



مطالعه موردی از پیاده‌سازی کایزن در شعبه‌ای

از یک بانک خصوصی

مریم رستگار مقدم

آصفه فرقانی

عضو هیات علمی، موسسه آموزش عالی توس

چکیده

در این مقاله هدف بهبود سطح خدمت دهی به مشتریان از طریق پیاده سازی اصول کایزن در شعبه‌ای در شهر مشهد از یک بانک خصوصی بوده است. برای این منظور ابتدا مهمترین موانع بر سر راه خدمت دهی مطلوب به مشتریان از طریق نظرسنجی از مشتریان و صحبت با کارکنان، شناسایی و اولویت‌بندی شد و سپس علل اصلی عدم رضایت مشتری به کمک تکنیک (۵ چرا) و ترسیم نمودار استخوان ماهی شناسایی شد. با در نظر گرفتن محدودیت بودجه‌ای شعبه و به کمک اصل پارتو، پیاده‌سازی حدود ۲۰٪ از راهکارهایی که منجر به حدود ۸۰٪ بهبود در سطح رضایت مشتری از خدمات می‌شد، مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت به دلیل تأکید فلسفه کایزن بر بهبود مستمر، سایر بهبودهای دیگری نیز برای اجرای مراحل بعدی کایزن در آینده در این شعبه پیشنهاد شد.

کلمات کلیدی: کایزن، شعبه بانک خصوصی، رضایت مشتری، تکنیک ۵ چرا، نمودار استخوان ماهی.

مقدمه و بیان مسئله:

بانک‌های خصوصی نسبت به بانک‌های دولتی آسیب‌پذیرتر بوده و برای بقای خود وابستگی بالایی به رضایت مشتریان دارند. با این حال، در شعب بانک‌های خصوصی به دلیل شرایط رقابتی، حجم کاری بالای کارکنان، محدودیت بودجه‌ای و فشار تحمیلی از سوی بانک برای کاهش هزینه‌ها، بهره‌گیری از تحولات اساسی که نیازمند صرف زمان و هزینه بالا هستند، معمولاً به راحتی مورد پذیرش کارکنان قرار نمی‌گیرند. به همین دلیل در این مطالعه در عوض ایجاد تغییرات و تحولات اساسی، از فلسفه «کایزن» برای ایجاد بهبودهای جزئی استفاده شده است.

کایزن یک واژه ژاپنی و به معنای تغییر به سمت بهتر شدن است. تغییرات در کایزن از سه اصل استمرار، تدریجی و مشارکتی بودن تبعیت می‌کند. وجود این ویژگی‌ها باعث می‌شود که کایزن نسبت به سایر روش‌ها با مقاومت کم‌تری از سوی پرسنل قابل اجرا باشد، هزینه‌های لازم برای پیاده‌سازی آن پایین باشد و در صورت نامطلوب بودن برخی از تغییرات اعمال شده به سهولت بتوان سیستم را به وضعیت قبلی برگرداند.

اهداف و روش پژوهش

۱. تحلیل شعبه بانک به عنوان یک سیستم و انتخاب منطقه هدف:
برای این منظور ابتدا این شعبه بانکی به عنوان یک سیستم مورد بررسی قرار گرفت و منابع، نهاده‌ها، فرآیندها، کنترل‌ها و ستانده‌های آن مشخص می‌شود.
۲. شناسایی عامل اصلی نارضایتی مشتریان:
به کمک نظرسنجی و مصاحبه با مشتریان عوامل نارضایتی مشتریان شناسایی شدند.

۳. ریشه‌یابی مشکل «طولانی بودن صف» در شعبه:

برای ریشه‌یابی مشکل «طولانی بودن زمان انتظار مشتریان در صف» ابتدا از تکنیک «۵ چرا» استفاده می‌شود.

۴. راهکارهای انتخابی برای بهبود وضعیت شعبه:

به کمک اصل پارتو راهکارهایی که بیشترین اثربخشی در کسب رضایت مشتریان را دارا بودن الویت بندی و برای پیاده سازی انتخاب شدند.

یافته های پژوهش:

به کمک نظرسنجی و مصاحبه با مشتریان سه عامل زیر به عنوان عوامل نارضایتی مشتریان شناسایی شدند:
بیش از حد منتظر بودن مشتریان در صف
عدم رضایت مشتریان از نحوه اعطای تسهیلات اعتباری و سختگیری شعبه در پرداخت تسهیلات
مشخص نبودن روال کار اداری برای مشتریان
در بین این سه عامل، عامل اول (طولانی بودن صف) به عنوان پرتکرارترین و مهم‌ترین مشکل این شعبه از دید مشتریان است.

نتیجه گیری:

۱. پیاده سازی نظام آراستگی (5S)
۲. پیاده سازی عملیات نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه برای تجهیزات و اصول ارگونومی برای کارکنان
۳. برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت
۴. باید به کمک تخمینی مناسب از تعداد مراجعه‌کنندگان، تجهیزات، فضای مورد نیاز و تعداد کارکنان هر بخش را تعیین کرد.
۵. تجهیزات مشترک را در مکان در دسترس برای همه کارمندان جایابی کرد و اصول ارگونومی را در شعبه پیاده سازی کرد.

منابع:

Paul Brunet, A., & New, S. (2003). Kaizen in Japan: an empirical study. International Journal of Operations & Production Management, 23(12), 1426-1446.