

بِسْمِ اللَّهِ



چرخ مریم

با نگاهی **اتلاف بین**، پیش به سوی کاهش هزینه‌ها

مسعود حمزه ثیان

تقديم به:

از طرف:

.....

.....

.....

.....

.....

سرشناسه	: حمزه بیان، مسعود، ۱۳۷۰ -
عنوان و نام پدیدآور	: چرخ مربع : با نگاهی اتلاف‌بین، پیش به سوی کاهش هزینه‌ها/ مسعود حمزه‌نیان.
مشخصات نشر	: تهران : سخنوران، ۱۳۹۵ .
مشخصات ظاهری	: ۱۷۵ ص
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۴۵۵-۰۵۳-۶
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
موضوع	: اسراف
موضوع	: مدیریت زمان
موضوع	: Time management
موضوع	: موفقیت در کسب و کار
موضوع	: Success in business
رده بندی کنگره	: HD۶۲/ح۸چ۴ ۱۳۹۵
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۶۳
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۵۱۸۸۱۰

..... چرخ مربع

با نگاهی اتلاف‌بین، پیش به سوی کاهش هزینه‌ها

ناشر : سخنوران

چاپ و تبلیغات: کتابسرای اهل سخن

صفحه آرا و ویراستار: کتابسرای اهل سخن

سال و نوبت چاپ : چاپ اول بهار ۱۳۹۶

شمارگان : ۱۰۰۰ نسخه

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۴۵۵-۰۵۳-۶

قیمت : ۲۴۰۰۰ تومان

آدرس اینترنتی کتابسرای اهل سخن: www.ahlesokhan.com

شماره تماس : ۰۲۱۶۶۰۰۱۵۸۴ - ۰۹۱۹۴۹۲۳۹۰۲

حق چاپ برای نویسنده محفوظ است.



فهرست مطالب

- ◆ مقدمه ۹
- ◆ فصل اول: چطور این کتاب را بخوانم؟ ۱۱
- ◆ فصل دوم: چرخ مربع و انواع آن ۱۹
- ◆ فصل سوم: چند چرخ مربع دیگر ۳۷
- ◆ فصل چهارم: چرا چرخ‌های مربع باید گرد شوند؟ ۴۷
- ◆ فصل پنجم: بهبود مستمر ۶۷
- ◆ فصل ششم: ناب باشید ۸۱
- ◆ فصل هفتم: از آنجایی که زمان برایتان مهم است ۱۴۱
- ◆ سخن پایانی ۱۵۱
- ◆ تقدیر و تشکر ۱۵۳

مثل عمده‌ی افراد کشور، من هم در مدارس دولتی تحصیل کردم و با اینکه همیشه نمراتم به نسبت، بهتر از بقیه بود، ولی حس می‌کردم من کار خاصی انجام نمی‌دهم که این نمرات را می‌گیرم. با ادامه پیدا کردن این روند در دوران دانشجویی و زمانی که به دانش‌آموزان و دانشجویان تدریس می‌کردم، متوجه ریشه‌ی مشکل شدم. تازه متوجه شدم که چرا دانش‌آموز یا دانشجوی ما درسی را متوجه نمی‌شود و در آن نمره پائینی کسب می‌کند. همین مشکل را در سخنرانی‌ها و سمینارها نیز مشاهده کردم. بهتر بگوییم هر جا که آموزشی وجود داشت این مشکل هم وجود داشت. یعنی افرادی بودند که مطالب را متوجه نمی‌شدند. ولی واقعاً ریشه‌ی این موضوع چه بود؟ مشکل از مدرس بود که مطالب را به‌درستی منتقل نمی‌کرد یا مشکل از مخاطبی بود که نمی‌توانست مطالب را درک کند یا هر دو؟

حقیقت این بود که برخی از عادات من مثل یادداشت‌برداری حین صحبت‌ها، خلاصه‌نویسی برای خودم، طبقه‌بندی موضوعات در روزهای نزدیک به امتحانات و کارهایی از این دست، یکی از عواملی بود که باعث تمایز من نسبت به سایرین می‌شد. ولی عمده‌ی مشکل به چیز دیگری برمی‌گشت. اولین مورد این بود که مطالب اصلاً کاربردی نبود که برای دانش‌آموز یا دانشجو یا مخاطب سمینار اهمیتی داشته باشد که بخواهد آن را درک کند یا نکند. دیگری اینکه برخی اساتید مطالب را ساده‌تر که نمی‌کردند هیچ، لقمه را هم دور سر می‌چرخاندند. بارها شده بود که دانشجویی به من می‌گفت ای کاش سر کلاس هم استاد این‌طوری توضیح داده بود. یا مثلاً زمانی که به دانش‌آموزی یاد می‌دادم که چطور تابع جزء صحیح را رسم کند، فقط اشک نمی‌ریخت که چرا آن قدر سر کلاس مطالب پیچیده بیان می‌شود.

همان‌جا بود که جرقه‌ای در ذهنم زده شد. همه‌ی این‌ها به‌نوعی اتلاف بودند. اتلاف وقت، اتلاف انرژی، اتلاف پول و ... همه این‌ها چرخ‌های مربعی بودند

که به‌زور حرکت داده می‌شدند. این چرخ حرکت می‌کرد ولی انرژی زیادی را برای به حرکت درآمدن نیاز داشت! مطالب مفیدی گفته می‌شد ولی مطالب به‌دردنخور زیادی نیز هم‌زمان بیان می‌شد که فقط انرژی مخاطبین را می‌گرفت و او را سردرگم می‌کرد!

از این‌رو به مسئله‌ی ائتلاف بیشتر توجه کردم و هر چه جلوتر رفتم متوجه شدم که تعداد این چرخ‌های مربع کم نیستند. موضوعات مربوط به مدارس و دانشگاه‌ها فقط تعدادی از این چرخ‌های مربع بودند! ائتلاف در همه‌جا وجود داشت. از اداراتی که کار شما را امروز و فردا می‌کنند تا ته‌مانده چایی که هرروز در خانه دور ریخته می‌شد.

به همین خاطر سعی کردم تا آنجا که می‌توانم سهمی در آگاه‌سازی افراد جامعه و کشورم در مورد ائتلاف داشته باشم و حداقل کاری که می‌کنم این باشد که به افراد یک "نگاه ائتلاف‌بین" بدهم که بتوانند همه‌جا این چرخ‌های مربع ائتلاف را ببینند.

این کتاب هم دقیقاً به همین خاطر نوشته‌شده تا با این دید، هرروز چرخ‌های مربع بیشتری ببینید و سعی کنید آن‌ها را با چرخ‌های دایره‌ای شکلی که با انرژی کمتر شما را به سمت مقصدتان پیش می‌برد، تعویض کنید. هرچند مطالب این کتاب بیشتر در مورد ائتلاف‌های رخ‌داده در صنعت و تولید است ولی می‌توانید با کمی تیزبینی آن‌ها را در همه‌جا مشاهده کنید و در مسیر حذف آن‌ها قدم بردارید.

فصل اول

چطور این کتاب را بفوانم؟

فراموشی

در این قسمت به شما خواهیم گفت که نه تنها این کتاب و یا کتاب‌های دیگر، بلکه هر جا که در حال یادگیری بودید چطور یادگیری خود را عمیق‌تر کنید و از مطالب گفته‌شده بیشترین استفاده را ببرید. آقای کنت بلانچارد^۱ در کتاب Know Can Do که توسط استاد سعید محمدی با نام «دانسته‌هایت را به کار بگیر» ترجمه شده است، می‌گوید:

■ حتی اگر شما شنونده‌ی بسیار دقیقی هم باشید سه ساعت بعد از سخنرانی حدوداً ۵۰٪ مطالب، ۲۴ ساعت بعد حدوداً ۸۰٪ و یک هفته بعد تقریباً ۹۵٪ مطالب را فراموش می‌کنید!

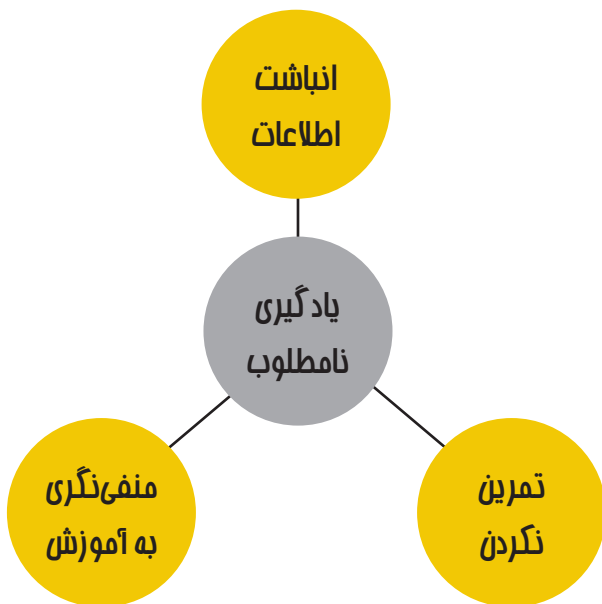
پس احتمالاً نیاز داریم بدانیم که چطور مطالب را یاد بگیریم که فراموششان نکنیم!

چرا یاد نمی‌گیریم؟

این اتفاق به چند دلیل رخ می‌دهد. اولین دلیل انباشت اطلاعات است؛ یعنی اینکه شخص مطالب زیادی را دریافت می‌کند که توانایی به‌کارگیری همه‌ی آن‌ها را ندارد. شخصی که کتاب‌های زیادی را می‌خرد و می‌خواند بدون اینکه آن‌ها را در عمل به کار ببندد یا مدرسی که حجم زیادی از مطالب را به مخاطبان خود آموزش می‌دهد بدون اینکه توجهی به کاربردی بودن آن‌ها داشته باشد. دلیل دوم منفی‌نگری به موضوع آموزش و یادگیری است. احتمالاً دیده‌اید افرادی را که تا موضوعی بیان می‌شود، می‌گویند «این به درد ما نمی‌خورد»، «مملکت ما فرق می‌کند»، «این‌ها فقط اومدن پول به جیب بزنند»، «ترجمه‌ی کتاب خوب نیست» و ده‌ها دلیل دیگر! ما به‌عنوان اشخاصی که به یادگیری اهمیت می‌دهیم و جایگاه آن را به‌خوبی درک کرده‌ایم، باید بدانیم که این نوع نگرش صرفاً امر یادگیری را مختل می‌کند. اگر شخص نکته‌بین و علاقه‌مند به یادگیری باشد، حتی اگر مطالب برای او به‌ظاهر جذابیت و یا کاربردی نداشته باشند نیز نکته‌ای را دریافت خواهد کرد که می‌تواند برای او مفید باشد. داستان

1. Kenneth Blanchard

ادب از که آموختی از بی‌ادبان را حتماً به خاطر دارید!^۱
 دلیل سومی که باعث می‌شود آموزش‌ها مؤثر نباشند، تکرار و تمرین نکردن است. دانش‌آموزی را تصور کنید که در درس ریاضی ضعیف است و معلم به او تمرین‌هایی می‌دهد که بتواند موضوع را بهتر یاد بگیرد. ولی دانش‌آموز بدون اینکه آن تمرین‌ها را حل کند و مطالب گفته‌شده را مرور کند، صرفاً معلم خود را سرزنش می‌کند که مطالب را به‌خوبی آموزش نداده است. بارها در کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی با این موضوع مواجه شده‌ام که وقتی از مخاطبان خواسته می‌شود که تمرین‌های گفته‌شده را انجام دهند، آن‌ها بدون توجه به گفته‌ی مدرس، وقتی برای تمرین کردند نمی‌گذارند و نهایتاً بعد از دوره مدرس را مقصر می‌دانند.



پس برای اینکه یادگیری شما به بهترین شکل رخ دهد و همچنین فراموشی بعد از آموزش به شما دست ندهد، پیشنهاد می‌کنم این سه قدم را اجرا کنید:

۱. شخصاً از مفهوم گشتاور در استاتیک برای اینکه فشار کمتری در زمان بلند کردن سینی چای با یک دست به دستم وارد شود استفاده می‌کنم!

۱. سعی کنید در حین مطالعه قلم‌به‌دست باشید و یادداشت‌برداری کنید. حاشیه‌نویسی به زبان خودتان فوق‌العاده خواهد بود!
 ۲. در فاصله‌ی زمانی مناسب، یادداشت‌ها را خلاصه و مرور کنید. مشاهده‌شده که به دلیل دست‌خط زیبایی که شخص حین یادداشت‌برداری داشته، حتی یک روز بعد نیز قادر به خواندن یادداشت‌های خود نیست!
 ۳. نهایتاً برای اینکه یادگیری شما به اوج خود برسد، می‌توانید مطالب را برای شخصی دیگر توضیح دهید. در حین توضیح دادن متوجه می‌شوید که بخش‌هایی از مطالب برای خودتان نیز مبهم است! سعی می‌کنید شخص مقابل را متقاعد کنید و از این طریق کم‌کم گوشه‌های پنهان موضوع برایتان روشن‌تر می‌شود. این امر باعث می‌شود تا تلاش کنید که موضوع را برای خودتان نیز شفاف‌تر کنید. از این‌رو پروسه‌ی یادگیری مجدداً ادامه می‌یابد.
- در سمینارها دائماً این موضوع را مشاهده می‌کنم که حتی بلافاصله بعد از سخنرانی هم بسیاری از مخاطبان فقط نکات برجسته‌ی سمینار را به خاطر می‌آورند چه برسد به یک هفته بعد! پس لطفاً گام‌های گفته‌شده را جدی بگیرید.
- از آنجایی که دوست دارم از خواندن این کتاب لذت ببرید و از تمامی مطالب آن به‌خوبی استفاده کنید، در خلال متن کادرهایی را قرار داده‌ام که با این علامت  مشخص شده‌اند. شما می‌توانید خلاصه‌ی مطالب گفته‌شده را در این کادرها بنویسید. اگر از جمله افرادی هستید که معتقدند در کتاب نباید خطی کشیده شود (که پیشنهاد می‌کنم این‌گونه نباشید!) از کاغذهای چسبان (Sticky Notes) برای یادداشت‌برداری استفاده کنید و آن‌ها را در این کادرها قرار دهید. پیشنهاد من این است که حتماً جملات را هایلایت کنید و خلاصه و برداشت خودتان را در این کادرها بنویسید. تحقیقات نشان داده است که هایلایت کردن و خلاصه‌نویسی مطالب از زبان خودتان به‌شدت در یادگیری و یادآوری مطالب در آینده به شما کمک خواهد کرد.

عمق دهید

نکته‌ای که می‌بایست در نظر داشته باشید این است که خواندن این کتاب به‌تنهایی کمکی به شما نمی‌کند. شما می‌بایست این اطلاعات را به کار ببندید. حتی اگر فکر می‌کنید تنها یک نکته از این کتاب به درد شما می‌خورد، از شما می‌خواهم که همان یک نکته را جایی جلوی چشمانتان قرار دهید و سعی کنید آن را استفاده کنید.

سعدی در گلستان به این موضوع این‌طور اشاره می‌کند:

■ دو کس رنج بیهوده بردند و سعی بی‌فایده کردند، یکی آن‌که اندوخت و نخورد و دیگر آن‌که آموخت و نکرد.

جالب است بدانید با تمام افراد موفق که صحبت می‌کنید، به کار بستن دانش را مهم‌ترین عامل یادگیری می‌دانند. همه به عمق دانش بیشتر توجه دارند تا به حجم آن. همه‌ی آن‌ها معتقدند سطح دانش ایرانیان به‌اندازه کافی بالا و به‌روز هست، تنها تفاوت آموزش در ایران با سایر کشورهای غربی در به کار بستن آن است. اگر برای آموزش مطلبی در ایران تنها یک ساعت وقت گذاشته می‌شود، در کشورهای غربی همان مطلب چیزی در حدود ۱۰ جلسه با انواع بازی‌ها، کارهای گروهی و ... آموزش داده می‌شود. پس تلاش کنید که نه‌تنها مطالب این کتاب، بلکه هر مطلبی را که آموختید بلافاصله به کار ببندید و آن را در عمل اجرا کنید. پیشنهاد من به شما این است که ابتدا مطالب را در سطوح کوچک اجرا کنید چراکه اجرای آزمایشی آن‌ها در سطوح کوچک کمک می‌کند که با ریسک کمی، مفاهیم را در عمل یاد بگیرید و برای اجرای اصلی آن‌ها آماده شوید.

اگر خودتان سخنران یا مدرس هستید، سعی کنید چاشنی کاربردی بودن را به آموزش‌هایتان اضافه کنید. اگر تا به حال این کار را انجام نداده‌اید، احتمالاً کمی برایتان دشوار خواهد بود. سعی کنید با خلاقیت و نگاه کردن به هر چیزی در اطرافتان به‌عنوان یک مثال کاربردی، این کار را انجام دهید تا نتایج فوق‌العاده‌ی آن را ببینید.

■ می‌دانیم که بین دانستن و توانستن فرق زیادی وجود دارد!

سرمایه‌گذاری در آموزش اتلاف نیست!

باید بدانیم که هزینه کردن برای آموزش در واقع هزینه و اتلاف نیست بلکه سرمایه‌گذاری است. البته همان‌طور که گفتیم مشروط به اینکه این آموزش‌ها را به کار ببندید. زمانی که پولی بابت کتابی می‌پردازید یا در دوره‌ای شرکت می‌کنید در واقع مطالبی را یاد می‌گیرید که حتی نکته‌ی کوچکی از آن‌ها نیز ممکن است، جایگاه فعلی شما را دگرگون کند. به‌ویژه کارگاه‌های عملی و دوره‌های کاربردی از جمله آموزش‌هایی هستند که به شما کمک می‌کنند که مطالب موردنیاز را در عمل یاد بگیرید و عمق یادگیری خود را افزایش دهید. به همین خاطر سرمایه‌گذاری برای آموزش و یادگیری را نمی‌توان اتلاف دانست، چرا که می‌تواند آورده‌ای به مراتب بیشتر برای شما داشته باشد.



۵۰%

۸۰%

۹۵%

فصل دوم

چرخ مربع و انواع آن

چرخ مربع چیست؟

■ تقریباً ۹۵٪ از فعالیتهای ما چرخ مربع هستند!

شخصی را تصور کنید که سه روز دیگر می‌بایست جلوی ۴۰۰ نفر سخنرانی کند. ممکن است بترسد و این ترس باعث شود که تمرین کردن را مدام عقب بیندازد. در عوض به جای تمرین کردن سعی می‌کند خود را با کارهای دیگری مشغول کند. مثلاً تلویزیون می‌بیند، به اتفاق دوستان برای شام بیرون می‌رود و یا حتی کتاب می‌خواند! یعنی هر کاری را می‌کند که تمرین نکند. اگرچه ممکن است کاری که انجام می‌دهد، ذاتاً کار خوبی باشد، مثل خواندن کتاب، رفتن به دیدن پدر و مادر و ... ولی هیچ کدام را برای رفع ترس از سخنرانی انجام نداده است. همه‌ی این کارها در محصول نهایی که سخنرانی او خواهد بود، از دید مخاطبان نتان بی‌ارزش است و به‌نوعی اتلاف محسوب می‌شود.

پس با این توضیح، بهتر است چرخ مربع را این‌گونه تعریف کنیم:

چرخ مربع یعنی انجام دادن کارهایی که از دید مشتری بی‌ارزش است! 

کارخانه‌ای را تصور کنید که ماشین‌آلات فوق پیشرفته‌ای را خریداری کرده باشد، درحالی‌که با یک ماشین ساده و به‌مراتب ارزان‌تر نیز خواسته‌ی مشتریانش برطرف می‌شود. برای اینکه خرید این ماشین فوق پیشرفته توجیه اقتصادی داشته باشد، تولید بیشتری انجام خواهد داد و یا قیمت محصولاتش را افزایش می‌دهد. در هر دو صورت مشتری پول چیزی را می‌پردازد که نباید پرداخت کند. در واقع این کارخانه منابع خود را صرف کاری کرده است که برای مشتری ارزشی ندارد.

در برخی موارد اتلاف به نوع دیگری نیز خود را نشان می‌دهد، مثلاً افرادی که کارهای اضافی انجام می‌دهند:

- شخصی که بارها و بارها محلی را تمیز می‌کند. با این توجیه که «بابا از دیروز تا حالا تمیزش نکردم!»
- اپراتوری که قطعاتی با اندازه‌های استاندارد و مشخص را، بارها و بارها اندازه‌گیری می‌کند.

- سخنرانی که مطالب خود را سخت و پیچیده بیان می‌کند.
 - همان سخنران اگر مطلب ساده‌ای را بارها و بارها تکرار کند و مخاطبان خود را کلافه کند.
 - شخصی که هرروز، دو سه ساعت وقت خودش را برای تنظیم کردن و مقارن کردن وسایل اتاق و روی میزش تلف می‌کند!
- این‌ها نمونه‌هایی از اتلاف هستند که در فصول آینده به‌طور کامل در مورد آن‌ها صحبت می‌کنیم. در همه‌ی این موارد شخص کاری را که باید انجام می‌داده، انجام نداده است و این امر باعث می‌شود که نتیجه‌ای بگیرد که نمی‌خواسته. حال احتمالاً متوجه شده‌اید که ۹۵٪ اتلاف، هرچند برای فعالیت‌های تولیدی ذکر شده ولی در زندگی روزمره هم چندان دور از ذهن نیست!

فعالیت‌های فوب، بد، زشت!

همان‌طور که گفتیم، به‌طور کلی اتلاف چیزی است که مشتری تمایلی ندارد پولی بابت آن بپردازد. مثلاً مشتری نمی‌خواهد پولی بابت ماشین‌آلات پیشرفته‌ای که همان کار ماشین قدیمی را انجام می‌دهد، پرداخت کند. مشتری دوست ندارد پول ماندن کالا در انبار را بدهد. او نباید پول دوباره کاری محصول معیوب را بپردازد! برعکس او فقط تمایل دارد پول کاری را پرداخت کند که برای او ارزش دارد. پول کاری که باعث بهبود و تغییر در محصول یا خدمت موردنظرش می‌شود و به آن ارزش می‌دهد. به‌عنوان مثال اگر قرار است دوچرخه‌ای بخرد، او فقط می‌خواهد پول فعالیت‌هایی مثل برش، رنگ‌آمیزی، مونتاژ قطعات و فعالیت‌هایی از این قبیل را که به محصول ارزش می‌دهند، بپردازد، نه پول انبارداری، تولیدات اضافی، محصولات معیوب و ...

در واقع اتلاف و ارزش متضاد یکدیگرند. مشتری به دنبال ارزش است و تنها تمایل دارد بابت فعالیت‌هایی پول بپردازد که برای او ارزش دارند ولی معمولاً پروسه‌ی تولید و خدمات شامل فعالیت‌هایی است که سرشار از اتلاف است و نهایتاً این مشتری است که هزینه‌ی آن‌ها را می‌پردازد!

- با توجه به مطالبی که گفته شد می‌توان یک جمع‌بندی از انواع فعالیت‌ها داشت:
۱. **فعالیت‌های ارزش آفرین (اصلی):** فعالیت‌هایی که ضروری هستند و در محصول ارزش ایجاد می‌کنند (مثل رنگ‌آمیزی دوچرخه). «فعالیت‌های خوب»
 ۲. **فعالیت‌های بی‌ارزش ولی ضروری^۱:** فعالیت‌هایی که اغلب حالت پشتیبان دارند. مثل حمل‌ونقل کالا به انبار. این نوع فعالیت‌ها ارزشی در محصول ایجاد نمی‌کنند و به‌نوعی اتلاف محسوب می‌شوند، ولی نمی‌توان در حال حاضر نیز آن‌ها را حذف کرد. «فعالیت‌های بد»
 ۳. **فعالیت‌های بی‌ارزش و غیر ضروری^۲:** این دسته از فعالیت‌ها را می‌توان بلافاصله حذف کرد. مثل اندازه‌گیری‌های اضافی و غیر ضروری. «فعالیت‌های زشت»



برای اینکه تشخیص دهید فعالیتی بی‌ارزش است یا ارزش آفرین، کفایت ببینید با حذف آنچه اتفاقی رخ می‌دهد. اگر حذف فعالیت هیچ تأثیری در خروجی نهایی نداشته باشد، بدانید که این فعالیت، اتلاف است و می‌توانید آن را حذف کنید.

اجازه دهید با مثالی این موضوع را بیشتر باز کنیم: فرض کنید شما کارخانه‌ای دارید که در آن قطعات یدکی خودرو تولید می‌کنید. شما روزانه تعداد زیادی قطعه در مدل‌های گوناگون تولید می‌کنید. این پروسه‌ی

۱. این نوع فعالیت‌ها را اصطلاحاً مودای نوع اول می‌نامند.

۲. این نوع فعالیت‌ها را اصطلاحاً مودای نوع دوم می‌نامند.

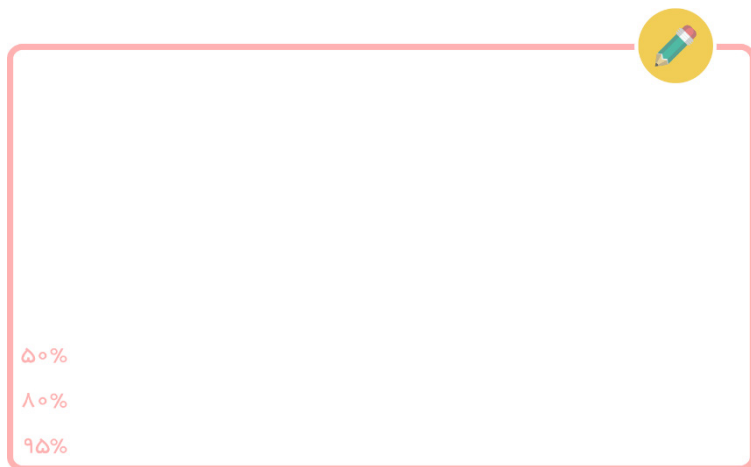
تولید شامل فعالیت‌هایی است که باید انجام شود تا مواد اولیه به محصول نهایی تبدیل شود. فعالیت‌هایی مثل برش دادن، جوش دادن، مونتاژ کردن، بسته‌بندی کردن و ... در واقع فعالیت‌هایی را انجام می‌دهید که به محصول ارزش می‌دهند و مشتری بابت آن فعالیت‌ها به شما پول می‌پردازد. هیچ‌کدام از این فعالیت‌ها را نمی‌توانید حذف کنید چرا که محصول ناقص خواهد شد. این نوع فعالیت‌ها که در محصول تغییر ایجاد می‌کنند و ارزش‌آفرین هستند را فعالیت‌های اصلی می‌نامیم - **فعالیت‌های خوب**.

حال فرض کنید که محصولات، تولیدشده‌اند ولی هنوز به مقصد موردنظر ارسال نشده‌اند. پس نیاز هست که آن‌ها را به انبار منتقل کنید. جابه‌جایی محصولات به انبار در واقع نوعی از اتلاف است چرا که برای مشتری فرقی نمی‌کند که شما این کالا را ۱۰ متر جابجا می‌کنید یا ۱۰۰ متر! ولی باید توجه کنیم که در حال حاضر نمی‌توان آن را حذف کرد. این نوع فعالیت‌ها که ارزشی را ایجاد نمی‌کنند و با این وجود قابل حذف هم نیستند، در زبان ژاپنی مودای نوع اول نامیده می‌شود.^۱ شما نمی‌توانید قطعات را پس از تولید به حال خود رها کنید. بلکه می‌بایست آن‌ها را در قفسه‌ها بچینید تا کامیون‌های بارگیری از راه برسند - **فعالیت‌های بد**.

در این میان اپراتوری را متصور شوید که مدام در حال چک کردن گوشی موبایلش هست و کارهایش روی هم تلنبار می‌شود. یا شخصی که به خاطر وسواسش، قطعات داخل هر بسته را دانه‌دانه می‌شمارد. یا کامیون‌هایی که با تأخیر، برای بارگیری محصولات به کارخانه می‌رسند. کارهایی از این قبیل که می‌توان آن‌ها را بلافاصله حذف کرد، مودای نوع دوم می‌نامیم. مثلاً اگر شخص گوشی خود را چک نکند هیچ مشکلی پیش نخواهد آمد! اگر لیستی مطمئن از کالاها وجود داشته باشد، نیازی نیست قطعات دانه‌دانه شمارش شوند. اگر کامیون‌ها طبق برنامه در کارخانه حضور یابند، بارگیری بدون تأخیر انجام می‌شود - **فعالیت‌های زشت**.

۱. در زبان ژاپنی به اتلاف، مودا گفته می‌شود. از این کلمه در این کتاب زیاد استفاده خواهیم کرد.

■ **مودای نوع اول را معمولاً پس از حذف مودای نوع دوم، می توان حذف کرد.** به عنوان مثال در نمونه‌ای که ذکر شد، اگر بلافاصله پس از تولید، کامیون‌ها برای بارگیری آماده بودند، عملاً نیازی به نقل و انتقال محصولات به انبار نبود. پس در یک جمع‌بندی می توان گفت برای تشخیص فعالیت‌های ارزش آفرین از فعالیت‌های بی ارزش باید ببینیم، حذف آن فعالیت، تغییری در محصول ایجاد می کند یا خیر؟



مودا، موری، مورا

علاوه بر دو نوع چرخ مربعی که پیش تر گفتم، یعنی مودای نوع اول و دوم، دسته‌بندی دیگری نیز برای چرخ‌های مربع بیان می‌شود. این طبقه‌بندی، چرخ‌های مربع را به سه دسته تقسیم می‌کند:

دسته‌ی اول فعالیت‌هایی که ارزشی برای مشتری ندارد و مشتری تمایلی به پرداخت هزینه بابت آن‌ها را ندارد. به عنوان مثال مشتری تمایلی ندارد پول حمل و نقل مواد اولیه به کارخانه را پرداخت کند. مشتری تمایلی ندارد وقتش را صرف پشت خط تلفن ماندن تا ببیند آیا کسی آن طرف خط پاسخگو هست یا خیر. مثال‌هایی از این دست را در بخش‌های بعدی بیشتر بررسی خواهیم کرد. به طور کلی این نوع چرخ مربع را مودا^۱ می‌نامیم.

1. Muda

دسته دوم **نوسانات** پیش‌آمده در فرآیندهای کاری است. در کنترل فرایند آماری، کیفیت را متضاد پراکندگی و نوسان تعریف می‌کنند. به‌عنوان مثال اگر شما کارخانه‌ای دارید که نوشابه تولید می‌کند، مشتری و ما انتظار داریم که حجم نوشابه همیشه به یک اندازه باشد. کمتر بودن آن موجب نارضایتی مشتری و بیشتر شدن آن منجر به افزایش هزینه‌های تولید برای ما می‌شود. از طرفی این نوسانات منجر به اختلال در سیستم تولیدشده و استهلاک ماشین‌آلات و ضایعات تولید را نیز افزایش می‌دهد. این دسته از فعالیت‌ها و نوسانات، مورا^۱ نامیده می‌شود.

دسته سوم اتلاف مربوط به **سختی انجام کار** است. به‌عنوان مثال افرادی که برای کار استخدام می‌شوند معمولاً به دلیل آموزش‌های ناکافی یا نادرست، رویه‌های کاری را نمی‌دانند. این امر باعث می‌شود که شخص با سعی و خطا آموزش‌های موردنیازش را فراگیرد. به همین دلیل کار موردنظر برای او سخت و پرزحمت جلوه می‌کند. مثال دیگر، می‌تواند کمبود ابزارهای موردنیاز برای اپراتوری باشد که در خط تولید کار می‌کند. یا او باید برای پیدا کردن ابزار موردنظرش، مدام بین سایر بخش‌ها در حرکت باشد یا با ابزارهای موجود، کار خود را با زحمت انجام دهد. همه‌ی این‌ها باعث می‌شود تا کاری که می‌تواند به‌سادگی انجام شود و وقت کمی از شخص بگیرد، زحمت زیادی را بطلبد و انرژی افراد را بیهوده تلف کند. این نوع چرخ مربع، یعنی اتلاف سختی کار، موری^۲ نامیده می‌شود.

پس دسته‌بندی سه‌گانه‌ی چرخ‌های مربع را می‌توان به این شکل جمع‌بندی کرد: **مودا**: فعالیت‌هایی که مشتری حاضر نیست بابت آن‌ها پولی بپردازد؛ مانند، انتظاراتها، حمل‌ونقل‌ها و تولیدات اضافی و ...

مورا: شامل نوسانات تولید می‌شود. مثل نوشابه‌ای که در حجم ثابت تولید نمی‌شود.

موری: فعالیت‌هایی که انجام آن‌ها سخت است. مثل کارهایی که روش انجام آن‌ها نامشخص است.

1. Mura
2. Muri

مثال متداولی که از این سه نوع اتلاف بیان می‌شود و می‌تواند این موضوع را بهتر در ذهن شما بنشانند، مثال حمل بار با کامیون است. فرض کنید کامیونی دارید که توانایی حمل بار آن ۲۰۰۰ کیلوگرم است و می‌خواهید ۶ جعبه‌ی ۱۰۰۰ کیلوگی را با آن جابجا کنید. سه حالت مختلف اتلاف به این شکل خواهد بود:

مودا:  X ۶

مورا:  X ۲  X ۲

موری:  X ۲



۵۰%

۸۰%

۹۵%

انواع چرخ‌های مربع

از سه نوع چرخ مربعی که ذکر شد، موداها اهمیت ویژه‌ای دارند؛ یعنی آن‌هایی که مشتری حاضر نیست بابتشان پولی پرداخت کند (حداقل تا زمانی که مجبور نباشد)! در این قسمت سعی می‌کنیم برخی از مهم‌ترین انواع موداها را باهم بررسی کنیم. شناخت انواع مختلف چرخ‌های مربع به شما کمک می‌کند که اطراف خود را دقیق‌تر و ریزبینانه‌تر ببینید و این موضوع راه را برای حذف اتلاف

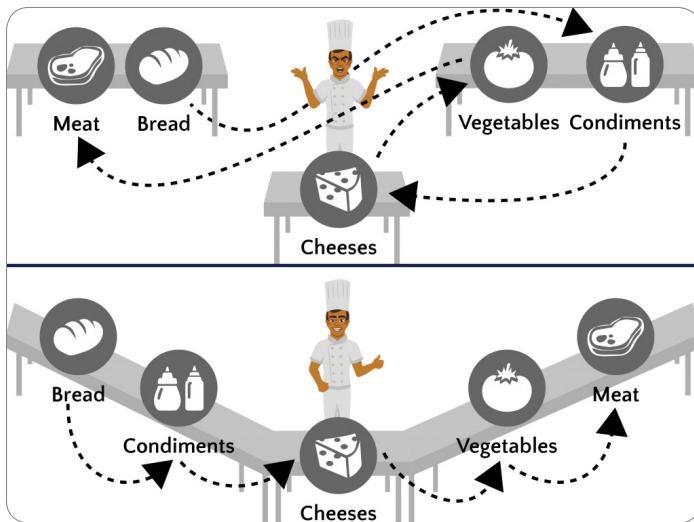
هموارتر می‌کند. با حذف اتلاف‌ها به تدریج این چرخ مربع، گرد شده و مسیر پیشرفت را ساده‌تر و با سرعت بیشتری طی می‌کند.

