

جلسه ششم درس برنامه ریزی استراتژیک مدل سرآمدی EFQM

مدل سرآمدی کیفیت اروپا



European foundation for quality management

فهرست مطالب

1. جوایز تعالی سازمانی
2. تاریخچه EFQM
3. مزایای بکارگیری EFQM
4. جایگاه بکارگیری EFQM
5. دیدگاه و مأموریت EFQM
6. متدلوژی اجرای EFQM

تعریف جوایز کیفیت

✓ جوایز کیفیت ، جوایز و پاداشهایی هستند که براساس برخی از جنبه‌های کیفی عملکرد یک سازمان اهدا می‌گردند.

✓ معیارهای جوایز کیفیت همان عوامل اصلی مدیریت کیفیت جامع (TQM-Total Quality management) هستند و موفقیت یا عدم موفقیت سازمانها در اجرای نظام‌های مدیریت کیفیت جامع به این عوامل و کیفیت پرداختن به آنها ارتباط پیدا می‌کند .

گسترده‌گی جوایز کیفیت

✓ طبق تحقیقات بعمل آمده بیش از ۱۲۰ جایزه کیفیت، بهره‌وری و برتری جویی یا تعالی سازمانی در سطح جهان وجود دارد و ۶۴ کشور دنیا دارای جوایز کیفیت، بهره‌وری، برتری جویی یا تعالی سازمانی هستند.

✓ مهمترین و اصلی‌ترین بخش نظام‌های جوایز کیفیت، معیارهای ارزیابی آنها می‌باشند و ارزیابی این جوایز، سازمانهای داوطلب را براساس این معیارها و معیارهای فرعی وابسته مورد سنجش قرار می‌دهند و سطح تعالی آنها را مشخص می‌کنند.

مهمترین جوایز کیفیت

سه فقره از مهمترین جوایز کیفیت که قبل از سایر جوایز بوجود آمده‌اند به شرح زیر می‌باشند :

✓ جایزه دمینگ (Deming Price-DP)

✓ جایزه کیفیت ملی مالکوم بالد ریج آمریکا (Malcom Baldrige National Quality Award-MBNQA)

✓ جایزه کیفیت اروپا (European Quality Awards-EQA)

نیاز به یک مدل (The need for a model)

بدون توجه به بخش صنعتی یا خدماتی یا تجاری ، اندازه و وسعت سازمان، ساختار یا بلوغ سازمانی ، همه سازمان ها برای دستیابی به موفقیت ، به ایجاد یک چهارچوب مدیریتی کارآمد و مناسب نیاز دارند. مدل تعالی EFQM یک ابزار کاربردی است که می تواند بوسیله سازمانها در موارد زیر مورد استفاده قرارگیرد:

- به عنوان یک ابزار برای ارزیابی
- به عنوان یک چهارچوب برای سیستم مدیریت سازمان
- به عنوان مبنایی برای ایجاد یک واژه نامه عمومی و تخصصی یکپارچه در سازمان و درک و شناخت سازمان در تمام سطوح

تاریخچه EFQM

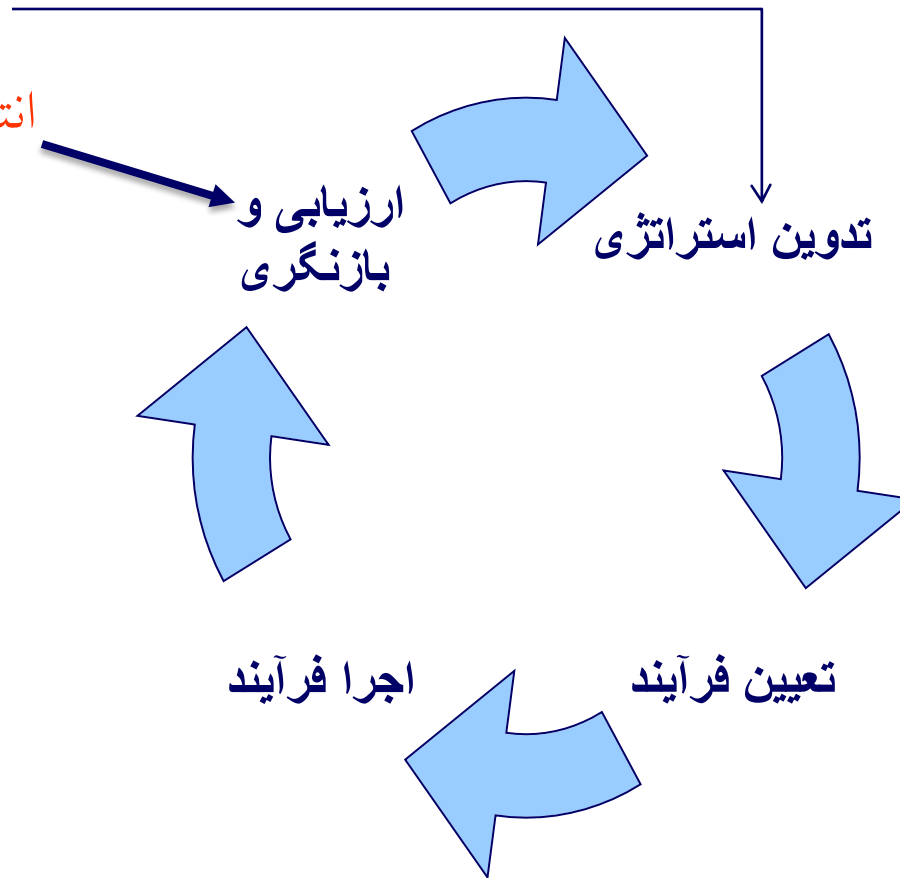
- (1) تأسیس در سال ۱۹۸۸ توسط چهارده شرکت معتبر اروپایی و با حمایت اتحادیه اروپا
- (2) آغاز کار طراحی بصورت جدی از سال ۱۹۸۹
- (3) معرفی EFQM در سال ۱۹۹۱
- (4) توسعه ویرایش مربوط به بخش عمومی در سال ۱۹۹۵
- (5) توسعه مدل مربوط به سازمانهای کوچک در سال ۱۹۹۶
- (6) ایجاد تغییرات در مدل در سال ۱۹۹۹
- (7) ایجاد هماهنگی بیشتر مدل EFQM با مدل تعالی سازمانهای کوچک و متوسط در سال ۲۰۰۱
- (8) ارائه ویرایش جدید در سال ۲۰۰۳ که نسبت به ویرایش سال ۱۹۹۹ دارای تغییرات قابل ملاحظه ای در زیر معیارها و نکات راهنماست

مزایای به کارگیری مدل تعالی سازمانی EFQM

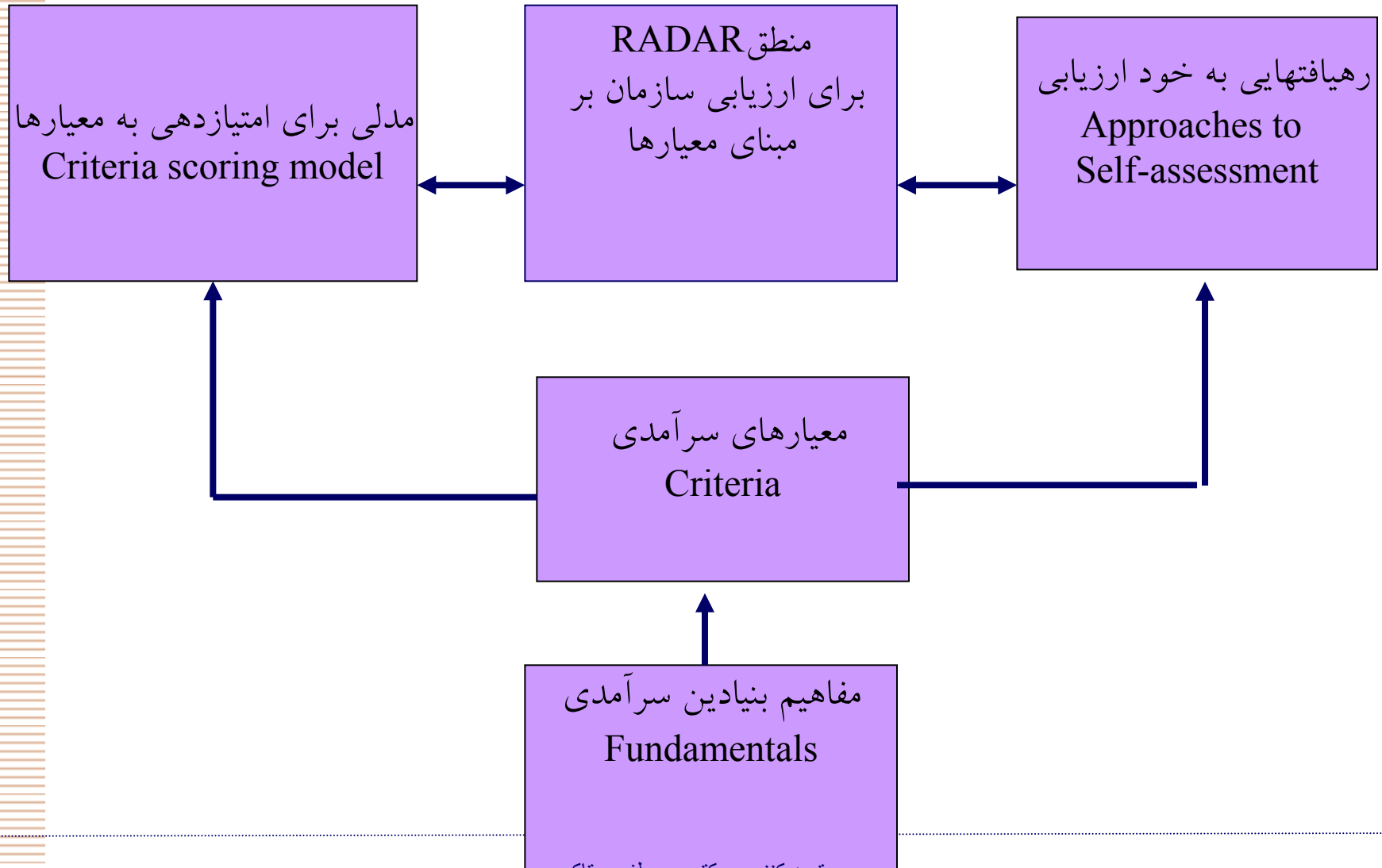
- (1) امکان ارزیابی به صورت کمی و تعیین وضعیت موجود آن
- (2) امکان شناسایی فواصل خالی (gap)، فرصت های بهبود و نقاط قوت و ضعف سازمان و اولویت بندی برای اجرای پروژه های بهبود و همچنین نظارت بر روند و سرعت بهبود در مسیر تعالی سازمانی
- (3) امکان مقایسه با سایر سازمان های پیشرو در مورد هر یک از معیارها و مشخص کردن جایگاه سازمان در سطوح مختلف صنعتی و تجاری و ملی
- (4) امکان یادگیری از دیگر سازمانها از طریق به اشتراک گذاشتن تجربیات برتر
- (5) امکان شناخت معیارهایی که منجر به توانمند کردن سازمان می شوند که از این طریق نتایج بهتری عاید سازمان گردد.
- (6) امکان ایجاد تعادل و توازن میان منافع کلیه ذینفعان از جمله مشتریان، جامعه، کارکنان، شرکای کاری، سهامداران، مالکان، قانون گذاران و غیره....

جایگاه بکارگیری EFQM

انتخاب مدل EFQM



متدلوژی اجرای مدل EFQM



ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین

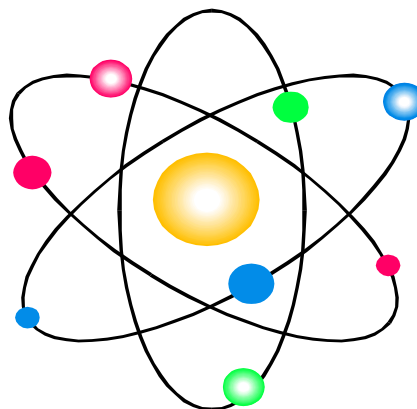
مدیریت بر اساس فرآیندها و واقعیات

Management by
Processes and Facts

مشارکت و توسعه کارکنان
People Development &
Involvement

نتیجه گرایی
Results Orientation

توسعه شراکت‌ها
Partnership Development



رهبری و ثبات در مقاصد
Leadership &
Constancy of Purpose

مشتری مداری
Customer Focus

مسئولیت‌های اجتماعی سازمان
Corporate Public Responsibility

یادگیری، نوآوری و بهبود مداوم
Continuous Learning,
Improvement & Innovation

نتیجه‌گرایی

سازمان سرآمد به نتایجی دست می‌یابد که تمامی ذینفعان سازمان را مشعوف می‌کند

مزایایی که از به کارگیری این اصل عاید سازمان می‌شود:
ایجاد ارزش افزوده برای تمام ذینفعان

موفقیت پایدار برای تمام ذینفعان

درک نیازمندی‌های حال و آینده سازمان

ایجاد هم‌راستایی و تمرکز در سطح سازمان

مشعوف کردن ذینفعان سازمان

مشتری مداری

سازمان سرآمد ارزش پایدار برای مشتری ایجاد می کند
مزایایی که از به کارگیری این اصل عاید سازمان می شود:

وجود مشتریان مشعوف شده

سطح بالای حفظ مشتریان و جلب اعتماد آنها

توسعه سهم بازار

موفقیت پایدار سازمان

درک مزایای رقابتی

رهبری و ثبات در مقاصد

سازمان سرآمد رهبرانی دارد که جهت‌گیری شفاف برای
سازمان وضع کرده اند
مزایایی که از به کارگیری این اصل عاید سازمان می شود:

روشن شدن مقصود و جهت‌گیری سازمان

ایجاد یک هویت شفاف برای سازمان

ایجاد رفتارهای سازگار و الگو در سطح سازمان

دستیابی به نیروهای کار متعهد، با انگیزه و موثر

مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیتها

تعالی یعنی مدیریت سازمان از طریق مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرایندها و واقعیت‌های مرتبط
مزایایی که از به کارگیری این اصل عاید سازمان می‌شود:

حداکثر کردن کارایی و اثربخشی در دستیابی سازمان به اهداف خود و آرایه محصولات

تصمیم‌گیری موثر و واقع‌گرایانه

افزایش اعتماد ذی‌نفعان به سازمان

توسعه و مشارکت کارکنان

سرآمدی یعنی حداکثر کردن مشارکت کارکنان
مزایایی که از به کارگیری این اصل عاید سازمان می شود:

ایجاد حس تعلق به اهداف و مقاصد سازمان

نیروی کار متعهد، وفادار و با انگیزه

سرمايه‌های فکری بسیار با ارزش

به فعل در آمدن توان بالقوه کارکنان

یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر

سرآمدی یعنی به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر
از طریق نهادینه کردن یادگیری به قصد خلق نوآوری
مزایایی که از به کارگیری این اصل عاید سازمان می شود:
ایجاد ارزش افزوده بیشتر

بهبود اثربخشی و کارایی

افزایش قابلیت رقابت سازمان

نوآوری در محصول

چالاکی سازمانی

توسعه شراکت ها

سرآمدی یعنی توسعه و حفظ مشارکت‌هایی که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کنند
مزایایی که از به کارگیری این اصل عاید سازمان می‌شود:

بهینه شدن شایستگی‌های محوری

تسهیم ریسک و هزینه (و کاهش آن برای سازمان)

بهبود قابلیت رقابت سازمان

مسئولیت اجتماعی

سرآمدی یعنی فرارفتن از چارچوب الزامات قانونی که سازمان در داخل آنها فعالیت می‌کند
مزایایی که از به کارگیری این اصل عاید سازمان می‌شود:

بهبود تصویر سازمان در جامعه

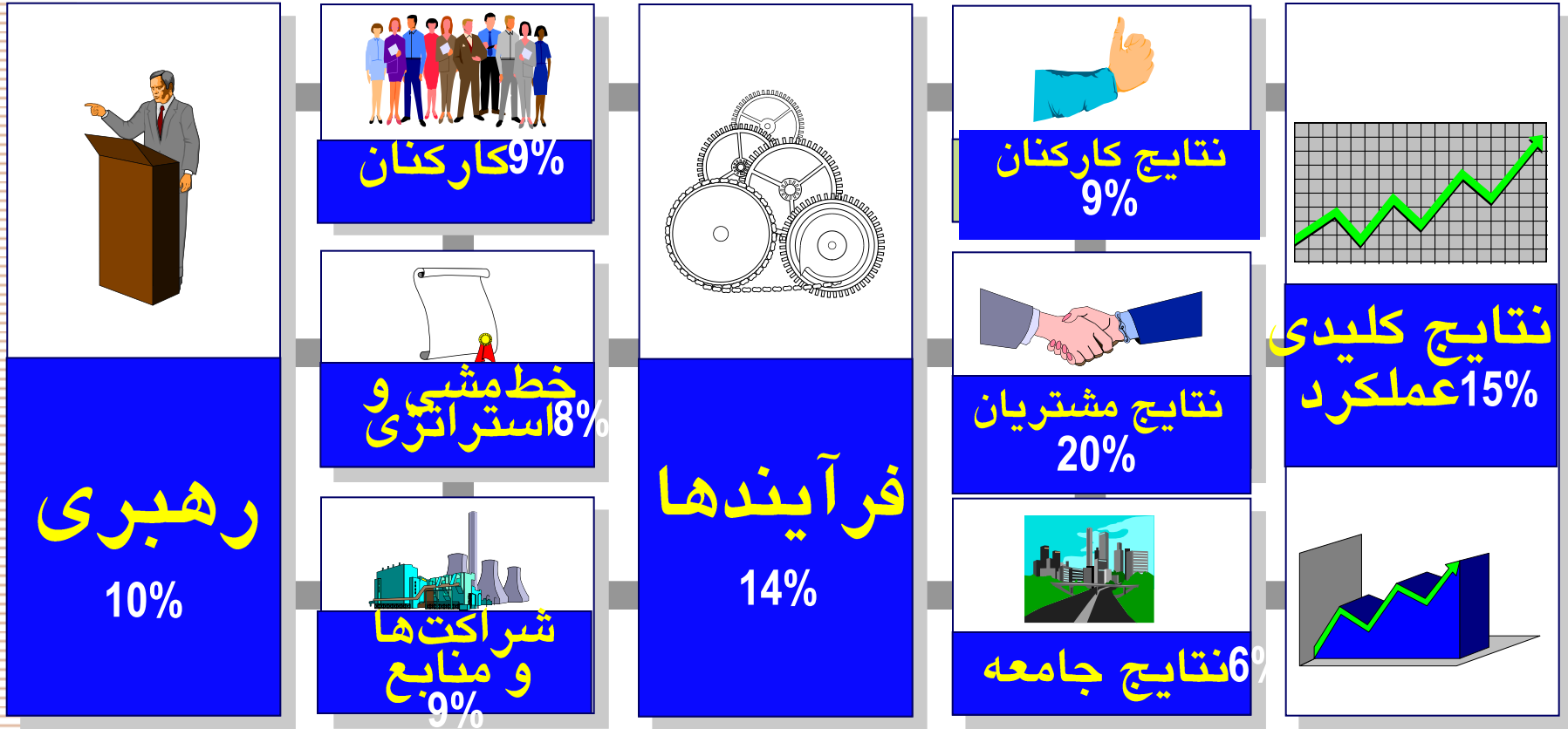
افزایش نام تجاری سازمان

محیط کار ایمن تر و بهداشتی تر

مدل سرآمدی EFQM

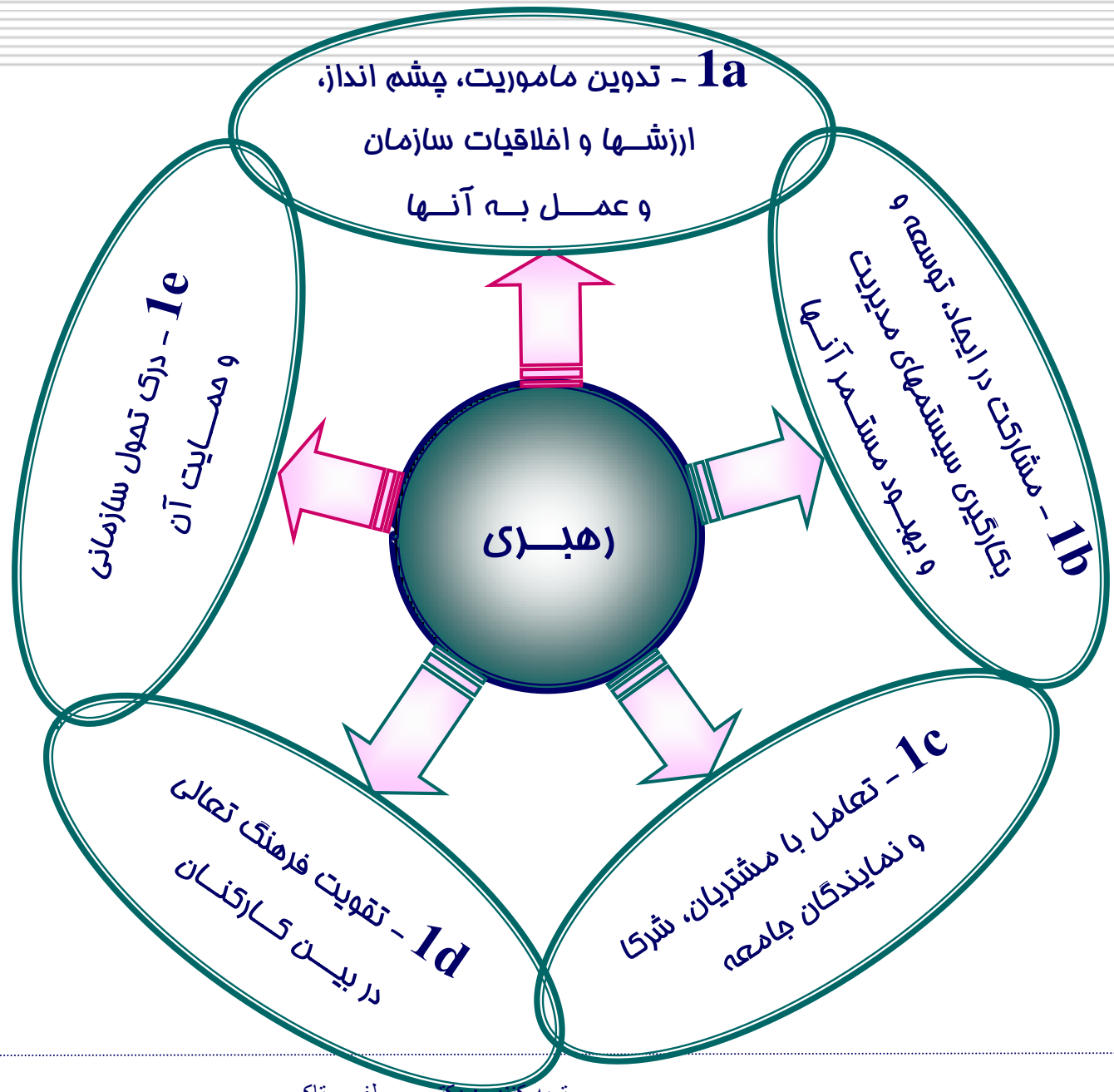
50% توانمند سازها

50% نتایج



یادگیری و نوآوری

تهیه کننده: دفتر مستطقی مذاک



رهبران سرآمد ، چشم انداز و مأموریت سازمان را تدوین و زمینه دستیابی به آنها را تسهیل میکنند

الف) رهبران ، مأموریت ، چشم انداز، ارزشها ، اخلاقیات سازمان را تدوین میکنند و خودشان به عنوان الگوی فرهنگ سرآمدی به آن عمل میکنند.

ب) رهبران ، از ایجاد ، توسعه ، بکارگیری سیستمهای مدیریت و بهبود مستمر آنها شخصاً اطمینان حاصل مینمایند .

ج) رهبران با مشتریان و شرکا و نمایندگان جامعه در تعامل هستند.

د) رهبران ، فرهنگ سرآمدی را در بین کارکنان تقویت میکنند.

ه) رهبران ، تحول سازمانی را درک کرده و از آن حمایت میکنند.

