



استانداردگرایی مدیران و کارکنان

از: ایرج سلطانی

حد مرغوبیت قابل پذیرش و مطلوبیت موردنظر برای آن (از نظر اندازه، شکل، رنگ، خواص فیزیکی، خواص شیمیایی و ...) به منظور بهبود کیفیت و حصول اطمینان از مصرف یک فرآورده^(۱). در استانداردگرایی بایستی به طور همه جانبه به استاندارد نگریسته شود و این در گرو این است که انسان دیدگاه کل گرایانه نسبت به موضوع داشته باشد و خود از تفکر استانداردگرا برخوردار باشد.

فرآیند استانداردگرایی

در استاندارد عمل کردن بایستی زمینه‌های فکری کارکنان سازمان را آماده کرد تا استانداردگرایی به عنوان فرهنگ مشترک کارکنان سازمان درآید. در این راستا زیربناهای استانداردگرایی به عنوان کیفیتهای ویژه بایستی در کارکنان تقویت شود. (شکل شماره یک)

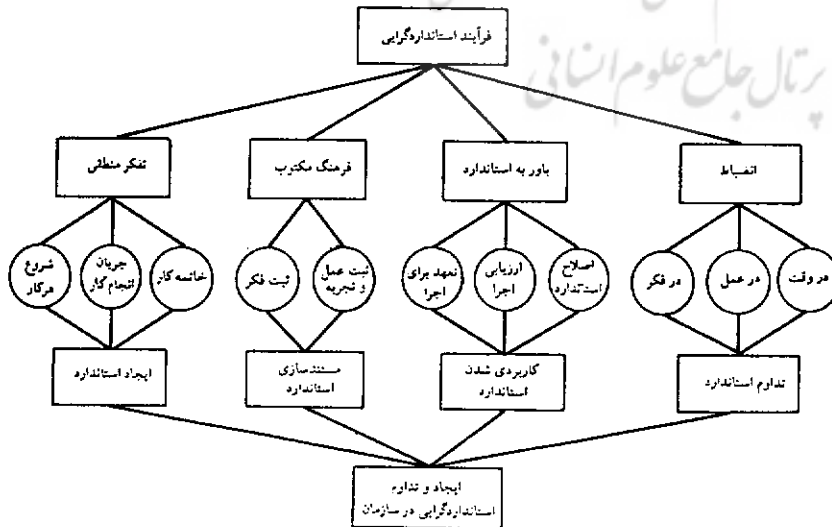
روشها، معیارها، مشخصات و موازین قابل قبول، مورد پسند و پذیرش همگانی برای سنجش مقدار وزن، مشخصات، اندازه، قیمت، کیفیت، کمیت و ... مربوط به محصولات ساخته و ارائه شده توسط بشر اطلاق می‌شود. به علاوه برخی اوقات به موازین و مقادیر متعارفی هم گفته می‌شود که بر اثر عادات، سنن، استمرار، تکرار و یکنواختی در استفاده، مورد قبول عرف و عامه قرار گرفته است.

به طور خلاصه، استاندارد یعنی ضابطه، معیار، شاخص، میزان، مقیاس، قانون و اصل و... در این مورد هر امری که طبق اصول معین، منظم و مرتبی اجرا شود در اصطلاح می‌گویند استاندارد است. استاندارد کردن عبارتست از تعیین مشخصات کالاها و خدمات مورد نیاز یا تعیین درجه ویژگیهای کیفی کالا و خدمات و

این روزها تب اخذ گواهینامه‌های مربوط به استانداردهای ISO - 9000 و ISO - 14000 و استانداردهای دیگر در جامعه و سازمانها بالا گرفته و هر روز شاهدیم که فلان سازمان موفق به اخذ گواهینامه‌های استاندارد شده است. اخذ این گواهینامه‌ها حرکت مثبت و خوبی است ولی آنچه مسلم است اخذ گواهینامه‌های مربوط به استانداردهای ISO - 9000 و ISO - 14000 و ... و استاندارد عمل کردن را در سازمان و کارکنان تضمین نمی‌کند چرا که ممکن است سازمانی انواع و اقسام گواهینامه‌های استاندارد را دریافت کرده باشد ولی از استاندارد عمل کردن و تولید کردن در آن سازمان خبری نباشد. پس آنچه در استاندارد عمل کردن نقش زیربنایی دارد گرایش و تفکر استانداردگراست یعنی وقتی مدیران و کارکنان سازمانها در کنار اخذ گواهینامه‌های مختلف به تفکر استانداردگرا که خمیرمایه و اساس کار است مجهز شوند اجرای ضوابط نهادی شده و تا اعماق سازمان عملی می‌شود. بنابراین تفکر و اندیشه استانداردگرا مقدم بر اصول و روشهای استاندارد است و بایستی ابتدا اندیشه‌ها و افکار مدیران و کارکنان سازمان را استانداردمدار کرد تا استانداردهای مختلف روی پایه‌های اساسی و محکم استوار شده و تداوم یابد.

مفهوم استاندارد

در فرهنگ‌های لغت فارسی، استاندارد به معنای نمونه، قاعده، اصل، مقیاس، و هر چیزی که از طرف عموم به عنوان مبنائی برای مقایسه پذیرفته شود به کار رفته است. استاندارد به



شکل شماره (۱)

از طریق تفکر منطقی می‌توان برای هرکاری شروع و پایان تعیین و برای کارها استاندارد تدوین کرد و استانداردهای تدوین شده را از طریق تقویت و رواج فرهنگ مکتوب در سازمان مستند و ثبت و ضبط کرد و از طریق ایجاد باورهای مشترک سازمانی استانداردها را کاربردی و با انضباط فکری، کاری و زمانی، بستر لازم برای تداوم استانداردهای ایجاد شده را فراهم کرد.

ویژگیهای مدیران و کارکنان استانداردها

۱- دارای تعهد مدیریتی هستند:

مدیران و کارکنان استانداردها به ضوابط و استانداردهای مختلف پای‌بند بوده و دامنه و عمق آنها را درک می‌کنند. وقتی نسبت به استانداردها تعهد ایجاد شد، مدیر می‌تواند با جلوگیری از روش آنچه می‌گوید انجام دهد و آنچه را انجام می‌دهد بیان کند و اتخاذ روش «ارزش افزوده» بجای آن، تغییرات مثبت و خلاق ایجاد کند^(۲) تعهد و الزام نسبت به هر نوع استاندارد که در سازمان پیاده‌سازی و مستند می‌شود استمرار آن را تضمین می‌کند به طور کلی مشخصه‌های اصلی مدیران و کارکنان استانداردها در بعد تعهد عبارتند از:

- ابعاد و زوایای استانداردها را خوب درک می‌کنند؛
- نسبت به مغایرت‌ها حساس هستند؛
- اجرای دستورالعمل‌های مربوط به استانداردها برایشان لذت‌بخش است؛
- در متحد کردن سازمان و کارکنان مهارت دارند؛

● مقید به اجرای دقیق استانداردها هستند.

۲- گرایش قوی به سمت برنامه‌ریزی دارند:

مدیران و کارکنان استانداردها برای کلیه کارهای ریز و درشت برنامه مشخص و مدون داشته و براساس آن عمل می‌کنند. داشتن روش و برنامه برای شناسایی امکانات این امکان را فراهم می‌کند که از فرصت‌ها حداکثر استفاده بشود و از طرف دیگر کنترل لازم بر اوضاع و احوال اعمال شود. به طور کلی مشخصه‌های اصلی مدیران و کارکنان استانداردها در بعد برنامه‌ریزی عبارتند از:

- برای انجام کارهای روزانه خود اولویت‌بندی دارند؛
- کار بدون دستورالعمل را انجام نمی‌دهند؛
- نسبت به وقت حساس هستند؛

- هر کاری را در موقع خود انجام می‌دهند؛
 - در خواب و خوراک خود نظم و برنامه دارند.
- ۳- افراد پیگیری بوده و کارها را به نتیجه می‌رسانند:

مدیران و کارکنان استانداردها به لحاظ اینکه به رعایت استانداردها و گردشکارها اعتقاد عملی دارند وقتی کاری را شروع می‌کنند تا به پایان و نتیجه ترسانند دست‌بردار نیستند و این امر ناشی از این است که استاندارد به طور منطقی دارای شروع و پایان است و پس از مدتی که افراد براساس آن عمل کردند عادت می‌کنند که افراد پیگیری بوده و کارها را به نتیجه برسانند. به طوریکه مشخصه‌های اصلی مدیران و کارکنان استانداردها در بعد پیگیری بودن عبارتند از:

- به خوبی نقطه شروع کار را تشخیص می‌دهند؛
- قبل از شروع کار عواقب آن را پیش‌بینی می‌کنند؛
- تا حصول نتیجه کار را رها نمی‌کنند؛
- تمام مراحل دستورالعمل و گردشکارها را رعایت می‌کنند.

