسیدن است و وقتی به نتیجه رسیدید، ماندگار خواهد بود.
- ماساکی ایمایی رئیس موسسه کایزن در ژاپن: کایزن یعنی بهبود هر لحظه، هر کجا و برای هر کس.
- کایزن در مقایسه با سایر روش های تحول سازمانی از جمله مهندسی مجدد که تغییرات کلی را در نظر دارد بسیار کم هزینه بوده، غالباً منابع (زمان، سرمایه، دارائی ها و ...) قابل توجهی را مصرف نمی کند لیکن از آن جایی که مشارکت تمامی پرسنل در همه سطوح سازمانی را در بر می گیرد در مجموع به تحولات شگرفی منتهی می شود.
- در محیطی که کایزن به یک فرهنگ و باور عمومی تبدیل شده است، کارکنان در کارو زندگی با نشاط تر و با انگیزه تر هستند.
- سرمایه گذاری بر روی کایزن، یعنی سرمایه گذاری بر روی مردم. کایزن متکی به مردم است در حالی که نوآوری به تکنولوژی و پول وابسته است.

- کایزن مستلزم صرف وقت و تلاش از سوی مدیریت است. تزریق سرمایه نمی تواند جای صرف وقت و تلاش را بگیرد.
- وظیفه ما، اعمال مدیریت برای ایجاد تغییر است. در صورت عدم موفقیت، باید مدیریت را تغییر دهیم.
- در پروژه های کایزنی، از تمامی کارکنان انتظار می رود که در فعالیت های بهبود مستمر نظیر موارد زیر شرکت کنند: حذف فعالیت هایی که ارزش افزوده ای ندارد، کشف روش های بهتر کاری و حل مسائل محیط کار.
- در نگاه کایزنی برای تحقق بهبود تدریجی و مستمر در سازمان ها باید سه اقدام اساسی صورت بگیرد. کلیه فعالیت هایی که هزینه را هستند ولی ارزشی تولید نمی کنند، باید حذف شوند (Muda)، فعالیت هایی که به شکلی در جای دیگری به صورت موازی انجام می شوند با یکدیگر تلفیق شوند (Muri) و آن دسته از فعالیت هایی که برای تکمیل و بهبود سطح کیفی خدمات لازمند به فعالیت های سازمان افزوده شوند (Mura).
- از اصول کایزن: برای تحقق هدف به دنبال کمال مطلوب نگردید، اگر ۶۰٪ از تحقق هدف اطمینان دارید دست بکار شوید.
- از اصول کایزن: گمبا (Gemba) محل واقعی رویداد خطاست، سعی نکنید از دفتر کار خود مشکلات محیط را حل کنید. مشکلات در محل کار واقعی (مثلاً در خط تولید یک محصول) رخ میدهند و بهترین راه حلها را هم، در همان محیط می توان کشف کرد (و نه مثلاً در یک جلسه مدیریتی پشت درهای بسته).
- از اصول کایزن: برای حل مشکل از خرد خود استفاده کنید و اگر عقل تان به جایی نمی رسد از خرد جمعی استفاده کنید.

- از اصول کایزن: هیچ وقت جزئیات و نکات ریز مسئله را فراموش نکنید، ریشه بسیاری از مشکلات بزرگ همین نکات ریز است.
- بهبود واقعی فقط با تمرکز بر کارگاه و از طریق مشاهده مستقیم شرایطی به دست می آید که کارها در آن جا انجام می شود.
- نشاط و حضور دائمی مدیران در کنار کارکنان و کمک و همراهی با آنان و رفع مشکلات روز مره در محل ایجاد مشکل از ویژگی هائی است که باعث کارآمدی هر چه بیشتر مدیران و رشد و توسعه محیط کار آنان خواهد شد.
- بهبود مستمر بر پایه ی تغییرات کوچک به جای تغییرات بزرگ و ریشه ای است.
- ایده های بهبود معمولاً توسط کارکنان پیشنهاد می شود بنابراین احتمال این که تفاوت های ریشه ای با سازمان داشته باشد خیلی کم است، از آن رو پیاده سازی آن ها راحت تر انجام می شود.
- پیشرفت های کوچک به نسبت تغییرات عمده، نیاز به سرمایه گذاری های بزرگ ندارند. به جای استفاده از مشاوران گران قیمت، از ایده های افراد دارای دانش در خود سازمان استفاده می شود.
- شرکت های ژاپنی پیشرفت تدریجی را ترجیح می دهند در حالیکه شرکت های غربی به جهش بزرگ که اصطلاحاً نوآوری (INNOVATION) گفته می شود تکیه دارند. در صناعی که از پیشرفت های تکنولوژیکی برخوردارند و از پیشرفت مبتنی بر جهش بزرگ بهره می برند، کار خود را با موفقیت آغاز و به سرعت رشد می کنند و سپس بر اثر کاهش موفقیت های اولیه یا افول بازار، با همان سرعت نیز ناپدید می شوند.
- کایزن یعنی آموختن. آموختن، با تولد شروع می شود و با مرگ پایان می گیرد. تولید محصول با کیفیت با کارآموزی آغاز و به کارآموزی ختم می شود. از همین روی به مدیریت ارشد، مدیریت میانی و کارکنان به طور منظم باید آموزش داده شود.

- از کجا یاد بگیریم؟ از همه جا، از یک دانه شن یا یک دانه گندم، گفتگو با مردم، از اشتباهات درس بگیرید، از تجارب دیگران درس بگیرید، از رهبران کارآمد، موفق و حرفه ای تقلید کنید، آموزش ببینید و در دوره های آموزشی شرکت کنید، کتاب بخوانید، اطلاعات ارزشمند را حفظ کنید، آموزش های غیر کاربردی را دور بریزید، پیوسته یاد بگیرید و یاد بگیرید و به دانسته های تان عمل کنید.
- یکی از ویژگی های کارگر ژاپنی آن است که علاوه بر استفاده از دست هایش، از مغز خود نیز استفاده می کند (تویودا، رئیس هیئت مدیره تویوتا موتور).
- خوب گوش دهید. گوش دادن موثر، کار بسیار دشواری است. به آن چه چشمان طرف مقابل تان می گوید هم گوش دهید و برای رسیدن به نتایج بهتر سوال کنید.
- ممکن است مراحل اجرای کایزن در ابتدا خسته کننده و وقت گیر به نظر برسد ولی بعد از مدتی این کار بخشی از رویکرد فکری شما یا جزئی از فرهنگ تیمی یا سازمانی تان خواهد شد.
- فرهنگ کایزن مبتنی بر تعامل بین لایه های مختلف سازمان می باشد. کارشناسان و مدیران کایزن، افرادی نیستند که در برج عاج نشسته باشند و از آن جا در حال تصمیم گیری برای کل سازمان باشند بلکه در کایزن از مدیر ارشد تا کارگر جزء خدماتی با شناخت از اشکالات و فرصت های موجود، پیشنهادهای خود را برای بهبود ارائه می کنند.
- زمانی که یک مدیر بداند کایزن چیست و از متدهای آن برای مدیریت استفاده کند، رشد همیشگی برای سازمان به ارمغان می آورد. حتی اگر سازمان در اوج هم باشد، باید رو به جلو حرکت کند، در غیر این صورت سقوط خواهد کرد.

۱۴۰۲

بسمه تعالی

دوره آموزشی کاربردی

بهبود مستمر (KAIZEN)

- آشنایی با مفهوم بهبود مستمر (کایزن)
- فلسفه و ذهنیت کایزن و منافع کاربرد آن
- هدف از تغییرات و بهبود های مستمر و جزئی
- تفاوت های نوآوری (جهش) و کایزن
- آشنایی با مفاهیم مودا، مورا و موری و از بین بردن اتلاف ها
- ویژگی های کلیدی و اصول بیست گانه کایزن
- آشنایی با مفهوم گمبا و پنج قانون طلایی در مدیریت گمبا
- آشنایی با مفهوم پوکا یوکه
- نقش ارائه مستمر ارائه پیشنهادها در بهبود مستمر
- مراحل اجرای کایزن عملی با ذکر مثال

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی مدیریت (Ph.D)

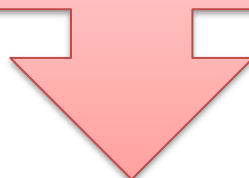
نویسنده و مدرس دوره های آموزشی توسعه مهارت های مدیریتی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)

پنجاه نکته کلیدی



- در بازار رقابتی امروز و با تنوع محصولات، ایجاد قوانین و استانداردهای مختلف و بالا رفتن سطح توقعات مشتری، سازمان هایی می توانند به بقاء خود ادامه دهند که کیفیت را سرلوحه ی کار خود قرار داده اند.
- در آینده، دو نوع شرکت وجود خواهد داشت: آن هایی که کیفیت جامع یا فراگیر را اجرا کرده اند و آن هایی که از دور خارج شده اند. شما مجبور به اجرای مدیریت کیفیت فراگیر نیستید، زیرا بقاء اجباری نیست!
- در دهه ۱۹۵۰ محصولاتی که در کشور ژاپن ساخته می شد، بسیار بی کیفیت بود و در آن دوره وقتی مشتریان بر روی محصولات این عبارت را می دیدند "ساخته شده توسط ژاپن" به معنای محصولات با کیفیت پایین و بُنجل بود. امروزه این عبارت به معنای کاملاً برعکس شناخته می شود. کیفیت، تکنولوژی و نبوغ محصولات ژاپن در ذهن مشتریان در سرتاسر جهان قرار گرفته است.
- چطور صنعت ژاپن خودش را تغییر داده است؟ آن ها چه می کنند که موجب این تفاوت شده است و چه طور چنین تغییری ایجاد کرده اند؟ منبع این موفقیت ها در چیزی است که آن را مدیریت کیفیت فراگیر می نامند.
- مدیریت کیفیت: استفاده از یک سیستم مدیریت کیفیت در مدیریت یک فرایند برای دستیابی به حداکثر رضایت مشتری با کمترین هزینه کلی برای سازمان در حالی که ادامه روند را بهبود می بخشد.
- مدیریت کیفیت فراگیر (Total Quality Management- TQM): یک رویکرد برای بهبود مستمر کیفیت محصولات و خدمات از طریق مشارکت همه سطوح و وظایف شرکت است.

- مدیریت کیفیت فراگیر، یک رویکرد مدیریتی برای به دست آوردن موفقیت در درازمدت از طریق جلب رضایت مشتریان است. در این رویکرد، تمامی اعضای سازمان در پروسه ی بهتر شدن فرآیندهای تولید، محصولات، خدمات و فرهنگ سازمانی مشارکت می کنند.
- مدیریت کیفیت فراگیر، رویکرد مدیریتی است که هدف آن ارتقای کیفیت محصولات و خدمات از طریق بهبود مستمر همه واحدهای سازمان و افراد و مشارکت آن ها در ایجاد این رویکرد است.
- مدیریت کیفیت فراگیر، فرآیندی متمرکز بر مشتریان، کیفیت محور، مبتنی بر حقایق و متکی بر تیم ها که برای دست یابی به اهداف استراتژیک سازمان از طریق ارتقای مستمر فرآیندها توسط مدیریت ارشد رهبری می شود.
- مدیریت کیفیت فراگیر، هنر اداره کردن کل سازمان جهت دست یابی به بهبود کلیه ی فرآیندهای داخل سازمان و تأمین نیازهای بی حد و حصر حال و آینده ی مشتریان است.
- مدیریت کیفیت فراگیر، فرایندی است متمرکز بر روی مشتری ها، کیفیت محور، مبتنی بر حقایق، متکی بر تیم ها که برای دست یابی به اهداف استراتژیک سازمان از طریق ارتقاء مستمر فرایندها توسط مدیریت ارشد سازمان، رهبری می شود.
- مدیریت: فن، هنر و روش اداره کردن، کنترل کردن، هدایت کردن و ...، کیفیت: درجه تطابق کالای تولیدشده یا خدمات ارائه شده با نیاز مشتری، فراگیر (جامع): نشان دهنده ی کامل بودن و همه گیر بودن، مدیریت کیفیت فراگیر: مدیریت برای تحقق کیفیت با هزینه ی کمتر.
- توسعه مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر باعث ایجاد تغییر جهت در فرآیندهای ارزیابی سازمانی، از کنترل کیفیت به سمت تضمین کیفیت شده است.
- فرضیات و اصول مدیریت کیفیت فراگیر: فرایندها و سیستم ها، منشأ بیشتر مشکلات مربوط به کیفیت می باشد. اگر عملکرد فرایندها و سیستم ها درست باشد، محصول یا خدمت بدون نقض

خواهد بود. ارتقاء کیفیت فرایندی است که پایان ندارد. مشتری تعیین کننده نهایی کیفیت است. اجرای مدیریت فراگیر کیفیت به تعهد کامل سازمانی نیاز دارد. کارکنان کلید موفقیت اجرای مدیریت فراگیر کیفیت می باشند. اجرای موفق مدیریت فراگیر کیفیت محتاج کار تیمی و همکاری است. مدیریت فراگیر کیفیت متکی بر سنجش عملکرد می باشد. پیشگیری از بروز نقض کلید دستیابی به کیفیت است. اجرای مدیریت فراگیر کیفیت محتاج برنامه ریزی است.

- مدیریت کیفیت فراگیر از سویی روابط میان کارگر و کارفرما را دگرگون می نماید و از سوی دیگر به توسعه اقتصادی توجه دارد. این نگرش تاریخی را که بر مبنای بازنده بودن یکی از طرفین (کارفرما یا کارگر) در مکانیزم مشارکت است، از بین می برد و استراتژی برد-برد را در سازمان جایگزین و ترویج می نماید.

- مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش سازمان های دانش آفرین موثر است.

- مدیریت کیفیت فراگیر به علت خاصیت بحران یابی به پیشگیری از بروز بحران به شکل جدی و عملیاتی یاری می رساند.

- مدیریت کیفیت فراگیر با ایجاد مفاهیم کلی باعث بهبود مداوم در یک سازمان می شود. از طریق به کارگیری مکانیزمی که تهدیدها را به فرصت هایی برای بهبود و جذب مشتری تبدیل نموده و مشکلاتی کیفی و خطاها را مورد توجه قرار می دهد از طرفی حرمت اخلاق سازمانی را در رفتار با مشتریان حفظ میکند و از سویی دیگر، سبب حسن شهرت سازمان می گردد.

- اجزاء مدیریت کیفیت: مشتری، به عنوان عامل اصلی تعیین کننده کیفیت «مشتری گرایی». کارگروهی به عنوان وسیله ای برای یکپارچگی و انسجام اهداف. یک نگرش علمی تصمیم گیری بر اساس جمع آوری و تحلیل داده ها.

- زمینه سازهای مدیریت کیفیت فراگیر: نیازهای فزاینده مشتریان سازمان، بهبود وجهه سازمان، بالا بردن روحیه کارکنان، افزایش سهم بازار، حل مسائل پیش از آن که به وقوع بحران بیانجامد، افزایش سود و منافع، بهبود تولید کالاها و ارائه خدمات.
- تلاش برای بهبود کیفیت همواره باید به صورت یک اصل بی پایان تلقی شده و آموزش کارمندان به عنوان یک بخش اساسی در مسیر رسیدن به حداکثر کیفیت در نظر گرفته شود.
- برنامه های بهبود و ارتقاء کیفیت، باید بر مبنای جمع آوری اصولی داده ها، تحلیل منطقی و انجام آزمایش هایی برای پیاده سازی راه حل، پایه ریزی شوند.
- کارمندان ذاتا مراقب کیفیت کاری که انجام می دهند، هستند و در صورت وجود یک محیط مدیریتی مناسب و کارآمد می توانند حداکثر ابتکار عمل خود را به منظور ارتقای کیفیت بکارگیرند. یک محیط ناآرام که ترس از ارزیابی نا به جا در آن حس شود، کاملا در تقابل با تولید موثر است.
- هزینه به وجود آمده ناشی از کیفیت پایین به مراتب بیشتر از هزینه ای است که یک سازمان در ابتدای کار، برای تامین کیفیت متحمل می شود. توجه به کیفیت اگرچه ابتدا هزینه هایی را برای سازمان ایجاد می کند ولی در نهایت موجب پیشرفت چشمگیر اقتصادی و ایجاد توانایی رقابتی بالا می شود.
- مدیران ارشد در قبال مدیریت کیفیت یک سازمان مسئول هستند، در نتیجه تعهد آن ها برای موفقیت در بهبود کیفیت یک سازمان بسیار حیاتی است.
- مشکلات کیفیت اغلب وابستگی شدیدی به فرآیندهای کاری طراحی شده در سازمان که منجر به تولید محصولات و خدمات شده است، دارند. اتفاقات و تغییرات کنترل نشده، دلایل اصلی مشکلات کیفیتی هستند. این مشکلات می بایست توسط کارمندانی که با آن ها مواجه هستند مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در نهایت کنترل شوند.

- شرکت هایی که یک برنامه مدون برای مدیریت کیفیت ندارند، از مزایایی که سیستم مدیریت فراگیر کیفیت پیشنهاد می دهد بهره مند نمی شوند که این مسئله یک ریسک بزرگ برای این شرکت ها به حساب می آید.
- اصل اول در مدیریت کیفیت فراگیر، تمرکز سازمان در درک و پاسخگویی به نیازهای مشتریان: سازمان ها باید تلاش کنند از طریق ارتباط مطلوب و کاملاً نظام مند و دقیق با مشتری ها، بتوانند نیازها و خواسته های اصلی مشتریان را شناسایی کنند و در تولید محصول یا ارائه خدمات مطابق این خواسته ها اقدام نمایند.
- اصل دوم در مدیریت کیفیت فراگیر، بهبود مستمر همه محصولات یا خدمات و فرآیندهای سازمان به صورت نظام مند و سیستماتیک: بهبود مستمر، فرآیندی است پویا و همیشگی در سازمان های متعالی لذا سازمان ها باید با شناسایی نقاط بهبود در سازمان و ایجاد راه کارهایی برای حل این مسائل و یا پیشرفت، سعی در ایجاد بهبود در فرآیندهای سازمان نمایند.
- اصل سوم در مدیریت کیفیت فراگیر، مشارکت تمام افراد سازمان: تا زمانی که تمام افراد سازمان در امور سازمان مشارکت نداشته باشند و خود را جزئی از سازمان ندانند، پیشرفت معنایی ندارد. سازمان های پیشرو همواره منابع انسانی را مهمترین منبع سازمانی می دانند و از طریق روش های موثر سعی در حفظ و نگه داری آن ها دارند.
- با ایجاد انگیزه و افزایش رضایت کارکنان سعی کنید، مشارکت آن ها را در امور بیشتر کرده و در راستای بهبود مستمر و مدیریت کیفیت فراگیر گام بردارید.
- نبض و قلب تجارت و خدمات رسانی و تولید در دست مشتری است و شرکتی موفق است که مشتری را شناخته و نیازهای او را برآورد کرده و با کمک امکانات مالی - فیزیکی و منابع انسانی خود رضایت مشتری را جلب نماید.

- سازمان ها باید تلاش کنند از طریق ارتباط مطلوب و کاملاً نظام مند و دقیق با مشتری ها، بتوانند نیازها و خواسته های اصلی مشتریان را شناسایی کنند و در تولید محصول یا ارائه خدمات مطابق این خواسته ها اقدام نمایند.
- اگر از همان آغاز به نیازهای مشتریان توجه نشود، به کارگیری ابزارهای بهبود کیفیت منجر به تولید محصولات و خدماتی خواهد شد که کسی آن ها را نمی خرد.
- بکارگیری اصل تمرکز بر مشتری عموماً باعث می گردد که سازمان: برای درک نیازها و انتظارات مشتریان تحقیقات لازم را صورت دهد. ارتباطات درون سازمانی را در راستای نیازها و انتظارات مشتریان هدایت نماید. رضایت مشتریان را اندازه گیری نموده و بر مبنای نتایج حاصل از آن اقدام نماید. از وجود توازن بین رضایت مندی مشتریان و سایر ذی نفعان سازمان (نظیر مالکین، کارکنان، سرمایه گذاران، انجمن ها و ...) اطمینان حاصل نماید.
- تمام افرادی که روی فرایند کار می کنند و آن ها که نتیجه فرایند را کسب می کنند در واقع همکار و شریک هستند و باید کار کنند. اگر چنین نگرشی در سازمان حاکم گردد، برای مشتری های سازمان جایگاه ویژه ای ایجاد می شود و مشتری صاحب حق و احترام می گردد. در این گونه سازمان ها، سلامت جریان کار و سلامت فرایند ها وابسته به مشتری و اظهار نظر اوست.
- همه ی کارکنان سازمان در تلاش برای رسیدن به اهدافی مشترک مشارکت می کنند. تعهد همه جانبه از سوی کارکنان فقط زمانی به دست می آید که ترس از محیط کار به بیرون رانده شده باشد، به کارکنان احساس قدرت القا شده باشد و در یک کلام، محیط کار کاملاً از سوی مدیریت آماده شده باشد. گروه هایی که خودشان را مدیریت می کنند، یکی از روش های القای حس قدرتمند بودن به کارکنان است.

