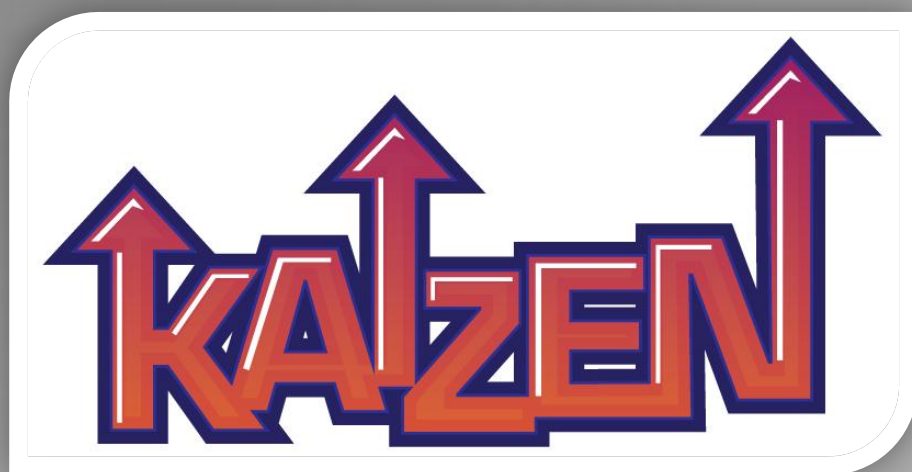


پنجاه نکته کلیدی
50 Key Points



کایزن (بهبود مستمر)

دکتر علی اصغر صفری فرد
دکتری تخصصی [Ph.D] مدیریت

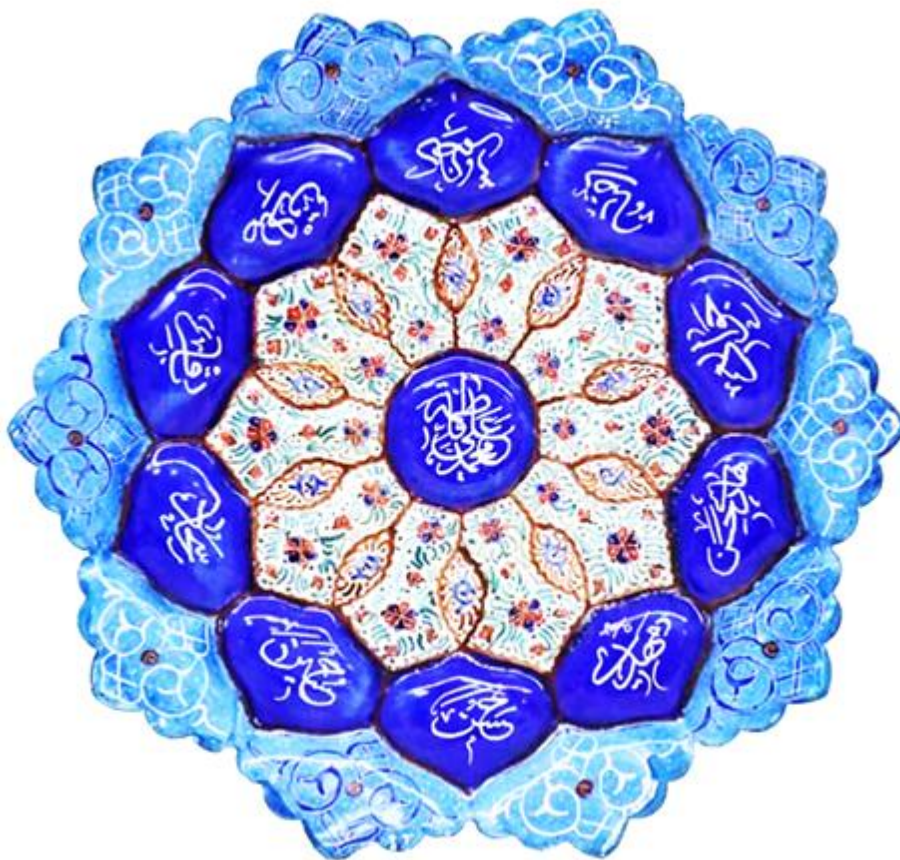
۱۴۰۱





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

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





کایزن (بهبود مستمر)

(پنجاه نکته کلیدی)

