

پروژه پیاده سازی تعالی سازمانی در آسایشگاه خیریه کهریزک توسط شرکت مشاوره مدیریت پایانیکا

نام دانشجو: سیده مهربان فدکی، نام استاد کارآموزی: جناب آقای دکتر فرید قنادپور



خلاصه کارآموزی

کارآموزی اینجانب در همکاری با شرکت مشاوره مدیریت پایانیکا برای استقرار طرح تعالی سازمانی در آسایشگاه خیریه کهریزک انجام شد. انجام پروژه تعالی سازمانی در کشور ما، کاری نو و بدیع می‌باشد، به خصوص در سازمان‌های خدماتی و خیریه.

آسایشگاه کهریزک مانند شهری کوچک است که شامل تمامی بخش‌های یک شهر واقعی می‌شود، اعم از بیمارستان، رستوران، سینما، شهرداری، مهدکودک، دانشگاه، و... بنابراین، برای کمک به پرورش این سازمان در راه تعالی، این پروژه شامل اقدامات گوناگونی از جمله عرضه‌یابی، فرآیندکاوی، تولید محتوای آموزشی و ارائه آن به کارکنان مرکز، ارائه پیشنهادات سازنده برای اصلاح ایرادات و مشکلات سازمان، امکان سنجی برای پیاده سازی طرح‌هایی از جمله سیستم‌های مدیریت دانش و ERP، و موارد دیگر می‌باشد. حوزه‌های دانشی نام برده شده، بنا به نیاز بخش‌های مختلف سازمان و به تشخیص مشاوران به کار گرفته شدند تا به سازمان در رسیدن به سطوح بالای تعالی کمک کنند.

بنده به عنوان کارآموز، بعد از گذراندن دوره‌هایی مفید که از جانب شرکت پایانیکا ارائه شد، در تمامی این زمینه‌ها به فعالیت پرداختم و در تولید محتوای آموزشی، عرضه‌یابی، انجام فرآیندکاوی در واحد اجرایی سازمان، و... با تیم تعالی همکاری کردم.

معرفی محل کارآموزی

نام شرکت: شرکت مشاوره مدیریت پایانیکا

شرکت پایانیکا، یک گروه تخصصی فعال در ارائه خدمات در زمینه‌های انتقال دانش، فناوری و نوآوری است. با گرد هم آوری گروهی از فعالان و متخصصان حوزه‌های مختلف دانش، فن و تجربه، این شرکت قادر به ارائه راهکارهای موثری در زمینه‌های فنی-مهندسی، علوم مدیریت و علوم اجتماعی می‌باشد.

نام سازمان: آسایشگاه خیریه کهریزک

آسایشگاه خیریه کهریزک، با دریافت کمک‌های مردمی و دولتی، محلی امن و سالم برای زندگی افراد معلول و سالمند، فراهم می‌کند. فضای آسایشگاه با کارگاه‌ها، درمانگاه فیزیوتراپی، ساختمان بیماران ام‌اس، کتابخانه، سالن ورزشی، فضای سبز مطلوب و آب نما و... در خدمت مددجویان می‌باشد.

از آنجایی که کارآموزی بنده در تعامل با واحد اجرایی آسایشگاه کهریزک انجام شد، به معرفی این واحد نیز می‌پردازم. واحد اجرایی شامل بخش مدیریت معاونت اجرایی، بخش HSE، بخش حمل و نقل و لجستیک، بخش فنی و مهندسی، بخش تغذیه و بهداشت، بخش رختشویخانه، بخش خدمات، بخش فضای سبز، بخش حراست و انتظامات، و بخش مهدکودک است.