۴- ساختارگرا هستند:

گرایش ساختاری روش منطقی و مبتنی بر نظم است^(۳) و مدیران و کارکنان استانداردها به لحاظ شرایطی که برای خودشان به وجود می‌آورند، روی بنیادهای اصلی و اساسی تمرکز کرده و به راحتی از ساختارهای به وجود آمده عدول نمی‌کنند. منظور از ساختارگرا بودن در این بحث این نیست که مدیران و کارکنان استانداردها انعطاف‌پذیری ندارند بلکه برعکس در عین حالی که ساختارگرا هستند دارای انعطاف لازم و به جا هستند در ساختارگرایی

- صرفاً اخذ گواهینامه ایژو، استاندارد عمل کردن را در سازمان و کارکنان تضمین نمی‌کند.
- آنچه در استاندارد عمل کردن نقش زیربنایی دارد، تفکر استانداردگراست.
- در استاندارد عمل کردن بایستی زمینه‌های فکری کارکنان سازمان را آماده کرد تا استانداردها را به عنوان فرهنگ مشترک آنها درآید.
- مدیران و کارکنان استانداردها برای انجام هر کاری برنامه مدون دارند و براساس آن عمل می‌کنند.

سیال و وظیفه ساختار هماهنگ کردن فعالیت‌های گروه‌های مختلف کارکنان با دانشها، مهارتها و تخصص‌های گوناگون است به نحوی که همه آنها در جهت رسیدن به هدف مشترک کار کنند^(۴). به طور کلی مشخصه‌های اصلی مدیران و کارکنان استانداردها در بعد ساختارگرایی عبارتند از:

- کانالهای ارتباطی را مشخص و معین می‌کنند؛
- در عین ساختارگرایی انعطاف‌پذیرند؛
- برای هماهنگی بین استانداردها اهمیت زیادی قائلند؛
- به جمع‌آوری اطلاعات و توزیع آنها از یک مسیر می‌پردازند؛
- از ساختارهای به وجود آمده با تمام وجود دفاع می‌کنند.

۵- افراد منضبطی هستند:

استانداردگرایی جلوه‌ای از نظم و انضباط در همه زمینه‌هاست و افراد استانداردها نظم و انضباط را برای خود درونی کرده‌اند. بیشتر متفکران پذیرفته‌اند که توفیق عملی فرد و اجتماع در گرو قانونمندی و نظامداری است. بنابراین تلاش مشترک انسان این عصر چه به عنوان فرد و چه به شکل اجتماع در جهت سازماندهی هرچه بیشتر و بهتر رفتارها، کردارها و گفتارها قرار گرفته است^(۵) انضباط مدیران و کارکنان استانداردها موقتی نبوده بلکه نظم جزء انگارهای شخصیتی آنها می‌شود. به طور کلی مشخصه‌های اصلی مدیران استانداردها در بعد انضباط عبارتند از:

- مقید به سلسله مراتب سازمانها هستند؛
- خود نظم و خود ارزیاب هستند؛
- در مسائل اقتصادی صرفه‌جویی زیادی دارند؛
- به هنجارهای اجتماعی احترام گذاشته و با وسواس خاص آن را رعایت می‌کنند؛
- در طبقه‌بندی پدیده‌ها و امور، مهارت قوی دارند؛
- با لباسی مرتب و منظم در سازمان و جامعه حاضر می‌شوند.

۶- دارای نگرش سیستمی هستند:

مدیران و کارکنان استانداردها دارای ذهنیت کل‌نگر و مجموعه‌نگر هستند و این بخاطر این است که این افراد مجموعه عوامل و امور را در کنار هم قرار می‌دهند و روابط منطقی بین آنها را کشف می‌کنند. استانداردها را ذهن انسان را به سوی انسجام - نظم، مجموعه‌نگری و درک روابط منطقی می‌کشاند. برای افرادی که براساس اصول تعیین شده حرکت می‌کنند همه چیز

معنی‌دار است و هر مرحله یا عنصری از این اصول دارای اهمیت خاص خود است. به طور کلی ویسژگیهای اساسی مدیران و کارکنان استانداردگرا در بعد سیستمی فکر کردن عبارتند از:

- دارای انسجام فکری هستند؛
- روال منطقی انجام کار را انتخاب می‌کنند؛
- به اصول کار به اندازه اهمیت آنها توجه دارند؛
- از دخالت ذهنیت و عقاید خود در انجام کار خودداری می‌کنند؛
- با به کارگیری گردشکارها و چارچوبها محدودیت ادراک خود را جبران می‌کنند؛
- تاکیدشان به کل استانداردهای سازمان است نه بخشی از آن.