- اگر به کارکنان تفویض اختیار نشود مدیریت کیفیت فراگیر راه به جایی نخواهد برد. تفویض اختیار برای این است که تغییرات عمده در سازمان صورت گیرد و به کارکنان اجازه داده شود در همه سطوح سازمانی بدون گرفتن تاییدیه از مدیر، تصمیمات لازم را اتخاذ نماید.
- تفویض اختیار به کارکنان یعنی دادن اختیارات، دانش و منابع به کارکنان جهت انجام دادن آن چه را که لازم می دانند باید انجام شود، بخشی از ایجاد کیفیت در درون یک سازمان به حساب می آید.
- بهبود کیفیت از وظایف تک تک کارکنان است و مختص واحدی نیست که به این نام خوانده می شود.
- یک سیستم درهم آمیخته: با این که یک سازمان معمولاً شامل افرادی با تخصص ها و عملکردهای مختلف است که معمولاً در ساختاری عمودی از بخش های مختلف (دپارتمان) کنار هم قرار می گیرند، ولی تمرکز اصلی مدیریت فراگیر کیفیت روی فرآیندهای افقی سازمان است که نقش های مختلف را به هم وصل می کنند.
- همه ی اعضاء باید نگرش سازمان و جایگاهی که می خواهد به آن برسد، ماموریت سازمان، اصول راهنما و همچنین سیاست های کیفی، اهداف و فرآیندهای مهم و ضروری سازمان را بشناسند.
- هر سازمانی، فرهنگ کاری خاص خود را دارد ولی رسیدن به سطوح عالی تولید کالا و خدمات، بدون تثبیت یک فرهنگ کیفیت مناسب امکانپذیر نخواهد بود
- رویکرد استراتژیک و سیستماتیک: یک بخش بسیار مهم از مدیریت کیفیت، اتخاذ رویکردهای مختلف استراتژیک و سیستماتیک برای رسیدن به اهداف و جامه ی عمل پوشاندن به ماموریت سازمان است. این فرآیند که برنامه ریزی یا مدیریت استراتژیک نامیده می شود شامل تهیه و تنظیم یک نقشه ی فراگیر راهبردی برای سازمان است که کیفیت باید در کانون آن قرار گیرد.

- بکارگیری اصل رویکرد سیستمی به مدیریت در سازمان عموماً باعث می‌گردد که: یک سیستم برای دست‌یابی به اهداف سازمانی در بهترین حالت کارآمدی و اثر بخشی آن پایه‌ریزی گردد. قابلیت‌های سازمانی درک شده و قیود منابع قبل از عمل ایجاد گردد. تعریف و هدف‌گذاری برای این که فعالیت‌های ویژه در یک سیستم چگونه باید عمل نمایند. سیستم بر پایه اندازه‌گیری‌ها و ارزیابی‌هایش به صورت مستمر بهبود یابد. منابع انسانی آشنا به روش‌ها و ابزار بهبود مستمر تأمین گردد. بهبود مستمر در محصولات، فرآیندها و سیستم‌ها یک هدف مشترک برای یکایک کارکنان سازمان تعریف شود. مقاصدی برای هدایت و اقداماتی برای ردگیری بهبود مستمر ایجاد گردد. بهبودهای صورت گرفته، تشخیص داده شده و تصدیق گردند.
- یکی از عوامل پیش‌برنده‌ی مهم در مدیریت فراگیر کیفیت، بهبود مداوم در سازمان است. تلاش برای بهبود مداوم باعث می‌شود که سازمان از جنبه‌ی خلاقیت و نوآوری برای یافتن راه‌هایی جدید در جهت رسیدن به قابلیت رقابت بهتر و عملکرد موثرتر گام‌های جدیدی بردارد تا با تحقق انتظارات مشتریان، موجبات رضایت بیشتر آنان را فراهم کند.
- بهبود مستمر فرآیندی است پویا و همیشگی در سازمان‌های متعالی، لذا سازمان‌های باید با شناسایی نقاط بهبود در سازمان و ایجاد راهکارهایی برای حل این مسائل و یا پیشرفت، سعی در ایجاد بهبود در فرآیندهای سازمان نمایند.
- با تمرکز بر ارتقاء عملکرد فرایندها و سیستم‌ها و توانمندسازی کارکنان، تلاش می‌شود فرایندها و سیستم‌ها به طور دائم در جهت پاسخ به نیازها و انتظارات مشتری‌ها بهبود یابند.
- جهت بهبود مستمر فرآیندها، رعایت این نکات می‌تواند مؤثر واقع گردد: منابع انسانی آشنا به روش‌ها و ابزار بهبود مستمر تأمین گردد. بهبود مستمر در محصولات، فرآیندها و سیستم‌ها، به عنوان یک هدف مشترک برای تک‌تک کارکنان سازمان تعریف گردد. مقاصدی برای هدایت

و اقداماتی برای ردگیری بهبود مستمر ایجاد گردد. بهبودهای صورت گرفته، تشخیص داده شده و تصدیق گردند.

- ارتقاء کیفیت یک مسئولیت همگانی بوده، از مدیریت ارشد شروع و تا پائین ترین سلسله مراتب ادامه دارد.

۱۴۰۲

بسمه تعالی

دوره آموزشی کاربردی

مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)

- آشنایی با مفاهیم کیفیت، سیستم مدیریت کیفیت و مدیریت کیفیت فراگیر (جامع)
- اهداف مدیریت کیفیت فراگیر
- خصوصیات، اصول و عناصر اساسی مدیریت فراگیر کیفیت
- تأکید مدیریت کیفیت فراگیر بر روی کیفیت
- تأکید مدیریت کیفیت فراگیر بر روی مشتریان
- مراحل اجرایی مدیریت کیفیت فراگیر
- موانع پیاده سازی مدیریت کیفیت فراگیر
- فعالیت هایی که مدیران ارشد باید انجام دهند
- تفاوت های مدیریت کیفیت فراگیر با مدیریت سنتی
- راز موفقیت تویوتا

دکتر علی اصغر صفری فرد

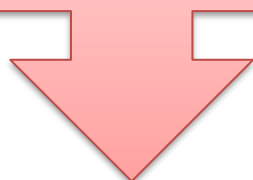
دکتری تخصصی مدیریت (Ph.D)

نویسنده و مدرس دوره های آموزشی توسعه مهارت های مدیریتی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



نظام پیشنهادها
پنجاه نکته کلیدی



- اشکال ارتباطات سازمانی عبارتند از: تبادل نامه و یادداشت، تماس تلفنی، ارسال ای میل، ارائه گزارش و تشکیل جلسه.
- نظام پیشنهادها یکی از اجزاء اصلی و حیاتی سیستم مدیریت تویوتا است و پرسنل برای ارائه پیشنهادهای مفید، «آموزش» می بینند.
- در شرکت خودروسازی تویوتا، پرسنل به ازای هر پیشنهاد مفید و اجرایی که بدهند، متناسب با منافع حاصله، منفعت می برند و مدیران نیز به همین ترتیب «عاشق» گرفتن پیشنهادهای هستند. پیشنهادهایی که بعضاً، حتی طرز مدیریت آن ها را زیر سوال می برد، اما در نهایت منجر به "مدیر نمونه" شدن ایشان می شود!
- اغلب این پیشنهادهای، از پائین دست ها است. دلیل این کار این است که سیستم مدیریت تویوتا باور دارد که ۹۷ درصد از مشکلات و نواقص، تنها توسط پرسنل قابل شناسایی هستند. سیستم مدیریت تویوتا معتقد است که فهم مدیران از مشکلات و معایب، در حالت خوش بینانه فقط ۳٪ است، به همین دلیل به مشارکت «تمام پرسنل» اعتقاد و التزام عملی دارند.
- ۷۰۰ هزار پیشنهاد در سال، ارائه ۸۰ پیشنهاد در هر ساعت، ارائه بیش از ۱۹۰۰ ایده در هر «شبهانه روز». ایده هایی که ۹۹٪ آن ها امکان عملی شدن دارند. اگر شرکت خودروسازی تویوتا فاقد یک چنین «سیستم مدیریت» بود، این خودروساز تا چه میزان در پیشرفت دچار وقفه می شد!
- عقل «من» کمتر از عقل «ما» کارایی دارد.
- از نظر تاریخی، اولین بار در سال ۱۸۸۰ یک کشتی ساز اسکاتلندی به نام William Denny نظام پیشنهادات کارکنان را در کارخانه خود ایجاد کرد. هفت سال بعد، بیش از ۶۰۰ پیشنهاد توسط کارکنان این کارخانه ارائه شد که تعداد ۱۹۶ پیشنهاد به صورت اجرایی درآمد.

- در ایران نظام پیشنهادها برای اولین بار در اوایل سال ۱۳۶۷ در یکی از شرکت های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (شرکت ایران رادیاتور) به اجرا درآمد.
- شورای عالی اداری دولت جمهوری اسلامی ایران نظر به اهمیت و ضرورت نقش مشارکت کارکنان در بالا بردن کارایی و اثربخشی دستگاه های دولتی و افزایش رضایت و توان کاری، در سال ۱۳۷۷ تصویب کرد که نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در کلیه وزارتخانه ها، مؤسسات، شرکت ها، بانک ها و کلیه دستگاه ها استقرار یابد.
- هم اکنون در بیش از ۹۰٪ شرکت های درجه اول آمریکا سیستم ارائه پیشنهادها اجرا می شود و همه ساله بهترین پیشنهاد دهنده سال از دست رئیس جمهور آمریکا لوح یادبود و جوایزی دریافت می کند.
- رشد و پیشرفت هر سازمانی را وجود نیروهای با انگیزه، خلاق و نوآور رقم می زنند. فرصت هایی که خلاقیت و نوآوری از طریق سیستم پیشنهادها ایجاد می کند باعث نشاط کارکنان در کار شده و روحیه کارکنان را بهبود می بخشد.
- نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری، بزرگترین دارایی هر سازمانی محسوب می شود، چرا که هرگونه بهبود و پیشرفت در سیستم های فنی و سازمانی توسط نیروی انسانی صورت می گیرد.
- توان فکری و اندیشه های کارکنان در سازمان به عنوان سرمایه نهفته و راکد می باشد، هر سازمان و مدیریتی بتواند از این سرمایه های نهفته بیشترین استفاده را بکند به همان اندازه امکان رشد و توسعه میسر خواهد شد.
- نیروی انسانی بر خلاف سایر منابع با مصرف کردن، کاهش و یا مستهلک نمی شود. هر چقدر از اندیشه و فکر بیشتر استفاده نمائید به همان اندازه توانایی اش بهبود می یابد.

- مشارکت یکی از نیازهای فرا مرتبه انسان ها به شمار میرود که ریشه در فطرت بشری دارد. افرادی که در امور و فعالیت های سازمان شرکت نمایند و از اندیشه و فکر پاک استفاده کنند علاوه بر پیشرفت سازمان، در تعالی خویش نیز گام برداشته اند.
- مشارکت، راه کاری است که به کارکنان اجازه داده می شود به جای این که همیشه مدیریت و رهبری شوند از توانایی های خود بهره گیرند، فکر کنند و قوه خلاقیت خود را به کار اندازند و در تصمیم گیری ها دخالت داشته باشند.
- مدیریت مشارکتی، بوجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمامی ذی نفعان یک سازمان در روند تصمیم سازی، تصمیم گیری و حل مسایل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند.
- مدیریت مشارکتی، فرآیندی که براساس آن، کارکنان در بخش عمدهای از قدرت تصمیم گیری مدیر سهیم میشوند و این تدبیر به طور مستقیم با تئوری انگیزش در رفتار انسان در ارتباط است.
- از عمده ترین تکنیک ها برای مشارکت کارکنان، استقرار نظام پیشنهادها است.
- نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها یکی از ساز و کارهای قدرتمند و اساسی شیوه مدیریت مشارکت جو است که در بسیاری از سازمان های صنعتی ، بازرگانی و خدماتی بخش های خصوصی و عمومی جهان به صورت گسترده و همگانی کار برد پیدا کرده است.
- نظام: مجموعه ای از اجزاء و روابط میان آن ها است که توسط ویژگی های معین، به هم وابسته یا مرتبط می شوند و این اجزاء با محیط شان یک کل را تشکیل می دهند.
- پیشنهاد: هر فکر و ایده نو که بتواند منجر به ایجاد یک تغییر مثبت، بهبود روش، افزایش کیفیت و تولید، کاهش هزینه ها و بالا بردن روحیه کارکنان و یا ... گردد.

