

بسمه تعالی

عنوان مقاله : برتری و خود ارزیابی سازمانی از طریق مدل تعالی سازمانی
نویسنده :

مهدی اسماعیلی - دانشجوی کارشناسی ارشد رشته MBA

چکیده

امروزه نیل به سمت تعالی در سازمانها امری است ضروری چرا که تغییر و تحولات پیاپی در بازارهای جهانی، سازمانها را با چالش های مختلفی مواجه نموده است. رمز بقاء سازمانها توجه به خواسته ها و انتظارات مشتریان و ذینفعان است. استفاده از مدل های تعالی یکی از موثرترین روش ها در راه کسب تعالی سازمانی است و لذا سازمانها در استفاده از این مدلها رویکردهای مختلفی دارند؛ که استفاده از مدلهای تعالی موجود و نیز خلق مدلهای تعالی بومی برای سازمانها یا مجموعه - ای خاص، از جمله این رویکردها می باشد. یکی از مدلهای تعالی که در دنیای امروزی بسیار پرکاربرد می باشد، مدل تعالی

میباشد، که توسط بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت ایجاد شده است. سازمانی اروپائی EFQM این مدل بعنوان ابزاری قدرتمند

برای سنجش میزان استقرار سیستم ها در سازمانهای مختلف به کار گرفته می شوند. مدلهای سرآمدی کسب و کار پاسخگوست به این سوال که سازمان برتر چگونه سازمانی است، چه اهدافی دارد و چه معیارهایی بر آن حاکم است؟

با به کارگیری این مدل ها، سازمان ضمن آنکه میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه های بهبود در مقاطع مختلف مورد خود ارزیابی قرار میدهد، بلکه می تواند عملکرد خود را با سایر سازمانها و به خصوص با بهترین آنها مقایسه کند.

در EFQM، جوایزی را در سطح منطقه ای و ملی بدست آورده اند که حال حاضر عمده سازمانهای بزرگ با اتکا بر مدل که محرک سازمانها و رشد و تعالی آنها است.

در این مقاله مبانی و اصول مدل تعالی و نیز اجزاء آن توصیف و تشریح میگردد.

واژه های کلیدی: خود ارزیابی ، بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت EFQM ،
سرمآمدی کسب و کار ،

مقدمه

به کارگیری سیستمی برای ارزیابی سازمان ها ، در حرکت به سمت ایجاد و توسعه رقابت سالم در بازار و نیز شناخت سازمانهای پیشرو برای الگو قرار دادن آنها بسیار موثر است . سازمانها برای بقاء و کسب موفقیت پایدار ، نیازمند مدیریت مدبرانه و صحیح و نگاه باز بر پیرامون خود هستند . از طرفی دیگر ، ظهور روز افزون رقبای کوچک و بزرگ در بخشهای مختلف صنعت و خدمات ، کوچک شدن بازار ، تغییر تعریف مخاطب سازمان از مشتری به ذینفع ، تمرکز بر تامین انتظارت و نیاز ذینفعان ، کوششی مضاعف را برای تعالی سازمان می طلبد .

مدل تعالی سازمان یکی از مدل‌های برتر سازمان و خودارزیابی می باشد که تاکید اصلی آن بر ایجاد چارچوبی برای ارزیابی سازمان در خصوص دست یابی به سطح تعالی سازمان است.

تولد این مدل از دهه ۱۹۵۰ میلادی بود. مدلی که دارای نگرش کل گرا بوده و امکان هم سنجی را بین شرکتهای مختلف به گونه ای فراهم می آورد که میتوان از آن بعنوان مبنای ارزشمند جهت بهره گیری از تجارب موفق سازمانهای برتر استفاده نمود . در چنین راستائی ، طی چند دهه اخیر ، اندیشمندان علم مدیریت با اتکا بر تجربه سازمانهای پیشرو ، همواره در پی یافتن راه حلهائی برای بهبود وضعیت و حرکت به سوی تعالی بوده اند که نتیجه مطالعات و تحقیقات آنها منجر به خلق ابزارهائی مثل

، PM ، SIX SIGMA ، ISO ، BSC ، TQM ، 5S و ... گردیده است.
CRM

در سطح گسترده ای از اروپا و جهان مورد استفاده قرار گرفته است مدل EFQM. به گونه ای که در حال حاضر بیش از

۲۰۰۰ سازمان در اروپا و بیش از ۶۰٪ از ۲۵ شرکت بزرگ اروپائی و هزاران شرکت از صنایع گوناگون کوچک و متوسط از این مدل بهره می گیرند.

تاریخچه مدل‌های تعالی سازمانی

پیدایش مدل‌های JUSE از آقای دکتر دمینگ جهت انجام سخنرانی در تعالی با دعوت موسسه دانشمندان مهندسين ژاپن

زمینه کیفیت به ژاپن در سال ۱۹۵۰ میلادی آغاز گردید و با ثبت به جایزه - ای به نام دمینگ در سال ۱۹۵۱ در ژاپن رسمیت یافت . TQM بهبودهائی نائل شده اند و نیز به افرادی که در زمینه این جایزه از سال ۱۹۵۱ به سازمانهائی که از طریق

، مطالعه ، تحقیق و مشارکت در گسترش آنها، داشته اند ، اعطا می کنترول کیفیت آماری و TQM شود . همچنین در یک بخش جدیدتر از سال ۱۹۷۳ ، به واحد های عملیاتی شرکتهایی که به بهبودهای چشمگیری در نتیجه بکارگیری ابزارهای کنترول کیفیت و یا TQM رسیده اند ، اعطا می شود .

اما با گذشت نزدیک به ۳ دهه از تولد جایزه دمینگ در ژاپن ، صاحبان صنایع ، مدیران بنگاههای اقتصادی و دولتمردان آمریکا به تدریج دریافته اند که توانایی آنها در رقابت اقتصادی با ژاپن تحلیل رفته و یکی پس از دیگری ، بازارهای محصولات و خدمات شرکتهای آمریکایی بدست ژاپنی ها تسخیر می شود . آنها به وضوح مشاهده کردند که علیرغم ضرورت توجه به کیفیت برای استمرار کسب و کار و نیز در سطحی بالاتر ، حضور موفق در بازار رقابت جهانی ، تاکید مکرر بر کیفیت در شرکتهای آمریکایی آنچنان تداوم نداشته است . دلیل این امر نیز عدم اعتقاد مدیران به موضوع کیفیت و یا عدم اطلاع از نحوه اقدام در این زمینه است . در اوج این نگرانی مقاله ای تحت عنوان "چرا ژاپن می تواند ما نمی توانیم " در یکی از نشریات آمریکا منتشر شد که علل پیشرفت ژاپن در طی دهه های پس از جنگ جهانی دوم را بطور موشکافانه مورد ارزیابی قرار داده بود. این بررسیها و مطالعات ، تاثیر چشمگیر جایزه دمینگ در بهبود عملکرد سازمانهای ژاپنی ، رشد و ارتقای سطح کیفیت محصولات و خدمات آنها و نهایتاً تسخیر بازارهای بین المللی ، را بر دولتمردان و مدیران صنایع نمایان ساخت . از همین رو مالکوم بالدريج وزیر بازرگانی وقت آمریکا ، پیشنهاد تاسیس جایزه ای را به کنگره داد که نهایتاً در سال ۱۹۸۷ و بعنوان یک قانون و به نام مالکوم بالدريج ، تاسیس و از سال ۱۹۸۸ به سازمانهای رهبر و متعالی در بخش صنعت و خدمات و از سال ۱۹۹۹ نیز به سازمانهای فعال در بخشهای بهداشت و آموزش اهداء شد .

در اواخر دهه ۱۹۸۰، که اقتصاد اروپا در معرض تهدید بازارهای خاور دور به ویژه ژاپن قرار داشت ، گروهی از مدیران عالی ۱۴ سازمان پیشرو PHILIPS, GEIGY, FIAT, RENAULT, SULZER, VOLKSWAGEN ، در اروپا به نامهای

DASSAULT, ELECTROLUX, KLM, NESTLE, OLIVETTI, BT, BULL , BOSCH, CIBA

گرد هم شدند تا راه نجات از مخاطره موجود و سردمداری آینده را بیابند . مشورت و عزم آنان به تاسیس بنیاد غیر وابسته کیفیت انجامید . بنیادی که چشم اندازش، درخشش سازمانهای اروپایی در جهان و ماموریتش گسترش آگاهی ها و ارائه دوره های مدیریت و شناسائی دستاوردها و تشویق و انگیزش راهیان مسیر توسعه و تعالی است . بدین ترتیب در سال ۱۹۸۹ ، بنیاد

کیفیت اروپا EFQM تاسیس شد که اتحادیه اروپا آن را تائید کرد . با نام

مدل EFQM در سال ۱۹۹۱ بعنوان مدل تعالی کسب و کار معرفی گردید که در آن چارچوبی برای قضاوت و نیز

خودارزیابی سازمانی و نهایتاً" دریافت پاداش کیفیت اروپائی ارائه شد ، این اقدام در سال ۱۹۹۲ عملی شد ، این مدل بیانگر مزیت های پایداری می باشد که یک سازمان متعالی باید به آنها دست یابد. این مدل به سرعت مورد توجه شرکت های اروپائی قرار گرفت و مشخص شد که سازمانهای بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقه دارند از آن استفاده کنند. در سال ۱۹۹۵ ویرایش مربوط به بخش خدمات عمومی و در سال ۱۹۹۶ مدل مخصوص صنایع کوچک و متوسط توسعه داده صورت شد. در سال ۱۹۹۹ مهمترین بازبینی مدل EFQM صورت پذیرفت.

ویرایش سازمانهای کوچک و متوسط و در سال ۲۰۰۳ ویرایش جدیدتری در سال ۲۰۰۱ مدل EFQM از مدل با

انجام تغییرات محدود ارائه شد. نهایتاً" در سال ۲۰۱۰ بازنگری و ارائه ویرایش جدید مدل با انجام تغییرات کلی بر روی آن انجام گرفت .

در اصل به مدل مالکوم بالدريج بسيار شبیه است و تفاوت اصولی مدل EFQM در مفاهیم و مبانی با مدل مالکوم بالدريج

ندارد. به عبارتی هر دو مدل در چارچوب مدیریت کیفیت جامع قرار میگیرند و ابزاری هستند برای استقرار سیستم در درون سازمانها و نیز ابزاری هستند برای سنجش اینکه یک سازمان تا چه اندازه ای در جهت استقرار سیستم ها در چارچوب مدیریت کیفیت جامع موفق بوده است. تفاوتهایی که بین این دو مدل وجود دارد عمدتاً" در حد تعداد معیارها ، امتیازدهی و رویه های اجرائی است و چارچوب کلی هر دو مدل در واقع یکی است .

که از معروفترین مدلهای تعالی هستند، مدلی که از استقبال از میان سه مدل اصلی دمینگ و مالکوم بالدريج و نیز EFQM بیشتری در سطح جهان برخوردار است مدل EFQM میباشد.

از مدیران عامل شرکتهای اروپائی هستند که برای چهار سال اعضای کمیته مرکزی EFQM انتخاب و برای پنج سال نیز

بعنوان عضو ذخیره که هر سال یکبار انتخاب می شوند . کمیته اجرائی نیز مرکب از ۲۰ عضو از همان سازمانها بوده که نه تنها بعنوان نماینده تام الاختیار در زمینه کیفیت جامع انجام وظیفه می نمایند، بلکه گزارشات لازم را به کمیته مرکزی ارائه میکنند.

اعضاء کمیته اجرائی در واقع نقش هدایتگر و پشتیبانی کننده استراتژیهای طرحهای عملیاتی کسب و کار ، نظارت بر پیشرفت طرحها و در نهایت تدوین جهت کلی مناسب برای تحقق اهداف این سازمانها را بر عهده دارند. در حال حاضر ۱۹ کشور مشارکت اروپائی با EFQM می کنند.

تعریف تعالی سازمانی :

یک ابزار سرآمدی سازمان می باشد که چارچوبی غیر تجویزی داشته و مدل سرآمدی EFQM مسیری است برای حرکت

سازمان به سوی تعالی و یا تعالی کسب و کار رسیدن به چنان شرایطی است که تضمین کننده فعالیتهای رشد در سه محور کیفیت

،نوآوری و بهبود سیستم در جهت تامین و ارتقاء سطح منافع ذینفعان درونی و بیرونی سازمان از قبیل مشتریان ،سرمایه گذاران ، کارکنان و جامعه می باشد.

اهداف مدل تعالی سازمانی :

این مدل ، بعنوان یک ابزار علمی قوی دارای اهدافی به شرح ذیل است :

ابزاری جهت خودارزیابی به منظور تعیین موقعیت سازمانها در مسیر تعالی و کمک به درک فاصله بین اهداف و واقعیتها، راهی برای یافتن و آشنائی با تجارب موفق سازمانهای دیگر، ساختاری برای سیستم مدیریتی سازمان ، ایجاد تعادل بین ذینفعان مختلف ،تشویق یادگیری از بهینه کاوی های داخلی و خارجی ،راهنمائی برای شناسائی حوزه های قابل بهبود،درک محرکهائی که موجب نتایج کسب و کار می شوند ومبنائی برای ایجاد زبان و تفکر مشترک

مفاهیم بنیادی سرآمدی

۸، مفهوم کیفی هستند که اساس و پایه برنامه ریزی و استقرار مفاهیم بنیادین EFQM نظام های کیفیت را تشکیل می دهند

و بدون توجه به نوع و حجم فعالیت و اندازه سازمانها ، برای همه آنها قابل استفاده می باشند . این مفاهیم همچنین از مدل تعالی سازمانی پشتیبانی می کنند . آنچه در پی می آید ، مفاهیم بنیادین تعالی و همچنین منافع قابل انتظار برای سازمانها ، در صورت توجه به هر یک از مفاهیم می باشد.

۱- دستیابی به نتایج متوازن :

سرآمدی همانا دستیابی به نتایجی است که منافع ذینفعان را دربرگیرد. یعنی توجه به نظر همه بر حسب میزان اهمیت هر کدام ذینفعان سازمان عبارتند از کارکنان ،مشتریان ،تامین کنندگان ،جامعه ،سهامداران و سایر کسانی که منافع مالی در سازمان دارند.

مزایای قابل انتظار این مفهوم عبارت است از ایجاد ارزش افزوده برای تمامی ذینفعان سازمان، ایجاد هم راستائی و تمرکز در سطح سازمان، موفقیت پایدار برای تمامی ذینفعان سازمان، درک نیازمندی های عملکردی حال و آینده سازمان که به سازمان در تعیین اهداف کمک میکند و مشعوف کردن ذینفعان سازمان

۲- ارزش افزائی برای مشتریان :

سرآمدی برای مشتری ارزش پایدار ایجاد می کند. از آنجائی که داوری نهائی درخصوص کیفیت محصولات و خدمات با مشتری می باشد، جلب نظر مشتری اهمیت زیادی دارد. ایجاد وفاداری در مشتری و بدست آوردن سهم بازا، تنها از طریق توجه جدی به نیازهای مشتریان فعلی و بالقوه امکان پذیر است .

مزایای قابل انتظار این مفهوم عبارت است از وجود مشتریان مشعوف شده ، موفقیت پایدار سازمان ، کارکنان با انگیزه ، درک مزایای رقابتی ، سطح بالای حفظ مشتریان و جلب اعتماد آنها و توسعه سهم بازار

۳- رهبری با دور اندیشی ، الهام بخشی و درستی :

سرآمدی همانا رهبری بلند نظرانه و الهام بخش توام با درستی و ثبات هدف می باشد . رهبری یعنی تعیین اهداف و ایجاد انگیزه در افراد برای تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمان . در سازمان سرآمد ، مدیران در حرف و عمل ، الهام بخش کارکنان برای تلاش در جهت سرآمدی سازمانند و چشم انداز دقیقی از آینده سازمان را برای آنها رسم می کنند ؛ در رسیدن به اهداف سازمانی به درستی حرکت می کنند و ثبات دارند و محیطی را فراهم می نمایند که در آن کارکنان نیز بتوانند خوبی کار کنند

مزایای قابل انتظار این مفهوم عبارت است از دستیابی به نیروی کار متعهد ، با انگیزه و موثر ، ایجاد رفتار های سازگار و الگو در سطح سازمان ، ایجاد مجموعه ای از ارزشها و اخلاقیات و به اشتراک گذاردن آنها در سازمان ، ایجاد یک هویت شفاف برای سازمان و در درون آن و روشن شدن مقصود و جهت گیری سازمان

۴- مدیریت به وسیله فرآیندها :

سرآمدی ، مدیریت سازمان با استفاده از سیستم ها ، فرآیندها است. سازمانی که می خواهد سرآمد باشد، باید به کمک مجموعه ای از سیستم ها ، فرآیندها مدیریت شود .

مزایای قابل انتظار این مفهوم عبارت است از افزایش اعتماد ذینفعان به سازمان ، مدیریت موثر ریسک و حداکثر کردن کارایی و اثر بخشی در دستیابی سازمان به اهداف مورد نظر خود و ارائه محصولات و خدمات ، تصمیم گیری موثر و واقع گرایانه

۵- موفقیت از طریق کارکنان :

سرآمدی حداکثر نمودن مشارکت پرسنل از طریق دخیل نمودن و توسعه آنان می باشد . سازمانی که می خواهد سرآمد باشد ، باید مشارکت کارکنان را در امور به حداکثر برساند . برای استفاده از تمامی توان بالقوه سازمان ، بهترین کار ، توانمند کردن کارکنان در انجام کارهایشان و ایجاد ارزش های مشترک و فرهنگ اعتماد در سازمان است .

مزایای قابل انتظار این مفهوم عبارت است از به فعلیت رساندن توان بالقوه کارکنان ، بهبود مستمر قابلیت و عملکرد افراد ، نیروی کار متعهد ، وفادار و بالانگیزه ، ایجاد حس تعلق به اهداف و مقاصد سازمان در سطح کارکنان ، سرمایه های فکری بسیار ارزشمند و بالا رفتن حس رقابت از طریق توسعه چشم انداز کارکنان

۶- پرورش خلاقیت و نوآوری :

سرآمدی به چالش گرفتن وضعیت موجود و ایجاد تغییر از طریق پرورش خلاقیت و نیز یادگیری و ایجاد فرصت های نوآوری و بهبود می باشد .

سازمانی که می خواهد سرآمد باشد ، باید وضع موجود را به چالش بطلبد و به خلاقیت و نوآوری در سازمان اهمیت زیادی بدهد . در این سازمان ، افراد باید دانش خود را به دیگران منتقل کنند و فرهنگ یادگیری یعنی یاد گرفتن و یاد دادن ، نوآوری و بهبود مداوم ، پایه همه کارها باشد .

مزایای قابل انتظار این مفهوم عبارتست از حفظ ، جذب و اشاعه دانش ، نوآوری در محصول و خدمات، چالاکی سازمانی، ایجاد ارزش افزوده بیشتر ، بهبود اثربخشی و کارائی و افزایش قابلیت رقابت سازمان

۷- ایجاد شراکت ها :

سرآمدی، ایجاد و حفظ شراکت های با ارزش افزوده است. شراکت یک رابطه تجاری دراز مدت است . سازمانی که می خواهد سرآمد باشد ، باید به نحوی با سازمانهای دیگر شریک شود که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد کند برای اینکه بین شرکا رابطه سود مند و دراز مدت ایجاد شود، باید اعتماد و انتقال دانش و تجربیات به یکدیگر، پایه روابط دو جانبه باشد .

مزایای قابل انتظار این مفهوم عبارت است از بالا رفتن شانس بقاء ، بهبود اثربخشی و کارائی ، بهینه شدن شایستگی های محوری ، تسهیم ریسک و هزینه ها و کاهش آن برای سازمان ، ارزش افزوده برای ذینفعان و بهبود قابلیت رقابت سازمان

۸- مسئولیت پذیری برای آینده ای پایدار:

سرآمدی پیشی گرفتن از حداقل چابوهای قانونی است که سازمان به آن عمل میکند و همچنین پاسخ گو بودن به توقعات طرف های ذینفع در جامعه . سازمانی که می خواهد سرآمد باشد، باید به جامعه توجه زیادی داشته باشد و فراتر از انتظارات و مقررات جامعه عمل کند. توجه به اخلاقیات در کار، یکی از مشخصه های یک سازمان سرآمد است .

مزایای قابل انتظار این مفهوم عبارت است از افزایش ارزش نام تجاری سازمان ، محیط کار ایمن تر و بهداشتی تر، بهبود تصویر سازمان در جامعه، مدیریت ریسک و ساختار حاکمیت قویتر، کارکنان با انگیزه ، وفاداری مشتری ، دسترسی بیشتر به منابع تامین مالی و افزایش اعتماد و اطمینان ذینفعان به سازمان

معیارها و زیر معیارهای سرآمدی

سازمانهایی که در آنها تفکر بهبود مستمر به عنوان یک اصل و ارزش نهادینه شده است ، همواره به شناسائی و درک چارچوبی غیر تجربی وضعیت و موقعیت خود علاقمند EFQM برای خود ارزیابی است که به هستند. مدل تعالی

کمک آن ، سازمان می تواند ارزیابی نماید که آیا کارهای درستی انجام می دهند و آیا نتایج مطلوبی کسب می کند یا خیر؟ این مدل کل

سازمان را با استفاده از ۹ معیار مورد ارزیابی قرار می دهد .
در این مدل رابطه ای بین روش (راه تحقق نتایج) و نتایج (آنچه که
حقق شده) و همچنین توازنی بین علت و معلول ارایه می شود.

مدل EFQM به دو بخش تقسیم می گردد:

الف - توانمند سازها که ۵ معیار از ۹ را شامل می شود و عواملی
هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می
کنند (علل حصول نتایج) .

ب- نتایج که ۴ معیار از ۹ معیار را شامل می شود و بیان
کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمند سازها
هستند (پیامدهای حاصل از بروز علل) .

ساختار مدل در این معیارها به این گونه می باشد که هر کدام از این
معیارها به زیر معیارهای متفاوت تقسیم شده و هر کدام از این
زیر معیارها دارای نکات راهنمای مخصوص بوده که سازمانها را در
اجرای مدل سرآمدی در سازمان مطبوع خود یاری می رسانند.

در مجموع تعداد ۳۲ زیر معیار در مدل وجود دارد که ۲۴ زیر معیار
مربوط به معیارهای توانمند ساز و ۸ زیر معیار مربوط به معیارهای
نتایج می باشد . هر کدام از معیارهای توانمند ساز شامل ۵ زیر
معیار (بجز معیار شماره ۲ که دارای ۴ زیر معیار است) و هر کدام از
معیارهای نتایج دارای ۲ زیر معیار بوده که در ادامه خواهند
آمد.

۱- رهبری : رهبری سرآمد، ماموریت و دورنما را تدوین و شرایط
دستیابی به آنها را تسهیل می نمایند . .

زیر معیارهای مربوط به رهبری عبارت است از آن که رهبران چشم
انداز و ماموریت و ارزشها و اصول اخلاقی سازمان را تعیین کرده و
نقش الگو در فرهنگ تعالی سازمان دارند. رهبران تغییرات سازمانی
را شناسائی و راهبری می کنند. رهبران، در کارکنان ایجاد انگیزه
نموده و از آنها حمایت و قدردانی می نمایند . رهبران، با مشتریان
، شرکای تجاری و نمایندگان جامعه تشریک مساعی می کنند. رهبران
شخصاً در اطمینان یافتن از ایجاد، توسعه و استقرار سیستم های
مدیریت و بهبود مستمر مشارکت دارند.

۲- استراتژی : سازمانهای سرآمد، ماموریت و دورنمای خود را از
طریق در پیش گرفتن یک استراتژی متمرکز بر ذینفعان با در نظر گرفتن
بازار و بخشی که در آن فعال هستند، اجرا می نمایند خط مشی
ها، برنامه ها، اهداف و فرآیندها برای تحقق استراتژی ها توسعه
یافته و جاری می گردند.

زیر معیارهای مربوط به استراتژی عبارتست از اینکه استراتژی سازمان
از راه چارچوب فرآیندهای کلیدی جاری می شوند . استراتژی
سازمان، تدوین شده، مورد بازنگری قرار گرفته و به روز میشوند.
استراتژی سازمان بر اساس اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکردها
، تحقیقات، یادگیری و فعالیت های خلاقانه پایه ریزی می
شوند. استراتژی سازمان براساس خواسته ها و انتظارات حال و آینده
ذینفعان پایه ریزی می شوند.

۳- منابع انسانی : سازمانهای سرآمد تمام توان بالقوه منابع انسانی خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت نموده، بهبود داده و از آن بهره می‌برند. آنها عدالت و برابری را ترویج داده و منابع انسانی خود را در امور مشارکت داده و توانمند می‌سازند..

زیرمعیارهای مربوط به منابع انسانی عبارتست از اینکه منابع انسانی، برنامه ریزی و مدیریت شده و بهبود می‌یابند . دانش و شایستگی کارکنان شناسائی شده ، توسعه یافته و نگه داری می‌شود . کارکنان در فعالیتهای سازمانی مشارکت داده شده و به آنان تفویض اختیار میشود. کارکنان و سازمان ،گفتمان دارند . کارکنان مورد تشویق و تقدیر قرار گرفته و به آنها توجه میشود..

۴- شراکت ها و منابع : سازمانهای سرآمد ، شراکت های برون سازمانی تامین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی سازمان و عملکرد موثر فرآیندهای آن برنامه ریزی و مدیریت میکنند. در خلال برنامه ریزی و مدیریت شراکت ها و منابع ، این سازمانها بین نیازهای حال و آینده سازمان ، جامعه و محیط زیست ، توازن برقرار میکنند.

زیر معیارهای مربوط به شراکت و منابع عبارت است از اینکه شراکت های برون سازمانی ، منابع مالی ، ساختمان ، تجهیزات و مواد ، فناوری ، اطلاعات و دانش مدیریت می‌شوند.

۵- فرآیندها، محصولات و خدمات: سازمانهای سرآمد فرآیندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل مشتریان و ایجاد ارزش افزوده برای آنها و سایر ذینفهان طراحی و مدیریت نموده و بهبود می‌بخشند.

زیرمعیارهای مربوط به فرآیندها، محصولات و خدمات عبارت است از اینکه فرآیندها به صورت نظام مند طراحی و مدیریت می‌شوند . فرآیندها به منظور کسب رضایت کامل و نیز ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان در صورت نیاز ، با استفاده از نوآوری ها بهبود می‌یابند . محصولات و خدمات بر اساس خواستها و انتظارات مشتری طراحی و ایجاد می‌شوند. محصولات خدمات ، تولید ، تحویل و پشتیبانی می‌شوند . ارتباط با مشتری مدیریت شده و تقویت می‌شود .

۶- نتایج مشتریان : سازمانهای سرآمد بطور فراگیر نتایج مرتبط با مشتریان خود را اندازه گیری نموده و به آنها دست می‌یابند.

زیرمعیارهای مربوط به نتایج مشتریان عبارت است از دو شاخص که یکی شاخص های برداشتی است که نمایانگر تصورات و استنباط های مشتریان نسبت به سازمان است که از روش هایی نظیر نظرسنجی از مشتریان، گروههای متمرکز(کانونی)، امتیازدهی توسط فروشندگان و بررسی تقدیرها و شکایتهای مشتریان بدست می‌آید . و دیگری شاخص های عملکردی که سازمان از آنها برای نمایش ، درک ، پیش بینی و بهبود عملکرد خود نسبت به مشتریان و پیش بینی تصورات مشتریان بیرونی نسبت به سازمان بهره می‌جوید.

۷- نتایج منابع انسانی (کارکنان) : سازمانهای سرآمد بطور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با منابع انسانی خود را اندازه گیری نموده و به آنها دست می یابند.

زیرمعیارهای مربوط به کارکنان عبارت است از دو شاخص که یکی شاخص های برداشتی است که نمایانگر تصورات و استنباط های کارکنان در مورد سازمان است که از روش هایی نظیر نظر سنجی و تحقیق میدانی ، گروه های متمرکز (کانونی)، مصاحبه با کارکنان و ارزیابی ساخت یافته کارکنان بدست می آید که نمونه ای از این شاخص ها به شرح ذیل می باشد: آموزش و توسعه توانمند سازی، ارتباطات، انگیزش، فرصتهای برابر، مشارکت رهبری، فرصتهای یادگیری و کسب موفقیت ، امنیت شغلی، حقوق و مزایا، روابط همکاران، مدیریت تحول . شاخص دیگر شاخص های عملکردی است که سازمان از آنها برای نمایش ، درک ، پیش بینی و بهبود عملکرد خود نسبت به کارکنان و پیش بینی تصورات آنها نسبت به سازمان استفاده می کند ، که نمونه هایی از آن عبارت است از دستاوردها ، بهره وری ، انگیزه و مشارکت ، رضایت ، ارزیابی آموزش ها ، سرعت پاسخگویی به درخواستها ، خدمات مهیا شده برای کارکنان سازمان، میزان جذب و ترک سازمان و وفاداری کارکنان و .

۸- نتایج جامعه : سازمانهای سرآمد بطور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با جامعه را اندازه گیری نموده و به آنها می رسند.

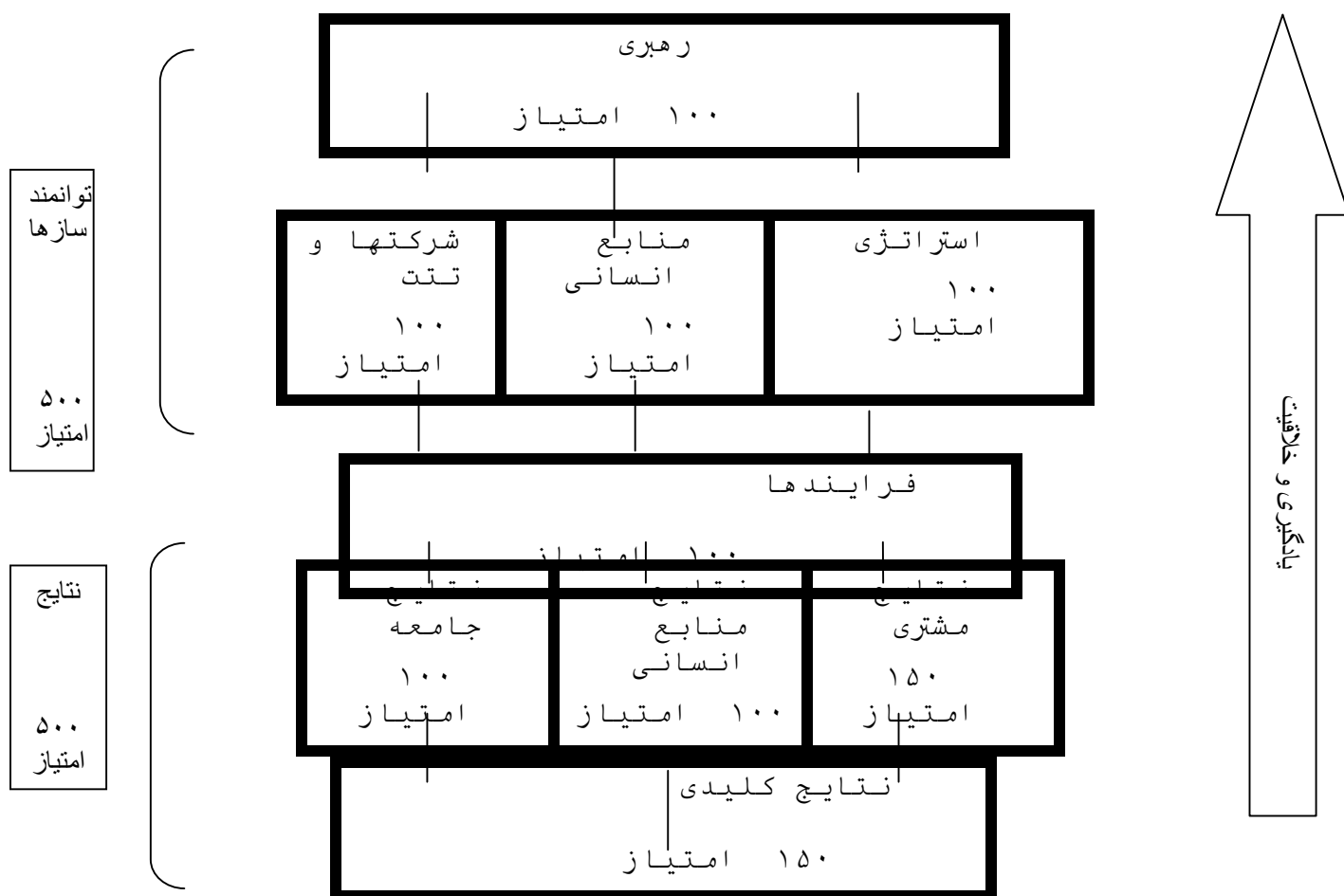
زیرمعیار های مربوط به نتایج جامعه نیز دو شاخص دارد. شاخص برداشتی که نمایانگر تصورات و استنباط های جامعه نسبت به سازمان است که از روش هایی همچون نظرسنجی و تحقیق میدانی ، گزارشات ، همایش های عمومی ، سیمینارهای عمومی و مراجع دولتی بدست می آید. نمونه ای از آنها تصویر سازمان، رفتار اخلاقی، ارتباط با مسئولین مرتبط، ایجاد فرصتهای برابر، عملکرد بعنوان یک شهروند مسئول، انتشار اطلاعات مرتبط با جامعه، مشارکت در تحصیلات و آموزش ، حمایت از فعالیتهای رفاهی و درمانی ، کارهای داوطلبانه و بشردوستانه می باشد . شاخص دیگر شاخص عملکردی است که سازمان از آنها برای نمایش، درک ، پیش بینی و بهبود عملکرد خود نسبت به جامعه و تصورات جامعه نسبت به سازمان استفاده می کنند . که نمونه ای از آن عبارت می باشد از مدیریت تغییرات در سطوح استخدام، مراودات با مراجع رسمی در مسائلی نظیر گواهینامه، واردات یا صادرات، برنامه ریزی، ترخیص محصول، تقدیر نامه ها و جوایز دریافتی ، تبادل اطلاعات مرتبط با بهترین تجارب در زمینه مسئولیت اجتماعی ، میزها و گزارش به جامعه

۹- نتایج کلیدی: سازمان های سرآمد بطور فراگیر نتایج مرتبط با عناصر اصلی استراتژی را اندازه گیری نموده و به آنها میرسند..

زیر معیارهای مربوط به نتایج کلیدی دارای دو شاخص است یکی دستاوردهای کلیدی استراتژیک که نتایج کلیدی هستند که توسط سازمان تعریف و در استراتژی آن مورد توافق قرار گرفته است . که نمونه ای از آن عبارتست از عملکرد بودجه ای ، سودآوری ، اطلاعات مرتبط با سرمایه گذاری و دارائی ها، داده های عمومی و مرتبط با بازار. و دیگری شاخص های کلیدی عملکرد است که از آن برای نمایش ،

درک ، پیش بینی ، و بهبود دستاوردهای کلیدی عملکرد استفاده می شود . که نمونه ای از آن عبارت است از جریان نقدینگی، هزینه های نگهداری و تعمیرات، هزینه های پروژه استهلاک ، میزان اعتبار، و

نحوه امتیاز دهی در مدل تعالی سازمان به شرح ذیل می باشد.



خود ارزیابی

خودارزیابی، یک بازنگری منظم، روشمند و جامع از فعالیتهای سازمان و نتایج آن بر اساس یک فرآیند خودارزیابی به سازمان اجازه می دهد به طور شفاف نقاط قوت و نیز حوزه های مدل سرآمدی عملکرد مانند EFQM نیازمند بهبود را

را شناسائی کند. خودارزیابی دارای مزایایی مثل مشارکت کارکنان کلیه سطوح و واحدها در فرآیند بهبود، ارزیابی منسجم و هماهنگ سازمان در سطح خرد و کلان، شناسائی تجربیات مفید در سازمان و اشاعه آن، تسهیل مقایسه سازمان با دیگر سازمانها، شناسائی نقاط قوت و زمینه های بهبود و هماهنگی و یکپارچگی میان برنامه های عملیاتی و استراتژیک می باشد.

فرآیند خودارزیابی

خودارزیابی دارای فرآیند ترتیبی ذیل می باشد.

ایجاد تعهد نسبت به انجام خودارزیابی، طرح ریزی خودارزیابی، تشکیل تیم های خودارزیابی و آموزش آنها، اطلاع رسانی و توسعه برنامه خودارزیابی، انجام خودارزیابی، تدوین برنامه اقدامات اصلاحی، انجام اقدامات اصلاحی

رویکردهای خودارزیابی در مدل EFQM

رویکرد پرسشنامه که کم هزینه ترین روش بوده و سریع انجام می شود. این رویکرد یک روش عالی برای جمع آوری اطلاعات از تصورات کارکنان سازمان می باشد. ساده ترین نوع این رویکرد، استفاده از پرسشنامه های بلی/خیر می باشد.

رویکرد نمودار ماتریسی که نیاز به آموزش کمی دارد. این رویکرد همانند رویکرد پرسشنامه بر اساس اعلام نظر افراد ارزیابی میکند. رویکرد نمودار ماتریسی می تواند در هر سطحی از سازمان استفاده شود. چهار مرحله اجرای این رویکرد شامل آگاهی دادن، رتبه دادن فردی، جلسه هم نظری و اجماع و برنامه ریزی اجرائی می باشد.

رویکرد کارگاه که به مشارکت فعال تیم مدیریتی واحدی که خودارزیابی می کند احتیاج دارد. اعضای تیم خودارزیابی اطلاعات را جمع آوری و در یک کارگاه به یکدیگر ارائه میکنند و از طریق بازنگری و پیشرفت برنامه های اجرائی و امتیازدهی به یک نظر اجماع میرسد. این رویکرد پنج جزء اصلی دارد که عبارتند از آموزش، جمع آوری اطلاعات، کارگاه امتیازدهی، تهیه برنامه های اجرائی بهبود و بازنگری نحوه پیشرفت برنامه های اجرائی.

رویکرد پروفورما که بعلا درگیری افراد بیشتری از افراد بخشهای مختلف سازمان در امر جمع آوری اطلاعات از دقت بیشتری نسبت به روشهای دیگر برخوردار است. در واقع یکی از راههای کاهش حجم کار ارزیابی ایجاد مجموعه ای از پروفورما می باشد. می توان در این روش برای هر زیر معیار، یک فرم یک صفحه ای تهیه نمود که کل گزارش جمعاً ۳۲ صفحه گردد. در این رویکرد مهمترین عامل موفقیت، کیفیت اطلاعات می باشد.

رویکرد شبیه سازی فرآیند اخذ جایزه که رونوشتی از فرآیند اخذ جایزه کیفیت اروپا است که می تواند برای ارزیابی یک واحد سازمانی و یا تمام سازمان استفاده شود . این رویکرد از طریق تدوین اظهارنامه برای یک واحد مستقل یا تمامی سازمان انجام می شرکت EFQM شود. یک تیم از ارزیابهای آموزش دیده اظهارنامه را کننده در خود ارزیابی بر طبق معیارهای مدل

مورد بررسی قراردادده و نواحی قابل بهبود و نقاط قوت و امتیاز شرکت را تعیین می کنند . امتیاز دهی در این روش از دقت بالایی برخوردار است.

منطق RADAR چارچوبی برای ارزیابی سازمانها بر مبنای معیارها در قلب مدل تعالی سازمانی، منطقی RADAR می گویند که شامل چهار برای امتیاز دهی معیارها وجود دارد که به آن منطق ، رویکرد APPROCH، جاری سازی DEPLOYMENT، ارزیابی و که شامل چهار عنصر نتایج ، RESULTS ،
تصحیح REFINEMENT & ASSESSMENT میباشد .

این منطق بیان می کند که یک سازمان ، نیازمند تعیین نتایج بعنوان بخشی از فرآیند استراتژی (این نتایج ، عملکرد سازمان را از ابعاد مالی ، عملیاتی و ادراکات ذینفعان پوشش می دهد) ، برنامه ریزی ، ایجاد و توسعه مجموعه ای یکپارچه از رویکردهای منطقی و مطلوب برای دستیابی به نتایج مورد نیاز حال و آینده ، جاری سازی رویکردها به روشی نظام مند برای اطمینان از اجرای کامل آنها و ارزیابی و بازنگری رویکردها و اجرای این رویکردها بر اساس بررسی و تحلیل نتایج بدست آمده و فعالیتهای یادگیری جاری است . در نهایت با استفاده از این ارزیابی و بازنگری ، بهبودهای مورد نیاز شناسائی ، اولویت بندی ، برنامه ریزی و اجرا می شوند. هنگامی که مدل تعالی در یک سازمان استفاده می شود ، باید در هر یک از اجزای معیارهای توانمند ساز ، عناصر رویکرد ، جاری سازی، ارزیابی و بازنگری ، منطق امتیاز دهی و در هر یک از معیارهای بخش نتایج ، عنصر نتایج این منطق مورد بررسی قرار گیرد.

سطوح تعالی در کسب جایزه

سطوح تعالی سازمانها را در دستیابی به تعالی متمایز می کند و میزان موفقیت آنها را در دستیابی به تعالی نشان میدهد. ۵ سطح تعالی به شرح ذیل وجود دارد .

سطح اول: دریافت گواهینامه به سازمانهایی تعلق می گیرد که می کوشند عملکرد فعلی خود را با استفاده از یک مدل تعالی سازمان خود ارزیابی کرده و فعالیتهای سازمانهای متبوع خود را در قالب معیارهای ۹ گانه دسته بندی نمایند.

سطح دوم: دریافت تقدیرنامه به سازمانهایی تعلق میگیرد که می کوشند اجزای معیارهای ۹ گانه را پیاده سازی و اجرا نمایند و بتوانند حداقل ۴۰۰ امتیاز کسب نمایند.

سطح سوم: تندیس بلورین به سازمانهایی تعلق میگیرد که طبق مدل حرکت میکنند و دارای سرعت و دقت هستند و نیز بر اساس جداول و برنامه ریزی های از قبل پیش بینی شده حرکت می کنند و بتوانند حداقل ۵۵۰ امتیاز کسب کنند.

سطح چهارم: تندیس سیمین به سازمانهایی تعلق میگیرد که بصورت سریع فرآیندها را طی نموده و از اطلاعات موثق و معتبر و به موقع استفاده می کنند و با معیار های کمی مورد سنجش قرار میگیرند و می بایست حداقل ۶۳۰ امتیاز کسب کنند.

سطح پنجم: تندیس زرین به سازمانهایی تعلق می گیرد که همه ۹ معیار در آنها پیاده شده باشد و بصورت استاندارد و با سرعت و دقت اجرا و خود ارزیابی و نهادینه شده است. و بتوانند حداقل ۷۰۰ امتیاز کسب کنند.

نتیجه گیری

در شرایط و فضای کسب و کار رقابتی موجود در جهان ، خود ارزیابی سازمانها به منظور آگاهی عملکرد آنها بسیار ضروری

است. از جمله EFQM اشاره کرد. با وجود اینکه ارزیابی سازمان تکنیکهای قوی در این زمینه، می توان به مدل تعالی سازمانی

ها امکان شناسایی نقاط ضعف و کوشش برای برطرف نمودن آنها را فراهم میکند، لیکن نیاز به ابزارهای مدیریتی برای ارتقاء سطح عملکرد سازمان و کمک به آن به منظور حرکت در مسیر تعالی اجتناب ناپذیر است. چرا که زبان رقابت در همه جای دنیا یکی شده است و شرکتها را از فراگیری الفبای مدیریت فراگیر سازمانی گریزی نیست.

از آنجا که فعالیتهای مربوط به تعالی سازمانی، به عنوان یکی از فعالیتهای حائز اهمیت در سازمانها مطرح بوده و بعنوان یکی از مبانی ارزیابی عملکرد سازمانها با سازمانهای هم صنعت مورد استفاده واقع خواهد شد، لذا سازمانها مصمم هستند پس از انجام مراحل اجرایی، خود را برای حضور در فرآیند جایزه ملی کیفیت یا جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی آماده نمایند.

بدیهی است با استفاده از تجربه حضور در فرآیند جوایز یاد شده و در مراحل بعدی با رفع سایر کمبودها و نقایص و اجرای برنامه های بهبود در شرکت چشم انداز روشنی از دست یابی به اهداف تعالی سازمانی فراروی این سازمانها قرار خواهد داشت.

منابع :

۱- نجمی منوچهر EFQM از ایده تا عمل ، موسسه مطالعات بهروری و حسینی سیروس ، مدل سرآمدی

- ۲- حری صادق، اکبری حسن، قرقره چی مجید، نوری الموتی صابر ، بررسی مزایا و دستاوردهای به کارگیری مدل تعالی در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی ، فصلنامه علمی - پژوهشی سازمانی EFQM بصیرت ، سال شانزدهم ، شماره چهار و چهار
- ۳ - EFQM با ویرایش ۲۰۱۰ در شرکت های صنعت برق ، سال پانزدهم ، پیک برق ، گزارش هفته ، جایگاه مدل شماره هفتصد و پنجاه و یک
- ۴- مه پیکر محمدرضا، یاری راهله ، تعالی سازمانی و جوایز کیفیت ، نشر سنبله ، چاپ اول
- ۵- امیران حیدر ، راهنمای EFQM و INQA انتشارات مشاورین کیفیت گام به گام سرآمدی سازمان بر اساس مدل های ساز ، چاپ سوم
- ۶- جلوداری محمادی بهرام ، تعالی سازمان ، مرکز آموزش و تحقیقات ایران ، چاپ اول
- ۷- رضایتمند علیرضا ، ابزارهای سرآمدی ، انتشارات موسسه علمی دانش پژوهان برین . چاپ دوم
- ۸- دکتر ادب حسین ، مقاله نیل به سرآمدی با ابزار مدیریت دانش ، ماهنامه تدبیر ، سال هجدهم ، شماره یکصد و هشتاد و دو
- ۹- باراندوست ، رامبد، آشنائی با جایزه کیفیت اروپا ، مجله کارآفرین شماره هجدهم
- ۱۰- جهان بین ، افشین و ابراهیم صادقی ، رویکردهای خودارزیابی و فنون اجرایی آن ، انتشارات مهندسين مشاور روش - سازان صنعت

11- EFQM: Excellence Model And Knowledge Management Implications, By Dilip Bhatt

12- S.Wongrassamee, J.E.L. Simmons, P.D. Gardiner`Performance Measurement Tools : The Balanced Scorecard & The EFQM Excellence Model`-Measuring Business Excellent Journal

13-Davies , G.D. `Integration: Is It The Key To Effective Implementation Of The EFQM Excellence Model?`. International Journal Of Quality & Reliability Management , Vol 25. N 4

14-Shafaei,R & Dabiri,N .`An EFQM Based Model To Assess An Enterprise Readiness For EPR Implementation`. Journal Of Industrial & Systems Engineering , Vol 2 , N 1.

15-Chris Hakes “The EFQM Excellence Model To Assess Organizational Performance