

مدیریت کیفیت فراگیر

ترجمه: مرتضی عظیمی

مدیریت کیفیت فراگیر، (TQM) نظام یکپارچه‌ای از اصول، روشها، و بهترین شیوه‌هاست که چارچوبی را برای حصول برتری در هر چیزی، فراهم می‌آورد.

مرور کلی

ریشه مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) باز می‌گردد به آموزه‌های دراکر، ژوران، دمی‌نگ، ایشی کاوا، کروسبی، فین باوم و افراد بی‌شمار دیگری که بررسی کرده، عمل کرده و کوشیده‌اند تا فرایند مدیریت سازمانی را اصلاح کنند. TQM مجموعه‌ای از اصول، روش، فرایند، و بهترین شیوه‌هایی است که در طول زمان مفید بودن خود را به اثبات رسانده است. اکثر سازمانهای در سطح جهانی بسیاری از رفتارهایی را به معرض نمایش گذارده‌اند که نوعاً با TQM شناخته می‌شوند.

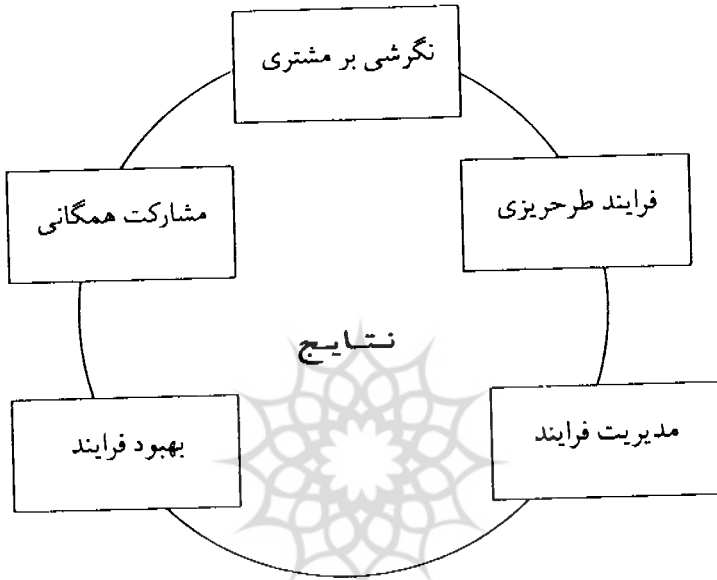
هیچگاه دو سازمان به یک روش TQM را اجرا نمی‌کنند. هیچ دستورالعملی نیز برای موفقیت سازمان وجود ندارد، با این حال، الگوهای مهمی از TQM وجود دارد که سازمانها می‌توانند از آن استفاده کنند که عبارتند از: جایزه پشتکار دمی‌نگ^۱، معیار مالکوم بالدريج برای برتری عملکرد^۲ مؤسسه اروپایی مدیریت کیفیت^۳، و استانداردهای

1. Deming Application Prize
2. Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence
3. European foundation for quality management (EFQM)

مدیریت کیفیت ایزو!

هرسازمانی که بخواهد عملکرد خود را ارتقا بخشد، می تواند با انتخاب یکی از این الگوها و انجام خود - ارزیابی، به خوبی از آن بهره ببرد.

ساده ترین الگوی TQM در شکل در پی آمده نشان داده شده است.



این الگو با شناخت نیازهای مشتری آغاز می شود. سازمانهای TQM دارای فرایندهایی می باشند که به طور مداوم اطلاعات مربوط به مشتری را جمع آوری و تجزیه و تحلیل کرده و بر روی آن اقدام می کنند. اغلب دامنه این فعالیتها تا شناخت مشتریان رقیب نیز پیش می رود. گسترش دامنه شناخت کامل از نیازهای مشتری، به سازمانهای TQM کمک می کند تا رفتار بعدی مشتری را پیش بینی کنند.

سازمانهای TQM، شناخت از مشتری را با اطلاعات دیگر در هم می آمیزند و با

کمک فرایند طرحریزی، اقدامات را در سراسر سازمان هماهنگ می‌کنند تا بر فعالیتهای روزمره مدیریت کنند و بدین وسیله به اهداف آتی دست یابند. طرحها در فواصل دوره‌ای معین بازبینی شده و در صورت لزوم تطبیق داده می‌شوند. فرایندهای طرحریزی مانند چسبی عمل می‌کند که تمام فعالیتهای TQM را به یکدیگر می‌چسباند.

سازمانهای TQM می‌دانند که رضایت مشتری در صورتی جلب می‌شود که کالا و خدماتی را دریافت کنند که نیازهای آنان را برآورده سازند، ب موقع ارسال شوند، و به همان اندازه که می‌ارزند قیمت داشته باشند. سازمانهای TQM از روشهای مدیریت فرایند در جهت توسعه فرایندهایی که از لحاظ هزینه کنترل می‌شوند، استفاده می‌کنند که این روشها پایدار بوده و قادر به برآوردن نیازهای مشتریان می‌باشند.

همچنین سازمانهای TQM می‌دانند عملکرد استثنایی امروزه، ممکن است در آینده عملکردی غیرقابل قبول باشد، لذا از مفاهیم بهبود فرایند استفاده می‌برند تا هم از مزایای پیشرفت بهره‌برند و هم به پیشرفت مستمر دست یابند. حتی بهبود فرایند نیز از نظام TQM تحصیل می‌شود.

آخرین الگوی TQM، مشارکت همگانی است. سازمانهای TQM به این نکته واقفند که همکاری توسط افراد صورت می‌پذیرد و سرآغاز آن نیز رهبری است. در سازمانهای TQM، مدیریت ارشد مسئولیت پیاده‌سازی، پرورش، و اصلاح تمام فعالیتهای TQM را می‌پذیرد. مدیران ارشد مطمئن می‌شوند که افراد به خوبی آموزش دیده باشند، توانا باشند و فعالانه در جهت رسیدن به موفقیت‌های سازمان شرکت جویند. مدیریت و کارکنان با همکاری یکدیگر محیط توانمندی را خلق می‌کنند که در آن محیط، افراد دارای ارزش می‌باشند.

تمام عوامل و عناصر الگوی TQM در جهت رسیدن به نتایج، با یکدیگر تعامل دارند.

حال باید دید مهندسی کیفیت فراگیر (TQE) چه کمکی می‌کند؟

قابلیت اصلی TQE در حوزه هوشین کانری^۱، مدیریت فرایند، و بهبود فرایند واقع است. لیکن با استفاده از نتایج TQE و خدمات آموزشی، سازمان شما می تواند اقدام به پیاده سازی و استفاده از مفاهیم TQM کند.

هوشین کانری مستقیماً از میزان طرحریزی الگوی TQM حمایت می کند. اجرای هوشین کانری در درون سازمان شما معمولاً نخستین گام در جهت یکپارچه سازی کامل TQM می باشد، چرا که اولین طرحی که به وجود می آید، «اجرای TQM» است. صرف نظر از رشد یافتگی TQM در سازمان، اجرا و پیاده سازی فرایند طرحریزی هوشین کانری، به سازمان شما این امکان را می دهد که عوامل ضروری موفقیت را تعیین کنید، اجرای آن را برنامه ریزی نمایید، مالکیت را تعریف کنید، روند پیشرفت را دنبال کنید، و به نتایج دلخواه برسید. دستنامه هوشین TQE^۲، فرایند هوشین کانری را تبیین می کند و دستورالعمل گام به گام را ارائه می دهد. همچنین از این دستنامه به عنوان متنی هم برای آموزش در محل^۳ و هم برای آموزش متکی بر شبکه^۴ استفاده می شود تا شما و تیمتان را برای حرکت سریعتر، ارتقا بخشد. برای آنکه هوشین به طور کامل اجرا شود، TQE، نرم افزارهای شبکه ای و کامپیوتری ارائه می دهد تا از کاربرگ ها کاسته و ساختاری را برای فرایند طرحریزی فراهم آورد. این نرم افزار کمک می کند تا طرح هوشین به جای آنکه سندی باشد که گرد و خاک بخورد، به صورت روش مدیریت در آید. اجرای هوشین کانری می تواند گام بزرگی به سوی تبدیل شدن به سازمان رشد یافته TQE باشد.

به منظور کمک به سازمانها در اجرای مفاهیم مدیریت فرایند و بهبود فرایند، TQE اقدام آموزش در محل و شبکه ای می کند. در این جلسات آموزشی، افراد می آموزند که چگونه از ابزار اساسی کیفیت به منظور مدیریت و بهبود فرایندها بهره ببرند. افراد به محض شناخت این ابزار اساسی، می توانند مشخص نمایند که فرایندهایشان می توانند

1. Hoshin Kanri
3. On - site Training

2. TQE's Hoshin Handbook
4. Web - based training

نیازهای مشتریان را برآورند. و اگر چنین باشد آنان می‌دانند که چگونه فرایند را به گونه‌ای استاندارد کنند که از عملکرد ثابت و قابل آن اطمینان حاصل کنند. در غیر این صورت، افراد درخواست خواهند یافت که چگونه از الگوی PDCA برای آغاز بهبود فرایندها بهره ببرند، به طوری که نیازهای مشتریان را پاسخ دهند. اگر می‌خواهید از میزان مهارت خود در به کارگیری ابزار اساسی کیفیت آگاه شوید، به این آزمون پاسخ دهید و نتیجه را ببینید.

آگاهی از چگونگی کاربرد ابزار کیفیت، به افراد سازمان کمک می‌کند تا مسئولیت فرایندهایی را که مدیریت می‌کنند، برعهده بگیرند. به طور کلی، این ابزار به هر کسی کمک می‌کند تا حدود ۸۰ تا ۹۰ درصد، فرایندهایی را که مدیریت می‌کند شناخته و به طور مداوم آن را بهبود بخشد. برای ۱۰ تا ۲۰ درصد دیگر فرایندها که به ابزار پیچیده‌تری نیاز دارد، TQE نیز برنامه‌هایی را برای طراحی تجربیات در اختیار می‌گذارد. این کلاس (مجموعه)، روشهایی را که سازمانهای TQM به کار می‌برند، به مهندسان و متخصصان یاد می‌دهد تا به بهبود همه جانبه فرایند دست یابند. همچنین محصولات و خدمات آموزشی TQM، می‌تواند به سازمانتان کمک کند تا به یک الگوی قاعده‌مند TQM تبدیل شود.



پژوهشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی