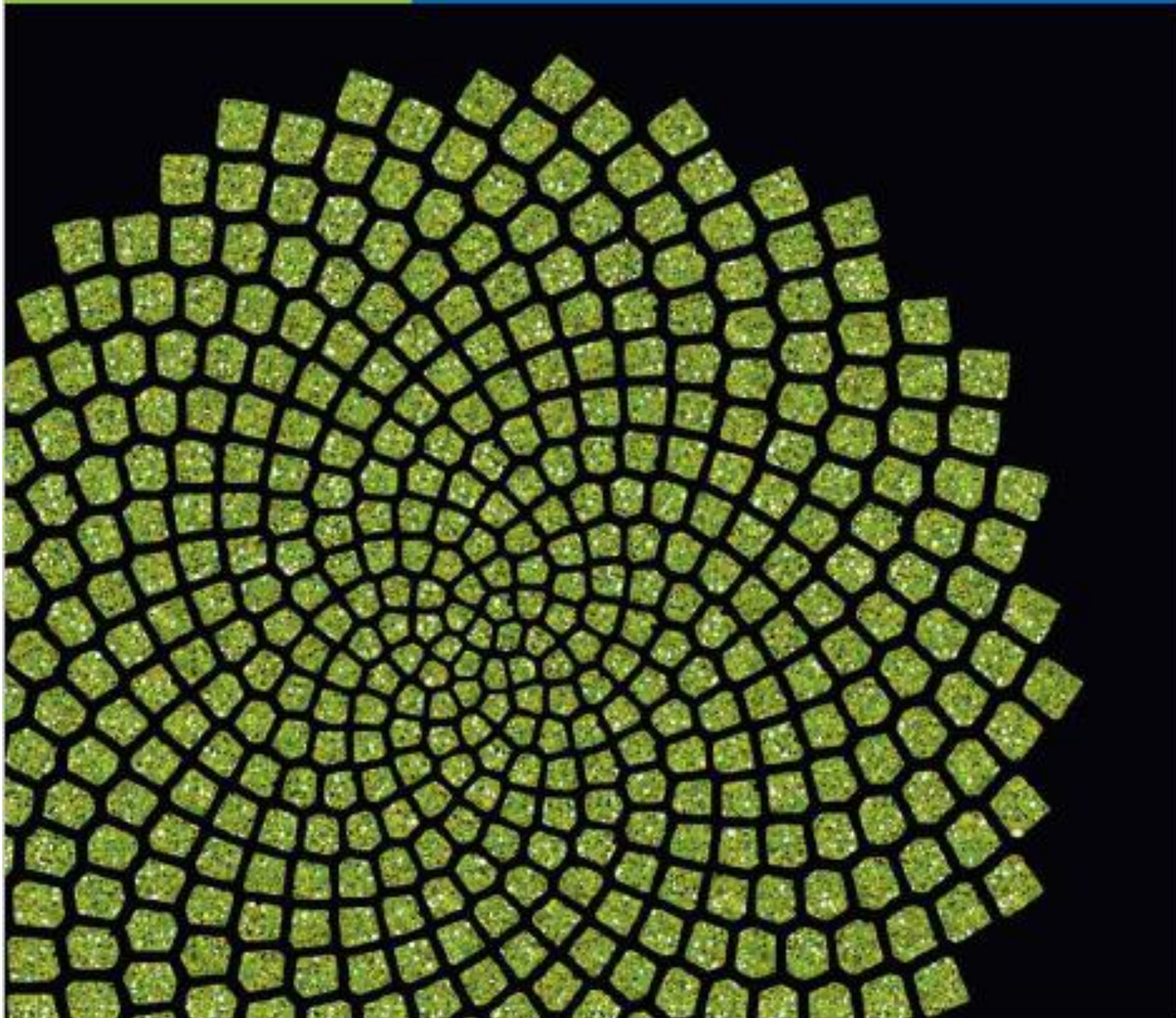


Forbes

دیدگاه‌های فوربس

فرهنگ کیفیت

شتاب‌بخشی به رشد و عملکرد در سازمان



ویراستاری: امید زند

ترجمه: حمزه حسینی

با همکاری



محتوا

۳	مقدمه مترجم.....
۴	پیش گفتار.....
۵	روش شناسی.....
۵	سپاس گزاری ها.....
۶	توصیف فرهنگ (کیفیت).....
۹	اینتل شکاف ادراک را می بندد.....
۱۰	یک نگاه دقیق تر به کمبودها اشاره می کند.....
۱۶	مشتریان کیفیت را تعریف می کنند.....
۱۸	پرسش و پاسخ - اچ پی.....
۲۱	پرسش و پاسخ - سامسونگ.....
۲۲	انگیزه ها — عنصری اساسی در فرهنگ کیفیت.....
۲۳	ارزیابی مبتنی بر مشتری.....
۲۴	پرسش و پاسخ - فدکس.....
۲۶	سرمایه گذاری بیشتری در راه است.....
۲۹	علائم هشداردهنده یک فرهنگ کیفیت ضعیف.....
۳۰	پرسش و پاسخ - تاتا.....
۳۳	نتیجه گیری.....
۳۴	یافته های کلیدی.....
۳۶	شرح کلمات کلیدی.....
۳۷	ضمیمه ها.....

بر پایه اطلاعاتی مبنی بر نقاط قوت و ضعف استانداردهای مدیریتی مستقر شده در جهان کسب و کار و همچنین انتشار استاندارد فرهنگ کیفیت در سال ۲۰۲۲، جستجو و بازبینی گسترده‌ای بر مجموعه‌ای از اسناد فنی و تخصصی مرتبط با فرهنگ و به ویژه فرهنگ کیفیت انجام دادیم. در بین انبوه فراوانی از این اسناد، خرسند شدیم که با سندی بسیار ارزشمند از جنس پژوهش آشنا شدیم. با توجه به اعتبار بالای دو همکار پژوهشی تولیدکننده این گزارش و همچنین نکات بسیار مهم و ارزشمندی که در آن بود، تصمیم به ترجمه و ترویج آن گرفتیم.

این گزارش منبعی مختصر و قابل درک و بسیار مفید و کاربردی برای مدیران است. این گزارش بر پایه جمع‌آوری نظرات از طریق پرسش‌نامه، تحلیل آنها و مصاحبه‌های جامع با برخی مدیران ارشد، متخصصان کیفیت و نمایندگان کسب و کارهای شناخته شده بین‌المللی، با هدف گردآوری دیدگاه‌های متنوع پیرامون موضوع "فرهنگ کیفیت" شکل گرفته است.

از شما دعوت می‌کنیم، این گزارش را همیشه در دسترس داشته باشید و هر از چندگاهی آن را بازخوانی کنید تا همواره اهمیت و تاثیر فرهنگ کیفیت در کسب و کار برای شما مرور شود تا یادآوری کند که غفلت از آن چه آثاری در پی خواهد داشت، و یادآوری کند که شما به عنوان یک مدیر، باید الگوی آغاز، حضور فعال و نقطه پایان باشید. به امید روزی که موسسه‌های معتبری همچون **Forbes** و **ASQ** از کسب و کار ما به عنوان الگویی برجسته در حوزه فرهنگ کیفیت یاد کنند.

حمزه حسینی

سرپرست تضمین کیفیت – شرکت سوپرپایپ اینترناشنال

«فرهنگ کیفیت سازمان شما در چه حدی است؟»

به یک پیوستار (طیف) فکر کنید. در یک سر این پیوستار، سازمان‌هایی قرار دارند که برنامه کیفیت در آنها چیزی بیش از مجموعه‌ای از شعارها تلقی نمی‌شود. در سوی دیگر، هر یک از کارکنان همگی، از سطح مبتدی تا بالاترین مقام اجرایی، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف شرکت را به عنوان سبک زندگی پذیرفته‌اند. سازمان خود را در کدام نقطه از این پیوستار قرار می‌دهید؟ برای دستیابی به اهداف و نتایج، سازمان شما باید به کدام سمت حرکت کند؟

یک فرهنگ واقعی کیفیت، مجموعه‌ای از ویژگی‌های قابل تشخیص را به نمایش می‌گذارد. مثال‌هایی از شرکت‌هایی را در نظر بگیرید که کیفیتی در کلاس جهانی را به نمایش می‌گذارند. این سازمان‌ها نشان می‌دهند که رهبری آنها به‌طور ثابت و آشکار از اهداف کیفیت حمایت می‌کند. آنها همچنین با انگیزه‌ای قوی به شناسایی مداوم و پاسخگویی به نیازهای مشتری می‌پردازند و اغلب اقدامات فوق‌العاده‌ای برای شنیدن صدای مشتری انجام می‌دهند.

در آنجا، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان به‌طور واضح و جذاب بیان شده و در سراسر سازمان، از آموزش‌های رسمی گرفته تا گفتگوهای غیررسمی در راهروها و اتاق‌های استراحت، منتقل می‌شود. اهداف مبتنی بر کیفیت، به انتظارات عملکردی شفاف ترجمه می‌شوند و همه این‌ها با بررسی‌های منظم عملکرد سازمان و ارائه گزارش‌های عملکرد کسب‌وکار، پشتیبانی می‌شوند.

سازمان‌های کلاس جهانی همچنین تلاش می‌کنند تا ترکیب مناسبی از انگیزه‌ها را ایجاد کنند، از جمله شناسایی و تشویق و همچنین، در شرایط مناسب، پاداش مستقیم و ارتقاء. رفتار اخلاقی و همکاری به بخشی طبیعی از فرهنگ تبدیل می‌شود، همان‌طور که تمایل به نوآوری و بهبود مستمر نیز تبدیل به عادت می‌شود.

از بالا تا پایین و از پایین تا بالا، شرکت تبدیل به یک اکوسیستم مبتنی بر کیفیت می‌شود-از سطح مدیران ارشد تا رهبران میانی، از مدیران میانی تا تمامی بخش‌ها، از زنجیره تأمین تا مشتریان-همه در هماهنگی با یکدیگر برای دستیابی به اهداف مشترک و بهبود عملکرد.

سازمان شما در کجای پیوستار، از حمایت سطحی تا کیفیت به‌عنوان سبک زندگی قرار دارد؟ اکنون پرسش این است: اگر سازمان شما اقداماتی برای ارتقای فرهنگ کیفیت خود انجام دهد، چقدر می‌تواند مؤثرتر شود؟ از اینجا باید به کدام سمت حرکت کند؟

استیفن هکر

رئیس هیئت‌مدیره، انجمن کیفیت آمریکا (ASQ)

بینش‌ها و توضیحات ارائه‌شده در این گزارش، هم از یک نظرسنجی و هم از مصاحبه‌های کیفی استخراج شده‌اند. در همکاری با ASQ، Forbes Insights در آوریل ۲۰۱۴ یک نظرسنجی جهانی از ۲,۲۹۱ مدیر ارشد و مدیر انجام داد.

نکته قابل توجه این است که نظرسنجی در دو بخش اصلی انجام شد: یکی شامل اعضای پانل Forbes Insights و دیگری شامل اعضای ASQ بود. شاخص‌های کلیدی جمعیتی شرکت‌ها مانند اندازه شرکت، صنعت و محل دفتر مرکزی در هر دو گروه به‌طور کلی مشابه بود. با این حال، نمونه‌ها از نظر عناوین شغلی تفاوت قابل توجهی داشتند؛ نمونه Forbes Insights بیشتر متمرکز بر مدیران ارشد اجرایی (C-suite) بود، در حالی که نمونه ASQ بیشتر شامل مدیران میان رده و متمرکز بر کیفیت، مدیران و مهندسان بود.

خواهشمند است محتوای ضمیمه شماره ۱ را ملاحظه بفرمایید.

سپاس‌گزاری‌ها

در فرایند توسعه ابزار نظرسنجی، گفتگوهای با بیش از ۲۰ مدیر ارشد و مشاور برگزار شد. برای خود گزارش، افراد مصاحبه‌شونده با ذکر نام عبارتند از:

- دن آفست، رهبر توسعه نرم‌افزار، شرکت Intuit
- آلکساندرا جورجویچ، مدیر نوآوری، شرکت Intuit
- رودنی دوناویل، مدیر ارشد بخش تجربه مشتری، کیفیت و فرهنگ، شرکت HP
- ادوین گارو، مدیر کل، شرکت Performance Excellence Solutions
- رودی هکر، مدیر ارشد کیفیت و قابلیت اطمینان سازمانی، شرکت Intel
- الیزابت کیم، شریک مدیریتی، شرکت Integrated Quality Resources LLC
- جیمز لاوثر، مدیر اصلی، Squawkpoint.com
- استن میلر، مدیر بخش قابلیت‌های کیفیت و قابلیت اطمینان، شرکت Intel
- جگدیش راماسوامی، رئیس بخش تعالی کسب‌وکار سازمانی، Aditya Birla
- جفری ری، مدیر عملیات و کیفیت، واحد سیستم‌های موشکی و دفاعی استراتژیک، بخش دفاع، فضا و امنیت شرکت Boeing
- پائولو سامپایو، استاد مهندسی و مدیریت کیفیت، دانشگاه Universidade do Minho
- کن شید، معاون ارشد کیفیت یکپارچه، بخش دفاع، فضا و امنیت شرکت Boeing
- سون-سان شیم، معاون ارشد و مدیر مرکز رضایت مشتری و محیط زیست، شرکت Samsung Electronics
- سونیل سینها، مدیر مقیم منطقه خاورمیانه و شمال آفریقا، Tata Sons، پیش‌تر مدیرعامل خدمات مدیریت کیفیت Tata
- بهارات واخلو، مدیر مقیم بخش امور عمومی، Tata Services
- ربکا یونگ، مدیرعامل، واحد رهبری تجربه خدمات، شرکت FedEx

Forbes Insights و ASQ^۱ از پاسخ‌دهندگان نظرسنجی، مصاحبه‌شوندگان و اعضای هیئت مشاوران خود صمیمانه سپاسگزاری می‌کنند.

^۱ American Society of Quality

توصیف فرهنگ (کیفیت)

تقریباً سه نفر از هر پنج پاسخ‌دهنده (۵۹٪) می‌گویند که سازمان‌هایشان «فرهنگ کیفیت فراگیر در سطح کل گروه» را دارا هستند. اما فرهنگ کیفیت دقیقاً چیست؟

منظور از «فرهنگ کیفیت فراگیر در سطح کل گروه» (گروه-محور) چیست؟ و چگونه این پاسخ‌دهندگان می‌توانند تا این حد مطمئن باشند که سازمان‌هایشان چنین فرهنگی را دارند؟

«شما نیاز دارید که معنای کیفیت را تعریف کنید، اهداف کیفیت را مشخص کنید، این اهداف را منتشر کنید، عملکرد گروهی و فردی را اندازه‌گیری کنید و سپس کسانی را که در تحقق آن موفق هستند، پاداش دهید» .

— جفری ری

مدیر عملیات و کیفیت، سیستم‌های موشکی و دفاعی استراتژیک، بوئینگ دفاع، فضا و امنیت

بسیاری از سازمان‌ها اهداف کیفی خود را بیان می‌کنند. اما اثربخشی واقعی مستلزم تعهدی همراه با عناصر فرهنگی گوناگونی همچون رهبری، چشم‌انداز الهام‌بخش و تأثیرگذار، ارزش‌های مشترک در سطح کل سازمان، رفتارهای فراگیر، و همچنین شاخص‌های عملکرد و مشوق‌های مکمل است. تنها زمانی می‌توان گفت یک سازمان فرهنگ واقعی کیفیت را دارد که این عناصر و اجزای مرتبط با آن را نشان دهد.

برای دیدگاه بهتر، تصور کنید در نبود یک فرهنگ کیفیت چه اتفاقی می‌تواند رخ دهد. پائولو سامپایو، استاد مهندسی و مدیریت کیفیت در دانشگاه مینیو پرتغال، می‌گوید: «مواردی را می‌بینیم که شرکتی از ابزارها و روش‌های کیفیت استفاده می‌کند، اما فرهنگ واقعی کیفیت وجود ندارد.»

برای مثال، شرکت‌ها ممکن است بگویند که «استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ را پذیرفته‌اند زیرا کسی بالاتر، در زنجیره تأمین از آن‌ها خواسته است»، به گفته سامپایو. «آن‌ها از این ابزارها استفاده می‌کنند زیرا کسی به آن‌ها گفته است که باید این کار را انجام دهند.» بنابراین، این شرکت‌ها «چند دستورالعمل را پیاده می‌کنند و سپس، یک بار در سال، درست قبل از ممیزی، کارخانه را ساماندهی و پاکیزه‌سازی می‌کنند.» و از آنجا که تعهد پایدار به کیفیت وجود ندارد، فرهنگ کیفیت نیز شکل نمی‌گیرد و «آن‌ها به هیچ وجه ارزش کامل استاندارد را به دست نمی‌آورند»، سامپایو اضافه می‌کند.

هرگز تسلیم نشدن

از طرف دیگر، کن شید، معاون ارشد کیفیت یکپارچه سازمان Boeing Defense, Space & Security (BDS) را در نظر بگیرید که به دنبال ایجاد و حفظ یک سازمان سراسر متعهد به کیفیت است، یکی از استراتژی‌های کلیدی در دستیابی به فرهنگ کیفیت را چنین توصیف می‌کند اطمینان از اینکه همه کارکنان:

- محصول یا خروجی خود را می‌شناسند.
- مشتری خود را می‌شناسند.
- انتظارات کیفیتی مشتری خود را می‌شناسند.
- شاخصی برای اندازه‌گیری کیفیت دارند.

شید همچنین می‌گوید که یک تلاش مرتبط، نهادینه کردن فرآیند اثبات‌شده «اقدام اصلاحی برای حذف علل ریشه‌ای» است تا سازمان به طور مداوم به دنبال پیشگیری از مشکلات باشد.

اجرای این کار، به گفته شید، مستلزم این است که «ابتدا باید فرهنگ خود را مورد توجه قرار دهیم، زیرا این فرهنگ است که همواره استراتژی را تحت الشعاع قرار می‌دهد.»

جفری ری، مدیر عملیات و کیفیت سیستم‌های موشکی و دفاعی استراتژیک در BDS، می‌گوید شرکت‌ها به یک فرهنگ کیفیت از بالا به پایین (مدیریت ارشد تا همه همکاران) نیاز دارند. «دیدگاه ما این است که رهبری لحن (روش کار) را تعیین می‌کند، چشم‌انداز و انتظارات را به وضوح بیان می‌کند.» ری می‌گوید: «شما باید تعریف کنید کیفیت چیست، اهداف کیفیت را مشخص کنید، این اهداف را منتشر کنید، عملکرد گروه و فرد را اندازه‌گیری کنید و سپس به کسانی که آن را عملی می‌کنند، پاداش دهید.»

یک نکته قابل توجه، به گفته ری، این است که «نمی‌توان صرفاً فرهنگ را دیکته کرد.» ری می‌گوید، «این نیازمند رهبری است — حمایت و تعهد آشکار و بی‌قید و شرط در بالاترین سطح.» ری می‌گوید، تنها در این صورت، «بقیه سازمان سرخ را می‌گیرند تا تعاریف، اهداف و ابزارهای لازم برای تثبیت کیفیت و موفقیت واقعی آن را توسعه دهند.»

به طور کلی، شید می‌گوید، اگرچه شرکت او در مسیر دستیابی به فرهنگ کیفیت پیشرفت می‌کند، «همیشه جای بهبود قابل توجه وجود خواهد داشت.» چنین وضعیتی کمتر یک مقصد است و بیشتر یک فرصت بی‌پایان برای بهبود محسوب می‌شود. بنابراین، بوئینگ در تمام اوقات در حال افزایش آگاهی، حفظ دستاوردها و بهبود مستمر است. ایجاد و حفظ فرهنگ کیفیت، به گفته شید، «مسئولیت تمامی رهبری‌ها در تمامی سازمان‌ها از آغاز تا پایان زنجیره ارزش ما است.»

