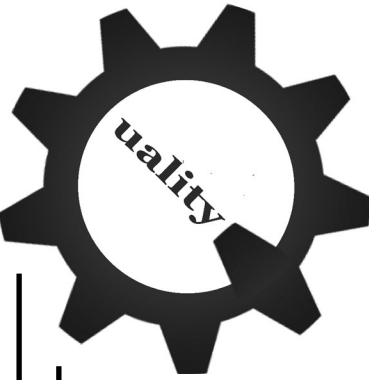


ششمین همایش استانی کیفیت

آبان ۹۳



زمینه‌ای از کوچه‌های تاریک و مغازه‌های کم سر و صدا خریداری می‌کنند. صدایشان هم در نمی‌آید.

همیشه درباره‌ی کیفیت، صحبت کردن آسان است. هر کدام از ما در این حوزه، سخنران‌های خوبی هستیم و استاد این شده‌ایم که در همه‌ی موارد و برای همه‌ی محصولات، کیفیت را بررسی کنیم و انتقادهای جورواجور به یکدیگر تحویل بدهیم.

البته یادمان باشد اگر مشکلی در زمینه‌ی کیفیت یا صنعت داریم، فقط به مسئولین و مدیران ... محدود نمی‌شود. صنعت به کنار، آیا کیفیت در تک تک لحظه‌های زندگی ما جاری است؟! به آن توجه می‌کنیم!؛

مقایسه با فرهنگ هم که قسمتی از فرهنگ شده و از نظر اکثریت جامعه، هر چیز خارجی بهتر از همتای ایرانی آن است. نکته‌ی جالب توجه در این زمینه و سایر زمینه‌های کیفیت هم این است که همیشه خودمان را از بقیه جدا می‌دانیم.

برای پیدا کردن جواب این سوال‌ها و برای رسیدن به یک راه درست در زمینه‌ی کیفیت، همایشی برگزار شده تا در حوزه‌هایی خاص، حرف‌هایی بشنویم و چشم‌هایمان بیشتر به روی زندگی (کاری) باز شود.

ما تافته‌ی جدا بافته هستیم و هر مشکلی هست، از دیگران است. هر چند ایرانی‌ها از درک و شعور بالایی برخوردار هستند؛ ولی اگر کلاه خود را قاضی کنیم، می‌توانیم به راحتی ببینیم که در بحث چشم و هم‌چشمی چه اتفاقاتی که نمی‌افتد. چقدر برند محصولات اهمیت پیدا می‌کند. حتی بیشتر از شخصیت صاحب آن! این روزها دوره، دوره‌ی مارک است! هر چیزی، هر کسی و هر جایی از روی مارک آن شناخته و ارزیابی می‌شود.

عده‌ی زیادی از صنعتگران هم، به جای اینکه روی کیفیت محصول تمرکز کنند؛ در زمینه‌ی تبلیغات و برند شدن، سرمایه‌گذاری‌های کلان می‌کنند و مردمانی هم که کیف پول لاغری در جیب دارند، از مغازه‌های پر زرق و برق و برندهای معروف، آرام می‌گذرند و مایحتاج خود را در هر



برگزاری پنجم دوره همایش کیفیت! آبان ۹۳، ششمین دوره همایش کیفیت!

عرصه‌ی کنونی کسبوکار، تصویری جدید از سازمان ارائه می‌کند که با این نگرش جدید، سازمان مجموعه‌ای از فرایندهایی است که هدف آن‌ها ایجاد ارزش برای مشتری است که مستلزم آن، آفرینش ارزش در خود سازمان است. مفهوم بنیادی تفکر ناب، در ریشه کن کردن اتلاف و آفرینش ارزش در سازمان نهفته است.

تفکر ناب را می‌توان در پنج اصل خلاصه کرد؛ با درک دقیق این اصول و سپس با تلاش برای گره زدن آن‌ها به یکدیگر، می‌توان ضمن به‌کارگیری کامل شیوه‌ها و فنون ناب به راهکاری پایدار در ناب‌سازی سازمان و فرایندهای آن دست یافت. این پنج اصل عبارتند از:

تعیین دقیق ارزش هر محصول معین (Value): نقطه‌ی شروع اساسی تفکر ناب، ارزش است. این تنها مصرف‌کننده‌ی نهایی است که می‌تواند ارزش را تعریف کند و ارزش، تنها هنگامی دارای معنا و مفهوم است که در چارچوب یک محصول معین بیان شود؛ محصولی که نیازهای مصرف‌کننده خود را با قیمتی معین و در زمانی معین برآورده سازد. توجه داشته باشیم که این تولیدکننده است که ارزش را می‌آفریند.

