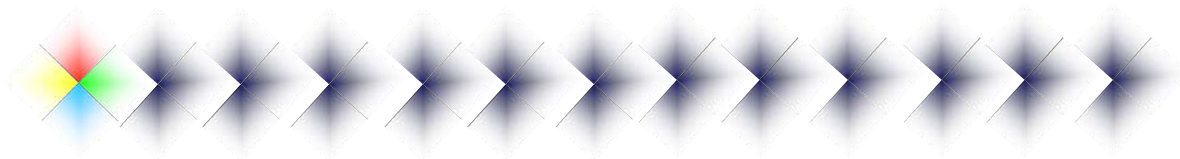


مدل سرآمدی مدیریت کیفیت اروپا

European Foundation of Quality Management

هادی شیرویه زاد



مدل سرآمدی مدیریت کیفیت اروپا

ارزش ها و مفاهیم بنیادین هشت گانه

معیارهای ۹ گانه

توانمندسازها

نتایج

خود ارزیابی

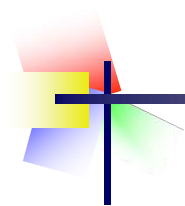
منطق امتیازدهی

سطوح تعالی (جایزه ملی بهره‌وری)

فهرست مطالب



مبانی طراحی مدل



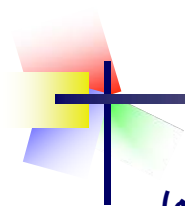
در طراحی مدل، از کلیه مدل های تعالی سازمانی

(Business Excellence)

که در کشورهای مختلف مورد استفاده قرار گرفته اند،
بهره گرفته شده است.



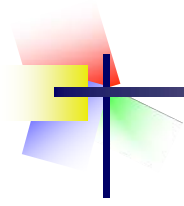
ارزش ها و مفاهیم بنیادی



مدل تعالی سازمانی پارچه‌بوی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان ها
در دو حوزه فرآیندها و نتایج حاصل از این فرآیندها است.
دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل عبارتست از نقاط قوت
سازمان و زمینه های قابل بهبود آن که برای دستیابی به بهبودها
فهرستی از برنامه های اولویت بندی شده را نیز پیشنهاد می کند.



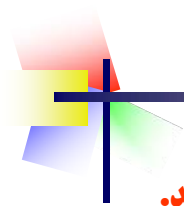
ارزش ها و مفاهیم بنیادین هشت گانه



- نتیجه گرایی
- مشتری مداری
- رهبری و ثبات در مقاصد
- مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت ها
- توسعه و مشارکت کارکنان
- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر
- توسعه همکاری های تجاری
- مسؤولیت های اجتماعی سازمان



۱- نتیجه گرایی

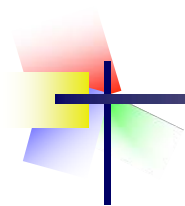


تعالی دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذینفعان سازمان را در بر داشته باشد.

در سازمان های متعالی ، اطلاعات مربوط به ذینفعان فعلی و آینده، جمع آوری شده و به منظور تعیین، به کارگیری و بازنگری فط مشی ها، استراتژی ها، اهداف، مقاصد، شاخص ها و برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت مورد استفاده قرار می گیرد. این اطلاعات می تواند در دستیابی به مجموعه متوازی از نتایج مورد انتظار ذینفعان کمک کند.



۱۰- مشتری مداری

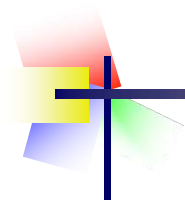


تعالی، خلق ارزش های مطلوب مشتری است.

سازمان های متعالی، مشتریان خود را می شناسند و آنها را به فوبی درک می کنند، زیرا مشتریان قضاوت کنندگان نهایی کیفیت محصولات و خدمات هستند. چنین سازمان هایی تجربیات و ادراکات مشتریانشان را بررسی و بازنگری کرده و در صورتی که اشتباهی رخ داده باشد، به سرعت به اصلاح موثر آن می پردازند. این سازمانها به برقراری و مفظ رابطه ای متعالی با مشتریانشان اقدام می کنند.



۱۱- رهبری و ثبات در مقاصد



تعالی، رهبری دور اندیش و الهام بخش، همراه با ثبات در مقاصد است.

سازمان های متعالی، رهبرانی دارند که سمت و سوهای روشنی برای سازمان خود تعیین و ارائه می کنند. این رهبران، سایر رهبران سازمان را متمد کرده و آنها را برای به حرکت در آوردن کارکنانشان ترغیب می کنند. ارزش ها، اصول اخلاقی، فرهنگ و سافتار اداری را به گونه ای در سازمان مستقر می کنند که هویت و جذابیت وامدی در ذهن ذینفعان ایجاد کند.



۴- مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها

مدیریت سازمان متعالی از طریق مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرآیندها و واقعیت‌های مرتبط و به هم پیوسته است.

اطمینان از اجرای نظام مند فط مشی‌ها، استراتژی‌ها، اهداف و برنامه‌های سازمان، از طریق مجموعه‌ای شفاف و یکپارچه از فرآیندها تضمین می‌شود. این فرآیندها به گونه‌ای مؤثر جاری سازی و مدیریت شده و همواره بهبود می‌یابند. تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات واقعی و قابل اطمینان از عملکرد مال و مورد انتظار، توانمندی‌های فرآیندها و سیستم‌ها، فواسته‌ها، انتظارات و تجربیات ذینفعان و همچنین عملکرد سایر سازمان‌ها از جمله رقبا، انجام می‌شود.



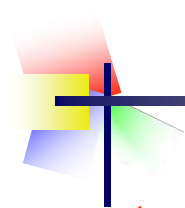
۵- توسعه و مشارکت کارکنان

تعالی، حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور است.

سازمان‌های متعالی، شایستگی‌های لازم مال و آینده جهت به اجرا در آوردن فط مشی‌ها، استراتژی‌ها، اهداف و برنامه‌ها را شناسایی و درک می‌کنند. آنها با جذب و توسعه کارکنانشان، به شایستگی‌های مورد نظر دست یافته و آنان را فعالانه و مثبت، به گونه‌ای همه‌جانبه حمایت می‌نمایند، توسعه کارکنان را ترویج و حمایت کرده و آزادسازی کامل قابلیت‌هایشان را ممکن می‌سازند.



۶- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر

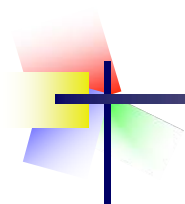


تعالی، چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصت های بهبود با استفاده از یادگیری است.

سازمان های متعالی، همواره در حال یادگیری از فعالیت ها و عملکرد خود و دیگران هستند. بهینه کای داخلی و خارجی را جدی می گیرند. دانش کارکنانشان را به منظور مداخله نمودن یادگیری در سراسر سازمان به کارگرفته و همگان را از آن بهره مند می کنند.



۷- توسعه همکاری های تجاری

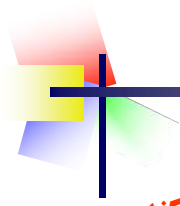


تعالی، توسعه و حفظ همکاری هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کند.

سازمان های متعالی، تشفیص می دهند در دنیای کنونی که همواره همراه با تغییرات و افزایش تقاضاست، دستیابی به موفقیت، بستگی کامل به توسعه همکاری ها دارد و بر این اساس است که همواره در پی توسعه همکاری ها با دیگر سازمان ها هستند. این همکاری ها، آنها را به ایجاد ارزش افزونتر برای ذینفعانشان از طریق بهینه نمودن شایستگی ها و صلاحیت های مموری قادر می سازد.



۸- مسؤولیت اجتماعی سازمان



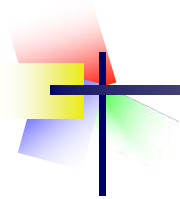
تعالی، فراتر رفتن از چارچوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت می کند و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان سازمان در جامعه است.

سازمان های متعالی، به عنوان سازمان هایی مسؤول با ایجاد شفافیت و پاسخگویی مناسب به ذینفعانشان در قبال عملکرد خود، رویکردهایی افلاقی اتخاذ می کنند.

مسؤولیت های اجتماعی سازمان در ارزشهای سازمان بیان گردیده و با سایر فعالیتهای سازمان یکپارچه شده است.



معیارهای ۹ گانه

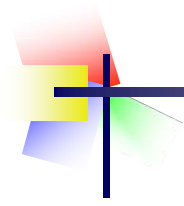


مدل سرآمدی مدیریت کیفیت که تعالی سازمانی بر آن استوار شده، دارای نه معیار است. پنج معیار آن، توانمند سازها و چهار معیار دیگر نتایج هستند.

معیارهای "توانمندساز"، آنچه را یک سازمان انجام می دهد پوشش می دهند و معیارهای نتایج، آنچه را که یک سازمان بدست می آورد. "نتایج" بر اثر اجرای "توانمندسازها" بدست می آیند و "توانمندسازها" با گرفتن بازفور از "نتایج" بهبود می یابند.



توانمندسازها



• رهبری

• خط مشی و استراتژی

• کارکنان

• مشارکتها و منابع

• فرآیندها



معیار ۱: رهبری



رهبران متعالی، آرمان و مأموریت را تدوین و دستیابی به آنها ارزش ها و سیستم های مورد نیاز برای موفقیت پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود آنها را به اجرا در می آورند.

الف) رهبران، ارزشها و اصول اخلاقی سازمان را ایجاد کرده و نقش الگو در فرهنگ را ایفا می کنند.

ب) رهبران، شفافاً برای اطمینان یافتن از ایجاد، توسعه و استقرار سیستم مدیریت و بهبود مستمر آن، مشارکت دارند.

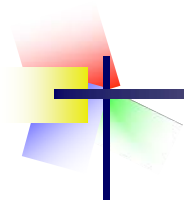
ج) رهبران، با مشتریان، شرکای تجاری و نمایندگان جامعه تشریک مساعی می کنند.

د) رهبران، فرهنگ تعالی را در میان کارکنان تقویت می کنند.

ه) رهبران، تغییرات سازمانی را شناسایی و رهبری می کنند.



معیار ۲ : فط مشی و استراتژی



سازمان های متعالی مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی متمرکز بر منافع ذینفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می کنند، به اجرا در می آورند.

الف) فط مشی و استراتژی بر اساس فواسته ها و انتظارات مال و آینده ذینفعان پایه ریزی می شوند.

ب) فط مشی و استراتژی بر اساس اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، تمقیقات، یادگیری و

فعالیت های فلاقانه، پایه ریزی می شوند.

ج) فط مشی و استراتژی، تدوین شده، مورد بازنگری قرار گرفته و به روز می شوند.

د) فط مشی و استراتژی از طریق پارچهوب فرآیندهای کلیدی اشاعه داده شده و به اجرا در می آید.



معیار ۳ : کارکنان



سازمان های متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره می گیرند.

الف) منابع انسانی برنامه ریزی و مدیریت شده و بهبود می یابند.

ب) دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده، توسعه یافته و نگهداری می شود.

ج) کارکنان مشارکت داده شده و به آنان تفویض اختیار می شود.

د) کارکنان و سازمان گفتمان دارند.

کارکنان مورد تشویق و تقدیر قرار گرفته و به آنها توجه می شود.



معيار ۴ : مشاركتها و منابع



سازمان های متعالی، مشارکتها و همکاری های تجاری بیرونی، تأمین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی . اجرای اثر بخش فرآیندهایشان برنامه ریزی و مدیریت می کنند.

الف) همکاری های تجاری بیرونی، مدیریت می شود.

ب) منابع مالی، مدیریت می شود.

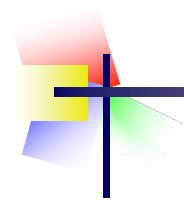
ج) سافتمان ها، تجهیزات و مواد، مدیریت می شود.

