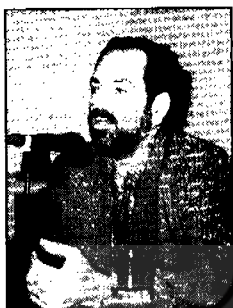


ارزیابی مدیریت کیفیت جامع و شیوه‌های لازم برای اجرای موفقیت آمیز آن

نوشته: پیتر کیا لیاگ تان



آشنایی با مترجم

دکتر محمدرضا عباسی

دارنده دکترای مدیریت کیفیت در خدمات از دانشگاه انگلستان، اسکاتلند و رئیس مؤسسه پژوهش و آموزش مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران، مدرس مراکز و مؤسسات آموزشی با پیشینه معاون اجرایی سازمانی امور اداری و استخدامی کشور و رئیس سازمان اسناد ملی ایران.

محصول (یعنی خدمات و کالا)، در مرکز توجه TQM برای تأمین هدفها و موفقیت سازمان.

• روند تولید و مراحل آماده‌سازی محصول.

مدیریت: سازمان بدون وجود مدیریت مناسب معنی ندارد.

تعهد: تعهد از پایین به بالا، ستون و تکیه‌گاه سازمان است.

سازمان برای پیروزی در رقابت نیازمند پیکر و سری سالم و قلبی سرشار از خلاقیت، انگیزه، همکاری و روحیه سرشار از نشاط انسانی است.

مفهوم دقیق مدیریت کیفیت جامع چیست؟ چرا این مفهوم برای سازمانهای درگیر در صنایع خدماتی و تولیدی اهمیت دارد. مدیریت کیفیت جامع که از زمان پایان جنگ جهانی دوم تا کنون برای کمک به پیشرفت صنعت ژاپن در رسیدن به قدرت کنونی آن مطرح بوده است، چرا هنوز هم در نگاه بیشتر سازمانها و مدیران، پیچیده و گیج کننده است؟ چگونه می توان از آن استفاده کرد؟ بیش از این منتظر نمانید، این تحقیق به شما کمک می کند تا از کلیت مدیریت کیفیت جامع آگاه شوید و برای شروع به استفاده از TQM در صنایع تولیدی و خدماتی برنامه های از پیش تنظیم شده و بلند مدت، برای تحقق موفقیت در این زمینه ارائه می دهد.

اهمیت مدیریت کیفیت جامع

بسیاری از سازمانها به این نتیجه رسیده اند که نخواهند توانست به بقا همراه با کسب سود ادامه دهند مگر اینکه نیازها و خواسته های پیوسته تغییر یابنده مشتریان را همواره تأمین کنند و در برابر فشارهای رقبا دوام آورند. تغییر و تحول در مقیاس جهانی در پهنه میکروالکترونیک، فن آوری اطلاعاتی، انقلاب در ارتباطات از راه دور و بازار کار، موجب افزایش رقابت بین المللی و نگرانی در مورد سطوح بهره وری شده است.

ظهور این تحولات در فن آوری پیشرفته موجب بالا رفتن میزان توقع مشتریان در سطح جهان شده است. آگاهی آنها، همزمان با استفاده از دانش و قدرت خود در انتخاب تعداد محصولات و خدمات از میان گزینه های موجود، افزایش می پذیرد.

تأمین نیازهای مشتریان همه روزه دشوارتر می شود. زیرا آنها خواهان پاسخهای سریعتر، بهتر شدن محصولات و خدمات مالی، تنوع محصولات، قیمت های پایینتر، تحویل سریع و مطمئن از کامل بودن و سالم بودن کالا هستند. رقابت فزاینده از سوی شرکتهای بلوک اروپای شرقی و کشورهای دور، بسیاری از سازمانهای غربی را واداشته است تا به دنبال شیوه های نوآوری به منظور بهبود بهره وری و بازده و تولید محصولات با کیفیت

باشند.

این مسئله به طور معمول زمانی رخ می‌دهد که سازمانها با عوامل در پی آمده
روبه‌رو شوند:

- از دست دادن بازارهای سنتی و محلی؛
- فشارهای ناشی از تغییر قوانین؛
- افزایش محدودیتها در زمینه واردات و صادرات؛
- پدید آمدن تغییرهایی در تجارت و نظامهای پولی؛
- شبکه توزیع ارزانتر، یعنی QVC.

TQM می‌تواند قدرت و برتری شرکتها و فعالیتهای آنها را افزایش دهد و این
توانایی را در سازمانها پدید آورد که نیازهای مشتریان را به خوبی و در شرایط قابلیت
رقابت با دیگران برآورده کنند. بنابراین، مدیران تجاری، از شرق تا غرب، در تلاش برای
کسب برتری در مدیریت کیفیت جامع، همواره نکته‌هایی آموزنده را از یکدیگر
فرامی‌گیرند.

هدف، افزایش سهم بازار و کسب سود برای سهامدارانشان می‌باشند.
با وجود این، سازمانهای زیادی در تلاش خود برای دستیابی به نتیجه ناکام مانده‌اند.
اولین معضل آنها، نبود درک لازم از TQM و مفهوم کیفیت بوده است.

TQM چیست؟

فهم دقیق معنای TQM برای موفقیت در اجرای آن ضرورت دارد. محققان، بر پایه مجموعه
تحقیقاتی که انجام داده‌اند، TQM را به‌سان استراتژی شرکتی سازمان تعریف می‌کنند. آنچه
هدفهای سازمان را با منابع انسانی، مالی و سرمایه‌ای آن یکپارچه می‌کند و همه آنها را در
برمی‌گیرد، استراتژی مبتنی بر نگرش گروهی است. آنچه برنامه‌ریزی، عملیات و نیازهای
مشتریان و کارکنان را منسجم و هماهنگ می‌سازد، همانا استراتژی شرکتی است.

مدیریت و کارکنان، همراه با هم به‌سان تیم واحدی که هدف آن دستیابی به بهره‌وری

و کیفیت بالاست در جهت برآورده کردن نیازها و خواسته‌های مشتریان عمل می‌کنند. این شیوه اقدام پیش از اینکه تنها برنامه باشد فرایند نیز هست. زیرا هیچ برنامه کاملی وجود ندارد. با وجود این مدیران سازمانها، با پافشاری و پیگیری در این روند، می‌توانند به پیشرفت و موفقیت دست یابند و از اشتباههای خود درس بگیرند.

این تفکر ارزشمند نتیجه مثبت خود را در برانگیختن غرور و مهارت حرفه‌ای کارکنان نشان داده است و از طریق آن کارکنان می‌توانند نتیجه عملکرد خود را احساس و آن را منعکس کنند. با اعمال TQM از طریق استراتژی مبتنی بر نگرش گروهی و درک ماهیت TQM، برنامه‌ریزی و اجرای آن آسانتر می‌شود.

آیا اجرای TQM آسان است؟

بررسی‌های انجام گرفته در ایالات متحده آمریکا و اروپا نشان داده است که کمتر از نیمی از شرکت‌هایی که برنامه TQM را به اجرا گذاشته‌اند، با موفقیتی روبه‌رو نشده‌اند. گزارش‌های بی‌شمار تهیه شده در دهه ۱۹۸۰ نشان داده است که برنامه TQM کارساز و ثمربخش نیست. شرکت‌کنندگان در مسابقه برای دستیابی به جایزه ملی کیفیت مالکم بالدريج در سال ۱۹۹۱، ۱۰۶ شرکت بودند که تا سال ۱۹۹۳ شمار آنها به ۷۶ شرکت کاهش یافت.

در همان سال شمار شرکت‌کنندگان در مسابقه برای کسب جایزه کیفیت انجمن مدیریت هانی لوآنگ ده شرکت بود که این تعداد تا سال ۱۹۹۳ به ۳۰ شرکت رسید، بدون اینکه هیچ یک، از آنها معیارهای شخصی را تأمین کنند. این موضوع نشان‌دهنده آن است که این شرکتها از برنامه TQM استفاده نکرده‌اند.

TQM راه‌حلی مقطعی و آماده مصرف به منظور رقابت‌جویی در سازمانها نیست. TQM نظامی کاملاً یکپارچه، مستمر و حرفه‌ای، پی‌افکنده براساس تعهد کارمندان و مدیران ارشد و همکاری آنها با یکدیگر در جهت تأمین نیازهای همه مشتریان است. این هدف مستلزم دانستن چیزی بیش از تعدادی اصول آماری، سرمایه‌گذاری بر روی

شماری از نشستهای آموزشی یا فهمیدن همه شعارهای درست جهت اعمال TQM است. TQM در درجه اول به تعهد در مقابل مشتریان، مشارکت کارمندان و ارزیابی و محک زدن بهترین شیوه‌های عملی و به کار بردن آن توجه دارد. اعتقاد به اینکه سازمانی هم ممکن است وجود داشته باشد که از به کار بردن آن سود نبرد دشوار است. TQM، بدون حمایت نظام مدیریت کل نگر و انسانگرایی که در سازمان تمرکززدایی انجام دهد و کارمندان را صاحب اختیار و دخیل در قدرت تصمیم‌گیری کند، نمی‌تواند به بقای خود ادامه دهد. بسیاری از سازمانها در اجرای TQM با شکست مواجه شده‌اند، زیرا سعی کرده‌اند شیوه‌هایی همچون ترسیم نمودارها و جدولها را، بدون آمادگی برای پذیرش فلسفه TQM، در رابطه با اختیار دادن به نیروهای کار گروهی؛ یا به وارون، اعمال شیوه درست بموقع، به کار گیرند.

چون اصول TQM درست و بی‌نقص‌اند، ناموفق بودن در اجرای آن به چگونگی استفاده از آن در سازمانها وابسته است. روش سنتی، بر پایه نگرش خود-راهنما استوار است که قوانین متمرکز و نظارت بر ورودیها را اعمال می‌کند. و بر این باور است که سازمان را می‌توان با کارایی و اثربخشی بیشتر، به‌طور خودکار، اداره کرد.

زمانی که معضله‌ها بروز می‌کنند بسیاری از مدیران از طریق تغییر قوانین، با به کار بردن مقررات سخت‌تر سعی می‌کنند با انتخاب روندی ساده‌تر و ایجاد تغییرهایی در تفکر و برنامه‌ریزی، هم برای کارمندان و هم برای مشتریان، راه حلی پیدا کنند. این روش رسیدگی به معضله‌ها، تأمین‌کننده نیازها نیست و به ندرت علت‌های واقعی آنها را در بیشتر سازمانها رفع می‌کند. در محیط پویا و فعال، این روش برخورد با معضله‌ها می‌تواند فاجعه‌بار باشد. در نتیجه، مانع نوآوری، رهبری و خلاقیت می‌شود. وجود این عاملها برای بهره‌وری، اجرا و باکیفیت بودن کارها و خدمات اهمیت حیاتی دارد.

موانع اصلی موجود بر سر راه اجرای TQM

بسیاری از سازمانها به دلایل در پی آمده به کارگیری و حفظ TQM را دشوار می‌شمارند:

- وسعت زیاد، هم از لحاظ تنوع و هم از لحاظ مکان؛
- مقاومت در مقابل تغییرهای رفتاری، عاداتها و رابطه‌های موجود میان مدیران و کارمندان؛

● اعتقاد نداشتن به اینکه TQM روش مدیریتی کارا و اثربخشی است؛

● چالشها و ضعف اصول عملکردی سازمان؛

- اعطای پاداش از سوی سازمان به افراد به جای اعطای آن به گروه و برتر شمردن مسؤولیت‌پذیری ذاتی افراد بر مسؤولیت‌پذیری و پاسخگویی گروه؛
- اینکه بیشتر سازمانها نمی‌دانند کیفیت چیست و چگونه می‌توان آن را سنجید؟

کیفیت چیست؟

پژوهشگران برای کیفیت تعاریف متفاوتی ارائه داده‌اند. تعریف کیفیت بر این پایه که از نقطه‌نظر تولیدکننده یا از نقطه‌نظر مشتری مورد توجه قرار گیرد، تفاوت دارد. از نقطه نظر تولیدکننده، بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که کیفیت به مفهوم «مناسب بودن یا داشتن قابلیت مورد نظر» و یا قابلیت دستیابی به هدف مورد نظر است.

این تعریف بدین معنی است که مشخصه‌های طرح با کاربرد و عملکرد آن هماهنگ باشد و محصول با مشخصه‌های مورد نظر مطابقت داشته باشد؛ در مثل، داشتن رنگها و استانداردهای مناسب و اطمینان از اینکه استفاده از محصول تولید شده بی‌خطر و ایمن و برای هدف مورد نظر به‌طور کامل مناسب است.

از نقطه‌نظر مشتری، کیفیت مطابقت داشتن محصولها با نیاز مشتریان نه از لحاظ زیبایی و برازندگی، بلکه، از لحاظ انجام بموقع خدمت در اسرع وقت تعریف می‌شود. زمانی که خواسته‌ها و نیازهای مشتریان متفاوت باشد، کیفیت نیز باید بر پایه خواسته‌ها و نیازهای متفاوت آنان تأمین شود. تعریف کیفیت که در آن نقطه نظر مشتریان، کارمندان و تولیدکننده، همراه با هم، در نظر گرفته شده باشد، به شرح در پی آمده است: کیفیت، استراتژی شغلی و کار بلندمدتی است که تأمین‌کننده آن تلاش می‌کند تا

کالاها و خدماتی را که ارائه می‌دهد هم رضایت خاطر مشتریان داخلی و نیز خارجی را، از طریق تأمین خواسته‌های آشکار و پنهان آنها، به‌طور کامل فراهم کند. به‌علاوه، این استراتژی از استعداد و توانایی همه کارمندان برای تأمین سود بیشتر سازمان در جامعه خاص بهره می‌گیرد و بهره مالی مثبتی را برای سهامداران فراهم می‌آورد.

شرط موفقیت در به‌کارگیری و اجرای استراتژیک TQM، پیروی از این نگرش در تأمین کیفیت است.

TQM تحت چه شرایطی بهترین نتایج را ایجاد می‌کند؟

سؤال فوق بیانگر این است که به‌دست آوردن بیشترین نتیجه از کاربرد TQM مستلزم آمادگی قبلی و مقدماتی اجراکنندگان آن است. استراتژی TQM، جنس آماده و پیش‌ساخته‌ای نیست که بتوان آن را از روی قفسه برداشت و مورد استفاده قرار داد. سازمانها باید موقعیت و شرایطی را که با آنها روبه‌رو هستند، ارزیابی کنند و سپس تصمیم بگیرند چگونه با استفاده از TQM به موفقیت کاری دست یابند.

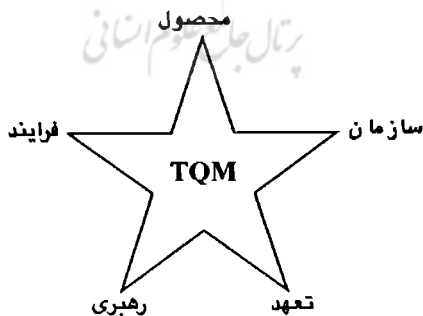
انتخاب استراتژی TQM در هر سازمان به میزان تواناییهای استفاده‌نشده آن سازمان وابسته است. اگر در کارمندان، ظرفیت استفاده‌نشده زیادی وجود داشته باشد، می‌توان برنامه‌های آموزشی را برای آنها ترتیب داد. سازمانها خود باید بررسی کنند که تواناییها و ظرفیتهای استفاده‌نشده‌شان در کجا قرار گرفته است؟ در آن صورت شاید آنها بتوانند به بیشترین منافع ممکن دست یابند.

در صورتی که رکود و ظرفیت بلااستفاده زیادی در نظام تولیدی مشاهده شود، هرگونه افزایش کیفیت تولید موجب افزایش قدرت تولیدی و بهره‌وری آن خواهد بود. دلیل این موضوع قدرت حذف هزینه‌های مصرفی هدر رفته است، علیرغم این نکته، در نظامی که رکود و ظرفیت بلااستفاده بسیار اندک دارد هرگونه افزایش کیفیت موجب کاهش محصول خروجی خواهد بود یا اینکه میزان خطاهای محصولات را افزایش خواهد داد.

بهترین افراد برای تشخیص ظرفیت بلااستفاده نظام کارمندان و مشتریان آن‌اند. سازمانها باید نظامهایی را به کار گیرند که توانایی بازخورد و اظهارنظرهای کارمندان و مشتریان را داشته باشد. انگیزه و مشارکت فعال کارمندان کلید اصلی موفقیت است. بنابراین، برای کسب بهترین نتیجه باید کارمندان و مشتریان را به فهم و پذیرش فلسفه TQM تشویق کرد. از طریق آموزش کارمندان و طرحریزی و شناسایی مفهوم کار گروهی می‌توان به مقصود رسید و در نتیجه بهترین نتایج را کسب کرد.

چگونه TQM را در سازمان طرحریزی و هماهنگ کنیم؟

چه زمانی لازم است تا سازمان ظرفیتهای بلااستفاده مانده در خود را بازشناسد، تا بتواند TQM را به شکل مناسبی طرحریزی کند و به اجرا گذارد، آن را با نیازهای خاص خود هماهنگ کند. پنج عامل مهمی که هر سازمان باید همواره آنها را مورد بررسی و سنجش قرار دهد تا بتواند از ظرفیتهای بلااستفاده مانده و بخشهای غیرفعال بهره‌برداری کند در شکل ۱ مشخص شده است. هر یک از این عاملها از اهمیت استراتژیکی ویژه‌ای در TQM برخوردار است و به عملی شدن آن کمک می‌کند. هر کدام از این عاملها به عاملهای دیگر مربوط است؛ یعنی زمانی که یکی از آنها ضعیف باشد موجب ضعف دیگران نیز خواهد شد.



شکل ۱. ساختار استراتژیک TOM در سازمان مطلوب

محصول در مرکز توجه TQM برای تأمین هدفها و موفقیت سازمان

انجام TQM، نیازمند توجه به «محصول» و نه توجه به «شغل یا کار» است. این نکته را نباید با استراتژی «محصولگرایی» که مربوط به بازاریابی است اشتباه گرفت. «محصول»، نقطه مرکزی هماهنگ و همسان فعالیت سازمان است. بدون توجه به این نکته، شکل‌گیری تعهد در کارمندان و مدیران ارشد دشوار خواهد بود.

از لحاظ استراتژیکی، بیشتر سازمانها در درک و به‌کارگیری همین نکته با شکست مواجه می‌شود. فرهنگ و نگرش «ما و برای ما» و نه فرهنگ و نگرش «من و برای من» است که مدیران باید از طریق هدایت و رهبری آن را به جو سازمان تلفیق کنند. کارکنان نباید با توجه کمی به مشاغلشان، و بدون ارتباط با موقعیت و زمینه محصول، کار کنند. در صورت نبود این فرهنگ و نگرش که هدف سازمان موفقیت در برآورده کردن خواسته‌های مشتریان است، TQM تحقق نخواهد یافت.

برای برقرار کردن نگرش و تفکر کیفیتی، می‌توان از برنامه‌های راهبردی رسمی استفاده کرد که از جمله آنها برنامه پنج ساله بودجه‌بندی، برنامه‌های نگهداری و تعمیر و دادن اختیار به کارکنان برای استفاده از قوه ابتکار خود، به‌منظور بهبود محصول کارشان است. این کار از طریق اعمال ضابطه‌های کیفیت و مشارکت دادن فعال مشتریان، به‌ویژه مشتریان مهم در مشخص کردن نیازهای اصلی خویش، از ابتدای اجرای فرایند مدیریت جامع کیفیت، انجام می‌پذیرد. در این صورت می‌توان به کسب نتایج سودمند امیدوار بود. این اقدام، همچنین به ایجاد تعهد مشترک نسبت به روند و آماده‌سازی محصول نیز کمک خواهد کرد.

با تنظیم برنامه قبلی و هدفمند به‌منظور آشنایی با مشتریان موجود و مشتریان احتمالی آینده، سازمانها می‌توانند چگونگی عرضه کالاها و خدماتشان را ارزیابی کنند. سازمانها، از طریق آشنایی با مقوله بهبود کیفیت می‌توانند به بررسی دیدگاهها و چگونگی نگرش مشتریان داخلی و خارجی به تلاشهایشان در زمینه بهبود کیفیت و هزینه‌هایی که به آن تعلق می‌گیرد پردازند و از نتایج این بررسی برای مقایسه شرایط

خود با پیشنهادهای ارائه شده به این مشتریان از سوی رقبا استفاده کنند.
روند تولید و مراحل توسعه محصول: کیفیت مرغوب محصول بدون توجه به موضوع کیفیت در مراحل توسعه محصول، ناممکن است.

لازم است روند تولید و مراحل توسعه محصول مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد تا مشخص شود که آیا کیفیت محصول مطابق با استانداردهای تعیین شده و تأمین‌کننده نیازها هست یا نه؟ در غیر این صورت، باید آن را اصلاح و ترمیم کرد. در صورتی که تداوم روند تولید، تأمین‌کننده خواسته‌های سازمان و نه مشتریان باشد، لازم است که تعریفی دیگر از محصول ارائه شود. در هر دو مورد، کارکنان با استعداد و آموزش دیده، می‌توانند هم به‌سان تولیدکننده و هم به منزله توسعه‌دهنده عمل کنند. در صورتی که کارکنان کاملاً آموزش دیده باشند و دقت و انگیزه لازم را از خود نشان دهند، روحیه نشاط و هدفمندی را در روند تولید ایجاد خواهند کرد و همین کار رضایت‌بخش بودن محصول را تضمین خواهد کرد.

اقدام ارزشمند در این زمینه، افکندن نگاهی فراگیر، منسجم و یکپارچه به روند تولید، یعنی نگرش نظام‌مند به کل سیستم است. اگر سازمانها در تلاش برای بهبود روند تولید و توسعه محصول و ارائه بهتر خدمات خویش‌اند و در مثل می‌خواهند بدانند که چرا تحویل محصولهایشان به مشتریان پنج ساعت طول می‌کشد، می‌توانند حرکتی گام به گام را برای سریع‌تر کردن ارائه خدماتشان ادامه دهند؛ اما، اگر با معضلی در درون نظام و نظامهای فرعی خود مواجه‌اند، باید به آن از دیدگاهی گسترده‌تر بنگرند. در این صورت خواهند توانست با ایجاد نظام خدمات تحویل مرکزی و با تغییر کل نظامهای فرعی و دگرگونسازی روند تولید و مراحل توسعه محصول موجب کاهش تأخیر شوند. بنابراین، بسیاری از شرکتهای سودآور و ناسودآور، با توجه به روند تولید و مراحل توسعه محصول، به‌منظور بهتر کردن کیفیت کار، این دو بخش آن را به‌سان بخشهایی جدا از هم در نظر می‌گیرند.

جداسازی روند تولید و مراحل توسعه محصول استراتژی پرهزینه‌ای است و لازم

است که سازمانها با شیوه‌های مختلف مربوط به چگونگی هماهنگ‌سازی درونی نظام آشنا شوند. بهترین روش شروع کار با یادگیری مبانی و مسائل پایه است؛ جایی که سنجش و اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل و شیوه‌های ساده می‌تواند پیشنهاد مناسب را در روند توسعه به‌گونه‌ای شکوفا متحقق سازد. سپس برای حفظ و ادامهٔ بهبودها و پیشرفتهای حاصل، می‌توان از شیوه‌های بهبود کیفیت بهره گرفت.

مدیریت: سازمان بدون وجود مدیریت مناسب معنی ندارد.

به اجرا درآوردن شیوه‌های مربوط به کیفیت، در صورتی که کارمندان تمایلی به آن نداشته باشند، امکان‌پذیر نیست. در اینجا است که به رهبری و مدیریت و تفویض اختیار به کارمندان نیاز داریم تا TQM نتیجه موفقیت‌آمیزی داشته باشد. تفاوت زیادی میان توصیه و سفارش کردن و تفویض اختیار وجود دارد. مدیران باید بیشتر عمل کنند تا اینکه صرفاً حرف بزنند، یعنی باید با ایجاد تغییرهای فکری و ساختاری مدیریت را وارد زندگی و فعالیت تازه در همهٔ سطوح کنند. ایجاد کیفیت نباید تنها بر عهدهٔ مدیران ارشد باشد، بلکه باید از اتاق هیئت مدیره آغاز شود و گروههایی که با یکدیگر همکاری دارند می‌توانند در تصمیم‌گیری راجع به چگونگی و زمان و مکان شروع برنامهٔ TQM نقش مهمی ایفا کنند. برای عملی شدن و ثمربخش بودن TQM، نه تنها باید مهارتها و نکته‌های لازم را به نیروی کار آموزش داد، بلکه باید به آنها در تصمیم‌گیریهایی آگاهانه دربارهٔ چگونگی بهبود مداوم روند کار اعتماد کرد.

اصول و ضوابط از بالا به پایین جریان می‌یابند و تصمیمها در جهت وارون آن. این به معنای نیاز به داشتن مدیریتی است که از پایبندترین سطح سازمان شروع شود. بدون شک بعضی از تصمیمها در سطوح بالا قابل اتخاذ است. اما چنین تصمیم‌گیریهایی بیشتر استثناست تا قانون. مدیران باید به تصمیم‌گیریهایی مهم راجع به منابع عمده و جهت‌گیریهایی جدید بپردازند، نه فقط به فعالیتهای مدیریتی همه روزه‌ای همچون تنظیم و زمانبندی دورهٔ کاری و نه هدایت همیشگی کشتی کار و کسب.

تعهد: تعهد از پایین به بالا ستون و تکیه‌گاه سازمان است.

بررسیها نشان داده است که TQM در سازمانهایی با موفقیت اجرا شده است که اجرای آن به تعهد، مشارکت و حمایت تیم مدیران ارشد انجامیده است. مدیران با دخیل بودن در فرایند اجرا و بررسیهای دوره‌ای می‌توانند این امر را بررسی کنند که آیا روند انجام فعالیتها بهبود یافته و در راستای ایجاد نتایج دلخواه هست یا نه؟ غرور و مهارت حرفه‌ای در کارکنان مشوق و محرک اصلی آنان برای رسیدن به موفقیت است. با وجود این، اگر مدیریت ارشد نسبت به کارکنان بی‌تفاوت باشد، توقع اینکه آنها ضرورت اعتلای عملکرد در زمینه کیفیت را درک و بررسی کنند و آن را پدید آورند، کاری بیهوده و دشوار خواهد بود. تلفیق این نگرش به آنها و تبدیل آنها به رفتار قابل قبول نیازمند زمان است.

در طول این زمان، مدیریت ارشد می‌تواند ابزاری برای اشاعه و شناساندن عقاید کارکنان، مشتریان داخلی و خارجی، تأمین‌کنندگان قطعه‌ها و مواد و دیگر افراد ذی‌سهم در کار و کسب فراهم کند. مدیران با مشارکت و دخالت خود، تعهدشان را نسبت به روند کار نشان می‌دهند.

سازمان: برای پیروزی در رقابت نیازمند پیکر و سری سالم و قلبی سرشار از خلاقیت، انگیزه، همکاری و روحیه سرشار از نشاط انسانی است. سازمان نیازمند تعهد در همه زمینه‌هاست.

راه پیروز شدن و رشد کردن شروع از حرکت‌های کوچک است. در مورد اینکه سازمان باید به چه هدف(هایی) دست یابد، باید در مقیاس کلان فکر کرد؛ اما، در مقیاس خرد به آن دست یافت. علت این است که کارها را افراد و گروه‌هایی کوچک در داخل سازمان انجام می‌دهند. بنابراین، نکته مهم در پی‌ریزی ساختار سازمان، شروع کار با روحیه و نشاط انسانی است؛ یعنی، شروع از پایبندترین سطح، یعنی جایی که کارها در آنجا انجام می‌شود، یا اینکه نیمه‌تمام باقی می‌ماند و رفتن از آنجا به بالا. سازمان تنها در صورتی موفق خواهد بود که افراد زیردست و سطح پایین همکاری کنند و توجه به خلاقیت، روحیه و نشاط، دلسوزی و حساسیت، هدفمندی و انگیزه، عاملهایی است که موجب

عملی شدن و موفقیت TQM خواهد بود. از طریق گنجاندن مالکیت و اختیار و حق تصمیم‌گیری در کار گروهی سازمانها راه بقا و کشف خطاها و غلبه بر آنها را فرا می‌گیرند و بدین ترتیب در آینده معضله‌ها و اشتباههای کمتری پیش خواهد آمد.

تمرکززدایی در زمینه مالکیت، حق تصمیم‌گیری و اختیار و مسؤولیت‌پذیری در سطوح پایینتر تعادل ایجاد می‌کند و نظام تا اندازه زیادی به نظامی خود اصلاحگر تبدیل می‌شود. هر سازمان نه تنها سرپرست، بلکه مرکز (قلب) نیز دارد. اندازه این مرکز (قلب) به میزان تعهد و علاقه کارکنان نسبت به ایده‌آها و هدفهای سازمان وابسته است. شور و نشاط سازمانی باید از سطوح زیرین سازمان آغاز شود و گسترش یابد.

سازمان بدون حمایت و ترغیب کارکنان از سوی مدیران قادر به ادامه فعالیت نیست. بنابراین، تعهدی که در فهرست به آن اشاره کردم باید در اولویت قرار گیرد!

دستیابی به هدفهای بالاتری که روند جهانی سازی آن را ایجاب می‌کند دشوار خواهد بود، مگر اینکه کارکنان همواره به کار خود به‌سان امتیازی در جهت پیشرفت و بهبود و دستیابی به هدفهای سازمان متعهد شوند. زمانی که همه کارکنان در انجام فعالیتها و گرفتن تصمیمهای سازمان دخیل باشند، به‌سان مالکان سازمان عمل خواهند کرد.

کلید موفقیت هر شرکت یا سازمان، احساس تعهد و حساسیت کارکنان آن نسبت به همه مسائل است. موفقیت هر شرکت این احساس تعهد را از طریق ارتباط مثبت و سازنده، به‌همراه اجرای TQM، یا با توالی وارون آن، پدید می‌آورد. بنابراین، بیشترین توجه باید به احساس تعهد و مسؤولیت‌پذیری معطوف شود.

بر این اساس، برای اینکه TQM در هر سازمان به‌گونه‌ای ممکن و اثربخش اجرا شود، باید به هفت دستورالعمل در پی آمده توجه کرد.

۱. نگرش TQM و اصول و ضوابط آن را بر پنج پایه پی‌ریزی کنید؛
۲. مالکیت همگانی و گسترده‌ای ایجاد کنید و با خارج ساختن حق تصمیم‌گیری و اختیار از دست مرکزیت، آن را به همه سطوح سازمان گسترش دهید؛

۳. اجزاء ساختار کار را بر پایه کارهای کوچک و نه کارها و فعالیتهای بزرگ استوار کنید؛
۴. فعالیت کارکنان را بر روی محصول و نه شغل یا کارشان متمرکز کنید؛
۵. جو و شرایطی کیفی را ایجاد کنید که سبب تقویت غرور و مهارتهای حرفه‌ای کارکنان شود؛
۶. بی‌وقفه تلاش کنید تا هدف مشترک را در پایینترین سطوح سازمان تقویت کنید؛
۷. احساس تعهد را از طریق پدید آوردن احساس مالکیت واقعی و موفقیت مشترک ایجاد کنید.

چگونه برنامه از پیش تنظیم شده فعالیتها را به اجرا بگذاریم؟

با در نظر گرفتن ضرورت درک پنج اصل اساسی اجرای TQM و شناسایی ظرفیت بلااستفاده مانده در هر بخش، سازمان چگونه می‌تواند «برنامه از پیش تنظیم شده فعالیتها» را عملی کند؟ از سوی ارنست و یانگ، از اعضای بنیاد کیفیت آمریکا، پروژه‌ای تحقیقاتی با هزینه ۲ میلیون دلار را در مورد ۹۴۵ شیوه مدیریت، در بیش از ۵۰۰ سازمان، به اجرا درآمد. آنها صناعی از قبیل ساخت رایانه، مراکز درمانی، اتومبیل و بانکداری را تحت پوشش قرار دادند. این تحقیق نشان داد که این تصور که انجام هرگونه اقدام در جهت بهبود و پیشرفت مفید است، خطاست و به‌راستی بعضی از اقدامها ممکن است به منافع، کیفیت، بازده و قدرت تولیدی سازمان آسیب برساند.

برای اجتناب از اشتباههای بزرگ، در جریان تحقیق پیشنهاد شد که شرکتها در ابتدا عملکردشان را ارزیابی کنند. یعنی اینکه مرتبط ساختن پنج پایه اصلی با سودآوری، بازده، قدرت تولیدی و کیفیت، سه نوع برنامه از پیش تنظیم شده توصیه شد. ارزیابی عملکرد می‌بایست برای تعیین سطح آن، پایین، متوسط یا بالا به کار می‌رفت. توصیه شد که پس از انجام این اقدام، شرکتها می‌توانند، بر پایه میزان عملکردشان، تاکتیکهای مناسبی را انتخاب و اجرا کنند.

سازمانهایی که سطح عملکرد پایین دارند.

سازمانهایی که سطح عملکرد پایین دارند، با تمرکز بر روی ایجاد گروهها، برگزاری کلاسها و برنامه‌های آموزشی و ارزیابی و پاداش دادن به کارکنان و کارگران خط تولید، براساس نتیجه کیفی کارشان، می‌توانند بیشترین منفعت را به بار آورند. برنامه از پیش تنظیم شده در اینجا، نظارت و تمرکز بر روی زیربنای هسته‌ای سازمان و خواسته‌های مشتریان است و به آگاهی از میزان رضایت مشتریان از خدمات و محصولهای کنونی شرکت می‌توان از طریق به‌کارگیری نظام بازخورد و نظرخواهی مستقیم از مشتریان، برای کمک به طرحریزی استراتژی مناسب جهت بهبود و پیشرفت، دست یافت. همچنین، از خدمات راهنمایان ذیصلاح خارجی و یا داخلی می‌توان کمک جست، مگر اینکه مشخص شده باشد که مشکل اصلی کار درکجاست. دیگر اقدامهایی که بسیار سودمند است شامل بهبود سرعت بازایی اطلاعات و مدارک و رهایی از روشها و فعالیتهای بیهوده و بی‌استفاده و جایگزینی آنها با روشهای استاندارد و مناسب است.

استفاده از شیوه‌های اندازه‌گیری ساده و قابل فهم از قبیل نمودارهایی برای ثبت و خلاصه کردن داده‌های پر حجم، نمودارهای ستونی به منظور ثبت شمار دفعات، نمودارهای جریان فعالیتهای اصلی و مانند آنها، به منظور شناسایی بخشهای مهمی که نیازمند بهبود و اصلاح است مفید خواهد بود. روش دیگری که گاهی بسیار سودمند است، تعریف دوباره وظایف و تلاش برای افزایش قدرت تولید و بازده کار است. در این کار سعی در اصلاح روند و مراحل کنونی کار نیست، بلکه کنار گذاشتن آنها و جانشین کردن روند و فرایندهای کاری جدید به جای آنهاست که به حل معضلهای می‌انجامد.

با وجود این، انجام فعالیتهایی که بر تفویض اختیار و حق تصمیم‌گیری تأکید می‌کنند، تا زمانی که کارکنان هنوز آموزش لازم را برای جلب رضایت مشتریان و روش دستیابی آن دریافت کرده‌اند و هنوز آماده و مستقل نشده‌اند، تا اندازه‌ای عجولانه است.

اما، به رغم این وضعیت از شیوه‌های تفویض اختیار و حق تصمیم‌گیری در مورد مسائل کلیدی می‌توان استفاده کرد. از آن جمله است: دادن اختیار به نمایندگان فروش جهت برطرف کردن شکایت مشتریان یا تأیید خواسته‌های آنان.

سازمانهایی که سطح عملکرد متوسط دارند.

در صورت قرار داشتن اصول فوق در موقعیت مناسب، سازمانها سطح عملکرد متوسط خواهند داشت و برای بردن استفاده و سود بیشینه می‌توانند به سراغ فرایند تأمین کیفیت و اندازه‌گیری و ارزیابی آن بروند. این اقدامها مستلزم وجود شرایط در پی آمده است: برگزاری نشستهایی برای تشریح کیفیت، ارزیابی و پاداش دادن به مدیران سطح متوسط براساس نتیجه کیفی کار آنها، توسعه و ایجاد محصولات و خدمات جدید، با استفاده از نتایج تحقیق درباره بازار داخلی و نیز پیشنهادهای عرضه‌کنندگان قطعه‌ها و مواد و ارزیابی رسمی فن‌آوری جدید بر پایه کیفیت محصول یا خدمات، تجزیه و تحلیل هزینه عملیات، نیازهای سرمایه‌گذاری و اثرهای زیست محیطی. با وجود چنین شرایطی، بهترین زمان برای ایجاد حلقه‌های کیفیت و حرکت در جهت رسیدن به استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ فراهم می‌آید. منافع حاصل از این اقدام شامل سودآوری و پدید آمدن پیشرفتهایی در روند تولید و جذب مشتریان تازه خواهد بود.

سازمانهایی که میزان عملکردی چشمگیر دارند.

چون سازمانهایی که میزان عملکردی چشمگیر داشته باشند به خوبی از عهده مهار کردن چالشهای موجود برمی‌آیند. فعالیتهای برنامه‌تنظیمی آنها شامل اقدام به ارزیابی و حتی پیش‌بینی اقدامها و وضعیت رقبا و برآورد نیازها و میزان رضایت مشتریان است. برای اطمینان از اینکه سازمانهایی با میزان عملکرد چشمگیر، براساس مدلها و معیارهای موجود تصمیم‌گیری نمی‌کنند (کاری که ممکن است آنها را به شرکت در سطح رقابت معمولی و پیش پا افتاده موجود سوق دهد) انجام محک‌زنی و مقایسه عملکرد آنها با

معیارهای موجود لازم است. این گونه سازمانها باید با به کارگیری یکی از روشهای ارزیابی کیفیت که معیارهای ارزیابی شبیه به هم دارد استفاده کنند. این اقدام به سازمانها کمک می کند تا روش اداره شرکت و تأیید تلاشهایی را که به طور کلی در بهبود کیفیت محصولات شرکت، و روند تولید آنها مؤثر است، بررسی کنند. جایزه های کیفیت به رسمیت شناخته شده عمده بین المللی، شامل جایزه هایی است که جامعه اروپا، ژاپن و آمریکا و کانادا اهدا می کنند.

اهدای کنندگان این گونه جایزه ها می توانند به وضعیت عملکرد مدیران ارشد و متوسط از جهت نتایج کیفیت و ایجاد محصولات و خدمات جدید، از طریق بررسی درباره بازار که فراتر از نیاز کنونی مشتریان است بنگرند و به دقت آنها را ارزیابی کنند و جایزه هایی برای طرفهای برتر مسابقه در نظر بگیرند.

چرا TQM باید از طریق کار گروهی به اجرا درآید؟

گروه (یا تیم) در بیشتر سازمانها باید واحد اصلی و پایه فعالیتها و عملکردها باشد. گروه نمایانگر ترکیبی از تجارب، قضاوتها و مهارتهای چندگانه است. گروهها در مقایسه با افراد می توانند نتایج بهتری حاصل کنند و موجب برگشت کامل سرمایه سازمانها شوند. دلایل موفقیت گروهها عبارت است از:

۱. انعطاف پذیری: بسیج شدن، استقرار، متمرکز شدن و منحل شدن گروهها آسانتر است و آنها می توانند به پیشرفت روند تولید و مرحله های توسعه محصول و نیز به ایجاد ساختار ثابت سازمانی کمک کنند؛

۲. تعهد: گروههای متعهد نسبت به هدفهای روشن و مشخص نتایجی را تولید می کنند که به طور معمول از نتایج عملکردی رقبا بهتر است. انجام روند تولید به عهده کسانی از مجموعه های مختلف است که عملکردهای مرتبط با هم دارند. و همین موضوع به ایجاد احساس همگرایی و همکاری در آنها می انجامد.

۳. پاسخ به چالشها با همیاری یکدیگر: گروههایی که مهارتها و تجربه هایشان مکمل

یکدیگر است می‌توانند با بهره‌گیری از این وضعیت به چالشها، تقاضاها و وقایع متغیر پاسخ دهند. هدفهای روشن و ارتباطهای تثبیت شده آنها به ایجاد اصلاحات رفتاری کمک می‌کند و اطلاعاتی که حاصل می‌کنند و چالشهای تازه‌ای که آنان را به خود می‌خواند با سرعت، دقت و تأثیرگذاری بیشتر، در جهت حل معضله‌ها، به کار می‌آید.

۴. تقویت روحیه کار: گروهها با غلبه بر موانع به نتایج دلخواه دست می‌یابند و وجود جو اعتماد و اطمینان موجب افزایش تواناییهای گروه می‌شود. این روند عزم هر یک از اعضای گروه را برای رسیدن به هدف تقویت می‌کند و موجب ایجاد رضایت می‌شود و روند همکاری با یکدیگر و دستیابی به نتیجه دلخواه را، همراه با رضایت و شادابی ضمن انجام کار را تقویت می‌کند.

۵. تمرکز: گروهها در مقایسه با ساختارهای سنتی فرصت بیشتری را برای رشد و تحول در اختیار افراد قرار می‌دهند. اعضای گروه، از طریق تعهد جمعی، از سوی دیگر اعضای گروه حمایت و تشویق می‌شوند. بنابراین، حس همگرایی میان آنان شکل می‌گیرد. عملکرد فردی و پاسخگویی دو طرفه اختیاری نیز در کار گروهی اهمیت دارد، و نقش و عملکرد هر فرد تحت تأثیر اعضای دیگر گروه قرار می‌گیرد.

چگونه سازمانها TQM را، از طریق مفهوم کار گروهی، عملی می‌کنند؟
مفهوم کار گروهی، گام بعدی برنامه استراتژیک است که برای تغییر فرهنگ سازمانی به زمان نیاز دارد. در شرح در پی آمده به توصیف ده نکته‌ای که به گروههای TQM کمک می‌کند تا به گونه‌ای شایسته عمل کنند، پرداخته‌ام.

نظام اجرایی و کاری جدید را آموزش دهید و سیستم کاری پیشین را حذف کنید.
کار گروهی مفهومی جدید است. بنابراین، روشهای معمول انجام کارهای مختلف در شرایط اعمال آن متفاوت است. از این رو، این مفهوم را باید برای دست‌اندرکاران توضیح داد و به آنان آموخت. و موضوع را به‌طور کامل برایشان روشن کرد. به این افراد

باید آموزش داد که چگونه در دیگر بخشها، از جمله تحویل، بازاریابی، عملیات، فروش، توسعه و طرحریزی محصول، امور مالی و حسابداری کار کنند. هر کس باید این فلسفه و نظریهٔ جدید را به طور کامل فراگیرد.

به اقدامها، نظارتها و اعمال شیوه‌های مدیریت بر پایهٔ ترس، تهدید، تعیین ضرب‌الاجل و توبیخ پایان دهید. این نوع اقدامها و روشها به بهبود بلند مدت بازده و بهره‌وری تولید و ارتقای کیفیت کمکی نخواهد کرد و در جهت ترویج این متغیرها به کار نخواهد آمد. بنابراین، برای موفقیت در کار گروهی، مربیان بیشتر از رئیس‌ان بازخواست می‌شوند.

به رخ کشیدن را حذف کنید.

مدیریت باید مانعهای ناشی از تحکم دیوانسالارانه و به رخ کشیدن در قسمتهای گونه‌گون سازمانی را که همکاری و سرانجام کیفیت محصول را از میان می‌برد، حذف کند. اعضای گروههایی که سطح عملکردی چشمگیر دارند، مهارتها و پیشینه‌های مختلفی دارند که مکمل یکدیگر است. هر کس در گروه باید بداند که چگونه در سازمان جا می‌افتد و با آن تناسب پیدا می‌کند. گروههای موفق، روابط مساعدی میان خود و دیگر افراد و بخشهای داخل سازمان پدید می‌آورند و آن را حفظ می‌کنند و نسبت به تغییرهایی که به شکل تهدید یا فرصت نمود پیدا می‌کند، حساس‌اند.

با اعتماد کامل نسبت به کارکنان، مدیریت کنید.

پس از آموزش ایده‌ها و رویکرد جدید به کارکنان بایه به آنها اجازه داد تا دانسته‌های خود را در عمل به کار گیرند. به آنها باید اعتماد کرد، تا به سان افرادی حرفه‌ای، بیشترین تلاش را در جهت تأمین هدفهای سازمان انجام دهند. تنها راه اجرای TQM برای مدیران ارشد نشان دادن این مسئله به اعضای گروه است که اعتماد و باور نسبت به آنها احساس مشارکت در کار را در آنان ایجاد می‌کند. و انگیزه نوآوری و خلاقیت و مفید و فعال بودن

را در آنان ایجاد می‌کند و هرچقدر این باور و اطمینان بیشتر باشد، شانس بیشتری برای ترویج احساس همکاری و وفاداری در گروه پدید خواهد آمد. زمانی که کارمندان احساس کنند که برای سازمان اهمیت زیادی دارند، نسبت به کار خود متعهدتر خواهند بود و آن را دقیقتر انجام خواهند داد و عزمشان برای ارائه کیفیت بهتر و کار کردن گروهی راسختر خواهد بود.

برای کسب نتایج صبور باشید.

روابط، یک روزه شکل نمی‌گیرد و هیچ گروهی از عهده برقراری چنین رابطه‌ای بر نمی‌آید. مدیران از طریق فرصت دادن به کارکنان، و تحمل کردن و تشویق کردن آنان، باید کار گروهی را بارور کنند. آنها باید همانند مربیانی باشند که از تیم خود تعریف و تمجید می‌کنند. البته، افراط در این کار نیز روا نیست.

بر مخالفتها چیره شوید (تسلیم مخالفتها نشوید).

آگاه باشید که ممکن است کارکنان در آغاز کارشان بیش از اندازه مغرور و از خود راضی باشند و این نگرش در آنان شایع باشد که «ما هرگز پیش از این چنین کاری را بدین طریق انجام نداده‌ایم.» مدیران باید میان تشویق کردن و انضباط برقرار کردن تعادل ایجاد کنند تا به تعهد گروهی دست یابند. قانع کردن کارکنان ناسازگار و نامالیم به پذیرش همکاری گروهی نیازمند زمان است و همان‌گونه که کازنباخ و اسمیت (۱۹۹۳) گفته‌اند، چنین کارکنانی بعدها، میل بیشتری به احساس تعهد بیشتر و مسؤولیت‌پذیرتر بودن خواهند داشت.

از تلاشها و قابلیتها قدردانی کنید و به کارکنان پاداش دهید.

در گروه ایجاد انگیزه، یعنی طرحریزی سیستم پاداشدهی و تشویق، را می‌توان عامل مثبتی برای زنده نگه‌داشتن TQM به حساب آورد. باید به گروهها و افراد پاداش داد و

آنها را تشویق کرد و نشان داد که تلاشها و همکاریشان بسیار مورد تقدیر مدیریت است. می توان سیستم پاداشدهی اثربخشی را براساس موفقیتها و دستاوردهای گروه در نظر گرفت.

سازمان می تواند ایده ها و دیدگاههای مطرح شده از سوی گروهها را به مورد اجرا بگذارد. پاداشها نباید همیشه جنبه پولی یا مالی داشته باشد. غرور و عزت نفس و موقعیت شخصی موجب تحریک و تشویق و فعالیت و ادامه کار می شود. تعریف و تحسین و قدردانی مدیران نیز اغلب در کارکنان انگیزه ایجاد می کند و روحیه و عزت نفس آنها را تقویت می کند.

فشار روانی را در حدی مفید نگه دارید.

حفظ فشار روانی در حدی که برای کارکنان لازم و سالم باشد، بر عهده مدیریت است. در اهمیت این موضوع همین بس که دولت انگلستان دستورالعملی صادر کرده است که طبق آن از سازمانها می خواهد که با ارائه آموزشهای لازم و ایجاد بستر و زیربنای مناسب، شرایطی را فراهم کنند که کارکنان بتوانند به نحو احسن کارشان را انجام دهند.

آنها باید مطمئن شوند که کارکنان تحت فشار بیش از حد ناشی از انجام کار غیر لازم که موجب پدید آمدن فشار روانی در آنان خواهد بود نیستند. سازمان باید اطمینان حاصل کند که مدیران آن قدر شوخ طبعی و انعطاف پذیری دارند که به تخفیف فشار روانی و تنش کار و تقویت خلاقیت آنان کمک کند.

تفریح و شوخی و ایجاد جو خوشایند موجب فرونشاندن خشم و ناراحتی و خستگی می شود و کسالت و خستگی ناشی از وظایف طاقت فرسا را از میان می برد. این حالت همچنین موجب می شود که اعضای گروه تحول را بپذیرند.

بسیاری از سازمانها در می یابند که بیش از ۸۰ درصد فشار روانی که کارکنان از آن رنج می برند، با زندگی خانوادگی و اجتماعی آنها مرتبط است. در ازای هر دلار که برای کمک به کارکنان در جهت غلبه بر فشار روانیشان، از طریق کمکهای روان شناختی

خارجی و داخلی خرج می‌شود، بیشتر سازمانها بازده و بهره‌وریشان را ۱۴ دلار افزایش می‌دهند.

برای گروه هدفهای مشخصی تعیین کنید.

هر گروه و هر عضو باید از هدف گروه آگاه باشد. هر تیم یا هر فرد که هدف خود را نداند، به زودی در کار خود با مشکل و شکست مواجه خواهد شد و حتی در نهایت ممکن است ناگزیر به امتیازدهی به رقبای خود شود. برای رسیدن به موفقیت، گروهها باید با تصمیم‌گیری مناسب اهدافی را تعیین کنند که به آنها کمک کند تا نسبت به کار خود تعهد و مسئولیت‌پذیری پیدا کنند. مدیران ارشد باید گروهها را از این امر آگاه سازند که با تأمین آن هدفها، به‌طور مستقیم، در تأمین هدفها و خواسته‌های شرکت مشارکت کرده‌اند.

بازخورد

مطمئن شوید که اعضای گروه از نقشی که ایفا می‌کنند و نیز از سهمی که در موفقیت گروه دارند به خوبی آگاه‌اند. باید به آنها بگوییم که چه انتظاری از آنها داریم و درباره معیارهای مورد استفاده برای ارزیابی عملکرد آنها باید توافقی دو طرفه حاصل شود. بازخورد که پل ارتباطی برای ترویج روابط مستمر است، باید مرتباً ایجاد و ارزیابی شود.

داشتن ارتباط مستمر را ترویج و توسعه دهید.

این امر به اعضای گروه کمک می‌کند تا بدانند چگونه در هنگام بروز اختلاف یا مشکل با آن مواجه شوند. حمایت از گروه، اعضا را و می‌دارد تا بیشترین تلاش خود را برای گروه به کار گیرند. بنابراین، مدیران ارشد باید روابط بین افراد را به خوبی برقرار کنند و اطمینان حاصل کنند که این روابط و تبادل نظرها تنها گرد انتقادهای سازنده موجب ایجاد انگیزه و بهبود مهارتهای فردی و گروهی کارکنان می‌شود.

نتیجه گیری


استراتژی TQM در صنایع خدماتی و تولیدی برای کمک به افزایش انگیزه، رهبری و خلاقیت به کار می‌رود. وجود این عوامل برای بهره‌وری، بازدهی و سودآوری و بهبود کیفیت کار سازمان اهمیت حیاتی دارد.

به چه طریق می‌توانیم TQM را اجرا کنیم تا در هر سازمان ثمربخش واقع شود؟ بهترین استراتژی پیشنهادی، درک و ارزیابی دائمی پنج عنصر سازنده آن از لحاظ سودآوری، بهره‌وری، توانایی و کیفیت به منظور بررسی ظرفیت و عملکرد کنونی آن است. تشخیص این نکته اهمیت دارد که همه شیوه‌های مربوط به بهبود کیفیت، همواره به افزایش و بهبود کیفیت منتهی نمی‌شود، زیرا هر سازمان باید با فشارها و مانع‌های مختلف ناشی از مدیران، کارکنان و محیط و شرایط مواجه شود. و در این گیرودار است که سازمان می‌تواند برنامه‌ای از پیش تنظیم شده‌ای را متناسب با عملکرد، منابع، توانایی و نیازهای کنونی خود برگزیند.

سازمانها همچنین برای انجام کار گروهی باید برنامه‌ی استراتژیک خاصی داشته باشند. سازمانها با دخیل ساختن کارگزینی، از ابتدای روند بهبود کیفیت، می‌توانند در انتخاب اعضای گروهی که مدیرانشان بتوانند در آنها ایجاد انگیزه کنند و به مواردی فراتر از صلاحیتهای اعضای گروه، از جمله شخصیت، مهارت گوش دادن و توانایی کار گروهی توجه کنند، موفق شوند. مقصودم یافتن و پرورش کارکنانی دلسوز و برخوردار از احساس مسؤلیت است که حاضر به کار کردن در نهایت تلاش و سختکوشی باشند و نسبت به همکاری با دیگران در حوزه فعالیت خود و برای دستیابی به هدفهای سازمان متعهد باشند. موفقیت در اعمال کار گروهی مستلزم تغییر فرهنگ سازمانی است و برای آزاد کردن نیروی کار گروهی می‌توان از تاکتیکی ده نکته‌ای استفاده کرد.

با وجود این، TQM نمی‌تواند یک شبه راه موفقیت را طی کند. روند بهبود ثابت و پایدار سیستم تولید محصولها و خدمات نگرش و تفکری است که نیازمند منطبق ساختن کار گروهی با پنج اصل بنیادین TQM است. حصول این نتیجه مستلزم انتخاب

شیوه‌های خاص و کارآمد ساختن آنها به منظور اجرای فعالیتهای حیاتی، دقیق و متمرکز TQM در روند تولید و مرحله‌های آماده‌سازی است.

کلید موفقیت و برتری هر شرکت و سازمان تعهد و مسوولیت‌پذیری کارکنان آن و هماهنگ کردن تلاشهای آنان در جهت بهبود کار در بخشهای گونه‌گون و تطابق این فعالیتهای با نیاز مشتریان و کارکنان است. این کار سبب افزایش رضایت کارکنان و افزایش درآمدهای شرکت خواهد شد و نتایج مالی مساعدی به بار خواهد آورد. 



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی