



استاندارد و شیوه صحیح مصرف

برای اطمینان از کیفیت نسبی امور و مواد مصرفی در هر سازمان ابتدا می‌بایست روش‌ها، الگوها و معیارهای پذیرش تعریف شوند. فراوانی تنوع اقلام مصرفی در صنعت کفش بسیار زیاد است و به علت رشد سنتی این حرفه و تبدیل تدریجی آن به صنعت در ایران روش‌های فرآیندهای اجرایی در تولیدی‌ها و کارخانجات نیز بسیار متفاوت است، در تحقیقات غیر رسمی به عمل آمده از این موضوع می‌توان به این نتیجه دست یافت که نه تنها اجرای روش‌ها در یک فرآیند مشترک (مانند برنامه‌ریزی، خرید، تولید، انبارش، فروش و...) در کارگاه‌ها و کارخانجات کفشی ایران متفاوت است، بلکه در هر یک از آن‌ها، روش‌ها همواره در حال تغییر است، (تغییر در بازه‌های زمانی کوتاه و بلند) هر چند تغییر نوعی بازنگری و لازمه تحول در هر سیستم است، اما پدیده تغییر می‌بایست از نموداری تعریف شده پیروی نماید و از نظام برخوردار باشد به عبارتی تغییر با حدس و خطا متفاوت است. به زبانی دیگر، مدیریت ریسک هم از شیوه‌های خاص خود برخوردار است. ریشه این عارضه در عدم تعریف الگوهای کاری، مصرفی اجرایی و برنامه‌ها و محاسبات است. برای نظام‌مند کردن روش‌ها لازمست آن‌ها را به صورت شفاف و براساس سوابق کاری هر مجموعه، تعریف و تدوین نمود.

برای دستیابی به استاندارد و شیوه صحیح مصرف لازمست راه رسیدن به آن نیز استاندارد باشد.

اولین گام برای آغاز راهی که به استاندارد شدن امور می‌انجامد شناسایی نمودار جریان کار و هر یک از فرآیندهای موجود از ابتدا تا انتهاست. یعنی مجموعه‌ی همه‌ی فعالیت‌هایی که منجر به تحقق و تکوین محصول، هدف یا خدمت می‌گردد. و نیز شناسایی فرآیندهایی که لازمست و موجود نیست. سپس مسئولیت راهبری هر یک از این فرآیندها را به افراد مشخصی واگذار نمود. که هر متولی می‌تواند به طور هم‌زمان مسئولیت چند فرآیند را به عهده داشته باشد، مشروط بر آن که نوع مسئولیت‌ها به گونه‌ای نباشد که متولی، مسئول کنترل کار خود نیز باشد. پس از تبیین روش‌ها می‌بایست «شاخص‌هایی» برای چگونگی حسن انجام

استاندارد و جایگاه آن

در مقدمه این نوشتار در شماره قبلی ماهنامه به تعاریف استاندارد و چگونگی تعریف استانداردها و معرفی سازمان جهانی استاندارد اشاره شد در ادامه به شرح نقاط بهبود ناشی از اجرای استاندارد و مقدمات و ملزومات دستیابی به آن پرداخته می‌شود.

محمد نقی سلیمی

mohamadnaghisalimi@yaoo.com

و اطمینان از درستی، تعریف نمود. این شاخص‌ها باید تعیین کننده و در برگیرنده‌ی ارکان اساسی همان فرآیند باشند، اما نسبی و سلیقه‌ای نباشند. برای دستیابی به استاندارد و روش‌های آن، مهم‌ترین رکن پس از شناسایی همه فعالیت‌ها و فرآیندها، تعیین «شاخص ارزیابی» است، این شاخص هم برای انجام کار درست تعریف می‌شود و هم برای انجام درست کار.

شاخص‌ها، ابزار اندازه‌گیری نیستند، بلکه ماهیت اصلی فرآیند را به لحاظ ابعادی، قابل اندازه‌گیری می‌نمایند. شاخص‌ها، شناسه‌های کیفی یک فرآیند محسوب می‌گردند. وقتی در هر سازمان به شاخص‌های کارایی و اثربخشی فرآیندها به اجمال نگاهی کنیم به اهمیت، چگونگی اجرا و پایش آن فرآیند به وضوح پی می‌بریم. با نگاهی ساده به شاخص‌های تعریف شده می‌توان توانمندی و یا عارضه‌های احتمالی فرآیندها را شناخت.

در تشبیهی ساده، اگر فرآیندها، سر ضمیم باشند شاخص‌ها، رنگ رخسارند. بنابراین اهمیت تعیین شاخص بیش از اجراست، این که بدانیم کدام بعد از یک فرآیند در چه زمانی با چه سنجه‌ای، چرا و چگونه باید اندازه‌گیری شود ما را به «مقدارش» رهنمون می‌سازد. چرا که همیشه «تعداد» و «چه مقدار» باید واقع‌بینانه تعریف شود که بیش از آن، احتمال افت کیفیت به بار می‌آورد و کمتر بودنش زیان. اما ورودی‌های فرآیند تعیین شاخص نیز باید از فیلتر استاندارد بگذرند.

ویژگی‌های شاخص مناسب

۱. قابل تعریف، مشخص و کمیت‌پذیر باشد. (تعداد، زمان، منطبق با ویژگی و...)
۲. متناسب با جنس فرآیند باشد، به عنوان مثال برای فرآیند کنترل، میزان درصد کالا یا خدمت مورد قبول یا مردود، شاخص خوبی نیست چرا که فرآیند کنترل در یک مجموعه با شاخص‌هایی مانند سرعت پاسخگویی در کنترل مواد اولیه، حین فرآیند تولید، محصول نهایی، میزان محصولات برگشتی از مشتریان، رضایت مشتریان، تعداد دفعاتی که عدم انطباق در زمان موثر شناسایی گردیده و تعداد اقدامات اصلاحی پیشگیرانه و شاخص‌هایی از این نوع سنجیده می‌شود. در صورتی که درصد تایید کالای مطلوب مشتری، شاخصی برای تولید است و فرآیند کنترلی با این شاخص دچار مشکل می‌شود.

شاخص‌های یک فرآیند می‌بایست استقلال ماهیتی داشته باشند به طوری که مجریان و متولیان امور متأثر از آن در اجرای فرآیند دچار خطا نگردند، در مثال فوق دستیابی به درصد تأیید بیشتر آن چه تولید می‌شود فرآیند کنترل را ناخودآگاه دچار تأیید بیشتر و یا اغماض از معایب می‌نماید در برخی از

در صنعت کفش ایران

تولیدی‌های پای‌پوش، کنترل کیفیت محصول نهایی به صورت جفت مزدی انجام می‌شود، و در برخی موارد به مسئول کنترل بابت رویت عدم انطباق اجرت بیشتری پرداخت می‌گردد. آیا احتمال تاثیرپذیری از این نحوه پرداخت همان اثر سوئی نیست که درصد تأیید را شاخص گماشته‌اند.

۳. شاخص‌ها باید فراگیر باشند: تمامی امور و فعالیت‌های سازمانی، به صورت مرتبط و زنجیره‌ای می‌بایست تعادل و توالی داشته باشند. اگر شاخص‌های یک فرآیند به صورت انحصاری و بدون در نظر گرفتن این تعامل تعریف شود و جمیع‌الابعاد نباشد، سازمان را دچار عملکرد جزیره‌ای می‌نماید و این عملکرد در هر مجموعه، یعنی واحدها یا بخش‌های سازمانی با در نظر گرفتن خواستگاه‌های مرحله بعدی اقدام نمی‌نمایند و تنها با آنچه خود به عنوان شاخص در نظر گرفته‌اند عمل نموده و به خود رتبه می‌دهند! در حالی که خواسته‌های فرآیند بعدی، ممکن است کاملاً متفاوت از آنچه رخ داده، باشد. (این

می‌خورد. مواردی با کیفیت مناسب در پروسه صحیح تولید و کنترل قرار می‌گیرند، اما تنها یکی از فرآیندها مانند بسته‌بندی نامناسب یا اشتباهی در خرید یکی از اجزاء حتی رنگ یک قطعه تزئینی ناهمسان با محصول، یا اجزاء میانی یا نحوه نگهداری و ارسال منجر به ارائه محصولی می‌شود که از رتبه‌ی براند آن مجموعه می‌کاهد.

بنابراین تعیین شاخص‌های همگرا (به معنای دسترسی به هدف مشترک و ویژگی‌های خاص تعریف شده) نقش بسزایی در استانداردسازی امور ایفاء می‌نماید.

«استفاده از مفاهیم و فرمول‌های پیچیده در شاخص‌ها و معیارهای پذیرش خروجی یک فرآیند عمدتاً قابلیت اندازه‌گیری صحیح را دچار اختلال می‌نماید.»

شاخص‌ها، اولین بایسته‌های تعریف و تدوین روش‌های استانداردها می‌باشند، اما در تعریف خود آن‌ها نیز باید الزاماً از روش‌های استاندارد بهره‌جست، اگر استاندارد را به عنوان یک الگو بپذیریم، نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای دستیابی به آن نیز باید در قالب و چهارچوب استاندارد باشند.

۵. شاخص‌ها می‌بایست متناسب با فرهنگ سازمانی مجموعه باشند: از آن‌جا که بازنگری و تغییر و تحول لازمه ماندگاری است، بنابراین شاخص‌ها هم قابلیت بازنگری در هر بازه زمانی متناسب با بهبود و رشد سازمانی دارند، لذا در تعریف اولیه یک شاخص می‌بایست به حجم و ظرفیت و پتانسیل تمام ابعاد سازمان توجه کرد، هر مجموعه‌ای پذیرش شاخص‌هایی خاص دارد این‌که از ابتدا با چه میانگینی آغاز کنیم نیاز به شناخت عمیق و واقع‌بینانه از مجموعه دارد اگر شاخص‌های از پیش تعریف شده در یک صنعت مدون را در صنعتی دیگر و به صورت کلیشه‌ای بکار بندیم و یا حتی اگر شاخص‌های دو کارخانه هم صنف را یکسان تعریف کنیم امکان ایجاد اختلال و سردرگمی در امور بوجود خواهد آمد، اشخاص‌ها هم مانند همه‌ی وجوه استاندارد قابلیت بازنگری و «بهبود» دارند.

شاخص‌ها باید به طور واقعی قابلیت ارزش‌گذاری به مجموعه همه فعالیت‌های یک فرآیند را داشته باشند. شاخص‌های پیچیده که در عمل قابلیت اندازه‌گیری ندارند و اوقاتی معادل هزینه از سازمان صرف می‌نمایند



توالی و تعامل زنجیره‌ای را در سیستم مدیریت کیفیت، رویکرد فرآیندی می‌نامند).

۴. قابل درک و ساده باشند: شاخص‌ها باید به طور واقعی قابلیت ارزش‌گذاری به مجموعه همه فعالیت‌های یک فرآیند را داشته باشند. شاخص‌های پیچیده که در عمل قابلیت اندازه‌گیری ندارند و اوقاتی معادل هزینه از سازمان صرف می‌نمایند، به ویژه در صنعت کفش، نه تنها اثربخش نیستند بلکه پس از مدتی به علت آن‌که کارایی را می‌کاهد، بدست فراموشی سپرده می‌شوند و فرآیندهای ذی‌ربط بدون شاخص می‌مانند. توجه به این نکته، حائز اهمیت است که رتبه عملکرد کیفی یک سازمان یا مجموعه، «میانگینی از عملکرد کیفی همه واحدهای آن نیست» با اعتقاد به آن‌چه در مورد رویکرد فرآیندی ذکر شد، نمره‌ی کل یک مجموعه، همیشه امتیاز بخشی از آن مجموعه است که کمترین رتبه را دارد!

اگر در یک مجموعه کلیه عملیات برنامه‌ریزی، اجرا، تولید و پایش، به هنگام و موثر انجام شود، اما انبارش، صحیح نباشد و کالاها با جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات و پردازش که منجر به ارائه خدمت می‌گردد از نقصان عملکردی برخوردار باشد، آن‌چه به عنوان محصول یا خدمت نهایی به دست مشتری می‌رسد از کیفیت پائینی برخوردار است که در واقع رتبه محصول یا خدمت ارائه شده، رتبه فرآیند انبارداری آن سازمان است. این مهم در صنعت و در برخی از واحدهای بزرگ و کوچک تولیدی کفش ایران به چشم

ایجاد سه ظرفیت «تفکر استراتژیک» و «ظرفیت تغییر و ظرفیت عملیات» توسعه مستمر آن‌ها» از دیگر نقش‌های مدیر عامل است.

