

چگونه می توانیم پیشرفت خود را مورد سنجش قرار دهیم؟*

۱/۳ آنان راضی هستند، بسیار متعجب شدند. چرا مشتریان با این دید به آنها نگاه می کنند؟ بسیار ساده است! زمان چرخه ترتیب تحویل اسف بار است و مدت ۲/۵ سال است که این مسأله اصلاح نشده است. در این مدت، شرکت به اندازه کافی به مشتریان نزدیک نشده (با آنها ارتباط برقرار نکرده) تا متوجه این مسأله باشد که معیار پیروزی در دادوستد، تغییر کرده است.

زمانی که آرمان نهایی مشخص شد، احتمالاً لازم می شود که ارزیابی حوزه های مقصد که در شکل ۱ نشان داده شده است، نقطه تمرکز قرار

ملاکهای مورد استفاده برای سنجش باید منعکس کننده محتوای حوزه هایی باشد که آرمان یا دیدگاه نهایی را پوشش می دهند، از جمله:

- رضایت مشتری
- کارآیی - سوددهی
- کیفیت خدمات - تولید
- اعتبار کارکنان

در واقع، ملاکها باید نشان دهنده پیشرفت و بهبود در تمامی این سطوح باشند. ارزیابی، ثبت و بازننگری پیشرفت امور، یکی از ضرورت های

اساسی در تمام برنامه های کیفیت جامع است. بخشها، گروهها و افراد باید نسبت به چگونگی کاری که انجام داده اند، میزان پیشرفت خود و حدود نزدیک شدن به اهداف، شناخت داشته باشند. برای چنین منظوری لازم است در تمام سطوح سازمان، اهداف مورد نظر در حد امکان صراحت و روشنی داشته و مورد تأکید و موافقت قرار گیرند.

توانایی سوددهی TQM، یکی از مهمترین معیارهای

ارزیابی است و در مورد سنجش میزان رضایت مشتری نیز، به همین اندازه حایز اهمیت است.

سوال: میزان رضایت مشتری را چگونه تعیین می کنند؟ پاسخ: به همان طریقی که مشتری آنها تعیین می نماید. حال به این نتیجه می رسیم که کیفیت را مشتری مشخص می کند و سازمان باید دقیقاً آنها را تأیید کند (با معیار پیروزی در داد و ستد). مشتری از طریق همین معیارها شما را ارزیابی می کند. بر این اساس شما ویژگیها و محدودیتها را باید مورد سنجش و بازننگری قرار دهید. اگر سیستم اطلاعاتی فعلی شما نتواند چنین آمارهایی ارائه کند، لازم است سیستم را تغییر دهید.

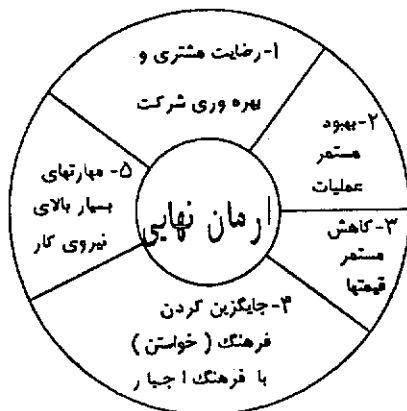
در این خصوص مثالی می زنیم. سازمانی داریم که بر اساس معیارهای خود، کالای ویژه خود را به صورتی مطلوب آرایه می دهد. توجه دقیقی به کیفیت دارد، قیمتها رقابتی است، کارمندان برخوردار بسیار محترمانه ای با مشتری دارند و تولیدات در تاریخ دقیق و بموقع تحویل می شود. با این حال، زمانی که متوجه شدند ۲/۳ از مشتریان اصلی آنها، تذکراتی درباره نامرغوب بودن کالا می دهند و فقط

قابل توجه مدیران

برای سنجش میزان رضامندی مشتریان باید با آنها صحبت کنید و موارد زیر را شناسایی نمایید:
آنها چه خواسته ای دارند؟
چگونه شما را ارزیابی می کنند؟
بهرتر است چه کاری انجام دهید و در صدد اجرای مطلوبتر چه کاری باشید؟

گیرند. در اینجا، نگاهی گذرا بر هر یک از این حوزه ها خواهیم داشت،

۱- ارزیابی رضایت مشتری و بهره وری شرکت



رضایت مشتری و بهره وری شرکت، با یکدیگر ارتباط مستقیم دارند. اگر رضایت مشتریان تأمین نشود، آنها را از دست خواهید داد

و همین امر اثر معکوسی بر بهره وری خواهد داشت. سود همواره بطور سنتی یک نشانه کلیدی موفقیت محسوب شده است و در واقع چنین هم هست. معمولاً عمل و عکس العمل بانکها، سهام داران و شهروندان، فعالیتی در سازمانهای مالی است که سود، عامل کلیدی آن محسوب

همان طور که ملاحظه می شود، محور عمودی (زمان پاسخ) به دو قسمت واکنشی تقسیم شده است. اگر این سازمان، سریعتر مورد بازنگری قرار گیرد، رقابت مبتنی بر زمان، یک عامل شاخص در پیروزی و ابقای مشتری خواهد شد و در نتیجه با پیکان کوتاهتر، تأثیر بیشتری بر مشتری و شرکت خواهد داشت. هدف از پرداختن به TQM کاهش هزینه های اجرایی و زمان پاسخ به مشتری بر اساس نیازهای اوست. این مسئله در شکل ۳ نشان داده شده است.

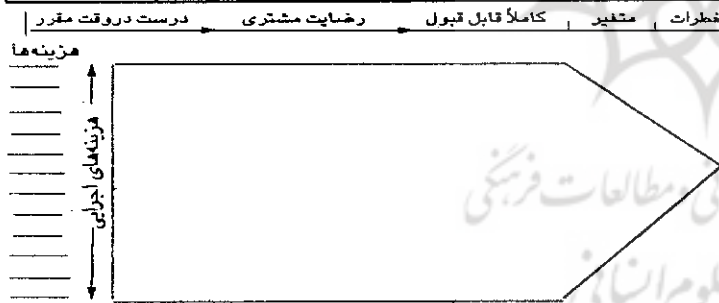
قابل توجه مدیران

بر اساس آنچه گفته شد، متوجه می شویم که استفاده از این الگو، در تعیین موارد زیر، برای مدیران سودمند است:

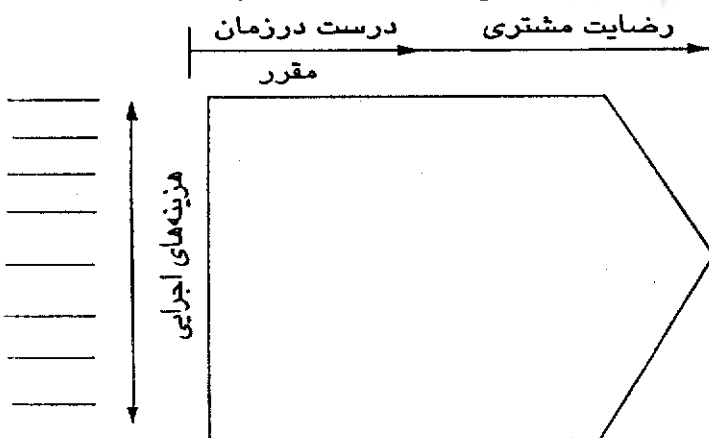
الف - تعیین جزئیات هزینه های اجرایی کار و همین طور عناصری که زمان پاسخگویی به مشتری را طولانی می کنند.

ب - زمان پاسخگویی سازمان به گونه ای قابل رؤیت.

در شکل ۴ چگونگی وضع فعلی نشان داده می شود. شکل ۵ مشخص می کند که چگونه می توان اقدام کرد. پس از این، مدیران برای اجرای یک استراتژی که آنها را از وضع فعلی به شرایط مطلوب سوق دهد، نیاز به مقداری کمک خواهند داشت. این نمونه برای استفاده در یک بخش یا سازمان، می تواند مفید واقع شود.



شکل ۴ سازمان در حال حاضر

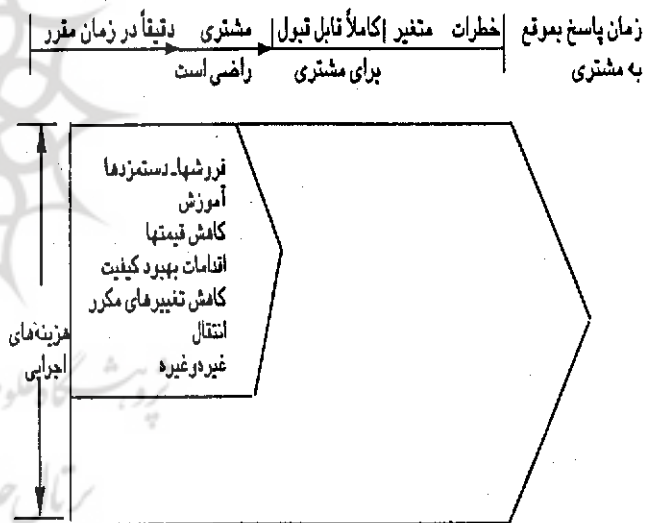


شکل ۵ سازمان آن گونه که می تواند باشد

می شود. اصولاً استدلال بر این است که یکی از بزرگترین نشانه های عدم توانایی کارکنان یک سازمان، عدم سود دهی است.



شکل ۲ یک سازمان وسیع و بی تحرک



شکل ۳ یک سازمان محدود، با انگیزه و سریع

۲ - سنجش مداوم بهبود عملکرد

برای روشن شدن مسأله، یک سازمان سنتی یا فاقد TQM را در نظر بگیرید، این سازمان، در بخش خدمات خرده فروشی، صنعت و بخش عمومی بطور یکسان کاریری دارد.

شکل ۲ سازمانی را به تصویر می کشد که در تمام عوامل مشترکی که زیر پوشش هزینه های اجرایی قرار دارند، بسیار حجیم است و در عین حال، رخوت و بی علاقه در آن مشهود می باشد. این سازمان، از طریق یک پیکان بلند مشخص می شود، به جای استفاده از پیکان کوتاه.

۳- ارزیابی مستمر کاهش قیمت‌ها

کاهش قیمت یکی از مسایل فوق العاده مهم است (البته فقط شامل تولیدات صنعتی نمی شود بلکه میانگین قیمت برای هر مشتری را در بر می گیرد) داشتن مقاصد روشن در عمل، برای تمام افرادی که در امر تجارت هستند، از اهمیت خاصی برخوردار است (باید توجه کرد که مقاصد در سطح پیش پا افتاده تنظیم نشود) و شناخت عملکردهای اجرایی مختلف این اهداف، نیاز به بازنگری منظم دارد.

بسیاری از اقدامات بر تعیین قیمت تأثیر می گذارند. حال در اینجا دو الگوی محدود کننده هزینه های اجرایی و زمان پاسخگویی به مشتری ارابه می شود. بی تردید تلاش برای بررسی این مسائل، تأثیر بسیار عمیقی بر قیمت‌ها دارد. مسأله ضایعات بر قیمت‌ها مؤثر است اما حذف ضایعات به خودی خود رخ نخواهد داد، بلکه نیاز به برنامه ریزی دارد. پس از تنظیم اهداف، اقدامات شکل می گیرند و مدیران و کارکنان در سراسر سازمان به صورتی اجتناب ناپذیر، شامل این اقدامات می شوند. بنابراین، این مسأله صرفاً مربوط به کارکنان حسابداری نیست که احتمالاً فقط ارقام را در روی کاغذ به حرکت در می آورند در حالی که واقعیت بر جای خود ثابت مانده است.

ضایعات، اشکال گوناگونی دارد اما تمامی آنها در نهایت بر عملکرد های سازمان تأثیر خواهند گذاشت:

- مواد اولیه ضایع شده
- فضای هدر رفته
- زمان تلف شده
- تلاشها و حرکت‌های بی مورد
- نیروی انسانی تلف شده
- طرح‌های بیهوده
- هزینه های تلف شده

تمام موارد فوق باید مدنظر قرار گیرند و برای بهبود آنها در سراسر سازمان، برنامه ریزی شود.

صرفه جویی و کاهش هزینه ها همچنین می تواند در مواردی صورت گیرد که وجوه هزینه شده قابل برگشت نیستند. در این خصوص به جنبه هایی مانند خطاها، اشتباهات و دوباره کاریهای اشاره میکنیم که TQM بطور قابل توجهی در کاهش آنها مؤثر است و از نقطه نظر تئوریک، حذف این اشتباهات را هدف قرار می دهد.

افرادی که راجع به سایر مواد اصلی TQM مطالعاتی دارند، تشخیص می دهند که بسیاری از سازمانها، با استخدام بازرسان کیفیت، در جهت سقوط خودگام بر می دارند. وجود بازرسان فراوان، اغلب به معنی

ارسال این پیغام به کارکنان است که ما، به عنوان یک شرکت، انتظار داریم که افراد دچار اشتباه شوند. زیرا بازرسانی در اختیار ما هستند که این اشتباهات را تفتیش می کنند. بنابراین از هر کس، در هر کجا، احتمالاً دوباره کاری و اشتباه سر میزند.

هدف از این بحثها، انتقاد از برخی بازرسیهایی که در فرآیندهای موجود انجام می شود، نیست، بلکه این کار حتی نوعی پیش بینی احتیاطی محسوب می شود، زیرا هنوز حوزه های زیادی برای کاهش تعداد بازرسان منتخب وجود دارد و در بسیاری موارد نیز این مسأله منجر به افزایش مسوولیت‌های فردی می شود. مسوولیت‌های فردی و گروهی در صورتی که کاملاً شناخته شده باشند در وهله اول به معنی ریشه کن کردن و حذف اشتباهات یا رساندن نقایص به نقطه صفر می باشند. بحث‌های زیادی در این خصوص وجود دارد، مثلاً آیا رسیدن به مرحله بدون نقص یا خنثی، نشانه تشخیص برای کمک به دادوستد است یا خیر؟ گرچه از مباحث منطقی خارج شده ایم اما در هر حال این نقطه نظرات، تذکری برای کاهش خطاها است و در مورد فعالیت‌های مربوط به کاهش هزینه ها، می توان ثابت کرد که با تذکر این موارد، افراد در همان مراحل اولیه، کار خود را درست انجام خواهند داد.

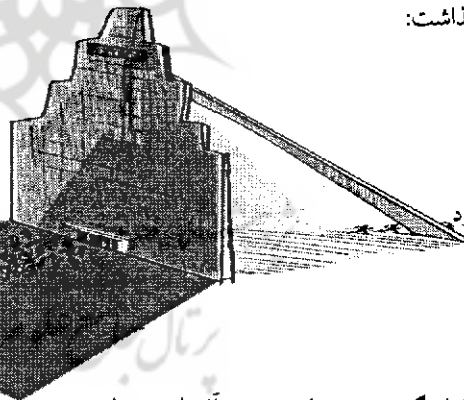
بررسی کاهش مستمر واحد هزینه ها، حداقل در سه بخش جداگانه به

عنوان یک ضرورت محسوب می شود:

- ۱- کاهش واحد هزینه فرآیندها و روشها به صورت روزانه، این مسأله معمولاً بیانگر کاهش اقدامات اجرایی مستمر است که قبلاً مورد بحث قرار گرفت.

۲- بررسی فعالیت‌های مربوط به بهبود کیفیت در پروژه هایی که کاملاً مشخص هستند و برای مشکلات ویژه / بخش‌های هزینه، طرح ریزی شده اند از جمله:

- کاهش ضایعات ثابت به این ترتیب: (۱) ۲۵٪ در شش ماه (۲) ۵۰٪ در دوازده ماه (۳) ۹۰٪ در چهارده ماه
- افزایش تولید به میزان ۶۰٪ طی دوازده ماه آینده
- دو برابر کردن استفاده از دستگاه ساده چاپ دستی و کاهش هزینه های پرداختی به چاپگرهای خارجی به میزان ۳۰ درصد.



۵ - ارزیابی نیروی کاری ماهر

ارزیابی نهایی مهارت شامل بررسی این موضوع است که: آیا فرد مورد نظر می تواند کار خود را منطبق با استاندارد مورد نیاز انجام دهد؟ این سوال، موضوع اساسی سیستم ارزیابی محسوب می شود. ما بارها ناظر بوده ایم که دستیابی به موفقیت در بسیاری از سازمانها نسبت مستقیمی با اثربخشی گروههای کاری آن سازمان دارد. بازدهی مؤثر گروهی از طریق انعطاف پذیری اعضا و مهارتهای بالای آنان در بیش از یک وظیفه، افزایش پیدا می کند. موفقیت سازمانها صرفاً مربوط به تشویق فعالیتهای آموزشی نیست بلکه ارزیابی آموزشها نیز به همان اندازه حایز اهمیت می باشد. در شرکتهایی که از TQM استفاده می کنند، انتظار داریم با مدیرانی مواجه شویم که برای تعلیم دادن به افراد خود وقت

قابل توجه مدیران

بین مشاغل خاص و سطوح برجسته مهارتها، یک ارتباط آشکار وجود دارد، بنابراین در عملکردهای شغلی، باید کار را با یکدیگر انجام داد نه به جای یکدیگر. در TQM یک شغل ویژه، به عنوان یک کار پویا تعریف می شود که داریم در حال تحول است.

صرف می کنند، با برنامه های پیشرفت موافقت دارند و یادگیریهای اعضا را پاداش می دهند.

امید داریم با توضیحاتی که به صورت مختصر ارائه شد، متوجه شده باشید که ارزیابی پیشرفت سازمان در نیل به آرمانهای خود، یک ضرورت حتمی است و این ارزیابی باید تمام عوامل کلیدی یا ویژگیهای آرمان را منعکس نماید.

برای تهیه کتاب با دفتر ماهنامه مکاتبه و تعداد مورد نیاز را قید فرمائید.

ناشر: دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی

قیمت کتاب: ۶۰۰ تومان

* هیئت تحریریه ماهنامه کتاب آموزش مدیریت کیفیت جامع را به علاقمندان معرفی می نماید. این اثر را دبوید جفریز، بیل اوتز و پیتر رینولدز تألیف و آقایان دکتر حسین کاکویی، دکتر غلامرضا انصاری، فریده همتی و گیتا ضیغمی؛ آنرا ترجمه کرده اند. همچنین دکتر اصغردادخواه مقاله ای از آنرا انتخاب کرده است.

امیدواریم شرکتهای علاقه مند به TQM با تهیه این کتاب گامی مؤثر در افزایش کیفیت محصولات و خدمات بردارند.

• زمان بندی مجدد برنامه تعمیرات به صورتی که تعمیرهای مکرر گذشته تا ۶۰٪ کاملاً قطع شود و در عین حال برنامه تعمیر به اندازه کافی اثربخش باشد.

• سازماندهی مجدد بخش اجرایی مرکزی به صورتی که هزینه های حمل و نقل تجهیزات تا ۱۵٪ در شش ماه کاهش یابد بدون اینکه هزینه های پرسنلی بیش از ۳٪ افزایش داشته باشد.

۳- سهم کردن اعضای سازمان در برنامه های تجاری. مدیران باید با همکاری یکدیگر اهداف مهم را تنظیم کنند و سپس اعضای سازمان را برای دست یابی به اهداف، یاری دهند.

۴ - ارزیابی فرهنگ «خواستن» به جای فرهنگ «اجبار»

بی تردید گسترش فرهنگ «خواستن و اختیار» یکی از مهمترین جنبه های TQM و از عوامل مهم موفقیت یا شکست برنامه است.

در ارزیابی تغییرات فرهنگی، سهم کردن اعضا در تمام امور شغلی از اهمیت خاصی برخوردار است. در این زمینه استفاده از تکنیکهای زیر سودمند خواهد بود:

• بررسی نگرشها، قبل و بعد از تغییر

• تهیه پرسشنامه هایی در مورد روش مدیریت

• مصاحبه ها

• بحثهای گروهی

این متغیرها، اطلاعات کیفیتی مفیدی ارائه خواهند داد. یکی دیگر از روشهای کارآ در اندازه گیری تغییرات فرهنگی، سنجش نوسانات و تغییرات در سطوح زیر است:

• بیماری

• غیبت

• سطح کارایی گروه

• تعداد نظرات پیشنهادی

• تعداد افرادی که ترک خدمت کرده اند.

• تعداد افرادی که متقاضی پیوستن به گروه هستند.

• تعداد افرادی که تقاضای تعیین قیمتها را دارند.

• سطح حمایتها در رابطه با برنامه های ورزشی، حوادث اجتماعی و غیره.

این آمارهای کمی، منبع موثقی هستند که نشان می دهند آیا رفتار ما با کارکنان مبتنی بر ارزش و احترام نسبت به آنان بوده و یا مغایر با چنین دیدگاهی رفتار کرده ایم.