

مدیریت کیفیت و فرآیندهای سازمانی

Quality management & organizational processes

« دوره حین انتصاب ویژه مدیران میانی »

تهیه و تنظیم :

دانشگاه علوم پزشکی همدان با همکاری معاونت توسعه مدیریت و منابع

وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی

بهار ۹۴



شناسنامه دوره :

عنوان دوره :

مدیریت کیفیت و فرآیندهای سازمانی


سطح مدیریت :


میانی


هدف آموزشی :


ارتقای سطح دانش فراگیران در زمینه شناسایی سیستم های کیفی و فرآیندهای سازمانی


سرفصل های آموزشی :

اصول و مبانی مدیریت کیفیت و فرآیندهای سازمانی 

الگوهای مدیریت کیفیت 

فراآیندگرایی و طرح ریزی کیفی سازمان 

یکپارچه سازی مدیریت و انتشار مستندات 

پیاده سازی استانداردهای کیفیتی 



فهرست

صفحه	عنوان
۶.....	مقدمه
	فصل اول
۸.....	اصول مدیریت کیفیت
	فصل دوم
۱۴.....	سیستم مدیریت کیفیت ایزو
۱۵.....	نظام آراستگی محیط کار (5s)
۱۶.....	مدل تعالی سازمان (EFQM)
۱۷.....	نحوه امتیازدهی در مدل تعالی
۱۷.....	مدیریت کیفیت جامع (TQM)
۲۰.....	شش سیگما
۲۱.....	ساختار شش سیگما
۲۲.....	سیستم مدیریت کیفیت آموزش بر اساس استاندارد ۱۰۰۱۵
	فصل سوم
۲۴.....	نگاه سیستمی به فرآیندهای کسب و کار
۲۴.....	نقش های مالکیت فرآیند
۲۶.....	تیم فرآیند
۲۶.....	مدل گذار از مدیریت وظیفه ای به فرآیندی
	فصل چهارم
۳۰.....	کلیات طرح پیاده سازی و کنترل سیستم مدیریت یکپارچه



۳۰ نظامنامه سیستم مدیریت یکپارچه
۳۰ کنترل مستندات
۳۲ تحقق محصول
۳۲ اندازه گیری، تجزیه و تحلیل و بهبود
فصل پنجم	
۳۳ پیاده سازی نظام آراستگی محیط کار
۳۴ پیاده سازی مدل تعالی سازمان
۳۵ مراحل استقرار، ارتقاء و نگهداشت سیستم مدیریت کیفیت آموزش
۳۷ منابع



❖ اهداف درس

🚩 هدف کلی:

منظم و سیستماتیک کردن نحوه انجام فعالیت های مدیریتی، عملیاتی و کسب و کار سازمان و ارتقاء سطح کیفیت خدمات سازمان

🚩 اهداف جزئی:

پس از طی دوره انتظار می رود فراگیران قادر باشند:

- با مفاهیم کیفیت آشنا گردند.
- با سیستم های کیفی آشنا گردند.
- نحوه پیاده سازی سیستم های کیفی را بیاموزند.

❖ سرفصل ها

🚩 اصول و مبانی مدیریت کیفیت و فرآیندهای سازمانی

🚩 الگوهای مدیریت کیفیت

🚩 فرآیندگرایی و طرح ریزی کیفی سازمان

🚩 یکپارچه سازی مدیریت و انتشار مستندات

🚩 پیاده سازی استانداردهای کیفیتی



❖ مقدمه

بر طبق استاندارد ANSI / ASQC، A3-1987، کیفیت عبارت است از مجموعه خصوصیات و ویژگی های یک محصول یا خدمت که در برگیرنده توانایی آن در برآوردن نیازهای تلویحی و معین باشد. نیازهای معین، توسط قرارداد مشخص شده و محدودیت نامیده می شوند ولی نیازهای تلویحی تابعی از بازار هستند. این نیازها باید شناخته و تعریف شده باشد، آنها را شاخص می نامیم و شامل موارد :

ایمنی ، قابلیت اطمینان ، قابلیت دسترسی ، تعمیر پذیری ، قابلیت استفاده ، قیمت و محیط می باشند. وقتی از واژه ی کیفیت استفاده می شود معمولاً محصول یا خدمتی را در نظر می گیریم که یا انتظارات ما را برآورده می سازد یا از آنها پیش می افتد. این انتظارات بر مبنای استفاده مورد نظر و قیمت فروش آن محصول می باشند، مثلاً مشتری از واشر فولادی ساده، عملکردی متفاوت از واشر فولادی با روکش کروم انتظار دارد ؛ زیرا درجه آن فرق می کند . وقتی یک محصول از انتظارات ما پیش می افتد ، کیفیت آن را مورد توجه قرار می دهیم .

کیفیت را می توان با روش زیر فرموله کرد :

$$Q = P/E$$

$$Q = \text{کیفیت} \quad P = \text{عملکرد} \quad E = \text{انتظارات}$$

اگر Q بزرگتر از یک باشد، مشتری هنگام استفاده از آن محصول یا خدمت احساس خوبی خواهد داشت .

تاریخچه کیفیت :

پیدایش کنترل کیفیت، تقریباً همزمان با پیدایش صنعت می باشد. در دوران قرون وسطی کیفیت مورد نیاز صنعت ، مستلزم کنترل بسیار وسیع به همراه آموزش های درازمدت بود. این آموزش ها باعث می شد که کارگر در مورد کیفیت محصول ، احساس افتخار کند. تخصصی شدن کارها در دوران انقلاب صنعتی نمود پیدا کرد. در نتیجه ، کارگر تمام یک محصول را نمی ساخت بلکه تنها مسئول ساخت قسمتی از آن بود . این تغییر باعث پایین آمدن کیفیت محصولات شد . به دلیل آنکه در آن دوران، کالاهای پیچیده نبودند، کیفیت چندان با اهمیت به نظر نمی رسید. در حقیقت به علت افزایش بهره وری ، قیمت محصولات کاهش یافت



که نتیجه آن پایین آمدن انتظارات مشتریان بود . هر قدر که محصولات پیچیده تر و شغل ها تخصصی تر می شدند، بازرسی محصولات بعد از ساخت آنها ضروری به نظر می رسید.

فلسفه دمینگ :

دکتر دمینگ یکی از شاگردان دکتر شوهارت اولین کسی که SPC را در آزمایشگاه های بل به کار گرفته بود . آن دو در دهه های ۱۹۲۰ ، ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ اوقات زیادی را باهم گذراندند. او همچنین به مدت یک سال با رونالد فیشر در مورد طراحی آزمایش ها به مطالعه پرداخت، دمینگ در حین جنگ جهانی دوم در قالب فعالیت های تولید در زمان جنگ به تدریس SQC پرداخت ، او در سال ۱۹۵۰ مفاهیم SPC و اهمیت کیفیت را به بهترین مدیران اجرایی صنایع ژاپن آموخت . به علاوه دمینگ برای کارکنان فنی این صنایع ، سخنرانی هایی ایراد نمود .

دکتر دمینگ ۱۴ اصل زیر را برای مدیریت بهبود کیفیت ، بهره وری و موقعیت رقابتی ارائه نموده است .

ایجاد و انتشار اهداف و مقاصد برای سازمان

بکارگیری فلسفه ی جدید

درک هدف بازرسی

پایان دادن به پاداش های صرفاً بر اساس قیمت

بهبود مستمر و مداوم سیستم

نهادینه کردن آموزش

تعلیم و برقراری رهبری

برطرف کردن ترس و ایجاد اعتماد و فضای نوآوری

بهینه سازی فعالیت های گروه ها و محیط های ستادی

حذف شعارها، نصیحت ها و هدف های توخالی

الف - حذف سهمیه های کمی برای نیروی کار

ب - حذف مدیریت بر مبنای هدف

حذف سدهایی که مانع از افتخار کارکنان به مهارتشان می شود.



تسویق و گسترش آموزش

اقدام در جهت ایجاد شرایط برای انجام دگرگونی و تحول

فصل اول :

اصول و مبانی مدیریت کیفیت و فرآیندهای سازمانی

در چند دهه اخیر بار دیگر قضاوت جهانی، ارزش های بنیادی و ساختار سیاسی، اجتماعی خود را به شکل جدیدی بازیافته است. پنجاه سال بعد نیز نسل جدیدی پا به عرصه وجود می گذارد که نمی تواند تصور کند دنیایی که والدین او در آن متولد شده اند چگونه بوده اند. اگر تاریخ را راهنمای خود بدانیم، خواهیم دانست که این تحولات تا سال ۲۰۱۰ یا ۲۰۲۰ پایان نخواهد یافت.

در این راستا سازمان های جدید باید ساختار خود را برای عصر پایداری تغییرات، سازماندهی کنند. در چنین فضایی مدیران باید یاد بگیرند که هر چند سال یکبار از خود بپرسند: اگر ما این نوع فرایند، این نوع محصول، این نوع روش، این نوع سیستم و یا سیاست و... را از قبل نداشتیم، آیا باز هم این گونه عمل می کردیم؟ و اگر پاسخ این پرسش منفی بود، سازمان باید بپرسد: پس حالا چه باید کرد. در واقع هر سازمان باید خود را فدا کند تا از نو زنده شود و تجدید حیات یابد.

به این منظور مدیریت باید به سه سیستم عملی زیر نزدیک شود:

بهبود مستمر هر کاری که سازمان انجام می دهد.

هر سازمان یاد بگیرد که دانش خود را به کار اندازد.

هر سازمان یاد بگیرد که برای ترک همه اقدامات و چیزهای باقی مانده از گذشته، فرایند سیستماتیکی ابداع نماید.

امروزه بسیاری از سازمان ها به نقش سیستم در هدایت و هماهنگ کردن فعالیت ها در جهت اهداف سازمان پی برده اند. همچنین با اعمال مدیریت نوین می توان از ابزاری که سیستم در اختیار مدیریت قرار می دهد، به صورت کارا و موثری بهره جست. سیستم های مدیریت می توانند از جنبه ها و دیدگاه های مختلفی به بررسی فعالیت ها، محصولات و خدمات سازمان بپردازند. برای مثال می توان به سیستم های تعالی سازمانی، 5S، مدیریت کیفیت، مدیریت زیست محیطی و ایمنی و بهداشت شغلی، آموزش،



منابع انسانی و ... اشاره نمود. به عبارت دیگر در هر یک از این سیستم ها یکی از ابعاد سازمان مورد توجه قرار گرفته و سیاست ها و اهدافی که تعریف می شوند در جهت آن جنبه از فعالیتهای سازمان می باشند.

در سال های اخیر فشار فزاینده ای بر بسیاری از سازمان ها تحمیل می شود تا خود را با نگرش نظام یافته تری در ارتباط با سیستم های مدیریت نوین و توسعه آن در زمینه های ایمنی و بهداشت و محیط زیست در محیط های کاری ، مشتریان و جامعه مطابقت دهند. این فشارها ناشی از مجموعه ای از عواملی می باشد که مهم ترین آن ها عبارتند از :

✚ اقدامات دولت ها و سازمان های دولتی برای تشویق بیشتر نظام خود کنترلی در سازمان ها با ایجاد حس مسئولیت پذیری و قانونمندی آن ها

✚ تغییرات در قوانین و مقررات از طرف سازمان های قانون گذار در ارتباط با نیازمندی ها و الزامات عملکردی سازمان

✚ آگاهی بیشتر جوامع از مسایل زیست محیطی و انتظارات و توقعات مردم از سازمان ها

✚ انتظارات فزاینده کارکنان سازمان ها برای داشتن یک محیط کاری ایمن، بهداشتی و بدون آلودگی

✚ آگاهی بیشتر کارفرمایان در زمینه مسائل ایمنی و زیست محیطی و پذیرفتن تعهدات اخلاقی که نسبت به کارمندان خود و جامعه دارند.

✚ هزینه های فزاینده حوادث و جریمه های ناشی از عدم رسیدن به بهترین سطح فعالیت خود

✚ نیازمندی های مشتری در قراردادهای عمده از نظر مستقر بودن سیستم های خاص ایمنی و بهداشت و یا زیست محیطی در سازمان.

سازمان ها برای رسیدن به درجه قابل قبولی از پیشرفت و بهبود که نیازمند آن می باشند باید دیدگاه و تمرکز خود را از کنترل و نظارت بر یک فرایند و سطوح کارمندی به سطح مدیریت، شناسایی نظام یافته و بهبود تمام جنبه هایی از سازمان که بر توانایی آنها برای پیشگیری و کاهش حوادث و اتفاقات موثر است ارتقا دهند.

بی شک وجه تمایز سازمان های موفق و ناموفق ، در داشتن استراتژی دقیق و درست نیست، بلکه در اجرای سریع استراتژی است . سازمان هایی که نتوانند با واقعیت های موجود کنار آمده و استراتژی خود را سریع تر تدوین و اجرا نمایند به سرعت جایگاه خود را در بازار از دست خواهند داد . در حال حاضر



سرعت انجام کارها به یک منبع اصلی در مزیت رقابتی تبدیل شده است و هر سازمانی که بتواند به تغییرات محیطی واکنش سریع نشان داده و بر روی موج تغییرات سوار شود ، می تواند در بازارهای رقابتی از فرصت های بیشتری بهره مند شده و به مزیت های پایداری دست یابد .
دست کم سه روند عمده وجود دارد که سازمان ها را ناگزیر به تسریع چرخه بهبود سازمانی می کند، این روندها عبارتند از :

➤ سریع شدن آهنگ تغییرات

➤ درگیر شدن کل سیستم سازمان در برنامه های بهبود

➤ استراتژی شدن برنامه های بهبود سازمان

اصول مدیریت کیفیت شامل : مشتری مداری ، رهبری ، مشارکت کارکنان ، رویکرد فرآیندی ، رویکرد سیستمی به مدیریت ، بهبود مستمر ، رویکرد واقع گرایانه در تصمیم گیری و روابط دوطرفه سودمند با تامین کنندگان می باشد که در ادامه اصول مدیریت و مزایای آن تشریح می گردد.
استفاده از اصول مدیریت کیفیت می تواند منجر به بهبود عملکرد سازمان گردد.

اصول مدیریت کیفیت چیست؟

این اصول توسط کمیته ISO/TC176 شامل هشت اصل سیستم مدیریت کیفیت تهیه شده است این اصول اساس و پایه استانداردهای مدیریت کیفیت را تشریح می کند. این اصول می تواند توسط مدیریت ارشد به عنوان چهارچوبی برای هدایت سازمان در جهت بهبود عملکرد ، به کار گرفته شود .
در زیر اصول مدیریت کیفیت معرفی شده و مزایای حاصل از استفاده از آنها و نیز اقدام هایی که عموماً مدیران در کاربرد اصول مدیریت کیفیت برای بهبود عملکرد سازمان شان انجام می دهند ، ارائه شده است.

اصل ۱ مدیریت کیفیت : مشتری مداری Customer Focus

سازمان ها به مشتریان خود وابسته اند و از این رو باید نیازهای حال حاضر و آتی آنها را درک ، الزامات ایشان را برآورده و تلاش نمایند تا فراتر از انتظارات آنها اقدام نمایند.

مزایای کلیدی اصل مشتری مداری

➤ درآمد و سهم بیشتر از بازار در نتیجه واکنش های سریع تر و منعطف به فرصت های تجاری

➤ اثربخشی بیشتر در استفاده از منابع سازمان به منظور افزایش رضایت مشتری



بهبود وفاداری مشتری و به دنبال آن تکرار فرصت های تجاری

اصل ۲ مدیریت کیفیت : رهبری leadership

رهبران مقصد و جهت گیری متحد سازمانی را به وجود می آورند. آنها باید محیط داخل سازمان را به نحوی ایجاد و برقرار نگه دارند که کارکنان بتوانند در دستیابی به اهداف سازمان مشارکت کامل داشته باشند.

مزایای کلیدی اصل رهبری

- کارکنان ضمن شناخت لازم ، برای تلاش در جهت اهداف خرد و کلان سازمان ترغیب می شوند .
- فعالیت ها به روشی یکپارچه ، ارزیابی ، تنظیم و اجرا می شود.
- ارتباطات نامناسب بین سطوح مختلف سازمان کاهش می یابد .

اصل ۳ مدیریت کیفیت : مشارکت کارکنان Involvement of People

کارکنان در تمام سطوح ، ذات و جوهره یک سازمان به حساب می آیند و در صورت مشارکت کامل ، توانایی های ایشان در جهت اهداف و دستاوردهای سازمان خواهند بود .

