

مدیریت بهسازی سازمان

از: سلیمان ایرانزاده

تفسیرات ناگهانی در حوزه صنعت و پیشی گرفتن عرضه بر تقاضا و تغییر علایق مشتریان و توجه روزافزون آنها به کیفیت محصولات، مفهوم کیفیت و ارتقا آن را به یکی از بحث‌های اصلی مدیریت تبدیل کرده است. در حالی که در طول سال‌های گذشته و درنظم کهن تولید تصور بر این بود که کیفیت و سود دو مفهوم متضاد می‌باشند، ولی امروزه در نظم جدید تولید به علت افزایش شدید هزینه‌های تامین مواد و انرژی و نیز افزایش شدید ظرفیت‌های تولیدی و رقابت شدید بین شرکت‌های تولیدی و اشباع میزان تقاضای بازار، استراتژیهای تولید مبتنی بر تولید محصولات جدید، متنوع، کم حجم و با کیفیت بالا قرار گرفته است. بر همین اساس اگر به محیط اطراف دقیق شویم، متوجه خواهیم شد که کیفیت همه چیز بهبود و ارتقا یافته است. امروزه کیفیت تبدیل به یک فرهنگ شده و تا اعماق جسامه رسوخ پیدا کرده است. بطوری که روزنامه‌ها و مجلات معتبر داخلی و خارجی بخشی از مطالب اساسی خود را به تبیین کیفیت و معرفی سیستم‌های ارتقای کیفیت اختصاص داده‌اند و عرضه‌کنندگان محصول در استراتژی‌های تبلیغاتی خود علاوه بر تبلیغ ویژگی‌های کیفی محصولات، مهمترین رسالت خود را ارتقای کیفیت می‌دانند.

در سمینارها و کنفرانس‌ها مدیران کنترل کیفیت تعهد شخصی و سازمانی خود را نسبت به ارتقای کیفیت اظهار می‌دارند و ادعا می‌کنند که کارها را به درستی انجام می‌دهند و می‌گویند: «ما به جای مواجهه با اشتباهات از بروز آن جلوگیری می‌کنیم. بر این اساس ما نیاز به بهبود آنچه که مکرراً انجام می‌دهیم داریم و...» این تفکر در راستای بهبود کیفیت، قطعاً یک گام به پیش است. اصولاً بهبود و ارتقای آن بخشی از کار نیست بلکه خودکار است. بنابراین

همه می‌خواهند پیشرفت داشته باشند و کارها را به سوی بهبود پیش ببرند. مثلاً مدیران از کارکنان می‌خواهند که در انجام کارهایشان اشتباه نکنند. طراحان از بازاریابان توقع دارند که آینده بهتری را پیش‌بینی کنند. بازاریابان می‌خواهند که میزان فروش بالا رود. مدیران فروش از قسمت تولید انتظار دارند که محصولات بهتر و با کیفیت مناسب تولیدکنند تا فروش آن آسانتر شود. بخش تولید نیز از بخش طراحی تولید توقع دارد که طرح‌هایی ارائه دهند که قابل تولید باشد.

هر شخصی در سازمان از همکاران خود توقع دارد که درجهت بهبود کیفیت، خود را تغییر دهند، بدون توجه به اینکه برای بهبود، ابتدا باید از خود شروع کرد و الگوی مناسبی از رفتار را ارائه داد تا آموزشی برای دیگران باشد. لازم نیست با همکاران خود از چگونه رفتار کردن و چگونه کار کردن صحبت کرد. بلکه کافی است خود آن‌طور که شعار می‌دهیم عمل کنیم. لذا در نظام‌های بهسازی سازمانی، کارکنان همواره باید به صورت دوره‌ای رفتار خود را مطالعه و مورد بازنگری قرار دهند.

صاحب‌نظران بهسازی سازمانی به منظور ایجاد تحول در سازمان نظرات مختلفی را ارائه و در سازمان‌های مختلف به اجرا درآورده‌اند. علیرغم تفاوت‌های آشکار بین آنان در یک مورد کلیه آنان اشتراک نظر دارند و آن ایجاد یک سازمان کارآمد است که این نوع سازمانها مبتنی هستند بر یک فرآیند سازمانی یکپارچه، بی‌دغدغه و هماهنگ که در آن کلیه دوایر

سازمانی دست به دست هم می‌دهند تا بهره‌وری را به بالاترین حد برسانند. در این رابطه به برخی از نظرات فوق به‌طور فشرده اشاره می‌گردد:

● فلیپ کرازبی

«فلیپ کرازبی» به‌عنوان بازرس کیفیت کار خود را شروع کرد پس از مدتی معاون کنترل کیفیت ITT شد سپس انجمن «فلیپ کرازبی» را پایه‌گذاری کرد و در کنار آن «دانشکده کیفیت کرازبی» را بنا نهاد. از نظر «کرازبی»، مدیران باید به افزایش کیفیت ادامه دهند، تا بتوانند به رقابت بپردازند. این استدلال، منجر به معروف‌ترین ادعای «کرازبی» شد: «کیفیت رایگان است».

«کرازبی» با توسعه این دیدگاه به این باور رسید که کلید بهبود کیفیت تغییر تفکر مدیریت است. «کرازبی» چهار عامل را در دستیابی به کیفیت قطعی می‌دانست، این چهار عامل عبارتند از:

- ۱ - تعریف کیفیت: همسازی با نیازها
- ۲ - نظام: پیشگیری
- ۳ - استاندارد اجرا: کاری نقص
- ۴ - معیار: هزینه کیفیت

● دکتر ادوارد دمنینگ

«دمنینگ» آمارگری بود که نظرات خود را در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر تشریح کرد و نیز در سال ۱۹۵۰ متدهای کنترل کیفی را به ژاپنی‌ها آموخت. مدیران ژاپنی نیز به این مطلب اساسی پی بردند که این همان سلاح سری است که به کشور آمریکا امکان تولید انبوه سلاح‌های

پیشرفته را داده تا ژاپن را در جنگ جهانی دوم شکست دهد.

«دمینگ» بهبود فرآیند را به طور مستقیم در افزایش بهره‌وری موثر می‌دانست. او استدلال می‌کرد: «بهبود فرآیند، یکنواختی تولید را افزایش می‌دهد، دوباره کاری، اشتباه، تلفات نیروی انسانی و زمان استفاده از ماشین و مواد را کاهش، در نتیجه ستاده را با کمترین تلاش افزایش می‌دهد. از سایر منافع دیگر، هزینه‌های کمتر، کارکنان خوشحال‌تر و اشتغال بیشتر از طریق موقعیت‌های رقابتی بهتر شرکت است.» دیدگاه‌های «دمینگ» که در ۱۴ اصل توصیه شده است به شرح زیر می‌باشد:

- ۱ - داشتن تداوم رویه برای بهبود کالاها
- ۲ - جدی گرفتن مساله کیفیت کالاها به صورت کامل
- ۳ - خودداری از بررسی‌های مکرر
- ۴ - تنها به دنبال قیمت‌های پائین نبودن
- ۵ - به صورت دائم کیفیت کالاها و خدمات را بهبود بخشیدن
- ۶ - نهادی کردن سیستم آموزش
- ۷ - شکستن سد‌هایی که بر سر همکاری وجود دارد
- ۸ - نهادی کردن سیستم رهبری
- ۹ - جرات دادن به افراد
- ۱۰ - دست برداشتن از شعارها و ادعاهای بی‌محتوا
- ۱۱ - از بین بردن موانع پیشرفت کارکنان
- ۱۲ - توجه به کیفیت نه کمیت
- ۱۳ - توجه به آموزش کارکنان
- ۱۴ - ارائه برنامه عملی برای به اجرا درآوردن

● پروفیسور جوران

پروفیسور دکتر «ژوزف جوران» همچون «دمینگ» به دلیل توصیه‌هایش به ژاپنی‌ها در دهه ۵۰ شهرت یافت. پروفیسور «جوران» بر این اعتقاد بود که بهسازی سازمانی به وسیله اصلاحات کوچک و مرحله به مرحله انجام می‌گیرد. کیفیت محصول موقعی ارتقا می‌یابد که کل فعالیت‌های مربوط به تولید آن محصول بهبود داده شود. «جوران» به منظور کنترل فرآیند تولید و مشکلاتی که ممکن است در فرآیند تولید به وجود آید استفاده از نمودارهای آماری (۷ ابزار آماری) و نیز تحلیل‌های آماری را توصیه می‌کرد. وی کیفیت محصولی را مناسب بودن برای استفاده (مطابقت با کاربرد) می‌نامد. معنای این عبارت این است که استفاده‌کننده از کالا یا

خدمت باید بتواند نیاز خود را از آن کالا یا خدمت برآورد سازد.

● دکتر آرماند فیگنباوم

دکتر «آرماند فیگنباوم» در سال ۱۹۵۱ در اولین کتاب خود زمینه‌های فکری لازم برای تغییر گرایش از کنترل کیفیت آماری به کنترل کیفیت جامع در بین تولیدکنندگان آمریکایی بوجود آورد و در تعریف کنترل کیفیت جامع بر روی جنبه‌های مدیریتی کنترل کیفیت تاکید می‌کند و می‌گوید: کنترل کیفیت جامع عبارت است از یک سیستم موثر و کارآمد برای جامعیت بخشیدن به فعالیت‌هایی نظیر افزایش کیفیت، حفظ استانداردهای کیفی و بهبود کیفیت محصولات در سطح اقتصادی‌تر که توسط بخش‌های مختلف شرکت اعم از بازاریابی، مهندسی و تولید و خدمات بعد از فروش و... برای جلب رضایت کامل مشتریان انجام می‌گیرند. «فیگنباوم» سازمانی را اثربخش می‌داند که بین کلیه بخش‌های سازمان شامل بازاریابی، طراحی، تولید، بازرسی، فروش و اداری و... هماهنگی و همکاری وجود داشته باشد.

● پروفیسور ایشی‌گاوا

پروفیسور «ایشی‌گاوا» صاحب‌نظر برجسته کیفیت در ژاپن مبتکر دایره‌های کنترل کیفیت در ژاپن است. او عقیده دارد که بهترین روش برای بهبود کار، تفویض اختیار به کارکنان و توانمند کردن آنان است. اگرچه پروفیسور «دمینگ» و «جوران» برای ایجاد تغییرات معجزه‌آسای ژاپن تلاش‌های زیادی را به عمل آوردند ولی باور عموم بر این است که پروفیسور «ایشی‌گاوا» معمار اصلی پیشرفت ژاپن بوده، زیرا او ایده‌های مختلف را جمع‌آوری و با کنار هم نهادن و خلق ایده‌های جدید، بطور موثری آنها را به کار گرفت. یعنی بدون فعالیت‌های «ایشی‌گاوا» کارهای «دمینگ»، «فیگنباوم» و «جوران» نمی‌توانست تاثیر چندانی بر اقتصاد ژاپن داشته باشد. «ایشی‌گاوا» کیفیت را به عنوان یک استراتژی موثر جهت مدیریت و اداره سازمان در نظر گرفته است.