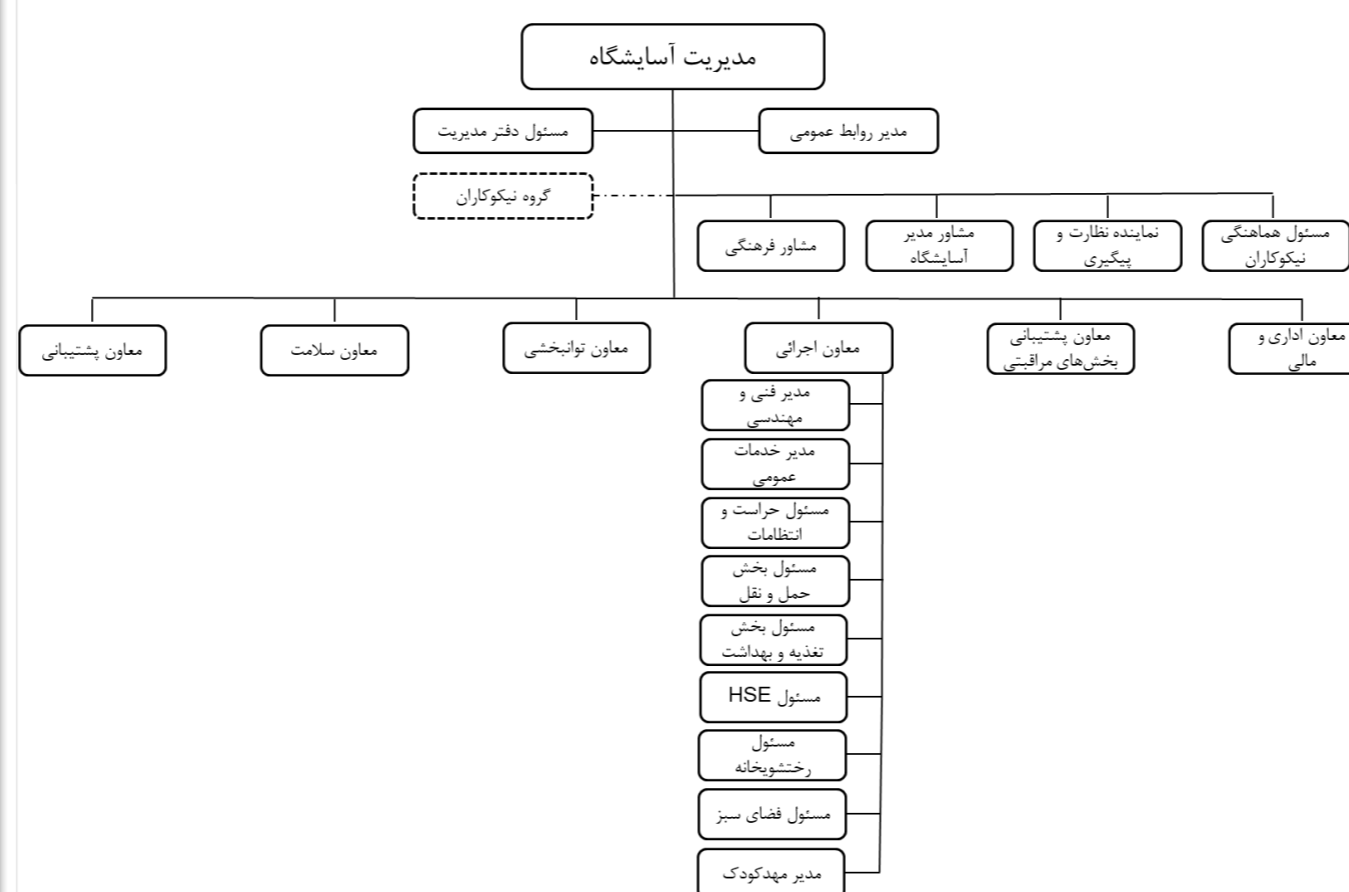
مراحل فرآیند خدمت رسانی

فرآیند خدمات رسانی آسایشگاه کهریزک به مددجویان به طور خلاصه، شامل دریافت کمک‌های نقدی و اهدایی از خیرین، برنامه ریزی برای اقدامات انجام شده با توجه به بودجه، و فراهم کردن محیط خوب زندگی برای مددجویان است، که شامل نگهداری، تغذیه، درمان، و... می‌شود.

به طور دقیق‌تر، واحد اجرایی آسایشگاه که پروسه فرآیندکاوی را در آن به انجام رساندم، مراحل مختلفی را برای خدمات رسانی طی می‌کند. هر یک از واحدها، فرآیند مخصوص به خود را دارند. واحد فنی-مهندسی، وظیفه انجام تمامی اقدامات برقی، تاسیساتی، و عمران و ساختمانی را بر عهده دارد. واحد HSE، فرآیند مدیریت بحران، طب کار و معاینات شغلی، مدیریت وسایل حفاظت فردی، و... را انجام می‌دهد. بخش تغذیه و بهداشت، وعده‌های غذایی تمامی مددجویان و پرسنل را آماده می‌کند. بخش رختشویخانه، وظیفه شستشوی تمامی البسه مددجویان و پرسنل را بر عهده دارد. بخش خدمات، وظیفه نظافت بخش‌ها، استحمام مددجویان، و... را بر عهده دارد. به همین شکل، تمامی بخش‌ها، فرآیند مخصوص به خود را دارند.

ویژگی‌ها/مزایای فرآیند

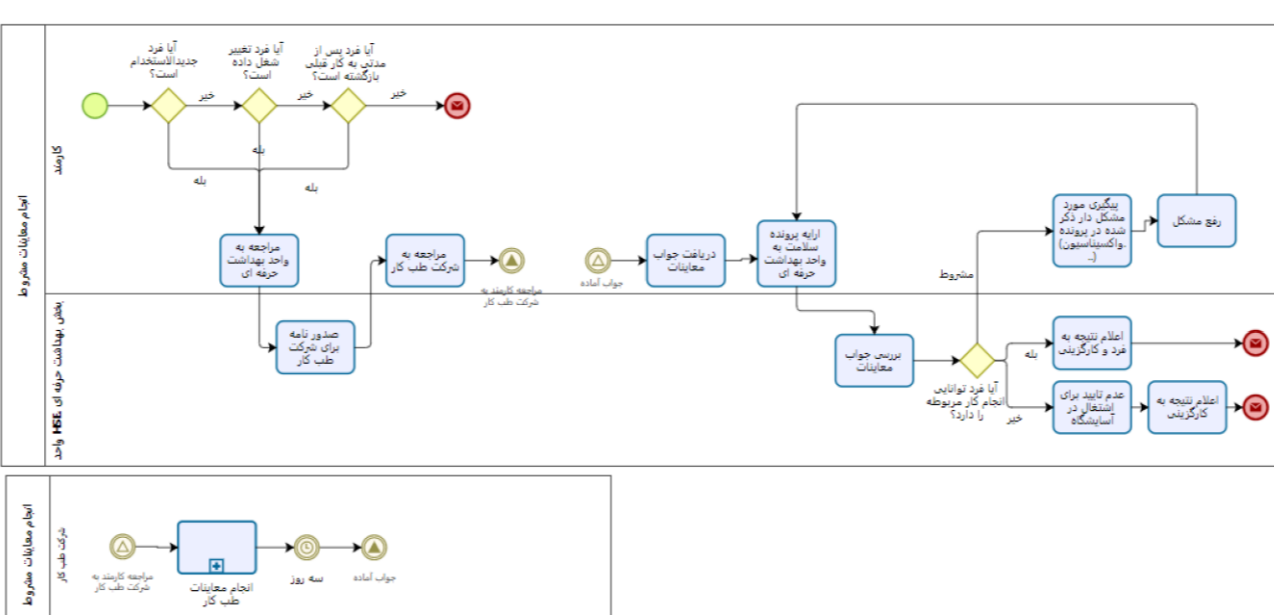
- استقبال مدیران ارشد بخش‌های اجرایی و مدیریت اجرایی از ایجاد تغییر و بهبود در فرآیندهای کنونی، بیان عرضه‌ها و همفکری برای رفع آن‌ها به طور شفاف، همکاری مدیران با یکدیگر برای رفع مشکلات، و...
- استفاده از سیستم اتوماسیون داخلی برای ارتباطات داخلی بین بخش‌های مختلف واحد اجرایی شامل ارسال و تایید درخواست‌ها، هزینه‌های انجام شده، مرخصی‌ها، و...
- ارسال گزارشات هفتگی از نحوه عملکرد توسط مدیران ارشد بخش‌های مختلف اجرایی برای مدیریت اجرایی.
- وجود بخش‌های مستقل با مدیران مرتبط برای انجام هر یک از پروسه‌های اجرایی آسایشگاه، شامل بخش حمل و نقل برای پشتیبانی از کلیه رفت‌وآمدها، بخش حراست برای کنترل تمامی رفت‌وآمدها، و...
- تلاش برای انجام کلیه اقدامات مورد نیاز مددجویان و آسایشگاه توسط واحدهای داخلی خود آسایشگاه برای صرفه‌جویی در هزینه‌ها، بهبود روند و سرعت فرآیندها، ایجاد اشتغال، و...
- پشتیبانی از پرسنل آسایشگاه با ارائه امکاناتی از جمله وعده‌های غذایی، سرویس رفت و آمد، آموزش ضمن خدمت در دانشگاه کهریزک، وجود مهدکودک برای نگهداری از کودکان پرسنل روز کار و شب کار، و...
- تلاش مستمر برای ایجاد ارتباطات نزدیک و موثر با نیکوکاران، خیرین، و اهداکنندگان.
- توجه به بحث ایمنی و بهداشت شغلی و روانی پرسنل آسایشگاه با به راه اندازی واحد HSE.



شکل (۱) چارت سازمانی واحد اجرایی آسایشگاه کهریزک

جدول (۱) خدمات تمامی بخش‌های واحد اجرایی

واحد تغذیه و بهداشت	واحد مهدکودک	واحد رختشویخانه	واحد خدمات	واحد حمل و نقل	واحد فضای سبز	واحد حراست و انتظامات	واحد HSE	واحد فنی و مهندسی
مسئول واحد تغذیه و بهداشت: سیدمهرنگار حسینی	مسئول واحد مهدکودک: سیدمهرنگار حسینی	مسئول واحد رختشویخانه: سیدمهرنگار حسینی	مسئول واحد خدمات: سیدمهرنگار حسینی	مسئول واحد حمل و نقل: سیدمهرنگار حسینی	مسئول واحد فضای سبز: سیدمهرنگار حسینی	مسئول واحد حراست و انتظامات: سیدمهرنگار حسینی	مسئول واحد HSE: سیدمهرنگار حسینی	مسئول واحد فنی و مهندسی: سیدمهرنگار حسینی
کارکنان: سیدمهرنگار حسینی، سیدمهرنگار حسینی، سیدمهرنگار حسینی	کارکنان: سیدمهرنگار حسینی، سیدمهرنگار حسینی، سیدمهرنگار حسینی	کارکنان: سیدمهرنگار حسینی، سیدمهرنگار حسینی، سیدمهرنگار حسینی	کارکنان: سیدمهرنگار حسینی، سیدمهرنگار حسینی، سیدمهرنگار حسینی	کارکنان: سیدمهرنگار حسینی، سیدمهرنگار حسینی، سیدمهرنگار حسینی	کارکنان: سیدمهرنگار حسینی، سیدمهرنگار حسینی، سیدمهرنگار حسینی	کارکنان: سیدمهرنگار حسینی، سیدمهرنگار حسینی، سیدمهرنگار حسینی	کارکنان: سیدمهرنگار حسینی، سیدمهرنگار حسینی، سیدمهرنگار حسینی	کارکنان: سیدمهرنگار حسینی، سیدمهرنگار حسینی، سیدمهرنگار حسینی



شکل (۲) نمودار BPMN فرآیند انجام معاینات شغلی مشروط ترسیم شده توسط نرم افزار بیذاچی

شرح فعالیت انجام شده و نتایج

- همکاری در برنامه ریزی طرح تعالی سازمان، تعریف فازهای مختلف پروژه، و اهداف و چشم انداز پروژه پیاده سازی طرح تعالی.
- بررسی و ارائه پیشنهادات اصلاحی چارت سازمانی آسایشگاه کهریزک.
- همکاری با اساتید تیم مشاوره پایانیکا برای تولید محتوای آموزشی و وورکشاپ برای دوره‌های آموزشی مختص مدیران و کارمندان آسایشگاه کهریزک.
- عناوین دوره‌ها: تصمیم‌گیری، مدیریت پروژه، عرضه‌یابی، خودارزیابی.
- شرکت در دوره‌های آموزشی ارائه شده توسط مدیریت شرکت پایانیکا برای کارآموزان، شامل دوره جامع EFQM، دوره جامع کارت امتیازی متوازن، دوره آموزش نرم افزار Bizagi، دوره آموزش نرم افزار Process Maker، و دوره شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI).
- تهیه، توزیع، و تحلیل پرسشنامه ارزیابی سطح بلوغ و تعالی سازمان مخصوص سازمان کهریزک (سازمان‌های خیریه) برای شناخت بیشتر از سازمان و نقاط قابل بهبود آن.
- تهیه، توزیع، و تحلیل پرسشنامه‌های رضایت شغلی کارکنان و مدیریت دانش برای ارزیابی وضعیت موجود واحدهای سازمان.
- تدوین شناسنامه خدمت و فرآیند، تهیه پرسشنامه‌های خدمت و فرآیندکاوی، برگزاری جلسات مصاحبه با مدیران ارشد واحد اجرایی برای استخراج فرآیندها، شرح وظایف، و عوارض واحد مربوطه، پر کردن شناسنامه خدمات و فرآیندهای هر واحد، ترسیم فرآیندها با نرم‌افزار بیذاچی، ارائه پیشنهادات اصلاحی برای فرآیندها.

کاستی‌ها/چالش‌های صنعتی موجود

- ۱- استفاده از روش‌های مدیریت سنتی در اداره اکثر بخش‌ها و فعالیت‌های آسایشگاه.
- ۲- عدم وجود زیرساخت لازم برای سیستم ارتباطات داخلی موثر در تمام واحدهای آسایشگاه، و به تاخیر افتادن بسیاری از کارها و بی‌نظمی در انجام فعالیت‌ها در نتیجه آن.
- ۳- عدم وجود واحد منابع انسانی، و در نتیجه نداشتن پروسه‌ای مشخص برای استخدام افراد، استخدام افراد غیرمتخصص و نیازمند آموزش‌های بدوی، کمبود نیرو در اکثر واحدها، و...
- ۴- ایرادات اساسی در چارت سازمانی آسایشگاه.
- ۵- عدم وجود شرح وظایف مکتوب و مشخص برای مدیران و کارمندان و ایجاد نارضایتی در ایشان.
- ۶- عدم وجود زیرساخت مناسب برای مدیریت دانش، انتقال دانش، و جانشین‌پروری.
- ۷- نداشتن اختیار مدیران ارشد برای اخذ تصمیمات ساده و روزمره.
- ۸- کمبود بودجه آسایشگاه، ضعف در روابط عمومی و تبلیغات ضعیف.

دستاوردها/پیشنهادها برای رفع چالش‌ها

- ۱- استقرار سیستم‌های مدیریت یکپارچه و بهره‌گیری از ابزارها و فنون به روز مدیریتی.
- ۲- استقرار سیستم‌های مدیریت دانش و تشویق جانشین‌پروری در مدیران و افراد باتجربه سازمان.
- ۳- احداث واحد منابع انسانی با افراد متخصص.
- ۴- اصلاح چارت سازمانی و تدوین شرح وظایف دقیق برای تمامی کارکنان.
- ۵- به کارگیری تیم مارکتینگ قوی برای تبلیغات، استفاده از شبکه‌های اجتماعی، و... برای جذب خیرین و افزایش بودجه.
- ۶- دادن اختیار بیشتر و تنخواه مشخص به مدیران ارشد بخش‌ها برای تصمیم‌گیری و سرعت بخشیدن به روند فعالیت‌ها.