



مرکز مشاوره و اطلاع رسانی

سیستم کاران

ISO 10018:2020

مدیریت کیفیت – رهنمودی برای مشارکت کارکنان

تهیه کننده :

مرکز مشاوره و اطلاع رسانی سیستم کاران

WWW.SYSTEMKARAN.ORG

((کپی برداری از این جزوه با ذکر منبع ، مجاز می باشد))



فهرست مطالب

۴	پیشگفتار
۵	مقدمه
۷	۱- دامنه
۷	۲- مراجع قانونی
۷	۳- اصطلاحات و تعاریف
۷	۴- بستر سازمان و فرهنگ کیفیت
۷	۴-۱- ملاحظات
۸	۴-۲- پیوند با ISO 9001 و سایر استانداردها و سیستم های مدیریت کیفیت
۸	۴-۳- مراحل اقدام ممکن
۹	۴-۴- مزایای بالقوه
۹	۵- رهبری
۹	۵-۱- ملاحظات
۹	۵-۲- پیوند با ISO 9001 و سایر استانداردها و سیستم های مدیریت کیفیت
۱۰	۵-۳- مراحل اقدام ممکن
۱۱	۵-۴- مزایای بالقوه
۱۱	۶- طرح ریزی و استراتژی
۱۲	۶-۱- ملاحظات
۱۴	۶-۲- پیوند با ISO 9001 و سایر استانداردها و سیستم های مدیریت کیفیت
۱۴	۶-۳- مراحل اقدام ممکن
۱۵	۶-۴- مزایای بالقوه



۱۵	۷- دانش و آگاهی
۱۵	۷-۱- ملاحظات
۱۶	۷-۲- پیوند با ISO 9001 و سایر استانداردها و سیستم های مدیریت کیفیت
۱۶	۷-۳- مراحل اقدام ممکن
۱۶	۷-۴- مزایای بالقوه
۱۷	۸- صلاحیت
۱۷	۸-۱- ملاحظات
۱۸	۸-۲- پیوند با ISO 9001 و سایر استانداردها و سیستم های مدیریت کیفیت
۱۸	۸-۳- مراحل اقدام ممکن
۱۹	۸-۴- مزایای بالقوه
۱۹	۹- بهبود
۱۹	۹-۱- ملاحظات
۱۹	۹-۲- پیوند با ISO 9001 و سایر استانداردها و سیستم های مدیریت کیفیت
۲۰	۹-۳- مراحل اقدام ممکن
۲۰	۹-۴- مزایای بالقوه



پیشگفتار

ISO (سازمان بین المللی استاندارد سازی) اتحادیه ای جهانی متشکل از مراجع ملی استاندارد (اعضای ISO) است. کار آماده سازی استانداردهای بین المللی از طریق کمیته های فنی ISO انجام می شود. هر عضوی بر حسب علاقه به موضوعی که برای آن کمیته ای فنی تشکیل شده است، حق دارد در آن کمیته حضور داشته باشد.

سازمان های بین المللی، دولتی و غیردولتی نیز در ارتباط با ISO، در این کار مشارکت می نمایند. ISO در خصوص تمامی موضوعات استانداردسازی مربوط به الکتروتکنیک با کمیسیون بین المللی الکتروتکنیک (IEC) همکاری نزدیکی دارد.

روش های مورد استفاده برای توسعه این سند و آن هایی که برای نگهداری بیشتر در نظر گرفته شده اند، در دستورالعمل ISO/IEC بخش اول شرح داده شده است. بالاخص، باید معیارهای گوناگون مورد نیاز برای انواع مختلف اسناد ایزو، ذکر شود. این سند مطابق با قوانین ویرایش مندرج در بخش دوم ISO/IEC است.

(www.iso.org/directives ملاحظه شود).

باید به این موضوع دقت نمود که ممکن است بخشی از اجزا این سند، تحت حقوق امتیاز ثبت شده باشند. ISO مسئولیت شناسایی هر یک یا تمامی چنین حقوق امتیاز ثبت شده ای را نمی پذیرد. جزئیات هر گونه حق امتیاز ثبت در خلال توسعه سند در مقدمه و /یا در لیست اعلامیه های حق ثبت دریافت شده ISO، تعیین شده است.

(www.iso.org/patents ملاحظه شود).

هر تجارتي که در این سند به آن اشاره شده است، جهت راحتی کاربران ارائه شده و تایید آن نیست.

برای توضیح ماهیت داوطلبانه استانداردها، معنی اصطلاحات خاص ISO و اصطلاحات مرتبط با ارزیابی انطباق و نیز اطلاعات مربوط به پایبندی ایزو به قانون تجارت جهانی (WTO) در موانع فنی تجارت (TBT)، آدرس www.iso.org/iso/forword.html ملاحظه شود.



این سند توسط کمیته فنی ISO/TC 176، مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت و زیر کمیته SC3، پشتیبانی فناوری ها در همکاری با کمیته فنی ISO/TC 260، مدیریت منابع انسانی تهیه شده است.

این نسخه دوم، ویرایش اول (ISO 10018:2012) را که از نظر فنی اصلاح شده است، لغو و جایگزین می کند. تغییرات اصلی در مقایسه با نسخه قبلی به شرح زیر است:

- مطابق با اصول بازنگری مدیریت کیفیت ایزو، "دخیل نمودن کارکنان" به "مشارکت کارکنان" تغییر یافته است؛

- بندهای مختلف با مواردی در ISO9001:2015 پیوند داده شده است؛

- بخش کوچکتري به صلاحیت اختصاص داده شده زیرا در ISO 10015:2019 که به روز شده، منتقل شده است.

هرگونه بازخورد یا سوالی درباره این سند باید به کاربران بدنه استانداردهای ملی هدایت شود. لیست کاملی از این بدنه را می توان در www.iso.org/members.html یافت.

مقدمه

همانطور که اصطلاح "کیفیت" در ISO9000:2015 تعیین شده است، می توان تعاریف بسیاری از این اصطلاح را یافت.

بسیاری معتقدند که این کار مبتنی بر، برآورده کردن عملکرد سازمان ها برای ذی نفعان شان است: از طریق بهبود محصولات، خدمات، سیستم ها و فرایندها جهت حصول اطمینان از تناسب و موثر بودن آن در کل سازمان، و نیز آنچه که انجام می دهد برای هدف مناسب است و اینکه نه تنها در مسیر باقی مانده است بلکه بهبود نیز حفظ شده است. کیفیت از بسیاری جهات دنبال می شود، از رویکردهای غیر رسمی گرفته تا سطح عملیاتی سازمان، که تحت گواهی ISO9001:2015 یا سایر استانداردها قرار گرفته است.

یک چالش مشترک، مشکل ترغیب کارکنان به مشارکت، هماهنگی با بستر فرهنگ ها، ارزش های سنتی کار،

ادراک و عملکرد آن ها



است.

در بستری کلی تر، مشارکت کارکنان، تعهد عاطفی است که کارکنان نسبت به سازمان و اهداف آن دارند. این تعهد عاطفی یعنی کارکنان واقعا به کار و سازمان خود اهمیت می دهند. آن ها فقط برای دریافت چک حقوق یا فقط برای ترفیع بعدی کار نمی کنند، بلکه در راستای اهداف سازمان کار می کنند. وقتی مشارکت با کیفیت را مدنظر قرار می دهیم، امتداد این تعهد عاطفی است.

یک سازمان باید در استخدام کارکنان، همسویی ارزش و مهارت را در نظر بگیرد.

مشکلات عملی برای دستیابی به مشارکت، شامل مثال های زیر است :

- کیفیت به جای دنبال نمودن تعالی اجتماعی به شهرت مرتبط شده است؛
- کیفیت به عنوان یک رشته فنی به نظر می رسد و نه "بهترین راه برای انجام امور" که به همه مربوط است؛
- برای کسانی که بطور رسمی آموزش ندیده اند، از زبان و ابزار می توان برای غیر قابل دسترس جلوه دادن کیفیت استفاده نمود؛

- متخصصان کیفیت اغلب فاقد "مهارت های نرم" لازم برای تغییر دادن پرادایم هستند.

این سند، رهنمودهایی در مورد چگونگی ایجاد تغییرات مهم در سطح مشارکت کارکنان را در تعامل با کیفیت درون سازمان ها از هر نوع و اندازه، به نفع همه ذینفعانشان ارائه می دهد.

مفاهیم زیر در کلیه بندهای ۴ تا ۹ مورد بررسی قرار می گیرد:

الف) ملاحظات ؛

ب) پیوند با ISO 9001 و سایر استانداردها و سیستم های مدیریت کیفیت؛

ج) مراحل اقدام بالقوه؛

د) مزایای بالقوه.

علیرغم اینکه این سند مبتنی بر مفاهیم مرتبط با مدیریت کیفیت تعیین شده است، می توان آن را برای سایر سیستم ها، استانداردها و رشته های مدیریتی نیز به کار برد.



مدیریت کیفیت رهنمودی برای مشارکت کارکنان

۱- دامنه

این سند، راهنمایی را برای مشارکت کارکنان در سیستم مدیریت کیفیت یک سازمان و افزایش صلاحیت و دخیل شدن آن‌ها (درون سازمان)، ارائه می‌دهد. این سند، صرف نظر از اندازه، نوع یا فعالیت، برای هر سازمانی قابل اجرا است.

۲- مراجع قانونی

اسناد ذیل در متن به طریقی ذکر شده است که بخشی یا تمام محتوای آن‌ها، الزامات این سند را تشکیل می‌دهد. برای مراجع تاریخ دار تنها نسخه ذکر می‌شود. برای مراجع بدون تاریخ، آخرین نسخه از سند ارجاع شده (از جمله هرگونه اصلاح) اعمال می‌شود.

ISO 9000:2015، سیستم‌های مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان

۳- اصطلاحات و تعاریف

برای مقاصد این سند، اصطلاحات و تعاریف ذکر شده در ISO 9000:2015 و موارد زیر اعمال می‌شود.

ISO و IEC پایگاه داده اصطلاحات را برای استفاده استانداردسازی در آدرس‌های زیر حفظ می‌کنند:

- پلت فرم مرورگر آنلاین ISO در: <https://www.iso.org/obp> موجود است.

- IEC Electropedia: در <http://www.electropedia.org> موجود است.

۴- بستر سازمان و فرهنگ کیفیت

۴-۱- ملاحظات

فرهنگ سازمانی به اعتقادات و رفتارهایی اطلاق می‌شود که چگونگی تعامل کارمندان و مدیریت و تعاملات فراسازمانی را تعیین می‌نماید. غالباً، فرهنگ ضمنی است و به صراحت تعریف نشده است و به مرور زمان از طریق صفات جمع شده افرادی که در آن دخیل هستند، به صورتی ارگانیک پیشرفت می‌کند. در شرایط دیگر می‌تواند نتیجه شخصیت و فلسفه یک رهبر قدرتمند و تاثیرگذار باشد.

رسانه‌های اجتماعی به افراد آسیب دیده اجازه می‌دهد تا صدایی بسیار قوی‌تر از فعالیت‌های بازاریابی



سنتی داشته باشند. برای اکثر سازمان ها کیفیت هرگز اهمیت زیادی نداشته است. مشتریان توانایی نامحدودی برای جستجوی محصولات و خدمات از سراسر جهان و بررسی داده های عملکرد عینی از طریق منابع متعددی را دارند. در عین حال مردم ارتباط با سازمانی به همراه تصویر مثبت فرهنگی را ترجیح می دهند.

این فشارها و فرصت ها نیاز به اتخاذ رویکردهای جدید برای کیفیت دارد و پیشرفت فرهنگ های با کیفیت که در آن کارکنان کیفیت را به عنوان هویت محل کارشان می بینند، از این دست رویکرد است. منظور مشتری از کیفیت، پیوستگی اجزا جهت فرهنگی کیفی، است. رهبر و مدیر لازم است وحدت در هدف و ارزش های مشترک را ایجاد کنند. کارکنان باید اهداف کلان مربوط به کیفیت را بشناسند و به مسیر استراتژیک پایبند باشند و انتظارات و اهداف کیفی را که در نقش خاص آنها اعمال می شود، درک نمایند.

۲-۴- پیوند با ISO 9000 و سایر استانداردها و سیستم های مدیریت کیفیت
ISO 9000:2015 در بند ۱.۲.۲، بیان می کند: " یک سازمان متمرکز بر کیفیت، فرهنگی را رواج می دهد که منجر به رفتار، نگرش ها، فعالیت ها و فرایندهایی می شود تا از طریق برآوردن نیازها و انتظارات مشتریان و سایر طرف های ذینفع مرتبط، ارزش را ارائه نماید."

۳-۴- مراحل اقدام ممکن
استقرار یک فرهنگ کیفیت به کمک مراحل زیر انجام می شود:

الف) درج کیفیت درون بیانیه ارزش مکتوب؛
ب) هماهنگی در رفتار مستمر مدیریت ارشد برای پشتیبانی از بیانیه ارزش مکتوب مکتوب؛
ج) داشتن ساختار سازمانی شفاف و خوب تعریف شده که جریان ارزش ها را در کل سازمان امکان پذیر می سازد؛

د) داشتن سیستم های پشتیبانی کارا (مانند فناوری اطلاعات) برای برقراری ارتباط با فرهنگ کیفیت؛

ه) اخذ روایاتی که فرهنگ کیفیت در اقدام را بوسیله پیامدهای ارزشمند مرتبط نشان دهد؛



(و) استمرار تجلیل از موفقیت های فرهنگ کیفیت.

۴-۴- مزایای بالقوه

یک فرهنگ کیفیت مثبت و قوی، که در آن کارکنان با ارزش های سازمانی موافق بوده و عمیقا به آن اهمیت دهند، می تواند به عملکرد سازمان بهبود دهد، به کارکنان انگیزه بخشد تا رفتار خود را نسبت به یک چشم انداز و اهداف ویژه عملکرد هماهنگ کنند.

۵- رهبری

۵-۱- ملاحظات

رهبران، وحدت هدف و جهت سازمان را برقرار می کنند. آنها باید محیط داخلی را به شکلی ایجاد و حفظ نمایند تا کارکنان بتوانند کاملا در دستیابی به اهداف سازمان دخیل شوند. رهبر، کانون توجه روشنی را برای کارکنان در سراسر سازمان فراهم می نماید و آنها را قادر می سازد تا مسیر دستیابی به اهداف سازمانی را دنبال کنند.

یک رهبر برای دستیابی به این (هدف) ضروری است، دارای صلاحیت های لازم باشد.

رهبران اهداف را تعیین کرده، منابع را طراحی نموده و در نقشی استراتژیک تر عمل می کنند. مدیران در سازمان، منابع را با مشارکت کارکنان برای دستیابی به نتیجه، سازماندهی می کنند و در نقش تاکتیکی تری عمل می کنند. مدیران فعالیت ها را برای هدایت و کنترل یک سازمان هماهنگ می کنند.

رهبری فرایندی است برای مشخص نمودن وضعیت آینده احتمالی، که هنوز وجود ندارد. مدیریت، فعالیت های هماهنگ شده برای هدایت و کنترل یک سازمان است (همانطور که در ISO 9000:2015، بند ۳.۳.۳ تعریف شده است). برای موفقیت سازمان، داشتن هم رهبری و هم مدیریت موثر، الزامی است.

۵-۲- پیوند با ISO 9001 و سایر استانداردها و سیستم های مدیریت کیفیت

از طریق رهبری موثر، مدیر ارشد برای اطمینان از اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت، بوسیله حفظ خط مشی کیفیت و اهداف کیفی در هماهنگی با جهت استراتژیک سازمان با ادغام الزامات سیستم مدیریت کیفیت در فرایندهای سازمانی و با پشتیبانی سایر اعضای تیم مدیریت در حوزه های مسئولیتی مربوط به آنها، پاسخ گو



است.

۳-۵- مراحل اقدام ممکن

۳-۱- مولفه های معمول رهبری، شامل موارد زیر است:

الف) چشم انداز - تشریح وضعیت مطلوب احتمالی آینده، از جمله پیش بینی استراتژی مشارکت احتمالی، که بهبود بروندهای سازمانی را تسهیل می کند.

در زمینه سیستم مدیریت کیفیت، رهبری باید چشم انداز وضعیت آینده ای را توسعه دهد که موجب دستیابی به نتایج مطلوب شود. به عنوان مثال، در نگاه بسیاری از کارکنان، سیستم مدیریت کیفیت مجموعه ای از اسناد و سوابق است که فعالیت های آن ها باید همسو شود. وضعیت آینده ی مطلوب ممکن، یک سیستم مدیریت کیفیت آن است که منجر به موفقیت مثبت سازمانی و منافع اجتماعی شود؛

ب) همسویی - توانایی همسویی کارکنان، با چشم انداز وضعیت آینده ی مطلوب ممکن تا از این طریق به تعهد و پشتیبانی شان دست یابند؛

مثال ۱: حصول توافق مدیر ارشد در چشم انداز وضعیت آینده ی مطلوب سیستم مدیریت کیفیت.

ج) توانمند سازی - تامین منابع لازم و رفع موانع دستیابی به یک وضعیت آینده ی مطلوب.

مثال ۲: ارائه هرگونه آموزش لازم برای دستیابی به یک برونداد ممکن مطلوب.

۳-۲- علاوه بر تفکیک وظایف رهبری، توجه به ویژگی های معمول رهبران موثر، که شامل موارد زیر می باشد، حائز اهمیت است.

الف) اشتیاق - رهبران بزرگ اشتیاق زیادی به کار خود دارند و معتقدند که این امر واقعا مهم است. به اشتراک گذاری این اشتیاق برای همه کارکنان دخیل، ایجاد انگیزه می کند و راهی برای دستیابی به موفقیت بیشتر است؛

ب) ارتباط - رهبران مقتدر در کلیه سطوح سازمان خود از اهمیت و چگونگی برقراری ارتباط با کارکنان، آگاه هستند. پیام ها شفاف و در دسترس هستند. آن ها بی تردید کارکنان را جهت آنچه که انتظار دارند و با انگیزه



می خواهند انجام دهند، رها می کنند؛

ج) تعهد به دیگران - رهبران موثر می دانند که به تنهایی وجود ندارند و به دیگران نیاز دارند تا بتوانند در دستیابی به چشم انداز به آن ها کمک کنند. این کارکنان استحقاق حمایت و تشویق متناسب با همکاری و توانایی های فعلی شان را دارند؛

د) تیم سازی - رهبران مشارکتی می بینند که همه ما وقتی با هم کار می کنیم به موفقیت بیشتری نائل می شویم. کار در نقش ها و وظایف، انرژی، ایده ها و راه حل های جدید را برای هر کاری به ارمغان می آورد؛
ه) قاطعیت - اغلب کارکنان به رهبران خود می نگرند، نه برای اغوا، بلکه به عنوان کسی که می تواند تصمیمات سریع، سنجیده و متمایزی بگیرد که به آن ها اجازه تمرکز بر توسعه در خلال مجموعه اولویت های توافق شده را بدهد؛

و) همدلی - رهبران حمایت کننده خوب، همیشه دیدگاه کارکنان را در نظر می گیرند.

۴-۵- مزایای بالقوه

مزایای رهبری موثر عبارتند از :

الف) توسعه و تحقق چشم انداز؛

ب) مشارکت نیروی کار، حامی کیفیت و سیستم مدیریت کیفیت؛

ج) عدم وجود موانع در رسیدن به برون داد مطلوب؛

د) بهره وری بهبود یافته و پایدار؛

ه) انعطاف پذیری سازمانی و چابکی؛

و) نوآوری و خلاقیت.

۶- طرح ریزی و استراتژی

۱-۶- ملاحظات

قبل از پرداختن به روش های مشارکت با مقصود و جهت استراتژیک سازمان، که می تواند توسط کارکنان ارتقا یابد، لازم است ابتدا استراتژی از طریق ارتباطش با چشم انداز در متن قرار گیرد. شکل ۱ رابطه بین



جهت استراتژیک و سیستم مدیریت کیفیت در یک سازمان را نشان می دهد.

چشم انداز سازمان ها باید اندیشه ای فراتر از آنچه آرزوست باشد. (چشم انداز) باید مقصدی را فراهم کند که بتواند به عنوان راهنمای اقدامات و تصمیم سازی استفاده شود. معمولاً چشم انداز، بیانیه ای است که با دقت توسط رهبر یا تیم رهبری سازمان تهیه شده است و به زبان ساده موضع سازمان را توصیف می کند. "هدف ما این است که نوشیدنی غیر الکلی منتخب جهان باشیم" یا "رویای ما این است که بهترین شیرینی فروشی در اتحادیه مان باشیم" به همان اندازه معتبر هستند.

برای موثر بودن، چشم انداز به شجاعت نیاز دارد، طوری که لازم است وضعیت آینده را توصیف نماید. همچنین نیاز به اندازه گیری دارد. چگونه سازمان خواهد دانست چه موقع بهترین شیرینی پزی در اتحادیه است؟ جهت رهگیری سفر، اکنون سازمان در چه موقعیتی قرار دارد؟ لازم است کجا باشد؟

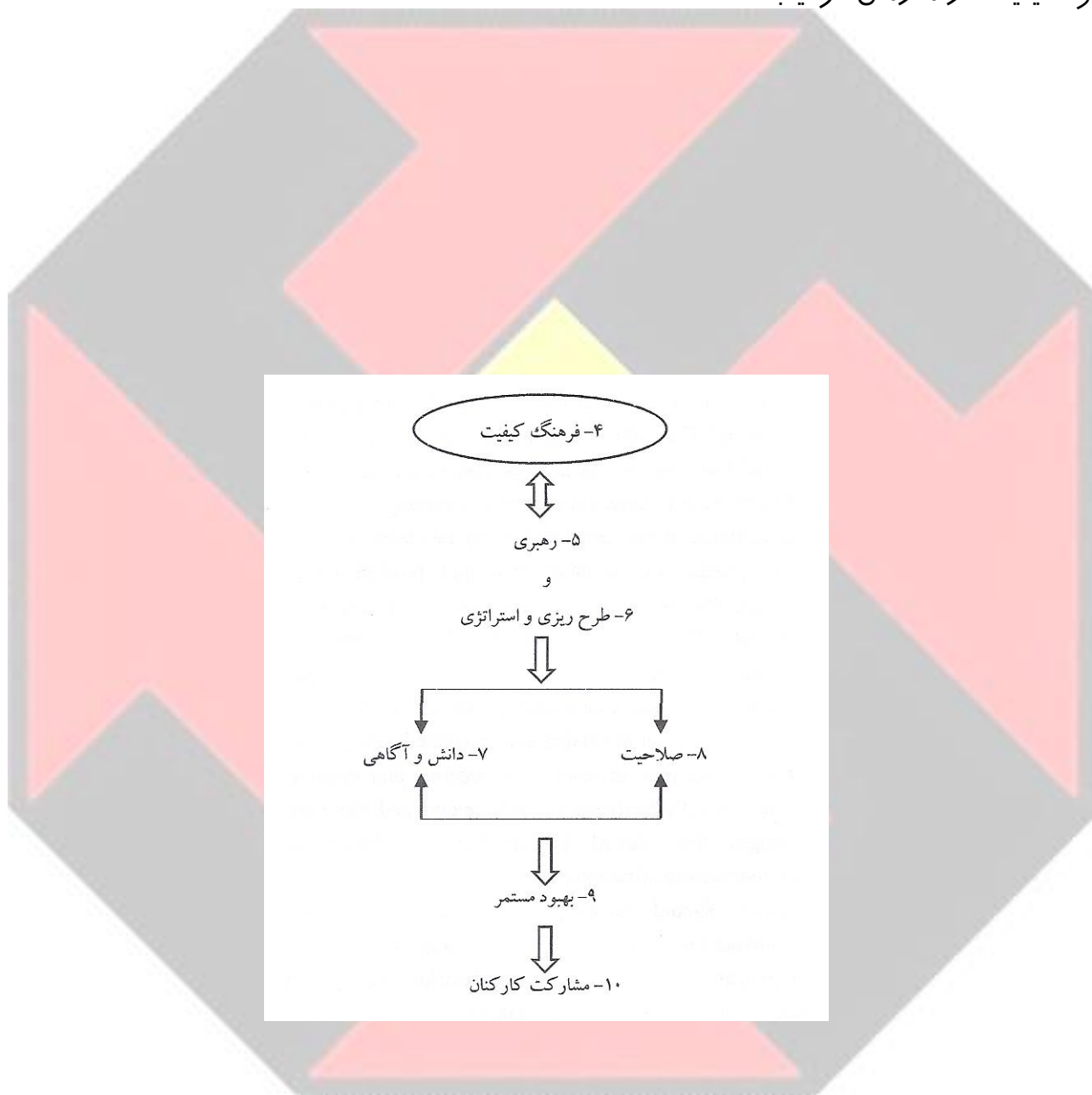
یک بررسی ساده در وب سایت ها نشان می دهد در حالی که برخی از سازمان ها به این دو ویژگی اصلی پرداخته اند، بسیاری دیگر چنین نکرده اند. شکست های رایج شامل چشم اندازهایی است که "حال" را جشن می گیرند و نه هدایت آینده را، چشم اندازهایی که در آرزو چنان مبهم هستند که دستیابی و اندازه گیری به همان اندازه بعید است و چشم اندازهایی که بسیار نزدیک تر به بیانیه های ارزش ها یا اخلاق هستند. این ها فاقد ارزش نیستند اما چشم انداز نیستند.

با ایجاد چشم انداز، سازمان آماده است تا استراتژی خود را که نقشه راه دستیابی به چشم انداز است، تدوین نماید.

از نظر عملی، بعید است که کل استراتژی در مرحله اولیه تعریف شود. گسترش ساختار، به احتمال زیاد در گذشت زمان با افزودن محتوا، تدوین می شود. به عنوان مثال، تبدیل شدن به "بهترین شیرینی پزی در اتحادیه" ممکن است مبتنی بر برنامه ۱۰ ساله کسب و گسترش محصولات باشد، اما بعید است که هر هدف و محصول جدیدی از ابتدا تعریف شود. آنچه که مهم است، این است که مقصد نهایی شفاف باشد و اقدامات عملیاتی به طریقی استراتژیک همسو باقی بمانند. همچنین باید توجه داشت که چشم انداز و استراتژی مرتبط



با آن، در پاسخ به عوامل داخلی و خارجی می تواند به مرور زمان تغییر کند، اما در صورت حفظ اثربخشی، اینها تغییراتی هستند که باید در سطوح مناسب سازمانی با دقت مورد بررسی قرار گیرد. رهبران باید با تصمیم گیری صحیح و استفاده از تفکر مبتنی بر ریسک، رفتارهای مناسب و همسو را برای حفظ و بهبود کیفیت در سازمان، ترغیب کنند.



شکل ۱- رابطه بین مشارکت کارکنان، جهت استراتژیک و سیستم مدیریت کیفیت در یک سازمان

۶-۲- پیوند با ISO 9001 و سایر استانداردها و سیستم های مدیریت کیفیت
ISO 9001:2015 مسئولیت بیشتری را بر عهده "مدیریت ارشد" می گذارد تا رهبری، تعهد و پاسخگویی را



در رابطه با اثر بخشی سیستم مدیریت کیفیت نشان دهد. بالاخص خاطر نشان می شود که خط مشی کیفیت و اهداف، که به نوبه خود از سیستم مدیریت کیفیت پشتیبانی می کنند، با جهت استراتژیک سازمان سازگار است. واضح است که اگر چشم انداز و استراتژی به درستی تنظیم نشده و همسو نباشند، اصول اصلی رهبری و مدیریت تضعیف می شود و اثربخشی کلی سیستم مدیریت کیفیت به خطر می افتد.

۳-۶- مراحل اقدام ممکن

در ساده ترین سطح، برای انطباق ابتدایی با ISO 9001:2015، ضروری است، کارکنان در سیستم مدیریت کیفیت با چشم انداز و استراتژی سازمانی همسو شوند. این همسویی ممکن است از آنچه که می توانست حاصل شود، کمتر باشد، بنابراین کارکنان ملزم به پیروی از چشم اندازهای تایید نشده یا استراتژی های بی اثر، نخواهند بود.

مشارکت، با کیفیت محصولات و خدمات و سیستم مدیریت کیفیت جنبه های مختلفی دارد. بدون همسویی واقعی، کیفیت همچنان یک موفله جدا از سازمان است. همسویی این شرایط را دگرگون نموده و ارزش سطح بالایی از همکاری ممکن را نشان می دهد.

مشارکت با آنان در سطح عملیاتی نیز کلیدی است. اقدامات در آن سطح باید ارتباط بیشتری با فعالیت های کارکنان و الزامات سیستم مدیریت کیفیت ایجاد نماید. بسیاری از چالش ها در مشارکت کارکنان، از عدم ارتباط آن ها ناشی می شود. مثال های زیادی از سیستم مدیریت کیفیت که "در زونکن دفاتر فایل شده اند" و افرادی که مسئول ممیزی و اصلاح "کارکنان" هستند در حالی که همه چیز اشتباه است.

برخی از روش های استفاده از مشارکت کارکنان برای تدوین و مدیریت استراتژی عبارتند از :

الف) برون داده های مورد انتظار را تعیین کنید ؛

ب) ذینفعان را دخیل کرده و سهم آنها را تعریف کنید ؛

ج) درک نقش فردی آن ها در پیاده سازی استراتژی را شفاف کنید ؛

د) صلاحیت کارکنان همسو با استراتژی را بهبود دهید ؛



ه) اثرات عدم توسعه کیفیت برای سازمان داخلی و ذینفعان مرتبط با درک کنید.

۴-۶- مزایای بالقوه

یک سازمان می تواند به کمک طیف گسترده ای از کارکنان، نه فقط مدیران عالی، از توسعه چشم انداز و استراتژی خود بهره ببرد.

برخی از مزایای بالقوه برای مسیر استراتژیک سازمان و موفقیت کلی آن عبارتند از :

الف) دخیل شدن و همکاری بیشتر کارکنان سازمان ؛

ب) شفافیت بیشتر پرسنل در درک نقش های فردی آن ها در پیاده سازی استراتژی ؛

ج) بهبود صلاحیت کارکنان ؛

د) دستیابی به چشم انداز و استراتژی سازمان ؛

ه) بهبود عملکرد ؛

و) مشارکت بهتر ؛

ز) سطح بالاتری از رضایت مشتری و کارکنان

ح) بهره وری بهبود یافته.

۷- دانش و آگاهی

۷-۱- ملاحظات

ISO 30401:2018، بند ۲۵.۳، دانش را اینگونه تعریف می کند " دارایی انسانی یا سازمانی که تصمیمات و

اقدامات موثر را در بستر (سازمان) امکان پذیر می کند ".

۷-۲- پیوند با ISO 9001 و سایر استانداردها و سیستم های مدیریت کیفیت

ISO9001:2015، بند ۶.۱.۷، ملزم می کند که دانش سازمانی در حد لازم حفظ و در دسترس قرار گیرد.

۷-۳- مراحل اقدام ممکن

دانش و آگاهی، تسهیل کننده انگیزشی هستند که می تواند موجب بهبود عملکرد فردی در سازمان شود.

سازمان باید نتایج کارایی کارکنان را از طریق ابزارهایی از قبیل بررسی عملکردها، ارزشیابی دوره ای، بررسی



در محل و غیره، تحلیل نماید و آن اطلاعات را در کل سازمان توزیع کند تا آگاهی را ایجاد نموده و بهبود عملکرد را پرورش دهد. سازمان باید کارکنان را ترغیب به استفاده از ابزار خود ارزشیابی جهت بهبود دانش و آگاهی فردی نماید.

برخی از روش های افزایش دانش و آگاهی شامل موارد زیر است :

الف) برقراری ارتباط با استفاده از زبان مناسب، سطح زبان و محیط مناسب برای تسهیل جذب دانش ؛

ب) استفاده از ابزارهایی مانند مربی گری و مرشدی ؛

ج) ایجاد انگیزه جهت ارتقا مداوم یادگیری ؛

د) رشد پیشرفت و حفظ دانش.

۴-۷- مزایای بالقوه

یک سیستم مدیریت دانش از کسب، اشاعه و نگهداری دانش مطلوب درون سازمان پشتیبانی می کند. مزایای

رویکرد ساختار یافته می تواند شامل موارد زیر باشد :

الف) تصمیم سازی بهتر و تفکر خلاق؛

ب) به اشتراک گذاشتن رویکردها و راه حل های موثر؛

ج) توسعه نوآوری و رشد؛

د) بهبود عملکرد سازمانی و خدمات مشتری؛

ه) بهبود حفاظت از سرمایه فکری سازمانی پیشرفت یافته.

۸- صلاحیت

۱-۸- ملاحظات

صلاحیت، توانایی بکارگیری از دانش و مهارت برای دستیابی به نتایج مورد نظر است (به طوری که در ISO

9000:2015، بند ۴.۱۰.۳ تعریف شده است). مزیت آموزش و پیشرفت در افزایش مهارت است، به طوری که

منجر به افزایش توانایی فرد در ایجاد ارزش برای سازمان و مشتریان آن می شود.

آموزش و پیشرفت از عوامل اساسی مشارکت کارکنان شامل مدیریت روابط صنعتی / کارگری و شکایات



رسمی است. سازمان های موفق دانش و مهارت های کارکنان خود را به گونه ای اعمال می کنند که برای سازمان و مشتریان آن ارزش ایجاد کند.

یادگیری فرایند دستیابی به دانش یا مهارت از طریق تجربه، مطالعه یا از طریق دستورالعمل ها است. یادگیری رسمی غالباً منجر به دریافت صلاحیت فردی خواهد شد. فرآیندهای یادگیری می تواند برای یک شخص یا به صورت جمعی برای یک سازمان اعمال شود. سازمان باید بداند که کارکنان به روش های مختلفی یاد می گیرند. محیط کلاس برای بعضی از افراد مناسب تر است حال آنکه بعضی ها به محیط استاد شاگردی گرایش دارند در حالی که هنوز بعضی ها در یک محیط مبتنی بر وب بهتر یاد می گیرند.

یک سازمان یادگیرنده بر افزایش و حفظ دانش خود جهت افزایش توانایی سازمان بر عملکردش، متمرکز است. سازمان برای رقابت پذیری، نیاز به داشتن کارکنان لایق دارد. برای دستیابی به جریان اطلاعات و دانش لازم و تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده، لازم است فرایند های سازمان در یک سیستم مدیریت ترکیب شوند. توانایی یادگیری یک سازمان موجب رقابت پذیری بیشتر آن می شود. مزایای یک فرایند یادگیری موثر، افزایش موفقیت، رضایت شغلی و امنیت شغلی است. این موارد منجر به بهبود نگرش و انگیزه می شوند. بهبود در صلاحیت هایی مانند ارتباطات منجر به بهبود کیفیت محصول و خدمات بهتر مشتری می شود. این موارد برای سازمان، منجر به افزایش رقابت پذیری و سودآوری می شود.

آموزش فرایندی است که توسط آن کارکنان مهارت ها و شایستگی را فرا می گیرند. پیشرفت فرایندی است که توسط آن کارکنان تغییر می کنند و لایق تر می شوند. هدف این است که کارکنان را با سفر به سمت ارتباط فردی، با جهت استراتژیک و بروندها، درگیر کنیم.

۲-۸- پیوند با ISO 9001 و سایر استانداردها و سیستم های مدیریت کیفیت
آموزش مداوم، تحصیلات و تجارب متنوع اصلی ترین راه دستیابی به صلاحیت های لازم است تا عملکرد و اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت حاصل شود.



۳-۸- مراحل اقدام ممکن

۸-۳-۱- هنگام بررسی بهبودهایی که می توان انجام داد، مرور موانع مشارکت که قبلا در ابتدای این سند اشاره شده است، می تواند مفید باشد. این بازنگری برخی سوالات مستقیم از جمله موارد زیر را مطرح می کند.

الف) اگر مشارکت کارکنان با سیستم مدیریت کیفیت مدنظر است، در چه مرحله ای آموزش برای تعریف مناسب ماهیت و ارزش آن ارائه می شود؟

ب) در این آموزش، آیا کیفیت به عنوان یک رشته تخصصی ارائه می شود یا بخشی از فعالیت های فرآیند عادی؟

ج) آیا مواد آموزشی برای ارائه ابزارها و تکنیک های با کیفیت به روشی که به راحتی در دسترس باشد، ساخته شده است؟

د) آیا متخصصان مدیریت کیفیت و سایر کارکنان، آموزش دیده اند تا کیفیت را به شیوه ای قانع کننده به سازمان برسانند؟

۸-۳-۲- همچنین آموزش باید به عنوان فعالیتی دیده شود که از اولین تجربیات یک نفر جدید باشد. روند استخدام باید پیامی در مورد رویکرد سازمان به سیستم مدیریت کیفیت ارسال کند. سیستم مدیریت کیفیت باید در مرحله اولیه دوره ورود به سازمان ظاهر شود :

الف) کیفیت به عنوان ساده ترین راه برای انجام کارها، باید به دنبال تعالی جمعی باشد ؛

ب) باید از زبان و ابزارهایی استفاده شود که کیفیت برای افرادی که آموزش رسمی ندیده اند، قابل دسترس تر باشد ؛

ج) متخصصان کیفیت، باید دارای مهارت های نرم لازم برای تقویت مشارکت کارکنان باشند.

۸-۳-۳- آموزش اصلی ترین عامل موثر در عملکرد است زیرا لازم است سازمان ها مطمئن شوند که این امر موجب مشارکت کارکنان می شود. طرح ریزی آموزشی باید به نوعی از الزامات صلاحیت در شرح شغل



مرتبط باشد.

۴-۸- مزایای بالقوه

سازمان هایی که کارکنانشان مشارکت دارند نسبت به سازمان هایی که کارکنان آن ها مشارکت ندارند، عملکرد بهتری دارند. وقتی کارمندان در کار مشارکت دارند، آنها با سازمان ارتباط برقرار می کنند. آنها بر این باورند که کارهایی که انجام می دهند مهم است و متعاقبا موثرتر عمل می کنند.

۹- بهبود

۹-۱- ملاحظات

سازمان باید از بهبود مستمر استراتژی ها، خط مشی ها و فعالیت های مرتبط با مشارکت کارکنان، اطمینان حاصل کند. بهبود مشارکت کارکنان موجب افزایش توانایی و چابکی سازمان در پاسخ به تغییرات در مسائل داخلی و خارجی می شود.

۹-۲- پیوند با ISO 9001 و سایر استانداردها و سیستم های مدیریت کیفیت

ISO 9001:2015 بند ۱۰-۳، سازمان را ملزم می سازد که به طور مستمر صلاحیت، کفایت و اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت را بهبود ببخشد. سازمان ملزم به در نظر گرفتن نتایج تحلیل و ارزشیابی و خروجی های حاصل از بازنگری مدیریت است، تا اگر نیاز یا فرصت هایی به عنوان بخشی از بهبود مستمر وجود دارد، را نشان دهد.

۹-۳- مراحل اقدام ممکن

همواره باید از بهبود به عنوان یک استراتژی فعال برای حمایت وسیع از پیشرفت سازمان و برون دادها ستوده شود. سازمان می تواند از بهبود به وسیله موارد زیر حمایت کند:

الف) استفاده از برون داد آموزش، دانش و آگاهی جهت بهبود اثربخشی استراتژی های مشارکت کارکنان، خط مشی ها و فعالیت ها؛

ب) مشارکت دیگران در سیر تکاملی فرهنگ خود؛

ج) مشارکت کارکنان در همه سطوح، هنگام ایجاد تغییر در جهت استراتژیک خود در پاسخ به تغییرات در



مسائل داخلی و خارجی؛

د) مشارکت کارکنان در همه سطوح برای کمک به اطمینان از بهبود روندهای رهبری و فرایندهای مدیریتی آن.

ع-۹- مزایای بالقوه

بهبود استراتژی ها، سیاست ها و فعالیت های مربوط به مشارکت با کارکنان می تواند مزایای زیر را ارائه دهد:

الف) زیباسازی فرهنگ کیفیت سازمان؛

ب) رویکردهای نوآورانه به محصولات، خدمات و فرایندها؛

ج) بهبود بروندادها؛

د) کاهش خطرات و افزایش فرصت ها.

مرکز مشاوره و اطلاع رسانی سیستم کاران

ثبت و صدور گواهینامه های بین المللی ISO

تلفن: ۰۲۱-۷۹۱۶۵