اساساً بهبود سازمانی دانش تغییر و تحول برنامه‌ریزی شده و سازمان‌یافته متناسب با تحولات محیط است. علت پیدایش و گسترش و موفقیت این شاخه جدید از مدیریت که اخیراً مورد توجه زیاد قرار گرفته است را باید در سرعت و شدت در تحولات و تغییراتی دانست که تمدن

کنونی انسان ره‌آورد آن است.

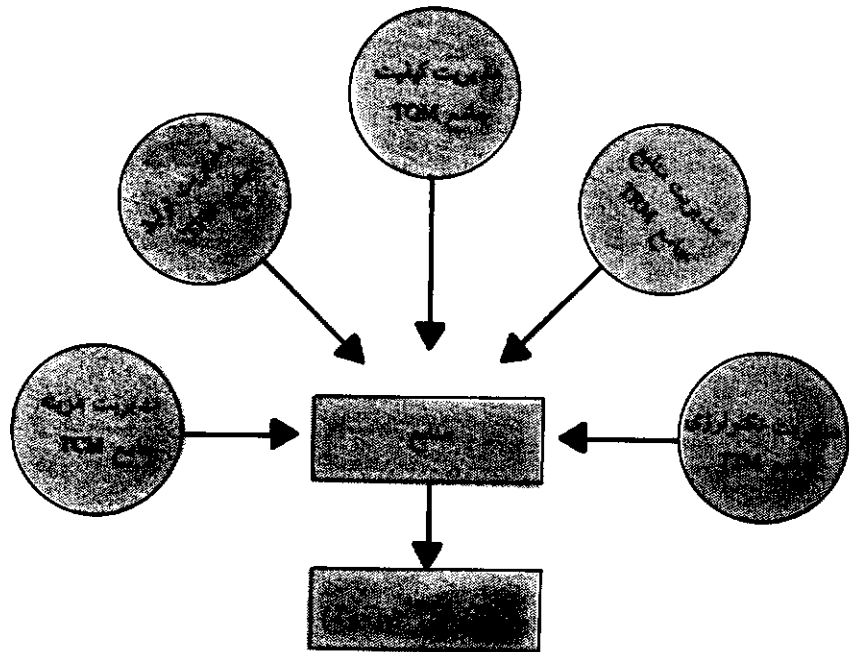
واژه بهبود سازمانی ناسازگار بر یک نوع تجدیدنظر اصولی دارد. تجدیدنظری که به نحوی بر نظام‌های ارزشی، اعتقادات، طرزتفکر و نحوه اندیشیدن اثر می‌گذارد و سازمان را قادر می‌سازد تا بتواند خود را با سرعت فزاینده، تغییر، منطبق و هماهنگ کند. در این رابطه برای بهبود سازمانی ۵ روش متفاوت وجود دارد که عبارتند از:

- ۱ - مدیریت قیمت تمام شده TOTAL COST MANAGEMENT (TCM)
- ۲ - مدیریت تولید جامع TOTAL PRODUCTION MANAGEMENT (TPM)
- ۳ - مدیریت کیفیت جامع TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)
- ۴ - مدیریت منابع جامع TOTAL RESOURCE MANAGEMENT (TRM)
- ۵ - مدیریت تکنولوژی جامع TOTAL TECHNOLOGY MANAGEMENT (TTM)

اگرچه کاربرد هر یک از روش‌های فوق می‌تواند برای هر سازمانی موثر و مفید واقع گردد، ولی با توجه به محدودیت منابع، باید منابع را طوری بین روش‌های مذکور تخصیص داد تا بهترین نتیجه حاصل گردد. تجربیات سازمان‌های موفق دقیقاً بیان‌کننده این مطلب است. مدیران این سازمانها در چارچوب نگرش سیستمی و نیز با توجه به استراتژی‌های سازمان، به‌طور مشخص یکی از روش‌هایی که مناسب‌تر بوده انتخاب کرده و با تخصیص منابع، اجرای آن را مورد تاکید قرار داده‌اند. در مقابل بسیاری از سازمان‌های ناموفق بدون توجه به عوامل تاثیرگذار بر سازمان و با غفلت از سایر روش‌های دیگر، یکی از روشها را انتخاب و اعمال کرده و با اندک تغییر شرایط نسبت به اجرای روش‌های دیگر تغییر جهت داده بدون اینکه به کارکنان خود راجع به فلسفه وجودی آن توضیح دهند. چرا روش را تغییر داده‌اند؟ همواره کارکنان با این احساس مواجه هستند که چرا تغییر؟ لذا مدیران موفق مدیرانی هستند که ۵ روش فوق را در چارچوب تفکر سیستمی کاملاً درک کرده و سپس نسبت به تصمیم‌گیری صحیح اقدام می‌کنند، تا بدین وسیله از تغییرات مکرر که مستلزم هزینه و منابع فراوان است جلوگیری شود.

اصولاً این مطلب را همواره باید درخاطر داشت که بهسازی سازمان مبتنی بر تغییرات است ولی هر تغییری موجب بهبود نیست. عوامل تحول در سازمان قبل از تغییر در سازمان باید دقیقاً پیامدهای آن را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند.

از طرف دیگر صاحب نظران بهسازی سازمانی در رابطه با به کارگیری هر یک از روش های بهبود و نحوه تاثیر آن بر سازمان نظرات متفاوتی را مطرح کرده اند. مثلاً صاحب نظرانی که طرفدار اجرای TQM هستند بر این ادعا هستند که نظام مبنی بر TQM نه تنها موجب می شود که هر فعالیتی به طور کامل انجام شود بلکه موجب می شود که بهترین تصمیمات در سازمان اتخاذ گردد. برخی دیگر بر این ادعا هستند که این نظام به دلیل حذف هرگونه اشتباهات در فرآیند تولید است. در واقع نظریه اول بیان کننده درجه ای از عملکرد است ولی نظریه دوم نشان دهنده سطح عملکرد می باشد. مثلاً اگر شما غذایی را در رستوران صرف کرده باشید و اگر سرویس رستوران عالی باشد



شکل شماره یک

تاثیر بر روی دیگر روش ها
 ۴ - تاثیر مثبت بر روی یک یا چند روش یا عدم تاثیر بر روی یک یا چند روش و تاثیر منفی بر روی یک یا بیش از یک روش.

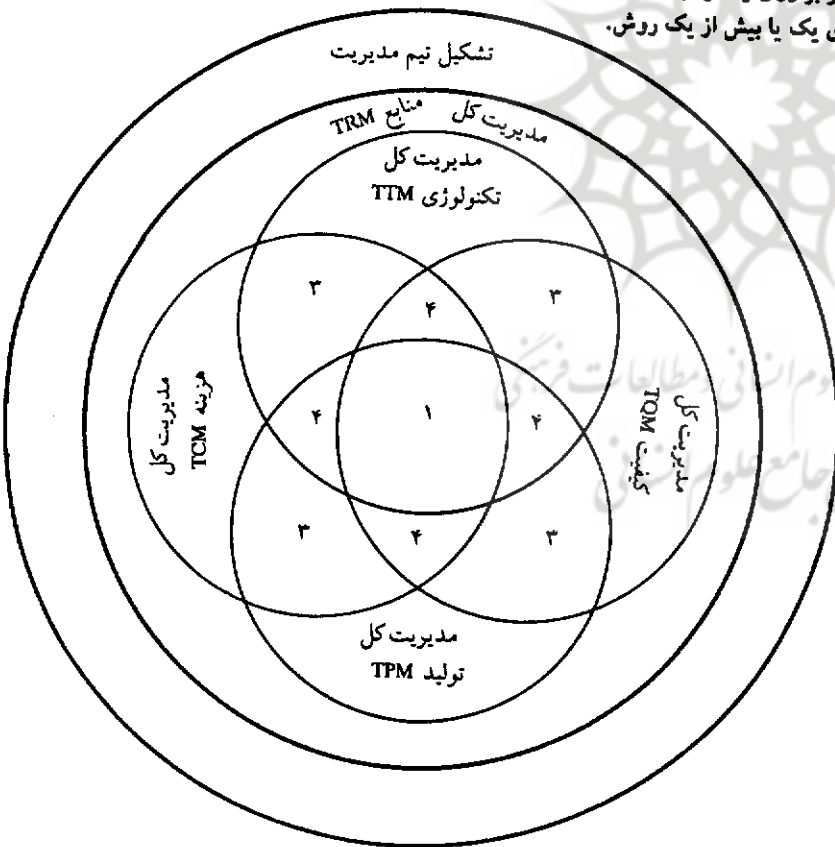
5T در چارچوب نگرش سیستمی

بین پنج روش بهبود رابطه متقابلی وجود دارد (شکل ۲) عدد ۱ منطقه ای است که چهار روش TCM, TPM, TTM, TQM در آن مشترک هستند و روش TRM بر کلیه روش های فوق محیط می باشد. مناطقی که عدد ۴ نوشته شده است، نشان دهنده تدابیری است که تاثیر مثبتی بر روی چهار متد دارد. به طور مثال، با حذف بازنگری می توان هزینه را کمتر کرد. سیکل زمان تولید را کاهش داد و بدین ترتیب تولید را افزایش داد، البته در کوتاه مدت ممکن است در سازمان مشکلات کیفی بوجود آید.

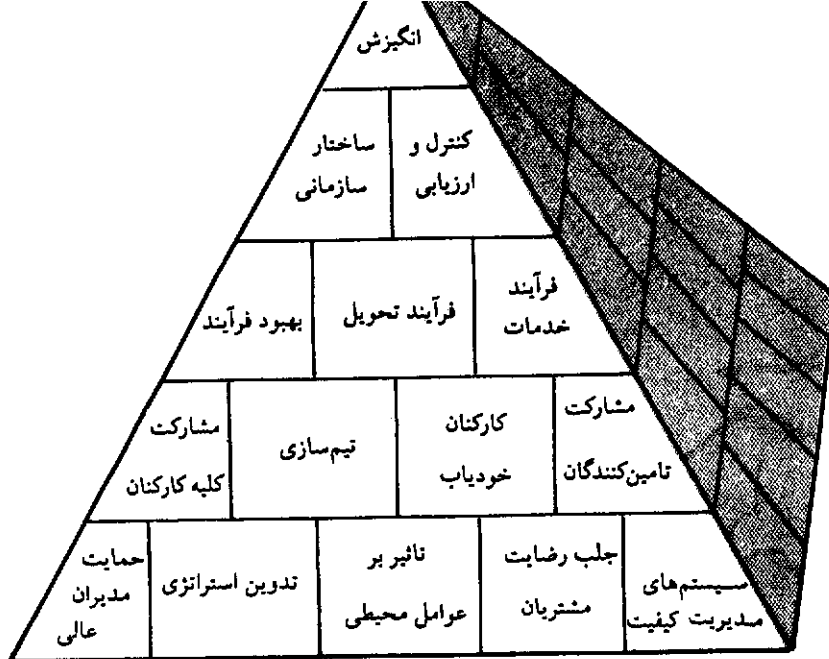
منطقه شماره ۳ نشان دهنده تدابیری است که دربرگیرنده سه روش از پنج روش می باشد. به طور مثال ممکن است سیاست هایی اتخاذ شود، که باعث کاهش هزینه گردد، ولی تاثیری بر روی کیفیت محصول و کاهش ساعات لازم برای تولید محصول نگردد. یا یکی از کارکنان طرحی را برای انجام کاری پیشنهاد کند که باعث بهبود تولید شده و هزینه ها را کاهش دهد. ولی تاثیری بر روی تکنولوژی و کیفیت نداشته باشد.

اساساً اقدام به تحول در سازمان در بلندمدت می تواند دربرگیرنده یکی از نتایج ذیل باشد:

- ۱ - تاثیر مثبت بر روی کلیه روش های بهسازی
- ۲ - تاثیر مثبت بر روی یک یا چند روش و تاثیر منفی بر روی روش های دیگر
- ۳ - تاثیر مثبت بر روی یک یا چند روش و عدم



شکل شماره ۲ ارتباط متدولوژی های بهسازی



شکل شماره ۳ مدل TIM

می‌توانید ادعا کنید که شما در رستوران غذای با کیفیت را صرف کرده‌اید. در این مثال کیفیت به عنوان سطح عملکرد تعریف شده است. از طرف دیگر اگر کیفیت درجه‌ای از عملکرد باشد شما نمی‌توانید ادعا کنید که غذای عالی را صرف کرده‌اید، مگر اینکه مطمئن شوید که همان غذا را با قیمت کمتر یا غذای بهتر را با همان قیمت در رستوران دیگر صرف نمی‌کردید.

مدیریت بهسازی جامع (TIM)

با ادغام ۵ روش بهبود (5T)، TIM شامل ۵ سطح به شرح ذیل خواهد بود: (شکل شماره ۳)

سطح اول

سطح رهبری که مسئولیت و هدایت TIM را برعهده دارد. این سطح شامل:

۱ - حمایت مدیران عالی

به طوری که مدیران عالی سازمان TIM را درک کنند و در جهت تدوین استراتژیها و اجرای آن اقدام کنند و هدایت آن را از ابتدا تا انتهای برنامه برعهده داشته باشند و از نظرات کارکنان مطلع گردند. کارکنان نیز بر این باور قرار گیرند که مدیران عالی سازمان دستیابی و حصول به کیفیت را امری ضروری و حیاتی می‌دانند، لذا بدون تعهد پایدار مدیران عالی، هیات مدیره و سایر مقامات مدیریت در رده بالا، TIM هیچ‌گاه نخواهد توانست زمینه مناسبی بر آغاز عملیات در سطح شرکت بدست آورد.

۲ - تبیین استراتژی

کلیه کارکنان باید از فلسفه وجودی استراتژی TIM اطلاع حاصل کنند و بدانند سازمان با به کارگیری استراتژی TIM به دنبال تحقق چه اهدافی است؟ چه نوع فعالیت‌هایی می‌خواهد انجام گیرد و سازمان چه رفتارهایی از آنان توقع دارد؟ در واقع TIM به مثابه یک استراتژی در سازمان امکان ایجاد تغییرات اساسی به منظور بهبود چشمگیر در نحوه انجام کارها را فراهم می‌کند و دستیابی و حصول به کیفیت را فراهم می‌سازد. در واقع سازمان بدون استراتژی به مثابه یک ماشین می‌ماند که بدون فرمان، جاده را با سرعت ۱۰۰ کیلومتر در ساعت می‌پیماید.

۳ - تاثیر بر عوامل محیطی

در آینده سازمانها با مشکلات و مسائل گوناگون روبرو می‌شوند و مساله تغییر محیط تنها به یک سازمان محدود نمی‌شود. شرکت‌های بسیار بزرگ نیز به علت تغییراتی که در محیط رخ می‌دهد با مسائل و مشکلات زیادی روبرو

خواهند شد. این تغییرات عبارت خواهد بود از کاهش عرضه، مقررات دولت، مسائل ایمنی، رقابت، خواسته‌های کارکنان و کارگران، محیط‌زیست و... در TIM مدیران با روحیه خودباوری و اعتماد به نفس و با آینده‌نگری نه تنها نسبت به تغییرات محیطی انفعالی برخورد نمی‌کنند بلکه با برخورد سازنده سعی می‌کنند بر محیط خود اثر بگذارند و به جای سازگاری با محیط، محیط را با خود سازگار کنند.

۴ - جلب رضایت مشتری

رونق شرکتها در گرو رضایت خاطر مشتریانی است که به خرید کالا و خدمات مبادرت می‌کنند. به بیان دیگر تنها عاملی که رضایت خاطر مشتریان را فراهم می‌کند کیفیت محصولات و خدمات است. به عبارت دیگر تنها چیزی که شرکت می‌تواند به مشتریان خود ارائه دهد، کیفیت است.

اعمال استراتژی TIM موجب جلب رضایت مشتری در سرتاسر جهان از طریق تحقیقات منطقی و کم‌هزینه، توسعه محصولات، فروش و

● در نظام‌های بهسازی سازمانی، کارکنان همواره باید به صورت دوره‌ای رفتار خود را مطالعه و مورد بازنگری قرار دهند.

● به نظر «کرازی»، کلید بهبود کیفیت تغییر تفکر مدیریت است.

● «جوران» همچون «دیننگ»، به دلیل توصیه‌هایش به ژاپنی‌ها در دهه ۱۹۵۰، شهرت جهانی یافت.

«جان یسنگ» مدیرعامل سابق شرکت «هیولت پاکارد» در جایی عنوان کرده است: «راضی کردن مشتریان تنها انگیزه ما برای فعالیت در صنعت کامپیوتر است».

در TIM ضمن برقراری ارتباط نزدیک با مشتریان و انتقال خواسته‌هایشان به سازمان، به آنان اطمینان داده می‌شود که محصولات آن کیفیت لازم را دارا است و یا در مدت زمان معینی به آن حد از کیفیت مطلوب دست خواهد یافت. تلاش برای جلب رضایت کامل مشتری با بالا بردن کیفیت محصول خود به خود منجر به افزایش بهره‌وری و ارتقای سطح عملکرد شرکت می‌گردد.

۵ - سیستم‌های مدیریت کیفیت

استراتژی TIM همراه با ایجاد سیستم‌های کیفیت می‌باشد. این سیستم دربرگیرنده کلیه دوایر با وظایف گوناگون می‌باشد. در سیستم‌های مدیریت کیفیت هیچ‌کس در انزوا قرار نمی‌گیرد و تفاهم و همکاری متقابل را بین کلیه کارکنان توصیه می‌کند. در واقع اعمال سیستم‌های فوق شرایطی را بوجود می‌آورد که مشابهت بسیار به یک ارکستر سمفونی دارد. در این ارکستر هر کس در کار خود متخصص است. تمام سازها تنظیم و کوک شده‌اند. دستورالعمل‌ها یا به عبارت دیگر همان نت‌ها با دقت تمام و با هماهنگی بطور جامع و دقیق برای هر کس مدون شده است و

بالاخره موسیقی زیر نظر و با رهبری دقیق رهبر ارکستر چندین بار تمرین شده است. در چنین سیستمی جایی برای اشتباه، ناهماهنگی و عدم تخصص وجود ندارد، در چارچوب این نگرش موانع موجود بین دوایر مختلف برداشته می‌شود. این مطلب به‌ویژه در مورد شرکت‌هایی که از کشمکش‌های شدید داخلی و نیز اثرات زیانبار موانع موجود بین دوایر مختلف بر مسایلی چون کیفیت، هزینه تولید، طبق برنامه رنج می‌برند، کاملاً صدق می‌کند.

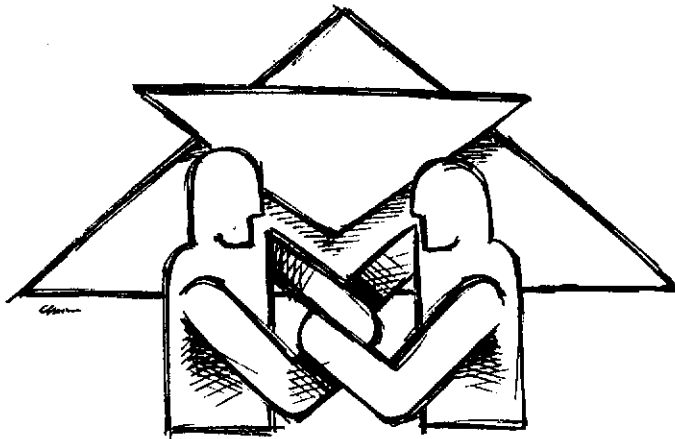
سطح دوم

این سطح در ارتباط با طرحها و برنامه‌های TIM در مطابقت با اهداف اساسی سازمان قرار دارد. این سطح دربرگیرنده مکانیزم‌هایی است که به مدیران عالی سازمان کمک می‌کند تا نقش خود را از رئیس به رهبر تغییر دهند. از توانایی‌های کارکنان بطور موثر استفاده گردد و در ضمن زمینه‌ای فراهم شود تا اهداف و نیازهایی کارکنان و اهداف سازمان نزدیک‌تر شود. تا ضمن رضایت در آنان، ارتباطات موثری بین کلیه کارکنان و مشتریان داخلی و خارجی و نیز تامین‌کنندگان ملزومات مورد نیاز سازمان فراهم گردد. این سطح شامل موارد ذیل است:

۱ - مشارکت کلیه کارکنان

برای اجرای موثر TIM، همکاری تمامی کارکنان شرکت اعم از مدیریت عالی، مدیران، سرپرستان و کارگران در تمامی سطوح فعالیت شرکت همچون مطالعه بازار و تحولات آن، برنامه‌ریزی تولید، طراحی، تهیه مقدمات تولید، خرید، ساخت، بازرسی، فروش و خدمات پس از فروش، کنترل مالی، مدیریت پرسنلی، کارآموزی و آموزش ضروری است.

مسائلی چون مشارکت، دلسوزی و تعهد در TIM مهم تلقی می‌شوند. TIM برای خود آداب و رسوم خاصی دارد. چون مردم باید راه‌هایی را جهت تبادل تجربیات، حمایت از یکدیگر و



ایجاد تعهد دسته‌جمعی در پیش‌رو داشته باشند، به همین دلیل ایجاد مکانیزم‌هایی در سازمان به‌منظور مشارکت دادن کارکنان و ایجاد پیوند نزدیک بین مدیران و کارکنان از اهمیت خاصی برخوردار است.

۲ - تیم‌سازی

ارتقای کیفیت از فعالیت‌های گروهی افراد در داخل سازمان نتیجه می‌شود و به تلاش‌های فردی ارتباط ندارد. گروه‌های کوچک را می‌توان به‌عنوان یک حرکت غیررسمی و داوطلب در یک شرکت که برای صورت دادن کارهای ویژه‌ای در کارگاه گردهم آمده‌اند، تعریف کرد. گروه‌های کوچک و فعالیت آنان بر اساس اهدافی که دنبال می‌کنند، می‌توانند صورت‌های مختلفی به خود بگیرند، مانند: دوایر کنترل کیفی، حرکت تولید بدون نقص، حرکت‌های بدون خطا، حرکت‌های بهبود سطح، منابع فکری کوچک، گروه‌های پیشنهاددهنده، گروه‌های ایمنی، حرکت‌های مربوط به کارگاه، کمیته‌های بهره‌وری، گروه‌های

مدیریتی مذاکره‌کننده کارگاهی.

ازجمله مزایای مرتبط بر فعالیت گروه‌های کوچک را می‌توان تقویت حس کارگروهی، انجام بهتر وظایف توسط اعضای گروه، بهبود روابط مدیریت و کارگر و کسب مهارت‌های جدید توسط کارگران را نام برد.

۳ - کارکنان خودیاب

کاربرد TIM در سازمان موجب می‌شود که افراد به‌طور مستمر توانایی‌های خود را افزون سازند تا به نتایجی که مورد نظر است برسند. به‌عبارت دیگر افراد به توانمندیهای خود واقف شده و آن را توسعه و بهبود می‌بخشند تا زندگی خود را غنی‌تر سازند. در همه انسانها نیروی خلاقه شگفت‌آوری نهفته است که اگر بتوانیم آنها را شناخته و رشد دهیم، سازمان از این نیروها بهره بسیار خواهد برد. هرگاه انسان توانایی و استعدادهايش را شناخت و به رشد و توسعه آن همت گماشت، بطور دائم فرامی‌گیرد و خلاق و آفریننده می‌گردد. در واقع روح TIM، انسان‌های خلاق است و انسان خلاق محیط متحول را می‌شناسد و از تغییرات مستمر آن به نفع اهداف خود و سازمان بهره می‌گیرند.

۴ - مشارکت تامین‌کنندگان

اصولاً سازمان‌های موفق، تامین‌کنندگان موفق نیز دارند. موفقیت هر سازمان با موفقیت تامین‌کنندگان قطعاً و... در ارتباط نزدیک قرار دارد. وقتی فرآیند TIM در سازمان شروع شد، این فرآیند نیز باید در مورد سازمان‌های تامین‌کنندگان شروع گردد و به آنها کمک شود تا

● پاداش و قدردانی از کارکنان به‌منظور تقویت روحیه آنان و ایجاد سیستم‌های انگیزشی است.

● باور عموم بر این است که پروفیسور «ایشی گاو» معمار اصلی پیشرفت ژاپن بوده است.

● بهسازی سازمان مبتنی بر تغییرات است، ولی هر تغییری موجب بهبود نیست.

● تنها عاملی که رضایت‌خاطر مشتریان را فراهم می‌کند کیفیت محصولات و خدمات است.

خود را با برنامه‌های مذکور هماهنگ و مطابقت دهند.

سطح سوم

بر روی فرآیند تولید و نحوه تحویل کالا و نیز بهینه کردن فرآیند تولید به منظور کاهش هزینه و کاهش سیکل زمان تولید تاکید دارد. این سطح شامل موارد ذیل است:

۱ - بهبود فرآیند

بهبود مستمر و مداوم فرآیند است و کلیه افراد را دربرمی‌گیرد. چون برای دستیابی به نتایج مطلوب باید روند کارها را بهبود داد. علاوه بر این TIM مردم‌گرا است و سمت‌گیری آن درجهت تلاش‌های مردمی متمرکز است و بر نقش حمایتی و ایجاد انگیزه از سوی مدیریت در میان کارکنان برای بهبود روندها تاکید می‌کند. استفاده از تکنولوژی اطلاعات، کاهش بوروکراسی در سازمان، تشکیل گروه‌های کیفی و... از جمله اقداماتی است برای بهبود فرآیند. بنابراین در چارچوب نگرش TIM، کیفیت باید از اول شروع به ساخت محصول، در فرآیند تولید مدنظر باشد، به جای اینکه در پایان کار به صورت یکی از اقلام به آن اضافه شود.

۲ - فرآیند تحویل

این قسمت بر چگونگی فرآیند تحویل کالا تاکید دارد و به دنبال ایجاد رضایت مشتریان داخلی و خارجی است. در این نگرش سازمان مصرف‌کننده را حلقه خانوادگی خود محسوب کرده، لذا به منظور جلب رضایت آنان سیستم‌های مختلفی را پیشنهاد می‌کند. ماهیت مشتری‌گرا بودن TIM در جلب رضایت مشتری است. از سوی دیگر به منظور تداوم و بهبود کیفیت در روند تولید بین تمام کسانی که در مراحل مختلف تولید دخیل هستند، ارتباطات مناسب برقرار می‌گردد.

اغلب در میان کارگران خطوط تولید به‌ویژه در روندهایی که در مجاورت یکدیگر قرار دارند رقابت شدیدی حاکم است. لذا در TIM تلاش می‌شود تا در بین مراحل کار انسجام و همبستگی بوجود آید. در واقع در چارچوب این نگرش «هر روند مشتری روند قبلی است». این مفهوم این واقعیت را به کارگران و مهندسان القا می‌کند که مشتریان آنها تنها کسانی نیستند که در بازار محصول نهایی را خریداری می‌کنند بلکه کسانی که در روند بعدی تولید قرار گرفته‌اند در واقع مشتری آنها می‌باشند.

۳ - فرآیند خدمات

این بخش نیز به دنبال دو فرآیند قبلی است که بر روی چگونگی توسعه فرآیند خدمات تاکید دارد. این فرآیند می‌تواند متنوع باشد و این امر باعث می‌گردد تا روش‌های مختلفی به کار برده شود.

سطح چهارم

این سطح بر روی کنترل و ارزیابی برنامه و ایجاد ساختار قابل انعطاف و متناسب با TIM تاکید دارد، این سطح عبارت است از:

۱ - ساختار سازمانی

نحوه سازماندهی در TIM مبتنی بر ساختارهای قابل انعطاف است. که در آن قدرت تصمیم‌گیری و مسئولیت به کارکنانی که در نقاط مختلف پراکنده هستند واگذار می‌شود. به عبارت دیگر افراد بیشتری در فرآیند تصمیم‌گیری دخالت می‌کنند. در TIM سازمان به کارکنان خود اعتماد و ریسک‌پذیری را تشویق می‌کند و پذیرای نتایجی می‌باشد که در اثر این نوع ریسک‌پذیریها حاصل می‌شود. بدین ترتیب با واگذاری مسئولیت‌های گوناگون به اعضا و کارکنان خود، فرصت‌های جدیدی را برای سازمان بوجود می‌آورد.

۲ - کنترل و ارزیابی

وقتی برنامه بهسازی تهیه شد و برای اجرای آن سازماندهی انجام گرفت و رهبری تنظیم شد، انتظار این است که هدف‌های برنامه تحقق پیدا کند. در هر حال اطمینان از اینکه اجرای برنامه و هدایت آن درست انجام می‌شود نیازمند فرآیندی تحت عنوان نظارت و کنترل است که در صورت مشاهده انحراف برای اصلاح آن اقدامات لازم به عمل آید.

سطح پنجم

پاداش و قدردانی از کارکنان به منظور تقویت روحیه آنان و ایجاد سیستم‌های انگیزشی است. این سیستم به گونه‌ای باید طراحی شود که تمامی کارکنان را در کلیه سطوح دربرگیرد تا رفتار مطلوب و موثر در کارکنان درجهت تحقق اهداف از پیش تعیین شده در TIM بوجود آید.

نتیجه‌گیری

استراتژی هر سازمان موفق عرضه محصولات و خدمات با اطمینان و اعتماد، ارزان‌قیمت، با کیفیت و با قابلیت و توانایی به مشتریان خود در مقابل آنچه که رقیب عرضه می‌کنند، می‌باشد. هرچند سازمان در مقابل دیگران مانند سهامداران، جامعه و سایر ائتشار وظایفی را برعهده دارد، اما سازمان‌های موفق نه تنها در جلب رضایت مشتری موفقیت‌هایی را کسب می‌کنند بلکه نسبت به تامین نظرات سهامداران و نیز ایجاد حفظ توازن میان عوامل تاثیرگذار عمل می‌کند. TIM اساساً بر پایه مشارکت کلیه افراد ذینفع بنا نهاده شده است و کلیه مشارکت‌کنندگان متناسب با مشارکت‌شان از منافع کسب شده، بهره‌مند خواهند شد. □

منابع و مأخذ:

1 - CROSBY P.B, QUALITY IS FREE, MCGROW.HILL MAIDENHEAD 1979.

2 - ISHIKAWA, K, GUIDE TO QUALITY CONTROL, ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION JAPAN 1984.

۳ - رقابت نگرشی نظام‌گرا - ایران‌زاده، سلیمان - تدبیر شماره ۶۵

سلیمان ایران‌زاده: دانشجوی دکتری مدیریت تولید - عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی تبریز - مدرس مرکز آموزش مدیریت دولتی



● «فیگنباوم» سازمانی را اثربخش می‌داند که بین کلیه بخش‌های سازمان شامل بازاریابی، طراحی، تولید، بازرسی، فروش، اداری و... هماهنگی و همکاری وجود داشته باشد.