

الگوی سرآمدی

EFQM

و

جایزه ملی کیفیت ایران

به نام خدایی که دنایی از اوست

فهرست

۱	- مقدمه و تاریخچه
۳	- مأموریت و دورنمای EFQM
۵	- ضرورت الگویی برای سرآمدی
۷	- مزايا و منافع EFQM
۹	- ارزش‌ها و مفاهيم اساسی سرآمدی
۲۳	- معیارهای EFQM
۳۹	- خودارزیابی
۴۵	- جایزه ملی کیفیت ایران
۴۹	کتابنامه

۱- مقدمه و تاریخچه

«بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت»^۱ یا EFQM در سال ۱۹۸۸ میلادی توسط مدیران ۱۴ شرکت عمدۀ اروپایی (بوش، بی‌تی، بول، سیبا-جیجی، داسو، الکترولوکس، فیات، کی‌ال‌ام، نستله، الیوتی، فیلیپس، رنو، سولزر، فولکس واگن) با موافقت اتحادیه اروپا تأسیس شد. قوه محرکه این شبکه مدیریتی قدرتمند (که در حال حاضر بیش از ۷۰۰ عضو دارد) نیاز به ایجاد یک چهارچوب اروپایی برای بهبود کیفیت با الهام و اقتباس از الگوی مالکولم بالدریج^۲ در ایالات متحده آمریکا و جایزه دمینگ^۳ در ژاپن بود. این دو جایزه به نحو چشمگیری باعث بهبود کیفیت تولید و خدمات در سازمان‌هایی که آنها را به کار بسته‌اند، شده است.

الگوی اروپایی سرآمدی تجاری^۴ که اکنون به نام الگوی سرآمدی EFQM شناخته می‌شود، در سال ۱۹۹۱ به عنوان چهارچوبی برای خوددارزیابی سازمانی و به عنوان مبنایی برای قضاآوت در مورد داوطلبان جایزه اروپایی کیفیت^۵ که اولین بار در سال ۱۹۹۲ اعطا شد، معرفی گردید. EFQM پرکاربردترین چهارچوب سازمانی در اروپاست و مبنای بیشتر جوایز ملی و منطقه‌ای کیفیت (از جمله جایزه ملی کیفیت ایران) را تشکیل می‌دهد.

¹ European Foundation for Quality Management

² Malcolm Baldrige

³ Deming Prize

⁴ European Model for Business Excellence

⁵ European Quality Award

۲- مأموریت و دورنمای EFQM

مأموریت (mission): ایجاد نیروی محرکه برای سرآمدی پایدار سازمان‌های اروپایی.
دورنما (vision): دنیایی که در آن، سازمان‌های اروپایی سرآمد باشند.

به کمک EFQM و با الگو قرار دادن اعضای آن، سازمان‌های اروپایی به این باور رسیده‌اند که الگوی سرآمدی EFQM شیوه‌ای برای مدیریت فعالیت‌ها به منظور دستیابی به کارآیی، اثربخشی و برتری رقابتی است که از این طریق می‌توان از موفقیت درازمدت یعنی برآورده کردن نیازهای مشتریان، کارکنان، سرمایه‌گذاران و سهامداران و به طور کلی جامعه، اطمینان حاصل کرد. اجرای الگوی سرآمدی سازمانی، منافع و مزایای عمدہ‌ای از جمله افزایش کارآیی، کاهش هزینه‌ها و افزایش رضایت مشتریان را در پی خواهد داشت که همگی به نتایج تجاری بهتر منجر می‌شود. EFQM با تأکید بر اهمیت سرآمدی در تمامی جنبه‌های عملیاتی و تمرکز بر بهبود عملکرد، نقش اساسی و مستمری در افزایش اثربخشی و کارآیی سازمان‌های اروپایی داشته است.

۳- ضرورت الگویی برای سرآمدی

با اینکه جایز کیفیت برای برخی کاربران، هدف اصلی به شمار می‌رود، اما شاخص واقعی اثربخشی الگوی سرآمدی EFQM کاربرد گسترده آن به عنوان سیستم مدیریت و خودارزیابی سازمانی است. همه سازمان‌ها صرف نظر از ماهیت، وسعت، ساختار یا سطح بالندگی، برای موفقیت، نیاز به استقرار سیستم مدیریت مناسبی دارند. الگوی سرآمدی EFQM ابزاری اجرایی برای کمک به سازمان‌ها در این امر از طریق سنجش میزان پیشرفت خود در مسیر سرآمدی است که آنان را در شناسایی مشکلات و سپس یافتن راه حل و رفع آنها یاری می‌کند.

خودارزیابی، در طیف گسترده‌ای از سازمان‌ها از کوچک تا بزرگ و از دولتی تا خصوصی قابل به کارگیری است. سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای از نتایج و خروجی‌های حاصل از خودارزیابی به عنوان بخشی از فرآیند طرح‌ریزی تجاری و از این الگو به عنوان مبنایی برای بازنگری عملیات و طرح‌های خود استفاده می‌کنند. تعیین دقیق تعداد سازمان‌هایی که در حال حاضر از این مدل استفاده می‌کنند، آسان نیست، ولی می‌توان گفت که این تعداد به سرعت در حال افزایش است و از مرز ۲۰۰۰ سازمان در اروپا می‌گذرد. ذکر این نکته ضروری است که بنیاد EFQM متعهد است که بر اساس تحقیقات و بررسی اقدامات موفقیت‌آمیز هزاران سازمان در اروپا و خارج از آن، این الگو را روزآمد سازد. بدین ترتیب، این اطمینان حاصل می‌شود که این مدل، پویایی خود را حفظ کند و با تفکر مدیریتی امروزی سازگار بماند.

۴- مزايا و منافع EFQM

مزایا و منافع اجرای الگوی سرآمدی EFQM را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- رهبری و هدایت هدفمند سازمان
- ایجاد و به کارگیری طرح‌های اجرایی و عملیاتی
- انگیزش قوی‌تر کارکنان
- شناسایی موقعیت‌ها و فرصت‌های مناسب برای بهبود فرآیندها
- بهبود فرآیند طرح‌ریزی تجاری
- افزایش انسجام و یکپارچگی خط مشی و استراتژی
- بیان کمی تأثیر ارتقای رضایت مشتری بر عملکرد سازمان

۵- ارزش‌ها و مفاهیم اساسی سرآمدی

الگوی EFQM بر هشت ارزش بنیادین سرآمدی استوار است. این ارزش‌ها و مفاهیم عبارت‌اند از:

۱- نتیجه‌گرایی

(Results Orientation)

۲- مشتری‌مداری

(Customer Focus)

۳- رهبری و ثبات در مقاصد

(Leadership and Constancy of Purpose)

۴- مدیریت بر اساس فرآیندها و واقعیات

(Management by Processes and Facts)

۵- مشارکت و توسعه افراد

(People Development & Involvement)

۶- یادگیری، نوآوری و بهبود مداوم

(Continuous Learning, Innovation & Improvement)

۷- توسعه شراکت‌ها

(Partnership Development)

۸- مسئولیت‌های اجتماعی همگانی

(Corporate Social Responsibility)

در ادامه، هر یک از این ارزش‌ها و مفاهیم، شرح داده می‌شود.

۱- نتیجه‌گرایی

مفهوم:

سرآمدی به ایجاد توازن و جلب رضایت تمامی ذینفعان سازمان بستگی دارد. این ذینفعان در حالت عمومی عبارت‌اند از: کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان، جامعه، سهامداران و سایر کسانی که در سازمان منافع مالی دارند.

چگونه این مفهوم در عمل تحقق می‌یابد؟

در دنیای امروزی که همه چیز به سرعت در حال تغییر و تحول است، سازمان‌های سرآمد، همگام با تغییر مکرر و سریع نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع، چابک و انعطاف‌پذیر و دارای واکنش سریع هستند. سازمان‌های سرآمد، نیازها و انتظارات ذینفعان خود را اندازه‌گیری و پیش‌بینی و تجربیات و برداشت آنان را پایش و عملکرد سایر سازمان‌ها را بررسی و ارزیابی می‌کنند. اطلاعات مورد نیاز هم از ذینفعان فعلی و هم از ذینفعان آتی جمع‌آوری می‌شود. از این اطلاعات برای تعیین، اجرا و بازنگری خط مشی‌ها، استراتژی‌ها، اهداف، مقاصد، طرح‌ها و برنامه‌ها در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت استفاده می‌شود. همچنین، اطلاعات جمع‌آوری شده، سازمان را در ایجاد و حصول مجموعه متوازنی از نتایج مربوط به ذینفعان یاری می‌کند.

مزایا و منافع:

- ایجاد ارزش افزوده برای تمامی ذینفعان

- موفقیت پایدار برای تمامی ذینفعان
- درک الزامات فعلی و آتی مربوط به عملکرد به منظور تعیین اهداف
- ایجاد هماهنگی و هدفمندی در سراسر سازمان
- ایجاد رضایت و شعف در ذینفعان

۲- مشتری‌مداری

مفهوم:

داوری نهایی در مورد کیفیت محصولات و خدمات با مشتری نهایی است. ایجاد وفاداری در مشتری و حفظ آن و به دست آوردن سهم بازار در بهترین شکل ممکن از طریق توجه جدی به نیازهای مشتریان فعلی و بالقوه امکان‌پذیر است.

چگونه این مفهوم در عمل تحقق می‌یابد؟

سازمان‌های سرآمد، مشتریان خود را می‌شناسند و نیازهای آنان را صمیمانه درک می‌کنند. آنان می‌دانند که مشتریان، قضاوت‌کنندگان نهایی کیفیت محصولات و خدمات هستند. همچنین می‌دانند که وفاداری و حفظ مشتری و کسب سهم بازار از طریق تمرکز کامل بر نیازها و انتظارات مشتریان فعلی و بالقوه، به حد اکثر می‌رسد. آنان پاسخگوی نیازها و انتظارات مشتریان هستند و در موارد مقتضی برای بهبود اثربخشی پاسخگویی، مشتریان خود را دسته‌بندی می‌کنند. این سازمان‌ها وضعیت رقبای خود را پایش می‌کنند و از برتری رقابتی آنان آگاهی دارند. آنان به طور اثربخشی نیازها و

انتظارات آتی مشتریان را پیش‌بینی می‌کنند و از قبل به نحوی عمل می‌کنند که بتوانند این خواسته‌ها را برآورده کنند و در صورت امکان از آن فراتر بروند. سازمان‌های سرآمد، تجربیات و برداشت مشتریان خود را پایش و بازنگری می‌کنند و هر گاه اشکالی به وجود بیاید، به سرعت و به طور اثربخشی واکنش نشان می‌دهند. آنان، روابط بسیار خوبی با همه مشتریان خود دارند و این رابطه را حفظ می‌کنند.

مزایا و منافع:

- رضایت و شعف مشتریان
- وفاداری و حفظ مشتری
- افزایش سهم بازار
- موفقیت پایدار سازمان
- ایجاد انگیزه در کارکنان
- آگاهی از برتری‌های رقابتی

۳- رهبری و ثبات در مقاصد

مفهوم:

رفتار رهبران سازمان، ایجادکننده شفافیت و ثبات در مقاصد سازمان است و محیطی را فراهم می‌سازد که در آن، سازمان و کارکنان می‌توانند به سرآمدی دست یابند.

چگونه این مفهوم در عمل تحقق می‌باید؟

سازمان‌های سرآمد، رهبرانی دارند که جهت روشنی را برای سازمان خود، تعیین و به کارکنان، ابلاغ می‌کنند. آنان برای این منظور، سایر رهبران را متحدد و دارای انگیزه می‌کنند تا این امر را به کارکنان خود منتقل کنند. آنان، ارزش‌ها و اصول اخلاقی و فرهنگ و ساختار گردانندگی امور را که باعث هویت منحصر به فرد و جذب ذینفعان می‌شود، مشخص می‌کنند. رهبران در تمامی سطوح در این سازمان‌ها همواره سایرین را به سمت سرآمدی سوق می‌دهند و در این امر، خود آنان از لحاظ رفتار و عملکرد، الگو و سرمشق هستند. آنان از طریق شناخت ذینفعان خود و برقراری ارتباط به نحوی که منافع دوطرفه تأمین شود، رهبری سازمان را انجام می‌دهند. در شرایط نابسامان و آشفته، ثبات در مقاصد از خود نشان می‌دهند و کوشش و تلاش خود را ادامه می‌دهند تا اعتماد و تعهد ذینفعان حفظ شود. همچنین، قابلیت لازم برای وفق دادن و سازگار ساختن جهت سازمان خود همگام و همراستا با تغییر سریع و تحول دائمی شرایط بیرونی را به معرض نمایش می‌گذارند و در این امر، کارکنان را نیز با خود همراه می‌کنند.

مزایا و منافع:

- روشن و واضح بودن مقاصد و جهتگیری سازمان
- هویت و شخصیت روشن و مشخصی برای سازمان
- اشتراک مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اصول اخلاقی
- رفتارهای ثابت و سرمشق در سراسر سازمان

- نیروی کاری متعهد و بالنگیزه و کارآمد
- اعتماد به سازمان و ترویج آن در سراسر سازمان، حتی در شرایط نامساعد و متغیر

۴- مدیریت بر اساس فرآیندها و واقعیات

مفهوم:

یک سازمان هنگامی مؤثرتر عمل خواهد کرد که تمامی فعالیتهای مرتبط با هم در آن، درک شده و به طور نظاممند مدیریت شوند و تصمیمات مرتبط با عملیات جاری سازمان و بهبودهای طرح‌حریزی شده بر اساس اطلاعات قابل اعتمادی که دربرگیرنده برداشت‌های ذینفعان است، اتخاذ شود.

چگونه این مفهوم در عمل تحقق می‌یابد؟

سازمان‌های سرآمد، دارای سیستم مدیریت کارآمدی مبتنی و متمرکز بر برآورده ساختن نیازها و انتظارات تمامی طرفهای ذینفع هستند. اجرای منظم خط مشی‌ها و استراتژی‌ها و اهداف و طرح‌های سازمان از طریق مجموعه‌ای از فرآیندهای معین و یکپارچه، میسر و تضمین می‌شود. این فرآیندها به نحو کارآمدی، اجرا و مدیریت می‌شوند و روز به روز بهبود می‌یابند. تصمیمات بر مبنای اطلاعات واقعی قابل اعتماد مرتبط با عملکرد واقعی و طبق برنامه، قابلیت فرآیندها و سیستم‌ها، نیازها و انتظارات و تجربیات ذینفعان و عملکرد سایر سازمان‌ها از جمله (در موارد مقتضی) سازمان‌های رقیب اتخاذ می‌شوند. امور مخاطره‌آمیز

بر اساس شاخص‌ها و معیارهای عملکردی مناسب، شناسایی و به طور کارآمدی مدیریت می‌شوند. سازمان به طور کاملاً حرفه‌ای اداره می‌شود به نحوی که تمامی الزامات تعریف شده، برآورده شود و فراتر رود. اقدامات پیشگیرانه مناسب، شناسایی و اجرا می‌شوند به گونه‌ای که اعتماد و اطمینان ذینفعان، جلب و حفظ شود.

مزایا و منافع:

- دستیابی به حداقل اثربخشی و کارآیی در نیل به اهداف سازمان و عرضه محصولات و خدمات آن
- تصمیم‌گیری اثربخش و واقع‌بینانه
- مدیریت اثربخش ریسک
- افزایش اعتماد طرفهای ذینفع

۵- مشارکت و توسعه افراد

مفهوم:

تمامی توان بالقوه افراد سازمان وقتی به درستی به کار گرفته خواهد شد که یک سری ارزش‌های مشترک و فرهنگ اعتماد متقابل و توانمندسازی در سازمان حاکم باشد.

چگونه این مفهوم در عمل تحقق می‌یابد؟

سازمان‌های سرآمد، صلاحیت‌های لازم فعلی و آتی را به منظور اجرای خط مشی‌ها و استراتژی‌ها و اهداف و طرح‌های سازمان، شناسایی و مشخص می‌کنند. این گونه سازمان‌ها، کارکنان خود را

در انطباق با این صلاحیت‌ها، استخدام و تربیت و آنان را به طور فعالانه و به شیوه‌های مثبت، کاملاً حمایت و پشتیبانی می‌کنند. توسعه افراد در سازمان‌های سرآمد، ترویج می‌یابد و مورد حمایت قرار می‌گیرد که بدین ترتیب، این امکان برای کارکنان فراهم می‌آید که توانایی‌های کامل خود را بشناسند و به کار گیرند. این سازمان‌ها، کارکنان را برای انطباق و سازگاری با تغییرات لازم هم از لحاظ تغییرات عملیاتی و هم قابلیت‌های فردی، آماده می‌سازند.

سازمان‌های سرآمد، اهمیت فزاینده سرمایه معنوی کارکنان خود را درک و از دانش آنان در جهت منافع سازمان، بهره‌جویی می‌کنند. این گونه سازمان‌ها، کارکنان خود را مورد توجه و تشویق و پاداش‌دهی قرار می‌دهند به نحوی که باعث ایجاد تعهد و تقویت وفاداری آنان نسبت به سازمان شود. آنان، توانایی‌های بالقوه و مشارکت فعالانه کارکنان خود را از طریق فراهم ساختن ارزش‌های مشترک و فرهنگ اعتماد و آزادی و تفویض اختیار، به حد اعلا می‌رسانند. سازمان‌های سرآمد، از این مشارکت برای ایجاد و اجرای نظرها و پیشنهادهایی برای بهبود، استفاده می‌کنند.

مزایا و منافع:

- اشتراک مالکیت اهداف و مقاصد سازمان
- ایجاد تعهد و وفاداری و انگیزه در نیروی کار
- برخورداری از سرمایه معنوی بسیار بالارزش
- بهبود مداوم قابلیت و عملکرد کارکنان

- افزایش قابلیت رقابت سازمان از طریق افزایش گستره نگرش سازمان
- تحقق توان بالقوه افراد

۶- یادگیری، نوآوری و بهبود مداوم

مفهوم:

عملکرد سازمان هنگامی به بیشترین میزان خود خواهد رسید که مبتنی بر مدیریت دانش و به اشتراک گذاشتن آن همراه با فرهنگ یادگیری، نوآوری و بهبود مداوم باشد.

چگونه این مفهوم در عمل تحقق می‌یابد؟

سازمان‌های سرآمد به طور مداوم در حال یادگیری هستند؛ هم از فعالیت‌ها و عملکرد خود و هم از دیگران. این سازمان‌ها هم به صورت درون‌سازمانی و هم برون‌سازمانی با تلاش و جدیت، الگوبرداری^۶ می‌کنند. آنان به منظور به حداقل رساندن یادگیری در درون سازمان، از دانش کارکنان خود بهره‌جویی می‌کنند و آن را به اشتراک می‌گذارند. این آزادی وجود دارد که نظرهای همه طرفهای ذینفع، پذیرفته و به کار گرفته شود. افراد، تشویق و ترغیب می‌شوند که قابلیت‌های فعلی و فراتر از آن را شناسایی کنند. این سازمان‌ها تلاش می‌کنند که از این دارایی معنوی خود، حفاظت و در موارد مقتضی، از آن برای منافع تجاری، بهره‌جویی کنند. کارکنان این گونه سازمان‌ها همواره وضعیت فعلی را مورد

⁶ benchmark

انتقاد قرار می‌دهند و به دنبال موقعیت‌ها و فرصت‌هایی برای نوآوری و بهبود مداوم هستند که باعث ایجاد ارزش افزوده شود.

مزایا و منافع:

- بهبود ایجاد ارزش
- بهبود اثربخشی و کارآیی
- افزایش قابلیت رقابت
- نوآوری در محصولات و خدمات
- به کار گرفتن و به اشتراک گذاشتن دانش
- افزایش سرعت واکنش سازمان

۷- توسعه شرکت‌ها

مفهوم:

یک سازمان هنگامی مؤثرتر کار خواهد کرد که رابطه سودمند متقابل با شرکای تجاری خود بر اساس اعتماد، مشارکت دانش و یکپارچگی داشته باشد.

چگونه این مفهوم در عمل تحقق می‌یابد؟

سازمان‌های سرآمد می‌دانند که در دنیای امروزی که همواره در حال تغییر است و تقاضا به طور گسترده‌ای در حال افزایش است، موفقیت، وابسته به مشارکتی است که توسعه داده‌اند. آنان در پی توسعه مشارکت با سایر سازمان‌ها هستند. این مشارکت‌ها، آنان را قادر می‌سازد ارزش توسعه‌یافته‌ای را از طریق بهینه‌سازی

شاپیستگی‌های واقعی سازمان به ذینفعان خود عرضه کنند. این مشارکت‌ها ممکن است با مشتریان، جامعه، عرضه‌کنندگان یا حتی رقبا بر مبنای منافع دوچارهای که به روشنی تعریف و تعیین شده‌اند، صورت گیرد. شرکا جهت دستیابی به اهداف مشترک با یکدیگر کار می‌کنند و با تخصص و منابع و دانش خود، یکدیگر را حمایت می‌کنند و رابطه پایداری را بر مبنای اعتماد و احترام و صداقت متقابل می‌سازند.

مزایا و منافع:

- افزایش ارزش برای سهامداران
- بهبود رقابت
- بهینه‌سازی شاپیستگی‌های اصلی
- بهبود اثربخشی و کلارآیی
- بهبود فرصت برای بقا
- تسهیم مخاطرات و هزینه‌ها

۸- مسئولیت‌های اجتماعی همگانی

مفهوم:

منافع بلندمدت سازمان و افراد آن هنگامی تأمین خواهد شد که رویکردهای اخلاقی، رعایت شده و سازمان فراتر از انتظارات و مقررات جامعه عمل نماید.

چگونه این مفهوم در عمل تحقق می‌یابد؟

سازمان‌های سرآمد، رویکرد اخلاقی سطح بالایی را از طریق شفاف بودن و پاسخگویی به طرف‌های ذینفع بابت عملکرد خود به عنوان سازمان مسئولیت‌پذیر، به اجرا درمی‌آورند. آنان، مسئولیت اجتماعی و تداوم زیستمحیطی را هم در حال حاضر و هم برای آینده مورد توجه قرار می‌دهند و فعالانه توسعه می‌دهند. مسئولیت اجتماعی همگانی سازمان بر حسب ارزش‌ها بیان و در درون سازمان تکمیل می‌شود.

این سازمان‌ها از طریق ارتباط آزاد و فراغیر با ذینفعان، انتظارات و مقررات جامعه محلی و در موارد مقتضی جامعه جهانی را برآورده می‌کنند و از آنها فراتر می‌روند. آنان علاوه بر مدیریت ریسک، در جستجوی فرصت‌هایی برای پرداختن به طرح‌های دارای منافع دوچاره با جامعه هستند که باعث می‌شود سطح بالای اعتماد ذینفعان، ایجاد و حفظ شود. این گونه سازمان‌ها از تأثیر سازمان بر جامعه کنونی و آتی آگاهی دارند و تلاش می‌کنند هر گونه تأثیر نامطلوبی را به حداقل برسانند.

مزایا و منافع:

- برداشت عمومی بهتری از سوی جامعه
- افزایش ارزش نشان محصول
- دستیابی بهتر به منابع مالی (مثلًاً از طریق سرمایه‌گذاری بر فعالیت‌های اجتماعی)
- نیروی کاری سالم‌تر و امن‌تر

- مدیریت ریسک قوی‌تر
- ایجاد انگیزه در افراد
- وفاداری مشتریان
- اعتماد و اطمینان بیشتر از سوی ذینفعان

۶- معیارهای EFQM

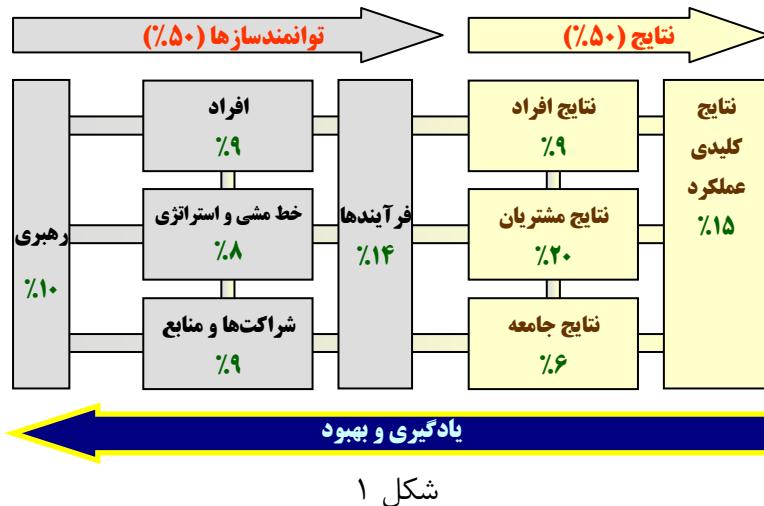
الگوی سرآمدی EFQM ساختاری غیر تجویزی دارد و از ۹ معیار اصلی و ۳۲ معیار فرعی تشکیل شده است. ۵ معیار اول، تحت عنوان «توانمندسازها»^۷ و ۴ معیار دوم، تحت عنوان «نتایج»^۸ سازماندهی شده است. معیارهای مربوط به «توانمندسازها» نشان می‌دهند که سازمان چه کاری انجام می‌دهد و نتایج چگونه حاصل می‌شوند و معیارهای مربوط به «نتایج» مشخص می‌کنند که سازمان چه چیزی به دست می‌آورد و به چه نتایج و دستاوردهایی نایل شده است. «نتایج» از «توانمندسازها» حاصل می‌شوند. این الگو که متناسب آن است که روش‌های متعددی برای دستیابی به سرآمدی پایدار در تمامی جنبه‌های عملکردی وجود دارد، بر این منطق استوار است که:

نتایج سرآمدی با توجه به عملکرد، مشتریان، افراد، جامعه از طریق رهبری، خط مشی و استراتژی، افراد، شرکت‌ها و منابع، فرآیندها حاصل می‌شود.

نمای کلی الگوی EFQM در شکل ۱ نشان داده شده است.

⁷ enablers

⁸ results



در این شکل، پیکان‌ها بر ماهیت پویایی این مدل تأکید می‌کنند و نشان می‌دهند که یادگیری و نوآوری به بهبود توانمندسازها کمک می‌کنند که این نیز باعث بهبود نتایج می‌شوند.

تشریح معیارها

عبارت‌هایی که در داخل ۹ مستطیل شکل ۱ آمده‌اند، معیارهای اصلی الگوی EFQM را بیان می‌کنند. هر یک از معیارهای نه گانه تعریف مشخصی دارد که معنی و مفهوم کلی آن معیار را بیان می‌کند. برای تشریح دقیق‌تر مفهوم و مضمون این معیارها، هر یک از آنها به تعدادی معیارهای فرعی تقسیم می‌شود. تعریف معیارهای اصلی و شرح معیارهای فرعی در زیر آمده است.

۱- رهبری (Leadership)

تعريف: رهبران سرآمد، مأموریت و دورنما را تعیین نموده و شرایط دستیابی به آنها را تسهیل می‌نمایند. آنها ارزش‌های سازمانی و سیستم‌های مورد نیاز برای موفقیت پایدار را ایجاد و از طریق اعمال و رفتار خود به اجرا درمی‌آورند. در دوره تحولات، آنها ثبات در مقاصد دارند. هر کجا که لازم باشد، چنین رهبرانی قادر هستند جهت سازمان را تغییر داده و سایرین را برای پیروی از آن تهییج نمایند.

معیارهای فرعی رهبری

معیار رهبری از پنج معیار فرعی زیر تشکیل می‌گردد که باید به آنها پرداخته شود:

۱- رهبران، مأموریت، دورنما، ارزش‌ها و اصول اخلاقی سازمان را به وجود آورده و خود، الگوی فرهنگ سرآمدی در سازمان می‌باشند.
۲- رهبران، شخصاً به منظور اطمینان یافتن از ایجاد و به کارگیری سیستم مدیریت سازمان و بهبود مداوم آن مشارکت می‌نمایند.

۳- رهبران با مشتریان، شرکا و نمایندگان جامعه در تعامل هستند.

۴- رهبران، فرهنگ سرآمدی را در کارکنان سازمان تقویت می‌کنند.

۵- رهبران، تحولات سازمانی را شناسایی و از آن حمایت می‌نمایند.

۲- خط مشی و استراتژی (Policy and Strategy)

تعریف: سازمان‌های سرآمد، مأموریت و دورنمای خود را از طریق به وجود آوردن یک استراتژی متمرکز بر ذینفعان با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعال هستند، اجرا می‌نمایند. خط مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف و فرآیندها برای تحقق استراتژی‌ها به وجود آمده و جاری می‌گردند.

معیارهای فرعی خط مشی و استراتژی

معیار خط مشی و استراتژی از چهار معیار فرعی زیر تشکیل می‌شود که باید به آنها پرداخته شود:

۱-۲- خط مشی و استراتژی مبتنی بر نیازها و توقعات حال و آینده ذینفعان می‌باشد.

۲-۲- خط مشی و استراتژی بر اساس اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیت‌های مرتبط برونق اسازمانی می‌باشد.

۳-۲- خط مشی و استراتژی، ایجاد، بازنگری و بهروز می‌گردد.

۴-۲- خط مشی و استراتژی در سازمان، انتقال یافته و از طریق فرآیندهای کلیدی جاری می‌گردد.

۳- افراد (People)

تعریف: سازمان‌های سرآمد، تمامی توان بالقوه افراد خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت نموده، بهبود داده و از آن بهره می‌برند. آنها عدالت و برابری را ترویج کرده و کارکنان خود را

در امور مشارکت داده و توانمند می‌سازند. این سازمان‌ها کارکنان خود را به گونه‌ای حمایت کرده، با آنها ارتباط برقرار نموده و آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهند که منجر به ترغیب و ایجاد تعهد در ایشان گشته تا از مهارت‌ها و دانش خود برای منافع سازمان استفاده نمایند.

معیارهای فرعی افراد:

معیار افراد از پنج معیار فرعی تشکیل می‌شود که باید به آنها پرداخته شود:

- ۳-۱- افراد، برنامه‌ریزی، مدیریت و بهبود می‌یابند.
- ۳-۲- دانش و شایستگی کارکنان، شناسایی شده، توسعه یافته و حفظ می‌گردد.
- ۳-۳- کارکنان، مشارکت داده شده و توانمند می‌گردند.
- ۳-۴- کارکنان و سازمان گفتمان دارند.
- ۳-۵- کارکنان، مورد تشویق، تقدیر و توجه قرار می‌گیرند.

۴- شراکت‌ها و منابع (Partnership and Resources)

تعریف: سازمان‌های سرآمد، شراکت‌های برون‌سازمانی، تأمین‌کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی و اجرای اثربخش فرآیندها، برنامه‌ریزی و مدیریت می‌نمایند. آنها به هنگام برنامه‌ریزی و در حین مدیریت بر شراکت‌ها و منابع، میان نیازهای فعلی و آتی سازمان، جامعه و محیط توازن ایجاد می‌نمایند.

معیارهای فرعی شرکت‌ها و منابع:

معیار شرکت‌ها و منابع از پنج معیار فرعی تشکیل می‌شود که باید به آنها پرداخته شود:

- ۴-۱- شرکت‌های برونو سازمانی مدیریت می‌گردند.
- ۴-۲- منابع مالی مدیریت می‌گردند.
- ۴-۳- ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد مدیریت می‌گردند.
- ۴-۴- فناوری مدیریت می‌گردد.
- ۴-۵- اطلاعات و دانش مدیریت می‌گردد.

۵- فرآیندها (Processes)

تعریف: سازمان‌های سرآمد، فرآیندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل مشتریان و ایجاد ارزش فزاینده برای آنها و سایر ذینفعان، طراحی و مدیریت نموده و بهبود می‌بخشند.

معیارهای فرعی فرآیندها:

معیار فرآیندها از پنج معیار فرعی تشکیل می‌شود که باید به آنها پرداخته شود:

- ۵-۱- فرآیندها به طور نظاممند، طراحی و مدیریت می‌گردد.
- ۵-۲- فرآیندها در صورت نیاز با استفاده از نوآوری‌ها به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان بهبود می‌یابند.
- ۵-۳- محصولات و خدمات براساس نیازها و انتظارات مشتری، طراحی و توکین می‌یابند.

۴-۵- محصولات و خدمات، تولید و تحويل شده و پشتیبانی می‌گردد.

۵-۵- روابط با مشتری مدیریت و تقویت می‌گردد.

۶- نتایج مشتریان (Customer Results)

تعویف: سازمان‌های سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با مشتریان خود را اندازه‌گیری نموده و به آنها دست می‌یابند.

معیارهای فرعی نتایج مشتریان:

معیار نتایج مشتریان از دو معیار فرعی تشکیل می‌شود که باید به آنها پرداخته شود:

۶-۱- شاخص‌های برداشتی^۹: این شاخص‌ها برداشت مشتریان از سازمان می‌باشند (که به طور مثال از طریق نظرسنجی از مشتریان، گروه‌های متمرکز، ارزیابی فروشنده‌گان، تشکرها و شکایات به دست می‌آیند).

۶-۲- شاخص‌های عملکردی^{۱۰}: این شاخص‌ها معیارهایی داخلی هستند که سازمان از آنها به منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد خود (در رابطه با مشتریان) و پیش‌بینی برداشت مشتریان بیرونی نسبت به سازمان استفاده می‌نماید.

^۹ Perception Measures

^{۱۰} Performance Measures

۷- نتایج افراد (People Results)

تعريف: سازمان‌های سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با افراد خود را اندازه‌گیری نموده و به آنها دست می‌یابند.

معیارهای فرعی نتایج افراد:

معیار نتایج افراد از دو معیار فرعی تشکیل می‌شود که باید به آنها پرداخته شود:

۱-۷ شاخص‌های برداشتی: این شاخص‌ها برداشت کارکنان از سازمان می‌باشند (که به طور مثال از طریق نظرسنجی، گروه‌های متمنکر، مصاحبه و ارزشیابی ساخت‌یافته به دست می‌آیند).

۲-۷ شاخص‌های عملکردی: این شاخص‌ها معیارهایی داخلی هستند که سازمان از آنها به منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد کارکنان خود و پیش‌بینی برداشت آنان استفاده می‌نماید.

۸- نتایج جامعه (Society Results)

تعريف: سازمان‌های سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با جامعه را اندازه‌گیری نموده و به آنها دست می‌یابند.

معیارهای فرعی نتایج جامعه:

معیار نتایج جامعه از دو معیار فرعی تشکیل می‌شود که باید به آنها پرداخته شود:

۱-۸ شاخص‌های برداشتی: این شاخص‌ها برداشت جامعه از سازمان می‌باشند (که به طور مثال از طریق نظرسنجی، گزارش‌ها، مقالات

منتشره، نشستهای عمومی، نمایندگان جامعه و مقامات دولتی به دست می‌آیند).

۲-۸- شاخص‌های عملکردی: این شاخص‌ها معیارهایی داخلی هستند که سازمان از آنها به منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد خود و پیش‌بینی برداشت جامعه استفاده می‌نماید.

۹- نتایج کلیدی عملکرد (Key Performance Results)

تعریف:

سازمان‌های سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با عناصر اصلی خط مشی و استراتژی را اندازه‌گیری نموده و به آنها دست می‌یابند.

معیارهای فرعی نتایج کلیدی عملکرد:

۹- ۱- دستاوردهای کلیدی عملکرد:

بسته به اهداف و مقاصد سازمان، شاخص‌های متفاوتی می‌تواند به منظور سنجش دستاوردهای کلیدی عملکرد سازمان، مورد استفاده قرار گیرد. این شاخص‌ها می‌بایستی با خط مشی و استراتژی‌های سازمان همسو باشند.

۹- ۲- شاخص‌های کلیدی عملکرد:

این شاخص‌ها معیارهایی عملیاتی هستند که سازمان از آنها به منظور پایش و درک فرآیندها و پیش‌بینی و بهبود دستاوردهای کلیدی عملکرد خود استفاده می‌نماید.

ارزیابی بر اساس معیارها

بر مبنای معیارهای الگوی EFQM پرسش‌هایی مطرح می‌شود که بر اساس آنها می‌توان پیشرفت یک سازمان را در مسیر حرکت به سوی سرآمدی، ارزیابی کرد. این پرسش‌ها در ادامه آمده است:

۱- پرسش‌های مربوط به معیار رهبری:

- چگونه اطمینان می‌یابید که نحوه مدیریت امور، طرح‌های شما را حاصل می‌سازد؟
- چگونه کارکنان خود را ترغیب می‌کنید که از طریق صرف وقت برای بهبود نحوه انجام کارهای خود، مشارکت کامل داشته باشند؟
- چگونه با مشتریان، تأمین کنندگان و سایر ذینفعان خود جهت بهبود نحوه انجام امور عمل می‌کنید؟
- چگونه از تلاش و زحمات افراد، قدردانی و تشکر می‌کنید؟

۲- پرسش‌های مربوط به معیار خط مشی و استراتژی:

- چگونه از فرآیند طرح‌ریزی (هر چند ساده) به عنوان منبعی برای یادگیری در طول زمان استفاده می‌کنید؟
- چگونه اطمینان می‌یابید که طرح‌های شما مبتنی بر اطلاعات حاصل از طرفهای ذینفع شما هستند؟

- چگونه اطمینان حاصل می کنید که طرح های شما اثربخش هستند و چگونه نحوه طرح را بهبود می دهید؟
- چگونه اطمینان می باید که تمامی افراد در سازمان در آنچه شما می خواهید به دست آورید، آگاهی و مشارکت می یابند؟
- چگونه فرآیندهای اصلی تجاری را شناسایی و اطمینان حاصل می کنید که در اهداف و نتایج شما منعکس شده اند؟

۳- پرسش های مربوط به معیار افراد:

- چگونه افراد را جهت انجام کارها و وظایف خود آموزش می دهید و دانش و توانایی های آنان را شناسایی می کنید؟
- چگونه اطمینان حاصل می کنید که افراد از نحوه تأثیر کارهای خود بر کسب منافع تجاری آگاه هستند و کدام یک از وظایف آنان دارای اولویت است؟
- چگونه از افرادی که در بهبود اوضاع تجاری مشارکت کرده اند، قدردانی می کنید؟
- چگونه بین تمامی سطوح مدیریتی و کارکنان در جهت منافع تجاری به طور مستقیم (و به صورت دوطرفه) ارتباط برقرار می کنید؟

۴- پرسش‌های مربوط به معیار شراکت‌ها و منابع:

- چگونه داده‌ها را به منظور آگاهی از میزان مناسب بودن مدیریت نقدینگی و تصمیمات سرمایه‌گذاری، جمع‌آوری می‌کنید؟
- چگونه اطمینان می‌یابید که منابع اطلاعاتی و دانش شما، درست و روزآمد هستند؟
- چگونه از اهمیت تأمین‌کنندگان و سایر ذینفعان خود، آگاهی پیدا می‌کنید؟
- چگونه با پیشرفت‌های جدید فناوری که ممکن است باعث ایجاد منافع تجاری شود، همگام می‌شوید؟
- چگونه اطمینان حاصل می‌کنید که با تمامی الزامات قانونی مربوط به داده‌ها و نرم‌افزارها مطابقت دارد؟

۵- پرسش‌های مربوط به معیار فرآیندها:

- چگونه فرآیندهای اصلی خود را به گونه‌ای تعریف می‌کنید که همه افراد بتوانند آنها را درک کنند (مثالاً به کمک نمودار جریان یا نمودارهای دیگر)؟
- چگونه همه افراد را به پرداختن به بهبود فرآیندها تشویق و ترغیب می‌کنید؟
- چگونه محصولات و خدمات خود را طراحی و عرضه می‌کنید؟
- چگونه در فرآیندها تغییر ایجاد می‌کنید و چگونه تأثیر این تغییرات را مورد پایش قرار می‌دهید؟

• روابط با مشتریان را مدیریت و تقویت می‌کنید؟

۶- پرسش‌های مربوط به معیار نتایج مشتریان:

- آیا از مشتریان خود پرسیده‌اید که کدام یک از جنبه‌های محصولات یا خدمات شما برای آنان از همه مهم‌تر است و آیا سطوح مبنایی را برای رضایت مشتریان، تعیین کرده‌اید؟
- آیا از مشتریان خود برای بازخورد مستقیم درخواست کرده‌اید؟
- آیا روند رضایت و سوچ وفاداری مشتریان خود را نسبت به زمان، اندازه‌گیری کرده‌اید؟
- آیا از مشتریان خود، سپاسنامه دریافت کرده‌اید؟
- آیا عملکرد خود را با عملکرد رقبای خود مقایسه کرده‌اید؟

۷- پرسش‌های مربوط به معیار نتایج افراد:

- آیا از کارکنان خود پرسیده‌اید که آیا از کار کردن برای سازمان شما لذت می‌برند؟
- آیا سطح بالایی از وفاداری را در کارکنان خود مشاهده می‌کنید؟
- آیا روند رو به رشدی از بهره‌وری، کاهش میزان غیبت افراد و میزان تغییر در تعداد کارکنان ملاحظه کرده‌اید؟
- آیا از تمایل وافر افراد برای مشارکت و تلاش در بهبود اوضاع تجاری آگاهی دارید؟

۸- پرسش‌های مربوط به معیار نتایج جامعه:

- آیا از جامعه محلی خود پرسیده‌اید که تا چه اندازه بر آنان تأثیر گذاشته و برداشت آنان از سازمان شما چه بوده است؟
- آیا رفتار و عملکرد سازمان شما مطابق اصول اخلاقی بوده است؟
- آیا اطمینان حاصل کرده‌اید که کارکنان شما آزادانه نظر مثبتی در مورد کار کردن برای سازمان شما دارند؟
- آیا از سوی مطبوعات و نشریات، وجهه مثبتی دارید؟
- آیا از کارکنان خود در درگیری آنان با جامعه محلی خود حمایت کرده‌اید؟

امتیازدهی معیارهای EFQM

به منظور ارزیابی معنی‌دار برای اعطای جایزه، باید برای هر یک از ۹ معیار الگوی سرآمدی EFQM، ارزش یا امتیاز وزنی نسبی معینی، اختصاص داد. در شکل ۱، اعدادی که در زیر هر یک از معیارها آمده است، حداقل امتیازی را که می‌توان به هر معیار اختصاص داد، بر حسب درصد وزنی نشان می‌دهد.

«توانمندسازها» و «نتایج»، هر یک ۵۰۰ امتیاز دارند که نشان می‌دهد نحوه انجام فعالیتها و نتایج به دست آمده، از ارزش یکسانی برخوردارند.

امتیازهای معیارهای فرعی

در مورد هر یک از معیارهای «توانمندسازها»، هر یک از معیارهای فرعی از امتیاز وزنی یکسانی برخوردار است. مثلًاً معیار فرعی ۱-۱ به اندازه یکپنجم کل امتیازات معیار ۱ را به خود اختصاص می‌دهد. اما در مورد معیارهای «نتایج»، امتیازات به شرح زیر است:

۶-۶، ۷۵٪ و ۲-۶، ۲۵٪ از کل وزن معیار ۶

۷-۷، ۷۵٪ و ۲-۷، ۲۵٪ از کل وزن معیار ۷

۸-۸، ۷۵٪ و ۲-۸، ۲۵٪ از کل وزن معیار ۸

۹-۹، ۵۰٪ و ۲-۹، ۵۰٪ از کل وزن معیار ۹

رابطه بین معیارها

ارزیاب‌ها خواهان بررسی هماهنگی در اطلاعات ارائه شده مربوط به معیارهای الگوی سرآمدی EFQM خواهند بود. این الگو، چهارچوبی را برای اجرای خودارزیابی و بهبود برای سازمان‌ها فراهم می‌آورد. توان کامل الگوی سرآمدی EFQM از درک رابطه بین معیارهای آن ناشی می‌شود. در ابتدایی‌ترین سطح، اگر فرآیندی در یکی از معیارهای «توانمندسازها» مورد توجه قرار گیرد، آنگاه «نتایج» مربوط به عملکرد این فرآیند باید به طور معقولانه‌ای در یکی از معیارهای «نتایج» ظاهر شود و برعکس.

با اینکه همه ۹ معیار الگوی سرآمدی EFQM به یکدیگر مرتبط هستند، برخی ارتباط‌ها به طور اخص، بارز و آشکار هستند؛ مانند:

- مدیریت افراد (معیار ۳) و نتایج افراد (معیار ۷).

- امور مربوط به مشتری (۵-۴ و ۵-۵) و نتایج مشتریان (معیار ۶).

همچنین ارتباط میان خط مشی و استراتژی (معیار ۲) و تمامی سایر معیارهای «توانمندسازها» و نتایج ارائه شده در معیارهای «نتایج»، آشکار است. به علاوه، بین خط مشی و استراتژی و برخی از مقایسه‌های ارائه شده در معیارهای «نتایج»، ارتباطی وجود دارد؛ مانند:

اگر استراتژی قرار است منجر به دستابی به «رheبری سراسری» شود، سازمان باید در پی مقایسه‌های سراسری باشد که بر اساس آنها در مورد عملکرد قضاؤت شود. هدف کوچک‌تر باید انتخاب مقایسه‌هایی را که کم‌تر بلندپروازانه هستند، توجیه کند.

به کارگیری الگوی سرآمدی EFQM به عنوان محركی برای بهبود نیز حائز اهمیت است. انتظار وجود ارتباط بین نتایج به دست‌آمده (و ارائه شده در معیارهای «نتایج») و اقدامات بهبود عملکرد (و ارائه شده در معیارهای «توانمندسازها») معقول و منطقی است. مقایسه نتایج با اهداف داخلی، رقبا یا سازمان‌های مشابه و سازمان‌های «برتر»، پسندیده و شایسته است و باید برای اولویت‌بندی و بهبود، به کار گرفته شود.

در سطح شرکتی، مقایسه نتایج کلیدی عملکرد با اهداف داخلی و رقبا باید عاملی برای تحلیل مقوله‌های برانگیزندۀ رضایت و وفاداری مشتری و باعث ایجاد اصلاحاتی در خط مشی و استراتژی (معیار ۲) شود.

۷- خودارزیابی

معیارها و معیارهای فرعی الگوی سرآمدی EFQM چهارچوبی را فراهم می‌آورد که بر اساس آن، هر سازمانی می‌تواند وضعیت خود را مورد سنجش قرار دهد و اختلافات یا فاصله خود را با وضعیت مطلوب، شناسایی و ارزیابی کند (این امر، اصطلاحاً «تحلیل فاصله»^{۱۱} نامیده می‌شود). چنین فرآیندی، خودارزیابی^{۱۲} نامیده می‌شود. این امر از طریق تخصیص دادن «امتیاز»^{۱۳} معینی به سازمان صورت می‌گیرد که با استفاده از بازخورد آن، نقاط قوت و فرصت‌های بهبود، شناسایی و تشخیص داده می‌شود. از این امتیاز می‌توان برای پیگیری وضعیت پیشرفت سازمان، استفاده کرد و بازخورد آن، درونداد ارزشمندی برای ایجاد بهبود مداوم است.

خودارزیابی ممکن است به شیوه‌های مختلفی انجام پذیرد. ارزیابی نسبت به الگوی EFQM به ویژه برای مقاصد دریافت جایزه، با استفاده از فلسفه RADAR صورت می‌گیرد که در قلب الگوی EFQM قرار دارد. RADAR عبارت است از:

(نتایج) Results

(رویکرد) Approach

(استقرار) Deployment

(ارزیابی) Assessment

(بازنگری) Review

¹¹ gap analysis

¹² self-assessment

¹³ score

بر اساس چرخه «برنامه‌ریزی-اجرا - بررسی - اقدام»^{۱۴}، سازمان باید:

- نتایجی را که سازمان به عنوان بخشی از خط مشی و استراتژی خود، در نظر دارد، تعریف کند. این نتایج، عملکرد سازمان را هم از لحاظ مالی و هم از لحاظ عملیاتی و همچنین برداشت ذینفعان در بر می‌گیرد.
- مجموعه یکپارچه‌ای از رویکردهای مناسب جهت ارائه نتایج مورد نظر را هم در حال حاضر و هم در آینده، طرح‌ریزی و برقرار کند.
- رویکردها را به منظور کسب اطمینان از اجرای کامل آنها به طور منظمی استقرار دهد.
- رویکردهای اجراشده را بر مبنای پایش و تحلیل نتایج به دست آمده و فعالیتهای یادگیری مستمر، ارزیابی و بازنگری و بر این اساس، اقدامات بهبود را در صورت لزوم، شناسایی و اولویت‌بندی و طرح‌ریزی و اجرا کند.

اجزای منطق RADAR در زیر بیشتر شرح داده می‌شوند:

※ نتایج: آنچه سازمان به دست می‌آورد.

- روند مثبت و یا حفظ عملکرد مطلوب.
- مقایسه با اهداف درونی.
- مقایسه با سازمان‌های دیگر (مانند رقبا، سطح میانگین صنعت و سازمان‌های برتر).

¹⁴ Plan-Do-Check-Act

- میزان دستیابی به نتایج مورد نظر حاصل از رویکردها و استقرار.

*** رویکرد:** آنچه سازمان قصد انجام آن را دارد و دلایل مربوط به آن.

- مناسب بودن روش‌ها و فرآیندهای تعریف شده (میزان معقول بودن آنها و تمرکز آنها بر نیازهای طرفهای ذینفع).
- میزان یکپارچه بودن روش‌ها و فرآیندها (مبتنی بر خط مشی و استراتژی و ارتباط با یکدیگر و با فعالیتهای جاری سازمان).

*** استقرار:** آنچه سازمان برای استقرار رویکرد انجام می‌دهد.

- میزان اجرای رویکرد در زمینه‌ها و سطوح مختلف سازمان.
- میزان نظاممند بودن استقرار رویکرد.

*** ارزیابی و بازنگری:** آنچه سازمان برای بازنگری و ارزیابی رویکرد و استقرار رویکرد انجام می‌دهد.

- اندازه‌گیری‌هایی که انجام می‌گیرد.
- فعالیتهای یادگیری که صورت می‌پذیرد.
- فرصت‌هایی برای بهبود که شناسایی و اولویت‌بندی و طرح‌ریزی و اجرا شده‌اند.

پرسش‌های مربوط به ارزیابی معیارها در ارزیابی معیارهای «توامندسازها»، پرسش‌های زیر مطرح می‌شود:

- رویکرد در این زمینه چیست و آیا مناسب است؟
- آیا این رویکرد، اهداف کلی سازمان را مورد حمایت و پشتیبانی قرار می‌دهد؟
- این رویکرد در چه وسعتی به کار گرفته می‌شود؟
- این رویکرد چگونه بازنگری می‌شود؟
- چه بهبودهایی در پی این بازنگری صورت می‌گیرد؟

و در ارزیابی معیارهای «نتایج»، پرسش‌های زیر در نظر گرفته می‌شود:

- عملکرد در طول دوره زمانی خاصی چه بوده است؟
- چگونه عملکرد نسبت به اهداف داخلی و سایر سازمان‌ها مقایسه می‌شود؟
- آیا نتایج حاصل از رویکردها در معیارهای «توامندسازها»، تشریح شده‌اند؟
- مقیاس‌ها تا چه اندازه، گستره فعالیت‌های سازمان یا زمینه‌های تجاری را در بر می‌گیرد؟

ارزیابی معمولاً فعالیتی گروهی است که در آن، وضعیت سازمان نسبت به هر یک از معیارهای فرعی به صورت گروهی سنجیده می‌شود. بر اساس پاسخی که به پرسش‌های فوق داده می‌شود،

امتیازی به هر یک از معیارهای فرعی اختصاص داده می‌شود. این امتیاز بر مبنای نقاط قوت و موقعیت‌های بهبود، استوار است. پس از اتمام ارزیابی، امتیاز کلی محاسبه می‌شود. حداکثر امتیاز برابر با ۱۰۰۰ خواهد بود. سازمانی که به تازگی در مسیر مدیریت کیفیت جامع^{۱۵} (TQM) و سرآمدی تجاری قرار گرفته است، امتیازی در حدود ۲۰۰ تا ۳۰۰ به دست خواهد آورد؛ در حالی که سازمانی که برنده جایزه معرفی می‌شود، باید حدود ۷۰۰ امتیاز کسب کند.

شیوه‌های خودارزیابی

روش‌های متعددی برای انجام خودارزیابی وجود دارند؛ از جمله:

- کارگاهی و گروههای مباحثه‌ای
- بازدید، پرسشنامه، مصاحبه
- پیشبرگ^{۱۶}
- ماتریس‌های خودتحلیلی^{۱۷} سازمانی
- شبیه‌سازی جایزه
- ممیزی‌های فعالیت‌ها یا فرآیندها
- تلفیقی از روش‌های فوق

راهنمایی‌های موردنیاز را می‌توان در متون و مراجع تخصصی یافت، اما صرف نظر از اینکه چه روشی به کار گرفته شود، تأکید و تمرکز باید بر شناسایی نقاط قوت سازمان و فرصت‌های بهبود باشد، نه بر

¹⁵ Total Quality Management

¹⁶ pro forma

¹⁷ self-analysis matrices

به دست آوردن یک امتیاز خودارزیابی، اطلاعات بسیار مهم و ارزشمندی را برای سازمان جهت پیشرفت آن به سوی اهداف مورد نظر و سرآمدی تجاری فراهم می‌آورد و می‌توان این فعالیت را در مراحل متعددی در سیر تکاملی سازمان اجرا کرد:

- قبل از آغاز برنامه بهبود (احتمالاً به موازات اجرای تحلیل «هزینه‌های کیفیت»^{۱۸}).
- به عنوان بخشی از آغاز برنامه.
- هر یک یا دو سال جهت هدایت و پایش پیشرفت.

مراحل کلی اجرای خودارزیابی صرف نظر از اینکه چه روشی به کار گرفته شود یا در چه زمانی در سیر تکاملی سازمان صورت گیرد، در ادامه شرح داده شده است.

اولین گام، طرح‌ریزی فعالیت‌هایست؛ از جمله تعیین روش مورد استفاده برای خودارزیابی و تعداد افرادی که در گیر خواهند شد. روش جمع‌آوری داده‌ها ممکن است از گرد هم آوردن گروهی از افراد در یک اطاق و پرسیدن نظر آنان گرفته تا انجام یک تحلیل مفصل، تفاوت کند.

پس از آنکه داده‌ها جمع‌آوری شد، باید ارزیابی شود که این امر بستگی به نحوه جمع‌آوری آنها دارد.

خروجی اصلی خودارزیابی، شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های بهبود است که منجر به برنامه‌ریزی اقدامات می‌شود.

¹⁸ Costs Of Quality (COQ)

۸- جایزه ملی کیفیت ایران

جایزه ملی کیفیت ایران^{۱۹}، جایزه‌های است ملی که بر اساس مصوبه جلسه شورای عالی استاندارد که بالاترین سطح آن توسط ریاست محترم جمهوری اسلامی ایران به برترین سازمان‌های ایرانی حائز شرایط در بخش‌های مختلف کشور که در زمینه ارتقای کیفیت و سرآمدی، فعالیت‌های چشمگیری را انجام داده‌اند، در روز ۱۸ آبان هر سال مصادف با روز ملی کیفیت، اعطا می‌شود.

مدل سرآمدی جایزه ملی کیفیت ایران با الگوگیری از مدل سرآمدی کسب و کار EFQM طرح‌ریزی شده است که شرح آن در فصل‌های پیشین این کتاب آمده است.

ضرورت جایزه ملی کیفیت ایران

در سال‌های اخیر، جوایز ملی و منطقه‌ای و بین‌المللی متعددی در حوزه‌های کیفیت و بهره‌وری و سرآمدی کسب و کار در کشورها و مناطق مختلف جهان نظری اروپا، آمریکا، کانادا، ژاپن، استرالیا و حتی کشورهای در حال توسعه، نظام یافته است. بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که بیش از ۷۰ کشور جهان دارای مدل جایزه ملی کیفیت هستند.

این جوایز، ابعاد مختلفی دارند. از یک سو مفاهیم کیفیت و سرآمدی کسب و کار را به زبان شیوه بیان کرده و یک الگوی نظاممند و ساخت‌یافته برای طرح‌ریزی و استقرار نظامهای مدیریت

^{۱۹} Iran National Quality Award (INQA)

کیفیت جامع ارائه می‌کنند و از سوی دیگر، یک ابزار سیستماتیک خودارزیابی هستند و به سازمان‌ها کمک می‌کنند که نظام مدیریت و عملکرد خود ار بر اساس معیارهای معین، ارزیابی (و حتی با سایر سازمان‌ها مقایسه) کنند و با حرکت به سوی نظام مدیریت کیفیت جامع، اهدافی متعالی همچون افزایش رضایت مشتری، افزایش مشارکت کارکنان، بهبود مستمر، دستیابی به نتایج پایدار مالی و اقتصادی و غیره را محقق سازند.

نظام‌های جوایز کیفیت و سرآمدی کسب و کار در هر جامعه‌ای که شکل گرفته‌اند، با خود، ارمنانی چون پیشرفت و بهبود به همراه داشته‌اند. همچنین این جوایز توانسته‌اند با الگودهی به سازمان‌ها، مفاهیم و روش‌های مدیریتی آنها را نیز جهت داده و آنها را به سوی بهبود مستمر و رشد و تعالی سازمانی حرکت دهند. موارد زیر نمونه‌هایی از نقش جایزه ملی کیفیت هستند:

- (۱) افزایش آگاهی عمومی نسبت به اهمیت کیفیت و ضرورت توجه بیش از پیش به آن در سطح جامعه و حرکت به سوی نظام مدیریت کیفیت جامع با در اختیار داشتن روش اجرایی علمی.
- (۲) امکان ارزیابی سازمان‌های کشور بر اساس معیارهای علمی ارزیابی عملکرد.
- (۳) امکان خودارزیابی سیستماتیک توسط سازمان‌ها و شناخت نقاط قوت و ضعف خود و همچنین مقایسه با سایر سازمان‌ها.
- (۴) امکان شناسایی دستاوردهای موفق سازمان‌ها در زمینه بهبود کیفیت و معرفی آنها به سایر سازمان‌ها به منظور الگوبرداری.

- (۵) ایجاد انگیزه رقابت در سازمان‌ها برای بهبود دائمی کیفیت فرآیندها و محصولات و خدمات.
- (۶) شناسایی و معرفی سازمان‌های برتر و سرآمد کشور و ارج نهادن به تلاش آنها.
- (۷) افزایش توان رقابت سازمان‌های کشور در سطح ملی و بین‌المللی و همچنین افزایش سازگاری آنها با بازارهای منطقه‌ای و بین‌المللی.
- (۸) افزایش سطح بهره‌وری ملی و دستیابی به موفقیت‌های پایدار اقتصادی.

مفاهیم جایزه ملی کیفیت

تمامی جوایز کیفیت بر اساس ارزیابی عملکرد متقاضیان جایزه و با توجه به معیارهای مشخص، اعطای می‌شود. به هنگام اعطای جوایز کیفیت باید ارزیابی کامل و همه‌جانبه‌ای از فعالیت‌های عملیاتی و کیفی سازمان و پایداری تولید و مطابقت با نیازمندی‌های مشتری انجام پذیرد. در طراحی جوایز ملی کیفیت ایران به سه مفهوم ارزشی - کارکردی - ملی جوایز کیفیت توجه شده است.

سطوح سرآمدی جایزه ملی کیفیت ایران

سطوح سرآمدی جایزه ملی کیفیت ایران، سازمان‌ها را در دستیابی به درجات سرآمدی از یکدیگر متمایز می‌کند و میزان موفقیت آنها را در دستیابی به سرآمدی نشان می‌دهد. سطوح سرآمدی با توجه به حد نصاب‌هایی که در ابتدای هر دوره توسط کمیته فنی به تصویب می‌رسد، به شرح زیر است:

- (۱) برندگان جایزه ملی کیفیت: که شامل سه سطح به قرار زیر است:
- الف- تندیس زرین: از میان نامزدهای جایزه، نامزدی که از حد نصاب تعیین شده، بالاترین امتیاز را کسب نماید، می‌تواند به عنوان الگوی ملی، مطرح و انتخاب شود و «برنده تندیس زرین» خواهد شد.
 - ب- تندیس سیمین: از میان نامزدهای جایزه در هر طبقه، بهترین‌هایی که می‌توانند به عنوان الگوهای مرجع در طبقه خود مطرح باشند، در صورت کسب امتیازی بالاتر از حد نصاب مربوط، به عنوان «برنده تندیس سیمین» انتخاب و معرفی می‌شوند.
 - ج- تندیس بلورین: متقاضیانی که مدل سرآمدی سازمانی را به طور کامل به کار گرفته و طی دوره معینی بهبود مستمر را در واحد خود نشان داده‌اند، به شرط کسب امتیازی بالاتر از حد نصاب مربوط، به عنوان «نامزد جایزه»، معرفی و «برنده تندیس بلورین» می‌شوند.
- (۲) تقدیرنامه اشتهرار در سرآمدی: به متقاضیانی که با مدیریت خوب به پیشرفت‌هایی در جهت سرآمدی سازمانی نایل شده‌اند، به شرط کسب امتیازی بالاتر از حد نصاب مربوط، «تقدیرنامه اشتهرار در سرآمدی» اعطا می‌شود.
- (۳) گواهی اهتمام به سرآمدی: برای متقاضیانی که با برگزاری دوره‌های آموزشی و انجام خودارزیابی، تعهد و پایبندی خود را برای حرکت به سوی سرآمدی نشان داده‌اند، «گواهی اهتمام به سرآمدی» صادر می‌شود.

کتابنامه:

- ۱- راهنمای گام به گام سرآمدی سازمانی بر اساس مدل های *EFQM/INQA*، حیدر امیران، شرکت مشاورین کیفیتساز، ۱۳۸۳.
- ۲- مدل سرآمدی *EFQM* از ایده تا عمل؛ منوچهر نجمی و سیروس حسینی، مؤسسه مطالعات بهرهوری و منابع انسانی، ۱۳۸۴.
- ۳- مجموعه اسلامیدهای سمینار آشنایی با جایزه ملی بهرهوری و تعالی سازمانی؛ وزارت صنایع و معادن، ۱۳۸۲.
- ۴- کتابچه ارزیابی بر اساس منطق امتیازدهی جایزه ملی بهرهوری و تعالی سازمانی؛ مؤسسه مطالعات بهرهوری و منابع انسانی، ۱۳۸۴.
- ۵- در مسیر تعالی؛ مؤسسه مطالعات بهرهوری و منابع انسانی، ۱۳۸۲.
- ۶- رویکردهای خودارزیابی و فنون اجرایی آن؛ افشین جهان بین و ابراهیم صادقی، انتشارات آرویج، ۱۳۸۳.
- ۷- پرسشنامه خودارزیابی بر اساس مدل تعالی *EFQM*، مؤسسه مطالعات بهرهوری و منابع انسانی، ۱۳۸۴.
- ۸- تعالی سازمانی *EFQM*؛ بهرام جلوباری ممقانی، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۴.
- ۹- راهنمای تدوین اظهارنامه بر اساس مدل تعالی سازمانی *EFQM*؛ محمدرضا سکاکی و محمدرضا امیری، انتشارات گوهرشاد، ۱۳۸۵.
- ۱۰- آشنایی با جایزه ملی کیفیت ایران بر مبنای مدل تعالی سازمانی *EFQM* بهروز ریاحی، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۳.

- ۱۲- ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین سرآمدی و معیارهای ارزیابی جایزه ملی کیفیت ایران (کلیات)، مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۳.
- ۱۳- نظامنامه اجرایی جایزه ملی کیفیت ایران، مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۳.
- ۱۴- راهنمای متخصصیان و نحوه تهیه اظهارنامه جایزه ملی کیفیت ایران، مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۳.
- ۱۵- ابزارهای سرآمدی (*EFQM*)، علیرضا رضایتمند و ساسان قاسمی، انتشارات مؤسسه علمی دانش پژوهان برین و انتشارات ارکان، ۱۳۸۴.
- ۱۶- راهنمای متخصصیان جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی، مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، ۱۳۸۴.

پایگاه‌های اینترنتی:

- 1- www.efqm.org
- 2- wwwiranaward.org