



جمهوری اسلامی ایران

Islamic Republic of Iran

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران



استاندارد ملی ایران

۱۳۰۰۰

چاپ اول

ISIRI
13000

1st. edition

Institute of Standards and Industrial Research of Iran

سیستم مدیریت فراگیر - الزامات

**Total Management System—
Requirements**

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

تهران - خیابان ولیعصر، ضلع جنوبی میدان ونک، پلاک ۱۲۹۴، صندوق پستی: ۱۴۱۵۵-۶۱۳۹

تلفن: ۵-۸۸۸۷۹۴۶۱

دورنگار: ۸۸۸۸۷۱۰۳ و ۸۸۸۸۷۰۸۰

کرج - شهر صنعتی، صندوق پستی: ۳۱۵۸۵-۱۶۳

تلفن: ۸-۲۸۰۶۰۳۱ (۰۲۶۱)

دورنگار: ۲۸۰۸۱۱۴ (۰۲۶۱)

پیام نگار: Standard@isiri.org.ir

وب گاه: www.isiri.org

بخش فروش، تلفن: ۲۸۱۸۹۸۹ (۰۲۶۱) ، دورنگار: ۲۸۱۸۷۸۷ (۰۲۶۱)

بها:

Institute of Standards and Industrial Research of IRAN

Central Office: No.1294 Valiaser Ave. Vanak corner, Tehran, Iran

P. O. Box: 14155-6139, Tehran, Iran

Tel: +98 (21) 88879461-5

Fax: +98 (21) 88887080, 88887103

Headquarters: Standard Square, Karaj, Iran

P. O. Box: 31585-163

Tel: +98 (261) 2806031-8

Fax: +98 (261) 2808114

Email: standard@isiri.org

Website: www.isiri.org

Sale Dep, Tel: +98 (261) 2818989, Fax: +98 (261) 2818787

Price:

به نام خدا

آشنایی با مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی 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.

تدوین استاندارد در حوزه های مختلف در کمیسیون های فنی مرکب از کارشناسان مؤسسه، صاحب نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می شود 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، مصرف کنندگان، صادرکنندگان و واردکنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان های دولتی و غیردولتی حاصل می شود. پیش نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی نفع و اعضای کمیسیون های فنی مربوط ارسال می شود 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 می شود.

پیش نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان های علاقه مند و ذی صلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می کنند در کمیته ملی طرح و بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می شود که بر اساس مفاد نوشته شده در استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که مؤسسه استاندارد تشکیل می دهد به تصویب رسیده باشد.

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران از اعضای اصلی سازمان بین المللی استاندارد^۱ (ISO)، کمیسیون بین المللی الکتروتکنیک^۲ (IEC) و سازمان بین المللی اندازه شناسی قانونی^۳ (OMIL) است و به عنوان تنها رابط^۴ کمیسیون کدکس غذایی^۵ (CAC) در کشور فعالیت می کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی های خاص کشور، از آخرین پیشرفت های علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین المللی بهره گیری می شود.

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران می تواند با رعایت موازین پیش بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست محیطی 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. مؤسسه می تواند به منظور حفظ بازارهای بین المللی برای محصولات کشور، اجرای استاندارد کالاهای صادراتی و درجه بندی آن را اجباری نماید. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده کنندگان از خدمات سازمان ها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست محیطی، آزمایشگاه ها و مراکز کالیبراسیون (واسنجی) وسایل سنجش، مؤسسه استاندارد این گونه سازمان ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آن ها اعطا و بر عملکرد آنها نظارت می کند. ترویج دستگاه بین المللی یکاها، کالیبراسیون (واسنجی) وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این مؤسسه است.

^۱ - International Organization for Standardization

^۲ - International Electrotechnical Commission

^۳ - International Organization for Legal Metrology (Organization International de Metrologie Legal)

^۴ - Contact point

^۵ - Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد

"سیستم مدیریت فراگیر - الزامات"

سمت و / یا نمایندگی

رئیس مرکز ملی تأیید صلاحیت ایران و مشاور رئیس سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

رئیس:

کلانتر معتمدی، سید محمد حسین
(فوق لیسانس مهندسی صنایع)

دبیر:

صادقی فرد، ناصر
(دکتری اقتصاد مدیریت)

مدیر عامل شرکت مشاورین کیفیت گرا

اعضاء: (به ترتیب حروف الفبا)

ابوسعیدی، مهدی
(فوق لیسانس مهندسی صنایع)

کارشناس دفتر استانداردهای شرکت مادر تخصصی
فرودگاه های کشور

بهادری فرد، عبدالرضا
(دکتری مدیریت استراتژیک)

مدیر کل تدارکات و پشتیبانی شرکت فن آوری
اطلاعات ایران

پورشمس، مهرداد
(لیسانس مهندسی شیمی)

کارشناس استاندارد/ شرکت معیار گستر صدر

مدیر عامل شرکت DAS

جلالی، علی
(دانشجوی دکتری مهندسی صنایع)

حسینی، علیرضا
(کارشناس بیهوشی)

نماینده مدیریت بیمارستان تأمین اجتماعی شهریار

خانی، اکبر
(لیسانس مهندسی صنایع)

سرپرست کارشناسی پروژه شرکت توف نورد ایران

رضوی، سید مجید
(فوق لیسانس مدیریت اجرایی)

کارشناس ارشد سرمایه گذاری شرکت توسعه صنعتی
ایران

روزبه، میرمحمد
(دکترای مدیریت و توسعه سازمانی)

عضو هیئت مدیره و دبیر انجمن کیفیت ایران

کارشناس موسسه استاندارد	زرین چنگ، الهام (لیسانس مهندسی شیمی)
عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج	شیراز پور، اصغر (فوق لیسانس و فوق مهندسی مکانیک)
کارشناس مسئول موسسه استاندارد	طوماریان، سهیلا (لیسانس مهندسی الکترونیک)
کارشناس مسئول موسسه استاندارد	طهماسبی افشار، منیژه (لیسانس علوم تغذیه)
مدیر ایمنی و کیفیت عملیات شرکت بهره برداری راه آهن شهری تهران و حومه	عبدالله پور، علی (فوق لیسانس مهندسی صنایع)
مدیر عامل گروه صنایع ذوب فلزات فجر	علیلو، حجت (لیسانس مهندسی شیمی)
نماینده مدیریت گروه کارخانجات سیمان کرمان	کاکویی نژاد، امیر (فوق لیسانس مهندسی صنایع)
مدیر عامل هولدینگ بیمه و بانک شستا	گرچی، اسماعیل (فوق لیسانس مدیریت دولتی)
مدیر عامل شرکت IMQ	میلانی، میترا (فوق لیسانس MBA)
کارشناس ارشد هلدینگ سیاحتی	نریمان، فرخنده (فوق لیسانس مدیریت بازرگانی)
مدیر گروه نرم افزار شرکت خدمات انفورماتیک	نمازی، مهدی (فوق لیسانس الکترونیک)
شرکت مشاورین کیفیت گرا	نمازی، مینو (فوق لیسانس زیست شناسی)

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ج	آشنایی با مؤسسه استاندارد
د	کمیسیون فنی استاندارد
ح	پیشگفتار
ط	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۲	۲ مراجع الزامی
۲	۳ اصطلاحات و تعاریف
۹	۴ طرح ریزی و سازماندهی
۹	۱-۴ کلیات
۱۰	۲-۴ مأموریت، چشم انداز، راهبرد، خط مشی، اهداف، برنامه ها و بودجه
۱۲	۳-۴ مسئولیت مدیریت
۱۴	۴-۴ سازماندهی فرآیندی
۱۵	۵-۴ ساختار سازمانی
۱۶	۶-۴ سازماندهی مستندات
۱۸	۷-۴ استاندارد سازی
۱۸	۸-۴ الزامات قانونی و مقرراتی و سایر الزامات درون سازمانی
۱۹	۵ اجرا و عملیات
۱۹	۱-۵ کلیات
۱۹	۲-۵ زیر ساخت ها و محیط
۲۱	۳-۵ آراستگی محیط کار
۲۳	۴-۵ مدیریت منابع انسانی
۲۵	۵-۵ مشاوره، مشارکت، ارتباطات، اطلاع رسانی
۲۵	۶-۵ آمادگی و واکنش در شرایط اضطراری
۲۶	۷-۵ فروش و مشتری
۲۷	۸-۵ خرید
۲۷	۹-۵ پدید آوری محصول
۳۱	۶ کنترل ها
۳۱	۱-۶ کلیات
۳۱	۲-۶ بازرسی
۳۲	۳-۶ ممیزی داخلی

۳۲	ارزیابی عملکرد	۴-۶
۳۳	کنترل عملیات	۵-۶
۳۳	پایش و اندازه گیری	۶-۶
۳۴	کنترل تجهیزات پایش و اندازه گیری	۷-۶
۳۴	شناسایی و قابلیت ردیابی	۸-۶
۳۵	ارزیابی انطباق	۹-۶
۳۵	بهبود	۷
۳۵	کلیات	۱-۷
۳۵	عدم انطباق	۲-۷
۳۶	اصلاح	۳-۷
۳۶	اقدام اصلاحی	۴-۷
۳۷	اقدام پیشگیرانه	۵-۷
۳۷	رضایت مشتری	۶-۷
۳۸	تحلیل داده ها	۷-۷
۳۸	بازنگری مدیریت	۸-۷
۴۰	کتابنامه	

پیشگفتار:

استاندارد "سیستم مدیریت فراگیر - الزامات" که پیش نویس آن در کمیسیون های مربوط توسط شرکت مشاورین کیفیت گرا تهیه و تدوین شده و در یکصد و ششمین اجلاس کمیته ملی استاندارد مدیریت کیفیت مورخ ۱۳۸۹/۰۷/۱۸ مورد تصویب قرار گرفته است، اینک به استناد بند یک ماده ی ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱، به عنوان استاندارد ملی منتشر می شود.

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

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

۱ استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱ : سال ۱۳۸۸ - سیستم های مدیریت کیفیت - الزامات

۲ استاندارد ایران ۱۸۰۰۱ : سال ۱۳۸۷ - سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه ای - الزامات

- 3 ISO 14001:2004, Environmental Management Systems – Requirements
- 4 AS/NZS 4581:1999, Integrated Management System – Requirements
- 5 European Foundation for Quality Management (EFQM): 2010
- 6 BSI/PAS 99- Requirements for Integrated Management System: 2006

۱-۰ کلیات

سازمان ها بر اساس مأموریت های معین به وجود می آیند و در قالب مأموریت های خود فعالیت می کنند. استقرار یک سیستم مبتنی بر رویکرد مدیریت فراگیر^۱ در سازمان یک تصمیم راهبردی است و این استاندارد برای تحت پوشش قرار دادن اقدامات یک سازمان در قالب سیستم مذکور کاربرد دارد. الزامات این استاندارد در راستای تحقق مأموریت سازمان، پدیدآوری محصول دارای کیفیت مبتنی بر درخواست مشتری و جلب رضایت طرف های ذینفع، محیط کاری ایمن و بهداشتی و رعایت الزامات زیست محیطی طرح ریزی شده است و مهمتر از همه باعث حذف یا کاهش اثرات منفی در محیط فعالیت خواهد بود.

این استاندارد می تواند توسط سازمان های تولیدی و خدماتی برای اجرا و سازمان های قانونی متولی برای ارزیابی میزان انطباق با استانداردها و قوانین و همچنین توسط سازمان های ذیصلاح ملی برای ممیزی و صدور گواهینامه مورد استفاده قرار گیرد.

آنچه که این استاندارد را از منابع و مراجع ذکر شده متفاوت می سازد، آن است که توجه به ساختارهای صنعتی، فرهنگی و ملی کشورمان، در طرح ریزی این استاندارد به دقت مورد توجه و استفاده قرار گرفته است.

۲-۰ رویکرد فرآیندی^۲

این استاندارد، پذیرش یک رویکرد فرآیندی را از جایگاه کل سازمان تا کلیه ابعاد اجرایی داخل آن ترغیب می کند، به این ترتیب فعالیت ها عمدتاً بخشی از یک فرآیند می باشند و محصولی که ایجاد می شود به عنوان برون داد یک فرآیند، می تواند درون داد مورد نیاز فرآیند دیگر باشد. هر فرآیندی که بر اساس تعریف به عنوان "مجموعه فعالیت های مرتبط با هم یا متعامل که درون دادها را به برون دادها تبدیل می کند" تعیین می شود، بایستی دارای کاربرد مشخصی باشد، که این کاربرد در راستای مأموریت سازمان قرار دارد.

چنانچه سازمان بتواند سیستمی را ایجاد کند که فرآیندهای آن دارای تعامل مشخص و کامل با یکدیگر باشند و مدیریت شوند، رویکرد فرآیندی را مستقر نموده است. به این ترتیب این استاندارد، شرایطی را ایجاد می کند که در آن، سازمان به صورت یک سیستم، متشکل از زیر سیستم هایی است که برای ایجاد شرایط مطلوب در سازمان بطور مستمر مورد ارزیابی قرار گرفته و بهبود می یابند.

الگوی نشان داده شده در شکل شماره یک تمامی الزامات این استاندارد شامل طرح ریزی و سازماندهی، اجرا و عملیات، کنترل ها و بهبود را پوشش می دهد، تا سازمان بهبود مداوم^۳ را با استفاده از این الگو ایجاد و تحقق بخشد.

^۱ - Total management approach

^۲ - Process approach

^۳ - Continual improvement

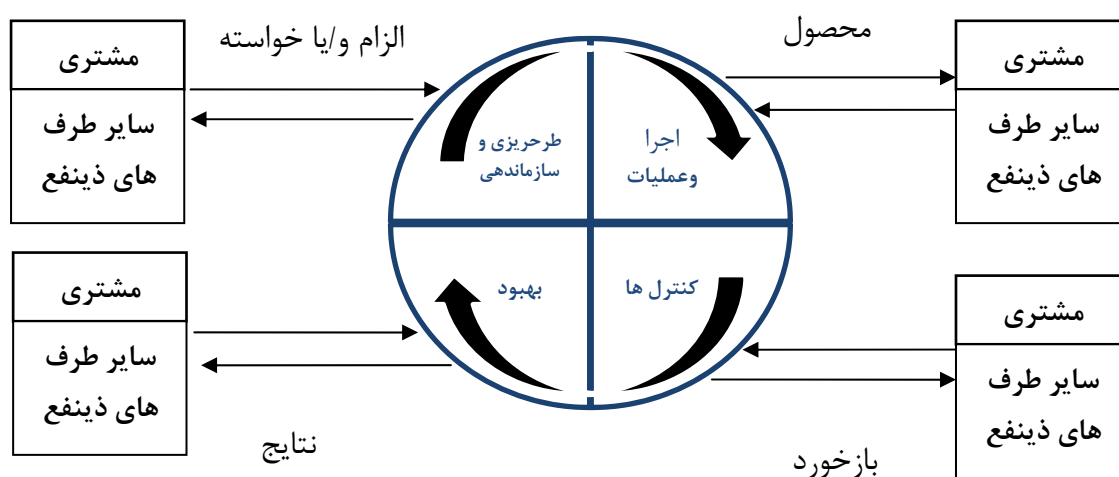
یاد آوری - الگوی موسوم به «برنامه ریزی - اجرا - بررسی - اقدام» می تواند در تمامی فرآیندها به کار گرفته شود. این روش را می توان به صورت خلاصه به شرح زیر توصیف نمود:

برنامه ریزی^۱: تعیین اهداف و فرآیندهای لازم جهت ارائه نتایج بر طبق خواسته های مشتری و خط مشی های سازمان.

اجرا^۲: اجرای فرآیندها.

بررسی^۳: پایش و اندازه گیری فرآیندها و محصول بر طبق خط مشی ها، اهداف و الزامات و یا خواسته های مربوط به محصول و گزارش دهی نتایج.

اقدام^۴: انجام اقدامات جهت بهبود مداوم عملکرد فرآیند.



شکل ۱- الگوی سیستم مدیریت فراگیر بر مبنای چرخه PDCA

سازمان ها با هر نوع مأموریت و زمینه فعالیت که باشند به چند عامل بسیار مهم نیاز دارند که از آن جمله منابع انسانی و منابع مالی می باشند و نیز به یک نتیجه مهم توجه دارند و آن توجیه پذیری اقتصادی فعالیت های سازمان است. سازمان برای اساسی ترین فعالیت ها و جزئی ترین اقدامات خود نیازمند شاخص هایی برای اندازه گیری این اقدامات می باشد که از جمله بهترین شاخص ها، شاخص های اقتصادی می باشند که در این استاندارد به آن توجه خاص شده است. بنابراین توصیه می شود سازمان ها در طرح ریزی ها و سازماندهی ها از شرایط کل سازمان و مأموریت آن گرفته تا فرآیندها و فعالیت ها، به شاخص های اقتصادی توجه ویژه داشته باشند.

¹ - plan

² - Do

³ - Check

⁴ - Act

۳-۰ کاربرد اصول و تکنیک های سیستم های مدیریتی

سازمان ها برای ایجاد و اثبات توانایی خود نیازمند ساختارهای مناسبی برای مأموریت، چشم انداز، استراتژی ها، خط مشی، اهداف، برنامه و بودجه می باشند، به گونه ای که تعریف صحیح مأموریت به عنوان دلیل وجودی سازمان باید در چشم انداز سازمان نشان داده شود و سازمان با طرح ریزی صحیح استراتژی ها رمز بقای خود را تضمین نماید، از این مرحله به بعد، تعیین خط مشی، اهداف، برنامه و بودجه موجب خواهد شد تا سازمان در جهت هدایت واحدهای زیر مجموعه خود اقدامات لازم را انجام دهد. این استاندارد در قالب الزامات معین، نکات فوق را در قالب های مشخص طبقه بندی کرده و به ترتیب شرایط قابل تعریف، قابل تدوین و قابل تحقق ارائه می نماید، تا هر سازمان در حال تشکیل یا در حال بازنگری بتواند از آن به خوبی استفاده نماید.

سازمان ها از هر نوع که باشند و هر نوع مأموریتی که داشته باشند در یکی از موضوعاتی که مشترک هستند، ضرورت نظم و انضباط در سازمان است. سازمان ها بدون دارا بودن نظم لازم، ساختار قابل اتکایی نخواهند داشت و به موفقیت پایدار نخواهند رسید. از این رو داشتن نظم و سازماندهی و آراستگی در سازمان ها یکی از مهم ترین زیر ساخت های مورد نیاز می باشد. از این طریق نه تنها فعالیت های کارکنان دارای شرایط مناسبی خواهد بود، بلکه امکان مدیریت بهتر در سازمان برای مدیران و مسئولان فراهم می گردد. این استاندارد با در نظر گرفتن اصول و ساختارهای اصلی سازماندهی، استاندارد سازی، طبقه بندی و زیباسازی محیط، شرایط لازم را برای تحقق اصول و نکات فوق الذکر فراهم می سازد. نکته مهم این استاندارد، دستیابی به آراستگی در سازمان ها و محیط آن ها اعم از صنعتی، خدماتی، سرمایه گذاری، مالی، منابع انسانی، مدیریت و بازاریابی می باشد که بدین ترتیب از اتلاف منابع ملی نیز پرهیز خواهد شد.

یکی از ابعاد مهم عملکرد در اغلب سازمان ها، اقداماتی است که بر محیط زیست اثر می گذارند. سازمان ها ضمن آن که بر توجیه پذیر بودن فعالیت های خود توجه دارند، باید دقت داشته باشند که اثرات فعالیت های سازمان بر محیط زیست چگونه است و به این ترتیب بطور فزاینده ای بر اثرات فعالیت ها، محصولات و خدمات خود بر محیط زیست توجه کنند و سعی نمایند با تدوین خط مشی، اهداف و برنامه های زیست محیطی، این اثرات را به درستی مدیریت نمایند. با وجود آن که سازمان ها تحت تأثیر قوانین و مقررات و بازرسی ها و ممیزی های زیست محیطی فعالیت می کنند، ولی اغلب مدیران سازمان ها به این نکته واقف هستند که داشتن یک سیستم مدیریت که ابعاد زیست محیطی عملکرد سازمان را مدیریت کند، بسیار مؤثرتر از فقط اجرای قوانین است. بدین لحاظ، سازمان می تواند در قالب یک سیستم مدیریت فراگیر بر ابعاد زیست محیطی فعالیت های خود تسلط داشته باشد.

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

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

سیستم مدیریت فراگیر - الزامات

۱ هدف و دامنه کاربرد^۱

۱-۱ هدف

هدف از تدوین این استاندارد، تعیین الزامات^۲ یک سیستم مدیریت فراگیر برای سازمان هایی است که می خواهند علاوه بر ایجاد زیر ساخت های مناسب برای سیستم مدیریت فراگیر، ابعاد کیفیت، ایمنی و بهداشت، زیست محیطی و آراستگی را پوشش داده و در سازمان خود مستقر نمایند.

چنانچه این استاندارد در سازمان ها اجرا شود موارد زیر تحقق می یابند:

الف- ساختار و سازماندهی صحیح و قوی بوجود می آید

ب- کلیه ابعاد عملکرد سازمان ها در قالب سیستم، طرح ریزی و اجرا می شود

پ- سازمان ها با مأموریت معین تشکیل می شوند و در قالب مأموریت معین فعالیت می نمایند

ت- توانایی سازمان برای ارایه محصول (کالا/خدمات) مطابق با نیازهای مشتری بیرونی و توانایی فرآیندهای آن برای ارایه محصول مناسب اثبات می گردد

ث- سازمان از طریق بکارگیری نگرش فرآیندی و سیستمی و در قالب چرخه (PDCA) امکان بهبود مستمر را فراهم می نماید

ج- انطباق با الزامات یک سیستم مدیریت فراگیر از طریق دریافت گواهینامه معتبر از شخص ثالث اثبات می گردد

چ- تعیین و تحقق شرایط اقتصادی مناسب برای سازمان در عملکرد سالیانه سازمان قابل مشاهده می شود

ح- اثرات منفی بر عملکرد سازمان که منجر به اتلاف منابع سازمان و سرمایه های مالی آن می شود حذف و کاهش می یابند

خ- زیر ساخت های مناسب که تحقق مأموریت سازمان را تسهیل می نماید، ایجاد می شوند

د- از تعادل بین ریسک و بازدهی در سازمان به گونه ای که بهترین اثرات اقتصادی تحقق یابد، اطمینان حاصل می شود.

سازمان برای اجرای این استاندارد و هر یک از بخش های آن می بایست از مدل ها و فنون مناسب استفاده نماید.

۲-۱ دامنه کاربرد

این استاندارد کاملاً عمومی است و برای کلیه سازمان ها صرفنظر از نوع و اندازه، اعم از تولیدی و خدماتی کاربرد دارد. این استاندارد به گونه ای طرح ریزی و تدوین شده است که اغلب الزامات آن برای کلیه سازمان ها می تواند مورد استفاده قرار گیرد، در موارد خاص که برخی از الزامات این استاندارد برای سازمان و نوع

¹ - Scope

² - Requirements

فعالیت آن مناسب نباشد، دلایل عدم کاربرد آن باید در نظامنامه ذکر شود. این موارد فقط می تواند شامل بندهای ۴-۲-۵، ۸-۵، ۲-۱-۹-۵، ۷-۹-۵، ۷-۶، ۸-۶ باشد.

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

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

۲ مراجع الزامی^۱

مدارک زیر حاوی مقرراتی است که در متن این استاندارد ملی ایران به آن ها ارجاع داده شده است. بدین ترتیب آن مقررات جزئی از این استاندارد ملی ایران محسوب می شوند. در صورتی که به مدرکی با ذکر تاریخ انتشار ارجاع داده شده باشد، اصلاحیه ها و تجدید نظرهای بعدی آن مورد نظر این استاندارد ملی ایران نیست. در مورد مدارکی که بدون ذکر تاریخ انتشار به آن ها ارجاع داده شده است، همواره آخرین تجدیدنظر و اصلاحیه های بعدی آن ها مورد توجه است. استفاده از مراجع الزامی زیر برای این استاندارد الزامی است:

- ۱-۲ استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷- سیستم های مدیریت کیفیت- مبانی و واژگان
- ۲-۲ استاندارد ایران- ایزو- آی ای سی ۱۷۰۰۰ : سال ۱۳۸۷- ارزیابی انطباق- واژگان و اصول عمومی
- ۳-۲ استاندارد ایران- ایزو ۱۹۰۱۱ : سال ۱۳۸۶- رهنمودهایی برای ممیزی سیستم های مدیریت کیفیت و ایایزیست محیطی

۳ اصطلاحات و تعاریف^۲

در این استاندارد علاوه بر اصطلاحات و تعاریف زیر، سایر اصطلاحات و تعاریف ارائه شده در استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷ و استاندارد ایران- ایزو- آی ای سی ۱۷۰۰۰ : سال ۱۳۸۷ و استاندارد ایران ۱۸۰۰۱ : سال ۱۳۸۷ و استاندارد ISO 14001:2004 نیز کاربرد دارد:

۱-۳

Orderliness

آراستگی

شرایط مناسب محیط که حاصل از شکل، رنگ، نظافت، چیدمان وسایل و سایر عواملی است که موجب سهولت و بهبود انجام کار و زیبایی در محیط می شود.

¹ - Normative reference

² - Terms and definition

۲-۳

Effectiveness

اثربخشی

میزانی که فعالیت های برنامه ریزی شده تحقق یافته و نتایج برنامه ریزی شده به دست آمده است. [استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷، بند ۳-۲-۱۴]

۳-۳

Correction

اصلاح

اقدامی که برای از بین بردن یک عدم انطباق تشخیص داده شده انجام می گیرد. [استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷، بند ۳-۶-۶]

۴-۳

Corrective action

اقدام اصلاحی

اقدامی که برای از بین بردن علت یک عدم انطباق یا سایر شرایط نامطلوب تشخیص داده شده انجام می گیرد. [استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷، بند ۳-۶-۵]

۵-۳

Preventive action

اقدام پیشگیرانه

اقدامی که برای از بین بردن علت یک عدم انطباق بالقوه یا سایر شرایط نامطلوب بالقوه انجام می گیرد. [استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷، بند ۳-۶-۴]

۶-۳

Control measure

اقدام کنترلی

فعالیتی است که برای پیشگیری و یا حذف یک خطر ایمنی و یا کاهش آن به سطح قابل قبول به کار گرفته می شود. [استاندارد ایران- ایزو ۲۲۰۰۰ : سال ۱۳۸۶، بند ۳-۷]

۷-۳

Requirement

الزام و/ یا خواسته

نیاز یا انتظاراتی که تصریح می شود، عموماً تلویحی می باشد یا اجباری. [استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷، بند ۳-۱-۱]

۸-۳

Conformity

انطباق

برآورده شدن یک الزام و/ یا خواسته. [استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷، بند ۳-۶-۱]

۹-۳

Occupational health and safety **ایمنی و بهداشت حرفه ای**

شرایط و عواملی که ایمنی و بهداشت حرفه ای کارکنان، کارگران موقت، پرسنل پیمانی، بازدیدکنندگان و هر شخص دیگری در محل کار را تحت تأثیر قرار داده یا می تواند تحت تأثیر قرار دهند. [استاندارد ایران ۱۸۰۰۱: سال ۱۳۸۷، بند ۳-۱۲]

۱۰-۳

Inspection **بازرسی**

ارزیابی انطباق از طریق مشاهده و قضاوت همراه با اندازه گیری، آزمایش یا مقایسه با شاخص، هر کدام که مقتضی باشد. [استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰: سال ۱۳۸۷، بند ۳-۸-۲]

۱۱-۳

Budget **بودجه**

یک طرح مقداری مشروح و کامل به منظور استفاده از منابع سازمان در دوره ای معین است. (سازمان حسابرسی- مرکز تحقیقات تخصصی حسابداری و حسابرسی- کتاب حسابداری مدیریت: دکتر رضا شباهنگ)

۱۲-۳

Continual improvement **بهبود مداوم**

فعالیتی که به منظور افزایش توانایی برآورده کردن الزامات و/یا خواسته ها به صورت پی در پی انجام می گیرد. [استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰: سال ۱۳۸۷، بند ۳-۲-۱۳]

۱۳-۳

Productivity **بهره وری**

انجام فعالیت ها به صورت اثربخش (۳-۲) و کارا (۳-۳۹).

۱۴-۳

Environmental impact **پیامد زیست محیطی**

هر تغییر در محیط زیست اعم از مطلوب و نامطلوب، که تمام یا بخشی از آن ناشی از جنبه زیست محیطی باشد. [ISO 14001:2004, 3.7]

۱۵-۳

Environment aspect **جنبه زیست محیطی**

بخشی از فعالیت ها، محصولات یا خدمات یک سازمان که بتواند با محیط زیست تأثیر متقابل داشته باشند. [ISO 14001:2004, 3.6]

۱۶-۳

Vision

چشم انداز

بیانیه ای که چگونگی تمایل سازمان را نسبت به موقعیت خود در آینده شرح می دهد. (واژه نامه EFQM)

۱۷-۳

Hazard

خطر

منبع، شرایط یا عمل دارای پتانسیل برای آسیب به صورت جراحات یا بیماری برای افراد یا ترکیبی از آن ها. [استاندارد ایران ۱۸۰۰۱ : سال ۱۳۸۷، بند ۳-۶]

۱۸-۳

Strategy

راهبرد

راهی است که یک سازمان، مأموریت و چشم انداز خود را بر اساس نیازهای طرف های ذینفع پیاده سازی می کند که با خط مشی ها، طرح ها، اهداف کلان، اهداف خرد و فرآیند ها پشتیبانی می شود. (واژه نامه EFQM)

۱۹-۳

Leaders

رهبران

اشخاصی که منافع کلیه طرف های ذینفع را در سازمان هماهنگ و متوازن می سازند و شامل تیم مدیران ارشد، کلیه مدیران دیگر و آن هایی که در مقام رهبری تیم قرار داشته و نقش رهبری موضوعی را بر عهده دارند. (واژه نامه EFQM)

۲۰-۳

Risk

ریسک

ترکیبی از احتمال وقوع یک رویداد و پیامد (های) آن. (برگرفته از استاندارد ایران ۱۸۰۰۱ : سال ۱۳۸۷ و ISO 14001:2004)

۲۱-۳

Infrastructure

زیرساخت

<سازمان> سیستم تسهیلات، تجهیزات و خدمات مورد نیاز برای انجام فعالیت های یک سازمان. [استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷، بند ۳-۳-۳]

۲۲-۳

Record

سابقه

مدرکی که در آن نتایج به دست آمده ذکر می شود یا شواهدی را دال بر انجام فعالیت ها فراهم می آورد. [استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷، بند ۳-۷-۶]

۲۳-۳

Organizational structure

ساختار سازمانی

ترتیب مربوط به مسئولیت، اختیارات و روابط بین افراد. [استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷ ، بند ۳-۳-۲]

۲۴-۳

Organization

سازمان

گروهی از افراد و تسهیلات همراه با ترتیب دادن مسئولیت ها، اختیارات و روابط آن ها. [استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷ ، بند ۳-۳-۱]

۲۵-۳

Organized

سازمان یافته

تعیین، تخصیص و چیدمان مناسب کلیه منابع سازمان (نیروی انسانی، زمین، ساختمان و تجهیزات) که در جهت تحقق مأموریت سازمان صورت گرفته است.

۲۶-۳

System

سیستم

مجموعه عناصر دارای ارتباط درونی یا دارای تعامل. [استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷ ، بند ۳-۲-۱]

۲۷-۳

Total management system

سیستم مدیریت فراگیر

مجموعه ای از فرآیندهای مرتبط و متعامل با یکدیگر و دارای بازخورد که به صورتی طرح ریزی شده اند تا تمام سطوح و فعالیت های سازمان را در برگیرند و در جهت مأموریت سازمان فعالیت نمایند.

۲۸-۳

Competence

شایستگی

توانایی به اثبات رسیده در به کار گیری دانش و مهارت ها. [استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷ ، بند ۳-۱-۶]

۲۹-۳

Job specification

شناسنامه شغل

سندی است که در آن تعریف شغل، شرایط احراز شغل، وظایف، مسئولیت ها و اختیارات مرتبط با شغل تدوین شده است.

۳۰-۳

Interested party

طرف ذینفع

شخص یا گروه ذینفع در عملکرد یا موفقیت یک سازمان. [استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷، بند ۳-۳-۷]

۳۱-۳

Nonconformity

عدم انطباق

برآورده نشدن یک الزام و/ یا خواسته. [استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷، بند ۳-۳-۲]

۳۲-۳

Coherence factors

عوامل همبستگی

عوامل مؤثر در ایجاد همبستگی در سازمان ها که افراد، واحدها و تشکل ها را به یکدیگر نزدیک و در جهت معین و مشترک هدایت می کند.

۳۳-۳

Process

فرآیند

مجموعه فعالیت های مرتبط با هم یا متعامل که دروندادها را به بروندادها تبدیل می کند. [استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷، بند ۳-۴-۱]

۳۴-۳

Core process

فرآیند محوری

فرآیندی است که مستقیماً در تحقق مأموریت سازمان نقش دارد و محصول نهایی سازمان را ایجاد می کند.

۳۵-۳

Culture

فرهنگ

گستره کلی رفتارها، اخلاقیات و ارزش ها که توسط اعضای سازمان انتقال داده شده، اجرا و تقویت می شود. (واژه نامه EFQM)

۳۶-۳

Traceability

قابلیت ردیابی

امکان ردیابی تاریخچه، کاربرد یا موقعیت چیزی که تحت بررسی است. [استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷، بند ۳-۵-۴]

۳۷-۳

Efficiency

کارایی

رابطه بین نتیجه بدست آمده و منابع استفاده شده. [استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷، بند ۳-۲-۱۵]

۳۸-۳

Colour codes

کدهای رنگ

مشخصه ها و معیارهای تعیین رنگ مناسب برای هر نوع کاربرد. (برگرفته از کتاب 5S- صادقی فرد)

۳۹-۳

Quality

کیفیت

میزانی که مجموعه ای از ویژگی های ماهیتی، الزامات و / یا خواسته ها را برآورده می سازد. [استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷، بند ۳-۱-۱]

۴۰-۳

Mission

مأموریت

بیانیه ای است که مقصود یا علت وجودی سازمان را شرح می دهد. این بیانیه توضیح می دهد که چرا کسب و کار یا کارکرد وجود دارد. (واژه نامه EFQM)

۴۱-۳

Product

محصول

محاصل یک فرآیند. [استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷، بند ۳-۴-۲]

۴۲-۳

Environment

محیط زیست

محیطی شامل هوا، آب، خاک، منابع طبیعی، گیاهان، جانوران، انسان و روابط متقابل بین آن ها که سازمان در آن فعالیت می کند. [ISO 14001:2004, 3.5]

۴۳-۳

Work environment

محیط کار

مجموعه ای از شرایط که کار تحت آن شرایط انجام می گیرد. [استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷، بند ۳-۳-۴]

۴۴-۳

Document

مدرک

اطلاعات و رسانه آن. [استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷ ، بند ۳-۷-۲]

۴۵-۳

Customer

مشتری

سازمان یا شخصی که محصول را دریافت می کند. [استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷ ، بند ۳-۳-۵]

۴۶-۳

Audit

ممیزی

فرآیندی نظام یافته، مستقل و مدون به منظور به دست آوردن شواهد ممیزی و ارزیابی آن ها به صورت عینی جهت تعیین میزانی که معیارهای ممیزی برآورده می شوند. [استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷ ، بند ۳-۹-۱]

۴۷-۳

Motivation systems

نظام های انگیزشی

ساختارهای اجرایی که برای انجام امور تعیین شده در افراد ایجاد انگیزه می نماید تا نتایج با کیفیت مطلوب حاصل شوند.

۴۸-۳

Manual

نظامنامه

مدرک مشخص کننده سیستم مدیریت یک سازمان. [برگرفته از استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷ ، بند ۳-۷-۴]

۴ طرح ریزی و سازماندهی

۱-۴ کلیات

سازمان برای اجرای مأموریت (طبق بند ۴-۲-۱) خود نیاز به طرح ریزی و سازماندهی به منظور ایجاد ساختارهای لازم دارد.

طرح ریزی و سازماندهی باید بر اساس نوع مأموریت سازمان باشد. به عنوان مثال سازمان با مأموریت اقتصادی باید طرح ریزی و سازماندهی متناسب برای یک بنگاه اقتصادی داشته باشند.

۲-۴ مأموریت، چشم انداز، راهبرد، خط مشی، اهداف^۱، برنامه ها^۲ و بودجه

۱-۲-۴ مأموریت

مأموریت سازمان باید در سازمان تدوین و توسط مدیریت رده بالا به صورت یک بیانیه (بند ۴-۶-۲) از جمله در متن خط مشی (طبق بند ۴-۲-۴) به اطلاع عموم برسد. کارکنان سازمان باید مأموریت سازمان را درک نمایند و از ارتباط فعالیت های خود با مأموریت سازمان آگاه باشند.

۲-۲-۴ چشم انداز

سازمان باید چشم انداز متناسب با مأموریت خود را به صورت یک بیانیه تدوین و برای حوزه های مرتبط ابلاغ نماید. این چشم انداز باید در طرح ریزی و اجرای راهبرد ها، خط مشی ها، اهداف و برنامه ها مورد توجه قرار گیرد.

۳-۲-۴ راهبرد

سازمان باید با توجه به عوامل درونی و عوامل بیرونی، راهبرد های مدونی را برای رسیدن به چشم انداز سازمان، ایجاد، اجرا و برقرار نماید. این راهبرد ها باید در جهت کسب موفقیت سازمان و در طرح ریزی و تدوین خط مشی، اهداف، برنامه و بودجه مورد استفاده واقع شود.

سازمان باید در تعیین راهبرد های خود ملاحظات زیر را مورد توجه قرار دهد:

- الف- شناسایی عوامل درونی که شامل نقاط قوت یا ضعف سازمان می باشد
- ب- شناسایی عوامل بیرونی که شامل فرصت ها و تهدیدها در ارتباط با سازمان می باشد
- ج- تدوین راهبرد های تهاجمی، رقابتی، محافظه کارانه و تدافعی را که از تقابل نقاط قوت و ضعف با فرصت ها و تهدیدها به وجود می آید با استفاده از تکنیک های مناسب، بعنوان مثال جدول SWOT^۳.

۴-۲-۴ خط مشی

خط مشی سازمان باید مقاصد، سیاست ها و جهت گیری های کلی سازمان را با توجه به راهبرد های سازمان مشخص نماید و چارچوبی را برای اهداف سازمان ایجاد نماید.

خط مشی باید توسط مدیریت رده بالای سازمان مدون و به طرف های ذینفع ابلاغ گردد.

مدیریت رده بالای سازمان باید اطمینان حاصل نماید که خط مشی سازمان:

- الف- فرآیندها و واحدهای سازمان را در بر می گیرد
- ب- اقدامات، تعهدات و اثرات عملکرد سازمان (از جمله کیفیت، محیط زیست و ایمنی و بهداشت حرفه ای) را شامل می شود
- پ- دارای جهت گیری های مشخص در حوزه های معین بوده و برای مقاصد سازمان مناسب می باشد

¹ - Objectives

² - Programms

³ - Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats

ت- در برآوردن الزامات این استاندارد و سایر الزامات و قوانین و مقررات، تعهدات لازم را در بر داشته و با تأکید بر نگرش پیشگیرانه، بهبود مستمر را شامل می باشد

ث- چارچوبی را برای تعیین و بازنگری اهداف سازمان فراهم می آورد

ج- در درون سازمان و با توجه به کاربرد آن به کارکنان، ابلاغ و تفهیم شده و توسط آن ها درک شده باشد و برای طرف های ذینفع برون سازمانی اطلاع رسانی شده باشد

چ- به صورت دوره ای مورد بازنگری قرار گیرد و با توجه به توسعه فعالیت ها و عملکرد سازمان، توسعه یابد.

۴-۲-۵ اهداف

اهداف سازمان باید در چارچوب خط مشی سازمان بوده و با توجه به مأموریت سازمان و فرآیندهای آن باشند.

اهداف سازمان باید با توجه به نکات زیر تدوین گردد:

الف- به صورت واقعی، قابل دستیابی، زمان بندی شده، مشخص و قابل اندازه گیری باشند

ب- در راستای تحقق الزامات قانونی و مقرراتی و سایر الزامات درون سازمانی باشند

پ- اهداف با فرآیندها و صاحبان فرآیندها ارتباط داشته باشند

ت- به صورت دوره ای و بر اساس نتایج پایش برنامه های سازمان، اندازه گیری شده و در صورت نیاز بازنگری شوند.

۴-۲-۶ برنامه ها

سازمان باید اقداماتی را که برای دستیابی به هدف (های) معین نیازمند منابع هستند و زمان بر می باشند را در قالب برنامه (ها) ایجاد، مستند و اجرا کند و برقرار نگهدارد.

برنامه (های) سازمان باید:

الف- به هدف (های) خاص مرتبط باشند

ب- ملاحظات منابع انسانی، فناوری، عملیاتی، مالی و بازرگانی را در نظر بگیرد

پ- دارای بودجه خاص و مصوب باشد (طبق بند ۴-۲-۷)

ت- مسئول معینی داشته باشد

ث- دارای جزئیات فعالیت ها باشد و زمان بندی شده باشد

ج- به صورت دوره ای پایش و با توجه به نتایج این پایش ها مورد بازنگری قرار گیرند.

۴-۲-۷ بودجه

سازمان باید بودجه مورد نیاز خود را برای یک سال مالی تهیه و تنظیم نماید. با توجه به اینکه منابع و مصارف، تشکیل دهنده دو بخش اصلی از هر برنامه و بودجه می باشند، تأمین اعتبار برای تحقق منابع بودجه و الویت گذاری تخصیص مصارف، باید بر مبنای راهبرد ها، اهداف و برنامه ها انجام شود.

بودجه سازمان باید:

الف- براساس برنامه های مدون، نیازهای سازمان و در قالب منابع و مصارف تعیین گردد

ب- قبل از شروع سال مالی براساس پیش بینی منابع تعیین شود و با توجه به حوزه های مصرف، تدوین و تصویب و ابلاغ گردد و همچنین ارزیابی ریسک عدم تحقق منابع تأمین به صورت مؤثر انجام شود

پ- کلیه اقدامات سازمان را که نیاز به بودجه دارند، در برگیرد و بر اساس اولویت های تعیین شده، تخصیص داده شود

ت- کنترل تأمین و مصرف بودجه در مقاطع مشخص و با روش های معین انجام و گزارش شود

ث- براساس کنترل های انجام شده بازنگری گردد.

حداقل بودجه برای تحقق الزامات قانونی و مقرراتی و سایر الزامات درون سازمانی باید توسط سازمان تأمین شود.

۳-۴ مسئولیت مدیریت^۱

۱-۳-۴ تعهد مدیریت^۲

مدیریت رده بالای سازمان باید شواهدی مبنی بر تعهد خود به توسعه و اجرای سیستم مدیریت فراگیر در سازمان تحت مسئولیت خود فراهم نماید.

تعهد مدیریت رده بالا باید در قالب اقدامات اجرایی و مشارکت فعال در امور سازمان بوده و حداقل شامل موارد زیر باشد:

الف- طرح ریزی، برقرار نمودن و بازنگری مأموریت، چشم انداز، راهبرد، خط مشی، اهداف، برنامه و بودجه سازمان (بند ۴-۲)

ب- تعیین و بازنگری فرآیندهای سازمان

پ- طرح ریزی و بازنگری ساختار سازمانی و منابع انسانی

ت- طرح ریزی و فراهم آوری امکانات سخت افزار و نرم افزار سازمان و انطباق با فناوری مورد نیاز

ث- تعیین و تأمین شرایط محیطی مناسب در سازمان

ج- تعیین و اجرای به موقع کنترل ها در سازمان

چ- طرح ریزی صحیح و اجرای به موقع پایش و اندازه گیری رضایت مشتری های (داخلی و خارجی) و عملکردهای ایمنی و زیست محیطی سازمان

ح- شناسایی و بکارگیری الزامات قانونی و مقرراتی و سایر الزامات درون سازمانی.

اطمینان از اثر بخشی موارد فوق الذکر از مسئولیت های مدیریت رده بالا می باشد که باید در دوره های پایش بینی شده و از طریق بازنگری مدیریت (طبق بند ۷-۸) قابل تحقق باشد.

¹ - Management responsibility

² - Management commitment

۴-۳-۲ راهبری^۱

وحدت در اهداف و جهت گیری های سازمان باید توسط رهبران ایجاد شود. رهبران باید محیط داخلی را به گونه ای ایجاد و نگهداری کنند که در آن کارکنان در دستیابی سازمان به اهداف، مشارکت داشته باشند. سازمان باید برای تعیین مسئولان حوزه های معین، روش های ارزیابی اصول و توانایی های راهبری را تدوین و جاری نماید. این کار بایستی توسط بالاترین رده سازمان (مانند هیئت مدیره) انجام شود. مدیریت رده بالای سازمان باید الگوی مناسبی از یک رهبر برای کارکنان سازمان باشد و در کلیه زمینه هایی که برای تداوم فعالیت های سازمان حائز اهمیت است روش های مناسب را تعریف، ابلاغ و خود نیز اجرا نماید تا پیروی سایر کارکنان را در بر داشته باشد. مدیریت رده بالای سازمان بایستی روش (های) مناسبی را برای پایش و اندازه گیری توانایی رهبری هر یک از مسئولان (از جمله مدیر رده بالا) ایجاد، مستند و اجرا نماید.

۴-۳-۳ مشتری محوری^۲

مدیریت رده بالای سازمان باید اطمینان حاصل نماید که خواسته های (تلویحی و تصریحی) مشتری به درستی مدون شده و برای کلیه سطوح سازمان ابلاغ شده باشد تا امکان تحقق آن ها فراهم گردد. مدیریت رده بالا باید اطمینان حاصل نماید که صاحبان و کارکنان فرآیندها، خواسته های سایر فرآیندها (مشتری های داخلی) و مشتری خارجی را به درستی درک کرده و به اجرا در می آورند.

۴-۳-۴ نماینده مدیریت^۳

مدیریت رده بالا باید یکی از مدیران تمام وقت سازمان را به عنوان نماینده مدیریت منصوب کند که صرف نظر از سایر مسئولیت های خود دارای مسئولیت ها و اختیاراتی شامل موارد زیر باشد:

الف- حصول اطمینان از اینکه فرآیندهای متناسب برای کلیه سطوح و حوزه های فعالیت سازمان ایجاد و اجرا شده و برقرار نگه داشته می شوند

ب- گزارش دهی به مدیریت رده بالا در مورد عملکرد سیستم مدیریت و هرگونه نیاز برای بهبود

پ- حصول اطمینان از اینکه ساختار سازمانی، سخت افزار و نرم افزارهای سازمان متناسب با فرآیندهای سازمان تعیین و برقرار شده اند

ت- حصول اطمینان از افزایش آگاهی در مورد الزامات مشتری و الزامات قانونی و مقرراتی مرتبط در سراسر سازمان

ث- ارزیابی و حصول اطمینان از اثربخشی سیستم مدیریت و بهبود مستمر آن.

ویژگی های نماینده مدیریت شامل موارد زیر می باشد:

الف- در ساختار سازمانی، ارتباط مستقیم با مدیریت رده بالا داشته باشد

ب- دارای تحصیلات، تجربه و توانایی مدیریتی، متناسب با شرایط سازمان و کارکنان آن باشد

¹ - Leadership

² - Customer focus

³ - Management representative

پ- در بین کارکنان سازمان دارای مقبولیت و محبوبیت باشد
ت- از سازمان و فرآیندهای آن شناخت داشته باشد.

۴-۴ سازماندهی فرآیندها^۱

۱-۴-۴ کلیات

سازمان باید فرآیندهای مورد نیاز را با کاربرد مشخص و در راستای مأموریت سازمان طرح ریزی نماید.

۲-۴-۴ طرح ریزی فرآیندها^۲

سازمان باید سیستم مدیریت را بر مبنای فرآیندها و با توجه به نکات زیر طرح ریزی نماید:

الف- فرآیندها به نحوی که کلیه فعالیت های سازمان را تحت پوشش قرار دهند تعیین شوند

ب- کاربرد هر فرآیند همسو با مأموریت سازمان باشد

پ- دروندادهای، فعالیت ها و برون دادهای فرآیندها، بر اساس ساختار (الگو) های مشخص طرح ریزی شود

ت- توالی و تعامل بین فرآیندها مشخص باشد

ث- برای هر یک از فرآیندها، مسئول معینی (مطابق با ساختار سازمانی) تعیین شود

ج- روش های اجرایی مدون برای هر یک از فرآیندها با توجه به یادآوری بند ۴-۶-۱ ایجاد گردد

چ- شاخص ها و معیارهای متناسب با کاربرد هر فرآیند، برای پایش و اندازه گیری آن ها تعیین شود

ح- از در دسترس بودن منابع لازم برای اجرا، پشتیبانی و پایش این فرآیندها اطمینان حاصل گردد

خ- اقدامات لازم جهت تعیین و اجرای برنامه (ها) (طبق بند ۴-۲-۶) برای بهبود مداوم فرآیندها را فراهم نماید

این فرآیندها باید توسط سازمان و با توجه به الزامات این استاندارد، مدیریت شوند.

هنگامی که سازمان برخی از فرآیندهای مؤثر بر سیستم را به منابع برون سازمانی واگذار کند، باید از اعمال کنترل بر چنین فرآیندهایی اطمینان حاصل نماید. نوع و گستره کنترل فرآیندهای برون سپاری شده باید در چارچوب سیستم مدیریت تعریف گردد.

۳-۴-۴ پایش و اندازه گیری فرآیندها^۳

سازمان باید فرآیندها را به صورت دوره ای مورد پایش و اندازه گیری قرار دهد.

پایش و اندازه گیری فرآیندها باید با توجه به موارد زیر انجام شود:

الف- کاربرد هر فرآیند و شاخص اندازه گیری و معیار پذیرش آن

ب- محصول (های) هر فرآیند و ویژگی آن (ها)

پ- مشتری های فرآیند و خواسته هایشان

¹ - Process based organizing

² - Processes planning

³ - Monitoring and measurement of processes

ت- تأمین کنندگان فرآیند با توجه به نوع و ویژگی های محصول ارائه شده

ث- مدیریت فرآیند.

نتیجه پایش و اندازه گیری فرآیندها، باید منجر به تأیید عملکرد فرآیندها و یا تعیین اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه برای بهبود عملکرد فرآیندها شود.

بهبود عملکرد فرآیندها می تواند در حوزه های: دروندادهای، نیروی انسانی، تجهیزات، روش های اجرایی، برون دادهای و مدیریت فرآیند باشد.

۴-۵ ساختار سازمانی^۱

۴-۵-۱ کلیات

سازمان باید منابع انسانی خود را به گونه ای سازماندهی کند که در قالب یک ساختار معین و مدون فعالیت نمایند. منابع انسانی سازمان از بالاترین رده اجرایی (مانند مدیر عامل) تا پایین ترین سطوح اجرایی را شامل می شود.

۴-۵-۲ نمودار سازمانی^۲

سازمان باید بر اساس نتایج طرح ریزی فرآیندها، اقدام به طراحی نمودار سازمانی مناسب نماید. این نمودار سازمانی و سطوح آن باید متناسب با تعداد و ساختار فرآیندهای سازمان و کارکنان مورد نیاز این فرآیندها باشد.

سازمان باید متناسب با حجم تولید یا ارائه خدمات، تجهیزات و یا طرح های آتی خود، روشی را برای برآورد منابع انسانی به کار گرفته و سوابق مربوطه را نگهداری نماید. نمودار سازمانی باید در دوره های معین و با توجه به تغییرات فرآیندهای سازمان مورد بازنگری قرار گرفته و روزآمد شود.

۴-۵-۳ شناسنامه شغل

سازمان باید برای هر یک از شغل های تعیین شده در نمودار سازمانی یک شناسنامه مخصوص شغل تدوین نماید.

شناسنامه شغل باید شامل اطلاعات زیر باشد:

الف- تعریف شغل

ب- تحصیلات مورد نیاز

پ- تجربه مورد نیاز

ت- مهارت مورد نیاز

ث- شرح وظایف

ج- مسئولیت های شغل

^۱ - Organizational structure

^۲ - Organizational chart

چ- اختیارات شغل

ح- آموزش های مورد نیاز

خ- سایر ویژگی های شغل با توجه به ماهیت اختصاصی آن.

شناسنامه شغل در سازمان باید در طرح ریزی استاندارد آموزشی مشاغل و شرایط احراز (طبق بند ۴-۵-۴) کارکنان مورد توجه قرار گیرد.

۴-۵-۴ شرایط احراز

سازمان باید قبل از هرگونه ابلاغ به افرادی که نامزد تصدی شغل هستند، شرایط این افراد را از نظر صلاحیت احراز شغل، بررسی، تحلیل و نتیجه گیری نماید.

بررسی شرایط احراز افراد، حداقل باید با توجه به تحصیلات، تجربه، مهارت و آموزش های طی شده توسط افراد باشد. هیچ یک از شرایط احراز، نبایستی جایگزین شرایط دیگر شود و باید به صورت مستقل مورد بررسی قرار گیرد. چنانچه شرایط لازم برای فردی احراز نگردد، باید روشی (هایی) تعیین شود که توانایی های مورد نظر در فرد ایجاد شده و سپس شرایط احراز اعلام گردد، در غیر این صورت از سپردن شغل به فرد باید خودداری شود.

سازمان باید پس از تأیید شرایط احراز شغل، به افراد نامزد تصدی حکم را ابلاغ نماید.

۴-۶ سازماندهی مستندات

۴-۶-۱ کلیات

ساختار مستندات سازمان باید متناسب با سیستم مدیریت بوده و چگونگی ارتباط بین انواع مستندات با یکدیگر را بیان نماید. نوع و نام مستندات سازمان بستگی به شرایط سازمان دارد و شامل: نظامنامه، بیانیه(ها)، روش (های) اجرایی، دستورالعمل (های) کاری، نمودار، فرم، جدول و یا ترکیبی از آن ها می باشد.

یادآوری- مستندات سازمان بایستی متناسب با گستره و نوع فعالیت های سازمان، پیچیدگی فرآیندها و شایستگی کارکنان تعیین و به هر صورت ممکن (کاغذی، تصویری، الکترونیکی و غیره) باشند. حائز اهمیت است مستندات در کمترین حد لازم نگهداری شوند تا استفاده موثر و کارآمد از آن ها میسر شود.

۴-۶-۲ مستند سازی

سازمان باید فعالیت ها و امور مربوط به خود را با توجه به موارد زیر و به روش های مناسب مستندسازی و به کارکنان مرتبط ابلاغ نماید.

الف- بیانیه های سازمان (شامل مأموریت و چشم انداز، راهبرد، خط مشی)

ب- نظامنامه سیستم مدیریت (شامل گستره شمول سیستم، مستندات فرآیندها، روش های اجرایی مدون و یا ارجاع به آن ها)

پ- اهداف، برنامه ها و بودجه سازمان

ت- طرح ریزی فرآیندها و کلیه مستندات فرآیندها

ث- ساختار سازمانی و مدارک مرتبط

ج- استانداردها و مدارک مرتبط با عملیات سازمان

چ- مدارک تصریح شده در این استاندارد

ح- سایر مدارک مورد نیاز سازمان

۴-۶-۳ کنترل مدارک^۱

سازمان باید مدارک درون سازمانی و برون سازمانی مورد نیاز در سیستم مدیریت را تحت کنترل قرار دهد تا اثر بخشی سیستم مدیریت در سازمان فراهم گردد.

برای کنترل مدارک باید موارد زیر در قالب روش اجرایی مدون، ایجاد گردد:

الف- تعیین نوع مدارک

ب- تعیین امکان کاربری الکترونیکی مدارک در سازمان

پ- چگونگی بررسی، تأیید و تصویب مدارک از نظر کفایت قبل از صدور

ت- چگونگی بازنگری و روزآمد نمودن مدارک و آخرین وضعیت آن ها

ث- تعیین مسئولین تهیه و اجرای مستندات

ث- حصول اطمینان از اینکه مدارک برای استفاده کاربران و با توجه به شرایط آن ها تهیه و در دسترس می باشند

ج- حصول اطمینان از اینکه فهرست اصلی مدارک تهیه شده است و در دسترس افراد مرتبط قرار دارد

چ- حصول اطمینان از اینکه الزامات قانونی و مقرراتی و مدارکی که منشأ بیرونی دارند و نیز سایر الزامات درون سازمانی مشخص هستند و توزیع آن ها تحت کنترل قرار دارد

ح- پیشگیری از استفاده ناخواسته از مدارک منسوخ شده و شناسایی آن ها به نحو مناسب در صورتی که این نوع مدارک برای هر منظوری نگهداری می شوند.

خ- تهیه و کنترل استانداردهای مورد نیاز سازمان.

مسئولین مدارک و گردش کار کنترل مدارک باید مشخص باشد و در روش اجرایی تدوین شوند.

۴-۶-۴ کنترل سوابق^۲

سوابق باید به منظور فراهم نمودن شواهدی دال بر انطباق با الزامات و اجرای موثر سیستم مدیریت فراگیر کنترل شوند.

در کنترل سوابق باید موارد زیر در قالب روش اجرایی مدون، ایجاد و برقرار گردد:

الف- خوانا بودن

ب- امکان بازیابی و دسترسی مناسب

پ- قابلیت شناسایی و ردیابی

ت- چگونگی بایگانی

¹ - Documents control

² - Records control

ث- چگونگی حفاظت

ج- مدت زمان نگهداری

چ- فرد یا افراد مسئول کنترل

ح- محل نگهداری.

چگونگی تعیین تکلیف سوابق (به صورت کاغذی یا الکترونیکی) پس از مدت زمان نگهداری در بایگانی جاری یا بایگانی راکد باید توسط سازمان مشخص و اجرا شود.

۴-۷ استاندارد سازی^۱

سازمان باید به منظور تعیین روش های پایش، شاخص کنترل و معیار پذیرش ابعاد سیستم مدیریت سازمان (محصول ها، فعالیت ها، کارکنان، تجهیزات، محل ها و رنگ ها)، استانداردهای مشخص را تعیین و تأمین نماید.

استانداردهای مورد استفاده در سازمان باید تعیین کننده حداقل شرایط مورد قبول در سازمان باشد. این استانداردها می توانند در هر یک از گروه های استانداردهای بین المللی، منطقه ای، ملی، صنفی یا سازمانی باشند.

استانداردهای برون سازمانی باید روزآمد شوند و استانداردهای درون سازمانی باید به صورت دوره ای بازنگری گردند.

یادآوری- اگر برای نیازهای سازمان، استاندارد برون سازمانی وجود نداشته باشد، تدوین استاندارد سازمانی توصیه می شود.

۴-۸ الزامات قانونی و مقرراتی و سایر الزامات درون سازمانی

سازمان باید الزامات قانونی و مقرراتی را که با فعالیت ها، محصولات و خدمات مرتبط با دامنه کاربرد سیستم مدیریت فراگیر هستند را شناسایی، تهیه و اجرا نماید. این الزامات به عنوان مثال شامل استانداردهای سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، قوانین و آیین نامه های سازمان حفاظت محیط زیست و سازمان کار و امور اجتماعی می باشند.

سازمان باید سایر الزامات درون سازمانی را که مرتبط با مأموریت سازمان و کاربرد فرآیندهای آن است را مدون و اجرا نماید. این الزامات به عنوان مثال شامل بخش نامه ها، ابلاغیه ها و سایر مصوبات درون سازمانی می باشند که از طرف مدیریت رده بالا ابلاغ می شود.

^۱ - Standardization

۵ اجرا و عملیات

۱-۵ کلیات

سازمان برای انجام صحیح امور خود باید کلیه شرایط مؤثر بر نتایج عملکرد در سازمان از قبیل شرایط فیزیکی واحدها، زیر ساخت ها، روش های کاری و اعمال مدیریت و مشخصات خروجی فرآیندها را مورد توجه قرار دهد.

مدیریت بر اجرا و عملیات باید براساس نتایج مورد انتظار از فرآیندها باشد، بنابراین مدیریت سازمان باید منابع مورد نیاز را به درستی تعیین و فراهم نماید و بر استفاده از این منابع نظارت داشته باشد.

۲-۵ زیر ساخت ها و محیط^۱

سازمان باید زیر ساخت ها و شرایط محیطی مورد نیاز را تعیین، فراهم و حفظ نماید. این موارد باید به گونه ای سازماندهی شوند که امکان اجرای صحیح امور جاری سازمان (از جمله فعالیت فرآیندها) را فراهم نمایند.

۱-۲-۵ ساختمان ها

ایجاد، تغییر و توسعه ساختمان ها باید به گونه ای انجام شوند که ضمن دارا بودن حداقل شرایط و امکانات مورد نیاز (طبق استانداردهای مربوط) در جهت ارتباط مناسب بین فرآیندها، شرایط لازم را فراهم نمایند. ساختمان ها باید دارای نام و نقشه راهنما باشند و برای دسترسی مناسب به قسمت های مختلف باید راه های ورود و خروج عادی و خروج اضطراری به درستی طراحی و احداث شده باشند. طراحی و معماری ساختمان ها بایستی با توجه به شرایط زمین شناسی، آب و هوایی، فرهنگ و سایر شرایط منطقه ای باشند و نیز ملاحظات تعامل فرآیندهای سازمان و مدیریت زیست محیطی رعایت شوند. کلیه اقدامات باید به استناد الزامات قانونی و مقرراتی و ملاحظه آن ها انجام شوند.

۲-۲-۵ محیط کار^۲

سازمان باید در طراحی و احداث فضاهای کاری و شرایط محیطی خود، ملاحظات زیر را مورد توجه قرار دهد:

- الف- مسیرهای دسترسی به ساختمان ها، واحدها و شرایط استفاده و نصب تابلوهای راهنما
- ب- ایجاد امکانات مناسب پشتیبانی از قبیل توقفگاه، انبار و ابزارهای اطفای حریق و سایر نیازهای فضاهای عمومی
- پ- ایجاد امکانات بهداشتی از قبیل سرویس های بهداشتی، رختکن ها و ظروف تفکیک زباله
- ت- امکانات و فضاهای لازم جهت جمع آوری و انتقال فاضلاب
- ث- ایجاد و نگهداری فضای سبز مناسب.

^۱ - Infrastructures and environment

^۲ -Work place

سازمان در ایجاد و نگهداری محیط خود باید با توجه به اولویت ها، از روش های استاندارد شده استفاده نماید و یا در صورت نیاز روش ها و استانداردهای سازمانی (بند ۴-۷) مورد نیاز را تدوین و لحاظ کند.

۳-۲-۵ سخت افزارها

سازمان باید سخت افزار مورد نیاز واحدها و فرآیندهای سازمان را تعیین فراهم و نگهداری نماید. تجهیزات و امکانات ستادی سازمان بایستی تابع استانداردهای مشخص به عنوان مثال استانداردهای مهندسی عوامل انسانی^۱ باشند تا همراه با آراستگی و زیبا سازی محیط، کارایی مناسب را در محیط کار ایجاد نمایند.

۴-۲-۵ نرم افزارها

به منظور اجرای صحیح فعالیت های مختلف فرآیندها، سازمان باید نرم افزارهای مناسب و متناسب با کاربرد هر یک از فرآیندها و اقدامات جاری آن را تأمین نماید. نرم افزارهای مورد استفاده در سازمان باید امکان پشتیبانی از یکدیگر را داشته باشند و به طور مرتب و منظم روزآمد شوند. مسئول تهیه، تأمین و پشتیبانی از امور نرم افزارهای سازمان باید مشخص باشد و مسئولیت ها و اختیارات آن مدون گردد.

۵-۲-۵ جنبه های زیست محیطی

سازمان باید روش اجرایی مدونی برای شناسایی و کنترل جنبه های زیست محیطی و پیامدهای ناشی از فرآیندها و محصولات سازمان را ایجاد و اجرا نماید. سازمان باید جنبه های زیست محیطی را شناسایی، ارزیابی و اندازه گیری نموده و اقدامات کنترلی متناسب با پیامدهای آن ها را تعیین و اجرا نماید.

کنترل جنبه های زیست محیطی و ارزیابی انطباق (بند ۶-۹) آن ها باید حداقل شامل موارد زیر باشد:

الف- تأثیر فعالیت های فرآیندها بر آب، هوا، خاک، گیاهان و جانوران

ب- نوع و میزان مصرف انواع انرژی در سازمان

پ- زباله و ضایعات ایجاد شده در سازمان و مدیریت آن ها

ت- نوع و میزان مصرف مواد اولیه در سازمان

ث- وضعیت و شرایط فاضلاب خروجی

ج- تعیین آن دسته از جنبه هایی که پیامدهای (های) بارزی بر محیط زیست دارند یا می توانند داشته باشد.

چ- رعایت کلیه الزامات قانونی و مقرراتی سازمان ها و مراجع ذیصلاح و سایر الزامات درون سازمانی مرتبط با فعالیت سازمان.

^۱ - Ergonomics

۵-۲-۶ عوامل خطرناک

سازمان باید روش اجرایی مدونی برای شناسایی مداوم خطرات که حاصل از فرآیندها و محصولات سازمان است را ایجاد و اجرا نماید.

سازمان باید شناسایی، ارزیابی ریسک، اندازه گیری، ارزیابی انطباق و کنترل عوامل خطرناک را متناسب با شرایط خطرات انجام دهد.

کنترل عوامل خطرناک و ارزیابی انطباق (بند ۶-۹) آن ها باید حداقل شامل موارد زیر باشد:

الف- شرایط مهندسی عوامل انسانی، محل ها و ایستگاه های کاری با توجه به تطبیق بین انسان و امکانات مرتبط با نیروی انسانی در محل کار

ب- شرایط کارکنان با توجه به نوع و ماهیت کار

پ- خطرات ناشی از فعالیت تجهیزات و ماشین آلات در محدوده فعالیت های فرآیندها و کل سازمان، در شرایط عادی و غیر عادی

ت- خطرات ناشی از فعالیت کلیه افراد و گروه های مرتبط یا در استخدام سازمان

ث- خطرات ناشی از مواد مورد استفاده در سازمان

ج- رعایت کلیه الزامات قانونی و مقرراتی و سایر الزامات درون سازمانی مرتبط با فعالیت سازمان.

۵-۳ آراستگی محیط کار

سازمان باید شرایط هر یک از عوامل مؤثر در فرآیندها و محیط کار را تعیین و مدیریت نماید.

۵-۳-۱ جدا سازی و پاک سازی

سازمان باید مستندات و استانداردهای مشخص و مناسبی را برای جداسازی و پاک سازی هر یک از اقلام در سازمان ایجاد و برقرار نگهدارد.

این استانداردها می توانند بین المللی، منطقه ای، ملی، صنفی و یا درون سازمانی باشند.

جداسازی و پاک سازی اقلام در سازمان باید با توجه به کسب بهترین نتایج، مورد توجه قرار گیرد که برخی از آن ها شامل موارد زیر می باشند:

الف- مواد اولیه و مواد مصرفی با توجه به نوع کاربرد

ب- ماشین آلات و تجهیزات تولید، پشتیبانی و اداری

پ- ابزار آلات و لوازم کار

ت- ایستگاه ها و مسیرها و محل استقرار اقلام

ث- واحد های عملیاتی و ستادی و محل های استقرار افراد

ج- ضایعات و زباله از مبدأ ایجاد تا آخرین مرحله بازیافت داخلی یا تعیین تکلیف و وارهایی آن.

۵-۳-۲ چیدمان

سازمان باید روش های اجرایی مناسبی را برای چیدمان کلیه اقلام و زیر ساخت ها در سازمان ایجاد و اجرا نماید.

چیدمان ها در سازمان باید با توجه به سهولت و اولویت دسترسی ها باشند تا بهترین نتایج در سازمان و با توجه به ملاحظات زیر بدست آید:

- الف- قرار گرفتن ساختمان ها در محل مناسب در محوطه سازمان با توجه به نوع دسترسی ها
- ب- قرار گرفتن ساختمان های با مأموریت های مشترک یا مکمل در نزدیکی یکدیگر
- پ- قرار گرفتن فضاهای سبز، رفاهی، تفریحی، نظافتی و بهداشتی، متناسب با شرایط و نیازهای واحدهای سازمان
- ت- تعیین محل مناسب برای واحدهای تولید یا ارائه خدمات با توجه به گردش مواد یا اطلاعات و با توجه به محصول و مشتریان

- ث- قرار دادن تجهیزات و لوازم پشتیبانی در محل های مناسب در سازمان
- ج- قرار دادن اقلام در انبارها با توجه به ملاحظات دسترسی، ایمنی و زیست محیطی
- چ- قرار دادن اقلام در واحد های ستادی با توجه به دسترسی، کاربرد و آراستگی محل ها.

۳-۳-۵ نشانه گذاری

سازمان باید روش های اجرایی را جهت نشانه گذاری کلیه اقلام مرتبط به فعالیت ها ایجاد و اجرا نماید. نشانه گذاری در سازمان باید با هدف شناسایی و دسترسی آسان به کلیه اقلام و با توجه به ملاحظات زیر صورت گیرد:

الف- کد رنگ ها در شناسایی ها که بر مبنای فرهنگ سازمانی باشد (به عنوان مثال سبز به نشانه مجاز، قرمز به نشانه غیر مجاز)

- ب- برچسب ها و علائم راهنما و هشدار دهنده متناسب با موضوع
- پ- علامت گذاری ها به منظور کنترل تغییرات در محل های مورد نظر
- ت- تابلوهای راهنما برای مسیرها، ساختمان ها، قفسه ها و درب ها
- ث- استاندارد کد گذاری برای اقلام بر اساس نیاز.

۴-۳-۵ نظافت

اجرای سیستماتیک نظافت در سازمان بایستی موجب آراستگی محیط های عمومی و اختصاصی باشد. سازمان باید روش (های) اجرایی مناسب را برای نظافت حوزه های تحت پوشش خود تدوین و اجرا نماید. این روش های اجرایی شامل رعایت نظافت در امور شخصی و سازمانی می باشد. به منظور تحقق نظافت در سازمان باید به نکات زیر توجه شود:

- الف- اشاعه فرهنگ نظافت شخصی کارکنان در سازمان
- ب- کنترل و نظافت لوازم و تجهیزات کاری هر یک از کارکنان سازمان حتی المقدور توسط خود آن ها
- پ- بازدید و کنترل محل های آلوده بر حسب مورد
- ت- به کارگیری روش استفاده از ابزار و تجهیزات متناسب با نوع آلودگی
- ث- شناسایی و کنترل علت های ایجاد آلودگی
- ج- تعیین مسئولین نظافت هر حوزه و تدوین برنامه های نظافت

به منظور شناسایی و کنترل آلودگی ها، سازمان باید از رنگ های تعیین شده در استاندارد سازمانی استفاده نماید.

۴-۵ مدیریت منابع انسانی^۱

سازمان باید به منظور عملکرد مطلوب فرآیندها، مدیریت منابع انسانی را به صورت مؤثر اجرا نماید. سازمان باید روش (های) اجرایی را برای مدیریت منابع انسانی ایجاد، اجرا نماید و اقدامات مرتبط از مرحله اعلام نیاز و جذب نیروی انسانی تا مرحله ترک کار کارکنان را تحت کنترل داشته باشد.

۱-۴-۵ جذب نیروی انسانی

- سازمان باید در جذب نیروی انسانی ملاحظات زیر را مورد توجه قرار دهد:
- الف- اعلام نیاز نیروی انسانی از طرف مسئولین فرآیندها با توجه به شرایط فرآیندها و ساختار سازمانی
 - ب- تعیین مشخصات نیروی انسانی با توجه به شناسنامه شغل (طبق بند ۴-۵-۳)
 - پ- ایجاد شرایط رقابتی یکسان برای شناسایی و انتخاب بهترین ها از طریق آزمون های علمی حسب مورد
 - ت- جذب نیروی انسانی با توجه به شرایط احراز شغل
 - ث- تبعیت از قوانین و ضوابط ملی مرتبط با جذب نیروی انسانی.

یادآوری- در جذب نیروی انسانی به منابع موجود داخل سازمان نیز بایستی توجه گردد.

۲-۴-۵ آموزش، آگاهی، شایستگی، فرهنگ^۲

کارکنانی که به صورت مستقیم و غیر مستقیم، کارهایی تأثیر گذار بر مأموریت سازمان و بروندهای فرآیندها، و نیز مرتبط با کیفیت، محیط زیست و ایمنی و بهداشت حرفه ای انجام می دهند، باید بر اساس تحصیلات، آموزش، مهارت و تجربه انتخاب شوند و شایستگی لازم را داشته باشند. برای کسب نتایج مؤثر، سازمان باید نسبت به موارد زیر اقدام نماید:

الف- تعیین و تدوین سطح شایستگی و صلاحیت مورد نیاز شغل و استانداردهای آموزشی مشاغل بر اساس شناسنامه شغل

ب- انجام نیاز سنجی های آموزشی و مهارتی شاغلین سازمان

ب- طرح ریزی و اجرای دوره های آموزشی جهت ارتقای آگاهی کارکنان

پ- تعیین روش ارزیابی اثر بخشی دوره های آموزشی با هدف ارتقای آگاهی و کسب صلاحیت کارکنان و بهبود فرهنگ (بند ۳-۳۵) سازمانی

ت- آگاهی کارکنان در خصوص فرآیندهای مرتبط با آن ها و نقش آن ها در اجرای امور و تأثیر آن ها بر محصول، جنبه های زیست محیطی و عوامل خطرناک در فرآیندها

ث- طبقه بندی، نگهداری و استفاده از سوابق آموزشی

¹ - Human resources management

² - Training , awareness , competency and culture

ج- حصول اطمینان از صلاحیت کارکنان فعال در فرآیند آموزش.
آموزش ها در سازمان باید بر اساس نیازهای سازمان و الزامات این استاندارد بوده و در ارتقای سطح آگاهی و ایجاد شایستگی کارکنان مؤثر باشند و موجب بهبود فرهنگ سازمانی^۱ شوند.
سازمان باید روش اجرایی مدونی را جهت ارزیابی این موارد ایجاد و اجرا نماید.

۳-۴-۵ نگهداشت کارکنان

سازمان برای حفظ نیروی انسانی خود باید به نکات زیر توجه نماید:
الف- استفاده از روش های محاسبه تعیین شده و پرداخت مناسب و به موقع حقوق و دستمزد
ب- ارزیابی عملکرد کارکنان به منظور پرداخت متناسب پاداش ها
پ- ایجاد فرصت های ارتقای عادلانه در سازمان
ت- جلب مشارکت کارکنان جهت بهبود مستمر کلیه امور به عنوان مثال استفاده از نظام پیشنهادات
ث- جابجایی شغلی برای کارکنان با هدف فراگیری چند مهارت توسط کارکنان و امکان نگهداشت کارکنان در صورت حذف یکی از مشاغل
ث- پایش متوسط زمان نگهداشت کارکنان.

۴-۴-۵ ارتقا و انگیزش کارکنان

کارکنان در سازمان باید با توجه به رشد و توسعه توانایی شان مورد توجه قرار گیرند و فرصت های ارتقا و ایجاد انگیزش برای آن ها فراهم گردد.
سازمان باید فرصت های ارتقا و روش های انگیزشی را متناسب با شایستگی کارکنان ایجاد و اجرا نماید تا انگیزه لازم برای تلاش بیشتر در آن ها ایجاد شود.
این موارد باید در برگیرنده یک یا ترکیبی از موارد زیر باشد:
الف- افزایش کسب درآمد متناسب با بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان
ب- ارتقای شغل و پست سازمانی با توجه به توانایی ها و بر اساس ساختار سازمانی
پ- ایجاد انگیزش متناسب با ارائه پیشنهاد ها و مشارکت کارکنان
ت- تعیین و اجرای سایر روش های انگیزشی از قبیل: مرخصی، مأموریت، تقدیر نامه، شرکت در دوره های آموزشی و غیره.

۵-۴-۵ پایان همکاری کارکنان

چنانچه به هر دلیل کارکنان به همکاری خود با سازمان پایان دهند، موارد زیر باید توسط سازمان مورد توجه قرار گیرد:
الف- پیش بینی جانشین مناسب برای کارکنان و تحقق آن برای زمان پایان همکاری در صورت نیاز
ب- دریافت راهنمایی از کارکنان در خصوص تجربیات کسب شده در طی خدمت و پیشنهادها و توصیه های آن ها

^۱ - Organizational culture

- ت- محاسبه حقوق فرد بر اساس مدت زمان همکاری در سازمان با توجه به ضوابط
- ث- تعیین چگونگی تقدیر از کارکنان در زمان پایان همکاری
- ج- تعیین چگونگی حفظ ارتباط با کارکنان پس از پایان همکاری بر حسب مورد
- چ- حفظ مدارک و سوابق کارکنان (از جمله معاینات پزشکی و گزارش حوادث) تا زمانی که فرد در قید حیات می باشد.

۵-۵ مشاوره، مشارکت، ارتباطات و اطلاع رسانی

سازمان باید با برقراری ارتباطات فراگیر و دو سویه با طرف های ذینفع، امکان اطلاع رسانی، مشاوره و مشارکت را فراهم نماید.

به این منظور، سازمان باید روش اجرایی را برای موارد زیر مدون، مستقر و نگهداری نماید:

- الف- تعیین روش های دریافت مشاوره از داخل و بیرون سازمان و بین سطوح مختلف
 - ب- تعیین موضوع های مشاوره در سازمان
 - پ- تعیین روش ها و مکانیزم ارائه و بررسی پیشنهاد ها در سازمان
 - ت- تعیین روش های مختلف جلب مشارکت طرف های ذینفع (بخصوص کارکنان، تأمین کنندگان، مشتریان)
 - ث- تعیین روش ها و تأمین امکانات مناسب جهت برقراری ارتباط با طرف های ذینفع داخل و خارج سازمان به صورت دو سویه
 - ج- دریافت پیشنهادها و شکایت ها از طرف های ذینفع و مشتری ها و رسیدگی، پاسخگویی و اطلاع رسانی به آنها.
- زمینه های مشاوره، مشارکت، ارتباطات و اطلاع رسانی در سازمان باید حداقل شامل موارد زیر باشد:
- الف- تعیین و تحقق کیفیت محصول بر اساس مشخصات فنی و درخواست مشتری
 - ب- ارزیابی سطح رضایت مشتریان
 - پ- شناسایی و کنترل خطرات محیط کار (عوامل خطرناک و جنبه های زیست محیطی) و بررسی رویدادها
 - ت- شناسایی عدم انطباق ها و ریشه یابی آن ها با هدف اقدام های پیشگیرانه و اصلاحی
 - ث- خلاقیت و نوآوری در امور جاری سازمان در جهت بهبود مستمر اثر بخشی سیستم مدیریت فراگیر
 - ج- ارتباط و تعامل با تأمین کنندگان، بازدید کنندگان و مراجعه کنندگان
- سازمان باید روش (های) اجرایی در مورد مشاوره، مشارکت، ارتباطات و اطلاع رسانی با طرف های ذینفع را ایجاد و از اجرای اثر بخش آن ها اطمینان حاصل نماید.
- سوابق مربوط به این اقدامات باید ثبت و نگهداری شوند.

۵-۶ آمادگی و واکنش در شرایط اضطراری

احتمال وقوع شرایط اضطراری در هر سازمانی وجود دارد، از این رو، سازمان باید روش اجرایی برای چگونگی شناسایی و کنترل شرایط اضطراری را مدون و اجرا نماید تا پیامد این شرایط اضطراری را حذف یا کاهش دهد.

این روش اجرایی باید شامل موارد زیر باشد:

- الف- شناسایی کلیه شرایط اضطراری (شامل فراخوان محصولات، بلاهای طبیعی، رویدادهای زیست محیطی و ایمنی و بهداشتی در محیط کار)
- ب- تعیین اقدامات مورد نیاز جهت کنترل شرایط اضطراری
- پ- تعیین افراد، تجهیزات و امکانات مورد نیاز برای کنترل شرایط اضطراری
- ت- طرح ریزی سناریو مانورها جهت ایجاد آمادگی لازم در شرایط اضطراری در داخل سازمان و محیط اطراف و همسایگان
- ث- بررسی شرایط محیطی و تعیین و اجرای اقدامات لازم برای زیر ساخت های مورد نیاز
- ج- تعیین روش های مشاوره، مشارکت، ارتباطات و اطلاع رسانی (مطابق بند ۵-۵) با طرف های ذینفع جهت کنترل شرایط اضطراری
- چ- برنامه ریزی و اجرای آموزش واکنش در شرایط اضطراری برای کارکنان
- ح- برنامه ریزی و اجرای مانورها در محل های تعیین شده به گونه ای که امکان ارزیابی آن فراهم باشد
- خ- تهیه فیلم، گزارش و ثبت اطلاعات از روند اجرای مانور
- د- بازنگری شرایط سازمان، تیم اجرایی، تجهیزات و مستندات جهت ارتقای آمادگی و واکنش در شرایط اضطراری پس از اجرای مانورها یا پس از وقوع حوادث و شرایط اضطراری.

۵-۷ فروش و مشتری^۱

- سازمان باید در جهت تحقق مأموریت خود، محصولات خود را با همان ویژگی هایی که در استانداردهای محصول و قرارداد یا درخواست مشتری شرح داده شده است، ارائه نماید.
- موارد زیر باید در سازمان مورد توجه قرارگیرد:
- الف- تعیین ویژگی ها و مشخصات محصول بر اساس استانداردها، الزامات قانونی و مقرراتی، عملکرد محصول و الزامات درون سازمانی
 - ب- تعیین خواسته های تصریحی و تلویحی مشتری در خصوص کیفیت و کاربری محصول، تحویل محصول و خدمات بعد از فروش توسط سازمان
 - پ- اطمینان از توانایی فرآیندهای سازمان برای پدیدآوری محصول قبل از پذیرش قرارداد یا درخواست مشتری
 - ت- فراهم نمودن امکان پایش فرآیندهای مرتبط با تولید و ارائه محصول پس از عقد قرارداد و براساس درخواست مشتری حسب نیاز
 - ث- کسب موافقت مشتری در خصوص تغییرات در تعهدات و شرایط محصول
 - ج- طبقه بندی و نگهداری اطلاعات و سوابق مرتبط با فروش و مشتری
 - چ- پایش پیشرفت قرارداد در دوره های معین
 - ح- اطلاع رسانی آخرین شرایط و تغییرات به کلیه کارکنان و افراد ذیربط.

¹ - Sale and customer

۸-۵ خرید^۱

سازمان باید اطمینان حاصل نماید که محصول خریداری شده با الزامات مشخص شده برای خرید، نگهداری و استفاده از محصول انطباق دارد.

در فرآیند خرید محصول، سازمان باید نسبت به تحقق موارد زیر اطمینان حاصل نماید:

الف- مطابقت اطلاعات خرید محصول با الزامات و استانداردها

ب- شناسایی، ارزیابی، تأیید و طبقه بندی تأمین کنندگان واجد شرایط با توجه به میزان تأثیرگذاری محصولات آن ها بر فرآیندها و عملکرد سازمان

پ- احراز صلاحیت کارکنان فعال در فرآیند خرید

ت- کنترل و تصدیق محصول خریداری شده از لحاظ مطابقت با اطلاعات خرید و مشخصات فنی مورد نظر مانند، ویژگی های بسته بندی، اطلاعات ایمنی مواد، کنترل در محل تأمین کننده، شرایط ترخیص و غیره.

۹-۵ پدید آوری محصول^۲

برای تحقق مأموریت سازمان، فرآیند (های) محوری برای پدید آوری محصول باید در سازمان طرح ریزی، اجرا و برقرار گردد. سازمان باید عوامل و شرایط مؤثر در پدید آوری محصول را به شرح زیر مورد توجه قرار دهد.

۱-۹-۵ طرح ریزی پدید آوری محصول^۳

۱-۱-۹-۵ طرح ریزی محصول

سازمان باید فرآیندهای مورد نیاز برای پدید آوری محصول را با لحاظ کردن موارد زیر طرح ریزی نماید:

الف- الزامات، استانداردها و خواسته های مربوط به محصول

ب- منابع مورد نیاز در داخل سازمان شامل سخت افزار، نرم افزار و نیروی انسانی

پ- منابع مورد نیاز از برون سازمان برای خرید

ت- طراحی و چیدمان صحیح خطوط تولید در سازمان

ث- فعالیت های پایش، اندازه گیری، بازنگری، تصویب طرح ریزی محصول، بازرسی و آزمون مربوط به فرآیندها و پذیرش محصول

ج- تدوین گردش کارها و اقدامات کنترلی در حین تولید و یا طرح ریزی محصول

چ- ایجاد و نگهداری سوابق مرتبط با طرح ریزی محصول

ح- تمرکز بر مشتری و خواسته های تلویحی و تصریحی آن.

۲-۱-۹-۵ طراحی و تکوین محصول

در طراحی و تکوین محصول جدید سازمان باید به موارد زیر نیز توجه نماید:

¹ - Purchasing

² - Product realization

³ - Planning of product realization

الف- طرح ریزی برای طراحی و تکوین محصول با توجه به اهداف آن انجام شود

ب- مسئولیت و اختیارات برای طراحی و تکوین محصول مشخص باشد

پ- تعیین ورودی های مربوط به الزامات محصول که در کلیه مراحل طراحی و تکوین مورد توجه قرار می گیرد (شامل الزامات قانونی و مقرراتی و سایر الزامات)

ت- خروجی های طراحی و تکوین با توجه به ورودی ها مورد بازنگری قرار گیرد و مراحل تصدیق و صحه گذاری را طی کند

ث- تعیین ویژگی های محصول جهت کاربری ایمنی و بهداشتی

ج- اجرای بازنگری در طراحی و تکوین در کلیه مراحل که نیاز به تصدیق و صحه گذاری محصول است

چ- صحه گذاری محصول از نظر کاربرد آن با نیازهای از قبل تعیین شده.

سوابق مربوط به بازنگری ها، تغییرات، تصدیق و صحه گذاری محصول باید به دقت کنترل شوند و شامل اجزاء محصول، کاربری محصول و هر گونه اقدامات ضروری باشد.

یادآوری- سازمان بایستی نتایج اقدامات فوق را در طرح ریزی و یا بازنگری طرح ریزی فرآیندها مورد استفاده قرار دهد.

۲-۹-۵ مشخصات محصول

سازمان باید مشخصات مربوط به محصول را بر اساس توافق با مشتری (طبق بند ۵-۷) و با توجه به الزامات قانونی و مقرراتی و سایر الزامات تعیین نماید و این مشخصات را با توجه به کاربرد آن ها در فرآیندهای سازمان، مورد توجه قرار دهد.

مشخصات محصول باید در قالب دانش فنی^۱ تدوین شود و در مراحل تولید و کنترل کیفیت محصول مورد استفاده قرار گیرد. این مشخصات می تواند در قالب استانداردهای محصول و استانداردهای سازمانی تدوین گردد.

۳-۹-۵ پدیدآوری محصول

سازمان باید برای پدیدآوری محصول، فرآیند مرتبط را با توجه به مشخصات محصول و با ملاحظه موارد زیر طرح ریزی و برقرار نماید:

الف- تعیین و کنترل محصول خروجی فرآیند و ویژگی های آن و سایر خروجی ها از فرآیند

ب- تعیین و کنترل ورودی های مؤثر بر فرآیند

پ- تعیین و طرح ریزی فعالیت های فرآیند جهت پدیدآوری محصول

ث- تعیین شاخص های اندازه گیری فرآیند و محصول آن

ج- تعیین روش های پایش فرآیند

چ- تعیین و فراهم نمودن نیروی انسانی، سخت افزار و نرم افزار مورد نیاز فرآیند

ح- تعیین چگونگی کنترل و صحه گذاری فرآیند های ویژه که برون داد آن ها پس از استفاده قابل ارزیابی می باشد.

^۱ - Technical knowledge

خ- تعیین چگونگی جابجایی و نگهداری و بسته بندی محصول در مراحل ایجاد و در مرحله محصول نهایی (طبق بند ۵-۹-۵)

فرآیند پدیدآوری محصول باید بطور مستمر با مشخصات محصول و قرارداد با مشتری مطابقت داده شود و در صورت نیاز اقدامات لازم صورت گیرد.

۴-۹-۵ کنترل کیفیت محصول

سازمان باید محصول را در کلیه مراحل خرید، تولید و تحویل به مشتری، براساس مشخصات و استانداردهای از قبل تعیین شده کنترل نموده و از تحقق کیفیت آن اطمینان حاصل نماید. برای انجام این مهم، سازمان باید موارد زیر را ایجاد، مستقر و نگهداری نماید:

الف- استانداردهای کنترل کیفیت

ب- مراحل و ایستگاه های کنترل کیفیت

پ- روش ها، دستورالعمل ها و مشخصات کنترل کیفیت محصول

ت- تأمین فضا و آموزش کارکنان کنترل کیفیت

ث- تجهیزات و امکانات مورد نیاز برای کنترل کیفیت و کالیبره نمودن آن ها

ج- نحوه علامت گذاری، جداسازی و تعیین ویژگی های محصولات منطبق و نامنطبق

چ- روش های تصمیم گیری در خصوص محصول نامنطبق و افراد دارای مسئولیت و اختیار در این خصوص

ح- روش های شناسایی و ردیابی محصولات در کلیه مراحل تولیدی و پس از تحویل به مشتری (طبق بند ۶-۸).

سازمان باید سوابق مرتبط با کلیه اقدامات فوق الذکر را ایجاد و نگهداری نماید تا در صورت نیاز قابل دسترسی باشند.

۵-۹-۵ نگهداری محصول

سازمان باید شرایط نگهداری محصول، مواد اولیه و کالای نیم ساخته را تعیین، فراهم و حفظ نماید. برای انجام این مهم سازمان باید موارد زیر را اجرا نماید:

الف- تعیین ایستگاه ها و محل های فیزیکی نگهداری محصول در کل سازمان

ب- چگونگی و شرایط نگهداری محصول در هر ایستگاه شامل مدت زمان توقف، بازرسی ها، علامت گذاری ها و تصمیم گیری ها

پ- تعیین روش های ورود و خروج محصول در محل نگهداری با استفاده از روش ها و مدل های شناخته شده به عنوان مثال FIFO^۱ و LIFO^۲

ت- تعیین روش های نگهداری، جابجایی و حمل و نقل محصول با ملاحظات حفظ کیفیت، کنترل جنبه های زیست محیطی و رعایت ایمنی و بهداشت کارکنان

^۱ - First In First Out

^۲ - Last In First Out

ث- تعیین و اجرای روش های کنترل کیفیت آماری

ج- چگونگی کنترل بسته بندی و اطلاعات ثبت شده روی محصول

چ- چگونگی جداسازی، نگهداری و تعیین تکلیف ضایعات در سازمان با رعایت ملاحظات زیست محیطی.
دارایی های مشتری (مادی و معنوی) مشمول بندهای فوق می باشد و هر گونه عدم انطباق و آسیب به اموال مشتری باید به مشتری گزارش شده و سوابق آن نگهداری شود.

