

## فرضها و اصول مدیریت جامع کیفیت

از: علی غلامی

مدیریت جامع کیفیت بر روی تعدادی فرضها و اصول استوار است که آن را از سایر رویکردهای مدیریتی متمایز می کند. این فرضها و اصول عبارتند از:

۱. فرایندها و سیستمها منشأ بیشتر مشکلات مربوط به کیفیت می باشد.

سازمانها شامل سیستمها و کارکنان می باشند. عملکرد کارکنان تحت تأثیر تعامل همه اجزا و عناصر سیستمها است. مواد، تجهیزات، نیروی انسانی، سیاستها، روشهای کاری و بالاتر از همه فرهنگ سازمانی که تیلور ارزشها است، بر نحوه ارائه خدمت تأثیر می گذارد. برآوردی محتاطانه ۹۰ درصد مشکلات را ناشی از سیستمها و ۱۰ درصد را مربوط به کارکنان می دانند (دمینگ ۹۶ درصد مشکلات را مربوط به سیستمها و فقط ۴ درصد آنها را ناشی از کارکنان می دانست). کسب دیدگاه سیستمیک به ما کمک می کند تا بتوانیم مشکلات مربوط به سیستم را از مشکلات مربوط به کارکنان افتراق دهیم.

۲. اگر عملکرد فرایندها و سیستمها درست باشد، محصول یا خدمت بدون نقض خواهد بود.

ارتقای واقعی عملکرد یک سازمان با درک کامل عملکرد فرایندها و سیستمها و اصلاح دائمی آنها، بر مبنای اطلاعات تولید شده توسط خود فرایندها و سیستمها امکان پذیر است. ممکن است سوال شود که صلاحیتهای حرفه ای کارکنان چه نقشی در ارتقای کیفیت دارد. بدیهی است که صلاحیتهای حرفه ای کارکنان حائز اهمیت است ولی ارزیابی عملکرد آنان باید جزئی از عملکرد فرایندها و سیستمها باشد تا تأثیر مثبت داشته باشد؛ زیرا بدون توجه به کارایی فرایندها و سیستمها، نمی توان عملکرد کارکنان را ارزیابی کرد. ریشه مشکلات در سیستمها است؛ اگر سیستمها درست عمل کنند عملکرد کارکنان بهبود خواهد یافت.

۳. ارتقای کیفیت فرایندی است که پایان ندارد.

ارتقای کیفیت جریانی است که آغاز دارد ولی پایان ندارد. از یک طرف سازمانها باید به نیازها و انتظارات در حال تغییر مشتریها پاسخ بگویند و از طرف دیگر اجرای فرایندها و سیستمها در تعامل دائمی و پویا هستند؛ بنابراین این همواره می توان فرصتهایی را برای ارتقای فرایندها و سیستمها پیدا کرد.

۴. مشتری تعیین کننده نهایی کیفیت است.

باید محور همه تلاشها و اقدامات یک سازمان پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریهای داخلی و خارجی باشد. در اینصورت مشتریهای داخلی (کارکنان و مدیران) علایق و خلاقیتها و استعدادها را در مسیر ارتقای عملکرد فرایندها و سیستمها و یافتن راههای بهتر و موثرتر به کار می گیرند. از طرف دیگر گشوده شدن باب گفتگو با مشتریهای خارجی به ارتقای مستمر کیفیت خدمات منجر می شود. هر کاری بدون در نظر گرفتن نیازها و انتظارات مشتریها (داخلی و خارجی) اگر چه ممکن است از نظر مدیران کاری مفید و بدون نقض باشد ولی در واقع فاقد ارزش می باشد.

۵. اجرای مدیریت جامع کیفیت به تعهد کامل سازمانی نیاز دارد.

بدون تعهد مدیران ارشد و همه مدیران اجرایی، اتفاقی نخواهد افتاد یا اگر اتفاق افتاد، دوام پیدا نخواهد کرد. باید مدیران شخصاً مسوولیت مدیریت جامع کیفیت را به عهده بگیرند. اولین چیزی که باید اتفاق افتد این است که رهبران فکری سازمان از مدیریت جامع کیفیت درک درست و یکسانی پیدا کنند، سپس باید محیطی به وجود آورند که تغییر و ارتقا در آن ممکن باشد بدین معنی که هر کس هر روز در اندیشه ارتقا باشد. ارتقای فرایندها و سیستمها با کار روزانه کارکنان ادغام شود، یعنی ارتقا تبدیل به یک ارزش شود و جز عاداتها قرار گیرد فقط در چنین شرایطی است که کارکنان به کمال توانایی خود دست می یابند و سازمان چنان توانایی و ظرفیتی پیدا می کند که جلوتر از نیازها و انتظارات مشتریهای خود حرکت کند.

۶. کارکنان کلید موفقیت اجرای مدیریت جامع کیفیت می باشند.

اگر چه کارکنان سهم بسیار اندکی در مشکلات مربوط به کیفیت دارند، ولی نقش بسزایی در ارتقای کیفیت به عهده دارند. کارکنان سرمایه اصلی سازمان می باشد آنان کارها را انجام می دهند بنابراین مشارکت آنان در تحقق مدیریت کیفیت امری حیاتی است. اگر نزدیکترین افراد به فرایندها در تحلیل عملکرد و تصمیم گیریهای مربوط به ارتقای آنها دخالت داشته باشند، ارتقای مستمر کیفیت عملی خواهد شد. مشارکت کارکنان حاکی از وجود یک جو مناسب فرهنگی می باشد که می تواند همه کارکنان را در راستای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریها بسیج نمایند.

۷. اجرای موفق مدیریت جامع کیفیت محتاج کار تیمی و همکاری است.

کار تیمی یکی از مشخصات کلیدی مشارکت است و بدون آن کسب تعهد و جلب مشارکت افراد مشکل خواهد بود. کار تیمی علاوه بر ترغیب مشارکت افراد هماهنگی و همکاری واحدهای سازمانی را نیز ممکن می سازد. با استقرار تیمهای ارتقا روی فرایندها سد بین واحدهای تولید یا ارائه خدمت از بین می رود؛ ارتباط بین آنها تسهیل می شود و کارها سریعتر انجام می گیرد؛ بتدریج از ارتفاع هرم سلسله مراتبی سازمان کاسته می شود و قدرت تصمیم گیری و اقدام از رأس هرم به قاعده آن منتقل می شود.

۸. مدیریت جامع کیفیت متکی بر سنجش عملکرد می باشد.

سنجش و ارتقای کیفیت بهم گره خورده اند و هر یک، یک روی سکه می باشد؛ بنابراین ارتقای کیفیت بدون سنجش معنی ندارد. باید عملکرد فرایندها بطور مستمر و بر اساس نشانگرهای کلیدی سنجش و ارتقا داده شوند. هر سنجش باید در راستای ارتقای عملکرد و پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریهای داخلی و خارجی

باشد. اگر چه سنجشهای درونی و بیرونی مکمل هم می باشند، سنجشهای بیرونی به دلیل انتقال بر داشتهها و دیدگاههای مشتریها به درون سازمان حائز اهمیت بیشتری است.

۹. پیشگیری از بروز نقض کلید دستیابی به کیفیت است.

در سازمانهای سنتی بیشترین وقت مدیران و کارکنان صرف حل مشکلاتی می شود که هر روز اینجا و آنجا به وجود می آید و کمترین توجهی به ریشه مشکلات نمی شود. عبارت «مشکلات تمام شدنی نیستند» یک عبارت رایج در میان مدیران سنتی است. در سازمانی که در آن مدیریت جامع کیفیت پیاده شده است حل ریشه ای مشکلات و پیشگیری از آنها در وظایف روزانه کارکنان ادغام می شود. کارکنان با اصلاح و ارتقای فرایندها سرچشمه مشکلات را می خشکانند. ساده کردن روسهای انجام کار استاندارد کردن آنها و کوتاه کردن فرایندها به پیشگیری از بروز مشکلات کمک می کند.

۱۰. اجرای مدیریت جامع کیفیت محتاج برنامه ریزی است.

برنامه ریزی استراتژیک بر مبنای کیفیت از ضروریات انکار ناپذیر برای پیاده کردن مدیریت جامع کیفیت در سازمانها می باشد. برنامه ریزی بلند مدت حاکی از آن است که مدیریت برای استفاده از منابع کامل مدیریت جامع کیفیت ثبات ثبات قدام و عزم راسخ دارد. اولین قدم برای برنامه ریزی تعیین فلسفه وجودی سازمان (برای چه هستیم؟) دور نما (کجا می خواهیم برسیم؟) و رسالت سازمان (چه می کنیم؟) می باشد. وظیفه مهم برنامه ریزی استراتژیک به عهده مدیران ارشد سازمان می باشد.