راهکارهای تقویت استانداردگرایی

برای تقویت استانداردگرایی راههای مختلفی وجود دارد که به بعضی از آنها در زیر اشاره می‌شود.

۱- آموزش استانداردگرایی:

در هر کار سازمانی و برای ایجاد هر کیفیتی که بر توسعه منابع انسانی کمک می‌کند از آموزش به عنوان زیربنای اساسی بایستی بهره گرفت. اینکه افراد استانداردگرا بشوند قسمت اعظم آن بستگی به رفتارهایی دارد که سازمان به آنها آموزش می‌دهد. استانداردگرایی چیزی نیست که افراد با تولد با خودشان بیآورند بلکه در محیط خانه، جامعه و سازمان شکل می‌گیرد بنابراین بایستی الگوها و قالبهای صحیح سازمانها که منجر به شکل‌گیری تفکر استانداردگرا می‌شود به افراد سازمان یاد داده شود به طور کلی برای تقویت روحیه استانداردگرایی آموزش را در ابعاد زیر تقویت کنید:

- استانداردهای مختلف را به کارکنان آموزش دهید؛
- اهداف و فلسفه وجودی استانداردها را برای کارکنان توجیه کنید؛
- به طور مداوم اجرای استانداردها در کلاسهای آموزشی یادآوری شود؛
- تمام افراد را در فعالیتهایی که مربوط به کیفیت است آموزش دهید؛
- تجارب سازمانها و افراد موفق که استانداردها بوده را در قالب کلاسهای آموزشی برای کارکنان بیان کنید؛
- دستاوردهای استاندارد کار کردن در سازمان را

برای کارکنان توجیه و آموزش دهید.

۲- تدوین عملکرد استانداردها:

یکی از راههای تقویت استانداردگرایی این است که چارچوبها و الگوها را تعیین، تا کارکنان در آن چارچوبها حرکت کنند. انسانها مایلند بدانند چگونه کار می‌کنند، مایلند باز خورد دریافت کنند، مایلند بهتر کار کنند^(۶). تحقق این هدفها در گرو این است که ملاک و معیار مشخصی برای کارکنان وجود داشته باشد تا فعالیتهای آنها را جهت داده و خوب و بد بودن آن را مشخص و رفتار معقول و استاندارد را به آن بنمایاند. ما نمی‌توانیم بدون ایجاد بنیادهای اساسی در سازمان انتظار داشته باشیم که کارکنان ما استاندارد کار کنند. بنابراین برای تقویت استانداردگرایی بایستی کارهای زیر انجام شود:

- برای کلیه مشاغل استاندارد عملکرد تعریف شود؛
- حدود و استانداردهای ارتباطات سازمانی تعیین شود؛
- استاندارد اختیارات کارکنان تعیین شود؛
- دستورالعملهای سازمانی واضح و روشن باشد.

۳- تشویق استانداردگرایی:

اثرات تشویق و تنبیه در ضعیف شدن رفتارهای نامطلوب و تقویت رفتارهای مطلوب سازمانی بر کسی پوشیده نیست. با تشویق می‌توان فرهنگ استانداردگرایی را در سازمان تقویت کرد. انسانهای سازمانی به دنبال این هستند که بدانند آیا سازمان بین آنکه استاندارد فکر می‌کند با آنکه چنین عمل نمی‌کند تفاوتی قائل می‌شود یا نه. بنابراین برای تقویت فرهنگ استانداردگرایی در سازمان به نکات زیر بایستی توجه شود:

- کارکنان استانداردگرا را از بقیه مشخص کنید؛
- از کسانی که استاندارد عمل می‌کنند کتباً تقدیر کنید؛
- با دادن امتیازهای مادی به کسانی که استانداردها هستند دیگران را به استاندارد عمل کردن تحریک کنید؛
- برای کسانی که غیر استاندارد عمل می‌کنند تنبیه در نظر بگیرید.

۴- مستندسازی در سازمان:

مستندسازی و القای فرهنگ کتبی در سازمان موجب می‌شود که کارکنان با این احساس که می‌خواهند تجارب خود را در اختیار دیگران قرار دهند و این که تجارب آنها مورد

قضاوت دیگران قرار می‌گیرد، استاندارد و با دقت کار می‌کنند. مستندسازی روشها، فنون و آموخته‌های انسانها، راهکارهای مطمئن در روشنی بخشیدن به آینده مهم و نامعلوم و انتقال تجربیات فردی و اجتماعی به دیگران است. خاصه آنکه در بسیاری از مواقع، وجود و تدوین یک دستورالعمل و یا حفظ نظام یافته سوابق ارزشمند در ابعاد وسیع اقتصادی و صنعتی می‌تواند حرفه‌های بسیاری نظیر کاهش زمان، جلوگیری از تکرار آزمونهای پیشین و بعضاً مخرب ممانعت از هزینه‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای دستیابی به یک تجربه و یا واقعه را به همراه داشته باشد^(۷) و از همه مهمتر استاندارد کار کردن را در سازمان حاکم می‌کند. به طور کلی برای تقویت استانداردگرایی در سازمان از طریق مستندسازی اعمال زیر را انجام دهید:

- گروههای مستندساز در همه بخشهای سازمانی اعم از فنی و غیر فنی تشکیل دهید؛
 - از کارکنان سازمان گزارش کار کتبی بخواهید؛
 - از کارکنان بخواهید موارد خاص و حاد مثبت و منفی را در سازمان واقع نگاری کنند؛
 - پیشنهادات مفید کارکنان را به صورت گردشکارهای رسمی تصویب و اجرا کنید؛
 - بازنشستگی را منوط به ارائه تجربیات مکتوب کارکنان کنید؛
 - مدیران ارشد سازمان را موظف به مستندسازی و تجربه‌نگاری مدیریتی کنید.
- ۵- سیستم ممیزی را درونی و شخصی کنید:
- سیستم ممیزی نیاز به رویه مخصوصی برخوردار، زمانبندی ممیزی، طرح آموزش ممیزی و سیستم پیگیری موارد عدم تطابق دارد^(۸) و وقتی سیستم ممیزی بیرونی شد رعایت استانداردها و تطابق آنچه عمل می‌شود با آنچه نوشته شده حالت موقتی و صوری به خود می‌گیرد ولی وقتی ممیزی شخصی و درونی شد افراد بدون اینکه فشار و اجباری در کار باشد خودشان را ممیزی کرده و مغایرت‌ها را رفع کنند. اینکه سازمانی پس از کسب گواهینامه استاندارد خاصی، فکر کند که کار تمام شده، اشتباه محض است. زیرا دریافت گواهینامه، پایان کار نیست بلکه آغازی برای یک سری بازبینی‌های منظم است. بنابراین برای تقویت روحیه استانداردگرایی بهتر است که ممیزی به صورت امر دائم درآمده و درونی شود. به طور کلی برای تقویت استانداردگرایی از طریق شخصی، درونی کردن ممیزی اقدامات زیر را انجام دهید:

● هر فردی را مسئول عواقب کار خود کنید؛
● کسانیکه برای خودشان ممیزی می‌کنند را تشویق کنید؛

● وجدان کار افراد را بیدار کنید؛

● ممیزی را جزء ساختار شغلی افراد قرار دهید؛
● کارکنان را در خصوص رعایت استانداردها به طور غیرمستقیم کنترل کنید.

۶- پیاده‌سازی سیستم حسابرسی عملکرد:

حسابرسی عملکرد از جمله اقداماتی است که می‌تواند کارکنان سازمان را در مسیر استانداردگرایی و ضابطه‌گرایی قرار دهد. زیرا مأموریت و اهداف آن عبارتند از:

الف: ارزیابی قابلیت اعتماد سوابق، مدارک و اطلاعات مالی و عملیاتی؛

ب: تعیین اینکه آیا قوانین، مقررات، طرحها، سیاستها، خط مشی‌ها و روشهای مصوب، توسط واحدهای عملیاتی یا کارکنان سازمان به درستی اجرا و پیگیری شده است یا خیر؛

ج: تعیین اینکه آیا سازمان مورد رسیدگی از منابع خود، با رعایت صرفه اقتصادی و کارایی استفاده کرده است یا خیر؛

د: اندازه‌گیری میزان دستیابی به هدفها یا نتایج مورد انتظار به منظور تعیین اثربخشی؛

ه: گزارش یافته‌ها، ارزیابیها و نتیجه‌گیریهای حسابرسی همراه شواهد کافی و پیشنهادهای اصلاحی^(۹).

وقتی اهداف فوق به درستی پیاده‌سازی شوند نه تنها افراد بلکه سازمان استانداردگرا می‌شود. همواره استانداردهای جدید و کارآمدتر جایگزین استانداردهای قبلی می‌شود و این به خاطر این است که حسابرسی عملکرد همواره در جستجوی راههای بهتر برای انجام عملیاتی است که منجر به ارتقای بهره‌وری می‌شود.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

با توجه به مطالب گفته شد در مورد، مفهوم استاندارد، فرآیند شکل‌گیری تفکر استانداردگرا، ویژگیهای مدیران و کارکنان استانداردگرا، مدیران و کارکنان می‌توانند از سطح و وضعیت استانداردهای خود آگاه و با به کارگیری راهکارهای عملی نظیر آموزش استانداردگرایی، تعیین و تدوین استانداردهای عملکرد، به کارگیری تشویق، مستندسازی، درونی کردن سیستم ممیزی و پیاده‌سازی سیستم حسابرسی عملکرد در جهت تقویت ذهنیت استانداردگرا در خود گام برداشته تا استانداردگرایی در سازمان

تبدیل به فرهنگ مشترک شده و از این طریق بستر لازم برای اجرا و تداوم استانداردهای مختلف فراهم و سازمان استانداردگرا شده و تولیدات آن از کیفیت بالایی برخوردار شود. □

منابع:

۱- عارفه، فدوی، مدیر و استاندارد کردن، نوع‌گرایی و ساده‌گرایی، مجله تدبیر، شماره ۶۵، شهریور ۷۵، ص ۲۹.

۲- استانی، ماراش، ایزو ۹۰۰۰ کلید مدیریت کیفیت فراگیر و رقابت بین‌المللی، مترجم: حسام‌الدین عارف کشفی، مجله تدبیر، شماره ۶۵، شهریور ۷۵، ص ۳۴.

۳- شمس‌السادات، زاهدی، گرایش ساختاری در طراحی سیستم‌های اطلاعاتی، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۱۵، پاییز ۷۳، ص ۱۰۱.

۴- سهراب، خلیلی شورینی، ساختارهای سازمانی برای قرن بیست و یکم، مجله تدبیر، شماره ۷۴، مرداد ۷۶، ص ۳۰.

۵- غلامحسین، خورشیدی، انضباط اجتماعی، فصلنامه تحول اداری، شماره ۱۱ و ۱۰، ص ۴.

۶- علی، مفتخر، بهسازی منابع انسانی، مجله تدبیر، شماره ۶۸، آذر ماه ۷۵، ص ۲۲.

۷- سیدمهدی، میرسعیدی و سیدعلی‌اصغر صدرطهوری، مستندسازی تجربیات، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۳ و ۳۴، ص ۵۸.

۸- حمیدرضا، بابایی و محمد ابراهیمی‌آهویی، راه دستیابی به گواهینامه ISO 9000، مجله تدبیر، شماره ۵۸، ص ۷۲.

۹- رضا، شهابنگ، حسابرسی عملکرد، مجله تدبیر، شماره ۷۴، مرداد ماه ۷۶، ص ۳۵.

● ایرج سلطانی: دانشجوی دکترای مدیریت، مدرس دانشگاه و مسئول روابط صنعتی شرکت فولاد مبارکه.



● مدیران استانداردگرا، متعهد، برنامه‌ریز، پیگیر، ساختارگرا، منضبط و دارای نگرش سیستمی هستند.

● یکی از راههای تقویت استانداردگرایی تعیین یک الگوست تا کارکنان طبق آن حرکت کنند.

● با تشویق می‌توان فرهنگ استانداردگرایی را در سازمان تقویت کرد.

● مستندسازی روشها، راهکاری مطمئن برای انتقال تجربیات فردی و اجتماعی به دیگران است.

● حسابرسی عملکرد می‌تواند کارکنان سازمان را در مسیر استانداردگرایی قرار دهد.

