



جمهوری اسلامی ایران  
Islamic Republic of Iran  
سازمان ملی استاندارد ایران

Iranian National Standardization Organization



استاندارد ملی ایران

۱۹۲۴۳

چاپ اول

۱۳۹۳

INSO

19243

1st. Edition

2015

مدیریت کیفیت - راهنمایی‌هایی برای مشارکت و  
شایستگی افراد

Quality management- Guidelines on people  
involvement and competence

ICS:03.100.30;03.120.10

## به نام خدا

### آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران به موجب بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱ تنها مرجع رسمی کشور است که وظیفه تعیین، تدوین و نشر استانداردهای ملی (رسمی) ایران را به عهده دارد.

نام مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران به موجب یکصد و پنجاه و دومین جلسه شورای عالی اداری مورخ ۱۳۹۰/۰۶/۲۹ به سازمان ملی استاندارد ایران تغییر و طی نامه شماره ۲۰۶/۳۵۸۳۸ مورخ ۹۰/۷/۲۴ جهت اجرا ابلاغ شده است.

تدوین استاندارد در حوزه‌های مختلف در کمیسیون‌های فنی مرکب از کارشناسان سازمان، صاحب‌نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می‌شود و کوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان، صادرکنندگان و واردکنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان‌های دولتی و غیردولتی حاصل می‌شود. پیشنهادها و پیشنهادهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی‌نفع و اعضای کمیسیون‌های فنی مربوط ارسال می‌شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادهای در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می‌شود.

پیشنویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان‌های علاقه‌مند و ذیصلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می‌کنند در کمیته ملی طرح و بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می‌شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می‌شود که براساس مفاد نوشته شده در استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل می‌دهد به تصویب رسیده باشد.

سازمان ملی استاندارد ایران از اعضای اصلی سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)<sup>۱</sup> کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک (IEC)<sup>۲</sup> و سازمان بین‌المللی اندازه‌شناسی قانونی (OIML)<sup>۳</sup> است و به عنوان تنها رابط<sup>۴</sup> کمیسیون کدکس غذایی (CAC)<sup>۵</sup> در کشور فعالیت می‌کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی‌های خاص کشور، از آخرین پیشرفتهای علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین‌المللی بهره‌گیری می‌شود.

سازمان ملی استاندارد ایران می‌تواند با رعایت موازین پیش‌بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف‌کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست‌محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و/یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری نماید. سازمان می‌تواند به منظور حفظ بازارهای بین‌المللی برای محصولات کشور، اجرای استاندارد کالاهای صادراتی و درجه‌بندی آن را اجباری نماید. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان‌ها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست‌محیطی، آزمایشگاه‌ها و مراکز کالیبراسیون (واسنجی) و وسایل سنجش، سازمان استاندارد اینگونه سازمان‌ها و مؤسسات را براساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می‌کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آن‌ها اعطا و بر عملکرد آن‌ها نظارت می‌کند. ترویج دستگاه بین‌المللی یکاها، کالیبراسیون (واسنجی) و وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این سازمان است.

1- International organization for Standardization

2- International Electro technical Commission

3- International Organization for Legal Metrology (Organization International de Metrology Legal)

4- Contact point

5- Codex Alimentarius Commission

## کمیسیون فنی تدوین استاندارد

### « مدیریت کیفیت - راهنمایی‌هایی برای مشارکت و شایستگی افراد »

#### رئیس:

ارسلان، علیرضا

(فوق لیسانس مدیریت اجرایی)

#### دبیر:

جعفری ندوشن، زهرا

(فوق لیسانس مدیریت صنعتی)

اداره کل استاندارد یزد

اعضاء: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

احمدی ندوشن، علیرضا

(دانشجوی دکترای مدیریت)

شرکت گاز استان یزد

افضل آبادی، محمدرضا

(دکترای مدیریت صنعتی)

سازمان صنایع و معادن استان یزد

بهارى فرد، ناهید

(لیسانس مهندسی صنایع)

شرکت تولیدی صنایع لاستیک یزد

قدیر، نیلوفر

(فوق لیسانس برنامه‌ریزی شهری)

دانشگاه یزد

قنبریان، علی

(لیسانس مهندسی صنایع)

شرکت بازرسی نمونه‌برداری کیفیت‌آوران باستان یزد

طاهری، الهه

(فوق لیسانس مدیریت بازرگانی)

دانشگاه علم و هنر استان یزد

منتظری، مریم

(دانشجوی دکترای شیمی معدنی)

کارشناس مرکز ملی تأیید صلاحیت ایران

موسوی، سیدمحمورضا

(لیسانس مهندسی صنایع)

شرکت مشاوره رهپویان کیفیت

هادیان، اعظم

(فوق لیسانس مدیریت صنعتی)

شرکت پارس معیارسنجش ایساتیس

## فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ب	آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران
ج	کمیسیون فنی تدوین استاندارد
ه	پیش گفتار
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۱	۲ مراجع الزامی
۱	۳ اصطلاحات و تعاریف
۲	۴ مدیریت مشارکت و شایستگی
۸	۵ مسئولیت مدیریت
۱۰	۶ مدیریت منابع
۱۱	۷ پدیدآوری محصول
۱۶	۸ اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل و بهبود
۲۰	پیوست الف (اطلاعاتی) عواملی که بر مشارکت و شایستگی افراد تأثیر دارند
۲۷	پیوست ب (اطلاعاتی) خودارزیابی

## پیش گفتار

استاندارد « مدیریت کیفیت- راهنمایی‌هایی برای مشارکت و شایستگی افراد » که پیش‌نویس آن در کمیسیون‌های مربوط توسط سازمان ملی استاندارد ایران تهیه و تدوین شده و در یکصد و شصت و دومین اجلاس کمیته ملی مدیریت کیفیت مورخ ۱۳۹۳/۱۲/۲۵ مورد تصویب قرار گرفته است، اینک به استناد بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱، به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود.

برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در مواقع لزوم تجدیدنظر خواهد شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح و تکمیل این استانداردها ارائه شود، هنگام تجدیدنظر در کمیسیون فنی مربوط مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین، باید همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای ملی استفاده کرد.

منبع و مآخذی که برای تهیه این استاندارد مورد استفاده قرار گرفته به شرح زیر است:

1- ISO10018:2012, Guidelines on people involvement and competence

## مدیریت کیفیت - راهنمایی‌هایی برای مشارکت و شایستگی افراد

### ۱ هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد، تعیین اصول کلی برای دخیل کردن افراد در سیستم مدیریت کیفیت سازمان و ارتقای مشارکت و شایستگی<sup>۱</sup> آن‌ها در سیستم است. این استاندارد برای هر سازمانی، صرف‌نظر از اندازه، نوع و یا فعالیت آن کاربرد دارد.

### ۲ مراجع الزامی

مدارک الزامی زیر حاوی مقرراتی است که در متن این استاندارد ملی ایران به آن‌ها ارجاع داده شده است. بدین ترتیب آن مقررات جزئی از این استاندارد ملی ایران محسوب می‌شود. در صورتی که به مدرکی با ذکر تاریخ انتشار ارجاع داده شده باشد، اصلاحیه‌ها و تجدیدنظرهای بعدی آن مورد نظر این استاندارد ملی ایران نیست. در مورد مدارکی که بدون تاریخ انتشار به آن‌ها ارجاع داده شده است، همواره آخرین تجدید نظر و اصلاحیه‌های بعدی آن‌ها مورد نظر است.

۱-۲ استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۰، سال ۱۳۸۰، سیستم‌های مدیریت کیفیت، مبانی و واژگان

### ۳ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، اصطلاحات و تعاریف موجود در ایزو ۹۰۰۰ و تعاریف زیر به کار می‌رود.

۱-۳

### شایستگی

توانایی به کاربردن دانش و مهارت‌ها برای دستیابی به نتایج مورد نظر است.

**یادآوری ۱-** محیط کار با همه تغییرات، فشارها، روابط و تعارض‌های تأثیرگذارش، برای مثال، نگرش و تعهد برای اعمال دانش مرتبط و مهارت‌ها، می‌تواند کاربرد مداوم شایستگی را تحت تأثیر قرار دهد.

**یادآوری ۲-** الزامات شایستگی فراتر از مدارک دانشگاهی، آموزش و تجربه هستند. آن‌ها نتایج یا برون‌دادهای به دست‌آمده برای یک شغل خاص، معیارهای عملکردی یا استانداردهای به دست آمده و شواهد لازم و روش‌های به دست‌آوردن آن‌ها را تعریف می‌کنند.

**یادآوری ۳-** شایستگی‌هایی که در این استاندارد به آن‌ها اشاره شده است، برای افراد داخل سازمان و افراد بیرونی که کارهای سازمان به آن‌ها برون‌سپاری می‌شود، کاربرد دارد.

۲-۳

### کسب شایستگی<sup>۲</sup>

1- Competence

2 - Competence acquisition

فرایندی که تضمین می‌کند شایستگی (۱-۳) توسط یک فرد، گروهی از افراد یا یک سازمان به دست آمده است.

یادآوری - به منظور اطمینان از تحقق نیازها و اهداف سازمان، داشتن یک برنامه مداوم برای کسب شایستگی می‌تواند ضروری باشد.

۳-۳

### توسعه شایستگی<sup>۱</sup>

فرایندی که شایستگی یک فرد، گروهی از افراد و یا یک سازمان را افزایش می‌دهد.

۴-۳

### عوامل انسانی<sup>۲</sup>

ویژگی‌های فیزیکی یا شناختی، و یا رفتارهای اجتماعی اشخاص است.

یادآوری - عوامل انسانی می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر تعامل داخلی و عملکرد سیستم‌های مدیریت داشته باشد.

۵-۳

### مشارکت<sup>۳</sup>

دخیل شدن در<sup>۴</sup> و تعهد به<sup>۵</sup> اهداف مشترک است.

### ۴ مدیریت مشارکت و شایستگی افراد<sup>۶</sup>

#### ۱-۴ کلیات

فرایند و خطوط راهنمایی برای مشارکت و شایستگی افراد در این بند ارائه می‌شود. سازمان‌ها می‌توانند از این خطوط راهنما برای تضمین تعهد طولانی مدت برای مشارکت و شایستگی استفاده کنند.

#### ۲-۴ مشارکت رهبری و راهبرد<sup>۷</sup>

سیستم‌های مدیریت کیفیت اثربخش، رهبران را ملزم می‌کند تا به طور آشکار در دستیابی به اهداف مشارکت و شایستگی افراد، مشارکت داشته باشند.

رهبران باید افراد را تشویق کنند تا مسئولیت‌ها را به عهده بگیرند و شرایطی را ایجاد کنند که افراد را قادر سازد تا به نتایج دلخواه دست یابند و تضمین کنند که الزامات قانونی و مقرراتی برآورده می‌شود.

رهبران باید تعهد خود به مشارکت و شایستگی افراد را توسط موارد زیر نشان دهند:

الف- برقراری راهبردها، خط‌مشی و اهداف؛

---

1 - Competence development

2 - Human factors

3 - Involvement

4- engagement

5 - contribution

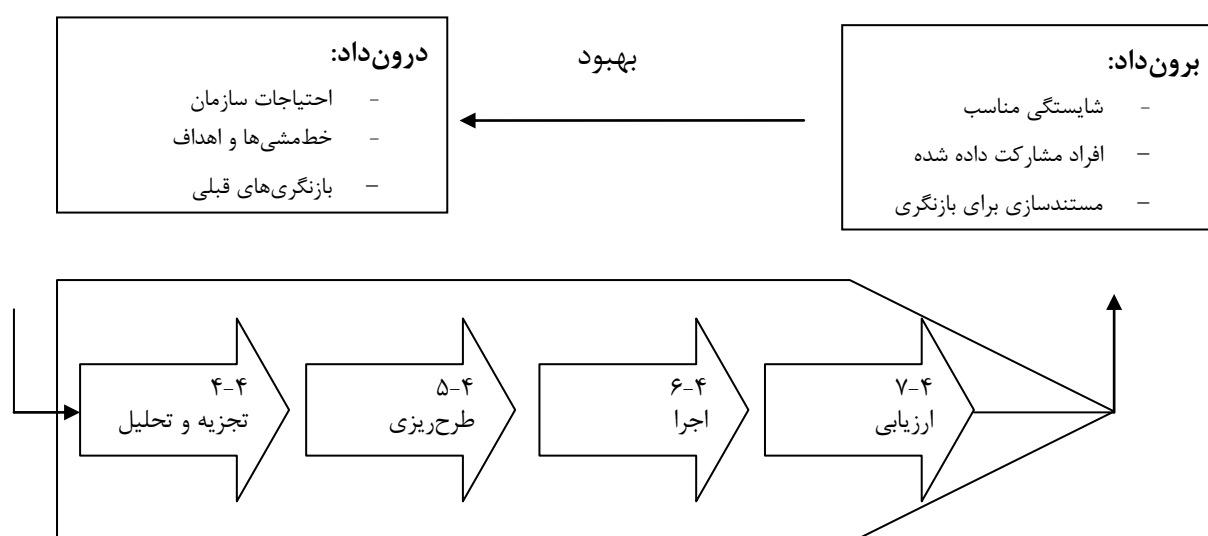
6 - Management of people involvement and competence

7 - Leadership involvement and Competence

- ب- تعریف مسئولیت‌ها و اختیارات؛
- پ- تضمین درک نیازها و انتظارات مشتریان؛
- ت- تعیین الزامات فردی مانند دانش، مهارت‌ها و رفتار؛
- ث- ارزیابی الزامات منابع از قبیل زیرساخت‌ها، محیط و شرایط کار؛
- ج- فراهم کردن منابع لازم؛
- چ- ترویج ارتباطات.

#### ۳-۴ فرایند مشارکت و کسب شایستگی افراد

شایستگی می‌تواند در طرح‌های توسعه‌ای که همچنین سهمی در مشارکت افراد دارند، معرفی شود. فرایند مشارکت و کسب شایستگی افراد در شکل ۲ توصیف می‌شود.



شکل ۲- فرایند توسعه مشارکت و کسب صلاحیت افراد در یک سازمان

فرایند بر مبنای چهار گام ذیل بنا نهاده شده است:

- الف- تجزیه و تحلیل (بند ۴-۴ را ببینید): داده‌ها در ارتباط با اهداف کوتاه مدت و بلند مدت سازمان به منظور مشارکت و کسب شایستگی، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل می‌شوند؛
  - ب- برنامه‌ریزی (بند ۵-۴ را ببینید): روش‌های اجرایی، به منظور طراحی فرایند مشارکت و کسب شایستگی افراد در یک سازمان، در سطح فردی و گروهی، برقرار و حفظ می‌شوند.
  - پ- اجرا (بند ۶-۴ را ببینید): طرح‌ها و اقدامات مرتبط که به منظور دستیابی به هدف مشارکت و شایستگی افراد، اجرا می‌شوند.
  - ت- ارزیابی (بند ۷-۴): طرح‌ها، اقدامات و برون‌دادها برای بهبود مداوم، بازنگری و ارزیابی می‌شوند.
- در هر مرحله باید برای اطمینان از صحت داده‌های ورودی و خروجی، بازنگری انجام شود. این گام‌ها برای همه سطوح سازمان، اعم از فردی و گروهی کاربرد دارند.



#### ۴-۴ تجزیه و تحلیل مشارکت و کسب شایستگی افراد

##### ۱-۴-۴ شناسایی نیازها

سازمان باید نیازهای کوتاه مدت و بلند مدت مشارکت و شایستگی افراد را در فواصل برنامه‌ریزی شده شناسایی کند. شناسایی نیازها ممکن است شامل راهبردها، ارزش‌ها، طرح‌های کسب و کار، خط‌مشی‌ها و ورودی از طرف‌های ذی‌نفع از قبیل مشتریان سازمان، باشد. فرایند شناسایی، توسط ارزیابی سطوح جاری مشارکت و شایستگی افراد که شناسایی‌کننده هرگونه محدودیت یا شکاف است، آغاز خواهد شد. لذا، فرایند شامل مراحل ارزیابی زیر می‌باشد:

الف- شناسایی نیازهای مشارکت و شایستگی افراد؛

ب- شناسایی شرایط و منابع مورد نیاز برای افراد به منظور مؤثر واقع شدن آن‌ها در محیط کار. (سازمان همچنین باید ترتیبات خاصی برای کاهش یا مدیریت مخاطرات مربوط به نقایص موجود در فعالیت‌های جاری را در نظر بگیرد. چنین مخاطراتی می‌تواند به عنوان مثال در جاهائی که فعالیت‌های جدید یا پیچیده وجود دارند، یا در جایی که موانع زبانی (کلامی) یا تغییرات سازمانی وجود دارند، بروز نماید.

##### ۲-۴-۴ ارزیابی<sup>۱</sup>

سازمان باید مشارکت و شایستگی افراد در سطوح سازمانی، تیمی و فردی را ارزیابی کند. به منظور ارزیابی سطح مشارکت افراد، رهبران باید روش‌های مشخصی را برای ارزیابی روش کار، ارتباطات، همکاری و شبکه ارتباطی افراد تعیین کنند.

ارزیابی باید سازگار با فعالیت‌های توسعه باشد. برون‌داد ارزیابی باید قادر به تجزیه و تحلیل تحقق اهدافی باشد که در ارتباط با مشارکت و شایستگی افراد ایجاد شده‌اند. سابقه این ارزیابی باید حفظ شود. برون‌داد ارزیابی، شکاف‌های بین مشارکت و شایستگی افراد موجود و نیازهایی که شناسایی شده‌اند، تعیین می‌کند. شکاف‌ها، نواحی قابل بهبود را نشان می‌دهد و ورودی گام بعدی را ایجاد می‌کند.

#### ۵-۴ طرح‌ریزی مشارکت و شایستگی<sup>۲</sup>

##### ۱-۵-۴ کلیات

بر اساس نتایج نهایی تحلیل شکاف، سازمان باید روش‌های اجرایی را برای مشارکت و کسب شایستگی کارکنان خود دنبال کرده و حفظ کند. این کار شامل توسعه و برقراری اهداف شایستگی کوتاه مدت و بلند مدت در هر دو سطح سازمانی و فردی است. اهداف باید تصویب شده و مستند شود. برای تضمین این‌که منابع برنامه‌ریزی شده برای رسیدن به اهداف مشارکت و شایستگی افراد وجود دارند، طرح‌ها باید با طرح‌ریزی مالی و سازمانی سالیانه یکپارچه شوند.

---

1 - Assesmnt

2 - Involvement And competence planning

#### ۴-۵-۲ طرح‌ریزی سازمانی<sup>۱</sup>

طرح‌های مشارکت و کسب شایستگی افراد باید بر مبنای نقشه راه راهبردی باشد که بر نیازهای آینده تأثیر می‌گذارد. این طرح‌ها باید مستند شده و شامل موارد زیر باشد:

- اهداف و الزامات بر مبنای جهت راهبردی سازمان؛
- فعالیت‌ها و مسئولیت‌های تعیین شده؛
- یک چارچوب زمانی برای مشارکت و کسب شایستگی افراد؛
- منابع مورد نیاز.

باید توافقاتی بین رهبر و افراد مرتبط با طرح‌ها وجود داشته باشد که این توافقات باید مستند شده و در فواصل زمانی مشخص بازنگری و به روز شوند. چنین طرحی یک سند راهبردی بر مبنای تجزیه و تحلیلی است که قبلاً توصیف شده و باید توسط رهبر سازمان پذیرفته شود. یک طرح باید فعالیت‌ها، مسئولیت‌ها و چارچوب زمانی برای انجام اهداف توسعه را تعریف کند.

#### ۴-۵-۳ طرح‌ریزی مشارکت و شایستگی فردی

طرح‌های توسعه و مشارکت فردی باید برای هر شخص برقرار شود. این طرح‌ها باید فعالیت‌ها، منابع، مسئولیت‌ها و چارچوب زمانی برای انجام اهداف توسعه را تعیین کند و باید توافق بر روی آنها بین افراد، مدیران و رهبران آنها صورت گرفته باشد. این طرح‌ها همچنین باید ثبت گردیده و در فواصل زمانی مشخص بازنگری و به روز شوند.

#### ۴-۶-۶ اجرا

#### ۴-۶-۱ کلیات

سازمان باید فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده توسعه یافته در بند ۴-۵ را برای مشارکت و کسب شایستگی افراد انجام دهد. برون‌دادهای این فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده باید ثبت و بازنگری شود.

#### ۴-۶-۲ اجرای طرح‌های مشارکت افراد<sup>۲</sup>

اقدامات رهبری برای افزایش مشارکت افراد باید عواملی از قبیل ارتباطات، کار تیمی، مسئولیت‌پذیری، نوآوری و شناخت را نشان دهد. این عوامل به طور کامل‌تر در پیوست الف تشریح می‌شوند. مشارکت محیطی را الزام می‌کند که در آن، افراد در طرح‌ریزی مشارکت داشته و احتمالاً بر تصمیمات و اقداماتی که شغل آن‌ها را تحت الشعاع قرار می‌دهد، تأثیر داشته باشند. محیط باید زمینه اشتغال افراد برای دستیابی به اهداف سازمان را فراهم کند.

فرایند مشارکت افراد شامل تعدادی از عوامل، چنانچه در زیر توصیف شده می‌باشد:

- ارتباطات<sup>۱</sup>: عوامل را یکپارچه می‌کند و باید برای ارتقای فهم مشترک و مشارکت به آن رجوع شود. مدیران باید اطلاعات کلیدی را با انتظارات افراد مرتبط ساخته و به دیدگاه‌های آن‌ها درباره مسیر موجود بر مبنای مداوم گوش کنند (بند الف-۴ را ببینید).

1 - Organizational planning

2 - Implementation of people involvement plans

- استخدام<sup>۲</sup>: فرایند یافتن، غربالگری<sup>۳</sup> و انتخاب افراد برای یک موقعیت در یک سازمان است. مدیران می‌توانند عهده‌دار بخشی از فرایند استخدام شوند، اما سازمان‌های بزرگ‌تر، اغلب از استخدام‌کننده‌های حرفه‌ای استفاده می‌کنند (بند الف-۱۲ را ببینید).

- آگاهی<sup>۴</sup>: زمانی که اهداف و روش‌های ارتباطی برقرار شوند، افراد باید از الزامات ایزو ۹۰۰۱ سازمان برای برقراری و اجرای سیستم مدیریت کیفیت آگاه شوند. افراد باید آگاه شوند که ISO 9001 سازمان را الزام می‌کند تا سیستم مدیریت کیفیت را برقرار کرده و اجرا کنند. مدیران باید اطمینان یابند که افرادشان در مورد فرایندهایی که عهده‌دار آن هستند، آگاهی دارند (بند الف-۳ را ببینید).

- دخیل بودن<sup>۵</sup>: دخیل بودن کارفرما، تعهد شرکت برای بهبود مشارکت و توسعه فهم مشترک بین کارکنان و مدیران آن‌ها می‌باشد (بند الف-۸ را ببینید).

- کار تیمی<sup>۶</sup> و همکاری<sup>۷</sup>: هنگامی که افراد برای یک هدف مشترک با یکدیگر کار می‌کنند، روی می‌دهد. این یک روش از سازماندهی حجم کاری است که به شدت در دخیل کردن افراد سهم دارد. کار تیمی، اهداف مشترک، دانش تسهیم شده، ارزش‌ها و رفتار مشترک ایجاد کرده و بدین ترتیب منجر به افزایش احتمال دستیابی به اهداف کیفی می‌شود (بند الف-۱۴ را ببینید).

- مسئولیت<sup>۸</sup> و اختیار<sup>۹</sup>: مدیران، پاسخگو برای ایجاد سیستمی هستند که به گونه‌ای به افراد اختیار دهد که عهده‌دار تصمیم‌گیری در مورد کار خود شوند. این مسئولیت و اختیار باید سازگار با الزامات شایستگی باشد که در سیستم مدیریت کیفیت تعریف شده است. مدیران محیط کاری ایجاد می‌کنند که توانایی افراد را برای کنترل کار خود و تصمیم‌گیری در موردی که آن‌ها پاسخگو هستند، پرورش دهد (بند الف-۱۳ را ببینید).

- خلاقیت<sup>۱۰</sup> و نوآوری<sup>۱۱</sup>: موفقیت از خلاقیت بالا ناشی می‌شود. مجاز کردن خلاقیت، احساس بهتری از موفقیت فردی ایجاد کرده و بالطبع افزایش مشارکت را به دنبال خواهد داشت. خلاقیت، فرایند تولید ایده‌های جدید است، در حالی که نوآوری فرایند، به‌کارگیری چنین ایده‌هایی است. در محدوده یک سازمان، اصطلاح نوآوری اشاره به کل فرایند در جایی دارد که افراد یا گروه‌ها ایده‌های جدیدی را خلق کرده و آن‌ها را به محصولات، خدمات یا شیوه‌های کسب و کار تبدیل می‌کنند (بند الف-۵ را ببینید).

- شناخت<sup>۱۲</sup> و پاداش<sup>۱۳</sup>: سازمان باید اقداماتی را به منظور بهبود مداوم مشارکت افراد، انجام دهد. این کار از طریق شناخت و اهدای پاداش و همچنین بازخورد برای افراد یا تیم‌هایی که در دستیابی به نتایج مفید برای سازمان مشارکت داشته‌اند، به دست می‌آید (بند الف-۱۱ را ببینید).

- 
- 1 - Communication
  - 2 - Recruitment
  - 3 - Screening
  - 4 - Awareness
  - 5 - Engagement
  - 6 - Teamwork
  - 7 - Collaboration
  - 8- Responsibility
  - 9- Authority
  - 10 - Creativity
  - 11 - Innovation
  - 12 - Recognition
  - 13- Rewards

علاوه بر عوامل فوق، سایر عواملی که در پیوست الف تشریح شده نیز بر سطح مشارکت افراد تأثیر دارد، به طور مثال، رهبری (بند الف-۹ را ببینید)، توانمندسازی<sup>۱</sup> (بند الف-۷ را ببینید)، نگرش<sup>۲</sup> و انگیزش<sup>۳</sup> (بند الف-۲ الف-۲ را ببینید) و آموزش<sup>۴</sup> و یادگیری<sup>۵</sup> (بند الف-۶ را ببینید).

**مثال:** مثال‌هایی از روش اندازه‌گیری گسترده‌ای که برخی از این عوامل انسانی اجرا می‌شوند در زیر آمده است. این اندازه‌ها می‌تواند از طریق ارزیابی کارکنان، گروه‌های متمرکز<sup>۶</sup> یا مصاحبه‌های فردی به دست آید.

- آگاهی: درجه درک خط‌مشی و اهداف سیستم مدیریت کیفیت سازمان است؛  
- شبکه‌بندی<sup>۷</sup>: اثربخشی این که چطور گروه‌های افراد با هم‌دیگر کار می‌کنند و در وظایف بحرانی از یکدیگر پشتیبانی می‌کنند؛

- دخیل کردن: سطح رضایتی که افراد در فعالیت‌هایی از قبیل ارتباط، یادگیری و مدیریت دارند؛  
- کار تیمی: محدوده‌ای که یک تیم به اهداف خود در الزامات فرایند و مراحل برجسته کلیدی پروژه می‌رسد.  
- خلاقیت و نوآوری: تعداد ایده‌های تولید شده در مقایسه با نرخ اجرای آن‌ها است.

#### ۴-۶-۳ اجرای طرح‌های شایستگی<sup>۸</sup>

سازمان باید فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده‌ای برای کسب شایستگی انجام دهد. ورودی این گام طرح کسب شایستگی است.

برای سازمان، فعالیت‌ها در یک طرح اکتساب می‌تواند شامل مواردی از قبیل تحصیل و آموزش<sup>۹</sup>، استخدام<sup>۱۰</sup>، استخدام<sup>۱۰</sup>، ایجاد شراکت<sup>۱۱</sup> و برون‌سپاری<sup>۱۲</sup> باشد.

برای افراد، یک طرح توسعه شایستگی می‌تواند شامل فعالیت‌هایی از قبیل یادگیری و آموزش در کلاس درس یا در حین کار، شبکه‌بندی، کار تیمی، مطالعه و خودخوانی<sup>۱۳</sup> باشد. فعالیت‌های انجام شده باید ثبت شود.

#### ۴-۷ ارزیابی

سازمان باید روش‌های اجرایی برای ارزیابی اثربخشی فعالیت‌های تکمیل شده مشارکت و کسب شایستگی افراد، دنبال کند.

ارزیابی باید نتایج مشارکت و کسب شایستگی افراد را با طرح‌های از پیش آماده شده، مقایسه کند و برون‌دادها باید به همه طرف‌های تحت تأثیر، ارتباط داده شود. آن‌گاه باید بهبود صورت پذیرد.

- 
- 1 - Empowerment
  - 2 - Attitude
  - 3 - Motivation
  - 4 - Education
  - 5 - Learning
  - 6 - Focus groups
  - 7 - Networking
  - 8 - Implementation of competence plans
  - 9 - Training
  - 10 - Recruitment
  - 11 - Partnerships
  - 12 - Outsourcing
  - 13 - self-study

ارزیابی باید در فواصل برنامه‌ریزی شده انجام شود و برون‌داده‌ها باید ثبت شده و به عنوان ورودی فرایند بازرنگری مدیریت ثبت شود.

اغلب فعالیت‌های فهرست شده در بندهای ۵ تا ۸ می‌تواند به عنوان یک چک‌لیست برای ارزیابی وضعیت جاری سازمان از نظر مشارکت و شایستگی افراد استفاده شود. سطح مشارکت و شایستگی افراد می‌تواند توسط مقایسه اقدامات کامل شده در مقابل ارقام فهرست شده در هر بند انجام شود. پیوست ب، هم‌چنین روشی برای خودارزیابی سازمان ارائه می‌دهد.

## ۵ مسئولیت مدیریت<sup>۱</sup>

### ۱-۵ تعهد مدیریت<sup>۲</sup>

هنگام نشان دادن تعهد خود به مشارکت افراد، مدیریت باید :

الف- ارزش ایجاد شده توسط سیستم مدیریت کیفیت سازمان را برای کارکنان توضیح دهد؛

ب- تضمین کند که اهداف سیستم مدیریت کیفیت برقرار گردیده و در سرتاسر سازمان گسترش می‌یابد؛

پ- از آگاه‌بودن ارتباط بین سیستم مدیریت کیفیت و عملکرد مالی، اطمینان حاصل کند.

### ۲-۵ مشتری مداری<sup>۳</sup>

در جهت افزایش رضایت مشتری، مدیریت ارشد باید به افراد در فهمیدن موارد زیر کمک کند:

الف- ارتباط بین شغل آن‌ها و نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع؛

ب- اهمیت رضایت مشتری.

### ۳-۵ خط‌مشی کیفیت<sup>۴</sup>

هنگام ایجاد خط‌مشی و تضمین درک آن توسط افراد، مدیریت ارشد باید:

الف- در راستای افزایش درک و فهم، به بحث و گفتگو در خصوص خط‌مشی‌ها بپردازد؛

ب- تضمین کند که خط‌مشی بین نیازها و انتظارات همه طرف‌های ذی‌نفع توازن برقرار می‌کند؛

پ- افراد را تشویق کند تا ارتباط خط‌مشی را بفهمند و ارتباط بین خط‌مشی و فعالیت هر فرد را توضیح دهند.

ت- ارتباط بین خط‌مشی و طرح‌های عملیاتی یا کسب‌وکار را برای افراد، نشان دهد.

### ۴-۵ طرح‌ریزی و اهداف کیفیت<sup>۵</sup>

برای تضمین این‌که اهداف کیفی قابل اندازه‌گیری در سازمان برقرار می‌شوند، مدیریت ارشد باید:

الف- اهداف را برای افراد توضیح دهد؛

ب- دستیابی به آن‌ها را پایش کند؛

---

1 - Management responsibility

2 - Management commitment

3 - Customer focus

4 - Quality policy

5 - Quality objectives and planning

پ- فعالیت‌های افراد را با اهداف سازمان تطبیق دهد؛  
ت- افراد را در ایجاد و بروزرسانی اهدافی که بر آنها تأثیر دارند، مشارکت دهد.

## ۵-۵ مسئولیت، اختیار و ارتباط

### ۱-۵-۵ مسئولیت و اختیار

برای تضمین این که مسئولیت‌ها تعریف شده و ارتباطات برقرار می‌شوند، مدیریت ارشد باید:  
الف- نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیران و سرپرستان را برای مشارکت و شایستگی افراد تعیین کند؛  
ب- توضیحی از نقش و مسئولیت‌های افراد به آنها ارائه کند؛  
پ- تضمین کند که افراد مسئولیت و اختیارات مورد نیاز برای انجام وظایف خود به طور اثربخش را در یک سیستم مدیریت کیفیت دارا هستند.

### ۲-۵-۵ نماینده مدیریت<sup>۱</sup>

در انتخاب نماینده مدیریت، مدیریت ارشد باید:  
الف- نماینده واجد صلاحیتی را برای هماهنگی، برقراری، اجرا، نگهداری و بهبود سیستم مدیریت کیفیت انتخاب کند؛  
ب- نماینده‌ای که برخوردار از شایستگی‌های رهبری، آماده‌سازی و مهارت‌های ارتباطی شفاف است، انتخاب کند؛

پ- اختیار و مسئولیت لازم و زمان مورد نیاز برای انجام نقش آنها را به طور اثربخش فراهم کند؛  
ت- اگر سازمان بزرگ باشد، نماینده‌ای را از هر واحد انتخاب کند و یک تیم چند وظیفه‌ای<sup>۲</sup> را برای گزارش‌دهی به تمامی نمایندگان مدیریت، شکل دهد.

### ۳-۵-۵ ارتباط داخلی<sup>۳</sup>

در برقراری ارتباط اثربخش و کارایی سیستم مدیریت کیفیت با افراد، مدیریت ارشد باید:  
الف- سیستم‌های ارتباطی "بالا به پایین" و "پایین به بالا" را ایجاد کند؛  
ب- از شیوه‌هایی چون "توجیه تیمی"<sup>۴</sup> برای مرتبط ساختن اطلاعات استفاده کند؛  
پ- اثربخشی سیستم‌های ارتباطی را پایش کند.

### ۶-۵ بازنگری مدیریت<sup>۵</sup>

هنگام ارزیابی اثربخشی و کارایی سیستم مدیریت کیفیت، مدیریت ارشد باید:  
ورودی‌های بازنگری را در فواصل طرح‌ریزی شده، تعیین کرده و موارد زیر را انجام دهد:  
الف- تصمیمات و اقداماتی را برای بهبود مشارکت و شایستگی افراد اخذ کند؛  
ب- اهداف مشارکت و شایستگی را تعیین کرده و به همه افراد ذیربط، اطلاع‌رسانی کند؛

---

1 - Management representative  
2 - Cross- functional  
3 - Internal communication  
4 - Team briefing  
5 - Management review

- پ- ساز و کارهایی را برای تضمین دستیابی موفق به اهداف صلاحیت و دخیل کردن افراد، ایجاد کند؛
- ت- منابعی را برای توسعه شایستگی افراد فراهم کند؛
- ث- افراد را در عملیات سیستم مدیریت کیفیت مشارکت دهد و از مشکلات و فرصت‌های افراد آگاه باشد؛
- ج- پایگاهی<sup>۱</sup> برای تبادل نقطه نظرات افراد فراهم کند.

## ۶ مدیریت منابع<sup>۲</sup>

### ۱-۶ تدارک منابع<sup>۳</sup>

- هنگام فراهم کردن منابع مورد نیاز برای بهبود مداوم سیستم مدیریت کیفیت، مدیریت ارشد باید:
- الف- از منابعی که افراد برای موفقیت در کار خود به آن نیاز دارند، آگاه باشد و آن‌ها را فراهم کند؛
- ب- منبع دانش را در سازمان مدیریت کند.

### ۲-۶ منابع انسانی<sup>۴</sup>

#### ۱-۲-۶ کلیات

طرح‌ریزی منابع انسانی باید راهبردی (بلندمدت) و عملیاتی (کوتاه مدت) باشد و باید شامل فرایند استخدام و انتخاب بوده، به طوری که:

- الف- برای کاندیداها شفاف باشد و بر اهمیت شایستگی آن‌ها تأکید کند؛
- ب- متقاضیانی را که دارای اطلاعات در مورد ارزش‌ها و نگرش‌های سازمان هستند، در اختیار قرار دهد؛
- پ- شناسایی کند که چطور یک شخص به خوبی با فرهنگ سازمان، تطابق خواهد یافت (به طور مثال: تطبیق با ارزش‌ها و نگرش‌ها)؛
- ت- معیار شایستگی برای هر نقش تعیین کند به طوری که این معیار باید توسط مدیران با یکدیگر به همراه افراد مرتبط، در طی یک بحث ساختار یافته تعریف شود.

### ۲-۲-۶ شایستگی، آموزش<sup>۵</sup> و آگاهی

- در ارزیابی الزامات شایستگی و توسعه نیازهای شایستگی، مدیریت ارشد باید:
- الف- فرایند کسب شایستگی توصیف شده در بند ۳-۴ را دنبال کند؛
- ب- تضمین کند که آموزش بر مبنای الزامات شایستگی، ارائه می‌شود؛
- پ- وجود گواهی تجاری یا حرفه‌ای را در مواقع ضروری، تضمین کند؛
- ت- قواعد و الزامات مورد نیاز شایستگی برای دستیابی به اهداف کیفیت را توضیح دهد (بند ۴-۵ را ببینید)؛
- ث- افراد را از چگونگی سهم بودنشان در نتایج سازمان، آگاه سازد.

یادآوری- استاندارد ملی ایران به شماره ۱۰۰۱۵ روش طرح‌ریزی، اجرا و پایش آموزش را ارائه می‌کند.

---

1 - Platform  
 2 - Resource management  
 3 - Provision of resources  
 4 - Human resources  
 5 - Training

## ۳-۶ زیرساخت<sup>۱</sup>

در ایجاد، ارائه و حفظ زیرساخت، سازمان باید:

- الف- افراد مناسب در همه سطوح را در طرح‌ریزی زیرساخت، مشارکت دهد؛
- ب- تضمین کند که همه کارکنان از منابع در دسترس آگاه هستند؛
- پ- تضمین کند که کارکنان از شایستگی کافی برای استفاده موثر از منابع برخوردار هستند؛
- ت- ابزار اصلاح هرگونه مشکلی را شناسایی کند.

## ۴-۶ محیط کاری<sup>۲</sup>

در مدیریت کردن محیط کاری، سازمان باید در نظر داشته باشد که افراد:

- الف- از نقش‌ها و مسئولیت‌های خود برای تحقق الزامات قانونی و مقرراتی مربوطه، آگاه هستند؛
- ب- از حقوق پرسنلی خود برحسب توافقات بین‌المللی، ملی و محلی، آگاه هستند؛
- پ- در شناسایی نواقص محیطی و مخاطرات ایمنی و سلامتی مرتبط با نقش خود مشارکت داده شده‌اند؛
- ت- در مورد سیستم‌های سازمانی درباره محیط زیست و سلامتی و ایمنی، آموزش دیده‌اند؛
- ث- در گزارش‌دهی و ثبت مخاطرات، دارای شایستگی بوده و قادر به انجام اقدام اصلاحی هستند.

## ۷ پدیدآوری محصول<sup>۳</sup>

### ۱-۷ طرح‌ریزی پدیدآوری محصول

در طرح‌ریزی و توسعه فرایندهای مرتبط با پدیدآوری محصول، سازمان باید اطمینان حاصل کند که:

- الف- افراد مربوطه در طراحی فرایند مشارکت دارند؛
- ب- در مورد مخاطرات ناشی از کافی نبودن شایستگی، آگاهی داده می‌شود؛
- پ- هرگاه افراد واجد صلاحیت، به طور کامل در دسترس نباشند، اطمینان یابد که خطرات مدیریت می‌شوند؛
- ت- مالکان فرایند باید بفهمند که مالکیت فرایند شامل، مسئولیت‌پذیری بعدی برون‌دادهای فرایند می‌شود؛
- ث- طراحان فرایند باید اهمیت فرایندهای چند وظیفه‌ای را بفهمند.
- ج- کار تیمی چند وظیفه‌ای باید بتواند فرایندها را برای شکل‌دهی یک سیستم، مرتبط سازد.

### ۲-۷ فرایندهای مرتبط با مشتری<sup>۴</sup>

### ۱-۲-۷ تعیین الزامات<sup>۵</sup> مرتبط با محصول

در تعیین الزامات محصول، سازمان باید تضمین کند که:

---

1 - Infrastructure  
2 - Work Environment  
3 - Product realization  
4 - Customer-related processes  
5 - Requirements



الف- آن‌هایی که مسئول پدیدآوری محصول/ تعریف خدمت هستند، نیازها و انتظارات مشتریان و همچنین الزامات محصول را درک می‌کنند؛

ب- افراد، الزامات قانونی و مقرراتی را درک می‌کنند؛

پ- به کارکنان عملیاتی، درکی از تعهدات قانونی و الزامات مقرراتی برای محافظت از مصرف‌کننده داده می‌شود.

### ۲-۲-۷ بازنگری الزامات مرتبط با محصول

در بازنگری الزامات محصول، سازمان باید اطمینان یابد که:

الف- برای تضمین قابلیت فرایند، باید در هنگام شناسایی الزامات مشتری، با افرادی که مسئول پدیدآوری و تحویل محصول هستند، مشورت شود.

ب- کارکنان دارای درک روشنی بوده و از مهارت‌های لازم برای رفع اختلاف با مشتریان برخوردارند.

### ۳-۲-۷ ارتباط با مشتری

در ارتباط با مشتریان در خصوص اطلاعات محصول، تحویل سفارش و بازخوردهای مشتری، سازمان باید اطمینان حاصل نماید که :

الف- افراد، همراه با مشتریان در به دست آوردن بازخورد و حل هرگونه نیاز برآورده نشده، مشارکت دارند؛

ب- افراد رسیدگی کننده به شکایات، از خط‌مشی‌ها و فرایندهای مربوطه، آگاه هستند؛

پ- افراد واحدهای تحت تأثیر شکایات، در جلسات رسیدگی به شکایات حضور دارند؛

ت- افراد رسیدگی کننده به شکایات، صلاحیت این را دارند که شکایات مشتری را به افرادی که می‌توانند فرایندهای تحت تأثیر را بهبود دهند، مرتبط سازند.

ث- در خصوص رفع شکایات‌ها، به مشتری و همچنین به همه افراد سازمان که در رسیدگی به شکایت مشارکت داشته‌اند (استانداردهای ایزو ۱۰۰۰۱، ایزو ۱۰۰۰۲ و ایزو ۱۰۰۰۳ را ببینید) بازخورد، داده می‌شود؛

ج- مشتریان از طریق جلساتی مانند گروه‌های متمرکز<sup>۱</sup>، در فعالیتهای توسعه و بهبود محصولات و خدمات دخیل شوند.

### ۳-۷ طراحی و تکوین<sup>۲</sup>

#### ۱-۳-۷ طرح‌ریزی طراحی و تکوین

در طرح‌ریزی طراحی و تکوین محصول، سازمان باید:

الف- مراحل طراحی و تکوین را در جایی که افراد مرتبط با فرایند طراحی، مشارکت دارند، شناسایی کند؛

ب- تضمین کند که افراد دخیل در فرایندهای طراحی و تکوین، دارای شایستگی‌های لازم هستند؛

پ- مسئولیت‌ها و اختیارات طراحی و تکوین را برای کارکنانی که در آن مشارکت دارند تعریف کند؛

ت- تضمین کند که بین افراد در فرایند طراحی و تکوین، ارتباط وجود دارد (بندهای ۲-۳-۷ و ۳-۳-۷ را ببینید)؛

1 - Focus group

2 - Design and development

ث- تضمین کند که افراد در تغییر طراحی آموزش دیده‌اند و فرایندهای شناسایی مخاطره، نیز با طراحی و تکوین مرتبط می‌شوند.

### ۲-۳-۷ درون داده‌های طراحی و تکوین

الزامات درون داده‌های طراحی و تکوین باید به طور شفاف تعیین و ثبت شود و درون داده‌ها باید به تناسب بازنگری شود. این درون داده‌ها نباید در تعارض باشند. سازمان باید تضمین کند که:

الف- ارتباط نیازها و انتظارات مشتری بین طراحان و افراد فروشنده برقرار می‌شوند؛  
ب- فعالیت‌های طراحی و تکوین، افراد خارج از واحد طراحی (به طور مثال: فروش، بازاریابی یا تولید) را نیز در برمی‌گیرد؛

پ- فعالیت‌های طراحی و تکوین، خبرگان تمامی بخش‌های سازمان را در بر می‌گیرد.  
ت- درون داده‌های مربوطه به دست می‌آیند.

### ۳-۳-۷ برون داده‌های طراحی و تکوین

برون داده‌های طراحی و تکوین، در قیاس با درون داده‌ها تصدیق می‌شوند و قبل از انتشار، به منظور تضمین موارد زیر، تصویب می‌شوند:

الف- با هر دوی مشتریان داخلی و خارجی سازمان (شامل مصرف‌کنندگان نهایی) مشورت شده است؛  
ب- محصولات تحت طراحی و توسعه، الزامات ایمنی افراد و استفاده آسان توسط مشتریان را برآورده می‌کنند.

### ۴-۳-۷ بازنگری طراحی و تکوین

بازنگری‌های طراحی و تکوین در انطباق با طرح انجام می‌شود و برای هرگونه موضوعی که الزام‌آور یک اقدام است، به موارد زیر ارجاع داده می‌شود:

الف- مشارکت مناسب‌ترین افراد برای شناسایی مشکلات طراحی و تکوین و راه‌حلهایی که شامل مصرف‌کنندگان نهایی باشد؛

ب- نتایج بازنگری با همه آنهایی که تحت تأثیر تصمیمات طراحی و توسعه قرار دارند شامل، بخش‌های تولید، فروش و خرید، مصرف‌کنندگان نهایی و تأمین‌کنندگان، ارتباط داده می‌شود.

### ۵-۳-۷ تصدیق<sup>۱</sup> طراحی و تکوین

در تصدیق برون داده‌های طراحی و توسعه برای اطمینان از این که آن‌ها الزامات درون داده‌ها را برآورده کرده‌اند، سازمان باید:

الف- طراحی و توسعه را از نظر قابلیت استفاده توسط مشتریان داخلی و خارجی، تصدیق کند؛  
ب- فرایند تصدیق طراحی و توسعه را قبل از شروع یک محصول یا خدمت جدید، به افراد دخیل در عملیات و فروش توضیح دهد؛

پ- مطمئن شود که چنانچه ضروری است، در همه مراحل فرایند تصدیق، به گروه‌های عملیاتی و فروش آگاهی داده می‌شود.

### ۶-۳-۷ صحه‌گذاری<sup>۱</sup> طراحی و تکوین

صحه‌گذاری در انطباق با طرح انجام می‌شود (بند ۷-۳-۱ را ببینید). صحه‌گذاری محصول یا خدمت قبل از تحویل در هر کجایی که ممکن باشد، انجام می‌شود و باید:

الف- به افراد درگیر در عملیات و فروش، قبل از آغاز به کار توضیح داده شود؛

ب- در آخر، همراه با مشتری داخلی یا خارجی انجام شود؛

پ- توسط افراد واجد صلاحیت برای تحلیل بازخورد از مشتریان و تأمین‌کنندگان داخلی و خارجی هدایت شود، به طوری که اصلاحات ضروری بتواند انجام شود.

### ۷-۳-۷ کنترل تغییرات طراحی و تکوین

هنگام شناسایی تغییرات و حفظ سوابق، تغییرات باید قبل از اجرا، بازنگری، تصدیق، صحه‌گذاری و تصویب شود و موارد زیر باید اعمال شود:

الف- جلسات تغییر طراحی و تکوین باید آن دسته از افرادی که بخشی از فرایند بودند، از قبیل مصرف‌کنندگان محصول را نیز دربرگیرد؛

ب- تغییرات طراحی و تکوین باید به همه افرادی که تحت تأثیر تغییر قرار می‌گیرند، توضیح داده شود؛

پ- تغییراتی که بر مشتریان و تأمین‌کنندگان تأثیر دارد باید در طی فرایند تغییر با آن‌ها ارتباط داده شود.

### ۴-۷ خرید<sup>۲</sup>

#### ۱-۴-۷ فرایند خرید

هنگام اعمال کنترل بر یک تأمین‌کننده، نوع و محدوده کنترل، بستگی به تأثیر خرید بر پدیدآوری محصول دارد. تأمین‌کنندگان بر مبنای توانایی خود برای تأمین کالاها و خدمات، ارزیابی می‌شوند. علاوه بر این، موارد زیر باید مدنظر قرار گیرد:

الف- افراد داخل سازمان باید بفهمند و قادر باشند تا اصل مدیریت کیفیت را در رابطه با تأمین‌کنندگان به کار گیرند؛

ب- استفاده‌کنندگان از کالاها و خدمات خریداری شده باید در انتخاب تأمین‌کننده، دخالت داده شوند؛

پ- مدیریت سازمان باید مطمئن شود که افرادی که در سازمان کار می‌کنند، اما توسط یک سازمان بیرونی استخدام شده‌اند، واجد صلاحیت بوده و آگاه از فرایندها و اهداف سازمان در ارتباط با عملکرد خود می‌باشند.

یادآوری- این کار می‌تواند از طریق آموزش، جلسات توجیهی و دیگر ارتباطات مناسب انجام شود.

#### ۲-۴-۷ اطلاعات خرید

به تأمین‌کننده باید اطلاعات کافی جهت محصول مورد خریداری ارائه شود.

1 - Validation

2 - Purchasing

- الف- شخص ارائه دهنده تقاضای خرید، باید اطلاعات خاصی را که باید در هنگام خرید ارائه شود، بداند؛
- ب- شخص ارائه دهنده سفارش خرید، باید بداند چه اطلاعاتی باید به تأمین کننده داده شود؛
- پ- فرایندهای سازمانی باید برای افراد مربوطه در سازمان تأمین کننده، شناخته شده باشند.

#### ۷-۴-۳ تصدیق محصول خریداری شده

- برای اطمینان از این که محصول خریداری شده، الزامات را برآورده می کند، سازمان باید مطمئن شود که:
- الف- افراد شایستگی لازم برای تصدیق محصول خریداری شده را دارند؛
  - ب- چنانچه ضروری باشد، عملکرد تأمین کننده برای کارکنان توضیح داده می شود.

#### ۷-۵-۵ تولید و ارائه خدمت<sup>۱</sup>

#### ۷-۵-۱ کنترل تولید و ارائه خدمت

- در طرح ریزی و انجام تولید و ارائه خدمت تحت شرایط کنترل شده، سازمان باید مطمئن شود که:
- الف- افراد برای اطمینان از درک ساختار کاری، در ایجاد ساختار کاری خودشان مشارکت داده می شوند؛
  - ب- ساختار کاری به افراد جدید توضیح داده شده و از طریق پایش دنبال می شود؛
  - پ- برنامه های آموزشی برای تولید فرایندهای جدید، توسعه داده می شوند؛
  - ت- مشخصه های بحرانی محصول، به نیروی کار توضیح داده شده و در مورد اندازه گیری های لازم با آن هایی که انجام دهنده کار هستند، توافق می شود.

#### ۷-۵-۲ صحت گذاری فرایندهای تولید و ارائه خدمت

- سازمان باید هرگونه فرایندی را برای تولید و ارائه خدمت در جایی که نتایج برون داد نتواند با پایش یا اندازه گیری بعدی تصدیق شود، صحت گذاری کند. توضیحی از موارد زیر باید ارائه شود:
- الف- مفهوم عدم توانایی تصدیق برون داد فرایند؛
  - ب- نیاز به کنترل درون داد فرایند از قبیل مواد، اطلاعات و اسناد، به طوری که فرایندها بتوانند قابل پیش بینی باشند.

#### ۷-۵-۳ شناسایی و ردیابی<sup>۲</sup>

- هنگام شناسایی محصول و وضعیت آن در سرتاسر فرایند پدیدآوری محصول، سازمان باید:
- الف- مطمئن شود که افراد، معنی و اهمیت شناسایی و ردیابی محصول را می فهمند؛
  - ب- توسعه نمودار جریان فرایند را به منظور توضیح در مورد ردیابی، مدنظر قرار دهند.

#### ۷-۵-۴ دارایی مشتری<sup>۳</sup>

- در مورد دارایی مشتری که تحت کنترل سازمان است، مراقبت باید انجام شود. افراد باید موارد زیر را درک کنند:

---

1 - Production and service product  
2 - Identification and traceability  
3 - Customer property

الف- الزامات مرتبط با شناسایی، تصدیق و حفاظت؛  
ب- مفهوم دارایی فکری<sup>۱</sup> مشتری و چگونگی حفظ آن.

#### ۷-۵-۵ محافظت<sup>۲</sup> از محصول

سیستم مدیریت کیفیت برای حفاظت از تطابق محصول در طی پردازش داخلی و تحویل به مقصد مورد نظر، الزام می‌شود. افراد باید:

الف- توضیحی از مشخصه‌های بحرانی محصول را دریافت کنند؛

ب- در توسعه روش‌های اجرایی، در جایی که خطر بالایی از زوال محصول وجود داشته باشد، مشارکت دارند؛  
پ- در مورد مسئولیت‌های پایش محصول به آن‌ها اطلاع داده شود.

#### ۷-۶ کنترل تجهیزات پایش و اندازه‌گیری<sup>۳</sup>

در مواردی که سیستم مدیریت کیفیت، سازمان را الزام می‌کند تا تجهیزات مورد نیاز پایش و اندازه‌گیری برای ارائه شواهدی از تطابق محصول تعیین کند، افراد باید:

الف- الزامات مرتبط با کالیبراسیون و کنترل تجهیزات را هنگام استفاده از تجهیزات اندازه‌گیری بفهمند؛  
ب- وضعیت کالیبراسیون را قبل از استفاده از تجهیز، کنترل کنند و از توالی‌های نقص، به منظور کنترل آگاه باشند؛

پ- در انجام کالیبراسیون، واجد صلاحیت باشند.

#### ۸ اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل و بهبود<sup>۴</sup>

##### ۸-۱ کلیات

سازمان باید پایش، اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل و بهبود فرایندها را طرح‌ریزی نموده و اجرا کند. علاوه بر آن، موارد زیر باید اعمال شود:

الف- مسئولیت‌های ذکرشده در بند ۵-۵-۱ باید برای افرادی که اندازه‌گیری، ارزیابی و پایش را انجام می‌دهند، تعریف شود؛

ب- اشخاص مسئول یک فرایند باید در انتخاب جنبه‌های کلیدی مورد اندازه‌گیری به منظور تعیین کیفیت، مشارکت داشته باشند؛

پ- اشخاص مسئول اندازه‌گیری باید دارای شایستگی در اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل و بهبود باشند.

ت- به افراد باید اطلاعاتی در مورد این که چطور اندازه‌گیری‌ها، در اندازه‌گیری عملکرد کلی سازمان سهیم هستند، ارائه شود؛

ث- افراد باید بتوانند عملکرد فرایندهای خود را با استفاده از معیارهای انتخاب شده بهبود بخشند.

---

1 - intellectual  
2 - Preservation  
3 - Control of monitoring and measuring equipment  
4 - Measurement, analysis and improvement

## ۲-۸ پایش<sup>۱</sup> و اندازه گیری

### ۱-۲-۸ رضایت مشتری<sup>۲</sup>

سازمان باید اطلاعاتی را در رابطه با درک مشتری از برآورده شدن الزامات مشتری توسط سازمان، پایش کند. در این رابطه راهنمایی‌های زیر به کار می‌رود:

الف- افراد باید توضیحی از مقدار اندازه‌گیری و پایش رضایت مشتری دریافت کنند (ایزو ۱۰۰۰۴ را ببینید)؛  
ب- نتایج اندازه‌گیری و پایش رضایت مشتری و اقدامات بعدی که انجام می‌شود باید به افراد توضیح داده شود.

### ۲-۲-۸ ممیزی داخلی<sup>۳</sup>

سازمان باید برای تعیین اجرای اثربخش سیستم مدیریت کیفیت، ممیزی‌های داخلی را در فواصل طرح‌ریزی شده انجام دهد، و باید مطمئن شود که:

الف- ممیزان آموزش دیده، دارای صلاحیت و مستقل از فعالیت‌های مورد ممیزی هستند؛  
ب- افراد از همه حوزه‌های کسب و کار در تیم ممیزی مشارکت دارند و سطوح متفاوتی از توانمندی را نشان می‌دهند، تا تیم بتواند به عنوان نماینده کل سازمان دیده شود؛

پ- به افراد مورد ممیزی در طی ممیزی، توضیحاتی ارائه شود مبنی بر این که ممیزی شامل ارزیابی فرایند است و شخص را در بر نمی‌گیرد.

ت- افراد باید در گزارش اثربخشی و کارایی سیستم مدیریت کیفیت به مدیریت ارشد، هدف ممیزی را درک کنند؛

ث- مدیریت ارشد، درک فرایند ممیزی و صلاحیت پایش نتایج را دارا می‌باشد.

یادآوری- برای راهنمایی ممیزی داخلی، به استاندارد ملی ایران به شماره ۱۹۰۱۱ رجوع شود.

### ۳-۲-۸ پایش و اندازه‌گیری فرایندها

سازمان باید فرایندهای سیستم مدیریت کیفیت را پایش نموده و اندازه‌گیری کند. هنگامی که نتایج طرح‌ریزی شده به دست نمی‌آیند، اصلاح یا اقدام اصلاحی باید انجام شود. به علاوه، موارد زیر باید مدنظر قرار گیرد:

الف- مالکان فرایند باید فرایندهایی که مسئولیت آن را به عهده دارند، پایش کنند؛

ب- شاخص‌های اندازه‌گیری باید توسط افرادی که در یک فرایند معین، مشارکت دارند توسعه داده شود؛

پ- این ارتباط باید بین اندازه‌گیری فرایند که افراد انجام می‌دهند و اقدامات اصلاحی بعدی توضیح داده شود.

---

1 - Monitoring  
2 - Customer satisfaction  
3 - Internal audit

#### ۴-۲-۸ پایش و اندازه‌گیری محصول

سازمان باید مشخصه‌های محصول را برای تصدیق این‌که الزامات محصول برآورده شده‌اند، پایش نموده و اندازه‌گیری کند. به علاوه موارد زیر باید اعمال شود:

الف- شراکت بین مالک فرایند و تصدیق‌کننده در جایی‌که مالک فرایند، مسئول پایش محصول نیست، باید مورد تشویق قرار گیرد؛

ب- افراد باید از صلاحیت لازم برخوردار بوده و محیط کاری برای اجرا، پایش و اندازه‌گیری برایشان فراهم گردد.

#### ۳-۸ کنترل محصول نامنطبق<sup>۱</sup>

سازمان باید مطمئن شود که محصولاتی که با الزامات تعیین شده، مطابقت ندارند، به منظور جلوگیری از استفاده و یا تحویل غیر مورد نظر، شناسایی و کنترل می‌شوند. سازمان باید مطمئن شود که:

الف- آن‌هایی که مسئول فرایند شناسایی عدم انطباق محصول هستند، در توسعه روش اجرایی لازم مشارکت دارند؛

ب- معیارهایی برای شناسایی و تعیین تکلیف محصول یا خدمت نامنطبق به افراد ارائه می‌شود؛

پ- افراد، مخاطرات ناشی از نقص در محصول یا خدمت را می‌فهمند؛

ت- افراد در جلسات اشتراک اطلاعات، شرکت می‌کنند که در این جلسات، بازخورد و تحلیلی در مورد عدم انطباق ارائه می‌شود و یادگیری به منظور پیشگیری از وقوع مجدد را تسهیل می‌کند.

#### ۴-۸ تجزیه و تحلیل داده‌ها<sup>۲</sup>

سازمان باید به منظور انجام بهبود مداوم، داده‌ها را ارزیابی کند و باید:

الف- شایستگی افراد را در جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل، تفسیر و ارزیابی داده‌ها توسعه دهد؛

ب- نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها را در حد ممکن با سطوح متناسب مدیریت و سایر طرف‌های ذی‌نفع ارتباط دهد؛

پ- نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها را به طور واقعی به افراد توضیح دهد، به طوری که اقدامات ضروری انجام شود.

یادآوری- اطلاعاتی در مورد شیوه‌های آماری و تجزیه و تحلیل داده‌ها توسط ISO/TR 10017 ارائه می‌شود.

#### ۵-۸ بهبود

#### ۱-۵-۸ بهبود مداوم<sup>۳</sup>

سازمان باید به طور مداوم، اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت را بهبود دهد و کارکنان خود را از طریق موارد ذیل مشارکت دهد:

الف- توسعه نمودار ارتباط بین بازنگری مدیریت و اندازه‌گیری، اصلاح یا اقدام اصلاحی و بهبود مداوم؛

1 - Non-conforming

2 - Analysis of data

3 - Continual improvement

ب- تشویق رهبران برای برقراری و اجرای برنامه‌های بهبودی که موجب مشارکت افراد در تمامی وظایفشان می‌شود؛

پ- تشویق رهبران برای آموزش افراد در فرایند بهبود مداوم.

#### ۸-۵-۲ اقدام اصلاحی<sup>۱</sup>

سازمان‌ها باید اقداماتی برای حذف علل عدم انطباق به منظور پیشگیری از وقوع مجدد آن‌ها انجام دهد. به علاوه موارد زیر باید اعمال شود:

الف- در مواردی که افراد می‌توانند علل ریشه‌ای مشکلات را بفهمند و به کار بندند، یک روش ساختار یافته باید به کار رود؛

ب- علل ریشه‌ای باید از طریق اطمینان از این‌که افراد در استفاده از دانش به دست آمده از اندازه‌گیری، دارای صلاحیت هستند، شناسایی شود.

پ- باید درک مفهوم دانش جمعی توسعه داده شود، برای این‌که در حل مسئله از آن استفاده شود؛

ت- به منظور کسب سود از دانش جمعی، باید از تیم‌های چند وظیفه‌ای برای بهبود پروژه‌ها استفاده شود.

#### ۸-۵-۳ اقدام پیشگیرانه<sup>۲</sup>

سازمان باید اقداماتی برای حذف علل بالقوه عدم انطباق تعیین کند، به منظور این‌که از وقوع مجدد آن‌ها از طریق اطمینان از موارد ذیل، پیشگیری کند:

الف- افراد این مفهوم را بفهمند که اقدام پیشگیرانه هنگامی مناسب است که یک فرایند تمایل دارد به سمت خطا برود؛

ب- اهمیت ارتباط بین اقدام پیشگیرانه و تجزیه و تحلیل داده‌ها توضیح داده شود؛

پ- ارزش اقدام پیشگیرانه در مقابل اقدام اصلاحی درک شود.

---

1 - Corrective action

2 - Preventive action



## پیوست الف

### (اطلاعاتی)

#### عواملی که بر مشارکت و شایستگی افراد تأثیر دارند

##### الف-۱ کلیات

- در این پیوست به عوامل زیر ارجاع داده می‌شود.
- نگرش و انگیزش (بند الف-۲ را ببینید)؛
  - آگاهی (بند الف-۳ را ببینید)؛
  - ارتباط (بند الف-۴ را ببینید)؛
  - خلاقیت و نوآوری (بند الف-۵ را ببینید)؛
  - آموزش و یادگیری (بند الف-۶ را ببینید)؛
  - توانمندسازی (بند الف-۷ را ببینید)؛
  - دخیل کردن (بند الف-۸ را ببینید)؛
  - رهبری (بند الف-۹ را ببینید)؛
  - شبکه‌بندی (بند الف-۱۰ را ببینید)؛
  - شناخت و پاداش (بند الف-۱۱ را ببینید)؛
  - استخدام (بند الف-۱۲ را ببینید)؛
  - مسئولیت و اختیار (بند الف-۱۳ را ببینید)؛
  - کار تیمی و همکاری (بند الف-۱۴ را ببینید).
- توصیف عوامل، توضیحی درباره اهمیت هر یک از این عوامل و فواید ناشی از اجرای آن‌ها فراهم می‌کند.

##### الف-۲ نگرش و انگیزش

رهبران باید مطمئن شوند که افراد دارای نگرش و انگیزش برای دستیابی به برون‌دادهای مورد نظر سازمان هستند. فواید کلیدی نگرش و انگیزش مثبت این است که آن‌ها یک محیط کاری مساعد برای دستیابی به نتایج طرح‌ریزی شده را مهیا می‌کنند.

رفتار افراد باید سازگار با مقاصد راهبردها، خط‌مشی‌ها و روش‌های اجرایی سازمان باشد. این سازگاری از افراد می‌خواهد تا ارزش‌ها و رفتارهایی را نشان دهند که آن‌ها را به رفتار در جهت کسب اهداف سازمانی هدایت کند. دیدگاه افراد در خصوص خط‌مشی‌ها، روش‌های اجرایی، فرایندها، محصول، تأمین‌کنندگان، کارکنان، مشتریان، مدیریت ارشد یا دیگر عناصر سیستم مدیریت کیفیت، به رفتار آن‌ها جهت و هدف می‌بخشد.

نگرش مثبت در نتیجه رفتار رهبر (بند الف-۹ را ببینید)، تدارک آموزش و توسعه شایستگی (بند الف-۶ را ببینید) و از طریق برنامه‌های شناخت ساختاریافته (بند الف-۱۱ را ببینید)، توسعه می‌یابد.

### الف-۳ آگاهی

افراد باید خط مشی و اهداف سیستم مدیریت کیفیت و نقش خود در کمک به دستیابی به آن‌ها را درک کنند. برای دستیابی به این فهم، افراد باید آگاه باشند که استاندارد ایزو ۹۰۰۱، یک سازمان را الزام می‌کند تا سیستم مدیریت کیفیتی برقرار کند که در آن، فرایندها شناسایی شده و انجام اثربخش فرایند تضمین می‌شود. افراد باید مسئولیت‌های فردی خود در دستیابی به انجام اثربخش فرایند، درک کنند.

رهبران باید مطمئن شوند که کارکنان سازمان، هدف سیستم مدیریت کیفیت و نقش خود در آن سیستم را درک می‌کنند. آن‌ها همچنین باید مطمئن شوند که کارکنان از این موضوع آگاهی دارند که سیستم مدیریت کیفیت شامل اسنادی برای خط‌مشی و اهداف، نظام‌نامه و روش‌های اجرایی، طرح‌ریزی اسناد و سوابق است که باید شناخته و کنترل شوند. افراد باید در همه مراحل شناسایی فرایند و کنترل‌های همراه با شناسایی مشارکت کرده و از مسئولیت‌های فرایندی خود، آگاه باشند.

هنگام ملحق‌شدن فرد به شرکت، اغلب در طی ورود<sup>۱</sup> فرد، آگاهی لازم ارائه می‌شود (بند الف-۱۲ را ببینید). روش‌هایی که این آگاهی داده می‌شود، می‌تواند شامل توضیحاتی از طرف سرپرست شخص، ارائه گروهی در قالب اسلاید و یا ارائه ویدئویی باشد. با این حال، باید به آگاهی به عنوان یک فعالیت مداوم همراه با اطلاعاتی که در فواصل منظم در مورد نتایج مرتبط با سیستم مدیریت کیفیت ارائه می‌شود، توجه کرد.

### الف-۴ ارتباط

ارتباط مؤثر برای این که افراد داخل و خارج سازمان با اهداف مشترک، کار کنند، ضروری است. همچنان که سازمان رشد کرده و پیچیده‌تر می‌شود، ارتباط هم مشکل‌تر می‌شود.

درستی، اختصار و شفافیت، ارتباط را اثربخش می‌سازد. هدف از هر ارتباطی باید شفاف باشد و از محتوای غیرضروری باید اجتناب کرد. یک پیغام باید به ساده‌ترین شکل تحویل داده شود و به گونه‌ای باشد که توسط دریافت کننده درک شود. پیغام‌های شفاهی<sup>۲</sup> همیشه در مرتبه اول به طور شفاف فهمیده نمی‌شوند و نقاط کلیدی باید تکرار شوند.

ارتباط ممکن است از طریق رسانه شفاهی یا غیرشفاهی برقرار شود. رسانه صحیح برای یک پیام باید با در نظر گرفتن پیام‌گیران<sup>۳</sup> انتخاب شود. رسانه و روش‌ها، وابسته به هدف و ماهیت ارتباط خواهند بود. پیام‌های پیچیده باید مستند شود و پیام‌های ساده ممکن است به طور شفاهی ارائه شود. پیام‌های مهم معمولاً در چند رسانه به طور مثال: دیداری، شفاهی و به شکل نوشتاری ارائه می‌شود. ملاقات‌های چهره به چهره، خبرنامه، وبلاگ‌ها، رایانامه‌ها، گردهمایی‌ها و گردهمایی‌های ویدئویی، مثال‌هایی از رسانه‌ها هستند.

در یک سازمان، ارتباطات داخلی ممکن است از رهبران و مدیران و "بالا به پایین" باشد و ممکن است هنگام ارائه اطلاعات در مورد عملکرد و "پایین به بالا" باشد. یک سازمان ماتریسی همچنین باید ارتباط چندوظیفه‌ای بین گروه‌ها و افراد سهیم در اطلاعات داشته باشد (بند الف-۱۰ را ببینید).

---

1 - Induction  
2 - Verbal  
3 - Audience

برای ارائه اطلاعات در مورد سیستم مدیریت کیفیت و راهبردهای سازمانی، ارتباطات ضروری است (بند الف-۳ را ببینید). همچنین برای پرسیدن نظرات مردم، به طوری که بتواند بر طرح‌ها و تصمیمات اثر گذارد و برای فهماندن این که کدام موضوعات برای کار هر فرد مهم است، ارائه اطلاعات ضرورت دارد (بند الف-۱۴ را ببینید).

#### الف-۵ خلاقیت و نوآوری

خلاقیت و نوآوری درون سازمان به بهبود فرایندها و محصولات موجود و به ایجاد محصولات و خدمات جدید برای بازار کمک می‌کند. خلاقیت، فرایند تولید ایده‌های جدید است، در حالی که نوآوری فرایند ایجاد و بکارگیری این ایده‌هاست. در محدوده سازمان، اصطلاح "نوآوری" اشاره به فرایند کلی دارد که افراد یا گروه‌ها، ایده‌های جدید را ایجاد کرده و آن‌ها را به محصولات تجاری، خدمات و شیوه‌های کسب و کار تبدیل می‌کنند. نوآوری به طور مکرر، به عنوان نتیجه تسهیم دانش جمعی به دست می‌آید. نوآوری موفق از میزان بالای مشارکت افراد به دست می‌آید (همچنین بندهای الف-۱۰ و الف-۱۴ را ببینید). ماهیت مشارکتی که افراد در فرایند نوآوری دارند، در طی فرایند تغییر می‌کند. تغییر نیازها در محیط کاری امروزی، افراد را ملزم می‌کند که در فرایندهای پایدار موجود کار کنند و به طور اثربخش در تغییر محیط کاری با استفاده از شایستگی‌های جدید خلاقیت و نوآوری، عمل کنند. برای توسعه خلاقیت و نوآوری، رهبران باید نوآوری را شناسایی و تشویق کنند (بند الف-۱۱ را ببینید). این کار از طریق شناسایی فرصت‌های نوآوری و تشویق افراد برای ایجاد راه‌حل‌های عملی، دست یافتنی است.

#### الف-۶ آموزش و یادگیری

شایستگی، توانایی به کارگیری دانش و مهارت‌ها برای دستیابی به نتایج مورد نظر است. آموزش و یادگیری، شایستگی را افزایش می‌دهد به طوری که منجر به افزایش توانایی شخص در خلق ارزش برای سازمان و مشتریان آن می‌شود. آموزش و یادگیری از عوامل ضروری برای مشارکت و شایستگی افراد است. سازمان موفق، دانش و مهارت‌های افرادش را به روشی به کار می‌گیرد که برای سازمان و مشتریان ارزش ایجاد کند.

یادگیری، فرایند کسب دانش یا مهارت از طریق تجربه، مطالعه یا دستورالعمل است. یادگیری رسمی اغلب منجر به کسب شایستگی در افراد می‌شود. فرایند یادگیری ممکن است برای یک شخص یا مجموعه سازمان اعمال شود. یک سازمان باید تشخیص دهد که افراد به روش‌های متفاوتی یاد می‌گیرند. بزرگسالان با بچه‌ها متفاوتند. برخی افراد برای محیط کلاسی و برخی دیگر برای محیط ارشادی<sup>۱</sup> مناسب هستند و افراد دیگر در محیطی برمبنای شبکه بهتر یاد می‌گیرند.

یادگیری سازمانی بر افزایش دانش شخص به منظور افزایش مداوم ظرفیت برای عملکرد سازمان، تمرکز دارد. سازمان نیاز دارد با محیط رقابتی سازگار باشد. برای دستیابی به یک جریان از اطلاعات و دانش ضروری و برای این که یک سازمان یادگیرنده باشد، نیاز است فرایندهای سازمانی یک سیستم مدیریت را شکل دهند.

توانایی سازمان برای یادگیری، آن را قادر می‌سازد تا رقابتی‌تر باشد. یادگیری سازمانی بر افزایش مداوم دانش به منظور افزایش ظرفیت عملکرد سازمان، تمرکز دارد.

فایده‌های یک فرایند یادگیری اثربخش، افزایش در حس دستیابی، رضایت شغلی و امنیت شغلی است و این منجر به بهبود در نگرش و انگیزش می‌شود (بند الف-۲ را ببینید). بهبود در صلاحیت همانند ارتباطات، منجر به بهبود در کیفیت محصول و خدمت‌دهی بهتر به مشتری می‌شود و این برای سازمان منجر به افزایش قابلیت رقابت و سودآوری می‌شود.

#### الف-۷ توانمندسازی

توانمندسازی، افراد را قادر می‌سازد تا مسئولیت کار خود و نتایج آن را بپذیرند. توانمندسازی از طریق ارائه اطلاعات ضروری، اختیار و آزادی برای تصمیم‌گیری در مورد کار خود به افراد، به دست می‌آید. این کار منجر به کاهش نیاز برای کنترل متمرکز شده و سازمان را قادر می‌سازد تا با چابکی بیشتر عمل کنند. برای دستیابی به این مورد، رهبران باید اهداف فردی را تعریف کنند، اختیارات و مسئولیت‌ها را تفویض کنند و محیط کاری را به گونه‌ای ایجاد کنند که افراد، کار و تصمیمات خود را کنترل کنند ( بند الف-۹ را ببینید). سازمان باید انگیزه‌هایی برای کارکنان جهت اقدام به صورت خودجوش از طریق تشخیص عملکردهای مناسب، پاداش‌دهی به نتایج و جشن گرفتن برای اهداف محقق شده فراهم نماید. منابع باید برای توسعه شایستگی افراد فراهم شود (بند الف-۶ را ببینید). دانش و اطلاعات کامل باید در مورد کار افراد و همچنین در مورد عملکرد و تمایلات کلی سازمان فراهم شود. توانمندسازی، یادگیری را افزایش می‌دهد. ویژگی حیاتی تیم‌های موفق این است که به آن‌ها اختیاراتی برای تصمیم‌گیری داده شود (بند الف-۱۴ را ببینید).

توانمندسازی، رهبر و مدیر را قادر می‌سازد تا زمان بیشتری را به سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی اختصاص دهد.

#### الف-۸ دخیل کردن

هنگامی که افراد به طور کامل در فعالیت‌های سازمان دخیل شوند، اجرای فردی بیشتری را تجربه می‌کنند، و سازمان متعاقباً، فعالیت‌های خود را با اثربخشی بیشتری هدایت می‌کند. دخیل کردن، برون‌داد استخدام اثربخش است (بند الف-۱۲ را ببینید) که توسط آشناسازی نیروی کار به واسطه فرایند آگاهی‌دادن دنبال می‌شود (بند الف-۳ را ببینید). برای دخیل کردن موفق، هم دخیل بودن رهبر و هم دخیل بودن افراد الزامی است.

دخیل بودن رهبری برای این ضروری است که تعهد شرکت را به بهبود همکاری بین افراد و رهبران نشان دهد. رهبران باید با افراد خود از طریق فهمیدن انتظارات آن‌ها، دخیل شوند که این فهم از طریق بازخورد منظم به دست می‌آید (بند الف-۴ را ببینید). سطح دخیل شدن یک فرد، ارتباط مستقیم با این موضوع دارد که کارکنان چگونه با مدیران، رهبران و همکارانشان ارتباط برقرار می‌نمایند (بند الف-۱۰ را ببینید). درک یک شخص از اهمیت شغل خود به طور مستقیم بر رضایت مشتری اثر دارد. سطح اهمیت سازمان توسط در دسترس بودن منابع برای انجام کار اشخاص، نشان داده خواهد شد. بهبود و تغییرات به احتمال بیشتر توسط افرادی که به طور کامل دخیل هستند، انجام می‌شود.

## الف-۹ رهبری

رهبران، یکپارچگی اهداف و سمت وسوی سازمان را تعیین می‌کنند. آن‌ها باید محیط داخلی را به گونه‌ای ایجاد و حفظ کنند که افراد بتوانند به طور کامل در دستیابی به اهداف سازمان مشارکت داشته باشند (استاندارد ملی ایران ایزو ۹۰۰۱، بند ۰-۲ را ببینید). رهبری تمرکز شفاف را برای افراد در سرتاسر سازمان فراهم کرده و آن‌ها را قادر می‌سازد تا مسیر دستیابی به اهداف سازمانی را دنبال کنند. یک رهبر نیاز دارد شایستگی‌های ضروری برای دستیابی به این موارد را به دست آورد.

رهبران، اهداف را تعریف و منابع را تخصیص می‌دهند و بیشتر در نقش راهبردی فعالیت می‌کنند. مدیران منابع را سازماندهی می‌کنند تا از طریق مشارکت افراد در سازمان به نتایج دست پیدا کنند که در نتیجه آن‌ها می‌توانند در یک نقش ماهرانه‌تر عمل کنند. مدیران به منظور هدایت و کنترل یک سازمان، فعالیت‌ها را هماهنگ می‌کنند.

## الف-۱۰ شبکه‌بندی

شبکه‌بندی، انتقال اطلاعات، دانش و ایده‌ها را ارتقاء می‌دهد.

دو نوع شبکه اصلی وجود دارد:

- شبکه باز که برای تسهیم دانش مناسب‌تر است؛
- شبکه بسته، برای دستیابی به نتایج است.

شبکه باز برای یافتن فرصت‌ها و راه‌حل‌های مفهومی، مناسب است. برای اثربخش بودن، شبکه باید گوناگون و پراکنده باشد و باید مشتریان، شرکای کسب و کار و کارکنان سایر بخش‌ها را در برگیرد. پیشرفت نوآوری به طور مکرر در فصل مشترک<sup>۱</sup> واحدهای مختلف دانش رخ می‌دهد.

شبکه بسته، آسان‌تر شکل می‌گیرد و برای دستیابی به نتایج، اثربخش‌تر است. افراد به طور طبیعی به افراد با زمینه کاری مشابه جذب می‌شوند و شبکه بسته را شکل می‌دهند. این شبکه همچنین در معرض آسیب "فکر گروه" است. دانش مبادله شده بیشتر بین چندین گروه کوچک از افراد آشنا، متمرکز می‌شود و حجم بالاتری دارد. شبکه بسته معمولاً فاقد تنوع است.

شبکه در سازمان‌های کوچک به آسانی شکل می‌گیرد، اما همچنان که سازمان رشد می‌کند، ارتباط مشکل‌تر می‌شود (بند الف-۴ را ببینید). شبکه‌ها می‌توانند توسط وسایل الکترونیکی، در سرتاسر شبکه داخلی، توسعه داده شوند. با این حال، نرخ انتقال اطلاعات در چنین شبکه‌ای در یک زمان معین، خیلی کمتر از شبکه‌بندی فرد به فرد است.

## الف-۱۱ شناخت

رفتار افراد و درک آن‌ها از ارزشی که تلاش‌هایشان برای سازمان دارد، توسط شناخت و پاداش، تقویت می‌شود. شناخت باید رفتار شایسته تشویق را تقویت کند. آن‌هم‌چنین نشان‌دهنده این است که سازمان به افراد خود ارزش می‌دهد، مراقب موفقیت آن‌هاست و غرور و باور افراد را تقویت می‌کند.

برخی سازمان‌ها همچنین سهم افراد بیرونی از قبیل تأمین‌کنندگان و کارگران برون‌سپاری شده را شناسایی می‌کنند. اصول به همان روش اعمال می‌شود.

شناخت غیرپولی می‌تواند اغلب توسط افراد از پول یا هدیه ارزشمندتر باشد. برای شناختن، سازمان باید معیار قابل فهم و واضحی برقرار کند از این‌که به چه عملکرد یا مشارکتی توسط سازمان پاداش داده می‌شود و باید بازخورد نظام‌مندی را به افراد داخل سازمان ارائه کند.

سازمان باید برای افرادش، اطلاعات خاصی در مورد رفتار و اقداماتی که شناخته می‌شوند، ارائه دهد. شناخت باید به طور ایده‌آل در حد ممکن نزدیک به عملکرد اقدامات، صورت پذیرد به طوری که شناخت، رفتار مورد نظر سازمان برای تشویق را تقویت کند.

#### الف-۱۲ استخدام

استخدام فرایند پیدا کردن، غربالگری و انتخاب فرد برای یک موقعیت در یک سازمان است. مدیران می‌توانند عهده‌دار بخشی از فرایند استخدام شوند، اما سازمان‌های بزرگ‌تر ممکن است از استخدام‌کننده‌های حرفه‌ای استفاده کنند.

یافتن نامزدها شامل شناسایی افراد با شایستگی‌های مربوطه از طریق آگهی یا مؤسسات کاریابی است. این کار منجر به فهرستی از افراد احتمالی می‌شود که بعد از آن می‌تواند برای شناسایی افرادی که دارای شایستگی کیفی مناسب و از نظر شخصیتی متناسب با سازمان هستند، مورد ارزیابی قرار گیرد.

شایستگی باید قبل از مصاحبه، به منظور شناسایی سطوح شایستگی، مورد ارزیابی قرار گیرد. آزمون‌ها می‌تواند شامل: آزمون استعداد شناسی، آزمون‌های دانش شغلی و آزمون‌های شخصیتی باشد. مصاحبه می‌تواند ساختاریافته یا بدون ساختار باشد.

اطلاعات متقاضی که در فرم تقاضای وی ارائه شده، باید تصدیق شود و سپس ممکن است برای برخی موقعیت‌های کاری نیاز به تأیید صلاحیت امنیتی باشد. این کار ممکن است وظیفه سنگینی باشد و اگر تصمیم بسته‌ای در انتخاب داشته باشیم، باید به دو یا سه متقاضی نهایی محدود شود. توانایی فیزیکی فرد برای انجام کار نیز ممکن است نیاز به تصدیق داشته باشد.

تصمیم نهایی در انتخاب معمولاً توسط شخصی که سرپرست آینده کارمند است، اخذ می‌شود. در تصمیم‌گیری ممکن است نظرات همکاران آینده متقاضی مدنظر قرار گیرد، اگر متقاضی نظرات آن افراد را در طی فرایند انتخاب برآورده کرده باشد، که این بستگی به فرهنگ سازمان دارد.

آنگاه فرایند قانونی مشارکت افراد، کامل می‌شود. همچنین ممکن است یک دوره کارآموزی یا یک آموزش بدو خدمت وجود داشته باشد.

#### الف-۱۳ مسئولیت و اختیارات

هنگامی که افراد درک شفافی از نقش و مسئولیت‌های خود در سازمان داشته باشند، آن‌ها می‌توانند به طور اثربخش‌تر در سازمان مشارکت داده شوند (بند الف-۸ را ببینید).

سازمان باید برای افراد اختیارات مناسبی فراهم کند تا مسئولیت تصمیم‌گیری در مورد کار خود را بر عهده گیرند به طوری که با صلاحیت آن‌ها و با الزامات تعیین شده در سیستم مدیریت کیفیت، سازگار باشد. برای

این که مسئولیت و اختیار در سازمان پذیرفته شود، باید محیط کاری ایجاد کنیم که خواست و توانایی افراد را در کنترل و تصمیم‌گیری در مورد کار خود، پرورش دهد (بند الف-۲ را ببینید). رهبران باید مسئولیت‌های مناسب را به افراد سازمان محول کرده و مهارت‌های ضروری برای تحقق آن مسئولیت‌ها را توسعه دهند. رهبران و مدیران باید تلاش کنند تا کنترل فرایندها و اختیارات را به افراد جهت تصمیم‌گیری تفویض کنند و بدین ترتیب چابکی سازمان را افزایش دهند.

#### الف-۱۴ کار تیمی

توانایی کار در یک تیم، به عنوان یک الزام برای افراد در سازمانی با هر اندازه، تصدیق می‌شود. کار تیمی ناشی از توانایی افراد برای کار با یکدیگر در یک ارتباط سودبخش و خلاق در یک فرایند است که منجر به افزایش و تضمین کیفیت محصولات و خدمات می‌شود. هنگامی که اعتماد متقابل و احترام بین اعضای یک تیم وجود داشته باشد، کار تیمی توسعه می‌یابد.

فرایندها به طور مکرر، از واحدها و وظایف و همچنین مرزهای ملی در یک سازمان عبور می‌کند. کار تیمی کمک می‌کند تا بر تلاش‌های مورد نیاز افراد تمرکز کرده و آن‌ها را بهینه کنیم. کار تیمی مخاطره را از طریق کاهش وابستگی بیش از حد به یک فرد کم کرده و تضمین بیشتری برای دستیابی به اهداف کیفی، فراهم می‌کند. با این حال، سازمان باید استعداد افراد را برای نقش‌های موجود در یک تیم ارزیابی کند.

یک تیم اثربخش، احتمال دستیابی به مجموعه نتایج را برای هر نوع پروژه، فرایند، محصول یا خدمت افزایش می‌دهد. برای کار تیمی اثربخش، یک رهبر باید محیط مناسبی را ایجاد کند به طوری که افراد بتوانند با استفاده از تعریف اهداف و مقاصد تیمی مشترک با یکدیگر کار کنند. کار تیمی از طریق اهدای جوایز به تیم علاوه بر جوایز انفرادی، و از طریق شناخت تأثیرات مثبت و ایجاد مشوق‌هایی برای همکاری در گروه، تشویق می‌شود (بند الف-۱۱ را ببینید).

**پیوست ب**  
**(اطلاعاتی)**  
**خود ارزیابی**

ملاحظات در بندهای ۵ تا ۸ می‌تواند به عنوان یک چک‌لیست برای ارزیابی وضعیت مشارکت و شایستگی افراد در یک سازمان استفاده شود. سطح مشارکت و شایستگی افراد نیز می‌تواند از طریق مقایسه اقدامات انجام شده در برابر ارقام فهرست شده در هر بند کنترل شود. هنگام تعیین سطح مشارکت، تنظیمات گوناگون از قبیل، درجه‌ای که اقدامات به طور جداگانه تکمیل می‌شوند، یا اختصاص وزن‌های متفاوت به هر اقدام امکان‌پذیر است.

**جدول ب-۱- خودارزیابی مشارکت افراد**

سطح بلوغ <sup>۱</sup>				
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱
افراد اقدام‌های جدیدی را در رابطه با موارد فهرست شده در بندهای ۵ الی ۸ در زمینه کاری خود آغاز کرده و توسعه می‌دهند و این را در سایر بخش‌های سازمان یا با مشتریان و تأمین‌کنندگان به کار می‌برند. مشارکت و تعهد به طور واضح توسط مدیریت سازماندهی می‌شود.	افراد در انتقال تجربیات اجرا و بهبود اقدامات فهرست شده در بندهای ۵ تا ۸ در زمینه کاری خود به سایر بخش‌های سازمان فعال هستند. پشتیبانی خوبی از سوی مدیریت وجود دارد.	افراد در اجرا و بهبود اقدام‌های مرتبط فهرست شده در بندهای ۵ الی ۸ در زمینه کاری خود فعال هستند. پشتیبانی سرپرستان انجام می‌شود.	افراد با سرپرستان مستقیم خود درباره اقدامات فهرست شده در بندهای ۵ تا ۸، در ارتباط با حوزه کاری خود، به ویژه تلاش برای بهبود مداوم بحث می‌کنند. آنها پیشنهاد بهبود در برخی اقدامات می‌دهند. به پیشنهادها بدون معطلی رسیدگی می‌شود.	افراد از طریق ملاقات‌ها یا رایانامه و ... مطلع می‌شوند. در مورد اقدامات فهرست شده در بندهای ۵ تا ۸ مربوط به زمینه کاری آن‌ها و در مورد احتمال تأثیرگذاری افراد و تیم‌ها بر اقدامات. پیشنهادها از سوی افراد داده می‌شود.



جدول ب-۲- خودارزیابی صلاحیت

سطح رشد				
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱
<p>آنها این دانش و مهارت را دارند که مسئولیت برخی بخش‌های اصلی سازمان را بر عهده بگیرند.</p> <p>آنها در توسعه، راهبرد، خط مشی و اهداف سازمان فعال هستند.</p> <p>آنها فرایندهای جدید را آغاز می‌کنند و در توسعه آن‌ها فعال هستند.</p> <p>آنها دارای یک شبکه گسترده هستند و به عنوان یک نمایندگی مهم بیرونی عمل می‌کنند.</p>	<p>افراد دانش و مهارت‌هایی دارند تا به عنوان مربی و آماده‌ساز عمل کنند.</p> <p>آنها مشتاقند تا دانش و مهارت خود را برای بهبود سازمان تسهیم کنند.</p> <p>آنها در فعالیتهای بازاریابی داخلی و خارجی مشارکت دارند.</p> <p>آن‌ها دورنمایی برای توسعه راهبردی سازمان ارائه می‌دهند.</p> <p>آن‌ها در اجرای فرایندهای جدید فعال هستند.</p> <p>آن‌ها تقاضای یک طرح مسیر شغلی معینی را دارند.</p>	<p>افراد دانش و مهارت این را دارند که به عنوان مربی در زمینه کاری خود عمل کنند.</p> <p>آنها مسئولیت فرایندها را در جایی که آنها فعال هستند، می‌پذیرند.</p> <p>آنها برای بهبود ایده‌هایی را توسعه داده و به کار می‌گیرند.</p> <p>آنها درخواست مربی یا راهنما جهت کسب صلاحیت در سایر مأموریت‌ها یا موقعیت‌های محوله دارند.</p>	<p>افراد دانش و مهارت اجرای تمامی وظایف محول شده به آن‌ها را بدون نیاز به نظارت استاد دارند.</p> <p>آن‌ها تقاضای آموزش داخل خانه و یا بیرونی برای توسعه صلاحیت خود دارند.</p> <p>آنها ایده‌هایی را برای بهبود ارائه می‌کنند.</p>	<p>افراد دانش و مهارت اجرای نقش‌های معمول محول شده را بدون نیاز به نظارت استاد دارند. سایر وظایف محول شده نیاز به چنین نظارتی دارد.</p> <p>افراد بعضی اوقات تقاضای آموزش در زمینه کاری خود دارند.</p>