- نظام پیشنهادها: یک نظام مدون برای فعال کردن ذهن افراد و به کارگیری ایده ها و نظرات آن ها برای بهبود فعالیت های سازمان می باشد.
- نظام پیشنهادها، نظامی است برای هم سو سازی هرچه بیشتر اهداف فردی با اهداف سازمانی، افزایش انگیزه، تعهد و تعلق کارکنان نسبت به تمامی امور و سازمان، بهره مندی بیشتر از ظرفیت های و توان فکری و خلاقیت موجود کارکنان در بهبود محصولات، خدمات، فرایندها ،... ایجاد بانک اطلاعاتی از اقدام های بهبود و گسترش و تعمیم آن در سایر بخش های سازمان ، بهبود اطلاع رسانی اقدام های بهبود صورت گرفته توسط افراد و واحدها توسط دیگر واحدها .
- نظام پیشنهادها، نظامی است برای ارتقا راندمان سازمان (شناسایی و حذف اتلاف ها، دوباره کاری ها، افزایش سود، بهره وری و ...) از طریق اجرای پیشنهادها، شتاب و استمرار بخشیدن به چرخه بهبود و مبارزه با سکون زدگی در سازمان، افزایش سطح همکاری و همدلی بین مدیران و کارکنان، افزایش رضایت شغلی کارکنان از طریق فراهم کردن زمینه مشارکت آن ها در اداره سازمان و بهره مندی از مزایای مشارکت، ایجاد فضای مناسب و پویا برای گسترش یادگیری و خلاقیت در کارکنان و همچنین زمینه سازی برای استقبال و بکارگیری آن ها توسط مدیران در سازمان.
- هر چیزی که در حال حاضر نوع بشر دارد و در آینده نیز خواهد داشت، نتیجه پیشنهادها و ایده پردازی بوده و خواهد بود.
- در بعضی از شرکت ها هدف از استقرار نظام پیشنهادها را افزایش درآمد و کاهش هزینه ها می دانند در حالی که هدف اصلی باید ایجاد انگیزه، رضایت شغلی و ایجاد زمینه های مناسب برای تعامل گروهی در محیط غیر رسمی باشد که به دنبال خود ممکن است افزایش درآمد و کاهش هزینه ها را هم داشته باشد.

- ارزش واقعی نظام پیشنهادها، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی است. از طریق نظام پیشنهادها کارکنان می توانند به همه امور و فعالیت های سازمان بپردازند و پیشنهادهای اصلاحی خود را بر اساس فرآیندی مشخص، تدوین و ارائه نمایند.
- بر اساس نظام پیشنهادها کلیه کارکنان از عالی ترین رده سازمانی تا پایین ترین سطح آن می توانند پیشنهادها، ایده ها، ابتکارات و نظرات خود را برای رفع نارسایی های موجود در روند کاری و یا بهبود روش های انجام کار و یا افزایش کیفیت تولید ارائه دهند.
- استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در یک سازمان توجه و حساسیت کارکنان را به فرآیندهای کار بیشتر کرده و باعث مشارکت بیشتر کارکنان در سازمان می شود. با افزایش مشارکت، خلاقیت و روحیه کارکنان، راه کارهای عملی برای حل مسائل و مشکلات سازمان پیدا می شود.
- نظام پیشنهادها، فقط انتقاد نیست بلکه در آن راه چاره نیز ارائه می گردد.
- مأموریت اصلی نظام پیشنهادها ایجاد فضایی در سازمان است که کلیه کارکنان را ترغیب نماید تا در زمینه کاری خویش گام های کوچک و مستمر رو به جلو بردارند.
- چند نمونه از پیشنهادهای غیرقابل بررسی: پیشنهادهایی که جزء وظایف فرد محسوب می شوند، پیشنهادهای تکراری، پیشنهادهایی که تنها مشکل را مطرح می سازند اما راه کار لازم را ارائه نمی کنند، پیشنهادهای ایده آل و دور از دسترس، پیشنهادهایی که خارج از خط مشی و سیاست سازمان می باشند، طرح شکایات از کارکنان یا واحدها و ...
- یکی از ارزش های نهفته در پیشنهادها، به ویژه پیشنهاد رد شده (که همگان آن را به دلیل غیرقابل اجرا بودن، فاقد هرگونه ارزشی برای سازمان میدانند) رفع ابهامات ذهنی افراد است. به همین دلیل توصیه می شود در سال اول اجرای نظام پیشنهادها حتی بابت پیشنهادهای رد شده نیز پاداش مناسبی به عنوان جایزه مشارکت فکری پرداخت گردد.

- از ارزش ها و مزایای ارائه پیشنهادها (اعم از تأیید شده یا رد شده) شناسایی توانائی افراد است یعنی مدیریت به قابلیت های افراد پی می برد و آن هایی را که از توانایی بالا برخوردار هستند شناسایی می کند.
- مثال هایی از پیشنهادهای قابل بررسی: جدید بوده و جزء فعالیت های در حال انجام نباشد، دارای توجیه لازم بوده، از نظر عملی قابل انجام باشد، قابل استفاده در سازمان بوده و به ارتقاء سطح کمی و کیفی خدمات منجر شود، با قوانین و یا مقررات موجود توافق داشته و در تضاد نباشد، اجرای آن از نظر اقتصادی مقرون به صرفه باشد، مبهم نبوده و جزییات آن بیان شده باشد، نوآوری داشته، تکراری نباشد، به اصلاح و بهبود روش های انجام کار منجر شود.
- مزایای مورد انتظار از استقرار نظام پیشنهادها برای سهامداران و مدیران: مزایای اقتصادی ناشی از رفع اتلاف ها و کاهش هزینه ها، جلب رضایت بیشتر مشتریان بابت رفع مسائل و سرعت بخشی به انجام کارها، بهبود شگرف در فرهنگ سازمانی و رضایت مندی شغلی کارکنان.
- برخی مزایای مورد انتظار از استقرار نظام پیشنهادها برای کارکنان: ایجاد فرصتی ارزشمند برای طرح نظرات و پیشنهادها، دریافت پاسخ مستدل، قدرشناسانه و سریع به پیشنهادها از مسئولین مربوطه، وجود امکان درخواست تجدید نظر در بررسی پیشنهاد، امکان کسب رضایت مندی و غرور شغلی از مشاهده مزایای به اجرا رسیدن پیشنهادها، امکان کسب درآمد بیشتر از منشا فکر و خلاقیت برای کارکنان به عنوان پاداش پیشنهادهای پذیرفته و اجرا شده، افزایش شادابی، جذابیت و مفرح بودن محیط کاری، نهادینه شدن روحیه عارضه بینی، تحلیل گری، مشارکت جویی و مسئله ستیزی در کارکنان به جای روحیه خمودگی و مسئله گریزی و ...

- نظام پیشنهادها احساس مالکیت را فراهم می گرداند، حاشیه نشینی را از میان برمی دارد، ناتوان را نیرومند سازد، فرهنگ سکوت سازمانی را در هم می شکند، احساس عزت نفس را بالا می برد.
- برخی از ویژگی های نظام پیشنهادهای موفق: شرکت فعال کلیه کارکنان سازمان در ارایه پیشنهاد، به حداقل رساندن بروکراسی و سهولت ارائه پیشنهادها از طریق فرم های مخصوص، سهولت روش های ارزیابی و تعیین پاداش ها، سهولت و ساده بودن آیین نامه ها و دستور العمل های پرداخت جوایز و ...
- چند مورد از عوامل مؤثر در موفقیت نظام پیشنهادها: پشتیبانی جدی مدیریت ارشد، وجود و یا امکان به وجود آمدن انگیزه و تعهد در کارکنان، ثبات مدیریت تا قبل از نهادینه شدن نظام پیشنهادها، گماردن دبیر اجرایی تمام وقت، علاقمند، فعال و کارآمد، با حسن شهرت و خوش برخورد، قرار دادن تشکیلات دبیرخانه و مجری نظام پیشنهادها زیر نظر مدیریت ارشد در نمودار سازمانی، انجام تبلیغات مناسب، برقراری جریان صحیح و منطقی تبادل اطلاعات و گفتگو میان کارکنان سازمان، پرداخت به موقع و عادلانه پاداش ها و ...
- زمانی که کارکنان در زمینه هایی که اطلاع کافی ندارند، پیشنهاد می دهند و پذیرفته نمی شود، از پذیرش روش های دیگری که در آن زمینه پذیرفته می شود نیز سرباز می زنند و خود را نسبت به سازمان بیگانه می سازند.
- شماری از کارکنان توقع دارند در هر موضوعی حتی اگر نتوانند کمکی بنمایند، از آن ها نظر خواهی شود، در غیر این صورت رنجیده خاطر می شوند.
- برخی از سرپرستان و مدیران به دلیل آن که ممکن است به اقتدار سنتی آن ها لطمه وارد گردد، در مقابل نظام پیشنهادها مقاومت می کنند.

- با توجه به این که نظام پیشنهادها بر اساس خواست و اراده کارکنان صورت می گیرد و یک وظیفه شغلی و کاری نبوده و به مشارکت داوطلبانه کارکنان بستگی دارد با ابلاغ آئین نامه، دستورالعمل و بخش نامه قابلیت اجرایی ندارد، بلکه باید به طریقی کارکنان را تشویق و ترغیب نمود.
- باید نتیجه بررسی پیشنهاد حتماً به پیشنهاد دهنده اعلام گردد تا پیشنهاد دهندگان انگیزه برای ارائه پیشنهادها داشته باشند. پاداش مالی و بازخورد سریع از اهرم های مهم انگیزش هستند.
- لازم است چشم اندازه های سازمان به طور کامل به کارکنان تفهیم شود تا پیشنهادها در راستای تحقق اهداف و استراتژی ها ارائه گردد. حتی قوی ترین مدیران نمی توانند ادعا کنند که اطلاعات کافی از تمامی جوانب سازمان داشته و می توانند بهترین راه حل ها را برای حل مشکلات ارائه نمایند.
- عده ای از کارکنان بین خود و مدیریت فاصله احساس میکنند و برخی هم با نظم سیاسی و اقتصادی و اجتماعی موجود مخالفند و با بدبینی، عملکرد مدیران را ارزیابی می کنند.
- سازمان های پیشرو آن هایی هستند که با ایجاد محیط خلاق، ترس و دلهره کارکنان را نسبت به ارائه ایده های تحول آفرین از بین ببرند و آنان را در این راه ترغیب کنند.
- در مدیریت دستگاه های دولتی، اکثراً تمایلی برای شرکت دادن کارکنان در امر تصمیم گیری از خودشان نشان نمی دهند. گروهی از آنان تصمیم گیری را حق طبیعی خود می دانند، گروهی دیگر نیز مشارکت افراد را به منزله ضعف مدیریت خود تلقی می کنند و سعی دارند برای حفظ شخصیت خود و جلوگیری از آگاهی زیر دستان به نقاط ضعفی که دارند از کارکنان فاصله بگیرند و ارتباط خود را با آنان به حداقل برسانند.
- رمز موفقیت نظام پیشنهادها فراگیر کردن آن با باور و حمایت کامل مدیر ارشد سازمان است.

۱۴۰۲

بسمه تعالی

دوره آموزشی کاربردی

نظام پیشنهادها

- مشورت، شورا، مشارکت و مدیریت مشارکتی
- نظام یا سیستم پیشنهادها چیست؟ و اهداف آن کدام است؟
- اهمیت نظام پیشنهادها، فلسفه استفاده از آن
- مزایا و نتایج مورد انتظار از استقرار نظام پیشنهادها
- ویژگی های نظام پیشنهادهای موفق و عوامل مؤثر در آن
- چگونگی اجرای نظام پیشنهادها و وظایف کمیته پیشنهادها
- انواع پیشنهادها و زمینه های ارائه آن ها
- پرداخت پاداش به پیشنهاد دهندگان، انواع و تعیین میزان
- چالش های فراروی نظام پیشنهادها
- راه کارهایی برای موانع و مشکلات

دکتر علی اصغر صفری فرد

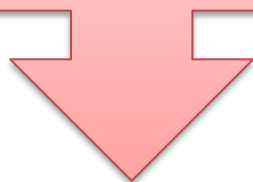
دکتری تخصصی مدیریت (Ph.D)

نویسنده و مدرس دوره های آموزشی توسعه مهارت های مدیریتی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



رسیدگی به شکایات مشتریان
پنجاه نکته کلیدی



- ناراضی بودن از سازمان هایی که محصول یا خدماتی را ارائه می کنند، اجتناب ناپذیر است، زیرا گاهی اوقات تحلیل یک فرآیند و یک رویداد پیش بینی نشده، باعث ایجاد یک محصول یا یک سرویس نامناسب می شود. لذا آگاهی داشتن از نتیجه ی کار برای سازمان ها از اهمیت ویژه ای برخوردار است.
- اگر یک مشتری به هر دلیل از خدمات دریافتی ناخشنود باشد، این موضوع برای سازمان به عنوان شکایت در نظر گرفته می شود.
- شکایت، نتیجه ی نارضایتی است و چون نارضایتی هرگز صفر نمی شود، شکایت هم همیشه وجود دارد.
- خیلی وقت ها مشتری اطلاعات کافی از کسب و کار ما ندارد، پس این احتمال وجود دارد که سوء تفاهم هایی سبب نارضایتی مشتری شده باشد که با دانستن آن و تلاش برای شفاف سازی می توان از بروز موارد مشابه جلوگیری کرد.
- چرا مردم شکایت می کنند؟ عدم دریافت اطلاعات کافی یا صحیح، بی احترامی، عدم حصول به نتیجه مورد انتظار، عدم مراقبت به موقع، مطمئن و ایمن (مثلا در مراکز درمانی و بیمارستان ها)
- آن چه مردم می خواهند: اطلاعات کافی و صحیح به آن ها ارائه گردد، جدی گرفته شوند، مراقبت بهتر ببینند (مثلا در مراکز درمانی و بیمارستان ها)، از آن ها عذرخواهی شود، در برخی مواقع، خسارت دریافت کنند، مساله ای که برایشان اتفاق افتاده، یک بار و برای همیشه از بین برود، کسی به حرف های شان گوش بدهد، درباره مشکلات شان، نتیجه گیری فوری شود، کسانی که برای شان دردسر تولید کرده اند، مجازات شوند.
- شکایت روشی مناسب برای دریافت بازخورد از مشتری است.
- شکایت، ابزاری برای جلوگیری از غرور بی جا و به کار گیری استعدادهای داخلی جهت تولید و انجام خدمات بهینه است.

- شکایت، روشی سودمند برای اندازه گیری عملکرد و تخصیص منابع می باشد.
- شکایت بهترین فعالیت برای نزدیک کردن مصرف کننده ها و درک بهتر آن ها است.
- شکایت آئینه ای سودمند برای به کارگیری عملکرد داخلی جهت رقابت و قرار گرفتن در ردیف سازمان های متعالی است.
- از روی شکایات می توانید به کیفیت کالا و خدمات شرکت پی ببرید. اطلاعات به دست آمده از فرآیند رسیدگی به شکایات می تواند منجر به بهبود خدمات و فرآیند ها شود و در صورتی که به خوبی مدیریت شود می تواند اعتبار هر مرکز را صرف نظر از اندازه، موقعیت و نوع فعالیت بهبود بخشد.
- با رسیدگی سریع و موثر به شکایات می توانید رضایت خاطر مشتری را تا حد زیادی جلب کنید.
- سیستم مدیریت شکایات طرح ریزی، اجرا، تجزیه و تحلیل و کنترل تمامی فعالیت هایی است که یک سازمان در برخورد با شکایت های مشتریان انجام می دهد.
- سیستم مدیریت شکایات سبب ایجاد اطمینان از مستندسازی، ردیابی و نگه داری مدارک همه شکایات دریافتی در یک شیوه موثر و کارآمد و بهبود مداوم و مستمر سازمان با بهرمندی از نکات ارزشمند موجود در شکایات می شود.
- مدیریت شکایات مشتریان نه تنها بر روی رضایت آنان اثر مثبت دارد بلکه بر رضایت کارکنان یک سازمان نیز به نحو قابل توجهی تاثیرگذار است.
- رسیدگی به شکایت به دلیل تازه و زنده بودن و ارائه اطلاعات هم زمان از یک واقعه عینی در برابر سنجش یک وضعیت فکری در هنگام نظر سنجی از اهمیت بیشتری برخوردار است.
- معایب استفاده از فرم های رضایت سنجی: نظر سنجی به دلیل سوگرایی انتخاب، معمولاً با انحراف و فاصله از کل حقیقت همراه است، افراد شاکی با رفتارهای تند از پر کردن این فرم ها

خودداری می کنند، نتایج بررسی نظر سنجی ها که معمولاً توسط خود سازمان انجام می شود خیلی راضی کننده بیان می گردد.

- در موضوع مدیریت شکایات، باید این پیش فرض باشد که هر چیزی را که شاکی مطرح می کند صحیح است، مثلاً شاکی اعلام می دارد که چرا سازمان ... مرغ نمی فروشد. امکان دارد این اشکال از سازمان مربوطه باشد که به خوبی وظایف خود را توضیح نداده است و اطلاع رسانی مناسبی نداشته است.

- (۱) مشتریان صبور و خونسرد: این مشتریان شکایت نمی کنند. البته باید تلاش شود تا آن ها شکایت و پیشنهادهای خود را ارائه کنند و سپس در جهت حل آن ها اقدام شود. بعضی سازمان ها و شرکت ها میزان کم یا عدم گزارش شکایت از سوی مشتریان را الزاماً بیانگر کیفیت مطلوب تلقی می کنند، اما در این مورد سکوت، علامت رضایت نیست!

- (مشتریان مهاجم: با صدای بلند و به صورت طولانی و پیگیر شکایت خود را مطرح می کنند. این مشتریان برخلاف تصور قالب، باید در حکم گنجی گران بها تلقی شده و مورد تشویق واقع شوند.
- مشتریانی که انتظار دریافت بهترین کالاها و خدمات را دارند و بابت آن پول پرداخت کرده اند. آن ها با یک روش منطقی شکایت می کنند و به نتایج علاقه مند هستند. این مشتریان توجیه کردن مشکلات را نمی پذیرند.

- مشتریان سوء استفاده کننده: این مشتریان می خواهند که چیزی را دریافت کنند که استحقاق آن را ندارند. فقط به درخواست های منطقی آن ها پاسخ دهید.

- از نظر میزان فراوانی شکایات مشتریان، می توان گفت: هر شکایت شفاهی مشتری، معادل ۴ مشتری ناراضی است، هر شکایت کتبی مشتری، معادل ۱۰۰ شکایت شفاهی مشتری است، هر شکایت کتبی مشتری، معادل ۴۰۰ مشتری ناراضی است.

- مشتری راضی، رضایت خود را به ۳ تا ۵ نفر منتقل می کند، ولی مشتری ناراضی، به ۲۰ نفر و این تبلیغات منفی و شفاهی (دهان به دهان) بسیار تأثیرگذار خواهد بود.
- این روزها همه مهم هستند. باید بدانیم وقتی یک آدم به ظاهر معمولی به ما مراجعه می کند، می تواند تأثیرگذارترین آدمی باشد چرا؟ چون پشت هر آدم معمولی، یک شبکه اجتماعی بزرگ وجود دارد که نسبت به تجربه های مثبت و منفی حسّاس است.
- طرق جلب اعتماد مشتریان: پاسخ گویی سریع به شکایات، محرمانه ماندن شکایات مشتری، استقرار راه های آسان ارائه شکایات، نتایج بررسی شکایت، منجر به خطر افتادن منافع مشتری نگردد و نتایج بررسی شکایت، منجر به جلب رضایت مشتری گردد.
- شرکت ها باید به مشتریان خود آموزش بدهند چگونه شکایت خود را مطرح کنند و به آن ها بگویند که از بازخورد منفی استقبال می شود و فرایند شکایت مشتریان را تا آن جایی که ممکن است ساده تر کنند.
- ایجاد کانال برای دریافت شکایت ها: شرکت باید کانال هایی برای عرضه شکایت که به آسانی قابل دسترسی باشد، ایجاد کند. وجود این کانال ها موجب می شود تا مشتری فکر کند که مشکل او به طور جدی مورد بررسی قرار می گیرد.
- انواع کانال های شکایت را می توان مراجعه حضوری، تلفنی (شامل تلفن های رایگان)، فاکس، پیام گیر، شبکه های اجتماعی، وب سایت، پست و پست الکترونیکی عنوان کرد. در عمل یک شرکت باید چندین کانال عرضه شکایت را ایجاد کند تا مشتریان بتوانند بین آن ها انتخاب نمایند.
- ارائه و آموزش روش های ابراز شکایت به مشتریان: از طریق شفاهی و گفتگو با مشتری، اطلاع رسانی از طریق کاتالوگ دستگاه یا خدمت ارائه شده، درج در قرارداد کاری مابین شرکت و مشتری، اطلاع رسانی از طریق وب سایت شرکت و اطلاع رسانی از طریق پوستر و بروشور.

- هیچ سازمانی نمی تواند ادعا کند که مشتری شاکی ندارد، اگر سازمانی چنین ادعایی بکند بدین معنا است که نتوانسته کانال های مناسبی جهت دریافت شکایات مشتریان در سازمان خود ایجاد کند.
- بدون درگیر شدن در احساسات شخصی، شاکی می خواهد که شما شنونده حرف های او باشید. صبور باشید، اطلاعات لازم را گردآوری کنید، عبارات دال بر عذر خواهی را بیان نمایید و در صورت ضرورت از همکار دیگری، برای کمک یاری بگیرید.
- از طریق نمودار یا به صورت اینفوگراف، مراحل رسیدگی به شکایات را در معرض دید مشتری قرار دهید تا بدانند که شکایات چگونه بررسی می شود.
- چرا مشتریان انتقاد و شکایت نمی کنند؟ بعضی مواقع مشتریان نمی دانند چگونه شکایت کنند، به چه کسی و یا کدام یک از مقامات مسئول شکایت کنند. اگر چند بار انتقاد شود و اثر نداشته باشد، مشتری به این نتیجه می رسد که شکایتش بی فایده است و وقتش را برای این کار به هدر می دهد. مشتری فکر می کند که ارائه دهندگان خدمات، ممکن است به فکر انتقام از آن ها برآیند.
- آگاهی از مشکلات موجود در ماهیت محصولات سازمان از مزایای شکایات مشتریان است. گاهی اوقات حتی با بهترین کنترل ها، بازهم ممکن است محصولات معیوب به دست مشتری برسد. حال اگر مشتریان، سازمان را مطلع نسازند، سازمان قادر نخواهد بود مشکلات موجود را برای سایر محصولاتی که ممکن است در شرایط مشابه قرار داشته باشند، اصلاح کند.
- شکایات، فرصتی را برای بهبود خدمات ارائه شده فراهم می آورند. برنامه های بهبود خدمات مؤثر می تواند یک مشتری معمولی و یا مشتری شاکی را به یک مشتری وفادار و راضی تبدیل کند.

- هدف اصلی مدیریت شکایات مشتریان این است که شکایات ها بیشتر گردد. وقتی یک مشتری یک خطای سازمان را به ما می گوید و ما بر اساس روش سیستم مدیریت شکایات مشتریان آن را برطرف کرده و کاری می کنیم که این موضوع مجدد رخ ندهد، عملاً جلوی هزینه های بعدی را گرفته ایم.
- "کسانی که از من تعریف می کنند، هیچ چیزی به من یاد نمی دهند." زمانی که یک مشتری از ما شکایت می کند و موضوعی را با ما مطرح می کند، عملاً دارد یکی از نقاط ضعف سازمان یا ما را گوشزد می کند و اگر ما شنوده خوبی باشیم، می توانیم با دریافت دقیق شکایات مشتریان، نقاط ضعف سازمانی را که از دید ما مخفی بوده اند را شناسایی کنیم.
- با مدیریت شکایات مشتریان رضایت مجدد در مشتریان ایجاد می گردد. با پاسخگویی سریع، انعطاف پذیر و غیر دیوان سالارانه که مبنای وفاداری به آرمان های شرکت است، جذب مشتری و ایجاد نگرش مثبت می شود.
- هر واحدی بتواند با رفتاری حرفه ای و حساب شده، بهتر با مشتری ارتباط برقرار نماید و یا در زمان شکایت به سرعت به آن رسیدگی نماید، در ارزیابی عملکرد نمره بالاتری خواهد گرفت.
- در بازار امروز شناخت نیازهای مشتریان از موارد مهم در موفقیت و فروش بیشتر است. زمانی که مشتری از محصولات ما ابراز نارضایتی می کند در عمل دارد نیاز های خودش را بصورت دقیق به ما اعلام می کند. با ثبت این شکایات می توان نیازهای خاص مشتری ها را که معمولاً از دید ما پنهان هستند را شناسایی کنیم.
- کارکنان پاسخگو باید با شکایات ها به صورت عادلانه برخورد کنند زیرا شکایتکنندگان ارزشیابی خود را از نحوه رسیدگی به شکایات ها بر سه عامل زیر قرار می دهند: روش رسیدگی به شکایات ها به صورت عادلانه، نتیجه فرایند رسیدگی به شکایات ها به صورت عادلانه و تعامل مساعد و سازنده.

- قبل از رسیدگی به شکایات مشتری، باید به تمام سیستم های داخل سازمان خود آگاه باشید؛ ویژگی ها و عملکرد محصولات خود را بشناسید، به خدمات ارائه شده توسط شرکت تان اشراف کامل داشته باشید و حتی مشخصه های رفتاری و عملکردی کارکنان و کارمندان مجموعه خود را در نظر داشته باشید. اگر در مقابل مشتری خشمگینی که خواستار شکایت است، محصولات یا خدمات خود را شناسید، او را عصبانی تر خواهید کرد.
- بعضی از مدیران به محض رو به رو شدن با هر گونه شکایتیاز بیرون سازمان، موضعی دفاعی و دشمنانه به خود می گیرند و فکر می کنند که شاکیان دارند به شخصیت آن ها توهین می کنند. اما چنین رویکردی حل مساله را دشوارتر و گاه غیرممکن می سازد، درحالی که تمرکز کردن بر اطلاعات و راه حل ها می تواند هم به حل مشکل کمک کند و هم آن شکایت را به فرصتی برای بهبود امور تبدیل کند.
- وقتی فردی شکایتی را مطرح می سازد انتظار دارد که شما سخنان او را بشنوید و بفهمید. پس در هنگام صحبت کردن او با مطرح کردن سؤالاتی دقیق به او اطمینان دهید که به او توجه دارید و شرایط را درک می کنید. با این کار هم به فرد شاکی احترام گذاشته اید و هم از انتظارات و خواسته های او آگاه شده اید و همه این ها باعث می شود تا شکایت از یک تهدید به یک فرصت تبدیل گردد.
- مایوس کننده ترین جنبه داشتن یک شکایت زمانی است که هیچ کس به آن گوش نکند. بالاترین تقدّم در مدیریت بر شکایات این است که به مشتری نشان بدهید به آن ها گوش می دهید و به آن ها توجه می کنید.
- شما ممکن است لزوماً با عقاید و نظرات شاکیان موافق نباشید اما به جای بحث و جدل با آن ها سعی کنید با گفتن جملاتی مانند «من به شما حق می دهم که آزرده خاطر باشید» یا «من

می دانم که این مساله شما را اذیت می کند» آن ها را آرام سازید تا آن ها نیز به استدلال ها و توجیهات شما گوش کنند.

- سریع ترین راه برای توجه کردن به یک مساله، حل فوری آن است. متاسفانه بسیاری از مدیران به دلایل مختلف شکایات متعددی را لاینحل باقی می گذارند و نسبت به آن بی توجهی می کنند. درحالی که اگر دیدید که یک راه برای حل مشکل کارآیی ندارد حتما باید به سراغ راه حل های دیگر بروید تا بستر بروز شکایت از بین برود.
- از شکایت کنندگان به خاطر شکایات سازنده شان تشکر کنید! دریافت شکایات می تواند امری مثبت و امیدوارکننده باشد چرا که نشان می دهد راه های ارتباطی بین شما و بیرون هنوز گشوده است. بنابراین گوش فرادادن به شکایت ها و سپاس گزاری در قبال آن ها باعث تقویت روابط و پیوندها می شود.

۱۴۰۲

بسمه تعالی

دوره آموزشی کاربردی

رسیدگی به شکایات مشتریان

- چرا مردم شکایت می کنند؟
- اهداف سیستم رسیدگی به شکایات مشتریان
- ویژگی های کارکنان واحد رسیدگی به شکایات مشتریان
- رضایت مندی مشتریان و کارکنان (مشتریان داخلی)
- هشت گام برای برخورد با شکایات های مشتریان
- راه های دریافت و پاسخگویی به شکایات
- فرآیند و فلوچارت سیستم رسیدگی به شکایات مشتریان
- ارزیابی شکایات با استفاده از ماتریکس SAM
- اقدامات بجا، نابجا و توصیه ها برای موقعیت های سخت
- تجزیه و تحلیل شکایات و بهره مندی از آن در سیستم بهبود فرآیندها

دکتر علی اصغر صفری فرد

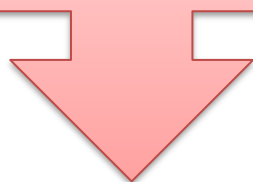
دکتری تخصصی مدیریت (Ph.D)

نویسنده و مدرس دوره های آموزشی توسعه مهارت های مدیریتی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



مهارت‌های حرفه‌ای مدیران
پنجاه نکته کلیدی



- مهارت های مدیریتی تقریباً به هر توانایی و چیزی اطلاق می شود که شما را قادر می سازد دیگران را به طور موثر مدیریت کنید. این موارد می تواند شامل مهارت های ارتباطی، مهارت های بین فردی، مهارت های رهبری، مهارت های عمومی و ... باشد.
- ایجاد انگیزه. مدیرانی که می توانند در کارکنان خود ایجاد انگیزه کنند را باید دارایی های واقعی و ارزشمندی برای شرکت ها دانست. مسئولین منابع انسانی و مدیران بخش استخدامی دنبال افرادی هستند که بتوانند نقاط قوت کارمندان را شناسایی کرده و آن ها را تشویق کنند. یک مدیر موفق باید سعی داشته باشد تا کارمندان را به تشویق به ایجاد تغییرات سازنده کند، نه این که به ضعف ها و کاستی های آن ها تمرکز کرده و آن ها را دلسرد نماید.
- اگر احیاناً کاستی و کوتاهی یا کم کاری سهوی از یکی از کارمندان به چشم شما خورد، سیاست تشویقی خود را برای دیگر کارمندان به کار بگیرید تا او متوجه اشتباه خودش شود و تلاش کند بهتر از گذشته کار کند.
- بررسی و ردیابی پیشرفت کارکنان، کمک کردن به آن ها در پیشرفت و رسیدن به اهداف، تشویق کردن آن ها در مواقع کسب یک موفقیت، همگی به کارمندان کمک می کند روی کار خودشان متمرکزتر باشند و این موضوع را به خوبی درک کنند که پیشرفت فردی آن ها می تواند به عملکرد کلی سازمان هم کمک کند.
- حرفه ای گری. مدیران خوب، خود را در بالاترین سطح استانداردها حفظ می کنند تا کارمندان شان نمونه واضحی از آن چه را که باید برای آن تلاش کنند در کنار خود ببینند. به عنوان یک رهبر، به جای صحبت کردن از اخلاق کاری و رفتار، بهتر است خودتان آن را با رفتار خودتان نشان دهید.
- مهارت حل مشکلات. این مهارت، مدیران را قادر می سازد تا مشکلات مختلفی را که ممکن است در محل کار به وجود بیایند را شناسایی کرده، با آن ها روبرو شده، علل ریشه ای را پیدا نماید و

در نهایت بر آن ها غلبه کند. مدیران موفق و برجسته، مشکلات در حال ظهور را قبل از این که برای همه افراد شرکت آشکار شود شناسایی کرده و سعی می کنند آن ها را به صورت اصولی و ریشه ای حل نمایند.

- مهارت های تحلیلی می توانند در طول حرفه مدیریتی به حل مشکلات کمک کنند. برای این کار، شما باید بدانید چه داده هایی با صنعت شما مرتبط هستند، چطور آن ها را جمع آوری کرده و این که این اعداد چه معنایی ممکن است داشته باشند. مدیر باید قادر باشد این اعداد و ارقام را تحلیل کرده و از میان آن ها الگویی هایی پیدا کند.

- داشتن ارتباطات موثر. برقراری ارتباطات موثر با کارکنان و با سایر مدیران را می توان یکی از مهمترین وظایفی دانست که مدیران بر عهده دارند. یک مدیر موفق باید بتواند به نحو مؤثری ارتباط برقرار کند، او باید بتواند با اعضای سازمان های مختلف ارتباطات صمیمانه برقرار کند و از مشکلات کارمندان خودش هم با خبر شود. مدیران بخشی از یک شبکه هستند و باید به عنوان یک نقطه اتصال قوی عمل کنند که شکاف بین کارمندان و مدیران ارشد را پر می نمایند. شما باید آماده باشید که مهارت های ارتباطی خود را هم به صورت شفاهی و هم به صورت نوشتاری افزایش دهید.

- یک مدیر موفق برای صحبت و تعامل با کارمندانش وقت کافی می گذارد؛ زیرا می داند بدون توجه به صحبت ها و نیازهای آن ها، سازمان محکوم به شکست است. برای یک مدیر خوب جلسه و رسیدگی به کارمندان حتی از ملاقات با مشتریان نیز اهمیت بیشتری دارد.

- داشتن هوش هیجانی برای درک نیازها، نگرانی ها و دغدغه های کارمندان به شما این امکان را می دهد که تیم خود را قوی و سازنده نگه دارید.

- هر روز با کارمندان کلیدی صحبت کنید این روش دید شما را در کار باز می کند و کمک می کند که مشکلات قبل از این که سرباز کنند، رفع و رجوع شوند.

- منظور از ارتباطات قوی این نیست که با کارمندان تان هم برخوردی مشابه با دوست صمیمی تان داشته باشید! این کاملاً اشتباه است. توانایی ارتباط یعنی شما بدانید که سطح رابطه شما با مخاطب تان چیست، سپس با توجه به این سطح با او صحبت کنید، به او کمک کنید، مشکلاتش را حل نمایید و اعتمادش را به دست آورید.
- یک مدیر موفق همواره دانش خود را تقویت می کند. یک مدیر موفق در کنار داشتن تجربه و تحصیلات آکادمیک، باید به دانش روز حوزه کاری اش نیز مسلط باشد، کتاب بخواند، در سمینارها شرکت کند و با آموزش مداوم، به اعتبار خود ارتقا ببخشد.
- خلاقیت و نوآوری. مدیران موفق باید اخبار صنعت را به خوبی دنبال کنند، کارمندان خود را برای به اشتراک گذاشتن ایده های جدید تشویق نمایند و خودشان هم سطح بالایی از مهارت های تفکر نقادانه و مفهومی را ارائه کنند. یک مدیر قوی سعی می نماید با تشویق و پاداش دادن به کارمندان، آن ها را از تفکر در راه های معمول خارج کند.
- منظم بودن. کار کردن با نظم و سازمان یافتگی اهمیت زیادی دارد. اگر شما به عنوان یک مدیر در انجام وظایف خود منظم عمل نکنید، به احتمال زیاد کارمندان تان نیز از شما الگوبرداری می کنند.
- مدیریت زمان. عاملی که از شما یک مدیر موفق می سازد، تسلط کامل بر زمان است. در ساده ترین حالت اگر هر روز دیر به محل کار برسید، بقیه کارمندان تصور می کنند که تاخیر در حضور کاملاً قابل قبول است.
- تفویض وظایف، اصل اساسی. تفویض وظایف به شما کمک می کند که از دشواری موقعیت خود بکاهید و اجازه دهید که در انجام برنامه ها و وظایف روزمره، کسانی را که استخدام کرده اید نیز دخیل کنند و به آن ها فرصت حضور جدی بدهید.

- داشتن اخلاق کاری. مسئولیت پذیر باشید و کاری را انجام دهید که بابتش حقوق دریافت می کنید. این می تواند شامل ورود و خروج منظم به محل کار، صرف زمان مناسب در جلسات کاری و اطمینان از انجام بدون خطای کار باشد. نشان دهید که شما نسبت به انجام کارتان تعهد دارید.
- توجه برابر داشتن. زمانی که با یک تیم فعالیت می کنید باید به همه آن ها توجه کنید و احترام بگذارید. باید به گفته آن ها گوش دهید و حتی اگر با آن ها موافق نیستید از آن ها تشکر نمایید.
- اعتماد به نفس داشتن. داشتن اعتماد به نفس یک عنصر کلیدی است. یک مدیر موفق به توانایی ها، تجربیات و تصمیمات خود اطمینان دارد. اعتماد به نفس باعث می شود که باور داشته باشید از پس هر چالشی بر خواهید آمد و بدون این که مشکلات تأثیر زیادی روی شما داشته باشند، با آن ها مواجه خواهید شد. اعتماد به نفس شما به نفع اطرافیان شما است و ناخودآگاه به آن ها نیز منتقل می شود.
- راهنما بودن. برای این که به عنوان یک مدیر در محیط کار خود اثرگذار باشید باید توانایی راهنمایی کردن را در خود پرورش دهید. یک مدیر موفق می داند که چگونه باید کارکنان را به مسیری هدایت کند که بازدهی بالایی داشته باشند.
- ایجاد هدف برای سازمان و هدایت آن به سوی هدف تعیین شده. برخی از سازمان ها فقط کار می کنند و به سمت مسیر مشخصی پیش نمی روند. بی هدف بودن سازمان، انگیزه کاری کارمندان را کم می کند و رفته رفته باعث می شود تنها برای درآمد آخر ماه کار کنند. در مقابل در سازمانی که هدفی وجود دارد و کارمندان برای رسیدن به آن هدف تلاش می کنند، کارمندان احساس رضایت شغلی دارند.

- دهن بین نبودن. عارضه خیلی از رفتارهای مدیریتی، توجه بیش از حد به نظرات و نگاه کورکورانه به گفته های همکاران و به ویژه مدیران دیگر است. یک مدیر حرفه ای درباره هر مسئله ای پیش از پذیرش و صدور رای به خوبی اول تحقیق می کند و جوانب امر را می سنجد.
- همدلی. یک مدیر خوب با تیم خود همدل است. او می داند که چگونه تیم خود را متمرکز بر کارها حفظ کرده و پیشرفت پروژه را به صورت پیوسته ادامه دهد. او مطمئن است هر یک از اعضای تیم کارایی خود را حتی در هنگام مواجهه با مشکلات شخصی حفظ می نمایند.
- آرامش. یک مدیر موفق در مواجهه با سختی ها ناامید نمی شود و توانایی آرام ماندن در شرایط بحرانی حفظ می کند. مدیر مانند یک فرمانده در میدان نبرد است. یک فرمانده خوب هیچ وقت هیجانی با مسائل اطراف خودش رفتار نمی کند، تلاش می کند که در کمال آرامش، برنامه ریزی درست را انجام بدهد. مدیران خستگی ناپذیری که هم به لحاظ جسمی و هم از نظر روحی قوی هستند، تاثیر فوق العاده ای روی کیفیت کاری یک مجموعه دارند.
- صادق بودن. اکثر قریب به اتفاق کارکنان سازمان، از مدیرشان انتظار صداقت دارند و خواهان مدیری صادق و با انصاف هستند. صادق بودن یعنی با افرادی که مشکل آفرین هستند، خیلی قاطع برخورد کنید، اما با دید سازندگی نه با دید تخریب آنان. بنابراین لازم است که شفاف و بی پرده صحبت کنید و هرگز واقعیت ها را پنهان ننمایید و نقشه نکشید.
- ظاهر حرفه ای داشتن. تاثیر اولیه همیشه در یاد می ماند. بنابراین باید به ظاهر خود اهمیت دهید، همیشه مرتب باشید و از پوشیدن لباس های نامناسب خودداری کنید.
- شنونده خوبی بودن. خوب گوش کردن یک هنر است و یک مدیر حرفه ای برای موفق شدن باید مهارت های خوب گوش کردن را یاد بگیرد. توجه به نظرات و شنیدن صحبت های همکاران حتی اگر مخالف نظراتش باشد به یک مدیر کمک می کند با دید باز و آگاهانه تصمیم بگیرد.

- شناسایی افراد کارداران. کارمندی که شرافت کاری بالا دارد، به کار و هدف خود متعهد و پای بند است و برای آن ارزش قائل است، به پیشرفت خود و مجموعه اش می اندیشد و هر روز یک نکته جدید می آموزد. حفظ این نیروها مساوی است با کمک به حفظ بقا، پیشرفت مجموعه و سرعت بخشیدن به رشد و توسعه آن سازمان. صحبت کردن با کارمندان یکی از بهترین روش های شناخت آنان است. هر چه بیشتر و بهتر کارکنان خود را بشناسید، بهتر می توانید تیم خود را هدایت کنید.
- از اشتباه کردن کارکنان نمی هراسد. به عنوان مدیر، شما مسئول کارهای زیر دستان خود هستید و همین طور مسئول اشتباهات آن ها. از این رو ممکن است شما پیش قدم شوید و یک سری دستورالعمل های دقیق، شفاف و انعطاف ناپذیر تهیه کنید که از اشتباه کردن پیشگیری نماید.
- مواظب باشید که کارکنان تان را از اشتباه کردن نترسانید. کارکنان نیاز به یاد گرفتن دارند و برای یاد گرفتن گاهی اوقات اشتباه کردن لازم است. به آن ها اعتماد کنید و حاشیه خطایی برای شان در نظر بگیرید.
- مدیران موفق سعی می کنند به قسمت های مختلف سر بزنند و به صورت مستقیم و بدون واسطه با کارمندان خود رو در رو شوند و با آن ها در مورد مسائل و مشکلات سازمان، فعالیت ها و پروژه های شرکت و یا مشکلات شخصی صحبت کنند. در برخی موارد مدیران موفق سعی می کنند به صورت شخصی از کارمندان خود تشکر و قدردانی کنند.
- همین که به کارمندان بفهمانید مانند یک رهبر در کنار آن ها هستید، کافی است. کارمندان به مدیری احتیاج دارند که پشت در اتاقش منتظر نمانند، بلکه هر وقت بخواهند او را در همین مکان ها ملاقات کنند. این برای کارمندان از هر چیز دیگری با ارزش تر است.

- استرس را مدیریت می کند. یک مدیر موفق می داند چگونه استرس خود را مدیریت کند و به همین اندازه در مدیریتِ استرسِ تیم خود نیز مهارت دارد. تصور کنید که در یک مجموعه در هنگام روبرو شدن با یک مشکل، اول از همه مدیر دچار استرس شود و توانایی حل مسئله و مدیریت بحران را از دست بدهد!
- انتقاد بیهوده نمی کند. یک مدیر موفق از کارمنداناش ایراد بی دلیل نمی گیرد و هرگز آن ها را تحقیر نمی کند. اگر قرار باشد انتقادی هم بکند، این انتقاد باید سازنده و واقعی باشد زیرا انتقادهای بی دلیل باعث فرسودگی و ناامیدی کارمندان می شود.
- بازخورد می گیرد. تنها راه کشف نقاط ضعف و قوت تان، بازخورد گرفتن و موشکافی آن است.
- انعطاف پذیر است. میزان خاصی از انعطاف پذیری برای انطباق با موقعیت های مختلف، لازمه ی مقام مدیریت است. کسی که در مواجهه با مسائل از خودش انعطاف پذیری نشان ندهد، حتماً منابع و سرمایه هایی که در اختیارش قرار گرفته را از دست می دهد.
- با کارمندان رفیق نمی شود. شما باید بکوشید که مدیری مورد احترام و معتبر باشید نه مدیری محبوب. محبوبیت از دست رفتنی است و اعتبار ماندنی. رفاقت با کارمندان برای شما محبوبیت به ارمغان می آورد اما همین محبوبیت حریم ها را می شکند و شما را به سمت سازش با آنان می برد که این سازش، اعتبارِ فعالیت ها و دستوراتِ شما را سُست و ناپایدار می سازد.
- محیط مناسبی برای یادگیری ایجاد می کند. یک مدیر خوب همیشه خواهان بهبود مستمر کارکنان و پیشرفت شغلی آن ها است. یک مدیر خوب همواره برای رشد و آموزش کارمنداناش هم هزینه زمانی و هم هزینه مالی می کند؛ چون می داند رشد کارمندان در نهایت موجب رشد سازمان خواهد شد.

- برای یادگیری و رشد اعضای تیم خودبه آن ها فرصت دهید. بیشتر آن ها توانایی بالایی برای یادگیری و گسترش دانش خود دارند و می توانند به شرکت کمک کنند. در این صورت خودشان هم راضی تر و خوشحال تر خواهند بود.
- مطالعه می کند و دانش می آموزد. هر کارمندی یک مدیر اهل مطالعه و یادگیری را بیشتر می پسندد تا کسی که بر اساس حدس و گمان و بی پایه و اساس رفتار مدیریتی از خود بروز می دهد. یک مدیر درجه یک از این امر اطمینان دارد که در حوزه کاری خود از دانش کافی و به روز برخوردار است. به علاوه همیشه سعی می کند با مطالعه، مهارت های لازم برای ارتباطات کاری و شغلی که بخش مهمی از کار را تشکیل می دهد به دست آورد.
- همواره شایسته سالاری را مدّ نظر دارد. یک مدیر موفق می داند که یک کارمند نالایق، چه آسیب هایی ممکن است به یک کسب و کار و سازمان او بزند. بنابراین در شیوه مدیریتی او، پارتی بازی یا ارجحیت دادن به دوست و فامیل معنایی ندارد.
- انصاف دارد. مدیران خوب احساسات شخصی خود را تحت کنترل می گیرند و در برابر میل علاقه مندی به یک فرد خاص که در اغلب موارد از چشم دیگر کارکنان نیز دور نمی ماند، مقاومت می کنند.
- به پیشنهادها توجه دارد. افکار و پیشنهادها کارکنان را پیگیری کنید. اگر پیشنهادی را نادیده بگیرید، نشان دهنده این است که علاقه ای به شنیدن پیشنهادها بیشتر ندارید. اگر پیشنهادی را عملی نکردید درباره ی دلایل تان حتماً توضیح دهید و حتماً از پیشنهاد دهنده قدردانی نمایید.
- مراقب باشید اگر کارمندی چیزی گفت که شما تمایلی به شنیدن آن نداشتید، از آن شخص ناامید یا عصبانی نشوید، چون باعث می شود دیگر بازخورد صادقانه ای از طرف تیم خود دریافت نکنید. برای مثال اگر یکی از کارمندان از جلسات هفتگی شکایت و عنوان کرد این جلسات فقط

باعث اتلاف وقت می شود، حالت تدافعی به خود نگیرید و در عوض تمام موارد مبنی بر لزوم تشکیل این جلسات را به طور روشن بیان کنید.

- تعارضات موجود در محل کار را حل می کند. درگیری در محل کار اجتناب ناپذیر است. یک مدیر موفق به جای جلوگیری از ایجاد اختلافات، آن ها را به صورت حرفه ای برطرف می کند و با ردیابی نقاط مشترک به حفظ روابط می پردازد.

- خوش بین است. خوش بین بودن چاشنی است که همه مدیران موفق آن را به ایده های خود اضافه می کنند. آن ها می دانند که به هر چیزی که فکر کنند همان اتفاق می افتد. خوش بینی نه تنها حال یک مدیر موفق، بلکه حال تمامی کارمندان او را هم خوب می کند و باعث می شود از کاری که انجام می دهند لذت ببرند.

- قابل اعتماد است. مافوق ها و زیردستان شما باید بدانند که می توانند روی شما حساب کنند و به شما تکیه نمایند. اغلب اوقات مدیران برای تسکین و آرام کردن تیم خود چیزی می گویند اما در عمل کار دیگری را انجام می دهند و همین امر باعث بی اعتمادی تیم شان به آن ها می شود. مدیران خوب به تیم خود وعده می دهند اما زمانی که برنامه ها تغییر می کند به تیم خود درباره آن توضیح می دهند.

- زمانی که دیگران شما را به عنوان یک فرد غیر قابل اعتماد بشناسند، هیچ وقت از شما کمک نمی خواهند و از صمیمی شدن با شما می ترسند چرا که فکر می کنند روزی شما به آن ها آسیب خواهید رساند.

- بیشتر از آن چه که از او انتظار می رود انجام می دهد. این باید در تمام بخش های زندگی شما اعمال شود. وقتی که همیشه بیشتر از آن چه که از شما انتظار می رود کاری را انجام دهید، یک نام تجاری شخصی که نشان دهنده صلاحیت، اعتبار و برتری شما است را به دست خواهید آورد.

۱۴۰۲

بسمه تعالی

دوره آموزشی کاربردی

مهارت‌های حرفه‌ای مدیران

- ایجاد هدف و هدایت کارمندان به سوی هدف تعیین شده
- همدلی با کارکنان و مهارت برقراری ارتباطات اثربخش
- دارا بودن مهارت‌های فنی در امور مرتبط در حد مورد نیاز
- شناسایی کامل کارکنان و تفویض اختیار به افراد شایسته
- مشتاق یادگیری مداوم بودن و ایجاد سازمان یادگیرنده
- تشویق، انگیزه بخشی و قدردانی از کارکنان
- کنترل غیرمستقیم امور و ایجاد فضای خودکنترلی
- حس اعتماد به نفس، صداقت و قاطعیت در تصمیم‌گیری
- مهارت حل مشکلات و داشتن روحیه پذیرش ایده‌های خلاقانه و نوآور
- ارائه بازخوردهای مناسب و در زمان‌های درست به کارمندان

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی مدیریت (Ph.D)

نویسنده و مدرس دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



https://eitaa.com/green_pen

http://t.me/green_pen

www.GreenPen.blogsky.com

www.GreenPen.blogfa.com



فهرست دوره‌های آموزشی دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

• دوره‌های آموزشی مدیریت کاربردی

- اصول سرپرستی
- راه کارهای تفویض اختیار اثربخش
- چگونه بهترین‌ها را استخدام کنیم؟
- چگونه بازخورد موثر مدیریتی بدهیم؟
- با اخلاق حرفه ای مدیران آشنا شویم
- پاسخگویی سازمانی
- سیستم سازی کسب و کار، رکن اساسی مدیریت
- راه کارهای مدیریت تغییر موثر در سازمان
- مهارت های حرفه ای مدیران

- چگونه یک مدیر موفق باشیم؟
- پدافند غیر عامل (عمومی)
- توانمند سازی منابع انسانی
- طراحی سیستم کنترلی موثر در مدیریت
- مهارت تصمیم گیری را بیاموزیم
- ایجاد گروه ها و تیم های کاری موثر
- راه کارهای توسعه فردی
- آیین تشریفات
- رفتار صحیح مدیران در مجامع عمومی
- اصول و فنون برگزاری جلسات اثربخش
- هدف گذاری و برنامه ریزی موثر در مدیریت
- حفاظت در سازمان (فیزیکی، گفتار، اسناد)
- بهره مندی موثر از نظام پیشنهادها
- آشنایی با راه کارهای مشتری مداری اثربخش
- نظام رسیدگی به شکایات مشتریان
- مدیریت دانش
- یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده
- آداب رفتاری در سازمان (ویژه کارمندان)
- آداب رفتاری در سازمان (ویژه نیروهای خدمات)
- تکریم ارباب رجوع
- رفتار درست کارکنان حراست و نگهبانی

• دوره‌های آموزشی رفتار سازمانی

- راه کارهای ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان
- چگونه فرهنگ سازمانی اثربخش داشته باشیم
- راه کارهای توسعه رفتار شهروندی سازمانی
- راه کارهای ایجاد و توسعه انگیزه در کارکنان
- راهبردهای مدیریت تعارض سازمانی
- نقش هوش هیجانی در موفقیت فردی و سازمانی
- برقراری ارتباطات انسانی و سازمانی موثر
- فرسودگی شغلی و راه های پیشگیری از آن
- استرس و راه کارهای مدیریت استرس شغلی
- راه کارهای ایجاد رضایت شغلی در کارکنان
- الزامات شهرنشینی و آشنایی با فرهنگ شهروندی
- رفتار صحیح با کارکنان دشوار، بدقلق، ناسازگار و سمّی

• دوره‌های آموزشی سیستم مدیریت کیفیت

- نظام آراستگی (5S+2S)
- مدیریت کیفیت جامع (TQM)
- سیستم مدیریت کیفیت (QMS)
- حلقه های کنترل کیفیت (QCC)
- مدیریت ریسک کیفیت (QRM)
- مدیریت بهبود مستمر - کایزن (KAIZEN)



منتخبی از سوابق تدریس دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)
Management, QMS, GMP, GLP, GSP, HSE, Cleanroom
در بیش از ۱۰۰ دانشگاه، مرکز آموزش عالی، سازمان، شرکت و موسسه آموزشی
۰۹۱۳۲۱۳۷۱۴۴



دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

نویسنده و مدرس

دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

09122137144

09232825682

safarifardas@Gmail.com





"خودکار سبز"

شبکه آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی



t.me/green_pen



eitaa.com/green_pen

www.GreenPen.blogfa.com



"خودکار سبز"

شبکه آموزشی نکات کلیدی مدیریت



t.me/green_pen



eitaa.com/green_pen

www.GreenPen.blogsky.com