

حلقه کیفی (QC circle)

پیش گفتار

کارکنان با ارزش ترین دارائی های یک سازمان محسوب می شوند، زیرا سایر منابع توسط آنها مورد بهره برداری قرار می گیرد. با وجود این، از شروع فعالتهای سازمان یافته انسانی، مدیریت منابع انسانی همیشه مشکل پیچیده ای بوده است. برای پاسخ دادن به این مهم، جوابهای قابل توجهی فراهم شده است. الگوهای مشارکتی در سالن های تولیدی شیوه ای است که بهبود محیط کار و بهبود کیفیت محصول را بدنبال دارد.

حلقه کیفی نوعی از الگوی مشارکتی است و این متد اشاره به توسعه مهارتها، قابلیتها، اعتماد و خلاقیت کارکنان از طریق فرآیند تربیت، آموزش، تجربه کاری و مشارکت را دارد و همچنین این متد شرایط ومحیطی را فراهم می کند که سبب افزایش انگیزه کارکنان می شود و نقش مهمی در حرکت سازمان به سمت تعالی دارد. حلقه های کیفی همچون مکانیزمی است که برای توسعه و شکوفائی استعدادهای بالقوه کارکنان برای بهبود کیفیت محصولات و بهره وری در سازمان ایجاد می گردد.

پیدایش حلقه های کیفی

بعداز جنگ جهانی دوم که اقتصاد ژاپن کاملاً در رکود بود و همچنین پس از مشاهده نتایج مصیبت بار جنگ، دولت مردان آمریکائی تصمیم گرفتند که به این کشور در زمینه استانداردهای مربوط به سیستم کیفی و تولید کمک نمایند و به همین منظور ژنرال داگلاس مک آرتور "فرمانده نیروهای آمریکائی مستقر در آن کشور" را مأمور انتقال فن آوری اطلاعات (سیستم کیفی و تولید) منصوب کردند. بنابراین آنها تا سال ۱۹۷۵ از لحاظ کیفیت و بهره وری در سطح بالایی در جهان قرار گرفتند و این دستاورد بی نظیر و شگفت آور در عصر حاضر درسی برای جهانیان گردید.

صاحبان صنایع و سیاست مداران در سراسر جهان به بازدید از صنایع ژاپن پرداختند تا درک کنند که چگونه آنها در این مدت زمان کم به چنین نتایج چشمگیری دست یافتند. پس از بررسی های فراروان به این نتیجه رسیدند که تلاش های دقیق و مجدانه کارکنان و رهبران ژاپنی و همچنین ایجاد و توسعه این گروههای کوچک عامل این پیشرفت بوده است و این گروههای کوچک به حلقه های کیفی معروف هستند که در سراسر جهان بعنوان تکنیک مؤثر بهبود کیفیت پذیرفته شده اند.

تعریف:

حلقه های کیفی گروه های کوچکی هستند که دارای ۶ تا ۱۲ عضو می باشند و در یک حوزه کاری مشغول فعالیت هستند و بطور منظم و داوطلبانه با یکدیگر برای بهبودحوزه کاری خود با استفاده از تکنیک های مؤثر به بحث و تبادل می پردازند. این الگو شیوه ای است که سبب شکوفائی خلاقیت و ایجاد نوآوری می گردد.

فلسفه

فلسفه وجودی این الگو(حلقه کیفی) پرورش نیروی انسانی و ایجاد انگیزه و شادابی محیط کار بدون اجبار و منافع مالی است. این متد به فلسفه مدیریت کارکنان بویژه مدیریت کارکنان پایه را تاکید دارد. این یک امر ضروری است که برای موفق شدن می بایست کارکنان را محترم شمرد و آنها را در تصمیم گیری ها دخیل کرد و همچنین به قابلیت های آنها بعنوان یک ارزش نگر است تا مشکلات حوزه کاری خود را حل نمایند.

در صورت ضرورت در تغییرات فرهنگی و سبک مدیریتی، فلسفه حلقه های کیفی نگرش روبه توسعه ای را برای بخشی از مدیریت ایجاد می کند.

مدیران می بایست محیط مطلوبی را فراهم نمایند تا کارکنان بتوانند با رضایت خاطر ایده ها و نظرات خود را مطرح کنند.

مفهوم

اساساً مفهوم حلقه کیفی مبتنی بر شناخت ارزشهای کارکنان استوار است و این مبتنی بر پایه مدیریت منابع انسانی است که بعنوان یک فاکتور سهم بسزائی در بهبود کیفیت محصول و بهره وری را دارد. مفهوم حلقه کیفی سه ویژگی مهم را دارا می باشد:

۱- حلقه کیفی شکلی از مدیریت مشارکتی است.

۲- حلقه کیفی تکنیک توسعه انسانی است.

۳- حلقه کیفی تکنیک حل مسئله است.

۴-

اهداف

مقالات ویژه

حلقه های کیفی چند هدف را دنبال می کنند.

الف) تغییر در نگرش

- مسئولیت پذیری افراد

- بهبود مستمر کیفیت در حوزه کاری خود

ب) خود ارتقائی

- شکوفائی قابلیت ها و استعدادهای کارکنان

- ترغیب کارکنان برای فراگیری مهارت های بیشتر

پ) توسعه روحیه کار تیمی

- انجام فعالیت ها بر اساس کار تیمی.

- حذف تعارض بین واحدها

ت) بهبود فرهنگ سازمانی

- ایجاد محیط کاری مثبت

- درگیر کردن همه کارکنان در تمام سطوح

- افزایش سطح انگیزه

- مشارکت در پروسه مدیریت

ساختار سازمانی

حلقه کیفی دارای ساختار سازمانی مناسبی است که باتوجه به این ساختار این متد میتواند کار آمد و مؤثر واقع گردد و استفاده از این الگو در صنایع و سازمان های مختلف متفاوت است، اما آگاه بودن از چهار چوب اصلی آن بعنوان یک مدل بسیار مفید است. ساختار حلقه کیفی شامل مولفه های زیر است.

۱- کمیته راهبردی - این کمیته در رأس ساختار قرار دارد و توسط یک مقام اجرائی ارشدهدایت می شود و شامل نماینده گانی از مدیریت ارشد و منابع انسانی است.

۲- هماهنگ کننده - مقام اجرائی است که فعالیت تسهیل گران را هماهنگ و نظارت می کند.

۳- تسهیل گر - ممکن است یک مقام اجرائی ارشد باشد و از طریق رهبران گروه فعالیت های چندین حلقه کیفی را هماهنگ نماید.

۴- رهبر گروه - رهبران گروه ممکن است از پایین ترین سطوح کارکنان باشند (کارگر و سرپرست) و کلیه فعالیت ها را سازماندهی و هدایت نماید.

۵- اعضاء گروه - اعضاء گروه ممکن است از پایین ترین سطوح کارکنان باشند (کارگران) و با حضور این اعضاء حلقه های کیفی شکل می گیرد و همچنین می بایست در جلسات حضور فعال داشته باشند و ایده ها و نظرات خود را ارائه نمایند. نقش کمیته راهبردی، هماهنگ کننده ها، تسهیل گر، رهبر و اعضاء گروه به اختصار مشخص شده است.

شرط اصلی برای راه اندازی این حلقه ها در هر سازمان، شناخت و درک کامل آن و همچنین اعتقاد کامل به فلسفه مشارکت است. راه اندازی این حلقه ها بدون حمایت مدیران ارشد معقولانه نخواهد بود.

راه اندازی این حلقه های کیفی دربرگیرنده مراحل زیر است:

- ارائه مفاهیم حلقه کیفی به مقام های سطح میانی
- شرح این مفاهیم به کارکنان و دعوت آنها برای به عضویت درآمدن در این حلقه ها (بطور داوطلب)
- انتخاب مقام اجرایی بعنوان تسهیل گر
- تشکیل کمیته راهبردی
- فراهم نمودن آموزش برای هماهنگ کننده ها، تسهیل گران باتوجه به رویکرد حلقه کیفی، تکنیک ها، عملیات و اجراء وبعدها فراهم نمودن آموزش برای رهبران و اعضاء گروه توسط تسهیل گران.
- جلسات می بایست حداقل یک ساعت در هفته برگزار شود.
- معرفی این حلقه ها طی مراسمی بطور رسمی
- فراهم نمودن امکانات لازم برای برگزاری این جلسات (حلقه های کیفی).

مقالات ویژه

آموزش

کارکنان می بایست آموزش های لازم را فراگیرند. بدون درک درست از مفهوم حلقه های کیفی، کارکنان و مدیریت ممکن است به دیده تردید به این فلسفه بنگرند. از قبل هر یک از گروه ها می بایست به مسئولیت ها و منافعی که از حلقه های کیفی کسب می کنند کاملاً آگاه باشند و آموزش هایی که می بایست مد نظر قرار گیرد عبارتند از:

- برنامه آشنا سازی مدیریت ارشد با فلسفه حلقه کیفی
- آموزش مقامات سطح میانی
- آموزش تسهیل گران
- آموزش رهبران و اعضاء گروه (حلقه کیفی)

فرآیند عملیات

فعالیت حلقه کیفی شامل مجموعه ای از مراحل متوالی همچون فعالیت های زیر است:

- ۱- شناسائی مشکل : شناسائی عیوب
- ۲- انتخاب مشکل : تعیین اولویت و انتخاب مشکل
- ۳- تحلیل مشکل: مشخص شدن و تحلیل با متدهای حل مشکل
- ۴- ارائه راه حل های مختلف : شناسائی و ارزیابی علل ها و ارائه راه حل های مختلف
- ۵- انتخاب بهترین راه حل : ارزیابی راه حل های مختلف و مقایسه بر حسب سرمایه گذاری و برگشت سرمایه، این قادر می سازد تا بهترین راه حل ها را انتخاب نمائیم.
- ۶- تهیه طرح اقدام جهت راه حل بهینه
- ۷- ارائه راه حل به مدیریت برای تأیید
- ۸- اجرای راه حل: مدیریت راه حل های پیشنهادی را ارزیابی می کند، سپس پس از انجام تست، در صورت موفقیت، به اجرا در می آورد.

مقالات ویژه

تکنیک های حل مشکل

از رایج ترین تکنیک ها که برای تحلیل و حل مسئله مورد استفاده قرار می گیرد عبارتند از:

۱- طوفان فکری (Brain storming)

۲- نمودار پارتو (Pareto Diagrams)

۳- تحلیل علت و معلول (Came & Effect Analysis)

۴- گرد آوری داده ها (Data Collection)

۵- تحلیل داده ها (Data Analysis)

ابزارهای لازم برای تحلیل داده ها عبارتند از:

مقالات ویژه

۱- جداول بررسی

۲- نمودار میله ای

۳- هیستوگرام

۴- گراف حلقه ای

۵- گراف خطی

۶- نمودار همبستگی

۷- نمودار کنترلی

همچنین از این الگو (حلقه کیفی) انتظار می رود تا انگیزش و اصول اخلاقی کارکنان را بهبود

بخشد و حس کار تیمی را در بین اعضاء سازمان ایجاد نماید.

منفعت های که به حلقه کیفی نسبت داده می شود عبارتند از: بهبود کیفیت، بهره وری بالا،

توانمند سازی شغلی، افزایش تیم کاری و جاری شدن اطلاعات در سازمان می باشد.

منابع:

1- The quality book , by Grey Hutching.

۲- Quality by desing, J.M. juran.

۳- Innovation in the knowledge- Based Economy.