مزایای کلیدی اصل مشارکت کارکنان

- کارکنان با انگیزه ، متعهد و مشارکت جو در سازمان
- نوآوری و خلاقیت در جهت اهداف سازمان
- پاسخگویی کارکنان در قبال عملکردشان
- علاقه مندی کارکنان به مشارکت و سهم بودن در بهبود مستمر

اصل ۴ مدیریت کیفیت : رویکرد فرآیندی Process Approach

نتیجه مورد نظر و کارایی لازم ، زمانی حاصل می شود که فعالیت ها و منابع مرتبط به عنوان یک فرآیند مدیریت شود.

مزایای کلیدی اصل رویکرد فرآیندی

- هزینه های کمتر و زمان های کوتاه تر عملیات با استفاده اثربخش از منابع
- نتایج بهبود یافته ، با ثبات و از قبل پیش بینی شده



وجود فرصت های بهبود اولویت بندی شده

اصل ۵ مدیریت کیفیت : رویکرد سیستمی به مدیریت System Approach to Management

شناسایی ، درک و مدیریت فرآیندهای در تعامل با یکدیگر به عنوان یک سیستم، بر اثربخشی و کارایی سازمان در دستیابی به اهداف آن تاثیر گذار می باشد.

مزایای کلیدی اصل رویکرد سیستمی به مدیریت

- تنظیم و یکپارچه سازی فرآیندهایی که به نحو مناسبی به نتایج مطلوب می رسد.
- متمرکز نمودن تلاش ها بر فرآیندهای کلیدی
- ایجاد اطمینان در طرف های ذی نفع نسبت به اثربخشی ، کارایی و ثبات سازمان

اصل ۶ مدیریت کیفیت : بهبود مستمر Continual Improvement

بهبود مستمر عملکرد جامع سازمان باید هدف دائمی سازمان باشد.

مزایای کلیدی اصل بهبود مستمر

- برتری عملکرد سازمان در نتیجه بهبود توانمندی ها و قابلیت ها
- وجود پروژه های بهبود در تمام سطوح سازمان و در جهت مقاصد استراتژیک
- انعطاف پذیری در واکنش سریع به فرصت ها

اصل ۷ مدیریت کیفیت : رویکرد واقع گرایانه در تصمیم گیری Factual Approach to Decision Making

تصمیمات اثربخش بر مبنای تحلیل داده ها و اطلاعات اتخاذ می گردد.

مزایای کلیدی اصل رویکرد واقع گرایانه در تصمیم گیری

- تصمیمات آگاهانه
- افزایش توانایی ، اثبات اثربخشی تصمیمات قبلی از طریق مراجعه به سوابق

اصل ۸ مدیریت کیفیت : روابط دوطرفه سودمند با تامین کنندگان Mutually Beneficial Supplier Relationships

یک سازمان و تامین کنندگان آن به هم وابسته اند و یک رابطه دو جانبه سودمند ، موجب افزایش توانمندی های هر دوطرف در ایجاد ارزش افزوده می گردد.



مزایای کلیدی اصل روابط دوجانبه سودمند با تامین کنندگان

افزایش توانمندی در ایجاد ارزش افزوده برای هر دو طرف

انعطاف پذیری و سرعت واکنش های دوطرف به کسب و کار در حال تغییر و یا نیازها و انتظارات مشتریان

مشتریان

بهینه سازی هزینه ها و منابع



فصل دوم :

الگوهای مدیریت کیفیت

سیستم مدیریت کیفیت ایزو

در سال ۱۹۸۷ کمیته فنی سازمان بین المللی استاندارد iso/tc 176 سری استاندارد iso 9000 را به جهانیان معرفی کرد. هدف از تدوین این سری استاندارد، به وجود آوردن الگویی بین المللی برای پیاده سازی و استقرار سیستم های مدیریت و تضمین کیفیت بوده که مورد استقبال فراوان در سطح دنیا قرار گرفت. سیستم های مدیریت کیفیت به منظور ثبات سطح کیفیت تعریف شده و بهبود کیفیت از طریق اصلاح فرآیندها، در سازمان پیاده سازی می شود. الگوهای اجرائی این سری استاندارد برای بار چهارم در سال ۲۰۰۸ مورد بازبینی و ویرایش قرار گرفت. در ویرایش سال ۲۰۰۸ دیدگاه فرآیند گرا همچنان مورد تایید می باشد.

امروزه رعایت این استانداردها از آن چنان اهمیتی برخوردار است که اکثر کشورهای اروپایی کسب گواهینامه های مربوط به آن را شرط اولیه داد و ستدهای خویش اعلام کرده اند و این در حالی است که موج بکارگیری این استانداردها، بسیاری از کشورها را فرا گرفته است. همگام با جهانی شدن و در هم شکسته شدن مرزهای جغرافیایی در مناسبات اقتصادی و بازرگانی، پایداری و توسعه سازمان ها بیش از پیش به عواملی نظیر نوآوری در محصول و ارائه خدمات به مشتری و ارباب رجوع وابسته می شود و این امر ضرورت های جدیدی را برای سازمانها ایجاد می کند. از جمله این ضرورت های جدید تاکید و توجه در فرآورده هایی (کالاها یا خدمات) است که استانداردهای مدیریت کیفیت با هدف تامین آن شکل گرفته است. استانداردهای سری ایزو ۹۰۰۰ توجه خود را بر این اساس استوار نموده است که ایجاد و حفظ کیفیت، مسئولیت یک بخش خاص نیست بلکه مسئولیت مشترک تمامی بخش های یک سازمان به ویژه مدیریت آن است.

کسب گواهینامه ایزو ۹۰۰۱ توسط یک شرکت یا سازمان، گویای موفقیت آن شرکت در ایجاد باور در مشتری نسبت به مسئولیت کیفیت در تمامی سطوح، ساختار سازمانی، استقرار و بکارگیری مستمر



سیاست های کنترلی ، عملیاتی و پشتیبانی کیفیت در شرکت یا سازمان جهت حضور در بازارهای جهانی و تامین رضایت مشتریان و ارباب رجوع (در بخش خدمات) می باشد. کسب گواهینامه ایزو ۹۰۰۱ به عنوان یک استاندارد لازم برای رضایت مندی ارباب رجوع ، نه یک ویژگی که یک ضرورت است و سازمان ها ناگزیر باید آن را نوعی سرمایه گذاری لازم برای بقاء خود تلقی کنند. استاندارد های مدیریت کیفیت با تکیه بر اصولی که در فصل یک به آن پرداخته شد، شکل گرفته اند.

نظام آراستگی محیط کار (5S)

5S چیست؟

مجموعه فعالیت هایی است که در قالب یک نظام فرهنگی - مدیریتی صورت می گیرد و بر ایجاد و حفظ محیطی سامان یافته ، مرتب، پاکیزه، زیبا و دلپذیر، استاندارد و با انضباط برای کار تأکید می ورزد .

سوا کردن و دور کردن غیر ضروری ها (خانه تکانی) **cleaning up- Sorting out** (سئی ری (Seiri

سامان دادن و مرتب کردن **Systematic Arrangement- Keep in good order** (سئی تیو (Sitio

سپیدی و پاکیزگی **Clean Sweeping – Keep** (سئی سو (Seiso

سعی در حفظ مطلوب **Standardizing** (سئی کتسو (Seketsu

سازمان یافتگی و انضباط **Self discipline – Discipline** (شیتسو که (Shitsuke

مدل تعالی سازمان (EFQM)

مدل EFQM در اصل به مدل مالکوم بالدريج بسيار شبیه است و تفاوت اصولی در مفاهیم و مبانی با مدل مالکوم بالدريج ندارد. هر دو این مدل ها در چارچوب مدیریت کیفیت جامع قرار می گیرند و ابزاری هستند برای استقرار سیستم در درون سازمانها و نیز ابزاری هستند برای سنجش اینکه یک سازمان تا چه اندازه در جهت استقرار سیستم ها در چارچوب مدیریت کیفیت جامع موفق بوده است. تفاوت هایی که بین این دو مدل وجود دارد عمدتاً در حد تعداد معیارها ، امتیاز دهی و رویه های اجرایی است و چارچوب کلی هر دو مدل در واقع یکی است. از میان سه مدل دمینگ و مالکوم بالدريج و EFQM



که از معروف ترین مدل‌های تعالی سازمانی هستند مدل EFQM عمومیت و استقبال بیشتری در سطح جهان یافته است.

اعضای کمیته مرکزی EFQM از مدیران عامل شرکت های اروپایی هستند که برای چهار سال انتخاب و برای ۵ سال نیز به عنوان عضو ذخیره که هر سال یکبار انتخاب می شوند می باشند . کمیته اجرایی نیز مرکب از ۲۰ عضو از همان سازمانها بوده که نه تنها بعنوان نماینده تام الاختیار در زمینه کیفیت جامع انجام وظیفه می نمایند، بلکه گزارشات لازم را به کمیته مرکزی ارائه می نمایند. اعضای کمیته اجرایی EFQM در واقع نقش هدایت گر و پشتیبانی کننده استراتژیها طرحهای عملیاتی کسب و کار ، نظارت بر پیشرفت طرحها و نهایتاً تدوین جهت کلی مناسب برای تحقق اهداف این سازمان ها را به عهده دارند. در حال حاضر ۱۹ کشور اروپایی با EFQM مشارکت می نمایند.

معیارهای نه گانه مدل تعالی سازمانی

سازمان ها جهت خودارزیابی و سنجش خود با دیگر سازمان ها نیازمند ابزاری ویژه و مناسب و دارای ساختار مدیریتی می باشند که مدل های تعالی دارای این ویژگی است.

این مدل دارای نه معیار است پنج معیار توانمندسازها: رهبری ، خط مشی و استراتژی ، کارکنان، مشارکت ها و منابع ، فرآیندها و چهار معیار نتایج : نتایج مشتریان ، نتایج کارکنان ، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد.

معیارهای توانمندساز ، آنچه را که یک سازمان انجام می دهد پوشش می دهند و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می سازد و معیارهای نتایج ، نتایجی هستند که یک سازمان بدست می آورد و بیان کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند.

معیار یک : رهبری (Leadership)

معیار دو : خط مشی و استراتژی (Policy & Strategy)

معیار سه : کارکنان (People)



سازمان های متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی ، تیمی و سازمانی ، اداره کرده ، توسعه بخشیده و از آن بهره می گیرند . آن ها عدالت و برابری را ترویج کرده ، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آنان تفویض اختیار می کنند. این سازمان ها به گونه ای به کارکنان خود توجه کرده ، ارتباط برقرار ساخته و آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار می دهند که در آنها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانش ایشان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود.

معیار چهار : شرکای تجاری و منافع (Partnership & Resources)

معیار پنج : فرآیندها (Processes)

معیار شش : نتایج مشتریان (Customer Results)

معیار هفت : نتایج کارکنان (People Results)

معیار هشت : نتایج جامعه (Society Results)

معیار نه : نتایج عملکرد (Key Performance Results)

نحوه امتیاز دهی در مدل تعالی

کل امتیاز در مدل تعالی ۱۰۰۰ است که معیار های توانمند سازها ۵۰ درصد ارزش کل ، معادل ۵۰۰ امتیاز را به خود اختصاص می دهد که وزن زیر مجموعه ۵ معیار آن عبارت است از : فرآیندها ۱۴ درصد ، رهبری ۱۰ درصد ، مشارکت و منابع ۹ درصد ، کارکنان ۹ درصد و خط مشی و استراتژی ۸ درصد.

معیار های نتایج نیز از ۵۰ درصد ارزش کل معادل ۵۰۰ امتیاز برخوردار است که وزن زیر مجموعه آن عبارتند از : نتایج مشتریان ۲۰ درصد ، نتایج کارکنان ۹ درصد ، نتایج جامعه ۶ درصد و نتایج کلیدی عملکرد ۱۵ درصد.



مدیریت کیفیت جامع (TQM)

مفهوم فلسفه مدیریت کیفیت جامع از نگاه صاحب نظران

این مفهوم و فلسفه آن توسط بسیاری از صاحب نظران مورد بحث، نقد و کند و کاو قرار گرفته است که اگرچه بنیان همه آنها یکی است اما هر یک گوشه‌ای از زوایای پنهان این مفهوم به راستی فراگیر را آشکار می‌سازد.

«علی محمد مصدق راد» در مقاله خود «مدیریت کیفیت فراگیر؛ مدل چنگال TQM را چنین تعریف می‌نماید: «مدیریت کیفیت فراگیر، فرایندی است که بر اساس آن، مدیریت با مشارکت کارکنان، مشتریان و اعتباردهندگان به بهبود مستمر کیفیت می‌پردازد.»

سازمان بهره‌وری آسیا (Asian Productivity Organization) طی مقاله‌ای که در دسامبر سال ۲۰۰۰ میلادی به رشته تحریر درآورده است. مدل مدیریت کیفیت جامع را «روش متفاوت در نحوه نگرش به شیوه مدیریت تعریف می‌نماید که «یک نوع فرهنگ مشارکتی را توسعه می‌بخشد که هر یک از کارکنان می‌توانند در تصمیم‌گیری‌ها حضور داشته باشند»، به عبارت دیگر "مدیریت کیفیت فراگیر، یک استراتژی سازمانی است که از طریق به‌کارگیری روش‌های کیفی، خدمات و تولیدات باکیفیت بالا به مشتریان ارائه می‌کند."

فلسفه آن نیز، ایجاد فرهنگی است که به وسیله آن به طور مداوم، سازماندهی کار با نگرش برآورده ساختن نیازهای متغیر و متنوع مشتریان بهبود یابد.

دکتر ایرج سلطانی، در مقاله‌ای با نام «نقش مدیریت کیفیت فراگیر» پس از اشاره به نکات ارزشمندی که در تعریف این مفهوم باید بدان توجه شود TQM را «یک سیستم هزینه اثربخش» برای انجام تلاش‌های بهبود کیفی مستمر افراد در کلیه سطوح سازمان، برای ارائه خدمات و کالاهایی می‌داند «که رضایت مشتریان را تضمین می‌کند و در جست‌وجوی این است که فرهنگی را ایجاد کند تا کلیه کارکنانش به وسیله آن به طور مداوم سازماندهی کارکنان را با نگرش تامین نیازهای متغیر و متنوع مشتریان بهبود بخشد.



نویسنده مقاله «مدیریت کیفیت جامع و تحول استراتژیک» در توصیف خود، مفهوم فوق‌الذکر را «باعث بهبود مداوم در یک سازمان» از طریق «ایجاد مفاهیم کلی» می‌پندارد.

وی فلسفه TQM را تاکید «بر روندی سیستماتیک، منسجم، باثبات و کلان‌نگر نسبت به سازمان» می‌داند.

در مقاله «بررسی نقش مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش سازمان‌های دانش‌آفرین» مدیریت کیفیت فراگیر «روشی برای اداره یک سازمان است» که براساس کیفیت همه اعضای سازمان استوار است و هدف آن، نیل به موفقیت درازمدت از طریق جلب رضایت مشتری و تامین منافع همه افراد ذی‌نفع است. سرانجام در «مجله رهبری سازمان» مدیریت کیفیت فراگیر، عبارت است از یک استراتژی که با تغییر اعتقادات بنیادی، ارزش‌ها و فرهنگ یک شرکت و مشارکت همگانی ارتباط دارد. بر این اساس فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر، درهم آمیختن وضوح و روشنی اهداف از طریق رویکردی انقلابی است، به طوری که شامل همه جنبه‌های کار از مشخص کردن نیازهای مشتریان تا ارزیابی مشتریان مبنی بر اینکه آیا راضی هستند یا خیر می‌شود.

اهداف مدیریت کیفیت جامع:

مدیریت کیفیت فراگیر، در پی اهداف و چشم‌اندازهای بسیاری است که تمامی آن‌ها در این مقال نمی‌گنجد لیکن در ذیل به چند نمونه از این اهداف که به طور شاخص، در بسیاری از منابعی که به بحث پیرامون این مفهوم پرداخته‌اند به چشم می‌خورد اشاره می‌گردد:

جلب رضایت کامل مشتری با کمترین هزینه

درگیر کردن همه کارکنان با هدف حذف خطاها و جلوگیری از ضایعات و در نتیجه انگیزش بهتر آن

ها

حفظ کیفیت و بهبود مستمر

طراحی و انتخاب فناوری و فرآیندهای مناسب تولید



آموزش عینی کیفیت

اندازه گیری کار

توجه به نقطه بهینه هزینه های چرخه حیات

بهره وری و ارزش افزوده بیشتر

استانداردهای بالاتر

سیستم ها و رویه های بهبودیافته

شش سیگما (6σ)

سیگما (σ) یکی از حروف الفبای یونانی و از شاخص های مهم پراکندگی به نام انحراف معیار و در واقع مقیاسی برای سنجش انحراف است. سیگما بیانگر آن است که یک فرآیند چه اندازه از حالت مطلوب خود منحرف شده است، لذا در واقع استعاره ای است برای دقت فوق العاده در کاهش هزینه های کیفیت. شش سیگما همچنین یک فلسفه مدیریتی است که بر روی حذف نقص ها از طریق عملکرد، تمرکز می کند که برفهم، اندازه گیری و بهبود فرآیند تاکید می کند.

شش سیگما یعنی رسیدن به سطحی از کیفیت تولیدات و ارائه خدمات که خطای فرآیندهای کاری به میزان $3/4$ در یک میلیون موقعیت کاهش یابد. شش سیگما یک فلسفه است، چون به کمک آن خطای کمتری در کار ایجاد می گردد، یک اندازه گیری آماری است چون به دقت اندازه گیری محصول، خدمت و فرآیند کمک می کند، یک ابزار اندازه گیری است چون سیستم اندازه گیری ایجاد می کند و در نهایت یک استراتژی تجاری است، چون کیفیت بالا، هزینه را کاهش می دهد و بیکرد شش سیگما کاهش مشخص خطاهای (variation) سازمان و رسیدن به سطح 6 سیگما در کیفیت می باشد. منظور از کاهش خطا در سازمان، کاهش خطا در فرآیند ها است در واقع محور بررسی و تحلیل ها در شش سیگما فرآیند می باشد و نه افراد. تمرکز سازمان برای کشاندن سطح کل به سطح شش سیگما با تمرکز بر فرآیند آغاز می گردد. لذا تدوین فرآیندهای واقعی اصلی از اهمیت ویژه برخوردار است.



یکی از دلایل توجه به شش سیگما تمرکز این مدل بر نیازمندی های ارباب رجوع و رضایت مشتری می باشد و به عبارت دیگر منطق حاکم بر شش سیگما که به اختصار (DMAIC) نامیده می شود، بر روی تعریف مسائل و مشکلات ایجاد شده که بر رضایت مشتری تاثیر می گذارد، می باشد.

ساختار شش سیگما

اگر چه بسیاری از افراد سازمان به نوعی با این موضوع مواجه خواهند گردید اما پروژه های شش سیگما از افراد انتخابی استفاده می کند. بسط افراد درگیر در برنامه های بهبود، الزاماً نتایج مثبتی را به همراه نخواهد داشت. نتایج استقرار شش سیگما در سازمان ها، شش گروه از افراد را برای درک، آموزش و استقرار و نتیجه گیری پیشنهاد می کند، این شش گروه عبارتند از :

✚ مدیران ارشد: مدیر یا مدیران ارشدی که نیروی رویکرد به شش سیگما را در سازمان جاری می کنند و نسبت به اجرای آن متعهد و پاسخگو هستند.

✚ قهرمانان : افرادی که وظیفه تهییج و معرفی فلسفی و فرهنگی شش سیگما را برعهده دارند و راهبران فکری و روحی ایجاد و بسط این روش شناسی هستند.

✚ مدیران کمر بند مشکی ها: افرادی که پروژه های جامع شش سیگما را مدیریت و هدایت می کنند. بالاترین سطح تخصص فنی و سازمانی می باشند و کمر بند مشکی ها را تربیت می کنند.

✚ کمر بند مشکی ها : افرادی که مدیریت اجرای پروژه های شش سیگما را بر عهده داشته و برنامه های آموزش، معرفی رویکرد و ابزارهای آن را تدوین و اجرا می کنند.

✚ کمر بند سبزه ها: افرادی که هدایت اجزاء پروژه های شش سیگما و استفاده از ابزارهای اصلی بهبود به عهده آن هاست.

✚ پرسنل: افرادی که برنامه های مشخص تعریف شده بهبود را به صورت عملیاتی اجراء می کنند.



سیستم مدیریت کیفیت آموزش براساس استاندارد ISO 10015

با توجه به اینکه یکی از موانع توسعه در کشورهای توسعه نیافته و یا در حال توسعه کمبود نیروی انسانی ماهر و آموزش دیده است و آموزش های رسمی و دانشگاهی نیز مشکلاتی نظیر عدم انعطاف پذیری، عدم هماهنگی با تحولات و شرایط جامعه، طولانی بودن زمان و هزینه را داشته و برای همه افراد در تمام شرایط مقدور نمی باشند، آموزش های غیر رسمی از اهمیت ویژه ای برخوردار می گردند.

آموزش های حین کار و نیروهای انسانی شاغل یکی از ابعاد آموزش های غیر رسمی است که خارج از نظام آموزش و پرورش و نظام دانشگاهی کشور به صورت پیوسته یا منقطع طی دوره های آموزشی ارائه شده و سبب ارتقاء سطح تخصص و کارآیی پرسنل سازمان ها می گردد. تخصصی شدن فعالیت ها، نیازمندی به افزایش بهره وری، بالا رفتن هزینه های تولید و تغییر نگرش نسبت به آموزش در کنار چالش هایی مانند افزایش رقابت، تحولات استراتژیک و تکنولوژیکی و بسیاری دلایل و عوامل دیگر، سبب توجه به دوره های آموزشی تخصصی و حین کار نیروهای انسانی شده است. بنابراین اگر این آموزش ها متناسب با نیازهای واقعی طراحی شوند، می توانند سبب ارتقاء سطح آگاهی و مهارت فنی، افزایش کمی و کیفی تولید، کاهش هزینه ها، افزایش انگیزه های انسانی و غیره گردند. امروزه اکثر شرکت های فعال در صنوف مختلف تولیدی و خدماتی، آموزش های متعددی را در مراکز آموزشی خود و یا مراکز آموزش موجود در داخل یا خارج از کشور، برای بالابردن سطح دانش و تخصص کارکنان خود برگزار می کنند و اجرای هر دوره متضمن سرمایه گذاری هنگفت و صرف زمان خدمتی نیروی انسانی فعال است. لذا آگاهی از میزان اثربخشی دوره های آموزشی و بازدهی حاصل از آنها برای مدیران بسیار حائز اهمیت است. به طوری که همواره چنین پرسش هایی مطرح می گردد: سهم آموزش در بهبود کیفیت محصولات یا خدمات تولید شده سازمان چقدر است؟ دوره های آموزشی برگزار شده چقدر ما را در تحقق اهدافمان کمک کرده است؟ کاستی ها و قوت های برنامه های آموزشی کدامند؟

ارزشیابی یکی از مهمترین مراحل برنامه ریزی آموزشی است که انجام صحیح آن اطلاعات بسیار مفیدی را درباره چگونگی طرح ریزی و اجرای برنامه های آموزشی در اختیار می گذارد و مبنای مفیدی جهت ارزیابی عملکرد آموزشی مراکز آموزش به دست می دهد. علی رغم اهمیت فوق العاده ارزشیابی، شواهد



و قرائن موجود نشان می دهد که این وظیفه حساس برنامه ریزی آموزشی در اغلب سازمان ها به صورت مدون و منسجم صورت نمی گیرد و با مسامحه با آن برخورد می شود، علل این امر ممکن است تخصیص ندادن زمان کافی، فقدان ابزار و روش ارزشیابی مناسب و نبود متخصص آموزشی باشد و یا امکان دارد پیچیدگی خود ارزشیابی باعث این مسامحه شده باشد. از این رو، ارزشیابی، آموزش فرایند جمع آوری ستاده های مورد نیاز برای تعیین اثربخشی آموزش است و اثربخشی فوایدی است که سازمان و فراگیران از آموزش دریافت می کنند. فواید آموزش برای فراگیران شامل یادگیری مهارت یا رفتارهای جدید و برای سازمان می تواند شامل کاهش ضایعات، کاهش غیبت، افزایش ضریب ایمنی در محیط کار و رضایت مشتریان و غیره باشد.

در اثربخشی آموزش تردیدی راه ندارد، اما برای انجام آموزش های اثربخش شرایطی لازم است تا سازمان ها ضمن تطبیق با شرایط پیچیده بتوانند با تغییرات برخورد منطقی نموده و بخش های مختلف خود را در جهت موفقیت حرکت دهند. به همین علت و به منظور در نظر گرفتن عوامل موثر در اثربخشی آموزش های کاربردی، چگونگی آماده سازی بستر اجرای آموزش در سازمان ها، تحلیل نیازهای آموزشی، ارزیابی، پایش و بهبود فرایند آموزش، آموزش از راه دور و چگونگی آموزش مدیران و کارشناسان برای افزایش اثربخشی و کارآمدی آنها در سازمان، نیاز است که طراحی مناسب و علمی برای آموزش نیروهای انسانی صورت پذیرد.

در طراحی و برنامه ریزی آموزش های اثربخش لازم است تا موارد زیر مورد دقت قرار گیرد:

اهداف و نیازمندی های سازمان

اهداف آموزشی

آموزش گیرندگان

روشهای آموزش و محتوا

برنامه نیازمندی ها مانند مدت، تاریخ و مسایل مالی

منابع، مواد آموزشی و پرسنل

معیارهای ارزیابی خروجی آموزش



فصل سوم:

فرآیند گرایی و طرح ریزی کیفی سازمان

یکی از ویژگی های دنیای کسب و کار کنونی تغییر مداوم و نسبتاً سریع در نیازهای مشتریان است. در تجارت پرقابته امروز، سازمانی شانس بقا دارد که سازوکارهای لازم برای آگاهی سریع از این تغییرات را داشته و توانایی پاسخگویی سریع به آنها را نیز دارا باشد، در غیر این صورت شانس چندانی برای باقی ماندن در عرصه رقابت نخواهد داشت. سازمان ها به مرور زمان و در اثر تجربه دریافته اند که رویکرد وظیفه ای در کسب و کار، انعطاف و پویایی را از بین می برد. سازمان های وظیفه مدار به سختی می توانند در برابر تغییرات محیطی از خود انعطاف نشان داده و با محیط سازگار شوند. رویکردی که در مقابل رویکرد وظیفه ای به سازمان ها پیشنهاد می شود رویکرد فرایندی است.

فرآیند عبارتست از یک سری فعالیت های مرتبط به هم که برای رسیدن به هدفی خاص انجام می شوند. فرآیند را می توان یک زنجیره ارزش دانست که هر مرحله (هر دانه زنجیر) ارزشی به مرحله قبل می افزاید. بنابراین، فرآیندهای کسب و کار عبارتند از فعالیت های اساسی در سازمان که محدود به مرزهای وظیفه ای نیستند و منابع انسانی، مهارت های مدیریتی و فناوری را به منظور تمرکز سازمان بر استراتژی ایجاد ارزش برای ذینفعان و به خصوص مشتریان به هم مرتبط می کنند. فرآیندهای کسب و کار با فرآیندهای کاری فرق دارند. فرآیندهای کاری، فعالیت هایی هستند که کاملاً در کنترل یک بخش خاص هستند و در واقع در مرزهای وظیفه ای محدود شده اند.

مدیریت فرایند محور (PROCESS-BASED MANAGEMENT) عبارتست از شناخت مدیریت فرآیندهای کسب و کاری که هدفشان، برآورده ساختن نیازهای مشتریان است. سیستم مدیریت فرایند محور، بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می کند. این جریان کار با خواسته های مشتریان شروع و با تامین رضایت مشتری که کالاها یا خدمات با کیفیتی را با قیمت مناسب و به موقع دریافت کرده است به پایان می رسد. در واقع فرایند نشان می دهد که چگونه کار در طول نواحی وظیفه ای داخلی سازمان انجام می شود. مدیریت فرایند محور، روابط تامین کنندگان و مشتریان را با فرآیندهای کسب و کار نشان می دهد. در سیستم مدیریت فرایند محور، همواره اشتیاق برای بهبود مستمر در سازمان وجود دارد. در سازمان های فرایند محور، چون کارکنان یک فرایند کامل را انجام می دهند و نه



یک جزء کوچک کار را، رضایت مشتری را دارند؛ چرا که احساس می کنند کاری را به پایان رسانده اند که در سازمان هایی که زیرساخت های فرایندی لازم را دارند عامل وحدت بخش بوده است.

نگاه سیستمی به فرایندهای کسب و کار

موقعی که چشم انداز سازمانی تعیین شد و همه سازمان از آن آگاه شدند، گام بعدی برای اعمال تفکر فرایند محوری، ایجاد درک سیستمی از کل سازمان است. سیستم سازمانی، از فرآیندهای کسب و کار که بر یک یا چند وظیفه احاطه دارند و در مجموع ایده ها و منابع را به کالاها و خدمات تبدیل می کنند و برای اینکه سیستم کارا تر عمل کند بازخور ارائه می دهند، تشکیل شده است.

برای بهینه شدن عملکرد کل سیستم، دیدگاهی کل نگرانه (HOLISTIC) نسبت به وابستگی های متقابل میان اجزای سیستم مورد نیاز است. به عنوان مثال، فرآیند برنامه ریزی باید با مشتریان، بازارها و سطح تقاضا تلفیق شود.

ایجاد ارزش

فرایندها وسیله تبدیل منابع به کالاها و خدمات برای برآورده کردن نیاز مشتریان هستند. فرایندها شامل دو گروهند:

✚ فرایندهایی که کالاها و خدمات را به مشتریان می رسانند (فرایندهای صفی)

✚ فرایندهای پشتیبانی مدیریت که پشتیبانی لازم را از فرایندهای زنجیره تامین، فراهم و جهت گیری آنان را مشخص می کنند (فرآیندهای ستادی).

منابع باید به گونه ای مورداستفاده قرار گیرند که برای مشتریان نهایی ارزشی را به ارمغان بیاورند.

نقش های مالکیت فرآیند

مالکیت فرآیند، یک کار واحد نیست بلکه از سه نقش مجزا تشکیل شده است: هماهنگ کننده فرآیند، مدیر فرآیند و مدیر عامل فرآیند. درعین حال باید توجه داشت که به علت تاکید بر نتایج در مدیریت فرآیند محور، مهمترین افراد در رابطه با فرایندها مالکان فرایند نیستند بلکه مجریان فرایند -



افرادی که عملاً فعالیت های تشکیل دهنده فرآیند را انجام می دهند - مهمترین هستند. اینها افرادی هستند که در فرآیند ، ایجاد ارزش می کنند.

مدیرعامل فرآیند بالاترین مقام را در بین مالکان فرآیند دارد.

مهمترین مسئولیت مدیرعامل فرآیند ، دفاع از فرآیند در سازمان است.

وظایف مدیر عامل فرآیند

تدوین چشم انداز فرآیند

تدوین اهداف و شاخص های عملکرد

هدایت طراحی فرآیند

ارزیابی عملکرد فرآیند و پیشرفت آن

وظایف و مسئولیت های مدیر فرآیند عبارتند از:

بازنگری و تفسیر شاخص های عملکرد

اصلاح فرآیند در پاسخ به تغییرات محیطی

آموزش و تعلیم

حفاظت و مراقبت از طراحی فرآیند

استقرار اتوماسیون

وظیفه اصلی هماهنگ کننده فرآیند پشتیبانی مجریان فرآیند است. هماهنگ کننده فرآیند یک مربی است نه یک مدیر.

وظایف هماهنگ کننده فرآیند عبارتند از:

✚ کمک به مجریان در رابطه با مشکلات عملیاتی

✚ مربیگری و تعلیم در زمینه عملکرد فرایند

✚ تشکیل تیم های فرایند

✚ استقرار و نظارت بر شاخص های اندازه گیری عملکرد فرایند

✚ هماهنگ کردن جریان های فرایند

✚ تخصیص مجدد منابع در صورت نیاز

تیم فرآیند

مدیریت فرآیند محور متکی بر تیم های میان وظیفه ای است. یک تیم میان وظیفه ای متشکل است از افرادی از بخش های وظیفه ای و سطوح مختلف سلسله مراتب سازمان. مدیریت فرآیندی نیاز به مدیریت روابط و وابستگی های متقابل در سراسر سازمان دارد.

وظایف تیم فرآیند عبارتست از:

✚ اجرای فرایند

✚ هدف گذاری

✚ تدوین بودجه / برنامه فرایند

✚ نظارت بر عملکرد فرایند و حصول اطمینان از تطابق آن با اهداف

مدل گذار از مدیریت وظیفه ای به مدیریت فرآیندی

این مدل توسط تیم راهبری مدیریت فرایند شرکت GTE TELOPS طراحی شده است. اگرچه مدل گذار، برپایه چرخه معروف دمینگ تدوین نشده ولی نتایج آن بسیار شبیه نتایج چرخه دمینگ است.



از آنجا که توضیح کامل مدل گذار، خود مقاله ای جداگانه را می طلبد، تنها به ذکر اجزای هریک از مراحل مدل اکتفا می کنیم.

مرحله اول: ارزیابی

الف) ایجاد زیرساخت های مدیریت فرایند:

تعیین مدیران فرآیند ، تشکیل پانل های فرایند و تیم های ثابت فرایند

تدوین طرح پیشنهادی برای استقرار مدیریت فرایند

تعیین اعضای تیم فرایند

ارزیابی سطح کنونی عملکرد فرایند

تعیین چشم انداز بلندمدت فرایند

ارزیابی تاثیر جهت گیری راهبردی

اولویت بندی مهمترین نارسایی های فرایند

آموزش اعضای تیم فرایند

ب) ارزیابی فرایند کنونی:

مستندسازی فرآیند در موارد لازم

گردآوری شاخص های ارزیابی کنونی

شناسایی / اولویت بندی روندهای عملکرد

مرحله دوم: توسعه

الف) شناسایی فرصت های بهبود:

تعیین رویکرد بهبود 

حل و فصل مسایل مربوط به یکپارچه سازی 

تعریف شاخص های ارزیابی عملکرد پیشنهادشده 

تعیین استانداردهای عملکرد فرآیند 



تعیین روش های بهبود مختلف

(ب) تدوین برنامه بهبود

ارزیابی و اولویت بندی روش های بهبود

تدوین یک برنامه بهبود فرآیند رسمی

هماهنگ بودن برنامه بهبود فرآیند با برنامه عملیاتی سازمان

تخصیص مجدد منابع به برنامه های تصویب شده

تعریف مسئولیت های مجری فرآیند

تشکیل تیم استقرار فرآیند

مرحله سوم: اجرا

(الف) اعمال بهبودها

آغازفعالیت های توسعه (آماده سازی سیستم، آموزش، بکارگیری شاخص های اندازه گیری، اعمال

رویه ها و...)

آزمایش تغییرات فرایند (به منظور حصول اطمینان از قابل دستیابی بودن اهداف موردنظر)

اجرای وظایف مجری فرآیند

اجرای تغییرات فرآیند

(ب) ارزیابی عملکرد فرآیند:

گرفتن تاییدیه تطابق اجرای فرآیند با آنچه طراحی شده بود.

شناسایی ناهمگونی های بین عملکرد فرایند و مشخصات آن

ارزیابی بازخورهای ارائه شده توسط مشتریان

مرحله چهارم: تثبیت: بهبود پیوسته فرآیند



فصل چهارم:

یکپارچه سازی مدیریت و انتشار مستندات

کلیات طرح پیاده سازی و کنترل سیستم مدیریت یکپارچه

تشریح الزامات طرح جهت پیاده سازی و کنترل سیستم مدیریت یکپارچه (IMS) مجموعه متقاضی گواهینامه IMS براساس ترکیب سه استاندارد ISO9001، ISO14001 و OHSAS18001 برای کلیه فعالیت های مرتبط در صنایع مختلف می باشد.

طرح پیاده سازی و کنترل سیستم مدیریت یکپارچه (IMS) مجموعه متقاضی گواهینامه IMS، کلیه واحدهای موثر بر کیفیت، را شامل می شود و رعایت الزامات سه استاندارد ISO9001، ISO14001 و OHSAS18001 را در کلیه بخش های اصلی و زیر مجموعه های تابعه لازم الاجرا می داند.

نظامنامه سیستم مدیریت یکپارچه (IMS)

این مدرک، به عنوان یکی از مدارک سطح بالای مجموعه متقاضی گواهینامه IMS مطرح است. به طور کلی می توان گفت که این نظامنامه، چگونگی پاسخگویی به نیازمندی های استاندارد های مرجع را تشریح می نماید. اطلاعات این نظامنامه بایستی شامل موارد زیر باشد:

الف) دامنه کاربرد سیستم مدیریت یکپارچه (IMS) بایستی شامل جزئیات و دلایل توجیهی جهت کنارگذاری برخی از الزامات استاندارد مرجع باشد.

ب) روش های اجرایی بدون سیستم مدیریت یکپارچه (IMS) در این نظامنامه بایستی تشریح شده باشند یا به آنها آدرس دهی شده باشد.

کنترل مستندات

کلیه مستنداتی که براساس خواسته های استانداردهای مرجع تهیه و تدوین گردیده اند، بایستی تحت کنترل سیستم کنترل مستندات قرار گیرند.



به منظور تشریح نحوه کنترل مستندات، بایستی یک روش اجرایی مدون تحت عنوان روش اجرایی کنترل مستندات تدوین گردد. در این روش اجرایی، بایستی موارد زیر تشریح شده باشد :

الف) هر یک از مستندات سیستم مدیریت یکپارچه (IMS) ، قبل از انتشار و توزیع، می بایست مراحل بررسی و تصویب را بگذرانند تا از تناسب آنها با موضوعات مربوطه اطمینان حاصل شود. نحوه انجام بررسی ها، پیش از انتشار در روش اجرایی مذکور آمده باشد.

ب) مدارک و مستندات مربوط به نحوی تدوین شده باشند که قابلیت تغییر را داشته باشند. لذا روال بازنگری و برحسب نیاز به روزآوری و نیز تصویب مجدد آنها نیز در روش اجرایی مذکور آمده باشد.

ج) جهت حصول اطمینان از اینکه تغییرات و وضعیت ویرایش جاری مستندات مشخص شده اند، از یک **Master List** (فهرست اصلی مستندات سیستم مدیریت یکپارچه (IMS) استفاده شود.

د) به عنوان یک موضوع مهم، همواره باید اطمینان حاصل گردد که ویرایش های معتبر مستندات مذکور در مکان های استفاده در دسترس باشند و پرسنل کاربر به آنها دسترسی داشته باشند.

هـ) مستندات مذکور خوانا و قابل تشخیص و مطابق فرمت تعیین شده در روش اجرایی کنترل مستندات، تهیه شده و نگهداری شوند.

و) نحوه کنترل مدارک و مستندات برون سازمانی (شامل نحوه شناسایی و چگونگی توزیع آنها) می بایست تحت کنترل باشد. از جمله این موارد می توان به نقشه های فنی ابلاغ شده از طرف مشتری (کارفرما) ، دستورالعمل های ایمنی ابلاغ شده از طرف مراجع ذی صلاح و یا مشتری (کارفرما) یا طرح های کیفیت و طرح های (HSE plan) ابلاغ شده توسط ایشان اشاره نمود. بایستی نحوه اعمال این کنترل ها نیز در روش اجرایی کنترل مستندات آمده باشد .

ز) بایستی اطمینان حاصل گردد از اینکه مدارک و مستندات منسوخ به طور کامل از سیستم جمع آوری شده اند تا به طور سهوی و ناخواسته مورد استفاده قرار نگیرند. چنانچه این نوع مدارک به هر دلیلی در محل های استفاده باقی مانده و جمع آوری نشده اند، باید به نحو مناسبی مورد شناسایی قرارگیرند تا از بروز مشکلات بعدی جلوگیری بعمل آید. در این خصوص تمهیدات خاصی اندیشیده شده که بایستی در روش اجرایی کنترل مستندات به طور کامل تشریح شده باشد.



تحقق محصول (خدمت)

مجموعه متقاضی گواهینامه IMS در راستای استقرار سیستم مدیریت یکپارچه (IMS) در سطح مجموعه خود بایستی اقدام به طرح ریزی و توسعه فرآیندهایی نماید که برای تحقق و شکل گیری محصول یا خدمت مورد نیاز بوده اند. طرح ریزی تحقق محصول یا خدمت باید به گونه ای انجام شده باشد که با سایر فرآیندهای سیستم مدیریت یکپارچه (IMS) و الزامات مرتبط به آنها سازگار باشد.

اندازه گیری، تجزیه و تحلیل و بهبود

همانند هر سیستم دیگری، لازم است کنترل های لازم در جهت حصول اطمینان از عملکرد صحیح سیستم مدیریت یکپارچه (IMS) اعمال گردد. بدین منظور در نظام مدیریت یکپارچه (IMS) مستقر شده در مجموعه متقاضی گواهینامه (IMS) بایستی فرآیندهای پایش، اندازه گیری، تجزیه و تحلیل و بهبود، هر جا که ضروری تشخیص داده شده اند طرح ریزی شده و به مورد اجرا درآمده اند تا اطمینان حاصل گردد که:

الف) پروژه، محصول یا خدمت با الزامات از پیش تعیین شده مطابقت دارد به عبارتی مراحل تولید، همانگونه که باید اجرا شده اند.

ب) اثربخشی سیستم مدیریت یکپارچه (IMS) تحت کنترل بوده و به طور مستمر بهبود داده می شود.

ج) عملکرد سیستم مدیریت یکپارچه (IMS) با ترتیبات برنامه ریزی شده (مستندات سیستم مدیریت یکپارچه (IMS) مطابقت دارد. به عبارتی مطمئن شویم که سیستم به طور صحیح اجرا می گردد.

فصل پنجم:

پیاده سازی استانداردهای کیفیتی

مراحل اصلی در طرح ریزی سیستم مدیریت کیفیت :

- ✚ تنظیم فهرست اهداف کلان
- ✚ انتخاب اولویت بندی اهداف کلان
- ✚ قابل اندازه گیری کردن اهداف کلان و انتخاب شاخص های مناسب
- ✚ تهیه برنامه برای رسیدن به اهداف کلان
- ✚ ویژگی های برنامه مدیریت کیفیت:
- ✚ فعالیت ها و مراحل که باید انجام گیرند و ترتیب انجام آن ها
- ✚ مسئولیت ها و اختیارات در سطوح مرتبط سازمان
- ✚ زمانبندی انجام فعالیت ها
- ✚ منابع لازم برای انجام فعالیت ها از جمله منابع مالی
- ✚ مشخص بودن روش اعمال اصلاحات و تغییرات در برنامه و بازنگری آن
- ✚ مشخص بودن برنامه پایش برنامه
- ✚ مشخص بودن روش بروزآوری برنامه در صورت انحراف از برنامه زمانبندی شده

پیاده سازی نظام آراستگی محیط کار (5S)

گام های عملی پیاده سازی سیستم 5s در یک سازمان :

- ✚ تعیین فردی علاقمند و پویا به عنوان مسئول ساماندهی سازمان
- ✚ انتخاب اعضای تیم از بین افراد منضبط ، علاقمند و صاحب نفوذ واحدها و بخش های مختلف سازمان مانند : عملیات اداری ، خدمات ، خدمات فنی ، ایمنی ، روابط عمومی، سازمان و تشکیل تیم ساماندهی
- ✚ آموزش اصول 5s به اعضای تیم (در مراحل بعد این آموزش باید به وسیله اعضاء به سایرین منتقل شود)
- ✚ تهیه طرح عملیات (Action plan) برای اجرای ساماندهی محیط کار سازمان



- بررسی کلی و مشخص کردن نابسامانی های سازمان
- تقسیم کار بین اعضاء
- برنامه ریزی و تهیه طرح عملیات (Action plan)
- تکمیل طرح عملیات کلی و تهیه برنامه زمان بندی
- تهیه فهرست وسایل غیرضروری دربرگه های هماهنگی با همکاری مسئولان هر قسمت
- عملیات برچسب گذاری وسایل غیرضروری
- ارائه فهرست وسایل غیرضروری برای تعیین تکلیف
- خارج کردن وسایل غیرضروری از قسمت ها
- تشکیل تیم های فرعی و تخصصی برای طراحی الگوها و ایجاد نظم در سازمان
- انجام عملیات نظافت شامل عملیات ساختمانی ، رنگ آمیزی ، شستشو و ...
- تهیه و تدوین استانداردهای لازم با همکاری افراد فنی و متخصص سازمان برای اجرای بهتر و سیستماتیک و سهولت بیشتر در انجام کارها
- تعیین ممیزین ، اعلام برنامه ممیزی و انجام ممیزی همه قسمت ها و مشخص کردن نقایص احتمالی
- تشویق پرسنل و قسمت های برتر و معرفی آن در سطح سازمان
- بهبود مستمر و آموزش مستمر برنامه ها و ایجاد فرهنگ ساماندهی در کل سازمان

پیاده سازی مدل تعالی سازمانی (EFQM)

گامهای برداشته شده جهت طی نمودن مسیر تعالی در شرکت به شرح زیر طرح ریزی و اجرا می گردند:

فاز اول : تعهد مدیریت

فاز دوم : آموزش

فاز سوم : تشکیل تیم های تعالی سازمانی

فاز چهارم : انجام خودارزیابی

فاز پنجم : تعیین پروژه ها و فعالیت های بهبود

فاز ششم : اولویت بندی فعالیت های بهبود



فاز هفتم : اجرای پروژه ها

فاز هشتم : تدوین اظهارنامه و شرکت در فرایند جایزه

فاز نهم : تکرار مراحل چهارم تا هشتم

مراحل استقرار، ارتقاء و نگهداشت سیستم مدیریت کیفیت آموزش مبتنی بر استاندارد ISO 10015

فاز اول : شناخت وضعیت موجود سیستم آموزش شامل مستندات موجود و روش های اجرایی مرتبط

فاز دوم : عارضه یابی سیستم آموزش موجود با استفاده از خطوط راهنمای استاندارد بین المللی

ISO10015 و تعیین فاصله این سیستم تا استاندارد بین المللی ISO10015

فاز سوم : تعیین خط مشی آموزش با استفاده از آنالیز SWOT و طرح ریزی اهداف سیستم آموزش

فاز چهارم : تهیه و تدوین نظامنامه سیستم آموزش براساس استاندارد بین المللی ISO10015

فاز پنجم : طراحی مجدد فرایند آموزش با استفاده از مدل لایه ای در چهار لایه و تشریح مراحل

چهار مرحله ای آموزشی شامل تعریف نیازمندی های آموزش ، طراحی و طرح ریزی آموزش ، تامین

منابع مورد نیاز آموزش ، ارزیابی خروجی های آموزش براساس دیدگاه فرآیندگرا

فاز ششم : تهیه روش های اجرایی و دستورالعمل های مورد نیاز شامل کنترل مدارک و مستندات آموزش ،

کنترل سوابق آموزش ، نیازسنجی آموزشی ، برنامه ریزی آموزشی ، شناسایی ، ارزیابی و انتخاب تامین

کنندگان آموزشی و ارزیابی های مجدد آن ، پشتیبانی قبل از اجرای دوره های آموزشی ، پشتیبانی حین

اجرای دوره های آموزشی ، پشتیبانی بعد از اجرای دوره های آموزشی ، سنجش میزان اثربخشی دوره های

آموزشی ، بازنگری ، تصدیق و صحت گذاری دوره های آموزشی ، پایش و بهبود فرآیند آموزش و ...

فاز هفتم : استقرار سیستم آموزش طراحی شده براساس مستندات تدوین شده و مشاوره و آموزش جهت

اجرای موثر سیستم طراحی شده

فاز هشتم : ممیزی داخلی سیستم آموزش مستقر شده و یافتن عدم انطباق ها و انجام اقدامات اصلاحی و

پیشگیرانه

فاز نهم : برنامه ریزی و هماهنگی جهت انجام ممیزی صدور گواهینامه توسط شرکت گواهی دهنده بین

المللی در صورت عقد قرارداد سازمان با شرکت گواهی دهنده جهت اخذ تاییدیه بین المللی



سوالات:

- ۱- سازمان جهت حفظ خود چه سیستم های مدیریتی را بکار می گیرد، نام ببرید.
- ۲- سه روندی که سازمان را وادار به تسریع چرخه بهبود سازمانی می نماید را نام ببرید.
- ۳- اصول مدیریت کیفیت را نام ببرید.
- ۴- مراحل نظام آراستگی را نام ببرید.
- ۵- مدل تعالی سازمان دارای چند معیار می باشد.
- ۶- فرآیندها چند گروهند، نام ببرید.
- ۷- وظایف و مسئولیت های مدیر فرآیند را نام ببرید.
- ۸- مراحل استقرار سیستم مدیریت کیفیت مبنی بر استاندارد ISO10015 را توضیح دهید.



منابع

- ۱- دو ماهنامه "توسعه انسانی پلیس"، شماره ۲۱؛ (دارای درجه علمی-ترویجی از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری)
- ۲- منبع: ماهنامه تدبیر
- ۳- ریچارد ال دفت، <تئوری و طراحی سازمان>>، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ چهارم، جلد اول، ۱۳۸۲.
- ۴- مایکل همر، فراسوی مهندسی دوباره، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۸.
- ۵- جیمز پی ووماک و دانیل تی جونز، تفکر ناب، ترجمه آزاده رادنژاد، اصفهان، نشر آموزه، ۱۳۸۰.
- ۶- کن بلانچارد و مایکل اونر، مدیریت از راه ارزشها، ترجمه حمیدرضا فرتوک زاده، تهران، نشر فرا، ۱۳۸۰.