در این اصل دو موضوع بایستی مورد توجه قرار گیرد؛ یکی محصولات معینی است که تولیدکننده منتظر است تا مصرف‌کنندگانی معین، در ازای قیمت معینی آن‌ها را خریداری کنند تا سبب چرخش کسبوکار شرکت باشد و دیگری نحوه‌ی اصلاح عملیات تولید و کیفیت تحویل این محصولات به گونه‌ای است که به‌طور پیوسته از هزینه‌های اصلی آن‌ها کاسته شود. از این رو، تفکر ناب باید با تلاشی آگاهانه آغاز شود. برای تعریف دقیق ارزش در چارچوب محصولاتی معین که واجد قابلیت‌های معینی هستند و در ازای بهایی معین ارائه می‌شوند که حاصل برقراری گفتگو با مشتریان معین است.

شناسایی جریان ارزش محصول (Value Stream): جریان ارزش مجموعه‌ای از کلیه‌ی اعمال

ضروری برای یک محصول معین است. این موضوع شامل همه‌ی فرایندهای تولید محصولات و خدمات (از انگاره تا ورود محصول و خدمات به بازار) را دربر می‌گیرد. شناسایی کل جریان ارزش برای هر محصول معین و گاهی برای خانواده‌ی هر محصول گام بعدی تفکر ناب است. به این طریق وجود حجم بسیار

زیاد اتلاف (Muda) در سازمان بر ملا می‌گردد. نقشه‌ی جریان ارزش، اعمال لازم برای طراحی، سفارش و ساخت یک محصول معین را شناسایی می‌کند.

ایجاد حرکت بدون وقفه در این ارزش (Flow): به‌طور خلاصه شیوه‌های به حرکت درآوردن ارزش عبارتند از:

۱- عطف توجه به یک هدف واقعی، یعنی تمرکز بر یک طرح معین یا یک سفارش معین و یا خود محصول و تحت‌نظر گرفتن آن از آغاز تا پایان.

۲- نادیده گرفتن مرزهای سنتی مشاغل، مسیرهای شغلی، کارکردها و سازمان‌ها تا یک سازمان ناب پدید آید.

۳- بازاندیشی وظایف کاری به این منظور که موداها (Muda) حذف شوند.

این سه مرحله باید هم‌زمان انجام شوند؛ این اصل تمامی ساختارها یا فعالیت‌هایی که موجب مودا (Muda) در جریان تولید می‌شوند و زمان انتظار ساخت را افزایش می‌دهند، شناسایی و حذف می‌کند.

امکان دادن به مشتری تا بتواند این ارزش را از تولیدکننده بیرون بکشد (Pull): به معنای آن است که

هیچ شرکتی در بالای جریان، کالا یا خدماتی را تولید نکند مگر آن که مشتری پایین جریان، آن را خواسته باشد.

بهترین راه برای درک منطق بیرون کشیدن آن است که ابتدا به سراغ یک مشتری واقعی برویم که یک

محصول واقعی می‌خواهد، سپس به عقب بازگردیم و همه گام‌هایی که باید برداشته شود تا محصول مورد نظر به

دست مشتری برسد را مورد بررسی قرار دهیم. این سیستم در تقابل با بیرون راندن (Push) قرار می‌گیرد.

اصل بیرون کشیدن قوانین و قواعد مربوط به برنامه‌ریزی و کنترل موجودی مواد و محصولات (کامل و یا

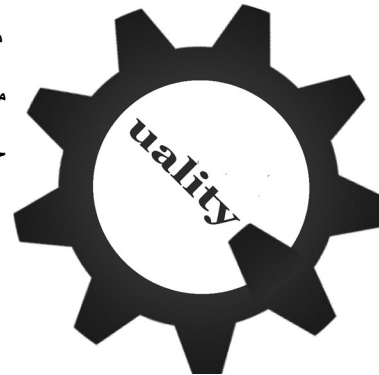
نیمه ساخته)، همچنین نحوه تغذیه خطوط تولید و نحوه‌ی ارتباط کارخانه مادر با تامین‌کنندگان (Supplier)

را دگرگون خواهد نمود. به‌کارگیری تکنیک تولید به موقع (JIT) راه‌گشای کار سازمان‌ها در امکان دادن به

مشتری است تا بتواند این ارزش را از تولیدکننده بیرون بکشد.

تعیین کمال (Perfection): کمال، از بین بردن کامل مودا (Muda) به گونه‌ای که همه‌ی فعالیت‌هایی که

طی جریان ارزش انجام می‌گیرند، ارزش‌آفرین باشند، است.

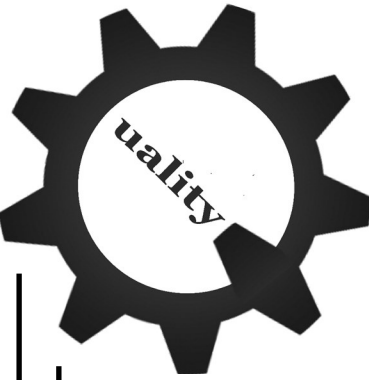


ششمین همایش استانی کیفیت

آبان ۹۳

ششمین همایش استانی کیفیت

آبان ۹۳



چرخه‌ی PDCA برای اولین بار در سال ۱۹۳۰ از سوی "والتر شوارت" مطرح و بعدها توسط ادواردز دمنینگ تبیین و ارائه شد. این مدل چارچوبی برای بهبود فرآیند یا سیستم فراهم می‌کند. هرگاه نواحی قابل بهبود، شناسایی شود، این مدل می‌تواند به عنوان راهنمایی برای پروژه‌های خاص مورد استفاده قرار گیرد.

این چرخه به نحوی طراحی شده است که بتواند به عنوان یک مدل پویا مورد استفاده قرار گیرد؛ به این معنا که آخرین گام تکامل مرحله‌ی قبلی به منزله‌ی اولین گام مرحله‌ی بعدی خواهد بود. با وجود استمرار کیفیت بهبود، فرآیند می‌تواند همواره مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و تغییرات آن مجدداً مورد آزمایش قرار گیرد.

اجزاء تشکیل‌دهنده‌ی چرخه‌ی دمنینگ و مفهوم کلی آن‌ها به شرح ذیل است:

برنامه (plan): عبارت است از تغییر یا آزمایشی که برای بهبود مدنظر داریم. در این مرحله آنچه را می‌خواهیم بهبود یابد، تجزیه و تحلیل کرده و نواحی قابل بهبود را پیدا می‌کنیم. نخستین گام، انتخاب آن نواحی است که در اولویت برای بیشترین تلاش ما قرار دارد.

اجرا (do): تغییر یا تست را (ترجیحاً در یک مقیاس کوچک) به مورد اجرا می‌گذاریم. این اجرا مربوط به تغییری است که در مرحله‌ی قبل در مورد آن تصمیم گرفته‌ایم.

بررسی یا مطالعه (check): این مرحله یک مرحله‌ی حیاتی در چرخه PDCA است. پس از اجرای تغییرات در یک مدت کوتاه، ما باید تشخیص دهیم که اجرای آن تغییر تا چه حد موثر بوده است. آیا واقعاً به بهبود مورد نظر ما منجر شده است یا نه؟ باید متناسب با ارزیابی‌هایی که می‌توانیم به وسیله‌ی آن‌ها سطح بهبود را تنظیم کنیم، تصمیم بگیریم. در این ارزیابی‌ها، استفاده از نمودارهای گردش کار می‌تواند مفید واقع شود.

اقدام (act): پس از برنامه‌ریزی، اجرا و تنظیم تغییر، باید تصمیم بگیریم که آیا این تغییر ارزش استمرار دارد یا نه؟ در صورتی که اجرای این تغییر صرفاً به تلف کردن وقت ما می‌انجامد یا ادامه‌ی آن ما را با مشکل مواجه می‌سازد و یا در نهایت بهبود را در پی ندارد، ممکن است توقف تغییر را مدنظر قرار داده و یا تغییر جدیدی را برنامه‌ریزی کنیم. ممکن است تصمیم بگیریم این تجربه (آزمایش) را به یک ناحیه‌ی متفاوت انتقال

دهیم و یا به تدریج بر پیچیدگی آن بیفزاییم. بدین ترتیب به مرحله‌ی برنامه بر می‌گردیم. مطالب گفته شده را در قالب یک مثال بررسی می‌کنیم:

فرض کنید شخصی قصد دارد به دلیل مسائل پزشکی وزن خود را کاهش دهد. او و پزشک‌اش در تلاش برای تنظیم یک برنامه ورزشی هستند. پس هدف، تنظیم یک

برنامه‌ی ورزشی است که بیمار بتواند علی‌رغم چهار روز سفر کاری در هفته، آن را به‌طور مستمر انجام دهد. او چه تغییراتی را می‌تواند اعمال کند که منتج به بهبود شود؛ ضمناً پزشک لازم است طرحی را برنامه‌ریزی کند که برای بیمار لذت‌بخش باشد؛ تا جایی که حتی در طول سفر به آن استمرار بخشد.

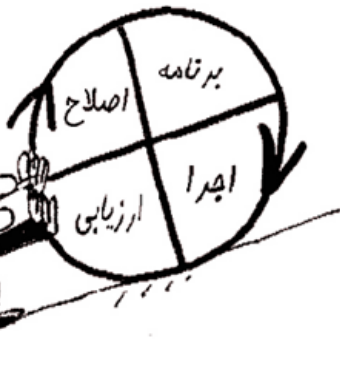
حال وارد چرخه می‌شویم:

برنامه: دو چرخه‌سواری چهار روز در هفته به مدت روزانه بیست دقیقه. بیمار برای این که بتواند ورزش را در طول سفر ادامه دهد باید صرفاً در هتل‌هایی جا رزرو کند که دارای سالن ورزشی باشند، او همچنین باید دو چرخه‌سوار را برای منزل کرایه کند.

اجرا: بیمار تلاش می‌کند چهار روز در هفته به مدت ۲۰ دقیقه ورزش کند. او متوجه می‌شود که سختی دو چرخه‌سواری آزارش می‌دهد. به همین دلیل تنها پس از سه دقیقه ورزش، خسته می‌شود. مشکل دیگر او رزرو وقت دو چرخه‌سواری در هتل‌هاست که کار آسانی نیست. چرا که همواره مشتریانی برای آن وجود دارد.

بررسی: بیمار فقط یک روز در هفته به مدت ۳ دقیقه ورزش می‌کند. او انگیزه‌ای برای دو چرخه‌سواری ندارد. زیرا از آن لذت نمی‌برد. درگیری برای استفاده از دو چرخه در هتل‌ها مانع بزرگی است. او به ورزشی نیاز دارد که محدودیت مکانی و زمانی خاصی نداشته باشد.

اقدام: بیمار مذکور و پزشک او به برنامه‌ریزی جدیدی نیاز دارند.



اگر تغییر و تحولی در کار نبود، کار مدیران، نسبتاً ساده و برنامه ریزی بدون مشکل بود. تغییر یک واقعیت سازمانی است و مدیریت تغییر یکی از وظایف مدیران است. مدیریت تغییر، وظیفه بسیار دشواری است. در این باره واقعیتی غم انگیز وجود دارد و آن اینکه بیشتر تلاش‌های مربوط به اعمال تغییرات بنیادی در ابتدا به شکست می‌انجامد.

موانع خرد

تهدید منافع شخصی کارمندان: این موضوع بیشتر در مورد کارمندان قدیمی که دانش به روزی در مورد مسایل و تکنولوژی‌های نوین ندارند صادق است. در رابطه با این گروه تغییر سازمانی قدرت و مزایای اقتصادی آن‌ها را کاهش خواهد داد. قدرتی که بیشتر ناشی از سابقه‌ی آن‌هاست نه صلاحیتشان.

همسو نبودن اهداف فردی و سازمانی: برعکس سازمان‌های خصوصی که کارمندان منافع خود را در گروه منافع سازمان می‌بینند و سعی در توسعه و پیشرفت سازمان خود دارند در سازمان‌های دولتی، کارکنان بیشتر به دنبال اهداف فردی خود هستند و تغییر و توسعه و پیشرفت سازمانی برای آن‌ها اهمیتی ندارد. زیرا آن‌ها باور دارند که تحول سازمان، تاثیری در رشد و پیشرفت آن‌ها نخواهد داشت.

عادت به انجام امور روزمره توسط کارکنان: کارکنانی که سابقه دو-سه دهه کار را در سازمان‌های دولتی دارند و به صرف حضور در سازمان (به جای کار و تلاش بیشتر) عادت کرده‌اند نمی‌توانند منشاء تغییر سازمانی باشند. این کارمندان اینرسی بالایی دارند و به سختی تغییر می‌یابند.

حاشیه‌ی امن زیاد برای مدیر: ارزیابی‌های ضعیف از عملکرد مدیران سازمان‌های دولتی و وابسته نبودن حقوق آن‌ها به عملکرد سازمان تحت سرپرستی‌شان موجب می‌شود که آن‌ها رغبتی به ایجاد تحول سازمانی نداشته باشند.

موانع کلان:

عدم ثبات مدیریت: جابجایی‌ها و تعویض مدام مدیران جلوی تغییرات مستمر را در

سازمان‌های دولتی می‌گیرد. تغییرات، موضعی می‌شوند و پس از جابجایی مدیر اوضاع به حال اولش باز می‌گردد. بدین ترتیب مدیرانی که فعال هستند هم فرصتی برای تحول سازمانشان پیدا نمی‌کنند.

پایین بودن انتظارات مردم از سازمان‌های دولتی: بالا رفتن توقعات مشتریان یکی از عوامل اصلی است که شرکت‌ها و سازمان‌ها را به سمت تحول سوق می‌دهد. سازمان‌های دولتی کشور که سالیان دراز بهره‌وری پایینی داشته‌اند به مرور توقعات مردم را نیز پایین آورده‌اند. ارباب رجوع در سازمان‌های دولتی عادت کرده که خدمات نه چندان با کیفیت را با چندین روز صف و انتظار دریافت کند. بدین ترتیب سازمان‌ها به نوعی باور کاذب در جلب رضایت مردم رسیده‌اند.

موانع فرهنگی: نقطه‌ی تضمین برای موفقیت در هر تحولی مهیا بودن زمینه و فرهنگ سازمانی است. فرهنگی که تغییر را تشویق کند و به ایده‌ها و افکار خلاقانه پاداش دهد. در مواجهه با سازمان‌های دولتی کشور به ندرت می‌توانیم چنین فرهنگی را مشاهده نماییم. چیزی که بیشتر مشهود است فرهنگ ثبات و عادت است.

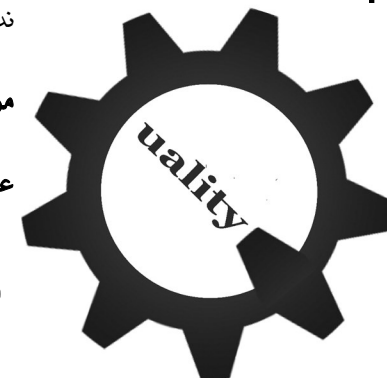
موانع سیاسی: رفتارهای شعارگونه و سیاست زده بودن فضای سازمان‌های دولتی مانع بزرگی در مقابل تحول سازمان‌هاست. در جوی این چنین دنبال کردن برنامه‌های تحول سازمانی بعید به نظر می‌رسد. زیرا تلاش اصلی و اولویت برخی مدیران سازمان‌ها بیشتر برقراری ارتباط و تحکیم موقعیتشان است تا پیشرفت و توسعه سازمان.

نشریه علمی خبری فرهنگی اجتماعی کارا / شماره ۲۱، ویژه‌نامه همایش کیفیت

شماره مجوز: ۹۳۲۲۸۸

مدیر مسئول: سید امیر عباس شکفته

با همکاری سید شایان دارابی، مهتاب عمادزاده و بهزاد نژادملایری



ششمین همایش استانی کیفیت

آبان ۹۳