از نظر آماری، دیدگاه‌ها به‌طور چشمگیری متفاوت هستند

همان‌طور که پیش‌تر گفته شد، سه نفر از پنج پاسخ‌دهنده معتقدند سازمان‌هایشان دارای فرهنگ کیفیت هستند. در عین حال، ۹۰٪ از پاسخ‌دهندگان برنامه‌های کلی کیفیت سازمان خود را حداقل در سطح متوسط (۳۶٪)، پیشرفته (۴۲٪) یا حتی در سطح جهانی (۱۲٪) توصیف می‌کنند. این به نظر خبر خوبی می‌آید. (این نظرسنجی به ما امکان می‌دهد بررسی کنیم چه عواملی شرکت‌هایی را که برنامه‌های کیفیت آن‌ها توسط کارکنان خود به‌عنوان یکی از قوی‌ترین‌ها در جهان شناخته شده، متمایز می‌کند. برای به دست آوردن پاسخ‌های صادقانه، نظرسنجی به‌صورت ناشناس انجام شده است، بنابراین برنامه‌های «کلاس جهانی» لزوماً توسط خود شرکت‌ها معرفی شده‌اند.)

اما دیدگاه‌ها متفاوت است. دو گروه مجزا از پاسخ‌دهندگان در این نظرسنجی نمونه‌گیری شدند: اعضای ASQ («متخصصان کیفیت») و شرکت‌کنندگان پتل فوربس («مدیران ارشد»). در حالی که گروه ASQ شامل تعداد بسیار بیشتری از عناوین مرتبط با کیفیت است، بخش فوربس شامل دامنه بسیار گسترده‌تری از تمرکزهای مدیریتی و عناوین ارشد بیشتری مانند مدیرعامل (CEO)، مدیر اطلاعات (CIO) یا مدیر ارشد و مدیرعامل است.

در حالی که به‌طور کلی ۵۹٪ می‌گویند سازمان‌هایشان دارای فرهنگ کیفیت هستند، این رقم در بین اعضای ASQ به کمتر از نصف، یعنی ۴۷٪ کاهش یافته و در نمونه فوربس به ۷۵٪ افزایش می‌یابد. به عبارت دیگر، افرادی که دارای عناوین متمرکز بر کیفیت هستند، به‌طور قابل توجهی کمتر از مدیرانی با دیدگاه وسیع‌تر یا آن‌هایی که در «بخش‌های دیگر سازمان فعالیت می‌کنند»، تمایل دارند باور کنند که سازمان‌شان چنین فرهنگی را دارا است. (خواهشمند است محتوای ضمیمه شماره ۲ را ملاحظه بفرمایید).

تفاوت‌ها ادامه دارد. به‌طور کلی، ۱۲٪ از پاسخ‌دهندگان برنامه‌های کیفیت خود را در کلاس جهانی یا پیشرفته توصیف می‌کنند. این نشان می‌دهد که این شرکت‌ها معتقدند برنامه‌های کیفیت آن‌ها جزو قوی‌ترین و پیشرفته‌ترین‌ها در جهان هستند. با این حال، این رقم برای متخصصین کیفیت

به ۵٪ کاهش می‌یابد. مدیران ارشد نیز احتمال بیشتری دارند که عملیات کیفیت را پیشرفته ارزیابی کنند، در حالی که متخصصین کیفیت احتمال بیشتری دارند که قابلیت‌ها را در سطح متوسط ببینند.

این سؤال ایجاد می‌شود: چرا افرادی با عناوین اجرایی غیر مرتبط با کیفیت، احتمال بیشتری دارند که فرهنگ سازمان خود را متمرکز بر کیفیت ببینند؟ یا به بیان دیگر، مدیران متمرکز بر کیفیت چه چیزی می‌بینند که سایر مدیران نمی‌بینند؟

الیزابت کیم، شریک مدیر در شرکت «Integrated Quality Resources»، که مشاوره‌ای در زمینه ابزارها، شیوه‌ها و استراتژی مدیریت کیفیت ارائه می‌دهد، می‌گوید: «مدیرعامل‌ها و اعضای تیم اجرایی معمولاً اطلاعات کلان و فیلتر شده‌ای دریافت می‌کنند که برای مدیریت «زیبا سازی» شده است.» بنابراین وقتی پروژه‌ها و نتایج بهبود کیفیت ارائه می‌شوند، «رازهای پنهان فرآیند، غالباً از ارائه‌های خلاصه و کوتاه حذف می‌شوند.» کیم می‌گوید، در نتیجه، مدیران ارشد «اغلب متوجه نمی‌شوند که برخی از فرآیندهایشان تا چه حد ضعیف عمل می‌کنند.»

دن افست، رهبر توسعه نرم‌افزار در شرکت Intuit، بر این باور است که این اختلاف ناشی از میزان دیده شدن و سطح انتظارات است. او می‌گوید: «هر چه به سطوح پایین‌تر نمودار سازمانی نگاه کنید، افراد به جزئیات آنچه در حال رخ دادن است نزدیک‌تر هستند.» او برای روشن‌تر کردن موضوع مثالی می‌آورد: تصور کنید پروازی به قطب شمال دارید و همزمان از ناوبر (مدیر کیفیت) و مسافر (در اینجا مدیرعامل) در مورد پیشرفت مسیر نظرسنجی می‌کنید.

افست می‌گوید: «اگر من مدیرعامل باشم، تصویر کلی را می‌بینم اما همیشه تمام جزئیات را نمی‌بینم. می‌بینم که به سمت شمال حرکت می‌کنیم، هوا سردتر شده و برف زیادی روی زمین است. از دید یک مدیرعامل، این پیشرفت خوبی به نظر می‌رسد.» در همین حال، ناوبر متوجه می‌شود که پرواز «۰.۵۳ درجه از مسیر اصلی خارج است و اگر به زودی اقدامی نشود، ماموریت به هدف خود نمی‌رسد.» بنابراین تفاوت دیدگاه‌ها، به گفته افست، «احتمالاً چیزی جز مقدار فاصله بین دقت و صحت نیست. اگر به چالش نزدیک باشید، تغییرات دقیق و زیادی را که هنوز باید اعمال شود، می‌بینید، در حالی که از بالا، پیشرفت بزرگی مشاهده می‌کنید.»

اینتل شکاف ادراک را می‌بندد

نظرسنجی نشان می‌دهد که اعضای سطح اجرایی (مدیران ارشد) تمایل دارند عملکرد کیفیت را معمولاً مثبت‌تر از دیگر پاسخ‌دهندگان — به ویژه کسانی که تمرکز بر کیفیت دارند — ارزیابی کنند.

یکی از راه‌های کاهش شکاف بین تصورات و واقعیت، برگزاری نظرسنجی در سازمان درباره عملکرد کیفیت است. اینتل، به گفته رودی هکر، مدیر ارشد کیفیت و قابلیت اطمینان سازمانی، این کار را «به‌طور فعال (قبل از ایجاد مشکل) و مستمر» انجام می‌دهد.

یک روش برای به‌دست آوردن بینش سازمانی، به گفته استن میلر، مدیر قابلیت‌های کیفیت و قابلیت اطمینان در شرکت اینتل، فرآیندی است که مربوط به جایزه کیفیت اینتل (IQA) قرار دارد. این جایزه به‌طور سالانه توسط مدیرعامل اعطا می‌شود و فرآیند اعطای IQA با ارزیابی از سوی کارکنان آغاز می‌گردد. همان‌طور که میلر توضیح می‌دهد: «ما از کارکنان می‌خواهیم که از مقیاس کلاسیک بالدريج استفاده کنند تا به ما بگویند سازمان چگونه عمل می‌کند. با نمره ۵۰ شروع کنید و به بالا یا پایین حرکت کنید. آیا فرآیند مشخص و روشنی وجود دارد؟ آیا این فرآیند کامل و مؤثر است یا دارای شکاف‌هایی است؟»

بنابراین برای کسب این جایزه، «کارکنان باید آماده باشند که به‌عنوان یک تیم، صادقانه بگویند که واقعاً باور دارند گروه‌شان کارهای درست را به روش درست انجام می‌دهد.»

به گفته هکر، رویکردهایی مانند این می‌توانند «نقش بسزایی در کاهش فاصله بین تصور و واقعیت ایفا کنند.»

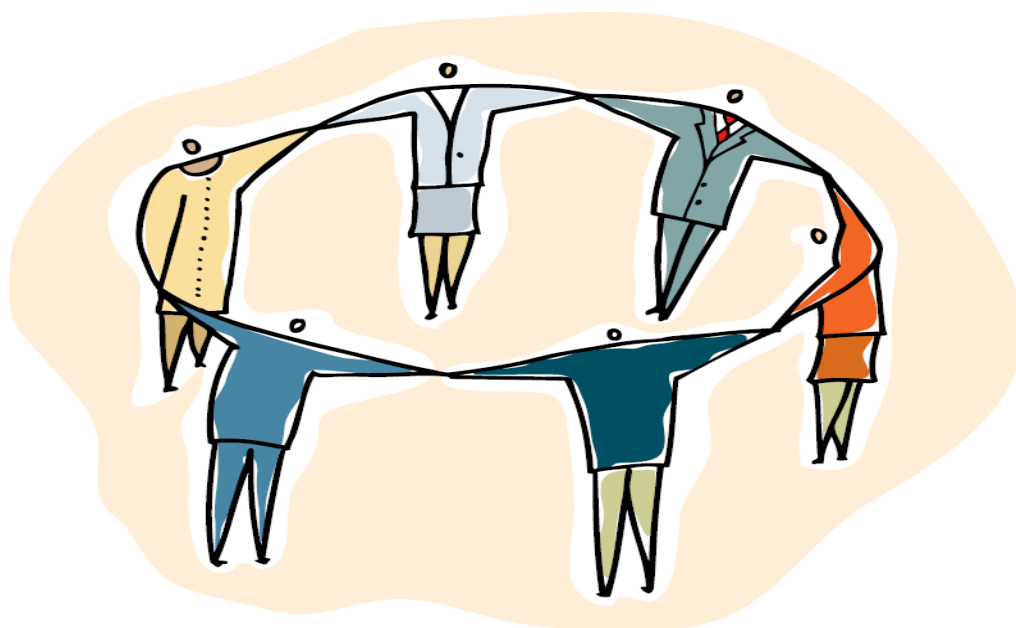
«کارکنان باید آماده باشند که به‌عنوان یک تیم بگویند که واقعاً باور دارند گروه‌شان کارهای درست را به روش درست انجام

می‌دهد.»

استن میلر

مدیر قابلیت‌های کیفیت و قابلیت اطمینان،

اینتل



یک نگاه دقیق تر به کمبودها اشاره می کند.

پس مهم ترین عناصر یک فرهنگ واقعی و جامع کیفیت چیست؟ و شرکت ها و مؤسسات تا چه اندازه واقعاً در حال نهادینه کردن این عناصر هستند؟

ما قبلاً اشاره کردیم که نسبت به نمونه ی گسترده تر و مدیران سطوح بالاتر فوربس، مدیرانی که در نمونه ASQ تمرکز بیشتری بر کیفیت دارند، تمایل دارند ارزیابی های سختگیرانه تری نسبت به پیشرفت در مسیر فرهنگ کیفیت ارائه دهند. با این حال، وقتی از همه ی پاسخ دهندگان پرسشنامه خواسته می شود تا با جزئیات بیشتری درباره عناصر مشخصی که با هم فرهنگ کیفیت را شکل می دهند صحبت کنند، شکاف ها و نقاط ضعف بیشتری آشکار می شوند.

به آنچه پرسشنامه درباره ی چشم انداز کیفیت، ارزش ها و رهبری می گوید توجه کنید:

چشم انداز کیفیت

یک «چشم انداز کیفیت» یک مورد کسب و کار به طور شفاف بیان شده — یک استراتژی — است که مشخص می کند چگونه پیگیری کیفیت به پیشبرد اهداف سازمان کمک می کند و مشارکت و حمایت مدیران ارشد را جلب می نماید.

با این حال، تنها ۶۰٪ از پاسخ دهندگان می گویند چشم انداز کیفیت شان به طور واضح بیان شده است، و این یافته ها تقریباً برای متخصصان کیفیت و مدیران ارشد مشابه است (خواهشمند است محتوای ضمیمه شماره ۳ را ملاحظه فرمایید). این رقم برای شرکت های اروپایی به ۵۲٪ و برای شرکت های آسیا/اقیانوسیه به ۵۱٪ کاهش می یابد.

اما در مقایسه، این رقم در میان سازمان هایی که برنامه های کیفیت خود را «کلاس جهانی» توصیف می کنند، به ۸۲٪ می رسد. این موضوع یک نقصان کلیدی را برای برنامه های غیر کلاس جهانی برجسته می کند (و پرچم قرمز روشن تری برای شرکت های اروپایی و آسیایی/اقیانوسیه است). دو حوزه دیگر که نیازمند تمرکز بیشتر هستند عبارتند از این واقعیت که تنها ۵۰٪ اظهار می کنند چشم انداز کیفیت در سراسر سازمان به روشنی درک می شود، و تنها ۳۲٪ بیانیه کیفیت را الهام بخش می دانند.

ارزش های کیفیت

«ارزش های» یک سازمان می توانند به افراد در همه سطوح کمک کنند تا تصمیمات بهتری و مسئولانه تری درباره مسائل کیفیت بگیرند. در اینجا، تنها ۶۱٪ ارزش های کیفیت خود را به طور واضح بیان شده می دانند، که دوباره یافته ها تقریباً برای مدیران ارشد و متخصصان کیفیت مشابه است.

با این حال، این رقم در میان سازمان هایی که خود را کلاس جهانی توصیف می کنند، به ۷۶٪ افزایش می یابد و دوباره برای شرکت های اروپایی و آسیایی/اقیانوسیه به ۵۰٪ کاهش می یابد.

در نهایت، تنها نیمی (۵۰٪) می گویند این ارزش ها در سراسر سازمان به طور واضح درک شده اند.

رهبری

قبلاً اشاره شد که رهبری قوی برای توسعه و حفظ فرهنگ کیفیت ضروری است. اما در اینجا، تنها ۶۰٪ می گویند مدیریت آنها به طور قاطع از چشم انداز و ارزش های کیفیت حمایت می کند.

همچنین، فاصله بین مدیران ارشد و متخصصان کیفیت دوباره ظاهر می‌شود. به‌طور خاص، تنها ۵۴٪ از متخصصان کیفیت می‌گویند مدیریت آنها به‌طور قاطع از چشم‌انداز و ارزش‌های کیفیت حمایت می‌کند، در حالی که این رقم برای مدیران ارشد ۶۷٪ است. این اعداد در میان کسب‌وکارهای کلاس جهانی به ۸۱٪ افزایش می‌یابد، اما دوباره برای شرکت‌های اروپایی به ۵۲٪ کاهش می‌یابد. توجه داشته باشید که این رقم برای پاسخ‌دهندگان آسیا/اقیانوسیه ۶۱٪ باقی می‌ماند، که نشان‌دهنده رهبری نسبتاً قوی است (اگرچه هنوز از کلاس جهانی عقب است).

همچنین توجه کنید که به‌طور کلی، تنها ۴۷٪ می‌گویند رهبران‌شان با الگو بودن یا به‌گونه‌ای دیگر «ارزش‌ها را زندگی می‌کنند»، و تنها ۵۰٪ می‌گویند حمایت از چشم‌انداز کیفیت شرکت در بین مدیریت میان رده مشهود است.

به طور خلاصه، یافته‌های فوق نشان می‌دهند که اگر یک سازمان به دنبال بهبود فرهنگ کیفیت خود است، بررسی دقیق‌تر سه حوزه‌ی بالا—چشم‌انداز، ارزش‌ها و رهبری—احتمالاً نقطه‌ی خوبی برای شروع خواهد بود. اما جیمز لاوتر، مدیر اجرایی با سابقه و متمرکز بر کیفیت و اکنون وبلاگ‌نویس اصلی سایت Squawkpoint.com، هشدار می‌دهد: رهبرانی که امیدوارند الگویی قوی در زمینه کیفیت ایجاد کنند، باید از پیچیده کردن بیش از حد امور خودداری کنند.

لاوتر می‌گوید: «کیفیت به بیانیه‌ها مربوط نمی‌شود. بلکه مربوط است به بیرون آمدن از دفتر خود، پیدا کردن موردی که درست کار نمی‌کند و رفع آن. سپس موردی که مشتریان یا کارکنان می‌گویند کار نمی‌کند را اصلاح کنید، بعد مورد دیگری را اصلاح کنید و سپس یک مورد دیگر را.»

او ادامه می‌دهد که «عمل کردن به گفته‌ها، واقعاً چندان سخت نیست.»



گفتنش آسان تر از انجام دادنش است: فشار فرهنگی برای ایجاد فرهنگ کیفیت

شرکت‌ها و مؤسسات با چالش‌های متفاوتی مواجه هستند، که این بستگی به سطح بلوغ برنامه‌های کیفیتی آن‌ها دارد. برای برخی، چالش اصلی، ایجاد یک فرهنگ کیفیت است. برای دیگران، تمرکز بیشتر بر گسترش، تقویت و بهبود چنین فرهنگی است.

در مورد ایجاد فرهنگ کیفیت، «این چیزی است که باید در سطوح متعدد محقق شود»، به گفته جگدیش راماسوامی، رئیس گروه تعالی کسب‌وکار شرکتی در شرکت آدیتیا بیرلا هند. «این باید شامل مشارکت نه تنها کسانی باشد که در خط مقدم (کارمندان و کارگران) هستند، بلکه افراد در سطوح میانی و مدیران ارشد نیز درگیر باشند.»

راماسوامی می‌گوید: «جلب حمایت اولیه از مدیران ارشد کار چندان دشواری نیست، زیرا مزایای کیفیت بسیار الهام بخش است—کیفیت امروز یک ضرورت کسب و کار است.» در عین حال، همکاری در سطح عملیاتی نیز نسبتاً آسان است، «چرا که این گروه، وقتی انتظارات به آن‌ها نشان داده شود، معمولاً به سرعت در مسیر قرار می‌گیرد.»

به گفته راماسوامی، اما مشکل واقعی، جایی که فرهنگ کیفیت با بیشترین مقاومت مواجه می‌شود، «در سطوح میانی سازمان است». این مدیران شاید به اندازه کافی در سطوح بالای سازمان نباشند تا «تصویر کلی» را درک کنند و در نتیجه بر «امور روزانه خود» تمرکز دارند. این مدیران اغلب در موقعیت خود بسیار راحت هستند و نسبت به تغییر مقاومت دارند. در مجموع، «اغلب تلاش برای کیفیت در سطوح میانی سازمان شکست می‌خورد» و به همین دلیل، راماسوامی می‌گوید که گروه او «بخش عمده‌ای از تلاش‌های خود را بر ایجاد درک، اجماع و نهایتاً همکاری متمرکز می‌کند.»

در شرکت HP، رادنی دوناول، مدیر ارشد تجربه مشتری، کیفیت و فرهنگ، می‌گوید گروه او بر چند گام خاص تمرکز کرده تا برنامه‌ای که از قبل قوی است، عمیق‌تر شود. برای مثال، «ما معتقدیم که مهم است خط قرمزی بر کیفیت بکشیم تا هر کارمند شرکت بداند HP در مورد کیفیت در چه جایگاهی قرار دارد.» و در همین راستا، شرکت سیاست کیفیت رسمی‌ای ایجاد کرده «که مدیرعامل ما شخصاً آن را به تمامی کارکنان ارائه کرده است.»

رویکرد جامع پنج‌مرحله‌ای مشابهی در بخش سیستم‌های موشکی و دفاعی استراتژیک بوئینگ نیز دیده می‌شود. همان‌طور که ری توضیح می‌دهد: «اولین عنصر، تعهد و انتظارات رهبری است.» اساساً لحن (روش کار) از بالا تعیین می‌شود. دومین عنصر، یکپارچه‌سازی پاسخگویی در شرح وظایف هر کارمند بدون توجه به نقش آن‌ها است، «به طوری که کیفیت بخشی از کار روزمره آن‌ها باشد.»

سومین عنصر، به گفته ری، «بهبود برنامه‌های تقدیر و تشویق ماست.» در سراسر سازمان، تاکنون تقدیرهای زیادی وجود دارد، «مانند جایزه‌ای در سطح بخش که آن را 'Direct Hit' (رسیدن صد در صد به هدف) می‌نامیم، که توسط مدیر کل اهدا می‌شود و بسیار مورد توجه است.» اما «فضای بیشتری برای اقدامات مشابه وجود دارد»، و چنین مشوق‌هایی «در تغییر رفتار بسیار مؤثر هستند.»

چهارمین بخش، تدوین یک برنامه ارتباطی است. ری می‌گوید: «مهم است که افراد درک کنند چه سهمی دارند.» بخش ری همکاری نزدیکی با وزارت دفاع ایالات متحده دارد، بنابراین «ما بر معنای کاری که انجام می‌دهند برای کشور تأکید می‌کنیم.»

آخرین عنصر مربوط به توانمندسازی کارکنان است. ری می‌گوید: «شما نیاز به فرهنگی دارید که کارمندی که هر نوع نگرانی—کیفیت یا ایمنی—دارد را توانمند سازد تا فرآیند را متوقف کند و ذینفعان مناسب را برای درست انجام شدن موضوع وارد کند.» به بیان دیگر، اگر کاستی‌هایی در محیط کیفیت وجود داشته باشد، «ما می‌خواهیم افراد حرف خود را بزنند.»

در مجموع، ری می‌گوید: «ما تلاش می‌کنیم همه را وارد چرخه کیفیت کنیم. این چیزی نیست که گهگاه به آن نگاه کنیم، این همان چیزی است که ما هستیم. و ما می‌خواهیم آن را شخصی (به هر همکار)، مرتبط (به هر کار) و مستمر (در همه اوقات) کنیم.»

سه پیام کلیدی:

۱. در HP کیفیت اهمیت دارد و این مسئولیت همه است.
۲. ما متعهد به بهبود مستمر محصولات و خدمات خود هستیم.
۳. و با رعایت الزامات و نهادینه کردن کیفیت در هر کاری که انجام می‌دهیم، تجربه‌ای استثنایی برای مشتری ارائه می‌دهیم.



انطباق فرهنگ در میان فرهنگ‌ها

به گفته جاگدیش راماسوامی، رئیس گروه تعالی کسبوکار شرکتی در شرکت آدیتیا بیرلا، نهادینه کردن فرهنگ کیفیت «برای موفقیت هر برنامه کیفیتی ضروری است.»

با این حال، او اضافه می‌کند: «وقتی شرکت‌هایی در سراسر جهان دارید، خیلی زود می‌آموزید که باید پیام‌ها و شیوه‌های کیفیت خود را متناسب با هر مخاطب تنظیم کنید.»

راماسوامی نمونه‌ای خوب در این زمینه را مربوط به نگهداری تجهیزات می‌داند. در کسبوکار فیبر آدیتیا بیرلا، «برای کارکنان بسیار مهم است که مسئولیت را در محل کار خود را بر عهده بگیرد.» و یکی از مسئولیت‌های اینجا ممکن است «اطمینان حاصل کردن از اینکه پیچ‌های ماشین خود را از همه زوایا محکم می‌کنید تا ماشین به درستی کار کند» باشد، راماسوامی می‌گوید.

اما در برخی شرایط، این نیاز اساسی از دیگر شرایط دشوارتر است. «در ایالات متحده، به دلیل طراحی، تقریباً هر مهره یا پیچ به راحتی قابل دسترسی است، بنابراین انجام این کار زمان یا تلاش زیادی نمی‌طلبد.» اما در هند، «جایی که هر مدیر کارخانه تلاش زیادی می‌کند تا بیشترین تجهیزات را در کمترین فضا جای دهد»، به گفته راماسوامی، «وظایف نگهداری به تلاش قابل توجه‌تری نیاز دارند.»

درس مهم، به گفته راماسوامی، «این است که برنامه‌های کیفیت یکسان برای همه وضعیت‌ها مؤثر نمی‌باشند. شما باید پیام و تأکید خود را بر اساس هر وضعیت به صورت خاص تنظیم کنید.»

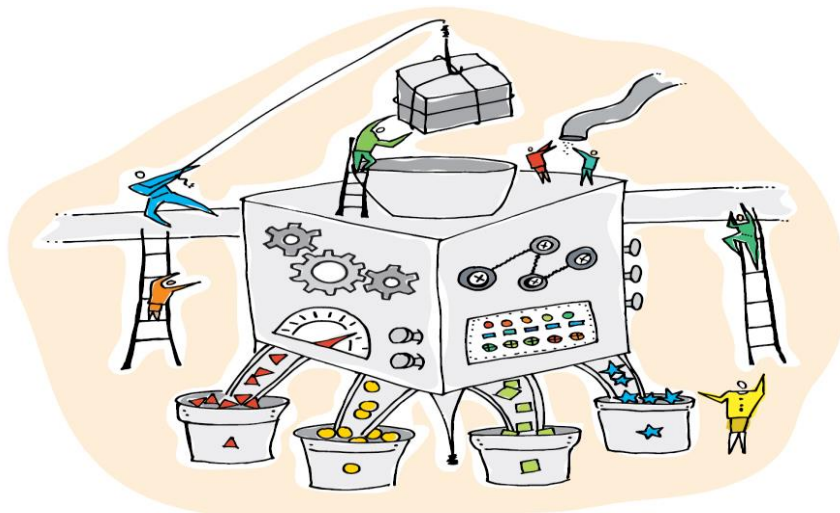
سامپایو نیز کاملاً موافق است. از جمله تفاوت‌های فرهنگی که او مشاهده کرده، برخی از مهم‌ترین آن‌ها بین کسبوکارهای مستقر در ایالات متحده و اروپا است. «در ایالات متحده، شرکت‌ها بسیار مبتنی بر داده‌های کمی و ابزار هستند»، مانند چارچوب برنامه جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج یا روش‌های شش سیگما. در مقایسه، شرکت‌های اروپایی «بیشتر بر جنبه نرم مدیریت کیفیت تکیه دارند»، و به سمت رویکردهایی مانند ISO ۹۰۰۰ گرایش دارند. و شرکت‌های «آسیا/اقیانوسیه و ژاپن»، به گفته سامپایو، «بیشتر به فلسفه TQM گرایش دارند» — شما استاد راهنما (یا رهبر روحانی کیفیت) را انتخاب کنید. آنچه سامپایو آن را سناریوی ایده‌آل می‌داند «این است که شرکت‌ها بتوانند هر سه رویکرد را با هم ترکیب کنند.» (خواهشمند است محتوای ضمیمه شماره ۴ را ملاحظه بفرمایید.)

«وقتی شرکت‌هایی در سراسر جهان دارید، خیلی زود می‌آموزید که باید پیام‌ها و شیوه‌های کیفیت خود را متناسب با هر

مخاطب تنظیم کنید.»

جاگدیش راماسوامی

رئیس گروه تعالی کسبوکار شرکتی، آدیتیا بیرلا



شرکت‌کنندگان در نظرسنجی به مجموعه‌ای از چالش‌ها اشاره می‌کنند که در پذیرش برنامه‌های کیفیت برای پاسخگویی به نیازهای نیروی کار بین‌المللی وجود دارد. برای مثال، بیش از یک سوم آن‌ها فقدان استانداردهای کیفیت جهانی و یکنواختی را به‌عنوان یک چالش مطرح می‌کنند. با این حال، این چالش در واقع پیچیده‌تر از آن است که مدیران در نگاه اول تصور می‌کنند.

ادوین گارو، مدیرکل شرکت **Performance Excellence Solutions**، یک شرکت مشاوره مدیریت، مستقر در کاستاریکا، در این زمینه می‌گوید: مسئله به نوع دقیق استاندارد مورد نظر بستگی دارد. او می‌گوید: «خانه‌ای که دقیقاً مطابق کد ساخت‌وساز نیویورک ساخته شود، در برابر یک زلزله خفیف در کاستاریکا دوام نخواهد آورد.» در عین حال، خانه‌ای که مطابق استانداردهای کاستاریکا ساخته شود، «ساکنان خود را از سرمای زمستان نیویورک محافظت نخواهد کرد.»

بنابراین، به گفته گارو، درک زمینه و بستر هر استاندارد حیاتی است. پرسشی که مطرح می‌شود، به گفته گارو، این است: «چه اقداماتی لازم است تا استانداردهای کیفیت در کلاس جهانی ایجاد شوند که تمام ذی‌نفعان را راضی کنند؟»

اعداد مشابه نشان می‌دهند که استفاده از فناوری برای تضمین کیفیت نیز یک چالش است. همچنین، کمی کمتر از یک سوم شرکت‌کنندگان، فقدان آموزش تخصصی همراه با تمایل نسبی کارکنان منطقه‌ای برای ابتکار عمل را به‌عنوان چالش‌های مهم مطرح کرده‌اند.

مشتریان کیفیت را تعریف می کنند

عناصری مانند چشم انداز، ارزش ها و رهبری به ایجاد و هدایت فرهنگ کیفیت کمک می کنند. اما یک مؤلفه حیاتی دیگر در فرهنگ متمرکز بر کیفیت وجود دارد — تعهد به مشتریان — که نیازمند بررسی دقیق تری است.

سامپایو از دانشگاه مینه می گوید که تعهد به مشتریان باید در قلب هر برنامه کیفیتی قرار داشته باشد. و در نتیجه، «من معتقدم بهترین تعریف کیفیت این است که به مشتریان آنچه را که می خواهند ارائه دهیم.» اما این موضوع به نوبه خود، به گفته سامپایو، یک چالش اساسی و مستمر برای هر سازمان را مشخص می کند: تشخیص مداوم و دقیق نیازهای واقعی مشتریان.

این دیدگاه با نظر استن میلر، مدیر قابلیت های کیفیت و قابلیت اطمینان شرکت اینتل، همخوانی دارد. به گفته میلر، اینتل مجموعه ای از ارزش های بنیادی کیفیت را «ثبت» می کند که «همه آن ها قابل ردیابی به تمرکز بر مشتری هستند.» این ارزش ها شامل موارد زیر است:

- رسیدن به بالاترین استانداردهای برتری.
- انجام کارهای درست به شیوه صحیح.
- یادگیری، توسعه و بهبود مستمر.
- افتخار به کار خود.

میلر می گوید، اگر این ارزش ها به نتیجه منطقی خود برسند، «مشتری برنده خواهد بود.» و به عنوان شهادی بر تعهد شرکت به این ارزش ها، «این ارزش ها در هسته جایزه کیفیت اینتل قرار دارند، یکی از معتبرترین جوایزی که می توان در اینتل کسب کرد.»

اما به گفته رودی هکر، مدیر ارشد کیفیت و قابلیت اطمینان سازمانی اینتل، یک ارزش ممکن است نیازمند توجه بیشتری باشد. «هر یک از این ارزش ها نشان می دهد که چگونه با مشتریان خود رفتار می کنیم.» اما هکر ادامه می دهد: «جایی که شرکت ها باید توجه بیشتری داشته باشند، انتخاب کارهایی است که باید به درستی انجام شوند.» در یک فرهنگ متمرکز بر کیفیت، ممکن است کارکنان تمایل داشته باشند بالاترین کیفیت را در همه امور دنبال کنند.

با این حال، به گفته هکر، این می تواند یک اشتباه باشد. «شما نمی خواهید هیچ کاری را ضعیف انجام دهید، اما همزمان نباید سعی کنید چیزهایی را که مشتری نیازی به آن ندارد یا متوجه آن نمی شود را، بیش از حد اصلاح کنید. شما باید کارهای درست را به درستی انجام دهید — و این به معنای تمرکز بر چیزهایی است که برای مشتری ارزش ایجاد می کنند.»

در پایان، سامپایو نتیجه می گیرد: «انجام درست کارهای درست نیازمند درک بسیار دقیق از مشتری شماست.»

خواهشمند است محتوای ضمیمه شماره ۵ را ملاحظه بفرمایید.

بین سازمان های کلاس جهانی و سایر شرکت های مورد بررسی در این نظرسنجی، شکاف های عملکردی مرتبط با مشتری نیز وجود دارد. ابتدا، سازمان های کلاس جهانی ادعا می کنند که در مواجهه با طیف وسیعی از چالش های حیاتی مرتبط با کیفیت مشتری، عملکرد مؤثرتری دارند. به عنوان مثال، تنها ۲۴٪ از شرکت های غیر کلاس جهانی می گویند که در شناسایی نیازها و انتظارات مشتریان نسبت به کیفیت بسیار مؤثر هستند، در حالی که این عدد برای سازمان های جهانی ۵۲٪ است.

به طور مرتبط، تنها ۱۷٪ از شرکت‌های غیر کلاس جهانی می‌گویند که در تعادل بین ارزش درک‌شده توسط مشتری و هزینه‌های ارائه خدمات بسیار مؤثر هستند، در حالی که این میزان برای شرکت‌های کلاس جهانی ۴۱٪ است (خواهشمند است محتوای ضمیمه شماره ۶ را ملاحظه بفرمایید).

در نهایت، سازمان‌های کلاس جهانی به طور قابل توجهی بیشتر از نمونه کلی از مجموعه‌ای گسترده از استراتژی‌ها برای جمع‌آوری اطلاعات مشتری استفاده می‌کنند. این استراتژی‌ها شامل روش‌های سنتی مانند مشارکت مشتریان در بحث‌های رسمی کیفیت و گروه‌های متمرکز بر کیفیت، و همچنین استراتژی‌های مبتنی بر فناوری، از جمله ردیابی و تحلیل اطلاعات حجیم و شبکه‌های اجتماعی است (خواهشمند است محتوای ضمیمه شماره ۷ را ملاحظه بفرمایید).

پس چرا شکاف مداوم بین شرکت‌های کلاس جهانی و سایر شرکت‌ها وجود دارد؟ یکی از مسائل ممکن است فشارهایی باشد که گاهی سرمایه‌گذاران بر فعالیت‌های کیفیت وارد می‌کنند. به گفته بهارات واخلو، مدیر امور عمومی در بخش خدمات تاتا، که مسئول کمک به ایجاد برنامه‌های رعایت قوانین در سراسر گروه تاتا در هند است: «اغلب مدیریت ارشد یک شرکت مجبور است به نگرانی‌ها یا معیارهایی که سرمایه‌گذاران بر آن‌ها اعمال می‌کنند پاسخ دهد.» و سرمایه‌گذاران، به گفته واخلو، «کمتر به کیفیت اهمیت می‌دهند و بیشتر به عملکرد مالی توجه دارند.»

پس چالش در اینجا، به گفته واخلو، این است که به چنین ذینفعانی کمک شود تا «ارتباط واضح‌تری بین کیفیت و عملکرد مالی» مشاهده کنند. به گفته واخلو، کیفیت «زبانی است که صدای مشتری را به عملکرد بلندمدت سازمانی ترجمه می‌کند.»

«بهترین تعریف از کیفیت این است که بگوییم: به مشتریان آنچه را می‌خواهند بدهید.»

پائولو سامپایو

استاد مهندسی و مدیریت کیفیت،

دانشگاه مینهو

اصطلاح «کیفیت» در اچ پی چه مفهومی دارد؟

در اچ پی، کیفیت توسط مشتریان ما تعریف می شود. این بدان معناست که ما تلاش می کنیم راه حل ها، محصولات و خدماتی ارائه دهیم که انتظارات مشتریان را برآورده کرده و تجربه ای استثنایی فراهم کنند.

چقدر مهم است که فرهنگ کیفیت ایجاد و حفظ شود؟

ایجاد فرهنگ کیفیت برای فراهم کردن تجربه های استثنایی برای مشتریان، تسریع رشد و بهبود عملکرد ضروری است. در اچ پی، ما می دانیم که کیفیت مهم ترین عامل تجربه مشتریان ماست، بنابراین اقدامات مشخصی برای تقویت فرهنگ کیفیت در سراسر شرکت انجام می دهیم.

چه اقداماتی انجام داده اید؟

ما به طور جدی مکانیزم هایی را برای تقویت فرهنگ مشتری مداری و کیفیت در شرکت پیاده سازی می کنیم. اول، سیاست رسمی کیفیت را تدوین کردیم که به ساده ترین شکل می گوید: کیفیت مسئولیت همه است، ما به طور مستمر بهبود می یابیم و تجربه ای استثنایی برای مشتری ارائه می دهیم. در اچ پی، سیاست کیفیت به خوبی درک شده و در گفتگوهای سراسر شرکت مطرح می شود. این سیاست به نقطه اتکایی تبدیل شده تا مشتری در مرکز تمام فعالیت های ما در اچ پی قرار داشته باشد.

دوم، برای اینکه انتظارات کیفیت برای کارکنان اچ پی ملموس باشد، مجموعه ای از رفتارهای کیفیت مشخص ایجاد کردیم که با رویکرد «راه اچ پی» (HP Way Now) همسو هستند. در اچ پی، همه افراد یک رهبر هستند. ما تلاش می کنیم رفتار و عملکردی داشته باشیم که هر یک از پنج ویژگی مذکور را تجسم کند، و همچنین برای یکدیگر، مشتریان و جهان رهبر باشیم. رفتارهای کیفیت، ویژگی های رهبران را به انتظارات کیفیت برای همه کارکنان ترجمه می کنند.

چه اقدامات اضافی انجام داده اید؟

ما معتقدیم اندازه گیری قدرت فرهنگ کیفیت حیاتی است، بنابراین مکانیزمی برای این کار ایجاد کردیم. از آنجایی که اصول کیفیت ما رفتارهای مورد انتظار را مشخص می کنند، اندازه گیری آن ها اهمیت دارد. برای برخی اصول، شاخص های موجود داشتیم، اما برای برخی دیگر راهی برای اندازه گیری وجود نداشت. بنابراین، پنج سؤال به «نظرسنجی سالانه صدای نیروی کار» (VoW) اضافه کردیم تا برداشت کارکنان درباره کیفیت در سراسر شرکت سنجیده شود.

اضافه کردن پنج سؤال جدید به VoW سالانه کار آسانی نبود. با این حال، از آنجایی که کیفیت یکی از الزامات مهم در اچ پی است، مدیران ارشد شرکت توافق کردند که انجام آن ضروری است. مزیت دیگر افزودن بخش اختصاصی درباره کیفیت در VoW این است که به کارکنان نشان می دهد کیفیت جدی گرفته می شود و نظر آن ها درباره کیفیت اهمیت دارد.

پنج ویژگی رهبر و رفتارهای کیفی مرتبط با آن:

۱. همیشه پاسخگو (Always Accountable)

- الف. به صورت شفاف و مداوم در مورد کیفیت گفتگو کنید
- ب. مسائل کیفیت را تا رسیدن به حل نهایی آن دنبال کنید

۲. اراده برای پیروزی (Will to Win)

- الف. اهداف جسورانه در زمینه کیفیت و بهبود مستمر تعیین کنید
- ب. با مشارکت، کیفیتی تعیین کننده در بازار ارائه دهید

۳. شور و اشتیاق برای مشتریان (Passion for Customers)

- الف. در هر فرصت، مدافع مشتری باشید
- ب. هنگام تصمیم گیری در مورد گزینه های مختلف، اولویت اول مشتریان باشند

۴. بسیار توانمند و نوآور (Highly Capable and Innovative)

- الف. تعالی کیفیت را در تمام چرخه حیات کسب و کار مطالبه کنید
- ب. نوآوری در کیفیت را توانمند و تشویق کنید و وضع موجود را به چالش بکشید

۵. توسعه دهنده افراد و تیم (People & Team Developer)

- الف. در استعدادها، ابزارها و فرآیندهای کیفیت سرمایه گذاری کنید
- ب. تعالی کیفیت را پاداش دهید و به رسمیت بشناسید.

علاوه بر این، ما یک معیار واحد برای سنجش تجربه مشتریان در شرکت خود به کار گرفتیم، به نام شاخص ترویج دهنده خالص NPS (NPS). یک معیار وفاداری مشتری است که برای رصد تمایل مشتریان به توصیه برند ما بر اساس تجربه شان در کل مسیر مشتری استفاده می شود. با توجه به اینکه کیفیت در صنعت ما یکی از مهم ترین عوامل تأثیرگذار بر NPS است، ما امتیازهای NPS مشتریان را با شاخص های داخلی کیفیت تطابق داده ایم تا اطمینان حاصل کنیم که تمرکزمان بر روی موضوعات مهم باقی می ماند—بار دیگر تأکید می کنیم که تمرکز ما بهبود موضوعات مهم است.

برای کمک به کارکنانمان در درک نحوه نگرش مشتریان نسبت به ما، بیش از ۲۰۰,۰۰۰ نفر از کارکنان خود را در روش شناسی NPS آموزش داده ایم. دوره آموزش NPS محبوب ترین دوره آموزشی در شرکت ما بوده است. علاوه بر این، داده های صنعتی نشان می دهند که تجربیات مشتری مستقیماً با رضایت کارکنان مرتبط است، بنابراین ما مکانیزم هایی برای سنجش NPS کارکنان (eNPS) ایجاد کردیم تا فرصت های بهبود مشارکت کارکنان را شناسایی کنیم.

ما سرمایه گذاری های اضافی در آموزش انجام دادیم و یک دوره تحت عنوان “Quality@hp” ایجاد کردیم که تمام کارکنان فعلی و جدید شرکت آن را می گذرانند. دوره Quality@hp همه کارکنان را بر پایه موارد زیر هماهنگ می کند:

- کیفیت چیست؟ — تا زبان و درک مشترکی از کیفیت داشته باشیم.
- چرا مهم است؟ — تا کارکنان درک کنند چرا کیفیت برای مشتریان، کسب و کار و خودشان اهمیت دارد.
- وظیفه من در ارائه کیفیت چیست؟ — تا هر کارمندی که این دوره را می گذراند، بداند کیفیت مسئولیت همه است.

و مراحل نهایی؟

ما یک “زبان مشترک” برای بهبود مستمر در سراسر HP ایجاد کردیم: Lean Six Sigma. به این ترتیب فرهنگ تصمیم گیری مبتنی بر داده و رویکردی مشترک، برای بهبود شکل گرفت. اطمینان حاصل می کنیم که افراد دارای کمر بند Lean Six Sigma روی پروژه های مهم کار می کنند و افراد دارای کمر بند Lean Six Sigma اگر که به طور مداوم روی پروژه ها کار نمی کنند، گواهینامه خود را از دست می دهند.

در نهایت، به منظور قدردانی از بالاترین سطح برتری کیفی در سازمان، جایزه سالانه رئیس شرکت در حوزه کیفیت (PQA) پایه گذاری شد. هر سال در اول جولای، فراخوانی برای نامزدها برای گروه ها، عملکردهای جهانی و تیم ها برای شرکت در PQA باز می شود. استانداردها بسیار بالا هستند و

برندگان در مراسم ویژه‌ای با حضور مدیرعامل و کارکنان اجرایی در یک شام باشکوه که در سراسر شرکت پخش می‌شود، جشن گرفته می‌شوند. برندگان PQA موظف هستند بهترین تجربیات و شیوه‌ها را در سراسر شرکت به اشتراک بگذارند.

آیا اخیراً موفقیت‌ها یا دستاوردهای چشمگیری داشته‌اید؟

بسیاری از محصولات ما به کیفیت پنج نُه (۹۹/۹۹۹٪) دست یافته‌اند—مثلاً زمان عملکرد بدون وقفه سرورها. در همین حال، PQA یکی از محبوب‌ترین رویدادها در شرکت ما است و کیفیت نامزدها استثنایی است.

انتظار دارید در آینده در برنامه‌های کیفیت خود چه سرمایه‌گذاری‌هایی انجام دهید؟

ما در حال تحول سیستم‌های کیفیت خود هستیم تا کاتالیزور برای نوآوری باشند. نوآوری باید در همه جا و در همه امور ما اتفاق بیفتد. از محصولات و خدمات گرفته تا سیستم‌ها و فرآیندها—سیستم‌های کیفیت ما باید نوآوری را با سرعتی مانند سرعت اینترنت تشویق کنند. دوم اینکه، سیستم‌های کیفیت ما باید امکان پیاده‌سازی چیزی که ما در HP آن را «سبک جدید IT» می‌نامیم، فراهم کنند. ما تعریف می‌کنیم که کیفیت در **ابر (cloud)**، **موبایل (mobility)**، **اطلاعات حجیم و امنیت** چه معنایی دارد.

همچنین، ما در استعدادهای خود سرمایه‌گذاری می‌کنیم. باور ما این است که الگوی جدید برای متخصصان کیفیت، **علم داده‌ها** است. متخصصان کیفیت باید در استفاده از قدرت اطلاعات حجیم خبره باشند، نه تنها از طریق تحلیل آماری داده‌های ساختاریافته، بلکه به همان اندازه مهم، با استفاده از ابزارهای قدرتمند برای تحلیل داده‌های بدون ساختار. علم داده (یا تحلیل اطلاعات حجیم) به ما امکان داده است تا مشکلات را زودتر از قبل پیش‌بینی کرده و مواردی که ممکن بود متوجه آن‌ها نشویم را شناسایی کنیم. خوشبختانه، ما ابزارهای تحلیل داده‌های بدون ساختار را تولید می‌کنیم، بنابراین در تحلیل رسانه‌های اجتماعی مزیت داریم و می‌توانیم احساسات را شناسایی و با سرعت پاسخ دهیم. ما در حال سرمایه‌گذاری برای تقویت توانایی خود در این حوزه هستیم.

مهم‌تر از همه، تمرکز ما بر این است که سیستم‌های کیفیت ما فرآیند فروش، خرید و کار در **HP** را آسان‌تر کنند.



پرسش و پاسخ - سامسونگ -

سون-سون شیم- معاون ارشد و رهبر مرکز رضایت مشتری (CS) و محیط‌زیست در شرکت Samsung Electronics

معنای اصطلاح «کیفیت» برای سامسونگ چیست؟ چگونه آن را تعریف می‌کنید و چرا اهمیت دارد؟
فلسفه مدیریتی سامسونگ این است که «استعداد و فناوری خود را وقف خلق محصولات و خدمات برتر کنیم و از این طریق به یک جامعه جهانی بهتر کمک کنیم.»

محصولات و خدمات برتر به این معنا هستند که کیفیت و رضایت مشتری در بالاترین سطح اهمیت قرار دارند. سامسونگ الکترونیکس کیفیت را تنها بر اساس محصول تعریف نمی‌کند، بلکه با توجه به توانمندی کارکنان و مدیریت سامسونگ نیز سنجیده می‌شود. رویکرد مشتری‌محور ما در تضمین کیفیت همان چیزی است که سامسونگ را در سراسر جهان متمایز می‌کند.

داشتن «فرهنگ کیفیت» برای شما چه معنایی دارد؟

در سامسونگ الکترونیکس، کیفیت یک ارزش مطلق است که نمی‌توان از آن کوتاه آمد. چشم‌انداز سامسونگ این است: «کمال در کیفیت فراتر از تصور شما.» این اصل بنیادین، از سوی مدیرعامل در ذهنیت تمام مدیران و کارکنان نهادینه شده است.

ما می‌دانیم که یک محصول نماینده برند کامل سامسونگ است و حتی یک نقص می‌تواند تأثیر منفی داشته باشد. علاوه بر این، در سال ۲۰۰۹، سامسونگ الکترونیکس منشور کیفیت خود را به‌روزرسانی کرد که در آن همه مدیران و کارکنان چشم‌انداز مشترکی نسبت به کیفیت دارند و بر اجرای قوانین رفتاری مربوط به رضایت مشتری تأکید می‌کنند.

در زمینه استراتژی‌ها و روش‌های کیفیت، آیا با چالش‌ها یا مزایای فرهنگی بین شرکت خود و شرکت‌هایی از اروپا، آمریکای شمالی یا سایر مناطق و کشورها مواجه شده‌اید؟

سامسونگ الکترونیکس استاندارد جهانی کیفیت را از طریق فرآیندها و سیستم‌های بی‌نظیر رضایت مشتری تعیین می‌کند. این استانداردها بر اساس شعار «یک سامسونگ جهانی» ایجاد شده‌اند. سامسونگ همچنین محصولات و خدمات متنوعی ارائه می‌دهد که تفاوت‌های محلی و فرهنگی را با توجه به انتظارات، نیازها، کاربردها و مقررات مختلف جهانی در نظر می‌گیرند.

آیا داستان‌ها یا دستاوردهای اخیر مرتبط با کیفیت دارید؟

با تکیه بر کیفیت و فناوری بی‌سابقه، سامسونگ در چندین صنعت جایگاه اول را حفظ کرده است، از جمله: حافظه نیمه‌هادی (۲۲ سال)، تلویزیون (۸ سال) و تلفن همراه (۳ سال). علاوه بر این، بیش از ۲۰ محصول اصلی ما جوایزی از Consumer Reports در ایالات متحده دریافت کرده‌اند و چندین محصول جدید نیز توسط گزارش‌های مهم مصرف‌کننده در اروپا مورد تقدیر قرار گرفته‌اند.

چه سرمایه‌گذاری‌های آینده‌ای در برنامه‌های کیفیت خود خواهید داشت؟

برای اینکه رهبر جهانی باشیم و از رقبا پیشی بگیریم، سامسونگ به طور مداوم متخصصان کیفیت بین‌المللی را آموزش می‌دهد. سامسونگ همچنین انرژی و منابع قابل‌توجهی را در زمینه‌هایی مانند آموزش برای بهبود تولید و فروش به منظور رسیدن به استانداردهای جدید جهانی کیفیت سرمایه‌گذاری می‌کند. ما به طور مستمر در حال سرمایه‌گذاری برای ارتقای کیفیت فراتر از الزامات معمول هستیم.

«سامسونگ همچنین محصولات و خدمات متنوعی ارائه می‌دهد که تفاوت‌های محلی و تفاوت‌های فرهنگی را با توجه به

انتظارات، نیازها، کاربردها و مقررات متغیر جهانی مشتریان در نظر می‌گیرد.»

—سون-سون شیم، معاون ارشد و رهبر مرکز رضایت مشتری و محیط‌زیست، سامسونگ الکترونیکس

انگیزه‌ها — عنصری اساسی در فرهنگ کیفیت

هیچ شکی نیست که انگیزه‌ها جزء ضروری فرهنگ کیفیت هستند. همان‌طور که ری از شرکت بوئینگ توضیح می‌دهد: «صرف‌نظر از نقش هر فرد، همه باید در قبال کیفیت عملکرد خود پاسخگو باشند.» نکته‌ای که پرسش‌برانگیز است، شکل و شیوه‌ی این «پاسخگویی» است.

سازمان‌ها باید تعیین کنند که این موضوع باید به ارتقاء منجر شود یا در صورت عملکرد ضعیف، به تنزل رتبه یا عدم پیشرفت در مسیر شغلی بینجامد؟ آیا این به معنای پاداش نقدی یا افزایش حقوق برای رسیدن به انتظارات کیفیت یا فراتر رفتن از آن است؟ یا یک جایزه با عنوان رسمی کافی است تا فرهنگ را در مسیر درست نگه دارد؟

باز هم، نظرسنجی نشان‌دهنده شکاف‌های قابل توجهی بین سطح عملکرد جاری در شرکت‌های کلاس جهانی و سایر شرکت‌های مورد بررسی است. بیشتر شرکت‌ها—چه کلاس جهانی و چه غیر آن—کیفیت را به‌عنوان بخشی از ارزیابی‌های منظم عملکرد در نظر می‌گیرند. اما شرکت‌های کلاس جهانی به‌طور قابل توجهی بیشتر از سایرین از جوایز داخلی یا تقدیرهای مرتبط با شاخص‌های کیفیت استفاده می‌کنند.

شرکت‌های غیر کلاس جهانی نیز به‌طور قابل توجهی کمتر احتمال دارد که جبران شخصی، پاداش نقدی یا ارتقا را به شاخص‌های کیفیت مرتبط کنند. آن‌ها همچنین کمتر احتمال دارد از برنامه‌های غیرمعمول مانند برنامه‌هایی که به مشتریان اجازه می‌دهد یک کارمند را برای جایزه یا تقدیر نامزد کنند، استفاده کنند (خواهشمند است محتوای ضمیمه شماره ۸ را ملاحظه بفرمایید).

نکته‌ای که پرسش‌برانگیز است، تعیین این است که چه نوع انگیزه‌هایی در ایجاد فرهنگ کیفیت مؤثرترین هستند. در اینجا، نظرسنجی شواهد متناقضی ارائه می‌دهد. برای مثال، انگیزه‌هایی که بیشترین دفعات به‌عنوان عامل مؤثر در افزایش کیفیت ذکر شده‌اند شامل جبران شخصی (۱۹٪) و پاداش نقدی (۱۸٪) بوده و پس از آن، ارزیابی‌های منظم عملکرد (۱۸٪) قرار دارند. اما همزمان، انگیزه‌هایی که بیشترین دفعات، به‌عنوان کم‌اثرترین ذکر شده‌اند، شامل ارزیابی‌های منظم عملکرد (۲۲٪)، امکان نامزد کردن یکدیگر برای دریافت جوایز توسط کارکنان (۱۵٪) و تقدیر داخلی (۱۱٪) بوده‌اند. در نهایت، سامپایو می‌گوید: «شرکت‌ها باید با فرهنگ خود آزمایش کنند تا برنامه‌های انگیزشی‌ای که در شرایط خاص آن‌ها مؤثرترین هستند را پیدا کنند.»

جوایز هدایت‌شده توسط کارکنان

برای نمونه‌ای از یک برنامه تقدیر غیرسنتی اما مؤثر، شرکت Intuit را در نظر بگیرید. همان‌طور که افسر، نماینده Intuit، توضیح می‌دهد، این شرکت برنامه تقدیری به نام «Spotlight» دارد. Spotlight به هر کارمند اجازه می‌دهد تا عملکرد برجسته هر کارمند دیگر را با ارسال یک «تشکر دیجیتال» به او، همراه با یک نسخه به مدیر دریافت‌کننده، تقدیر کند. جوایز Spotlight، که یکی از شناخته‌شده‌ترین و پرکاربردترین شکل‌های تقدیر در Intuit است، از ۱۰ تا ۱۰۰۰ دلار متغیر بوده و می‌توان آن‌ها را برای دریافت کارت هدیه از صدها فروشگاه مانند Best Buy یا Bloomingdale's استفاده کرد (با به‌عنوان کمک به خیریه مورد علاقه مصرف نمود). تنوع جوایز Spotlight آن‌ها را برای تقدیر از دستاوردهای بزرگ و کوچک ایده‌آل می‌سازد. (خواهشمند است محتوای ضمیمه شماره ۹ را ملاحظه بفرمایید).

ارزیابی مبتنی بر مشتری

مطالعات نشان می‌دهد که ۶۰٪ از پاسخ‌دهندگان به‌طور کلی و ۷۲٪ در سازمان‌های سطح جهانی از ورودی مشخص مشتری (به شکل نظرسنجی‌ها و غیره) برای ارزیابی عملکرد در برابر شاخص‌های کیفیت استفاده می‌کنند؛ که ۷۹٪ از آن‌ها این روش را مؤثر (۶۳٪) یا بسیار مؤثر (۱۷٪) ارزیابی کرده‌اند. علاوه بر این، ۷۱٪ بر این باورند که سازمان‌هایشان باید تلاش بیشتری برای درگیر کردن مشتریان در ارزیابی عملکرد کیفیت انجام دهند، هرچند در این زمینه، شرکت‌های سطح جهانی به‌طور قابل توجهی کمتر تمایل دارند چنین نظری داشته باشند و ظاهراً از رویکرد فعلی خود رضایت بیشتری دارند (خواهشمند است محتوای ضمیمه شماره ۱۰ را ملاحظه بفرمایید).

به گفته شید از شرکت BDS، «کیفیت توسط مشتری تعریف می‌شود، و در حالی که برآورده کردن نیازهای مشتریان خارجی هدف اصلی سازمان ماست، رسیدن به این هدف نیازمند اجرای یک سری تعاملات بین تأمین‌کنندگان داخلی و مشتریان است.» شید توضیح می‌دهد که یکی از اهداف فرهنگی BDS این است که «ما افراد را تشویق می‌کنیم در یک گفتگوی مستمر شرکت کنند تا درک روشنی از نیازهای هر مشتری بعدی داشته باشیم.» شید می‌گوید که این مشتری است که «واضح‌ترین درک را از آنچه برای انجام درست کارشان در اولین بار و هر بار نیاز دارند، دارد».

تمرکز بر شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)

آخرین بُعد در حوزه انگیزه‌ها که نیازمند توجه خاص است، سطح همبستگی شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) با چشم‌انداز کیفیت سازمان است. دوباره، سازمان‌های کلاس جهانی تمایل دارند تلاش قابل توجهی را برای شناسایی و پیگیری مجموعه گسترده‌ای از KPI های متمرکز بر کیفیت صرف کنند.

به عنوان مثال، ۸۱٪ از شرکت‌های کلاس جهانی می‌گویند که تمام KPI ها می‌توانند به‌طور مستقیم به چشم‌انداز کلی کسب‌وکار مرتبط شوند، در حالی که این عدد در میان کل پاسخ‌دهندگان تنها ۶۴٪ است. به همین ترتیب، ۷۹٪ از سازمان‌های کلاس جهانی بیان می‌کنند که KPI هایشان در ترویج همکاری میان واحدهای کسب‌وکار مؤثر هستند، در حالی که این عدد در میان سایر پاسخ‌دهندگان تنها ۵۲٪ است. آنچه این آمار دوباره برجسته می‌کند، شکافی است بین کسانی که در ایجاد و حفظ فرهنگ کیفیت در کلاس جهانی هستند و کسانی که این موضوع برایشان صرفاً یک آرزو و هدف است (خواهشمند است محتوای ضمیمه شماره ۱۱ را ملاحظه بفرمایید).

«کیفیت به معنای فراتر رفتن از انتظارات مشتریان ماست و در مرکز تمام کارهایی است که انجام می‌دهیم.»

ربکا یانگ

مدیرعامل، رهبری تجربه خدمات، فدکس

واژه «کیفیت» برای فدکس چه معنایی دارد؟

در فدکس، کیفیت به معنای شاد کردن مشتریان از طریق ارائه بالاترین سطح خدمات است. کیفیت در کار هر فرد، از خط مقدم (کارگران و کارمندان) تا رئیس هیئت مدیره، نهادینه شده است. این امر در چیزی که ما آن را «وعده بنفش» (Purple Promise) می‌نامیم، تجلی می‌یابد؛ تعهد ما «برای ساختن هر تجربه فدکس به صورت عالی». مشتریان ما انتظارات بالایی دارند و ما اعتقاد راسخ داریم که استانداردهای کیفیت ما توسط خودمان تعیین نمی‌شود، بلکه توسط مشتریان ما مشخص می‌گردد. مشتریان ما انتظار دارند که محموله‌هایشان به موقع برسد و امکان ردیابی دقیق آن‌ها وجود داشته باشد. شاخص‌های تجربه مشتری همواره محرک بهبود مستمر هستند. ما از داده‌ها و تحلیل‌های «صدای مشتری» برای شناسایی فرصت‌ها و هدایت نوآوری‌ها و بهبودهای خود استفاده می‌کنیم. کیفیت به معنای فراتر رفتن از انتظارات مشتریان ماست و در قلب تمام کارهایی است که انجام می‌دهیم.

اصطلاحات «مدیریت مبتنی بر کیفیت» و «فرهنگ کیفیت» برای شرکت شما چه معنایی دارد؟

مدیریت مبتنی بر کیفیت (QDM) سیستم مدیریت کیفیت ما در فدکس است و به طور عمیق در فرهنگ و نحوه مدیریت کسب و کار ما ادغام شده است. این سیستم منحصر به فرد است زیرا توسط فدکس ساخته شده و زبان مشترک و مجموعه‌ای از فرآیندها را فراهم می‌کند که همه ۳۰۰,۰۰۰ عضو تیم در سراسر جهان می‌توانند از آن برای ارتقاء بهبود استفاده کنند. این سیستم برای همه کارکنان طراحی شده و روش تحویل «وعده بنفش» هر روز است. QDM هم یک روش نظام‌مند برای مواجهه با چالش‌هاست و هم فلسفه‌ای برای تأثیرگذاری بر نحوه تفکر ما در مورد کیفیت خدماتی که به همه مشتریان، داخلی و خارجی، ارائه می‌دهیم. علاوه بر این، QDM دو هدف مرتبط دارد که به تعریف برنامه و فرهنگ کمک می‌کند: ارائه تجربه‌های برتری که مشتریان انتظار دارند و ارائه عملکرد تجاری برتر با به مینیمم رساندن ضایعات، هزینه و تلاش.

برنامه‌های شما به چه چالش‌ها و فرصت‌هایی می‌پردازند؟

در کسب و کار ما، فدکس روزانه بیش از ۹ میلیون محموله را به بیش از ۲۲۰ کشور و قلمرو ارسال می‌کند — و هر تجربه‌ای اهمیت دارد. برای ارائه بالاترین کیفیت خدمات، ما به همه کارکنان وابسته‌ایم. QDM این امکان را فراهم می‌کند که با بهره‌گیری از بینش کسانی که به کار نزدیک‌تر هستند، تجربه مشتری و نتایج کسب و کار بهبود یابد. استفاده از شش اصل برای راهنمایی افکار و تصمیمات، اطمینان می‌دهد که یک گروه کوچک از کارشناسان کیفیت تمام مسئولیت‌ها را بر عهده نگیرد. برای مثال، وقتی فرصت‌هایی در یکی از مراکز خدماتی ما پیش می‌آید، ما معتقدیم اعضای تیم خط مقدم (کارگران و کارمندان) که به کار نزدیک‌تر هستند، کلید رسیدن به ریشه مشکل هستند.

چگونه این اقدامات را بنا نهادید و چگونه آن‌ها را حفظ می‌کنید؟

یکپارچگی موفق فرهنگ مدیریت کیفیت محور (QDM) بر اساس رویکرد ترکیبی «از بالا به پایین» (توسط رهبری هدایت می‌شود) و «از پایین به بالا» (از کارمندان تا مدیران ارشد) است. در فدکس، QDM در «راهنمای مدیران»، برنامه‌های رهبری، پاداش‌ها/تشویق‌ها، نظرسنجی‌های کارکنان، ارزیابی عملکرد و غیره ادغام شده است.

پاداش و تشویق بخش بزرگی از حفظ یک محیط کاری مثبت است. قدردانی از افراد، حتی به صورت کوچک، برای مشارکت آن‌ها بسیار اهمیت دارد.

ارتباطات واقعاً عنصر اصلی دیگر در ایجاد و حفظ اشتیاق برای حل چالش‌های بلندمدت است. وقتی افراد احساس کنند که به صورت شخصی تفاوت ایجاد می‌کنند، این همان تفاوت بین انجام دادن کار و خوشحال کردن مشتری است. شعار استفاده شده در کمپین ارتباطاتی ما برای ترویج شش اصل QDM این بود: «هوشمندانه‌تر کار کنید، بیشتر به دست آورید». این واقعاً پیام را منتقل می‌کرد که کار شما به موفقیت فدکس کمک می‌کند و همچنین دستاوردی شخصی محسوب می‌شود. انگیزه، از طریق ارتباطات و فراهم کردن تمام اطلاعات برای کمک به کارکنان در مسیر کیفیت، محرک عظیمی برای راهکارها و موفقیت ماست.

آیا داستان‌ها یا دستاوردهای موفق مرتبط با این اقدامات دارید؟

از زمان راه‌اندازی برنامه مدیریت کیفیت محور ما در سال ۲۰۰۸، بسیاری از واحدهای تجاری ما سطح خدمات به‌موقع خود را به‌طور قابل‌توجهی بهبود داده‌اند و همزمان خطاها را کاهش داده‌اند. در برخی موارد، سطح خدمات فعلی نزدیک به سطح عملکرد شش سیگما است. در همین حال، توانسته‌ایم صدها میلیون دلار صرفه‌جویی در هزینه‌ها داشته باشیم.

رویکرد مدیریت کیفیت محور به‌طور گسترده‌ای در سراسر سازمان پذیرفته شده است. این داستان چگونگی استفاده ما از سوخت‌های جایگزین، وسایل نقلیه الکتریکی، بسته‌بندی قابل استفاده مجدد و غیره است. ما داستان‌های موفقیت زیادی در ایستگاه‌ها و بخش‌های خود داریم که ناشی از دستورالعملی برای کاهش هزینه‌ها در حوزه‌های مختلف بوده است. با تمرکز بر نحوه نگرش بخش‌های مختلف نسبت به ضایعات، بازیافت و مصرف انرژی، اقداماتی را برای کاهش ضایعات و هزینه‌ها پیاده کرده‌ایم. نتیجه آن، به حداقل رساندن هزینه‌ها بدون تأثیر بر سطح خدمات است، در حالی که کار درست برای محیط زیست انجام می‌دهیم و آینده خود را حفظ می‌کنیم.

گام‌های بعدی برای برنامه‌های کیفیت در فدکس چیست؟

گام بزرگ بعدی در فدکس، دسترسی هرچه بیشتر به اعضای تیم خط مقدم (کارگران و کارمندان) است. آن‌ها چشم‌ها، گوش‌ها، دست‌ها و قلب کسب‌وکار هستند و ما می‌خواهیم آن‌ها کاملاً مجهز باشند تا «وعده بنفش» را ارائه دهند. ما هم‌اکنون دوره‌های بازآموزی ویژه مدیران ارشد برگزار می‌کنیم تا علاقه و تعهد آن‌ها در انتقال پیام به کارکنانشان تجدید گردد و ارزش QDM دوباره تثبیت شود. ما به‌طور مداوم با تمامی شرکت‌ها و واحدهای تجاری خود کار می‌کنیم تا نیازهای آن‌ها را درک کنیم، درست همان‌طور که آن‌ها برای مشتریانمان انجام می‌دهند.



سرمایه‌گذاری بیشتری در راه است

شرکت‌ها برنامه‌ریزی کرده‌اند تا طی ۱۸ ماه آینده بهبودهای قابل توجهی در برنامه‌های کیفیت خود اعمال کنند.

پنجاه و سه درصد از شرکت‌ها قصد دارند سرمایه‌گذاری در برنامه‌های کیفیت را افزایش دهند که ۱۷٪ از آن‌ها این افزایش را قابل توجه توصیف می‌کنند. و به طرز شگفت‌انگیزی، آن‌هایی که هم‌اکنون برنامه‌های کیفیت خود را در کلاس جهانی توصیف می‌کنند، پیشگام افزایش سرمایه‌گذاری هستند. به عبارت دیگر، پیشتازی آن‌ها نسبت به سایر شرکت‌ها در حال افزایش است (خواهشمند است محتوای ضمیمه شماره ۱۲ را ملاحظه بفرمایید).

تقریباً دو سوم پاسخ‌دهندگان (۶۲٪) می‌گویند که در حال سرمایه‌گذاری در فناوری برای بهبود عملکرد نسبت به اهداف کیفیت، با تمرکز بر نیازهای مشتریان، هستند. این میزان در سازمان‌های کلاس جهانی به ۸۳٪ و در بین مدیران ارشد به ۷۳٪ می‌رسد. این موضوع دوباره نشان‌دهنده گسترش شکاف‌های کیفیت موجود بین پیشتازان و دیگران است. همچنین توجه داشته باشید که سرمایه‌گذاری‌های فناوری تمایل دارند بر مشتریان نهایی یا مشتریان داخلی و واسطه‌ای متمرکز شوند (خواهشمند است محتوای ضمیمه شماره ۱۳ را ملاحظه بفرمایید).

باز هم، شرکت‌های کلاس جهانی در سرمایه‌گذاری‌های کیفیت، چه به صورت کلی و چه به صورت فناورمحور، نسبت به دیگران سرمایه‌گذاری بیشتری انجام می‌دهند. سامپایو پیشنهاد می‌کند که شرکت‌های عقب‌مانده چگونه می‌توانند بخشی از این فاصله را جبران کنند. او می‌گوید: «بسیاری از شرکت‌ها تمایل دارند زبانی متفاوت از مدیران ارشد داشته باشند. افراد حوزه کیفیت با اصطلاحات فنی درباره فرآیندها و نقص‌ها صحبت می‌کنند.» در حالی که «مدیرعامل و دیگر مدیران ارشد با زبان مالی و سودآوری صحبت می‌کنند.»

سامپایو می‌گوید: «آنچه باید اتفاق بیفتد این است که باید نقص‌ها و بهبود فرآیندها را به دلار و یورو ترجمه کنیم.» وقتی این اتفاق بیفتد، به گفته سامپایو، «مدیران ارشد نسبت به پیگیری کیفیت دید بازتری خواهند داشت.»

در اینجا، نظرسنجی انگیزه‌ای اضافه‌ای را ارائه می‌دهد (خواهشمند است محتوای ضمیمه شماره ۱۴ را ملاحظه بفرمایید). در واقع، پیش‌تر این گزارش اشاره کرده بود که تقاضای مشتریان برای کیفیت، شایع‌ترین محرک برنامه‌های کیفیت است. اما مدیران ارشد همچنین تحت تأثیر عوامل و مزایای دیگری قرار دارند که شامل موارد زیر می‌شود:

- تأثیر مثبت کیفیت بر اثربخشی و سودآوری.
- توانایی کیفیت در ایفای نقش به عنوان یک تفاوت رقابتی کلیدی.
- کیفیت بالا به عنوان یک مانع ورود برای رقبا عمل می‌کند.

ارتقای نوآوری و پذیرش ریسک

در یک پرسش مرتبط (خواهشمند است محتوای ضمیمه شماره ۱۵ را ملاحظه بفرمایید)، از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا میزان اعتقاد خود را نسبت به اینکه برنامه‌های کیفیتشان تا چه حد، تحت تأثیر نیاز به مدیریت ریسک‌های کسب‌وکار، همگام بودن با پیشرفت‌های فناوری یا پرداختن به مسئولیت اجتماعی است، بیان کنند. باز هم، شرکت‌های کلاس جهانی احتمال بیشتری دارند که این مزایا را به عنوان عامل مهم ارتقای اقدامات کیفیت ذکر کنند و به طور قابل توجهی، فرهنگ کیفیت و توانایی آن در بهبود درک ریسک، یکی از موضوعات مکرر میان مصاحبه‌شوندگان بود.

برای مثال، سونیل سینها، مدیر مقیم منطقه خاورمیانه و شمال آفریقا، بخشی از گروه تاتا است که مسئول ارتقای رشته‌های مرتبط با کیفیت مانند تعالی کسب‌وکار، اخلاق، ایمنی و نوآوری می‌باشد. طبق گفته سونیل، یکی از مواردی که گروه او امروزه بر آن تأکید دارد، «نیاز به دنبال کردن

نوآوری و پذیرش ریسک» است. و آنچه سونیل آموخته این است که «این ایده‌ها می‌توانند در فرهنگی که از ریسک‌گریزان است، برای جا انداختن بسیار دشوار باشند.»

بنابراین، شرکت اکنون در تلاش است تا نحوه نگاه به ریسک‌پذیری را تغییر دهد. و یکی از رویکردهای آن، در واقع پاداش دادن به شکست است. همان‌طور که سونیل توضیح می‌دهد، گروه تاتا جایزه‌ای به نام «جرأت کن و امتحان کن» ایجاد کرده است. او می‌گوید: «این جایزه به افراد یا تیم‌هایی اعطا می‌شود که با وجود تلاش جسورانه، در کاری که انجام می‌دادند شکست خورده‌اند.» نکته این نیست که دیگران را به شکست تشویق کنند، بلکه «نشان دادن این است که راه بهبود، پذیرش ریسک و نوآوری است.» این جایزه که توسط رئیس گروه اهدا می‌شود، «نحوه نگاه سازمان به شکست را تغییر داده و تجربه و نوآوری جسورانه را تشویق می‌کند.»

«برای «ارائه‌ی تجربه‌ای شگفت‌انگیز»، ما همدلی عمیق با مشتریان خود را پرورش می‌دهیم، مشکل را از دیدگاه آن‌ها تجربه می‌کنیم و سپس با جسارت نوآوری می‌کنیم، فراتر از آنچه انتظار می‌رود، ریسک می‌کنیم، سریع شکست می‌خوریم و سریع‌تر موفق می‌شویم.»

الکساندرا جورجویچ

کاتالیزور نوآوری،

اینتویت

ریسک‌پذیری همچنین یکی از موضوعات کلیدی در شرکت Intuit است. طبق گفته الکساندرا جورجویچ، کاتالیزور نوآوری در: Intuit «یکی از کارهایی که اخیراً انجام داده‌ایم، معرفی مجموعه جدیدی از ارزش‌ها است.» به گفته جورجویچ، این ارزش‌ها شامل آرزوهایی از جمله «شجاع بودن، پرشور بودن، سریع یاد گرفتن و ارائه عملکرد عالی» است.

چگونه این ارزش‌ها با فرهنگ کیفیت ارتباط دارند؟ طبق گفته جورجویچ: «یکی از روش‌هایی که می‌تواند کیفیت را تعریف کرد، از طریق تجربه مشتری است. اگر محصولات ما نتوانند مشکلات بزرگ و مهم مشتریان را به‌طور عمیق و روش بهتر حل کنند، بنابراین اگر مشتریان ما بازگشت به روش قدیمی را تصور کنند، ما ناراضی هستیم.»

برای «ارائه عملکرد عالی»، «ما همدلی عمیق با مشتریان خود را توسعه می‌دهیم، مشکل را از دیدگاه آن‌ها تجربه می‌کنیم و سپس فراتر از انتظار با جسارت نوآوری می‌کنیم، ریسک می‌کنیم، سریع شکست می‌خوریم و سریع‌تر موفق می‌شویم.» بنابراین، در این مورد، به گفته جورجویچ، فرهنگ متمرکز بر کیفیت «در واقع امکان ریسک‌پذیری آگاهانه‌تر و متمرکزتر را فراهم می‌کند.»

البته یک شرکت همیشه نیازی ندارد که برای پیشرفت ریسک کند. همان‌طور که میلر از اینتل توضیح می‌دهد: «یکی از چیزهایی که یک فرهنگ قوی کیفیت به‌خوبی انجام می‌دهد، استفاده از بازخورد های دوره‌ای است.» در اینتل، «ما همیشه به دنبال بهتر شدن هستیم. همه چیز را بررسی می‌کنیم تا به‌طور مستمر یاد بگیریم، توسعه دهیم و بهبود یابیم.» بنابراین نوآوری، به گفته میلر، «همیشه به معنای ریسک بزرگ نیست. همیشه به معنای اختراع نیست. می‌تواند به همان اندازه ناشی از یادگیری و بهبود مستمر باشد.»

در شرکت BDS، ری می‌گوید: «یک فرهنگ متمرکز بر کیفیت به ما این امکان را می‌دهد که در تقویت مدیریت ریسک رویکردی پیشگیرانه اتخاذ کنیم. چون ما چشم‌ها و گوش‌های مشتریان هستیم و دغدغه‌های آن‌ها، دغدغه‌های ماست، ما حساس‌تر به شناسایی ریسک‌ها، یافتن راه‌حل‌ها و انجام اقدامات پیشگیرانه هستیم.»

کیفیت می‌تواند دانش شرکت در مدیریت ریسک را بیش از این نیز تقویت کند. ری از BDS ادامه می‌دهد: «همچنین نوآوری در فرایندها مطرح است. یکی از روش‌هایی که ما فناوری را به کار می‌بریم، جلوگیری از خطا در فرایندهاست. رویکردهای Lean-plus بر اتوماسیون تأکید زیادی دارند. برای مثال، اگر بتوانید با فناوری، بازرسی‌ها را عاری از خطا کنید، این به‌طور قابل توجهی ریسک عدم دستیابی به اهداف کیفیتی در اولین تلاش را کاهش می‌دهد.»

به طور کلی، شید اضافه می‌کند: «ما در حال پیگیری فرهنگی مبتنی بر بهبود مستمر و نوآوری هستیم و در کنار آن، دارای سازوکارها و فرآیندهای کنترل و توازن مستحکم و اثبات‌شده‌ای هستیم تا اطمینان حاصل شود که تلاش‌های ما تأثیر منفی در سایر بخش‌های زنجیره ارزش ایجاد نمی‌کند.»

برای دیدگاهی نهایی در مورد ریسک، نظر گارو از شرکت Performance Excellence Solutions را در نظر بگیرید: «ریسک‌پذیری نیازمند یک فرهنگ «مجوز برای شکست» است. منظور این نیست که باید شکست تشویق شود، بلکه ما به محیطی نیاز داریم که شکست، مانع تلاش ما برای امتحان کردن چیزهای جدید نشود. من مفهوم «کارآفرینی درون‌سازمانی» را بسیار دوست دارم؛ این یعنی فردی در یک شرکت که مسئولیت مستقیم تبدیل یک ایده به محصول نهایی سودآور را از طریق ریسک‌پذیری جسورانه و نوآوری بر عهده می‌گیرد. به‌عنوان یک کارآفرین سریالی، به کارکنانم می‌گویم که از اقدامات و تصمیمات شخصی شما عصبانی نمی‌شوم، اما احتمالاً از بی‌عملی عصبانی خواهم شد. بیش از اینکه به ویژگی [محل استقرار یک شرکت] بستگی داشته باشد، فکر می‌کنم ریسک‌پذیری به فرهنگ هر شرکت وابسته است.»



علائم هشداردهنده یک فرهنگ کیفیت ضعیف

بر اساس نظر راماسوامی، ایجاد فرهنگ کیفیت «برای موفقیت هر برنامه کیفیتی ضروری است.» با این حال، او اضافه می‌کند: «زمانی که شرکت‌هایی در سراسر جهان دارید، به سرعت درمی‌یابید که باید پیام‌ها و روش‌های کیفیت خود را متناسب با هر مخاطب تنظیم کنید.»

تحقیقات نشان می‌دهند که چگونه یک فرهنگ کیفیت به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اهداف کیفیتی خود را محقق کنند. همچنین باید توجه داشت که عکس این قضیه نیز صادق است: عدم ایجاد چنین فرهنگی می‌تواند عملکرد سازمان را محدود کند.

برای این منظور، به برخی از علائم آشکار که نشان می‌دهند فرهنگ کیفیت ممکن است ضعیف یا ناقص باشد توجه کنید:

علائم هشداردهنده

- مدیرعامل و سایر مدیران ارشد به ندرت در مورد کیفیت صحبت می‌کنند — چه برسد به عملکرد در برابر اهداف کیفیت.
- چشم‌انداز کیفیت شرکت یا وجود ندارد یا ارتباط بسیار کمی با استراتژی کسب‌وکار دارد.
- مدیران در سراسر سازمان یا به طور مداوم بر کیفیت تأکید نمی‌کنند یا در برابر اقدامات کیفیت مقاومت می‌کنند.
- سازمان حلقه‌های بازخورد کمی (اگر وجود داشته باشد) برای بهبود مستمر فرآیندها دارد.
- شرکت مکانیزم‌های رسمی برای جمع‌آوری و تحلیل بازخورد مشتریان ندارد.
- شاخص‌های مورد استفاده برای ارزیابی عملکرد، اشاره بسیار کمی یا هیچ اشاره‌ای به اهداف کیفیت دارند.
- کارمندان با چشم‌انداز و ارزش‌های کیفیت شرکت آشنا نیستند — یا شاید بدتر، آنها را صرفاً شعارهایی بی‌مفهوم می‌دانند.
- آموزش و توسعه بر کیفیت تأکید ندارد.
- کارمندان جدید به‌طور رسمی با چشم‌انداز و ارزش‌های کیفیت سازمان آشنا نمی‌شوند.
- سازمان به دلیل کیفیت ناپایدار، با مشکلات مکرر — اگرچه اغلب جزئی — مواجه است.



پرسش و پاسخ – تاتا –

سونیل سینه‌ها – مدیر مقیم، منطقه خاورمیانه و شمال آفریقا، شرکت تاتا سانز (قبلاً مدیرعامل، خدمات مدیریت کیفیت تاتا)

خدمات مدیریت کیفیت تاتا چیست؟

ما بخشی از شرکت هلدینگ تاتا سانز هستیم و نقش ما ارتقاء تعالی کسب‌وکار، اخلاق حرفه‌ای، نوآوری و اهداف مرتبط با کیفیت در تمام کسب‌وکارهای گروه تاتا است.

این برنامه در اوایل دهه ۱۹۹۰ راه‌اندازی شد، زمانی که هند در حال گذار از یک اقتصاد بسته به اقتصاد باز بود. در آن زمان، تاتا دریافت که اگر بخواهیم در محیطی باز و جهانی که بازارها به‌صورت یکپارچه وجود دارند، رقابتی باقی بمانیم، نیاز داریم محصولات، خدمات و ذهنیت‌های خود را تغییر دهیم. بنابراین، چارچوب‌های مختلفی را ارزیابی کردیم و در نهایت تصمیم گرفتیم معیارهای بالدریج را بپذیریم.

رویکرد مبتنی بر خوداندیشی مدل بالدریج، که تلاش می‌کند پیش از ارائه راه‌حل‌ها، بینش ارائه دهد، با ماهیت فدرالی گروه سازگار بود. علاوه بر این، توانایی رویکرد بالدریج در تطبیق با صدها مدل تجاری مختلف، یک مزیت بزرگ بود. از آن زمان به بعد، نقش ما کمک به شرکت‌های تاتا در بهبود عملکرد بر اساس الزامات کسب‌وکارشان و مفاد چارچوب تعالی بود.

چگونه شرکت‌های وابسته تاتا به خدمات شما دسترسی پیدا می‌کنند؟

مشتری هرگز به سمت شما نمی‌آید؛ شما به سمت مشتری می‌روید.

اما آن‌ها همچنین انگیزه داشتند که با ما همکاری کنند، زیرا ما برنامه مدیریت برند به نام **BEBP** (ارتقاء کسب‌وکار با ارزش برند) را ایجاد کردیم. طبق این برنامه، هر شرکتی که در بازارها با برند تاتا فعالیت می‌کرد — و تعداد آن‌ها در تاتا به ۱۰۰ شرکت می‌رسید — باید توافقنامه‌ای صریح امضا می‌کرد که تعهد آن‌ها به اداره کسب‌وکار به‌صورت اخلاقی و ممتاز را نشان می‌داد.

در حالی که همکاری با ما در زمینه تعالی کسب‌وکار برای این شرکت‌ها ضروری شد، آن‌ها همچنین اهمیت یک رویکرد نهادی برای تقویت جایگاه برند را درک کردند. تاتا در آن زمان از برندهای معتبر در هند بود.

از اوایل سال ۲۰۰۰، با سرعت گرفتن استراتژی بین‌المللی شدن گروه، برند تاتا نیز در بازارهای توسعه‌یافته مانند بریتانیا و ایالات متحده و سایر کشورها شناخته شد. این موضوع سبب شد که جنبش تعالی تاتا نیز به کلاس جهانی دست یابد و شتاب بگیرد.

کیفیت در تاتا چه مفهومی دارد؟

کیفیت برای ما به معنای بهبود مستمر در پاسخگویی به نیازهای ذینفعان، از جمله سهامداران، دولت، مشتریان، تأمین‌کنندگان و کارکنان است. ما چندین چرخه خودبازبینی درباره رویکرد کلی خود به کیفیت پشت سر گذاشته‌ایم. نه فقط در محصولات یا خدمات، بلکه در جهت‌گیری به سمت مشتری‌مداری، تفکر استراتژیک، نوآوری، بازنگری عملکرد، مدیریت دانش، مشارکت کارکنان، کار سیستماتیک و مجموعه‌ای از ویژگی‌های دیگر که یک سازمان ممتاز باید در خود نهادینه کند.

امروزه، ما معتقدیم که اگرچه کیفیت برای بخش‌های مختلف سازمان معانی متفاوت دارد، اما همه این مفاهیم در قالب یک مفهوم جامع به هم پیوند می‌خورند و کیفیت زندگی بهتر را فراهم می‌کنند.

از طریق این حرکت، ما به سرعت از دیدگاه تک‌بعدی یک ذینفع — که آن را «q کوچک» می‌نامیدیم — به «Q بزرگ» رسیدیم، که نمایانگر سهم همه در تبدیل شدن به یک سازمان پایدار است. این مورد شامل کیفیت سیستم‌های مدیریت، سیستم حاکمیت، رهبری، استراتژی، منابع انسانی و غیره می‌شود. همچنین شامل نحوه تعامل ما با مشتریان و پاسخ ما به مسائل مختلف است. این چیزی است که ما آن را «Q بزرگ» می‌نامیم و هدف ما توسعه و حفظ محیطی است که نوآوری و بهبود مستمر را تسهیل کند.

این به معنای ایجاد ارزش بلندمدت برای تمام ذینفعان ماست، نه فقط سهامدار یا کارمند یا دولت، بلکه انجام امور درست به‌صورت سیستماتیک و حفظ جایگاه رهبری، در حالی که نیازهای جامعه را برآورده می‌کنیم.

فرهنگ کیفیت در گروه تاتا چه مفهومی دارد؟

ما آن را در یک کلمه تعریف می‌کنیم: اعتماد. اگر به دنبال جایگاه رهبری در همه امور هستیم، باید اعتماد همه ذینفعان را جلب و حفظ کنیم. بنابراین، این همان تعالی کسب‌وکار همواره اخلاقی است.

آنچه آموخته‌ایم این است که ایجاد فرهنگ کیفیت آسان نیست. اگر دیدگاه محدودی نسبت به فرهنگ داشته باشید، هرگز فرهنگ کیفیت نخواهید داشت. فرهنگ کیفیت زمانی شکل می‌گیرد که فراگیر باشد و موجب پاسخگویی مناسب به تعریف «کیستی» شما در سازمان شود.

چگونه به آن دست می‌یابید؟

نقش رهبری اهمیت حیاتی دارد. رهبران باید به‌طور مستمر در عمل نشان دهند که به تعالی در هر کاری که انجام می‌دهند و بر آن نظارت دارند، متعهد هستند.

از این نقطه نظر، ما ابزارهایی داریم مانند مدل تعالی کسب‌وکار تاتا (TBEM)، که یک روش جامع برای مدیریت «کیو کوچک» (q) و «کیو بزرگ» (Q) و نیز چشم‌انداز و ارزش‌های کیفیت می‌باشد.

ما رویکرد جالبی نیز برای ارزیابی‌ها داریم. هر سال، مدیران با عملکرد بالا از هر یک از شرکت‌های ما برای انجام ارزیابی شرکت‌های دیگر گروه تاتا دعوت می‌شوند. و هر رهبر در هر شرکت باید در این ارزیابی شرکت کند. بنابراین این موضوع مشارکت فعال و انرژی مثبت را در سراسر گروه ایجاد می‌کند.

چیز دیگری که یاد گرفته‌ایم این است که کیفیت نمی‌تواند دیکته شود. باید از درون الهام بگیرد تا رشد کند و پایدار بماند. هیچ کار واحدی وجود ندارد که بتواند این فرهنگ را ایجاد کند؛ بلکه مجموعه‌ای از اقدامات باید با هماهنگی انجام شوند، به‌طور مداوم و با پشتکار.

امروز در چه وضعیتی هستیم؟

ما واقعاً پیشرفت قابل توجهی داشته‌ایم. آیا ما یک سازمان در کلاس جهانی هستیم؟ برخی از کسب‌وکارها به‌طور موفق با برخی از بهترین شرکت‌های جهان رقابت می‌کنند. با این حال، به عنوان یک گروه، هنوز مسیر بیشتری برای پیمودن داریم. می‌توانم بگویم که ما یک بخش از مسیر خود را از وضعیت «عادی دیده شدن» به وضعیت «خوب محسوب شدن» طی کرده‌ایم. بنابراین چالش بعدی ما کمک به شرکت‌هایمان برای حرکت از «خوب» به «عالی» است.

به خود می‌گوییم حتی وقتی به آنجا برسیم، کار تمام نخواهد شد. ما این مسیر را فقط یک سفر نمی‌بینیم؛ بلکه مسابقه‌ای بدون خط پایان است.

«ما احساس می‌کنیم که گرچه کیفیت برای بخش‌های مختلف سازمان معانی متفاوتی دارد، اما همه این معانی در قالب یک مفهوم جامع گرد هم می‌آیند که به هم پیوسته‌اند تا کیفیت بهتری از زندگی ارائه دهند» .

سانیل سینها

مدیر مقیم، منطقه خاورمیانه و شمال آفریقا، تاتا سائز



یک فرهنگ کیفیت شامل چند مؤلفه قابل تشخیص است. این مؤلفه‌ها شامل موارد زیر هستند اما به آن‌ها محدود نمی‌شوند:

- حمایت واضح، فعال و پایدار مدیریت ارشد از اقدامات کیفیت.
- بیان روشن چشم‌انداز و ارزش‌ها.
- تعامل فعال و مستمر با مشتریان برای شناسایی و رفع نیازهای فعلی و در حال تحول.
- اهداف کیفیت به‌طور واضح اعلام‌شده.
- انتظارات عملکردی برای تمامی افراد در سراسر سازمان که به‌طور روشن با اهداف کیفیت مرتبط باشند.
- مشوق‌های مناسب که می‌توانند بسته به شرایط فردی، مالی یا مبتنی بر شناسایی و قدردانی باشند.

سازمان‌های کلاس جهانی احتمال بیشتری دارد که این مؤلفه‌ها را نشان دهند. آن‌ها همچنین احتمال بیشتری دارند که قابلیت‌های کیفیت خود را به‌عنوان ابزاری برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی ببینند، که منجر به سودآوری بالاتر می‌شود.

و در نتیجه سرمایه‌گذاری و تعهد بسیار بیشتر آن‌ها به کیفیت، این شرکت‌ها در موقعیت بهتری هستند تا:

- به بهبود مستمر و نوآوری بپردازند.
- از فناوری‌های توانمندساز بهره‌مند شوند و آن‌ها را بپذیرند.
- ریسک‌پذیری را در سراسر سازمان بهینه کنند.

گرچه وضعیت کلی فرهنگ ممکن است قابل لمس نباشد، اما اقداماتی که شرکت یا سازمان را به سمت فرهنگ کیفیت محور هدایت می‌کند، ارزش قابل توجهی دارد. بنابراین سازمان‌ها باید درس‌های بیان‌شده در بالا را برای تسریع رشد و عملکرد در سازمان خود به کار گیرند.

«ما در حال توسعه سیستم کیفیت خود هستیم تا به کاتالیزوری برای نوآوری تبدیل شود. نوآوری باید در همه جا و در تمام کارهایی که انجام می‌دهیم اتفاق بیفتد. از محصولات و خدمات گرفته تا سیستم‌ها و فرآیندها—سیستم‌های کیفیت ما باید نوآوری را با سرعتی بالا مانند سرعت اینترنت تشویق کنند.»

رادنی دوناول

مدیر ارشد، تجربه مشتری، کیفیت و فرهنگ، HP

تقریباً سه نفر از هر پنج شرکت‌کننده در نظرسنجی (۵۹٪) می‌گویند سازمان آن‌ها دارای «فرهنگ جامع و فراگیر کیفیت در سطح کل گروه» است. اما اغلب یک عدم هم‌خوانی وجود دارد — در حالی که ۷۵٪ از مدیران ارشد یا دارندگان عناوین اجرایی این نظر را دارند، پاسخ‌ها در میان افرادی که عناوین شغلی مرتبط با کیفیت دارند، به کمتر از نصف کاهش می‌یابد. به عبارت دیگر، هرچه فرد از سطح ارشد مدیریتی فاصله بیشتری داشته باشد، دیدگاه او نسبت به فرهنگ کیفیت، کمتر مطلوب است (این روند در سراسر نتایج نظرسنجی نسبتاً ثابت باقی می‌ماند).

دوازده درصد از پاسخ‌دهندگان، برنامه‌های کیفیت کلی سازمان خود را در سطح جهانی توصیف می‌کنند (آن‌ها معتقدند برنامه‌های کیفیت‌شان از قوی‌ترین و پیشرفته‌ترین برنامه‌های دنیا هستند). در طول نظرسنجی، این شرکت‌ها نیز تمایل دارند در حوزه‌هایی که معمولاً فرهنگ کیفیت را تقویت می‌کنند، نمرات بالاتری کسب کنند. در همین حال، ۴۲٪ برنامه‌های خود را پیشرفته می‌دانند و ۳۶٪ برنامه‌های کیفیت خود را متوسط توصیف می‌کنند.

۶۰٪ می‌گویند چشم‌انداز کیفیت سازمان آن‌ها — یعنی تحلیل کسب‌وکار که نشان می‌دهد پیگیری کیفیت چگونه اهداف سازمان را پیش می‌برد و حمایت مدیران ارشد را جلب می‌کند — به‌طور واضح بیان شده است. نیمی از پاسخ‌دهندگان می‌گویند چشم‌انداز کیفیت در سراسر سازمان درک نشده و تنها یک‌سوم آن را جذاب می‌دانند. این اعداد برای شرکت‌های اروپایی و آسیا/اقیانوسیه حتی کمتر است. برای سازمان‌هایی که خود را در کلاس جهانی توصیف می‌کنند، این اعداد به‌طور قابل توجهی بالاتر است و ۸۲٪ از آن‌ها گزارش می‌دهند که چشم‌انداز کیفیت به روشنی بیان شده است.

«ارزش‌های» یک سازمان می‌تواند به افراد در تمام سطوح کمک کند تا تصمیمات بهتر و مسئولانه‌تری در مسائل مربوط به کیفیت اتخاذ کنند. در این بخش، تنها ۶۱٪ از پاسخ‌دهندگان، ارزش‌های کیفیت خود را به‌طور واضح بیان شده، توصیف می‌کنند. با این حال، این رقم در میان سازمان‌هایی که خود را کلاس جهانی توصیف می‌کنند به ۷۶٪ افزایش می‌یابد و برای شرکت‌های اروپایی و آسیایی/اقیانوسیه دوباره به ۵۰٪ کاهش می‌یابد. در نهایت، تنها نیمی (۵۰٪) می‌گویند چنین ارزش‌هایی در سراسر سازمان به‌طور واضح درک می‌شود.

رهبری قوی برای توسعه و حفظ فرهنگ کیفیت ضروری است. اما در این بخش، تنها ۶۰٪ می‌گویند مدیریت آن‌ها به‌طور قطعی از چشم‌انداز و ارزش‌های کیفیت حمایت می‌کند. این اعداد در سازمان‌های کلاس جهانی به ۸۱٪ افزایش می‌یابد اما دوباره برای شرکت‌های اروپایی به ۵۲٪ کاهش می‌یابد. به‌طور کلی، تنها ۴۷٪ از پاسخ‌دهندگان می‌گویند رهبران‌شان با الگو بودن یا به‌طور عملی «ارزش‌ها را زندگی می‌کنند»، و تنها ۵۰٪ می‌گویند حمایت از چشم‌انداز کیفیت شرکت در میان مدیران میان رده مشهود است.

اگرچه ۴۸٪ به‌طور کلی می‌گویند نیازهای مشتری عامل اصلی برنامه‌های کیفیت آن‌ها است، این رقم برای شرکت‌های کلاس جهانی به ۷۱٪ افزایش می‌یابد. علاوه بر این، اگرچه تنها ۲۴٪ به‌طور کلی می‌گویند سازمان‌شان در شناسایی نیازها و انتظارات مشتری برای کیفیت بسیار مؤثر است، این رقم برای شرکت‌های جهانی بیش از دو برابر می‌شود و به ۵۲٪ می‌رسد، که نشان‌دهنده یک حوزه دیگر است که ممکن است نیازمند توجه بیشتر باشد.

تنها ۲۴٪ از کل شرکت‌ها قویاً موافق هستند که مشتریان را به‌طور فعال در بحث‌های رسمی کیفیت دخیل می‌کنند، که این میزان در بین کسب و کارهای کلاس جهانی به ۴۷٪ می‌رسد.

تنها ۱۶٪ از کل شرکت‌ها قویاً موافق هستند که از اطلاعات حجیم برای سنجش احساسات مشتریان استفاده می‌کنند، در حالی که این میزان در سازمان‌های کلاس جهانی ۴۱٪ است.

تنها ۱۲٪ از کل شرکت‌ها قویاً موافق هستند که از شبکه‌های اجتماعی برای سنجش احساسات مشتریان استفاده می‌کنند، که در سازمان‌های کلاس جهانی به ۳۰٪ می‌رسد.

۸۱٪ از شرکت‌های کلاس جهانی می‌گویند که تمام شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) می‌توانند مستقیماً با چشم‌انداز کلی کسب‌وکار ردیابی شوند، در حالی که این میزان در میان کل پاسخ‌دهندگان تنها ۶۴٪ است. به‌طور مشابه، ۷۹٪ از سازمان‌های کلاس جهانی می‌گویند KPI های آنها در ارتقای همکاری میان واحدهای سازمانی مؤثر هستند، در حالی که این میزان در سایر شرکت‌ها تنها ۵۲٪ است. این امر بار دیگر نشان‌دهنده شکاف بین شرکت‌هایی است که در ایجاد و حفظ فرهنگ کیفیت در کلاس جهانی هستند و آنهایی که تنها به دنبال دستیابی به این هدف هستند.

بیشتر شرکت‌ها—چه کلاس جهانی و چه غیر آن—کیفیت را به‌عنوان بخشی از ارزیابی‌های منظم عملکرد در نظر می‌گیرند. اما شرکت‌های کلاس جهانی به‌طور قابل توجهی بیشتر از دیگران از تشویق داخلی یا تقدیر مرتبط با شاخص‌های کیفیت استفاده می‌کنند. شرکت‌هایی که خود را کلاس جهانی توصیف نمی‌کنند نیز به‌طور قابل توجهی احتمال کمتری دارد که پاداش شخصی، جوایز نقدی یا ترفیع‌ها را به شاخص‌های کیفیت مرتبط کنند. آنها همچنین کمتر احتمال دارد از برنامه‌های غیرمعمولی استفاده کنند، مانند برنامه‌هایی که به مشتریان اجازه می‌دهد یک کارمند را برای دریافت جایزه یا تقدیرنامه، نامزد کنند.

نتایج نظرسنجی همچنین نشان می‌دهد که ۶۰٪ از کل پاسخ‌دهندگان و ۷۲٪ در سازمان‌های کلاس جهانی از نظرات صریح مشتریان (به‌صورت نظرسنجی و غیره) برای ارزیابی عملکرد در برابر شاخص‌های کیفیت استفاده می‌کنند. ۷۹٪ این رویکرد را مؤثر (۶۳٪) یا بسیار مؤثر (۱۷٪) ارزیابی می‌کنند. علاوه بر این، ۷۱٪ معتقدند سازمان‌هایشان باید اقدامات بیشتری برای دخیل کردن مشتریان در ارزیابی عملکرد کیفیت انجام دهند، هرچند در این زمینه، شرکت‌های کلاس جهانی به‌طور قابل توجهی کمتر چنین باوری دارند و ظاهراً از رویکرد فعلی خود راضی‌تر هستند.

۵۳٪ قصد دارند سرمایه‌گذاری در برنامه‌های کیفیت را طی ۱۸ ماه آینده افزایش دهند—که ۱۷٪ این افزایش را قابل توجه توصیف می‌کنند. به‌طور شگفت‌انگیز، کسانی که برنامه‌های کیفیت خود را پیشاپیش کلاس جهانی توصیف کرده‌اند، پیش‌تاز این سرمایه‌گذاری هستند. به عبارت دیگر، پیش‌تازی آنها نسبت به سایر شرکت‌ها در شرف افزایش است.

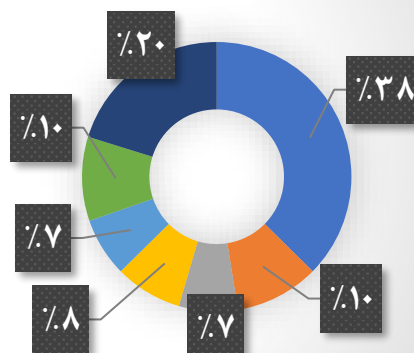
عوامل کلیدی پشت چنین سرمایه‌گذاری شامل تأثیر مثبت کیفیت بر اثربخشی و سودآوری، توانایی کیفیت در ایجاد تمایز کلیدی رقابتی و این دیدگاه که کیفیت بالا به‌عنوان مانع ورود برای رقبا عمل می‌کند، است. کیفیت همچنین به‌عنوان ابزاری حیاتی در مدیریت ریسک و تقویت نوآوری در نظر گرفته می‌شود.



C-suite	اصطلاح C-suite به گروه مدیران ارشد یک سازمان اشاره دارد که عنوان آن‌ها معمولاً با حرف "C" به معنی "Chief" آغاز می‌شود، مانند مدیرعامل (CEO)، مدیر مالی (CFO) و مدیر اجرایی (COO).
اطلاعات حجیم	اطلاعات حجیم (Big data) به مجموعه داده‌های بسیار بزرگ و پیچیده‌ای گفته می‌شود که مدیریت، پردازش یا تحلیل آن‌ها با ابزارهای سنتی داده دشوار است.
ابر	ابر (Cloud) به شبکه‌ای از سرورهای راه‌دور در اینترنت اشاره دارد که به جای رایانه محلی، داده‌ها را ذخیره، مدیریت و پردازش می‌کنند.
علم داده‌ها	علم داده (Data Science) حوزه‌ای میان‌رشته‌ای است که از روش‌های علمی، الگوریتم‌ها و سامانه‌ها برای استخراج دانش و بینش از داده‌های ساختارمند و غیرساختارمند استفاده می‌کند.
صدای مشتری	صدای مشتری (Voice of the Customer : VOC) فرایندی نظام‌مند برای شناسایی و ثبت انتظارات، ترجیحات و نارضایتی‌های مشتریان به منظور هدایت توسعه محصول یا خدمت است.
صدای نیروی کار	صدای نیروی کار (Voice of the Workforce : VOW) به فرایند نظام‌مند گردآوری و درک دیدگاه‌ها، نیازها و نگرانی‌های کارکنان برای بهبود عملکرد سازمان اشاره دارد.
کیو بزرگ	کیفیت بزرگ «Big Q» رویکردی جامع را اتخاذ می‌کند که تمامی عوامل مؤثر بر کیفیت — از جمله مواد، اجزا و فرایندها در تمام بخش‌ها — را در نظر می‌گیرد، به جای آنکه صرفاً بر مطابقت محصول نهایی با مشخصات تمرکز داشته باشد.
کیو کوچک	این مفهوم پایه‌ی عملی کیفیت را نشان می‌دهد. اصطلاح «کیفیت کوچک» یا little q به دیدگاهی نسبتاً محدود اشاره دارد — دیدگاهی که مثلاً بر این متمرکز است که آیا محصول نهایی با انتظارات تعریف‌شده مطابقت دارد و با مشخصات فنی تعیین‌شده همخوانی دارد یا خیر. به بیان ساده، این مفهوم یک پرسش روشن مطرح می‌کند: آیا محصول، استانداردهای مورد نیاز را برآورده می‌سازد یا نه؟
احساسات مشتری	احساسات مشتری به نگرش‌ها، دیدگاه‌ها و احساسات مشتریان نسبت به یک برند، محصول یا خدمت اشاره دارد.
رضایت مشتری	درک مشتری از میزان برآورده شدن انتظارات وی
تجربه مشتری	تجربه مشتری شامل تمام مراحل سفر مشتری، از آگاهی اولیه تا پشتیبانی پس از خرید است.
لین شش سیگما	لین شش سیگما (Lean Six Sigma) روشی است که اصول لین و تکنیک‌های شش سیگما را برای بهبود کارایی فرآیند و کاهش خطاها ترکیب می‌کند.
کمر بند لین شش سیگما	کمربندهای لین شش سیگما سطوح گواهی هستند که دانش، تجربه و اختیار فرد در روش‌های لین شش سیگما را نشان می‌دهند.
کیفیت پنج نُه (۹۹/۹۹۹٪)	دستیابی به کیفیت ۹۹/۹۹۹٪ به این معناست که سیستم در طول سال تنها حدود ۵/۲۶ دقیقه از دسترس خارج می‌شود.
مدیریت کیفیت جامع	مدیریت کیفیت جامع (TQM : Total Quality Management) یک رویکرد مدیریتی است که بر بهبود مستمر فرآیندها، محصولات و خدمات به منظور دستیابی به رضایت بلندمدت مشتری تمرکز دارد. TQM شامل مشارکت تمام اعضای سازمان در بهبود کیفیت و عملکرد کلی است.
علل ریشه‌ای	تحلیل علت ریشه‌ای فرایند نظام‌مندی برای شناسایی دلایل اصلی یک مشکل کیفی است.
ورود رقبا	ورود رقبا به معنای احتمال ورود رقبا به بازاری است که ما در آن حضور داریم و ارائه محصولات یا خدماتی است که می‌تواند مشتریان بالقوه ما را جذب کند.

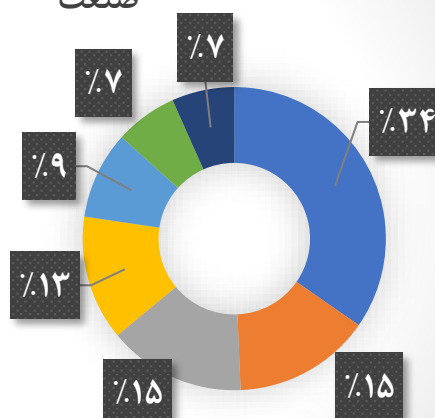
بزرگی شرکت (از نظر درآمد)

- کمتر از ۱۰۰ میلیون دلار
- از ۱۰۰ میلیون دلار تا ۲۴۹ میلیون دلار
- از ۲۵۰ میلیون دلار تا ۴۹۹ میلیون دلار
- از ۵۰۰ میلیون دلار تا ۷۴۹ میلیون دلار
- از ۷۵۰ میلیون دلار تا ۹۹۹ میلیون دلار
- از ۱ میلیارد دلار تا ۲ میلیارد دلار
- بیش از ۲ میلیارد دلار



صنعت

- تولید
- خدمات مالی
- فناوری
- بهداشت و درمان
- کالاهای مصرفی
- محصولات صنعتی
- حمل و نقل

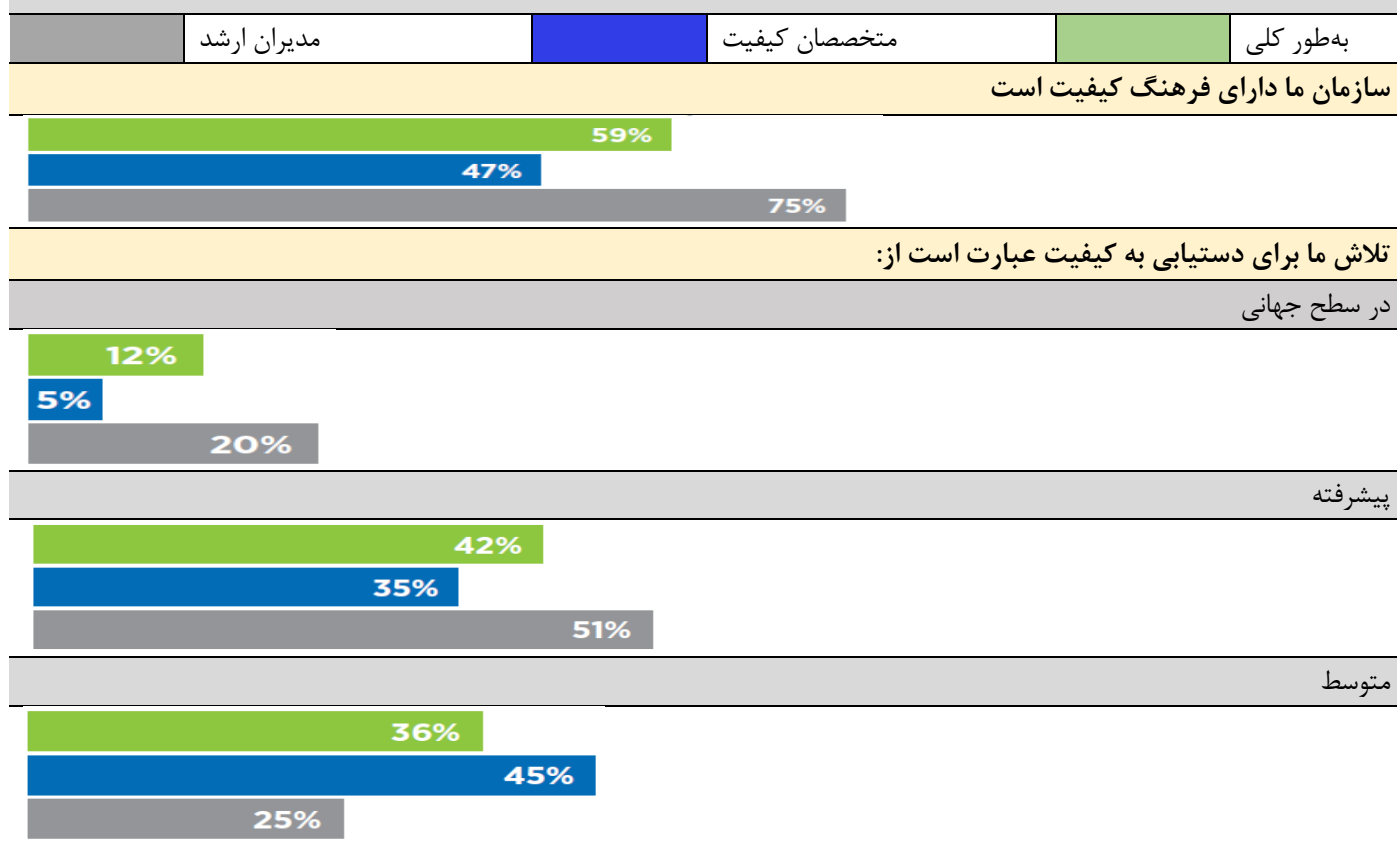


مکان دفتر مرکزی

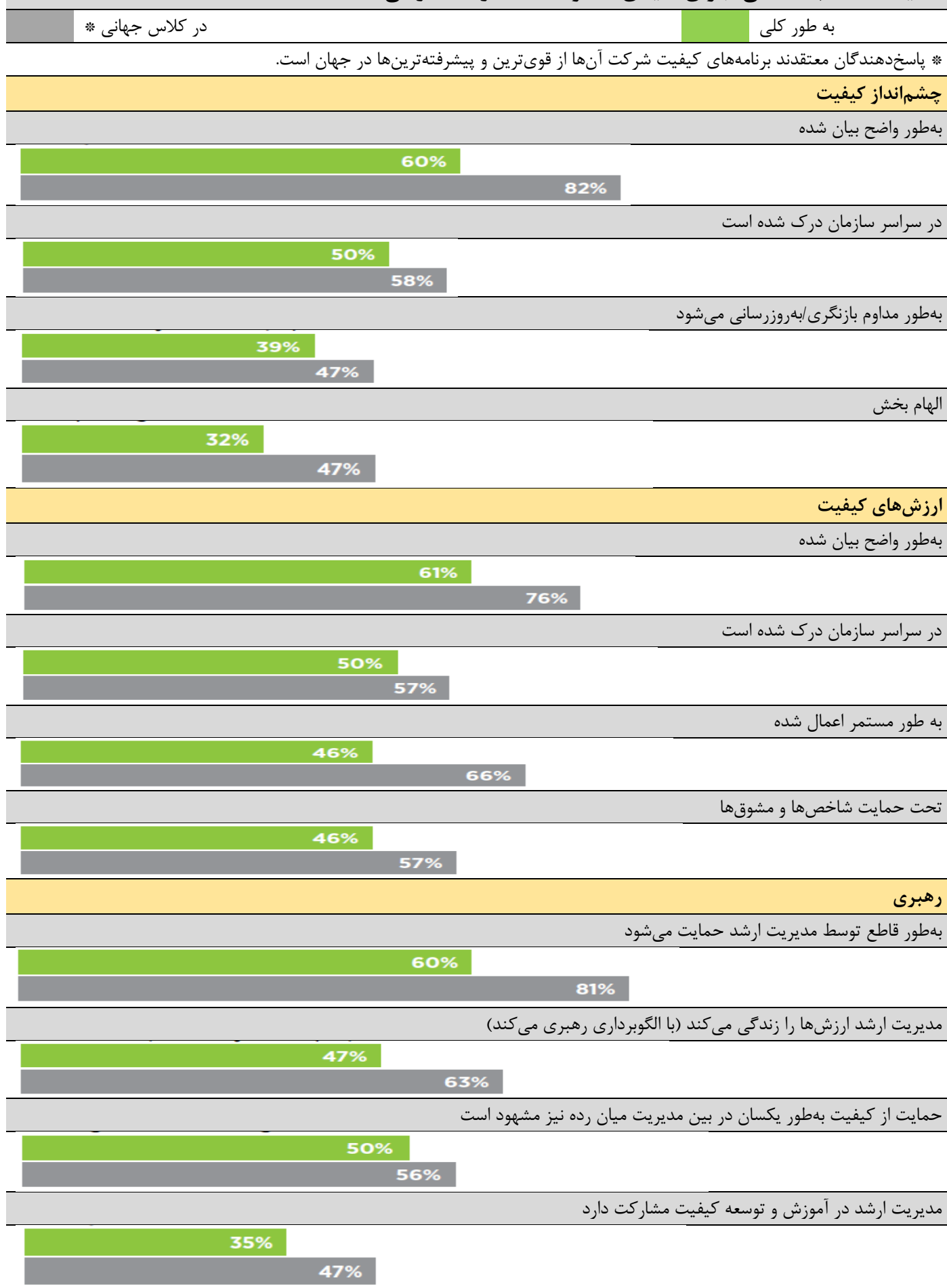
- ایالات متحده آمریکا
- اروپا
- کانادا / مکزیک
- آسیا/اقیانوسیه
- کشورهای بریک (برزیل، روسیه، هند، چین)



ضمیمه ۲: تفاوت در دیدگاه



ضمیمه ۳: کالبدشکافی اجزای کلیدی، خطوط شکاف را آشکار می‌کند.



ضمیمه ۴: چالش‌هایی که سازمان شما در تطبیق برنامه‌های کیفیت (آموزش، شاخص‌ها، نظارت) برای پاسخگویی به نیازهای نیروی کار بین‌المللی با آن مواجه است، چیست؟

عدم وجود استانداردهای یکپارچه کیفیت

35%

استفاده از فناوری برای تضمین کیفیت

34%

کمبود آموزش تخصصی

32%

توانایی کارگران در ابتکار عمل بر اساس منطقه متفاوت است

32%

استفاده از فناوری برای شاخص‌ها

28%

اهمیت قائل شدن فرهنگ‌ها/مناطق مختلف به کیفیت

27%

موانع زبانی

24%

کیفیت یک مسئله حساس از نظر فرهنگی است

24%

استانداردهای بین‌المللی کیفیت پایین‌تر از استانداردهای ما هستند

16%

استانداردهای بین‌المللی کیفیت بالاتر از استانداردهای ما هستند

16%

ضمیمه ۵: این جملات تا چه حد قابل اعمال هستند؟ (در مقیاس ۱ تا ۵)

بالاترین حد قابل اعمال «۵»				
به‌طور کلی	متخصصان کیفیت	مدیران ارشد	سطح جهانی *	
۴۸٪	۴۴٪	۵۳٪	۷۱٪	نیازهای مشتری کلید اصلی برنامه‌های کیفیت ما هستند
۳۴٪	۲۸٪	۳۳٪	۵۵٪	نیازهای مشتری اهداف کیفیت ما را تعیین می‌کنند
۲۸٪	۲۴٪	۳۳٪	۴۷٪	قابل مشاهده ترین شاخص‌های ما بر نیازهای مشتری تمرکز دارند
* پاسخ‌دهندگان معتقدند برنامه‌های کیفیت شرکت آن‌ها از قوی‌ترین و پیشرفته‌ترین‌ها در جهان است.				

ضمیمه ۶: سازمان شما در زمینه‌های زیر تا چه حد مؤثر است؟ (در مقیاس ۱ تا ۵)		
بالاترین حد قابل اعمال «۵»		
به‌طور کلی	سطح جهانی *	
۲۴٪	۵۲٪	شناسایی نیازها و انتظارات مشتری از کیفیت
۱۷٪	۴۱٪	متعادل‌سازی ارزش درک‌شده توسط مشتریان در مقابل هزینه‌های ارائه خدمات
ضمیمه ۷: جملات زیر تا چه حد قابل اجرا هستند؟ (در مقیاس ۱ تا ۵)		
بالاترین حد قابل اعمال «۵»		
به‌طور کلی	سطح جهانی *	
۲۴٪	۴۷٪	ما مشتریان را به‌طور فعال در بحث‌های رسمی کیفیت مشارکت می‌دهیم
۱۶٪	۴۱٪	ما از اطلاعات حجیم برای سنجش نیازهای مشتری استفاده می‌کنیم
۱۴٪	۳۵٪	ما از گروه‌های متمرکز بر مشتری برای سنجش نیازها استفاده می‌کنیم
۱۲٪	۳۰٪	ما از شبکه‌های اجتماعی برای سنجش احساسات مشتریان استفاده می‌کنیم
* پاسخ‌دهندگان معتقدند برنامه‌های کیفیت شرکت آن‌ها از قوی‌ترین و پیشرفته‌ترین‌ها در جهان است.		

ضمیمه ۸ : مشوق‌های متمرکز بر کیفیت که در حال حاضر مورد استفاده قرار می‌گیرند شامل موارد زیر است:

به طور کلی	در کلاس جهانی *
* پاسخ‌دهندگان معتقدند برنامه‌های کیفیت شرکت آن‌ها از قوی‌ترین و پیشرفته‌ترین‌ها در جهان است.	
بازبینی‌های منظم عملکرد	
67%	72%
جوایز یا تقدیرهای داخلی مرتبط با شاخص‌های کیفیت	
45%	63%
توانایی کارکنان برای نامزد کردن همکاران یا گزارش‌دهندگان مستقیم خود برای «جوایز»	
43%	52%
پاداش شخصی مرتبط با شاخص‌های کیفیت	
40%	56%
پاداش‌های نقدی مرتبط با شاخص‌های کیفیت	
38%	50%
ارتقاء شغلی مرتبط با شاخص‌های کیفیت	
31%	54%
توانایی مشتریان برای نامزد کردن کارکنان جهت دریافت جوایز یا تقدیر	
28%	42%

ضمیمه ۹ :

انگیزه هایی که بیشترین تأثیر را در افزایش کیفیت دارند، عبارتند از:

۱۹٪	جبران خسارت شخصی مرتبط با شاخص های کیفیت
۱۸٪	پاداش های نقدی مرتبط با شاخص های کیفیت
۱۸٪	بازبینی های منظم عملکرد
۱۵٪	جوایز داخلی یا تقدیرهای مرتبط با شاخص های کیفیت

انگیزه هایی که کمترین تأثیر را در افزایش کیفیت دارند، عبارتند از:

۲۲٪	بازبینی های منظم عملکرد
۱۵٪	توانایی کارکنان برای معرفی همکاران یا زیردستان خود جهت دریافت جوایز/تقدیر به خاطر کار برجسته
۱۱٪	جوایز یا تقدیرهای داخلی مرتبط با شاخص های کیفیت

ضمیمه ۱۰ :

آیا شما از ورودی های مشتری، مانند امتیازدهی مستقیم یا نظرسنجی های رضایت مشتری، برای ارزیابی عملکرد در مقایسه با شاخص های کیفیت استفاده می کنید؟

کلاس جهانی *	به طور کلی	
۷۲٪	۶۰٪	بله
۱۷٪	۲۷٪	خیر
۱۱٪	۱۳٪	مطمئن نیستم

تا چه اندازه استفاده از نظرات مشتریان در ارزیابی عملکرد نسبت به شاخص های کیفیت مؤثر است؟

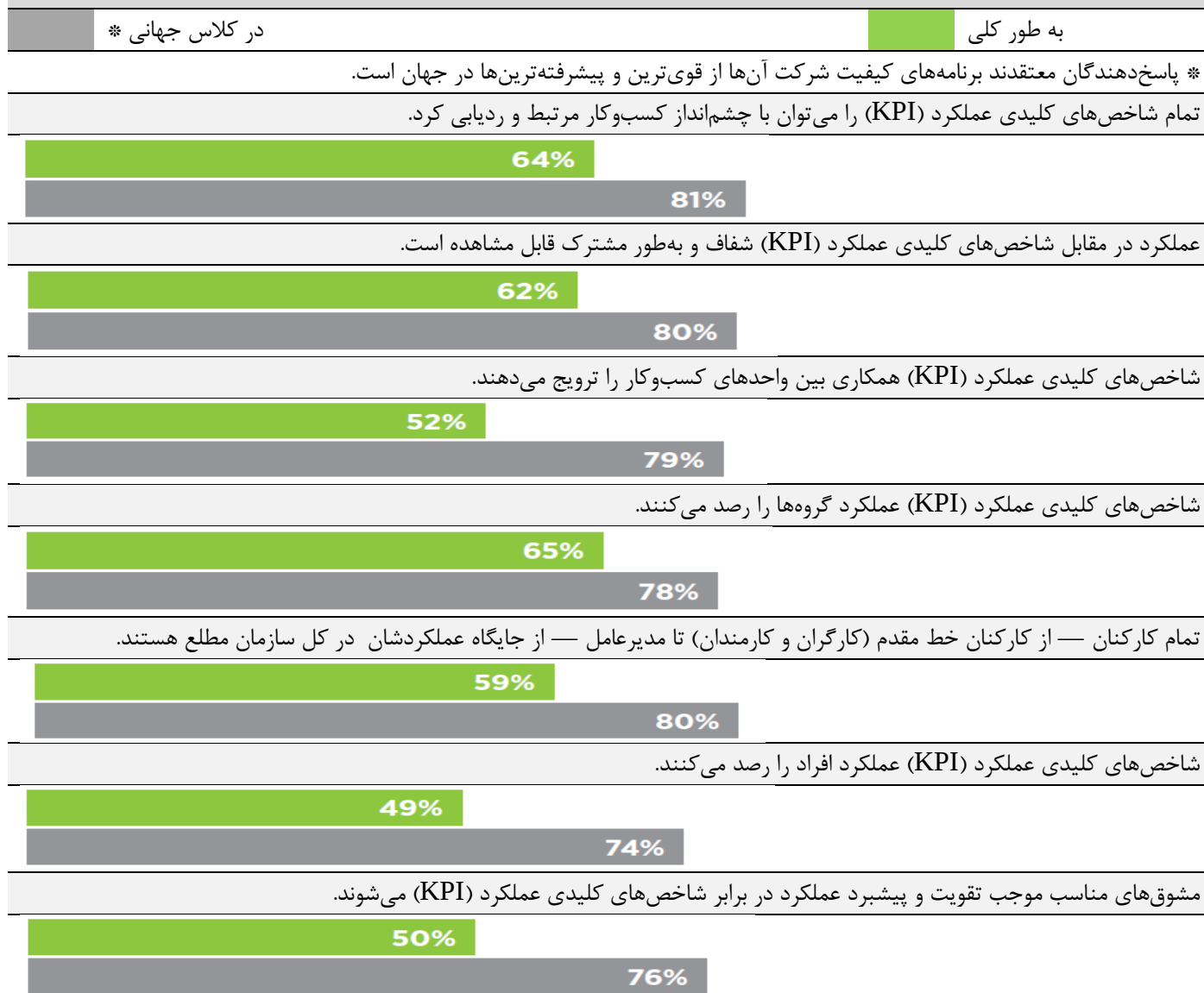
کلاس جهانی *	به طور کلی	
۲۹٪	۱۶٪	بسیار مؤثر
۵۸٪	۶۰٪	مؤثر
۸۷٪	۷۶٪	بگویید نظر مشتری مؤثر یا بسیار مؤثر است.

شرکت شما باید از نظر درگیر کردن مشتریان چه کاری انجام دهد؟

کلاس جهانی *	به طور کلی	
۱۵٪	۲۷٪	میزان مشارکت مشتریان را به طور چشمگیر افزایش دهید
۴۴٪	۴۴٪	مشارکت مشتریان را افزایش دهید
۵۹٪	۷۱٪	بگویید که آنها باید مشارکت مشتریان را افزایش دهند یا به طور چشمگیر افزایش دهند
۴۱٪	۲۹٪	بدون تغییر

* پاسخ دهندگان معتقدند برنامه های کیفیت شرکت آنها از قوی ترین و پیشرفته ترین ها در جهان است.

ضمیمه ۱۱ : شکاف اندازه‌گیری: سازمان‌های کلاس جهانی بسیار بیشتر احتمال دارد که به شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) متمرکز بر کیفیت — و مشوق‌ها — توجه دقیقی داشته باشند.



ضمیمه ۱۲ : برنامه‌های شما برای سرمایه‌گذاری با تمرکز بر کیفیت در ۱۸ ماه آینده چیست؟

سرمایه‌گذاری قابل توجه	به‌طور کلی	متخصصان کیفیت	مدیران ارشد	کلاس جهانی *
۱۷٪	۱۶٪	۱۸٪	۳۵٪	
۳۶٪	۳۴٪	۳۹٪	۲۹٪	
۵۳٪	۵۰٪	۵۷٪	۶۶٪	
مجموع				

ضمیمه ۱۳: تمرکز سرمایه‌گذاری شما در حوزه فناوری چیست؟

در کلاس جهانی *	به طور کلی
* پاسخ‌دهندگان معتقدند برنامه‌های کیفیت شرکت آن‌ها از قوی‌ترین و پیشرفته‌ترین‌ها در جهان است.	
مشتریان نهایی	
90%	96%
مشتریان داخلی یا میانی	
82%	89%
تأمین‌کنندگان	
53%	75%

ضمیمه ۱۴: چه چیزی شرکت شما را در مسیر دستیابی به کیفیت سوق می‌دهد؟ (در مقیاس ۱ تا ۵)

خیلی مهم (تا مقیاس «۵»)			
به‌طور کلی	متخصصان کیفیت	مدیران ارشد	کلاس جهانی *
۵۶٪	۵۵٪	۵۷٪	۷۶٪
۴۳٪	۳۸٪	۴۹٪	۷۱٪
۴۱٪	۳۵٪	۴۸٪	۶۵٪
۴۲٪	۳۲٪	۵۴٪	۷۶٪
۲۴٪	۱۸٪	۳۲٪	۵۱٪
۱۶٪	۹٪	۲۴٪	۴۰٪
* پاسخ‌دهندگان معتقدند برنامه‌های کیفیت شرکت آن‌ها از قوی‌ترین و پیشرفته‌ترین‌ها در جهان است.			

ضمیمه ۱۵: چه موارد دیگری شرکت شما را در پیگیری کیفیت هدایت می‌کند؟ (در مقیاس ۱ تا ۵)

خیلی مهم (تا مقیاس «۵»)			
به‌طور کلی	متخصصان کیفیت	مدیران ارشد	کلاس جهانی *
۲۷٪	۲۵٪	۳۰٪	۴۶٪
۲۷٪	۲۰٪	۳۵٪	۵۳٪
۱۵٪	۱۱٪	۲۱٪	۴۰٪
* پاسخ‌دهندگان معتقدند برنامه‌های کیفیت شرکت آن‌ها از قوی‌ترین و پیشرفته‌ترین‌ها در جهان است.			

ضمیمه ۱۶: شرکت‌های معتبر در این گزارش

شرکت‌ها	تعریف مختصر
فوربس Forbes	فوربز یک شرکت رسانه‌ای جهانی آمریکایی است که به دلیل تمرکز خود بر موضوعات کسب‌وکار، سرمایه‌گذاری، فناوری، کارآفرینی، رهبری و سبک زندگی شناخته می‌شود. این شرکت بیشتر به خاطر فهرست‌ها و رتبه‌بندی‌های تأثیرگذار خود—مانند فهرست میلیاردرهای جهان و فوربز ۴۰۰ مشهور است. همچنین به خاطر انتشار نشریات دیجیتال و چاپی‌اش که به تحلیل روندهای اقتصادی و شرکتی در سطح جهانی می‌پردازد. فوربز در سال ۱۹۱۷ توسط بی. سی. فوربز بنیان‌گذاری شد و دفتر مرکزی آن در شهر نیویورک قرار دارد.
ای-اس-کیو ASQ	انجمن کیفیت آمریکا (ASQ) یک سازمان حرفه‌ای جهانی است که به ارتقای مدیریت کیفیت، بهبود مستمر و دستیابی به تعالی در صنایع مختلف اختصاص دارد. این انجمن در سال ۱۹۴۶ تأسیس شد و دفتر مرکزی آن در شهر میلواکی، ایالت ویسکانسین (ایالات متحده آمریکا) قرار دارد. ASQ خدماتی نظیر آموزش، اعطای گواهینامه‌های حرفه‌ای (مانند شش سیگما، ممیزی کیفیت و مهندسی کیفیت)، و منابع توسعه حرفه‌ای را ارائه می‌دهد تا به سازمان‌ها و افراد در دستیابی به استانداردهای بالای کیفیت و کارایی عملیاتی کمک کند. این انجمن به عنوان یکی از مراجع پیشرو در حوزه روش‌شناسی‌های کیفیت، از جمله لین (Lean)، شش سیگما (Six Sigma) و مدیریت کیفیت جامع (TQM) شناخته می‌شود.
اچ‌پی HP	اچ‌پی یا هیولت پاکارد، یک شرکت چندملیتی در زمینه فناوری و اطلاعات است که در سال ۱۹۳۹ توسط بیل هیولت و دیو پاکارد در شهر پالو آلتو، ایالت کالیفرنیا تأسیس شد. این شرکت از پیشگامان دره سیلیکون محسوب می‌شود و یکی از رهبران جهانی در توسعه و عرضه رایانه‌های شخصی، چاپگرها و راه‌حل‌های تصویربرداری می‌باشد. پس از تغییر ساختار سازمانی در سال ۲۰۱۵، شرکت HP Inc. فعالیت خود را بر تولید رایانه‌های شخصی و چاپگرها متمرکز نمود، در حالی که شرکت Hewlett Packard Enterprise (HPE) به عنوان نهادی مستقل، بر سرورها، ذخیره‌سازی داده‌ها، شبکه‌سازی و خدمات سازمانی تمرکز کرد. اچ‌پی به دلیل نوآوری‌های خود در زمینه چاپ دیجیتال، فناوری‌های پایدار و ارائه راه‌حل‌های محاسباتی برای مصرف‌کنندگان و کسب‌وکارها، شناخته می‌شود.
سامسونگ SAMSUNG	سامسونگ یک هلدینگ چندملیتی کره‌ای است که دفتر مرکزی آن در سئول قرار دارد و بیشتر به دلیل رهبری جهانی خود در حوزه الکترونیک، فناوری و نوآوری شناخته می‌شود. این شرکت در سال ۱۹۳۸ توسط لی بیونگ-چول تأسیس شد و در ابتدا به عنوان یک شرکت تجاری فعالیت می‌کرد، سپس به بخش‌های مختلفی از جمله نیمه‌هادی‌ها، مخابرات، ساخت‌وساز و کشتی‌سازی گسترش یافت. شرکت تابعه اصلی آن، سامسونگ الکترونیکس، یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان جهانی تلفن‌های هوشمند، تلویزیون، تراشه‌های حافظه و لوازم خانگی است. سامسونگ همچنین بازیگری مهم در فناوری‌های پیشرفته مانند هوش مصنوعی و تولید نیمه‌هادی‌ها محسوب می‌شود، که آن را به یکی از ستون‌های اقتصاد کره جنوبی و یک قدرت فناوری جهانی تبدیل کرده است.
فدکس FEDEX	فدکس (Federal Express) یک شرکت چندملیتی آمریکایی در زمینه خدمات پستی و تحویل مرسولات است که در سال ۱۹۷۱ توسط فردریک دبلیو. اسمیت تأسیس شد و دفتر مرکزی آن در ممفیس، ایالت تنسی قرار دارد. این شرکت رهبر جهانی در حوزه لجستیک است و در زمینه حمل و نقل سریع، حمل‌بار، تجارت الکترونیک و مدیریت زنجیره تأمین تخصص دارد. فدکس به دلیل خدمات حمل و نقل شبانه، شبکه‌های گسترده هوایی و زمینی و سیستم‌های نوآورانه رهگیری که امکان مشاهده لحظه‌ای بسته‌ها را برای مشتریان در سراسر جهان فراهم می‌کند، مشهور است.
تاتا TATA	گروه تاتا یک هلدینگ چندملیتی هندی است که دفتر مرکزی آن در بمبئی قرار دارد و در سال ۱۸۶۸ توسط جمستجی تاتا تأسیس شد. این گروه در صنایع متنوعی از جمله فولاد، خودروسازی، فناوری اطلاعات، مخابرات، خدمات هتل‌داری و کالاهای مصرفی فعالیت دارد. تاتا به دلیل حضور جهانی، رعایت اصول اخلاقی در کسب‌وکار و شرکت‌های شاخص خود مانند: تاتا استیل، تاتا موتورز، خدمات مشاوره تاتا

		(TCS) و هتل‌های تاج شناخته می‌شود و یکی از معتبرترین و تأثیرگذارترین گروه‌های تجاری هند به شمار می‌آید.
این‌تویت	Intuit	این‌تویت یک شرکت آمریکایی فعال در زمینه نرم‌افزارهای مالی است که در سال ۱۹۸۳ توسط اسکات کوک و تام پرولکس تأسیس شد و دفتر مرکزی آن در ماونتین ویو، ایالت کالیفرنیا قرار دارد. این شرکت در زمینه تولید محصولات و ارائه خدماتی تخصص دارد که مدیریت مالی را برای افراد، کسب‌وکارهای کوچک و حسابداران ساده‌تر می‌کند. محصولات شاخص این‌تویت شامل کوئیک‌بوکز (نرم‌افزار حسابداری)، توربو‌تکس (نرم‌افزار تهیه اظهارنامه مالیاتی) و مینت (مدیریت امور مالی شخصی) است. این‌تویت به دلیل استفاده از فناوری برای بهینه‌سازی فرآیندهای حسابداری، اظهارنامه مالیاتی و برنامه‌ریزی مالی شناخته می‌شود.
این‌تل	Intel	شرکت این‌تل یک شرکت چندملیتی آمریکایی فعال در حوزه فناوری است که در سال ۱۹۶۸ توسط رابرت نویس و گوردون مور تأسیس شد و دفتر مرکزی آن در سانتا کلارا، ایالت کالیفرنیا قرار دارد. این‌تل رهبر جهانی در طراحی و تولید نیمه‌هادی‌ها، میکروپردازنده‌ها و مدارهای مجتمع است که قدرت‌بخش رایانه‌ها، سرورها و مراکز داده را در سراسر جهان هستند. این‌تل به خاطر نوآوری‌های خود در عملکرد محاسباتی مشهور است و نقش مرکزی و محوری در پیشبرد فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، اینترنت اشیا (IoT) و محاسبات با عملکرد بالا ایفا می‌کند.
ادیتیا بیرلا	Aditya Birla	گروه آدیتیا بیرلا یک هلدینگ چندملیتی هندی است که دفتر مرکزی آن در بمبئی قرار دارد و در سال ۱۸۵۷ تأسیس شد و به نام رئیس پیشین خود، آدیتیا ویکرام بیرلا، نام‌گذاری گردید. این گروه در بخش‌های متعددی از جمله فلزات، سیمان، نساجی، مواد شیمیایی، مخابرات، خدمات مالی و انرژی‌های تجدیدپذیر فعالیت دارد. گروه آدیتیا بیرلا به دلیل حضور جهانی خود در بیش از ۳۶ کشور، رعایت اصول اخلاقی قوی در کسب‌وکار، نوآوری و نقش خود در رشد صنعتی، شناخته می‌شود و یکی از بزرگ‌ترین و متنوع‌ترین هلدینگ‌های تجاری هند به شمار می‌آید.
بوئینگ	Boeing	بوئینگ یک شرکت چندملیتی آمریکایی است که در سال ۱۹۱۶ توسط ویلیام بوئینگ تأسیس شد و دفتر مرکزی آن در شیکاگو، ایالت ایلینوی قرار دارد. این شرکت یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های هوافضای جهان در زمینه طراحی، تولید و فروش هواپیماهای تجاری، سیستم‌های دفاعی، ماهواره‌ها و وسایل نقلیه فضایی می‌باشد. بوئینگ به دلیل نوآوری‌های خود در فناوری هوافضا، از جمله هواپیماهای بوئینگ ۷۳۷، ۷۴۷، ۷۸۷، دریم‌لاینر و هواپیماهای نظامی مشهور است و نقش حیاتی در حمل‌ونقل هوایی جهانی، صنایع دفاعی و فضایی ایفا می‌کند.
دانشگاه مینهو	Universidade do Minho	دانشگاه مینهو یا مینیو (Universidade do Minho) یک دانشگاه دولتی است که در شهرهای براگا و گیمارائش، پرتغال واقع شده و در سال ۱۹۷۳ تأسیس شد. این دانشگاه به دلیل تأکید قوی بر پژوهش، نوآوری و همکاری‌های بین‌المللی در زمینه‌های متنوعی از جمله علوم، مهندسی، علوم بهداشتی، علوم اجتماعی و علوم انسانی شناخته می‌شود. دانشگاه مینهو به خاطر پردیس‌های مدرن، آموزش باکیفیت و تعهد خود به ترویج کارآفرینی، توسعه فناوری و انتقال دانش در پرتغال و خارج از کشور، مورد توجه قرار دارد.