

مدیریت کیفیت انفجاری BQM

محمدکارگر شورکی



(Adaptability) انطباق، انعطاف و تغییرپذیری بین تمامی پارامترها و متغیرهای داخلی و خارجی تعریف شده در سازمان شامل اهداف، منابع، ارتباطات، فرهنگ، نیازهای مشتریان، قوانین، جامعه و محیط زیست

(Staff) دربرگیرنده نقش کلیه پرسنل

(To Management) و نقش پر اهمیت مدیریت ارشد در بهبود کیفیت می توان سازمانها را همچون انسان در نظر بگیریم، همانطوریکه هر انسان از نظر جسمی و روحی ویژگی های منحصر به فردی دارد، سازمانها نیز کاملاً با هم متفاوت هستند. ساختار "سخت" آنها تا حدودی با هم مشابهت داشته و براحتی قابلیت ارزیابی دارند ولی ساختار "نرم" آنها بسیار متفاوت و پیچیده بوده و به همین راحتی قابل تشخیص، اندازه گیری، کنترل و هدایت نمی باشند.

به عقیده نویسنده برای موفقیت در کیفیت علاوه بر بکارگیری ترکیبی از ابزارها و فلسفه های مدیریت کیفیت، در ابتدا باید باور دستیابی به این مهم در سازمان را ایجاد کرده و سپس اقدام به یادگیری فردی و گروهی و سازمانی نمائیم و سپس به تطبیق پذیری جامع داشته و با کمک کلیه پرسنل و حمایت و رهبری مدیریت ارشد می توان به این مهم نایل گردید.

در بسیاری از سازمانها همه می دانند که برای موفقیت باید مشتریان خشنود باشند. هزینه را کاهش داده، ضایعات و خرابی ها را به صفر رساند. بهره وری و کیفیت را ارتقاء داد. روشها و ابزارهای مدیریتی بسیاری نیز در این ارتباط وجود دارد. اینکه کدامیک، با چه اولویتی، کی، کجا و چگونه آنها را بکار بگیریم (رویکرد "سخت") مشکل اول بوده و دیگری اینکه، حتی با داشتن آگاهی کامل از چگونگی بکارگیری آنها نیاز به اراده و اعظم راسخ برای اجرا بوده، که مشکل دوم (رویکرد "نرم") می باشد.

آنتونی رابینز: ذهن آدمی را خوب و بد، شاد و مغموم، غنی و فقیر می سازد.

تفاوت میان آنان که نمی توانند به هدفهایشان در زندگی دست یابند و آنان که موفق هستند این است که، دسته اول نمی توانند حالت ذهنی خود را به حالتی حمایتی تبدیل کنند ولی دسته دوم می توانند همواره خود را از نظر ذهنی در حالتی قرار دهند که حامی آنان در کسب موفقیت هایشان باشد.

در دهه اخیر روانشناسان مجرب برای موفقیت انسانها و یا کمک به درماندگی آنها تمرکز خود را روی ذهن آنها معطوف کرده و معتقدند اگر ذهن آنها متبلور شود دیر یا زود رفتار و تواناییهای آنها نیز شکوفا

ایده اصلی: اصول و شالوده اصلی ایده BQM براساس جمله ای آقایان دکتر کاپلان و نورتون در کتاب نقشه استراتژی تحت عنوان "آگاهی کارکنان از TQM, Six sigma, ABM, JIT باعث می شود که تا کارکنان توانایی و دانش کاهش مستمر هزینه ها، کاهش زمان چرخه فرایندها و بهبود کیفیت را داشته باشند." گرفته شده است. با این تفاوت که بجای JIT از Lean که در برگیرنده شب نیز می باشد، استفاده شده است.

نقش کیفیت منابع انسانی به خصوص در حوزه "رفتار و فرهنگ" در پیاده سازی و موفقیت نظامهای کیفیت
اهمیت نگرش مالی در موفقیت نظام های کیفیت

چنگیز

ساده اندیشی خواهد بود، اگر بپذیریم: که شرکتهای موفق همچون تویوتا در ژاپن و یا جنرال الکتریک در آمریکا فقط براساس استفاده و بکارگیری تولید ناب و یا شش سیگما به موفقیت های بزرگ نایل شده اند. وقتی بطور کامل و دقیق به اسناد، مدارک و خاطرات مدیران آنها توجه می کنیم، مشاهده خواهیم کرد که آنها برای نایل شدن به موفقیت فقط از یک فلسفه یا نظام مدیریت کیفیت استفاده نکرده، بلکه مجموعه ای از ابزارها، نگرشها و سیستم های مختلف را جهت موفقیت، بکار گرفته اند.

در این مقاله سعی خواهد شد تغییرات وسیع در سازمانها را از دو منظر مورد توجه قرار داده، که وجود آنها همچون دو بال برای یک پرنده یا یک هواپیما برای پرواز، بصورت متوازن، الزامی می باشد. از منظر اول که آن را نگاهی "سخت" می نامیم شامل مجموعه ای از ابزارها و فلسفه های مدیریتی برای بهبود کیفیت و بهره وری می باشد که از تک تک حروف کلمه BLAST گرفته شده است و شامل: TQM+Six Sigma+ABC+M می باشد. بطوریکه اگر حرف اول آنها را به ترتیب کنار هم قرار دهیم کلمه B.L.A.S.T تشکیل خواهد شد.

از منظر دوم که ما آن را نگاهی "نرم" می نامیم و از یک طرف برگرفته از حرف اول مفاهیم ذیل می باشد.