از شما می‌خواهم بعد از خواندن هر کدام از موارد زیر، کمی فکر کنید و مثال‌های بیشتری از آن‌ها را یادداشت کنید. این کار ذهن شما را برای دیدن اتلاف‌ها گرم می‌کند.

اتلاف در حرکت

حرکات اضافی می‌توانند نوعی از چرخ‌های مربع تلقی شوند. چه در این حرکت، محصولی جابجا شود چه نشود.

به‌عنوان مثال زمانی که اپراتورها یا کارکنان شما شروع به قدم زدن در محیط کار می‌کنند. زمانی که لیفتراکی بدون بار در محیط کارخانه حرکت می‌کند. حتی ریزترین حرکات، مثل زمانی که شخص نیاز دارد بچرخد یا بنشیند و ... می‌توانند مثال‌هایی از حرکات اضافی باشند که در آن محصولات جابجا نمی‌شوند.



نوع دیگر آن، اتلاف‌های مربوط به حمل‌ونقل است که در آن محصول جابجا می‌شود. حمل محصول توسط تسمه نقاله‌ها، حمل بار توسط کارگران، لیفتراک‌ها،

کامیون‌ها، حتی در موارد خیلی جزئی مثل زمانی که اپراتور قطعه‌ای را از دست راست به دست چپش می‌دهد، می‌توان این نوع اتلاف را مشاهده کرد. همه‌ی این‌ها نوعی از اتلاف‌های مربوط به حرکت هستند. توجه کنید که در تمام این موارد کاری روی محصول انجام نمی‌شود که ارزشی به محصول اضافه کند.

اتلاف در حرکت می‌تواند به دلایل زیادی رخ دهد ولی عمده‌ی آن‌ها به خاطر ضعف در ارگونومی (ضعف در طراحی محیط کار برای انسان)، چیدمان نامناسب و یا به دلیل تولید اضافی رخ می‌دهند. به‌عنوان مثال زمانی که انبارها در نزدیکی محل تولید نباشند، نیاز می‌شود که کالای جابجا شده، مسیری را طی کند و سپس در قفسه‌های انبار قرار بگیرد. این جابجایی‌ها هیچ‌کدام ارزش‌آفرین نیستند و مشتری دلیلی نمی‌بیند به خاطر آن‌ها پولی بپردازد. هرچند این تولید اضافی است که خود باعث ایجاد انبارها و این حمل‌ونقل‌های غیرضروری می‌شود!

به‌طور کلی عمده‌ی اتلاف‌های حرکتی را می‌توان این‌گونه بیان کرد:

- حرکات جزئی نابجا (مثل چرخش، بلند شدن و نشستن، خم شدن و ...)
- جستجوهای بی‌مورد (به دنبال ابزار گشتن، پیدا کردن قطعات، پیدا کردن فایل‌های کامپیوتری و ...)
- جابه‌جایی‌ها از فرایندی به فرایند دیگر (مثل جابه‌جایی به انبارها و چیدن در قفسه و ...)

همه‌ی این موارد علاوه بر اینکه ارزش‌افزوده‌ای ندارند، هم برای سیستم هزینه‌زا هستند و هم ایمنی را کاهش می‌دهند. چیدمان نامناسب، ارگونومی غیراستاندارد و ... می‌تواند به خطرات مالی و جانی منجر شود.

✪ اتلاف زمان

این نوع چرخ مربع یکی از شایع‌ترین انواع آن است که معمولاً به‌سادگی از کنار آن می‌گذریم درحالی‌که ریشه‌ی بسیاری از هزینه‌ها همین اتلاف زمان است. بیایید چند نمونه را باهم بررسی کنیم:

- زمانی که اپراتوری در انتهای خط تولید منتظر است تا محصولات از مرحله‌ی قبل به دست او برسند و آن‌ها را بسته‌بندی کند.

- مواد اولیه‌ای که در گمرک منتظر ترخیص شدن هستند.
- ماشینی که در انتظار تعمیر شدن است.
- نامه‌ای که روی میز مدیر در انتظار تأیید اوست.
- پرونده‌ای که در اداره در انتظار طی شدن مراحل اداری است.
- معلمی که با تأخیر کلاس را شروع می‌کند.
- یک مشتری که در صف انتظار تلفن امیدوار است کسی آن طرف خط به او پاسخ بدهد.



هرگونه صف، انتظار و تأخیر در این نوع دسته‌بندی قرار می‌گیرد. یکی از مهم‌ترین مکان‌هایی که این اتلاف در آن رخ می‌دهد، انبارها هستند. معمولاً هزینه‌هایی که برای نگهداری کالا و قطعات در انبارها می‌شود به چشم نمی‌آیند، درحالی‌که این هزینه‌ها بسیار زیاد هستند. زمانی که کالایی انبار می‌شود، هزینه‌ای بابت اپراتوری که این قطعات را جابجا می‌کند، پرداخت می‌کنیم، هزینه‌ای بابت مکان انبار می‌پردازیم، هزینه‌ای بابت نگهداری و جلوگیری از خراب شدن کالاها پرداخت می‌شود، سرمایه‌ای که می‌توانست برای ما ارزش‌آفرین باشد، راکد می‌ماند و از همه مهم‌تر شما این هزینه‌ها را بابت کالایی پرداخته‌اید که احتمالاً مشتری هنوز آن‌ها را سفارش نداده است و مطمئن نیستیم واقعاً فروش خواهد رفت یا خیر.^۱

۱. اصل سوم از اصول پنج‌گانه‌ی ناب (lean) حرکت است. این اصل دقیقاً نقطه‌ی مقابل انبار است. حرکت بیان می‌کند که آن چیزی که ارزش دارد نباید بی‌حرکت بماند. هرگونه انتظار و تأخیر نوعی اتلاف محسوب می‌شود که درنهایت مشتری هزینه‌ی آن را می‌پردازد.

اتلاف زمان در هنگام کار با ماشین‌آلات نیز رخ می‌دهد. به‌عنوان مثال خرابی‌های ناگهانی که در ماشین به وجود می‌آید. این خرابی‌ها معمولاً به دلیل خراب شدن قطعات ماشین بر اثر سایش، شکستگی، گرم شدن و ... رخ می‌دهند. این خرابی‌ها نیاز به تعمیر دارند و تعمیر نیز مستلزم صرف زمان است. نوع دیگر بروز اتلاف در کار با ماشین‌آلات، اتلاف در زمان آماده‌سازی ماشین است؛ یعنی زمانی که ماشین در حال تنظیم شدن و آماده شدن برای شروع به کار مجدد است. این آماده‌سازی معمولاً یا در زمان شروع شیفت‌های کاری جدید باید انجام شود یا در زمان تغییر در ورودی‌های کارخانه مثل مواد اولیه، ماشین‌آلات جدید و ... معمولاً کارخانه‌هایی که شیفت‌های شبانه‌روزی دارند و بدون وقفه کار می‌کنند کمتر دچار این نوع اتلاف هستند ولی کارخانه‌هایی که تمام‌وقت کار نمی‌کنند، می‌بایست در ابتدای هر شیفت، ماشین‌آلات را مجدداً تنظیم کنند تا تولید با ضایعات کمتری همراه باشد. به‌رحال هر زمان که نیاز به آماده‌سازی ماشین یا تعمیر آن بود باید تمام تلاش خود را انجام داد تا در حداقل زمان ممکن خط تولید راه‌اندازی شود. همچنین می‌بایست مراقب بود که این سرعت به کاهش کیفیت و یا خرابی‌های بدتر منجر نشود!

برای جلوگیری از بروز چنین اتلافی در ماشین‌آلات نیاز است که برنامه‌ای منظم و جدی برای نگهداری و تعمیرات ماشین‌آلات داشت. برای اینکه اطلاعات بیشتری در این مورد کسب کنید، مباحث مرتبط با TPM می‌تواند به شما کمک کند.

✪ اتلاف محصولات معیوب

در کارخانه‌ای به‌عنوان مدیر تولید تازه مشغول به کار شده بودم که دیدم کوهی از ضایعات فلزی مربوط به تولید در وسط سالن گذاشته شده است. همین‌طور حجم عظیمی از محصولات بسته‌بندی‌شده که گویا خیلی وقت بود کسی به آن‌ها سری نزده بود، روی هم چیده شده بودند. زمانی که دلیل وجود این ضایعات و این محصولات بسته‌بندی‌شده را پرسیدم، متوجه شدم که این ضایعات و این محصولات بسته‌بندی‌شده هر دو مربوط به تولیدات ابتدایی دستگاه‌ها بوده‌اند. ضایعاتی که نمی‌توانستند با آن‌ها کاری بکنند و تنها می‌بایست با ضرر به‌عنوان

اسقاطی آن‌ها را بفروشند و محصولات معیوبی که چندین ماه منتظر بودند که شاید کسی آن‌ها را با قیمت ارزان‌تری بخرد. این حجم عظیم که به نظر تولیدات چندین هفته‌ای کارخانه بود، اهمیت موضوعی را نشان می‌دهد:

■ کار را همان بار اول درست انجام دهیم!

پیشنهاد می‌کنم برای اینکه بتوانید به‌خوبی نشان دهید که دقت در مراحل ابتدایی تولید چه قدر اهمیت دارد، تا می‌توانید به‌صورت دیداری عمل کنید. به‌عنوان مثال می‌توانید محلی در کارخانه را با کارتن‌های خالی یا هر چیز دیگری به‌صورت کوهی با اندازه مناسب درست کنید. این کارتن‌ها به‌صورت نمادین نشان دهنده‌ی حجم اتلاف خواهد بود. به افراد نشان دهید که اگر دقت کافی در مراحل ابتدایی تولید نداشته باشیم و خیلی با سعی و خطا پیش برویم، این حجم از ضایعات تولید خواهد شد و این یعنی ضرری به‌اندازه‌ی فلان مقدار! زمانی که شما این‌گونه به‌صورت تصویری مسئله را نمایش دهید به‌مراتب تأثیرگذارتر خواهد بود.

البته ضایعات و محصولات معیوب صرفاً در ابتدای تولید یا فقط برای کارخانه‌جات تازه کار رخ نمی‌دهد. در تمامی مراحل تولید و در تمامی کارخانه‌جات این نوع اتلاف وجود دارد. برای کنترل کیفیت فرایندهای تولیدی می‌توان از ابزارهای کنترل فرایند آماری یا 'SPC کمک گرفت. کار این ابزارها، کنترل فرایند از نظر کیفی است. در مورد این ابزارها در بخش‌های بعدی به‌طور جزئی صحبت خواهیم کرد.

به‌طور کلی محصولات تولیدی یا سالم هستند یا معیوب یا اینکه نیاز به دوباره‌کاری دارند. زمانی که شما محصول معیوب یا محصولی که نیاز به دوباره‌کاری دارد را تولید می‌کنید، عملاً وقت و منابع خود را صرف تولید عیوب و ضایعات کرده‌اید. نمونه‌هایی از تولیدات معیوب را می‌توان این‌طور بیان کرد:

- لامپ معیوبی که تولید می‌شود و باید دور انداخته شود.
- قطعاتی که تولید می‌شوند ولی زدگی دارند و باید لکه‌گیری شوند.
- نامه‌هایی که نوشته و پرینت گرفته می‌شود ولی بارها و بارها اصلاح می‌شوند.

1. Statistical Process Control

- ماشینی که به کارواش داده‌اید ولی مجدداً خودتان باید آن را تمیز کنید.
- مطالبی که واضح بیان نمی‌شوند و نیاز به توضیح مجدد دارند.

و ...

این‌ها همگی نمونه‌هایی از تولیدات معیوب هستند. عمدتاً دلیل رخ دادن این نوع اتلاف این است که همان بار اول، کار به درستی انجام نمی‌شود.^۱



اتلاف کار اضافی

زمانی که کاری را بی دلیل و گاهی اوقات از سر و سواس انجام می‌دهیم این نوع مودا یا اتلاف رخ می‌دهد. به‌عنوان مثال زمان زیادی را صرف تمیزکاری جایی می‌کنیم که واقعاً لزومی ندارد. قطعه‌ی استاندارد را بارها و بارها اندازه‌گیری می‌کنیم. یا به دلیل استفاده از تکنولوژی‌های پیشرفته می‌خواهیم قابلیت‌هایی را به سیستم اضافه کنیم که واقعاً مشتری به آن‌ها نیازی ندارد. مثلاً انرژی و منابع خود را صرف تولید رایانه‌ای با قابلیت فوق‌العاده بالا می‌کنیم درحالی‌که تا چندین سال آینده نیز، مشتریان به این چنین قابلیت‌هایی نیاز نخواهند داشت. خود من پیش‌تر، وقتم را صرف تحلیل‌های زیاد از حد برای مسائل بی‌اهمیت و پیش و پا افتاده‌ای می‌کردم که واقعاً نیازی به گذاشتن این همه وقت و انرژی برای آن‌ها نبود.

نکته‌ای که در بسیاری از موارد برای حذف اتلاف می‌توانید در نظر داشته باشید این است که سعی کنید کارهای تکراری انجام ندهید. کاری که یک‌بار در جای دیگری انجام شده، باید طوری برنامه‌ریزی شود که نیازی نباشد مجدداً تکرار شود. به‌عنوان مثال اگر برای سوارشدن به هواپیما، ۵ بار شما را بازرسی کنند، چه حسی خواهید داشت؟ باید این کار طوری برنامه‌ریزی شود که همان بار اول بازرسی کافی باشد. اگر نیاز است که گزارشاتی را به‌طور مستمر آماده کنید، یک‌بار قالبی

۱. انجام صحیح کارها در بار اول یکی از اصول ۱۴ گانه دکتر دمینگ است که در فصول بعدی به آن می‌پردازیم.

آماده را برای گزارشاتتان بسازید تا نیازی نباشد دفعات بعد مجدداً این گزارشات را قالب‌بندی کنید.

اتلاف موجودی

هرجا مواد یا کالای انباشته‌ای را دیدید، با دقت بیشتری به آن نگاه کنید. به احتمال زیاد می‌توانید حجم این مواد را کمتر کنید. مواد خام پیش از تولید، کالاهای نیمه ساخته‌ی حین تولید و محصولات نهایی پس از تولید از جمله موجودی‌هایی هستند که بابت آن‌ها می‌بایست هزینه‌ی اجاره‌ی انبار، هزینه‌ی نگهداری، هزینه‌ی جلوگیری از فساد و خراب شدن، هزینه‌ی اپراتور و ماشین‌آلات مرتبط با آن‌ها و سایر هزینه‌های این‌چنینی را پردازیم. تا حد ممکن سعی کنید انبارها و حجم مواد و کالاهای انباشته‌شده را کم کنید. چیزی که برای شما ارزشمند است نباید ساکن بماند و انبارها دقیقاً نقطه‌ی مقابل حرکت هستند.



اتلاف تولید ملزاد

هنگامی که رشد اقتصادی پایین باشد، تولید بیش از اندازه جنایت است! تاپی، اوهنو



تولید چیزی که درخواستی برای آن وجود ندارد، منشأ بروز تمامی اتلاف‌هاست. کارگران و ماشین‌آلات باید مشغول ساخت چیزهایی شوند که کسی آن را سفارش نداده است. کالاهای اضافی نیاز دارند که حمل شوند تا در انبارها قرار

گیرند. انبارهای بزرگ‌تری باید ساخته شود تا این محصولات در آن‌ها قرار بگیرد. شناسایی محصولات معیوب بین این حجم از تولید دشوارتر خواهد بود و کنترل کیفیت سخت‌تر خواهد شد. درواقع تولید مازاد باعث می‌شود که هم حرکات اضافی، هم کار اضافی، هم زمان اضافی و هم موجودی اضافی در سیستم وجود داشته باشد.

تولید مازاد باعث می‌شود که شما نتوانید مشکلات تولید را به‌موقع متوجه شوید. درواقع تولیدات مازاد مشکلات را می‌پوشاند ولی سطح کم موجودی‌ها به شما کمک می‌کند که مشکلات احتمالی را ببینید و آن‌ها را به‌موقع ریشه‌کن کنید. با شناسایی و حذف انواع مواد به‌خصوص موادای تأخیر و تولید اضافی گام بزرگی در کاهش هزینه‌ها برداشته خواهد شد و پیشرفت‌های عظیمی را به عینه خواهید دید. حذف ائتلاف معمولاً از کم‌هزینه‌ترین راه‌ها برای بهبود فرایندهای کاری محسوب می‌شود. درواقع جایگزینی یا تلاش برای گرد کردن چرخ‌های مربع هزینه‌ای به مراتب کمتر از ادامه دادن مسیر با همان چرخ‌ها را دارد. در بخش‌های بعدی نظام آراستگی ۵S را توضیح خواهیم داد که می‌تواند شما را در تشخیص و رفع این ائتلاف‌ها کمک کند.



۵۰%

۸۰%

۹۵%

فصل سوم

چند چرخ مربع دیگر

تمام هدف من از ارائه‌ی مثال‌های گوناگون در این کتاب این است که با دقت بیشتری ائتلاف‌ها را در اطراف خود ببینیم و آن‌ها را حذف کنیم.

کار یک ماهه را سه ساعته انجام دهیم

کارمندی را در نظر بگیرید که کاری را در طول یک ماه به صورت تمام وقت انجام می‌دهد. شخص دیگری دقیقاً همان کار یک‌ماهه را در مدت ۳ ساعت انجام می‌دهد. این وسط چه اتفاقی رخ داده است؟ چه تغییری صورت گرفته است؟ چرا کارمند اول به همان صورت کار نکرده بود؟

این موضوع دقیقاً همانی بود که چند ماه پیش برای خودم اتفاق افتاد. همکارم را دیدم که کل ساعات روز را درگیر آماده‌سازی فایل اکسل است و وقتی از او نحوه‌ی آماده‌سازی آن را پرسیدم، برق از سرم پرید! متوجه شدم تمام این مدت او فایل را دستی و به روشی خیلی ابتدایی پر می‌کرده. فایلی شامل ۹ تا ۱۰ هزار سطر و حدود ۴ تا ۵ ستون! از طرفی اطلاعات این فایل از قبل آماده نبود و او می‌بایست اطلاعات موردنیاز را هم آماده می‌کرد. وقتی که نحوه‌ی پر کردن آن فایل را توسط او مشاهده کردم، متوجه شدم که این کار یک‌ماهه با یک فرمول‌نویسی ساده در اکسل در عرض چند ساعت انجام می‌شد! چرخ مربعی بود که به راحتی گرد می‌شد ولی او تلاش می‌کرد با همان چرخ مسیر را طی کند! همین‌طور همکاری دیگر تعریف می‌کرد که پیش از ورود من، چطور کل پرسنل شرکت یک هفته‌ی تمام، هم در خانه و هم سرکار درگیر ساخت فایلی بودند که بازهم، به همان ترتیب می‌شد در عرض سه چهار دقیقه آن را حاضر کرد.



آیا این وسط یک عامل مرموز و پیچیده وجود داشت؟ خیر. آیا تغییری که من انجام دادم دشوار بود؟ به هیچ عنوان. آیا حذف این ائتلاف هزینه‌ای داشت؟ هرگز! علت این بود که خود من هم پیش‌تر در شرایط مشابه آن‌ها قرار داشتم ولی از آنجاکه حوصله‌ی انجام کارهای تکراری (مثل پر کردن دستی فایل‌ها) را ندارم، به دنبال راه‌حل آن‌ها می‌گشتم و با جستجو در اینترنت فرمول‌های موردنیازم را پیدا می‌کردم.

در این میان مطالب بسیار دیگری را هم آموختم. نکته همین است که ما می‌خواهیم این تغییر را اجرا کنیم یا خیر؟ آیا حاضر هستیم وقتی برای یادگیری و برنامه‌ریزی بگذاریم یا خیر؟ آیا حاضریم از دایره‌ی امن خود خارج شویم و تغییرات را به تدریج پیاده‌سازی کنیم یا خیر؟

وقتی این اتلاف‌ها را دیدم یک لحظه با خودم فکر کردم، چه حجم عظیمی از اتلاف ممکن است همین حالا در حال رخ دادن باشد که ما بنا به عادت و خو کردن به وضعیت فعلی آن را نمی‌بینیم. احتمالاً متوجه شده‌اید کارمندان تازه‌وارد یا اشخاص خارج از کسب‌وکار ما، چقدر ایده برای بهتر شدن وضعیت فعلی ما دارند و معمولاً به بهانه‌های مختلف با آن‌ها مخالفت می‌شود. این همان خو کردن و رضایت داشتن از وضعیت فعلیست!

حال این حجم عظیم اتلاف را به کل کسب‌وکارها تعمیم دهید! چه هزینه‌ها و چه زمان‌هایی در حال تلف شدن هستند. ممکن است خیلی‌ها بگویند: «خیلی سخت می‌گیری، همیشه همین‌طوری کار می‌کردیم دیگه. بی‌خیال!» این از همان بهانه‌هایی است که در مقابل ایده‌های تازه برای بهبود آورده می‌شود. از شما می‌خواهم در چنین مواردی، همان لحظه لبخندی بزنید، چرا که این لحظه می‌تواند بهترین فرصت برای متمایز شدن شما از دیگران باشد.

✪ اتلاف در خانه

و اما در خانه! آیا تابه‌حال به این فکر کردید که چه اتلاف‌هایی در خانه وجود دارد که به‌سادگی از کنار آن می‌گذریم؟
یک روز معمولی را ببینیم:

صبح بیدار می‌شویم و با شستن دست و صورت روز خودمان را شروع می‌کنیم. مواظب شیر آب باشید که وقتی دارید صورتتان را می‌شوید باز نماند. سراغ کتری می‌رویم و آب جوش می‌گذاریم. (از آنجایی که ما چای را فلاسکی می‌خوریم اجازه دهید فلاسکی جلو برویم!) آب که جوش آمد، توی فلاسک می‌ریزیم و بعد از دم آمدن نوش جان می‌کنیم. احتمالاً بقیه اعضای خانواده هم می‌خورند و بعد هر کس به سر کار خود می‌رود. ولی اگر خوب دقت کنیم، چیزی آنجا جامانده! بله چایی ته فلاسک را می‌گوییم که احتمالاً باید دور بریزیم.

زمانی که از سرکار می‌آییم نوبت غذا خوردن و تلویزیون دیدن است. احتمالاً

از ترس اینکه غذا کم نیاید (خصوصاً زمانی که مهمان داریم) غذا بیش از حد نیاز درست کرده‌ایم که باقیمانده آن، غذای سایر روزها خواهد بود البته اگر دور ریخته نشود. تلویزیون را هم که روشن گذاشته‌ایم که خدایی نکرده فضای خانه بی‌روح نباشد! و ...

انباری! احتمالاً همه‌ی ما فضایی را به‌عنوان انبار در خانه‌هایمان داریم. چند بار شده بخواهید در این انبار چیزی را پیدا کنید؟ چقدر از وقتتان صرف کنار زدن سایر وسایل و جستجو در انبار می‌شود؟ بله، خاصیت انبار همین است. انبارها یکی از پر اتلاف‌ترین مکان‌ها چه در خانه و چه در محیط کار هستند. انبارها هم برای شما از نظر زمانی و هم از نظر مالی هزینه دارند. برای همین است که در فرهنگ ناب (lean) ایده‌آل‌ترین حالت نداشتن انبار است.

وقتی که پروسه‌ی ورود و خروج در انبار را نگاه می‌کنید، واقعاً چیزی برای گفتن باقی نمی‌ماند! در خانه وسیله‌ای را که نیاز ندارید (حداقل فعلاً نیازی ندارید) را به انبار می‌برید. به انبار که رسیدید باید تصمیم بگیرید و جایی را برای وسیله‌ی موردنظر پیدا کنید. بعد از آن این وسیله در انبار خواهد ماند تا زمانی که شما دوباره به آن احتیاج داشته باشید (که معمولاً خیلی وقت‌ها نیازی هم نداریم). زمان احتیاج وقتی به انبار رسیدید اگر خودتان وسیله‌ی موردنظر را در انبار گذاشته باشید و یادتان باشد که کجا گذاشتید که خوش به حالتان! ولی معمولاً نیاز هست که به دنبال آن بگردید. اینجا همگی بحث اتلاف در زمان است. شما دائم در حال جستجو و رفت‌وآمد بوده‌اید. ولی همین وسیله‌ای که در انبار قرار داده‌اید، به‌مرور زمان امکان خراب شدن، از مد افتادن، فرسوده شدن و ... را نیز دارد. این وسیله در واقع سرمایه ایست که آن را گذاشته‌ایم تا خراب شود و دور بریزیم.

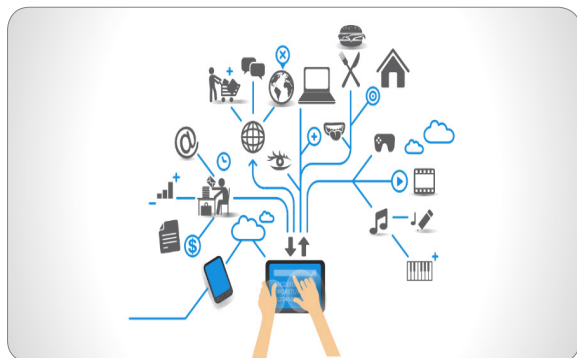
البته همین‌طور که همین‌الان دارید فکر می‌کنید هیچ‌وقت نمی‌توان انبارها را کاملاً حذف کرد ولی بحث ما این است که تا حد ممکن این انبارها را کوچک و کوچک‌تر کنیم. از آنجایی که این اتلاف‌ها همگی برای ما غیرملموس است، به‌سادگی از کنار آن می‌گذریم. اتلاف زمان را حس نمی‌کنیم. اتلاف سرمایه‌ای که به تدریج از دست می‌رود را حس نمی‌کنیم. این‌ها را زمانی حس خواهیم کرد و اهمیتشان را خواهیم دانست که بابت آن‌ها هزینه‌ای بپردازیم. در محیط‌های کاری انبارداری یکی از بزرگ‌ترین معضلات است. شما بابت جابه‌جایی وسایل و

چیدن آن‌ها در انبار، بابت برداشتن و خارج کردن آن‌ها از انبار باید هزینه کنید. باید پول کارکنان مرتبط با انبار را بپردازید. باید بابت سرمایه‌ای که در انبار شما خوابیده است و سفارشی در ازای آن وجود ندارد هزینه کنید و ...

اتلاف اینترنتی

خود من شخصاً چندان اهل شبکه‌های اجتماعی نیستم و معمولاً برای فعالیت‌های کاری فقط از آن‌ها استفاده می‌کنم. ولی احتمالاً خودتان هم دیده‌اید افرادی را که به شدت درگیر شبکه‌های اجتماعی هستند یا وقت خود را در اینترنت می‌گذرانند. به خصوص در ادارات و شرکت‌ها، دوستان زیادی را می‌بینیم که اولین کارشان در روز چک کردن ایمیل‌ها و شبکه‌های اجتماعی‌شان است و بعد از اینکه نیم ساعت کار مفید می‌کنند به شدت احساس خستگی می‌کنند. جالب است که این افراد معمولاً در حال غر زدن و بدگویی از شرایط هستند در حالی که کافیسیت ببینند که خودشان چه کار مثبتی در جهت بهتر شدن شرایط انجام می‌دهند؟!

همکاری داشتیم که همان اول صبح می‌گفت وای چقدر امروز کار دارم، نمی‌دونم چی کار کنم؟ نمی‌رسم انجامشون بدم و خلاصه کاملاً منفی نگر بود. بعد می‌دیدم به جای انجام دادن کارهایش، کلاً در حال چک کردن اینستاگرام و دیدن پیج‌های مختلف بود. اوایل، این صحبت‌ها روی من هم تأثیر می‌گذاشت و باعث می‌شد به خوبی کارم را انجام ندهم ولی بعدها متوجه الگوی ذهنی او شدم. متوجه شدم که این نوع تفکر و صحبت‌های ذهنی، تنها انرژی شخص را از بین می‌برد و حتی اگر کار ساده‌ای هم برای آن روز داشته باشد، کلاً حال و حوصله‌ای برای انجام دادنش نخواهد داشت.



تمرکز، تمرکز!

جالب است بدانید مکانیزم مغز ما به گونه‌ایست که میزان تمرکز روی یک کار در حدود بیست دقیقه‌ی اول پایین است ولی بعد از آن رفته‌رفته تمرکز افزایش یافته و معمولاً بین ۴۵ دقیقه تا یک ساعت بعد از شروع به اوج خودش می‌رسد. سپس ذهن مجدداً خسته شده و تمرکز خود را از دست می‌دهد. به همین دلیل است که زمان‌های مطالعه را معمولاً در این بازه‌ها تعریف می‌کنند و از شما می‌خواهند که بعد از حدوداً یک ساعت، زمانی را برای استراحت در نظر بگیرید. جالب بود که این همکار ما کلاً ۵ دقیقه هم روی کار خود متمرکز نمی‌شد و با هر بار شروع کار باید بیست دقیقه می‌گذشت که بتواند روی کارش متمرکز شود. معمولاً در همین بیست دقیقه کار دیگری تمرکزش را به هم می‌ریخت و این چرخه‌ی معیوب ادامه داشت.

در محیطی که ما کار می‌کردیم تلفن‌های زیادی وجود داشت که مدام زنگ می‌خورد و کارکنان هم معمولاً چند عادت بد داشتند. یکی اینکه صدای زنگ تلفن‌ها را بلند می‌کردند و دیگری اینکه زمانی که می‌خواستند زنگ بزنند تلفن را روی بلندگو می‌گذاشتند. همین‌طور تعدادی از آن‌ها خودشان هم با صدای بلند با تلفن صحبت می‌کردند. این صداها باعث می‌شد که هیچ‌کس عملاً تمرکزی روی کارش نداشته باشد. درواقع این موضوع برای همه عادت شده بود و اصلاً اهمیت چندانی هم برایشان نداشت. درحالی‌که این موضوع می‌توانست کارایی ما را به شدت پایین بیاورد و زمان انجام کارهای ساده را نیز طولانی کند! راه‌کاری که من به کار بردم و جواب گرفتم، این بود که صدای تلفن خودم را کم می‌کردم و فقط زمانی که چراغ آن روشن می‌شد گوشی را جواب می‌دادم. همین‌طور یک هندزفری توی گوشم می‌گذاشتم تا فقط سروصدای اطراف گرفته شود و آن وقت با خیال راحت به کارم می‌رسیدم. سر کار هم اینترنت گوشی را غیرفعال می‌کردم که وسوسه نشوم برای چک کردن اینستاگرام و تلگرام و ... هرچند این راه‌حل‌ها، مسئله‌ی اصلی را حل نمی‌کرد ولی حداقل بازدهی مرا افزایش می‌داد.

اتلاف در خدمات

بدانید کاری که شما انجام می‌دهید به احتمال زیاد در نقطه‌ای دیگر از جهان انجام شده است. امکان دارد این طرح با شکست‌ها و یا موفقیت‌هایی همراه شده باشد. شما می‌بایست تجارب موفق را بیابید، نقاط مشترک آن‌ها را مشخص کنید و سعی کنید این تجارب را برای اجرای طرح خود به کار ببندید.

در حال حاضر احتمالاً شما نیاز دارید بخشی از کار خود را بهبود ببخشید، به دلایل مختلف! در این مسیر احتمالاً با مشکل یا مشکلاتی مواجه هستید. از شما می‌خواهم در ابتدا هدفی که می‌خواهید به آن دست بیابید را بنویسید. توجه کنید که این هدف کاملاً واضح باشد، کلی‌گویی نکنید! مثلاً می‌خواهم تمام مشتریانم از من راضی باشند. می‌خواهم تمام محصولاتم با بهترین کیفیت باشد. هدفتان را طوری بنویسید که قابل‌دستیابی و قابل‌اندازه‌گیری باشد. منظورتان از راضی بودن یا باکیفیت بودن چیست؟ آیا راضی کردن تمام مشتریان یا تولید بی‌عیب و نقص تمامی محصولات امکان‌پذیر است؟ احتمالاً پاسخ منفی است. پس از این جهت این نوع اهداف قابل‌دستیابی هم نخواهند بود. از طرفی دستیابی به این اهداف را چطور می‌خواهید ارزیابی و اندازه‌گیری کنید؟ معیار شما برای رضایت و کیفیت چیست؟ پس می‌توانید این اهداف را به این صورت بازنویسی کنید.

به‌عنوان مثال می‌توانید بگویید می‌خواهم رضایتمندی مشتریانم از مدت‌زمان تحویل محصول بالای ۹۰٪ باشد. (معیار مدت‌زمان تحویل برای رضایتمندی مشتری تنها یک مثال بود و رضایتمندی مشتریان می‌تواند معیارهای گوناگونی برای هر کسب‌وکاری داشته باشد). با این کار شما دقیقاً می‌دانید به کجا می‌خواهید برسید و از آن مهم‌تر در حین پروسه‌ی بهبود می‌دانید تا هدفتان چقدر فاصله‌دارید. برای هدف کیفیت محصول نیز می‌بایست به همین شکل عمل کنید. مثلاً بگوئید می‌خواهم حداکثر ۱۰۰ عدد محصول معیوب به ازای ۲۰۰۰ محصول داشته باشم. هدف روشن، قابل‌دستیابی و قابل‌اندازه‌گیری باشد!

شاید این سؤال برای شما پیش بیاید که اهدافی که می‌خواهیم به آن‌ها دست پیدا کنیم بسیار بزرگ‌تر از آن چیزی است که در حال حاضر می‌توانیم پیاده‌سازی کنیم. پس چه کار کنیم؟ اول‌از‌همه گفتیم که اهدافی که در نظر دارید می‌بایست

۱. روش SMART برای هدف‌گذاری، به طور مختصر در فصول بعدی معرفی خواهد شد.

