

روش تعیین کارایی سیستمهای مدیریت کیفیت در شرکتهای خدماتی

نوشته حیدر امیران

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی و مدیر عامل شرکت مشاوران کیفیت ساز

چکیده: آیا تا به حال به نحوه تعیین کارایی و حصول اطمینان از تداوم مناسب بودن سیستم کیفیت شرکتهای خدماتی (به خصوص آن گروه از شرکتهایی که موفق به دریافت گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ شده اند) فکر کرده اید. این مقاله الگویی مقدماتی برای این مهم را پیشنهاد می کند.

کلید واژه ها: ۱. جنبه نظری موضوع، ۲. افزایش بهره وری، ۳. روش ارزیابی، ۴. ارزش افزوده، ۵. تعیین کیفیت

خط مشی بیان شده توسط شرکت اطمینان حاصل شود.

انجام این مهم در بخشها و واحدهای صنعتی - تولیدی از سهولتهایی برخوردار است که متأسفانه نمی توان آن را در فعالیتهای خدماتی مشاهده کرد. الزام استاندارد در فوق ناظر بر تعیین سه عامل اصلی در فعالیتهای شرکت است:

الف) جنبه نظری موضوع

۱. رجوع به متن استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱

یادآوری: بند ۴-۱-۳ استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱ مقرر داشته است که^۱:

مدیریت شرکت باید سیستم کیفیت را در فواصل زمانی معین و در حد کفایت مورد بازنگری قرار دهد، به طوری که از تداوم مناسب بودن و کارایی سیستم کیفیت و برآورده کردن نیازمندیهای ذکر شده در این استاندارد و اهداف و

۱. استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱، چاپ دی ماه ۱۳۷۴.

روش تعیین کارایی سیستمهای مدیریت کیفیت در ... ۹۳

کمیت اشاره نمی شود. مثلاً اعلام این که خط‌مشی کیفیت شرکت افزایش بهره‌وری در کلیه جنبه‌های کاری شرکت است، خط‌مشی کیفیت محسوب می‌شود و این جمله که خط‌مشی کیفیت ما افزایش ۲۰٪ بهره‌وری در سال ۱۳۷۸ است، خط‌مشی کیفیت تلقی نمی‌شود. از این رو می‌توان گفت که کمیت و زمان پارامترهایی هستند که در خط‌مشی کیفیت مدنظر قرار نمی‌گیرند.

۲. خط‌مشی کیفیت در کل شرکت (و یا سطحی که به‌عنوان واحد در نظر گرفته می‌شود) تدوین و توسط بالاترین سطح مدیریتی اعلام و ابلاغ، و اهداف کیفیت برای واحدهای سازمانی تعریف و اعلام می‌شود که باید در نهایت پوشش‌دهنده خط‌مشی کیفیت باشد.

حال با توجه به آنچه گذشت، بی‌شک تعیین کارایی سیستم کیفیت، و حصول اطمینان از تداوم مناسب بودن و کفایت آن در مقایسه با خط‌مشی کیفیت مستلزم آن است که ملاحظات اولیه و اساسی در تدوین آرمان و مأموریت شرکت مدنظر قرار گیرد.

۱. استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱، چاپ دی ماه ۱۳۷۴، مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران.

2. Vision

3. Mission

4. Quality

5. Quality policy

6. Quality objective

۱. کارایی سیستم

۲. تداوم مناسب بودن

۳. کفایت سیستم در رابطه با خط‌مشی کیفیت

از سوی دیگر استاندارد در بند ۴-۱-۱ مقرر داشته است که^۱:

مدیریت سازمان عرضه‌کننده که دارای مسئولیت اجرایی است، باید خط‌مشی خود را در زمینه کیفیت و از جمله اهداف کیفیت و تعهد خود را به کیفیت تعیین و مدون کند.

به بیان دیگر تعیین هر یک از عوامل سه‌گانه بالا، منوط به در نظر گرفتن الزام استاندارد در بند ۴-۱-۱ است.

