

مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) و نظام‌های تشویقی

ترجمه و اقتباس: بهروز رضایی منش

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

چکیده

مقاله حاضر به معرفی و تشریح مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) می‌پردازد و با معرفی سیستم‌های گوناگون پرداخت تشویقی و ارائه تفاوت‌های آنها سعی دارد این سیستم‌ها را در خدمت مدیریت کیفیت فراگیر قرار دهد، به گونه‌ای که مدیران با شرکت دادن کارکنان بوسیله مکانیزم‌های پاداش و تشویق در امور سازمانی از توان فکری آنها در راه ارتقاء کیفیت تولیدات و خدمات، بالاترین استفاده را ببرند.

طی چند سال گذشته فلسفه نوینی در مدیریت شکل گرفته است. محور این فلسفه جدید مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) می‌باشد که در سال ۱۹۵۰ با کمک دمینگ^۲ در ژاپن آغاز گردید. ژاپن در آن هنگام درگیر بازسازی اقتصاد بجای مانده ناشی از

1 - TOTAL QUALITY MANAGEMENT

2 - W. EDWARDS DEMING

خرابی‌های جنگ جهانی دوم بود و با وجود موفق بودن در تولید محصولات صنعتی، کیفیت محصولاتش از سطح پائینی برخوردار بود. در چنین شرایطی بود که "دمینگ" مفهوم "کنترل فرآیند آماری" (SPC) را ارائه و تشریح کرد. او نشان داد که "کیفیت بالا" می‌تواند موجبات ارتقاء بهره‌وری، افزایش سود و فزونی سهم بازار را فراهم آورد. براساس چنین فلسفه‌ای ژاپن توانست به پیشرفت چشمگیری نائل آید و بلکه توانست رهبری این صحنه از رقابت جهانی را به خود اختصاص دهد.

□ تعریف (TQM):

از نظر "دمینگ" مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) به معنای شرکت‌دادن اجباری کلیه کارکنان در امور یک سازمان است، آن هم با در نظر گرفتن این نکته که با ارزش‌ترین منبع سازمانی نیرو و توان فکری کارکنان آن می‌باشد. در این روش مدیریت به منظور دستیابی به "کیفیت فراگیر" باید دو قدم اساسی بردارد: قدم اول اجبار کردن و قدم دوم صرف پول است. "دمینگ" در این رابطه با ارائه ۱۴ اصل به عنوان نقطه نظرات خود زمینه‌ساز اجرای (TQM) شد. اصول پیشنهادی او در شروع تحولات صنعتی در اوایل سال‌های ۱۹۰۰ مورد استفاده قرار گرفت که یکی از آن اصول استانداردهای کار است.

□ نظام‌های تشویقی^۲:

امروزه استانداردهای کار، بر پایه توسعه نظام‌های پرداخت تشویقی طراحی شده‌اند. این نظام‌ها، از ابتدا، توسط مهندسين و مشاوران ارزیاب و تحلیلگر شغل و با ابزارهای گوناگونی از قبیل کسب نظر از شاغلین و استفاده از مقایسه مشاغل در چندین کارخانه و استانداردهائی که از این راه بدست آمد، توسعه پیدا کرد. این استانداردها در آغاز بدلیل رواج استعمار و بهره‌کشی از کارگران مورد توجه قرار گرفت ولی با سپری شدن آن دوران، مشکلی که بوجود آمد و می‌توان گفت این مشکل هنوز ادامه

1 - STATISTICAL PROCESS CONTROL

2 - INCENTIVE SYSTEMS

دارد، تطبیق این استانداردها با تغییرات سریع بازار و تکنولوژی است و از این نظر است که دستیابی به استانداردهای منصفانه کار به صورت یک مشکل باقی مانده است. برای تحقق چنین هدفی ضروری است که تغییرات سریع شرایط کار که ناشی از تغییرات سریع در ماهیت کارها و خودکار شدن گروه کثیری از مشاغل است، مورد توجه قرار گیرد و بیش از پیش به نیازهای ناشی از تغییرات وضعیت بازار پاسخ داده شود.

براساس بررسی‌هایی که "رایس"^۱ انجام داده است، نظام پرداخت تشویقی بر افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، تقویت روحیه کارکنان و ارتقاء اثربخشی فعالیت‌های سرپرستان اثر مستقیمی دارد. نتایج این تحقیق در شکل (۱) نشان داده شده است.