قابل‌دستیابی باشند؛ اما این بدان معنا نیست که باید اهداف کوچک و بسیار پیش‌پاافتاده را ملاک قرار دهید. به نظر من خود شما از همه بهتر می‌دانید که بزرگ‌ترین هدف منطقی و قابل‌دستیابی برای شما چیست؟ خیلی هم نگران این موضوع نباشید! در ادامه با تشخیص میزان اتلاف‌ها و حجم بهبودی که حاصل خواهد شد به یک دید منطقی نسبت به اهدافتان می‌رسید. شاید متوجه شوید که این هدف واقعاً بزرگ است، شاید هم متوجه شوید که می‌توانید به راحتی خیلی خیلی بهتر از وضع فعلی عمل کنید. هدفی که الآن مشخص می‌کنیم قرار نیست شما را محدود کند، فقط چراغی است که باعث می‌شود از مسیر منحرف نشوید. لطفاً در صورت امکان همین الآن اهدافی که مدنظر دارید را بنویسید. این کار احتمالاً در ابتدا زیاد ساده نیست و از شما وقت خواهد گرفت. ولی لطفاً همین الآن تیتروار آنچه در ذهن دارید را بنویسید و سپس در فرصتی مناسب آن را دقیقاً مشخص کنید.





۵۰٪
۸۰٪
۹۵٪

فصل چهارم

چرا چرخهای مربع باید گرد شوند؟

■ همین‌که همگی معتقدیم اتلاف چیز خوبی نیست، خوب است!

کاهش هزینه‌ها

قطعاً بهبود فرایندهای کاری به‌طور مستمر، یک الزام است و مزایای زیادی را به همراه دارد. اولین مزیت این بهبود، کاهش هزینه‌هاست. همان کارمندی که وقت خود را در ساخت فایل‌ی ساده تلف می‌کرد را به خاطر بیاورید. حال که حجم کار او بسیار کم شده است، اگر بخواهید می‌توانید به‌راحتی، کار او را بین سایر کارکنان تقسیم کرده و او را اخراج کنید! از این طریق نیازی نیست همراه حقوقی اضافی برای اتلاف زمان پرداخت کنید.

همیشه این نوع بهبودها با آزادسازی نیروهای کاری همراه است ولی این موضوع را می‌بایست به‌خوبی مدیریت کرد. مثلاً به دلایل زیادی گزینه‌ی اخراج قرار نیست اجرایی شود. شاید قرارداد آن شخص به گونه ایست که امکان اخراج وی در شرایط فعلی امکان‌پذیر نیست. شاید اصلاً دوست ندارید که در شرایط فعلی اقتصادی، کسی که تنها از این راه کسب درآمد می‌کند را بیکار کنید. از همه مهم‌تر شاید آن شخص واقعاً از کارمندان خوب شما باشد. چرا می‌بایست یک کارمند خوب را از مجموعه اخراج کرد درحالی‌که مشکل از فرایند کاری بوده نه از شخص؟

پروفسور ادواردز دمینگ، از شناخته‌شده‌ترین چهره‌ها در حوزه‌ی کیفیت است و به گفته‌ی رافائل آگویا در کتاب «آموزه‌های دکتر دمینگ؛ «او کسی است که کیفیت را به ژاپنی‌ها آموخت!» او می‌گوید اگر می‌خواهید مشکلات کیفی را ریشه‌یابی کنید، به فرایندها بنگرید. او معتقد است که ۹۴ درصد مشکلات کیفی به فرایندها و تنها ۶ درصد از آن‌ها به افراد برمی‌گردد. یک نسبت باورنکردنی! چرا که ما همیشه به دنبال مقصر بوده‌ایم تا او را سرزنش کنیم. درحالی‌که اگر فرایندی منسجم و استاندارد داشته باشیم و مدیریتی که این استانداردها را تدوین و حمایت کند تا حد زیادی می‌توان خطاهای انسانی را پوشش داد. زمانی که آموزش کارکنان به‌خوبی صورت نگرفته باشد، نمی‌توان گفت که اشکالات پیش‌آمده تقصیر شخص است!



۹۴ درصد مشکلات کیفی به فرایندها و تنها ۶ درصد آن‌ها به افراد بازمی‌گردد. (لوئیز دمیئگو)

آزادسازی انرژی

علاوه بر کاهش هزینه‌ها، همان‌طور که گفته شد، مزیت دیگر حذف اتلاف این است که نیروی کار شما آزاد خواهد شد و بنا به دلایلی که گفته شد این نیروی آزاد شده می‌بایست به بهترین شکل مدیریت شود. ببینیم در مورد شخصی که با این وضعیت بیکار می‌شود، چه راهکاری وجود دارد؟

بهترین کار این است که شما هم‌این نیروی آزاد شده را به فعالیتی با آورده‌ی بیشتر، تخصیص دهید. به‌عنوان مثال اگر بخش ارتباط با مشتری شما ضعیف است، بخش بازاریابی شما به خوبی کار نمی‌کند یا می‌خواهید خدمات و سرویس‌های جدیدی را ارائه دهید، دیگر نیازی نیست نیروی جدیدی استخدام کنید. هر نیروی تازه‌کار، هزینه و وقت زیادی را جهت آموزش و استخدام از شما خواهد گرفت. برعکس شما با دادن مسئولیت به همان نیروی آزاد شده‌ی خودتان که به شرایط سازمان شما نیز آشنایی کافی دارد، می‌توانید علاوه بر هزینه‌ی کمتر، با راه‌اندازی خدمات جدید، آورده‌ی بیشتری نیز برای سازمان خود داشته باشید. حال در نظر بگیرید اگر تمامی فرایندهای کاری سازمان خود را بهبود ببخشید، چه حجم عظیمی از نیرو آزاد خواهد شد و چه کارها که نمی‌توان کرد!

می‌توانید طرح‌ها و ایده‌هایی که همیشه در ذهن داشتید را شروع کنید. دست شما برای برنامه‌ریزی باز خواهد بود. می‌توانید برنامه‌های استراحت منظم، دوره‌های آموزشی پربازده، تفریحات انگیزشی و مواردی از این دست را در ساعات کاری خود بگنجانید. تنها یک دام اینجا می‌تواند گریبان‌گیر شود. آن‌هم اینکه اگر برای این نیروی‌های آزاد شده برنامه‌ای مشخص نداشته باشید، این احتمال وجود دارد که فقط وقت استراحت آنان را بیشتر کرده باشید و احتمالاً پس از مدتی حتی این نیروها انرژی لازم برای انجام کارهای ساده را هم نخواهند داشت! از طرفی با این وضعیت، برخی افراد کار پرفشار و برخی دیگر کاری کم‌فشار

خواهند داشت که این مسئله نیز در روابط بین کارکنان تأثیر منفی خواهد گذاشت. پس حتماً می‌بایست برنامه‌هایی ارزش‌آفرین برای این منظور در نظر گرفته شود.

ارتقا جایگاه و شادابی محیط کار

در ادامه‌ی آزادسازی نیروی کار و مدیریت صحیح این انرژی آزادشده، می‌توانید شرایط خود را در بازار بهتر کنید. با برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی ایده‌های جدید قطعاً جایگاه شما نیز تغییر خواهد کرد. می‌توانید سهم بازار و قدرت رقابتی خود را به‌شدت افزایش دهید. مطمئناً کارکنان نیز از این بهبود استقبال خواهند کرد. با مشاهده‌ی موفقیت‌های پی‌درپی، کم‌کم مقاومت‌ها در برابر تغییر شکسته می‌شود. کم‌کم همه تلاش می‌کنند با ایده‌های جدید موقعیت مجموعه را بهتر کنند چرا که می‌دانند با این کار موقعیت خود را بهتر می‌کنند. اجرای اصلاحات کمک می‌کند که کار آن‌ها سبک‌تر و بهینه‌تر شود. یکنواختی و کسل‌کنندگی همیشگی از بین برود. می‌دانند که به ایده‌ها و طرح‌های آن‌ها برای بهبود، احترام گذاشته می‌شود. پس یکی دیگر از مزایای حذف اتلاف این است که محیط کاری شاداب و با امنیت شغلی بالا برای کارکنانی فراهم می‌شود که تلاش می‌کنند جایگاه مجموعه‌ی کاریشان را نیز بهبود ببخشند.

قیمت‌گذاری ناب

روشی که معمولاً در ذهن ما برای قیمت‌گذاری محصولاتمان وجود دارد معمولاً از فرمول زیر پیروی می‌کند:

قیمت = حاشیه سود + هزینه ■

یعنی ابتدا هزینه‌هایی که تولید آن محصول یا خدمت برای ما داشته را محاسبه می‌کنیم و سپس با اضافه کردن سود موردنظر خود به این هزینه‌ها، قیمت را تعیین می‌کنیم. به‌عنوان مثال اگر شما می‌خواهید لیوانی را بفروشید که برای خودتان ۴۵۰۰ تومان هزینه داشته است، این هزینه را با سود موردنظرتان که مثلاً برای هر لیوان ۵۰۰ تومان است جمع می‌کنید و لیوان را به قیمت ۵۰۰۰ تومان می‌فروشید. ولی باید بدانیم که این نوع قیمت‌گذاری در برخی موارد مشکل‌ساز می‌شود.

در شرایط فعلی مشتریان قدرت انتخاب بالایی دارند و با کسی تعارف ندارند. هر جا که خدمات بهتر، باکیفیت بهتر و باقیمت پائین تر ارائه شود، مشتری به آن سمت خواهد رفت. در چنین فضایی شما می‌بایست تمام توان خود را بگذارید تا از هر لحاظ بتوانید با رقبایتان رقابت کنید. هر جا که شما پا پس بکشید به راحتی مشتریان جذب رقبا خواهند شد. حال اگر رقبا قیمت‌هایشان را پائین بیاورند و یا هزینه‌های شما افزایش پیدا کنند، احتمالاً دچار مشکل خواهید شد. با این نوع قیمت‌گذاری برای اینکه بخواهید مشتریان خود را حفظ کنید و درعین حال قیمت شما ثابت بماند یا کاهش پیدا کند، می‌بایست از سود خود کم کنید تا به قیمت مطلوب برسید. پس این دیدگاه عملاً مطلوب شما نخواهد بود.

راهکاری که در اینجا می‌توانید استفاده کنید این است که هزینه‌های خود را کاهش دهید. به‌عنوان مثال اگر همان لیوان برای شما هزینه‌ای ۴۵۰۰ تومانی داشته باشد و قیمت در بازار هم ۵۰۰۰ تومان باشد، همان سود ۵۰۰ تومان به ازای هر لیوان را خواهید داشت ولی اگر به هر دلیلی، مثل افزایش قیمت مواد اولیه، افزایش قیمت سوخت که روی هزینه حمل‌ونقل و توزیع شما تأثیر می‌گذارد و یا هر دلیل دیگری هزینه‌ها مدام افزایش پیدا کند، شما برای اینکه قیمت خود را ثابت نگه‌دارید مجبورید بخشی از سود خود را از دست بدهید. پس شما برای ثابت نگه‌داشتن قیمت و درعین حال ثابت نگه‌داشتن سودتان می‌بایست هزینه‌ها را کاهش دهید.

راه کاهش هزینه‌ها از اتلاف می‌گذرد!

راه‌حلی که برای کاهش این هزینه‌ها وجود دارد به همین اتلاف‌ها برمی‌گردد. تا آنجا که می‌توانید، باید اتلاف‌ها را کاهش دهید. همان‌طور که گفتم حدوداً ۹۵٪ از فعالیت‌های ما اتلاف هستند و تنها ۵٪ این فعالیت‌ها ارزش‌افزوده دارند! معمولاً تا زمانی که این اتلاف‌ها برای ما دردسرساز نشوند ما هم کاری به کار آن‌ها نداریم ولی به‌محض این‌که مشکلی برای ما به وجود بیاورند، سریعاً به فکر چاره می‌افتیم! نوع نگاه ما باید تغییر کند. ما می‌بایست نگاهی اتلاف‌بین داشته باشیم. باید به‌طور متمرکز روی حذف اتلاف وقت بگذاریم و به‌نوعی این عمل را

به وظیفه‌ی روزانه‌ی خود تبدیل کنیم. پس منطقی است که روی این فعالیت‌ها تمرکز کنیم.

■ باید به اتلاف‌ها به دید یک چاه پر پول نگریم.

با هر بار حذف اتلاف یک سطل از این چاه برداشت می‌کنید و این کار را تا زمانی که چاه پول دارد باید ادامه داد. اگر حذف اتلاف را به‌درستی انجام داده باشید، هزینه‌های سیستم جدید به‌مراتب کمتر از حالت قبل خواهد بود. این موضوع باعث می‌شود که حاشیه امنی برای شما به وجود بیاید. حال تصمیم با شماست که با قیمت موردنظر بازار، محصول خود را بفروشید و سودی به‌مراتب بیشتر از حالت پیشین کسب کنید یا با توجه به اینکه هزینه‌های شما بسیار کم شده، با قیمتی پائین تر، خود تعیین‌کننده‌ی قیمت بازار باشید و از این طریق سهم بیشتری از بازار را به دست بگیرید.



۵۰%

۸۰%

۹۵%

برفی مشکلات متداول در زمان حذف اتلاف

کامل‌گرایی

ابتدا اجازه دهید فرق کامل‌گرا بودن و کمال‌گرا بودن را برای شما توضیح بدهم. کمال‌گرایی یک خصیصه‌ی مثبت است و کامل‌گرایی تا حدی منفی است.

می‌توان گفت تمام انسان‌ها کمال‌گرا هستند؛ یعنی دوست دارند به جایگاهی که ایده‌آل آنهاست، برسند. چه از بعد معنوی چه از بعد مادی.

شما دوست دارید پولدار شوید، دوست دارید بهترین شغل را داشته باشید، دوست دارید خانواده‌ای خندان و شاد و پرنشاط داشته باشید. دوست دارید حق به‌حق‌دار برسند. این‌ها همه ایده‌آل‌ها یا کمال‌هایی هستند که انسان‌ها دوست دارند به آن دست پیدا کنند. این چیز بدی نیست و حتی می‌توان گفت خیلی هم خوب است.

■ **کمال‌گرایی باعث می‌شود همیشه به بهتر شدن امید داشته باشید و در سختی‌ها انگیزه‌تان را حفظ کنید.**

ولی ... برسیم بر سر کمال‌گرایی! کمال‌گرایی را می‌توان آفتی دانست که خیلی شیک به ائتلاف می‌انجامد. منظورمان از کمال‌گرایی این است که با حساسیتی بی‌دلیل دوست داریم همه‌چیز در بهترین حالت باشد. بسیاری از افراد وقتی می‌خواهند کتابی را بخوانند، منتظر هستند تمامی شرایط و زمین و زمان دست‌به‌دست هم بدهند که حوصله‌ی کتاب‌خوانی را پیدا کنند و بعد شروع به خواندن کتاب کنند. برای اینکه کتابی بنویسند دوست دارند تمامی مطالب را آماده کنند و بهترین مثال‌ها، بهترین تصاویر، نام عالی، مقدمه‌ی خوب و ... را پیدا کنند و بعد تازه دست‌به‌کار شوند و کتاب نویسی را شروع کنند.

درواقع کمال‌گرایی یعنی این‌که شما می‌خواهید همه‌چیز کامل باشد تا یک کار را شروع کنید یا همه‌چیز بر وفق مراد باشد تا کاری را که شروع کردید به بهترین شکل به پایان برسانید. اینجاست که آن روزی که می‌خواهیم رژیم بگیریم، آن روزی که می‌خواهیم باشگاه برویم، آن روزی که قرار است کلاس موسیقی یا زبان ثبت‌نام کنیم و ... هیچ‌وقت نمی‌رسد!

■ **کمال‌گرایی آفتی که باعث می‌شود یا کاری را شروع نکنید یا اگر شروع کرده‌اید تمام نکنید!**

جالب است بدانید در تمامی کتاب‌های موفقیت به‌نوعی به این نکته اشاره شده است که اگر حدوداً ۶۰ تا ۷۰ درصد از انجام کاری مطمئن هستید آن را شروع کنید و بعداً آن را بهتر و بهتر کنید. باید بدانیم که کامل شدن در مسیر شکل

می‌گیرد نه در شروع! درست متوجه شدید؛ بی‌گدار به آب نمی‌زنیم ولی منتظر هم نیستیم همه‌چیز عالی باشد تا شروع کنیم. حتی اگر کاری را شروع کردیم در بسیاری از موارد نیازی نیست عالی تمام کنیم. خیلی از کارها چندان اهمیتی ندارند که خیلی عالی انجام شوند.

■ **کافیست از خودمان بپرسیم: آیا واقعاً برای این کار هم لازم است عالی عمل کنیم؟!**

احتمالاً داستان دو مردی که در جنگل گرفتار شیر می‌شوند را شنیده‌اید. این دو نفر در جنگل قدم می‌زدند که ناگهان شیری در مقابل آن‌ها ظاهر شد، یکی از آن‌ها سریع کفش ورزشی‌اش را از کوله‌پشتی بیرون آورد و پوشید. دیگری گفت چرا کفش می‌پوشی؟ خیلی تلاش نکن هیچ انسانی نمی‌تواند از شیر سریع‌تر بدود. اولی گفت: قرار نیست از شیر سریع‌تر بدوم. کافیست از تو سریع‌تر بدوم! این تفکر که در هر کاری در ابتدا باید عالی و بی‌نقص باشیم، دلیلی است که باعث می‌شود توسط شیر مشکلات خورده شویم! پس:

■ **نیازی نیست در ابتدا عالی باشیم، کافیست کمی بهتر از دیگران باشیم.**

✳️ **تفکر کل‌نگر و اتلاف**

یکی از معضلاتی که وجود دارد و ریشه‌ی خیلی از مشکلات است، نداشتن تفکر سیستمی و کل‌نگر هست. تفکر سیستمی خود موضوعی کاملاً مفصل است که منابع زیادی در مورد آن وجود دارد و می‌توانید در اینترنت و کتاب‌ها به‌سادگی آن را پیدا کنید. اینجا نمی‌خواهم تفکر سیستمی را برای شما تشریح کنم. اینجا صرفاً قرار است این دید را به شما بدهم که چه مشکلی پیش می‌آید اگر ما از بالا به مسائل نگاه نکنیم و کل اجزا و فرایندها را در خدمت هدفی بزرگ‌تر نبینیم. فرض کنید شما می‌خواهید به یک کشور خارجی بروید. این سفر قرار است با هواپیما صورت بگیرد. ببینید چه اتفاقی می‌افتد اگر به خواسته شما به‌عنوان مشتری اصلی با یک دید سیستمی و از بالا نگاه نشود!

● **زمان تهیه‌ی بلیت، اطلاعات شناسایی خود را ارائه می‌دهید و بلیت را خریداری می‌کنید.**

- زمانی که وارد فرودگاه می‌شوید ابتدا بازرسی بدنی می‌شوید و سپس وارد سالن اصلی می‌شوید.
 - بعد از آن احتمالاً منتظر می‌مانید تا کارت پرواز بگیرید.
 - در زمان گرفتن کارت پرواز و ورود به سالن خروجی مجدداً اطلاعات شناسایی شما چک می‌شود.
 - هنگام ورود به سالن خروج دوباره شما بازرسی بدنی خواهید شد.
 - هنگام سوار شدن به هواپیما کارت پرواز شما مجدداً چک می‌شود.
- خب حالا سوار هواپیما شدید و ان‌شاءالله سفر خوبی به مقصد دارید؛ اما اجازه بدهید بعد از پیاده شدن را هم ببینیم. از هواپیما پیاده می‌شوید و یک جورایی همان مراحل برای کشور مقصد هم مجدداً اجرا می‌شود؛ یعنی شما و وسایلتان بازرسی می‌شوید. اطلاعات شناسایی‌تان مجدداً چک می‌شود و بعد از آن است که نهایتاً پای خود را از فرودگاه بیرون می‌گذارید!
- ولی چرا این اتفاق می‌افتد؟ چرا یک‌بار در کل این فرایند اطلاعات شناسایی چک نمی‌شود؟ چرا فقط یک‌بار بازرسی نمی‌شوید؟ علت آن است که این مجموعه و این تشکیلات به خواسته‌ی شما توجهی نکرده است. شما دوست داشتید که وارد فرودگاه که شدید نهایتاً یک‌بار اطلاعات خود را ارائه دهید و یک‌بار بازرسی شوید و سوار هواپیما شوید و در آن سو مستقیماً از فرودگاه خارج شوید.
- اتفاقی که افتاده این است که هر بخش کار خود را جداگانه انجام می‌دهد و حتی ممکن است آن را خیلی عالی و بدون نقص هم انجام دهد ولی صرفاً به این دلیل که از بالا به مسئله نگاه نشده، شما می‌بایست این اتلاف و انتظارات را به جان بخرید. در واقع کشور مبدأ و مقصد و بخش‌های داخلی آن‌ها مثل جزیره‌های جداگانه‌ای عمل کرده‌اند که هر کدام بهترین خود را انجام می‌دهند ولی جدا از یکدیگر! اگر قرار باشد شما به‌عنوان مسافر سفری ساده و بدون اتلاف داشته باشید، فرودگاه‌های مبدأ و مقصد می‌توانستند با اشتراک‌گذاری این اطلاعات و ایجاد اعتماد، این مشکلات را تا حد زیادی رفع کنند. اگر فکر می‌کنید از نظر امنیتی این بازرسی‌ها بایستی همگی انجام شوند، باید به این سؤال پاسخ بدهیم چه چیزی در آسمان قرار است به چمدان شما اضافه شود و یا در جیب خود قایم کنید که آن طرف مرز ایجاد ناامنی کند!

نتیجه‌ی این نگاه جزیره‌ای باعث می‌شود که نزدیک به ۵۰٪ از زمان سفر، بابت تأخیر و انتظار تلف شود.

🌟 نگاه از داخل به بیرون

نکته‌ی دیگری که می‌بایست مورد توجه قرار داد این است که برای حل مشکلات نگاه باید از بیرون به درون باشد! یعنی اینکه در ابتدا نباید به دنبال امکانات و توانایی‌های خود باشید و طبق آن خدمات را به مشتریان ارائه دهید. اول باید ببینید مشتریان شما چه کسانی هستند و از شما چه می‌خواهند و بسته به نیاز آن‌ها مشکلات را مشخص کنید و امکاناتتان را با آن‌ها هماهنگ کنید. در واقع باید ببینیم مشتری چه می‌خواهد، خواسته‌ی او چیست؟ چه چیزی برای او ارزش دارد و مشکل او را برطرف می‌کند؟ و با توجه به نیاز او، سعی کنیم طوری پاسخگو باشیم که او رضایت او جلب شود.

مشابه این موضوع همین امروز که قرار بود این قسمت از کتاب را بنویسم، برای من اتفاق افتاد. یکی از همکاران از من خواست که فایلی را که شامل چندین شماره کارت بانکی بود برای او ویرایش کنم چرا که شماره‌ی هر کارت، چهار رقم چهار رقم جدا شده بود و او می‌خواست فواصل برداشته شود و ۱۶ رقم آن پشت سر هم نوشته شوند.^۱ هر چند قبلاً به او گفته بودم که چگونه می‌تواند این کار را انجام دهد ولی این بار مشکل دیگری نیز پیش آمده بود و به همین خاطر او قادر به حل مسئله نبود. زمانی که او فواصل بین رقم‌ها را برمی‌داشت تا تمامی اعداد پشت سر هم بیافتند، آخرین رقم کارت تبدیل به صفر می‌شد.^۲ کاری که من کردم این بود که ابتدا عدد سمت راست یعنی عدد شانزدهم را جدا کردم، سپس فواصل آن پانزده رقم را حذف کردم و مجدداً عدد سمت راست را به ۱۵ رقم

۱. از آنجایی که من به نرم‌افزار اکسل واقعاً علاقه دارم و یکی از نرم‌افزارهایی است که به شدت به کاهش اتلاف در کارهای شما کمک می‌کند، مثال‌هایی از این نرم‌افزار را در کتاب برای شما آورده‌ام تا ببینید که این نرم‌افزار واقعاً معجزه می‌کند. پیشنهاد می‌کنم حتماً آن را به صورت حرفه‌ای یاد بگیرید.

۲. این مورد، یعنی تبدیل رقم شانزدهم به صفر یکی از محدودیت‌های اکسل است. در مواردی که سلول اکسل از نوع عددی باشد تنها ۱۵ رقم آن نوشته می‌شود و بقیه تبدیل به صفر می‌شوند.

اضافه کردم. به این شکل، با جدا کردن یک عدد و بازگرداندن مجدد آن مشکل حل شد. ولی چرا همکار من که تمامی فرمول‌های مربوط به این کار را می‌دانست نتوانست این کار را انجام دهد؟

علت این بود که او می‌خواست از راه‌حل به مشکل برسد، یعنی از درون به بیرون حرکت کند ولی من برعکس کار کردم. او می‌خواست ببیند چطور می‌تواند فرمول‌هایی را که بلد بوده برای حل این مشکل به کار بگیرد و آن را حل کند، درحالی‌که من می‌خواستم ببینم مشکل چگونه می‌تواند حل شود. ممکن است حتی نیازی به فرمول هم نباشد. پس من از مشکل به سمت راه‌حل حرکت کردم. درواقع زمانی که شما مشکل را ببیند و بخواهید آن را به هر طریقی حل کنید، انواع راه‌حل‌های شدنی و نشدنی به ذهن شما می‌آید که می‌توانید از آن‌ها استفاده کنید یا آن‌ها را باهم ترکیب کنید و همین‌ها باز ایده‌ها و راه‌حل‌های جدیدی را برای شما آشکار می‌کنند. ولی زمانی که بخواهید با داشته‌هایتان مشکل را حل کنید، ذهن شما محدود به راه‌حل‌هایی می‌شود که با آن داشته‌ها می‌توانید برآورده کنید.

■ می‌دانیم $2+2$ می‌شود ۴ ولی اگر به ما بگویند ۴-۲ چند می‌شود، احتمالاً گیر می‌کنیم!



۵۰%

۸۰%

۹۵%

مقاومت در برابر تغییر

چرا باین‌همه مزایا که حذف ائتلاف دارد، بسیاری از کسب‌وکارها به طور متمرکز به آن فکر نمی‌کنند و یا حداقل پس از اجرای طرح‌های بهبود، آن‌ها را به‌طور مستمر ادامه نمی‌دهند؟ چرا بسیاری از مدیران و کارکنان آن‌ها مثل شما نیستند که به فکر بهتر شدن شرایطشان باشند؟ اجرا نکردن و یا استمرار نداشتن فعالیت‌های بهبودی می‌تواند چند دلیل عمده داشته باشد. بیایید برخی از مهم‌ترین آن‌ها را باهم بررسی کنیم.

یک‌پا دارد

بنا به برنامه‌ی هرساله‌ی خانواده، هر تابستان مسافرتی به مشهد داشتیم و توی این مسافرت‌ها خاطرات دوست‌داشتنی زیادی رقم می‌خورد و خیلی چیزها یاد می‌گرفتیم. یکی از اقوام، مردی دوست‌داشتنی بود، حدوداً ۶۵ ساله که چندین سال راننده‌ی کامیون بود و تجربه‌ی زیادی در رانندگی داشت. شخصیتی بسیار بسیار شوخ و جذاب با عینکی ته‌استکانی و قدی نسبتاً کوتاه که تقریباً به‌واسطه‌ی شغلش همه جای ایران را گشته بود و با همه‌ی لهجه‌ها می‌توانست صحبت کند. یک سال برای مسافرت ایشان نیز به همراه خانواده به ما ملحق شدند. بسیار فرد خوش‌سفر و خوش‌صحبتی بودند و از کنار او بودن بسیار لذت می‌بردیم به‌جز در یک مکان! داخل ماشینشان! ایشان اعتقادات بسیار خاص و منحصربه‌فردی در رانندگی داشتند! به‌واسطه‌ی رانندگی با ماشین سنگین تجربه زیادی داشتند ولی به دلیل ضعف بینایی و بالا رفتن سن، آن صلابت همیشگی را در رانندگی از دست داده بودند. به‌عنوان مثال یک‌بار که در ماشینشان نشسته بودم با فرمان دادن ناگهانی از جانب بزرگوار مواجه شدم. وقتی علت را جویا شدم پاسخی بسیار منطقی شنیدم. ایشان فرمودند «نمی‌دونم چی شده، قبلاً که پشت فرمون می‌خوابیدم هیچ‌وقت این جور نمی‌شد!» این شد که در اولین استراحتگاه به ماشین خودمان برگشتم و تا پایان سفر حرکات ماشین او را دنبال می‌کردم. جالب بود که همسرشان هم بسیار خونسرد بودند و این‌گونه مسائل کاملاً برایشان حل شده بود.

همان سال‌ها بود که قیمت بنزین تازه گران شده بود و ایشان ترفندهای بسیار جالبی را برای کاهش مصرف سوخت به کار می‌بردند. به‌عنوان مثال در گرمای تابستان کویر، کولرها را خاموش می‌کردند و پنجره‌ها را در سرعت ۱۱۰ کیلومتر پائین نگه می‌داشتند. هرچه به ایشان می‌گفتیم «مصرف ماشین این‌طوری بیشتر نباشه، کمتر نمیشه!» با پافشاری عجیبی بر باور خود اصرار داشتند. ما که شرشر عرق می‌ریختیم می‌دیدیم که در سرپائینی ماشین را اصطلاحاً خلاص می‌کنند و ناگهان متوجه شدیم که اگر سرپائینی به‌قدر کافی طولانی باشد، ایشان لطف می‌کنند و سوئیچ را کامل می‌بندند تا ماشین خاموش شود. ما که جا خورده بودیم از این کار، چرا که می‌دانستیم با خاموش کردن ماشین ترمزها و فرمان تا حدی از کار می‌افتد، فقط در مسیرهای کاملاً مسطح و بدون شیب بزرگراه‌ها با ایشان همراه می‌شدیم.

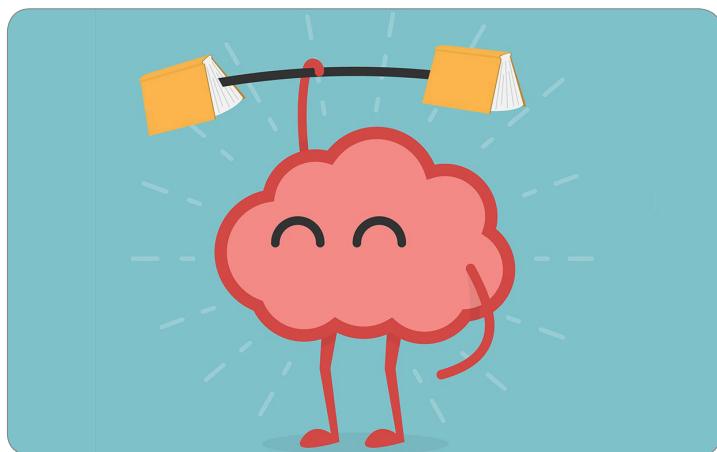
برخی از افراد طرز فکر نادرستی نسبت به اتلاف دارند و همین موضوع باعث می‌شود که در برابر این تغییرات مقاومت کنند. شاید بهترین راهکار در مواجهه با این افراد ترک ماشینشان یا همان موقعیت باشد. چرا که اعتقادات این افراد به راحتی قابل تغییر نیست. در صورتی که با چنین افرادی کار می‌کنید بدانید که تلاش بسیار باید!

ترس

مورد دیگری که می‌توان آن را یکی از مهم‌ترین دلایل اجرایی نشدن بهبود، ترس است! زمانی که می‌خواهید تغییری ایجاد کنید، معمولاً می‌ترسید با شکست مواجه شوید. می‌ترسید نکند هزینه‌ای اضافه‌تر بر سازمان تحمیل شود. کارمندان می‌ترسند، روال یکنواخت کار روزانه‌شان بهم بخورد. می‌ترسند با این تغییر، کار خود را از دست بدهند یا کارشان سخت‌تر شود و صدها ترس دیگر! باید در اینجا به یک ویژگی از مغزمان اشاره کنم که نشان می‌دهد چرا تغییر همیشه با مقاومت روبرو می‌شود.

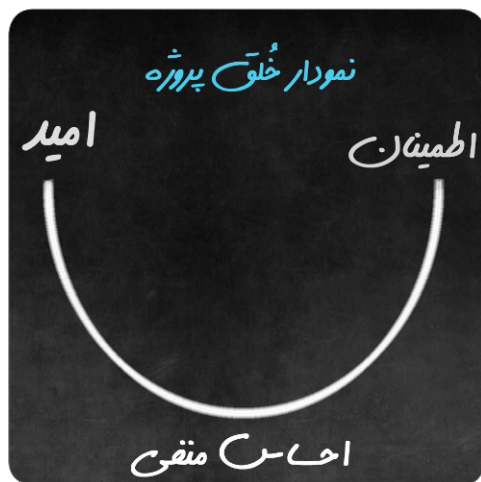
برخلاف این تصور که کار مغز ما، رساندن ما به کمال است در واقع کار مغز ما حفظ شرایط فعلیست! مغز به‌مرور زمان یاد گرفته که چطور انرژی کمتری مصرف کند. او دائم در تلاش است که وضعیت فعلی را حفظ کند چرا که در این صورت انرژی کمتری نیاز خواهد داشت. به‌عنوان مثال چرا سحرخیزی برای اغلب ما بسیار دشوار است؟ چون مغز می‌داند که بعد از آن که بیدار شد باید فعالیتی انجام دهد و انرژی بیشتری مصرف کند، درحالی که می‌تواند به‌راحتی از خواب شیرین لذت ببرد! چرا کاری که الآن شما انجام می‌دهید یعنی خواندن کتاب، برای بسیاری از افراد خیلی دشوار است و تا زمانی که مجبور نباشند کتاب نمی‌خوانند؟ چون مغز می‌داند با خواندن کتاب نیاز دارد بیشتر فکر کند و تحلیل کند و همین موضوع انرژی بیشتری از او می‌گیرد، پس به هر ترفندی به شما می‌قبولاند که کمی دیدن تلویزیون بهتر است، چرا که نیاز چندانی به تجزیه و تحلیل ندارد! به همین دلیل مغز دائماً در حال ساخت الگوها و عادت‌های جدید است تا خودش را کمتر خسته کند!

■ مغز ما تنبل است!



کاهش انگیزه

مشکل دیگری که ممکن است در این مسیر پیش بیاید، کاهش انگیزه است. معمولاً وقتی طرحی اجرا می‌شود یا فرایندی اصلاح می‌شود برای بار اول و دوم این اصلاحات با انگیزه‌ی زیادی انجام می‌شوند ولی رفته‌رفته این انگیزه از بین رفته و احساس رضایتی از وضعیت فعلی پیش می‌آید. دقیقاً همانند کارمندی که در روزهای ابتدایی کار، با انگیزه‌ی فراوان شروع به کار می‌کند و سعی می‌کند کار خود را به بهترین نحو انجام دهد تا مدیریت از او راضی باشد ولی رفته‌رفته این انگیزه از بین می‌رود، چرا که احساس می‌کند با گذشت زمان جایگاه او تثبیت شده و دیگر نیازی به بهبود اوضاع ندارد. همین موضوع باعث می‌شود تا کار او که در ابتدا به دلیل جذابیت و انگیزه‌ی زیاد، بسیار رضایت‌بخش بوده رفته‌رفته به یک کار روتین و خسته‌کننده تبدیل شود. پس رضایت از وضعیت فعلی یکی از بزرگ‌ترین موانع بهبود است.



نموداری تحت عنوان «نمودار خلق پروژه» وجود دارد که به بیان همین موضوع می‌پردازد. این نمودار پیش‌بینی می‌کند که مردم در مراحل مختلف یک طرح چه احساسی دارند. این نمودار یک منحنی U شکل است که قله‌ی اول آن امید، در دره‌ی آن احساسات منفی و قله‌ی دوم آن اطمینان است. هنگامی که اعضای

یک گروه درگیر طرح یا کار تازه‌ای می‌شوند با امید و انگیزه‌ی فراوان برای بهبود شروع به کار می‌کنند. رفته‌رفته با جمع‌آوری اطلاعات با این ترس روبرو می‌شوند که اجرای این طرح دشوار خواهد بود و احتمال شکست آن وجود دارد. ولی با پافشاری بر اجرا و انسجام اطلاعات، کم‌کم پیشرفت‌های حاصل از اجرای طرح را می‌بینند و مدام شروع به بهتر کردن آن می‌کنند و اینجاست که این اطمینان حاصل می‌شود که مشکل را حل کردیم!

خوب است بدانید که بسیاری از افراد و سازمان‌ها با پیاده‌سازی طرح‌های جدید با قرارگیری در دره‌ی احساسات منفی، عقب کشیده و دست از کار می‌کشند. این فرصت فوق‌العاده‌ای برای شماست که با توجه به دیدی که حالا از مسیر دارید به راه خود ادامه دهید تا به موفقیت موردنظر دست پیدا کنید. بزرگ‌ترین مزیتی که درک منحنی U شکل دارد این است که انتظار شکست را در شما به وجود می‌آورد و از این پس شما شکست را شکست نمی‌بینید بلکه آن را نقطه‌ای برای یادگیری می‌دانید.

❖ رضایت از وضعیت فعلی

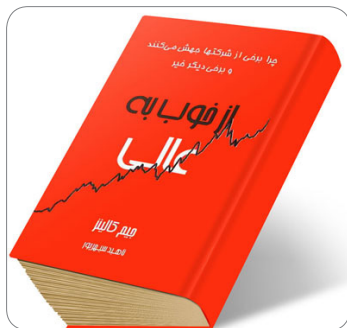
احتمالاً رستوران‌هایی را دیدید که در ابتدای فعالیتشان، همه‌چیز را عالی برگزار می‌کنند. تمامی پرسنل با ورود شما لبخندزنان به استقبال شما می‌آیند، لحن‌ها بسیار زیبا و دوستانه، غذاها بسیار خوشمزه و شیک ولی ... رفته‌رفته با گذشت زمان می‌بینید که آن شادابی اولیه را ندارند، غذاها کیفیت خود را از دست می‌دهد، صندلی‌ها و فضای داخلی مثل سابق دل‌چسب و تمیز نیست! چرا؟

این مورد را چندین بار در مورد کارواش‌ها هم تجربه کرده‌ام. در ابتدا وقتی کارواشی افتتاح می‌شود، پرسنل آن تمام تلاش خود را می‌کنند که شما را راضی نگه‌دارد. قیمت‌ها مناسب، شستشو فوق‌العاده عالی، برخورد‌ها بسیار خوب ولی ... با گذشت زمان می‌بینیم که می‌گویند وقت ندارند، زمانی هم که به‌هرحال اذن دخول صادر شد، ماشین را می‌گذارید و منتظرید تا تمیزکاری انجام شود. وقتی ماشین را پس از تمیزکاری می‌بینید، حالا وقت آن است که تازه تمیزکاری و لکه‌زدایی را خودتان شروع کنید، انعام‌ها هم که ... ولی چرا؟

زمانی که کسب‌وکاری تازه شروع به فعالیت می‌کند تمامی مدیران و پرسنل انگیزه‌ی فراوانی دارند که کار خود را به بهترین شکل انجام دهند و سعی می‌کنند تا می‌توانند مشتری جذب کرده و آن‌ها را راضی نگه‌دارند تا از این طریق هم درآمد خود را افزایش دهند و هم تصور ذهنی خود برای اینکه به‌عنوان بهترین، در شهر یا کشور شناخته شوند، به حقیقت بپیوندند. ولی رفته‌رفته با شروع کار و غرق شدن در مشکلات و عادت کردن به روال کاری، انگیزه‌ی اولیه از بین می‌رود. اینجاست که همه فقط به فکر آن هستند که حقوقی دریافت کنند و ماه را با آن سر کنند.

احتمالاً همه ما این تجربه را داشتیم که با ورود به یک کار جدید تمام تلاش خودمان را می‌کنیم که مدیر را راضی نگه‌داریم. انگیزه فراوانی داریم که کارمان را به بهترین شکل انجام دهیم و طرح‌ها و ایده‌های زیادی برای بهبود شرایط کاری در ذهن خود می‌پرورانیم ولی تنها با گذشت چند ماه همه‌ی آن‌ها جای خود را به یک کار روتین و خسته‌کننده می‌دهد! شوق و ذوق اولیه از بین می‌رود! همه‌ی همکارانمان را هم به همین شکل بی‌انگیزه می‌بینیم. این موج بی‌انگیزه بودن باعث می‌شود که یا در جایگاه فعلی درجا بزنیم یا وضعیت روزبه‌روز بدتر شود. اینجاست که نیاز به بهبود شرایط احساس می‌شود. اینجاست که شما می‌بایست تلاشتان را بیشتر کنید. بیشتر رقبا در همین جا دست از کار می‌کشند.

بیشتر رستوران‌ها و کارواش‌ها درست در همین نقطه تعطیل می‌شوند. حال اگر شما با آگاهی به این مسئله که این نقطه بخشی از مسیر است می‌بایست اولاً جلوی بروز این مشکل را بگیرید؛ یعنی تا جایی که می‌توانید به ایده‌های جدید، اصلاحات جزئی اهمیت بدهید و آن‌ها را برجسته نشان دهید و اگر در حال حاضر در این موقعیت قرار دارید، این‌زمانی است که شما از وضعیت فعلی جدا شده و مسیر خود را به سمت بهتر و بهتر شدن پیش می‌گیرید.



پیشنهاد می‌کنم کتاب «از خوب به عالی» نوشته‌ی جیم کالینز را که جزو پرفروش‌ترین کتاب‌ها در حوزه‌ی کسب‌وکار است، حتماً مطالعه بفرمائید. این کتاب به‌طور مفصل به این موضوع می‌پردازد که چرا کسب‌وکارها به وضعیت فعلی خود رضایت می‌دهند و تلاشی برای عالی شدن نمی‌کنند.



۵۰%

۸۰%

۹۵%

فصل پنجم

بهبود مستمر

داستان نظرسنجی و کارت‌های شناسایی

چندی پیش دوره‌ی بلندمدتی را شرکت کرده بودم که روزهای پنج‌شنبه و جمعه برگزار می‌شد. تعداد شرکت‌کنندگان دوره حدود ۲۰۰ نفر بودند. مجموعه‌ی برگزارکننده‌ی دوره را افراد بسیار حرفه‌ای و دوست‌داشتنی تشکیل می‌دادند که واقعاً همگی تلاش می‌کردند که بهترین باشند. کلاس روز پنجشنبه رأس ساعت ۹ شروع می‌شد و ۵ بعدازظهر تمام می‌شد و فردای آن روز یعنی جمعه مجدداً به همین شکل. چند نکته‌ی جالب در آن دوره نظر من را به خودش جلب کرد. در پایان هر جلسه فرم‌های نظرسنجی ارائه می‌شد که ما نظر خودمان را راجع به آن جلسه بیان می‌کردیم. این نظر می‌توانست از محتوای ارائه‌شده سر کلاس گرفته تا سرد بودن نهار باشد. دقیقاً فردای همان روز، اولین کاری که مدرس انجام می‌داد این بود که، در مورد نظرسنجی جلسه قبل صحبت می‌کرد. او که شب قبل به کمک تیمش کل نظرات را بررسی کرده بود، موارد مهم نظرسنجی‌ها را مشخص و راهکارهای خود را برای رفع مشکلات بیان می‌کرد. به‌عنوان مثال برخی از افراد نسبت به سالن برگزاری انتقاد داشتند که هماهنگی‌های لازم انجام شد و از جلسات بعد سالن تغییر کرد. برخی محتوا را کاربردی نمی‌دانستند که مدرس با انعطاف بالا یا آن را کاربردی‌تر ارائه می‌داد یا علت آن مدل تدریس را بیان می‌کرد. این‌ها را می‌توان بهبودهای تقریباً جزئی دانست که به‌شدت در رضایتمندی مخاطبان مؤثر بود.

به خاطر دارم که در همان دوره، خانمی مسئول ارائه‌ی کارت ورود به جلسه برای آن دوپست نفر بود. حتی در کار او نیز بهبود مستمر را می‌توانستم ببینم. در جلسات اول پیدا کردن کارت در میان انبوهی از کارت‌ها که روی میز قرار داشت کار بسیار دشوار و وقت‌گیری بود. با گذشت زمان به تدریج این شرایط اصلاح شد. ابتدا کارت‌ها روی میز به شکل مرتب‌شده‌ای قرار گرفت و هر جلسه این چیدمان اصلاح می‌شد تا نهایتاً این خانم جعبه‌ای را ساخت که تمامی کارت‌ها به ترتیب نام خانوادگی در بخش‌های مشخص قرار می‌گرفت. به این شکل در کمتر از ده ثانیه کارتتان را دریافت می‌کردید. کاری به این موضوع ندارم که چه روش‌ها

و ایده‌های دیگری برای این دسته‌بندی و چیدمان می‌توانست انجام شود، مهم تفکری بود که در ذهن افراد آن مجموعه شکل گرفته بود. اینکه همیشه و هرروز کارمان را اصلاح کنیم و بهتر از قبل باشیم. در کایزن این اصل را به این شکل بیان می‌کنند:

■ هیچ روزی بدون بهبود، پذیرفتنی نیست!

پرفه دمینگ (PDCA)

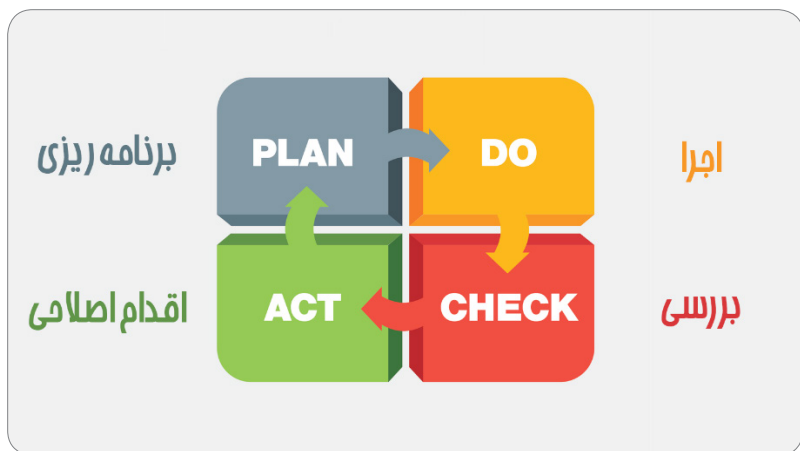
پروفیسور دمینگ که پیش‌تر او را با عنوان «کسی که کیفیت را به ژاپنی‌ها آموخت» شناختیم، ابزاری را معرفی می‌کند که به کمک آن بهبود مستمر را می‌توان پیاده‌سازی کرد. چرخه‌ی معروف ایشان تحت عنوان چرخه‌ی دمینگ یا چرخه‌ی PDCA یکی از ابزارهای بسیار ساده و درعین‌حال قدرتمند درزمینه‌ی بهبود مستمر است.

هر زمان که می‌خواهید بهبود ایجاد کنید این چرخه می‌تواند به کمک شما بیاید تا فرایند بهبود را با اطمینان و به‌طور مستمر ادامه دهید. همچنین زمانی که می‌خواهید طرح جدیدی را اجرا کنید این چرخه می‌تواند در پیاده‌سازی و بهبود طرح موردنظر به شما کمک کند. این چرخه مراحل ساده‌ای دارد که گاهی به‌طور ناخودآگاه آن را دنبال می‌کنیم.

مراحل پرفه‌ی دمینگ (PDCA)

این چرخه از چهار مرحله‌ی اصلی تشکیل شده است که به‌طور مختصر این‌گونه می‌توان آن‌ها را بیان کرد:

- PLAN: تعیین دقیق مسئله و برنامه‌ریزی برای اجرا
- DO: اجرای برنامه‌ی بهبود در مقیاس کوچک
- CHECK: مشاهده‌ی برنامه‌ی اجراشده و ارزیابی و بررسی آن برای یافتن نقاط ضعف و قوت آن
- ACT: تهیه طرح پیشنهادی جدید یا اقدام اصلاحی برای بهبود



برای روشن تر شدن این مراحل، نمونه‌ای از اجرای چرخه‌ی PDCA که باعث شد در خلال اجرای آن نرم‌افزار اکسل را هم به‌طور حرفه‌ای یاد بگیریم برای شما بیان می‌کنم. زمانی که تازه وارد کار شده بودم به‌واسطه‌ی نوع شغلم نیاز بود که با نرم‌افزار اکسل زیاد کار کنم. در ابتدا اکسل را به‌طور مبتدی بلد بودم ولی رفته‌رفته با به‌کارگیری همین چرخه در بهبود فایل‌هایم، اکسل را به‌صورت حرفه‌ای یاد گرفتم. کاری که کردم این بود، برای هر کدام از برنامه‌هایی که می‌بایست اجرا می‌کردم، جدولی ساختم که هر ستون آن شامل یک مرحله از مراحل چهارگانه این چرخه بود. همچنین وضعیت قبلی را هم جداگانه ثبت کردم؛ یعنی این که مشخص کردم در حال حاضر در کجا قرار داریم تا پس از اجرای این چرخه نیز بتوانم تشخیص بدهم چقدر پیشرفت ایجاد شده است.

به‌عنوان مثال قرار بود که یک برنامه نظرسنجی ماهانه برای سنجش نیازها و رضایت مشتریان راه‌اندازی کنیم. در بخشی جداگانه نوشتم که این برنامه تاکنون به‌صورت جدی انجام نشده است و این کار برای اولین بار از فلان تاریخ شروع خواهد شد. برای ارزیابی نیازها و رضایت‌مندی مشتریان یک فرم نظرسنجی طراحی شد و قرار شد به سؤالاتی از این قبیل پاسخ بدهیم که آیا معیارهای در نظر گرفته‌شده در فرم مناسب هستند؟ آیا بازه‌ی یک‌ماهه برای نظرسنجی مناسب است؟ آیا شکل ظاهری فرم مناسب است؟ و مواردی از این دست. پس شروع به کار کردم:

Plan

معمولاً برای برنامه‌هایی که بار اول اجرا می‌شوند، شما نیاز دارید که در ابتدا بهترین طرحی که به نظرتان می‌رسد را در سطح آزمایشی اجرا کنید و فقط بازخورد بگیرید و سپس شروع به بهبود آن برنامه کنید. پس با این دید، فرم موردنظر (که بهترین حالت برای شروع بود) طراحی شد. هر جا قرار است لیستی تهیه شود از توفان فکری کمک می‌گیریم.^۱ من هم برای اینکه سؤالات به بهترین شکل طراحی شوند سعی کردم لیستی از سؤالات را با کمک دیگر کارشناسان به‌وسیله‌ی توفان فکری تهیه کنم و سپس با بررسی آن‌ها و منسجم کردن آن‌ها سؤالاتی جامع که همه‌ی جوانب را در نظر بگیرد تهیه کردم. برنامه این بود که به‌صورت ماهانه این فرم‌ها در اختیار مخاطبین قرار داده شود و پس از تکمیل آن‌ها نتایج و بازخوردها بررسی شود. همچنین سازوکار جمع‌آوری اطلاعات نیز، برنامه‌ریزی و مشخص شد. اینکه چه موقع فرم‌ها پخش شوند، چه کسانی این وظیفه را بر عهده دارند، فرم‌ها برای چه مخاطبانی می‌بایست ارسال شوند و مواردی از این قبیل.

Do

در این مرحله طبق برنامه‌ی تعیین‌شده در مرحله‌ی قبل، فرم‌ها به افراد داده شد تا آن‌ها را بین مشتریان پخش کنند و نظرسنجی را انجام دهند. توجه کنید که این برنامه در سطح کوچکی انجام شد؛ یعنی ما به‌جای اینکه از تمام مشتریان که چیزی در حدود ۱۲ هزار نفر بودند، نظرسنجی کنیم، این طرح را به‌صورت آزمایشی بین حدود ۲۰۰ مشتری انجام دادیم تا بتوانیم مشکلات اولیه‌ی آن را شناسایی کنیم. در این مرحله آموزش‌های لازم به افرادی که به نزد مشتریان می‌رفتند داده شد تا با اطلاعات کامل طرح را اجرا کنند و بتوانند با اشراف کامل مشتریان را برای پر کردن فرم‌ها راهنمایی کنند. در پایان این مرحله فرم‌هایی داشتیم که توسط مشتریان پر شده بود و حال کافی بود که این پروسه یعنی فرایند نظرسنجی انجام‌شده و همچنین خود نظرات تجزیه‌وتحلیل شوند.

۱. طوفان فکری را مفصل‌تر در فصول بعد توضیح خواهیم داد.

Check

در این مرحله کاری روند اجرایی را مشاهده کردیم. سعی کردیم نشانه‌ها و نقاط قابل بهبود را پیدا کنیم و همچنین نقاط ضعف و قوت طرح را شناسایی کنیم. در این مرحله یعنی مرحله‌ی ارزیابی، نتایج به دست آمده از نظرسنجی‌ها بررسی و مشکلات طرح فعلی مشخص شد. به عنوان مثال مشخص شد که نظر مخاطبان نسبت به سؤالاتی که پرسیده شده در طول یکی دو ماه تغییر نخواهد کرد به همین دلیل به نظر می‌رسید بازه‌ی زمانی یک ماه بیش از حد کوتاه است. همچنین مشخص شد پروسه‌ی ورود اطلاعات نظرسنجی و نحوه‌ی گزارش‌گیری از فایل خیلی وقت‌گیر است. همچنین متوجه شدیم که نحوه‌ی نگارش برخی سؤالات به گونه‌ایست که مشتریان برداشت اشتباهی از آن‌ها انجام می‌دهند. به نظر می‌رسید این‌ها نمونه‌ای از مشکلاتی بود که مشاهده شد که می‌توانستیم آن‌ها را اصلاح کنیم.

Act

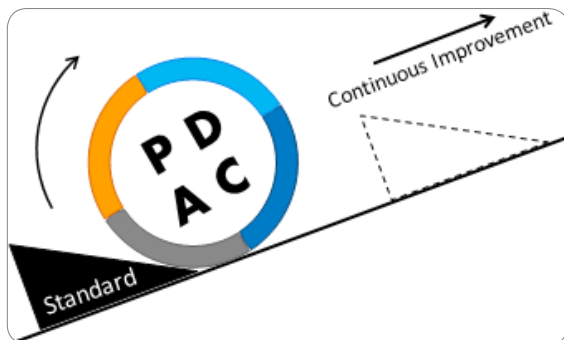
با توجه به مواردی که از مرحله‌ی قبل مشخص شد، طرح پیشنهادی جدیدی ارائه کردیم که این مشکلات را برطرف کند. باید توجه داشت که طرح جدید تا جای ممکن می‌بایست بهتر از طرح قبلی می‌بود و نیاز بود که برای این کار به اندازه‌ی کافی زمان گذاشته شود. به عنوان مثال مطمئناً بهتر بود، بازه‌ی زمانی نظرسنجی نسبت به یک ماه افزایش یابد (چرا که نظرات در طول یک ماه تغییر چندانی نمی‌کرد) ولی مقدار این افزایش را نمی‌توانستیم با حدس و گمان و سعی و خطا مشخص و اجرا کنیم. پس در این زمینه نظرات کارشناسان را جویا شدم و توانستیم بازه‌ی بهتر را تعیین کنیم (نه الزاماً بهترین بازه) که بازه‌ی زمانی دوماهه بود. از آنجایی که اطلاعات مربوطه به صورت دست‌نویس جمع‌آوری می‌شد و امکان ثبت مستقیم به صورت کامپیوتری وجود نداشت، تنها راه سریع‌تر کردن پروسه‌ی ورود اطلاعات اصلاح فایل‌های اکسلی بود که برای این کار در نظر گرفته می‌شد. برای این کار فایل‌ها دقیقاً به گونه‌ای طراحی شدند که از نظر ظاهری مشابه فرم نظرسنجی باشد (دقیقاً همان سطر و ستون‌ها) که باعث سردرگمی شخصی که ورود اطلاعات را انجام می‌دهد نشود. به این ترتیب آن شخص به سرعت و بدون فکر مطابق با فرم نظرسنجی فایل را پر می‌کرد و

این کار به‌شدت زمان کمتری از او می‌گرفت. همین‌طور با اصلاح فایل اکسل و فرمول نویسی آن، انواع گزارشات را به‌راحتی و به‌صورت اتوماتیک از این داده‌ها می‌گرفتیم. کاری که ممکن بود ساعت‌ها زمان ببرد ولی با استفاده از پتانسیلی که در اکسل وجود داشت این گزارشات به شکلی بسیار کامل‌تر، به‌صورت آنلاین انجام می‌شد. پس ما حالا نمونه‌ی اصلاح‌شده‌ای از پروسه‌ی نظرسنجی داشتیم که البته هنوز به‌طور کامل این طرح جدید در عمل پیاده‌سازی نشده بود.

چرخه دمینگ و استانداردسازی

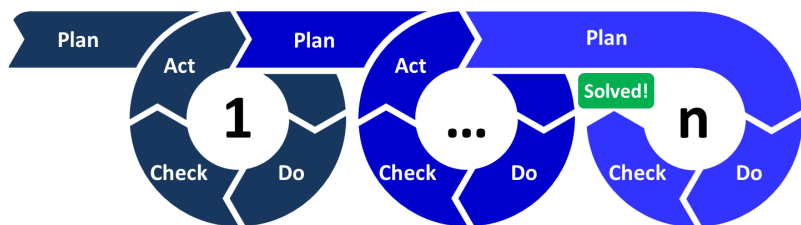
پس از یک دور اجرای چرخه، طرح پیشنهادی از مرحله‌ی قبل (طرح بهبود یافته) به‌عنوان ورودی برای چرخه‌ی جدید به کار گرفته می‌شود؛ یعنی برای این طرح، برنامه‌های اجرایی مشخص می‌شود و سپس این برنامه در عمل اجرا می‌شود. نحوه‌ی انجام آن مشاهده و تجزیه‌وتحلیل می‌شود و نهایتاً نقاط ضعف آن برطرف شده و بهبودهای جزئی در آن ایجاد می‌شود و به همین ترتیب این چرخه بارها و بارها تکرار می‌شود تا به یک نقطه‌ی رضایت‌بخش و عالی برسیم.

با اجرای این چرخه برای تمامی برنامه‌هایی که داشتیم، نیاز می‌شد که فایل‌های اکسل را به‌طور مداوم اصلاح کنم. نیاز بود که سرعت محاسبات را بالاتر ببرم. گزارشات را با تنوع بیشتری بگیرم و ... همین امر باعث شد تا با ابزارهای مختلف اکسل آشنا شوم، چرا که در سطح مبتدی این کارها بسیار زمان‌بر بود. از این طریق رفته‌رفته اکسل را به‌طور حرفه‌ای یاد گرفتیم، آن‌هم به شکلی که به‌آسانی فراموش نخواهد شد، چرا که بسته به نیازی که داشتیم و اصطلاحاً با بررسی موردی آن را یاد گرفته بودم.



پند نکته در مورد پرفه‌ی دمینگ (PDCA)

- بهتر است بهبود به صورت آزمایشی در حجم کوچکی اجرا شود و پس از اطمینان در مقیاس واقعی اجرا شود.
- با اجرای چرخه، علاوه بر بهبود، یادگیری نیز به صورت مستمر صورت می‌گیرد.
- باید توجه داشت که در برخی موارد نیازی به تکرار دائم این چرخه نیست و پس از مدتی به حالت مطلوب خود خواهید رسید. به عنوان مثال در همین نظرسنجی شما پس از حدود ۱۰ بار اجرای چرخه به نقطه‌ای می‌رسید که اصلاح بیشتر عملاً نیازی نیست و وقتی که برای آن گذاشته می‌شود ارزشی به مراتب کمتر از سودی که حاصل می‌کند دارد. ولی باید توجه داشت که گاهی اوقات همین احساس رضایت از وضع فعلی می‌تواند دامی باشد برای اینکه روند بهبود خود را متوقف کنید. پیشنهاد من این است برای اینکه تشخیص دهید چه موقع این بهبود کافیست، شاید بد نباشد این چرخه را جایی که کمی بیشتر از انتظار است، متوقف کنید؛ یعنی اگر حد ایده‌آل برای شما X است، شما تا کمی بیشتر از X ادامه دهید.



شاید به کارگیری این چرخه ساده به نظر برسد و به دلیل این سادگی به نتایج حاصل از آن خوش بین نباشید، ولی باید بدانیم که این چرخه در عین سادگی، معمولاً به کار گرفته نمی‌شود. دلیل آن هم در این موضوع نهفته است که:

■ ما معمولاً مطالب زیادی را می‌شنویم و می‌خوانیم و می‌دانیم ولی به ندرت آن‌ها را به کار نمی‌بریم!



۵۰%

۸۰%

۹۵%

گام‌های کوچک ولی استوار

تمام صحبت در مورد بهبود مستمر به این برمی‌گردد که نیازی نیست شما کار خارق‌العاده و جهشی ناگهانی در کارتان ایجاد کنید. ما نمی‌گوییم کل کسب‌وکارتان را بکوبید و از نو بسازید. ما می‌گوییم گام‌های کوچکی بردارید که هر کدام حداقل یک گام روبه‌جلو باشد نه رو به عقب. جمله‌ی بسیار جالبی از دکتر عباس سقایی از کارشناسان به نام حوزه‌ی کیفیت در ایران شنیدم. ایشان عنوان می‌کنند که تفاوت یک درصد بهتر شدن و یک درصد بدتر شدن در طول یک سال یعنی ۱۰۰۰ برابر رشد کردن! اینجاست که اهمیت گام‌های کوچک مشخص می‌شود؛ اما مزایای بهبود مستمر را بیشتر بررسی کنیم:

مزایای بهبود مستمر

ریسک و هزینه‌ی پایین

زمانی که شما گام‌های کوچکی برمی‌دارید به‌مراتب ریسک کمتری نسبت به جهش‌های ناگهانی متحمل می‌شوید. همان نظرسنجی از مشتریان را که جهت ارزیابی رضایتمندی آن‌ها انجام شد به خاطر بیاورید. اگر به‌جای ۲۰۰

۱. پیشنهاد می‌کنم اگر تاکنون کتاب «اثر مرکب» نوشته‌ی دارن هاردی را نخوانده‌اید، حتماً تهیه‌کرده و بخوانید. این کتاب دقیقاً تأثیر گام‌های کوچک را برای شما تشریح می‌کند.

مشتری ما از تمام مشتریان نظرسنجی می‌کردیم چه اتفاقی می‌افتاد؟ به‌جای ۲۰۰ برگه می‌بایست ۱۲۰۰۰ برگه چاپ می‌شد. به‌جای صرف زمانی ۳-۴ روزه برای نظرسنجی زمانی بیش از یک ماه برای آن صرف می‌شد. هرچند که هدف نهایی ارزیابی نظرات تمامی مشتریان بود ولی پرسیدن نظرات تک‌تک آن‌ها هم وقت‌گیر بود هم بی‌دلیل چرا که با یک نمونه‌گیری مطمئن از مشتریان می‌توانستیم تنها به آن نمونه سر بزنیم. ولی ما همان بار اول نه به ۱۲۰۰۰ نفر نه به آن نمونه‌ی چند هزارنفری سر زدیم. بلکه فقط ۲۰۰ نفر را موردنظر سنجی قرار دادیم. این موضوع باعث می‌شد که علاوه بر کم شدن هزینه‌های اجرایی، ریسک اشتباهات نیز کاهش یابد. به‌عنوان مثال اگر ما از تمام مشتریان سؤالات اشتباهی می‌پرسیدم چه پیش می‌آمد؟ ۱۲۰۰۰ نتیجه اشتباه که به هیچ دردی نمی‌خورد! پس با گام‌به‌گام قدم برداشتن در هر مرحله و بهبودهای جزئی هزینه‌ها و ریسک اجرا را پائین می‌آوریم.

عادت به موفقیت

یکی از بزرگ‌ترین مزایای بهبودهای جزئی، عادت کردن به موفقیت است. همین‌که شما در هر مرحله یک گام به جلو برمی‌دارید و موفقیت‌های جزئی کسب می‌کنید، قفل ذهنی شما شکسته خواهد شد. دیگر رسیدن به هر چیزی غیرممکن جلوه نمی‌کند. این امر باعث می‌شود که ترس از تغییر و مقاومت در برابر آن برطرف شود و حال شما هستید و کلی ایده‌ی ناب برای اجرا! زمانی که مقاومت در برابر تغییر وجود نداشته باشد شما می‌توانید طرح‌ها و ایده‌هایی را که مدت‌ها در ذهن می‌پروراندید اجرا کنید. چرا که دیگر افراد برای هرگونه تغییری حاضر هستند و مهم‌تر این‌که تلاش می‌کنند که این تغییر به ثمر بنشیند چرا که به موفقیت عادت کرده‌اند و دوست ندارند شکست بخورند!

معایب بهش‌های ناگهانی

- هزینه بالا
- ریسک بالا
- از رده خارج شدن روش‌ها و ابزارها

■ هم‌زمانی بهبودهای کوچک و بزرگ نتیجه‌ای حیرت‌انگیز در پی خواهد داشت! گام‌های کوچک و بهبود مستمر به معنای نفی نوآوری و جهش‌های ناگهانی نیست بلکه اگر شما آن جهش‌ها را به صورتی مطمئن و همراه با بهبودهای مستمر اجرا کنید، به نتایجی ویرای تصور دست خواهید یافت.

حال که با مزایا و اهمیت بهبود مستمر آشنا شدیم، بد نیست نگاهی به برخی از اصول کایزن بیندازیم. کایزن واژه‌ای ژاپنی است به معنای تغییر برای بهتر شدن. این واژه به‌نوعی معادل بهبود مستمر در زبان ژاپنی است. این اصول شامل بیست مورد است که در اینجا به دلیل تخصصی بودن برخی اصول صرفاً ۱۰ مورد از آن را ذکر کردیم. به نظر من صرف خواندن این اصول به شما انگیزه‌ای برای بهبود خواهد داد و به‌نوعی تفکر شما را دگرگون می‌کند.

اصول کایزن

- ۱- نگویید چرا این کار انجام نمی‌شود. به این فکر کنید که چگونه می‌توانید آن را انجام دهید.
- ۲- در مورد مشکلی که به وجود آمده نگران نباشید. همین حالا شروع به رفع کردن آن کنید.
- ۳- از وضعیت موجود راضی نباشید (هیچ‌وقت!). باور داشته باشید که همیشه راه بهتری هم وجود دارد. (این اصل فوق‌العادست)
- ۴- برای تحقق هدف به دنبال حالت ایده‌آل نباشید. اگر ۶۰٪ از تحقق هدف اطمینان دارید، شروع کنید (کامل‌گرایی آفت بزرگی است که باعث می‌شود هیچ‌وقت کاری را انجام ندهید! پس شروع کنید، سپس اصلاح کنید!)
- ۵- هیچ‌وقت جزئیات و نکات ریز مسئله را فراموش نکنید. ریشه بسیاری از مشکلات بزرگ همین نکات ریز هستند (فقط مراقب باشید که دچار وسواس و کامل‌گرایی نشوید).
- ۶- برای حل مسائل هر جا که امکان آن وجود دارد از واگذاری اختیار به زیردستان ابا نکنید.

۷- هیچ وقت به دنبال مقصر نگردید. هیچ گاه عجلولانه قضاوت نکنید (واقعاً بی فایده است!).

۸- تنها فعالیت‌هایی را انجام دهید که برای سازمان شما ارزش افزوده ایجاد می‌کنند.

۹- فراموش نکنید که ۵S (نظام آراستگی)، پایه و بنیان ایجاد محصولی باکیفیت است.

۱۰- حذف مودا (اتلاف) فرایندی پایان‌ناپذیر است. هیچ وقت از این کار خسته نشوید.^۱



۵۰%

۸۰%

۹۵%

۱. فلسفه‌ی برخی از این اصول در فصل بعد گفته خواهد شد.

فصل ششم

ناب باشید

موضوع اصلی ناب و ناب سازی اتلاف است. در واقع این طور بیان می شود که ناب بودن یعنی خالص بودن از اتلاف! ما هم به دنبال این هستیم که اتلاف را حذف کنیم. پس ناب دقیقاً همان چیزی است که می خواهیم!^۱

در اینجا دوست ندارم ذهن شما را با مفاهیم گنگ و پیچیده‌ای درگیر کنم، تنها بخشی از مباحث مرتبط با ناب را که فعلاً به آن نیاز داریم، به زبان ساده برای شما بیان می کنم و البته پس از آن ابزارهایی را به شما معرفی می کنم که مطمئناً در این راه شما را کمک خواهد کرد.

اصول تولید ناب

کلمه‌ی ناب به معنی خالص است که در واقع در تفکر ناب، خالص از اتلاف معنی می شود. کاری که در ناب سازی انجام می شود اگر بخواهم به شکل قصار گونه بگویم این است:

■ ناب یعنی انجام بیشترین با کمترین!

یعنی ایجاد بیشترین ارزش از دید مشتری با کمترین میزان منابع! در ادامه پنج اصل که از اصول تفکر ناب هستند، بیان می شود. این اصول باعث می شود اتلاف منابع به طرز چشمگیری کاهش یابد. باید توجه داشت که پیاده سازی این اصول ممکن است در ابتدا غیرممکن به نظر برسد ولی این کار شدنی است. برای این کار نیاز هست نوع نگاهمان را تغییر دهیم.

اصل اول: تعیین ارزش^۲

اساس ناب، ارزش است. در واقع همان طور که پیش تر گفتیم تنها مصرف کننده نهایی است که می تواند ارزش را تعریف کند. شما می بایست مدام از خود پرسید که این محصول یا خدمت واقعاً همان است که مشتری می خواهد؟ همان است که برای مشتری ارزش دارد؟ چرا که پاسخ به همین سؤال است که مشتریان فعلی شما را به مشتریان وفادار تبدیل می کند و مشتریان جدید را به مجموعه شما جذب خواهد کرد.

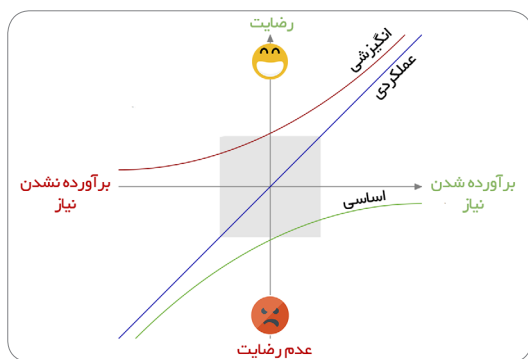
۱. در زبان انگلیسی مطالب مرتبط با ناب را می توانید با کلمه‌ی LEAN پیدا کنید.

شرکت‌های معمولی عمده‌تاً سودی را برای خود در نظر می‌گیرند و تلاش می‌کنند که به این سود برسند. در واقع این شرکت‌ها نگاه می‌کنند که مشتری چه می‌خواهد و چه انتظاری از محصول و قیمت‌ها دارد، سپس هزینه‌های خود را کاهش می‌دهند تا به خواسته مشتری پاسخ بدهند و سود موردنظر خود را نیز کسب کنند. مجموعه‌های ناب معمولاً قیمت‌ها و مشخصه‌هایی را که مشتریان انتظار دارند و توسط شرکت‌های معمولی به مشتریان ارائه می‌شود را بررسی می‌کنند و سپس به جای اینکه مثل شرکت‌های معمولی هزینه‌های خود را به اندازه‌ی رسیدن به سود مدنظرشان کاهش دهند، از خود می‌پرسند اگر تمامی اتلاف‌های موجود حذف شوند این محصول چقدر هزینه خواهد داشت؟ در واقع با تلاش برای حذف کامل اتلاف، هزینه‌های خود را نه به اندازه‌ای که سودشان را برآورده سازد بلکه به اندازه‌ای که هزینه‌هایشان را حداقل کند، کاهش می‌دهند. قاعده‌تاً این هزینه‌ها به مراتب کمتر از هزینه‌ی نگاه اول است و همین موضوع باعث می‌شود که فاصله‌ی قیمت تمام‌شده برای تولیدکننده تا قیمت مورد انتظار مشتری در مجموعه‌های ناب به شکلی باشد که این مجموعه‌ها با ارائه‌ی قیمت‌هایی پایین‌تر از سایر شرکت‌ها به رقابت بپردازند. در واقع این نحوه‌ی کاهش هزینه‌ها انتخاب‌هایی را در اختیار شما قرار می‌دهد که در حالت نخست یا غیرممکن است یا بسیار سخت به دست می‌آید، مثل:

- کاهش قیمت‌ها که با افزایش فروش و یا استفاده از منابع آزادشده امکان‌پذیر می‌شود.
 - افزایش قابلیت‌های محصول که یک محصول را از محصولات مشابه آن در بازار متمایز می‌کند.
 - ارائه خدمات اضافی روی محصول، مثل ارائه بیمه، ارائه گارانتی بهتر و ...
- این‌ها همگی به دلیل کاهش هزینه‌های تولید آن محصول برای شما امکان‌پذیر خواهد بود.

مدل کانو

دکتر نوریکی کانو یکی از صاحب‌نظران علم مدیریت کیفیت است که نیازهای مشتریان را به سه دسته نیازهای اساسی، عملکردی و انگیزشی تقسیم‌بندی می‌کند. شناخت این نیازها به شما کمک می‌کند که ارزشی که از دید مشتریان وجود دارد را بهتر درک کنید.



الزامات اساسی

دسته‌ی اول نیازها، نیازهای اساسی هستند. به‌عنوان مثال وجود ترمز در ماشین یک نیاز اساسی است. مشتری با این فرض که الزامات اساسی در محصول وجود دارد تصمیم به خرید می‌گیرد. در صورتی که این نیازها برآورده نشود مشتری اصلاً به محصول توجهی نمی‌کند و در صورتی که این الزامات رعایت شوند هم، رضایت و خشنودی فراهم نمی‌شود، چراکه به‌صورت پیش‌فرض این نوع نیازها باید برطرف شده باشد.

این الزامات معمولاً مربوط به مسائل ایمنی، دوام محصول و موارد این‌چنینی است. رعایت این الزامات در واقع شرط ورود شما به بازار است. در صورت برآورده نشدن مشتری بسیار ناراضی خواهد بود و در صورت برآورده شدن هم چندان خشنود نخواهد بود.

اگر به سمینار موفقیت می‌روید، می‌خواهید در مورد موفقیت صحبت شود. اگر لپ‌تاپی می‌خرید انتظار دارید روشن شود. اگر کتابی می‌خرید می‌خواهید جلد و

صفحات آن سالم باشد. این‌ها تماماً الزامات اساسی هستند که اگر برآورده نشوند شما آن محصول را نخواهید خرید. باید توجه کنیم که مشتری این‌گونه مسائل را مطرح نمی‌کند و این شما هستید که باید این الزامات را تشخیص دهید.

الزامات عملکردی

الزامات عملکردی، از آن دسته الزاماتی هستند که همه‌روزه در مورد آن‌ها می‌شنویم. مشتریان این‌گونه نیازها را به‌صورت واضح بیان می‌کنند. این که دوست دارم لپ‌تاپم این مشخصات را داشته باشد. این که دوست دارم مصرف سوخت ماشینم فلان مقدار باشد. کیسه هوا داشته باشد و ... همگی از این نوع الزامات هستند. این‌گونه نیازها در صورت برآورده شدن موجب خشنودی مشتری و در صورت برآورده نشدن موجب نارضایتی او خواهد شد. مشتری این موارد را به‌صورت علنی بیان می‌کند. درواقع برای اینکه بتوانید در بازار باقی بمانید می‌بایست این الزامات را رعایت کنید.

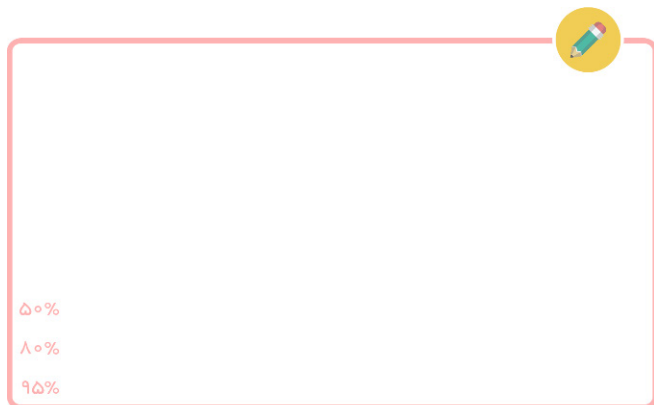
الزامات انگیزشی

دسته‌ی سوم الزامات یعنی الزامات انگیزشی، در صورت برآورده نشدن موجب نارضایتی مشتریان نمی‌شوند ولی اگر برآورده شود، رضایتمندی او را به دنبال دارد. به‌عنوان مثال اگر در سمینارهای خود برخی محصولاتتان را به‌صورت رایگان ارائه دهید، مطمئناً مخاطبان شما خوشحال می‌شوند ولی اگر این کار انجام نشود نیز مخاطبان ناراضی نخواهند بود. اگر برای خرید ماشین وام بدون بهره بدهند، مشتری خوشنود می‌شود ولی اگر این نیاز برطرف نشود مشتری عصبانی نمی‌شود.

رعایت این‌گونه الزامات جایگاه شما را به‌عنوان یک تولیدکننده یا ارائه‌دهنده‌ی خدمات از رقبا متمایز می‌کند. باید مراقب بود که معمولاً این خدمات ویژه به‌سرعت توسط رقبا کپی‌برداری می‌شود و شما نیاز دارید که این الزامات را به سطح بالاتری ارتقا ببخشید.

■ رفته‌رفته الزامات انگیزشی به عملکردی و عملکردی به اساسی تبدیل می‌شوند.

به عنوان مثال داشتن کیسه هوا در خودروها تا همین سال‌های اخیر به عنوان یک مزیت رقابتی و الزامی انگیزشی محسوب می‌شد ولی رفته‌رفته و با الزامی شدن کیسه هوا برای تولیدات جدید، این نیاز به یک نیاز عملکردی تبدیل شده است.



اصل دوم: شناسایی جریان ارزش^۱

همان‌طور که گفتیم مشتری به دنبال ارزش است. ببینید آن جریان و فرایندهایی که این ارزش مورد نظر مشتری را تولید می‌کنند به چه شکل عمل می‌کنند. جریان‌های موجود را شناسایی کنید و سعی کنید اتلاف را در این جریان‌ها از بین ببرید. در واقع می‌بایست فرایندهای تولیدی خود را تجزیه و تحلیل کنید. در این میان به سه نوع فعالیت برمی‌خورید. همان فعالیت‌های خوب، بد، زشت:

- ۱- فعالیت‌هایی که آشکارا ارزش آفرینند.
- ۲- فعالیت‌هایی که ارزش آفرین نیستند، ولی ضروری‌اند؛ یعنی در صورت حذف در روند تولید خلل ایجاد می‌کنند. (مودای نوع اول)
- ۳- فعالیت‌هایی که هیچ ارزشی نمی‌آفرینند و به راحتی می‌توان آن‌ها را حذف کرد. (مودای نوع دوم)

فراموش کنید رقابتان چه کار می‌کنند شما جریان‌های ارزش را در کسب و کار خود تحلیل کنید و اتلاف‌های موجود در آن‌ها را حذف کنید. جالب است بدانید

1. Value stream

شرکت کوکاکولا در دهه‌ی ۹۰ میلادی با تحلیل جریان‌های ارزش برای نوشابه‌های تولیدی خود متوجه شد که میزان کار مفیدی که بر روی قوطی‌های نوشابه می‌شود تنها ۳ ساعت است درحالی‌که پروسه‌ی تولید آن‌ها از ابتدا تا انتها حدوداً ۳۱۹ روز طول می‌کشد. همه این اتلاف‌ها به دلیل حمل‌ونقل‌ها و انتظارات و تأخیرها و موداهای این‌چنینی بوده است.

اصل سوم: حرکت^۱

برای ایجاد حرکت، شما می‌بایست کاری کنید که جریان ارزش بدون وقفه کار کند. درواقع در این مرحله باید هرگونه انتظار و تأخیر را از فرایندها حذف کنید طوری که آنچه از دید مشتری ارزشمند است، جایی متوقف نشود. اینجا همان جایی است که می‌گوییم تا حد ممکن انبارها را کوچک کنید. درواقع انبارها باعث می‌شوند که کالایی که از دید مشتری ارزشمند است ثابت مانده و در انتظار فعالیت بعدی بمانند.

اصل چهارم: کش^۲

یکی از ویژگی‌های تولید ناب، به‌کارگیری سیستم تولید کششی در آن است. سیستمی که اوهنو^۳ از یک سوپرمارکت بزرگ در آمریکا الهام گرفت. درواقع این سیستم به این شکل عمل می‌کند که با فروش یک محصول در فروشگاه، جای خالی آن به‌عنوان یک درخواست برای تولیدکننده ارسال می‌شود و او به همان میزان تولید می‌کند. از این طریق تولیدکننده تنها به میزان نیاز فروشگاه تولید می‌کند نه بر اساس پیش‌بینی‌ها خودش.

در این نوع سیستم یعنی سیستم کششی تا زمانی که نیازی وجود نداشته باشد، شما تولید نمی‌کنید ولی هر وقت نیاز شد می‌بایست به‌سرعت تولید را آغاز کنید. تولید حتی‌الامکان می‌بایست در محل یا نزدیکی محل فروش انجام شود تا حمل‌ونقل به حداقل برسد.

1. flow
2. pull
3. Taiichi Ohno

انواع تولید از نظر عرضه و تقاضا:

- **تولید کششی (pull system):** تولیدی است که انجام فعالیت در آن مبنای تقاضای مشتریان صورت می‌گیرد.
- **تولید فشاری (push system):** تولیدی است که انجام فعالیت در آن بر مبنای پیش‌بینی تقاضا توسط عرضه‌کنندگان صورت می‌گیرد.

اصل پنجم. کمال^۱

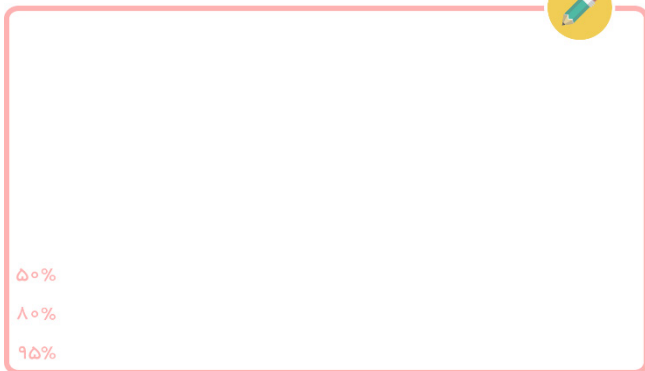
زمانی که گام‌های قبل را پشت سر گذاشتید، یعنی دقیقاً مشخص کردید که مشتری چه می‌خواهد، جریان (هایی) که این ارزش را تولید می‌کنند، کدامند و به چه شکل عمل می‌کنند، حرکتی پیوسته برای تولید این ارزش به وجود آوردید و نهایتاً سیستم کششی را در کسب‌وکار خود پیاده‌سازی کردید، حال زمان پرداختن به این اصل تولید ناب، یعنی تعقیب کمال است. کمال عبارت است از، از بین بردن کامل مودا به‌طوری که همه فعالیت‌های که طی جریان ارزش انجام می‌گیرند، ارزش‌آفرین باشند.

اگر اصول قبل به‌درستی انجام شده باشند، تا حد زیادی خود مجموعه کاری به سمت کمال پیش می‌رود. افراد خودبه‌خود کمک می‌کنند که اتلاف‌ها حذف شوند، چرا که مزایای حذف اتلاف را مشخصاً دیده‌اند. در نظر گرفتن یک نقطه هدف، یک وضعیت ایده‌آل کمک می‌کند که سازمان مسیر خود را به‌درستی تشخیص دهد. هرچند که ممکن است هیچ‌گاه به آن کمال دست پیدا نکنند ولی تلاش در این مسیر باعث می‌شود که حداقل به وضعیتی بهتر از وضعیت فعلی دست پیدا کنید.

شما صد درصد از پرتاب‌هایی را که انجام نداده‌اید، از دست فواید داد. مایکل جردن



1. perfection



اصولی که ژاپن را متحول کرد

بعد از جنگ جهانی دوم به درخواست اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن (JUSE)، پروفیسور دمینگ سلسله سخنرانی‌هایی را در مورد کیفیت و اهمیت آن برای مدیران ژاپنی برگزار کرد که تحولی را نگرش آن‌ها نسبت به کیفیت به وجود آورد و همین امر باعث شد که ژاپن به‌عنوان یکی از بهترین‌های حوزه‌ی کیفیت در دنیا شناخته شود. یکی از اعتقادات دکتر دمینگ این بود که افزایش کیفیت، هزینه‌ها را کاهش می‌دهد. شاید برای ما کمی عجیب به نظر برسد ولی پیشنهاد می‌کنم برای اینکه این موضوع برایتان ملموس شود حتماً کتاب آموزه‌های دکتر دمینگ از رافائل آگواپو را مطالعه کنید. آگواپو از شاگردان دکتر دمینگ بوده که در این کتاب تفکر ایشان نسبت به کیفیت را به‌خوبی بیان می‌کند. بیا بید نگاهی به ۱۴ اصلی که توسط دمینگ ارائه شد، بیندازیم.

اصل اول. هدف اصلی بهبود مستمر است

برای اینکه بدانیم به کجا می‌رویم باید هدفمان را تعیین کنیم. در کسب‌وکار نیز داشتن هدف الزامی است و مهم‌ترین هدفی که می‌بایست یک سازمان دنبال کند، بهبود مستمر محصولات است! با تعیین اینکه استانداردهای جهانی در کسب‌کار ما چیست، می‌توان آن را به‌عنوان هدف اولیه در نظر گرفت. با بهبود مستمر کیفیت خدمات و محصولات، تلاش می‌شود که ابتدا به این نقطه و سپس

فرا تر از آن دست‌یافت.



اگر هدف‌گذاری به‌درستی انجام نشود، یعنی هدف دست‌نیافتنی یا مبهم باشد، تلاش‌های شما بی‌نتیجه خواهد ماند. برای اینکه اهدافتان را به‌درستی تعیین کنید می‌توانید از الگوی SMART برای هدف‌گذاری استفاده کنید.

هدف باید smart باشد

این قسمت را اگر تمایل داشتید می‌توانید مطالعه کنید چرا که احتمالاً این ابزار هدف‌گذاری را می‌شناسید و با آن آشنایی دارید. اگر تاکنون با ابزار SMART را برای هدف‌گذاری آشنا نبوده‌اید، پیشنهاد می‌کنم حتماً این قسمت را بخوانید.^۱ اهدافی که تعیین می‌کنید باید از ۵ ویژگی برخوردار باشند.

● Specific. مشخص باشد

اولین ویژگی که در تعیین هدف باید مدنظر قرار گیرد، ساده بودن آن است. اهداف تعیین‌شده باید ساده، روشن و قابل‌درک باشند. «امروز چند صفحه از کتاب "کلید را بزن" را می‌خوانم». این جمله نمونه‌ای از یک هدف مبهم است ولی «امروز از صفحه‌ی ۲۵ تا صفحه‌ی ۴۵ کتاب "کلید را بزن" را می‌خوانم»، هدفی روشن و ساده است.

۱. در منابع مختلف SMART بودن هدف به شکل‌های مختلف بیان می‌شود. به‌عنوان مثال در برخی منابع حرف A نشان‌دهنده‌ی قابل‌دستیابی بودن هدف (attainable) است و در برخی منابع به معنای مورد توافق بودن (agreed upon).

● Measurable. قابل اندازه‌گیری باشد

اهداف باید به‌گونه‌ای تعیین شوند که قابل ارزیابی و اندازه‌گیری باشند و بتوان میزان دستیابی به آن را ارزیابی کرد.

نمونه اهداف غیرقابل اندازه‌گیری:

● می‌خواهم چند صفحه از کتاب "کلید را بزن" را بخوانم.

● می‌خواهم انسان موفق‌تری باشم.

● می‌خواهم وضع مالی خوبی داشته باشم.

● می‌خواهم فروش زیادی داشته باشم.

● می‌خواهم زندگی خوبی با همسر داشته باشم.

میزان موفقیت، وضع مالی، فروش و ارتباطات خوب در این اهداف مشخص نیست. همین‌طور زمان رسیدن به آن‌ها نیز در اینجا به‌صورت روشن و قابل اندازه‌گیری بیان نشده است.

● Attainable. قابل دستیابی باشد

اهداف باید قابل دستیابی باشند؛ یعنی اهداف باید به‌گونه‌ای تعیین شوند که در واقعیت عملی باشند. به‌عنوان مثال اگر درآمد فعلی شخص یک میلیون تومان در ماه باشد و به خود بگوید از ما آینده می‌خواهم درآمد را به ماهی ۱۰۰ میلیون تومان برسانم، احتمالاً یک جای کار می‌لنگد!

در اینجا باید مراقب مرز بین واقعی نبودن هدف و مؤثر بودن آن باشیم. گاهی اوقات اهداف طوری تعیین شده‌اند که در واقعیت نمی‌توان به آن‌ها دست پیدا کرد ولی گاهی اوقات بزرگ بودن هدف باعث ایجاد انگیزه در شما می‌شود. باید اهداف را طوری تعیین کنید که در عین انگیزشی بودن، با امکانات و منابع موجود قابل دستیابی باشند.

● Relevant. مرتبط باشد

اهداف باید با نیازهای شما مرتبط باشد. اگر نیازتان را به‌درستی مشخص نکرده باشید، هرچقدر هم که هدف‌گذاری شما اصولی باشد، راه به‌جایی نمی‌برید. در واقع تمام تلاشتان را می‌کنید ولی نتیجه چیزی نخواهد بود که شما می‌خواستید!

● Time based. محدودیت زمانی داشته باشد

اهداف باید زمان سررسید یا Deadline داشته باشند. اگر زمانی برای رسیدن به این اهداف تعیین نکنید، مطمئناً دستیابی به آن‌ها یا هرگز نخواهد رسید یا در زمانی خیلی بیشتر از زمان مورد انتظار به آن‌ها می‌رسید. در فصل آینده در مورد قانونی به نام قانون پارکینسون صحبت خواهیم کرد که این موضوع را شفاف‌تر می‌کند.

اصل دوم. ایجاد فلسفه جدید مدیریت در سازمان

برای اینکه بتوانیم اصول دمینگ را به خوبی پیاده کنیم، نیاز هست که نوع نگاهمان را تغییر دهیم. شاید تغییر دیدگاه مدیری که چندین سال تجربه دارد، سخت باشد ولی برای اجرای اصول دمینگ نیاز داریم که در این جهت تغییر کنیم.

تغییر همیشه با مقاومت روبرو می‌شود. ولی همیشه این مقاومت به دلیل تغییر شرایط نیست، گاهی به دلیل مبهم بودن هدف است. یکی از کتاب‌های بسیار خوب که به ما آموزش می‌دهد چگونه تغییر را پیاده‌سازی کنیم، کتاب «کلید را بزن» یا به انگلیسی Switch است. این کتاب نوشته دو برادر به نام چپ هیث و دن هیث است که پیشنهاد می‌کنم حتماً آن را تهیه و به کتابخانه خود اضافه کنید.^۱ در این کتاب الگویی به شما معرفی می‌شود که به وسیله‌ی آن می‌توانید تمام جنبه‌های منطقی و احساسی مغز را در هنگام به وجود آوردن تغییر مدنظر قرار دهید. می‌توانید خلاصه‌ای از این کتاب را در بخش معرفی کتاب وبسایت من یعنی nabsazi.com مطالعه کنید.

۱. این کتاب کتابی است که به نظرم خواندنش برای همه الزامی است. چه پدر و مادری که می‌خواهند رفتار کودک خود را تغییر دهند، چه مدیری که می‌خواهد رفتار و فرهنگ سازمانی خود را تغییر دهد.



۵۰%

۸۰%

۹۵%

اصل سوم. به‌منظور بهبود کیفیت به بازرسی اتکا نکنید

به نظر شما جدا کردن محصولات باکیفیت از محصولات معیوب و بی‌کیفیت، چه سودی خواهد داشت؟ آیا جداسازی آن‌ها کیفیت را افزایش می‌دهد؟! آیا در این حالت هزینه‌های شما کاهش می‌یابد؟ پاسخ قطعاً خیر است. بازرسی و جداسازی محصولات سالم و ناسالم نمی‌تواند کیفیت محصولات شما را افزایش دهد، بلکه تنها تلاش می‌کند که محصولات معیوب به دست مشتری نرسند. چه مشتری داخلی باشد چه مشتری نهایی محصول. در واقع باید کیفیت در فرایند تولید ایجاد شود نه در بازرسی. این‌طور در نظر بگیریم که حالت ایده‌آل این است که اصلاً محصول معیوبی تولید نشود و بازرسی حذف شود! ولی از آنجایی که این حالت ایده‌آل کمتر رخ می‌دهد، پس ما علاوه بر بازرسی محصول می‌بایست کیفیت را در هنگام تولید و در فرایندها ایجاد کنیم.

همین نوع نگاه باعث شد تا حوزه‌ای به نام کنترل فرایند آماری^۱ درزمینه‌ی کیفیت به وجود بیاید. به‌وسیله‌ی ابزارهایی که کنترل فرایند آماری (SPC) در اختیار شما قرار می‌دهد می‌توانید فرایندهای کاری خود را به‌طور مداوم کنترل کنید. در اینجا این ابزارها را که به ابزارهای هفتگانه‌ی کنترل کیفیت معروف‌اند، کمی باهم بررسی می‌کنیم.

۱. برگه کنترل

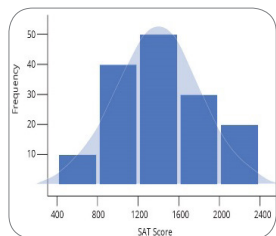
	اردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور	مهر	آبان	آذر	دی	بهمن	اسفند	جمع
نقص ۱	۲۷	۱۷	۲۱	۱۴	۱۲	۲۲	۲۵	۲۲	۲۰	۳۵	۳۳	۲۸۷
نقص ۲	۵	۴	۱۳	۹	۱۰	۵	۵	۸	۷	۹	۱۱	۹۵
نقص ۳	۴۵	۴۷	۴۱	۱۴	۲۸	۳۲	۳۵	۵۱	۲۲	۲۹	۴۰	۴۲۷
نقص ۴	۱۴	۱۳	۱۵	۱۲	۱۳	۱۰	۱۲	۱۶	۱۸	۱۸	۱۵	۱۷۱
نقص ۵	۵۳	۶۸	۵۵	۱۲	۴۱	۳۵	۳۷	۷۱	۱۹	۱۵	۳۹	۴۸۰
نقص ۶	۶۲	۸۳	۶۵	۱۲	۴۹	۴۰	۴۲	۸۵	۲۰	۱۲	۴۲	۵۵۰
نقص ۷	۱	۹	۵	۳	۷	۵	۷	۱۰	۱۴	۹	۶	۸۶
جمع	۲۰۶	۲۴۰	۲۱۵	۷۷	۱۵۹	۱۴۸	۱۶۲	۲۶۳	۱۲۱	۱۲۸	۱۸۶	۲۰۹۵

این ابزار شامل جدولی است که در آن انواع خطاها نوشته شده و زمان بروز هر کدام از آن‌ها در جدول ثبت می‌شود. از این طریق هم خطاها و نقص‌هایی که بیش از همه اتفاق می‌افتند مشخص می‌گردد و هم زمان‌هایی که بیشترین میزان خطا رخ می‌دهد، مشخص می‌شود. از این طریق شما می‌توانید با دقت بیشتری روی خطاهای مهم و همچنین زمان‌های مهم که در آن بیشترین خطا رخ می‌دهد، کار کنید.

به‌عنوان مثال در این برگه مشخص است که بیشترین نقص‌ها در خرداد، اردیبهشت و آبان ماه رخ داده است. همچنین بیشترین تعداد نقص مربوط به نقص‌های ۳، ۵، ۶ است. حال باید بررسی کرد که علت این مشکلات چه بوده. شاید در این ماه‌ها مواد اولیه تغییر کرده باشد، شاید اپراتورها تغییر کرده باشند و....

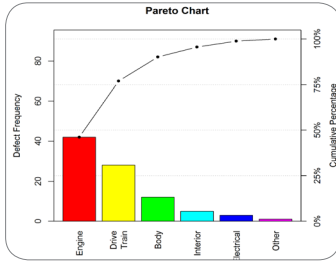
۲. هیستوگرام

این ابزار که احتمالاً همه با آن آشنایی دارند یک ابزار بسیار قوی برای نشان دادن فراوانی شاخص‌های کمی است. به‌عنوان مثال شما به وسیله‌ی هیستوگرام می‌توانید متوجه شوید در چه ماه‌هایی بیشترین فروش را داشته‌اید (میزان فروش به‌عنوان یک شاخص کمی می‌تواند ارزیابی شود). همچنین متوجه می‌شوید که فروش شما از چه روند یا اصطلاحاً توزیع آماری پیروی می‌کند.



۳. نمودار پارتو

این ابزار نیز همانند هیستوگرام شکلی میله‌ای (ستونی) دارد. تفاوت آن با هیستوگرام در این است که این نمودار برای شاخص‌های کیفی استفاده می‌شود. به‌عنوان مثال می‌توانید مشخص کنید که بیشترین تعداد نقص در تولید یک قطعه مربوط به کدام نقص است (نوع نقص یک شاخص کیفی است).

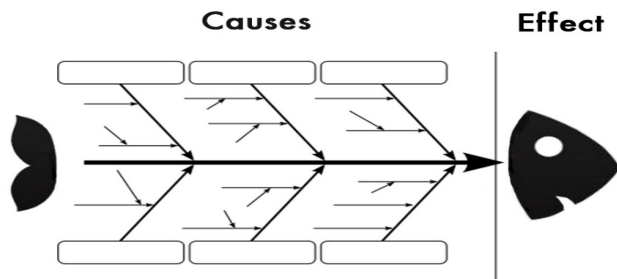


تفاوت دیگر این نمودار با هیستوگرام در این است که شما می‌بایست در این نمودار داده‌ها را از بیشترین به کمترین مرتب کنید. از این طریق موارد پر اهمیتی که در قانون معروف پارتو یا همان ۲۰/۸۰ مدنظر است، مشخص می‌شود.

۴. نمودار علت و معلول

این نمودار که به نمودار استخوان ماهی نیز معروف است برای تشخیص مهم‌ترین علت‌هایی که باعث به وجود آمدن مشکل می‌شود، به کار گرفته می‌شود. به‌عنوان مثال زمانی که شما می‌خواهید بدانید، چه عواملی باعث می‌شود که بازاریابی خوبی نداشته باشید. این مشکل یعنی بازاریابی ضعیف را در سر ماهی قرار می‌دهید و علت‌های بروز این مشکل را به کمک توفان فکری و به کمک کارشناسان شناسایی می‌کنید. به‌عنوان مثال این مشکلات می‌تواند شامل ظاهر و بسته‌بندی نامناسب محصول یا نحوه‌ی ارائه‌ی نامناسب یا بودجه‌ی ناکافی برای بازاریابی و مسائلی این‌چنینی باشد. هرچه علت‌های بروز این مشکل مهم‌تر باشند به ستون فقرات و استخوان‌های اصلی نزدیک‌تر خواهند بود. این نمودار راه‌حلی به شما ارائه نمی‌کند، صرفاً به شما کمک می‌کند که تمامی علت‌های بروز مشکل را با توجه به میزان اهمیت هر کدام، در یکجا ببینید و چیزی از قلم نیافتد. معمولاً ریشه مشکلات در ۶ دسته قرار می‌گیرد: ۱. نیروی انسانی ۲. تجهیزات ۳. محیط ۴. مدیریت ۵. مواد و اجزا ۶. روش‌ها و فرایندها^۱.

۱. این ۶ دسته به ۶M معروف‌اند.



۵. نمودار تمرکز نقص‌ها

این نمودار یا بهتر بگوییم شکل برای محصولات فیزیکی بیشتر کاربرد دارد. ابتدا شکل ظاهری محصول را روی کاغذی چاپ می‌کنید. سپس با بروز هر مشکل در محصول، علامتی در قسمت مربوطه بر روی شکل بزنید. به‌عنوان مثال اگر شما پیراهن تولید می‌کنید. ابتدا طرح کلی پیراهن را روی کاغذی چاپ می‌کنید سپس هر بار که پیراهنی زدگی داشت محل زدگی را روی کاغذ علامت می‌زنید. به این وسیله شما می‌توانید متوجه شوید که بیشترین خرابی‌ها در کدام قسمت‌ها انجام می‌شود و علت بروز آن‌ها را راحت‌تر شناسایی کنید.

Reject shirts Check Sheet Date: 22-7/99 Batch: 23

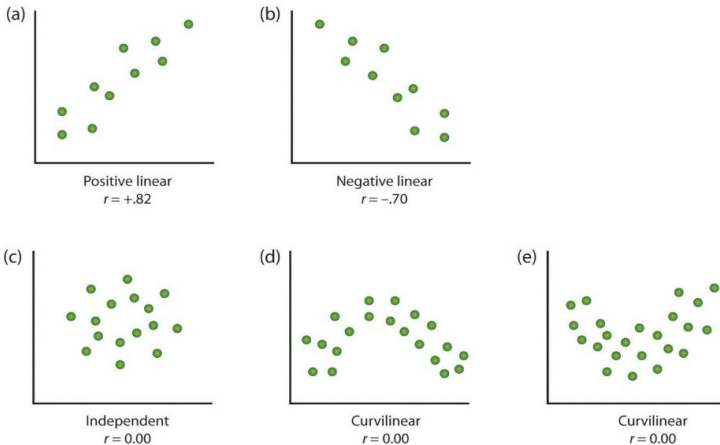
Shirts rejected

○ = flaw
□ = tear
△ = mark

۶. نمودار پراکندگی

این نمودار برای تشخیص رابطه‌ی بین دو متغیر به کار می‌رود. به‌عنوان مثال اگر شما می‌خواهید بدانید که با افزایش سرعت ماشین، مصرف سوخت چگونه تغییر می‌کند به‌وسیله این نمودار روند این دو شاخص را نسبت به هم رسم می‌کنید. به این شکل خواهید دید که مثلاً با افزایش سرعت، مصرف سوخت نیز افزایش می‌یابد. در شکل زیر نمونه‌هایی از این نمودار را می‌بینید.

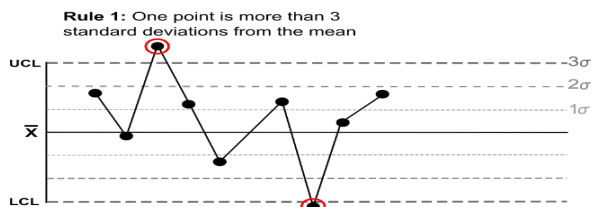
نکته‌ای که باید در این نمودار مورد توجه قرار داد این است که ممکن است افزایش هردوی این موارد بستگی به عامل سومی داشته باشد و عملاً این دو مورد به هم ارتباطی نداشته باشند. مثلاً فرض کنید کسی به شما بگوید زمانی که مصرف سوخت بالاتر می‌رود کنترل ماشین سخت‌تر می‌شود. اگر این مورد را روی نمودار پراکندگی بررسی کنید، خواهید دید که این حرف صحیح است! پس شما می‌توانید نتیجه بگیرید که افزایش مصرف سوخت، فرمان‌پذیری و کنترل خودرو را کم می‌کند. در حالی که این نوع نتیجه‌گیری اشتباه است و هردوی این عوامل یعنی افزایش سوخت و کاهش فرمان‌پذیری به افزایش سرعت (عامل سوم) بستگی دارند!



۷. نمودار کنترل

این نمودار که به‌عنوان مهم‌ترین ابزار از ابزارهای هفت‌گانه به شمار می‌رود. یک نمودار ساده ولی درعین‌حال بسیار بسیار مفید برای کنترل کردن فرایندها است. فرض کنید شما یک تولیدکننده‌ی نوشابه هستید. همان‌طور که پیش‌تر گفتیم مشتری و شما، هردو به دنبال ثبات هستید. مشتری دوست ندارد نوشابه‌ای کمتر از مقدار درج‌شده روی بطری تحویل بگیرد و شما هم برای اینکه هزینه‌های تولیدتان بالا نرود، دوست ندارید بیشتر از حجم درج‌شده تولید کنید. از طرفی به دنبال این هستید که این در یک حجم ثابت و بدون نوسان تولید کنید که کمترین

میزان ضایعات را به دنبال داشته باشد. اینجاست که نمودار کنترل به کمک شما می‌آید.



در این نمودار حدود قابل قبولی از حجم نوشابه برای فرایند تولید مشخص می‌شود و تا زمانی که شما در این بازه تولید می‌کنید تمامی نقاط درج شده روی این نمودار، بین حدود قرار می‌گیرند. به محض اینکه نقطه‌ای روی حدود یا خارج از آن افتاد، احتمالاً مشکلی در فرآیند رخ داده که می‌بایست بررسی و در صورت لزوم برطرف شود. این نمودار چند مزیت عمده دارد:

- **فرآیند کنترل می‌شود نه محصول نهایی:** زمانی که شما از این نمودار استفاده می‌کنید بلافاصله بعد از ایجاد محصول معیوبی در خط تولید آن را شناسایی و علت آن را رفع می‌کنید. پس شما اجازه نمی‌دهید که محصولات تولید شوند و بازرسی نهایی محصولات معیوب را از غیر معیوب جدا کند. در واقع بازرسی نهایی کیفیت را افزایش نمی‌دهد فقط محصول معیوب و غیر معیوب را جدا می‌کند ولی با کنترل فرایند شما کیفیت را کنترل و بهبود می‌بخشید.

- **توقف‌ها و دست‌کاری‌های بی‌جا حذف می‌شوند:** زمانی که شما می‌دانید تولید در یک بازه مشخص در حال انجام است نیازی نیست با کمترین کاهش یا افزایش در مشخصات، واکنشی نشان دهید. بلکه با تغییری که خارج از محدوده‌ی مجاز باشد واکنش نشان خواهید داد. از این طریق از تنظیمات ناب‌جای دستگاه‌ها که احتمالاً منجر به تولید محصولات معیوب بیشتری شود، جلوگیری می‌شود. در واقع تغییرات جزئی که به آن‌ها خطاهای تصادفی (خطای نوع اول) می‌گوییم، طبیعی هستند و نیازی نیست، نسبت به آن‌ها واکنش نشان داده شود.

● **روندهای بروز مشکل مشخص می‌شوند:** گاهی اوقات محصولات در بازه موردنظر تولید می‌شوند ولی شما روندهای معناداری را روی نمودار مشاهده می‌کنید. مثلاً نقاط کم‌کم به‌طرف بالا یا پایین میل می‌کنند یا نقاط حالت سینوسی دارند. این امر خود نشان‌دهنده‌ی خطای نوع دوم یا خطای با دلیل (بتا) است که باید پیگیری شود. خطاهای با دلیل می‌توانند علل مختلفی مثل تعویض شیفت، تغییر در مواد اولیه، مشکلات دستگاه‌ها و ... داشته باشند. توجه کنید که به‌احتمال قوی در صورتی که از نمودار کنترل استفاده نکنید، یا این روندها را تشخیص نخواهید داد یا دیرتر از حالت عادی تشخیص داده می‌شوند.

● **کاهش هزینه‌ها:** زمانی که شما فرایند را کنترل می‌کنید، خطاها و مشکلات احتمالی سریعاً مشخص می‌شود و محصول معیوب کمتری تولید خواهد شد که بالتبع هزینه کمتری برای شما در پی خواهد داشت.

در اینجا برای اینکه مفهوم خطاهای تصادفی و با دلیل برای شما روشن‌تر شود پیشنهاد می‌کنم این بازی را که از دکتر عباس سقایی یاد گرفتیم اجرا کنید:

قلم و کاغذی بیاورید و ابتدا اگر راست‌دست هستید با دست راست و اگر چپ‌دست هستید با دست چپ سعی کنید یک سطر کامل، حرف a انگلیسی را بنویسید. سپس با دست دیگرتان این کار را انجام دهید؛ یعنی اگر راست‌دست هستید با دست چپ و اگر چپ‌دست هستید با دست راست این کار را انجام دهید.

حال ببینید که این دو سطر چه تفاوتی باهم دارند. حروف a در سطر اول خیلی مرتب‌تر و زیباتر هستند ولی سطر دوم چنگی به دل نمی‌زند! اگر خوب دقت کنید می‌بینید که تمامی aها باهم متفاوت‌اند. چه آن‌هایی که در سطر اول نوشته‌اید چه آن‌هایی که در سطر دوم نوشته‌اید. درواقع در سطر اول خطاهای تصادفی رخ داده است و شما اگر تمام تلاشتان را انجام دهید نیز این تفاوت‌ها وجود دارند. ولی خطاها در سطر دوم تصادفی رخ نداده‌اند؛ و این نوع خطا برای شما قابل‌قبول نیست. این نوع خطا را خطای با دلیل می‌نامیم. درواقع دلیل بروز این خطا استفاده نکردن از دست تخصصی شما بود است. در تولید نیز به همین ترتیب است. برخی مشکلات و خطاها جزو ذات فرایند هستند و نیازی به اصلاح آن‌ها وجود ندارد ولی مشکلات با دلیل که معمولاً به خاطر خرابی دستگاه، تغییر

اپراتور یا تغییر در موارد اولیه است می‌بایست سریعاً شناسایی و رفع شوند.



۵۰%

۸۰%

۹۵%

اصل چهارم. قیمت‌ها تأمین‌کنندگان را مشخص نمی‌کنند

گاهی اوقات برای اینکه بتوانیم هزینه‌های خود را کاهش دهیم دست به دامان فروشندگانی می‌شویم که قیمت ارزان‌تری ارائه می‌دهند. احتمالاً ضرب‌المثل منسوب به انگلیسی‌ها را شنیده‌اید:

■ من آن قدر پولدار نیستم که جنس ارزان بخرم!

در کارخانه‌ای مشغول به کار بودم که هم مواد اولیه و هم ماشین‌آلات آن همگی از تولیدات نامرغوب چینی بودند. همین موضوع باعث می‌شد که خط تولید دائماً متوقف شود. دستگاه‌ها مدام تنظیم شوند. میزان ضایعات به شدت افزایش پیدا کند. دوباره‌کاری‌ها افزایش یابند و نهایتاً انواع و اقسام مودهای موجود رخ دهند!

درواقع هرچند خرید جنس ارزان‌تر به ظاهر کم‌هزینه‌تر است ولی نهایتاً هزینه‌ی بیشتری برای شما به دنبال خواهد داشت. این هزینه‌های اضافی را در صنعت و تولید به‌وضوح مشخص است. نتیجه اینکه می‌بایست تأمین‌کنندگانی را انتخاب کرد که نیاز شما را با بهترین کیفیت پاسخ می‌دهند نه آن‌هایی که با کمترین قیمت آن را در اختیار شما قرار می‌دهند. پیشنهاد می‌شود که تأمین‌کنندگان

موردنظران را به خط تولید آورده تا از نزدیک نیازهای شما را درک کنند. از این طریق علاوه بر کاهش هزینه‌های نهایی می‌توانید قیمت تمام‌شده‌ی پائین‌تری نیز ارائه دهید.

اصل پنجم. بهبود مستمر سیستم تولید و خدمات



آنچه را بهبود داده‌اید، باز هم بهبود دهید. پیروز ووماک

این اصل در واقع همان است که منجر شد من نرم‌افزار اکسل را یاد بگیرم. این اصل همان اصلی است که هدف اصلی ماست. باید بدانیم که وضعیت عالی وجود ندارد. در هر جایگاهی که هستیم می‌توانیم بهتر عمل کنیم. بهبود مستمر باید برای همه، چه مدیر و چه کارمند به‌گونه‌ای جا بیافتد که همه به آن احساس نیاز کنند.

چرخه‌ی PDCA از جمله ابزارهای بهبود مستمر است که توسط دمینگ ارائه شد و پیش‌تر در مورد آن صحبت کردیم.

اصل ششم. آموزش در خصوص شغل را برگزار کنید

همان‌طور که در ابتدای کتاب هم گفته شد، آموزش اتلاف نیست. این وظیفه‌ی مدیریت است که آموزش را در سازمان جاری کند. متأسفانه آموزش کارکنان در اغلب موارد نادیده گرفته می‌شود چرا که نتایج آن اغلب بلندمدت و غیرملموس است. معمولاً اگر قرار بر کاهش هزینه‌ها باشد، طرح‌های آموزشی اولین گزینه برای حذف شدن هستند.

اصل هفتم. رهبری کنید

رهبری با مدیریت متفاوت است. رهبری کردن یعنی بتوان چنان نفوذی در افراد داشت که آن‌ها بدون نیاز به اعمال فشار نیز کار خود را به‌خوبی انجام دهند. در واقع یک رهبر کاری می‌کند که کارکنانش مجذوب او و شخصیت او شوند و به همین خاطر تمام تلاش خود را می‌کنند که او را آزرده‌خاطر نکنند.

اصل هشتم. ترس را در محیط کار از بین ببرید

ایجاد ترس و رقابت بین افراد نه تنها به افزایش کارایی آن‌ها منجر نمی‌شود بلکه خلاقیت و بهره‌وری آن‌ها را کاهش می‌دهد. ویدیوی بسیار جالبی در این مورد از آقای دن پینک^۱ در وبسایت TED وجود دارد که به نظر من گویای همه چیز است. پیشنهاد می‌کنم حتماً حتماً آن را ببینید چون نگاه شما نسبت به رقابت را تغییر می‌دهد؛ یعنی همان چیزی که دکتر دمینگ به آن معتقد بود، ایجاد رقابت بین افراد کار را بدتر می‌کند! می‌توانید این ویدیو را با نام *the puzzle of motivation* در وبسایت TED.com مشاهده کنید (این ویدیو با زیرنویس فارسی نیز در آنجا ارائه شده است).^۲



تا حد ممکن ترس و رقابت را از شرایط کاری حذف کنید تا ذهن افراد را برای آزادانه فکر کردن، آماده کنید.



نیازی نیست سفت تر کار کنید کافیست هوشمندانه تر کار کنید! (دوادمینگ)

اصل نهم. حذف محدودیتها و موانع موجود بین قسمت‌ها

همان‌طور که در بخش تفکر کل‌نگر و اتلاف گفتیم، می‌بایست مجموعه کاری را در قالب یک سیستم ببینیم؛ یعنی اجزایی که باهم کار می‌کنند نه جداگانه. موانع دست‌وپا گیر و بی‌مورد را که در همکاری این اجزا اختلال ایجاد می‌کند را از میان بردارید. اصل سوم از اصول پنج‌گانه ناب را به خاطر دارید؟ حرکت. جریان‌ی روان از ارزش را ایجاد کنید.

1. Dan Pink

www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation

۲. لینک مستقیم این ویدیو:

اصل دهم. پرهیز از دادن شعارهای بی‌محتوا

قول‌ها و شعارهایی که عملی نمی‌شوند، هرچند در کوتاه‌مدت ممکن است تنش و اضطراب را کم کند ولی در بلندمدت جواب نمی‌دهند. زمانی که این شعارها و وعده‌ها عملی نشوند، علاوه بر بی‌اعتمادی، انگیزه کارکنان نیز از بین می‌رود. مسئول بخش کنترل پروژه‌ی شرکتی بودم که خدمات خود را در سراسر استان ارائه می‌کرد. آن‌ها برای مدیریت بهتر مشکلات، استان را منطقه بندی کرده بودند و برای هر منطقه شخصی را به‌عنوان سرپرست آن قرار داده بودند. یکی از سرپرستان دقیقاً چنین تفکری داشت. معتقد بود که ما بایستی کارکنان مناطق (زیردستان) را با وعده دادن امیدوار نگه‌داریم. به همین خاطر اغلب به آن‌ها قول‌هایی می‌داد که شرکت توانایی برآورده ساختن آن‌ها را نداشت.

کم‌کم فشار از سمت کارکنان مناطق زیاد شد که حق و حقوق وعده داده‌شده شان را می‌خواستند. این امر موجب ایجاد تنشی در شرکت می‌شد و بیشترین فشار را نیز خود سرپرست منطقه تحمل می‌کرد. چرا که هم از طرف کارکنان زیردستش به او فشار وارد می‌شد که حق و حقوقمان را می‌خواهیم و هم از طرف مدیریت ارشد به او فشار آورده می‌شد که امکان ارائه‌ی چنین خدماتی وجود ندارد. این شد که برخی از کارکنان از شرکت جدا شدند. جالب بود که این شخص کماکان بر عقیده‌ی خود پافشاری می‌کرد و به‌جای اینکه واقعیت‌ها را بیان کند تنها جنبه‌های احتمالی مثبت را بیان می‌کرد.



۵۰%

۸۰%

۹۵%

اصل یازدهم. حذف سهمیه‌ها و اهداف کمی

تصور کنید به دو نفر از دوستان خود بگویید این هفته سه کتاب بخوانید و خلاصه‌ی آن‌ها را برای من بیاورید. یکی از آن‌ها در پایان هفته خلاصه‌ی سه کتاب را برای شما می‌آورد و یکی دیگر تنها خلاصه‌ی یکی از آن‌ها را برایتان می‌آورد. احتمالاً این‌طور نتیجه می‌گیرید که دوستی که یک کتاب آورده کم‌کاری کرده است. ولی با کمی بررسی متوجه می‌شوید دوست اول خلاصه‌ی کتاب‌ها را از اینترنت کپی کرده ولی دوست دوم واقعاً آن کتاب را خوانده است. با دقت در جزئیات متوجه می‌شوید، خلاصه‌هایی که دوست اول آورده پر از اشتباه است ولی دوست دوم خلاصه‌ای صحیح و زیبا ارائه شده است. کدامیک ارزشمندتر است؟ در مدیریت نیز دقیقاً چنین اتفاقی می‌افتد. اگر صرفاً به آمار و ارقام تکیه کنید این احتمال وجود دارد که کارکنان شما اطلاعات غلط به شما بدهند. از طرفی تنها دغدغه‌ی کارکنان رسیدن به هدف خواهد بود. به همین دلیل هر طور شده سعی می‌کند کار خود را به پایان برساند که در این صورت تنها چیزی که این وسط فدا می‌شود، کیفیت است!

اصل دوازدهم. افزایش غرور و لذت از کار

زمانی که تازه وارد بازار کار شده بودم، در شرکتی استخدام شدم که کارکنان آن به‌شدت درگیر پروژه‌ها و کارهای خودشان بودند و این شرکت نیاز به فردی داشت که بتواند فارغ از این دغدغه‌ها، ایده پردازی کند و طرح‌هایی را برای خروج از رکود به شرکت ارائه دهد. آن‌ها من را انتخاب کردند. من به‌واسطه‌ی علاقه‌ی وافری که به مسئله‌ی بهبود مستمر داشتم، ساعت‌ها روی موضوعات فکر می‌کردم و روزانه دو سه ساعت اضافه‌کاری می‌ایستادم که ایده‌های خود را پخته‌تر کنم. گویا خستگی برای من معنایی نداشت. همه‌ی این‌ها به این دلیل بود که به این کار علاقه داشتم. اگر عشق و علاقه به کار در کارکنان وجود ندارد، سعی کنید آن را ایجاد کنید. آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها شریک کنید. برگزاری دوره‌های آموزشی درزمینه‌ی بهبود فردی در روحیه و عملکرد کارکنان بسیار بسیار مفید است. درواقع آنچه که باعث می‌شود کارکنان با بیشترین توان خود کار کنند، همین روحیه و علاقه است.

اگر می‌خواهید نیروی کار جدیدی استخدام کنید تمام تلاش خود را برای پیدا کردن نیروی علاقه‌مند به آن کار بکنید. شخصی که علاقه‌مند باشد حتی اگر تخصص و تجربه‌ی کافی برای کار نداشته باشد، تلاش خود را می‌کند که بهترین خود را ارائه کند و مدام به یادگیری ادامه می‌دهد. این افراد در مقایسه با افرادی که تخصص کافی دارند ولی علاقه‌ای به آن حیطة‌ی کاری ندارند اغلب بهتر عمل می‌کنند چرا که افراد متخصص ولی بی‌علاقه، به دانش فعلی خود اکتفا می‌کنند ولی افراد علاقه‌مند همیشه در حال یادگیری هستند.

اصل سیزدهم. برنامه‌ریزی به‌منظور آموزش و خود اصلاحی کارکنان

باید به سمتی حرکت کرد که خود کارکنان به دنبال آموزش و یادگیری بروند؛ یعنی دوره‌ها باید به‌گونه‌ای باشد که افرادی علاقه‌مند به یادگیری تربیت کنند. در این صورت حتی زمانی که آموزش‌ها متوقف شود نیز افراد شخصاً برای یادگیری اقدام می‌کنند.

راهکاری که من پیشنهاد می‌کنم این است که در ابتدا درزمینه‌ی بهبود فردی، کارکنان آموزش آغاز شود. زمانی که شما بهبود فردی را آغاز کنید، خودبه‌خود افرادی را به وجود می‌آورید که عزت‌نفس بالایی دارند، دید مثبتی به زندگی و کار و پیشرفت دارند. شما آن‌ها را به اشخاصی تبدیل می‌کنید که اهمیت مطالعه را درک می‌کنند. از این‌رو آموزش‌های مرتبط با حوزه‌های کاری به‌مراتب ساده‌تر و با انگیزه‌ی بیشتری انجام می‌شود.

اصل چهاردهم. برای دگرگونی همه کارکنان را به کار بگیرند

زمانی که سیزده اصل قبل به‌دقت و درستی اجرا شد، نوبت به این اصل می‌رسد. حال وقت آن رسیده که کارکنان خود به‌درستی متوجه شوند که هدف سازمان چیست؟ چطور در این مسیر گام بردارند؟ کیفیت در چه جایگاهی قرار دارد؟ وقت آن رسیده که دگرگونی را ایجاد کنند!



۵۰%

۸۰%

۹۵%

نظام آراستگی ۵S

اگر آلودگی و یا اتلافی رخ دهد، به نظر شما در کدام شرایط می‌توانید سریع‌تر آن را تشخیص دهید؟ یک محیط تمیز و آراسته یا یک محیط به‌هم‌ریخته و نامرتب؟

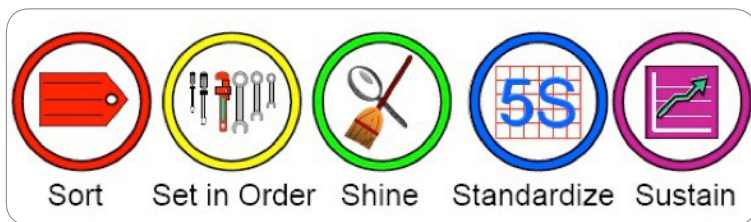
روش ۵S در واقع روشی است که به شما کمک می‌کند محیط کاری زیباتر، منظم‌تر و ایمن‌تری داشته باشید. نظام آراستگی ۵S محیطی را برای شما فراهم می‌آورد تا پیاده‌سازی هر نوع بهبود یا سیستم بهره‌وری دیگر، بهتر و ساده‌تر انجام شود. اگر شما بتوانید محیطی تمیز و استاندارد را ایجاد کنید که در آن همه چیز در جای مشخص و با روال مشخصی انجام شود، می‌توان گفت استانداردی را تعریف کرده‌اید که بروز خطا و مشکل را بلافاصله می‌بینید.

انباری خانه‌ها شامل وسایلی است که مدت‌هاست بلااستفاده گوشه‌ای افتاده‌اند. در صورتی که نیاز به چیزی داشته باشید به‌سختی آن را پیدا می‌کنید. باید انبوهی از وسایل غیرضروری را کنار زده تا آن وسیله را پیدا کنید. اگر پیدا کنید! این‌گونه مشکلات در مراکز صنعتی به‌شدت می‌تواند هزینه‌زا باشد. وقت شما را تلف می‌کند. امکان خرابی و فرسودگی محصولات و ماشین‌آلات وجود دارد. در واقع اگر شما محیطی آراسته داشته باشید بلافاصله می‌توانید متوجه شوید که این ماشین در حال نشت روغن است. این تیغه شکسته است، این کالا در حال تمام

شدن است و ... ولی اگر محیطی آشفته داشته باشید به احتمال زیاد مشکلات این‌چنینی به راحتی مشاهده نمی‌شوند.

۵S به شما کمک می‌کند که محیطی منظم و آراسته داشته باشید و علاوه بر آن به زبان مشترکی بین تمامی افراد برسید. هر شخصی از روی علائم، نشانه‌ها و توضیحاتی که با روش ۵S ارائه می‌شود می‌داند که چه کار باید انجام دهد. این روش همان‌طور که از نامش پیداست، از ۵ مرحله تشکیل شده است:^۱

- Sort: تفکیک
- Set in order: تعیین بهترین مکان
- Shine: درخشیدن
- Standardization: استانداردسازی
- Sustain: فرهنگ‌سازی و ایجاد عادت



همین حالا تصمیم بگیرید که ۵S را در کجاها اجرا می‌کنید. لیستی از آن‌ها را در کادر زیر بنویسید و با کوچک‌ترین مکان، کار را آغاز کنید. به‌عنوان مثال می‌توانید از کیف پول، کشوی کار، اتاق خواب، خانه یا کل محل کار شروع کنید. همچنین یک بازه‌ی زمانی محدود برای اجرای آن در نظر بگیرید و دقیقاً بنویسید که چقدر وقت برای اجرای آن خواهید گذاشت.

۱. ۵S در واقع یک روش ژاپنی است که مراحل آن به زبان ژاپنی با S شروع می‌شود و در برگردان آن به زبان انگلیسی نیز سعی شده این موضوع حفظ شود.



حال هر کدام از این مراحل را باهم بررسی می‌کنیم:

مرحله‌ی اول . تفکیک

اغلب ما در خانه انباری داریم. این انباری‌ها پر از وسایلی هستند که مدت‌های زیادیست حتی یک‌بار هم کسی به آن‌ها سر نزده است. به‌عنوان مثال در خانه‌ی پدری ما اتاقی را به‌عنوان انباری در نظر گرفته‌اند که در آن انواع و اقسام وسایل ضروری، غیرضروری، مواد غذایی، شوینده، یخچال و ... وجود دارد. برخی نقاط این انبار به‌واقع کاملاً غیرقابل دسترس هستند! به‌عنوان مثال، چادر مسافرتی زیر تخت گذاشته‌شده و روی آن پر از وسیله و جلوی آن تا شعاع دومتری پر شده است. خب عملاً دسترسی به این چادر غیرممکن است و البته این چادر چندین سال هم هست که استفاده‌نشده! یا کارتن‌های خالی وسایل که به هیچ دردی نمی‌خورند و هرماه به آن‌ها اضافه می‌شود. از این نوع انبارها در خانه‌های ما و حتی در محیط‌های کاری ما نیز وجود دارد.

ولی شاید این سؤال پیش بیاید که مگر چه اشکالی دارد اگر این انبارها وجود داشته باشند؟ مگر چه می‌شود که این وسایل را نگه‌داریم؟ خب ممکن است یک روزی این وسایل بدرد بخورد، چرا باید آن‌ها را دور بریزیم؟

به خاطر اینکه دلمان نمی‌آید وسایلی که داریم را دور بیندازیم روزبه‌روز انبارمان را پُرتر و بزرگ و بزرگ‌تر می‌کنیم. در انبارها هم وسایل موردنیاز و هم وسایل غیرضروری وجود دارند. برخی از این وسایل روزانه مورد استفاده قرار می‌گیرند، برخی ماهی یک‌بار، برخی سالی یک‌بار و برخی هرگز! اگر خوب دقت کنیم بعضی از وسایل مدت‌هاست که اصلاً استفاده‌نشده و ما آن‌ها را برای روز مبادا

کنار گذاشته‌ایم یا حیفمان می‌آید آن‌ها را دور بریزیم! بحث ما دور ریختن تمامی وسایل نیست بلکه بهینه‌سازی انبار است؛ یعنی اینکه اقلام دسته‌بندی شوند که کدامیک ضروری، کدامیک کم‌تر مورد استفاده قرار می‌گیرند و کدامیک کاملاً دورریختنی هستند و پس‌از آن به‌گونه‌ای مرتب و سازمان‌دهی شوند که تمامی وسایل به‌آسانی قابل دستیابی باشند.

چرا باید انبارها کوچک و مرتب شوند؟

● **تلف نشدن وقت:** از مهم‌ترین دلایل ساماندهی انبار این است که وقت‌مان برای پیدا کردن وسیله مورد نظر تلف نشود. وقتی انباری به‌هم‌ریخته و پر از وسیله دارید پیدا کردن یک جسم مشخص در میان انبوهی از اقلام ضروری و غیرضروری کاری دشوار و زمان‌بر است. اینجاست که وقت گران‌بهای شما دقیقاً تلف می‌شود.

● **کاهش هزینه‌ها:** دلیل دیگر برای این که می‌بایست انبارمان را مرتب کنیم این است که از فضای موجود نهایت استفاده را ببریم. زمانی که وسایل به‌صورت بی‌نظم در انبار وجود داشته باشند. علاوه بر اینکه زمان شما برای پیدا کردن وسایل تلف می‌شود، فضای موجود نیز عملاً تلف می‌شود. با مرتب چیدن وسایل و خارج کردن اقلام غیرضروری از انبار، فضای بیشتری از انبار آزاد خواهد شد که در بسیاری از موارد هزینه‌های شما را به‌شدت کاهش می‌دهد. به‌عنوان مثال اگر شما سوله‌ای ۱۰۰۰ مترمربعی برای انبار خود در نظر گرفته‌اید با مرتب‌سازی انبار، امکان دارد این فضا تا ۵۰٪ نیز آزاد شود. پس عملاً شما نیازی به یک سوله‌ی ۱۰۰۰ مترمربعی نخواهید داشت و می‌توانید با کرایه کردن فضایی کوچک‌تر، هم اجاره‌ی کمتری بپردازید، هم‌زمان کمتری تلف کنید و هم بهره‌وری را افزایش دهید. از این طریق وسایل کمتری نیز گم می‌شوند. امکان خرابی، فرسایش، فساد و ... کم می‌شود.

● **افزایش ایمنی:** مورد بعد افزایش ایمنی برای کار در انبار است. زمانی که اجسام مرتب و در جای صحیح چیده شده باشند امکان ریزش، سرخوردن و افتادن وسایل می‌شود و آسیب‌هایی را هم برای افرادی که وارد انبار می‌شوند هم

خود وسایل به وجود می آورد.

● **لذت بردن از محیطی پاکیزه:** هر چیزی که نظم داشته باشد دلپذیر است. زمانی که میز کارتان را مرتب می کنید، زمانی که اتاق و خانه تان را تمیز می کنید همه‌ی این‌ها باعث می شود از دیدن آن‌ها لذت بیشتری ببرید. این تمیزی و نظم در انبارها هم وجود دارد. این نظم کمک می کند شما آرامش فکری داشته باشید که همه‌ی وسایل سر جای خود در مکانی مشخص و امن قرار دارند. اگر چیزی لازم دارید به سرعت می توانید پیدا کنید و ...

خب باید با این وسایل چه کار کنیم؟

همین جمعه دست به کار شوید. اگر خانه‌ی پدری را بخواهید مرتب کنید. احتمالاً کارت‌تان سخت تر می شود. چون به مرور زمان دل بستگی‌های آن‌ها به وسایلشان بیشتر شده و همین موضوع کار را دشوار می کند. شاید بهتر باشد با مرتب کردن اتاق یا خانه‌ی خود شروع کنید.

پیش از هر چیز نیاز دارید اقلام را دسته بندی کنید. در این مرحله، تمامی وسایل ضروری و غیرضروری را از هم تفکیک کنید و دورریختنی را دور بریزید.

برچسب قرمز (RED TAG)

برای تعیین موارد غیرضروری می توانید از برچسب‌های قرمز رنگ (RED TAG) استفاده کنید. به این ترتیب که شما به تمامی وسایلی که فکر می کنید غیرضروری هستند، برچسب قرمز می زنید و آن‌ها را در محلی مشخص قرار می دهید. به عنوان مثال اگر می خواهید خانه را مرتب کنید می توانید گوشه‌ای از اتاق یا بالکن را به عنوان محلی برای نگهداری وسایل برچسب خورده در نظر بگیرید.

هر زمان که به آن وسیله نیاز داشتید، برچسب آن را برمی دارید و آن را در محل موردنظر تان استفاده می کنید. بعد از گذشت مدت زمان از پیش تعیین شده، می توان گفت وسایلی که هنوز برچسب قرمز دارند، غیرضروری هستند یا حداقل نیازی نیست که در محیط کار نگهداری شوند.



- نکاتی که باید در مورد برچسب‌های قرمز در نظر گرفت این است که برخی اطلاعات بسته به اهمیت موضوع برای شما می‌تواند روی برچسب‌ها درج شود:
- بخشی که در آن وسیله استفاده شده است.
 - دلیل برچسب قرمز زدن به وسیله
 - تاریخ برچسب‌زنی
 - مدت‌زمانی که در صورت عدم استفاده، وسیله‌ی موردنظر غیرضروری تشخیص داده می‌شود.
 - همچنین این نکات نیز می‌بایست در مورد برچسب‌زنی مدنظر قرار گرفته شود:
 - محیطی را برای اقلام برچسب خورده در نظر بگیرید. این محیط می‌تواند یک قفسه، یک اتاق یا هر چیز دیگری باشد.
 - مشخص کنید در صورت غیرضروری تشخیص داده شدن وسیله، می‌خواهید با آن چه کار کنید؟ ممکن است بخواهید، آن را دور بریزید، بفروشید، در جای دیگری به کار ببرید یا آن را معاوضه کنید.
 - به‌طور مداوم عملیات برچسب‌زنی و برداشت برچسب‌ها را اجرا کنید.
- در موارد حرفه‌ای‌تر بسته به اهمیت وسیله از برچسب‌ها بارنگ‌های متفاوتی استفاده می‌شود. مثلاً قرمز برای غیرضروری‌ها، زرد برای کمی ضروری و ...
- حال در کادر زیر بنویسید، در مکانی که برای اجرای ۵S در نظر گرفتید، چطور می‌توانید این مرحله را اجرا کنید.

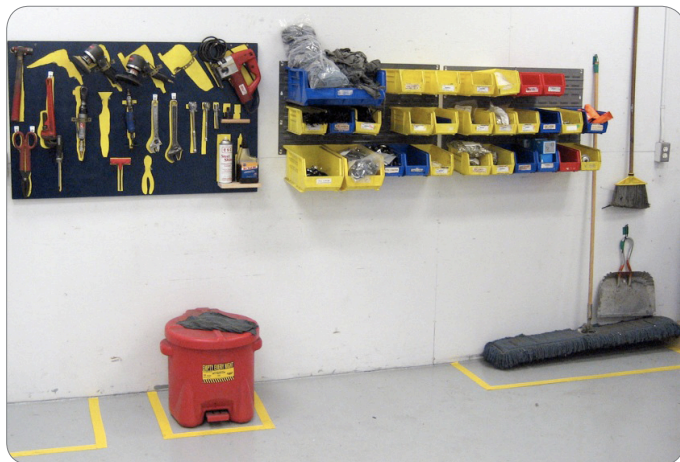


مرحله‌ی دوم. تعیین بهترین مکان

حال که ارقام ضروری و غیر ضروری تفکیک شد و ارقام اولویت‌بندی شدند، بهترین مکان قرارگیری آن‌ها را مشخص کنید. بسته به میزان استفاده‌ی شما از هر وسیله، می‌بایست آن را در فاصله‌ای متناسب از خود قرار دهید. این موضوع در اتلاف‌هایی نظیر حرکات اضافه، نقل‌وانتقال‌های اضافی و مهم‌تر از همه اتلاف زمان بسیار مهم است. به‌عنوان مثال نیازی نیست، زونکن‌های بایگانی را که ماهی یک‌بار به آن‌ها سر می‌زنید روی میزتان قرار دهید. یا اگر اپراتوری هستید که از یک ابزار خاص زیاد استفاده نمی‌کنید، آن را به کمرتان ببندید. پس باید بهترین مکان هر قلم را از نظر دسترسی مشخص کنید و اجسام خطرناک را در جای خود محکم کنید.

برای این کار می‌توانید نقشه‌ای که چیدمان فعلی وسایل را نشان می‌دهد، بر روی کاغذ بزرگی رسم کنید و رفت‌وآمدها را روی آن مشخص کنید. با تکمیل نمودن آن متوجه خواهید شد که چقدر از این رفت‌وآمدها اضافیست و می‌توان آن‌ها را اصلاح کرد. پس از تکمیل نقشه‌ی فعلی، نقشه‌ی دیگری را در کنار آن بچسبانید و از کارکنان بخواهید که وضع فعلی را اصلاح کنند. چه با جابجایی وسایل چه با اصلاح حرکات. سپس طرح اصلاح‌شده را به مدت یک هفته تا ۱۰ روز در کنار طرح قدیمی بچسبانید تا اگر هنوز نیز اصلاحاتی قابل انجام است اجرا شود. با اصلاح نقشه‌ی فعلی، طرح جدیدی را ارائه کنید و تمامی وسایل را با استفاده از این طرح مجدداً بچینند.

همچنین تا می‌توانید برای ساده‌سازی دسترسی از علائم دیداری استفاده کنید. در این مرحله علاوه بر اینکه جای مناسب اشیا را مشخص می‌کنید، می‌بایست از برچسب‌ها و علائم، هم برای مشخص کردن مکان اجسام و هم به‌عنوان راهنما استفاده کنید. وسیله‌ای که روی زمین قرار می‌گیرند معمولاً فضای موردنیاز آن‌ها با برچسبی مشخص می‌شود. اگر وسیله یا ابزاری را آویزان می‌کنید می‌توانید از سایه‌هایی که نشان‌دهنده‌ی شکل اجسام است استفاده کنید. به‌این ترتیب جای هر ابزار و وسیله دقیقاً مشخص می‌شود. نام‌گذاری اتاق‌ها، نامی که جلو میز هر فرد قرار دارد، خطوط کف بیمارستان‌ها که شما را به بخش‌های موردنظر هدایت می‌کند، همگی نمونه کارهای است که در این مرحله انجام می‌شود.




