

چگونه می‌توان به منافع حاصل از استقرار سیستمهای مدیریت کیفیت در سازمان دست یافت

ابراهیم صادقی

چکیده

در این نوشته به برخی از معضلات مهم استقرار سیستم مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۱-۲۰۰۰ در دستگاههای دولتی پرداخته شده است و به منظور افزایش آگاهی مدیرانی که قصد استقرار ایزو ۹۰۰۱-۲۰۰۰ را در سازمانشان دارند، سعی شده است راهکاری برای اثربخشی بیشتر استقرار این سیستمها، ارائه شود.

مقدمه

در حال حاضر دستگاههای اجرایی بسیاری وجود دارند که به استقرار سیستم مدیریت کیفیت اقدام کرده‌اند. شوق و تمایل برای استقرار این سیستم رفته رفته در بین مدیران افزایش می‌یابد و روز به روز شاهد اقدام دستگاههای بیشتری برای استقرار این سیستم هستیم. بسیاری از دستگاههای ستادی به استقرار این سیستم در تعدادی از واحدهای زیرمجموعه و تابعه خود اقدام می‌کنند تا پس از ارزیابی نتایج حاصل و احیاناً ایجاد تغییرات لازم، استقرار آن را در کلیه واحدهای زیرمجموعه و تابعه خود گسترش دهند. در حال حاضر در وزارت نیرو تعداد بسیاری از شرکتهای توزیع برق، برق منطقه‌ای، آب و فاضلاب، آب منطقه‌ای، در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، بسیاری از

شرکتهای مخابرات استانی، شرکت پست جمهوری اسلامی ایران ادارات کل پست استانها، در وزارت اقتصاد و دارایی، تعدادی از گمرکات، در وزارت رفاه و تأمین اجتماعی، تعداد زیادی از مدیریتهای استانی و بیمارستانها، در وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی، تعدادی از بیمارستانها و... اقدام به استقرار این سیستم کرده و گواهینامه آن را اخذ کرده‌اند. اما آیا به راستی آنچه از استقرار این سیستمها انتظار داشتیم حاصل شده است؟ آیا مدیران و کارکنان این واحدها از استقرار سیستم مدیریت کیفیت، نتایج درخور توجهی کسب کرده‌اند؟ آیا به منافع حاصل از استقرار آن دست یافته‌اند؟

البته تجربه‌های اینجانب، در مرکز توسعه فناوری و نوسازی اداری - سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، (که البته بیشتر حاصل جمع‌آوری تجربه‌های دستگاههای مختلف در این خصوص، مصاحبه با مدیران، مشاوران و ممیزانی است که در استقرار و ممیزی این سیستم تجربیات فراوانی داشته‌اند) حاکی از این است که شاید به جرأت بتوان گفت که درصد بسیار زیادی از سیستمهای مدیریت کیفیت مستقر شده در دستگاههای اجرایی، از اثربخشی درخور توجهی برخوردار نبوده، در بسیاری از موارد، مدیران یا نمایندگان مدیریت و حتی کارکنان احساس می‌کنند که خستگی استقرار بر تن آنها مانده است و آن‌طور که انتظار داشته‌اند، لذت منافع این سیستم را نچشیده‌اند.

با توجه به اختصاص ۰/۲۵ درصد از بودجه جاری دستگاهها به امر تحول اداری، و لزوم تدوین و ارائه برنامه جامع تحول اداری از سوی دستگاههای اجرایی، مشاهده می‌شود که تقریباً در تمامی برنامه‌های تحول اداری که دستگاههای اجرایی به این سازمان ارائه کرده‌اند استقرار سیستم مدیریت کیفیت در تمام یا بخشی از واحدهای زیر مجموعه و تابعه آنها لحاظ شده است، و این در حالی است که گاهی برخی از دستگاههایی که قصد دارند در این خصوص اقدام کنند با این مرکز تماس گرفته، خواهان معرفی دستگاههای موفق و نمونه‌ای هستند که از استقرار سیستم مدیریت کیفیت بهره کامل برده‌اند، آنها می‌خواهند به عنوان الگو و بنچ مارکی از تجربه‌های موفق دیگران سودجویند و حتی الامکان از تکرار اشتباهات دیگران پرهیز کنند. اما متأسفانه (شاید به دلیل محدودیت اطلاعات این مرکز از وضعیت دستگاهها و شاید واقعاً به دلیل نبود یا نادر بودن شدید الگوهای موفق) این مرکز نمی‌تواند نمونه‌های موفق متعددی را معرفی

کند و این جای بسی تأسف است که پس از صرف هزینه و منابع بسیاری از اعتبارات دولتی، شاید تاکنون به تعداد انگشتان یک دست دستگاههایی وجود نداشته باشند که به انتظارات معقولانه آنها از این سیستم، پاسخ مناسب داده شده باشند. (البته اگر سازمان شما از جمله سازمانهایی است که سیستم مدیریت کیفیت اثربخش و مناسبی دارد، بسیار خوشحال خواهیم شد که درباره آن بیشتر بدانیم و تجربه‌های موفق شما را به سایر دستگاهها معرفی کنیم) اما شاید اشتیاق و علاقه به گواهینامه و تیریکهای روزنامه‌ای، بسیاری از مدیران را که هنوز واقعاً نمی‌دانند از این سیستم تا چه حدی و چه انتظاری را بایستی داشته باشند به سمت استقرار این سیستم می‌کشاند.

البته معضلات استقرار سیستمهای مدیریت کیفیت در دستگاههای دولتی بسیارند، و در این نوشته مجال پرداختن به همه آنها نیست. بلکه هدف از سیاه کردن این سطور آن است که با اطلاع‌رسانی بیشتر در خصوص ابعاد پروژه‌های استقرار سیستم مدیریت کیفیت، دیدگاه و نگرش مدیران و کارکنان نسبت به این‌گونه پروژه‌ها گسترده‌تر شود تا دستگاههایی که قصد اقدام به استقرار سیستم مدیریت کیفیت را دارند، بتوانند برآورد دقیقتری از حجم کارها، هزینه‌ها و منابع و زمان لازم برای استقرار یک سیستم اثربخش و مفید داشته باشند تا منافع حاصل از آن پاسخگوی انتظارات آنها باشد.

نتایج و آثار سیستم مدیریت کیفیت در سازمان

با مطالعه و بررسی تحقیقات مختلفی که در خصوص میزان اثربخشی و تأثیرات سیستم مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۱-۲۰۰۰ انجام شده است، و جمع‌بندی و تخصیص پرسشنامه‌ها و محورهای مورد تأکید در آن مطالعات، این نتیجه حاصل شد که ۳۵ عامل فهرست شده در زیر از استقرار سیستم مدیریت کیفیت تأثیر پذیرند و انتظار می‌رود که استقرار سیستم مدیریت کیفیت، باعث بهبود در آنها بشود:

سی و پنج عامل پیشگفته را با دقت مطالعه کنید، اگر سازمان شما گواهینامه ایزو ۹۰۰۱-۲۰۰۰ دارد، ببینید که کدام یک از این موارد به دلیل استقرار سیستم مدیریت کیفیت در سازمان شما، بهبود یافته است، و اگر سازمان شما قصد چنین اقدامی را دارد، ببینید که آیا تصور شما نیز این‌گونه بوده است و سیستم مدیریت کیفیت را بر تمام

۱	بهبود کیفیت خدمات و محصولات	۱۹	گردش مناسب و مطلوب اطلاعات مورد نیاز کارکنان
۲	کاهش هزینه‌ها	۲۰	افزایش نوآوری در سازمان
۳	افزایش رضایتمندی مراجعان / مشتریان	۲۱	افزایش ریسک پذیری سازمان
۴	بهبود ارتباطات با مراجعان / مشتریان	۲۲	بهبود انضباط کاری در سازمان
۵	افزایش تعهد مدیریت به بهبود	۲۳	افزایش قدرت پیش بینی و آینده نگری سازمان
۶	افزایش سود دهی	۲۴	به‌روز بودن دانش و تخصص کارکنان
۷	بهبود بهره‌وری	۲۵	افزایش یادگیری مداوم سازمان
۸	افزایش سرعت خدمت دهی	۲۶	افزایش نقش مربیگری و آموزشی کارکنان
۹	افزایش انگیزه کارکنان	۲۷	افزایش نقش مربیگری و آموزشی مدیران
۱۰	کاهش کاغذ بازی	۲۸	مهمتر شدن نقش کارکنان در سازمان
۱۱	کاهش ضایعات / خدمات نامناسب	۲۹	تحسین و تعجد عملکردهای خوب
۱۲	شفاف شدن نقش و وظیفه افراد	۳۰	داشتن یک فلسفه راهنمای خوب در سازمان
۱۳	کاهش سطوح سازمانی و تبدیل سازمان به سازمان تخت‌تر	۳۱	افزایش توان سازمان در استفاده از فرصتها
۱۴	کاهش میزان موجودی انبارها (مواد اولیه/محصول/مواد مصرفی اداری)	۳۲	رشد انگیزه اول شدن سازمان در بین سازمانهای مشابه در کارکنان
۱۵	بهبود تصویر سازمان در نزد مردم/مشتریان	۳۳	ترویج و گسترش رویکرد نتیجه‌گرایی
۱۶	کاهش شکایات مشتریان	۳۴	افزایش آراش و مطلوبیت محیط کار
۱۷	ایجاد کار تیمی بهتر و بیشتر	۳۵	افزایش رضایت کارکنان
۱۸	افزایش قابلیت اعتماد و اطمینان خدمات و محصولات		

عوامل پیشگفته مؤثر می‌دانید؟ آیا انتظار شما از آن همان موارد فوق بوده است؟ محدودتر بوده یا انتظارات اضافه‌تری داشته‌اید؟

اگر سازمان شما گواهینامه ایزو ۹۰۰۱-۲۰۰۰ دارد، تصور می‌کنید علت اصلی عدم تأثیر سیستم مدیریت کیفیت سازمان شما در مورد تمام یا برخی از موارد پیشگفته چیست؟ آیا به نظر شما اگر سیستم طراحی شده برای سازمان شما کاملاً صحیح و دقیق اجرا شود، همه نتایج گفته شده حاصل می‌شود؟ به نظر بعید است که چنین باشد، زیرا بزرگترین معضل سیستمهای مدیریت کیفیت در سازمانهای ایرانی و خاصه دولتی، این است که اغلب سیستمهای طراحی شده به نحوی طراحی شده‌اند که از طریق ارائه مستندات ضروری، الزامات استاندارد را پوشش دهند و به اخذ گواهینامه منجر شوند. به جرأت می‌توان گفت در بسیاری از موارد حتی در ذهن طراحان سیستم در هنگام طراحی نیز جایی برای استقرار اصول مدیریت کیفیت وجود نداشته و ندارد. مثلاً آیا

