

- ترغیب و به ظهور رساندن استعدادهای خلاق و نوآور کارکنان، مشتریان و شرکای تجاری در بهبودهای

تدریجی

- کشف و به کار گیری طراحی های جدید فرآیند، فلسفه های عملیاتی و فناوری های توانمندساز.
- برقراری روشهای مناسب برای استقرار تغییرات.
- اجرای آزمایشی و کنترل استقرار فرآیندهای جدید یا تغییر یافته.
- مطلع تمامی ذینفعان مرتبط از تغییرات فرآیندها
- اطمینان از آموزش کارکنان برای اجرای فرآیندهای جدید یا تغییر یافته ، قبل از استقرار آنها.
- اطمینان از دستیابی تغییرات فرآیند به نتایج پیش بینی شده

۶-۵-۳- محصولات و خدمات بر اساس نیازها و انتظارات مشتری طراحی و ایجاد می شوند.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

- استفاده از تحقیقات بازار ، نظرسنجی مشتریان و سایر باز خورها برای تعیین نیازها و انتظارات حال مشتریان برای محصولات و خدمات
- پیش بینی و شناسایی بهبودها با هدف بهتر کردن محصولات و خدمات در جهت برآورده کردن نیازها و انتظارات آینده مشتریان و سایر ذینفعان.
- طراحی و ایجاد محصولات و خدمات جدید با همکاری مشتریان و شرکاء به منظور ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان
- درک و پیش بینی تأثیر و قابلیت فناوری های جدید بر محصولات و خدمات.
- ایجاد محصولات و خدمات جدید برای بازار تثبیت شده فعلی و دستیابی به سایر بازارها.

- به کارگیری خلایت ، نوآوری و شایستگی های کلیدی کارکنان درون سازمان و همکاری تجاری بیرون برای طراحی و ایجاد محصولات و خدمات رقابت پذیر.

۶-۵-۴- محصولات و خدمات، تولیدی، تحویل و پشتیبانی می شوند.

میتواند شامل نکات زیر باشد:

- تولید یا تأمین محصولات و خدمات هماهنگ با طراحی و توسعه.
- بازاریابی و اطلاع رسانی ارزش ایجاد شده و فروش محصولات و خدمات به مشتریان بالفعل و بالقوه.
- تحویل محصولات و خدمات به مشتریان.
- ارائه خدمات بهتر محصولات و خدمات شامل بازیافت خدمات و محصولات در صورت نیاز.

۶-۵-۵- ارتباط با مشتری مدیریت شده تقویت می شود.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

- تعیین و برآورده کردن خواسته های ارتباطی روزانه مشتریان.
- رسیدگی به بازخوری های دریافتی از ارتباط روزانه با مشتریان شامل شکایات.
- مشارکت آینده نگر با مشتریان به منظور تبادل نظر و برآورده کردن نیازها، انتظارات و علایق آنان.
- پیگیری و بررسی فروشها، پشتیبانی و سایر تماسها به منظور تعیین سطح رضایت مشتریان از محصولات ، خدمات و دیگر فرآیندهای مرتبط با مشتریان در زمینه فروش و پشتیبانی.
- تلاش برای حفظ خلاقیت و نوآوری در روابط فروش و پشتیبانی با مشتریان.
- شراکت با مشتریان ایجاد کننده ارزش افزوده در زنجیره تأمین.

- بکارگیری نظرسنجی های منظم و سایر روشهای ساختاریافته جمع آوری داده ها و داده های جمع آوری شده در تماسهای روزانه با مشتریان به منظور تعیین و تقویت سطح رضایت روابط با مشتریان.
- توصیه به مشتریان برای بکارگیری مسئولانه محصولات.

۶-۶- معیار شش : نتایج مشتریان (Customer Results)

سازمانهای متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست میابند. در اینجا مشخص میگردد که سازمان در ارتباط با مشتریان بیرونی خود چه نتایجی بدست می آورد.

۶-۶-۱- مقیاسهای ادراکی

این مقیاسها، بیانگر ادراک مشتریان از سازمان است. به عنوان مثال از نظرسنجی های مشتری ، گروههای نمونه ، رتبه بندی فروشندگان ، تقدیرها و شکایات به دست می آیند.

با توجه به ماهیت سازمان هایی از این مقیاسها می تواند شامل موارد زیر باشد:

- تصویر سازمان
- قابلیت دسترسی
- ارتباطات
- شفافیت
- انعطاف پذیری
- رفتار آینده نگر
- پاسخگویی
- محصولات و خدمات

- کیفیت
- ارزش
- قابلیت اطمینان
- نوآوری در طراحی
- تحویل
- جنبه های زیست محیطی
- فروش و پشتیبانی پس از فروش
- توانایی ها و رفتار کارکنان
- توصیه و پشتیبانی
- متون مستندات فنی تهیه شده برای مشتریان
- رسیدگی به شکایات
- آموزش بکارگیری محصول
- زمان پاسخگویی
- پشتیبانی فنی
- تدارک گارانتی و ضمانت
- وفاداری
- تصمیم به خرید مجدد
- تمایل به خرید سایر محصولات و خدمات سازمان
- تمایل به معرفی و توصیه سازمان به دیگران

این شاخص ها ، شاخص های داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش ، درک و پایش بینی و بهبود عملکرد سازمان و پایش بینی ادراک مشتریان بیرونی بکار گرفته می شود.

با توجه به ماهیت سازمان نمونه ههایی از این مقیاسها می تواند شامل موارد زیر باشد:

- تصویر سازمان
- تعداد تقدیر نامه های مشتریان و نامزدی برای جوایز
- پوشش مطبوعاتی
- محصولات و خدمات
- رقابت پذیری
- نرخ عیوب ، خطا و مرجوعی
- مهرهای تأیید و برجسب های زیست محیطی
- تدارک گارانتی و ضمانت
- شکایات
- شاخصهای لجستیکی
- چرخه عمر محصول
- نوآوری در طراحی
- زمان ارائه محصول به بازار
- فروش و پشتیبانی پس از فروش
- تقاضا برای آموزش
- رسیدگی به شکایات
- نرخ پاسخگویی

- وفاداری
- طول مدت ارتباط
- توصیه های مؤثر
- تناوب / ارزش سفارشات
- ارزش طول مدت ارتباط
- تعداد شکایات و قدردانی ها
- کسب و کارهای جدید و یا از دست رفته
- نگهداری مشتری

۶-۷- معیار هفت : نتایج کارکنان (People Results)

سازمانهای متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست مییابند. در اینجا مشخص میگردد که سازمان در ارتباط با منابع انسانی خود چه نتایجی بدست می آورد.

۶-۷-۱- مقیاس ادراکی

این مقیاسها، بیانگر ادراک کارکنان از سازمان است به عنوان مثال از طریق نظرسنجی ها، گروه های نمونه ، مصاحبه و ارزیابی های ساختار یافته بدست می آیند.

با توجه به ماهیت سازمان نمونه هایی از این مقیاسها میتواند شامل موارد زیر باشد:

- انگیزش
- توصیه کار راهه
- ارتباطات

- توانمند سازی
- فرصت‌های برابر
- مشارکت رهبری
- فرصت‌های یادگیری و کسب موفقیت
- قدردانی
- تعیین اهداف و ارزیابی‌ها
- ارزش‌های سازمانی، مأموریت، آرمان، خط مشی و استراتژی
- آموزش و توسعه
- رضایت
- امور اداری سازمان
- شرایط استخدام
- تسهیلات و خدمات
- شرایط ایمنی و بهداشتی
- امنیت شغلی
- حقوق و مزایا
- روابط همکاران
- مدیریت تحول
- خط مشی و اثرات زیست محیطی سازمان
- نقش سازمان در جامعه و اجتماع
- شرایط محیط کار

۶-۷-۲- شاخص های عملکردی

این شاخص ها، شاخصهای داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش ، درک ، پایش بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و پایش بینی ادراک آنان به کار گرفته می شوند.

با توجه به ماهیت سازمان نمونه هایی از این مقیاسها می تواند شامل موارد زیر باشد:

- دستاوردها

- شایستگی های مورد نیاز سازمان در مقایسه با شایستگی های مورد نیاز

- بهره وری

- نرخ موفقیت آموزش و توسعه کارکنان در دستیابی به اهداف

- جوایز و تقدیر نامه های بیرونی

- انگیزه و مشارکت

- مشارکت در تیم های بهبود

- مشارکت در نظام پیشنهادات

- سطوح آموزش و توسعه، مزایای قابل اندازه گیری کار تیمی

- قدردانی از اشخاص و تیمها

- نرخ نظر سنجی های کارکنان

- رضایت

- سطوح غیبت و بیماری

- میزان حوادث

- گله مندیها

- روند استخدام
- میزان جذب و ترک سازمان و وفاداری کارکنان
- اعتصاب ها
- میزان استفاده از تسهیلات و مزایای ایجاد شده توسط سازمان.
- خدمات مهیا شده برای کارکنان سازمان
- دقت در امور اداری کارکنان
- سرعت پاسخگویی به درخواستها
- ارزیابی آموزشها

۶-۸- معیار هشت : نتایج جامعه (Society Results)

سازمانهای متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند. در اینجا مشخص میگردد که سازمان در ارتباط با جامعه محلی ، ملی و بین المللی چه نتایجی بدست می آورد.

۶-۸-۱- مقیاس ادراکی

این مقیاسها، بیانگر ادراک جامعه از سازمان است. به عنوان مثال از طریق نظرسنجی ها، گزارشها ف مقالات ، مطبوعات ، گردهمایی های عمومی و نمایندگان جامعه و مقامات دولتی به دست می آیند.

برخی از مقیاسها که به عنوان مقیاس ادراکی مطرح شده قابل طرح در شاخص های عملکردی هستند و بالعکس.

با توجه به ماهیت سازمان نمونه هایی از این مقیاسها می تواند شامل موارد زیر باشد:

- تصویر سازمان
- پاسخگویی به تماسها
- به عنوان یک کارفرما
- به عنوان یک عضو مسئول در جامعه
- عملکرد به عنوان یک شهروند مسئول
- انتشار اطلاعات مرتبط با جامعه
- ایجاد فرصتهای برابر
- تأثیر بر اقتصاد محلی، ملی و جهانی
- ارتباط با مسئولین مرتبط
- رفتار اخلاقی
- مشارکت با مجامع محلی که سازمان در آن فعالیت می کند.
- مشارکت در تحصیلات و آموزش
- مشارکت در مجامع حرفه ای در فعالیتهای مرتبط
- حمایت از تدارکات رفاهی و درمانی
- حمایت از فعالیتهای ورزشی و تفریحی
- کارهای داوطلبانه و بشر دوستانه
- کاهش و پیش گیری اذیت و خسارت ناشی از عملیات سازمان و یا در طول چرخه عمر محصولات و

خدمات

- مخاطرات بهداشتی و سوانح
- صدا و بوی نامطبوع
- خطرات (ایمنی)

- آلودگی و انتشار سموم
- تحلیل و بررسی زنجیره تأمین
- ارزیابی عملکرد زیست محیطی و ارزیابی دوره عمر محصول
- گزارش دهی از فعالیتها به منظور کمک به حفاظت و پایداری منابع
- انتخاب روش حمل و نقل
- پیامدهای زیست محیطی
- کاهش و حذف ضایعات و بسته بندی
- جایگزینی مواد اولیه و سایر ورودی ها
- استفاده از خدمات عمومی نظیر گاز، آب و برق
- بازیافت

۶-۸-۲- شاخص های عملکرد یا این شاخص ها، شاخص هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پایش بینی و بهبود عملکرد سازمان و پایش بینی ادراک جامعه به کار گرفته می شوند.

با توجه به ماهیت سازمان نمونه هایی از این مقیاسها می تواند شامل موارد زیر باشد:

- مدیریت تغییرات در سطوح استخدام
- مراودات با مراجع رسمی در مسایل نظیر گواهینامه، تأییدیه ها، واردات یا صادرات، برنامه ریزی، ترخیص محصول، تقدیر نامه ها و جوایز دریافتی
- تبادل اطلاعات مرتبط با بهترین تجارب در زمینه مسؤولیت اجتماعی، ممیزها و گزارش به جامعه.

۶-۹- معیار نه : نتایج کلیدی عملکرد (**Key Performance Results**)

سازمانهای متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط مشی و استراتژی را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند. در اینجا مشخص میگردد که سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه ریزی شده خود چه نتایجی بدست می آورد.

۶-۹-۱- دستاوردهای کلیدی عملکرد

این شاخص ها، نتایج کلیدی تعریف شده توسط سازمان هستند که در خط مشی و استراتژی سازمان مورد تعلق قرار گرفته اند. با توجه به ماهیت و اهداف سازمان برخی از مقیاسهای مورد اشاره در راهنمای دستاوردهای کلیدی عملکرد می توانند در شاخصهای کلیدی عملکرد به کار برده شوند و بالعکس.

دستاوردهای مالی می تواند شامل موارد زیر باشد:

- داده های عمومی و مرتبط با بازار (فروش، قیمت، سهام، سود سهام و ...)
- سود آوری (حاشیه سود ناخالص، درآمد هر سهم، درآمدهای قبل از بهره و مالیات، حاشیه و ...)
- اطلاعات مرتبط با سرمایه گذاری و دارایی ها (بازگشت سرمایه، بازگشت دارایی خالص، بازگشت سرمایه بکار گرفته شده و ...)
- عملکرد بودجه ای (عملکرد در کل سازمان و یا بودجه واحد)
- دستاوردهای غیر مالی می تواند شامل موارد زیر باشد:
- سهم بازار
- زمان معرفی محصولات یا خدمات به بازار
- نرخ موفقیت
- حجم
- عملکرد فرآیند

۶-۹-۲- شاخص های کلیدی عملکرد

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

با توجه به ماهیت سازمان نمونه هایی از این مقیاسها می تواند شامل موارد زیر باشد:

- مالی
- جریان نقدینگی
- استهلاک
- هزینه های نگهداری و تعمیرات
- هزینه های پروژه
- میزان اعتبار
- غیر مالی
- فرآیندها (عملکرد، ارزیابی ها، نوآوری ها، سازمان سیکل)
- منابع بیرونی از جمله مشارکت ها (عملکرد تأمین کنندگان ، تعداد و ارزش افزوده مشارکت ها ، تعداد و ارزش در نتیجه بهبودهای مشترک با شرکاء تجاری)
- ساختمانها، تجهیزات و مواد(نرخ عیوب، گردش موجودی ها، نحوه اسفاده)
- تکنولوژی (نرخ نوآوری، ارزش دارایی های معنوی، ثبت اختراع ، حق مالکیت)
- اطلاعات و دانش (قابلیت دسترسی، یکپارچگی ، ارزش سرمایه های معنوی)

۷- نحوه امتیاز دهی در مدل تعالی

کل امتیاز در مدل تعالی ۱۰۰۰ است که معیار های توانمند سازها ۵۰ درصد ارزش کل معادل ۵۰۰ امتیاز را به خود اختصاص میدهد که وزن زیر مجموعه ۵ معیار آن عبارت است از : فرآیند ها ۱۴ درصد ، رهبری ۱۰ درصد ، مشارکت و منابع ۹ درصد ، کارکنان ۹ درصد و خط مشی و استراتژی ۸ درصد

معیار های نتایج نیز از ۵۰ درصد ارزش کل معادل ۵۰۰ امتیاز برخوردار است که وزن زیر مجموعه آن عبارتند از : نتایج مشتریان ۲۰ درصد ، نتایج کارکنان ۹ درصد ، نتایج جامعه ۶ درصد و نتایج کلیدی عملکرد ۱۵ درصد

۸- خودارزیابی در مدل EFQM

خودارزیابی ، یک بازنگری منظم ، سیستماتیک و جامع از فعالیتهای سازمان و نتایج آن بر اساس یک مدل سرآمدی عملکرد مانند EFQM است. فرآیند خودارزیابی به سازمان اجازه میدهد بطور شفاف نقاط قوت و نیز حوزه های نیازمند بهبود را شناسایی کند .

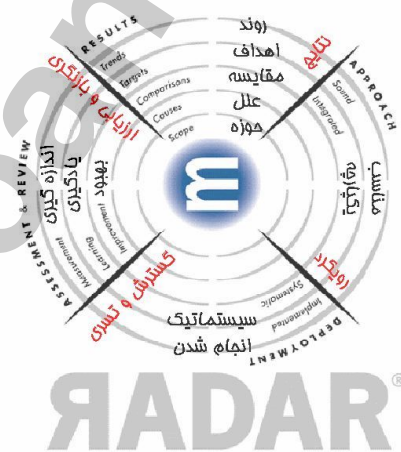
۸-۱- فرآیند عمومی خودارزیابی

- قدم اول : ایجاد و تعهد لازم در مدیریت ارشد سازمان برای انجام خودارزیابی
- قدم دوم : ایجاد و جاری سازی استراتژی اطلاع رسانی
- قدم سوم : طرح ریزی کل فرآیند خودارزیابی
- قدم چهارم : انتخاب و آموزش تیم مدیریت کننده فرآیند
- قدم پنجم : انجام خودارزیابی
- قدم ششم : اولویت بندی یافته های خودارزیابی
- قدم هفتم : تشکیل تیم های بهبود و تدوین و پیاده سازی اقدامات اصلاحی

۸-۲- روشهای خودارزیابی

۱. روش پرسشنامه : کم هزینه و سریع انجام میشود سوالات از اجزای معیارهای نه گانه میتواند به شکل ساده بصورت بله و خیر باشد . دقت ارزیابی در این روش پایین است .
۲. روش ماتریسی : این روش نیاز به آموزش کمی دارد. این روش همانند روش پرسشنامه بر اساس اعلام نظر افراد ارزیابی میکند.
۳. روش کارگاهی : اعضای تیم خودارزیابی اطلاعات را جمع آوری و در یک کارگاه به یکدیگر ارائه میکنند و از طریق بازنگری و پیشرفت برنامه های اجرایی و امتیاز دهی به یک نظر اجماع میرسند.
۴. روش پروفورما : بعلت درگیری افراد بیشتری از افراد در بخش های مختلف سازمان در امر جمع آوری اطلاعات از دقت بیشتری نسبت به روشهای دیگر است .
۵. روش شبیه سازی فرآیند اخذ جایزه : در این روش بر اساس فرآیند ی که جهت دریافت جایزه اروپایی کیفیت توصیه شده است صورت میگیرد. امتیاز دهی در این روش از دقت بالایی برخوردار است .

۸-۳ - منطق رادار **RADAR** در چرخه خودارزیابی



استفاده از عناصر RADAR یکی از روشهای تعیین امتیاز دهی و ارزیابی میباشد . اساس این الگو بر پایه مفاهیم اصلی بهبود مستمر و چرخه PDCA دمینگ (برنامه PLAN ، اجرا DO ، بررسی CONTROL و عمل ACTION) که یکی از ابزارهای مهم کنترل کیفیت و بهبود مستمر میباشد بنا شده است.

RADAR از چهار جزء تشکیل شده است:

۱. نتایج Results

۲. روش و رویکرد Approach

۳. تسری یا جاری سازی Deployment

۴. ارزیابی و بازنگری Review & Assessment

۹- سطوح تعالی در کسب جایزه

سطوح تعالی سازمانها را در دستیابی به تعالی متمایز میکند و میزان موفقیت آنها را در دستیابی به تعالی نشان میدهد.

• سطح اول : دریافت گواهینامه

سازمانهایی که کوشش میکنند عملکرد فعلی خود را به کمک یک مدل تعالی سازمانی مانند مدل بالدریچ ، مدل EFQM و مدل‌های دیگر خودارزیابی کرده و فعالیتهای سازمان را در قالب معیارهای ۹ گانه دسته بندی نمایند.

• سطح دوم : دریافت تقدیر نامه

سازمانهایی که سعی دارند اجزای معیارهای ۹ گانه را پیاده سازی و اجرا نمایند و در صورت کسب حداقل ۴۰۰ امتیاز در این سطح بصورت رسمی قرار میگیرند .

• سطح سوم : تندیس بلورین

این نوع سازمانها بایستی طبق مدل به سرعت و منظم و براساس جداول و برنامه ریزی های از قبل حرکت کنند و در صورت کسب امتیاز بالای ۵۵۰ بعنوان برگزیده جایزه کیفیت و دریافت تندیس بلورین معرفی میشود.

• سطح چهارم : تندیس سیمین

این نوع سازمانها بصورت سریع فرآیندها را طی کرده و از اطلاعات جامع و معتبر و به موقع استفاده میکنند و با معیارهای کمی مورد سنجش قرار میگیرند. این سازمانها بایستی بیش از ۶۳۰ امتیاز کسب کند تا بعنوان برگزیده و برنده جایزه تندیس سیمین معرفی شوند

• سطح پنجم : تندیس زرین

در این سازمانها معیارهای ۹ گانه و اجزای آنها پیاده شده و بصورت استاندارد و با سرعت و دقت اجرا و خودارزیابی نهادینه شده است . سازمانهایی که بتوانند حداقل ۷۰۰ امتیاز کسب کنند بعنوان برنده جایزه کیفیت اروپا و دریافت تندیس زرین کیفیت معرفی میشوند.

۱۰- مدل تعالی سازمانی در ایران

مدل تعالی سازمانی در شرایطی در ایران مطرح می شود که در جهان بیش از ۷۰ مدل سرآمدی ملی و ۹۰ جایزه کیفیت وجود دارد که عموماً بهره گرفته از مدل های EFQM و بالدریج بوده و بسوی یکدیگر همگرا شده اند . گویا زبان رقابت در همه جای دنیا یکی است که موسسات اقتصادی را از آموختن الفبای مدیریت فراگیر سازمانی گریزی نیست.

لزوم رقابت پذیرشدن بخش صنعت و معدن با رویکرد جهانی و توصیه های مشارکت ها و ادغام های صنعتی با جهان برای امکان دستیابی به بازار جهانی و ایجاد اعتبار جهانی برای این بخش باعث شد که در وزارت صنایع و معادن طراحی مدلی جهانی مورد توجه و اقدام قرار گیرد مدلهایی که چندین سال بود جوامع صنعتی جهانی آنها را پذیرفته و دنبال کرده بودند.

طی سالهای ۱۳۷۸ تا ۱۳۸۱ دو مدل اصلی مالکوم بالدريج و EFQM و تغییراتی که احیاناً برخی کشورهای دیگر روی این دو مدل صورت داده بودند توسط وزارت صنایع و معادن و موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت. فرآیند انتخاب نیز با تشکیل گروههای کارشناسی و جمع آوری اطلاعات و انجام ارتباطات با موسساتی که این مدلها را دنبال می کردند و تهیه پیش نویس های لازم صورت گرفت پس در جلسات متعدد کمیته های علمی مرکب از کارشناسان و متخصصین سیستمهای مدیریت این پیش نویس ها مطرح و در نهایت توسط کمیته علمی مدل تعالی سازمانی EFQM در تاریخ ۸۲/۳/۱۰ به تصویب رسید.

با تصویب مدل EFQM از سال ۱۳۸۲ این مدل در زیر مجموعه های وزارت صنایع و معادن به اجرا در آمد و این وزارتخانه و موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی مقدمات جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی را پی ریزی کردند که در طول دو دوره از برگزاری جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی تعدادی از شرکتهای بزرگ دولتی و تعداد محدودی از شرکتهای بخش خصوصی این مدل را دنبال کردند که پس از طی مرحله خودارزیابی موفق به پر کردن اظهار نامه جهت دریافت گواهینامه شدند.

(سمیه ذاکرین، کارشناس ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی)