



مروری بر استاندارد ISO10015:1999

(حامد فرجی)

۱. مقدمه

با توجه به تغییرات توازن قدرت در دنیا به صورتی که تقسیم بندی از قدرت های نظامی به قدرت مالی و در حال حاضر به اطلاعات تغییر یافته است باید توجه داشت که استفاده مناسب از دانش و ایجاد دانش در حال حاضر یکی از معضلات سازمانهای فعلی کشور ما می باشد

در سالهای آغازین قرن بیست و یکم توجه به این نکته ضروری است که قرن بیستم میلادی ، شاهد رشد شتابنده تکنولوژی و فرآتر از آن شتاب فرآینده علوم و معارف اطلاعات بشر است . گفته می شود که علوم و معارف بشری در هر ۱۰ سال دو برابر می شود و البته این زمان در رشته های گوناگون متفاوت است ، به گونه ای که در رشته برق هر ۵سال ، در رشته الکترونیک ۳سال و در رشته کامپیوتر یک سال برآورد شده است . در چنین شرایطی و در فضای کاملاً رقابتی و در محیط پر تلاطم که حیات سازمانها در معرض خطر است ، مدیران دیگر نمی توانند با تکیه بر دانش و اطلاعات و توانایی خود را بپیمایند و در عوض با در اختیار قرار گرفتن کارکنان با دانش ، آگاه ، ماهر ، تحول آفرین و خلاق از یکسو و توانمند ساختن فرآیند آموزش از سوی دیگر تلاش در پیشی جستن از رقیبان داشته باشند. با توجه به تحولات چشم گیر در عرصه علم و تکنولوژی، سازمان های مایل به ماندگاری و رقابت را با چالش‌های نوینی روبرو ساخته است. توسعه سازمانی از طریق توسعه منابع انسانی و ارتقاء بهره وری نیروی کار، از جمله مهمترین استراتژی ها و چالش های پیش روی مدیران ارشد سازمان ها است و دستیابی به این مهم به طرق گوناگون میسر می گردد.

در این راستا آموزش و ارتقای سطح دانش، نگرش و توانمندی های پرسنل امری زیر بنایی و اجتناب ناپذیر است. تصور توسعه منابع انسانی در بدنه سازمان و در نتیجه تحول سازمانی بدون تحقق توسعه در سطوح مختلف کارکنان و بویژه لایه های مدیریتی منتفی است. فرآیند ارتقاء توانمندی کارکنان سازمان می بایست متناسب با ماهیت سازمان و در راستای استراتژی ها و اهداف آن باشد و در این راستا "آموزش" نقش اساسی بر عهده دارد. برای تحقق سطح مطلوب هدفمندی و جهت داری آموزش، وجود یک برنامه آموزشی جامع و متناسب ضروری است.

در این راستا سازمان جهانی ISO اقدام به تهیه استاندارد هایی در این زمینه از جمله استاندارد ISO10015,IWA2پرداخته است . باید توجه داشت استاندارد IWA2ویژه سازمانهای آموزش دهنده جهت ارائه خدمات آموزشی مانند سازمان آموزش فنی و حرفه ای بوده و استاندارد ISO10015 ویژه کلیه سازمانها جهت ایجاد نظامی برای نیاز سنجی ، برنامه ریزی ، اجرا و پیگیری اثربخشی آموزش برای پرسنل داخلی می باشد.

۲-ISO10015چیست؟

اصول مدیریت کیفیت که مبنای استانداردهای سری ISO 9000 (و همچنین استانداردهای سری ISO 10000 به عنوان بخشی از آن مجموعه) می‌باشد بر اهمیت مدیریت منابع انسانی و نیاز به آموزش مناسب تأکید دارد. بر مبنای این اصول مشتریان احتمالاً به هر دو جنبه، یعنی میزان تعهد سازمان به منابع انسانی خود و همچنین توانایی سازمان برای نشان‌دادن راهبرد مورد استفاده برای بهبود شایستگی کارکنان خود، توجه دارند و به آن‌ها ارج می‌نهند.

کارکنان در تمامی سطوح بایستی آموزش ببینند به گونه‌ای که تعهد سازمان در عرضه محصولات با کیفیت لازم و در یک بازار به سرعت در حال تغییر که در آن خواسته‌ها و انتظارات مشتریان دائماً افزایش می‌یابد، برآورده گردد.

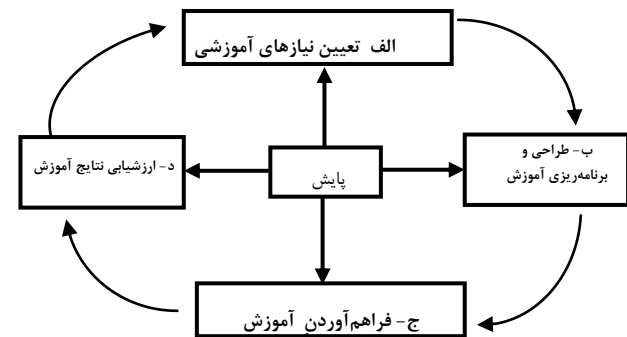
این استاندارد راهنمایی‌هایی را جهت یاری رساندن به سازمان و کارکنان آن هنگام پرداختن به مسایل آموزشی ارائه می‌دهد. اهداف سازمان در زمینه بهبود مداوم، از جمله در رابطه با عملکرد کارکنان آن، ممکن است تحت تأثیر عوامل متعدد داخلی و بیرونی از قبیل تغییرات بازار، فنآوری. نوآوری و خواسته‌ها و یا الزامات مشتریان و سایر طرف‌های ذینفع قرار گیرد. این گونه تغییرات سازمان را ملزم می‌سازد تا نیازهای مرتبط به شایستگی در سازمان خود را موردتحلیل

قرار دهد

نقش این استاندارد فراهم آوردن راهنمایی جهت یاری رساندن به سازمان‌ها جهت شناسایی و تحلیل نیازهای آموزشی، طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی، ارائه آموزش، ارزشیابی نتایج آموزش و پایش و بهبود فرآیند آموزش به منظور دستیابی به اهداف آن می‌باشد.

۳-مراحل پیاده سازی استاندارد ISO10015

به طور کلی بر اساس استاندارد ISO10015 یک فرآیند ۴ مرحله ای به شرح نمودار چرخه آموزش به شرح ذیل می باشد



۳-۱ تعیین نیاز های آموزشی

از اصلی ترین گام های برنامه ریزی آموزشها، شناخت سیستماتیک و علمی "نیازهای آموزشی کارکنان" است. نیازهای آموزشی در واقع مجموعه ای از دانش و اطلاعات به روز است که شاغل یک شغل برای انجام بهینه وظایف خود بایستی دارا باشد. بدیهی است بدون تعیین و تعریف این نیازها سیستم آموزش ، بازدهی لازم را دارا نبوده و انگیزه کافی برای مشارکت کارکنان در دوره ها را فراهم نخواهد ساخت.

میلیارد دلار فروش شرکتی پایدار بود .

۵ سال ولش ۱۱۸ هزار نفررا از فهرست حقوق بگیران حذف کرد به طوری که به جک نوترونی معروف شده بود یعنی کسی که همچون ممب نوترونی افراد را حذف می کند ولی ساختمانها را حفظ می کند اما در همان حال ولش میلیون ها دلار روی حرفه های غیر تولیدی مانند دفاتر مرکزی شرکت و یا گسترش مرکز توسعه مدیریت سرمایه گذاری می کرد . گر چه در آن سالها در زمینه مدیریت شرکت جنرال الکتریک همچنان می درخشید اما به شرکت از طرف منتقدان مورد انتقاد قرار می گرفت . وهمیشه پاسخ منتقدان را این چنین بیان می کرد:

" کسب و کار در حقیقت یکسری جریانهای ضد و نقیض و یا به اصطلاح پارادوکس است . از یک طرف میلیونها دلار هزینه برای ساختمانهایی می شود که هیچ چیزی تولید نمی کنند و از طرف دیگر کارخانجات تولیدی غیر قابل رقابت را تعطیل می کنند . این دو کار بابودن یک رقیب در سطح جهانی سازگاری داشت .

جنرال الکتریک نمی توانست بهترین ها را استخدام کند و نگاه دارد در حالی که کم هزینه ترین تولید کننده کالا و خدمات بود و در شرایطی که پائین ترین هزینه دستمزد را داشت نمی توانست بالاترین حقوق ها را پرداخت کند . جنرال الکتریک مجبور به داشتن بهترین افراد دنیا بود در نتیجه باید بهترین دستمزد را به آنها می داد . شرکت نمی توانست با افرادی که به آنها نیاز نداشت کار کند و همچنان مؤثر باقی بماند . نمونه دیگر پارادوکس های کسب و کار این است که از یک طرف باید برنامه های دراز مدت ، مدیریت شود و از سوی دیگر در کوتاه مدت بهره و سود مطلوب بدست آورد . بعضی شرکت ها هزینه های خود را به بهای آینده به سختی تامین میکنند . حال آنکه دیگران به آینده امیدوارند اما هیچ چیزی در کوتاه مدت کسب نمیکند . ما تشخیص دادیم که واقعیت جایی میان این دو است . سومین پارادوکس کسب و کار این است که گر چه ملاهمت در جریان فعالیت ضروری است ولی برای وصول به ملاهمت و آرامش نیاز به سر سختی است . تصمیم گیری های سرسختانه در مورد افراد و برنامه ریزی ها پیش نیاز بدست آوردن حق بحث در مورد ارزش های ساده و ملایم است . این موارد فقط در فرهنگ مبتنی بر اجرا معنا و تحقیق می یابد . "

می دانیم این پارادوکس ها به ولش کمک کرد تا چهره جنرال الکتریک را عوض کند و او توانست عناوین رئیس سر سخت و مدیر نوترونی را تبدیل به نشانه های عظمت خود کند . در حالی که منتقدان و مخالفان وی از طرح این اصطلاحات قصد تمسخر و تخریب شخصیت او را داشتند .

ادامه دارد.....(شماره بعد)

بیل گیتس (Bill Gates) می گوید:

ثروتمند ترین مرد دنیا مالک چیزهای ملموس نیست. نه زمین دارد، نه طلا، نه نفت، نه کارخانه، نه فعالیت صنعتی دیگر و نه ارتش و نه سپاهی.
این نخستین بار در تاریخ بشر است که ثروتمند ترین مرد دنیا فقط دانش دارد و بس.

شرکت فرآیند بهبود پارسیان

ارائه خدمات مشاوره ای در بیش از ۲۰۰سازمان و ارائه

آموزش با بیش از ۲۰۰۰ساعت آموزشی در زمینه های:

۱. سیستم مدیریت کیفیت ISO9001:2000
۲. سیستم مدیریت محیط زیست ISO14001:2004
۳. سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه ای OHSAS18001:2007
۴. سیستم مدیریت کیفیت (صنعت نفت ، گاز ، پتروشیمی) ISO/TS29001:2003
۵. سیستم مدیریت امنیت اطلاعات ISO27001:2005
۶. سیستم مدیریت کیفیت (صنعت خودرو) ISO/TS16949:2002
۷. سیستم مدیریت کیفیت(تجهیزات پزشکی) ISO13485:2003
۸. سیستم مدیریت آموزش ISO10015:1999 و IWA2
۹. سیستم مدیریت مالی RF9000
۱۰. حسابداری صنعتی
۱۱. مدل تعالی سازمان EFQM
۱۲. سیستم مدیریت اطلاعات MIS
۱۳. سیستم ایمنی ، سلامت و محیط زیست HSE
۱۴. سیستم مدیریت استراتژیک
۱۵. سیستم مدیریت بازار
۱۶. CE MARK
۱۷. سیستم مدیریت پروژه و کنترل پروژه
۱۸. مشاوره پیاده سازی ابزار های کیفیت (۶σ, SPC, MSA, FMEA, CIP, COQ,.....)
۱۹. سیستم مدیریت منابع انسانی
۲۰. سیستم نظام انگیزشی (پاداش و تنبیه بر اساس عملکرد پرسنل)
۲۱. چرخه بهره وری
۲۲. عرضه یابی
۲۳. استاندارد فنی محصول
۲۴. گواهی فنی و
۲۵. و ارائه آموزش

آدرس:تهران- میدان آریا شهر-برج گلدیس-واحد

۷۰۴

تلفکس:۰۷۰۸۸۰۴۴۲-۴۴۲۳۴۳۲۲

۴۴۲۸۸۱۶۴-۴۴۲۸۸۹۳۸

آدرس: قم-بلوار صدوقی-خیابان فجر-پلاک۱۸

ساختمان بهار ۱-واحد۸

نشریه داخلی فرایند بهبود

شماره پنجم

شماره پنجم

و در عین حال به تولید کننده جهانی کالا و عرضه کننده خدمات با کیفیت تبدیل شوند .

معروف است که وقتی مدیر عامل شد استراتژیِ خود را با رسم ۳ دایره آغاز کرد و برای هر یک از دایره ها یک عنوان انتخاب کرد که عبارت بودند از دایره خدمات , دایره تکنولوژی و دایره هسته صنعتی .

پس از رسم دایره ها به مشاوره و رایزنی با دیگران در زمینه بهسازی و توسعه شرکت پرداخته . در مورد اهمیت و ضرورت بخشها و اجزا و عوامل مختلف تبادل نظر کرد . در جریان این تبادل نظر ها اسامی بخشها و اجزائی از شرکت را داخل دایره ها و بخشها و اجزائی را بیرون از دایره ها نوشته . موارد خارج از دایره ها متشکل از بخشها و عواملی بودند که در حاشیه فعالیتهای شرکت قرار می گرفتند و اثر نا چیزی بر فعالیتهای اساسی شرکت را داشتند و باید محدود یا تعطیل می شدند . هر چند که ممکن بود در آینده اثری مثبت و مؤثر داشته باشند .

✽در اجرای اولین مرحله استراتژی خود و در همان سال اول جنرال الکتریک ۷۱ واحد تجاری را فروخت و چیزی معادل ۵۰۰ میلیون دلار به دست آورد . و اینها بخش محدودی از عملکرد وی تلقی می شوند اما عملکردی که هدف دارند این عملکرد به شرکت به منظور سرمایه گذاری مجدد و تثبیت کسب و کار با پتانسیل کار آمد تر کمک کرد . فروش ۷۱ واحد تجاری باعث ایجاد نوعی رشد پیوسته در آمد ها گردید . این همان چیزی است که انتظار می رفت برای راه اندازی جنرال الکتریک انجام دهد زیرا معتقد بود وظیفه مدیر عامل تولید پول برای شرکت و مدیریت بر درآمد نیست بلکه وظیفه اش مدیریت بر کسب و کار و فرایند های مربوط به آن است . خو شیخثانه رهبری جنرال الکتریک نیز با ولش در این مورد هم عقیده بود .

در آغاز مدیریت وی بر جنرال الکتریک بروکراسی رسمی و سنگینی بر شرکت حاکم بود . البته این وضعیت نه تنها در شرکت جنرال الکتریک بلکه در اغلب صنایع آمریکا جاری بود . و به هنگامی که به عنوان مدیر عامل جنرال الکتریک انتخاب شد ۲۵۰۰۰ مدیر در یک ساختار سلسله مراتبی که باعث ایجاد شکاف عمیقی بین کارخانه و دفتر مدیر عامل شده بودند بر جنرال الکتریک حکومت می کردند.وی نسبت به فرهنگ بروکراسی حاکم بر جنرال الکتریک که در زیر رضایت ظاهری و سطحی مدیران آن موجی از بی اعتمادی و بی رحمی را مشاهده می کرد به شدت متاثر و متنفر بود . همچنین از حس نقطه گرایی مدیران شرکت همچون مدیران عضو انجمن الفان بیزار بود.

انجمن الفان باشگاه مدیران داخلی شرکت بود که به عنوان گروهی شبکه ای و سنتی فعالیت می کردند . به اعضای انجمن اعلام کرد که جنرال الکتریک نوین سریعاً در حال حرکت به پیش است ولی انجمن آنان نهادی است که روالی قدیمی و کهن را ادامه می دهد در حالی که جنرال الکتریک نیاز به ایده ها و روشها نوین دارد .

خوشبختانه اعضای انجمن متحورانه برای ایجاد تغییر در شرکت با وی همکاری کردند . امروزه انجمن انحصاری پیشین مدیران شرکت به لشکری داوطلب متشکل از ۴۲۰۰۰ نفر عضو در سطوح مختلف از کارگران کارخانه گرفته تا مدیران عالی رتبه تبدیل شده است که برنامه های جنرال الکتریک را حمایت می کنند .

سال ۱۹۸۰ اقتصاد آمریکا به علت تورم و افزایش بهای انرژی در حال پسروی بود . ژاپنی ها با بهره گیری از ین ارزان و تکنولوژی مناسب در حال افزایش صادرات بودند . صادرات آنان طیف وسیعی از کسب و کار های با نفوذ آمریکائی از خودرو گرفته تا مصرف لوازم خانگی را در بر گرفت . در همین حال یعنی سال ۱۹۸۰ مدیریت ولش در جنرال الکتریک آغاز شد .

ولش دریافت که باید در استراتژی و عمل سریعتر و متحورانه تر عمل کرد و همین کار را هم کرد به همین دلیل حتی در چنین شرایطی شرکت جنرال الکتریک با بیش از ۵/۱ میلیارد دلار درآمد خالص و ۲۵

نشریه داخلی فرایند بهبود

شماره پنجم

شماره پنجم

بررسی نیازهای آموزشی، محور و مسیری را نشان می دهد که یک سازمان باید جهت ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنانش سرمایه گذاری کند. بعضی از نیازهای آموزشی کاملاً روشن و واضح هستند.

از نظر راجرز کافمن با توجه به موارد کاربرد نیازسنجی، از شش نوع نیازسنجی نام می برد که عبارتند از:

- نیازسنجی آلفا
- نیازسنجی بتا
- نیازسنجی گاما
- نیازسنجی دلتا.
- نیازسنجی اپسیلون
- نیازسنجی زتا

برای سازماندهی و اجرای فعالیتهای نیازسنجی در برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، الگوهای متعددی معرفی شد که هر یک از آنها دارای نقاط ضعف و قدرت ویژه ای است. با این همه الگوی عمده و مطرح در این زمینه عبارتند از:
۱) الگوی روملر، ۲) الگوی روست، و ۳) الگوی فورד

برای پیروی از الگو های نیاز سنجی آموزشی فنون متعددی تدوین شده است و در دسترس قرار دارد که برخی از فنون که از کاربرد بیشتری در آموزش ضمن خدمت کارکنان برخوردارند، به شرح ذیل می باشد:

۱)فن دلفی، ۲) فن فیش باول، ۳) فن تل استار، ۴) فن رویداد مهم، ۵) فن تجزیه و تحلیل خطا، و ۶) فن تجزیه و تحلیل شغل.۷).....

۳-۲ طراحی و برنامه ریزی آموزشی

این مرحله مبنایی برای مشخصات مربوط به طرح آموزش را فرآهم می آورد به گونه ای که :

الف)سازمان می باید اقدام به شناسایی محدودیتهای آموزشی خود نماید . این محدودیت ها می تواند شامل ملاحظات مالی ، الزامات مربوط به زمان و زمانبندی ، قابلیت دسترسی ، انگیزش و توانایی افراد آموزش گیرنده و آموزش دهنده و غیره باشد.

ب)سازمان می بایست با توجه به امکانات موجود و محدودیت ها اقدام به شناسایی روشهای آموزش بالقوه جهت تامین نیاز های آموزش نماید روشهای آموزش می تواند موارد ذیل را شامل شود:

دوره در داخل یا خارج سازمان ، خود آموزی ، شاگرد و استادی ، میزگرد ، شبیه سازی شده ، سمعی و بصری و

ج)مشخص کردن مشخصات مربوط به طرح آموزش به گونه ای که درک روشنی از نیاز های سازمان ، اهداف سازمانی ، آموزش گیرندگان و و در نتیجه این آموزش توانایی دستیابی به چه چیز را خواهد داشت ، فرآهم می کند.

د)بررسی جدی آموزش دهندگان (داخلی / خارجی) قبل از انتخاب ، می بایست صورت پذیرد.لازم بذکر است این بررسی می بایست مبتنی بر مشخصات مربوط به طرح آموزش و محدودیت های شناسایی شده باشد.

۳-۳ فرآهم آوری آموزش

مجری آموزش وظیفه ارائه و اجرای مشخصات طرح آموزشی را به عهده دارد و سازمان می بایست از مجری آموزش در جهت پایش کار پشتیبانی نماید.لازم به توضیح است که موفقیت دوره آموزش متاثر از میزان اثربخشی تعامل بین سازمان و مجری آموزش و آموزش گیرندگان است.

الف) پشتیبانی قبل از آموزش

شماره پنجم

نشریه داخلی فرایند بهبود

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

شماره پنجم

گذری بر عملکرد جک ولش

صفحه ۲ از ۱۲ (موفق ترین مدیر هزاره دوم) (مریم رضایی)

شرح عملکرد افراد موفق در کسب و کار و مدیرانی که از شرکتهای کوچک و گاه در حال ورشکستگی ، شرکتهای بزرگ و قدرتمند جهانی ساخته اند ،

ایده ها و دیدگاههای مؤثری در اختیار ما می گذارد.

رفتار سازمانی و شیوه برنامه ریزی آنان الگوی مناسب و مفیدی برای مدیران است تا با بهره گیری از تجربیات مدیران موفق و صاحب نام بتوانند در اجرای وظائف و ماموئیت خود موفق شوند.

در این مقاله با جک ولش و روش کار و عملکرد وی در تبدیل شرکت جنرال الکتریک به یک شرکت عظیم در حال پیشرفت آشنا می شوید. جک ولش از سال ۱۹۶۰ همکاری خود را با شرکت جنرال الکتریک آغاز کرد و در سالیهای ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۱ به مدت بیش از ۲۰ سال مدیر عامل شرکت آمریکائی جنرال الکتریک بود .

شرح حال و عملکرد ولش دیدگاههای نوین در مدیریت و رهبری شرکت به مدیران می دهد . بیابید با ولش و نقشی که در متحول کردن جنرال الکتریک داشته است و روشهای برخورد وی به عنوان مدیر عامل با پیچیده ترین مسائل شرکت آشنا شوید . به ویژه بررسی عملکرد ولش می آموزد که چگونه میتوان روش مناسبی را برای طراحی فعالیتهای شرکت انتخاب کرد و به کار بست ولش روش ۶ سیگما را جایگزین روش های پیشین تولید و ارائه خدمات کرد که در این مقاله با عملکرد وی در جایگزینی آشنا می شوید . در واقع روش ۶ سیگما روشی است که فرایند تولید تا وصول به محصول نهائی با کیفیت مورد انتظار با ۶ سیگما بهترین تعقیب می شود . بهترین محصول با بهترین مواد اولیه و بهترین نیروی کار در بهترین مکان و بهترین زمان برای بهترین هدف . با این روش میزان خطا در تولید و ارائه خدمات به حداقل ممکن می رسد .

نظر گاه ولش در مدیریت کسب و کار بر اهمیت نیروی انسانی نقش ابنتکار و خلاقیت و ارزش تجربیات مثبت در جریان کار تاکید دارد . عملکرد استثنائی و حرفهای ولش نشان می دهد که وی تا چه اندازه برای به اشتراک گذاردن افکارش با دیگران اهمیت قائل بود و از نظر مشورتی دیگران بهره برده است . راز بزرگ موفقیت ولش در ۲۰ سال مدیریت بر شرکت بزرگ جنرال الکتریک در اعتماد به نیروی انسانی ، بکار گیری خلاقیت و استفاده از تجربیات دیگران و مشاوره دائم با آنان است .

ولش روحیه ای کار آفرین و ضد بروکراسی دارد . وی در تفکر و تصمیم گیری بسیار سریع عمل می کند .وی با این توانائی ها توانست شرکتی عظیم و چند میلیارد دلاری پدید آورد . به گمان ولش ایجاد چنین شرکتی با تکیه بر نیروی انسانی کار آمد صورت گرفته است . او در دوران مدیریت خود تمایل عجیبی داشت که افراد ، شایستگی های عظیم جنرال الکتریک را بسازند . او همیشه به دنبال شناسائی و کشف افراد بزرگ و کاری بود . ولش معتقد است که شرکتها برای کشف استعداد های نهفته شان باید بی حد و مرز عمل کنند . فکر محدود موجب ایده های محدود و ایده های محدود سازمانهای محدود و کوچک را ایجاد می کنند . ولش با حذف دیوارها و مرز هائی که بخش های عملیاتی و اداری جنرال الکتریک را از هم جدا می ساخت موفق شد خلاقیت کارکنانش را کشف کند و شرکت را با دید گاههای خلاقانه و نوین به جلو راند . از نظر وی کیفیت بدون کارائی بی ارزش است . بنابراین با جایگزینی روش ۶ سیگما به جای استراتژیهای شعار گونه کیفیت و مدیریت بر اجرای آن موفق به حل مسائل جنرال الکتریک گردید و به این ترتیب نتایج قابل سنجشی در زمینه افزایش کارائی شرکت ، کاهش نواقص و افزایش رضایت مشتریان بدست آورد.

به نظر ولش شرکت های موفق شرکتهائی هستند که در صنایع رشد یافته واقعی کنکاش و مشارکت می کنند و بر روی اول ودوم بودن درحرفه خود پا فشاری می نمایند . این شرکتها تلاش می کنند تا هزینه ها را کاهش دهند

توجیه مجری آموزش از طریق ارایه اطلاعات مناسب و توجیه آموزش‌گیرنده در مورد ماهیت آموزش و اهداف آموزشی و سازمانی جهت همسویی با آموزش گیرنده.

ب) پشتیبانی در حین آموزش

فراهم کردن ابزار، تجهیزات، مستندات، نرم‌افزار یا جا و مکان

مناسب برای آموزش‌دهنده و یا آموزش‌گیرنده بر اساس طرح

آموزشی تکمیل شده.

ج) پشتیبانی پس از پایان آموزش

دریافت اطلاعات بازخور از آموزش‌گیرنده، آموزش‌دهنده،مدیران و

کارکنان دخیل در فرآیند آموزش و در نهایت در یافت اطلاعات از

بازار هدف(مشتریان)

۳-۴ ارزشیابی نتایج آموزش

منظور از ارزشیابی، تأیید این امر است که اهداف سازمانی و اهداف آموزشی هردو برآورده شده‌اند، یعنی آموزش اثربخش بوده است.

در طی یک مدت زمان مشخص‌شده و پس از آن که آموزش‌گیرنده

آموزش را به اتمام رساند، مدیریت سازمان بایستی اطمینان حاصل

کند که ارزشیابی جهت تصدیق سطح شایستگیِ کسب‌شده، صورت

می‌گیرد. تا در صورت نیاز اقدام به ایجاد منابع جدید ، تغییر در

طرح دوره و یا بازنگری نیاز سنجی آموزش و … نماید. در این راستا

گزارش ارزشیابی بایستی حداقل موارد زیر را شامل باشد:

مشخصات مربوط به نیازهای آموزشی ، معیارهای ارزشیابی و

شرحی از منابع، روش‌ها و برنامه زمانبندی ارزشیابی ، تحلیل

داده‌های گردآوری شده و تفسیر نتایج ، بازنگری هزینه‌های

آموزشی، ونتیجه‌گیری‌ها و توصیه‌ها برای بهبود.

۳-۵ پایش

منظور اصلی از پایش، حصول اطمینان از این امر است که فرآیند

آموزش – به عنوان بخشی از سیستم کیفیت – همان گونه که لازم

است مدیریت شده و به اجرا در می‌آید، به طوری که شواهد عینی

در این مورد که این فرآیند در برآورده کردن الزامات آموزشی

سازمان اثربخش است، فراهم می‌شود. پایش شامل بازنگریِ تمامی

فرآیند آموزش در هر یک از چهار مرحله است

پایش بایستی توسط کارکنان دارای شایستگی و بر طبق روش‌های

اجرایی مدون سازمان انجام گیرد. در صورت امکان، این اشخاص

بایستی از حوزه کاری که مستقیماً در آن دخیل هستند مستقل

باشند. روش‌های پایش بایستی شامل مواردی از قبیل مشاوره،

مشاهده و گردآوری داده‌ها باشد. در مورد روش‌های پایش بایستی

در طی مرحله تعیین مشخصات مربوط به طرح آموزش ،

تصمیم‌گیری شود.

”هرگز در مسیر پیموده شده گام برندارید، زیرا این راه

تنها به همان جائی می رسد که دیگران رسیده اند.“

(گراهام بل)

CEجواز ورور به بازار های جدید

CEجواز ورور به بازار های جدید

CEجواز ورور به بازار های جدید

CEجواز ورور به بازار های جدید

صفحه: ۱۰ از ۱۲



CEجواز ورور به بازار های جدید

(فرزین برهان آزاد)

CEجواز ورور به بازار های جدید

CEجواز ورور به بازار های جدید

در آغاز قرن بیست و یکم جامعه بشری با تحولات شگفت آوری مواجه شد . از مهمترین این تحولات ، توجه عمیق کشورهای جهان به ویژه کشور های صنعتی به طرح های یکپارچگی و همگون سازی اقتصادی بوده است.

از این روی میان جمعی از کشورها ، با اعمال مقررات ، استانداردها و سیاستهای مشترک منطقه ای برای کالا های مورد مصرف در آنها با هدف یکپارچگی در اقتصاد و داد و ستد در بازار آنان چنین طرح هایی برقرار شد.

شاید بتوان یکی از بنیادی ترین و پرنقش ترین طرح های یکپارچگی اقتصادی را در اهداف جوامع اروپایی که در یکسان سازی حرکت آزادانه کالاها ،اشخاص ، خدمات و سرمایه ها در بین کشور های اروپایی شکل گرفته است دنبال نمود .

هدفی که بیش از ۴ دهه کشورهای اروپای غربی را به لزوم همفکری و همیاری و اتحاد اقتصادی و حتی سیاسی وا داشته است.جوامع اروپایی پس از پشت سر گذاشتن مشکلات و تنش هایی که فرآوری چنین هدفی در همگون سازی جهت حرکت آزادانه کالاها با کیفیت لازم صورت گرفت . الزامات اساسی را در چارچوب راهنماهایی موسوم به راهنماهای نگرشی جدید بکار گرفتند. بدین ترتیب محصولاتی که با الزامات اساسی مطرح شده در انطباق باشند به یک علامت CEمنقوش خواهند شد . علامت CEبه راحتی اجازه می دهد که محصول بدون در گیری با نهاد های ملی آزادانه در بازار اقتصادی اروپا به فروش برسد و اعضا ی نهاد های ملی را مطمئن سازد که الزامات اساسی راهنماهای مربوطه برآورد شده اند. برای بیشتر محصولات از قبیل بالابر ها (آسانسور)، وسائل برقی و الکترونیکی،ماشین سازی ، وسائل گاز سوز ، وسائل پزشکی ، اسباب بازی ها ، تجهیزات حفاظت شخصی ، محصولات ساختمانی و …..راهنماهایی تدوین شده است و الصاق علامت CE در مورد آنها ا لازم شده است.

زمینه CE در کشور

توجه به روند تحولات اخیر تجاری در نقاط مختلف جهانی و به ویژه در سطح اتحادیه اروپا ، امری حیاتی برای صنعت و اقتصاد کشور ما می باشد.طبق آمار منتشره از سوی اتحادیه اروپا بیش از ۲۰٪ از کالاهای تولیدی در سراسر جهان به اروپا سرازیر می گردد. سهم ایران در چنین بازار وسیعی بسیار ناچیز و پائین تر از بسیاری کشور های در حال توسعه که حتی توان رقابتی در بسیاری از کالاها را با کشور ما ندارند می باشد. در سالهای اخیر اغلب مدیران و صنعتگران کشور در پی ارتقاء سطح کیفی محصولات تولیدی در ایران و رقابت در بازار های جهانی بوده اند.بدین ترتیب باید با مطالعه دقیق و ایجاد آگاهی های لازم در میان جامعه صنعتی کشور ، نسبت به مقررات اعمال شده در اتحادیه اروپا پرداخت.

در حال حاضر کشور ما از پتانسیل بسیار بالایی جهت اخذ علامت CEدر حوزه های مختلف از جمله بالابر ها (آسانسور)، محصولات برقی ، ادوات گاز سوز ، وسائل پزشکی ، ماشین آلات ، و به دنبال آن ، صادرات به بازار های اروپایی برخوردار است.

نشریه داخلی فرایند بهبود

شماره پنجم

نقشCEدر صنعت

خوشبختانه درشرایط کنونی شاهدیم که سازمانها و تولید کنندگان فعال در صنعت به مرحله ای از بلوغ فکری رسیده اند که طراحی،تولید و نصب و خدمات پس ازفروش را به طورمناسب پوشش خواهند داد.همچنین تولیدات محصول با به کار گیری استانداردهای روز دنیا کیفیت مورد قبولی را به خود اختصاص داده است.بطوری که مصرف کنندگان داخلی با اطمینان خاطر از کیفیت وایمنی برخی محصولات تولید شده در داخل کشور استفاده می نمایند.از طرفی با توجه به توسعه صنعت در کشور و بالا رفتن حجم تولیدات شرکتهای تولید کننده از طرف دیگر و محدود بودن بازار مصرف کشور و نیاز صنعت به بازار های جدید بیش از هر زمانی احساس می گردد. بدین منظور می طلبد که با شناخت بازارهای جهانی ونیازمندی های مشتریان،در جهت جذب بازارهای وسیع خارجی ،تلاش فزاینده ای نمود.تا با بدست آوردن بازارهای همچون بازار اروپا و سایر بازارهایی که به علت تعامل با بازار اروپا نشان CE را از الزامات ورود محصولات به بازار مصرف خود قرار داده اند،میزان تولید نا خالص ملی و سود آوری فعالان در صنعت را افزایش داد.

علامت CE و مراحل دستیابی به آن

علامت CE نشان می دهد که یک محصول یا کالا را با توجه به ویژگی ها و نیازمندی هایی تولید می گرددکه توسط اتحادیه اروپا در چارچوب راهنمایی هایی (Directives) برای محصولات مختلف تدوین گردیده است. این علامت به عنوان یک مجوز صادرات کالا به بازار مشترک اروپا محسوب می شود.کلیه سازمانهای جهانی که به نوعی بخواهند با این بازار داد و ستد کالا داشته باشند،ملزم به اخذ این علامت از طریق رعایت استانداردها و قوانین مطرح شده هستند.مراحل دریافت

علامت CE در حالتهای کلی بصورت ذیل می باشد:

مرحله اول: انتخاب راهنمای مناسب

مرحله دوم: تعیین استانداردهای همگون شده

مرحله سوم: ارزیابی خطر و انتخاب مدول مناسب

مرحله چهارم: اعمال استانداردها و مقررات فنی

مرحله پنجم: گردآوری مستندات فنی

مرحله ششم: به کارگیری سیستم های کیفیت (EN-ISO9001)

مرحله هفتم: تهیه اظهارنامه مطابقت

مرحله هشتم:ارزیابی مطابقت

مرحله نهم: الصاق علامت CE

جهت دریافت علامت CE در کوتاهترین زمان و صرف هزینه کمتر و جلوگیری از تلف شدن منابع سازمان می توان از متخصصان و کارشناسان باتجربه در این زمینه بهره گرفت تا سازمان در خواست کننده علامت CE بتواند با اطمینان در این راستا حرکت نماید.

اعتبارات شرکت فرآیند بهبود پارسیان:

۱.رتبه سازمان برنامه ریزی کشور(مشاوره و آموزش)

۲.اعتبار سازمان نوسازی صنایع

۳.مجوز وزارت صنایع

۴.عضو انجمن تخصصی مشاور مدیریت

نشریه داخلی فرایند بهبود

شماره پنجم

بهره وری از شعار تا ضرورت!

فریما مقدم

به گزارش ایسنا:علی‌رغم اینکه میزان بارنگی در اروپا معادل ۱۵۰۰ میلی‌متر در سال است در مقایسه با میزان بارندگی در ایران که ۲۵۰ میلی‌متر است، ارقام نشان می‌دهد ایرانیان چندین برابر بیشتر از اروپاییان آب را هدر می‌دهند. به طوری که: هر ایرانی طی مدت استحمام خود شش برابر بیشتر از یک اروپایی آب مصرف می‌کند. در شستن ظروف هفت برابر و برای شستن دندان ۲۱ برابر آب هدر می‌دهند که این نشانگر استفاده نادرست از آب است.