همچنین بر طبق مطالعات انجام شده توسط "بارنز و هس"^۲، پاداش‌های تشویقی به طور متوسط موجب بالارفتن سطح بهره‌وری از ۶۰ درصد تا حدود ۱۲۰ درصد می‌شود (کارآیی استاندارد ۱۰۰ درصد است). با وجود چنین رشدی در بهره‌وری، بی‌توجهی به پاداش‌های تشویقی بسیار عجیب می‌نماید! بویژه آنکه این نظام‌ها به مثابه عاملی مهم در یک‌دست کردن صحنه رقابت موجود در صنایع عمل می‌نماید.

اساساً فلسفه یک نظام تشویقی نمونه، این است که عملکرد افراد را در مقابل استانداردهای کار^۳ قرار می‌دهد و به این وسیله آنها را ارزیابی می‌کند و اگر عملکرد آنان بالاتر از سطح استاندارد باشد مبنای تشویق را تغییر می‌دهد. این تغییر به شکل افزایش "حقوق پایه"^۴ خواهد بود.

1 - R. RICE

2 - BARNES AND HESSE

3 - STANDARD EFFICIENCY

4 - A BASE SALARY

اثر	کار مستقیم (%)		کار غیر مستقیم (%)	
	بله	خیر	بله	خیر
۱ - گسترش توانایی تولید	۹۵/۱	۱/۹	۴۳/۲	۵/۶
۲ - کاهش هزینه‌ها	۹۴/۴	۱/۲	۴۲/۶	۵/۶
۳ - گسترش روح همکاری	۶۰/۵	۲۱	۲۸/۴	۱۳/۶
۴ - اثربخشی سرپرستان	۵۸/۶	۲۷/۸	۲۶/۵	۱۸/۵
۵ - گسترش کیفیت	۲۵/۳	۵۰/۶	۲/۵	-
۶ - بدون اثر	۳/۷	-	-	-

شکل (۱)

□ نظام‌های سه گانه پرداخت تشویقی :

پرداخت‌های تشویقی به شیوه‌های گوناگونی توسعه پیدا کرده که اجرا و بکارگیری هر یک از آنها تابع شرایط و نیازها بوده است. شیوه‌های پرداخت تشویقی که تا کنون مورد بهره‌برداری قرار گرفته عبارتند از :

- ۱ - طرح‌های تشویق فردی
 - ۲ - طرح‌های تشویق گروهی
 - ۳ - طرح‌های تشویق سازمانی
- در عمل میزان موفقیت هر یک از طرح‌های فوق متفاوت بوده است. در این رابطه، "ناش و کارول" ^۱ پیش‌بینی کرده‌اند که در آینده از طرح‌های تشویق گروهی استقبال بیشتری خواهد شد و به عبارت دیگر، عده بیشتری از افراد سازمانی نفع بیشتر خود را در استفاده از این سیستم تشویقی می‌بینند. این بدان معناست که این سیستم تشویقی از نظر پرداخت، شاخصی اطمینان بخش بویژه برای کارکنان است.

□ مزایای سیستم تشویق گروهی :

برخی از مزیت‌های این طرح تشویقی به عبارت زیر است :

- ۱ - ایجاد هماهنگی بهتر در بهبود مجموعه عملکردها.
- ۲ - سهولت راه‌اندازی و اصلاح طرح.
- ۳ - بالا بردن سطح همکاری بین کارکنان و مدیران.
- ۴ - تحت پوشش قرارداد تعداد بیشتری از افراد.
- ۵ - تحت فشار قرارداد عملکردهای ضعیف و سوق دادن آنها به سمت بهتر شدن.

□ سیستم تشویق سازمانی :

در این روش تشویقی، یک فرد، زمانی مشمول مزایای طرح قرار می‌گیرد که عملکرد کل سازمان به حد تعیین شده برسد. به عبارت دیگر، تشویق فرد بستگی به عملکرد مجموعه سازمان دارد و اگر این عملکرد از یک حد معین فراتر رود آنگاه، همه افراد شاغل در سازمان مورد تشویق قرار خواهند گرفت.

یکی از ویژگی‌های روش تشویق سازمانی این است که کلیه کارکنان (در همه سطوح سازمانی) مجبور به ارائه آراء و نظرات خود در زمینه چگونه بهتر کردن کارها و تولیدات هستند و متقابلاً مدیریت شرکت موظف است سود حاصله از فعالیت‌های سازمان را به شکل "جایزه" یا "پاداش" (به منظور وسعت بخشیدن به فعالیت‌های افراد) به خود کارکنان بازگرداند. از آنجا که این کار استمرار می‌یابد می‌توان به قدرت ادعا کرد که سیستم در درازمدت پایدار باقی می‌ماند.

نام دیگر این روش، سیستم تشویقی مبتنی بر "طرح پاداش" است. مهم‌ترین دلایلی که موجب استفاده شرکت‌ها از این روش شده است به قرار زیر است :

- ۱ - سادگی و ارزان بودن استقرار و نگهداری طرح.
- ۲ - تحت پوشش قرارداد کلیه کارکنان (به طور مستقیم یا غیر مستقیم).
- ۳ - اثرگذاری سریع بر روی عملکرد کارکنان در صورت اجرای طرح.

□ معایب:

برخی از معایب سیستم تشویق سازمانی عبارتند از:

- ۱ - پائین بودن توان انگیزش (یا برانگیختن) در سطوح فردی.
- ۲ - بالا بودن میزان هرز رفتن استعدادهای

برای مثال شخص یا گروهی را می‌توان پیدا کرد که کار خود را به خوبی انجام می‌دهند ولی پاداشی را که در مقابل دریافت می‌کنند، ناچیز است. در شکل (۲) تفاوت سیستم‌های تشویقی به صورت مقایسه‌ای نشان داده شده است.

نظام‌های تشویقی			مقیاس سنجش
سازمانی	گروهی	فردی	
پائین	متوسط	بالا	۱ - هزینه راه‌اندازی طرح
پائین	متوسط	بالا	۲ - هزینه نگهداری طرح
پائین	متوسط	بالا	۳ - میزان انگیزش در سطوح فردی
بالا	متوسط	پائین	۴ - سطح همکاری
بالا	متوسط	پائین	۵ - درصد کسر بیمه
ماهیارانه	هفتگی	روزانه	۶ - تکرار باز خور
بالا	متوسط	پائین	۷ - هرز رفتن استعداد

(شکل ۲)

□ پرداخت‌های تشویقی با استفاده از روش (TQM):

همانطور که اشاره شد اصول (TQM) از ورود اجباری کارکنان (در تمام سطوح سازمانی) در جهت اصلاح و بهبود فزاینده کیفیت و با نگرشی به تمام جنبه‌های فرایند توسعه، دفاع می‌کند. طرح‌های پرداخت تشویقی، از آنجا که در گذشته به دست مهندسين و یا مشاوران طراحی می‌شدند با این مشکل مواجه بودند که نمی‌توانستند

همه کارکنان را به مشارکت و ادار نمایند. در حالی که تحقیقات نشان داده است سازمان‌هایی که پرسنل خود را اجبار به مشارکت در برنامه‌ریزی‌ها می‌کنند، انگیزه کاری و رضامندی کارکنان‌شان از سطح بالاتری برخوردار است تا سازمان‌هایی که طراحی‌ها و برنامه‌ریزی‌های خود را صرفاً بدست مدیران انجام می‌دهند. (رجوع شود به بررسی‌های "شووارز" در زمینه اثربخشی نظام‌های پرداخت)، به عبارت دیگر، دعوت از کارکنان در تمام سطوح سازمانی برای مشارکت ورزیدن در امور و همچنین حمایت از آنها به وسیله اصول (TQM) اثرات مثبتی بر موقعیت "نظام‌های پرداخت تشویقی" دارد. سازمانی که از اصول کیفیتی "دمینگ" در ایجاد یک نظام پرداخت تشویقی استفاده می‌کند، هم از شرکت جستن کارگران و کارمندان سود می‌برد و هم از کاستن هزینه‌ها کامیاب می‌شود. بنابراین، اگر یک نظام پرداخت تشویقی به خوبی طراحی شده باشد، خواهد توانست از انگیزش کارکنان در راه گسترش فرآیند توسعه بهره کافی ببرد.

□ اندازه گروه:

صاحب‌نظران مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، تعداد اعضاء مناسب برای تشکیل هر گروه در سیستم‌های تشویق گروهی را ۵ تا ۱۰ نفر اعلام نموده و دلیل این امر را بدین صورت مطرح کرده‌اند که در این اندازه، ارتباطات درون گروهی راحت‌تر برقرار خواهد شد و بعلاوه موجب می‌شود محیط قابل قبولی برای اجرای (TQM) فراهم آید. در حالی که اگر اندازه گروه‌ها بیش از این تعداد باشد مشکلاتی از قبیل مواجه شدن با عدم هماهنگی، عدم مشارکت همگانی، شکل‌گیری گروه‌های غیررسمی کوچک‌تر در درون خود و کاهش یافتن رضایت شغلی بروز خواهد کرد.

□ نتیجه گیری و پیشنهادات:

با وجود آنکه هیچ تضمینی برای موفقیت آمیز بودن یک نظام تشویقی وجود ندارد، با این حال، اگر به پیشنهادات زیر توجه بیشتری شود، می توان انتظار داشت که احتمال موفقیت نیز بیشتر باشد:

- ۱- سیستم باید اجازه کسب درآمدهای تشویقی را (که حاکی از قابل توجه بودن آن است) داشته باشد. یافته های "گلوبرسن و پارسونز" نشان می دهند که متوسط پاداش پرداختی بوسیله شرکت هائی که از نظام های تشویقی استفاده کرده اند برابر ۲۳ درصد "حقوق پایه" است و کم ترین میزان پرداختی قابل قبول ۱۴ و ۲۲ درصد و بیشترین مقدار که البته استثنائی ولی راضی کننده است، ۴۰ درصد می باشد.
- ۲- "گلوبرسن و پارسونز" توصیه کرده اند که اگر خواهان موفقیت هستید بایستی بر پایه طرحی عمل نمایید که کارکنان منطقی بودن آن را بتوانند درک کنند.
- ۳- درک سیستم مورد استفاده و فرمول محاسبه پاداش بایستی ساده باشد. از آن زمان که طرح پاداش به مورد اجراء می آید ممکن است که کارکنان نسبت به دستکاری ارقام توسط شرکت بدگمان شود. به همین دلیل طرح باید به دور از هرگونه پیچیدگی محاسباتی طراحی شود تا کارکنان قادر به محاسبه پاداش های خود باشند.
- ۴- معیارهای عملکردی که فرد را مشمول مزایای طرح پاداش می کند بایستی تحت کنترل گروه باشد.
- ۵- نگهداری و استمرار سیستم طرح پاداش، مستلزم محرک های کافی برای تمامی گروه های درگیر طرح است. بنابراین چنانچه میزان پرداختی قادر به ایجاد انگیزش کافی نباشد، می باید در آن تجدید نظر شود.
- ۶- در مؤسساتی که اتحادیه ها مورد احترام و قبول کارکنان هستند، بایستی در فرآیند استقرار و راه اندازی سیستم پرداخت تشویق دعوت به همکاری شوند. این کار به منظور استمرار همکاری لازم است.
- ۷- طرح پرداخت پاداش باید مستمر باشد.

۸ - مشاغل کارکنان باید به گونه‌ای باشند که آنها به سادگی بتوانند از تمام کوشش و توان خود جهت رسیدن به پاداش‌ها استفاده کنند.

در پایان باید اقرار کرد که این نوشتار صرفاً نمونه‌ای از تلاش در جهت به تصویر کشیدن برخی از راه‌های وصول به کیفیت بهتر است. در یک مجموعه جهانی به منظور بدست آوردن یک جایگاه، تولیدکنندگان بایستی بکوشند تا میان استانداردهای کیفیتی و میزان تولید، تعادلی بوجود آورند. برای این منظور، نظام‌های تشویق نقدی و مشارکت اجباری به خوبی جواب می‌دهند. چراکه کارکنان برای دریافت این مشوق‌ها مجبور هستند که با دقت و توجه هر چه بیشتری شاخص‌های کیفیت را رعایت نمایند.

سازمان‌ها هم باید توجه داشته باشند که واحد کنترل کیفیت به همان اندازه مهم است که "حجم" و "مقدار" تولید و نیز باید توجه کنند که برای رسیدن به کیفیت بالا می‌باید از هر کسی کمک گرفته شود و صرفاً به مهندسين یا مشاوران صنایع اکتفا نمایند.

□ این مقاله ترجمه و اقتباسی از:

B.P PELLEIER & M.R RAHIM , "FACT OR FALLACYM?" ,
 INDUSTRIAL MANAGEMENT, JANUARY , FEBRUARY 1993.