

استاندارد و جایگاه آن در صنعت کفش ایران

قسمت سوم

مهندس محمد نقی سلیمی
mohamadnaghisalimi@yahoo.com



در شماره پیشین مطرح شد: استانداردها پیروی از الگوهای تعریف و تدوین شده جهت کاهش دوباره کاری‌ها و ضایعات و ایجاد احساس اطمینان و ایمنی هستند، نخستین کار برای دستیابی به استانداردها تعیین شاخص است که شاخص‌ها نیز می‌بایست قابل تعریف، همسان با ماهیت فرآیند، فراگیر، قابل درک و متناسب با فرهنگ سازمانی مجموعه باشد. در این شماره ادامه مطلب را پی می‌گیریم:

نقش شاخص‌ها در اجرای صحیح استاندارد:

به‌طور کلی دو نوع شاخص اساسی در فرآیندهای یک سازمان می‌بایست تعریف شود:

۱- شاخص کارایی:

شاخص‌هایی هستند که با آنها می‌توان به درستی انجام کار هر مسئول، در هر فرآیندی که به او واگذار شده پی برد، شاخص‌هایی مانند: تعیین زمان مناسب برای انجام کار، تعداد تولید، تحویل به موقع، ارتباط با تمام چرخه‌های تولید محصول و خدمت، شاخص‌های کارایی در واقع به مدیران مجموعه کمک می‌کنند که بتوانند رتبه انجام کار و حسن انجام آن را اندازه‌گیری نمایند و اطمینان حاصل نمایند که امور محوله با چند درصد صحت پایان می‌پذیرد. در واقع، این شاخص‌ها میزان درستی عملیات را نشان می‌دهند که می‌بایست هر پنج ویژگی تعریف شده را برای همه شاخص‌ها دارا باشند.

به‌عنوان مثال مسئول تدارکات یا خرید یک واحد تولیدی کفش می‌بایست با برنامه‌ای که بر اساس نیاز سنجی توسط واحد برنامه ریزی یا مدیریت سازمان تعریف شده در زمان معین،

A واحد مشخص از مواد و اقلام اولیه با کیفیت تعریف شده تامین نماید، اما این مسئول به دلیل ماهیت شغلی متفاوت از کنترل کیفیت نمی‌تواند در مورد کیفیت کالای خریداری شده توسط خود، تصمیم‌گیری نماید. بنابراین فرآیند خرید با شاخص کارایی مانند: زمان خرید به موقع، تعداد به موقع، قیمت مناسب، کیفیت مناسب، تحویل به‌هنگام، اعلام کمبودها در زمان موثر، کنترل موجودی و... پایش می‌شود که هر یک از این شاخص‌ها به‌طور اتوماتیک توسط مجموعه‌ای از واحدهای سازمانی که ارتباط فرآیندی مستقیم با واحد خرید دارند، مورد پایش قرار می‌گیرند. مجموعه تولید در خصوص زمان خرید و تحویل و تعداد مورد نیاز اقلام، امور مالی در خصوص قیمت خریداری شده، واحد کنترل در خصوص کیفیت مناسب، مدیریت و برنامه ریزی در رابطه با کنترل موجودی، پایش مدام را به اجرا می‌گذارند، در واحدهای تولیدی که چارت سازمانی و تقسیم‌بندی‌هایی مانند برنامه‌ریزی و مالی و... بطور جداگانه وجود ندارد، ممکن است مدیریت ارشد و یانمایندگان مربوطه در

این سمت ایفای وظیفه نمایند. مهم این است که شاخص‌های ارزیابی کار آرائی در مجموعه یا سازمان به‌گونه‌ای تعبیه شود که حتماً امور توسط فرآیند دیگری، زنجیره وار کنترل شود. اما از لحاظ ماهیتی دو ماهیت جداگانه داشته باشند. در مثالی از این طبقه بندی می‌توان نمودار فرضی جریان کار را اینگونه توصیف کرد: «چگونگی انجام روشها و امور حتماً باید از یک یا چند فیلتر گذرانده شوند و هیچ فرآیندی نمی‌تواند خود را مورد ارزیابی قرار دهد».

در هر مجموعه کاری همواره یک یا چند واحد، مشتری درون سازمانی واحد دیگری محسوب می‌شوند؛ زیرا مشتری، «خریدار و تحویل‌گیرنده خدمت یا محصول است»، مثلاً واحد برنامه‌ریزی مشتری، واحد خرید است، اگر خدمت یا محصول با تاخیر، تحویل داده شود، برنامه‌ریزی فوراً اعلام می‌گردد. اگر این واحد در یک کارگاه تولیدی وجود ندارد، مطمئناً می‌بایست، مدیر یا فردی جهت کنترل زمان مناسب تامین، معرفی شود و متولی پایش باشد. همچنین تولید، نیز مشتری واحد تامین خرید

قطعات و اقلام اولیه است، بنابراین، بسیاری از شاخص‌های تعیین شده، برای واحد خرید، توسط تولید، انجام می‌پذیرد. این موضوع در مورد همه فرآیندهای سازمان مصداق دارد و هر فرآیند به گونه‌ای سیستماتیک فرآیند دیگری را مورد پایش قرار می‌دهد، مشروط بر آنکه شاخص‌ها و روشها به صورت صحیح تعریف شده باشد.

به عنوان یک اصل: «بدون رضایت مشتریان درون سازمانی، هرگز رضایت مشتری نهایی یا مصرف کننده حاصل نخواهد شد.»

این فرهنگ می‌بایست به تدریج در هر مجموعه کاری و سازمان نهادینه شود که هر یک از فرآیندها عرضه کننده خدمت یا محصول به فرآیندی بعدی هستند. بنابراین، وقتی شاخص‌هایی برای ارزیابی کارایی فرآیندها تعیین شوند، همیشه در فرآیند بعدی (که خریدار خدمت است) این ارزیابی انجام می‌پذیرد. این همان تعبیه «سیستم خود کنترلی» در یک مجموعه است. منظور از سیستم خودکنترلی، فقط این نیست که هر کسی یا هر متولی کار خودش را مورد پایش قرار دهد؛ منظور استقرار نظامی است که بتواند در زنجیره تامین (از شناسایی نیازها، خرید مواد اولیه تا فروش و تحویل به مشتری) خود را مورد ارزیابی قرار دهد و این در واقع «استانداردسازی امور» است. اگر واحد تدارکات یا مسئول خرید یک کارگاه یا کارخانه، کفشی برای تولید انبوه اقدام به خریداری مقداری پارچه مورد نیاز نماید، عملکرد او توسط تطابق با شاخص‌های تعریف شده، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. به طور مثال: اگر هزار کیلوگرم پارچه خریداری شود و دارای وزن واحد سطح زیاد باشد، متراژ کمتری برای مصرف، تامین گردیده، در حالی که تاثیر در کیفیت بیشتر کالای نهایی ندارد! و اگر دارای وزن واحد سطح کم باشد؛ یعنی متراژی بیشتر با کیفیت کمتری تامین شده است، بنابراین منظور از تدوین و بکارگیری استاندارد شرکتی در یک صنعت، شیوه‌ی صحیح مصرف و جلوگیری از زیان مالی و یا افت کیفی است. متأسفانه در اکثر تولیدی‌های کفش در ایران، شاخص‌ها و معیارهای پذیرش در ابتدای کار تعریف نمی‌شوند و گاه بی آنکه بدانیم در خرید دچار زیان می‌گردیم، به طور کلی کنترل مواد اولیه خریداری شده به صورت ظاهری انجام می‌شود که آن، بستگی به تجربه مسئول دارد و این موضوع در آینده و در صورت تغییر مسئول

ایجاد اختلال می‌نماید.

اگر استانداردهای شرکتی تعریف، تدوین و تصویب و در سازمان مستند سازی شوند، دارای «اعتبار و ارزش سازمانی» می‌گردند و لذا وابسته به فرد نبوده و منوط به حضور همیشگی مسئول نیست، زیرا روشها، شفاف و به عنوان سرمایه‌های سازمانی مکتوب، موجود و قابل بهره‌برداری خواهند شد.

از ویژگی‌های استانداردهای امور حفظ سرمایه‌های شهودی و غیر شهودی سازمان و نگاهداری سرمایه‌ها و منابع ملی است. در رابطه سرمایه‌های شهودی مانند مواد، تجهیزات، بنا و... زینهای ناشی از عدم تدوین اصول، ضوابط و الگوها گاهی ملموس نیست و در نهایت، یافتن علت عدم بهره‌وری مناسب، گاهی بسیار سخت و راهی دشوار می‌طلبد، در مورد سرمایه‌های غیر شهودی نیز زبان‌های جبران‌ناپذیر به مجموعه اعمال می‌شود.

علاوه بر آنکه افراد و پرسنل یک مجموعه از سرمایه‌های آن هستند، دانش سازمانی و تجربه‌ای که مجموعه با صرف هزینه‌های هنگفت به آن دست یافته از سرمایه‌های ارزشمند تمامی بنگاه‌های اقتصادی و تولیدی است، اگر استفاده از دانش سازمانی به یک یا چند نفر محدود شود، با کوچکترین تغییرات و جابجایی نیروی انسانی، مجموعه دچار اختلال می‌گردد. برای جلوگیری از این ضایعه، استاندارد سازی و مستند نمودن اطلاعات سازمانی از لازمه‌هاست. اگر به اهمیت تدوین شیوه‌های استاندارد با دید «اصلاح بهینه مصرف» نگاه کنیم به این مهم دست می‌یابیم: «همانطور که هر چه ابزار و تجهیزات مورد استفاده، مدرن و قوی‌تر باشند، از نتیجه‌ای بهتری برخوردار خواهیم شد، شیوه‌ها، روشها و الگوها نیز از لازمه‌های اولیه کار هستند و هر چه این شیوه‌ها، که پس از مدتی تبدیل به روشهای استاندارد می‌شوند و در هر بازه زمانی بازنگری و کامل‌تر می‌شوند، اصولی و نظام‌مند باشند، نتیجه خروجی‌های فرآیند بهتر و از کیفیت نسبی بیشتری برخوردار خواهند شد.»

قبل از بررسی و تحلیل شاخص‌های اثر بخشی به دومین گام تدوین استانداردهای سازمانی یا کارخانه‌ای اشاره می‌شود: پس از تعیین شاخص‌ها (زمان، تعداد و...) معیارهای پذیرش تعریف می‌شوند؛ اما این معیارها از کجا

بدست می‌آیند؟ در یک سازمان یا کارخانه، اطلاعات از گذشته، یا ثبت شده و یا ناموجودند. به طور مثال: پارامترهایی از ویژگیهای مواد اولیه از گذشته اگر اندازه‌گیری می‌شد و ثبت نمی‌شد، می‌بایست از «کنون» (زمان صفر) ثبت شود و پس از مدتی میانگینی از این داده‌ها تبدیل به اطلاعات می‌گردند، سپس این اطلاعات، به عنوان دانش سازمانی قابلیت استاندارد شدن و سنجش می‌یابند. منظور از میانگین در این نوع استاندارد سازی، جمع نمودن داده‌ها و تقسیم کردن آنها به تعداد نیست، بلکه می‌بایست داده‌های حاصل از انجام آزمونها، به دفعات زیاد در بازه‌های زمانی مشخص ثبت شود. معمولاً تعدادی از این اعداد، بسیار کوچکتر یا بسیار بزرگتر از مابقی هستند. با کنار گذاشتن آنها می‌بایست این میانگین محاسبه شود. به عبارتی اگر داده‌ها و اعداد بدست آمده از نتایج، مجموعه‌ای از یک نوع آزمون، از کوچک به بزرگ کنار هم قرار گیرند و اندازه چند عدد خیلی خارج از سایر داده‌ها باشد می‌بایست پس از حذف آنها میانگینی بدست آمده، به عنوان استاندارد آزمایشی و موقت تعریف شود. استانداردهای شرکتی میانگینی از: تجربه در آزمونها، عملکرد و نتیجه ثبت استانداردهای آزمایشی هستند که پس از مدتی مصوب می‌شوند. این معیارهای بدست آمده معیارهای پذیرش شاخص‌ها می‌باشند معمولاً معیارهای پذیرش در یک بازه تعریف می‌شوند، نه بایک عدد، به عنوان مثال زمان انجام یک فرآیند، بین A تا B ساعت یا تعداد تولید بین X تا Y واحد کالا، یا معیار پذیرش وزن واحد سطح یک منسوج بین ۵۰۰ تا ۵۵۰ گرم، و همچنین میزان فروش با هدف $A \pm n$ درصد) ریال، برای سنجش تحقق هدف فرآیندها و مقایسه نتایج آزمونها تعیین می‌شوند. کلیه روشهای سازمانی، از یک نقطه می‌بایست با تدوین صحیح و پردازش به موقع به پایگاه اطلاعاتی سازمان تبدیل شوند. این پایگاه اطلاعاتی سرمایه‌های غیر شهودی و ارزشمندی هستند، که حفظ آن به قدر بدست آوردنشان و بیشتر ارزش دارد. در ادامه این گفتار، به شرح بیشتری در خصوص معیارهای پذیرش و شاخص‌های اثربخشی پرداخته خواهد شد.

حقیقت این است که، مشتری سازمان را از روی چرخه مدیریت سفارش می‌سنجد. چون گام‌های دهگانه چرخه سفارش از برنامه ریزی تا خدمات پس از فروش، اینها تمام نمای شیوه کار سازمان است.