حیات نو در ۱۱ تیر ۱۳۸۵ به نقل از رئیس شرکت آب و فاضلاب استان تهران:الگوی مصرف آب در سطح دنیا ۱۵۰ مترمکعب برای هر نفر است، در حالیکه این مقدار در ایران ۲۵۰ متر مکعب است، ضمناً سرانه آب برای هر نفر از سال ۲۰۱۰ از ۶ هزار متر مکعب در سال، به زیر ۵۰۰ متر مکعب خواهد رسید. آیا رفتار ما مصرف گراتر نیست؟

چند درصد از ما موقع پرینت گرفتن از یک صفحه‌ی متن معمولی، که کیفیت رنگ در آن اهمیت ندارد، پرینتر را روی کیفیت پایین تنظیم می‌کنیم تا جوهر بیش از حد مصرف نشود؟ روی کاتالوگ پرینترها توصیه شده است که بیش از ۳۰ صفحه در هر بار پرینت گرفته نشود. چند نفر از ما بعد از ۳۰ صفحه پرینت گرفتن، صبر می‌کنیم تا پرینتر خنک شود؟

به نظر شما چند نفر از خانواده‌های ایرانی تلویزیون خود را وقتی که تماشا نمی‌کنند، از حالت «استندبای» خارج کرده و با دکمه‌ی “power” خاموش می‌کنند؟ حتما می‌دانید وقتی که تلویزیون را فقط با دکمه‌ی کنترل خاموش کنید روی حالت استندبای قرار می‌گیرد و کاملا خاموش نمی‌شود و در نتیجه جریان برق در مدار آن برقرار می‌ماند و به عبارت دیگر به اندازه‌ی سی تا چهل درصد از برقی را که در حالت روشن مصرف می‌کرده، مصرف می‌کند و البته به همان اندازه هم استهلاک به بار می‌آورد.

ایران با داشتن حدود یک درصد از جمعیت جهان، حدود نه درصد از فرآورده‌های نفتی دنیا را مصرف می‌کند. در سالهای اخیر رشد مصرف انرژی در جهان سالانه یک تا دو درصد و در ایران پنج تا هشت درصد بوده است. به عبارت دیگر رشد مصرف انرژی در ایران بیش از پنج برابر متوسط رشد مصرف در جهان است و سالانه معادل ۱ تا ۱۳ میلیارد دلار یارانه انرژی پرداخت می‌شود. با توجه به روند رو به رشد مصرف داخلی انرژی، مطالعات نشان می دهد که در صورت ادامه این روند ، تا سال ۱۳۹۷ ایران به یک کشور وارد کننده فرآورده های نفتی تبدیل می شود . به طور کلی با احتساب هزینه‌ها، سالانه در حدود پنج میلیارد دلار انرژی به هدر می‌رود که این رقم از متوسط صادرات غیرنفتی سالانه کشور بیشتر است،

هر سال در پایان تعطیلات نوروز سبزه‌هایی را که در ابتدای سال تهیه دیده‌ایم دور می‌اندازیم. تا کنون محاسبه کرده‌اید چه مقدار حجم دور ریز این گندم‌هاست. جمعیت ایران: ۶۰ میلیون نفر، متوسط هر خانواده: ۵ نفر، بنابراین ۱۲ میلیون خانواده‌ی ایرانی، هر خانواده به طور متوسط ۲۵۰ گرم، سالانه ۳۰۰۰ تن گندم در روز ۱۳ فروردین دور ریز می‌شود. (تا سال قبل ما وارد کننده‌ی گندم بودیم و یکی از کشورهای صادرکننده‌ی گندم به ما عربستان بیابانی بود). با توجه به آمار، ۳۰٪ مواد غذایی در ایران ضایع می‌شود.

رئیس انجمن بهره‌وری ایران در گفت‌وگو با خبرگزاری فارس:

ایران به لحاظ نرخ بهره‌وری در بین ۲۰ کشور آسیایی در رتبه نوزدهم قرار دارد.شاخص بهره‌وری کل (TFP) در ایران طی سال‌های ۵۰ تا ۸۰ هیچ رشدی نداشته است.

چرا شرکت کاسیو می تواند یک ماشین حساب را ارزانتر از یک بسته ذرت بو داده شرکت کلاگ بفروشد ؟

آیا ذرت تا این اندازه از سیلیکون گرانتر است؟

چگونه در کمپانی تویوتا در ژاپن، متوسط توقف قطعه در کارخانه مونتاژ به ۳ ساعت رسیده و کل زمان مونتاژ کامل خودرو به ۱۶ ساعت کاهش یافته است؟

آیا زمان توقف قطعه در کارگاههای ما منطقی است؟

چگونه کمپانی انگلیسی BAE توانست در طول ۷ سال ارزش سهام خود را ۱۷ برابر کند؟

منحنی ارزش ویژه سازمان ما چگونه بوده است؟

چرا کمپانی افسانه ای GM در دهه ۱۹۸۰ بیش از ۳۰ میلیارد دلار زیان را تحمل کرد؟ و درحالیکه در دهه ۷۰ به لحاظ ارزش سهام سومین کمپانی آمریکا بود، در سال ۲۰۰۰ از فهرست ۲۵ کمپانی برتر آمریکا حذف شده است ؟

سازمان ما حائز چه رتبه ای است ؟

چرا شرکت پارس الکترونیک در دوره جنگ تحمیلی هر نیاز به تعمیر را در یک هفته انجام می داد و امروز از آن شرکت هیچ خبری نیست ؟

فردا ما در کجا هستیم ؟

فرصتی برای اندیشیدن

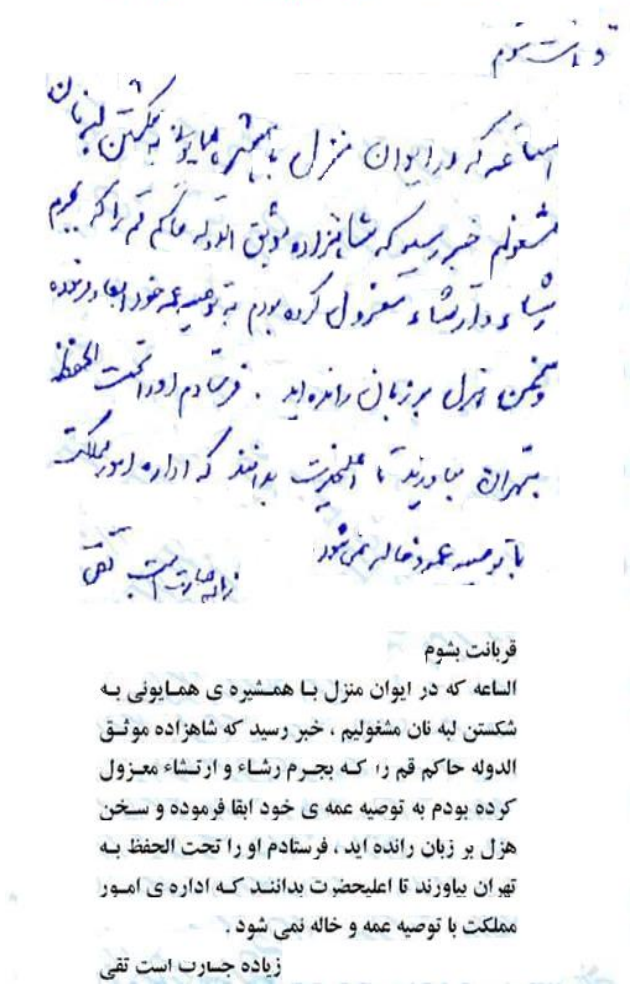
آیا محیط تاثیرگذار بر سازمان خود را می شناسیم؟

–آیا روندهای محیطی به سود سازمان ما هستند یا

برعکس؟

–اگر به WTO بپیوندیم

دست نوشته امیر کبیر به ناصرالدین شاه



قربانت بشوم

الساعه که در ایوان منزل با همشیره ی همایونی به شکستن لبه نان مشغولیم ، خبر رسید که شاهزاده موثق الدوله حاکم قم را که بجرم رشاء و ارتشاء معزول کرده بودم به توصیه عمه ی خود ابقا فرموده و سخن هزل بر زبان رانده اید ، فرستادم او را تحت الحفظ به تیه ان یاوزند تا اعلیحضرت بدانند که اداره ی امور مملکت با توصیه عمه و خاله نمی شود .

زیاده جبارت است تقی

نشریه داخلی فرایند بهبود

شماره پنجم

صفحه: ۴ از ۱۲

حقیقت این است که همان چیزهایی که شرکت ها را به بهترین تبدیل کرد و سبب کمالشان شد – مثل بهترین طراحی، بهترین ساخت و فروش وسیع سیستم های بزرگ – عامل شکستشان شد! زیرا تغییری در این عوامل ایجاد نگردید.

من می توانم نمونه های بسیاری را یکی پس از دیگری ارائه کنم و حقیقت این است که از میان ۱۰۰ شرکتی که بزرگترین در سطح جهان محسوب می شوند ۷۶ شرکت طی ۱۰ سال گذشته نتوانستند هزینه های سرمایه خود را تأمین کنند.

شما شاهد هستید که آنچه درشرایط دیروز کارا بود، به موفقیت دیروز منجر شد و موفقیت دیروز نیز این امکان را به ما می دهد که امروز هم تلاش کنیم. اما دنیای امروز اساساً با دنیای دیروز متفاوت است. اگر همچنان به شیوه گذشته عمل کنیم در دنیای امروز قطعاً با مشکل مواجه خواهیم شد. بی شک فردا نیز دنیای متفاوتی در پیش خواهد بود. اگر همچنان به شیوه های گذشته پایبند باشیم با توجه به تغییر دنیای فردا شکست قطعی است.

در اینجا به دومین حقیقت تلخ می رسم. من در طول زندگی دیگران را مسئول مشکلات می دانستم. هنگامی که امور بر وفق مراد نبودند – که این نیز بسیار اتفاق می افتد – شخص دیگری مقصر آن محسوب می شد. در نگاه من دیگران خطاکار بودند. این شیوه بسیار ساده، آسان و مؤثر بوده البته تا زمانی که دریافتم مشکل حقیقی سازمان خود من هستم. واقعیت آن است که نمی توانم انجام آن را شاهد باشم. بنابراین مشکل اصلی سازمان خود من هستم، دیگران مشکل و مسأله نیستند.

اوائل خواستار ان بودم که گله ای از بوفالوها داشته باشم. بوفالوها حیوانات جالبی هستند؛ همگی وفادار به یک پیشرو هستند و آنچه را به آنها گفته می شود دقیقاً انجام می دهند. آیا این جالب نیست؟ لحظه ای به آن بیاندیشید! شما افرادی دارید که به شما وفادارند؛ آیا وفاداری جالب نیست؟ افرادی داریم که دقیقاً آنچه گفته شده است را انجام می دهند آیا این چیزی نیست که ما خواستار آنیم؟ بوفالوها بسیار بزرگ و عظیم الجثه هستند. وقتی انها به منطقه ای کوچ می کنند؛ تمامی منطقه را اشغال می کنند رئیس بوفالوها بودن بسیار خوشایند است؛ هر چند با پاره ای از ناملایمات نیز همراه است. بوفالوها پرسش نمی کنند، آنها فقط دنباله روی می کنند. کافی است که بوفالوی جلودار را شناسایی نموده و به سمت پرتگاه هدایت کنید. چه اتفاقی خواهد افتاد؟ تمامی گله در پی او حرکت خواهند کرد. تا وقتی که به آنها گفته نشود که چکار بکنند، در گوشه ای می ایستند و انتظار می کشند؛ آنان منتظر دستورات هستند. در بسیاری از سازمان ها هم افراد را دیده ام که با بی عملی منتظر دریافت دستورات می مانند اما کافی است قدری توجه کنند که با این ایستادن در اطراف و منتظر ماندن برای دریافت دستورات رئیس، چه فرصت هایی را از دست داده اند تا آنجا که می دانم در سازمان من نیز چنین بوده است همان گونه که عاقبت بوفالوها قوطی کنسرو و یا قفسه فروشگاه ها است سرانجام سازمان های بوفالویی نیز قرار گرفتن در فهرست سازمان های فراموش شده خواهد بود. حقیقت این است که سازمان های بوفالویی با ایستادن در اطراف و منتظر فرمان رئیس ماندن قادر به ادامه حیات نخواهد بود. پس به این نتیجه رسیدم که ما نیازمند تشکیلات دیگری هستیم.

ترجیح می دهم بجای یک گله وابسته بوفالوها، گروهی متکی به یکدیگر و

به عبارت دیگر مجموعه ای از غازه‌های متکی به یکدیگر و به عبارت دیگر مجموعه ای از غازه‌های متکی به یکدیگر داشته باشم همان گونه که می دانید غازها پرندگان کوچک و جالبی هستند هر غاز می داند که باید به همان جایی برود که مجموعه قصد دارند به آنجا بروند. او در انتظار فرمان پیشرو و یا فرد دیگری نیست که به او بگوید چکار بکند و یا چه زمانی اقدام بکند؛ او می داند که باید برود. از آنجایی که غاز پیشرو به سبب وزش باد در مسیر حرکت زودتر از دیگران خسته می شود به عقب باز گردد و غاز دیگری از بخش میانی مجموعه به جلو پرواز کرده و در رأس سایرین قرار می گیرد. این بدان معناست که هر غازی دقیقاً می داند که دسته غازها به کجا می رود؛ آیا اکثر سازمان ها چنین هستند؟ آیا در اکثر سازمان ها کارکنان می دانند کل سازمان به کجا می رود؟ صادقانه بگویم من طی جستجوها و سفرهای خود در سراسر دنیا شمار بسیار معدودی را این چنین یافتم هر غازی می باید آماده باشد تا در صورت ضرورت گام پیش نهاده و مسئولیت جلودار بودن را بپذیرد؛ آیا در سازمان هر فردی مشتاق است گام پیش نهاده و مسئولیت بپذیرد؟ احتمالاً پاسخ این پرسش منفی است. حقیقت این است که غازها نسبت به وضعیت یکدیگر حساس هستند.

اساساً از خصوصیات یک سازمان کارا این است که اعضاء نسبت به یکدیگر متعهد هستند. غازها به خوبی درک می کنند که نسبت به سرنوشت یکدیگر مسئولند. آنها به سرنوشت یکدیگر اهمیت می دهند. بنابراین اگر یک غاز به هنگام مسافرت بیمار شود و یا تیری به او اصابت کند و فرو افتد دسته ای غازها به همراه او به سمت پایین پرواز کرده و او را تغذیه و از او حمایت می کنند تا بهبود یابد. آیا اکثر سازمان ها چنین هستند آنگونه که پی برده ام، بیشتر سازمان ها همانند افراد بیگانه ای هستند که هر یک سعی دارند به شکل بدی اهداف شخصی خود را محقق سازند.

زمانی که تصمیم گرفتم تشکیلات متفاوتی داشته باشم، هیچ یک از این حقایق را نمی دانستم ولی بعداً موفق به درک آنها شدم. به هر حال حقیقتی را که می دانستم، این بود که مجموعه غازها از طریق همکاری متقابل اعضاء حرکت می کنند؛ به طوری که نسبت پیشرفت مجموعه غازها به سمت مقصد می تواند ۱۷۱٪ بیش از حرکت فردی غازها باشد. دقیقاً به همین علت است که من خواستار آن هستم که به جای گله ای از بوفالوها وایسته، دسته ای از غازها را داشته باشم. به همین خاطر به بوفالوهای خود، فرمان پرواز دادم حدس بزنید چه اتفاقی افتاد؟ هیچ اتفاقی نیفتاد، به طوری که تأکید هر چه بیشتر من، منجر به مقاومت هر چه بیشتر آنها شد.

در این هنگام به سومین حقیقت تلخ پی بردم سومین حقیقت تلخ این است که برای تغییر در سازمان قبل از هر چیز من باید تغییر کنم بیش از هر چیز مسئله به من و تغییر من مربوط است بزرگترین مانع در مسیر تغییر، دیگران نیستند بلکه من هستم! این روند، روند بسیار دشواری بود این در حقیقت دشوارترین موضوعی بود که من طی ۵۸ سال گذشته به آن پی برده ام تنها موضوع و دشوارترین موضوعی که آموخته ام این است که خود را تغییر دهم.

چالش اصلی آن است که بیاموزیم چگونه بوفالوهای خود را به پرواز در آوریم. اما چگونه؟ پاسخ آن است ما باید بیاموزیم که کارکنان باید مدیریت کنند؛ بیاموزیم که مدیر متفاوتی باشیم؛ بیاموزیم که افراد متفاوتی باشیم. و این سخت ترین مأموریتی است که شما می توانید تصور کنید. تغییر دادن خطوط بر روی صفحه کاغذ و دستور دادن به فرد دیگری برای تغییر، سهل و آسان است اما تغییر در عمل بسیار دشوار است.

” هیچ چیزی نمی توان به کسی یادداد، اما می توان باو کمک کرد تا پاسخ ها را در درون خود بیابد.“
(گالیلئو گالیله)

نشریه داخلی فرایند بهبود

شماره پنجم

صفحه: ۹ از ۱۲



ISO13485:2003و تولیدکنندگان

تجهیزات پزشکی

پیشگفتار

اجرا و بکارگیری سیستم های مدیریت کیفیت در تولید تجهیزات پزشکی چند سالی است که مورد توجه مجامع علمی و تخصصی دنیا می باشد. نقطه عطف این رویکرد آغاز به کار گروه های کاری کمیته TC۲۱۰سازمان جهانی استاندارد سازی (ISO) برای تدوین یک استاندارد ویژه برای این مراکز بود. این استاندارد بین المللی خاص تولید کنندگان تجهیزات و کالاهای پزشکی از دستگاههای رادیولوژی و سنگ شکن تا گوشی های پزشکی و... می باشد.

فرآیند گرائی و سیستم های مدیریت کیفیت

یکی از محورهای اصلی این استاندارد، ISO 9001:2000 و در نتیجه پذیرش رویکرد فرآیندی در سازمان و به معنای دیگر فرآیند گرایي سازمان است.

دانستن نگرش فرایندی به تمامی فعالیت ها در یک تولید کننده لوازم پزشکی علاوه بر ایجاد یک انسجام در هدایت و کنترل فرایندها مزایای فراوانی را در بردارد.

بطورکلی فرآیندهای سازمان تولید کننده لوازم پزشکی را میتوان به ۳ دسته کلی فرآیندهای اصلی، محوری و یا تحقق محصول (خدمت) و فرآیندهای فرعی یا پشتیبان و مدیریتی تقسیم نمود.

عمده فرایندهای تحقق محصول در تولیدکنندگان تجهیزات پزشکی عبارتند از:

فرآیندهای طراحی، طرح ریزی تحقق محصول، تولید تجهیزات، خرید، انبارش، ایجاد و نگهداری سیستم GMP

از مزایای فرایند گرایي تولید کنندگان تجهیزات پزشکی می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- امکان اعمال کنترل دائمی بر فرآیندهای طراحی و تولید و انبارش از طریق شناخت توالی صحیح و تعامل بین فرآیندهای مختلف درون سازمان و شناخت اثرات متقابل آنها
- توجه و تمرکز بر فرآیندها برحسب اهمیت آنها در حصول اطمینان در دستیابی به اثر بخشی لازم
- فرآیندها که در صحت، دقت و اعتبار نتایج و گزارشات تجلی پیدا می کند.
- بهبود مداوم فرآیندها براساس مطالعات و اندازه گیری های عینی

الگوهای بهبود عملکرد و تولید کنندگان تجهیزات پزشکی

یکی از مهمترین ویژگی استانداردISO ۱۳۴۸۵:۲۰۰۳ که به کارگیری آن را در دیگر سازمانهای بهداشتی درمانی توجیه پذیر می سازد و آن را به عنوان الگوی اصلی در زمینه بهبود فرآیندها و عملکرد این سازمان ها مطرح می سازد توجه همزمان به دو مقوله اثربخشی و کارائی سیستم های مدیریتی است بطوری که سازمان نتواند فراتر از بحث اثربخشی فرآیندهای خود حصول رضایت مندی مشتریان و ارتقاء رضایت گروههای ذینفع را جمله سازمان های نظارت کننده (وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی) و در نهایت جامعه به بهبود عملکرد سازمانی خود نیز نیاندیشد. جلوه های این بهبود عملکرد را می توان در موارد زیر جستجو کرد.

- رضایتمندی هر چه بیشتر گیرندگان خدمات و جلب اعتماد روز افزون آنها

- تداوم کسب و کار سازمان و الگو شدن آن برای دیگر سازمان ها.

- ارتقاء و بهبود مستمر نتایج تولیدی نظیر کاهش هزینه ها، افزایش درآمد و سهم بازار.

- انعطاف پذیری و سازگاری قابل توجه سازمان در انطباق با خواسته های مشتریان، تغییرات در قوانین و مقررات ملی و بین المللی و پیشرفت های روزافزون علم و تکنولوژی پزشکی و آزمایشگاهی

- کاهش هزینه های زائد و زمان ارائه خدمات از طریق به کارگیری اثربخشی فرآیندها و مدیریت صحیح منابع

- ایجاد مزیت رقابتی در نتیجه افزایش قابلیت های سازمان و اخذ اعتبار نامه های ملی و بین المللی

- مشارکت هرچه بیشتر کارکنان و ایجاد انگیزش در میان آنها در راستای نیل به اهداف استراتژیک سازمان

- ایجاد اعتماد در گروههای ذینفع نسبت به کارائی و اثربخشی سازمان

- توانائی ایجاد ارزش متقابل برای سازمان و تأمین کنندگان آن، از طریق بهبود و ارتقاء سطح خدمات، مدیریت صحیح منابع و انعطاف پذیری به موقع و مناسب به ویژه در مواردی که منابع مشترک بین سازمان و تأمین کننده وجود دارد.

نگرش و رویکرد فرآیندی در تولید کنندگان تجهیزات پزشکی که با طراحی، استقرار و به کارگیری یک سیستم مدیریت کیفیت تجلی می یابد به عنوان محور اصلی و نگرش استراتژیک در رهبری و هدایت سازمان شمار رفته و مدیریت کیفیت برای اداره کردن سازمان به عنوان محور سایر اصول و موازین مدیریتی قرار می گیرد.

مدیریت ارشد برای اعمال مدیریت صحیح سیستم ها و فرآیندها در سازمان باید نکات مهمی را در نظر داشته باشد که عبارتند از:

- شناخت صحیح و روشن فرآیندهای مؤثر بر کیفیت (اثربخشی و کارائی)

- حصول اطمینان از اجرای مؤثر و کارآمد فرآیندها و اعمال کنترل صحیح بر آنها

- شناخت و تعیین فرآیندهایی که می توانند منجر به بهبود عملکرد سازمانی شوند

- جمع آوری و بهره گیری مستمر اطلاعات و داده های مربوط به فرآیندها از قبیل کنترل کیفی، تضمین کیفیت نتایج آزمون، کنترل تجهیزات، اطلاعات آماری، کنترل کیفی خارجی و آزمایش های مهارت تخصصی.

- استفاده از شیوه های مناسب برای ارزیابی عملکرد و بهبود فرآیندها

- تهیه، تعیین و تدوین مستندات لازم برای برقراری، اجرا و نگهداری سیستم مدیریت کیفیت و کنترل این مستندات.

به کارگیری اصول مدیریت کیفیت در تولیدکنندگان تجهیزات پزشکی

” بسیاری مردم شادی های کوچک را باامید خوشبختی

بزرگ از دست می دهند.“

(پرل س. باک)

صفحه: ۸ از ۱۲

ISO۱۳۴۸۵:۲۰۰۳ برای رهبری و اداره موفقیت آمیز سازمان راهنمایی هایی را که در پایه هشت اصل مدیریت کیفیت استوار است، ارائه می‌دهد که تمامی این هشت اصل به منظور استفاده سازمان ها و مدیران ارشد آنها در راستای حرکت به سوی بهبود عملکرد تعیین شده اند.

– **مشتری محوری**

تولیدکنندگان تجهیزات پزشکی چه به صورت مستقل مشغول به کار باشند و چه جزئی از سازمان های بزرگتر مثل بیمارستان ها باشند همانند سازمان های دیگر وابسته به مشتریان یا به عبارتی گیرندگان خدمات خود هستند. از این رو باید خواسته ها و نیازهای حال و آینده آنان را شناسایی کرده و برآورده سازند به همین واسطه مقوله مشتری گرانی را در تمامی جنبه های فعالیت سازمان و فرآیندهای آن جستجو کرد.

– **راهبری**

نقش مدیران ارشد در ایجاد هماهنگی بین اهداف و مقاصد سازمان و ایجاد همسوئی در بین آنها بسیار اساسی است، آنها باید در سازمان محیطی مناسب را برای مشارکت کارکنان و ارتقاء علمی و تخصصی آنان فراهم آورند تا بتوانند در دستیایی سازمان به اهدافش مؤثر باشند.

– **مشخصات کارکنان**

بی شک منابع انسانی از مهمترین منابع در هر سازمان بهداشتی درمانی و به ویژه تولیدکنندگان تجهیزات پزشکی به شمار می روند که علیرغم پیشرفت تکنولوژی و استفاده از اتوماسیون و تجهیزات پیشرفته هیچگاه نقش آنان در سازمان کم رنگ نشده است. لذا جلب مشارکت تمامی کارکنان در سازمان از مهمترین جنبه های به کارگیری الگوهای بهبود عملکرد به شمار می رود.

– **رویکرد فرآیندی**

همانطور که در بخش دوم مقاله آمده است مدیریت صحیح منابع و اداره فعالیت ها به عنوان یک فرآیند موجب دستیایی آزمایشگاه به نتایج مطلوب، اثربخش و کارائی هرچه بیشتر می شود.

– **رویکرد سیستمی در مدیریت**

شناسائی، درک و اداره فرآیندهای مرتبط به هم در تولید به عنوان یک سیستم منسجم به اثر بخشی و کارائی سازمان کمک می کند به گونه ای که کنترل این فرآیندها، ورودی و خروجی آنها و منابع مورد استفاده در آنها به خوبی میسر شده و تولیدکنندگان تجهیزات پزشکی را در مسیر بهبود مداوم قرار می دهد.

– **بهبود مداوم تولیدکنندگان تجهیزات پزشکی**

بهبود مداوم عملکرد باید به یک هدف دائمی تبدیل شود، جنبه های این بهبود مداوم را می توان در کلیه زمینه های مدیریتی و فنی در نظر گرفت.

– **رویکرد واقع بینانه در تصمیم گیری**

اتخاذ تصمیم های مؤثر تنها می تواند بر پایه تحلیل داده ها و اطلاعات قرار گیرد این داده ها در تولیدکنندگان تجهیزات پزشکی می توانند شامل داده های آماری، نتایج حاصل از فعالیت های کنترل کیفی داخلی و خارجی، سنجش رضایت کنندگان خدمات، شکایات مشتریان، تغییر در حجم و دامنه کاری سازمان باشند.

نشریه داخلی فرایند بهبود

شماره پنجم

– **ارتباط متقابلاً سودمند با تأمین کنندگان**

تولیدکنندگان تجهیزات پزشکی و تأمین کنندگان آن شامل تأمین کنندگان مواد اولیه تجهیزات و … بهم وابسته بوده و ایجاد یک رابطه متقابلاً سودمند میان آنها، توانائی هر دو را در ایجاد ارزش افزوده بالا می برد.

بطور کلی می توان گفت به کارگیری موفقیت آمیز هشت اصل مدیریت کیفیت توسط آزمایشگاه مزایایی نظیر بهبود عملکرد سازمانی، افزایش درآمد، ایجاد ارزش افزوده، ایجاد ثبات سازمان و احراز صلاحیت و اعتبار را به دنبال خواهد داشت.

مدیریت منابع در تولیدکنندگان تجهیزات پزشکی و ISO 13485:2003 یکی از مهمترین محورها در بهره گیری صحیح از سیستم مدیریت کیفیت در تولیدکنندگان تجهیزات پزشکی و حرکت به سمت الگوهای بهبود عملکرد و بهبود فرآیندها براساس استاندارد ISO 13485:2003 مدیریت صحیح منیع است.

مهمترین منابع مورد استفاده در آزمایشگاه عبارتند از:

– منابع مورد نیاز برای اجرا و بهبود سیستم مدیریت کیفیت

– منابع لازم برای تحقق محصول

– منابع انسانی شامل کارکنان مجرب، تحصیلکرده و کارآزموده

– محیط کار و زیرساخت ها

– منابع مالی

– تهیه محیطی مناسب برای سلامتی ایمنی نظافت و پوشش کارکنان

– ترجیحاً پیاده سازی GMP در سازمان

– مدیریت اطلاعات و تکنولوژی

– ارتقاء صلاحیت و شایستگی کارکنان از طریق تمرکز بر آموزش مستمر و ایجاد مهارت در میان آنها

– برنامه ریزی برای بهره گیری از منابع در آینده از جمله برنامه ریزی برای ارائه خدمات.(در صورت امکان)

اندازه گیری، تجزیه و تحلیل و بهبود در تولیدکنندگان تجهیزات پزشکی

بطور کل داده های اندازه گیری ، شاخصی از عملکرد فرآیندهای سازمان می باشند. واقعی بودن این داده ها و صحه گذاری آنها اهمیت خاصی داشته و از دیدگاه ISO 13485:2003 این اندازه گیری برای حصول اطمینان از اثربخشی و کارائی سازمان و ایجاد ارزش افزوده برای آن انجام می شود.

اندازه گیری عملکرد فرآیندها در تولیدکنندگان تجهیزات پزشکی را می توان در چند جنبه جستجو کرد:

– اندازه گیری و ارزیابی خدمات ارائه شده با استفاده از تکنیک های آماری به صورت کنترل فرآیند (Process Control).

کنترل کیفی (Quality Control)، کنترل کیفی عملکرد (Performance Quality Control) و کالیبراسیون تجهیزات

– اندازه گیری قابلیت فرآیندها با استفاده از زمان سنجی ارائه خدمات به مشتریان، زمان سنجی فرآیند انجام آزمایشات و فرآیند پس از آزمایش شامل گزارش دهی و کنترل تجهیزات و عملکرد آنها

– دستیابی به اهداف سازمان و پروژه های تعریف شده از جمله افزایش رضایت گیرندگان خدمات، افزایش صحت و دقت

نشریه داخلی فرایند بهبود

شماره پنجم

صفحه: ۵ از ۱۲

در گزارش نتایج آزمایشات از طریق استفاده از روش ها، تجهیزات و تکنولوژی جدید، کاهش زمان ارائه خدمات با استفاده از طرحریزی مجدد یا مهندسی مجدد فرآیندها و استفاده از تکنولوژی سخت افزاری و نرم افزاری روزآمد و جدید.

– سنجش رضایت گیرندگان محصولات اعم از بیماران و پزشکان و سایر طرف ذینفع از جمله سازمان های تعیین کننده مقررات، سازمان های نظارت کننده، مراجع قضائی و دیگر مراجع قانونی.

بهبود مداوم در تولیدکنندگان تجهیزات پزشکی

با توجه به مطالبی که در بخش های گذشته آمد محورهای بهبود مداوم در سازمان را می توان در تمامی جنبه های ارائه خدمات، فعالیت های مدیریتی و فنی تخصصی و فرآیندها در نظر گرفت.

محور اصلی بهبود در سازمان عبارتند از:

بهبود مداوم سیستم مدیریت کیفیت خدمات کاهش هزینه ها

بهبود سیستم مدیریت کیفیت را می توان در اقدام اصلاحی، اقدام پیشگیرانه و پیشگیری از وقوع خطا و اشتباهات منجر به زیان و بهبود مداوم سازمان جستجو کرد.

ایجاد بهبود مداوم سازمان در سازمان مستلزم ایجاد مشارکت کارکنان اعطای مسئولیت ها و اختیارات لازم به آنها، مدیریت صحیح منبع و شناخت صحیح و به موقع فرصت های بهبود عملکرد، فرآیندها و لازم به آنها، مدیریت صحیح منابع و شناخت صحیح و به موقع فرصت های عملکرد، فرآیندها و خدمات است که این امر با اتخاذ استراتژی مناسب و از طریق فعالیت های زیر قابل دسترسی خواهد بود.

– هدف گذاری مناسب برای کارکنان

– ایجاد مکانیسم های پاداش و تشویق برای بهترین نتایج بهبود در فرآیندها، فعالیت ها یا واحدهای سازمان

– ایجاد سیستم بهره وری

– ایجاد سیستم لیاقت سالاری به جای پرداخت حقوق ثابت کارکنان

– ایجاد سیستم مدیریت مالی جهت کاهش بحران مالی در سازمان

– ایجاد سیستم مدیریت مالی و سیاست گذاری خرید

– ایجاد نظام پیشنهادات و طرح پیشنهادات به موقع برای ایجاد بهبود

– بررسی فرآیندهای اصلی (تحقق محصول) و پشتیبانی از نظر اثربخشی، کارائی، نقاط فرصت و بهبود، نقاط ضعف و قوت برای به کارگیری روش های بهتر و روزآمد.

– تهیه طرح تجاری سازمان جهت شناسایی اهداف واقع بینانه تر

در نهایت می توان گفت که تولیدکنندگان تجهیزات پزشکی می توانند فرآیند بهبود مداوم خود را به عنوان ابزاری برای بهبود اثربخشی و کارائی سازمان و همچنین افزایش رضایت گیرندگان خدمات و سایر گروه های ذینفع مورد استفاده قرار دهند.

آزادی فقط بخشی از داستان و نیمی از حقیقت است . به همین دلیل است که من توصیه می کنم ، در مقابل مجسمه آزادی ، یک مجسمه مسئولیت هم نصب شود.	
ویکتور ای فرانکل	
(کتاب انسان در جستجوی معنا)	

بخشی از کتاب پرواز بوفالو ها

جمع آوری و تنظیم : مهران عبدالعظیمی

می خواهیم در مورد تغییرات دنیای کنونی که به شکل چشم گیری بر روش کسب و کار تأثیر گذارده است و روش برخوردی که برای باقی ماندن و ادامه بقا در قرن بیست و یکم به آن نیازمندیم، سخن بگویم. من چهل و سه سال است که در بازار کار هستم و سی سال اول آن را دقیقاً می دانستم که چه باید بکنم. وظیفه من به عنوان رهبر شرکت و به عنوان مدیر سازمان بسیار روشن بود؛ می بایست برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل می کردم و مطمئن می شدم که امور به همان شکل که انتظار می رفته انجام شده است. تصمیم گیری در سازمان با من بود. اگر کار خاصی در سازمان می بایست انجام می پذیرفت، من باید مطمئن می شدم که فرد مناسب اقدام صحیحی را در زمان مناسب انجام داده است. این روش در سی سال اول زندگی کاری من کم و بیش جواب داد. سپس حادثه ای رخ داد که سبب شد در روش هدایت و پیشبرد شرکت و همچنین عملکردم در کلاس هایی که تدریس می کردم و نظرات مشورتی که به افراد می دادم، تجدید نظر کنم. بنابراین تصمیم گرفتم که اوضاع را عوض کنم و این سؤال بسیار مشکل را با خود مطرح ساختم «چند شرکت در جهان در یک دوره ده ساله ضریب بازدهی سهام شان حداقل ۲۰٪ یا بیشتر بوده است؟» در سراسر جهان تنها ۲۴ شرکت را یافتم که به چنین شاخص مالی سخت و بلند مرتبه ای دست یافته بودند. من اخیراً با مدیران این شرکت ها و آنگاه با افرادی که محصولات را تولید کرده و خدمات را ارائه نموده بودند و بعد با مشتریان این شرکت ها صحبت کردم و دو موضوع را کشف نمودم: نخست آنکه نوع صنعت و کار فزقی نمی کند و موضوع محصول نیز مطرح نیست. چرا که از این ۲۴ شرکت یکی در کار صنایع پزشکی بود، یکی خدمات نظافتی انجام می داد و بر خلاف انتظار یک شرکت کامپیوتری بود و دیگری دکل های حفاری نفت اجاره می داد. بنابراین نوع کار و محصول مهم نیست ؛ آنچه که بیش از همه مهم است نوع رهبری مدیریتی است. زیرا اساساً این ۲۴ مدیر و رهبر شرکت های یاد شده بودند که با بقیه مدیران تفاوت داشتند.

دوم آنکه این ۲۴ مدیر در عین حالی که در مقایسه با دیگران متفاوت هستند در بین خود آنها نیز تفاوت وجود دارد برخی از آنها شخصیت هایی کاریزماتیک هستند یعنی هنگامی که به مکانی وارد می شوند فضای موجود را مسخر خود می کنند حال آنکه سایرین دارای شخصیت هایی قابل توجه نیستند برخی از آنها استراتژیست هایی با درایت و ارزش مند بودند و برخی دیگر حتی به سختی می توانستند یک کلمه حرف بزنند. بدین ترتیب هیچ روش واحدی به عنوان روش رهبری مدیریتی وجود نداشت هیچ کس قابل مشایه سازی نبود هیچ کس نبود که همانند او باشم من می بایست روش خود را می یافتم و در این سیر و سفر سه حقیقت تلخ را نیز کشف کردم سه حقیقتی که به طور اجتناب ناپذیری راه گشا هستند.

نخستین حقیقت تلخ این است که : «موفقیت دشمن انسان است». اگر چه موفقیت مرا به جایی که هم اینک هستم رسانده است اما مرا به آنجایی که می خواهم باشم نمی رساند قبرستان شرکت ها پر است از استخوان های سازمان که این حقیقت را درک نکرده اند و یا اگر درک کرده اند بسیار دیر متوجه شده اند.

