

مقدمه

بکارگیری یک سیستم مدیریت کیفیت استاندارد یک تصمیم استراتژیک برای سازمان است که به سازمان کمک می نماید تا عملکرد کلی خود را بهبود داده و یک مبنای منطقی برای فعالیت های توسعه پایدار فراهم نماید.

آنچه سرآمدی مدیریت را در جذب سرمایه گذاری های ملی و بین المللی افزایش می دهد، تلاش در استفاده از عوامل کلیدی موفقیت و داشتن زبانی مشترک و قابل اطمینان برای دریافت و استفاده از فناوری های برتر و انجام به موقع تعهدات است که این امر با بهره گیری از نظام و سیستم مدیریت کیفیت همه ممالک و فرهنگ ها قابل اجرا خواهد بود. ایزو (ISO) مخفف عبارت International Organization for Standardization به مفهوم سازمان بین المللی برای استانداردسازی است. این سازمان بین المللی متشکل از یک شبکه از مؤسسات استاندارد ملی در کشورهای مختلف دنیا است که بر پایه مرکزی در هر کشور و مرکزی اصلی در ژنو سوئیس فعالیت می کند. امروزه رعایت استانداردهای ایزو، در تولید و عرضه محصولات و خدمات چنان اهمیتی دارد که در عرصه تجارت جهانی، استانداردهای ایزو شرط اولیه در داد و ستدهای بین المللی است. برآورده سازی مستمر الزامات و پرداختن به نیازها و انتظارات آینده، باعث می شود که سازمان با چالش قرار گرفتن در یک محیط دارای پیچیدگی و پویایی رو به افزایش مواجه شوند. به منظور دستیابی به این هدف شهرداری می تواند علاوه بر اصلاح و بهبود، از اشکال متنوعی از بهبود همچون تغییر اساسی، نوآوری و سازماندهی مجدد را بکار گیرد.

ISO 9001:2015 چیست:

ISO 9001:2015 مجموعه ای از مقررات است که در سطح بین المللی معتبر شناخته می شود و سازمان ها از آن به منظور بهبود کیفیت محصول یا خدمات خود در درون سازمان استفاده می کنند.

مبنای بالقوه استقرار مدیریت کیفیت بر اساس استاندارد بین المللی ISO 9001:2015 شامل موارد زیر می باشد:

- توانایی ارائه مستمر محصولات و خدماتی که الزامات مشتری قانونی را فراهم می سازند.
- تسهیل فرصت ها به منظور افزایش رضایت مشتری
- پرداختن به ریسک ها و فرصت های مرتبط با اهداف و محیط سازمان
- توانایی اثبات انطباق با الزامات مشخص شده سیستم مدیریت کیفیت

این استاندارد بین المللی رویکرد فرایند شامل چرخه PDCA (طرح ریزی - اجرا - برنامه ریزی و اقدام) و تفکر مبتنی بر ریسک را بکار گرفته است. رویکرد فرایندی سازمان را قادر می سازد تا اطمینان یابد که منابع کافی به فرایندها اختصاص یافته و مدیریت می شوند و فرصت های بهبود تعیین شده بر روی آنها اقدام انجام می گیرد. تفکر مبتنی بر ریسک، سازمان را قادر می سازد تا عواملی که می توانند موجب انحراف فرایندها و سیستم مدیریت کیفیت از نتایج طرح ریزی شده، شوند را تعیین نموده و کنترل پیشگیرانه ای برای به حداقل رساندن این اثرات منفی و استفاده حداکثر از فرصت هایی که با آنها به وجود می آیند به کار گیرد.

دستاوردهای ایزو:

در دنیای امروز دیگر هیچ شرکت و سازمانی نمی تواند صرفاً با مدیریت فرد محور موفق شود چرا که در صورت فرد محور بودن شرکت و تکیه آن بر توانایی های یک فرد، با حذف آن مدیر شرکت یا سازمان نیز از بین خواهد رفت.

شرکت اپل اگر بر اساس مدیریت فردی و بدون سیستم مدیریت داخلی و منظم اداره می شد پس از استیو جابز از بین می رفت چرا که در دنیای امروز این سیستم ها هستند که شرکت ها و سازمان ها را حفظ می کنند. این سیستم های مدیریتی هستند که با مدیریت دانش از هدر رفت دانش در سازمان جلوگیری می کنند. سیستم های مدیریتی نظیر استاندارد ایزو هستند که با بهبود مستمر، آموزش هدفمند، مدیریت ریسک و... باعث رشد و نگهداشت سازمان ها می شوند.

با پیاده سازی ایزو، مستند سازی انجام میگیرد و مستندات که در اختیار همگان قرار می گیرد که دو پیامد شفاف سازی در چگونگی انجام کارها و فراهم آوردن امکان بهبود فعالیت ها را به همراه دارد.

از جمله اینکه بهبود مستمر سیستم را امکان پذیر می کند. بر این اساس می توان از دوباره کاری ها، جلوگیری و راه های مناسب تری برای رسیدن به اهداف انتخاب کرد. از آنجا که سازمان های بزرگ معمولاً از سازمان های کوچک پیچیده ترند، ضرورت پیاده سازی این سیستم در سازمان های بزرگ بیشتر است. نگرش سیستمی در مدیریت کیفیت، بررسی ایراد عملکرد یک بخش از سیستم است که در تعامل با سایر بخش ها مطالعه می شود. تعامل بین فرایندها و تأثیرپذیری فرایندها از ورودی و خروجی یکدیگر دیده می شود. بدین ترتیب واحدهای سازمان از حالت جزیره ای خارج می شوند و در تعامل با یکدیگر و هماهنگی رشد می کنند. اهمیت این طرح در

مشخص شدن فرایندها، ورودی‌ها، خروجی‌ها و جلوگیری از دوباره کاری‌هاست. از جمله مزایای این سیستم، این است که از سلیقه‌گرایی و قائم به شخص بودن کارها جلوگیری می‌شود و روحیه مشارکت کارکنان افزایش می‌یابد. از دیگر مزایای این سیستم نظم بخشیدن به کارهاست و اینکه مسئولیت و اختیارات کارکنان شفاف‌تر و روشن‌تر می‌شود و همچنین با پیاده‌سازی این سیستم تصمیمات سازمانی بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها اتخاذ می‌شوند و رضایتمندی مشتریان را در پی دارد. یکی از مهم‌ترین دستاوردهای پیاده‌سازی این سیستم این است که ما را به سمت بهبود مستمر سوق می‌دهد. به این شکل که ابتدا بر اساس اهداف کلان مدیریت اهدافی کیفی تعریف می‌شوند که فرایند رسیدن به این اهداف باید همواره پایش و اندازه‌گیری شوند تا مشخص شود دستیابی به اهداف تا چه میزان محقق شده است و تا رسیدن به اهداف چه فاصله‌ای دارد. یکی دیگر از ابزارهای بهبود مستمر، اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه است. سازمان‌ها یک منحنی رشد دارند که در این مسیر به نقطه‌ای می‌رسند و اگر با همان حالت قبلی به پیشروی ادامه دهند، جوابگو نخواهند بود. بهبود مستمر در واقع اعمال یک سری نقاط در منحنی رشد مدیریت است که مدیریت را بعد از رسیدن به نقطه اشباع در برابر سیر نزولی حفظ می‌کند و با هدایت مدیریت به سمت پویایی، امکان دستیابی مدیریت به مراحل بالاتر رشد را فراهم می‌سازد. بنابراین از جمله مهم‌ترین مزایا و دستاوردهای ایزو می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

• شناسایی، تفکیک، تعریف فرایندها و ایجاد تعاملی مناسب در آنها

• بازنگری و اصلاح فرایندها برای کاهش دوباره کاری‌ها

• تعیین شاخص کارایی و اثربخشی برای فرایندها

• افزایش بهره‌وری

• مستندسازی و تعریف روش‌های اجرایی و دستورالعمل‌های کاری

• تدوین خط‌مشی و نظامنامه کیفیت

• تدوین و پیگیری اهداف و برنامه‌ها

• شناسایی و بکارگیری الزامات قانونی و استانداردهای ملی و بین‌المللی مرتبط

• تعریف صور کنترلی و نظارت مداوم بر عملکرد فرایندها

• ایجاد تشکیلات قانونمند و قانون مدار

• سهولت گردش کار با تعیین مسئولیت و اختیارات

• توجه به خواسته های کارفرما و تأمین سیستمی مناسب برای جلب رضایت آن

• مشارکت و همکاری همه رؤسای ادارات، مدیران، کارشناسان و افراد صاحب نظر (گسترش فرهنگ کار تیمی)

• توجه ویژه به نیروی انسانی و ایجاد انگیزه در آنان، به منزله سرمایه های اصلی

• ارزیابی عملکرد کارکنان

• ایجاد زبان مشترک با مشاوران و پیمانکاران و تشویق آنان به بهره گیری از سیستم های مدیریتی جدید

• توجه به آموزش، به منزله رکن اصلی ارتقای کارکنان

• تأمین بستری مناسب برای بهبود مستمر

• توجه به کیفیت فعالیت ها و خدمات

• ارزیابی و ممیزی های داخلی و شخص ثالث

• امکان شناسایی نقاط ضعف، قوت، فرصت و بهبود بر مبنای مدیریت استراتژیک

• مدیریت تصمیم گیری

• جمع آوری، تجزیه و تحلیل مناسب داده ها

تأثیر ایزو بر هویت سازمانی پرسنل:

به علاوه آموزش، کارکنان را قادر می سازد تا با چالش های ناشی از تغییرات فناوری و روند رو به رشد فناوری با آمادگی کامل مواجه شوند و سازمان را در این فضا رو به جلو هدایت کنند. در حقیقت شرط موفقیت سازمان ها، نیروی انسانی آموزش دیده، ماهر، توانمند و خلاق است. در این راستا نکته قابل تامل این است که آموزش ها باید استاندارد، هدفمند و همسو با استراتژی های سازمان باشند تا از اثربخشی و کارایی لازم برخوردار شوند. شفاف سازی فرایندها و تقویت هویت سازمانی کارکنان با پیاده سازی این سیستم علاوه بر شفاف تر شدن

فرایندهای کاری و مسئولیت افراد، تقویت هویت سازمانی کارکنان و ایجاد درک صحیح از تأثیر و تأثر فعالیت و عملکرد هر یک از کارکنان در دستیابی به اهداف مدیریت امکان پذیر می شود و کارکنان می توانند با مشاهده استانداردهای موجود در راستای بهبود مستمر فرایندهای کاری گام بردارند و از دوباره کاری ها دوری کنند. در استقرار سیستم مدیریت کیفیت، ابتدا باید هر یک از کارکنان تصویری کلی از همه فعالیت هایی که در مدیریت دارند، داشته باشند. یعنی هر یک از کارکنان باید بدانند مدیریت کیفیت در مجموع چه فعالیتی می کند و این کار به چه ترتیب و با کدام فرایندها انجام می شود. در این مرحله جایگاه فرد در این مجموعه مشخص می شود. برای مثال فرد به این نتیجه می رسد که از مجموع ده فرایند در مدیریت کیفیت، نقش او در دو فرایند تعریف شده است و مشخص شده چه کسانی قبل و بعد از او چه اقداماتی می کنند و برای انجام این کار با چه افرادی باید ارتباط داشته باشد. در مجموع می توان گفت، هویتی سازمانی برای تک تک کارکنان به طور مدون و شفاف، مشخص می شود. ایزو ابزاری است که در ممیزی های داخلی می توانیم با کمک آن متوجه شویم، آیا فرایندها درست انجام می شوند یا خیر. در مجموع پیاده سازی ایزو، از سلیقه گرایی جلوگیری می کند. در این زمینه در بالاترین سطح، خط مشی کیفیت تعریف می شود که اهداف کلان مدیریت را دربرمی گیرد و بر اساس آن اهداف کیفی فرایندها تعریف می شوند. برای نمونه هر فردی در مدیریت کیفیت، باید بداند برای رسیدن به اهداف و در اجرای فرایند خودش چه نقشی دارد. به همین دلیل مسئولیت ها و شرح وظایفش به طور دقیق مشخص می شود و در نهایت این امر به انجام درست کارها می انجامد. پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت، راهگشای تفکر سیستمی مبتنی بر بهبود مستمر فرایندهای کاری و پویایی مدیریت است تا از این رهگذر علاوه بر حذف دوباره کاری ها، وظایف و هویت سازمانی کارکنان شفاف تر مشخص شود و با جایگزینی ساختار وظیفه ای، کارکنان با دیدی جامع و سیستماتیک از تأثیر و تأثر فرایندها و اهمیت عملکرد خود در بهبود مستمر عملکردشان آگاهی یابند.

رویکرد فرایندی بر پایه بکارگیری سیستمی از فرایندها در درون یک سازمان همراه با مشخص کردن و تعامل این فرایند و مدیریت کردن آنها اشاره دارد. از مزایای این رویکرد، کنترل مستمری است که بر ارتباط بین تک تک فرایندها در درون سیستم و همچنین بر ترکیب و تعامل آنها ایجاد می کند. رویکرد فرایندی بر اهمیت درک و برآورده کردن الزامات و اولویت ها، نیاز به در نظر داشتن فرایندها بر حسب ارزش افزوده، دستیابی به نتایج مربوط به عملکرد و اثربخشی فرایند و بهبود مداوم فرایندها بر پایه اندازه گیری مبتنی بر عینیت تأکید دارد و گذر از وضع موجود به وضع مطلوب تر، به منزله تفکری پویا در این سیستم همواره توجه شده است.

نقش ایزو در بهبود یا ثبات کیفیت:

استاندارد ایزو ۹۰۰۱ را استاندارد سیستم مدیریت کیفیت می نامند، بدین معنی که این استاندارد به دنبال ایجاد سیستمی است که کیفیت را در سراسر سازمان مدیریت کند. همانطور که می دانید، معنای مدیریت را برنامه ریزی، کنترل، هدایت و نظارت می دانند و در ایزو ۹۰۰۱ قرار است این اقدام ها با رویکرد کیفیت انجام شود. هدفی که در متن استاندارد ۹۰۰۱ وجود دارد، این است که سازمانی که این استاندارد را پیاده سازی و اجرا می کند، متعهد شود محصولی تولید کند که ثبات کیفیت داشته باشد. یعنی اگر محصول درجه ۲ تولید می شود، این محصول به درجه ۳ تنزل نداشته باشد. از مواردی که در ایزو ۹۰۰۱ بسیار حائز اهمیت است، تفکر سیستمی و رویکرد فرآیند است. این استاندارد سازمان را در قالب یک سیستم می بیند و با نگاه فرآیندگرا به سازمان سعی می کند، ارتباط مطلوبی را بین واحدهای سازمان ها ایجاد کند تا علاوه بر بهبود ارتباطات سازمان و کیفیت این ارتباطات، بتوان محصول و خدمات بهتری را نیز به مشتری ارائه کرد. همچنین استاندارد ایزو ۹۰۰۱ با ایجاد الزاماتی در مستندسازی سازمان، سعی در ایجاد نظم می کند. لازم است سازمان ها فرآیندها و اقداماتی که بر رضایت مشتری و تولید محصول باکیفیت تاثیر می گذارد را مکتوب کند و برای آن روش های مشخصی را بنویسد تا سازمان بتواند محصولی با کیفیت یکسان تولید کند.

ایزو در سازمان های دولتی

پیاده سازی استاندارد ایزو در دستگاه های دولتی مبنای قانونی دارد و در ماده ۳۱ برنامه چهارم توسعه، پیاده سازی سیستم های مدیریت کیفیت و بهره وری تأیید شده است.

بررسی اثربخشی ایزو در سازمان های داخلی

با هدف بررسی تاثیر پیاده سازی استاندارد ISO 9001 بر کارایی سازمان پژوهشی کاربردی در سال ۱۳۹۳ در شرکت شهرک های صنعتی جی اصفهان انجام گرفته است که در آن دو فاکتور بهبود کیفیت محصولات و میزان تولید محصول در قالب هفت فرضیه اصلی مورد مطالعه قرار گرفتند که در نهایت همه فرضیات نیز مورد تأیید قرار گرفتند. نتایج این تحقیق، که با همکاری ۲۲۰ نفر مدیران و کارشناسان شرکت های شهرک صنعتی جی اصفهان و با جمع آوری پرسشنامه و تحلیل آن از طریق نرم افزارهای SPSS و LISREL8.5 انجام شده است، نشان می دهد

که دریافت گواهینامه ایزو ۹۰۰۱ به شکل صحیح با وجود هزینه هایی که به سازمان تحمیل می کند موجب کاهش شکایات مشتریان، کاهش ضایعات و دوباره کاری، کاهش تولید محصولات نامنطبق، افزایش تقاضا از سوی مشتریان، افزایش ظرفیت، تولید، کاهش هزینه های تولید، کاهش زمان تولید و در مجموع باعث افزایش کارایی سازمان می شوند. افزایش کارایی سازمان موجب بالا رفتن سود دهی، قدرت رقابت و بقا آن می شود.

همچنین در تحقیق دیگری که در شرکت های تولید کننده قطعات خودرو در رابطه با بررسی اثربخشی اجرای ایزو در شهریور ماه ۹۲ در شیراز انجام گرفت به نتایج زیر دست یافتند:

اجرای ایزو در سازمان، باعث رضایت شغلی کارکنان، بهبود دانش کارکنان، کاهش هزینه بهای تمام شده سازمان، افزایش کیفیت تولیدات و خدمات سازمان، بهبود رابطه مدیران و کارکنان، متناسب سازی آموزش های کاری با وظایف سازمانی پرسنل، افزایش حقوق و مزایای کارکنان، تعامل بیشتر بین کارکنان، رضایت بیشتر ذی نفعان، بهبود فرهنگ سازمانی، افزایش شایسته سالاری در جذب کارکنان، تقویت سیستم های اطلاعاتی سازمان، کاهش ضایعات سازمان، بالارفتن اعتبار سازمان، افزایش انگیزه های کاری کارکنان، انجام به موقع تعهدات سازمان، کاهش بروکراسی اداری در سازمان، توانمند سازی کارکنان، افزایش کمیت و کیفیت کار دستگاه های نظارتی سازمان، بهبود و افزایش تجارت بین المللی، افزایش اثربخشی و کارایی و کیفیت برنامه ریزی سازمان، کاهش تهدیدات سازمان، افزایش نقاط قوت و فرصت های پیش روی سازمان و تسریع حرکت سازمان به سمت اهداف سازمانی می شود.

ایزو در شهرداری قزوین

از جمله مهمترین موضوعات مورد بحث شهرداری و سایر سازمان های دولتی می توان به بحث مدیریت دانش سازمانی اشاره کرد. هیچ وقت در مشاغل مختلف نمی توان فوت کوزه گری را نادیده گرفت. در حقیقت فوت کوزه گری از تکنیک هایی است که یک فرد به دلیل تمرین زیاد و استمرار در یک کار به آن می رسد و به نوعی عامل موفقیت است. حالا اگر این فرد قرار باشد که پست سازمانی خود را به یک شخص دیگری واگذار کند، به احتمال بسیار زیادی تمایلی به انتقال اطلاعات خود به فرد جدید ندارد و این باعث می شود که چرخه یادگیری کارکنان جدید دائماً تکرار شود. جابجایی های پرسنلی در سطوح مختلف و عدم وجود روش اجرایی و یا عدم استفاده از آن علاوه بر سلیقه ای انجام شدن کارها باعث اتلاف وقت و انرژی و در نتیجه اتلاف هزینه در سازمان می گردد که

در صورت پیاده سازی ایزو در سازمان فرایندها بصورت سیستماتیک شده و با تغییر افراد، تغییری در روال کلی کارها بوجود نمی آید و هر فرد جدید در پست جدید خود با استفاده از دانش سازمانی قبلی اقدام به تکمیل و بهبود آن می نماید.

طبق بررسی های انجام شده و استفاده از نظرات خبرگان امر، به طور میانگین حدود ۳ ماه و یا به عبارتی ۵۸۰ نفر ساعت زمان مورد نیاز است که فرد در پست جدید به انجام امور روتین بپردازد و قطعاً تسلط به امور نیازمند زمان بیشتری است.

در سال ۱۳۹۹ در شهرداری قزوین، ۵۴۷ جابجایی صورت گرفته که از این تعداد، ۷۰ جابجایی در رده مدیریتی و ۴۷۷ جابجایی در رده کارشناسی و پایین تر بوده است. بنابراین با توجه به دوره زمانی یادگیری ۳ ماهه کار جدید، می توان نتیجه گرفت که در سال گذشته، حدود ۱۶۴۱ ماه و به عبارتی ۳۱۹۹۹۵ نفر ساعت صرف یادگیری و تسلط به کار در جابجایی ها و چرخش شغلی ها شده است.

میانگین حقوق پرسنل شهرداری قزوین ۱۲۰.۰۰۰.۰۰۰ ریال بوده است و به عبارتی می توان گفت شهرداری قزوین در سال گذشته، ۱۹۶.۹۲۰.۰۰۰.۰۰۰ هزینه آموزش و یا به عبارتی خودآموزی پرسنل جابجا شده داشته است که قطعاً با استانداردسازی و مستند سازی امور محوله که از جمله کارکردهای استاندارد بین المللی ایزو می باشد، می توان باعث صرفه جویی در این هزینه ها شد.

نتیجه گیری:

اصول مدیریت کیفیت ایزو به گونه ای تدوین گردیده است که مسیر تعالی و سرآمدی برای یک فرد، نهاد و یا سازمان را هموار نموده و او را به سر منزل اهداف خود راهبری نماید.

همانطور که بیان شد استاندارد ایزو با هدف گذاری درست، برنامه ریزی صحیح، بکارگیری اصل بهبود مستمر، آموزش هدفمند، مدیریت ریسک باعث کاهش هزینه ها و رشد و نگهداشت سازمان ها می شوند.

در پایان می توان گفت بدون شک پیاده سازی ایزو، با جلوگیری از سلیقه گرایی، بیان فرایندی امور و تعیین نقش هر یک از پرسنل در فرایندهای تعریف شده و مشخص نمودن جایگاه آنان در هر فرایند و آموزش هدفمند پرسنل برای انجام امور محوله، نقش قابل توجهی در تسهیل و بهبود مدیریت سرمایه انسانی ایفا می نماید.