د) فناوری، مدیریت می شود.

ه) اطلاعات و دانش، مدیریت می شود.



معيار ۵ : فرآیندها



سازمان های متعالی فرآیندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان طراحی نموده، مدیریت کرده و بهبود می بخشند.

الف) فرآیندها به گونه ای نظام مند طراحی و مدیریت می شوند.

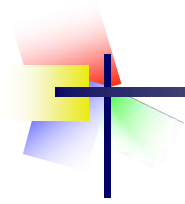
ب) فرآیندها به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان در صورت نیاز، با استفاده از نوآوری ها بهبود می یابند.

ج) محصولات و خدمات بر اساس فواسته ها و انتظارات مشتری طراحی و ایجاد می شوند.

د) محصولات و خدمات، تولید، تمول و پشتیبانی می شوند.

ه) ارتباط با مشتری مدیریت شده و تقویت می شود.





• نتایج مشتریان

• نتایج کارکنان

• نتایج جامعه

• نتایج کلیدی عملکرد



معیار ۶: نتایج مشتری



سازمان های متعالی به طور فزاینده نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست

می یابند.

الف (مقیاس ادراکی

این مقیاس ها، بیانگر ادراکات مشتریان از سازمان است. (به عنوان مثال این اندازه ها از طریق

نظر سنجی های مشتری و گروه های نمونه، (تبه بندی های فروشندگان، تقدیرها و شکایات رسمی

بدست می آیند.)

ب (شاخص های عملکردی

این شاخص ها، شاخص هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش بینی و

بهبود عملکرد سازمان و پیش بینی ادراکات مشتریان بیرونی سازمان به کارگرفته می شوند.



معیار ۲ : نتایج کارکنان

سازمان های متعالی به طور فزاینده نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند.

الف (مقیاس ها

بیانگر ادراکات کارکنان از سازمان است.(به عنوان مثال این اندازه از طریق نظر سنجی ها، گروههای نمونه، مصاحبه ها و ارزیابی های سافتار یافته به دست آیند.)

ب (شاخص های عملکردی

این شاخص ها، شاخص هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و پیش بینی ادراکات آنان با کارگرفته می شوند.



معیار ۸ : نتایج جامعه

سازمان های متعالی به طور فزاینده نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند.

الف (مقیاس های کاربردی

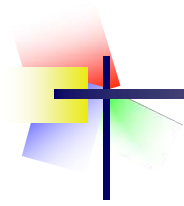
این مقیاس ها، بیانگر ادراکات جامعه از سازمان است. برفی از اندازه ها که به عنوان مقیاس ادراکی مطرح شده است قابل طرح در شاخص های عملکردی هستند و بالعکس.

ب (شاخص های عملکردی

این شاخص ها، شاخص هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش بینی ادراکات جامعه به کارگرفته می شوند.



معیار ۹ : نتایج کلیدی عملکرد



سازمان های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط مشی و استراتژی را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند.

الف (مقیاس های کاربردی

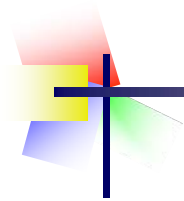
این شاخص ها، نتایج کلیدی برنامه ریزی شده سازمان هستند که وابسته به اهداف بلند مدت و کوتاه مدت آن است.

ب (شاخص های کلیدی عملکردی

این شاخص ها، شاخص های عملیاتی هستند که به منظور پایش و درک فرآیندها و پیش بینی و بهبود احتمالی دستاوردهای کلیدی عملکرد به کارگرفته می شوند.



فود ارزیابی



فودارزیابی یک بازنگری جامع، روشمند و منظم از فعالیتهای و دستاوردهای یک سازمان با استفاده از مدل تعالی سازمانی است.

چهار رویکرد فودارزیابی که سازمان ها می توانند از آنها یا از ترکیبی از آنها برای ارزیابی عملکرد فود و دستیابی به نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود استفاده کنند عبارتند از :

• رویکرد پرسشنامه ای

• رویکرد کارگاهی

• رویکرد استفاده از پروفورما

• رویکرد شبیه سازی جایزه



۱- رویکرد پرسشنامه ای

این رویکرد با صرف **مداقل منابع و زمان**، منجر به تکمیل پرسشنامه‌ای واقعی و مستدل می‌شود. برای جمع‌آوری اطلاعات درباره آگاهی و ادراکات کارکنان در درون سازمان، این رویکرد یک رویکرد عالی به مساب می‌آید.

برخی از سازمانها به عنوان روشی برای گردآوری داده‌ها در سطح وسیع و با هدف پشتیبانی از رویکردهای دقیقتر خودارزیابی، از **پرسشنامه‌هایی با پاسفهای بلی یا فیر**، استفاده می‌کنند.



۲- رویکرد کارگاهی

مزیت این رویکرد آنست که به مشارکت فعال مدیران و افراد کلیدی وامد اجرا کننده خودارزیابی نیاز دارد. این گروه مسئول جمع‌آوری داده‌ها و ارائه شواهد جمع‌آوری شده در کارگاه به هم‌تایان خود می‌باشند. این کار آغازی برای دستیابی به اتفاق نظر در گروه مدیریت است. تجربه نشان داده است که دو نفر از کارکنان که به عنوان ارزیاب، کاملاً آموزش دیده باشند، برای تسهیل این فرآیند مورد نیاز هستند.

پنج جزء فرآیند (رویکرد کارگاهی عبارتند از: آموزش، جمع‌آوری داده‌ها، کارگاه نمره‌دهی، توافق بر سر اقدامات اصلاحی و بازبینی پیشرفت در قبال برنامه های عملیاتی.



۱۱- رویکرد استفاده از پروفورما



مدارک خودارزیابی را می‌توان توسط افراد یا گروهها در درون سازمان تهیه کرده و توسط ارزیابان آموزش دیده مورد ارزیابی قرار داد و یا گروه مزبور می‌تواند فعالیت ارزیابی را بر اساس مسئولیت هایش انجام دهد.

برای بازبینی نتایج خودارزیابی می‌توان از گروههای خارج از سازمان نیز استفاده نمود.

برای سازمان‌های بزرگتر که شامل چندین واحد هستند، می‌توان اطلاعات و امدهای مختلف را جمع‌آوری نموده و نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود مشترک را مشخص نمود. از این به بعد می‌توان استراتژی جاری را مورد بازبینی قرار داده و برنامه‌های بهبود در سطح سازمان را توسعه داد.



۱۲- رویکرد شبیه سازی جایزه



این رویکرد مبتنی بر ارائه مدارک کامل در راستای " **اظهار نامه جایزه** " به منظور انجام

خودارزیابی است. پس از تهیه اظهارنامه، یک گروه آموزش دیده از ارزیابان آن را مورد

ارزیابی قرار می‌دهند. برای ارزیابی یک واحد می‌توان ارزیابان را از سایر بخشها یا واحدهای

فرعی سازمان به کارگرفت. اگر کل سازمان مشمول ارزیابی قرار می‌گیرد، می‌توان از

برخی از ارزیابان خارجی نیز استفاده کرد.



امتیازها

معیارهای توانمندسازی معیارهای نتایج هر کدام پنجاه درصد ارزش کل وزن را در مدل دارند که این امر نشان دهنده ارزش یکسان مسیری که فعالیت‌های بهبود در آن هدایت می‌شوند و نتایج به دست آمده است.

در معیارهای توانمند ساز و نتایج، هر جزء معیار ارزش وزن یکسان با دیگر اجزاء معیار داردولی این امر در معیارهای ذیل مستثنی است :

- ۱- جزء معیار ۶-الف، ۷۵٪ از کل وزن معیار ۶ و جزء معیار ۶-ب، ۲۵٪ این وزن را به خود اختصاص می‌دهد.
- ۲- جزء معیار ۷-الف، ۷۵٪ از کل وزن معیار ۷ و جزء معیار ۷-ب، ۲۵٪ این وزن را به خود اختصاص می‌دهد.
- ۳- جزء معیار ۸-الف، ۲۵٪ از کل وزن معیار ۸ و جزء معیار ۸-ب، ۷۵٪ این وزن را به خود اختصاص می‌دهد.



منطق امتیازدهی

در بطن تعالی سازمانی، منطقی برای امتیاز دهی معیارها وجود دارد که شامل ۱۴ عنصر زیر است :

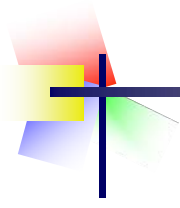
- نتایج
- رویکرد
- جاری سازی
- ارزیابی و بازنگری

این منطق بیان می‌کند که یک سازمان نیازمند موارد زیر است :

- تعیین نتایج به عنوان بخشی از فرآیند تدوین فضا مشی و استراتژی. این نتایج، عملکرد سازمان را از ابعاد مالی، عملیاتی و ادراکات ذینفعان پوشش می‌دهد.
- برنامه ریزی، ایجاد و توسعه مجموعه ای یکپارچه از رویکردهای منطقی و مطلوب جهت دستیابی به نتایج مورد نیاز حال و آینده.
- جاری سازی رویکردها به روشی نظام مند جهت اطمینان از اجرای کامل آنها.
- ارزیابی و بازنگری رویکردها و اجرای آن بر اساس بررسی و تحلیل نتایج بدست آمده و فعالیت‌های یادگیری جاری، در نهایت با استفاده از این ارزیابی و بازنگری، شناسایی، اولویت بندی، برنامه ریزی و اجرای بهبودهای مورد نیاز انجام می‌شود.



سطوح تعالی (جایزه ملی بهره‌وری)



سطوح تعالی، سازمان‌ها را در دستیابی به تعالی متمایز می‌کند و میزان موفقیت آنها را نشان می‌دهد. جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی، دارای سطوح زیر است:

• گواهی نامه،

• تقدیر نامه،

• تندیس های بلورین، سیمین و زرین

برندگان هر یک از سطوح در هر گروه، بطور جداگانه انتخاب و معرفی می‌شوند.



حد نصاب اعطای تندیس ها در جایزه ملی بهره‌وری



تنها **یک متقاضی** که هائز بیشترین امتیاز از بین متقاضیان باشد، مشروط بر اینکه

امتیاز کسب شده **بیشتر از ۶۵۰** باشد، برنده تندیس زرین خواهد بود.

مداکثر **۳ متقاضی** که بعد از برنده تندیس زرین هائز بیشترین امتیاز باشند، مشروط

بر اینکه امتیاز کسب شده آنها **بیش از ۵۵۰** باشد ، برنده تندیس سیمین خواهند

بود.

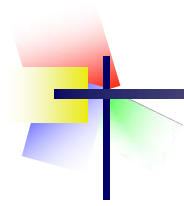
مداکثر **۵ متقاضی** که بعد از برندگان تندیس سیمین ، هائز بیشترین امتیاز باشند،

مشروط بر اینکه امتیاز کسب شده آنها **بیش از ۴۵۰** باشد ، برنده تندیس بلورین

ف خواهند بود.



حد نصاب اعطای تقدیرنامه در جایزه ملی بهره‌وری



به مداکثر ۱۰ متقاضی که بعد از برندگان تندیس بلورین ، مائز بیشترین امتیاز باشند، مشروط بر اینکه امتیاز کسب شده آنها بیش از ۳۵۰ بوده و متقاضی دریافت تقدیر نامه باشند ، در مراسم اهدای جوایز ، تقدیر نامه اهداء خواهد شد.

به متقاضیانی که امتیاز کسب شده آنها کمتر از دریافت کنندگان تقدیر نامه ردیف قبل و بیشتر از ۳۵۰ باشد و همچنین متقاضیانی که به صورت مستقیم درخواست تقدیر نامه را دارند به شرط کسب امتیاز حداقل ۳۵۰ پس از ارزیابی و بازدید از محل ، طی مراسم جداگانه ای تقدیر نامه اهداء خواهد شد.