اما، همان‌طور که خوانندگان استحضار دارند، مراحل تعیین و تدوین خط‌مشی و اهداف کیفیت عبارت است از:

- تبیین و تعیین آرمان^۲ شرکت
- تبیین و تعیین مأموریت^۳ شرکت
- تعریف کیفیت^۴ از نظر شرکت
- تهیه و تدوین خط‌مشی کیفیت^۵
- تهیه و تدوین اهداف کیفیت^۶

به اعتقاد نگارنده دو فرق اساسی بین خط‌مشی کیفیت و اهداف کیفیت وجود دارد که با تبیین و رعایت این تفاوتها، می‌توان نسبت به تعیین کارایی، کفایت و تداوم مناسب بودن سیستم کیفیت همت گماشت. این تفاوتها عبارت‌اند از:

۱. در خط‌مشی کیفیت معمولاً به زمان و

در این مقاله، فرض بر این است که دقت، صحت و کیفیت؛ سرعت و به روز بودن از جمله عواملی است که در بیانیه آرمان و مأموریت شرکتهای خدماتی تبیین و اعلام شده است.

۲. کمی کردن روش ارزیابی

از آنجا که روشهای کمی، همیشه جایگاه ویژه‌ای در مطالعات و بررسیهای مدیریتی - علمی داشته‌اند؛ به اعتقاد نگارنده، تلاش برای توسعه چنین روشهایی در تعیین میزان اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت شرکتهای خدماتی از ارجحیت تام برخوردار است. البته پرواضح است که این مهم، بسته به نوع فعالیت، اندازه و حجم شرکتهای متفاوت است، و نمی‌توان روش کمی واحد و یکسانی را به این امر بسط داد. از این رو باید روش بهینه را با توجه به دو عامل زمان و مکان تعیین و گزینش کرد.

در نمونه‌ای که مطالعه خواهید کرد، نگارنده شرکتی که مسئولیت مدیریت آنرا به عهده دارم، در نظر گرفته و سیستم ارزیابی را برای آن توسعه داده‌ام. بی‌شک خوانندگان با توجه و عنایت به وجه مشترک سایر شرکتهای خدماتی می‌توانند مدل‌های مطلوب ارزیابی آنها را طراحی و اجرا کنند.

در این قسمت، لازم به یادآوری است که سه روش کمی ساده برای انجام ارزیابی و تعیین اثربخشی سیستم کیفیت شرکتهای خدماتی مورد استفاده قرار گرفته است.

۱-۲ روش میانگین نسبی

در این روش به منظور تعیین کارایی سیستم کیفیت

اجرا شده دو قسمت اصلی زیر مدنظر قرار گرفته است:

- تعیین کارایی شرکت
 - تعیین کارایی کارکنان مسئول ارائه خدمات
- برای هر یک از موارد فوق، فرمهای ارزیابی طبق نمونه‌های پیوست (در جدولهای شماره ۱ و ۲) تهیه و برای ارزیابی عوامل مندرج در آنها از ۵ شاخص مطابق جدول زیر استفاده شده است که امتیاز هر یک از آنها براساس روش لیکرت به شرح زیر است.

ارزیابی	خیلی خوب	خوب	متوسط	بد	خیلی بد
علامت در نظر گرفته شده	++	+	۰	-	--
امتیاز تخصیص یافته	۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰

روش تعیین امتیاز هر یک از عوامل مندرج در جدولهای ۱ و ۲ به شرح زیر است:

$$E_i = \frac{\text{امتیاز تخصیص یافته}}{۱۰۰} = \frac{\text{امتیاز تخصیص یافته}}{\text{حداکثر امتیاز تعیین شده}}$$

امتیاز شرکت از روی عوامل مندرج در جدول شماره ۱ به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n E_i}{n}$$

جمع امتیاز گروه اول عوامل ارزیابی کارایی شرکت

$$A = \frac{\sum_{i=9}^{13} E_i}{5}$$

جمع امتیاز گروه دوم عوامل ارزیابی کارایی شرکت

روش تعیین کارایی سیستمهای مدیریت کیفیت در ... ۹۵

جدول ۱. فرم ارزیابی خدمات ارائه شده از طرف شرکت

تاریخ تکمیل فرم:

نام شرکت (کارفرما):

نام و نام خانوادگی تکمیل کننده فرم:

ملاحظات	--	-	.	+	++	امتیاز
						عناصر ارزیابی
						الف) امور اجرایی پروژه:
						۱. میزان در دسترس بودن مسئول پروژه:
						۲. میزان در دسترس بودن مدیرعامل شرکت
						۳. انجام به موقع تعهدات مشاور
						۴. ارزیابی کلی در مورد دانش تخصصی کارشناسان مشاور
						۵. میزان رضایت از برنامه ریزیهای به عمل آمده
						۶. ارسال به موقع مستندات
						۷. میزان صحت مستندات
						۸. میزان سودمندی مستندات ارسالی
						ب) امور اداری و پشتیبانی
						۱. میزان دسترسی به کادر اداری شرکت
						۲. نحوه برقراری ارتباط و تماس تلفنی/حضور با شرکت
						۳. نحوه برخورد کادر اداری
						۴. ارسال اطلاعات علمی و تخصصی برای شرکت
						۵. میزان تأمین رضایت کارفرما
						ارزیابی کلی کارفرما از شرکت

یادآوری: ۱. منظور از شرکت شرکتی است که کارایی سیستم آن در دست ارزیابی است.

امضای تکمیل کننده:

نام و نام خانوادگی:

۹۶ مدیرساز، سال دوم، شماره ۱، زمستان ۷۷، بهار ۷۸

جدول ۲. فرم ارزیابی کارکنان/کارشناسان

تاریخ ارزیابی:

نام فرد ارزیابی شونده:

ملاحظات	--	-	۰	+	++	امتیاز
						عوامل ارزیابی
						۱. خوش رفتاری
						۲. انجام کارها طبق برنامه
						۳. حضور به موقع
						۴. آراستگی
						۵. انجام تعهدات کاری و پیگیری مربوط
						۶. رعایت نظم و انضباط
						۷. در دسترس بودن
						۸. عدم دخالت در کار دیگران
						۹. پذیرش خواسته‌های شرکت
						۱۰. حفظ اطلاعات محرمانه کاری
						۱۱. رعایت ادب و نزاکت
						۱۲. مشارکت و همکاری در امور
						۱۳. میزان علاقه‌مندی به کار
						۱۴. کیفیت انجام صحیح کار و وظایف
						۱۵. ارائه اطلاعات جدید به همکاران
						۱۶. برخورد مناسب با ارباب رجوع
						ارزیابی کلی
						۱۰۹۸۷۶۵۴۳۲۱۰

شماره فرم:

یادآوری: لطفاً فرد ارزیابی شونده را به طور کلی با اعداد ۰ (برای خیلی بد) و ۱۰ (برای خیلی خوب) ارزیابی و دور عدد مربوط دایره بکشید.

نام و امضای ارزیابی کننده:

روش تعیین کارایی سیستمهای مدیریت کیفیت در ۹۷...

در نهایت با محاسبه میانگین نسبی برای P_1 و P_2 کارایی کل سیستم کیفیت با رابطه زیر محاسبه خواهد شد:

$$T_e = \frac{13E_1 + 17E_2}{30}$$

در فرمول فوق، T_e عبارت است از کارایی کل و اعداد ۱۳ و ۱۷ به ترتیب ۱۳ و ۱۷ عامل معرفی شده در جدولهای شماره ۱ و ۲، و عدد ۳۰ جمع دو عدد ۱۳ و ۱۷ است.

۲-۲ محاسبه نسبتهای مربوط به فروش و ارزش افزوده برای تعیین میزان تداوم مناسب بودن سیستم کیفیت اجراشده، شاید استفاده از نسبتهای مالی که خود برابندی از مجموعه فعالیتها و اقدامات کیفیتی شرکت در جهت تأمین رضایت مشتریان است مناسب باشد. در این مورد دو دسته فرمول را می توان مورد استفاده قرار داد:

۱. محاسبه تداوم مناسب بودن سیستم کیفیت بر مبنای فروش در این مورد فرمولهای زیر قابل استفاده خواهند بود:

$$\frac{\text{مبلغ ریالی فروش}}{\text{تعداد کل کارکنان}} = \text{نسبت فروش به تعداد کل کارکنان شرکت}$$

تعداد شرکتهای طرف قرارداد = نسبت تعداد قراردادهای فروش به تعداد کارکنان
تعداد کل کارکنان

براساس محاسبات فوق کارایی شرکت به روش زیر محاسبه می شود:

$$E_1 = \frac{\Lambda(A) + \Omega(B)}{13}$$

از سوی دیگر، امتیاز کارشناسان شرکت نیز براساس عوامل مندرج در جدول شماره ۲ به صورت زیر محاسبه می شود.

$$C = \frac{\sum_{i=1}^4 E_i}{4}$$

جمع امتیازگروه اول عوامل ارزیابی کارشناسان

$$D = \frac{\sum_{i=5}^9 E_i}{5}$$

جمع امتیازگروه دوم عوامل ارزیابی کارشناسان

$$E = \frac{\sum_{i=10}^{12} E_i}{3}$$

جمع امتیازگروه سوم عوامل ارزیابی کارشناسان

$$F = \frac{\sum_{i=13}^{17} E_i}{5}$$

جمع امتیازگروه چهارم عوامل ارزیابی کارشناسان

و برای محاسبه جمع کل کارایی کارشناسان خواهیم داشت:

$$E_2 = \frac{4(C) + 5(D) + 3(E) + 5(F)}{17}$$

جدول ۳. برخی نسبتهای محاسباتی برای تعیین کفایت سیستم کیفیت

نسبتهای مربوط	اموال مندرج در خط مشی کیفیت شرکت	ردیف
● درصد و میزان کاهش تعداد خطاها نسبت به سال گذشته	دقت، صحت و کیفیت	۱
● تعداد شکایات دریافتی از مشتریان تقسیم بر تعداد کل پروژهها و مقایسه با عدد مبنا	سرعت	۲
● کل درصد تأخیرات نسبت به برنامه تهیه شده برای اجرای پروژهها/قراردادهای در دست اقدام تقسیم بر تعداد پروژهها		
● میزان درصد خطای ایجاد شده در انجام اهداف در نظر گرفته شده نسبت به هدف برای اجرای سیستمهای جدید.	به روز بودن	۳

= محاسبه ارزش افزوده برای هر یک از کارکنان

$$\frac{\text{جمع کل هزینه های شرکت} - \text{جمع کل ریالی فروش}}{\text{تعداد کارکنان}}$$

= محاسبه ارزش افزوده براساس هزینه های پرسنی

$$\frac{\text{جمع کل هزینه های شرکت} - \text{جمع کل ریالی فروش}}{\text{جمع کل هزینه های پرسنی}}$$

که البته می توان براساس این نگرش از سایر نسبتهای مالی نیز سود جست.

۲-۳ تعیین کفایت سیستم از طریق محاسبه نسبتهای ریاضی در این مورد، به اعتقاد نگارنده مبانی و اصول اصلی مندرج در آرمان و مأموریت و خط مشی کیفیت شرکت باید ملاک قرار بگیرد. در این مورد

یادآوری. نسبتهای فوق را می توان برای عوامل اجرایی (و نه عوامل ستادی - اداری) نیز محاسبه کرد. از این رو با انجام محاسبات فوق و مقایسه آنها با اعداد شاخص (مبنا) مثلاً برای سال شاخص، می توان میزان (درصد) تداوم مناسب بودن سیستم کیفیت اجرا شده را تعیین کرد.

۲. روش محاسبه ارزش افزوده^۱

روش محاسبه ارزش افزوده یکی از متداولترین روشهایی است که در تعیین میزان صحت عملکرد شرکتها مورد استفاده قرار می گیرد. از این رو به اعتقاد نگارنده، این روش می تواند به عنوان یکی از شاخصهای محاسبه میزان تداوم مناسب بودن سیستم کیفیت تلقی شود. برای انجام محاسبه، می توان از روشهای زیر استفاده کرد:

1. Value - added

سیستمهای کیفیت است.

برای این منظور، نگارنده به برخی از روشهای ساده اشاره کرد، اما معتقدم که می توان از این هم فراتر رفت و با استفاده از سایر روشهای نوین مانند QCD، FMEA، منطق فازی، AHP، Benchmarking، و مدل های کیفیتی معروف دنیا مثل جایزه دمینگ و جایزه مالکولم بلدریج، مبنای این ارزیابیهای کمی را بوجود آورد، و این شاید از جمله وظایف نمایندگان مدیریت و ممیزان داخلی شرکت باشد که با حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد به انجام این مهم اقدام کنند، زیرا نباید فراموش کرد که

هیچ چیز خوب یا بد نیست، مگر در مقام مقایسه

می توان براساس آنچه که در فوق آمد از نسبت های معرفی شده در جدول شماره ۳ استفاده کرد.

ب) نتیجه گیری و پیشنهادها

به نظر نگارنده، تأمین شرایط استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱ (چاپ دی ماه ۱۳۷۴)، برای تعیین میزان اثربخشی و کارایی سیستمهای کیفیت موضوعی است که متأسفانه در اغلب شرکتهای دارای گواهینامه این استانداردها، به طور جدی مدنظر قرار نگرفته است. از سوی دیگر انجام این مهم بدون تعریف و تدوین اهداف کیفیت که خود براساس خط مشی کیفیت اعلام شده شرکت تدوین شده باشد امکانپذیر نیست. برای این منظور باید از روشهای کمی استفاده کرد، زیرا این روشها (که در عین حال متغیرهای وصفی را هم شامل می شوند) ابزاری بسیار سودمند برای تعیین و ایجاد مبنا و شاخص^۱ ارزیابی کارایی و اثربخشی

1. Benchmark



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی