

خوب و خوبتر



نکات و ابزارهایی کاربردی جهت بهبود فرآیندهای کاری

مسعود حمزه‌ئیان
سخنران و مدرس نابسازی
Nabsazi.com



برای موفقیت لازم نیست متماً سفت کار کنید، کافیسست هوشمندانه‌تر کار کنید. پروفیسور دمینگ

قبل از هر چیز...

بسیار خوشحالم که شما مخاطب من هستید! همین ابتدای کار از شما می‌خواهم، به خودتان یک آفرین بگوئید! کسی که از جایگاه خودش راضی نیست و همیشه به فکر بهبود است، همیشه جای تقدیر و تشکر دارد. تا همین‌جا هم شما از بسیاری از رقبا و اطرافیان خود جلوتر هستید. چرا که راضی بودن به آنچه داریم، بزرگترین دام در راه پیشرفت است، که متأسفانه اغلب افراد و شرکت‌ها به آن گرفتارند و شما این نکته را به خوبی درک کرده‌اید. در این کتاب سعی شده به صورت کاملاً شفاف و روشن ابزارهای پیش‌نیازی برای پیاده‌سازی بهبود در کسب و کار برای شما ارائه شود. همچنین روشی را معرفی خواهیم کرد که می‌توانید از آن به عنوان یک الگوی منطقی برای بهبود در فرآیندهای کاری استفاده کنید و ایده‌ها و پیشنهادات جدید که در واقع فضای کاری را برای شما دلپذیرتر می‌کنند را بپذیرید. بعد از خواندن این کتاب، انتظار می‌رود بتوانید اصول گفته شده را در کسب و کار و زندگی شخصی خود به کار بگیرید و نتایج فوق‌العاده آن را ببینید. امیدوارم که این مطالب بتواند راه را برای تغییری که همواره به دنبال آن بوده‌اید، هموارتر کند. پس با من همراه شوید.

بخش اول: چه بهبودی؟ چرا؟

منظورمان از بهبود چیست؟

بگذارید ببینیم منظورمان از بهبود چیست؟ به زبان ساده بهبود یعنی کاری را بهتر انجام دهیم. به همین سادگی! ممکن است بخواهید ساعات کاری خود را کمتر ولی مفیدتر کنید و از این طریق زمان بیشتری را در کنار خانواده بگذرانید. شاید بخواهید فروش شرکت یا کارخانه‌تان را بیشتر کنید. ممکن است از نحوه ارائه خدمات به مشتریان ناراضی باشید و بخواهید این وضع را تغییر دهید. این‌ها و سایر مسائل این‌چنینی، مواردی هستند که شما از آن‌ها راضی نیستید و دوست دارید تغییر کنند. تمامی این موارد می‌توانند بهبود پیدا کنند و خیالتان را راحت می‌کنم اصول و دانش لازم جهت پیاده‌سازی این بهبود، پیچیده نیست، فقط باید اجرا شود!

تجربه فوادم


کارمندی را در نظر بگیرید که کاری را در طول یک ماه به صورت تمام وقت انجام می‌دهد. شخص دیگری دقیقاً همان کار یک ماهه 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 نحوه 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 ۸ تا ۹ هزار سطر و حدود ۴ تا ۵ ستون! تازه اطلاعات این فایل آماده نبود و او می‌بایست اطلاعات مورد نیاز را هم آماده می‌کرد. وقتی که نحوه پر کردن آن فایل توسط او را مشاهده کردم متوجه شدم که این کار یک ماهه با یک فرمول نویسی ساده در اکسل در عرض چند دقیقه انجام می‌شد! همین طور همکاری دیگر تعریف می‌کرد که پیش از ورود من، چطور کل پرسنل

شرکت یک هفته تمام درگیر ساخت فایل بود که باز هم، 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. علت این بود که خود من هم پیش‌تر در شرایط مشابه آن‌ها قرار داشتم ولی از آنجا که حوصله انجام کارهای سخت و تکراری (مثل پر کردن دستی فایل‌ها) را ندارم، به دنبال راه‌حل آن‌ها می‌گشتم و با جستجو در اینترنت فرمول‌های مورد نیازم را پیدا می‌کردم. در این میان مطالب بسیار دیگری را هم آموختم. نکته همین است که شما می‌خواهید این تغییر را اجرا کنید یا خیر؟ آیا حاضرید وقت برای یادگیری و برنامه‌ریزی بگذارید یا خیر؟ آیا حاضرید از دایره امن خود خارج شوید و تغییرات را به تدریج پیاده‌سازی کنید 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 تازه وارد یا اشخاص خارج از کسب و کار ما، چقدر ایده برای بهتر شدن وضعیت فعلی ما دارند و معمولاً به بهانه‌های با آن‌ها مخالفت می‌شود. این همان خو کردن و رضایت داشتن از وضعیت فعلیست!

حال این حجم عظیم اتلاف را به کل کسب و کارهای کشور تعمیم دهید! چه هزینه‌ها و چه زمان‌هایی در حال تلف شدن هستند. ممکن است خیلی‌ها بگویند: "خیلی سخت می‌گیری، همیشه همین طوری کار می‌کردیم دیگه. بی خیال!" 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 می‌تواند بهترین فرصت برای متفاوت بودن شما و یک مزیت رقابتی در برابر سایر رقبا باشد.

چرا باید بهبود ایجاد کنیم؟

ممکن است بپرسید خوب واضح است که چرا به بهبود نیاز داریم ولی اجازه دهید باز هم مزایای پیاده‌سازی آن را با هم مرور کنیم. فراموش نکنید مرور بخش مهمی از یادگیری است و از شما می‌خواهم یک دفترچه کنار خود داشته باشید و از این به بعد، هر جا که علامت  را دیدید، نکاتی را که تا آنجا یاد گرفته‌اید، یادداشت کنید، چرا که احتمال فراموشی مطالبی که یک بار خوانده می‌شوند، بسیار زیاد است. جالب است بدانید آقای کنت بلانچارد در کتاب "Know can do" می‌گوید، اگر یک شنونده بسیار دقیق هم باشید، سه ساعت بعد از کلاس ۵۰٪ مطالب، ۲۴ ساعت بعد ۸۰٪ و یک هفته بعد ۹۵٪ مطالب را فراموش خواهید کرد! او روش مقابله با این فراموشی شامل سه مرحله می‌داند. اول اینکه سر کلاس یادداشت برداری کنید. دوم اینکه یادداشت‌ها و اطلاعات خود را تا ۲۴ ساعت بعد مرور و خلاصه کنید و سومین مرحله که اوج یادگیری است، این است که مطالبی که آموخته‌اید را به دیگران یاد بدهید. پس همین حالا برای شروع یادداشت برداری را آغاز کنید. من برای اینکه کمی این کار برایتان ساده‌تر شود چند مورد را اینجا می‌نویسم.



✓ رضایت از وضع فعلی بزرگترین دام پیشرفت است!

✓ داستان اتلاف در اکسل

✓ ...

^۱ این کتاب توسط استاد عزیز و دوست داشتنی، جناب آقای سعید محمدی با نام "دانسته‌هایت را به کار بگیر" آن را ترجمه کرده است.

حال بیابید بررسی کنیم که اصلاً چرا به دنبال بهبود در فرآیندهای کسب و کارمان هستیم؟ اصلاح فرآیندهای کاری چه کمکی به ما می‌کند؟ اگر کسب و کار ما در حال حاضر بسیار عالیست، آیا نیازی هست که باز هم به فکر بهبود شرایط باشیم؟

کاهش هزینه‌ها



قطعاً بهبود فرآیندهای کاری به طور 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 فایل ساده تلف می‌کند، به یاد بیاورید. اگر بخواهید، می‌توانید به راحتی، کار او را بین سایر کارکنان تقسیم کرده و او را اخراج کنید! از این طریق هر ماه نیازی نیست حقوقی اضافی برای اتلاف زمان پرداخت کنید. همیشه این نوع بهبودها با آزدسازی نیروهای کاری همراه است ولی این موضوع را می‌بایست به خوبی مدیریت کرد. مثلاً به دلایل زیادی گزینه اخراج قرار نیست اجرایی شود. شاید قرارداد

آن شخص به گونه ایست که امکان اخراج وی در شرایط فعلی امکان پذیر 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 در حالی که مشکل از فرآیند کاری بوده نه از شخص؟

پروفسور ادوارد دمینگ از شناخته شده‌ترین چهره‌ها در حوزه کیفیت است و در واقع کسی است که کیفیت را به ژاپنی‌ها آموخت! او می‌گوید اگر می‌خواهید مشکلات کیفی را ریشه‌یابی کنید، به فرآیندها بنگرید. او معتقد است که ۹۶ درصد مشکلات کیفی به فرآیندها و تنها ۴ درصد آن به افراد بر می‌گردد. یک نسبت باورنکردنی! چرا که ما همیشه به دنبال مقصر بوده‌ایم تا او را سرزنش کنیم. در حالی که اگر شما فرآیندی منسجم و استاندارد داشته باشید تا حد زیادی می‌توانید خطاهای انسانی را نیز پوشش دهید. اینجاست که اهمیت موضوع بهبود فرآیندها مشخص می‌شود و دقیقاً همین جاست که ابزارهای بهبود به کمک شما می‌آید. به همین دلیل من در این کتاب سعی می‌کنم علاوه بر اینکه شما را با برخی از این ابزارها آشنا می‌کنم، روشی ساده و منطقی را ارائه بدهم که بتوانید به راحتی آن را بسته به نیاز خود پیاده‌سازی کنید.



آزادسازی انرژی

علاوه بر کاهش هزینه ها، همان طور که گفته شد، مزیت دیگر بهبود فرآیندهای کاری این است که نیروی کار شما آزاد خواهد شد که بنا به دلایلی که گفتیم این نیروی آزاد شده می‌بایست به بهترین شکل مدیریت شود. ببینیم در مورد شخصی که در حال حاضر بیکار می‌شود، چه راهکاری وجود دارد؟ بهترین کار این است که شما همین نیروی آزاد شده را به فعالیتی با آورده بیشتر، تخصیص دهید. به عنوان 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 تازه کار، هزینه و وقت زیادی را جهت آموزش و استخدام از شما خواهد گرفت. برعکس شما با دادن مسئولیت به همان نیروی آزاد شده خودتان که به شرایط سازمان شما نیز آشنایی کافی دارد، می‌توانید علاوه بر هزینه کمتر، با راه‌اندازی خدمات جدید، آورده بیشتری نیز برای سازمان خود داشته باشید. حال در نظر بگیرید اگر تمامی فرآیندهای کاری سازمان خود را بهبود ببخشید، چقدر حجم عظیمی از نیرو آزاد خواهد شد و چه کارها که نمی‌توان کرد! می‌توانید استارت طرح‌ها و ایده‌هایی که همیشه در ذهن داشتید را بزنید. 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 گریبان گیر شما شود. آن هم اینکه اگر برای این نیروی آزاد شده برنامه‌ای مشخص نداشته باشید، این احتمال وجود دارد که فقط وقت استراحت کارکنان را بیشتر کرده باشید و احتمالاً پس از مدتی حتی این نیروها انرژی لازم برای انجام کارهای ساده را هم نخواهند داشت! پس حتماً می‌بایست برنامه‌هایی ارزش آفرین برای این منظور در نظر بگیرید.

ارتقا پایگاه و شادابی محیط کار

در ادامه آزادسازی نیروی کار و مدیریت صحیح این انرژی آزاد شده، می‌توانید شرایط خود را در بازار بهتر کنید. با برنامه‌ریزی برای این نیرو و انرژی آزاد شده و پیاده‌سازی ایده‌های جدید قطعاً جایگاه شما دیگر، جایگاه فعلی نخواهد بود



و می‌توانید سهم بازار و قدرت رقابتی خود را به شدت افزایش دهید. مطمئناً کارکنان نیز از این بهبود استقبال خواهند کرد. با مشاهده 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 پیاده‌سازی بهبود و به کارگیری ابزارهای آن این است که محیط‌کاری شاداب و با امنیت شغلی بالا برای کارکنان شما شکل خواهد گرفت.



چرا بهبودها به درستی اجرا نمی‌شوند؟

تا اینجا اهمیت بهبود را بررسی کردیم و گفتیم انجام دادن بهتر کارها علاوه بر کاهش هزینه، بهره‌وری را نیز بالاتر می‌برد. از طرفی محیطی جذاب‌تر برای کار کردن و همین‌طور خدمات جدیدی برای جا گذاشتن رقبا و یا حداقل باقی ماندن در عرصه رقابت را به همراه خواهد داشت. پس چرا با این همه مزایا، بسیاری از کسب و کارها به فکر ارتقا جایگاه خود نیستند و یا حداقل پس از اجرای طرح‌های بهبود، آن‌ها را به طور 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 داشته باشد. بیایید برخی از مهمترین آن‌ها را با هم بررسی کنیم.

ترس



یکی از مهمترین دلایل اجرایی نشدن، 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 و صدها ترس دیگر! باید در اینجا به یک ویژگی از مغزمان اشاره کنم. به دلیل ساختار مغز ما، تغییر همیشه با

مقاومت روبرو خواهد شد. برخلاف این تصور که کار مغز ما، رساندن ما به کمال است در واقع کار مغز ما حفظ شرایط فعلیست! مغز به مرور زمان یادگرفته 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. به عنوان مثال چرا سحرخیزی برای اغلب ماها 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 به راحتی از خواب شیرین لذت ببرد! چرا کاری که الان 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!

پس هروقت موصله انجام کاری را نداشتید، بدانید این کار مغزتان است! به او بگوئید، دستت رو شده!

دنبال تغییر ناگهانی نیستیم!

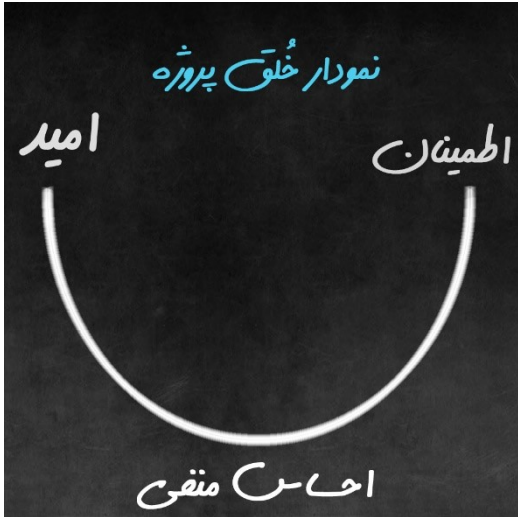
از طرفی ما مطمئن نیستیم که این تغییر رویه در فرآیندها واقعاً وضعیت را بهتر خواهد کرد یا خیر؟ آیا صرفاً هزینه‌ای اضافی برای ما در پی دارد یا نه؟ آیا واقعاً این تغییر ایجاد شده آورده‌ای به مراتب بیشتر برای ما در پی خواهد داشت؟ نکته‌ای که باید در نظر داشت این است که عمدتاً تغییر ایجاد شده به اصلاح وضع فعلی می‌پردازد نه یک دگرگونی عظیم و ناگهانی! یعنی ما از یک دگرگونی کامل در فرآیندها صحبت نمی‌کنیم بلکه اغلب اصلاحات کوچک و مستمر در فرآیندها مدنظر ماست و تنها کاری که می‌کنیم این است که با **بهبودها و اصلاحات جزئی ولی مداوم**، شرایط فعلی را به تدریج اصلاح می‌کنیم. هر راهکار ارائه شده جدید باید با اطمینان بسیار بالایی، شرایط را بهتر از قبل کند. با کوچک کردن تغییر علاوه بر کاهش ریسک احتمالی برای هزینه‌ها، احتمال موفقیت نیز افزایش می‌یابد. این نکته بسیار بسیار مهم است. شما با موفقیت‌های کوچک ولی پی‌درپی، عادت به تغییر و عادت به موفقیت را در خود و کارکنان شکل خواهد داد که همین موضوع حتی راه را برای آن تغییرات عظیم نیز هموار خواهد کرد.



کاهش انگیزه

مشکل دیگری که ممکن است در این مسیر پیش بیاید، **کاهش انگیزه** است. معمولاً وقتی طرحی اجرا می‌شود یا فرآیندی اصلاح می‌شود برای بار اول و دوم این اصلاحات با انگیزه زیادی انجام می‌شوند ولی رفته رفته این انگیزه از بین رفته و احساس رضایتی از وضعیت فعلی پیش می‌آید. دقیقاً همانند کارمندی که در روزهای ابتدایی کار، با انگیزه فراوان شروع به کار می‌کند و سعی می‌کند کار خود را به بهترین نحو انجام دهد تا مدیریت از او راضی باشد ولی رفته رفته 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 انگیزه زیاد، بسیار رضایت بخش بوده رفته رفته به یک کار روتین و خسته کننده تبدیل شود. پس رضایت از وضعیت فعلی یکی از بزرگترین موانع برای پیشرفت است.^۲



نموداری تحت عنوان "نمودار خلق پروژه" وجود دارد که به بیان همین موضوع می‌پردازد. این نمودار پیش بینی می‌کند که مردم در مراحل مختلف یک طرح چه احساسی دارند. این نمودار یک منحنی U شکل است که قله اول آن امید، در دره آن احساسات منفی و قله دوم آن اطمینان است. هنگامی که اعضای یک گروه درگیر طرح یا کار تازه‌ای می‌شوند با امید و انگیزه فراوان برای بهبود شروع به کار می‌کنند. رفته رفته با جمع آوری 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 دره 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 در شما انتظار شکست را به وجود می‌آورد و از این پس شما شکست را شکست نمی‌بینید بلکه آن را نقطه‌ای برای یادگیری می‌دانید.

عدم آگاهی

عامل دیگری که ممکن است باعث شود طرح‌های بهبود به خوبی پیاده‌سازی نشوند، عدم آگاهی است. ممکن است مدیری کاملاً از مزایای بهبود مستمر آگاه باشد و آن را یک نیاز برای کسب و کار خود بداند ولی نیاز داشته باشد راهکارهای بهبود را به شکلی ساده و عملی در اختیار داشته باشد و بداند که روش‌های اجرا و پیاده‌سازی بهبود مستمر در عمل چه چیزهایی هستند. که در این کتاب سعی کردم آن‌ها را تا حد لزوم ارائه کنم.

عوامل زیاد دیگری نیز هستند که می‌توانند در روند تغییر اخلال ایجاد کنند و احتمالاً خود شما تاکنون آن‌ها را درک کرده‌اید و راه‌های مقابله با آن را پیش‌تر به کار بسته‌اید. پس در اینجا به همین موانع بسنده می‌کنم.^۳



^۲ کتاب "از خوب به عالی" (Good To Great) کتابی است در مورد اینکه چرا سازمان‌ها در وضعیت خوب باقی می‌مانند و جایگاه خود را بیشتر ارتقا نمی‌دهند. این کتاب از پرفروش‌ترین کتاب‌های جهان در حوزه کسب و کار است.

^۳ پیشنهاد می‌کنم اگر می‌خواهید دیدتان نسبت به تغییر کاملاً دگرگون شود، کتاب فوق‌العاده "کلید را بزن" (Switch) را مطالعه بفرمائید.

تا اینجا گفتیم که منظور از بهبود و بهبود مستمر چیست و چرا اصلاً می‌بایست فرآیندهای کاریمان را بهبود ببخشیم. حال با دانستن این موضوع به شما حق می‌دهم که به دنبال راهکارهای عملی باشید. پس با من همراه شوید که ابزارهایی کاربردی را به شما معرفی کنم.

بخش دوم: ابزارها

در ابتدا باید به شما بگویم راهکارها بسیار بسیار ساده‌تر از آن چیزی هستند که تصور می‌کنید. ممکن است در حین مطالعه این کتاب بارها با خودتان بگوئید، فقط همین؟ این موضوع که واضح است! واقعاً این مورد نتیجه‌ای فوق‌العاده می‌دهد؟ و سؤالاتی از این دست. یادداشت برداری سر جلسه را به یاد بیاورید. همه ما می‌دانیم که یادداشت برداری و مرور منظم به ما در یادگیری کمک می‌کند، ولی آیا واقعاً این کار را می‌کنیم؟ همه ما می‌دانیم لبخند زدن به مشتری فوق‌العاده مؤثر است. لبخند می‌زنیم؟ من به شما قول می‌دهم که اگر همین راهکارهای ساده را که در ادامه به شما خواهم گفت به کار ببندید به زودی نتایج فوق‌العاده آن را خواهید دید. موضوع و مشکل اصلی این است که واقعاً چقدر در اجرای این راهکارها مصمم و ثابت قدم هستید؟ آیا دلیل این بهبود آنقدر برای شما قدرتمند هست که تا پایان مسیر انرژی خود را حفظ کنید؟



ابزارهایی که در ادامه به شما معرفی می‌کنم هر یک به تنهایی فوق‌العاده مؤثر خواهند بود به شرط آنکه درست و کامل به کار گرفته شوند. سپس در بخش بعد این ابزارها را در خدمت یک الگوی منطقی برای بهبود به کار می‌گیریم. اگر با این ابزارها و روشها آشنایی دارید می‌توانید از آنها عبور کنید ولی پیشنهاد می‌کنم حداقل یک بار آنها را به طور اجمالی هم که شده مرور کنید چرا که با زبانی ساده و در سطح مورد نیاز بیان شده است، تا به این وسیله علاوه بر یادآوری مطالب، دقیقاً در فضای بهبود قرار بگیرید.

طوفان فکری

"هر گاه نیاز به لیستی از ایده‌ها داشتید، می‌توانید از طوفان فکری کمک بگیرید."



مطمئناً شما در مورد این روش خوانده یا شنیده و یا حتی آن را به کار گرفته‌اید ولی اجازه دهید بار دیگر آن را با هم مرور کنیم. طوفان 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 به درستی 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 کمک هزینه سفر، کمک هزینه خرید خودرو، اعطای تسهیلات و جوایزی از این دست را ممکن است در نظر داشته باشید ولی به دنبال بهترین گزینه هستید. پیش از شروع جلسه می‌بایست از همکاران بخواهید که به چند ایده و راه‌حل اولیه فکر کنند و با ذهنی آماده به سر جلسه بیایند. سپس همه آن‌ها را برای شرکت در جلسه دعوت کنید. در ابتدای جلسه قوانین طوفان فکری را با هم 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 به خوبی پیش برود، باید دقیقاً شاهد صحنه‌ای مثل **بودادن ذرت (پاپ‌گرن) باشید!** همانطور که در هنگام بودادن ذرت ابتدا تعداد کمی از ذرت‌ها شروع به باز شدن می‌کنند و سپس تعداد زیادی از آن‌ها با سر و صدای زیاد به این طرف و آن طرف پرتاب می‌شوند و در آخر مجدداً این سر و صدا 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 تب و تاب ایده پردازی مجدداً کاهش می‌یابد.



کاری که شما می‌بایست انجام دهید این است که ابتدا شخصی را برای ثبت کردن ایده‌ها انتخاب کنید. حتی الامکان ایده‌ها طوری

ثبت شوند که همه بتوانند آن‌ها را ببینند. این کار باعث می‌شود اشخاص از ایده‌های مطرح شده هم ایده بگیرند و نظرات جدیدی شکل بگیرد. اولین ایده را می‌توانید خودتان مطرح کنید. می‌تواند ایده خنده داری باشد تا یخ شکنی اولیه صورت

بگیرد و بقیه از ارائه ایده‌ها ترسند. مثلاً سفر به ماه برای همسر شخص برنده! شاید مسخره و بیهوده 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 به ظاهر مسخره نهفته است. این طور بگوییم که حتی این نوع ایده‌ها می‌بایست تشویق شوند. همین طور مراقب باشید که ممکن است برخی افراد بگویند این ایده جواب نمی‌دهد، این کار را قبلاً انجام داده ایم و مواردی از این قبیل. به آن‌ها تذکر دهید که الان قرار نیست بگوئیم کدام ایده خوب است کدام بد! چرا که با این کار با دست خودمان جلسه طوفان فکری را نابود می‌کنیم. چون که همه قبل از ارائه ایده به این فکر خواهند کرد که ایده من خوب است یا بد؟ مسخره است یا نه؟ بگوییم؟ نگوییم؟ و همین امر باعث می‌شود با تعداد کمی ایده معمولی و روتین جلسه پایان یابد! برای اجتناب از این کار می‌توانید همان نقدها را در قالب نظرات و ایده‌های جدید ارائه کنید.

خب احتمالاً با گفتن آن ایده بقیه افراد نیز در بحث شرکت می‌کنند و بمباران ایده‌ها کم‌کم شروع می‌شود. احتمالاً ایده‌هایی این چنینی مطرح می‌شود:

- با قرعه کشی، آپارتمان بدهیم
- برای همه مشتریان خوب کارت هدیه بدهیم
- برخی از مشتریان خوب را استخدام شرکت کنیم
- فقط پیامک تبریک به آن‌ها بزنیم (آفرین اسم شما در قرعه‌کشی در اومد!)
- ماشین بدهیم
- نامه‌ای با خط مدیرعامل برای تبریک به او بدهیم یک چمدان پول تقلبی بدهیم
- زمین بدهیم
- بن خرید کتاب بدهیم
- پول نقد بدهیم
- و ...
- نشان مشتری خوش شانس دهیم

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 ایده 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، با هم ترکیب کنید. ایده‌هایی را که امکان اجرا شدن ندارند، آرشیو کنید و از این طریق به یک لیست منطقی اولیه از ایده‌ها برسید.^۴

^۴ نرم افزار "همسا" نرم افزار بسیار جالبی است که در واقع نسخه مجازی طوفان فکری است. این نرم افزار را می‌توانید از وبسایت آن (hamsaa.ir) دانلود کنید.

روند طوفان فکری



قوانین طوفان فکری

- هر چه بیشتر بهتر!
- قضاوت ممنوع!
- تشویق ایده‌های خنده دار
- ایده گرفتن از ایده‌ها و ترکیب آن‌ها

جدول T

جدول T یک جدول بسیار ساده است که به وسیله آن می‌توانید گزینه مناسب را از بین گزینه‌های موجود انتخاب کنید. در واقع این روش و روش AHP مکمل طوفان فکری برای انتخاب بهترین گزینه 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!

معایب	مزایا
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•

شاید به نظر بیهوده برسد ولی تا زمانی که شروع به کشیدن و نوشتن آن نکنید متوجه اثر فوق العاده 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 سوال برای شما پیش بیاید که ممکن است انتخاب به این سادگی امکان پذیر 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 بدست آورد انتخاب می‌شود. 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 شما وجود دارد که هر کدام اهمیت خاصی دارند، گزینه مورد نظرتان را انتخاب کنید. همچنین روش AHP روشی است که از آن برای رتبه‌بندی نیز استفاده می‌شود. به عنوان مثال می‌خواهید اولویت طرح‌ها را مشخص کنید، دانشگاه‌ها را رتبه بندی کنید و ...



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؟

تعیین اهمیت (وزن) هر معیار

تعیین وضعیت هر گزینه
نسبت به معیارها

تعیین گزینه مطلوب

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).



مرحله 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. در واقع یکی از تفاوت‌های اصلی روش AHP با روش‌های وزن دهی 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 کم اهمیت‌تر است از جدول پایینی استفاده می‌کنیم:

میزان اهمیت	اهمیت یکسان	...	مهم تر	...	فیلی مهم تر				
نمره مربوطه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹

میزان اهمیت	اهمیت یکسان	...	کم اهمیت تر	...	فیلی کم اهمیت تر				
نمره مربوطه	۱	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{8}$	$\frac{1}{9}$

*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 $\frac{1}{3}$ به این معناست که لوازم جانبی نسبت به زیبایی اهمیت کمتری دارد! حال با این توضیح جدول را پرکنید.

میزان حافظه	لوازم جانبی	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 جانبی
۱	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{7}$	میزان حافظه
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. کفایت 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 به صورت عمودی نرمال می‌کنیم^۵ و سپس به صورت افقی میانگین می‌گیریم^۶. 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: $۰,۴۷ = ۱۵ \div ۷$)

میانگین	میزان مافضه	لوازم جانبی	قیمت	زیبایی	تعیین وزن معیارها
۰,۵۶	۰,۴۷	۰,۶۵	۰,۵۴	۰,۶۰	زیبایی
۰,۱۲	۰,۲۰	۰,۰۷	۰,۱۱	۰,۱۲	قیمت
۰,۲۵	۰,۲۷	۰,۲۲	۰,۳۲	۰,۲۰	لوازم جانبی
۰,۰۶	۰,۰۷	۰,۰۵	۰,۰۴	۰,۰۹	میزان مافضه
۱	۱	۱	۱	۱	جمع

اعدادی که در ستون میانگین آمده است، در واقع وزن یا اهمیت هر کدام از معیارها برای ماست. به عنوان مثال زیبایی بیشترین اهمیت را در بین این چهار معیار دارد (۰,۶).

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 هر کدام 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)^۷ که نشان می‌دهد آیا مقایسات درست انجام شده یا خیر. جالب است، نه؟ اگر مقایسات شما به درستی انجام شده باشد، عدد به دست آمده برای CR زیر یک‌دهم (۰,۱) خواهد بود و در غیر این صورت باید مقایسات را بررسی کرده و ایرادات را برطرف کنید.



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

^۵ 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 به راحتی می‌توانید قیمت را که واحد آن تومان است، با زیبایی که واحدی ندارد مقایسه کنید.

^۶ 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.

^۷ Consistency Ratio

تایجه	ترجمه فرمول به زبان شیرین	فرمول	قدم
یک ماتریس با یک ستون و چند سطر	جدول اول را در وزن‌ها ضرب می‌کنیم (ضرب ماتریسی)	$V=M \cdot W$	۱
یک ماتریس با یک ستون و چند سطر	جواب مرحله قبل را بر همان وزن‌ها تقسیم می‌کنیم	$\lambda_i = \frac{v_i}{w_i}$	۲
یک عدد	از جواب مرحله قبل میانگین می‌گیریم	$\lambda_{max} = \frac{\sum \lambda_i}{n}$	۳
یک عدد	جواب مرحله قبل را منهای تعداد معیارها می‌کنیم و سپس تقسیم بر یکی کمتر از تعداد معیارها می‌کنیم	$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$	۴
یک عدد	مقدار RI با توجه به تعداد معیارها از جدول به دست می‌آوریم	RI^*	۵
باید عددی کمتر از یک دهم باشد (۰,۱)	اعداد دو مرحله‌ی قبل را بر هم تقسیم می‌کنیم	$CR = \frac{CI}{RI}$	۶

بباید یک‌بار سریع این مراحل را در یک نگاه ببینیم:

*ابتدا معیارها را مقایسه کردیم (ماتریس M):

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

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

تعیین وزن معیارها	زیبایی	قیمت	لوازم باندی	میزان مافظه	میانگین
زیبایی	۰,۴۷	۰,۶۵	۰,۵۴	۰,۶۰	۰,۵۶
قیمت	۰,۲۰	۰,۲۷	۰,۱۱	۰,۲۲	۰,۲۲
لوازم باندی	۰,۲۷	۰,۲۲	۰,۳۳	۰,۲۰	۰,۲۵
میزان مافظه	۰,۰۷	۰,۰۵	۰,۰۴	۰,۰۹	۰,۰۶
جمع	۱	۱	۱	۱	۱

• محاسبه‌ی CR:

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

M				X	=	V		
۰,۶۰	۰,۵۴	۰,۶۵	۰,۴۷				۰,۵۶	۲,۳۶
۰,۱۲	۰,۱۱	۰,۰۷	۰,۲۰				۰,۱۲	۰,۵۰
۰,۲۰	۰,۳۲	۰,۲۲	۰,۲۷				۰,۲۵	۱,۰۶
۰,۰۹	۰,۰۴	۰,۰۵	۰,۰۷				۰,۰۶	۰,۲۵

* سپس جواب این مرحله را بر وزن‌ها تقسیم می‌کنیم:

V	W	=	λ
۲,۳۶	۰,۵۶		۴,۲۰
۰,۵۰	۰,۱۲		۴,۳۰
۱,۰۶	۰,۲۵		۴,۲۰
۰,۲۵	۰,۰۶		۴,۰۵

* از اعداد بدست آمده میانگین می‌گیریم:

$$\lambda_{max} = \frac{\sum \lambda_i}{n} = \frac{۴,۲۰ + ۴,۳۰ + ۴,۲۰ + ۴,۰۵}{۴} = ۴,۱۲$$

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

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} = \frac{۴,۱۲ - ۴}{۳} = ۰,۰۴$$

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

۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	N
۱,۴۹	۱,۴۵	۱,۴۱	۱,۳۲	۱,۲۴	۱,۱۲	۰,۹۰	۰,۵۸	۰	۰	RI

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{۰,۰۴}{۰,۹} = ۰,۰۴$$

من این محاسبات را در حدود ۵ 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 به‌سرعت انجام می‌شود.^۸ از آنجاکه مقدار CR کمتر از ۱،۰ (یک دهم) شد مقایسات درست انجام‌شده است. ناگفته نماند در زمان نوشتن این بخش مقدار CR را بیشتر از یک‌دهم 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 ۳ داده‌اید) ولی از میزان حافظه خیلی مهم‌تر است (مثلاً عدد ۷) پس قاعدتاً باید این موضوع 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 فرا گرفته‌اید و برای دو مرحله‌ی بعد کار ساده‌ای در پیش دارید.



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	۳
سونی	$\frac{۱}{۵}$	$\frac{۱}{۳}$	۱

معیارهای کمی	باقی مانده بودجه	میزان حافظه
اپل	۱۰۰۰۰۰	۶۴
سامسونگ	۳۰۰۰۰۰	۳۲
سونی	۵۰۰۰۰۰	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.

^۸ اگر تمایل دارید نمونه فایل اکسل برای انجام محاسبات را دریافت کنید به آدرس info@nabsazi.com ایمیل بفرستید.

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	۰.۴۳	۰.۲۲	۰.۲۵
سونی	۰.۱۱	۰.۴۳	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 کافیست با توجه به اهمیت معیارها برای ما (وزن‌ها) و وضعیت گزینه‌ها، بهترین گزینه مشخص شود. کافیست دو ماتریس به دست آمده 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	۰.۴۳	۰.۲۲	۰.۲۵	۰.۱۱	۰.۲۷
سونی	۰.۱۱	۰.۴۳	۰.۱۲	۰.۲۵	۰.۲۰	۰.۱۶
					۰.۰۹	

همان‌طور که ملاحظه می‌کنید، به ترتیب اپل، سامسونگ و سونی رتبه اول تا سوم را کسب کردند. پس با این روش شما علاوه بر اینکه می‌توانید بهترین گزینه را انتخاب کنید، رتبه‌بندی نیز انجام می‌شود.

مزایا و نکات جالب در روش AHP:

- از مقایسه کردن استفاده می‌کند، نه حدس و گمان!
- اگر در مقایسه کردن اشتباه کنید، اشتباه را تشخیص می‌دهد!
- خروجی رتبه‌بندی شده، به شما می‌دهد (بهترین گزینه تا بدترین مشخص می‌شود).
- محاسبات پیچیده‌ای ندارد (حجم کمی زیاد است ولی پیچیده نیست).
- تمامی شاخص‌های کمی و کیفی را می‌توانید مدنظر قرار دهید (کمی مثل قیمت، کیفی مثل زیبایی).



نظام آراستگی ۵s

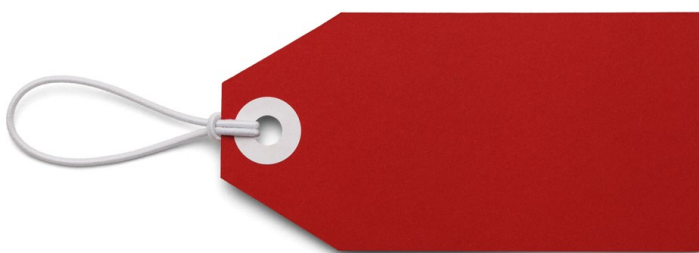
پیش نیاز بعدی ۵s هست. به احتمال زیاد در مورد این روش مطالب زیادی را خوانده، شنیده و یا حتی آن را در محیط کار خود به کار برده‌اید. ولی اجازه دهید آن را دقیق‌تر بررسی کنیم. روش ۵s در واقع روشی است که به شما کمک می‌کند محیط کاری زیباتر، منظم‌تر و ایمن‌تری داشته باشید. این روش در واقع محیطی را برای شما فراهم می‌آورد تا پیاده‌سازی هر نوع بهبود یا سیستم بهره‌وری دیگر، بهتر و ساده‌تر انجام شود. این روش همانطور که از نامش پیداست، از ۵ مرحله تشکیل شده است:^۹

۱. Sort: تفکیک
۲. Set in order: تعیین بهترین مکان
۳. Shine: درخشیدن
۴. Standardization: استانداردسازی
۵. Sustain: فرهنگ سازی و ایجاد عادت

حال هر کدام از این مراحل را با هم بررسی می‌کنیم:

مرحله اول. تفکیک

پیش از هر چیز نیاز دارید ارقام را دسته بندی کنید. در این مرحله، تمامی وسایل ضروری و غیرضروری را از هم تفکیک کنید و دورریختنی‌ها را دور بریزید. برای تعیین موارد غیرضروری می‌توانید از برچسب‌های قرمز رنگ (RED TAG) استفاده کنید. به این ترتیب که شما به تمامی وسایلی که فکر می‌کنید غیرضروری هستند، برچسب قرمز می‌زنید و آن را در محلی مشخص قرار می‌دهید. هر زمان که به آن وسیله



نیاز داشتید، برچسب آن را بر می‌دارید و آن را در محل مورد نظرتان استفاده می‌کنید. بعد از گذشت حدوداً یک ماه اگر وسیله‌ای استفاده نشد، یعنی هنوز برچسب قرمز به آن چسبیده بود، می‌توان گفت که غیرضروری است یا حداقل نیازی نیست که در محیط کار نگهداری شود. در موارد حرفه‌ای‌تر بسته به اهمیت وسیله از برچسب‌ها با رنگ‌های متفاوتی استفاده می‌شود. مثلاً قرمز برای غیرضروری‌ها، زرد برای کمی ضروری و.... همچنین روی هر برچسب یا کارت مواردی نظیر تاریخ برچسب زنی، بخش مورد استفاده و مواردی از این دست قید می‌شود.

مرحله دوم. تعیین بهترین مکان

^۹ 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 که ارقام ضروری و غیر ضروری تفکیک شد و ارقام اولویت‌بندی شدند، بهترین مکان قرارگیری آن‌ها را مشخص



کنید. بسته به میزان استفاده شما از هر وسیله، می‌بایست آن را در فاصله‌ای متناسب از خود قرار دهید. این موضوع در اتلاف‌هایی نظیر حرکات اضافه، نقل و انتقال‌های اضافی و مهمتر از همه اتلاف زمان بسیار مهم است.^{۱۰} به عنوان مثال نیازی نیست، زونکن‌های بایگانی را که ماهی یک بار به آن‌ها سر می‌زنید روی میزتان قرار دهید. یا اگر اپراتوری هستید که از فلان ابزار 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. 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 به عنوان راهنما استفاده کنید. حتماً خطوط کف بیمارستان‌ها که شما را به بخش‌های موردنظر هدایت می‌کند، دیده‌اید یا نامگذاری بخش‌های مختلف انبارها و ادارات. همه این‌ها در این مرحله مشخص می‌شوند.

مرحله سوم. پاکیزه سازی



در این مرحله می‌بایست در صورت امکان تمامی آلودگی‌ها و منابع آن را حذف یا حداقل کنترل کنیم. باید توجه کنیم که آلودگی‌ها انواع مختلفی دارند. این آلودگی‌ها می‌توانند از گرد و غبار 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 ماشین آلات 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.

^{۱۰} این اتلاف‌ها را در زبان ژاپنی و در حوزه‌های بهبود مستمر نظیر کایزن، "مودا" می‌نامند.

مرحله چهارم. استانداردسازی



اگر تمامی مراحل قبل را به خوبی انجام داده‌اید، 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 به طور دائم ارزیابی کنیم تا علاوه بر جلوگیری از برهم خوردن نظم، بتوانیم روز به روز وضعیت محیط‌کارمان را بهبود ببخشیم. برای این کار می‌بایست معیارها و روش‌ها به روشنی بیان شود طوری که برای هر شخص تازه کاری قابل درک باشد. شما همچنین می‌بایست چک لیست‌هایی را تهیه کنید که به صورت دوره‌ای اجرای آن‌ها را کنترل شود. می‌توانید از کارکنانی که داوطلب هستند برای ارزیابی کمک بگیرید و آن‌ها را آموزش دهید تا علاوه بر اجرای مستمر آن، همزمان روحیه کار تیمی را نیز تقویت کنید.

مرحله پنجم. فرهنگ سازی

این مرحله، گام نهایی اجرای آن است. اگر تمامی مراحل قبل به درستی 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 آن را کنار گذاشته یا حداقل با جدیت سابق آن را دنبال نکنند، همین است که این مرحله را به درستی اجرا نمی‌شود. در این مرحله می‌بایست اجرای آن را به یک عادت برای همه تبدیل کنیم طوری که اجرای آن به یکی از وظایف روزانه ما تبدیل شود. ولی می‌دانیم که هیچ کاری با اجبار انجام نمی‌شود! پس شما می‌بایست با روش‌های انگیزشی نظیر برگزاری جلسات انگیزشی یا پوسترهای آموزشی جذاب و یا حتی انتخاب کارمند یا بخش نمونه در اجرای آن، فضایی رقابتی ایجاد کرده و از این طریق همگان را در اجرای آن سهیم کنید.

حال یکبار، مراحل اجرای آن را با هم 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

پاک سازی: آلودگی‌ها را حذف یا کنترل کنید

استانداردسازی: تمامی مراحل و معیارهای قبلی را مکتوب و استاندارد کنید

فرهنگ سازی: اجرای آن را به یک عادت روزانه تبدیل کنید

موانع اجرای آن

موانع احتمالی که باعث می‌شود آن اصلاً اجرا نشود یا به طور کامل اجرا نشود را می‌توان به این شکل خلاصه کرد:

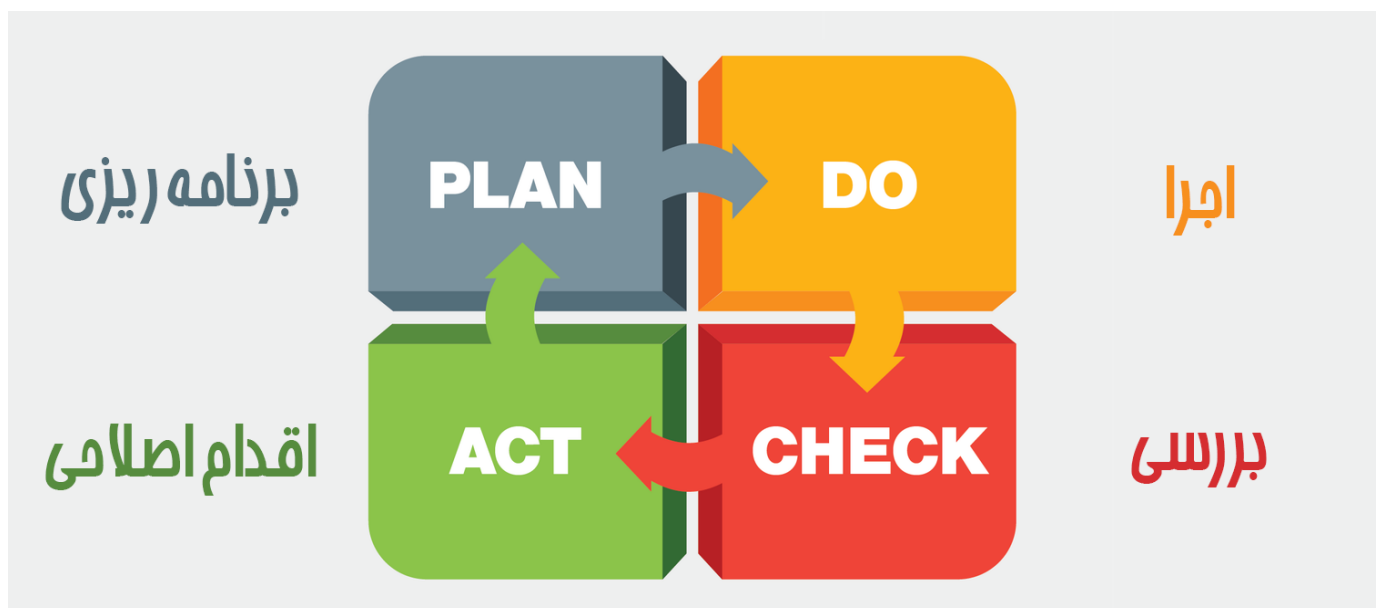
- ساده تلقی کردن این روش
- بلندمدت بودن این روش
- تصور بر هزینه بر بودن این روش و بالتبع عدم تخصیص بودجه کافی برای اجرای آن
- توجه نکردن به بهره وری حاصل از اجرای آن
- عدم همکاری کافی کارکنان به خصوص در تدوین استانداردها
- عدم وجود فضای کافی برای قرار دادن اجسام در بهترین حالت



بخش سوم: الگوی منطقی برای بهبود

تا اینجا ابزارها و روش‌هایی پیش‌نیازی را آموختید که به کارگیری هر کدام به تنهایی می‌تواند، در کسب و کار شما فوق‌العاده مؤثر باشد. حال وقت آن رسیده که این ابزار را در خدمت روشی که پیش‌تر به شما قول داده بودیم به کار ببندیم.

راهکاری که من در اینجا برای ایجاد بهبودی پایدار و مستمر در فرآیندها به شما پیشنهاد می‌دهم تقریباً برداشتی از چرخه دمینگ یا چرخه PDCA هست. احتمالاً نام این چرخه را شنیده‌اید. همانطور که گفتیم به کارگیری این راهکارها و چرخه‌ای نظیر چرخه دمینگ، به همان سادگی است که به کار نگرفتنتان! و معمولاً به دلیل همین سادگی، سازمان‌ها از به کارگیری آن‌ها سرباز می‌زنند. همه به دنبال راه‌حلی پیچیده برای رفع مشکلات هستند، گویا راه‌حل پیچیده‌ای که مشکل را حل نمی‌کند بهتر از راه‌حلی واقعی، ساده ولی کاربردی است!



بیا بید مستقیم برویم سر اصل مطلب!

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 بیا بید را بنویسید. توجه کنید که این هدف کاملاً واضح باشد، کلی گویی نکنید! مثلاً می‌خواهم تمام مشتریانم از من راضی باشند. می‌خواهم تمام محصولاتم با بهترین کیفیت باشد. هدفتان را طوری بنویسید که قابل دستیابی و قابل اندازه‌گیری باشد. منظورتان از راضی بودن یا با کیفیت بودن چیست؟ آیا راضی کردن تمام مشتریان یا تولید بی عیب و نقص تمامی محصولات امکان پذیر است؟ احتمالاً پاسخ منفی است. پس از این جهت این نوع اهداف قابل دستیابی هم نخواهند بود. از طرفی این 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 باز نویسی کنید. به عنوان مثال می‌توانید بگویید می‌خواهم رضایتمندی مشتریانم از مدت زمان تحویل محصول بالای ۹۰٪ باشد. (معیار مدت زمان تحویل برای رضایتمندی مشتری تنها یک مثال بود و رضایتمندی مشتریان می‌تواند معیارهای گوناگونی برای هر کسب و کاری داشته باشد). با این کار شما دقیقاً می‌دانید به کجا می‌خواهید برسید و از آن مهمتر در حین پروسه بهبود می‌دانید تا هدفتان چقدر فاصله دارید. برای هدف کیفیت محصول نیز می‌بایست به همین شکل عمل کنید. مثلاً بگوئید می‌خواهم حداکثر ۱۰۰ عدد محصول معیوب به ازای ۲۰۰۰۰ محصول داشته باشم. هدف روشن، قابل دستیابی و قابل اندازه‌گیری باشد!^{۱۱}



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 چکار کنیم؟ اول از همه گفتیم که اهدافی که در نظر دارید می‌بایست قابل دستیابی باشند. اما این بدان معنا نیست که باید اهداف کوچک و بسیار پیش پا افتاده را ملاک قرار دهید. به نظر من خود شما از همه بهتر می‌دانید که بزرگترین هدف منطقی و قابل دستیابی 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 الان مشخص می‌کنیم قرار نیست شما را محدود کند، فقط چراغیست که باعث می‌شود از مسیر منحرف نشوید.

لطفاً در صورت امکان همین الان اهدافی که مدنظر دارید را بنویسید. این کار احتمالاً در ابتدا زیاد ساده نیست و از شما وقت خواهد گرفت. ولی لطفاً همین الان تیتروار آنچه در ذهن دارید را بنویسید و سپس در فرصتی مناسب آن را

^{۱۱} برای اطلاعات بیشتر می‌توانید مطالب مربوط به "هدف‌گذاری" را در اینترنت جستجو کنید، خصوصاً روش SMART در هدف‌گذاری.

دقیقاً مشخص کنید. (نوشتن در حال حاضر باعث می‌شود الگو را بهتر درک کنید و تصویر ذهنی بهتری از روش داشته باشید).



حال که اهدافتان را نوشتید از شما می‌خواهم که مشکلاتی که در حال حاضر اجازه نمی‌دهند به اهدافتان برسید را روی کاغذ بنویسید. ما چهار مرحله اصلی در پیش داریم که به وسیله آن یا این مشکل را بر طرف می‌کنیم یا می‌دانیم که واقعاً مشکلات از جای دیگری نشأت می‌گیرد و آن‌ها را حل می‌کنیم.

اولین و مهمترین موضوعی که باید در نظر بگیرید این است که نگاهتان از بیرون به درون باشد! یعنی چه؟ یعنی اینکه در ابتدا نباید به دنبال تشخیص فرآیندهای مشکل دار و اصلاح آن‌ها بگردید. اول باید ببینید مشتریان شما چه کسانی هستند و از شما چه می‌خواهند و بسته به نیاز آن‌ها مشکلات را مشخص کنید. پس اولین مرحله تشخیص مشتریان کلیدی و پس از آن نیازهای اصلی آن‌هاست تا بتوانیم دقیقاً مشخص کنیم که چه چیزی را باید بهبود بخشیم. چرا گفتیم مشتریان کلیدی و نیازهای اصلی آن‌ها؟ چرا همه مشتریان و همه نیازها نه؟ در مواردی که پاسخگویی به تمامی مشتریان و نیازهای آن‌ها امکان پذیر نیست، طبق قانون پارتو شما می‌بایست مشتریان و نیازهای آن‌ها را اولویت بندی کنید و به مهمترین‌های آن‌ها پاسخ دهید. هیچ گاه طمع به کل نکنید، چرا که معمولاً نمی‌توانید به آن دست پیدا کنید و در میانه را با صرف وقت و هزینه زیاد دست از کار خواهید کشید. در واقع مشتریان کلیدی و نیازهای اصلی آنان است که بیشترین میزان بهبود را برای شما ایجاد می‌کند. این نیازهاست در حقیقت اهداف شما را نیز مشخص می‌کند. کاری که شما می‌خواهید انجام دهید این است که در درجه اول نیاز مشتری را پاسخ دهید و در مراحل بعد از انتظارات مشتری نیز فراتر بروید. برای اینکار باید چند اقدام را انجام دهید.

احتمالاً شما به عنوان مدیر یا کارمند از نیازهای مشتریان خود تا حد زیادی آگاه هستید و درواقع اهدافی را که در ابتدا از شما خواستیم که مشخص کنید به نوعی بر همین اساس نوشته شده است. ولی ما می‌خواهیم این نیازها را دقیق‌تر مشخص کنیم و به حدس و گمان تکیه نکنیم. راهکاری که من برای تشخیص نیاز مشتریان پیشنهاد می‌کنم این است. ابتدا جلسه‌ای با کارکنان برگزار کنید و در آن مشتریان کلیدی‌تان را مشخص کنید. در این جلسه طبق قواعدی که در مورد طوفان فکری گفته شد، جلسه را پیش ببرید و پس از تعیین مشتریان کلیدی، فهرستی از نیازهای آنان را نیز لیست کنید. حال شما لیستی از مشتریان کلیدی و نیازهای اصلی آنان دارید ولی برای اطمینان از اینکه این لیست واقعاً همان نیازها و مشکلاتی است که مشتری انتظار دارد برطرف شود، احتمالاً چند راهکار پیش روی شماست. بسته به تعداد مشتریان شما راهکارها برای اطمینان از درست بودن نیازها به این شکل خواهد بود:

- اگر تعداد مشتریان کلیدی شما بسیار اندک است می‌توانید با مذاکره مستقیم با آن‌ها نیازهایشان را تشخیص دهید. درخواست جلسه‌ای بدهید و مواردی که مد نظر دارید را با آن‌ها در میان بگذارید. سپس نظر آن‌ها را جویا شوید و نتایج را در صورت جلسه‌ای مکتوب کنید.
- اگر تعداد مشتریان به گونه ایست که امکان مذاکره با تمامی آنان وجود ندارد می‌توانید از پرسشنامه برای سنجش نیازها استفاده کنید. اگر تعداد مشتریانتان به قدری زیاد است که امکان ارائه پرسشنامه به همه آن‌ها وجود ندارد می‌بایست نمونه‌ای را از این مشتریان انتخاب کنید که نظر آن‌ها نشان دهنده نظر اکثریت مشتریان شماست. برای تعیین اندازه این نمونه می‌توانید در گوگل سرچ کنید: "فرمول کوکران" و به وسیله

آن بهترین اندازه نمونه را انتخاب کنید (سایتهایی وجود دارد که شما فقط اندازه جامعه مشتریان را به آن می‌دهید و اندازه نمونه را به شما به صورت آنلاین نمایش می‌دهد و نیازی به محاسبه دستی فرمول نیست).

سپس می‌بایست معیارها و پرسش‌ها را طراحی کنید. پرسشنامه و سوالاتی که به وسیله آن بتوانید نیازهای مشتریان کلیدی خود را دقیقاً تشخیص دهید. این پرسش‌ها برای هر کسب و کاری می‌تواند متفاوت باشد ولی سوالاتی از این دست می‌تواند مفید باشد:

• از چه محصول یا خدمات ما بیشترین استفاده را می‌کنید؟

• چقدر از فلان محصول یا خدمت ما رضایت دارید؟

• چه محصول یا خدمتی از ما اگر بهتر بود آن را امتحان می‌کردید؟

• چه مواردی را اگر رعایت کنیم، بیشترین سطح رضایت را از شما کسب خواهیم کرد؟

بسته به هر نوع کسب و کار این سوالات می‌تواند متفاوت باشد و کم یا زیاد شوند. حتماً قسمت پیشنهادات و انتقادات را در پرسشنامه در نظر بگیرید. بسیاری از ایده‌ها و نیازها در این قسمت مطرح می‌شوند. پرسشنامه به طور کلی می‌بایست دو بخش داشته باشد. یکی میزان رضایت مشتری از آن شاخص و دیگری میزان اهمیت آن شاخص برای مشتری.

سؤال	میزان رضایت (از ۱ تا ۱۰)	میزان اهمیت موضوع (از ۱ تا ۱۰)
چقدر از فلان محصول یا خدمت ما رضایت دارید؟		
چقدر از زمان تحویل کالا رضایت دارید؟		
توضیحات:		

نکاتی را در این مرحله می‌بایست مدنظر قرار دهید. بسته به سطح آگاهی و نوع مشتریان می‌توانید از نمره دهی کیفی یا کمی استفاده کنید. برای برخی مشتریان تیک زدن، عالی خوب متوسط و... قابل درکتر است تا نمره دهی از یک تا ده. پس بسته به نوع مشتری نوع نمره دهی را مشخص کنید. افراد را برای تکمیل پرسشنامه آموزش دهید. مطمئن شوید مشتریان کلیدی را درست انتخاب کرده‌اید و معیارهای مناسبی برای نظرسنجی انتخاب کرده‌اید.

حال که نیازهای مشتریان مشخص شد می‌بایست مشخص کنیم که کدام فرآیندها باید بهبود پیدا کنند. برای اینکار یعنی تشخیص فرآیندهای اصلی برای بهبود، ابتدا لیستی از کلیه فرآیندهای اصلی مرتبط با آن نیازها را مشخص می‌کنیم. سپس می‌بایست با چند معیار این فرآیندها را غربال کنیم و مهمترین‌ها را مشخص کنیم برای اینکار می‌توانید از جدول زیر استفاده کنید. توجه کنید در این مرحله کفایت فرآیندهای اصلی را مشخص کنیم نه ریز فرآیندها (مثلاً مشتریان از فرآیند تحویل کالا رضایت ندارند، از بخش حسابداری ناراضی هستند، از کیفیت محصول رضایت ندارند و...)

معیار انتخاب فرآیند	فرآیند ۱	فرآیند ۲	فرآیند ۳
میزان کنترل روی بهبود این فرآیند			
اهمیت این فرآیند از نظر مشتری			
نارضایتی مشتری از این فرآیند			
احتمال موفقیت در بهبود این فرآیند			
سود حاصل از بهبود این فرآیند			
جمع نمرات			

به هر یک از این معیارها نمره دهید و مجموع نمرات را برای هر فرآیند مشخص کنید. به این شکل می‌توانید مهم‌ترین فرآیند را مشخص کنید. همانطور که گفتیم هر موقع که نیاز به انتخاب دارید می‌توانید از جدول T یا روش AHP برای انتخاب بهترین گزینه‌ها استفاده کنید. به عنوان مثال الان که نیاز به انتخاب یک یا چند فرآیند مهم برای شروع بهبود دارید و معیارهای انتخاب شما هم مشخص است، روش AHP می‌تواند به راحتی به شما در این انتخاب کمک کند. شما تا الان مهمترین مشتریان، مهمترین نیازهای آنان و مهمترین فرآیندهایی که می‌بایست بررسی کنید را مشخص کرده‌اید. حال می‌خواهیم وارد فاز اجرایی شویم.

ثبت روند فعلی

اولین گام ثبت روند فعلی کار است. می‌خواهیم مشخص کنیم که پروسه تبدیل ورودی به خروجی برای آن دسته از مشتریان و نیازهایی که تعیین کردیم به چه شکل است. در واقع می‌خواهیم تمامی فعالیت‌های مرتبط با فرآیندهایی که پیش‌تر مشخص کردیم را تعیین کنیم. برای این کار نهایتاً می‌بایست فلوجارت کار را رسم کنیم. پیشنهاد می‌کنم پیش از رسم مستقیم فلوجارت، لیستی از فعالیت‌ها و اینکه هر کدام زیر مجموعه کدام فرآیند هستند تهیه کنید. به این کار روند رسم فلوجارت ساده‌تر می‌شود (قوانین رسم فلوجارت به طور کامل در اینترنت قابل دسترسی است و برای رسم فلوجارت می‌توانید از نرم افزار VISIO که از سری نرم افزارهای مایکروسافت آفیس هست استفاده کنید). پس از رسم اولیه جریان کار، آن را مورد بازنگری قرار دهید تا اگر چیزی از قلم افتاده یا مبهم و گنگ است، مشخص شود. می‌توانید فلوجارت را به همکاران دیگر نشان دهید. چرا که آن‌ها دقیقاً می‌توانند به شما بگویند نقاط مبهم فلوجارت کجاست (معمولاً برای کسی که خودش رسم می‌کند این نقاط مبهم کمتر مشخص است). پس شما کلیه فعالیت‌های مرتبط با آن فرآیندها را رسم می‌کنید. خودتان را آماده کنید! وقت آن رسیده که از حجم عظیم فعالیت‌های ساده و پیچیده برای رفع یک نیاز ساده شوکه شوید! می‌بینید فرآیندی که به نظر شما بسیار ساده می‌آمد چقدر فعالیت‌های مرتبط و اکثراً بیهوده را درگیر می‌کند. با رسم فلوجارت نوبت به شما می‌رسد که با تیزهوشی نقاط حساس روی فلوجارت که بیشترین امکان بهبود دارد را مشخص کنید. ببینید چه فعالیت‌هایی عیناً در جای دیگر انجام می‌شوند و شما مجدداً آن را تکرار می‌کنید. ببینید کجاها تأییدیه‌های غیرضروری می‌گیرید که فقط روند را کند می‌کند. آیا نیاز است وقتی کارشناس یک بخش، نامه یا فرمی را تأیید کرد، معاون، مدیر و ... هم آن را تأیید کنند؟ (معمولاً این کار فقط اتلاف وقت است!). ببینید کدام فعالیت‌ها را می‌توان به طور کامل حذف کرد، کدامیک فقط دوباره کاریست، کدام را می‌توان ترکیب کرد و با مشخص کردن این نقاط حساس قابل بهبود بر روی فلوجارت، گام بعدی را آغاز کنید.

تعیین معیارهای اندازه گیری

بعد از این که نقاط قابل بهبود مشخص شد، می‌بایست اندازه‌گیری وضعیت فعلی را شروع کنیم. این کار از دو جهت اهمیت دارد. یکی اینکه به ما می‌گوید وضعیت فعلی ما چگونه است و چقدر تا هدف فاصله داریم و دیگر اینکه در حین بهبود، به این وسیله می‌توانیم میزان پیشرفت خود را بسنجیم. برای اینکار باید مشخص کنیم که چه چیزی را می‌بایست اندازه‌گیری کرد. باید توجه کنید که موارد فوق‌العاده زیادی هستند که ما می‌توانیم اندازه‌گیری کنیم ولی اندازه‌گیری کل موارد خود نوعی اتلاف است. به همین خاطر پیشنهاد می‌کنم از آخر به اول بیایید (از خروجی به ورودی). یعنی چه؟ یعنی ابتدا معیارهای مدنظر مشتریان را تشخیص می‌دهیم، سپس معیارهای فرآیندها را تعیین می‌کنیم و بعد از آن معیارهای تأمین کنندگان را مشخص می‌کنیم. به عنوان مثال برای یک بطری آب معدنی ممکن است معیار مد نظر مشتری این باشد که حجم آب حدوداً همان ۱٫۵ لیتر باشد، رنگ آب شفاف باشد، مزه آب بدون ایراد باشد، بطری آن سالم باشد، قیمت آن

معقول باشد و مواردی از این دست. ولی در فرآیند این معیارها به گونه دیگری بیان می‌شوند. مثلاً حجم آب باید بین ۱,۴۵ تا ۱,۵۵ لیتر باشد، درصد خلوص آب ۹۸٪ باشد، تعداد زدگی روی بطری حداکثر ۳ عدد باشد و مواردی به این شکل که قابل اندازه‌گیری هستند. حال باید ببینید برای اینکه این شرایط برقرار باشد، تأمین کنندگان شما چه معیارهایی را باید رعایت کنند. مثلاً اگر بطری از خارج کارخانه تأمین می‌شود چه تعداد بطری معیوب به ازای هر ۱۰۰۰ بطری برای شما قابل پذیرش است؟ مدت زمان تحویل بطری‌ها از زمان سفارش شما چقدر است؟ هزینه‌های مربوط به ارسال و حمل و نقل آن‌ها چقدر است؟ و مواردی از این قبیل. پس معیارهای مهم و تأثیرگذار را جهت اندازه‌گیری مشخص می‌کنید.

اندازه‌گیری شاخص‌ها و تعیین نواحی مشکل دار

حال می‌بایست این معیارها اندازه‌گیری شوند تا وضعیت فعلی مشخص شود. برای اینکار می‌توانید از کارکنان داوطلب کمک بگیرید که بسته به نیاز مثلاً برای یک هفته این معیارها را اندازه‌گیری کنند و برای ثبت داده‌ها می‌توانید از ابزارهایی مثل برگه کنترل که از ابزارهای هفت گانه کنترل فرآیند آماری (SPC) استفاده کنید. باید توجه داشت که همه ثبت کنندگان درک درستی از موضوع داشته باشند و منظور شما از هر استاندارد را به درستی متوجه شده باشند. به عنوان مثال ممکن است تعریف شما از معیوب بودن با تعریف او از معیوب بودن فرق کند. این موارد باید کاملاً شفاف و مشخص شود تا وضعیت فعلی به طور دقیق اندازه‌گیری شود. با این اندازه‌گیری‌ها، هم فعالیت‌های مشکل دار و هم نوع مشکلات به طور عمده مشخص می‌شود. ولی برای اطمینان بیشتر با بررسی داده‌ها و اطلاع نتایج آن به کارشناسان در یک جلسه طوفان فکری، هم فعالیت‌ها و هم نوع مشکلات متداول را مشخص کنید. برای تشخیص بهتر و اولویت بندی می‌توانید از جدولی مشابه جدول زیر استفاده کنید:

فعالیت‌ها	نبود دستورالعمل واضح	در دسترس نبودن مسئول	زمان طولانی	مجموع موارد
تأیید نامه توسط مدیریت		*		۱
ارسال فرم به بخش حسابداری		*		۱
ورود اطلاعات مشتریان	*		*	۲
بایگانی اسناد			*	۱
مجموع موارد	۱	۲	۲	

جدول بالا یک جدول فرضی است و صرفاً به عنوان نمونه‌ای برای درک بهتر آورده شده است. به عنوان مثال در این مسأله مشخص است که بخش ورود اطلاعات بیشترین مشکل را دارد و عمده مشکلات زمان طولانی و در دسترس نبودن مسئول مربوطه است.

برای ریشه یابی علت به وجود آمدن این مشکلات می‌توانید از نمودار استخوان-ماهی (علت و معلول) استفاده کنید. این نمودار به شما کمک می‌کند علت‌های عمده بروز مشکلات را شناسایی کنید. در واقع فرصت‌های بهبود را به شما نشان می‌دهد. با توجه به فلوچارتی که پیشتر کشیدید و این نمودار خواهید دید که برخی از فعالیت‌ها به طور واضح بی ارزش هستند و می‌بایست حذف شوند. مثلاً کارهایی که در جای دیگر انجام می‌شوند و شما مجدداً آن را در اینجا تکرار می‌کنید یا کارهایی که هم معنی هستند، خصوصاً در تأییدیه‌ها که چند نفر می‌بایست امضاء کنند که در اکثر موارد نیاز به تأیید همگان نیست و این کار صرفاً روند را طولانی‌تر می‌کند.

در واقع با این کار می‌توانید میزان فاصله از هدف‌تان را مشخص کنید. این که چه مشکلاتی، چه فرآیندهایی و چه فعالیت‌هایی شما را از رسیدن به اهداف‌تان (نیاز مشتریان) باز می‌دارند و میزان این فاصله تا هدف به چه میزان است.

حال وقت آن رسیده که برای آن فرآیندها هدف گذاری کنید. هدف گذاری باعث می‌شود بدانید چه موقع به کجا خواهید رسید. این کار علاوه بر افزایش احتمال موفقیت در پروژه بهبود و رسمیت بخشیدن به آن به شما کمک می‌کند برای دفعات بعد اهداف بالاتری را برای خودتان تعیین کنید و هدف فعلی یک الگوی اولیه برای دستیابی باشد. تا اینجا شما می‌بایست فعالیت‌های فاقد ارزش را مشخص کرده و فعالیت‌هایی که می‌بایست اصلاح شوند نیز تجزیه و تحلیل کرده باشید. حال راه‌حل‌های بهبود را برای خودتان با استفاده از طوفان فکری مشخص کنید. ایده‌های خود برای اصلاح، جایگزینی و حذف فعالیت‌های فاقد ارزش بیان کنید. در آنجایی که فرصت بهبود هست چه کار می‌توان کرد؟ آیا نیاز به نیروی جدید داریم؟ آیا با حذف فعالیت‌های فاقد ارزش ملک‌های مورد نظر به اندازه کافی به دست خواهد آمد و ... لیستی از راه‌حل‌ها را مشخص کنید، با استفاده از جدول T و روش AHP بهترین راه‌حل را برای هر ناحیه بهبود مشخص کنید.

حالا شما بخش عمده راه را رفته‌اید. با تعیین بهترین راه‌حل‌ها برای بهبود، کفایت آن‌ها را در سطح آزمایشی اجرا کنید. اجرا در سطح آزمایشی باعث می‌شود ریسک احتمالی کم شود. با اجرای راه‌حل‌های بهبود کم‌کم فرآیندهای مورد نظر شما نیز به تدریج بهبود می‌یابد و وقت آن فرا می‌رسد که این راه‌حل‌ها ارزیابی و تحلیل شوند. شما می‌بایست به سؤالاتی از این دست پاسخ دهید:

- آیا نقاط مورد نظر بهبود یافت؟
- آیا از سطح بهبود راضی هستید؟
- چه کارهایی را می‌توانستید انجام دهید که انجام ندادید؟
- چه کارهایی را اضافی انجام دادید؟
- آیا مشتریان بهبود را حس کرده اند؟
- آیا از سطح بهبود رضایت دارند؟

پیزی را که بهبود داده‌اید باز هم بهبود دهید. جیمز پی ووماک

بعد از این که این تجزیه و تحلیل را انجام دادید و نقاط ضعف و قوت آن را تشخیص دادید نوبت به ارائه راه‌حل‌های اصلاحی می‌رسد. مجدداً برای پیاده‌سازی این راه‌حل‌های اصلاحی برنامه‌ریزی کنید و آن‌ها را اجرا کنید. تا زمانی که به سطح رضایت بخشی از فعالیت‌ها نرسیدید این چرخه را ادامه دهید.

این کل فرآیند بهبود است!

کلام آخر...

امیدوارم از خواندن این کتاب لذت برده باشید و بتوانید این راهکارها را در کسب و کار خود به کار ببندید. اگر دوست دارید با مطالب مرتبط با بهبود کسب و کار و به ویژه مطالب مرتبط با بحث ائتلاف به طور خاص بیشتر آشنا شوید به شما پیشنهاد می‌کنم به وبسایت من (Nabsazi.com) سری بزنید و در دوره‌های رایگان آن شرکت کنید. همچنین مقالات و معرفی کتاب‌ها به نیز در این وبسایت مرتباً به روز می‌شوند و در اختیار شما عزیزان قرار خواهد گرفت.

شاد و پیروز باشید

مسعود ممزه ئيان

Nabsazi.com