۵-۹-۶ تحویل محصول

محصول تولید شده در سازمان به عنوان محصول نهایی یا محصول هر فرآیند باید دارای شرایط و ویژگی هایی باشد که در هنگام تحویل به مشتری (داخلی و بیرونی) نیازهای مورد نظر را تأمین نماید.

برای انجام این مهم سازمان باید موارد زیر را اجرا نماید:

الف- نشانه گذاری محصول بر اساس ویژگی ها و استانداردهای توافق شده

ب- ثبت اطلاعات فرد و یا بخش مسئول کنترل کیفیت بر روی کالا یا مستندات تحویل

پ- توصیه های حمل و نقل، نگهداری و کاربری بر روی بسته بندی و بروشورهای همراه محصول مشخص باشد (به عنوان مثال MSDS^۱ مواد)

ت- مشخص کردن روش های کاربری و رفع اشکالات برای مشتری

ث- حصول اطمینان از تسلط مشتری بر موضوع محصول و استفاده از آن.

۵-۹-۷ خدمات بعد از فروش

چنانچه خدمات بعد از فروش خواسته تلویحی یا تصریحی مشتری باشد، باید با محصول و کاربری آن انطباق داشته باشد.

در این خصوص، سازمان باید موارد زیر را تعیین، ایجاد و اجرا نماید:

الف- نوع و گستره خدمات بعد از فروش

ب- بازه زمانی و چگونگی ارائه خدمات بعد از فروش

پ- هزینه های مربوط به خدمات بعد از فروش به تفکیک نوع و زمان اجرای آن

ت- چگونگی رسیدگی به درخواست ها، شکایات و پیشنهادات مشتری در خصوص ویژگی های محصول و شرایط خدمات بعد از فروش

ث- چگونگی استفاده از اطلاعات کسب شده از مراحل ارائه خدمات بعد از فروش جهت بهبود کیفیت و کارایی محصول.

سازمان باید اطلاعات دقیقی در خصوص چگونگی ارائه خدمات بعد از فروش را در مرحله عقد قرارداد با مشتری، مشخص و مدون نماید.

^۱ - Material Safety Data Sheet

۶ کنترل‌ها

۱-۶ کلیات

سازمان باید کنترل‌های لازم را در فعالیت‌ها، فرآیندها، محصولات، منابع (انسانی، سخت افزار، نرم افزار) و عملکرد سازمان اعمال نماید، و از قابل قبول بودن شرایط کنترل شده اطمینان حاصل نماید. این کنترل‌ها با توجه به شرایط سازمان باید به صورت بازرسی، ممیزی و ارزیابی^۱ یا ترکیبی از آن‌ها صورت گیرد.

انتخاب نوع و روش کنترل باید با توجه به موارد زیر انجام شود:

الف- موضوع کنترل و شرایط مورد انتظار از آن

ب- شرایط سازمان و زیر ساخت‌های فرهنگی آن

ج- سطح آگاهی کارکنان در خصوص حوزه مسئولیت آنها

د- اهمیت فعالیت‌ها و نقش فرآیندها

ه- تغییر یا تثبیت شرایط یا موضوع مورد کنترل

و- تأثیر عملکرد سازمان بر محیط پیرامون آن.

کنترل‌ها باید بر پایه نظام‌های انگیزشی انجام شوند و شرایط لازم را برای تلاش داوطلبانه در جهت بهبود ایجاد نمایند.

۲-۶ بازرسی^۲

سازمان باید اقدامات بازرسی را در فعالیت‌ها و فرآیندهایی که نتایج و شرایط آن‌ها حائز اهمیت می‌باشد، تعیین، اجرا و برقرار نگهدارد. این اقدامات باید براساس حداقل شرایط تعیین شده اجرا و نتیجه‌گیری شوند. بازرسی‌ها باید با توجه به نکات زیر تعیین، اجرا و برقرار شوند:

الف- شرایط محیطی سازمان و ساختمان‌ها از نظر آراستگی

ب- شرایط انبارها از نظر جداسازی، چیدمان و نظافت (بعنوان مثال انبار ضایعات)

پ- شرایط فیزیکی نگهداری مواد اولیه، محصولات نیمه ساخته و محصولات نهایی

ت- شرایط تجهیزات، ماشین‌آلات و ابزار آلات موجود در واحدها و محوطه

ث- شرایط دفاتر کار و کلیه اقلام موجود در آن از قبیل لوازم اداری و مدارک و مستندات

ج- شرایط فضاهای عمومی از قبیل رستوران و سرویس‌های بهداشتی

چ- شرایط کارکنان و کلیه افرادی که به محل کار دسترسی دارند از نظر لباس، لوازم و تجهیزات

ح- شرایط ایمنی و بهداشت و زیست محیطی فرآیندها، واحدها و امکانات در سازمان.

سازمان باید نتایج بازرسی را ثبت و به روش مقتضی تا رفع اشکالات و ایجاد شرایط قابل قبول پیگیری نماید. بازرسی‌ها باید بر مبنای استانداردهای تعیین شده باشند تا تصمیم‌گیری صحیح را امکان‌پذیر سازد. بازرسی‌ها می‌توانند به صورت اتفاقی و بدون هماهنگی انجام شوند.

^۱ - Assessment

^۲ - Inspection

۳-۶ ممیزی داخلی^۱

سازمان باید ممیزی داخلی را در مواردی که نیاز به مقایسه بین شرایط موجود با شرایط از قبل تعریف شده می باشد، برنامه ریزی و اجرا نماید. این اقدامات باید انطباق یا عدم انطباق شرایط موجود را تعیین نماید. روش اجرایی مدون ممیزی های داخلی باید با توجه به نکات زیر ایجاد و اجرا شود:

الف- برنامه ریزی ممیزی با توجه به گستره، اهمیت، سوابق، معیارها، شرایط و عملکرد سازمان و الزامات سیستم مدیریت فراگیر و نتایج ممیزی های قبلی به صورت دوره ای و حداقل سالی یک بار

ب- فرآیندهای طرح ریزی شده و اجزای آن ها

پ- محصولات فرآیندها

ت- استانداردهای درون و برون سازمانی مرتبط با اجزا سازمان

ث- مسئولیت ها و اختیارات در برنامه ریزی و اجرای ممیزی

ج- انتخاب ممیزها با توجه به شرایط احراز و مستقل از بخش (فرآیند) ممیزی شونده

چ- تهیه چک لیست های ممیزی داخلی براساس مستندات و اطلاعات مرتبط

ح- اجرای اثر بخش ممیزی داخلی در جهت کسب بهترین نتایج برای کاربرد فرآیندها

خ- تعیین و تدوین علت (های) هر عدم انطباق جهت اقدام اثر بخش و بهبود شرایط

د- پیگیری اقدامات اصلاحی و اقدامات پیشگیرانه جهت تثبیت شرایط بهینه در سازمان

ذ- توجه به ترتیبات ممیزی، دامنه کاربرد، دفعات، روش ها و مسئولیت ها در گزارش دهی نتایج ممیزی داخلی باید شامل گزارش انطباق ها، عدم انطباق ها و شرایط مورد نیاز ممیزی شونده باشند.

۴-۶ ارزیابی عملکرد

سازمان باید ارزیابی های عملکرد را در مواردی که نیاز به تعیین سطح امتیاز بر اساس مدل یا روش خاص می باشند را برنامه ریزی و اجرا نماید. این ارزیابی ها باید شرایط موجود را با توجه به نتایج قابل انتظار، امتیازبندی نموده و از اثر بخشی اقدامات اطمینان حاصل نماید.

به منظور کسب نتایج مطلوب از ارزیابی ها، نکات زیر باید در ارزیابی ها مورد توجه قرار گیرند:

الف- حصول اطمینان از مناسب بودن ارزیابی، به عنوان روش کنترل

ب- استفاده از مدل ها و روش های شناخته شده (به عنوان مثال طیف لیکرت)

پ- برنامه ریزی سطوح ارزیابی شونده و موارد ارزیابی

ت- استفاده از افراد با تجربه و آموزش دیده

ث- حصول اطمینان در خصوص استفاده از نتایج ارزیابی به عنوان فرصت های بهبود

ج- استفاده از روش های تشویقی و انضباطی برای اجرای برنامه های حاصل از ارزیابی سازمان باید ارزیابی را با استفاده از اطلاعات مربوط به بهترین ها (بهینه کاوی^۲) انجام دهد.

^۱ - Internal audit

^۲ - Bench marking

۵-۶ کنترل عملیات

سازمان باید عملیاتی را که در دامنه فعالیت های سازمان انجام می شود را تحت کنترل قرار دهد. به منظور اعمال کنترل بر عملیات، موارد زیر باید ایجاد و اجرا گردند:

الف- تعیین اقدامات و عملیات جدید در سازمان و هدایت آن ها به طرح ریزی فرآیندها به عنوان مثال عملیات پیمانکاری

ب- شناسایی و کنترل عملیات موجود در محوطه و مکان های عمومی سازمان

پ- اعمال مدیریت انرژی بر فرآیندها و تجهیزات مصرف کننده انرژی

ت- تعیین چگونگی و روش کنترل عملیات با توجه به نوع کنترل (بازرسی، ممیزی و ارزیابی) با هدف کسب بهترین نتایج

ث- تعیین و اجرای اقدامات کنترلی برای عملیاتی که منجر به انحراف از خط مشی می شوند

ج- تعیین تأثیر عملیات بر کیفیت، محیط زیست و ایمنی بهداشت و کنترل ریسک آن ها

چ- تعیین مجری کنترل عملیات به منظور اعمال کنترل بر تأمین کنندگان و پیمانکاران

ح- شناسایی و کنترل عملیات ناخواسته، از جمله حوادث و رویدادها

خ- اندازه گیری عملکردها با استفاده از تجهیزات مناسب و مقایسه آن ها با استانداردها.

سازمان باید کنترل عملیات را با هدف شناسایی، کنترل، پایش و اندازه گیری و کسب بهترین نتایج انجام دهد.

۶-۶ پایش و اندازه گیری^۱

به منظور اطمینان از مناسب بودن فعالیت ها، خروجی های فرآیندها، شرایط عمومی سازمان و سایر مواردی که از نظر سازماندهی و آراستگی حائز اهمیت می باشند، سازمان باید پایش و اندازه گیری متناسب را تعیین، اجرا و برقرار نماید.

پایش و اندازه گیری در سازمان باید با توجه به موارد زیر اجرا شود:

الف- تهیه طرح مناسب برای پایش ها با در نظر گرفتن روش ها، مسئول، زمان و سایر عوامل مؤثر در پایش

ب- توجه به افراد، تجهیزات، روش ها، مواد و مدیریت در پایش ها

پ- توجه به فرهنگ سازمانی، سطح آگاهی کارکنان و سایر عوامل زیر ساختی سازمان

ت- درگیر کردن صاحبان فرآیندها در اجرای پایش ها و اندازه گیری ها با هدف خود کنترلی

ث- پایش و اندازه گیری فرآیندها طبق بند (۴-۴-۳) انجام شود.

ج- تعیین شاخص (های) اندازه گیری محصول (ها) و معیار پذیرش آن (ها) در قالب استاندارد محصول

چ- اجرای اندازه گیری های محصول از ابتدا تا انتهای فرآیندهای سازمان با هدف تحقق کیفیت محصول (طبق بند ۴-۹-۵)

^۱ - Monitoring and measurement

سازمان باید نتایج پایش و اندازه گیری های انجام شده را تحلیل و به صورت اقدام اصلاحی و اقدام پیشگیرانه تعیین و در قالب فرصت بهبود از آن استفاده نماید. سوابق پایش و اندازه گیری باید نگهداری شود.

۶-۷ کنترل تجهیزات پایش و اندازه گیری

سازمان باید برای پایش و اندازه گیری های تعیین شده، تجهیزات مورد نیاز را تعیین و تأمین نماید. این اقدام در صورت نیاز می تواند از منابع برون سازمانی انجام شود.

برای حصول اطمینان از صحت نتایج پایش و اندازه گیری، سازمان باید:

- الف- تجهیزات اندازه گیری خود را در فواصل زمانی معین و با استفاده از تجهیزات تأیید شده (که دارای رابطه مشخص و معتبر با تجهیزات تأیید شده ملی و بین المللی باشند) کالیبره و تصدیق نماید
- ب- اگر تجهیزات مرجع وجود نداشته باشد، مبنای مورد استفاده برای کالیبره کردن مکتوب شود
- پ- در صورت نیاز و در حین کالیبراسیون تنظیم یا تنظیم مجدد تجهیزات را انجام دهد
- ت- نصب علائم شناسایی برای تعیین وضعیت کالیبراسیون را انجام دهد
- ث- تجهیزات اندازه گیری را از تنظیماتی که ممکن است نتیجه اندازه گیری را بی اعتبار کند مصون نگهدارد.

ج- محافظت از آسیب دیدگی و خرابی طی جابجایی، نگهداری و انبارش انجام شود

چ- در صورت مشاهده مغایرت در تجهیزات، بررسی اعتبار نتایج اندازه گیری های قبلی انجام شود

ح- بررسی توانایی نرم افزارهای رایانه ای که کار اندازه گیری را انجام می دهند

خ- حفظ و نگهداری سوابق کالیبراسیون تجهیزات و نرم افزارها.

۶-۸ شناسایی و قابلیت ردیابی^۱

سازمان باید به منظور اعمال مدیریت مناسب بر فرایندها، چگونگی شناسایی و ردیابی را در موارد مقتضی طرح ریزی و اجرا نماید.

شناسایی و ردیابی در سازمان باید با توجه به نکات زیر ایجاد و برقرار شود:

الف- قابلیت ردیابی برای محصول نهایی، قطعات، مواد و سایر محصولات در سرتاسر مراحل تحقق محصول

ب- تعیین مشخصه لازم برای افراد و ماشین آلات سازمان

پ- امکان شناسایی اقلام مازاد از جمله ضایعات از مرحله ایجاد تا نگهداری و وارهایی

ت- تهیه نقشه و راهنمای محوطه عمومی سازمان و محوطه داخل واحدها

ث- تهیه نقشه جانمایی برای انبارها و بایگانی

ج- نصب تابلوی مشخصه برای واحدها و ساختمان ها و محوطه ها

چ- تعیین، تدوین و استفاده از کدهای رنگ در شناسایی و قابلیت ردیابی

ح- تعیین و نصب کد و یا مشخصه ویژه برای تجهیزات، ابزار و لوازم

^۱ - Identification and traceability

خ- ایجاد مشخصه های لازم برای کارکنان سازمان
د- شناسایی منحصر به فرد محصول در شرایطی که توسط مراجع ذیصلاح الزام شده باشد.

۹-۶ ارزیابی انطباق

سازمان باید ارزیابی های دوره ای انطباق با الزامات قانونی و مقرراتی و سایر الزامات درون سازمانی و در راستای تعهد به سازگاری خود که مرتبط با دامنه کاربرد سیستم مدیریت است را به اجرا درآورد و نتایج را ثبت نماید. سازمان باید سوابق مربوط به نتایج ارزیابی های دوره ای را نگهداری نماید.
یادآوری- تناوب ارزیابی دوره ای، ممکن است بواسطه تفاوت سایر الزاماتی که سازمان آن ها را متعهد شده است، تغییر کند.

۷ بهبود^۱

۱-۷ کلیات

سازمان باید روش (های) اجرایی را برای تعیین چگونگی و اجرای بهبود در تمامی ابعاد سازمان و مسئولیت و اختیار جهت بهبود سیستم مدیریت را ایجاد و اجرا نماید. نگرش فراگیر به بهبود مستمر می تواند توسعه در تمامی ابعاد سازمان را ایجاد نماید.

بهبود در سازمان باید با توجه به موارد زیر طرح ریزی و اجرا گردد:

الف- مأموریت سازمان و توسعه آن با توجه به شرایط عرضه و تقاضا

ب- خط مشی سازمان و اهداف و برنامه های تدوین شده

پ- نتایج پایش و اندازه گیری ها، بازرسی ها، ممیزی ها و ارزیابی ها به عنوان فرصت های بهبود

ت- اقدامات اصلاحی و اقدامات پیشگیرانه شناسایی شده در سازمان

ث- اطلاعات کسب شده از خارج سازمان از جمله الزامات، قوانین و مقررات، شکایات و پیشنهادات

ج- پیشنهادهای و اطلاعات دریافت شده از کارکنان و سایر طرف های ذینفع

چ- نتایج تحلیل داده ها در جهت تثبیت شرایط مناسب و ارتقای شرایط قابل بهبود

اثر بخشی اقدامات انجام شده در سازمان باید بر اساس شاخص های کمی و اقتصادی، اندازه گیری و ارزیابی شود.

۲-۷ عدم انطباق^۲

سازمان باید روش (های) اجرایی را برای شناسایی، ثبت و تحلیل عدم انطباق ها و تعیین اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه برای رفع عدم انطباق ها، اثر بخشی آن ها و فراهم ساختن فرصت های بهبود، ایجاد و برقرار نماید.

به منظور کسب بهترین نتایج از عدم انطباق ها، سازمان باید به نکات زیر توجه نماید:

^۱ - Improvement

^۲ - Nonconformity

الف- تعیین حوزه های شناسایی و کنترل عدم انطباق ها شامل محیط، محصول، فرآیندها و اجزای تشکیل دهنده آن ها

ب- شناسایی و ایجاد شرایط و استانداردها به منظور امکان تشخیص عدم انطباق ها و انطباق ها

پ- طراحی چک لیست ها و یا سایر مراجع شناسایی عدم انطباق ها

ت- شناسایی و ثبت عدم انطباق های محیط سازمان اعم از محوطه های عمومی، ساختمان ها و داخل واحدها

ث- شناسایی و ثبت عدم انطباق های مرتبط با کارکنان از شرایط احراز تا وضعیت ظاهری

ج- شناسایی و ثبت عدم انطباق های مرتبط با کلیه افرادی که به محیط کار دسترسی دارند

چ- ثبت عدم انطباق ها، حوزه تأثیر گذاری و میزان اهمیت با ذکر علت های آن ها

جهت حصول اطمینان از عدم رخ دادن مجدد عدم انطباق ها، سازمان باید اقدامات در نظر گرفته شده و انجام شده را مورد ارزیابی قرار دهد.

۳-۷ اصلاح^۱

اصلاح شامل اقداماتی است که برای برطرف سازی عدم انطباق انجام می شود.

سازمان باید روش ها و امکانات لازم برای اجرای اصلاحات مورد نیاز را فراهم نماید. شناسایی اصلاح ها در سازمان با استفاده از بازرسی ها (طبق بند ۶-۲) امکان پذیر می باشد.

اصلاح ها در سازمان باید با توجه به نکات زیر انجام شوند:

الف- جمع آوری تجهیزات و لوازم فنی مستهلک شده از واحدها

ب- جایگزینی امکانات و شرایط اداری مستهلک

پ- تعمیر، سرویس و تعویض تجهیزات و ماشین آلات دارای نقص فنی

ت- اصلاح نقص و عیب در شرایط عمومی سازمان از جمله فضای سبز، خیابان ها و معابر

ث- اصلاح باید طوری باشد که از رفع عدم انطباق اطمینان حاصل شود.

۴-۷ اقدام اصلاحی^۲

سازمان باید هرگونه عدم انطباق ایجاد شده را شناسایی، ثبت و ریشه یابی نموده و بر اساس علت های رخداد آن ها از طریق اقدام اصلاحی برطرف سازد تا از تکرار آن جلوگیری شود.

سازمان باید اقدام (های) اصلاحی را با استفاده از روش اجرایی مدون و با توجه به موارد زیر اجرا نماید:

الف- تعیین اقدام اصلاحی بر اساس علت ها و برای عدم انطباق های بالفعل

ب- اجرای اقدام اصلاحی با توجه به نوع و شرایط عدم انطباق بوده و متناسب با پیامد های حاصل از آن

پ- رسیدگی به اعتراض و شکایات و یا هرگونه عدم رضایت مشتری

ت- اطمینان از اینکه اقدام اصلاحی به میزان کافی اثر بخش بوده است و عدم انطباق ها تکرار نخواهند شد

¹ - Correction

² - Corrective action

ث- تحلیل و ارزیابی ریسک اقدام اصلاحی قبل از اجرا، تا از اثرات منفی و احتمالی آن کاسته شود
ج- در صورت لزوم تهیه و اجرای طرح و برنامه تا کسب نتایج لازم برای اقدام اصلاحی.
سازمان باید اقدام اصلاحی انجام شده را پس از اجرا تحلیل نماید تا در صورت نیاز و برای تثبیت شرایط مطلوب، در بازنگری و طرح ریزی فرآیندها لحاظ شود.

۵-۷ اقدام پیشگیرانه^۱

سازمان باید هرگونه عدم انطباق بالقوه که شواهد و شرایط ایجاد آن فراهم شده است را شناسایی، ثبت و ریشه یابی نماید تا بر اساس علت ها و از طریق اقدام پیشگیرانه از وقوع آن جلوگیری کند.
سازمان باید اقدام (های) پیشگیرانه را با استفاده از روش اجرایی مدون و با توجه به موارد زیر اجرا نماید:
الف- اجرای اقدام پیشگیرانه با توجه به نوع و شرایط عدم انطباق و متناسب با اثرات مسایل بالقوه
ب- ارزیابی نوع و اثرات اقدام پیشگیرانه قبل از اجرای آن ها به منظور کنترل شرایط نامناسب
پ- اجرای کامل اقدام پیشگیرانه در قالب طرح و برنامه جهت حصول اطمینان از کسب نتایج کامل
ت- استفاده از نتایج کسب شده از اقدام پیشگیرانه در طرح ریزی فرآیندها و مستندات سیستم مدیریت
ث- تدوین، حفظ و نگهداری سوابق اقدام پیشگیرانه
ج- بازنگری اقدام پیشگیرانه جهت اطمینان از اثرات آن در کیفیت، محیط زیست و ایمنی و بهداشت

۶-۷ رضایت مشتری^۲

سازمان باید اقدامات لازم را جهت ارزیابی رضایت مشتری و نیز پیگیری نتایج آن در جهت بهبود کیفیت محصول و افزایش رضایت مشتری، انجام دهد.
برای تحقق رضایت مشتری، اقدامات زیر باید در سازمان ایجاد و برقرار شود:
الف- تعیین مشخصات محصول نهایی سازمان با توجه به مأموریت سازمان و مشتری (های) آن
ب- تعیین مشخصات محصول هر فرآیند با توجه به کاربرد فرآیند و مشتری آن
پ- تعیین عوامل مورد نظر در جهت جلب رضایت مشتریان و چگونگی اجرای آن ها
ت- طرح ریزی و اجرای مدل های مناسب جهت ارزیابی رضایت مشتریان
ث- تعیین دوره های ارزیابی و تدوین برنامه های زمان بندی مربوط به سنجش رضایت مشتریان
ج- اجرای ارزیابی های رضایت مشتری، تحلیل ارزیابی ها و شناسایی فرصت های بهبود.
سازمان باید نتایج ارزیابی های دوره ای را به عنوان فرصت های بهبود در اختیار مسئولین فرآیندها قرار دهد و از اجرای صحیح آن اطمینان حاصل نماید.

¹ - Preventive action

² - Customer satisfaction

۷-۷ تحلیل داده ها^۱

سازمان باید روش (های) اجرایی را ایجاد و اجرا نماید که اطلاعات صحیح، مرتبط و به موقع برای فرآیندهای تصمیم گیری مدیریت را بر اساس داده ها و تحلیل داده ها بدست آورد.

به منظور کسب مناسب ترین نتایج از تجزیه و تحلیل داده ها، سازمان باید به نکات زیر توجه نماید:

الف- تعیین حوزه های جمع آوری داده ها از قبیل نتایج پایش و اندازه گیری، رضایت مشتری، انطباق محصول، عملکرد تأمین کنندگان و غیره

ب- تعیین تکنیک ها، ابزارها و نرم افزارهای مناسب جهت تحلیل داده ها

پ- تعیین مسئولین داخل سازمان برای جمع آوری و تحلیل داده ها

ت- تحلیل داده ها و ارائه گزارش خروجی آن به صورت اطلاعات در دوره های معین

ث- اطمینان از مناسب بودن اطلاعات خروجی برای تصمیم گیری های مدیریتی

سازمان باید عملکرد فرآیندها را بررسی و به صورت داده ها تدوین نماید و این داده ها با تحلیل مناسب به اطلاعاتی تبدیل شود که نتایج عملکرد فرآیندها و اثر بخشی سیستم مدیریت را مشخص و فرصت های بهبود را ایجاد نماید.

۸-۷ بازنگری مدیریت^۲

اقدامات انجام شده در چارچوب سیستم مدیریت، باید در بازنگری مدیریت کنترل و هدایت شوند.

مدیریت رده بالا باید به صورت دوره ای، عملکرد سازمان و فرآیندهای آن را در چارچوب سیستم مدیریت فراگیر مورد بازنگری قرار دهد تا از تداوم مناسب بودن، کفایت و اثر بخشی آن ها اطمینان حاصل نماید.

مدیریت رده بالا باید از صحت و دقت ورودی های فرآیند بازنگری و روند صحیح برگزاری بازنگری و اتخاذ تصمیمات و قابل اجرا بودن خروجی های بازنگری مدیریت، اطمینان حاصل نماید.

بازنگری مدیریت باید فرصت های بهبود و نیاز به تغییرات در سیستم مدیریت را شامل شود.

۱-۸-۷ دروندادهای بازنگری مدیریت^۳

دروندادهای بازنگری مدیریت باید حداقل شامل موارد زیر باشد:

الف- نتایج حاصل از تحلیل داده ها و اطلاعات در مورد عملکرد سازمان

ب- نتایج ممیزی ها

پ- نتایج ارزیابی رضایت مشتری و نیز شکایت مشتری ها

ت- اطلاعات مرتبط با محصول نامنطبق

ث- ارزیابی جنبه های زیست محیطی و ریسک های ایمنی و بهداشت در سازمان

¹ - Analysis of data

² - Management review

³ - Management review inputs

ج- میزان انطباق سازمان و عملکرد فرآیندهای آن ها با الزامات قانونی و مقرراتی و سایر الزامات درون سازمانی

چ- وضعیت اقدام اصلاحی و پیشگیرانه و بررسی رویدادها

ح- گزارش بازخورد از طرف های ذینفع

خ- گزارش میزان تحقق اهداف، برنامه و بودجه سازمان

د- شرایط کارکنان از نظر احراز صلاحیت، نیازها و مغایرت های منابع انسانی

ذ- طرح ها، پیشنهادهای و نقطه نظرات کارکنان، مشتری ها و تأمین کنندگان و سایر طرف های ذینفع

ر- میزان انگیزش و رضایت مندی کارکنان

ز- نتایج پیگیری تصمیمات و خروجی های بازنگری مدیریت قبلی

ژ- گزارش وضعیت آراستگی محیط کار و اشکالات یا نیازهای مهم در سازمان

س- پیشنهاد بازنگری و ضرورت تغییر مأموریت، چشم انداز، راهبرد، خط مشی، اهداف، برنامه و بودجه

ش- پیشنهاد در خصوص ضرورت تدوین طرح های جامع سازمانی

ص- توصیه هایی برای بهبود.

۷-۸-۲ برون دادهای بازنگری مدیریت^۱

برون دادهای بازنگری مدیریت باید شامل هرگونه تصمیمات و اقدامات در ارتباط با موارد زیر باشند:

الف- بازنگری و تغییرات در مستندات سازمان

ب- تصمیمات در خصوص تغییرات مأموریت، چشم انداز، راهبرد و خط مشی

پ- تصمیمات در خصوص تغییرات در اهداف، برنامه و بودجه سازمان

ت- تصمیمات در خصوص ساختار سازمانی و اطلاعات مرتبط با آن

ث- تصمیمات در خصوص اطلاع رسانی به هر یک از طرف های ذینفع و بهبود های مرتبط با آن ها

ج- اعلام نیاز و ضرورت تدوین استانداردهای سازمانی

چ- تعیین، تغییر یا تثبیت مسئولیت ها و افراد در سازمان

ح- طرح های بهبود محصول(های) سازمان

خ- نیازها و تصمیمات مربوط به منابع مورد نیاز جهت بهبود سیستم مدیریت و فرآیندهای آن

د- هرگونه تصمیمات در خصوص اصلاح، ارتقا یا تغییر فرآیندهای سازمان و بهبود اثر بخشی سیستم

مدیریت

ذ- هرگونه تصمیمات در خصوص تثبیت، تغییر یا ایجاد شرایط در قالب طرح های جامع سازمانی.

کلیه موارد تصویب شده و برون دادهای فرآیند بازنگری مدیریت باید شامل زمان اجرا و مسئول اجرا بوده و به

عنوان سوابق نگهداری گردد.

نتایج بازنگری مدیریت باید موجب بهبود و ارتقای سیستم شود.

^۱ - Management review outputs

کتابنامه:

- [1]. Kazuo Tsuchiya–Super 5S is for everyone–Japan productivity center-1997
- [۲]– استاندارد ایران– ایزو ۹۰۰۴: سال ۱۳۸۲– سیستم های مدیریت کیفیت– راهنمایی هایی برای بهبود عملکرد.
- [۳]– استاندارد ایران– ایزو ۱۴۰۵۰: سال ۱۳۸۵– مدیریت زیست محیطی– واژه نامه.
- [۴]– صادقی فرد، ناصر– ساماندهی محیط کار و منزل بر اساس سیستم 5S– تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۷.
- [۵]– شباهنگ، رضا– کتاب حسابداری مدیریت– مرکز تحقیقات تخصصی حسابداری و حسابرسی– سازمان حسابرسی.