صرفاً با تهیه یک پرسشنامه که شامل چند شاخص صوری است که نشانگر ارزیابی تأمین کنندگان از سوی سازمان است، می توان به روابط متقابل سودمند با تأمین کنندگان دست یافت؟ آیا با تدوین یک پرسشنامه و نظرخواهی از مشتریان می توان به مشتری گرایی رسید؟ آیا با توزیع یک پرسشنامه و تکمیل آن از سوی کارکنان مشارکت کارکنان حاصل می شود؟

پس چاره چیست؟

قبل از آن که به دنبال چاره و راه حل باشیم، شاید مناسب باشد که منطق سیستم مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۱-۲۰۰۰ را به صورت خیلی خلاصه بسیار ساده بیان کنیم. شاید بتوان ادعا کرد که ایزو ۹۰۰۱-۲۰۰۰ به دنبال این است که منطق عقلانی زیر را در سازمان جاری کند:

۱. مشتریان سازمان و نیاز و انتظارات آنها را در حال و آینده بشناسید
 ۲. برآورده سازی نیازها و انتظارات آنها را به عنوان اهداف سازمانتان تعریف کرده، در پی تحقق معقولانه آنها باشید.
 ۳. برای تحقق اهدافتان، فرایندهای مناسب را تعیین کنید و به کار گیرید.
 ۴. برای اجرای درست و دقیق فرایندها، افرادی با صلاحیتهای لازم را به کار گمارید و منابع و تجهیزات لازم را فراهم سازید.
 ۵. برای اطمینان از تحقق اهدافتان، عملکرد فرایندها، نتایج، و سایر موارد لازم را پایش و اندازه گیری کنید، و در صورت نیاز اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه لازم را انجام دهید.
 ۶. برای بهبود تمام موارد پیشگفته بکوشید.
- شاید هر فردی وقتی بخواهد کاری را انجام دهد، شش مرحله فوق را عقلاً و به طور ذهنی انجام داده و رعایت می کند، چرا که عقل سلیم حکم می کند چنین باشد. اما وقتی بخواهیم مراحل فوق از سوی یک سازمان که متشکل از افراد و اهداف و فعالیتهای مختلف و متنوعی است رعایت شود، مسلماً نیازمند فرایندها، ابزارها و روشهایی خواهیم بود. بنابراین، لازم است که هنگام طراحی سیستم مدیریت کیفیت،

به جاری سازی فرایندهای لازم و استفاده از ابزارها و تکنیکهایی که ما را در جاری سازی این گونه فرایندهای ضروریمان کمک می کنند نیز توجه کنیم.

از سوی دیگر استاندارد که فرایند عقلانی فوق را برای مدیریت کردن کیفیت و به عبارت بهتر، کیفیت مدیریت سازمان تجویز می کند، خود اصولی دارد که فرایند تجویز شده، نتیجه تلفیق صحیح و دقیق آن اصول است. مثلاً در خصوص اصل مشتری گرایی، در هر شش مرحله فوق مشتری را مدنظر قرار داده است. در مرحله اول سازمان به دنبال شناخت مشتری و نیازها و انتظارات اوست، در مرحله بعدی نیازها و انتظارات مشتری است که اهداف سازمان را تعیین می کند. در مرحله سوم نیز هماناست که مناسب بودن فرایندها را مشخص می کند. همچنین صلاحیت کارکنان، تناسب تجهیزات و کفایت منابع در مرحله چهارم نیز بر همان مبنا تعیین می شود. در مرحله پنجم برای جلوگیری از نارضایتی مشتری است که پایشها و سنجشها انجام شده و اقدامات پیشگیرانه و اصلاحی انجام می شود، و در نهایت با نگرش افزایش رضایتمندی مشتری است که فرصتهای بهبود و شناسایی، ایجاد و اولویت بندی و اجرا می شوند. در خصوص هر یک از اصول دیگر مدیریت کیفیت نیز می توان نگرش مشابهی را در فرایند شش مرحله ای پیشگفته دنبال کرد.

بنابراین، اکنون می توانیم پاسخ سؤال چاره چیست؟ را بیان کنیم.

چاره این است که پروژه استقرار سیستم مدیریت کیفیت را در سازمانمان، منحصر به عقد قراردادی یا مشاوره، برای تهیه مستندات الزامی استاندارد و سابقه سازی ندانیم. بلکه سلسله ای از پروژه ها (بعضاً وابسته به یکدیگر) برای استقرار اصول هشتگانه مدیریت کیفیت در سازمان بدانیم، منابع لازم آنها را تأمین کرده و به برنامه زمانبندی معقول و منطقی برای تحقق آنها پایبند باشیم، و در نهایت تهیه مستندات سیستم مدیریت کیفیت را به عنوان فرایندی برای ایجاد ارتباط منطقی و معقول بین فرایندهای جاری شده و ابزار و تکنیکهای استفاده شده برای استقرار اصول هشتگانه مدیریت کیفیت بدانیم.

