

رهنمودهایی برای مدیران کیفیت

مهدی خادمی زنجانی

مقدمه

بررسی دقیق شرایط سازمانهای ایرانی حاکی از آن است که متأسفانه درصد بالایی از سازمانهای ما، به‌رغم برخورداری از تجربه چندین ساله در بحث استقرار سیستم، همچنان در بسیاری از اصول پایه‌ای و اولیه مسائل سیستمی دچار مشکلات عدیده‌ای هستند. این واقعیت تلخ نگارنده را بر آن داشت تا از طریق ارائه توصیه‌های کاربردی، گامی برای شفاف‌سازی موضوع با هدف حذف یا کاهش این قبیل نواقص و مشکلات بردارد. مطالعه و به‌کارگیری دقیق توصیه‌های ارائه شده، به یقین در ارتقای سطح عملکرد سیستمی شما مؤثر خواهد بود.

۱. چنانچه در نظامنامه یا سایر مدارک سیستمی خود، استاندارد ISO 9000:2000 را به‌سان مرجع مبانی و اصطلاحات سیستم خود معرفی کرده‌اید، فراموش نکنید که تحت این شرایط، ناچار خواهید بود که از لغتها، اصطلاحات و تعاریفی استفاده کنید که در این استاندارد به آنها اشاره شده است. این بدان معناست که شما نمی‌توانید از واژه‌هایی مثل ممیز، ممیزی و عدم انطباق، تعریف خاص خودتان را در داخل روش اجرایی مربوطه ارائه کنید.

۲. هرگز با مسائل سیستمی به صورت سنگسان و غیر منعطف برخورد نکنید. به‌خاطر داشته باشید که هنگام طراحی سیستم و تدوین مستندات سیستمی، هر جا که لازم است باید انعطاف لازم را به خرج دهید. بدین ترتیب مواردی همچون تعریف یک دوره ثابت و یکسان (مثلاً ۳ ساله) برای نگهداری انواع سوابق کیفی یا تعریف یک زمان

مشخص (مثلاً ۳۰ روز پس از اتمام دوره) برای سنجش اثربخشی انواع آموزشهای برگزار شده صحیح و منطقی نیست.

۳. فراموش نکنید که سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی برگزار شده، به معنای بررسی میزان تحقق اهداف سازمان / شخص از اجرای یک دوره آموزشی یا حضور در آن است. این بررسی می‌باید بر روی نتایج حاصل از دوره و به کمک ارزیابی عملکرد افراد آموزش دیده، پس از طی دوره انجام شود. بدین ترتیب هرگز نمی‌توان تصور کرد که ارزشیابی یک دوره آموزشی (که معمولاً در لحظات پایانی دوره و برای سنجش میزان رضایت شرکت‌کنندگان از نحوه عملکرد مدرس، فضای آموزش، امکانات کمک آموزشی، نحوه پذیرایی و... انجام می‌شود) قادر خواهد بود نیاز استاندارد را در خصوص سنجش اثربخشی همان دوره پاسخ دهد.

۴. منظور از دامنه کاربرد یک مدرک، حیطه نفوذ مندرجات آن مدرک است نه صرفاً محدوده‌های فیزیکی یا مسؤولان اجرای مدرک. برای مثال یک شرکت رنگ‌سازی در دامنه کاربرد «دستورالعمل تعیین ویسکوزیته» به شماره W202 باید قید کند که این دستورالعمل تنها در خصوص تعیین ویسکوزیته رنگهای صنعتی (و نه رنگهای ساختمانی و دریایی) کاربرد دارد، نه آنکه قید شود این دستورالعمل در واحد آزمایشگاه شرکت رنگسازی X کاربرد دارد.

۵. هرگز به بهانه داشتن برنامه‌های بلند مدت و اصولی، نیازهای کنونی خود را فراموش نکنید. فراموش نکنید که رفع نیازهای کنونی سیستم، هیچ‌گاه نمی‌تواند تا زمان تحقق برنامه‌های بلند مدت به دست فراموشی سپرده شود. برای مثال یک شرکت فعال در صنایع غذایی هرگز نمی‌تواند به این بهانه که قرار است به زودی فعالیت تولید خود را به یک سایت جدید و مدرن منتقل کند، از اتخاذ تدابیر لازم و انجام اصلاحات لازم در سالن تولید کنونی خود، به نحوی که تضمین‌کننده رعایت نکات بهداشتی لازم باشد، چشم‌پوشی کرده و در شرایط کنونی، جهت رفع نواقص موجود کاری انجام ندهد.

۶. در سیستمهای مدیریتی، هیچ‌گاه نمی‌توان فقدان چیزی را دال بر وجود چیز دیگری دانست. فراموش نکنید که برای اثبات هر چیزی، به مدارک و سوابق خاصی که قادر به اثبات ادعای سازمان در خصوص عملکرد صحیح و اصولی اش باشد، نیاز است. برای مثال توجه داشته باشید که هیچ‌گاه عدم وجود شکایت مشتری، لزوماً به معنای

رضایت وی نیست، همان‌طوری که عدم ارائه گزارش ممیزی داخلی به ممیزی شونده، هیچ‌گاه نمی‌تواند دلیل موجه و قانع‌کننده‌ای دال بر مشاهده نشدن عدم انطباق در ممیزی انجام شده باشد.

۷. فراموش نکنید که صرفاً تلاش برای انجام یک کار، هرگز نمی‌تواند پاسخی قانع‌کننده در قبال خواسته استاندارد در آن خصوص باشد. به خاطر داشته باشید که یافتن راهکارهای مؤثر در جهت غلبه بر مشکلات (شامل مشکلات محتمل یا پیش‌بینی نشده) بر عهده خود سازمان است. بدین ترتیب ارسال فرم نظرخواهی از مشتریان (با هدف سنجش میزان رضایت آنها) به تنهایی برای پاسخگویی با الزامات بند 8.2.1 استاندارد ISO 9001: 2000 کافی نیست. سازمان نمی‌تواند اعلام کند که به دلیل عدم همکاری مشتریان در این خصوص، موفق به سنجش میزان رضایت آنها نشده است. انتظار استاندارد این است که سازمان، راهکار مؤثر در جهت ایجاد انگیزه همکاری در مشتریان خود را جستجو کرده و از آن راهکار در جهت تحقق اهداف خود استفاده کند. مثلاً به مشتریان خود در قبال تکمیل فرم نظرسنجی، هدایایی اعطا نماید تا آنها با رغبت بیشتری در فرایند نظرسنجی شرکت کنند. به عنوان مثالی دیگر، اجرا نشدن تعداد زیادی از دوره‌های آموزشی برنامه‌ریزی شده، به این بهانه که دوره مربوطه در سازمان برگزارکننده، به حد نصاب نرسیده یا آنکه بودجه لازم جهت آموزش از طریق واحد مالی تأمین نشده است، هرگز نباید و نمی‌تواند از جانب یک ممیز منطقی و واقع‌بین، مورد پذیرش قرار گیرد.

۸. هنگام طراحی سیستم و تدوین مستندات سیستمی خود، هرگز یک مطلب را در چند جای مختلف، بی‌دلیل تکرار نکنید. چرا که این کار نیاز شما را به داشتن یک سیستم کنترلی دقیقتر افزایش داده و به‌ویژه در هنگام تغییر و بازنگری مستندات، پتانسیل بروز خطا را در سیستم شما افزایش می‌دهد. مثلاً شما به‌طور همزمان، نیازی به درج ویرایش یک فرم در کنار کُد فرم در بالای صفحه (نظیر F301/2) و نیز در قسمت پایین فرم به صورت دیگر (شماره ویرایش: 2) نخواهید داشت.

۹. به خاطر داشته باشید که هر یک از مدارک سیستمی، حداقل باید در یکی از مدارک سطوح بالاتر تعریف شده باشد. در غیر این صورت، مدرک مورد نظر به‌برگی می‌ماند که به هیچ شاخه‌ای وصل نیست. مثلاً دستورالعمل W103 که در یکی از

واحدهای سازمان در حال گردش است، حتماً باید در یکی از روشهای اجرایی، فوایندها یا حداقل در نظامنامه معرفی شده باشد.

۱۰. در هنگام تدوین مستندات خود، هیچگاه آدرس دهی به کُد مدارک ذی ربط را (علاوه بر معرفی نام آنها) فراموش نکنید. مثلاً هنگام معرفی فرم درخواست تعمیر، حتماً به کُد مربوطه (مثلاً کد F104) نیز اشاره کنید. چراکه در غیر این صورت، ممکن است با این مشکل مواجه شوید که در عمل، واحد مجری خود اقدام به طراحی و تایپ فرم دیگری با همین عنوان کرده باشد. تحت این شرایط، قضاوت برای یک مهندس/ارزیاب مشکل خواهد شد. در این خصوص، همچنین به خاطر داشته باشید که هنگام آدرس دهی به کُد یک مدرک، هرگز لازم نیست که به ویرایش آن مدرک نیز اشاره شود. مثلاً ذکر عبارت «..... سرپرست واحد تولید در صورت مواجه شدن با خرابی ماشین آلات، می بایست فرم درخواست تعمیر به شماره F104/1 را در دو نسخه تکمیل کرده و نسخه دوم را به واحد فنی تحویل دهد» معقول و منطقی به نظر نمی رسد. زیرا چنانچه ویرایش فرم F104 عوض شود، شما ناچار خواهید شد که متن مدرک مربوطه را نیز بی جهت تغییر دهید.

۱۱. هرگز سیستم خود را با تعریف الزامات اضافی و غیر ضروری دچار قید و بند بی مورد نکنید. این گونه الزامات در صورت تعریف، اگرچه جز خواسته های مشتری یا الزامات قانونی نیستند، ولی با این وجود بایستی به عنوان الزامات درون سازمانی حتماً رعایت شوند. در این خصوص به تعریف «عدم انطباق» دقیقاً توجه کنید. عدم انطباق به معنای رعایت نشدن هرگونه الزام از پیش تعریف شده است. لذا به شما توصیه می شود از تعریف الزاماتی نظیر رنگ مشخص برای نسخ مختلف یک فرم خودداری کنید. بهتر است به جای استفاده از عباراتی همچون «سبز: مالی، قرمز: انبار و آبی: درخواست کننده» از عباراتی همچون «۱- مالی ۲- انبار ۳- درخواست کننده» استفاده کنید. بدین ترتیب شما مجاز خواهید بود که نسخ مختلف فرم مذکور را در هر رنگی که خواستید، چاپ نموده و به گردش بیندازید.

۱۲. برنامه ممیزی^۱ با فرم ابلاغ زمان ممیزی^۲ فرق دارد. تهیه برنامه ممیزی از

1. audit program

2. audit notification form

الزامات صریح استاندارد ISO 9001: 2000 در بند 8.2.2 است. این برنامه می‌بایست ضمن توجه دقیق به پارامترهای مورد نظر استاندارد شامل وضعیت هر فرایند یا ناحیه مورد ممیزی^۱، اهمیت^۲ آن و نیز نتایج ممیزیهای قبلی^۳ تنظیم شود. هدف از تهیه چنین برنامه‌ای که معمولاً آن را برای یک دوره زمانی مشخص نظیر ششماهه یا یکساله تهیه می‌کنند آن است که مشخص شود هر یک از فرایندها و نواحی مؤثر بر کیفیت در طول زمان مورد نظر، چند بار و در چه ماههایی / مقاطعی ممیزی خواهند شد؟ در حالی که فرم ابلاغ زمان ممیزی که معمولاً چند روز قبل از انجام هر نوبت از ممیزیها از سوی نماینده مدیریت یا مدیر ممیزی سازمان تهیه می‌شود، برگه‌ای است که از طریق آن به کلیه ممیزان و نیز مسؤولان فرایندها و نواحی ممیزی شونده ابلاغ می‌شود که ممیزی در چه روزی، چه ساعتی و از سوی کدام ممیز(ان) انجام خواهد شد. تهیه این فرم جزء الزامات استاندارد نیست، چراکه می‌توان جزئیات برنامه ممیزی را از طریق یک نامه نیز به نقرات ذی‌ربط ابلاغ کرد. لذا فراموش نکنید که وجود فرم ابلاغ زمان ممیزی هیچ‌گاه نمی‌تواند جای خالی برنامه ممیزی را پر کرده و پاس‌خگوی نیاز استاندارد در این خصوص باشد.

۱۳. هیچ الزامی در متن استاندارد مبنی بر انجام فرایند بازنگری مدیریت به صورت یک جلسه وجود ندارد، بلکه تأکید استاندارد بر انجام این فرایند از سوی مدیریت عالی سازمان است. فراموش نکنید که اگر انجام چنین فرایندی در سازمان شما در قالب یک جلسه تعریف شده است، این جلسه حتماً باید با حضور مدیر ارشد سازمان و به ریاست وی تشکیل شود، چراکه در غیر این صورت جلسه برگزار شده را نمی‌توان به عنوان جلسه بازنگری مدیریت محسوب کرد.

۱۴. ارزیابی تأمین‌کنندگان بر مبنای توانمندی آنها در برآورده ساختن نیازمندیهای سازمان از الزامات استاندارد ISO 9001: 2000 در بند 7.4 است. در این ارتباط توجه به نکات زیر ضروری است:

أ) انجام این ارزیابیها نباید تنها به تأمین‌کنندگان کالاها، قطعات مصرفی و مواد اولیه ضروری سازمان محدود شود. بلکه گستره این ارزیابیها باید شامل تأمین‌کنندگان خدماتی نظیر آموزش، کالیبراسیون، تعمیرات فنی و... نیز باشد.

ب) در انجام ارزیابی تأمین‌کنندگان، لازم است که تمرکز خود را بیش از هر چیزی، بر پارامتر کیفیت معطوف کنید. فراموش نکنید که نقش پارامتر کیفیت باید به اندازه‌ای پررنگ باشد که ضعف تأمین‌کننده در این پارامتر، نتواند از طریق قوت سایر پارامترهای ارزیابی جبران شود. در این جهت بد نیست که برای پارامتر کیفیت، یک حداقل امتیاز قابل قبول تعریف کنید.

ج) هرگز انجام ارزیابیهای مجدد تأمین‌کنندگان^۱ را فراموش نکنید. این کار باید به صورت ادواری انجام شود، لذا لازم است دوره انجام آن را نیز در سیستم خود تعریف کنید.

۱۵. توجه داشته باشید که بر اساس مندرجات استاندارد ISO 9001: 2000 در بند 4.2.2.b، نوشتن روشهای اجرایی به طور مستقل و خارج از نظامنامه اجباری نیست. شما می‌توانید کلیه روشهای اجرایی خود را در داخل نظامنامه شرح دهید. در ضمن هیچ الزامی به تدوین دو روش اجرایی مجزا برای اقدامهای اصلاحی و اقدامهای پیشگیرانه وجود ندارد. در خصوص نکته اول، تنها لازم است که توزیع نسخ نظامنامه به گونه‌ای باشد که کلیه واحدهای مؤثر بر کیفیت سازمان به نظامنامه دسترسی داشته باشند. در خصوص نکته دوم نیز، تنها ضروری است که سوابق اقدامهای اصلاحی از سوابق اقدامهای پیشگیرانه به طور مجزا بایگانی شود. این کار باعث می‌شود که خلاء و فقدان سابقه برای یک نوع از اقدامهای به واسطه کثرت سوابق برای اقدامهای نوع دیگر، از نظرها پنهان نماند.

۱۶. بر خلاف ویرایش 94 که اجازه می‌داد سازمانهای دارای فرایند طراحی با کنارگذاری عنصر طراحی، گواهینامه ISO 9002 دریافت کنند، ویرایش 2000 هرگز اجازه نمی‌دهد که یک بند استاندارد در عین موضوعیت داشتن، کنار گذاشته شود.

۱۷. هنگام کنارگذاری یک بند از خواسته‌های استاندارد مرجع که از آن تحت عنوان Exclusion یاد می‌شود، حتماً باید دلایل موجه و قانع‌کننده^۲ ارائه کنید فراموش نکنید که چنانچه یک بند از الزامات فصل هفت استاندارد (نظیر کالیبراسیون) در سیستم شما موضوعیت ندارد، حتماً باید دلایل خود را برای کنارگذاری بند 7.6 در داخل نظامنامه

توضیح دهید. از شما پذیرفته نیست که به بهانه موضوعیت نداشتن بند 7.6، نظامنامه‌ای تدوین کنید که هیچ اشاره‌ای به بند 7.6 و دلایل کنارگذاری این موضوع نکرده باشد. در ضمن فراموش نکنید که در بحث Exclusion، مهمترین معیار تصمیم‌گیری، مسؤولیت انجام کار است نه ظاهر موضوع که نشان‌دهنده مجری یا محل انجام آن است. در تشریح این مورد بد نیست اشاره کنیم که برای مثال اگر یک شرکت پیمانکاری، پروژه طراحی، ساخت و اجرای کامل یک پل را در مناقصه شهرداری تهران برنده شده باشد، چنین شرکتی چنانچه فرایند طراحی و محاسبات پل مورد نظر را به یک شرکت مشاور دیگر واگذار کند، هرگز در هنگام طراحی سیستم مدیریت کیفیت نمی‌تواند مدعی شود که فرایند طراحی در سیستم وی موضوعیت ندارد. چراکه ناگفته پیداست در صورت بروز هرگونه مشکلی، شرکت پیمانکاری از لحاظ حقوقی مسؤول خواهد بود و کارفرما (شهرداری تهران) کاری به این موضوع نخواهد داشت که فرایند طراحی و محاسبات توسط خود شرکت پیمانکاری انجام شده یا اینکه از سوی آن شرکت برون سپاری شده و به یک شرکت مشاور واگذار شده است در هر حال شرکت پیمانکاری طرف حساب کارفرما خواهد بود. این مثال ساده نشان می‌دهد که برای کنارگذاری و Exclude کردن یک بخش از الزامات بند هفت استاندارد، بیش از هر چیز باید توجه خود را به مسؤولیت نهایی مرتبط با آن معطوف ساخت. عدم توجه به این موضوع اساسی و بحرانی، باعث شده که بسیاری از ممیزان مؤسسات صدور گواهینامه، در تصمیم‌گیری خود در خصوص تأیید نهایی سیستم مشتری و توصیه وی برای اخذ گواهینامه ISO 9000، اشتباهات فاحشی را مرتکب شوند. جالب اینجاست که دامنه این اشتباهات، تنها به ممیزان ایرانی محدود نمی‌شود. چراکه نگارنده مدتی قبل از یکی از همکاران خارجی فعال در یکی از دفاتر معتبر بین‌المللی این جمله را شنیده است که آن ممیز به دلیل بی‌توجهی به این واقعیت مهم و انکارناپذیر، حداقل برای بیش از ۱۰۰ شرکت و سازمان ممیزی شده، به اشتباه گواهینامه را توصیه کرده است.

۱۸. فراموش نکنید که طراحی یک سیستم به‌طور کامل به بحث خیاطی شبیه است. برای طراحی یک سیستم مناسب، حتماً به رهنمودهای استاندارد در خصوص تعیین

حجم و گستره مستندات توجه کنید. این رهنمودها شامل اندازه و ابعاد سازمان، ماهیت کار سازمان و پیچیدگی فرایندهای آن و همچنین میزان صلاحیت و شایستگی کارکنان سازمان است. گلیایه برخی از افراد و سازمانها از سیستمهای مدیریت کیفیت مبتنی بر ISO 9000 به واسطه افزایش دیوانسالاری، بیشتر به دلیل عدم توجه به رهنمودهای استاندارد در این خصوص است. فراموش نکنید که حجم مستندات یک شرکت کوچک قطعه‌سازی با هشت نفر از کارکنان، هرگز نمی‌تواند معادل حجم مستندات یک شرکت بزرگ و معظم (نظیر ایران خودرو یا فولاد مبارکه) باشد. این اشتباهی است که به دفعات اتفاق افتاده است. طراحان چنین سیستمهایی به این نکته توجه نکرده‌اند که این کار به مثابه آن است که بخواهیم کت یک فرد ۲۰۰ کیلویی را به تن یک فرد ۴۰ کیلویی نمائیم. ۱۹. عده‌ای اعتقاد دارند که سیستمهای کیفیت مبتنی بر ISO 9000 کاری به واحد مالی سازمان ندارد. در حالی که با دیدگاه فرابندگرا^۱ این نوع نگرش منطقی نیست و صحیح به نظر نمی‌رسد. هرگز نمی‌توان نقش واحد مالی را در برخی فرایندهای مهم نظیر خرید یا فروش نادیده گرفت.

۲۰. در تعریف صلاحیتها و شایستگیهای لازم برای مشاغل مؤثر در کیفیت، حتماً به مفهوم کارکنان مؤثر در کیفیت توجه کنید. منظور از کارکنان مؤثر در کیفیت، کارکنانی هستند که امور کیفی را:

(أ) برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند (نظیر مدیر عامل، مدیر کارخانه، مدیر برنامه‌ریزی و...)

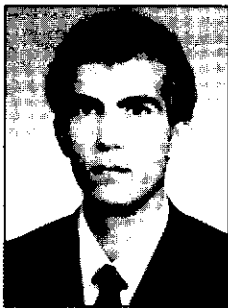
(ب) اجرا می‌کنند (نظیر اپراتور خط تولید، مأمور تدارکات و...)

(ج) تصدیق و Verify می‌کنند (نظیر بازرس کنترل کیفیت (QC) و ممیزان داخلی) با عنایت به تعریف فوق، می‌توان نتیجه گرفت که برای مشاغلی همچون «ممیز داخلی» نیز باید شرایط احراز را تعریف کرد. این شرایط می‌بایست تعیین‌کننده چهار عامل تحصیلات، تجربه کاری، مهارتهای لازم و نیز آموزشهای لازم باشد. ضمناً به ما توصیه می‌شود که انجام ممیزیهای داخلی خود را تنها به افرادی واگذار کنید که صلاحیت و شایستگی آنها بر اساس شرایط احراز تعریف شده به شرح فوق، بر شما محرز شده باشد.

۲۱. مطابق الزام استاندارد ISO 9001:2000 در بند 6.2.2.b، سازمان مؤظف است پس از شناسایی دقیق نیازهای آموزشی کارکنان مؤثر در کیفیت، آنها را مورد آموزش قرار دهد. در این خصوص فراموش نکنید که کلیه کارکنان مؤثر در کیفیت، صرف‌نظر از نوع ارتباط کاریشان با سازمان باید مورد آموزش قرار گیرند. لذا محدود کردن دامنه آموزشها به کارکنان رسمی و فراموش کردن سایر کارکنان (نظیر کارکنان روزمزدی و قراردادی) به هیچ عنوان پذیرفته نیست. توجه داشته باشید آنچه مهم است، نقش و تأثیر کار کارکنان در کیفیت سازمان است نه نوع ارتباط کاری آنها با سازمان.

۲۲. در خصوص تعیین صلاحیتها و شایستگیهای لازم برای احراز مشاغل مختلف در سازمان، شاید بتوان از مستندات طرح طبقه‌بندی مشاغل استفاده کرد، ولی باید توجه کنید که آیا شرایط احراز تعریف شده، هر چهار پارامتر مورد نظر استاندارد را پوشش می‌دهد یا نه. تجربه‌های نگارنده در این خصوص حاکی از آن است که معمولاً این‌طور نیست و شرایط احراز تعریف‌شده در کتابچه‌های طرح طبقه‌بندی مشاغل، اکثراً به دو عامل تحصیلات و تجربه کاری محدود می‌شود. لذا باید از چنین مدارکی به‌عنوان یک مدرک پایه استفاده و مندرجات آن را تکمیل کرد. فراموش نکنید که تهیه‌کنندگان این مستندات در مقام مجریان طرح طبقه‌بندی مشاغل، هرگز مجبور نبوده‌اند شرایط احراز مشاغل را براساس مفهوم صلاحیت و شایستگی، همان‌گونه که در استاندارد ISO 9001: 2000 آمده است تعیین کنند. در ضمن برای تعریف صلاحیت و شایستگیها، حتماً سیستمی را به کار گیرید که به شما و ارزیابان سیستم شما اطمینان دهد که چیزی از قلم نیفتاده است. یکی از بهترین روشها، استفاده از جدولی است که چهار سطر یا چهار ستون دارد و شرح هر یک از چهار پارامتر مورد نظر استاندارد در هر یک از سطرها / ستونها آمده است. بدین ترتیب اگر برای احراز یک شغل، مثلاً مهارت خاصی نیاز نباشد، تنها کافی است که در قسمت مربوطه یک خط تیره (-) گذاشته شود. این امر نشان می‌دهد که شما در هنگام تعیین صلاحیت، به عوامل مهارت نیز توجه داشته‌اید و به دلیل عدم نیاز به آن، قسمت مربوطه خالی مانده است. در غیر این صورت ارزیاب سیستم شما دقیقاً نمی‌تواند متوجه شود که شما فراموش کرده‌اید به این موضوع (مهارت) توجه کنید یا آنکه برای احراز آن شغل اصلاً به مهارت خاصی نیاز نبوده است.

۲۳. در صورت لزوم شرایط احراز مشاغل مختلف را که تعیین کننده شایستگیها و صلاحیتهای لازم برای احراز هر شغل است، به صورت منعطف تعریف کنید. مثلاً در قسمت تحصیلات لازم، دو حالت (آ) کارشناسی مهندسی مکانیک و (ب) فوق دیپلم مکانیک را درج کنید. در این شرایط کافی است که سایر عنوانها را نیز متناسب با این موضوع تعریف کنید. مثلاً در قسمت تجربه کاری لازم نیز می بایست دو حالت (آ) حداقل ۳ سال و (ب) حداقل ۵ سال را درج کنید. در هر حال فراموش نکنید که شرایط احراز مشاغل مختلف می بایست به صورت کاملاً واقع بینانه و ضمن در نظر گرفتن واقعیات سیستم تعیین شود.



مهدی خادمی زنجانی

کارشناس ارشد مهندسی صنایع و دارای بیش از ۹ سال فعالیت حرفه‌ای - مشاوره‌ای و تدریس در زمینه سیستمهای مدیریتی و نیز مؤلف کتاب و بیش از ۵۰ مقاله در این زمینه.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی