

عنوان مقاله:

استاندارد ملی "سیستم مدیریت فراگیر"

محور تخصصی: ارتقا و حفظ ثبات کیفیت محصولات و خدمات

تهیه کننده: ناصر صادقی فرد

دکتری اقتصاد مدیریت

مدیر عامل شرکت مشاورین کیفیت گرا

Email: n_sadeghifard@keyfiat-gara.ir

چکیده:

استاندارد سیستم مدیریت فراگیر در سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران و توسط کمیته ملی استاندارد در اجلاس شماره ۱۰۶ با عنوان استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۰۰۰ سال ۱۳۸۹ (ISIRI 13000 1ST: edition) به ثبت رسیده است. طرح این استاندارد توسط دکتر ناصر صادقی فرد (مدیر عامل شرکت مشاورین کیفیت گرا) در مردادماه سال ۱۳۸۳ و براساس تجربیات ۲۵ سال فعالیت حوزه های تولیدی و خدماتی در بخش خصوصی و دولتی واطلاعات گرانقدر کسب شده از این حوزه ها تدوین شده بود به سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران ارائه گردید، پس از ۴ سال پی گیری مستمر مولف و با بذل توجه مسئولین محترم سازمان استاندارد منجر به صدور تاییدیه اولیه این استاندارد در کمیته اولویت گذاری سازمان استاندارد به شماره ۴۳۴۹۵ در مورخ ۱۳۸۷/۸/۶ شد و از آن مرحله تاکنون در قالب کمیسیون های اولیه، فنی و نهایی، بیش از ۲۸ جلسه کمیسیون و بیش از ۵۰۰۰ نفر ساعت کار کارشناسی توسط خبره ترین و با تجربه ترین افراد در حوزه های ممیزی خارجی، نمایندگان مدیریت، مدیران عامل، کارشناسان حوزه مشاوره، آموزش، ارزیابی و استاندارد موجود بررسی، اصلاح و بهبود یافت تا نسخه موجود در اختیار افراد قرار گیرد. این استاندارد علاوه براینکه محتوای کامل استانداردهای ISO 9001-2008، ISO 14001-2004 و OHSAS 18001-2007 را در برمی گیرد. بلکه ساختار کامل سیستم 5S و ساختار کلی و نگرش مدل تعالی EFQM را نیز در خود دارد، آنچه که استاندارد سیستم مدیریت فراگیر را از موارد مشابه آن و حتی استانداردهای فوق الذکر متمایز می کند. توجه ویژه به شرایط حاکم بر سازمان های ایرانی است. در "استاندارد سیستم مدیریت فراگیر" الزاماتی مطرح شده است که اجرای آن ها، سازمان های ایرانی را از بعد زیر ساخت ها و نیز ساختار سیستمی، بسیار قوی و غنی می نماید. این استاندارد سازمان های تولیدی و خدماتی را به سمت ایجاد حداقل شرایط لازم برای حضور در عرصه بازارهای رقابتی و نیز حضور در فرآیندهای مدل های تعالی (جایزه ملی بهره وری، جایزه ملی کیفیت، EFQM و غیره) آماده می نماید.

معرفی استاندارد:

مقدمه

سازمان‌ها بر اساس مأموریت‌های معین به وجود می‌آیند و در قالب مأموریت‌های خود فعالیت می‌کنند. استقرار یک سیستم مبتنی بر رویکرد مدیریت فراگیر^۱ در سازمان یک تصمیم راهبردی است و این استاندارد برای تحت پوشش قرار دادن اقدامات یک سازمان در قالب سیستم مذکور کاربرد دارد.

الزامات این استاندارد در راستای تحقق مأموریت سازمان، پدیدآوری محصول دارای کیفیت مبتنی بر درخواست مشتری و جلب رضایت طرف‌های ذینفع، محیط کاری ایمن و بهداشتی و رعایت الزامات زیست‌محیطی طرح ریزی شده است و مهمتر از همه باعث حذف یا کاهش اثرات منفی در محیط فعالیت خواهد بود.

این استاندارد می‌تواند توسط سازمان‌های تولیدی و خدماتی برای اجرا و سازمان‌های قانونی متولی برای ارزیابی میزان انطباق با استانداردها و قوانین و همچنین توسط سازمان‌های ذیصلاح ملی برای ممیزی و صدور گواهینامه مورد استفاده قرار گیرد. آنچه که این استاندارد را از منابع و مراجع ذکر شده متفاوت می‌سازد، آن است که توجه به ساختارهای صنعتی، فرهنگی و ملی کشورمان، در طرح ریزی این استاندارد به دقت مورد توجه و استفاده قرار گرفته است.

رویکرد فرآیندی^۲

این استاندارد، پذیرش یک رویکرد فرآیندی را از جایگاه کل سازمان تا کلیه ابعاد اجرایی داخل آن ترغیب می‌کند، به این ترتیب فعالیت‌ها عمدتاً بخشی از یک فرآیند می‌باشند و محصولی که ایجاد می‌شود به عنوان برون‌داد یک فرآیند، می‌تواند درون‌داد مورد نیاز فرآیند دیگر باشد. هر فرآیندی که بر اساس تعریف به عنوان "مجموعه فعالیت‌های مرتبط با هم یا متعامل که درون‌دادها را به برون‌دادها تبدیل می‌کند" تعیین می‌شود، بایستی دارای کاربرد مشخصی باشد، که این کاربرد در راستای مأموریت سازمان قرار دارد.

چنانچه سازمان بتواند سیستمی را ایجاد کند که فرآیندهای آن دارای تعامل مشخص و کامل با یکدیگر باشند و مدیریت شوند، رویکرد فرآیندی را مستقر نموده است. به این ترتیب این استاندارد، شرایطی را ایجاد می‌کند که در آن، سازمان به صورت یک سیستم، متشکل از زیر سیستم‌هایی است که برای ایجاد شرایط مطلوب در سازمان بطور مستمر مورد ارزیابی قرار گرفته و بهبود می‌یابند. الگوی نشان داده شده در شکل شماره یک تمامی الزامات این استاندارد شامل طرح ریزی و سازماندهی، اجرا و عملیات، کنترل‌ها و بهبود را پوشش می‌دهد، تا سازمان بهبود مداوم^۳ را با استفاده از این الگو ایجاد و تحقق بخشد.

یادآوری - الگوی موسوم به «برنامه ریزی - اجرا - بررسی - اقدام» می‌تواند در تمامی فرآیندها به کار گرفته شود. این روش را می‌توان به صورت خلاصه به شرح زیر توصیف نمود:

برنامه ریزی^۴: تعیین اهداف و فرآیندهای لازم جهت ارائه نتایج بر طبق خواسته‌های مشتری و خط مشی‌های سازمان.

اجرا^۵: اجرای فرآیندها.

بررسی^۶: پایش و اندازه‌گیری فرآیندها و محصول بر طبق خط مشی‌ها، اهداف و الزامات و یا خواسته‌های مربوط به محصول و گزارش دهی نتایج.

اقدام^۷: انجام اقدامات جهت بهبود مداوم عملکرد فرآیند.

¹ - Total management approach

² - Process approach

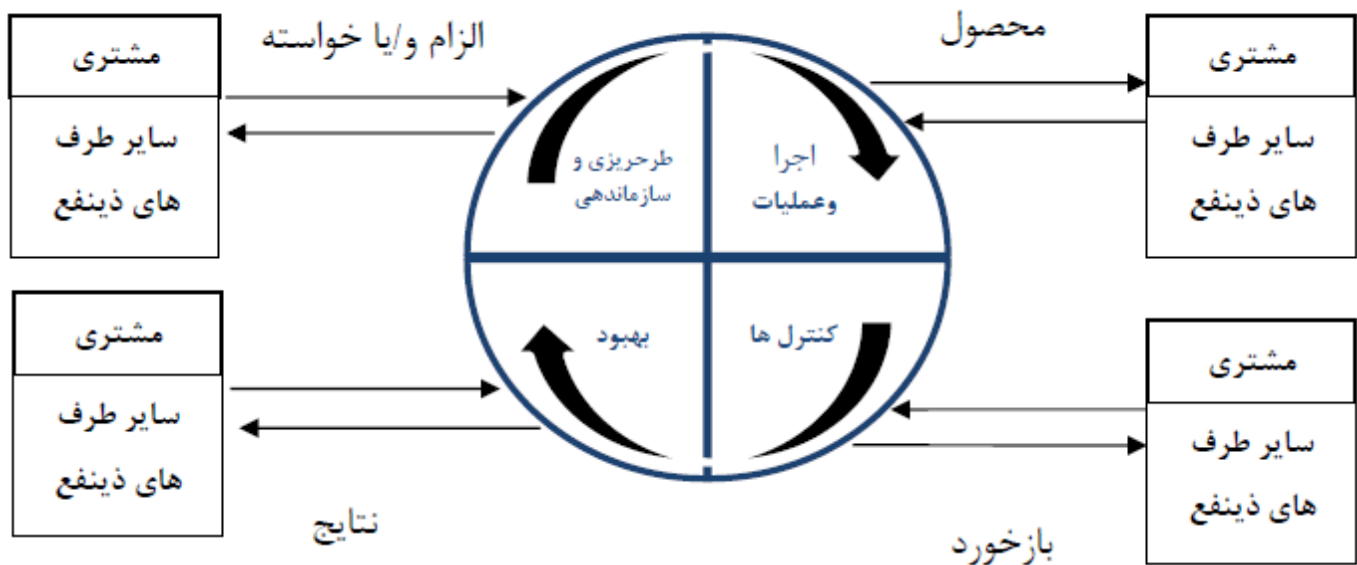
³ - Continual improvement

⁴ - plan

⁵ - Do

⁶ - Check

⁷ - Act



شکل ۱- الگوی سیستم مدیریت فراگیر بر مبنای چرخه PDCA

سازمان‌ها با هر نوع مأموریت و زمینه فعالیت که باشند به چند عامل بسیار مهم نیاز دارند که از آن جمله منابع انسانی و منابع مالی می‌باشند و نیز به یک نتیجه مهم توجه دارند و آن توجیه‌پذیری اقتصادی فعالیت‌های سازمان است. سازمان برای اساسی‌ترین فعالیت‌ها و جزئی‌ترین اقدامات خود نیازمند شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری این اقدامات می‌باشد که از جمله بهترین شاخص‌ها، شاخص‌های اقتصادی می‌باشند که در این استاندارد به آن توجه خاص شده است. بنابراین توصیه می‌شود سازمان‌ها در طرح‌ریزی‌ها و سازماندهی‌ها از شرایط کل سازمان و مأموریت آن گرفته تا فرآیندها و فعالیت‌ها، به شاخص‌های اقتصادی توجه ویژه داشته باشند.

کاربرد اصول و تکنیک‌های سیستم‌های مدیریتی

سازمان‌ها برای ایجاد و اثبات توانایی خود نیازمند ساختارهای مناسبی برای مأموریت، چشم‌انداز، استراتژی‌ها، خط‌مشی، اهداف، برنامه و بودجه می‌باشند، به گونه‌ای که تعریف صحیح مأموریت به عنوان دلیل وجودی سازمان باید در چشم‌انداز سازمان نشان داده شود و سازمان با طرح‌ریزی صحیح استراتژی‌ها رمز بقای خود را تضمین نماید، از این مرحله به بعد، تعیین خط‌مشی، اهداف، برنامه و بودجه موجب خواهد شد تا سازمان در جهت هدایت واحدهای زیرمجموعه خود اقدامات لازم را انجام دهد. این استاندارد در قالب الزامات معین، نکات فوق‌را در قالب‌های مشخص طبقه‌بندی کرده و به ترتیب شرایط قابل تعریف، قابل تدوین و قابل تحقق ارائه می‌نماید، تا هر سازمان در حال تشکیل یا در حال بازنگری بتواند از آن به خوبی استفاده نماید.

سازمان‌ها از هر نوع که باشند و هر نوع مأموریتی که داشته باشند در یکی از موضوعاتی که مشترک هستند، ضرورت نظم و انضباط در سازمان است. سازمان‌ها بدون دارا بودن نظم لازم، ساختار قابل اتکایی نخواهند داشت و به موفقیت پایدار نخواهند رسید. از این رو داشتن نظم و سازماندهی و آراستگی در سازمان‌ها یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های مورد نیاز می‌باشد. از این طریق نه تنها فعالیت‌های کارکنان دارای شرایط مناسبی خواهد بود، بلکه امکان مدیریت بهتر در سازمان برای مدیران و مسئولان فراهم می‌گردد. این استاندارد با در نظر گرفتن اصول و ساختارهای اصلی سازماندهی، استاندارد سازی، طبقه‌بندی و زیباسازی محیط، شرایط لازم را برای تحقق اصول و نکات فوق‌الذکر فراهم می‌سازد. نکته مهم این استاندارد، دستیابی به آراستگی در سازمان‌ها و محیط آن‌ها اعم از صنعتی، خدماتی، سرمایه‌گذاری، مالی، منابع انسانی، مدیریت و بازاریابی می‌باشد که بدین ترتیب از اتلاف منابع ملی نیز پرهیز خواهد شد.

یکی از ابعاد مهم عملکرد در اغلب سازمان‌ها، اقداماتی است که بر محیط زیست اثر می‌گذارند. سازمان‌ها ضمن آن که بر توجیه‌پذیری بودن فعالیت‌های خود توجه دارند، باید دقت داشته باشند که اثرات فعالیت‌های سازمان بر محیط زیست چگونه است و به این ترتیب بطور فرآیندهای بر اثرات فعالیت‌ها، محصولات و خدمات خود بر محیط زیست توجه کنند و سعی نمایند با تدوین خط‌مشی، اهداف و برنامه‌های زیست‌محیطی، این اثرات را به درستی مدیریت نمایند. با وجود آن که سازمان‌ها تحت تأثیر قوانین و مقررات و بازرسی‌ها و ممیزی‌های زیست‌محیطی فعالیت می‌کنند، ولی اغلب مدیران سازمان‌ها به این نکته واقف هستند که داشتن یک سیستم مدیریت که ابعاد زیست‌محیطی عملکرد سازمان را مدیریت کند، بسیار

مؤثرتر از فقط اجرای قوانین است. بدین لحاظ، سازمان می تواند در قالب یک سیستم مدیریت فراگیر بر ابعاد زیست محیطی فعالیت های خود تسلط داشته باشد.

اغلب فعالیت های سازمان ها چه در داخل واحدهای ستادی باشند یا در واحدهای صف و یا در خارج از سازمان، دارای اثراتی بر منابع انسانی می باشند و سازمان ها اغلب پس از ایجاد اثرات و پیامدهای نامناسب، اقدام به رفع مشکل با صرف هزینه می نمایند. به این ترتیب در صورتی که یک سیستم مدیریت مناسب برای کنترل خطرات و اثرات منفی آن ها بر ایمنی و بهداشت سازمان ها وجود داشته باشد، اغلب اقدامات به صورت اقدامات پیشگیرانه خواهند بود، و به این صورت از ایجاد هزینه های اضافی یا زیان های انسانی و محیطی کاسته می شود. این استاندارد به گونه ای طرح ریزی شده است که بتواند نیازهای ایمنی و بهداشتی و ساختار سیستمی آن را تشریح و الزامات مربوط را برای سازمان تعیین کند، به این ترتیب در قالب سیستم مدیریت فراگیر، ملاحظات ایمنی و بهداشتی نیز مورد توجه ویژه قرار می گیرد.

این استاندارد در قالب یک سیستم مدیریت فراگیر، علاوه بر اینکه طرح ریزی سازمان را از مأموریت تا فرآیندهای آن تحت پوشش قرار می دهد، ابعاد اقتصادی و مالی، رقابتی، نظم و انضباط، مدیریت کیفیت، زیست محیطی، ایمنی و بهداشتی را نیز به صورت سیستم مدیریت و اجزای قابل سازماندهی برای آن در نظر می گیرد.

هدف استاندارد سیستم مدیریت فراگیر

هدف از تدوین این استاندارد، تعیین الزامات^۸ یک سیستم مدیریت فراگیر برای سازمان هایی است که می خواهند علاوه بر ایجاد زیر ساخت های مناسب برای سیستم مدیریت فراگیر، ابعاد کیفیت، ایمنی و بهداشت، زیست محیطی و آراستگی را پوشش داده و در سازمان خود مستقر نمایند. چنانچه این استاندارد در سازمان ها اجرا شود موارد زیر تحقق می یابند:

- الف- ساختار و سازماندهی صحیح و قوی بوجود می آید
 - ب- کلیه ابعاد عملکرد سازمان ها در قالب سیستم، طرح ریزی و اجرا می شود
 - پ- سازمان ها با مأموریت معین تشکیل می شوند و در قالب مأموریت معین فعالیت می نمایند
 - ت- توانایی سازمان برای ارائه محصول (کالا/خدمات) مطابق با نیازهای مشتری بیرونی و توانایی فرآیندهای آن برای ارائه محصول مناسب اثبات می گردد
 - ث- سازمان از طریق بکارگیری نگرش فرآیندی و سیستمی و در قالب چرخه (PDCA) امکان بهبود مستمر را فراهم می نماید
 - ج- انطباق با الزامات یک سیستم مدیریت فراگیر از طریق دریافت گواهینامه معتبر از شخص ثالث اثبات می گردد
 - چ- تعیین و تحقق شرایط اقتصادی مناسب برای سازمان در عملکرد سالیانه سازمان قابل مشاهده می شود
 - ح- اثرات منفی بر عملکرد سازمان که منجر به اتلاف منابع سازمان و سرمایه های مالی آن می شود حذف و کاهش می یابند
 - خ- زیر ساخت های مناسب که تحقق مأموریت سازمان را تسهیل می نماید، ایجاد می شوند
 - د- از تعادل بین ریسک و بازدهی در سازمان به گونه ای که بهترین اثرات اقتصادی تحقق یابد، اطمینان حاصل می شود.
- سازمان برای اجرای این استاندارد و هر یک از بخش های آن می بایست از مدل ها و فنون مناسب استفاده نماید.

دامنه کاربرد استاندارد

این استاندارد کاملاً عمومی است و برای کلیه سازمان ها صرفنظر از نوع و اندازه، اعم از تولیدی و خدماتی کاربرد دارد. این استاندارد به گونه ای طرح ریزی و تدوین شده است که اغلب الزامات آن برای کلیه سازمان ها می تواند مورد استفاده قرار گیرد، در موارد خاص که برخی از الزامات این استاندارد برای سازمان و نوع فعالیت آن مناسب نباشد، دلایل عدم کاربرد آن باید در نظامنامه ذکر شود. این موارد فقط می تواند شامل بندهای ۴-۲-۵، ۴-۵، ۸-۹-۵، ۲-۱-۹-۵، ۷-۹-۵، ۷-۶، ۸-۶ باشد.

اجرای این استاندارد می تواند منجر به درخواست برای ممیزی و صدور گواهینامه تأیید سیستم مدیریت فراگیر گردد.

یادآوری - هرگاه سازمانی بخواهد برخی از بند های این استاندارد را استثنا نماید، دلایل مورد ارائه باید قابل قبول باشند و شرایط سازمان و ساختار این استاندارد را تحت تأثیر منفی قرار ندهد.

محتوای استاندارد و الزامات:

استاندارد "سیستم مدیریت فراگیر" براساس الگوی PDCA طراحی گردیده است و متن الزامات آن شامل ۴ بخش و هر کدام زیر بخش هایی است که به شرح زیر می باشد:

۱- طرح ریزی و سازماندهی

- کلیات
- طرح ریزی سازمان
- مسئولیت مدیریت
- سازماندهی فرآیندی
- ساختار سازمانی
- سازماندهی مستندات
- استاندارد سازی
- الزامات قانونی و مقرراتی و سایر الزامات درون سازمانی

۲- اجرا و عملیات

- کلیات
- زیر ساخت ها و محیط
- آراستگی محیط کار
- مدیریت منابع انسانی
- آموزش، آگاهی، شایستگی، فرهنگ
- مشاوره، مشارکت، ارتباطات، اطلاع رسانی
- آمادگی و واکنش در شرایط اضطراری
- فروش و مشتری
- خرید
- پدید آوری محصول

۳- کنترل ها

- کلیات
- بازرسی
- ممیزی داخلی
- ارزیابی عملکرد
- کنترل عملیات
- پایش و اندازه گیری
- کنترل تجهیزات پایش و اندازه گیری
- شناسایی و قابلیت ردیابی
- ارزیابی انطباق

۴- بهبود

- کلیات
- عدم انطباق
- اصلاح
- اقدام اصلاحی
- اقدام پیشگیرانه
- رضایت مشتری
- تحلیل داده ها
- بازنگری مدیریت

- جزئیات بیشتر در خصوص استاندارد و نیز متن کامل این استاندارد از طریق مولف قابل تهیه می باشد.

نتیجه گیری:

سازمان های ایرانی، اعم از آنکه تولید، صنعتی باشند یا خدماتی و اینکه دارای مالکیت خصوصی باشند یا دولتی، برای موفقیت در امور جاری سازمان و نیز حضور فعال و موفق در عرصه های رقابت، نیازمند ساختارهای سیستمی و مدیریتی مناسب می باشند. به همین دلیل با جستجو و شناسایی الگوها و مدل های مرتبط با هر موضوع، سعی در تامین آن می کنند. اینکه هر موضوع دارای چه مدل، استاندارد یا مرجع مناسب می باشد یکی از دغدغه های همیشگی مدیران و مسئولین سازمان های است و تجربیات سال های گذشته نشان داده است که اغلب این الگوها در مرحله اجرا توسط سازمان ها، شرایط چندان مناسبی را فراهم ننموده اند که خود دارای ۲ عامل مهم و مرتبط با یکدیگر است:

۱- عدم اجرای صحیح آن ها در سازمان ها

۲- برخی تفاوت ها و اشکالات عمده در متن این الگوها که با نیازهای واقعی و شرایط عمومی و اختصاصی سازمان های ایرانی و نیز پیش نیازهای مورد نیاز برای آن های متناسب نمی باشد.

به این ترتیب مولف استاندارد "سیستم مدیریت فراگیر" با استفاده از تجربیات اجرایی و عملیاتی خود از سازمان های مختلف تولیدی و خدماتی و سال ها تجربه تحقیق، مشاوره و آموزش جهت اجرای الگوها و مدل های مرتبط با سیستم های مدیریت در ایران، و نیز با استفاده از حداقل ۱۰ مرجع رسمی بین المللی اقدام به تدوین استاندارد نمود که با طی مراحل ثبت ملی، بررسی های کارشناسی و اصلاح و ارتقاء آن، اکنون تبدیل به یک الگوی بسیار مناسب، زیرساختی و فراگیر برای شرکت های ایرانی شده است.

به یاری پرورگار یکتا، در آینده نزدیک شاهد اجرای بسیار گسترده این استاندارد در شرکت های ایرانی خواهیم بود که نقش مهمی در ارتقاء بهره وری سازمانی و ملی در کشور عزیزمان ایران خواهد داشت.

اطلاعات، منابع و مراجع به کار رفته در استاندارد:

استاندارد سیستم مدیریت فراگیر از ۲ گروه مراجع مهم زیر استفاده نموده است:

- ۱- تجربیات کسب شده از مدیریت بر سازمان های خدماتی و تولیدی در ایران و نیز تجربیات کسب شده از اجرای استانداردهای مدیریتی و مدل ها و الگوهای مرتبط با آن ها که از اواسط دهه ۶۰ هجری شمسی تا کنون به صورت گنجینه بسیار گرانبهائی می باشد.
- ۲- مدل ها، استانداردها و کتاب های مرجع که مهم ترین آن ها عبارتند از:
 - استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱ سال ۱۳۸۸ - سیستم های مدیریت کیفیت - الزامات
 - استاندارد ایران ۱۸۰۰۱ : سال ۱۳۸۷ - سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه ای - الزامات
 - کتاب : ساماندهی محیط کار و منزل براساس سیستم 5S - تالیف ناصر صادقی فرد از انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۷
- ISO 14001:2004 , Environmental Management Systems – Requirements
- AS/NZS 4581:1999, Integrated Management System – Requirements
- European Foundation for Quality Management (EFQM):2010
- PAS 99 – Requirements for Integrated Management System:2006

ناصر صادقی فرد

مؤلف و دبیر تدوین استاندارد سیستم مدیریت فراگیر