با توجه به راه کار ارائه شده، لازم است سه چیز را به خوبی بدانیم. یکم، اصول مدیریت کیفیت و فرایندهایی که منجر به استقرار هر یک از اصول می شوند. دوم،

ابزارها و تکنیکهایی که در اجرای فرایندهای لازم برای استقرار اصول مدیریت کیفیت به ماکمک می‌کند و سوم منافی که سازمان از استقرار هر یک از اصول، انتظار دارد. لذا در ادامه به ذکر اصول مدیریت کیفیت، فرایندهای لازم، و ابزارها و تکنیکهای مربوط به هر یک از آنها می‌پردازیم و در نهایت منافع قابل حصول از استقرار اصول هشتگانه به صورت جدول ارائه شده است. گفتنی است که منافع، فرایندها، ابزارها و تکنیکهایی که در این بخش ذکر می‌شوند با توجه به پیش‌نویس استاندارد ایزو ۳-۱۰۰۱۴ با عنوان مدیریت کیفیت - راهنمایی برای تحقق منافع مالی و اقتصادی است. لذا ممکن است روشها و ابزارهایی افزون بر مواردی که گفتیم برای تحقق و اجرای هر یک از اصول کاربرد داشته باشد، همچنین ممکن است تمام موارد ذکر شده همیشه و در همه سازمانها کاربرد نداشته باشد، بنابراین، بایستی هر سازمان با توجه به نیازها و شرایط خاص خود، بهترین و مناسبترین روش و ابزار را برگزیند و به کار گیرد. طبقه‌بندی روشها و ابزارهای معرفی شده بر اساس ارتباط آنها با هر یک از اصول مدیریت کیفیت است.

۱. مشتری‌گرایی

سازمانها به مشتریانشان وابسته‌اند. بنابراین، بایستی نیازهای جاری و آینده آنها را درک کنند. الزامات آنها را برآورده کنند و تلاش کنند تا از انتظارات مشتریانشان نیز فراتر روند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

فرایندها

برای رسیدن به مشتری‌مداری، مدیریت عالی باید از جاری‌سازی فرایندهای زیر مطمئن شود:

○ سنجش و اندازه‌گیری بازار؛

○ شناخت نیازمندیها و الزامات مشتریان؛

○ تحقق محصول؛

○ اندازه‌گیری بازخورد مشتری؛

○ ارزیابی و بهبود.

راهنمایی برای چگونگی تحقق اصل مشتری‌مداری

برای اجرای اثربخشی فرایندهای پیشگفته، مدیریت عالی بایستی روشها و ابزارهای کاربردی زیر را در نظر بگیرد:

○ فرایندهای مشتری‌مداری

- مراکز اطلاع‌رسانی تلفنی؛^۱
- مدیریت روابط با مشتری؛^۲
- میز کمک؛^۳
- گسترش عملکرد کیفی؛^۴
- رسیدگی و پاسخگویی به شکایات؛
- موافقت‌نامه‌های خدمات.^۵

○ مدیریت بهبود و فرایند

- الگوگیری (بهینه‌کاو).

○ تکنیکهای آماری

- طراحی آزمایشها، مثل تاگوچی؛
- تحلیل روند.

○ طرح‌ریزی راهبردی

- کارت امتیازی متوازن؛

- بررسی و تحلیل بازار؛

- مدیریت ارزش؛

- مدیریت زنجیره تأمین.

○ مبادله الکترونیک داده‌ها؛

○ طرح‌ریزی مواد لازم^۷

1. Call Center

2. CRM

3. Help Desk

4. QFD

5. Service Agreement

6. DOE

7. MRP (Materials Requirement Planning)

۲. رهبری

رهبران ثبات اهداف و جهت‌گیری سازمان را تعیین می‌کنند. آنها بایستی محیط داخلی سازمان را به نحوی ایجاد و حفظ کنند که مشارکت کامل کارکنان را در رسیدن به اهداف سازمان محقق کنند. (ایزو ۹۰۰۰-۲۰۰۰)

فرایندها

برای رسیدن به رهبری اثربخش، مدیریت عالی باید از جاری‌سازی فرایندهای زیر مطمئن شود:

- طرح‌ریزی راهبردی؛
- تعریف مسؤولیتها و اختیارات؛
- پیش‌بردن اهداف، سیاستها، ارزشها؛
- ارتباطات داخلی و خارجی سازمان؛
- مدیریت منابع و داراییها؛
- اندازه‌گیری، بازنگری و بهبود.

راهنمایی برای چگونگی تحقق اصل رهبری

برای اجرای اثربخش فرایندهای پیشگفته، مدیریت عالی بایستی روشها و ابزارهای کاربردی زیر را در نظر بگیرد:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

- سیستمهای هوشمند کسب‌وکار
- چراغهای ترافیک و داشبورد سازمان^۱
- ارتباطات اینترنتی و اینترنتی.

○ مدیریت مالی

- تحلیل هزینه - منفعت؛

ارزش افزوده اقتصادی^۲

1. dashboard and traffic lights

2. EVA

- هزینه‌یابی چرخه حیات^۱؛

- تحلیل مدت بازگشت^۲؛

- بازگشت سرمایه.

○ مدیریت منابع انسانی

- طرح‌ریزی ارزیابی و ارتقای شایستگیها؛

- برنامه‌های انگیزشی و قدردانی؛

- مدیریت بر مبنای هدف.

○ مدیریت بهبود فرایند

- ممیزی؛

- بهینه‌سازی (الگوگیری)؛

- نظام پیشنهادات.

○ مدیریت ریسک

- تحلیل ریسک.

○ خودارزیابی

○ تکنیکهای آماری

- نمودارهای روند.

○ طرح‌ریزی راهبردی

- کارت امتیازی متوازن؛

- تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها^۳؛

- طرح جانشین‌پروری^۴؛

- مدیریت ارزش.

۳. مشارکت کارکنان

کارکنان در همه سطوح، جوهر اصلی و ذات سازمان هستند و از مشارکت کامل و تمامی

1. Life Cycle Costing

2. Pay-back Period (PP) Analysis

3. SWOT

4. Succession Planning

تواناییها و قابلیت‌های آنان برای منافع سازمان بایستی استفاده شود.

فرایندها

برای مشارکت کارکنان، مدیریت باید از جاری‌سازی فرایندهای زیر مطمئن شود:

- طرح‌ریزی منابع انسانی؛
- استخدام، آموزش و توسعه؛
- ارزیابی و ارتقای شایستگی؛
- ارتباطات؛
- اندازه‌گیری، بازنگری و بهبود.

راهنمایی برای چگونگی تحقق اصل مشارکت کارکنان

برای اجرای اثربخشی فرایندهای پیشگفته مدیریت عالی بایستی روشها و ابزارهای کاربردی زیر را در نظر بگیرد:

- سیستمهای هوشمند کسب و کار
- تابلوی اعلانات (الکترونیکی)؛
- ارتباطات اینترنتی و اینترنتی؛
- روزنامه، نشریه؛
- مدیریت با کتاب باز. ۱
- مدیریت منابع انسانی
- ماتریس اختیارات؛
- ماتریس شایستگیها؛
- گروههای تمرکز؛
- برنامه‌های تشویقی و انگیزشی؛
- طراحی شغل؛

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

- اسطوره‌سازی^۱؛
- آموزش حین کار؛
- توسعه و بهبود سازمانی؛
- توسعه تخصصی؛
- ماتریس مسؤولیتها؛
- تیم‌سازی.
- مدیریت بهبود فرایند
- الگوگیری؛
- سیستم پیشنهادها.
- طرح‌ریزی راهبردی
- طرح جانشین‌پروری.

۴. فرایندگرایی

اگر فعالیتها و منابع مرتبط به آنها به صورت یک فرایند مدیریت شوند، نتایج دلخواه با کارایی بیشتری حاصل می‌شوند.

فرایندها

برای حصول به نگرش فرایندی، مدیریت عالی بایستی از اجرای فرایندهای زیر مطمئن شود

- تعریف فرایندها؛
- شناخت ترتیب و توالی و تعامل فعالیتها؛
- تخصیص منابع؛
- پایش شاخصهای عملکردی؛
- اندازه‌گیری، بازنگری و بهبود.

راهنمایی برای چگونگی تحقق فرایندگرایی

برای اجرای اثربخشی فرایندهای فوق، مدیریت عالی باید روشها و ابزارهای کاربردی زیر را در نظر بگیرد

○ سیستمهای هوشمند کسب و کار

- چراغهای ترافیک و داشبورد سازمان.

○ مدیریت مالی

- مدیریت بر مبنای فعالیت^۱؛

- هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت^۲؛

- هزینه‌یابی چرخه حیات؛

- تحلیل مدّت بازگشت؛

- تحلیل برگشت سرمایه؛

○ مدیریت بهبود فرایند

- طرح‌ریزی کیفیت محصول پیشرفته^۳

- الگوگیری؛

- مدیریت گلوگاه‌ها^۴؛

- روش مسیر بحرانی^۵؛

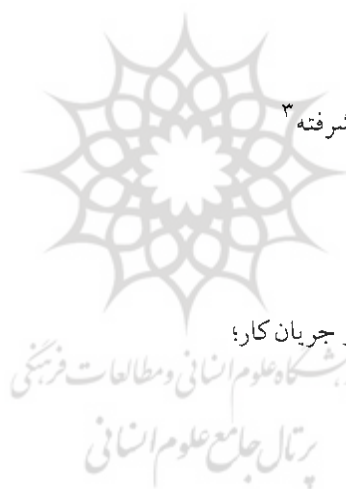
- نگاشت فرایند و ترسیم نمودار جریان کار؛

- تولید ناب^۶؛

- فرایند تأیید اجزای محصول^۷؛

- نظریه محدودیتها^۸.

○ مدیریت ریسک



1. Activities Based Management
2. Activities Based Costing (ABC)
3. Advanced Product Quality Planning (APQP)
4. Bottleneck Management
5. CPM
6. Lean Manufacturing
7. Product Part Approval Process (PPAP)
8. Theory of Constraints (TOC)

- تجزیه و تحلیل اثرات خطا و شکست؛
- تحلیل ریسک.
- تکنیکهای آماری
- تحلیل پارتر؛
- نمودار pie؛
- کنترل فرایند آماری؛
- تحلیل روند.
- طرح ریزی راهبردی
- کارت امتیازی متوازن؛
- طرح ریزی حوادث غیر مترقبه (پیش بینی نشده).

۵. نگرش سیستمی به مدیریت

شناخت، درک و مدیریت فرایندهای مرتبط به هم به عنوان یک سیستم، اثربخشی و کارایی سازمان را در رسیدن به اهدافش در پی دارد.

فرایندها

برای رسیدن به نگرش سیستمی، مدیریت عالی باید از جاری سازی فرایندهای زیر در سازمان مطمئن شود

- طرح ریزی راهبردی؛
- توسعه و تدوین سیستم؛
- اجرا و یکپارچگی فرایند؛
- اندازه گیری، بازنگری و بهبود.

راهنمایی برای چگونگی تحقق نگرش سیستمی به مدیریت

برای اجرای اثربخشی فرایندهای پیشگفته مدیریت عالی باید روشها و ابزارهای کاربردی زیر را در نظر بگیرد:

○ سیستمهای هوشمند کسب و کار
- چراغهای ترافیک و داشبورد سازمان.

○ مدیریت بهبود فرایند
- ممیزی؛

- کنترل عدم تطابقها؛
- اقدام اصلاحی؛

- هزینه کیفیت پایین؛

- نگاشت فرایندها و ترسیم فلوچارت؛

- نظریه محدودیتها TOC.

○ مدیریت ریسک

- اقدام پیشگیرانه.

○ تکنیکهای آماری

- طراحی آزمایش (DOE) مثل تاگوبی.

○ طرح ریزی راهبردی

- کارت امتیازی متوازن؛

- بازنگری مدیریت؛

- مدیریت ارزش.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

۶. بهبود مداوم

بهبود مداوم عملکرد کلی سازمان بایستی یک هدف دائمی سازمان باشد.

فرایندها

برای حصول سازمان به بهبود مداوم، مدیریت عالی بایستی از اجرای فرایندهای زیر در سازمان مطمئن شود:

○ ارزیابی و اولویت بندی فرایندهای بهبود؛

○ تعیین و تدوین اهداف و معیارهای اندازه گیری آنها؛

- تأمین و تخصیص منابع؛
- تحقق بهبود در همه حوزه‌های اولویت‌دار؛
- اندازه‌گیری، بازنگری و بهبود.

راهنمایی برای چگونگی تحقق بهبود مداوم در سازمان

به منظور اجرای اثربخشی بهبود مداوم در سازمان مدیریت عالی بایستی تمامی ابزارها و روشهای مذکور برای اجرای سایر اصول هشتگانه مدیریت کیفیت را در نظر داشته باشد.

۷. نگرش واقعی به تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری اثربخشی بر مبنای تحلیل داده‌ها و اطلاعات میسر است.

فرایندها

برای حصول به نگرش واقعی به تصمیم‌گیریها در سازمان، مدیریت عالی بایستی از اجرای فرایندهای زیر در سازمان اطمینان یابد:

- پایش و اندازه‌گیری؛
- جمع‌آوری داده‌ها؛
- تحلیل داده‌ها و مدیریت اطلاعات؛
- تفویض اختیار و توانمندسازی؛
- نگهداری سوابق.

راهنمایی برای تحقق اصل تصمیم‌گیری بر مبنای واقعیات در سازمان

برای اجرای اثربخشی فرایندهای مرتبط با تصمیم‌گیری بر مبنای واقعیات، مدیریت عالی بایستی روشها و ابزارهای زیر را در نظر داشته باشد:

○ مدیریت هوشمند کسب‌وکار

- مدیریت دانش؛



- طرح ریزی منابع شرکت.

○ فرایندهای تمرکز بر مشتری

- مدیریت ارتباط با مشتری؛

- بررسی رضایتمندی مشتریان و تحلیل بازخوردها؛

- گروههای تمرکز مشتریان.

○ مدیریت مالی

- تحلیل هزینه - منفعت؛

- تحلیل مدت برگشت؛

- برگشت سرمایه.

○ مدیریت منابع انسانی

- بررسی تصورات و رضایتمندی کارکنان؛

- ماتریس شایستگی.

○ مدیریت بهبود فرایند

- ممیزی؛

- الگوگیری؛

- مطالعه قابلیت فرایندها.

○ مدیریت ریسک

- تحلیل ریسک.

○ فنون آماری

- تحلیل پارتو.

- طرح ریزی راهبردی

- کارت امتیازی متوازن؛

- بررسی و تحلیل بازار؛

- بازننگری مدیریت؛

- مدیریت ارزش.

○ مدیریت زنجیره تأمین

- طرح ریزی مواد لازم؛^۱
- ارزیابی عملکرد تأمین‌کنندگان.

۸. ارتباط متقابل سودمند با تأمین‌کنندگان

هر سازمان و تأمین‌کنندگان آن، به یکدیگر وابسته‌اند و یک ارتباط متقابل سودمند توانایی هر دو سازمان را برای ارزش آفرینی افزایش می‌دهد.

فرایندها

برای رسیدن به روابط متقابل سودمند با تأمین‌کنندگان بایستی از اجرای فرایندهای زیر در سازمان مطمئن شویم:

- ارزیابی قابلیت و توانایی تأمین‌کنندگان و انتخاب آنها؛
- طرح‌ریزی راهبردی به صورت مشترک با تأمین‌کنندگان کلیدی؛
- تسهیم دانش و اطلاعات و تدوین معیارهای مشترک؛
- خرید؛
- اندازه‌گیری، بازنگری و بهبود.

راهنمایی برای چگونگی برقراری روابط متقابل سودمند با تأمین‌کنندگان

به منظور اجرای اثربخش فرایندهای فوق‌الذکر مدیریت عالی می‌تواند روشها و ابزارهای زیر را مدنظر قرار دهد:

- فرایندهای مشتری‌گرایی
- مدیریت روابط مشتری؛
- گسترش عملکرد کیفی.
- مدیریت مالی
- تحلیل هزینه - منفعت.
- مدیریت بهبود فرایندها

- ممیزی؛

- الگوگیری؛

- اولین قطعات (اولین قطعات و یا اولین سری از قطعاتی که هنگام راه‌اندازی خط تولید، تولید می‌داند)؛

- فرایند تأیید اجزای محصول.^۱

○ مدیریت ریسک

- تحلیل ریسک؛

- تحلیل شکست و آثار آن؛

○ طرح‌ریزی راهبردی؛

- تحلیل.^۲

○ مدیریت زنجیره تأمین

- مدیریت براساس تأمین^۳؛

- فهرست کردن و رتبه‌بندی تأمین‌کنندگان؛

- خودارزیابی تأمین‌کنندگان.



1. PPAP

2. SWOT

3. Supply - Based Management

جدول ۱: منافع قابل حصول از استقرار هر یک از اصول هشتگانه سیستم مدیریت کیفیت

ردیف	اصول مدیریت کیفیت منافع قابل حصول مذکور در این استاندارد	۱- مشتری مداری	۲- رهبری	۳- مشارکت کارکنان	۴- نگرش فرایندی	۵- نگاه سیستمی به مدیریت	۶- بهبود مداوم	۷- نگرش واقعی و واقعی به تصمیم گیری	۸- ارتباط متقابل سودمند با تأمین کنندگان
۱	بهبود جریان نقدینگی		x				x		
۲	بهبود چالاکی و توان بروز شدن باتغییرات					x	x		
۳	بهبود ارتباطات سازمانی		x		x		x		
۴	بهبود رقابت پذیری				x		x	x	
۵	اجرای اثربخشنتر اقدام اصلاحی و حل مسائل						x	x	
۶	بهبود پیش‌بینی هزینه‌ها و قیمت‌ها						x	x	
۷	کاهش و حذف هزینه‌ها		x	x	x	x	x	x	
۸	کاهش موانع بین وظیفه‌ای					x	x		
۹	بهبود شناخت و درک انتظارات و نیازمندیهای مشتریان		x				x		
۱۰	کاهش شکایت مشتریان		x				x		
۱۱	بهبود اعتماد و روابط با مشتری						x	x	
۱۲	مشتریان وفادار و رضایتمند		x				x		
۱۳	به خاطر داشتن (حفظ) انتخاب (سلیقه) مشتری		x				x		
۱۴	کاهش چرخه زمانی			x					
۱۵	بهبود یکپارچگی داده‌ها					x	x	x	
۱۶	تصمیم‌گیری اثربخشنتر						x	x	
۱۷	تصمیم‌گیری بهتر برای سرمایه‌گذاری						x	x	
۱۸	افزایش توانایی سازمان در اثبات اثربخشی تصمیم‌گیریهایی گذشته						x		
۱۹	افزایش اعتماد در تصمیم‌گیریهایی						x	x	

ردیف	اصول مدیریت کیفیت منافع قابل حصول مذکور در این استاندارد	۱_۵ مشتری‌مداری	۲_۵ رهبری	۳_۵ مشارکت کارکنان	۴_۵ تکرش فرایندی	۵_۵ نگاه سیستمی به مدیریت	۶_۵ بهبود مداوم	۷_۵ تکرش واقعی به تصمیم‌گیری	۸_۵ ارتباط متقابل سودمند با تأمین کنندگان
۲۰	افزایش توانایی برای بازنگری، چالش و تغییر تصمیمها و دیدگاهها						x	x	
۲۱	کاهش میزان تأخیرها و عدم تحویلها						x	x	
۲۲	کاهش زمان از کار افتادگی تجهیزات				x				
۲۳	مسئولیت‌پذیری کارکنان در قبال عملکردشان			x			x		
۲۴	جستجوی فعالانه کارکنان برای جذب فرصتهای بهبود صلاحیت‌هایشان			x			x		
۲۵	توانمندسازی، انگیزش، ایجاد رقابت، اعتماد و مشارکت افراد تیمها		x	x			x		
۲۶	بهبود رضایتمندی، اعتماد و حفظ و نگهداری کارکنان		x	x			x	x	
۲۷	عملکرد مالی بهتر	x							
۲۸	بهبود یکپارچگی و تفسیر داده‌ها				x		x		
۲۹	تمرکز بهتر و اولویت‌گذاری فرصت‌های بهبود				x		x		
۳۰	افزایش اعتماد و رضایتمندی ذینفعان		x			x	x		
۳۱	کاهش زمان عرضه محصولات جدید به بازار				x		x	x	
۳۲	بهبود تصویر و شهرت سازمان در بازار		x				x		
۳۳	افزایش سهم بازار	x					x		
۳۳	همراستایی اهداف افراد با اهداف سازمانی			x			x		
۳۵	انریختگی و کارایی بیشتر در رسیدن به اهداف		x				x		
۳۶	سازمان یادگیرنده، چالاک، نوآور و بروز			x			x		
۳۷	شناخت اهمیت سهم و نقش کارکنان در سازمان			x			x		
۳۸	بهبود عملکرد، سود خالص، اعتبار و دوام سازمان		x				x	x	
۳۹	شناخت محدودیتهای عملکردی			x			x		

جدول ۱: (ادامه)

ردیف	اصول مدیریت کیفیت منافع قابل حصول مذکور در این استاندارد							
	۱-۵ مشتری مداری	۲-۵ رهبری	۳-۵ مشارکت کارکنان	۴-۵ نگرش فرایندی	۵-۵ نگاه سیستمی به مدیریت	۶-۵ بهبود مداوم	۷-۵ نگرش واقعی به تصمیم گیری	۸-۵ ارتباط متقابل سودمند با تأمین کنندگان
۴۰						x	x	
۴۱			x			x		
۴۲			x			x		
۴۳					x	x		
۴۴		x				x		
۴۵				x	x	x		
۴۶						x	x	
۴۷						x	x	
۴۸				x		x		
۴۹		x				x	x	
۵۰						x	x	
۵۱		x		x	x	x		
۵۲				x		x		
۵۳				x		x		
۵۴		x				x		
۵۵				x	x	x		
۵۶						x	x	
۵۷						x		x
۵۸						x	x	
۵۹						x		x
۶۰		x				x		

نتیجه‌گیری

سازمانی که قصد استقرار سیستم مدیریت کیفیت را دارد بایستی:

۱. مدیران خود را آموزش دهد تا منافع و مزایای استقرار سیستم را به درستی درک کنند تا بتوانند آن را بپذیرند و عملاً از استقرار سیستم مدیریت در سازمان حمایت کنند.

۲. آموزشهایی که مدنظر است فقط به آموزش مفاهیم، مستندسازی و ممیزی داخلی محدود نبوده، حداقل آشنایی مختصری با فرایندها، ابزارها و تکنیکهای استقرار اصول مدیریت کیفیت و همچنین منافع حاصل از استقرار هر یک از اصول را شامل شود.


۳. استقرار سیستم مدیریت کیفیت را در سازمان به همراه استقرار فرایندهای لازم برای تحقق هر یک از اصول دانسته، و در نتیجه با صرف وقت و آموزشهای کافی مناسبترین فرایندها و ابزارها با توجه به شرایط و ویژگیهای سازمان انتخاب و اقدام به استقرار و نهادینه‌سازی آنها شود.

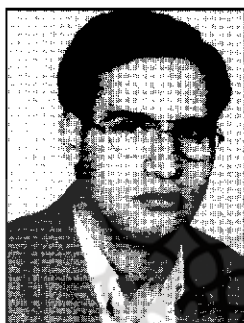
۴. با توجه به موارد پیشگفته لازم است که در برآورد و تخمین منابع مالی و کارشناسی لازم برای اجرای پروژه‌ها دقت نموده، تصور نشود که، کل منابع لازم همان است که در قرارداد با مشاور ذکر شده است، قراردادی که صرفاً برای تهیه مستندات ضروری و لازم سیستم با نگرش ممیزپسند منعقد می‌شود.

۵. با برآورد دقیق از حجم کارهای لازم، مدیران ارشدی که انتظار دارند به سرعت به گواهینامه دست یابند، و معمولاً پس از مدت کوتاهی حتی حمایت زبانی خود را نیز از سیستم دریغ می‌کنند، انتظارات خود را تعدیل کرده، بپذیرند که تغییرات ریشه‌ای و پایدار در سازمانهای فرسوده یک شبه رخ نخواهد داد.

البته مطالب مذکور نباید باعث ناامیدی از اثربخشی استقرار سیستمهای مدیریت کیفیت در سازمانها شود، بلکه باید باعث شود که مدیران و کارشناسان سازمانهایی که قصد اقدام در این زمینه را دارند با دقت و تلاش بیشتر، برآورد و تخمین بهتر، و تصمیم‌گیری معقولتر در پی اثربخشی بیشتر این سیستم برای سازمان خود باشند.

بعید نیست که اگر در زمینه انواع پروژه‌های دیگری که در جهت بهره‌وری و تحول اداری در دستگاههای دولتی انجام می‌شود نیز تحقیق و بررسی‌ای انجام پذیرد، در

خصوصاً اثربخشی آنها به نتایجی به مراتب ضعیفتر از استقرار سیستمهای مدیریت کیفیت برسیم. بنابراین انتظار نمی‌رود که با اطلاع از مشکلات استقرار سیستمهای مدیریت کیفیت، به سرعت تغییر جهت داده و به سمت آنها برویم، بلکه انتظار می‌رود بکوشیم تا از قابلیتهای بسیاری که در این سیستمها نهفته است بتوانیم بهترین استفاده‌ها را ببریم. 



ابراهیم صادقی

رئیس گروه تشخیص صلاحیت مشاوران
مدیریت مرکز نوسازی و توسعه فناوری
اداری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی
کشور، دارای تألیفات در زمینه سیستمهای
مدیریت، کیفیت و تعالی در سازمان

پرتال جامع علوم انسانی