Bsc+Lean(Belief+Learning+Adaptability+Staff+T بوده و از طرف دیگر برگرفته از مفهوم انفجار یا دگرگونی وسیع و سریع در محیط که شامل، مجموعه مفاهیم زیر است:

– (Belief) باورها، اعتقادات، ایمان، اطمینان، سنت ها، عادت ها و طرز تفکر پرسنل و مدیران

(Learning) نقش و روش یادگیری فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی

وجه سخت و نرم در TQM

ویلیکینسون (۱۹۹۲) وجوه "نرم" و "سخت" برنامه‌های TQM به عناصر مرتب با هم را تعریف می‌کنند. مشابه آن، این موضوع توسط ریس (۱۹۹۵) مورد حمایت قرار گرفت. بطوریکه وجه "سخت" شامل ابزارهای کیفیت و تکنیک‌هایی همانند TQC, JIT, Six Sigma و ZD بوده و وجه "نرم" آن برنامه‌ها شامل: خطی مشی‌های، مدیریت منابع انسانی، فعالیتها. مشارکت کارکنان به کیفیت، اشاعه چشم انداز مدیریت، ایدئولوژی که می‌تواند فرهنگ کاری کیفیت، تغییر فکر، بهبود مستمر و مشتری محوری را تقویت و حداکثر کند.

شواهد بیان گرا ارتباط بین عنصر مدیریت منابع انسانی (HRM) و پیاده‌سازی TQM می‌باشد. فرض منابع انسانی شامل مقاومت پرسنل، قوانین مدیریتی، مشارکت مدیریت، رفتار و فرهنگ برای پیاده سازی TQM می‌باشد.

می‌گردد. لذا می‌توان از همین دیدگاه نیز برای موفقیت سازمانها استفاده کرد. به نظر می‌رسد قبل از هر کاری نیازمند تغییر ذهنی وسیع و سریع در سازمانها می‌باشیم.

هر سازمانی دارای فرهنگ و ساختار مخصوص به خود می‌باشد و هرگز نمی‌توان دو سازمان را پیدا کرد که از این جهت با یکدیگر یکسان باشند. جدای از مسائل مهمی چون فرهنگ و ساختار. هر یک از آنها دارای تولیدات و محصولات، محل جغرافیایی، عمر سازمانی، استراتژی و اهداف بلندمدت، قوانین داخلی. فرایندها، تکنولوژی و از همه مهمتر نیروهای انسانی منحصر به فرد خود را داشته و با تفکرات مدیریتی مختلفی فعالیت می‌کنند. بنابراین تغییرات مورد نیاز سازمانی از منظر "سخت" و یا "نرم" باید متناسب با هر سازمان انتخاب و اجرا گردد.

در روزگاری که سازمانها هر روز شاهد رقابت بی‌رحمانه‌تری نسبت به گذشته بوده و کوچکترین غفلت و تصمیم گیری اشتباه می‌تواند موقعیت خود را به دیگر رقبا واگذار کنند، هرگز

نخواهند توانست همچون گذشته و با خیال آسوده به حرکت خود ادامه دهند. بلکه لازم است هر روز بهتر و متفاوت‌تر از روز قبل باشند. در غیر اینصورت شکست و یا حداقل عقب گرد آنها پدیده‌ای عادی در دنیای امروز می‌باشد.

بنابراین در این مقاله به سه بخش عمده می‌پردازیم:

معنی انفجار

۲) ابزارها و فلسفه‌های مدیریت کیفیت براساس تک تک حروف کلمه BLAST و ترکیب آنها

۳) مفاهیم اساسی در حوزه مدیریت رفتار سازمانی براساس تک تک حروف کلمه BLAST

چرا کیفیت؟

براساس نظریات آقای دکتر دمننگ: تنها کیفیت برتر باعث افزایش بهره‌وری است و این امر باعث می‌شود که قیمت تمام شده کاهش یابد و بازار بیشتری بدست آید و توسعه فعالیت مؤسسه و ایجاد اشتغال بیشتر حاصل آن خواهد بود.

از آنجائی که کیفیت می‌تواند نقش محوری برای ایجاد یک سازمان توانمند و رقابتی داشته باشد ما آن را انفجار در کیفیت نامیدیم. البته باید توجه داشته باشیم، دیگر بهبود کیفیت به شیوه‌های سنتی گذشته پاسخگو نبوده و بجای توجه بیشتر به کیفیت محصولات لازم است به کیفیت عملکردها و تفکرات انسانی پرداخته شود لذا به همین دلیل نویسنده برای اولین بار اصطلاح مدیریت کیفیت انفجاری (BQM) را مطرح می‌نماید و اعتقاد دارند اگر می‌خواهیم در رقابت سرسخت امروزی موفق و سربلند باشیم باید در ابتدا همانند یک انفجار مهیب، باورها، سنتها، عادتها، روزمره‌گیاها و نگرشها را نابود کرده و آنها را براساس آخرین تحولات بین‌المللی، سریعاً از نو بسازیم.

وجه سخت شامل تکنیکها، ابزارها و سیستمها	وجه نرم شامل تکنیکها، مفاهیم
کنترل فرایند آماری سری استانداردهای ISO9000 آنالیز پارتو نمودار ماتریسی هیستوگرام نمودار درختی آنالیز راه بحران نمودار استخوان ماهی	پپچیدگی (کلیه کارکنان) بهبود مستمر آموزش مستمر تیم کاری توانمندسازی کارکنان مشارکت و حمایت مدیریت ارشد سیک مدیریتی مردمی رضایت مشتری و شهروندان تغییر فرهنگ

شکست TQM:

بسیاری از پیاده‌سازیه با کمک TQM به شکست منجر شده، که پس از مطالعه مشخص شده است علت اصلی آن عدم آگاهی از فاکتورهای فرهنگی می‌باشد. به همین دلیل شرکتها مطالعات خود را از وجه "سخت" (شامل ابزارها، تکنیکها و سیستمها) به سمت وجه "نرم" آن (شامل رفتار و وجوه فرهنگی) انتقال داده، با توجه به اینکه تغییر و مدیریت آن مشکل‌تر می‌باشد.

تغییرات در ساختار، استراتژی یا وجه "سخت" سیستمهای سازمانی نتایج مالی بسیار سریعتری نسبت به تمرکز بر تغییرات فرهنگ و رفتار را خواهد داشت. به همین دلیل رهبران تجاری، قدرت تصمیم‌گیری سریع بر روی منابع و ساختار سلسله مراتبی رسمی را داشته و تغییرات اساسی را با ساختار سازمانی و یا همان وجه "سخت" شروع می‌کنند.

چرا ترکیب؟

با مطالعه بسیاری از مقالات منتشر شده طی چند سال گذشته در ارتباط با بکارگیری ابزارهای مدیریتی، مشاهده خواهید کرد، که هر یک از آنها به نوعی توانسته‌اند ارتباطی منطقی بین ابزارها و نظامهای مختلف مدیریتی برقرار نمایند. بطوریکه ترکیب دو یا سه تا از آنها بهتر عمل خواهد کرد. این نتیجه شکستها، بسیاری از شرکتها، جهت پیاده سازی هر یک از ابزارهای مدیریتی به تنهایی می باشد و چون بکارگیری مجدد آنها برای سازمانهای شکست خورده کاری بسیار مشکل و یا حتی غیرممکن می باشد از یک طرف و از طرفی ناکافی و ناکارآمد بودن استفاده و بکارگیری از یک ابزار مدیریتی باعث شده است سازمانها، بخاطر جلوگیری از حذف در بازار رقابتی، سعی کرده‌اند از یک ابزار مدیریتی جدیدتر و یا ترکیبی از آنها استفاده کنند. متأسفانه بسیاری از سازمانها بصورت کورکورانه و نه تقلیدی همراه با درک صحیح و یا الگو برداری درست، سعی در انجام و بکارگیری ابزارهای سازمانهای موفق دارند. آنها این واقعیت غیر قابل انکار که، آن سازمانها هرگز به کمک یک ابزار مدیریتی مشخص به موفقیت نایل نشده‌اند، را درک نکرده‌اند و به این موضوع که آنها فقط نمودهای خارجی و اشاعه یافته برآیند یکی از ابزارها و شاید بهترین آنها را دریافت کرده‌اند، بی توجه بوده‌اند.

هر یک از نظامها و فلسفه‌های مدیریتی مطرح شده در کلمه BLAST و زیر مجموعه ابزارهای موجود در آنها برای هر سازمانی می تواند مؤثر باشد، به شرط اینکه آنها را بدرستی، به دقت و با توجه به ماهیت فرایندها، فرهنگ، رهبران، پرسنل، تکنولوژی، پراکندگی و ساختار هر یک و در زمان مناسب بکار گرفته شوند.

بنابراین با بکارگیری صحیح و درست تمامی ابزار و فلسفه‌های مدیریت ارائه شده بر اساس حروف BLAST می توان نقاط ضعف بکارگیری هر یک از آنها را کاهش داده و نقاط قوت آنها را افزایش داد. بطوریکه از BSC بعنوان ابزار مدیریت استراتژیک - از Lean برای رسیدن به بهره‌وری مناسب، ساده و سریع - از ABCM به منظور هدفمند کردن

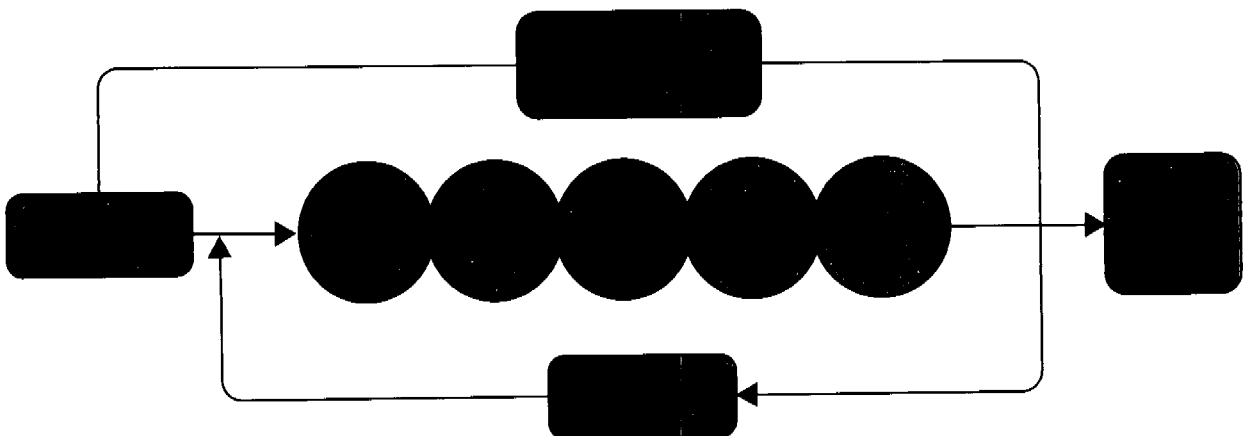
و مدیریت مالی در فعالیتهای Six Sigma برای کاهش خطاها در محصولات، خدمات و عملکردها و مسائل پیچیده از TQM به عنوان یک فلسفه فنا ناپذیر در جهت رضایت مشتریان داخلی و خارجی در جهت استراتژی تدوین شده می باشد.

اگر نایل شدن به موفقیت سازمانی را یک فرایند در نظر بگیریم که خروجی آن همانا رسیدن به BE (Business Excellence) و ورودی آن برنامه استراتژیک سازمان باشد، نیاز به یک بازخورد مناسب نیز می باشیم تا بتوانیم سازمان خود را اندازه گیری نمائیم. بهترین سیستم بازخوردی که می توانند به آن اشاره کرد جوایز کیفیت همچون EFQM یا MBNQA می باشد، بنابراین می توانیم فرایند را به شکل زیر نمایش دهیم.

بعنوان مثال می توان از مدل EFQM برای ارزیابی و اندازه گیری میزان پیاده سازی TQM استفاده کرد. همچنین شواهد تجربی نشان دهنده ارتباط بین مدیریت عملی و بهبود سنجهای عملکرد کسب و کار در این مدل می باشد.

متأسفانه بسیاری از شرکتها، مسابقات جوایز کیفیت را بعنوان هدف در نظر می گیرند که به نظر می رسد راه درستی نمی باشد، چرا که بیش از اینکه آن یک هدف باشد یک وسیله اندازه گیری جهت سنجش میزان موفقیت سازمان می باشد.

ولی آیا شرکت در مسابقات جوایز کیفیت و حتی برنده شدن در آن می تواند ضامن این پیروزی طی سالهای آینده باشد؟ مسلماً خیر. بعضی از شرکتهایی که در این گونه مسابقات رتبه ای را کسب کرده‌اند، پس از مدتی دچار آسیب‌های فراوانی شده‌اند، چرا که این مسابقات، ملی و سالیانه بوده ولی رقابت فرا ملی و همیشگی می باشد، بنابراین می توانیم بکمک الگوبرداری از بهترینها در سطح جهان و نه در سطح ملی همیشه سازمان و محصولات خود را با سایرین مقایسه نمائیم و بازخوردهای مناسب را به سازمان جهت تغییر استراتژی و نه پیاده سازی آن وارد کنیم. در صورتیکه در شکل بالا بکمک جوایز کیفیت بیشتر به فکر اجرای استراتژی می باشیم تا تغییر آن،



بود. تجربه‌ی پت‌د به ما کمک کرد تا بر کار گروهی و جمع‌آوری اطلاعات و سنجش عملکرد تاکید ورزیم. روش BSC همه این تلاشها را در یک رویکرد سیستمی متحدالشکل گرد هم آورد" TQM هنگام اجرا، به تعهد تمام سازمان نیاز دارد. پرسنل در هر جایگاه از سازمان می‌بایست قادر به درک اهمیت، توجه به مشتری و شروع عمل از این دیدگاه باشند. این نوع از تغییرات اگر مدیریت بالای سازمان به آنها متعهد نشود، تحقق پیدا نخواهد کرد. در نتیجه، TQM همه‌ی سازمان را در بر می‌گیرد. پیاده‌سازی BSC به این نوع از مسئولیت‌کلی نیاز ندارد. فلسفه‌آن پیدا کردن زنجیره‌های علت و معلول است. در نتیجه، BSC بیشتر شبیه ابزار استراتژیک به نظر رسیده تا در برگزیده کل پرسنل باشد. در حالیکه TQM از طریق کل سازمان یکدست‌تر ظاهر می‌شود. BSC لزوماً در تمام مراحل (جایگاهها) ظاهر نمی‌شود ولی سریع‌تر می‌باشد. البته این طور نیست که BSC تصمیم‌گیری یا اعمالی را که در سطوح پایینتر سازمان انجام می‌گیرند را حمایت نمی‌کند.

ارتباط TQM و BSC را از دو نقطه نظر متفاوت مورد توجه قرار می‌دهیم:

۱) TQM اساساً بعنوان یک فلسفه جامع در نظر گرفته شده است. در حالیکه BSC تنها بعنوان یک ابزار برای اندازه‌گیری عملکرد در نظر گرفته می‌شود. در این صورت، BSC با ابزارهای متعددی که بطور مرسوم TQM را شامل می‌شوند، برابری می‌کند.

بنابراین می‌توان چنین تفسیر کرد: "BSC یک ابزار مدیریتی برای حمایت از TQM است"

BSC یک ابزار مدیریت استراتژیک در نظر گرفته می‌شود. ولی اساساً یک نظریه است که منجر به بهبود عملکرد مالی می‌گردد. در این صورت، TQM بعنوان یک ابزار بمنظور بهبود عملکرد بویژه در منظرهای فرآیندهای داخلی و مشتری BSC مورد توجه قرار گرفته شده است. بنابراین می‌توان چنین تفسیر کرد: "BSC یک ابزار مدیریت استراتژیک بوده و TQM ابزاری برای پیاده‌سازی آن می‌باشد".

بنابراین BSC یک ابزار مدیریت استراتژیک است که توسط آن یک شرکت دیدگاهها، اهداف و برنامه‌های خود را تعریف می‌نماید. این بدین معنا است که اهداف می‌بایست در تمام سطوح سازمان توزیع شوند. سایر ابزارهای مدیریت ممکن است برای ساختارها یا فعالیتهای یک سازمان برای رسیدن به اهداف آنها ضروری باشند. موقعیت و توسعه‌ی آن توسط سنج‌های انتخاب شده در BSC کنترل می‌شوند. در این مقاله سعی شده است از دیدگاه دوم استفاده گردد. BSC به ترکیب فعالیت و تلاشهای جداگانه و منفرد بر روی یک استراتژی کمک کرده و به همان خوبی که در حفظ فرآیند یادگیری عمل کرده، تمرکز می‌کند. BSC تمرکز بر TQM را حمایت کرده و در برگزیده تصمیم‌گیرهای مدیریتی روزانه می‌باشد. همچنین سازمانهایی وجود دارند که ابتدا یک BSC را توسعه داده‌اند و سپس متوجه نیاز به معرفی فرآیند TQM شده‌اند.

تعامل بین Six Sigma و TQM

یکی از مهمترین مشکلات مدیران در اجرای مدیریت کیفیت جامع، نشان دادن اثرات این روش از مدیریت می‌باشد. نشان دادن اثرات این روش از مدیریت باید بصورتی باشد که برای افراد و ذینفعان قابل درک بوده و از طریق ارزش‌هایی که به آنها معتقد هستند، ارائه شود. در سالهای اخیر مدیران شرکت‌های بزرگ به منظور تقویت روش نوین TQM و اندازه‌گیری بهتر فعالیت‌ها و فرایندها از بینش Six Sigma در اجرای TQM که موجب صرفه‌جویی‌های مالی قابل توجه، سرعت عمل در انجام چرخه فعالیت‌ها، افزایش درجه رضایت مشتریان و بهبود کارایی و بالا رفتن روحیه کارکنان شده است، استفاده کرده‌اند. اگر چه انحراف معیار یک مفهوم آماری است، ولی امروزه مدیران از انحراف معیارشش‌گانه (six sigma) به عنوان یک روش بررسی و حل مشکلات استفاده نموده و توانسته‌اند با ادغام آن در TQM موفقیت‌های بسیاری را کسب نمایند. این حرکت و یا انقلاب مجدد در استفاده مطلوب از TQM تغییر مجددی در فرهنگ تامین درجه رضایت مشتریان، بالا بردن درجه توانائی کارکنان و کسب اهداف مالی شرکتها به وجود آورده و کمک شایانی به اجرا و پیاده‌سازی بهتر TQM می‌کند. امکاناتی که Six sigma برای پیاده‌سازی بهتر TQM بوجود آورده است:

- بررسی سیستماتیک فرایندها و بعضی پروژه‌هایی که بطور استراتژیک حمایت‌کننده اهداف شرکت می‌باشند.

- تعیین اهداف کمی توسط مدیران و ارتباط آنها با اهداف استراتژیکی شرکت و ایجاد ارتباط میان فعالیت‌های شرکت و اهداف مالی که مورد توجه مدیران و صاحبان سرمایه می‌باشند.

- ارایه روش سیستماتیک جهت دنبال کردن اهداف کمی و حل مسائل و مشکلات شرکت که در حالت عادی به آنها توجه نمی‌شود. ۴- ایجاد یک معیار اندازه‌گیری برای کارهای گروهی.

تعامل TQM و BSC

شرکت‌هایی که فقط بر کیفیت و بهبود محلی فرایندها متمرکز می‌شوند، این بهبودهای عملیاتی را به نتایج مطلوب در منظرهای مالی و مشتری ارتباط نمی‌دهند. این شرکتها از استراتژی سرزمین رویاها برای کیفیت تبعیت می‌کنند "اگر ما آنرا بهبود بخشیم، نتایج مالی ببار خواهد آمد". BSC می‌خواهد که این اتصال به صورتی روشن برقرار شود. اتصال اول، از بهبود کیفیت در منظر داخلی به یک یا دو (سنجی) نتیجه در منظر مشتری است. اتصال دوم، از بهبود کیفیتی است که شرکت را قادر به کاهش هزینه‌ها می‌کند، یعنی نتیجه‌ای در منظر مالی. چارچوب BSC مدیران را قادر می‌سازد تا بیان کنند که چگونه می‌خواهند بهبود کیفیت را به درآمد بالاتر، دارایی‌های کمتر، افراد کمتر و مصارف کمتر ترجمه کنند. مدیر موسسه‌ی UWSNE می‌گوید: "روش BSC به تلاشهای TQM ما نوعی تاکید و وحدت بخشید. ما تیمهای مختلفی داشتیم که کارهای زیادی انجام می‌دادند ولی تلاشهای آنها پراکنده

تعامل Six sigma و Lean

شش سیگما هم یک فلسفه و هم یک متدولوژی جهت بهبود کیفیت بوده و براساس تحلیل داده‌ها بکمک علم آمار، عوامل اصلی مشکلات کیفی را شناسایی و آنها را کنترل می‌نماید. مزیت متدولوژی شش سیگما در نتیجه گرا بودن آن است. هدف شش سیگما رسیدن به خطای در حد صفر یعنی برابر ۳.۴ عیب در یک میلیون بار تکرار فرایند می‌باشد. ولی آیا با تولید محصولات و خدمات بدون خطا موفقیت شرکت‌ها و سازمان‌ها حتمی خواهد بود؟ مسلماً چنین نیست و کاهش نرخ خرابی و خطاهای فرایند یکی از عوامل مهم و موثر برای موفقیت بوده و نه تنها شرط موفقیت سازمانها می‌باشد.

از طرفی تولید ناب روشی برای کاهش زمان انتظار بین سفارش و دریافت محصول در یک زنجیره ارزش می‌باشد بطوریکه باعث بهبود جریان، حذف ضایعات، کاهش موجودی انبار و تحویل به موقع می‌شود. ولی آیا فقط با افزایش بهره‌وری در فرایندهای تولیدی نیز می‌تواند ۱۰۰ درصد به موفقیت نایل شد؟ مسلم اینطور نخواهد بود. اگر چه شش سیگما با تکیه بر ابزارهای آماری و مقیاسهای عددی سعی در حل مسائل فرایندها داشته و تولید ناب نیز با اقدامات ساده و تسهیل جریان فرایند به دنبال رفع موانع تولید بوده است ولی هر یک به تنهایی نمی‌توانند ضامن موفقیت سازمانها باشند. از طرفی تعادلی از شرکت‌ها از رویکرد Lean Sigma استفاده کرده و اعتقاد دارند که ترکیبی از این دو میتواند بعنوان ابزاری قدرتمند جهت بهبود فرایند مورد استفاده واقع شود.

تولید ناب در پی کاهش و حداقل کردن تغییر پذیری‌های ناشی از جابجایی‌های غیر ضروری و ناموثر، انبارش فاقد نیاز، کاهش و بی‌ثباتی در مراحل طراحی و ساخت تا تولید می‌باشد. در حالی که شش سیگما با تمرکز بر فرایندها و محصولات حیاتی سازمان، سعی در کاهش تغییر پذیری فرایند را خواهد داشت. شش سیگما معمولاً برای بهبود موضوعات و مشکلات پیچیده که نیاز به تحلیل‌های آماری و صرف زمان بیشتری دارند، بکار گرفته می‌شوند در صورتیکه می‌توان در تولید ناب از ابزارهای ساده‌تر نسبت به انجام بهبود عملکرد و بهره‌وری سریع اقدام کرد.

بنابراین هر دو متدولوژی Six Sigma و Lean روی بهبود در قیمت، کیفیت و زمان با تمرکز بر عملکرد فرایندها تاکید دارند. هر چند Six Sigma با تمرکز به کاهش انحراف و بهبود فرایند محصول با پیروی از نگرش حل مسئله و بکارگیری از ابزارهای آماری بوده است. ولی Lean در ابتدا با حذف اتلاف و بهبود جریان فرایندها بکمک اصول آن و نگرش تعریف شده در پیاده‌سازی مورد توجه قرار می‌گیرد.

تعامل Six Sigma و BSC

از آنجائیکه اجرای پروژه‌های شش سیگما معمولاً بر هزینه می‌باشند و عدم انتخاب صحیح آنها در راستای استراتژی شرکت می‌تواند باعث کاهش کارایی آن گردد لذا روش ارزیابی متوازن می‌تواند پیش‌نیازی برای انتخاب و ارزیابی عملکرد و تعیین معیارهای مناسبی برای این پروژهها باشد. در این حالت BSC به عنوان یک ابزار مدیریت

استراتژیک در منظرهای مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری، مسیر حرکت جهت دستیابی به اهداف تدوین شده سازمانی را نشان می‌دهد و Six Sigma به کمک بهبود مستمر عملکرد محصولات و فرایندهای مورد نیاز مشتری، نیروی محرک لازم برای طی کردن این مسیر (تعالی فرایندها) را فراهم می‌سازد. بنابراین می‌توان با ترکیب BSC و Six Sigma به موفقیت عملکرد تجاری سازمان نایل گردید. بطوریکه با ارتباط برقرار کردن بین مدیریت عملکرد و تعالی فرایندها به کمک ترکیب عناصری از BSC و Six Sigma که شامل پنج عنصر زیر به این موفقیت نایل می‌شود:

- ۱- آگاهی از نیازمندیهای مشتریان یا همان صدای مشتری - مدیریت و بهبود فرایندهای عملیاتی کلیدی (تعالی فرایندها)
- آگاهی از اینکه چه هدفی را برای رسیدن دنبال می‌کنید (مدیریت عملکرد)

- تمرکز بر کوشش‌ها با انتخاب درست پروژه‌ها

- تعریف، آنالیز و کنترل اجرای پروژه‌های انتخاب شده (آماده، هدف، آتش)

هر یک از عناصر پنجگانه فوق را می‌تواند تجزیه کرده و برای اجرا، متناسب با هر یک از آنها از ابزارهای مدیریتی BSC و Six Sigma بکار گرفت.

چرا ABCM؟

هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (ABC) مدل تحلیلی به ما می‌دهد که چگونه کالا یا مشتری خاصی از منابع متفاوتی که هر یک خدماتی ارائه می‌کنند، بهره می‌برد. در مرحله نخست ABC هزینه منابع تأمین شده را به فعالیت‌ها و فرایندها منتسب می‌کند. تخصیص هزینه‌های منابع به هزینه‌های فعالیت نشان از ارتباط قوی ABC و BSC دارد. هزینه، کیفیت و زمان معمولاً عملکرد یک فرایند را نشان می‌دهند. اندازه‌گیری کیفیت و زمان نسبتاً آسان است. زیرا بر اندازه‌گیریهای فیزیکی متکی است. اما هزینه، ساختاری تحلیلی دارد و چیز مشهودی نیست که بتوان آن را با ابزاری ساده اندازه گرفت. فقط روش ABC می‌تواند هزینه را در فرایندهای مقدماتی تولید، توزیع و تحویل پیگیری نماید. بنابراین مدل ABC برای اندازه‌گیری هزینه در BSC اهمیت زیادی دارد.

از طرفی مدیران و کارکنان باید به نحوی عملکرد فرایند را بهبود ببخشند. کارهایی را که بهره‌وری را افزایش، هزینه‌ها را کاهش و به استفاده مناسب از دارایی‌ها منجر می‌شود، تشویق می‌کند. از ABM برای افزایش ظرفیت یا کاهش مصرف منابع استفاده می‌کنند تا سرمایه در گردش، سرمایه انسانی و فیزیکی کمتری برای تولید کالا یا خدمات بنگاه مورد نیاز باشد. مزایای مالی ABM را می‌توان با کاهش هزینه‌ها، افزایش درآمدها، در اثر استفاده بهتر از منابع و صرفه جویی در هزینه‌ها اندازه‌گیری نمود.

استفاده از اطلاعات سیستم ABC برای بهبود بخشیدن به عملیات سازمانی، ABM نامیده می‌شود. بنابراین ABC فراهم‌کننده اطلاعات

بی اثر و منفرد، می‌توانند تلاش کارکنان را به بهبود فعالیتها و فرآیندهایی جلب کنند که فرصت کاهش هزینه در آنجا بالاست. مدل ABC اولویتهای مهم را شناسایی و تعیین می‌کنند و راهنمایی برای تصمیم در مورد زمان و مکان شروع بهبود فرایند می‌باشد. پابا به نوعی مکمل TQM است که با فراهم آوردن اطلاعات هزینه‌های در رابطه با فرایندها و فعالیتها موجود، ارزیابی هوشمندانه‌ای از چگونگی ایجاد تغییرات فرایندی و اصلاحات ارائه می‌دهد. پابا می‌تواند بطور مؤثر برای طراحی و اندازه‌گیری هزینه و صرفه‌جویی در هزینه‌های فرآیندهای بهبود ناشی از اجرای TQM مورد استفاده قرارگیرد. سه جنبه مهم ABM شامل شناسایی فرصتهای بهبود فرایند، تعیین اولویتهای این فرصتها و منابع تعهد شده برای تحقق آنها به کمک تعریف پروژه‌های بهبود فرایند شامل TQM و Six Sigma و JIT و BPR می‌باشد.

جنبه نهائی ABM به مدیران کمک کرده تا با استفاده از نظام ABC که اطلاعاتی درباره منابع، هزینه‌های عمومی، دارایی‌ها و نرساعت هر فعالیت را محاسبه کنند. بنابراین برای اینکه در سازمانها کارهای درست را به درستی انجام دهیم، لازم است به نحوی موثر از تمامی ابزارهای مدیریتی شامل BSC، Lean، ABCM، Six Sigma، TQM استفاده نمائیم.

مورد نیاز برای اداره کردن فعالیتها و بهبود بخشیدن به عملیات است. ABM از اطلاعات تهیه شده توسط سیستم ABC برای اداره کردن، بهبود فعالیتها، استفاده می‌کند. کارایی سیستم ABM بستگی به اطلاعات تهیه شده توسط ABC دارد.

معمولاً جمع‌آوری اطلاعات هزینه فعالیتها در ABC، به مدیران نشان می‌دهد که چه میزان از هزینه‌ها صرف فعالیت‌های نامناسب، فعالیت‌های اصلاحی و عارضه‌یابی شده است. این اطلاعات به مدیرانی که هنوز نسبت به مزایای بالقوه بهبود فرایند بکمک TQM و Six Sigma تردید دارند، انگیزه کافی برای شروع اقدام به تغییر می‌دهد. داده‌های فعالیت نشان می‌دهد که هر چند اجرای برنامه‌های TQM و Six Sigma گران است، اما سازمان به دلیل کیفیت ضعیف و نامناسب هزینه‌های بالایی را متحمل می‌گردد. جمله هنری فورد را به خاطر بیاورید "اگر به بهبود فرایند کیفیت نیاز داشته باشید و تعلق کنید، بدون این که آن را بدست بیاورید هزینه‌هایش را می‌پردازید". همچنین اطلاعات هزینه در ABC و نیازمندیها و استانداردهای داخلی و خارجی اندازه‌گیری عملکرد و هزینه به کمک ABM، بنیادی برای Benchmarking داخلی و بیرونی، و یک تسهیل‌گر برای TQM و BSC را فراهم می‌سازد.

کمیاب‌ترین منبع در سازمان وقت است. مدیران بجای بهبود فرآیندهای



سازمان و با حمایت، مشارکت و رهبری مدیریت ارشد (Top management) آن بعنوان بزرگترین نقش آفرین سازمانی ایجاد گردد.



روشها و اصول مدیریت براساس آخرین نیازها و تغییرات محیطی در حال تغییر هستند.

به نظر می‌رسد، سازمانهای امروزی برای موفقیت در کیفیت علاوه بر انتخاب و بکارگیری درست و به موقع ابزارهای مدیریتی براساس شرایط و موقعیتشان، نیازمند بکارگیری روشهای روانشناسی مدرن برای تغییر ذهن و روح سازمان می‌باشند. ولی فکر درخشان آغاز مبارزه است. تا فکر پیاده سازی نشود، یعنی برای آن مشتری پیدا نشود، نباید دست از تلاش و مبارزه برداشته شود. به قول برنارد شاو، انسان سازگار خود را با جهان تطبیق می‌دهد، فرد ناسازگار پایداری می‌کند و سعی دارد جهان را وادار به تطبیق با خود کند. بنابراین تمام پیشرفت مرهون انسان ناسازگار است. دانستن این نکته که مجذوب کردن ذهن دیگران هنر، قبولاندن راه حل به دیگران سخت و انتقال آن و ساختن جریان از آن بسیار سخت‌تر است. انسان را به وجد و نشاط می‌کشاند.

مدیریت کیفیت انفجاری (BQM) ترکیب و تلفیقی از ابزارها، نگرشها و فلسفه‌های مدیریت کیفیت با نگرش مالی به همراه مفاهیم مدیریت منابع انسانی با گرایش رفتار سازمانی می‌باشد. سازمانها برای موفقیت به ابزارها و علوم مختلف مدیریت نیازمند است و هیچ دو سازمانی را نمی‌توان یافت که یکسان باشند بخصوص این اختلاف در وجه نرم آنها کاملاً مشهود می‌باشد.

بنابراین برای اینکه بتوانیم از وجه سخت ابزارها و اصول مدیریت کیفیت به بهترین نحو استفاده کنیم باید در ابتدا به وجه نرم آن توجه نمائیم در غیر اینصورت زمان و سرمایه و اعتبار خود را از دست داده‌ایم.

اصل اول دمینگ عنوان می‌کند "ایجاد یک عزم و اراده مستمر برای بهبود تولید و خدمات" و همچنین "فقدان یک عزم و اراده و هدف دائمی و مستمر" بعنوان اولین بیماری مرگ آفرین معرفی می‌شود. لذا نیازمند یک رهبری مبتنی بر کیفیت با تأکید بر عملکرد انسانها (کیفیت انسانی) و نه فقط محصولات. بصورت فراگیر می‌باشیم که نام آنرا "رهبری کیفیت فراگیر" (TQL) می‌نامیم. این رهبری با تغییر در باور و اعتقاد خود آنها نه تنها در کلیه سطوح سازمان حتی فراتر از آن یعنی در تامین کنندگان، نمایندگان خدمات و فروش و حتی خانواده‌های کارکنان نیز انتقال می‌دهد.

موفقیت یا شکست سازمانها، وابستگی زیادی به فرهنگ سازمانی آن دارد. به همین دلیل اقتضایی بودن نظریه‌ها و فنون مدیریت. ریشه در تفاوت‌های فرهنگی جامعه و سازمانی دارد. در هر سازمانی نامرئی‌ترین عنصر سازمان، فرهنگ سازمانی است. سازمانها علاوه بر سخت افزارها باید به نرم افزارهای ذهنی افراد (فرهنگ) نیز توجه کنند. "شاین" نقش خاصی را برای رهبران در ایجاد و تغییر فرهنگ قائل است. به عقیده وی "فرهنگ سازمانی به وسیله رهبران ایجاد می‌شود و یکی از وظایف قطعی رهبری، ایجاد، مدیریت و در صورت ضرورت تخریب فرهنگ است."

بنابراین ما برای اینکه بتوانیم این دگرگونی و تحول را بصورت وسیع، سریع و مؤثر در سراسر سازمان اشاعه دهیم، نیازمند یک "فرهنگ سازمانی" و حتی "فراسازمانی" قوی برای درک شرایط و تحولات در دنیای امروز بوده و قابلیت تغییر و همراهی را از نظر ذهنی داشته باشد. پس از آمادگی ذهنی و ایجاد اعظم راسخ در راستای حرکت بسمت تغییر و تحول، علاوه بر کسب دانش، دانائی، درک و مهارت در کلیه موضوعات تخصصی مورد نیاز سازمان، نیازمند هوش هیجانی در پرسنل و سازمان هستیم، یعنی "سازمان یادگیرنده هیجانی" (ELO)، چرا که می‌خواهیم نه تنها تمامی افراد مرتبط، در برابر تغییرات و دگرگونیها مقاومت نکرده، بلکه آنها با قرار دادن تغییرات بعنوان جزئی از فعالیت‌های خود در ایجاد آن نیز نوعی سازگاری و پیش قدم باشند، بطوریکه کلیه افراد سازمان خود جوش و با شور و هیجان بطور تیمی به دنبال تحقیق، بررسی و بکارگیری آخرین دستاوردهای نوین در تمامی موضوعاتی که می‌تواند باعث رشد یافتگی و توانمندی سازمان در راستای رسالت آن شود، باشند. در این حالت سازمان به دارائی نامشهودی دست یافته است که نمی‌توان برای آن قیمتی تعیین کرد. به نظر نویسنده مقاله همانطوریکه برای موفقیت انسانها، آنها نیازمند هوش هیجانی هستند، سازمانهایی موفق‌ترند که توانسته باشند هوش هیجانی را در سرتاسر سازمان خود اشاعه داده و به یادگیری همراه با هیجان بپردازند. برای این مهم اولین قدم ایجاد باور (belief) قدم دوم یادگیری فردی، گروهی و سازمانی (learning)، انطباق و انعطاف پذیری (Adaptability) می‌باشد بطوریکه این سه مفهوم اساسی باید در سطوح فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی و تلفیق آنها با وجه سخت، به کمک کلیه کارکنان (Staff) به عنوان بزرگترین سرمایه هر

پنجمین جشنواره خدمت رسانی و پاسخگویی

استاد برادران و شوقایی



برگزار کننده:

پرسشگران



با مشارکت:

مدیران

گزارش



پاسخگویان (تا این زمان):
دستگاه‌های اجرایی دارای ارباب رجوع مانند:

وزارت آموزش و پرورش،
وزارت جهاد کشاورزی،
سازمان حفاظت محیط زیست،
بانک رفاه، سازمان گمرک
وزارت بازرگانی، بانک مسکن
سازمان انتقال خون



فراخوان مقاله

پنجمین جشنواره خدمت رسانی و پاسخگویی که عرصه رقابت دستگاه‌های دولتی است، در راستای نهادینه سازی نهضت خدمت رسانی و پاسخگویی برگزار می شود. این جشنواره با توجه به نیاز نظام پاسخگو به جامعه پرسشگر طی حرکتی خودجوش و مردمی انجام می گردد. لذا بدینوسیله از کلیه اساتید و صاحب نظران گرانقدر جهت ارائه مقالات و دستاوردهای پژوهشی خود با محوریت موضوعات زیر دعوت به عمل می آید:

الف) آثار نامگذاری سالها در کشور، چشم اندازها و کاربردهای اجرایی

ب) تاثیر امر به معروف و نهي از منکر در کارآمد

سازی سازمانها با رویکرد نوآوری و شکوفایی

ج) نقش رسانه ها در امر خدمت رسانی و پاسخگویی

د) نقش مشارکتهای مردمی در رسیدن به حد

مطلوب جامعه مردم مدار

ه) مدل‌های مدیریتی و شیوه های کاربردی در تکریم

ارباب رجوع

و) نقش رقابت در مدیریت انگیزش در سازمانها

علاقتمندان می توانند مقالات خود را حداکثر تا تاریخ

۱۳۸۷/۱۱/۲۰ به صندوق پستی و یا ایمیل زیرارسال

نمایند. آثار می بایست تایپ شده، همراه با فایل اجرایی

و ترجیحاً با چکیده مقاله ارسال گردد.

آثار برگزیده در مراسم قرائت خواهد شد و در کتاب

ویژه جشنواره نیز به چاپ خواهد رسید، از گزینه های

برتر نیز تقدیر به عمل خواهد آمد.

کمیته مقالات و منابع علمی

فراخوان

بدینوسیله از کلیه سازمانها و مؤسسات موفق که در زمینه پاسخگویی و همچنین تکریم ارباب رجوع (یا مشتری) دارای دستاورد می باشند، دعوت به عمل می آید در بخشهای مختلف پنجمین جشنواره خدمت رسانی و پاسخگویی حضور یابند. همچنین شرکت های خصوصی فعال در زمینه ارائه خدمات در زمینه طرح تکریم ارباب رجوع می توانند در بخش معرفی توانمندیهای شرکتهای خصوصی حضور داشته باشند.

علاقتمندان جهت کسب اطلاعات بیشتر می توانند با شماره تلفنهای زیر تماس حاصل فرمایند.

کمیته روابط عمومی