استفاده از علائم دیداری اطلاعات مفیدی را می‌تواند در اختیار شما قرار دهد. به‌عنوان مثال زمانی که شما از سایه‌ها استفاده می‌کنید نه تنها می‌توانید بدانید که چه ابزارهایی در این مکان نگهداری می‌شوند بلکه با یک نگاه متوجه می‌شوید چه ابزارهایی در حال حاضر در حال استفاده شدن هستند و کدامیک می‌توان استفاده کرد. این نوع گزارش دهی به‌مراتب سریع‌تر، قابل‌درک‌تر و واضح‌تر از زمانی است که شما چیزی را مکتوب و یا بدتر از آن شفاهی گزارش دهید. به‌عنوان مثال دیدن یک صفحه که شکل آچارهای مختلف روی آن کشیده شده است و بودن یا نبودن آچارها را نمایش می‌دهد به‌مراتب گویاتر از حالتی است که شما جدولی از ابزارهای موجود و ناموجود را در گزارش‌هایتان بیاورید!

معمولاً تابلوهایی با علامت: TO DO ، DOING ، DONE یعنی کارهای که باید انجام شوند، آن‌هایی که در حال انجام هستند و کارهایی که انجام شده، بسیار مفید هستند. از روی این تابلوها و تعداد کارها شما می‌توانید متوجه شوید که چه موقع باید بیشتر کار کنید، چه موقع کمتر؟ چه کارهایی اولویت دارد چه کارهایی ندارد؟ هر کار در حال حاضر در چه مرحله‌ای قرار دارد و ...

به‌طور کلی در همه‌جا تصاویر بهتر از نوشته‌ها کار می‌کنند. تا می‌توانید از تصاویر ساده و مفید استفاده کنید.

TO DO	DOING	DONE
I A	D C	B A
J	F E	
	G	

حال ببینید در مکانی که برای اجرای ۵S در نظر گرفتید، بهترین مکان برای اجسام کجاست و چطور می‌توانید از علائم و هشدارها استفاده کنید. موارد موردنظرتان را در کادر زیر بنویسید.



مرحله سوم. پاکیزه‌سازی

■ در این مرحله می‌بایست در صورت امکان تمامی آلودگی‌ها و منابع آن را حذف یا حداقل کنترل کنیم!

آلودگی‌ها انواع مختلفی دارند. این آلودگی‌ها می‌توانند از گردوغبار روی میز و شیشه‌ها گرفته تا آلودگی‌های ناشی از نشستی روغن یا ضایعات دستگاه‌ها باشد. علاوه بر آن آلودگی‌های صوتی را هم نباید از یاد برد. صداهایی نظیر صدای ماشین‌آلات تولیدی در حین کار و حتی مواردی مثل بلند بودن زنگ تلفن، مکالمات بلند تلفنی و ... همگی می‌توانند جزو آلودگی‌ها محسوب شده که می‌بایست آن‌ها را حذف یا کنترل کنیم.

حذف آلودگی‌ها از محیط باعث می‌شود محیطی به‌مراتب دل‌نشین‌تر داشته باشیم و این امر روحیه‌ی افراد را به‌شدت بالا می‌برد و در بازدهی کاری آن‌ها مؤثر خواهد بود. خود من باوجوداینکه میز کارم همیشه مرتب و تمیز است ولی علاوه بر کثیفی‌های موردی که پیش می‌آید، به‌صورت هفتگی نیز آن را تمیز می‌کنم. وقتی که محل کار شما تمیز باشد، تازه شما دوست دارید شروع به کار کنید. این امر در بهره‌وری کاریتان به‌شدت مؤثر است. اگر به‌صورت شیفتی کار می‌کنید این مرحله را حتماً در پایان هر شیفت انجام دهید تا شیفت بعد نیز در محیطی تمیز شروع به کار کند.



درواقع تمامی مراحل ۵S می‌بایست جزئی از کار روزانه باشد نه چیزی جدا از آن. باید این دید که هر کس مسئول شیفت خود است کنار گذاشته شود و به این تفکر که همه دست‌به‌دست هم می‌دهیم که محیطی تمیز داشته باشیم جایگزین آن شود.

ایستگاه‌های ۵S درست کنید که هر کدام بخش‌هایی را تحت پوشش خود دارند و شامل تمامی وسایل موردنیاز برای تمیزکاری هستند. جارو، گردگیر، شیشه‌پاک‌کن، سطل زباله و ... همچنین مشخص کنید چه شخص یا افرادی وظیفه نظافت را بر عهده‌دارند؟ شیوه‌ی تمیزکاری به چه شکل باید انجام شود؟ چه چیزهایی باید تمیز شوند؟

همچنین می‌بایست زمان‌های مشخصی برای این تمیزکاری مشخص شود و پس از هر بار تمیزکاری با علامتی مشخص شود که این مکان تمیز شده است. بسته به محیطی که می‌خواهید 5S را اجرا کنید، نوع و حجم آلودگی متفاوت است. مواردی از آلودگی که می‌تواند در مکان مورد بررسی شما رخ دهد را در کادر زیر بنویسید.



یکی از مسائلی که در اینجا می‌توان مطرح کرد، توجه به اختلالات و خرابی‌های جزئی است. ما معمولاً تا زمانی که مشکل بزرگی پیش نیاید کاری انجام نمی‌دهیم و به مشکلات کوچک توجهی نمی‌کنیم. دقیقاً همانند مشکلاتی که در ماشین پیش می‌آید. اگر شما هم مثل من زمانی که سوار تاکسی می‌شوید کمی اوضاع ماشین را بررسی می‌کنید احتمالاً دیده‌اید که در بسیاری از تاکسی‌ها چراغ check موتور در صفحه کیلومتر روشن است و یا چراغ ترمزدستی و ... که رانندگان به آن بی‌توجهی می‌کنند. چرا که تاکنون برایشان مشکلی پیش نیارده است. به خاطر اینکه نتیجه این مشکلات و خرابی‌های جزئی به سرعت مشاهده نمی‌شود کسی به آن‌ها توجه نمی‌کند و پس از مدتی همین خرابی‌های کوچک مشکلات بزرگی را به وجود می‌آورد و هزینه‌های سنگینی را به دنبال خواهد داشت. از کارکنانتان بخواهید به خرابی‌ها و توقف‌های ناچیز نیز دقت کنند و آن‌ها را ثبت کنند. این اطلاعات را به بخش‌های فنی ارائه دهند تا این مشکلات جزئی برطرف شود. این کار علاوه بر اینکه از بروز مشکلات بزرگ بعدی جلوگیری می‌کند باعث می‌شود که رویه کاری نیز روزبه‌روز ارتقا بیابد و سرعت و کیفیت کار بالا برود.



۵۰%

۸۰%

۹۵%

مرحله‌ی چهارم. استانداردسازی



اگر تمامی مراحل قبل را به‌خوبی انجام داده‌اید احتمالاً محیطی تمیز و دل‌نشین، بدون هیچ‌گونه وسیله‌ی اضافی و با علائم و نشانه‌های مشخص خواهید داشت. این تمیزکاری‌ها به‌شدت بهره‌وری را بالا خواهد برد و تمرکز کارکنان را افزایش و اتلاف را کاهش می‌دهد. حالا نوبت این است که این روش‌ها و معیارها، مکتوب و استاندارد شوند. هدف ما از استانداردسازی و مکتوب کردن مراحل این است که

بتوانیم وضعیت موجود را به‌طور دائم ارزیابی کنیم تا علاوه بر جلوگیری از برهم خوردن نظم، بتوانیم روزبه‌روز وضعیت محیط کارمان را ارتقا ببخشیم. درواقع اشیا تمایل به بی‌نظمی دارند و برای جلوگیری از بروز مجدد بی‌نظمی می‌بایست معیارها و روش‌های استاندارد به‌روشنی بیان شوند. طوری که برای هر شخص تازه‌کاری قابل‌درک باشد. شما همچنین می‌بایست چک لیست‌هایی را تهیه کنید که به‌صورت دوره‌ای اجرای ۵S کنترل شود. می‌توانید از کارکنانی که داوطلب هستند برای ارزیابی کمک بگیرید و آن‌ها را آموزش دهید تا علاوه بر اجرای مستمر ۵S، هم‌زمان روحیه‌ی کار تیمی را نیز تقویت کنید. درواقع در این مرحله دستورالعمل‌های کاری ایجاد می‌کنیم. استانداردها باید ساده و گویا باشند؛ یعنی اگر چیز غیرعادی رخ داد به‌وسیله‌ی این استانداردها دقیقاً قابل تشخیص باشند.

برای اینکه بتوانید استانداردها را راحت‌تر تدوین کنید، می‌توانید به این سؤالات پاسخ دهید:

- وسایل موردنیاز و غیرضروری کدامند؟
- ملاک‌های ما برای تشخیص ضروری و غیرضروری بودن وسایل چیست؟
- علائم و نشانه‌ها به چه معنا هستند؟
- دوره‌های بازرسی در چه بازه‌هایی انجام می‌شود؟
- مناطق و اجسام و مواد خطرناک کدامند؟
- چه چیزهایی را باید پاکیزه کنیم؟
- چه کسی مسئول این عملیات است؟
- چه آموزش‌هایی موردنیاز است؟

مرحله‌ی پنجم. فرهنگ‌سازی

این مرحله، گام نهایی اجرای ۵S است. اگر تمامی مراحل قبل به‌درستی انجام شود ولی این مرحله اجرا نشود، عملاً تمامی زحمات شما بیهوده خواهد بود. معمولاً دلیلی که باعث می‌شود سازمان‌ها بعد از گذشت چند وقت، اجرای ۵S را کنار گذاشته یا حداقل با جدیت سابق آن را دنبال نکنند، همین است که این

مرحله را به‌درستی اجرا نمی‌شود. در این مرحله می‌بایست اجرای ۵S را به یک عادت برای همه تبدیل کنیم طوری که اجرای آن به یکی از وظایف روزانه‌ی ما تبدیل شود. ولی می‌دانیم که هیچ کاری با اجبار انجام نمی‌شود! پس شما می‌بایست با روش‌های انگیزشی نظیر برگزاری جلسات انگیزشی یا پوستره‌های آموزشی جذاب و یا حتی انتخاب کارمند یا بخش نمونه در اجرای ۵S، همگان را در اجرای آن سهیم کنید.

نیاز به تابلوی اعلاناتی دارید که عکس‌های وضعیت فعلی و وضعیت پس از اجرای ۵S را نشان دهد. علاوه بر آن می‌توانید اسم بخش یا کارمند نمونه در این زمینه را آنجا بزنید و از او قدردانی کنید. شعارها و آموزش‌های مرتبط با ۵S را در آن بچسبانید و ...

خلاصه این‌که به هر طریق ممکن اجرای ۵S را قطع نکنید و اجرای آن را تبدیل به عادت کنید.

داستان توپوتا

زمانی که توپوتا اواخر دهه‌ی ۹۰ میلادی در یکی از شعب ورشکست شده‌ی جنرال موتورز سرمایه‌گذاری کرد، بیش از ۵۰۰۰ نفر بیکار شده بودند. تنها امیدی که باعث می‌شد آن‌ها به سر کار برگردند، راه‌اندازی خط تولید جدیدی بود که این کارگران مجدداً در آنجا مشغول به کار شوند. از آنجایی که فضای کارخانه برای این کار به‌قدر کافی بزرگ نبود می‌بایست کارخانه جدیدی را خریداری و خط جدید را در آنجا راه‌اندازی می‌کردند. اعضای تیم ۵S دست‌به‌کار شدند و با اجرای این روش ۳۰ درصد از همان فضای قبلی را آزاد کردند که بیش از نیاز برای راه‌اندازی خط جدید بود. کارخانه با مدل جدید شروع به کار کرد و کارگری را اخراج نکرد.

حال یک‌بار، مراحل اجرای ۵S را باهم مرور می‌کنیم:

- تفکیک: اقلام ضروری و غیرضروری را مشخص و تفکیک کنید.
- تعیین بهترین مکان: بهترین مکان قرارگیری وسایل را با توجه به اولویت آن‌ها مشخص کنید. علائم فراموش نشوند!

- پاک‌سازی: آلودگی‌ها را حذف یا کنترل کنید.
- استانداردسازی: تمامی مراحل و معیارهای قبلی را مکتوب و استاندارد کنید.
- فرهنگ‌سازی: اجرای ۵S را به یک عادت روزانه تبدیل کنید.

موانع اجرای ۵S

بد نیست بدانیم که موانعی که بر سر راهمان برای اجرای این روش وجود دارد چیست تا به راحتی بتوان آن‌ها را مدیریت کرد. موانع احتمالی که باعث می‌شود ۵S اصلاً اجرا نشود یا به‌طور کامل اجرا نشود را می‌توان به این شکل خلاصه کرد:

- ساده تلقی کردن این روش
- مداوم بودن این روش
- تصور بر هزینه‌بر بودن این روش و بالتبع عدم تخصیص بودجه کافی برای اجرای آن

- توجه نکردن به بهره‌وری حاصل از اجرای آن
- عدم همکاری کافی کارکنان به‌خصوص در تدوین استانداردها
- عدم وجود فضای کافی برای قرار دادن اجسام در بهترین حالت

۵S پنج دقیقه‌ای

معمولاً شروع هر کاری بسیار دشوارتر از ادامه دادن آن است. برای همین پیشنهاد می‌کنم اگر قصد دارید کاری را انجام دهید که خیلی وقت است پشت گوش می‌اندازید، مثلاً مرتب کردن میز کارتان یا مرتب کردن فایل‌های کامپیوتر یا هر کار دیگری، تنها برای ۵ دقیقه آن را انجام دهید و بعد از ۵ دقیقه اگر دوست نداشتید ادامه ندهید. اتفاقی که می‌افتد این است که معمولاً پس از ۵ دقیقه می‌گویید، «تا اینجا که رفتم بذار تماشا کنم دیگه!» در واقع زمانی که سد اولیه شکسته شود ادامه مسیر ساده‌تر است. در کتابی خواندم که یکی از افراد می‌گفت هرروز صبح که بیدار می‌شدیم من و همسرم با صحنه‌ی ناخوشایندی در خانه مواجه می‌شدیم. هرروز صبح می‌دیدیم که کلی لیوان و ظرف و خوراکی از دیشب باقی‌مانده و ما هرروز صبح با دیدن این صحنه حس بدی پیدا می‌کردیم. او می‌گفت از زمانی که با تکنیک ۵ دقیقه آشنا شدم، هر شب قبل از خواب به

مدت ۵ دقیقه خودم و همسر دست‌به‌کار می‌شویم و یک‌خانه تکانی ۵ دقیقه‌ای انجام می‌دهیم.

کاری که خود من انجام می‌دهم و همیشه از آن جواب می‌گیرم استفاده از تایمر موبایل است. زمانی که خسته هستم و انرژی کافی برای کتاب خواندن ندارم، تایمر را می‌گذارم روی یک ساعت و در آن یک ساعت نه از سر میز بلند می‌شوم و نه گوشی موبایلم را در دسترسم قرار می‌دهم. در را می‌بندم و فقط تمرکز می‌کنم روی خواندن کتاب. این موضوع باعث می‌شود هم با سرعت بیشتری مطالعه کنم و هم باکیفیت بیشتر! به این شکل برای خودم تعهد زمانی ایجاد می‌کنم و بعد از آن بلند می‌شوم و چیزی می‌خورم و کنار خانواده وقت می‌گذرانم.



۵۰%

۸۰%

۹۵%

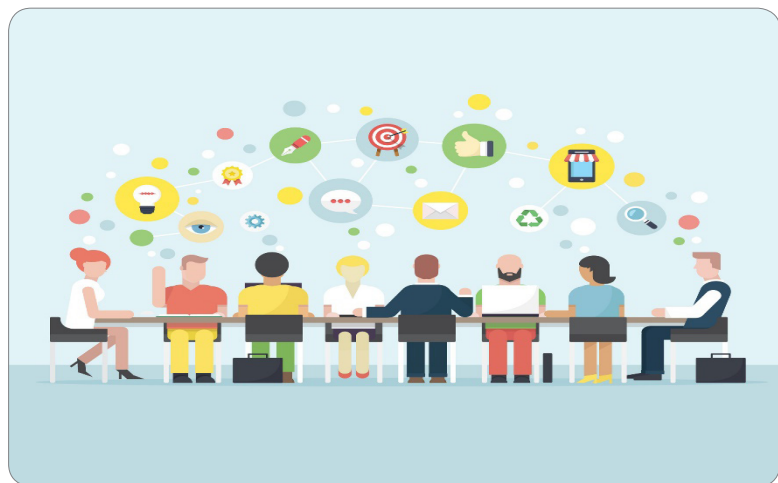
تصمیم بگیریم

زمانی که می‌خواهید، اتلاف‌ها را حذف کنید و رفته‌رفته چرخ‌های مربع را گرد کنید، نیاز دارید تصمیم بگیرید. تصمیم بگیرید که با کدام اتلاف شروع کنید؟ چه برنامه‌ای برای بهبود پیاده کنید؟ چه افرادی را به کار بگیرید؟ و تصمیمات بسیار دیگری که هر کدام می‌تواند نتایج خاص خود و گاهاً پرهزینه‌ای را به دنبال داشته باشد.

به همین خاطر مناسب دانستم در اینجا ابزارهایی را معرفی کنم که بتواند شما را در تصمیم‌گیری‌ها کمک کند. این ابزارها در عین سادگی بسیار مفیدند:

توفان فکری

■ هرگاه نیاز به لیستی از ایده‌ها داشتید، می‌توانید از توفان فکری کمک بگیرید.



مطمئناً شما در مورد این روش خواننده یا شنیده و یا حتی آن را به کار گرفته‌اید ولی اجازه دهید بار دیگر آن را باهم مرور کنیم. توفان فکری (Brainstorming) روشی است که در آن تعداد زیادی ایده خلق می‌شود و سپس آن ایده‌ها ارزیابی و بهترین آن‌ها انتخاب می‌شود. مشکلی که در این وسط پیش می‌آید این است که معمولاً یا از اجرای این روش غافل می‌شویم یا آن را به‌درستی به کار نمی‌بندیم! اجازه دهید این روش را با مثالی به شما توضیح دهم تا متوجه شوید مشکلات از کجا نشأت می‌گیرد.

فرض کنید شما مدیر یک شرکت هستید و می‌خواهید یک طرح انگیزشی برای افزایش فروش شرکت پیدا کنید. مثلاً جوایزی مثل کمک‌هزینه‌ی سفر، کمک‌هزینه‌ی خرید خودرو، اعطای تسهیلات و جوایزی از این‌دست را ممکن است در نظر داشته باشید ولی به دنبال بهترین گزینه هستید.



پیش از شروع جلسه می‌بایست از همکارانتان بخواهید که به چند ایده و راه‌حل اولیه فکر کنند و با ذهنی آماده به سر جلسه بیایند. سپس همه‌ی آن‌ها را برای شرکت در جلسه دعوت کنید. در ابتدای جلسه قوانین طوفان فکری را باهم مرور کنید. خروجی این جلسه قرار است تعداد زیادی ایده باشد که بعداً می‌خواهید آن‌ها را ارزیابی و بهترین طرح انگیزشی را از میان آن‌ها انتخاب کنید.

جلسه اگر به‌خوبی پیش برود، باید دقیقاً شاهد صحنه‌ای مثل بو دادن ذرت (پاپ‌گرن) باشید! همان‌طور که در هنگام بو دادن ذرت ابتدا تعداد کمی از ذرت‌ها شروع به باز شدن می‌کنند و سپس تعداد زیادی از آن‌ها با سروصدای زیاد به این طرف و آن طرف پرتاب می‌شوند و در آخر مجدداً این سروصدا می‌خوابد. ایده‌ها هم احتمالاً به همین صورت مطرح می‌شوند. در ابتدا تعداد کمی ایده مطرح می‌شود و کم‌کم بقیه گرم می‌شوند که ایده‌های خود را مطرح کنند. در اواسط جلسه تعداد زیادی ایده مطرح می‌شود که احتمالاً خیلی از آن‌ها پرت هستند و در آخر تبوتاب ایده پردازی مجدداً کاهش می‌یابد.

کاری که شما می‌بایست انجام دهید این است که ابتدا شخصی را برای ثبت کردن ایده‌ها انتخاب کنید. حتی‌الامکان ایده‌ها طوری ثبت شوند که همه بتوانند آن‌ها را ببینند. این کار باعث می‌شود اشخاص از ایده‌های مطرح‌شده هم ایده بگیرند و نظرات جدیدی شکل بگیرد. اولین ایده را می‌توانید خودتان مطرح کنید. می‌تواند ایده‌ی خنده‌داری باشد تا یخ‌شکنی اولیه صورت بگیرد و بقیه از ارائه ایده‌ها نترسند. مثلاً سفر به ماه برای همسر شخص برنده! شاید مسخره و بی‌پهوده به نظر برسد ولی برای شروع خوب است.

بدانید که اولین قانون این است که انتقاد و قضاوتی در این مرحله نباید صورت بگیرد. راه‌حل‌های بسیار ناب در دل همین ایده‌های به‌ظاهر مسخره نهفته است. این‌طور بگوییم که حتی این نوع ایده‌ها می‌بایست تشویق شوند. همین‌طور مراقب

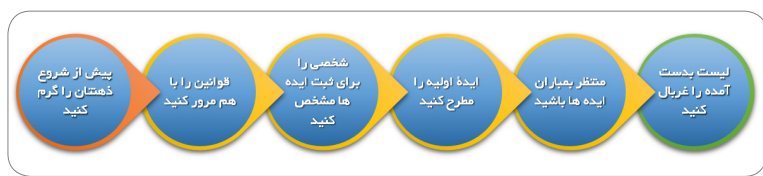
باشید که ممکن است برخی افراد بگویند این ایده جواب نمی‌دهد، این کار را قبلاً انجام داده‌ایم و مواردی از این قبیل. به آن‌ها تذکر دهید که الآن قرار نیست بگوییم کدام ایده خوب است کدام بد! چرا که با این کار با دست خودمان جلسه‌ی توفان فکری را نابود می‌کنیم. چون که همه قبل از ارائه ایده به این فکر خواهند کرد که ایده‌ی من خوب است یا بد؟ مسخره است یا نه؟ بگوییم؟ نگویم؟ و همین امر باعث می‌شود با تعداد کمی ایده‌ی معمولی و روتین جلسه پایان یابد! برای اجتناب از این کار می‌توانید همان نقدها را در قالب نظرات و ایده‌های جدید ارائه کنید.

- با قرعه‌کشی، آپارتمان بدهیم.
- برای همه‌ی مشتریان خوب کارت هدیه بدهیم.
- برخی از مشتریان خوب را استخدام شرکت کنیم.
- ماشین بدهیم.
- زمین بدهیم.
- پول نقد بدهیم.
- نشان مشتری خوش‌شانس دهیم.
- محصولات و خدمات شرکت را به مدت یک سال رایگان بدهیم.
- حضوری از او قدردانی کنیم.
- فقط پیامک تبریک به آن‌ها بزنیم. (آفرین اسم شما در قرعه‌کشی در اومد!)
- نامه‌ای با خط و امضای مدیرعامل برای تبریک به او بدهیم یک چمدان پول
- تقبل‌ی بدهیم.
- بن خرید کتاب بدهیم.
- و ...

خب احتمالاً با گفتن آن ایده بقیه افراد نیز در بحث شرکت می‌کنند و بمباران ایده‌ها کم‌کم شروع می‌شود. احتمالاً ایده‌هایی این‌چنینی مطرح می‌شود: تا می‌توانید می‌بایست ایده تولید کنید. کمیت بر کیفیت ارجحیت دارد. هرچه بیشتر بهتر! اجازه بدهید این ایده پردازی‌ها ادامه پیدا کند تا جایی که دیگر ایده‌ی چندانی باقی نماند و بوی سوختگی ذرت بلند شود!

حال شما لیست بلند بالایی از ایده‌های ناب و مسخره دارید که می‌بایست آن‌ها را تجزیه و تحلیل کنید و بهترین گزینه را انتخاب کنید. برای این کار می‌توانید از جدول T یا روش AHP که در ادامه گفته خواهد شد، استفاده کنید. ولی قبل از آن غربال اولیه‌ای از ایده‌ها انجام دهید. به کمک کارشناسان سعی کنید ایده‌ها را دسته‌بندی کنید. برخی از آن‌ها را که امکان دارد، باهم ترکیب کنید. ایده‌هایی را که امکان اجرا شدن ندارند، آرشیو کنید و از این طریق به یک لیست منطقی اولیه از ایده‌ها برسید.

روند توفان فکری را یک‌بار دیگر خلاصه می‌کنیم:



جدول T

جدول T یک جدول بسیار ساده است که به‌وسیله‌ی آن می‌توانید گزینه‌ی مناسب را از بین گزینه‌های موجود انتخاب کنید. درواقع این روش و روشی که جلوتر خواهیم گفت (روش AHP)، مکمل توفان فکری هستند. کار با این جدول بسیار ساده است. برای هر گزینه یک T می‌کشید. در یک سمت آن مزایا و در سمت دیگر معایب آن گزینه را می‌نویسید، همین! ساده و احتمالاً کمی بیهوده به نظر می‌رسد، این‌طور نیست؟

مزایا	معایب
•	•
•	•
•	•
•	•

شاید به نظر بیهوده برسد ولی تا زمانی که شروع به کشیدن و نوشتن آن نکنید متوجه اثر فوق‌العاده‌ی آن نخواهید شد! این جدول به شما کمک می‌کند که مزایا

و معایب هر ایده را از ذهن خود به روی کاغذ بیاورید. این کار هم باعث ملموس شدن مزایا و معایب خواهد شد و هم به شما کمک می‌کند تا تمامی جنبه‌های مثبت و منفی آن ایده را در نظر بگیرید و چیزی از قلم نیافتد. سپس با بررسی جدول‌ها و سنجش مزایا و معایب هر کدام بهترین ایده را انتخاب می‌کنید.

ولی شاید این سؤال برای شما پیش بیاید که ممکن است انتخاب به این سادگی امکان‌پذیر نباشد و برخی گزینه‌ها بسیار به هم نزدیک باشند. آن وقت چگونه انتخاب کنیم؟

کاری که باید انجام دهید این است که به هر مزیت و عیب نمره‌ای از یک تا ده بدهید و سپس با جمع این نمرات، هر گزینه‌ای که بیشترین نمره را به دست آورد انتخاب کنید.

برای تصمیم‌گیری در زمانی که مسائل پیچیده‌تر از این حرف‌ها هستند می‌توانید از روش AHP استفاده کنید. این روش به شما کمک می‌کند تا با اطمینان خاطر، زمانی که معیارهای گوناگونی برای انتخاب وجود دارند، گزینه‌ی موردنظرتان را انتخاب کنید. همچنین روش AHP روشی است که از آن برای رتبه‌بندی نیز استفاده می‌شود. به‌عنوان مثال می‌خواهید اولویت طرح‌ها را مشخص کنید، دانشگاه‌ها را رتبه‌بندی کنید و



۵۰%

۸۰%

۹۵%

روش AHP

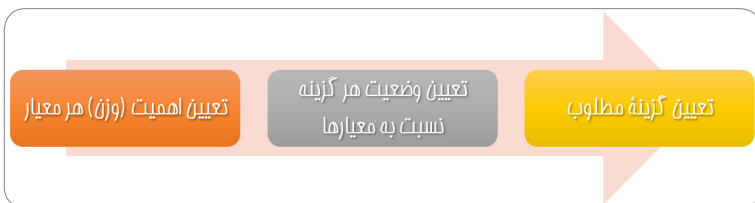
ما همیشه در حال تصمیم‌گیری هستیم. کدام رستوران بروم؟ کدام موسسه‌ی زبان را انتخاب کنم؟ چه گوشی موبایلی بخرم؟ چه شهری را برای تعطیلات انتخاب کنم؟ چه پروژه‌ای را اجرا کنم؟ چه کارمندی را به‌عنوان کارمند نمونه انتخاب کنم؟ در هر کدام از این موارد تصمیم شما شامل دو جزء اصلی است:

- معیارهایی که برای انتخاب در نظر دارید.
- گزینه‌هایی که برای انتخاب پیش رو دارید.

بیاید در نظر بگیریم می‌خواهیم یک گوشی موبایل بخریم. معمولاً چند شاخص برای گوشی مطلوب خود در نظر داریم. به‌عنوان مثال صفحه‌ی آن بزرگ باشد، دوربین آن باکیفیت باشد، قیمت آن مناسب باشد، ظاهر آن زیبا باشد، پردازنده‌ی آن قوی باشد، برند آن معروف باشد و ... در این میان چند گزینه پیش روی ماست. ممکن است بین دو یا سه گوشی بخواهیم تصمیم بگیریم. ممکن است یکی از این گوشی‌ها دوربین با کیفیتی داشته باشد، دیگری پردازنده‌ی قوی، یکی دیگر ظاهر زیبا و بالاخره هر کدام مزایا و معایبی دارند که تصمیم‌گیری را برای ما دشوار می‌کنند. اینجاست که روش AHP به کمک ما می‌آید. هر زمان که چند معیار (چه کمی و چه کیفی) و چند گزینه برای انتخاب داریم، این روش به شکلی فوق‌العاده کارا به کمک ما خواهد آمد تا بهترین تصمیم را بگیریم.

این روش شامل سه مرحله است:

۱. تعیین اهمیت (وزن) هر معیار: هر معیار نسبت به دیگری چقدر مهم است؟
۲. تعیین وضعیت هر گزینه: در هر معیار کدام گزینه عملکرد بهتری دارد؟
۳. تعیین گزینه مطلوب: بهترین گزینه از بین گزینه‌های موجود، با توجه به این معیارها کدام است؟



قبل از شروع، اولین کار این است که معیارها و گزینه‌های مدنظر خود را لیست کنید. گفتیم هر جا نیاز به لیست دارید، استفاده از توفان فکری یکی از راه‌حل‌هاست، به‌خصوص در محیط‌های کاری که ایده‌های کارشناسان اهمیت زیادی دارد. حال دست‌به‌کار می‌شویم.

در اینجا برای سادگی کار تنها چهار معیار را برای انتخاب در نظر گرفته‌ایم:

۱. زیبایی ۲. قیمت ۳. لوازم جانبی ۴. میزان حافظه

همان‌طور که می‌دانید قیمت و میزان حافظه معیارهایی کمی هستند (عدد دارند) ولی زیبایی و لوازم جانبی جزو معیارهای کیفی محسوب می‌شوند (می‌گوییم خیلی زیباست یا لوازم جانبی آن کم است. عددی وجود ندارد).



۵۰%

۸۰%

۹۵%

مرحله‌ی اول. تعیین وزن معیارها

ابتدا می‌خواهیم وزن یا میزان اهمیت هر معیار را مشخص کنیم. یعنی زیبایی، قیمت، لوازم جانبی و میزان حافظه هرکدام چقدر برای ما اهمیت دارند. اگر وزن‌ها برای شما از قبل مشخص بود، می‌توانید از همان‌ها استفاده کنید. ولی اگر این وزن‌ها از قبل مشخص نبود یا می‌خواهید مقدار دقیقی از آن‌ها را بدست بیاورید، این مرحله را انجام دهید.

AHP دو به دو معیارها را با هم مقایسه می‌کند تا وزن‌ها را بدست بیاورد. درواقع یکی از تفاوت‌های اصلی روش AHP با روش‌های وزن‌دهی متداول همین مقایسات زوجی است.

برای اینکه بخواهیم مقایسه را انجام بدهیم باید از جدول‌های زیر استفاده کنیم، اگر معیاری از معیار دیگر مهم‌تر است از جدول بالایی و اگر معیاری از معیار دیگر کم‌اهمیت‌تر است از جدول پایینی استفاده می‌کنیم:

میزان اهمیت	اهمیت یکسان	...	مهم‌تر	...	فیلی مهم‌تر
نمره مربوطه	۱	۲	۳	۴	۵
میزان اهمیت	اهمیت یکسان	...	کم‌اهمیت‌تر	...	فیلی کم‌اهمیت‌تر
نمره مربوطه	۱	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{5}$

● حال با توجه به این توضیحات معیارها را با هم مقایسه می‌کنیم:

فقط توجه کنید، اعداد درون جدول، اهمیت معیارهای نوشته‌شده در ستون سمت چپ، نسبت به معیارها در سطر بالایی است، نه برعکس. به‌عنوان مثال عدد ۵ که در جدول نوشته‌شده نشان می‌دهد، زیبایی نسبت به قیمت برای شما مهم‌تر است و عدد به این معناست که لوازم باندی نسبت به زیبایی اهمیت کمتری دارد! حال با این توضیح جدول را پر کنید.

میزان مافظه	لوازم باندی	قیمت	زیبایی	تعیین وزن معیارها
۷	۳	۵	۱	زیبایی
۳	$\frac{1}{3}$	۱	$\frac{1}{5}$	قیمت
۴	۱	۳	$\frac{1}{3}$	لوازم باندی
۱	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{7}$	میزان مافظه
۱۵,۰۰	۴,۵۸	۹,۳۳	۱,۶۸	جمع

شما می‌توانید این جدول را با رعایت اصول، به سلیقه‌ی خود پر کنید. حال بیاید جدول بالا را بررسی کنیم. همان‌طور که ملاحظه می‌کنید اعداد روی قطر اصلی همگی ۱ هستند. این امر بدیهی است، چراکه زیبایی نسبت به زیبایی اهمیت یکسانی دارد، قیمت نسبت به قیمت نیز به همین شکل و ... پس عدد مربوطه عدد ۱ خواهد بود. اگر کمی دقت کنید متوجه یک نکته‌ی دیگر هم خواهید شد. همان‌طور که می‌بینید اعداد بالا و پائین قطر اصلی، معکوس یکدیگرند؛ یعنی نیازی نیست امتیازات هر دو سمت قطر را وارد کنیم. کافیست یک سمت را محاسبه کرده و برای سمت دیگر را معکوس آن را بنویسیم. دلیل این موضوع آن است که وقتی زیبایی نسبت به لوازم جانبی برای شما بسیار مهم‌تر است (عدد ۷ در گوشه‌ی بالا سمت راست)، قاعدتاً میزان حافظه نسبت به زیبایی بسیار کم‌اهمیت‌تر است (عدد $\frac{1}{7}$ در گوشه‌ی پائین سمت چپ).

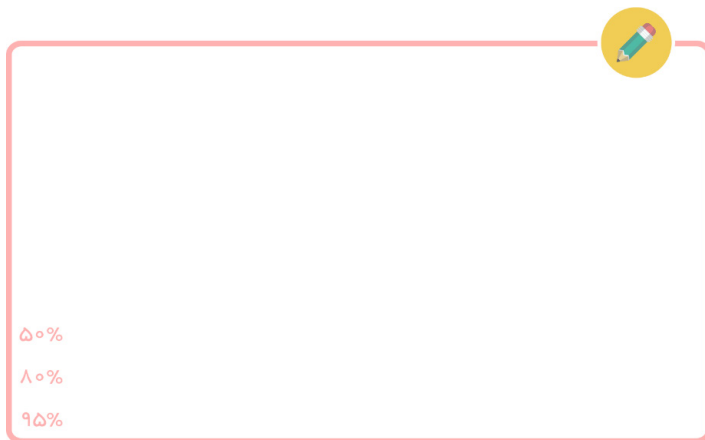
حال به‌صورت عمودی نرمال می‌کنیم^۱ و سپس به‌صورت افقی میانگین می‌گیریم^۲. نرمال کردن یعنی اینکه هر عدد را بر مجموع ستونش تقسیم کنیم. همان‌طور که در جدول زیر می‌بینید تمامی اعداد به اعدادی بین ۰ و ۱ تبدیل می‌شوند و مجموع هر ستون هم یک خواهد شد. این نشان می‌دهد که اعداد نرمال هستند.
(مثلاً: $7 \div 15 = 0.47$)

۱. نرمال کردن یا هم مقیاس کردن اعداد، کمک می‌کند تا تمامی اعداد بین صفر و یک قرار بگیرند. این کار، مقایسه را برای شما آسان می‌کند. مثلاً به‌راحتی می‌توانید قیمت را که واحد آن تومان است، با زیبایی که واحدی ندارد مقایسه کنید.

۲. میانگین‌گیری در AHP به دو صورت میانگین حسابی (معمولی) و میانگین هندسی قابل انجام است. میانگین هندسی اعدادی دقیق‌تر را ارائه می‌دهد ولی کار با میانگین حسابی ساده‌تر است. نتیجه‌ی هر دو تقریباً یکسان است. به همین خاطر در اینجا از همان میانگین حسابی (معمولی) استفاده می‌کنیم.

میانگین	میزان مافظه	لوازم بانبی	قیمت	زیبایی	تعیین وزن معیارها
۰,۵۶	۰,۴۷	۰,۶۵	۰,۵۴	۰,۶۰	زیبایی
۰,۱۳	۰,۲۰	۰,۷۰	۰,۱۱	۰,۱۲	قیمت
۰,۲۵	۰,۲۷	۰,۲۲	۰,۳۳	۰,۲۰	لوازم بانبی
۰,۰۶	۰,۷۰	۰,۰۵	۰,۴۰	۰,۰۹	میزان مافظه
۱	۱	۱	۱	۱	جمع

اعدادی که در ستون میانگین آمده است، درواقع وزن یا اهمیت هرکدام از معیارها برای ماست. به‌عنوان مثال زیبایی بیشترین اهمیت را در بین این چهار معیار دارد (۰,۶۰). الان تقریباً کار در مرحله‌ی اول به پایان رسیده است و وزن معیارها مشخص شد. پیش از شروع مرحله‌ی دوم، یعنی بررسی وضعیت گزینه‌ها در هرکدام از این معیارها، باید مطمئن شویم که مقایسه‌ای که تا اینجا انجام داده‌ایم صحیح است و اشتباهی رخ نداده است. برای این کار AHP شاخصی را در نظر گرفته تحت عنوان ضریب ثبات (CR)^۱ که نشان می‌دهد آیا مقایسات درست انجام شده یا خیر. جالب است، نه؟ اگر مقایسات شما به‌درستی انجام شده باشد، عدد به‌دست‌آمده برای CR زیر یک‌دهم (۰,۱) خواهد بود و در غیر این صورت باید مقایسات را بررسی کرده و ایرادات را برطرف کنید.



1. Consistency Ratio

برای محاسبه‌ی این شاخص یعنی CR باید روند زیر را طی کنیم (شاید پیچیده به نظر برسد ولی فقط قیافه‌ی آن ترسناک است):

قدم	فرمول	ترجمه فرمول به زبان شیرین	نتیجه
۱	$V=M \cdot W$	جدول اول را در وزن‌ها ضرب می‌کنیم (ضرب ماتریسی)	یک ماتریس با یک ستون و چند سطر
۲	$\lambda_i = \frac{v_i}{w_i}$	جواب مرحله قبل را بر همان وزن‌ها تقسیم می‌کنیم	یک ماتریس با یک ستون و چند سطر
۳	$\lambda_{max} = \frac{\sum \lambda_i}{n}$	از جواب مرحله قبل میانگین می‌گیریم	یک عدد
۴	$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$	جواب مرحله قبل را منهای تعداد معیارها می‌کنیم و سپس تقسیم بر یکی کمتر از تعداد معیارها می‌کنیم	یک عدد
۵	RI^*	مقدار RI با توجه به تعداد معیارها از جدول به دست می‌آوریم	یک عدد
۶	$CR = \frac{CI}{RI}$	اعداد دو مرحله‌ی قبل را بر هم تقسیم می‌کنیم	باید عددی کمتر از یک دهم باشد (۰.۱)

بباید یک‌بار سریع این مراحل را در یک نگاه ببینیم:

میزان مافضه	لوازم بانجی	قیمت	زیبایی	تعیین وزن معیارها
۷	۳	۵	۱	زیبایی
۳	$\frac{۱}{۳}$	۱	$\frac{۱}{۵}$	قیمت
۴	۱	۳	$\frac{۱}{۳}$	لوازم بانجی
۱	$\frac{۱}{۴}$	$\frac{۱}{۳}$	$\frac{۱}{۷}$	میزان مافضه
۱۵,۰۰	۴,۵۱	۹,۳۳	۱,۶۱	جمع

• سپس جدول را نرمال و بعد میانگین‌گیری کردیم (ماتریس W):

میانگین	میزان مافظه	لوازم جانبی	قیمت	زیبایی	تعیین وزن معیارها
۰,۵۶	۰,۶۰	۰,۵۴	۰,۶۵	۰,۴۷	زیبایی
۰,۱۲	۰,۱۲	۰,۱۱	۰,۷۰	۰,۲۰	قیمت
۰,۲۵	۰,۲۰	۰,۲۲	۰,۲۲	۰,۲۷	لوازم جانبی
۰,۰۶	۰,۰۹	۰,۴۰	۰,۰۵	۰,۰۷	میزان مافظه
۱	۱	۱	۱	۱	جمع

محاسبه CR

■ حال این دو را در هم ضرب می‌کنیم (جواب ماتریس V می‌شود):

M				X	=	W	
۰,۶۰	۰,۵۴	۰,۶۵	۰,۴۷			۰,۵۶	۲,۳۳۶
۰,۱۲	۰,۱۱	۰,۷۰	۰,۲۰			۰,۱۲	۰,۵۰
۰,۲۰	۰,۲۲	۰,۲۲	۰,۲۷			۰,۲۵	۱,۰۶
۰,۰۹	۰,۴۰	۰,۰۵	۰,۰۷			۰,۰۶	۰,۲۵

• سپس جواب این مرحله را بر وزن‌ها تقسیم می‌کنیم:

V		÷	=	λ	
۲,۳۳۶	۰,۵۶			۴,۲۰	
۰,۵۰	۰,۱۲			۴,۰۷۵	
۱,۰۶	۰,۲۵			۴,۲۰	
۰,۲۵	۰,۰۶			۴,۰۵	

• از اعداد بدست آمده میانگین می‌گیریم:

$$\lambda_{max} = \frac{\sum \lambda_i}{n} = \frac{14, 10 + 14, 03 + 14, 10 + 14, 05}{4} = 14, 12$$

• در فرمول زیر عدد بدست آمده را قرار می‌دهیم (n تعداد معیارهاست):

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} = \frac{14, 12 - 4}{3} = 0, 04$$

• مقدار RI را از جدول زیر در این فرمول قرار می‌دهیم:

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	N
1,49	1,45	1,41	1,37	1,34	1,32	0,90	0,58	0	0	RI

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,04}{0,9} = 0,04$$

من این محاسبات را در حدود 5 دقیقه انجام می‌دهم. برای شما هم احتمالاً چیزی در همین حدود یا کمی بیشتر خواهد بود. چون در اینجا مجبور بودم کل فرمول‌ها را بنویسم تا خدایی نکرده شبهه‌ای پیش نیاید، به نظر حجم محاسبات زیاد می‌رسد ولی من یکبار این فرمول‌ها را در اکسل وارد می‌کنم و محاسبات به سرعت انجام می‌شود.^۱ از آنجاکه مقدار CR کمتر از 0,1 (یک دهم) شد مقایسات درست انجام شده است. ناگفته نماند در زمان نوشتن این بخش مقدار CR را بیشتر از یک دهم به دست آوردم که احتمال دارد برای شما هم این مشکل پیش بیاید. ببینید چطور باید این مشکل یعنی مقایسه‌ی اشتباه را رفع کرد:

معمولاً به این دلیل اشتباه رخ می‌دهد که نسبت‌ها را درست در نظر نمی‌گیریم. به‌عنوان مثال اگر زیبایی از لوازم جانبی کمی مهم‌تر است (مثلاً عدد 3 داده‌اید) ولی از میزان حافظه خیلی مهم‌تر است (مثلاً عدد 7) پس قاعدتاً باید این موضوع

۱. اگر تمایل دارید نمونه فایل اکسل برای انجام محاسبات را دریافت کنید به آدرس:

info@nabsazi.com

ایمیل بفرستید.

در زمان مقایسه لوازم جانبی و میزان حافظه نیز در نظر گرفته شود؛ یعنی لوازم جانبی نیز باید مهم‌تر از میزان حافظه باشد (حدوداً ۵ می‌تواند عدد مناسبی باشد). این عمده مشکلیست که باعث می‌شود CR بالایی به دست بیاورید. حال شما تقریباً تمام راه را رفته‌اید و فوت‌وفن کار را کاملاً فراگرفته‌اید و برای دو مرحله‌ی بعد کار ساده‌ای در پیش دارید.



۵۰%

۸۰%

۹۵%

مرحله‌ی دوم. بررسی وضعیت گزینه‌ها در معیار

زیبایی	اپل	سامسونگ	سونی
اپل	۱	۳	۵
سامسونگ	$\frac{۱}{۳}$	۱	۳
سونی	$\frac{۱}{۵}$	$\frac{۱}{۳}$	۱

لوازم جانبی	اپل	سامسونگ	سونی
اپل	۱	۳	۵
سامسونگ	$\frac{۱}{۳}$	۱	۲
سونی	$\frac{۱}{۵}$	$\frac{۱}{۲}$	۱

معیارهای کمی	باقی مانده بودجه	میزان حافظه
اپل	۱۰۰۰۰۰	۶۴
سامسونگ	۳۰۰۰۰۰	۳۲
سونی	۳۰۰۰۰۰	۳۲

جداول بالا را طبق روال مرحله‌ی اول پر می‌کنیم (از طریق مقایسه کردن)، فقط توجه کنید معیارهای کمی نیازی به مقایسه ندارند. چون میزان آن‌ها از قبل مشخص است؛ یعنی از قبل می‌دانیم قیمت یا میزان حافظه هر گوشی چقدر است.

احتمالاً متوجه شدید که قیمت را به باقی‌مانده‌ی بودجه تغییر دادیم. آیا می‌توانید حدس بزنید دلیل آن چیست؟ ... بله، از آنجاکه معیارهای ما تماماً حالت مثبت دارند و فقط قیمت است که یک شاخص منفی محسوب می‌شود، می‌بایست آن را به‌گونه‌ای مثبت نوشت؛ یعنی زیبایی، لوازم جانبی و میزان حافظه هرچه بیشتر، بهتر! ولی قیمت هر چه کمتر باشد بهتر است. پس قیمت را به معیار صرفه‌جویی پول تبدیل می‌کنیم.

حال ستون‌ها را نرمال می‌کنیم و نهایتاً میانگین آن‌ها (وزن‌ها) را به دست می‌آوریم. بدیهی است که برای معیارهای کمی نیازی به میانگین گرفتن نداریم.

■ چک کردن جداول معیارهای کیفی توسط CR فراموش نشود!

حال پس از به دست آوردن میانگین‌ها از هر جدول شما باید چهارستون عدد داشته باشید (هر معیار یک ستون). ماتریسی به این شکل:

P	زیبایی	باقی‌مانده بودجه	امکانات جانبی	میزان حافظه
اپل	۰.۶۳	۰.۱۴	۰.۶۳	۰.۵۰
سامسونگ	۰.۲۶	۰.۱۴۳	۰.۲۲	۰.۲۵
سونی	۰.۱۱	۰.۱۴۳	۰.۱۲	۰.۲۵

مرحله‌ی سوم. انتخاب بهترین گزینه

شما تاکنون وزن هر معیار را از مرحله‌ی اول و وضعیت هر گزینه در شاخص‌ها را از مرحله‌ی دوم به دست آورده‌اید. حال کفایت با توجه به اهمیت معیارها برای ما (وزن‌ها) و وضعیت گزینه‌ها، بهترین گزینه مشخص شود. کفایت دو ماتریس به‌دست‌آمده از مرحله‌ی قبل را در هم ضرب کنیم:

P	زیبایی	باقی‌مانده بودجه	امکانات جانبی	میزان حافظه	w	نتیجه
اپل	۰.۶۳	۰.۱۴	۰.۶۳	۰.۵۰	۰.۶۰	۰.۵۶
سامسونگ	۰.۲۶	۰.۱۴۳	۰.۲۲	۰.۲۵	۰.۱۱	۰.۳۷
سونی	۰.۱۱	۰.۱۴۳	۰.۱۲	۰.۲۵	۰.۲۰	۰.۱۶
					۰.۰۹	

همان طور که ملاحظه می کنید، به ترتیب اپل، سامسونگ و سونی رتبه اول تا سوم را کسب کردند. پس با این روش شما علاوه بر اینکه می توانید بهترین گزینه را انتخاب کنید، رتبه بندی نیز انجام می شود.

مزایا و نکات جالب در روش AHP

- از مقایسه کردن استفاده می کند، نه حدس و گمان!
- اگر در مقایسه کردن اشتباه کنید، اشتباه را تشخیص می دهد!
- خروجی رتبه بندی شده، به شما می دهد. (بهترین گزینه تا بدترین گزینه مشخص می شود).
- محاسبات پیچیده ای ندارد. (حجم کمی زیاد است ولی پیچیده نیست).
- تمامی شاخص های کمی و کیفی را می توانید مدنظر قرار دهید. (کمی مثل قیمت، کیفی مثل زیبایی)



۵۰%

۸۰%

۹۵%

فصل هفتم

از آنجایی که زمان برایتان مهم است...

معمولاً افرادی که همیشه در حال یادگیری و بهبود شرایط هستند، دقیقاً مثل شما، ارزش زمان را به خوبی درک کرده‌اند. پس نیاز هست که راهکارهایی را برای مدیریت بهتر زمان بلد باشیم تا خدایی نکرده چرخ زمانمان مربع نباشد! در این فصل دقیقاً به همین موضوع می‌پردازیم.

وقتی از اتلاف متنفر شوید، زندگی برایتان هم تلخ می‌شود و هم شیرین!

وقتی می‌بینید افراد بسیار زیادی هرروز در حال تلف کردن وقت و انرژی خود هستند، این صحنه‌ها شما را آزرده می‌کند. مثلاً می‌بینید در هواپیما، اتوبوس و تاکسی نشسته‌اند و هیچ کاری نمی‌کنند. فقط به اطراف نگاه می‌کنند یا نهایتاً گوشی خود را چک می‌کنند. درحالی‌که کارهای زیادی است که می‌توانند انجام دهند. می‌توانند کتابی بخوانند. حتی به صورت ذهنی هم که شده برای کارهایشان برنامه‌ریزی کنند. حتی اگر با موبایل کار می‌کنند فیلم آموزشی یا کتاب الکترونیکی ببینند و بخوانند. (امیدوارم توی دلتان نگویید، آه چه آدم چندشی!).

بسیاری از همکاران را می‌دیدم که در حال غر زدن راجع به کمبود وقت برای انجام دادن کارهایشان بودند. آیا بهتر نبود همان زمانی را که برای غر زدن بر سر کمبود وقت صرف می‌کنند، کار کنند که وقت کم نیاورند؟! و صدالبته قضیه‌ی کاهش تمرکز و از دست رفتن زمان را هم که به خاطر دارید. با هر بار صحبت کردن در بین کار نیاز هست که دوباره تمرکز خود را به دست بیاورند و برای این کار نیاز به زمان دارند!

خود من شخصاً از هرگونه اتلاف خصوصاً از نوع انتظار و تأخیرش به شدت متنفرم. به‌عنوان مثال همین الان که دارم این کتاب را می‌نویسم در مسیر رفتن به شیراز هستم و از آنجایی که لپ‌تاپ خودم دچار مشکل شده، لپ‌تاپ خواهرم را قرض گرفتم که در طول مسیر بیکار نباشم. هم ویرایش مقاله‌ی یکی از همکاران را انجام دادم هم چند صفحه از این کتاب را نوشتم! ممکن است بگویید این‌طوری که زندگی به دهانمان زهر می‌شود. دقیقاً همین‌طور است! البته اگر به درستی مدیریت نشود. در اینجا باید به دو مورد حواسمان باشد. یکی در نظر گرفتن زمان استراحت منظم بین کار و دیگری کم‌رنگ نشدن ارتباطاتمان، به خصوص با خانواده! اگر می‌بینید

زمان کمتری را می‌توانید در اختیار خانواده باشید، سعی کنید کیفیت همان زمان را افزایش دهید. شاید این سبک زندگی برایتان سخت و ناخوشایند به نظر برسد ولی بدانید پس مدت کوتاهی که اتلاف‌ها را از میان‌بر می‌دارید و سعی می‌کنید از زمان خود بیشترین استفاده ببرید پیشرفت‌هایی را به عینه مشاهده می‌کنید که با خود می‌گویید ای کاش زودتر برای حذف این اتلاف‌ها دست‌به‌کار شده بودم. دائماً سعی می‌کنید افراد دیگر را هم در این مسیر با خودتان همراه کنید چرا که وقتی اتلاف را در کارهایشان می‌بینید حسرت می‌خورید که چرا باید عمر یک انسان به این شکل تلف شود! از طرفی پس از حذف اتلاف زمان شما بیشتر آزاد خواهد شد که می‌توانید از آن به شکل دلخواه استفاده کنید.

قانون پارکینسون

قانون بسیار جالبی هست که احتمالاً در موردش شنیده‌اید. قانون پارکینسون! این قانون بیان می‌کند که شما هرچقدر وقت برای کاری بگذارید آن کار به همان اندازه به درازا می‌کشد. وقتی از مخاطبان خواسته می‌شود که تکلیفی را یک‌هفته‌ای آماده کنند، آن را یک‌هفته‌ای آماده می‌کنند. وقتی به‌جای یک هفته، سه روز به آن‌ها مهلت بدهید، آن را سه‌روزه آماده می‌کنند. جالب است نه؟! برای اینکه بتوانید این قانون را در عمل پیاده کنید، به این شکل عمل کنید. ابتدا کمی بی‌رحم باشید! فرض کنید می‌خواهید گزارشی را آماده کنید و الان ساعت ۱۰ هست. در حالت عادی می‌گویید این گزارش را باید تا ساعت ۱۰:۳۰ تمام کنم؛ یعنی نیم ساعت را برای آماده کردن گزارش در نظر گرفته‌اید. من می‌گویم بی‌رحم باشید و این زمان را نصف کنید! بگوئید من این گزارش را تا ۱۰:۱۵ آماده می‌کنم و تمام تلاشتان را بکنید که تا آن زمان تمام شود. حال خواهید دید که اگر در همان ربع ساعت هم تمام نشود حداقل ماجرا این است که تا ۱۰:۳۰ به درازا نخواهد کشید.

حال بهتر است وقت را تلف نکنیم و برویم سراغ راهکارها!

تکنیک اسلحه

راهکاری را در کتاب «از شنبه» از جناب آقای محمد پیام بهرام پور خواندم که همیشه به من انرژی می‌دهد. تکنیک اسلحه، تکنیک اسلحه می‌گوید وقتی می‌خواهید کاری را انجام دهید که آن را پشت گوش می‌اندازید، فکر کنید کسی با اسلحه بالای سر شماست و از شما می‌خواهد همان موقع آن کار را انجام دهید (لطفاً همین حالا تصور کنید).



چقدر به تکاپو می‌افتید که آن کار را انجام دهید. البته علاوه بر این روش، من روش دیگری را هم استفاده می‌کنم. گاهی اوقات این‌گونه مجسم می‌کنم که این کار را کسی از من خواسته که به‌شدت با او رودربایستی دارم، پس تمام تلاشم را می‌کنم که در زمان خواسته‌شده، بهترینم را ارائه دهم.

جلسه ایستاده

تا حد ممکن جلسات خود را ایستاده برگزار کنید. زمانی که افراد در جلسه ایستاده‌اند، جلسات با سرعت و بهره‌وری بالاتری برگزار می‌شود.



همه می‌خواهند سریع‌تر اصل کلام را بشنوند و همین‌طور نظرات خود را سریع‌تر و بدون حاشیه بیان کنند. هر کس که بخواهد کمی وقت تلف کند و صحبت‌هایش به درازا بکشد، کم‌کم واکنش‌های سایرین را متوجه می‌شود که مدام این پا و اون پا می‌کنند یا ساعت خود را نگاه می‌کنند. به این ترتیب تمامی مطالب به صورت شسته‌رفته در کوتاه‌ترین زمان بیان می‌شود.

مکتوب کردن درخواست‌ها

از افراد بخواهید درخواست‌هایشان را مکتوب کنند. با همین تغییر کوچک خواهید دید که بسیار از تماس‌های بی‌مورد از بین می‌رود و تنها موارد مهم با شما در میان گذاشته می‌شود.

شما شخص مهمی هستید

قرار نیست هر کسی شماره‌ی شما را داشته باشد و قرار نیست در هر زمان و هر مکانی پاسخگوی هر فردی باشید. مدیری را می‌شناختم که تقریباً اغلب مشتریان آن شرکت شماره‌ی او را داشتند و گاه‌وبیگاه، با او تماس می‌گرفتند. مثلاً ساعت یازده شب با او تماس می‌گرفتند که فلان مشکل را دارند و او می‌بایست فردا اول وقت مشکل را برطرف می‌کرد. جالب بود که این رفتار وی مورد تحسین سایرین نیز قرار می‌گرفت. درحالی‌که شخصی که به‌عنوان مدیر فعالیت می‌کند نباید این‌گونه درگیر جزئیات شود و پیگیری تمامی مشکلات ریز باشد. پس نقش کارکنان چه می‌شود؟! درواقع آن فرد تلاش بسیار زیادی می‌کرد ولی در مسیری اشتباه! به زبان آکادمیک، این شخص کارایی داشت ولی اثربخشی نداشت!

بیرون‌سپاری کارها

تا جای ممکن کارها را به دیگران بسپارید و ذهن خود را درگیر جزئیات نکنید. مشکلات جزئی باید در سطح کارشناسان حل شود. البته توجه داشته باشید در مسائل شخصی این کار امری ناپسند است و در دین ما هم نکوهیده است که کارهای شخصی خود را به دیگران واگذار کنید. یکی از ساده‌ترین مثال‌ها این است که اگر می‌خواهید آب بخورید، خودتان بلند شوید و آب بیاورید. در اصولی

که برای آداب معاشرت تعریف می‌شود، تماماً بر این امر تأکید می‌شود که دیگران نباید به زحمت بیافتند. پس مراقب مرز این دو باشید.



۵۰%

۸۰%

۹۵%

شفاف‌سازی کنید

شما به عنوان مدیر باید نشان دهید که وقت برای شما اهمیت بسیاری دارد. پس تا می‌توانید در این مورد واضح و قاطع سخن بگوئید. اگر کسی به شما گفت باهاتون تماس می‌گیرم، از او بخواهید زمان را دقیق به شما بگوید. مراقب این‌گونه زمان دادن‌ها باشید:

• یکی دو ساعت دیگه!

• ده دقیقه دیگه!

• تا ظهر بهت خبر میدم!

• ...

زمان را دقیق مشخص کنید! مثلاً بگوئید چهارشنبه ساعت ده و نیم! در پایان مکالمه این زمان را مجدداً تکرار کنید تا نشان دهید که برایتان مهم است. مثلاً اگر گفت چهارشنبه ساعت ده و نیم با شما تماس می‌گیرم، بگوئید پس چهارشنبه ساعت ده و نیم منتظرم! همچنین روز قبل یا چند ساعت قبل با پیامک یادآوری

کنید تا آن شخص فراموش نکند که با شما تماس دارد. همچنین برنامه کاریتان را واضح بگوئید. مثلاً اگر کسی به شما بگوید فردا صبح با شما تماس می‌گیرم، طبق برنامه کاریتان مثلاً به او بگوئید که فردا ساعت ۹ جلسه دارم تا نه و نیم بعد از آن ساعت ۱۰ باید به فلان جا سری بزنم و ... به این شکل شخص تنها در زمانی که شما می‌خواهید با شما تماس می‌گیرد. پس زمان دقیق بخواهید، یادآوری کنید و برنامه کاریتان را به او اعلام کنید تا دچار مشکل نشوید.

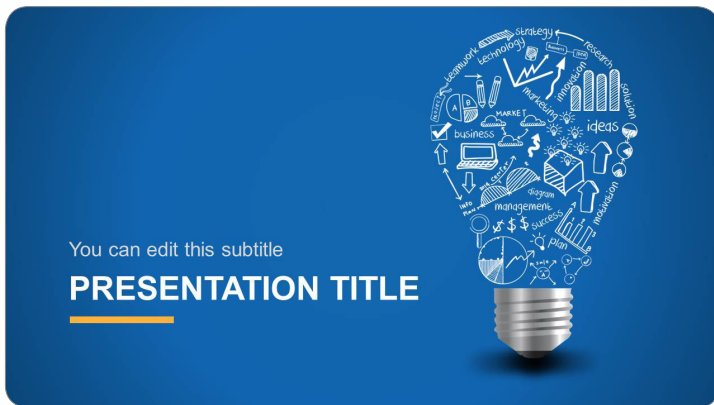
گفتن مشکلات احتمالی

اگر قرار است کسی جلسه یا قرار ملاقات دارید، حتماً به او مشکلات احتمالی را گوشزد کنید تا زمان خود را تنظیم کند. به‌عنوان مثال به او بگوئید ساعت ۱۰ احتمالاً خیابان فلان ترافیک است بهتر است از مسیر دیگری بیاید. یا به خاطر شلوغی در آن ساعت بهتر است ربع ساعت وقت را برای پیدا کردن جای پارک در نظر بگیرید. یا زمانی که خواستید راه بیافتید با این شماره تماس بگیرید تا شخصی را برای راهنمایی شما به داخل شرکت هماهنگ کنم.

قالب‌سازی

در هر جایگاهی که هستید به‌احتمال زیاد با گزارش‌گیری سروکار دارید. عمده‌ی ارائه‌ها، گزارش‌ها و مطالب را می‌توان استانداردسازی کرد و در قالب‌هایی از پیش ساخته شده تهیه کرد. پیشنهاد می‌کنم تا حد ممکن استانداردها و قالب‌هایی را برای ایمیل‌ها، پیامک‌ها و گزارش‌هایتان تهیه کنید. سعی کنید از تمامی بخش‌های مجموعه کاریتان بخواهید که این کار را برای بخش خود انجام دهند. به‌عنوان مثال بخش‌های خدمات مشتریان معمولاً با ایمیل‌های بسیاری مواجه می‌شوند که پاسخ‌های آن‌ها یکسان است. می‌توانند ایمیل‌های استاندارد را تعریف کنند که پاسخگوی این‌گونه سؤالات باشد.

در تصویر زیر نمونه‌ای از قالب آماده در پاورپوینت را می‌بینید.



You can edit this subtitle

PRESENTATION TITLE

نمونه‌های پیامک آماده درگوشی‌های تلفن همراه نیز به همین منظور طراحی شده‌اند. همچنین بسیاری از گزارشات دارای شکل و فرمت ثابتی هستند. این نوع گزارشات را به‌سادگی می‌توان قالب‌بندی کرد که در هر بار گزارش دهی فقط اعداد و ارقام تغییر کند و نیازی به طراحی کل گزارش نباشد. زمانی بود که من روزهای شنبه می‌بایست حدود ۴ نوع گزارش مختلف و مفصل را آماده می‌کردم، گزارشات حدوداً ۱۰ صفحه‌ای و بسیار مهم. کاری که کردم این بود قالبی را در نرم‌افزار ورد با نمودارها و جداول آماده و شکیل طراحی کردم و بعد آن را با نرم‌افزار اکسل لینک (مرتبط) کردم. کافی بود هر هفته اعداد جدید را در اکسل وارد می‌کردم و گزارش خودبه‌خود آماده می‌شد. من در خلال کارهای روزانه‌ام این قالب‌ها را درست می‌کردم و موجب شد که گزارشات مفصلی که احتمالاً آماده‌سازی آن‌ها دو سه روز طول می‌کشید، در عرض دو سه ساعت آماده شوند. به این شکل گزارشات شما بسیار حرفه‌ای‌تر و ساده‌تر ساخته می‌شود. همین حالا در کادر زیر مواردی را که به نظرتان می‌توانید قالب‌سازی و استانداردسازی کنید، بنویسید.



زیرکانه تلقین کنید

نمی‌دانم متوجه شدید یا نه ولی من این کار را کردم. در ابتدای این مبحث به شما گفتم که از آنجایی که شما مدیر هستید و برای شما زمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است این کارها را بکنید. با این ترفند شما برای این که نشان دهید مدیری هستید که اهمیت زمان را درک می‌کند مطالب را خواندید و به احتمال قوی به کار خواهید گرفت. همین ترفند را می‌توانید برای مخاطبان خود به کار ببرید. مثلاً بگوئید از آنجایی که می‌دانم زمان برای شما بسیار مهم است به شما پیشنهاد می‌کنم از فلان خیابان بیایید. از آنجایی که می‌دانم زمان برای شما جایگاه ویژه‌ای دارد جلسه را رأس ساعت ۹ برگزار می‌کنیم، پس تا فردا ساعت ۹!



۵۰%

۸۰%

۹۵%

سفن پایانی

بسیار سپاس گزارم که این کتاب را برای خواندن انتخاب کردید. امیدوارم توانسته باشم نگاهی که از ابتدا به دنبالش بودیم یعنی نگاه ائتلاف بین را در شما به وجود آورده باشم یا حداقل کمی آن را قلقلک داده باشم! ائتلاف‌ها همه جا وجود دارند، از معطل شدن پشت چراغ قرمز تا تولید محصول معیوب در کارخانه! اولین قدم، دیدن آن‌هاست که نیاز به نگاهی تیزبین و ائتلاف بین دارد.

همین‌که این کتاب را برای مطالعه انتخاب کرده‌اید، نشان از احساس نیاز و درک بالای شما از قدرت حذف ائتلاف دارد. همین‌که این کتاب را مطالعه کردید و به پایان رساندید نشان می‌دهد که شما فردی هستید که، ارزش یادگیری و ارزش زمان را درک کرده است. به شما تبریک می‌گویم! همین حالا هم یک قدم از سایرین جلوتر هستید. امیدوارم که بتوانید این روند یادگیری را همیشه پایدار نگه‌دارید.

اگر دوست داشته باشید که در مورد ائتلاف و نگاه ائتلاف بین مطالب بیشتری را مطالعه کنید، می‌توانید به وبسایت من یعنی **Nabsazi.com** سر بزنید. اگر هم دوست داشته باشید می‌توانید یک ایمیل با عنوان چرخ مربع به ایمیل سایت یعنی **info@nabsazi.com** ارسال کنید تا از این طریق هم مقالات را به‌طور مداوم دریافت کنید هم از دوره‌ها و کارگاه‌ها و کتاب‌های جدیدی که منتشر خواهد شد، اطلاع پیدا کنید.

تقدیر و تشکر

سپاس!

قطعاً افراد زیادی بودند و هستند که مرا یاری کردند تا کتابی را که هم‌اکنون در اختیار شماست، به این مرحله برسانم. حداقل کاری که می‌توانم انجام دهم این است که گوشه‌ای از زحماتشان را با اندک تشکری در اینجا جبران کنم: **✪ اول از همه پدر و مادرم... بلاشک نقشی اساسی در این راه داشته‌اند. فکر می‌کنم بزرگ‌ترین لطفی که به من کرده‌اند این است که به من اجازه دادند اشتباه کنم و شکست بخورم! سپاسگزارم...**

✪ همینطور سایر اعضای خانواده که محیطی را فراهم کردند که با آرامش خاطر این کتاب نوشته شود. محمود، مریم، مهران، بهاره و آسیه عزیز، ممنونم... **✪ از دوست عزیزم جناب آقای اسحاق ماندگار بسیار سپاسگزارم که با ایده‌ها و نظرات به‌جای خودش کمک شایانی در نوشتن و ویرایش این کتاب به من کردند. اسحاق جان سپاس...**

✪ آیدا و آرمین نیکنام عزیز، دوستانی که بدون تردید اگر کمک‌های آن‌ها نبود، به‌هیچ‌عنوان این کتاب به رشته‌ی تحریر در نمی‌آمد. ممنون از شما...

✪ از همکاران دوست‌داشتنی و همیشه حامی خودم. تیمی که حقیقتاً نظیر آن‌ها را ندیده‌ام. می‌دانم که گاهی به دلیل مشغله‌هایی که پیش می‌آمد، بخشی از بار کارهای من به دوششان می‌افتاد. ممنونم که تحمل کردید و می‌کنید! خانم‌ها رضانیان، شیرکو، روشن ضمیر، بنده‌زاده، نجفی‌پور، ملاکی، رامتین و صالحی سپاسگزارم. آقایان دشتی، حمزه‌ئیان، حاتمی، هاشمی، آبشاری، سروش مظفری و محمد مظفری، از شما بسیار بسیار سپاسگزارم...

✪ از آرمین پسرعموی عزیزم و عموی بزرگوaram نیز بسیار سپاسگزارم که در سفری بزرگ مرا همراهی کردند تا نقطه‌ی عطفی شود در زندگی شخصی و کاری من! سپاس...

✪ سپاسگزاری می‌کنم از اساتید گرانقدر، استاد سلیمیان، دکتر سقایی، مهندس موتاییان، مهندس موسوی، استاد محمدی، استاد صادقلو، استاد حافظی‌نژاد، استاد کاظمی، استاد لقایی و سایر اساتیدی که راهنمایی‌های آنان قطعاً زندگی مرا دگرگون کرده است...

✪ همچنین تشکری ویژه از استاد مصطفوی و استاد بهرام‌پور عزیز که دانش، دلگرمی و کمک‌های ایشان همیشه همراه من بوده و هست. از صمیم قلب دوستان دارم ...

✪ از تمامی عزیزان و دوستان که نام آن‌ها ذکر نشد ولی به واقع در این مسیر همراه من بودند نیز بسیار بسیار سپاسگزارم.

سپاس از شما