



خبرنامه توسعه مدیریت



فهرست مطالب

مقدمه

دریافت جایزه جهانی مدیریت دانش با رویکرد توسعه توسط میدکو

ارزیابی مدیریت دانش

برگزاری هم اندیشی فصلی توسعه مدیریت

برگزاری دومین جلسه دوره آموزشی تعالی HSEC

اخبار توسعه مدیریت شرکت فولاد سیرجان ایرانیان

دانشکاران برتر

سازمان جهانی ISO در آمار و ارقام

مقاله: ارزیابی اثرات بهبود سیستم مدیریت کیفیت

هیئت تحریریه:

سعید قاسمی

محسن ایرانپور

مازیار عباسلو

محمد حیدری

مقدمه

انگیزش کارکنان جهت مشارکت در تحقق اهداف سازمان

تصور کنید که کارکنان سازمان به اندازه ای انگیزه کار و فعالیت داشته باشند که از ساعات کار بیشتر و نه ساعات کمتر، لذت می برند، خودشان در پذیرفتن مسئولیتهای بیشتر پیشقدم می شوند و به خاطر وظایف و کارهای چالش برانگیز و نه به علت دریافت حقوق و پاداشهای مالی، احساس غرور و افتخار می کنند. آیا این موضوع، یک رؤیای دست یافتنی است؟ بلی، به شرط آنکه نیروی شگفت انگیز انگیزش و اثربخشی مشوقهای عملکردی را دقیقاً بشناسید. برخلاف تصورات عموم، انگیزش واقعی، از اعطای پاداش، مزایا، یا حتی ترفیع شغلی یا فراهم کردن محیط کاری ایده آل حاصل نمی گردد. بهره گیری از این مشوقها می تواند

در کوتاه مدت محرک افزایش انگیزه کارکنان باشد، اما عواملی از این نوع، فقط تازمانی که نوبت ترفیع یا افزایش حقوق بعدی برسد، می توانند کارکرد مؤثری داشته باشد. به این دلیل که شما در سازمان نیرو و امکانات محدودی برای افزایش انگیزه کارکنان در اختیار دارید و همواره جهت اختصاص مشوقهای مالی محدودیت خواهید داشت. این یک حقیقت است که توزیع ناعادلانه حقوق، اخلاقیات رادر سازمان شما تحت تاثیر نامطلوبی قرار می دهد، اما کارکنان الزاماً با مشوقهای مالی سخت تر، جدی تر و هوشمندانه تر کار نخواهند کرد. علت این است که اکثر مابا پاداشهای درونی، تشویق می شوند و انگیزه کار مضاعف در آنها افزایش می یابد؛ از



دسی و ششمین گردهمایی مدیران میدکو

ما در مجموعه میدکو باید توجه ویژه ای به افزایش بهره وری، بهبود فرآیندها، قیمت تمام شده، استقرار صحیح فرآیندهای راهکار جامع یکپارچه اطلاعاتی میدکو (MIDRP) و توسعه مدیریت دانش داشته باشیم.

ارزیابی مدیریت دانش



مجمع فولاد بردسیر - فولاد سیرجان ایرانیان



مجمع کنسانتره و گندله سازی - فولاد زرنند ایرانیان

با توجه به برگزاری اولین جشنواره بین المللی مدیریت دانش توسط انجمن مدیریت ایران با همکاری انجمن مدیریت دانش اتریش در تاریخ ۲۵ مهرماه، ارزیابی شرکت ها و مجتمع های تابعه میدکو در مرداد و شهریور ماه ۹۷ برگزار گردید و شرکت ها بر اساس مدل KM4D مورد ارزیابی قرار گرفتند.



مجمع گندله سازی - فولاد بوتیای ایرانیان



بابک مس ایرانیان



فرآوران زغالسنگ پابدانا



مجمع کک سازی - فولاد زرنند ایرانیان



فروسیلیس غرب پارس



دریافت جایزه جهانی مدیریت دانش با رویکرد توسعه توسط میدکو

کنفرانس جایزه جهانی مدیریت دانش تحت عنوان هفته دانشی از ۱۰ تا ۱۴ سپتامبر ۲۰۱۸ (۱۹ تا ۲۳ شهریور ۹۷) در محل سازمان تجارت جهانی (WTO) در ژنو سوئیس برگزار شد. این مراسم از سال ۲۰۱۰ توسط گروهی از خبرگان مدیریت دانش با هدف شناسایی سازمان ها و افراد فعال در زمینه مدیریت دانش با رویکرد توسعه در سطح کشور، منطقه و جهان طراحی و به صورت سالیانه برگزار می شود. در مراسم سال ۲۰۱۸ که با حضور قائم مقام سازمان تجارت جهانی (WTO)، نماینده سازمان ملل و مدیران ارشد و اساتید برجسته مدیریت دانش و انجمن های مدیریت دانش سوئیس، هلند و اتریش دو سازمان از طرف اعضای کمیته های علمی و فنی بعنوان برنده جایزه سال ۲۰۱۸ معرفی شدند، شرکت میدکو بخاطر سبک رهبری و مدیریت در توسعه و اشتغال زایی با بکارگیری و مدیریت صحیح دانش و مهارت خبرگان در راه اندازی واحدهای تولیدی در سطح کشور، بعنوان تنها شرکت ایرانی موفق به کسب این جایزه گردید.

برگزاری دومین جلسه دوره آموزشی HSEC



ستاد کرمان



دومین جلسه تربیت ارزیابان HSEC در تاریخ ۹۷/۶/۴ در دفتر کرمان و با حضور کارشناسان و مدیران HSE شرکت های تابعه برگزار گردید.



چشم انداز ایمنی، بهداشت و محیط زیست (HSE) هلدینگ میدکو

ایمنی، بهداشت و محیط زیست به عنوان یک اولویت و ارزش کلیدی در هلدینگ میدکو در راستای توسعه پایدار، صیانت از سرمایه های انسانی

سایر ذینفعان و تبدیل شدن به یک الگوی پیشرو و دانش بنیان در معادن و صنایع معدنی کشور و خاورمیانه و همتراز با کلاس جهانی، می باشد.

برگزاری هم اندیشی فصلی توسعه مدیریت

● ستاد تهران



● ستاد کرمان



چهارمین هم اندیشی فصلی توسعه مدیریت در تاریخ ۹۷/۷/۸ بصورت ویدئو کنفرانس در دفتر تهران و کرمان برگزار گردید.
در این جلسه موضوعات زیر توسط همکاران ارائه گردید:

۱. آقای دکتر معین زاده: مدیریت دانش در پروژه ها
۲. آقای مهندس رضامند: بهره وری انرژی در صنعت فولاد
۳. آقای مهندس سید جواد: بهره وری سرمایه انسانی
۴. آقای مهندس حقیقی: مدیریت درس آموخته های پروژه
۵. آقای مهندس نیکیان: خلق ارزش مدیریت دانش در فولاد بوتیا
۶. خانم مهندس معینی: ارتباط هوش هیجانی و مدیریت تعارض



بازخوانی رفتار رهبران بزرگ در زمان های بحرانی



در آگوست سال ۲۰۱۵ نشانه های افت در بازارهای بورس رخ نمود و سلسله اتفاقاتی منجر به سقوط گسترده در بازار بورس شانگهای و شنزن شد و در نتیجه این افت شاخص بورس نیویورک نیز افت شدید و بی سابقه ای را تجربه کرد، ترس هایی برای رخ دادن بکر کود دامنه دار اقتصادی در حال شکل گیری بود.

مدیر ارشد اجرایی وقت استارباکس، هاوارد شولتز (بنیان گذار استارباکس) می خواست که تمام کارمندان استارباکس، همه ۱۹۰ هزار نفر آنها، در جریان شرایط باشند. او ایمیلی را به همه ۱۹۰ هزار نفر آنها ارسال کرد، ابتدا گفت جایی برای نگرانی برای آینده کار و شرکت وجود ندارد سپس از آنها خواست همراهی و دقت بیشتری در مورد مشتریان و مراجعه کنندگان به کافه های استارباکس چه در داخل آمریکا چه در هر جای جهان نشان دهند:

“ممکن است مشتریان ما سطح بالایی از اضطراب و نگرانی را تحمل کنند. این مسئله را لطفاً در نظر بگیرید همان طور که همیشه در نظر گرفته اید و به یاد داشته باشید که موفقیت ماحق و اختیار مانیت و باید هر روز برای رسیدن به آن تلاش کنیم. بیایید نسبت به فشاری که ممکن است مشتریان ما احساس کنند حساسیت دقیقی به خرج دهیم و بیایید هر کاری که از توان ما بر می آید را انجام دهیم تا از انتظارات آنها فراتر رویم.

تجربه و حسی که ما در مغازه های خود ارائه می دهیم، قوت و ارزش برند ما و دلیل اصلی موفقیت گذشته و حال و آینده ما “شما” هستید، به شما باور داریم و هیچ گاه اینقدر از کنار شما بودن خرسند و سربلند نبوده ام”

می توان از این رفتار آقای شولتز درس های زیر را گرفت:

متصل و در جریان باشید:

رهبری و فرهنگ در صدر امور سازمان قرار دارند. خیلی ساده آقای شولتز می توانست از کنار این خبر بگذرد و از آن عبور کند و هیچ اقدامی انجام ندهد. اما شولتز قدر این موقعیت را دانست و از آن استفاده کرد. او اول از همه به همه کارمندان شرکتش (یک شرکت سهامی عام حاضر در بورس) تضمین داد که اوضاع شرکت به سامان است و اتفاق ناگواری رخ نمی دهد. سپس با تزریق روحیه مثبت به

کارمندان از آنها خواست به این مسئله واکنش گرمی نشان دهند و پشتیبانی و خدمات مشتریان خود در این روزها که ممکن است برای خیلی افراد روز خوبی نباشد بهتر کنند.

شاید با خود بگویید خوب اینکار که اهمیتی ندارد، اما بگذارید این سوال را بپرسم، به نظر شما قهوه و سرو خوب آن دلیل تمایز و رشد عجیب استارباکس بوده است یا تجربه استارباکس؟ تجربه یکتا و بی نظیر استارباکس به مرور زمان با داشتن همین نگرش به دست آمده است.

به دیگران احترام بگذارید:

شولتز و مشاورانش پیام خوبی را به مجموعه خوب منتقل کردند؛ پیام آنها فقط حاوی تایید و اطمینان برای کارمندان و فعالان و سهام داران شرکت در زمان افت شدید بازار سهام نبود؛ تنها سرشار از ستایش شولتز به کارمندان نبود (شولتز برای خطاب کردن کارمندان از لفظ همراهان استفاده می کنند) که گفت “قوت و ارزش و اعتبار برند ما و دلیل موفقیت ما شما هستید و من به همه شما باور دارم”. این متن حاوی هر کدام از اینها به تنهایی نبود بلکه حاوی همه این نکات بود. همه اینها نشان می دهد چرا شولتز از نرخ تایید و رضایت ۹۱ درصدی در بین کارمندان استارباکس بهره مند است.



افتخاری دیگر برای میدکو

کسب تقدیرنامه تعهد به ارتقای کیفیت محصولات و خدمات

و رهبری برجسته و تحول آفرین



“در مراسم چهارمین همایش ملی کیفیت که در تاریخ ۲۲ مرداد ماه، در مرکز همایش های بین المللی صدا و سیما با حضور جمعی از تولید کنندگان برتر داخلی برگزار گردید میدکو موفق به دریافت تقدیرنامه تعهد به ارتقای کیفیت محصولات و خدمات همراه با رهبری برجسته و تحول آفرین گردید.



ارزیابی مدیریت دانش مجتمع فولاد بردسیر



آمادگی مجتمع فولاد بردسیر جهت ممیزی دریافت گواهینامه ISO17025



ممیزی دریافت گواهینامه استاندارد ISO17025:2005 با دامنه ۱۷ آزمون با همکاری سازمان ملی استاندارد در مهرماه سال جاری برنامه ریزی شده است. آزمایشگاه مجتمع بردسیر در صورت موفقیت در کسب گواهینامه به اولین آزمایشگاه در شرکت هلدینگ میدکو و دومین شرکت در جنوب شرق کشور که مورد تایید سازمان ملی تایید صلاحیت ایران (NACI) می باشد، تبدیل می شود.

اخبار توسعه مدیریت شرکت فولاد سیرجان ایرانیان



ارتقای سیستم های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست محیطی

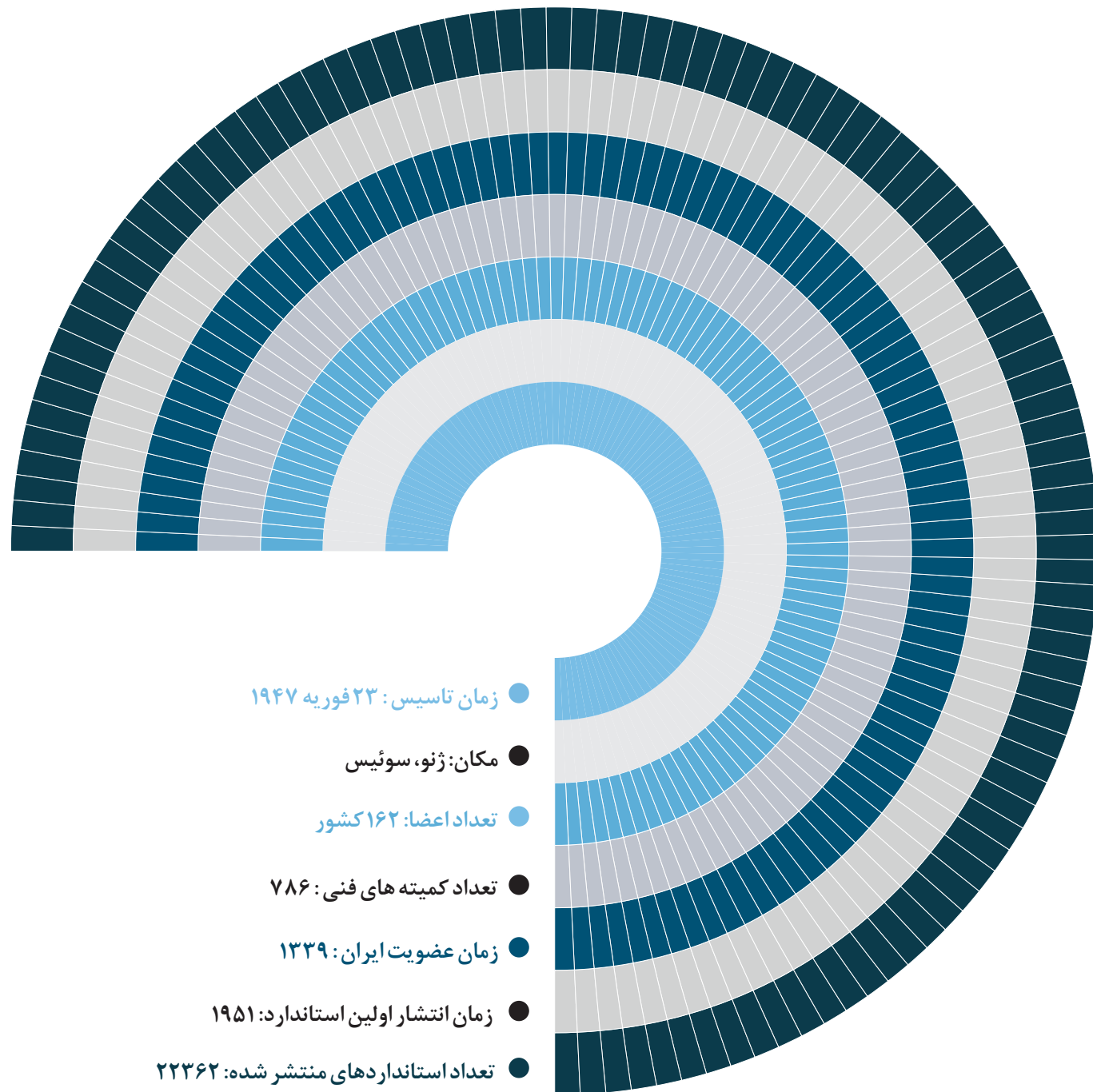
سومین دوره ممیزی مراقبتی شرکت فولاد سیرجان با هدف ارتقای سیستم های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست محیطی و نگهداری سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت از روز شنبه مورخ ۹۷/۰۵/۱۲ لغایت سه شنبه ۹۷/۰۵/۱۵ در کلیه فرآیندهای سازمان توسط شرکت SGS صورت گرفت و شرکت موفق به کسب گواهینامه های ISO9001:2015 و ISO14001:2015 و تمدید گواهینامه های OHSAS18001:2007 و HSE-MS گردید.



برگزاری کارگاه خودارزیابی تعالی سازمانی



سازمان جهانی ISO در آمار و ارقام



دانشکاران برتر

مجتمع معادن، کنسانتره و گندله سازی سیرجان

هادی خجندی



سمت سازمانی: رئیس نت انرژی و سیالات

دانش برتر:

ارتباط رادیویی سیگنال های استاکر خطی با اتاق کنترل در تمام نقاط مسیر

مهدی اشرف زاده



سمت سازمانی: رئیس عملیات تولید کنسانتره

دانش برتر:

نصب انشعاب آب جهت جلوگیری از بلوکه شدن سامپ در زمان تولید

امین معتمد



سمت سازمانی: اپراتور گندله سازی

دانش برتر:

حل مشکل بارریز کنسانتره در گندله سازی واحد pe04

مجید قاسمی نژاد



سمت سازمانی: کارشناس بازرسی مواد اولیه

دانش برتر:

نرم افزار بانک اطلاعات کنترل کیفیت

محمد رضا کاظمی



سمت سازمانی: افسر ایمنی گندله سازی

دانش برتر:

طراحی، ساخت و نصب Safety Door

حسین سالاری



سمت سازمانی: کارشناس کنترل موجودی و سفارشات

دانش برتر:

توقفات ریکلایمر و پاره شدن کابل های آن

مقاله: ارزیابی اثرات بهبود سیستم مدیریت کیفیت^۱

چکیده

در این مقاله به توضیح در مورد ابزارهایی پرداخته می شود که سازمان ها را قادر می سازد تا اثرات بهبود سیستم مدیریت کیفیت، مانند ممیزی های داخلی و خارجی، اندازه گیری اثربخشی و کارایی فرآیندها، مدیریت ریسک، ارزیابی رضایت مشتریان، تحلیل هزینه کیفیت، تحلیل بهترین تجارب و خود ارزیابی را برآورد کنند. استفاده موثر از این ابزارها بستگی به پیشرفت تلاش های سازمان ها در فعالیت های مرتبط با بهبود سازمانی دارد که وابسته به دانش و مهارت کارکنان و مدیران است که باید نگرش مثبت رهبری و مشارکت را در سازمان های خود جاری سازی کنند.

مقدمه

ارزیابی اثرات بهبود سیستم مدیریت کیفیت، ارزیابی فرایندها و محصولات سازمان را با مقایسه آنها با اهداف سازمانی، استانداردها (فنی و سازمانی) و نیز دیگر واحدهای سازمانی شامل واحدهای داخلی (واحدهای تجاری) و خارجی (رقبا یا مزیت هایی که به بهترین نتایج در هر فعالیت فرآیند دست می یابند) فراهم می کند. فعالیت های ارزیابی به سازمان این امکان را می دهد که انحرافات (شامل استانداردهای مدیریتی) از اهداف را اندازه گیری نماید و در نتیجه ای آن حوزه هایی را شناسایی کند که برای بهبود و شناسایی فرصت ها از طریق شناسایی نیازها برای معرفی نوآوری سازمانی و یا محصول کمک می کند. ارزیابی فعالیت های سازمان با هدف بهبود سیستم مدیریت کیفیت را می توان از طریق موارد زیر انجام

داد. این موارد شامل ممیزی سیستم مدیریت کیفیت، ارزیابی ریسک، معیارهای اثربخشی و کارایی فرآیند، ارزیابی رضایت مشتری، آنالیز هزینه کیفیت، آنالیز بهترین روش ها (بهترین آنالیز کار یا الگوبرداری)، خودارزیابی (به عنوان مثال مطابق با دستورالعمل ISO 9004، جوایز کیفیت و مدل هایی از قبیل جایزه کیفیت مالکوم بالدريج (MBQA) و مدل تعالی کسب و کار بنیاد اروپا (EFQM) که برای مدیریت کیفیت توسعه یافت) می باشد. اطلاعات بدست آمده از این منابع، مدیریت ارشد سازمان را از وضعیت اثربخشی سیستم های مدیریتی آگاه می کند و اطلاعات لازم را جهت تصمیم گیری در سازمان فراهم می کند. در ادامه به بررسی اجمالی این ابزارهای پرارزایم.

ممیزی سیستم مدیریت کیفیت

اثربخشی پیاده سازی، نگهداری و بهبود سیستم های مدیریت کیفیت، امنیت اطلاعات و سیستم های جزئی (به عنوان مثال HACCP، ISO/TS 16949 و همچنین مفاهیم دیگر برای بهبود عملکرد) مانند سیستم تولید ناب یا شش سیگما) توسط ممیزی مستقل بررسی می شود. ممیزی سیستم مدیریت کیفیت تحت عنوان «فرآیند سیستماتیک، مستقل، مستند برای یافتن شواهد ممیزی و ارزیابی واقع بینانه آنها به منظور تعیین میزان برآورده شدن معیارهای ممیزی (ISO 19011، ص. ۵). سوابق ممیزی شامل یافته ها و سایر اطلاعات مربوط به معیارهای ممیزی (برای مثال،

^۱Szczepańska, K., & Urbaniak, M. (2011). Evaluation of the Effects of Quality Management System Improvement, Foundations of Management, 3(1), 97-108.

پایش فرآیندها

بهبود کسب و کار تنها در صورتی ممکن است که پایه و اساس آن بر مبنای تجزیه و تحلیل فرآیندهای عملیاتی باشد. چنین تحلیلی، اغلب با استفاده از شاخص های اثربخشی و کارایی انجام می شود، بنابراین شما می توانید هم وضعیت فعلی فرآیند و هم با ارزیابی نتایج (نسبت بدست آمده) با اهداف برنامه ریزی شده (شاخص های هدف) را زیر نظر داشته باشید. با این تجزیه و تحلیل، می توانید مسیر را برای کل شرکت و واحدهای آن مشخص کنید.

ارزیابی رضایت مشتریان

الزامات استانداردهای مدیریت کیفیت به اندازه گیری درجه ارتقا سازمان با انجام ارزیابی رضایت مشتری نیاز دارد. برای این منظور، هر دو روش کیفی و کمی مورد استفاده قرار می گیرند. روش کیفی می تواند شامل روش پرسش نامه (با استفاده از پرسشنامه فرستاده شده از طریق پست، فکس، پست الکترونیکی)، مصاحبه های تلفنی، مصاحبه های شخصی، و همچنین نظرات رسمی و غیر رسمی بیان شده باشد. روش دوم باید به عنوان مقادیر کمی در نظر گرفته شود که می تواند شامل افزایش ارزش فروش (در یک دوره معین)، درصد بازپرداخت، ارزش سهم مشتریان (شاخص وفاداری)، مدت زمان انجام کسب و کار، توصیه های آینده سهام، تعداد خرید های تکراری، تعداد و ارزش شکایات، بازار سهام، از دست دادن مشتری (میزان خروج مشتریان) و مشتریان جدید باشد.

تحلیل هزینه های کیفیت

هزینه های کیفیت COQ، هزینه های فقدان کیفیت به چهار دسته هزینه های شکست داخلی، شکست خارجی، پیشگیری و ارزیابی، طبقه بندی می شود و موضوعات هر یک از دسته های هزینه های کیفیت COQ با توافق جمعی در درون سازمان تعیین می شود.

رهبران به منظور دستیابی به اطلاعاتی است که سازمان را قادر به اتخاذ اقدامات خاص شامل تطبیق با بهترین نوع خود برای افزایش رقابت می کند.

خودارزیابی و جایزه کیفیت

سیستم مدیریت کیفیت را می توان با مدل های جایزه کیفیت مورد بررسی و تایید قرار داد. این جوایز هم در سطح بین المللی (به عنوان مثال جایزه کیفیت اروپا، جایزه دمنیگ)، در سطح ملی (جایزه مالکم بالدريج، جایزه کیفیت ژاپن) و در سطح منطقه ای و شرکتی می باشند.

بحث و نتیجه گیری

همانطور که بیان شد، روش ها و رویه ها برای ارزیابی اثرات بهبود سیستم مدیریت کیفیت باید در قالب یک سیستم منسجم و یکپارچه ای از اندازه گیری ها گنجانده شوند. در غیر این صورت، ارزیابی اثرات تنها شامل چند بهبود می شود. این بهبودها منجر به تشکیل یک تصویر کامل از توسعه و پیشرفت در مدیریت سیستم کیفیت سازمان نمی شود. با این حال، ارزیابی جامع اثرات بهبود نیازمند داده های کافی برای انجام آن است. بدون شک این امر زمانبر می باشد. شرکت ها در حال حاضر از ابزارهای محدودی نظیر ممیزی، مدیریت ریسک و ارزیابی میزان رضایت مشتریان استفاده میکنند، در صورتی که با توجه به بازار رقابتی امروز، بکارگیری ابزارهایی مانند محاسبه هزینه های کیفیت، الگوبرداری امری اجتناب پذیر می باشد و منجر به آگاهی سازمان از وضعیت خود و تصمیم گیری هوشمندانه برای برنامه ریزی جهت رقابت در بازارهای ملی و بین المللی می گردد ■

ترجمه: محمد حیدری

خبرنامه توسعه مدیریت

خبرنامه شماره ۳۱ - شهریور ماه ۱۳۹۷



 Midhco



midhco.com



km@midhco.com

کنار هم جمع شدن یعنی آغاز؛
باهم ماندن یعنی پیشرفت؛
باهم کار کردن یعنی موفقیت!

Henry Ford