

## چالش جدید پیش روی تأمین کنندگان تایر خودرو سازان خارجی در زمینه

### کیفیت

نوشته‌ی: سید عبدالرزاق تفرشی حسینی

r\_tafreshi@yahoo.com

یادم می‌آید زمانی تمرکز ممیزان گواهی‌دهنده‌ی این سیستم‌ها روی مستندسازی‌ها بود و اگر مستندات کافی بود مشکل چندانی در تأیید مجدد گواهی‌نامه‌ها وجود نداشت. این رویکرد حتی در ممیزان خودرو سازان داخلی نیز مشهود بود. اما امروزه و با ورود و ممیزی خودروسازان خارجی و به‌ویژه شرکت رنو - پارس، دریافته‌ایم زمانی این سیستم‌ها از روی دیوارها به‌سوی عملکردهای جاری شرکت‌ها جریان می‌یابند و مؤثر واقع می‌شوند که درکف کارخانه جاری شوند، یعنی چیزی که خودروسازان اروپایی طلب می‌کنند. این‌که اپراتور فعالیت انجام می‌دهد که منشأ و دلیل آن را نمی‌داند و در مقام پاسخ به چرایی انجام آن عاجز از ارائه‌ی جوابی مستدل است، ناشی از آفت‌زدگی سیستم کیفیت و تبدیل آن به کاغذ بازی است. حجم بسیار زیادی از مدارک و مستندات تهیه می‌کنیم بدون این‌که بدنه‌ی سازمان و کاربران اصلی آنان از آن‌ها مطلع بوده یا با آن ارتباط برقرار کرده باشند. آموزش، بازآموزی، و یادگیری مستمر باید از کف کارخانه شروع شود؛ چراکه کارکنان به‌طور مستقیم و بیشتر از هر کس دیگری مسئول کیفیت هستند، با فرایندهای تولید سروکار دارند و بهتر از هرکسی نقاط قوت و ضعف فرایندها را تشخیص می‌دهند و می‌توانند پیشنهادهای سازنده در جهت بهبود فرایند را ارائه دهند.

- از این رو ضروری است حال که خودروسازان خارجی با کوله باری از تجربیات سازنده و کارآمد و روش‌های استاندارد شده و تضمین‌کننده‌ی کیفیت زنجیره‌ی تأمین قطعات خودرو به کشور ما آمده‌اند و در حال سرمایه‌گذاری

در اواخر دهه‌ی ۶۰ خورشیدی در جلسیه‌ی در شرکت ایران‌یاسا، مدیرعامل وقت بر سر موضوعی به نکته‌ی اشاره کردند که هنوز در خاطرمان باقی‌مانده است. ایشان اشاره کردند که: "در این مملکت هرگاه پدیده‌ی جدیدی وارد می‌شود آفتش را نیز با خود می‌آورد!" و یکی از حاضران مطلب ایشان را تکمیل کرد و گفت: "گاهی اوقات آفت، جلوتر در مملکت نشسته و منتظر ورود پدیده‌ی جدید است!!" این واقعیت‌ها در مورد سیستم‌های مدیریت کیفیت، که در اوایل دهه‌ی ۷۰ خورشیدی وارد کشور شد، مصداق بسیار خوبی است. قبلاً در جایی به این موضوع اشاره‌ی کرده بودم؛ اما چرا دوباره تکرار می‌کنم به این دلیل است که سیستم مدیریت کیفیت ISO/TS16949، که به‌تقریب همه‌ی تأمین‌کنندگان خودروسازان داخلی، گواهی‌نامه‌ی آن را دریافت کرده و به دیوارها آویخته‌اند، گرفتار این آفت شده و پاسخ‌گوی الزام‌های خودروسازان فرانسوی و آلمانی، که پس از برجام وارد بازار ایران شده و یا در حال ورود هستند، نیستند. زمانی برای ایجاد زبان مشترک بین همه‌ی خودروسازان دنیا از یک طرف و تأمین‌کنندگان آنان از طرف دیگر، سیستم مدیریت کیفیت ISO/TS16949 جایگزین QS9000 شد. در خوش‌بینانه‌ترین حالت، سیستم مدیریت کیفیت ISO/TS جاری شده در شرکت‌های تأمین‌کننده‌ی خودروسازان داخلی، تنها می‌تواند تا ۳۰ درصد خواسته‌های خودروسازان اروپایی را تأمین کند. آن‌چه در شرکت‌های تأمین‌کننده‌ی خودروسازان جاری شده، حجمی از مستندات و سوابقی است که نمی‌تواند اثربخشی این سیستم مدیریت کیفیت را در عمل نشان دهد.

و ارزیابی و انتخاب تولیدکنندگان داخلی هستند، فرایند پیاده‌سازی سیستم‌های کیفیت از کف کارخانه شروع شده و اپراتورها، سرپرست‌ها، و تکنیسین‌ها، علاوه بر کارشناسان و مدیران، از ضرورت‌های به‌کارگیری این سیستم‌ها آگاه شوند و دوره‌های آموزشی لازم را برای شناخت و جاری‌سازی آن‌ها طی کنند.

در ویرایش جدید ISO/TS نیز دیگر نامی از "نماینده‌ی مدیریت" برده نشده است، بلکه مدیر ارشد سازمان به‌طور مستقیم پاسخگوی الزام‌های این سیستم کیفیت است و باید پایش سیستماتیک و برنامه‌ریزی شده‌ی آن را انجام دهد. از این رو "کیفیت" باید از صدر تا ذیل سازمان، یعنی برای مدیران ارشد، مدیران میانی، سرپرستان، و به‌ویژه اپراتورها به شکل عمیق و همه‌جانبه و غیرنمایشی درک و نهادینه شود. اثرهای هر تغییر در یک گوشه از سیستم کیفیت را در بخش‌های دیگر نیز باید حس کنیم، از جمله در نظام آراستگی محیط، در مدیریت تغییرات، در مدیریت اقلام نامنطبق، در مدیریت ابزار، در نگهداری پیش‌گیرانه و در فعالیت‌های دیگر. این سیستم‌های کیفیت روح زنده و پویایی دارند، باید این روح زنده و پویا را عمیقاً حس کرد و در جهت اجرا و پایش و بهبود مستمر این سیستم‌ها اقدام‌های لازم را به عمل آورد. نقش مدیر ارشد سازمان بسیار کلیدی‌ست. دیگر نمی‌توان مدیر کیفیت یا نماینده‌ی مدیریتی که در ویرایش جدید ISO/TS فاقد شناسنامه است را به جلو هل داد و او را پاسخگو کرد. سیستم‌های کیفیت را مزاحم امور جاری خویش ندانیم، با تحقیر آن‌ها را "ایزو" خطاب نکنیم و این حس را نداشته باشیم که نمی‌گذارند امور جاری تولید را پیش ببریم.

• اگر می‌خواهیم بقا و دوام سازمان را تضمین و به‌درستی خواسته‌ها و الزام‌های جدید خودروسازان اروپایی را تأمین کنیم، مدیر ارشد سازمان باید خود به‌طور مستقیم وارد صحنه‌ی تولید و فرایندهای جاری و لجستیکی سازمان

شود، چراکه او موتور محرک این سیستم است. کیفیت مفهومی ذهنی‌ست و با رفتار انسان‌ها سروکار دارد. زمانی کیفیت در بنگاه‌های کسب‌وکار افزایش می‌یابد که مدل‌های ذهنی (طرز تفکر) و خصوصیات رفتاری کارکنان تغییر کرده باشد، و باورهای کهنه و کج‌اندیشی‌ها از ذهن یک سازمان و افراد آن رفته باشد. بنابراین کیفیت یک مقوله‌ی فرهنگی‌ست و ارتباط مستقیم با منابع انسانی دارد؛ تنها با استمداد از استانداردها و معیارهای خارجی، و صدور احکام اداری و سازمانی نمی‌توان امید به کیفیت داشت، اگر در کارکنان شوق درونی به کیفی ساختن موجود نباشد، ره به جایی نخواهیم برد.

• از این رو ضروری‌ست مدیران ارشد سازمان‌ها به این مهم توجه ویژه‌ی داشته باشند و برای ارتقای سطح فرهنگ‌سازمانی بر اساس رویکردهای کیفی صنایع پیشرفته‌ی اروپایی و ژاپنی برنامه‌ریزی کنند. آفت‌زدگی پدیده‌های جدیدی مانند سیستم‌های مدرن کیفیت، ناشی از عدم شناخت و ارتباط درست و منطقی ما با این پدیده‌ها و نداشتن درک درستی از آن‌هاست؛ که این هم به دلیل نازل بودن سطح فرهنگ صنعتی و عمومی سازمان‌ها و مهیا نبودن بسترهای اجرای آن‌هاست.

حال این پرسش به ذهن می‌رسد که چرا از سیستم‌های مدیریت کیفیت استقبال نمی‌کنیم و آن‌ها را مزاحم کار خود می‌دانیم؟ پاسخ این است که چون با خلق و خوی صنعتی - تولیدی ما سازگار نیستند. چون عادت نکرده‌ایم ریسک‌ها و مشکلات سازمان را با نگاهی عمیق و سیستمی عارضه‌یابی و با برنامه‌ریزی برطرف کنیم. چون عادت کرده‌ایم در حل مشکلات عجول باشیم. چون عادت کرده‌ایم طی جلسه‌ی و یک شبه همه‌ی آن‌ها را برطرف کنیم. چون به ریشه‌ها نقب نمی‌زنیم و دلایل پدیده‌ها را نمی‌شناسیم؛ به همین خاطر می‌بینیم که یک مشکل و عیب به‌طور مستمر در سازمان تکرار می‌شود. اقدام اصلاحی ریشه‌ی انجام نمی‌دهیم و مشکل را به‌طور موقت

وی طی یک هفته با تعمیر قطعه‌یی بیش از چند میلیون تومان به سازمان سود رسانده است. به این نکته باید توجه داشت که سیستم‌های کیفیت مستقر شده در سازمان به تدریج و در درازمدت اثرات اقتصادی خود را نشان می‌دهند.

- از این رو ضروریست مدیران ارشد صبور باشند و اجازه دهند تا این سیستم‌ها به تدریج از نهالی ضعیف به درختی تناور تبدیل شود؛ آن‌گاه اثرات عمیق آن را خواهند دید. تأمین‌کنندگان خودروسازان داخلی باید برای بقای سازمان خود الزام‌های جدید خودروسازان اروپایی را جاری کنند و این موضوع می‌تواند نقطه‌ی شروع خوبی باشد برای بالا بردن سطح فرهنگ سازمان. بپذیریم که تا فشار از بیرون نباشد برای بهبود کیفیت تلاش همه‌جانبه‌یی نخواهیم کرد. انجام الزام‌های جدید مطرح شده به ارتقای کیفی تأمین‌کنندگان کمک قابل‌توجهی می‌کند، همان‌طور که نمودش را در اواخر دهه‌ی ۷۰ خورشیدی دیدیم که چگونه فشار از بیرون برای استقرار QS9000 منجر به جهش کیفی تأمین‌کنندگان خودروسازان داخلی شد. اکنون که خودروسازان اروپایی در جهت ارتقای کیفی تأمین‌کنندگان ایرانی خود در حال مشارکت و سرمایه‌گذاری و آموزش هستند، باید از این فرصت ایجاد شده بهره‌ی لازم را برد و خود را از گریه‌های پایین به گریه‌ی A رساند. باید اذعان داشت که موتور محرک این مهم، مدیر ارشد سازمان است.

- از این رو ضروریست مدیر ارشد سازمان تمامی کارکنان سازمان را، از صدر تا ذیل، در جهت ضرورت اجرای این الزام‌ها توجیه و منابع لازم را تأمین و بسترهای لازم را ایجاد کند. هدف سازمان‌ها از استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت، نظارت و پایش مستمر تحقق و اجرای پایدار فعالیت‌ها و کنترل‌هایی است که فرایند تولید محصولات میانی و نهایی را مطابق طراحی و استانداردها و الزام‌های کیفی تعهد شده توسط تولیدکننده و نیز الزام‌های خاص موردنظر مشتری تضمین کند **IRM**

برطرف می‌کنیم؛ تنبلی می‌کنیم و به کمک ابزارهای کیفی و مهندسی، ریشه‌ی مشکل را شناسایی و راه‌حلی اساسی برای آن طراحی نمی‌کنیم؛ و کسی هم نیست که چنین اقدامی را از ما بخواهد. پرسش دیگر این است که چرا برخی از ما ایرانی‌ها در داخل کشور در ندیده گرفتن قوانین و رسیدن به منافع شخصی خود خبره‌ایم ولی وقتی به کشوری توسعه‌یافته مهاجرت می‌کنیم قانونمندترین مهاجران هستیم؟ چون نظام مدیریتی حاکم و بسترهای موجود در آن‌جا جلو قانون‌گریزی و بی‌توجهی را به‌طور مؤثر گرفته، و از آن‌جا که ما ایرانی‌ها به‌شدت انعطاف‌پذیر هستیم، به‌سرعت خود را با شرایط حاکم تطبیق می‌دهیم. این وضعیت در مورد تمکین به الزام‌های سیستم‌های کیفیت نیز صادق است. اگر نظام مدیریتی، و نه خلق‌و‌خو و نظرات شخصی مدیر ارشد سازمان به‌خوبی و به‌درستی تعریف، تدوین، جاری، و پایش شود دیگر کسی نمی‌تواند بی‌تفاوت و بی‌توجه باشد یا خود را سرگرم "ایزو بازی" کند. حتی اگر مدیر ارشد سازمان نیز تغییر کند و مدیر جدید بخواهد خلاف قواعد و سیستم تعریف شده حرکت کند، این سیستم است که مانعش می‌شود و او را مجبور می‌کند تا در مسیر تعریف شده و در جهت بهبود آن حرکت کند.

- از این رو ضروریست مدیر ارشد سازمان بر تهیه‌ی برنامه‌ی آموزشی در راستای ارتقای فرهنگ صنعتی و عمومی سازمان به جد اقدام کند.

از طرف دیگر مدیران سازمان‌های کار ما بیشتر سخت‌افزار نگر هستند تا نرم‌افزار نگر. اغلب آن‌ها سیستم‌های کیفیت را پدیده‌هایی لوکس و فانتزی می‌دانند. ما بیشتر چیزهایی را می‌پذیریم که قابل‌لمس بوده و سریع ما را به جواب برساند. دیده شده که مدیرعاملی عذر مشاور کیفیت و منابع انسانی خود را خواسته، چون خروجی کار وی پس از سه ماه، آیین‌نامه‌های آموزش، استخدام، و سیستم پیشنهادها بوده است؛ ولی قرارداد با مشاور فنی خود را تمدید کرده زیرا