

فرآیند بهبود مستمر و شرایط موفقیت آن

توسط

آقای یحیی جعفریان

پرتال جامع علوم انسانی

## مشخصات فردی

نام خانوادگی: جافریان

نام: یحیی

### تحصیلات

• لیسانس مهندسی متالورژی از دانشگاه صنعتی شریف در سال ۱۳۵۶

### سمت

مشاور در امور کیفیت و استقرار نظامهای مدیریت کیفیت

### سوابق کاری

- مدیر عامل و رئیس هیات مدیره در مرکز پژوهش متالورژی رازی
- عضو هیات مدیره و نایب رئیس انجمن مهندسين متالورژی ایران
- عضو هیات مدیره جامعه ریخته گران ایران
- عضو هیات تحریریه نشریه ریخته گری
- عضو هیات تحریریه نشریه قالب سازان

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## فرآیند بهبود مستمر و شرایط موفقیت آن

### حکیده

جهان صنعت دستخوش تحولات شگرف، شتابان و بسیار پیچیده ای است. در توفان چنین تغییراتی، ماندن در حال سکون، یا حرکت آهسته، به معنای سقوط و اضمحلال یک سازمان است. بنابراین راهبران و مدیران شرکتهای، برای نجات سازمان خود و کسب موفقیت برای آن، به طرح و نقشه بسیار دقیقی نیاز دارند، تا به آنها کمک کند که سازمان خود را در این مسیر دشوار و بی پایان راهبری کنند. طرح و نقشه مذکور، چیزی نیست جز فرآیند بهبود مستمر، که به ضرورتی همه گیر و گریز ناپذیر تبدیل شده است.

شرکت های پیشتاز و موفق دنیا، اهدافی نظیر کسب رضایت کامل مشتریان، جلب رضایت کامل کارکنان، کاهش قیمت محصولات، افزایش سرعت اجرای پیمان ها، بهبود کیفیت محصولات، افزایش بهره وری، ورود به بازارهای جهانی، زنده ماندن و موفقیت در عرصه رقابت فشرده جهانی، نیز اجرای فرآیند بهبود مستمر به وسیله رقبا، را از دلایل اصلی به کارگیری فرآیند بهبود مستمر در شرکت های خود، ذکر می کنند.

به دلیل اهمیت حیاتی بهبود مستمر و نقش آن در تداوم حیات، رشد و گسترش شرکت ها، این مقاله ضمن بررسی تحولات نوین و پیش بینی تحولات ۲۵ سال آتی، به بررسی مفهوم مقوله بهبود مستمر و ضرورت طرح ریزی و برنامه ریزی برای اعمال آن پرداخته و شرایط لازم برای موفقیت آن را، با توجه به تجربیات ارزشمند شرکتهای موفق و پیشتاز، ارائه می کند.

مقدمه

دهه آخر قرن بیستم را می توان آغاز شتابی باورنکردنی در دگرگونی ساختارها و ارزشهای سیاسی، اقتصادی و اجتماعی دانست. مهمترین تحولات این دهه عبارتند از:

- تجزیه اتحاد جماهیر شوروی
- تشکیل و گسترش اتحادیه اروپا
- تشکیل نهاد WTO
- تشکیل نهادهایی چون NAFTA، APEC و ...
- گسترش علوم و تکنولوژی های نو و جهانی شدن آنها
- رشد سریع تکنولوژی ارتباطات و حمل و نقل

- مطرح شدن رایانه ها به عنوان ابزار ارتباط و انتقال اطلاعات به صورت نوشتار، صدا و تصویر
- همگانی شدن شاهراههای اطلاعاتی نظیر اینترنت
- افزون شدن تقاضا برای محصولات و خدمات با کیفیت
- مطرح شدن و جهانی شدن استانداردهای بین المللی مدیریت کیفیت و مدیریت محیط زیست
- مطرح شدن مفاهیم نوین و انجام تغییرات سریع در ساختار و ارزش های موجود سازمانها
- ایجاد بازارهای نو

این دگرگونی ها، شالوده تغییرات شگرف، پیچیده و شتابان قرن بیست و یکم هستند. بسیاری از نهادهای پژوهشی در نیم دهه آخر قرن بیستم، بررسی هایی برای پیش بینی جهت آتی تکامل و حرکت جامعه صنعتی انجام داده اند. پژوهش های انجام شده توسط نهادهای زیر:

• مدرسه مدیریت دانشگاه ام- آی- تی (MIT Sloan School of Management)

• انجمن آموزش و توسعه آمریکا

(American Society for Training and Development)

• سازمان مدیریت کیفیت اروپا (European foundation for Quality Management)

روندهای جاری در ۲۵ سال آتی (یعنی تا سال ۲۰۲۰ میلادی یا ۱۴۰۰ هجری شمسی) را به شرح زیر پیش بینی کرده اند:

- زیر ساختار اصلی تحولات ۲۵ سال آینده نظام های اطلاعاتی خواهند بود.
- اکثریت مردم به سیستم ها و شاهراههای اطلاعاتی متصل خواهند شد.
- قابلیت به کارگیری ابزارهای نوین، انقلابی در تجارت جهانی برپا خواهد کرد.
- ساختار سازمان متحول خواهد شد.
- واحد سازمانی آینده فرداست که از طریق ابزارهای الکترونیک پیشرفته به افراد دیگر متصل می گردد.
- محصولات، خدمات و نظام های توزیع، بر اساس سیستم های اطلاعاتی استوار خواهند شد.
- محصولات هوشمند (SMART PRODUCTS) به بازار عرضه خواهند شد.
- مدیران به جای نظارت بر افراد، بر فرایندها و جریان فعالیت نظارت خواهند کرد.
- رقابت در زمان و مکان جاری شده و همه گیر می شود.
- آموزش از طریق سیستم ها و شاهراههای اطلاعاتی و تکنولوژی های نو همه گیر خواهد شد.
- توانایی آموختن و یاد دادن به عنوان یک توانایی پایه ای و اصلی در محیط های کاری قلمداد خواهد شد.
- قدرت به جای تمرکز در راس هرم سازمان یا مرکز دایره آن، به پیرامون سازمان گسترش خواهد یافت.

- فرهنگ و زبان کماکان بین مدرنیسم و سنت گرایی در نوسان خواهد بود. اما کشش اصلی به سمت همگرایی است.
- یک فرهنگ تجارت جهانی به وجود خواهد آمد. اما در کنار این فرهنگ، شرکتها و سازمانهای محلی، فرهنگ های خاص خود را برای تصمیم گیری، تقسیم وظایف، تفویض اختیار، کار تیمی، شیوه ارتباطات و همگانی کردن اطلاعات حفظ خواهند کرد.
- طراحی و برنامه ریزی برای بهبود مستمر به روندی همه گیر و گریز ناپذیر تبدیل خواهد شد.

در توفان چنین تغییراتی ماندن در وضعیت سکون یا حرکت آهسته، به معنای سقوط و اضمحلال یک سازمان است. بنابراین طرح ریزی و برنامه ریزی برای دگرگونی و بهبود مستمر به کار اصلی و روزمره سازمانها و مدیران ارشد، تبدیل می شود. مدیران اندیشمند و آینده نگر باید با توجه به تحولات دهه اخیر و همچنین پیش بینی تحولات ۲۵ سال آتی، نظام های کیفیت خود را به همسویی با این تحولات و زنده ماندن و رقابت کردن در عرصه های نوین تجارت جهانی متحول نمایند.

### بهبود مستمر چیست و اهداف آن کدامند؟

بهبود مستمر تلاشی است دائمی و پایان ناپذیر، برای تغییر در اندیشه و عمل مدیران و کارکنان شرکتها، که در راستای اصلی آن، همسویی و همسازی با تحولات نوین زنده ماندن و رقابت کردن در عرصه شگرف و پرتلاطم دوران حاضر است.

ویژگیهای اساسی فرایند بهبود مستمر عبارتند از:

- برنامه ای با محدوده زمانی از قبل تعیین شده نیست.
- فرایندی است بی انتها، مداوم، وسیع و فراگیر
- تحولی است در نحوه اندیشیدن، گوش دادن، صحبت کردن، یاد گرفتن، قضاوت کردن و عمل کردن
- تنها متمرکز بر کیفیت محصول نهایی نیست و همه ابعاد حیات سازمان را شامل می شود.

در شرایط پیچیده دوران کنونی نادیده گرفتن تحولات نوین، اندیشیدن به گذشته، تفکر برای تغییر مسیر تحولات و یا خشمگین و افسرده شدن، به معنای نیستی و فناي سازمان است.

مدیران اندیشمند، باید به عملکرد خود در قبال این تحولات مسلط باشند و فرایند بهبود مستمر را به گونه ای برنامه ریزی کنند، تا از دستاوردهای آن بهره مند شوند.

طرح ریزی و برنامه ریزی برای اجرای فرآیند بهبود مستمر به شکل، محتوا، نوع فعالیت، تعداد کارکنان و میزان سرمایه یک سازمان وابسته نیست و تمام شرکت ها از بزرگ، کوچک، دولتی، خصوصی، نظامی، تولیدی خدماتی می توانند و باید برای کسب موفقیت، این فرآیند بی انتها را آغاز کنند.

مهمترین اهداف بهبود مستمر عبارتند از:

- کسب رضایت کامل مشتریان
- کسب رضایت کامل کارکنان
- خلق محصولات و خدمات و رای انتظارات مشتریان
- انطباق کامل با استانداردهای ملی و بین المللی
- افزایش بهره وری
- ایجاد رفاه برای کارکنان و جامعه
- کسب سود برای سهامداران

شرایط موفقیت فرآیند بهبود مستمر

مطالعه و بررسی تجربه های ارزشمند شرکتهای پیشتاز دنیا و همچنین تجربه های ما در پنج سال اخیر، نشان می دهد که برای موفقیت فرآیند بهبود مستمر، شرایط زیر باید فراهم شود.

- وجود احساس ضرورت و فوریت برای بهبود مستمر
- خلق و تدوین چشم انداز شرکت
- بازنگری و تدوین ماموریت، ارزش ها و اهداف استراتژیک شرکت
- تعهد بالاترین مدیر شرکت به چشم انداز، ماموریت، اهداف، خط مشی و ارزش های شرکت
- پذیرش مشتری به عنوان مهمترین عامل محرکه فرآیند
- انتخاب یک الگوی مناسب برای نظام کیفیت شرکت
- اعتقاد به ضایعات صفر به عنوان استاندارد و هدف نهایی شرکت
- جلب مشارکت و همکاری همه کارکنان به صورت تیمی و فردی
- اعتقاد راسخ به اینکه پیشگیری از مسایل بهتر از درمان آنهاست
- ایجاد نظامی برای حفظ و نگهداری سرمایه های معنوی شرکت
- تاکید بر بهبود مستمر فرایندهای جاری شرکت
- ایجاد یک سیستم ارزشیابی و تشویق عملی و کارا
- جلب همکاری پیمانکاران فرعی

- اعتقاد به نقش محوری آموزش و ایجاد نظامی کارا برای شناسایی نیازهای آموزشی و اجرای آموزش ها

- ایجاد نظامی برای ساماندهی مستمر محیط کار

نقش هر یک از عوامل فوق، در ادامه نوشتار شرح داده شده است.

### وجود احساس ضرورت و فوریت برای بهبود مستمر

وجود احساس ضرورت و فوریت برای بهبود مستمر، در بالاترین مدیر شرکت و سایر مدیران ارشد، مهمترین و اصلی ترین شرط آغاز و تداوم فرایند بهبود مستمر است. بالاترین مدیر شرکت باید این احساس را با برنامه ها و عملکردهای زیر در کل سازمان خود ایجاد نماید.

- تشریح تحولات سریع و شتابان دهه آخر قرن بیستم برای مدیران و کارکنان
- تبلیغ و ترویج مستمر خطرات ناشی از عدم اجرای فرایند بهبود مستمر
- تشریح برنامه های شرکت های پیشتاز در جهت اجرای فرایند بهبود مستمر
- بررسی و تشریح وضعیت رقبا
- آموزش الگوهای نوین کارایی و موفقیت شرکتهای پیشتاز
- نمایش این احساس با رفتار و عملکرد خود

مجموعه این برنامه ها و عملکردها، باید احساسی را در همه مدیران و کارکنان به وجود آورد، که در جازدن و حتی حرکت کند را عاملی برای سقوط حتمی سازمان تلقی نمایند و ضرورت و فوریت بهبود مستمر را در دستور کار خود قرار دهند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

### خلق و تدوین چشم انداز شرکت

خلق و تدوین چشم انداز (Vision) شرکت و ارائه تصویری روشن از آینده، به زبان ساده و قابل درک، برای مدیران، کارکنان، سهامداران، پیمانکاران فرعی و مشتریان شرکت، در موفقیت فرایند بهبود مستمر نقشی اساسی دارد. بدون وجود چشم اندازی واقعی، ملموس و قابل فهم، فعالیت های بهبود به مجموعه ای از برنامه ها و عملیات بدون هدف و سردرگم تبدیل خواهند شد. چشم انداز شرکت باید به وسیله مدیریت ارشد، تبلیغ و ترویج شود تا به نیروی محرکه فرایند بهبود مستمر تبدیل گردد.

## بازنگری و تدوین ماموریت و ارزش های شرکت

بازنگری ماموریت (Mission) و ارزش ها (Values) و منطبق کردن آن ها با چشم انداز شرکت، گام بعدی در فرآیند بهبود مستمر است. ارزش های شرکت باید از طرف همه مدیران و کارکنان شرکت درک شوند و به فرهنگ سازمان تبدیل گردند. عملکرد مدیریت ارشد در پایبندی به ارزش ها، شرط اصلی نهادینه شدن آنهاست.

## طرح ریزی استراتژیک و اجرای برنامه های کوتاه مدت

تدوین یک طرح استراتژیک از طرف شرکت از ضروریات فرآیند بهبود مستمر است. طرح و برنامه استراتژیک باید برای همه مدیران ارشد تشریح شود. طرح و برنامه استراتژیک در محدوده ۳ تا ۵ ساله قابل اجرا است. اجرای برنامه های کوتاه مدت ۶ ماهه تا یکسال در راستای اجرای برنامه دراز مدت بسیار مفید خواهد بود. هر واحد یا بخش سازمان در برهه های زمانی تعیین شده باید از طریق بررسی نحوه عملکرد در قبال برنامه های کوتاه مدت ارزشیابی شود.

## تعهد بالاترین مدیریت شرکت به چشم انداز، ماموریت، اهداف، خط مشی و ارزش های شرکت

مسئولیت نهایی حرکت در جهت چشم انداز و دستیابی به اهداف شرکت، برعهده بالاترین مدیر شرکت است. بالاترین مدیر شرکت برای تضمین و موفقیت فعالیت های بهبود مستمر، باید تعهد و التزام عملی خود را با عملکردهای زیر نشان دهد.

- حضور در دوره های آموزشی مرتبط با فرآیند بهبود مستمر
- یادگیری مفاهیم و فنون مرتبط با مقوله بهبود مستمر
- درگیر شدن فعال در فرآیند و برعهده گرفتن راهبری آن
- پیگیری جزئیات طراحی، برنامه ریزی، اجرا و پیشرفت فرآیند به طرق مقتضی
- ملاقات مستمر و طبق برنامه با مشتریان شرکت و گوش دادن به نظرات آنها جلب همکاری پیمانکاران فرعی
- بازنگری مستمر نظام کیفیت و اندازه گیری کارا بودن آنها
- استفاده از ابزارهای مناسب برای اندازه گیری میزان رضایت مشتریان
- شناسایی مدیران و کارکنان فعال و تشویق آن
- شناسایی مدیران و کارکنانی که سد راه فرآیند هستند، آموزش و ارشاد آنان
- برنامه ریزی برای ترویج و تبلیغ مستمر اهمیت فرآیند
- به کار بستن دقیق روش ها و دستورالعمل ها
- در اختیار قرار دادن منابع لازم برای بهبود مستمر



### پذیرش مشتری به عنوان اصلی ترین نیروی محرکه فرایند

مشتریان شرکت سرمایه های معنوی هر شرکت هستند. تداوم فرایند بهبود مستمر، بستگی تام به نحوه نگرش و عملکرد شرکت نسبت به مشتری دارد. لازم است برای مدیریت، ارزیابی و اندازه گیری میزان رضایت مشتریان، نظام مناسب و کارآیی ایجاد شود و با استفاده از اطلاعات جمع آوری و پردازش شده، در جهت کسب رضایت کامل مشتریان برنامه ریزی گردد. بدون پذیرش مشتری به عنوان محور اصلی و نیروی محرکه فرایند، فعالیت های بهبود بی معنی خواهند بود.

### انتخاب یک الگوی مناسب برای نظام کیفیت شرکت

شرکت باید با توجه به نوع فعالیت های خود و همچنین نیازهای مشتریان، مطابق با استانداردهای معتبر دنیا نظام کیفیت خود را ایجاد نماید. الگوهای معتبری که می توان از آنها استفاده کرد، عبارتند از:

- ایران - ایزو ۹۰۰۱ (E) (ISO 9001: 1994) برای واحدهایی که کار طراحی، تکامل، تولید نصب و ارائه خدمات را انجام می دهند.
- ایران - ایزو ۹۰۰۲ (E) (ISO 9002: 1994) برای واحدهایی که کار تولید نصب و ارائه خدمات را انجام می دهند.
- ایران - ایزو ۹۰۰۳ (E) (ISO 9003: 1994) برای واحدهای بازرسی

علاوه بر این استاندارد " QS9000 " که توسط جنرال موتورز، فورد موتورز و کرایسلر تدوین شده، به استاندارد مقبول صنایع خودرو و پیمانکاران فرعی آنها تبدیل شده است.

### اعتقاد به ضایعات صفر به عنوان استاندارد و هدف نهایی شرکت

اعلام ضایعات صفر به عنوان هدف شرکت و معیار ارزشیابی فرایند بهبود مستمر، از ملزومات موفقیت این فرایند است. در واقع هر شرکت به مدیران و کارکنان خود حقوق پرداخت می نماید تا کار بدون خطا و ضایعات انجام دهند، نه اینکه با انجام خطا، منشا ایجاد کار اضافی و مشکلات بیشتر برای شرکت شوند. ترویج و تبلیغ شعارهایی نظیر " دیکته نوشته غلط ندارد " یا " یا کسی که کار می کند، اشتباه هم می کند. "

در جهان کنونی زیاد مطلوب و کارا نیست. در صورتیکه مدیریت شرکت کار همراه با خطا را به عنوان استاندارد خود پذیرا گردد و چنین استدلال نماید که اشتباه و خطا بخشی از زندگی انسان ها است. این پدیده در عمل به بخشی از شخصیت سازمان تبدیل می شود و کارکنان به کرات در فعالیت های خود مرتکب اشتباه خواهند شد. زیرا تصور می کنند که این امر طبیعی و بدیهی است.

### جلب مشارکت و همکاری همه کارکنان به صورت تیمی و فردی

برخی از مدیران بر این باور هستند که تنها راه اجرای فرایند بهبود مستمر، تصمیم به اجرای آن و سپس ابلاغ آن به کارکنان به صورت دستور و بخشنامه است. برخی دیگر، پدیده را بسیار پیچیده تر ارزیابی می کنند و می دانند که هر تغییری از طرف کارکنان با مقاومت روبرو خواهد شد. بنابراین روندی را که برای تبدیل این مقاومت به همکاری و همراهی لازم است، برنامه ریزی و اجرا می کنند. تجربیات صدها مدیر برجسته دنیا و صاحب نظران ذیصلاح، نشان داده است که احساس و عکس العمل کسانی که در حیطه عمل فرایند بهبود مستمر قرار می گیرند و در اجرای آن سهیم هستند، در موفقیت آن بسیار موثر است. در یک کلام، افراد کلید موفقیت فرایند بهبود مستمر هستند و کارایی این فرایند به همراهی آنان بستگی تام دارد.

شرکت و مداخله کلیه کارکنان به صورت فردی و گروهی در این فرایند و به وجود آوردن این احساس که آنها نیز مطرح هستند، در پیشبرد فرایند بسیار موثر است. تشکیل تیم های مختلف و آموزش ابزارهای کار تیمی به اعضای آنها فرایند بهبود مستمر را تسریع خواهد کرد.

### اعتقاد راسخ به اینکه حتی در مطلوب ترین شرایط امکان بهبود وجود دارد

شرکت ها برای اینکه بتوانند در شرایط دشوار و رقابت فشرده کنونی به حیات خود ادامه دهند، مطرح و سودآور باشند، باید به این اندیشه که می توانند و باید همه فعالیت های خود را به نحو مطلوب تری انجام دهند، باور داشته و آن را در عمل اجرا کنند. متأسفانه هنگامیکه مدیران ارشد و یا کارکنان از عملکرد خود راضی باشند، فرایند بهبود مستمر متوقف می شود. احساس نارضایتی از میزان بهبود، لازمه استمرار آن است.

### اعتقاد راسخ به اینکه پیشگیری مسایل بهتر از درمان آنهاست

آموزش مدیران و کارکنان و درک مزایای پیشگیری نسبت به درمان از طرف آنها، مسلح کردن آنان به دانش روز برای پیشگیری از انجام فعالیت های اشتباه، برخورد جدی با فرهنگ بی دقتی و دوباره کاری و تاکید بر نظم و دقت از ارکان اصلی پیشرفت فرایند است.

### ایجاد نظامی برای حفظ و نگهداری سرمایه های معنوی شرکت

کارکنان، ساختار و سیستم شرکت و مشتریان آن سرمایه های معنوی هر شرکت هستند و بدون حفظ آنها فعالیت های بهبود مستمر به ثمر نخواهد نشست. مدیران ارشد وظیفه دارند نظامی کارا برای حفظ و نگهداری سرمایه های معنوی شرکت ایجاد نموده و برقرار نگهدارند.

### تاکید بر بهبود مستمر فرایندهای جاری شرکت

شناخت فرایندهای حساس و مهم شرکت، ایجاد تحول و تغییر در فرایندهای غیرکارا و بهبود مستمر همه فرایندها در موفقیت بهبود مستمر نقش اساسی دارد. در حقیقت علت اصلی رکود یا اشتباه، فقط کارکنان شرکت نیستند. در یک نظام غیر کارا، کارکنان سردرگم و بدون اراده عمل می کنند. مدیران را نیز نمی توان به صورت مجرد عامل اصلی خطاها دانست، شاید خطای اصلی آنها تن دادن به وضعیت موجود و بدون عکس العمل ماندن در قبال نظام های غیرکارای شرکت است. در نتیجه اصولی ترین روش زیر ضرب بردن، برکناری و یا تعویض مکرر کارکنان و مدیران نیست، بلکه بهبود مستمر فرایندهای جاری شرکت است.

### ایجاد یک سیستم ارزشیابی و تشویق عملی و کارا

یکی از اهداف فرایند بهبود مستمر، تغییر نحوه نگرش کارکنان نسبت به انجام کار و خطاهای کاری است. در واقع تحول در کل سازمان به تغییر تک تک افراد آن بستگی دارد. برای اعمال تغییر در نحوه تفکر و عملکرد کارکنان دو روش عبارتند از:

- تنبیه کسانی که کار خود را درست انجام نمی دهند.
- تشویق کسانی که کار خود را به نحو احسن انجام می دهند و در جهت دستیابی به اهداف شرکت عمل می کنند.

مدیریت نوین روش تشویق مدیران و کارکنانی که وظایف خود را به نحو احسن انجام می دهند را به عنوان راه اصولی تر پیشنهاد می کند. به منظور کارایی نظام ارزشیابی، لازم است این نظام به صورت مدون و با تکیه بر معیارهای دقیق و قابل اجرا، طرح ریزی و به کار گرفته شود. تشویق بر اساس احساس و سلیقه یکی از عوامل شکست فرایند بهبود مستمر است.

### جلب همکاری پیمانکاران فرعی

جلب همکاری تامین کنندگان مواد اولیه، قطعات، محصولات و خدمات مورد استفاده شرکت، ارتباط و همکاری تنگاتنگ با آنان و مشخص نمودن نقاط ضعف و قوت روابط فیما بین، بسیار ضروری است. در بررسی های انجام شده بین صنعت خودروسازی ژاپن و آمریکا، یکی از عوامل موفقیت شرکتهایی چون تویوتا و نیسان در قیاس با جنرال موتورز، فورد موتورز و کرایسلر، میزان تماس شرکتهای ژاپنی با پیمانکاران فرعی بوده است. بر اساس پژوهش های انجام شده به وسیله جفری دایر (Jeffrey H. Dyer)، میزان ارتباطات رو در رو برای تویوتا بیش از ۷ برابر سه شرکت آمریکایی و برای نیسان بیش از ۳ برابر شرکت های مذکور است. وجود روابط نزدیک و جلب همکاری پیمانکاران فرعی فرایند بهبود مستمر را تقویت نموده و به آن شتاب بیشتری می دهد.

### اعتقاد به نقش محوری آموزش

آموزش مدیران ارشد، مدیران میانی و همه کارکنان، از شرایط اساسی و اجتناب ناپذیر فرآیند بهبود مستمر است. در سازمانهای پیشتاز و کارا، برای طرح ریزی، برنامه ریزی و اجرای آموزش ها، فعالیت های زیر صورت می گیرد:

- نیازهای آموزشی شناسایی و برای اجرای صحیح آنها برنامه ریزی می شود.
- برای مدیران ارشد آموزش های ویژه برنامه ریزی می شود.
- کارکنان در همه سطوح اهمیت آموزش و انجام کارها بر اساس آموزش های انجام شده را فرا می گیرند.
- میزان یادگیری و میزان کار انجام شده بر اساس آن، ارزشیابی می شود.
- معیارهای مدونی برای تشویق اجرای آموخته ها ایجاد می شود.
- اهداف انجام آموزش ها مشخص شده و تشریح می شوند.
- روش اجرایی مدونی برای ارتقا کارکنان و بهبود عملکرد آنها تدوین و اجرا می شود.

### ایجاد نظامی برای ساماندهی مستمر محیط کار

استمرار فعالیتهای تولیدی و خدماتی، در هر شرکت اگر با طرحی برای ساماندهی محیط کار همراه نباشد، موجب تلمبار شدن اقلام غیرضروری، بی نظمی و آلودگی محیط کار خواهد شد. در چنین سازمانی بهره وری به شدت کاهش می یابد و ضایعات روندی صعودی در پیش می گیرد. ایجاد فرهنگ پاکسازی، نظم و نظافت، اجرای عملی آن و استمرار آن از شرایط مهم فرآیند بهبود مستمر است.

ترویج و تبلیغ فرهنگ خانه داری در کار باید از فعالیت های مهم آموزشی شرکت تلقی گردد. علاوه بر این طرح ریزی و اجرای ممیزی های ویژه ساماندهی محیط کار، از عواملی است، که می تواند در ایجاد فرهنگ مورد نظر موثر واقع شود.

### نتیجه گیری

طرح ریزی و برنامه ریزی برای اجرای فرآیند بهبود مستمر، شرط اصلی بقای سازمان ها در دوران حاضر است. مدیران ارشد سازمانها، با درک عمیق ضرورت و فوریت اجرای این فرآیند و نیز با شناخت و آگاهی از شرایط و ابزارهای موفقیت آن، سازمان خود را در این دوران توفان زا، با موفقیت و سلامت هدایت خواهند کرد.