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی (Ph.D) مدیریت

نویسنده، مترجم و مدرّس

دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

safarifardas@Gmail.com

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



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

نویسنده و مدرس دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی در ۹۲ دانشگاه، مرکز آموزش عالی، انستیتو، سازمان، شرکت و موسسه آموزشی

- ۱) دانشگاه فرماندهی و ستاد (دافوس) ارتش جمهوری اسلامی ایران
- ۲) صنایع الکترونیک ایران (صایران - وزارت دفاع)
- ۳) دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی
- ۴) دانشگاه علوم پزشکی ایران
- ۵) مرکز تحقیقات و بانک فرآورده های پیوندی ایران - دانشگاه علوم پزشکی تهران
- ۶) مرکز رشد بیوتکنولوژی دارویی - دانشگاه علوم پزشکی تبریز
- ۷) واحد الکترونیکی دانشگاه آزاد اسلامی
- ۸) مجتمع تولیدی تحقیقاتی انستیتو پاستور ایران
- ۹) موسسه تحقیقات واکسن و سرم سازی رازی
- ۱۰) موسسه عالی آموزشی و پژوهشی طب انتقال خون
- ۱۱) شرکت سرمایه گذاری دارویی تامین (تیپیکو)
- ۱۲) مجتمع فولاد چادرملو - اردکان یزد
- ۱۳) شرکت خودروسازی زامیاد
- ۱۴) شرکت نفت ایرانول
- ۱۵) شرکت داروسازی دکتر عبیدی
- ۱۶) شرکت داروسازی ثامن - مشهد مقدس

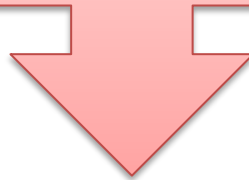
- ۱۷) شرکت داروسازی شهید قاضی - تبریز
- ۱۸) شرکت داروسازی هلال ایران (سها)
- ۱۹) شرکت داروسازی فارابی - اصفهان
- ۲۰) شرکت داروسازی شفا
- ۲۱) شرکت داروسازی ابوریحان
- ۲۲) شرکت لابراتوارهای دارویی سینادارو
- ۲۳) شرکت داروسازی لقمان
- ۲۴) شرکت فرآورده‌های پویش دارو - پارک فناوری سلامت پردیس
- ۲۵) گروه شفا فارمد (برکت)
- ۲۶) گروه شرکت های درمان یاب
- ۲۷) گروه صنعتی مینو
- ۲۸) گروه صنعتی مهر ابرار
- ۲۹) شرکت تولید مواد اولیه داروپخش (تماد)
- ۳۰) شرکت داروسازی اکتو ورکو - شهرک صنعتی بهارستان کرج
- ۳۱) شرکت داروسازی فارما شیمی
- ۳۲) شرکت داروسازی ایران هورمون
- ۳۳) شرکت داروسازی جابراین حیان
- ۳۴) شرکت داروسازی توفیق دارو
- ۳۵) شرکت داروسازی رازک
- ۳۶) شرکت داروسازی شفا
- ۳۷) شرکت شیمی دارویی داروپخش
- ۳۸) شرکت داروسازی ارسطو - شهرک صنعتی کاوه، ساوه
- ۳۹) شرکت داروسازی آوه سینا - شهرک صنعتی کاوه، ساوه
- ۴۰) شرکت داروسازی اکسیر - بروجرد
- ۴۱) شرکت طبیب درمان پژوهش قلب - کاشان
- ۴۲) شرکت زیست فناوری کوثر - کرج
- ۴۳) شرکت داروسازی آرین سلامت سینا - اشتهارد
- ۴۴) شرکت داروسازی پدیده شیمی جم - اشتهارد
- ۴۵) شرکت داروسازی هستی آریا شیمی - اشتهارد
- ۴۶) شرکت طبیعت زنده (سینره) - اشتهارد
- ۴۷) شرکت داروسازی نشاط دارو - شهرک صنعتی مامونیه ساوه

- (۴۸) شرکت داروسازی فارما زند - محمد شهر کرج
- (۴۹) شرکت داروسازی آنی درمان - شهرک صنعتی بهارستان کرج
- (۵۰) شرکت میلان پارس فارمد - تبریز
- (۵۱) شرکت داروسازی رویان دارو - سمنان
- (۵۲) شرکت داروسازی مصون دارو - شهرک صنعتی سیمین دشت کرج
- (۵۳) شرکت پیشگامان سنجش ایستاتیس - شهرک صنعتی گلگون
- (۵۴) هیات امنای ارزی حمایت از معالجه بیماران
- (۵۵) شرکت توزیع داروپخش
- (۵۶) شرکت کارخانجات داروپخش
- (۵۷) شرکت داروسازی آفا شیمی
- (۵۸) شرکت پخش ممتاز
- (۵۹) شرکت داروسازی بهان سار - شهرک صنعتی کاوه، ساوه
- (۶۰) شرکت فناوری بن یاخته های رویان
- (۶۱) پژوهشگاه رویان
- (۶۲) بسیج جامعه پزشکی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
- (۶۳) کانون بسیج جامعه پزشکی سازمان انتقال خون ایران
- (۶۴) انجمن تولید کنندگان و صادر کنندگان تجهیزات و ملزومات پزشکی و دارویی
- (۶۵) انجمن علمی جراحان عمومی ایران
- (۶۶) انجمن تالاسمی ایران
- (۶۷) شرکت نوآوران سلامت ارژنگ
- (۶۸) شرکت مادر تخصصی پالایش و پژوهش خون
- (۶۹) شرکت پالایش و پژوهش خون
- (۷۰) ستاد مرکزی سازمان انتقال خون ایران
- (۷۱) اداره کل انتقال خون استان تهران
- (۷۲) اداره کل انتقال خون استان خراسان رضوی
- (۷۳) اداره کل انتقال خون استان خراسان شمالی
- (۷۴) اداره کل انتقال خون استان سمنان
- (۷۵) اداره کل انتقال خون استان کهگیلویه و بویراحمد
- (۷۶) مرکز پلاسمافرزیس بیودارو
- (۷۷) مرکز پلاسمافرزیس داروپلاسما ایرانیان - قائمیه
- (۷۸) مرکز پلاسمافرزیس دایا آرین دارو - شهر ری

- (۷۹) مرکز پلاسمافرزيس خوارزمي - اسلام شهر
- (۸۰) موسسه آموزشي افق فارمد
- (۸۱) موسسه آموزشي نوآوران صنعت پويای پيشرو
- (۸۲) موسسه آموزشي آفاق صنعت
- (۸۳) موسسه آموزشي دانش پويان
- (۸۴) موسسه آموزشي تسهيلگران توسعه تفكر
- (۸۵) موسسه آموزشي فيدار دانش
- (۸۶) موسسه آموزشي معيار دانش اصفهان
- (۸۷) موسسه آموزشي حاميان توسعه اصفهان
- (۸۸) موسسه آموزشي كاوشگران راستين
- (۸۹) موسسه آموزشي نوين پارسيان كرج
- (۹۰) آكادمي مديريت دانش نوين
- (۹۱) مديريت بهين آفرين رهيار يزد
- (۹۲) مركز آموزش و تحقيقات صنعتي ايران



کایزن (بهبود مستمر)
پنجاه نکته کلیدی



۱) آشنایی سازمان ها با مفاهیم مرتبط با کیفیت و بهره وری و استفاده از آن ها در اداره واحدهای تولیدی از جمله اقداماتی است که می تواند نقش موثری در ارتقاء جایگاه و عملکرد آن ها در عرصه های رقابت داخلی و خارجی داشته باشد.

۲) کایزن در ژاپن طی جنگ جهانی دوم بوجود آمد. مدیران اجرایی کارخانه های تولید اتومبیل در آمریکا از کارخانه ی تویوتا بازدید می کنند تا ببینند همکاران ژاپنی شان چگونه می توانند با کمترین اسراف و کمترین خطا، تعداد زیادی اتومبیل تولید کنند. کارخانه های آن ها نیز مانند کارخانه های ژاپنی می توانستند تعداد زیادی اتومبیل تولید کنند اما با درصد خطای خیلی زیاد در خط تولید. یک اشتباه در طول خط تولید، مانند دری که بد بسته می شد یا فرمانی که به خوبی تنظیم نشده بود، یا پیچ هایی که در جاهای اشتباه قرار داده شده بودند، تا آخر خط تولید رفع نمی شدند، تا جایی که بعد از اتمام تولید، برای برطرف کردن خطاها، تمامی اجزای اتومبیل باید دوباره پیاده و بازسازی می شد! انجام این کار خیلی بیشتر از زمانی که اشتباه به سرعت اصلاح می شد یا این که اصلاً پیش نمی آمد، هزینه در بر داشت.

۳) مدیران آمریکایی نحوه ی عمل تویوتا را که دیدند، از روش آن شگفت زده شدند. برای آن ها قابل تصور نبود که یک کارگر ساده ی خط تولید این قابلیت را داشته باشد که بدون اجازه ی سرکارگر، خط تولید را متوقف کند چه برسد به این که بخواهد به مدیر پیشنهاد هم بدهد!

۴) ایده ی پاداش دادن به کارکنان برای برطرف کردن سریع خطاها و مشکلات، حتی با این که شاید اصلاً وظیفه ی آن ها هم نبود، خیلی جلوتر از زمان خود بود، خصوصاً این که منطق آن زمان این بود که «هیچ اتفاقی نباید باعث توقف خط تولید شود».

۵) اصول اساسی در تویوتا: هر فردی به محض متوجه شدن اشتباه باید خط تولید را متوقف کند، اهمیتی ندارد فردی که متوجه اشتباه شده است، چه سمتی دارد، در هر صورت وی می تواند دستور توقف خط تولید را بدهد. کسی که متوجه اشتباه شود و راه کاری برای آن بدهد پاداش

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

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

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

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

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

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

۱۱) کایزن بر این فلسفه استوار است که برای ایجاد بهبود در سازمان ها لازم نیست به دنبال تغییرات انفجاری یا ناگهانی باشیم، بلکه هر نوع بهبود یا اصلاح به شرط آن که پیوسته و مداوم باشد، ارتقای بهره وری را در سازمان ها به ارمغان خواهد آورد.

۱۲) فلسفه کایزن بیان می کند که همیشه جای پیشرفت وجود دارد.

۱۳) استراتژی کایزن، نه تنها تلاش مداوم در جهت حفظ استاندارد است، بلکه به منظور ارتقاء آن نیز به کار گرفته می شود.

۱۴) هدف از تغییر و بهبود مستمر، ارتقاء کارائی، ارتقاء اثر بخشی و بهبود بهره وری است.

۱۵) کایزن تلاشی است دائمی، پایان ناپذیر و سیستماتیک که با هزینه ی اندک، اقدام به ایجاد تغییر در اندیشه و عمل مدیران و کارکنان شرکت ها در راستای هم سویی و هم سازی با تحولات نوین نموده، سببزننده ماندن و رقابت در بازار امروز می شود.

۱۶) بهبود های مستمر ولی جزئی نقش زیادی در بالا بردن بهره وری، بهبود کیفیت، ایمنی بیشتر، تحویل سریع تر محصول، هزینه های کمتر و رضایت روز افزون مشتریان دارد.

۱۷) اهداف بهبود مستمر: کسب رضایت کامل مشتریان، کسب رضایت کامل کارکنان، تولید فراتر از انتظار مشتریان (Excitement)، انطباق با استانداردها، بهبود و ارتقای سطح استانداردها، افزایش بهره وری (اثربخشی + کارایی) و کسب رضایت کامل صاحبان سهام.

۱۸) در شرکت هایی که تفکر کایزنی دارند کارکنان علاقه بیشتری به کار داشته و کار برای آن ها جذاب تر و رضایت شغلی آن ها بیشتر است که به واسطه تعامل و درگیری مستقیم آن ها در پروژه های بهبود است.

۱۹) ایده غربی: تا وسیله ای خراب نشده تعمیرش نکن. تفکر کایزن: بهترش کن، کارائی اش را بالا ببر، بهبودش ببخش حتی اگر خراب نشده باشد، چون اگر این کار را نکنی نمی توانی با آن هایی که این اصول را رعایت می کنند رقابت تنگاتنگی داشته باشی.

۲۰) کایزن یکی از آموزه های مذهب شینتو می باشد که مفهوم آن بهبود مستمر نسبت به وضعیت قبلی است.

۲۱) رویکرد کایزن: هر روز ۱٪ بهتر از پیش باشید.

۲۲) تغییر به زبان ساده: اگر مردی برای سه روز از انظار غایب باشد دوستانش باید به دقت به او نگاه کنند تا ببینند چه تغییراتی در او رخ داده است (ضرب المثل قدیمی ژاپنی).

۲۳) حضرت پیامبر اکرم (ص): مسلمانی که دو روزش برابر باشد، مغبون است!

۲۴) وقتی هر روز اندکی پیشرفت کنید، شاید نتیجه را فردای آن روز یا هفته بعدش نبینید، اما در نهایت به یک نتیجه بزرگ خواهید رسید.

۲۵) به دنبال پیشرفت های بزرگ و ناگهانی نباشید، بلکه پیشرفت های کوچک و مداوم را انتخاب کنید. این تنها راه به نتیجه رسیدن است و وقتی به نتیجه رسیدید، ماندگار خواهد بود.

۲۶) ماساکی ایمایی رئیس موسسه کایزن در ژاپن: کایزن یعنی بهبود هر لحظه، هر کجا و برای هر کس.

۲۷) کایزن در مقایسه با سایر روش های تحول سازمانی از جمله مهندسی مجدد که تغییرات کلی را در نظر دارد بسیار کم هزینه بوده، غالباً منابع (زمان، سرمایه، دارائی ها و ...) قابل توجهی را مصرف نمی کند لیکن از آن جایی که مشارکت تمامی پرسنل در همه سطوح سازمانی را در بر می گیرد در مجموع به تحولات شگرفی منتهی می شود.

۲۸) در محیطی که کایزن به یک فرهنگ و باور عمومی تبدیل شده است، کارکنان در کار و زندگی با نشاط تر و با انگیزه تر هستند.

۲۹) سرمایه گذاری بر روی کایزن، یعنی سرمایه گذاری بر روی مردم. کایزن متکی به مردم است در حالی که نوآوری به تکنولوژی و پول وابسته است.

۳۰) کایزن مستلزم صرف وقت و تلاش از سوی مدیریت است. تزریق سرمایه نمی تواند جای صرف وقت و تلاش را بگیرد.

۳۱) وظیفه ما، اعمال مدیریت برای ایجاد تغییر است. در صورت عدم موفقیت، باید مدیریت را تغییر دهیم.

(۳۲) در پروژه های کایزنی، از تمامی کارکنان انتظار می رود که در فعالیت های بهبود مستمر نظیر موارد زیر شرکت کنند: حذف فعالیت هایی که ارزش افزوده ای ندارد، کشف روش های بهتر کاری و حل مسائل محیط کار.

(۳۳) در نگاه کایزنی برای تحقق بهبود تدریجی و مستمر در سازمان ها باید سه اقدام اساسی صورت بگیرد. کلیه فعالیت هایی که هزینه را هستند ولی ارزشی تولید نمی کنند، باید حذف شوند (Muda)، فعالیت هایی که به شکلی در جای دیگری به صورت موازی انجام می شوند با یکدیگر تلفیق شوند (Muri) و آن دسته از فعالیت هایی که برای تکمیل و بهبود سطح کیفی خدمات لازمند به فعالیت های سازمان افزوده شوند (Mura).

(۳۴) از اصول کایزن: برای تحقق هدف به دنبال کمال مطلوب نگردید، اگر ۶۰٪ از تحقق هدف اطمینان دارید دست بکار شوید.

(۳۵) از اصول کایزن: گمبا (Gemba) محل واقعی رویداد خطاست، سعی نکنید از دفتر کار خود مشکلات محیط را حل کنید. مشکلات در محل کار واقعی (مثلاً در خط تولید یک محصول) رخ میدهند و بهترین راه حلها را هم، در همان محیط می توان کشف کرد (و نه مثلاً در یک جلسه مدیریتی پشت درهای بسته).

(۳۶) از اصول کایزن: برای حل مشکل از خرد خود استفاده کنید و اگر عقل تان به جایی نمی رسد از خرد جمعی استفاده کنید.

(۳۷) از اصول کایزن: هیچ وقت جزئیات و نکات ریز مسئله را فراموش نکنید، ریشه بسیاری از مشکلات بزرگ همین نکات ریز است.

(۳۸) بهبود واقعی فقط با تمرکز بر کارگاه و از طریق مشاهده مستقیم شرایطی به دست می آید که کارها در آن جا انجام می شود.

۳۹) نشاط و حضور دائمی مدیران در کنار کارکنان و کمک و همراهی با آنان و رفع مشکلات روز مره در محل ایجاد مشکل از ویژگی هائی است که باعث کارآمدی هر چه بیشتر مدیران و رشد و توسعه محیط کار آنان خواهد شد.

۴۰) بهبود مستمر بر پایه ی تغییرات کوچک به جای تغییرات بزرگ و ریشه ای است.

۴۱) ایده های بهبود معمولاً توسط کارکنان پیشنهاد می شود بنابراین احتمال این که تفاوت های ریشه ای با سازمان داشته باشد خیلی کم است، از آن رو پیاده سازی آن ها راحت تر انجام می شود.

۴۲) پیشرفت های کوچک به نسبت تغییرات عمده، نیاز به سرمایه گذاری های بزرگ ندارند. به جای استفاده از مشاوران گران قیمت، از ایده های افراد دارای دانش در خود سازمان استفاده می شود.

۴۳) شرکت های ژاپنی پیشرفت تدریجی را ترجیح می دهند در حالیکه شرکت های غربی به جهش بزرگ که اصطلاحاً نوآوری (INNOVATION) گفته می شود تکیه دارند. در صناعی که از پیشرفت های تکنولوژیکی برخوردارند و از پیشرفت مبتنی بر جهش بزرگ بهره می برند، کار خود را با موفقیت آغاز و به سرعت رشد می کنند و سپس بر اثر کاهش موفقیت های اولیه یا افول بازار، با همان سرعت نیز ناپدید می شوند.

۴۴) کایزن یعنی آموختن. آموختن، با تولد شروع می شود و با مرگ پایان می گیرد. تولید محصول با کیفیت با کارآموزی آغاز و به کارآموزی ختم می شود. از همین روی به مدیریت ارشد، مدیریت میانی و کارکنان به طور منظم باید آموزش داده شود.

۴۵) از کجا یاد بگیریم؟ از همه جا، از یک دانه شن یا یک دانه گندم، گفتگو با مردم، از اشتباهات درس بگیرید، از تجارب دیگران درس بگیرید، از رهبران کارآمد، موفق و حرفه ای تقلید کنید، آموزش ببینید و در دوره های آموزشی شرکت کنید، کتاب بخوانید، اطلاعات ارزشمند را حفظ

کنید، آموزش های غیر کاربردی را دور بریزید، پیوسته یاد بگیرید و یاد بگیرید و به دانسته های تان عمل کنید.

(۴۶) یکی از ویژگی های کارگر ژاپنی آن است که علاوه بر استفاده از دست هایش، از مغز خود نیز استفاده می کند (تویودا، رئیس هیئت مدیره تویوتا موتور).

(۴۷) خوب گوش بدهید. گوش دادن موثر، کار بسیار دشواری است. به آن چه چشمان طرف مقابل تان می گوید هم گوش دهید و برای رسیدن به نتایج بهتر سوال کنید.

(۴۸) ممکن است مراحل اجرای کایزن در ابتدا خسته کننده و وقت گیر به نظر برسد ولی بعد از مدتی این کار بخشی از رویکرد فکری شما یا جزئی از فرهنگ تیمی یا سازمانی تان خواهد شد.

(۴۹) فرهنگ کایزن مبتنی بر تعامل بین لایه های مختلف سازمان می باشد. کارشناسان و مدیران کایزن، افرادی نیستند که در برج عاج نشسته باشند و از آن جا در حال تصمیم گیری برای کل سازمان باشند بلکه در کایزن از مدیر ارشد تا کارگر جزء خدماتی با شناخت از اشکالات و فرصت های موجود، پیشنهادهای خود را برای بهبود ارائه می کنند.

(۵۰) زمانی که یک مدیر بداند کایزن چیست و از متدهای آن برای مدیریت استفاده کند، رشد همیشگی برای سازمان به ارمغان می آورد. حتی اگر سازمان در اوج هم باشد، باید رو به جلو حرکت کند، در غیر این صورت سقوط خواهد کرد.



فهرست دوره‌های آموزشی

دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

• دوره‌های آموزشی مدیریت کاربردی

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

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

• دوره‌های آموزشی رفتار سازمانی

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

• دوره‌های آموزشی سیستم مدیریت کیفیت

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



دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

نویسنده و مدرس

دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

09122137144



خودکار سبز



وبلاگ آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

دکتر علی اصغر صفری فرد

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴

"خودکار سبز"

وبلاگ آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

www.greenpen.blogfa.com



"مدیریت شکوفا"

شبکه آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی



[@shokofa_management](https://www.instagram.com/shokofa_management)

www.shokofamanagement.blogfa.com



"دنیای شکوفا"

شبکه آموزشی GMP, GLP, GSP, HSE, Cleanroom

https://eitaa.com/shokofa_world



@shokofa_world

www.shokofaworld.blogfa.com