2d - اشاعه و جاری نمودن خط مشی و استراتژی در سازمان از طریق چارچوب فرآیندهای کلیدی

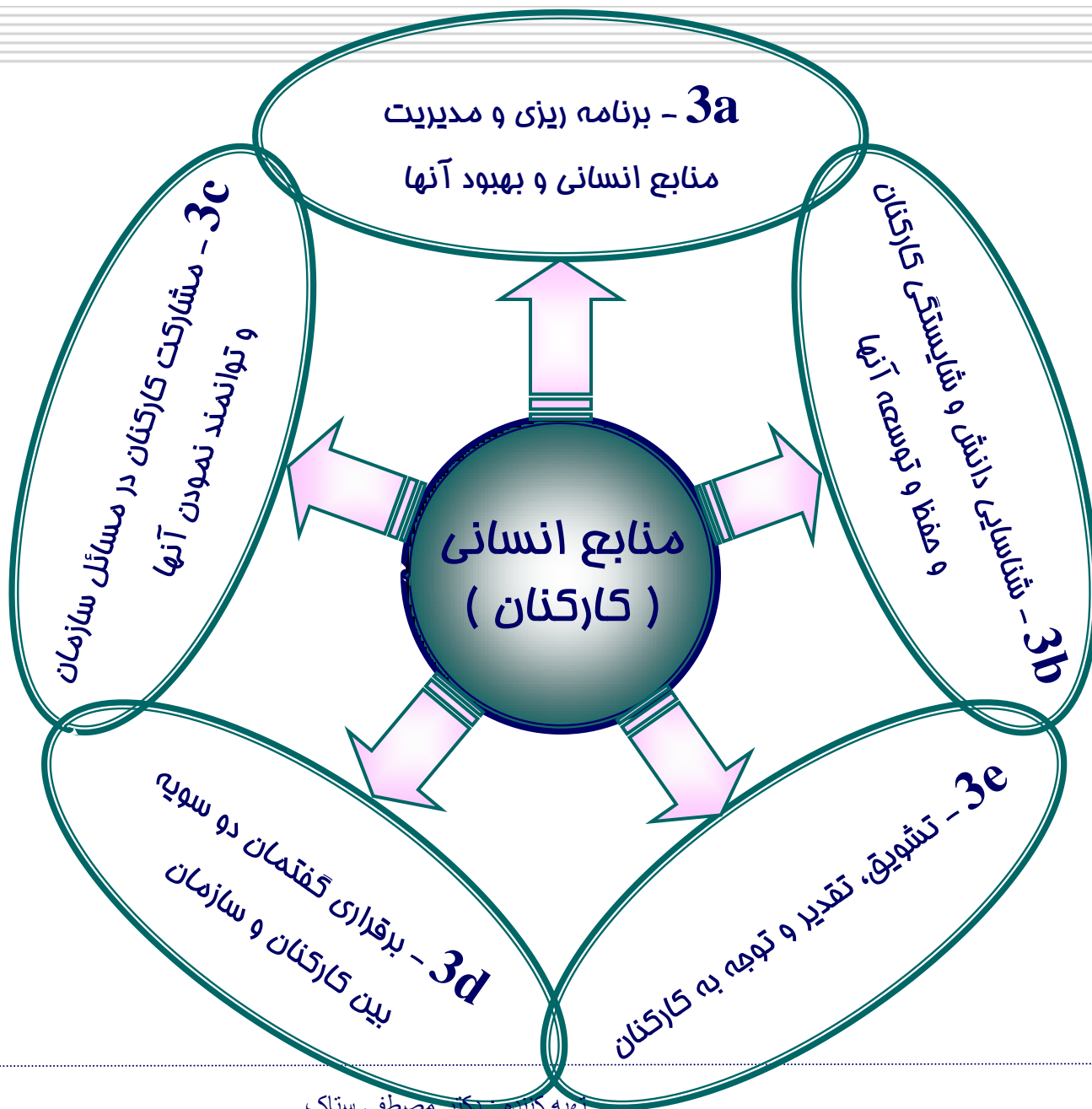
2c - تدوین، بازنگری و به روز نمودن خط مشی و استراتژی

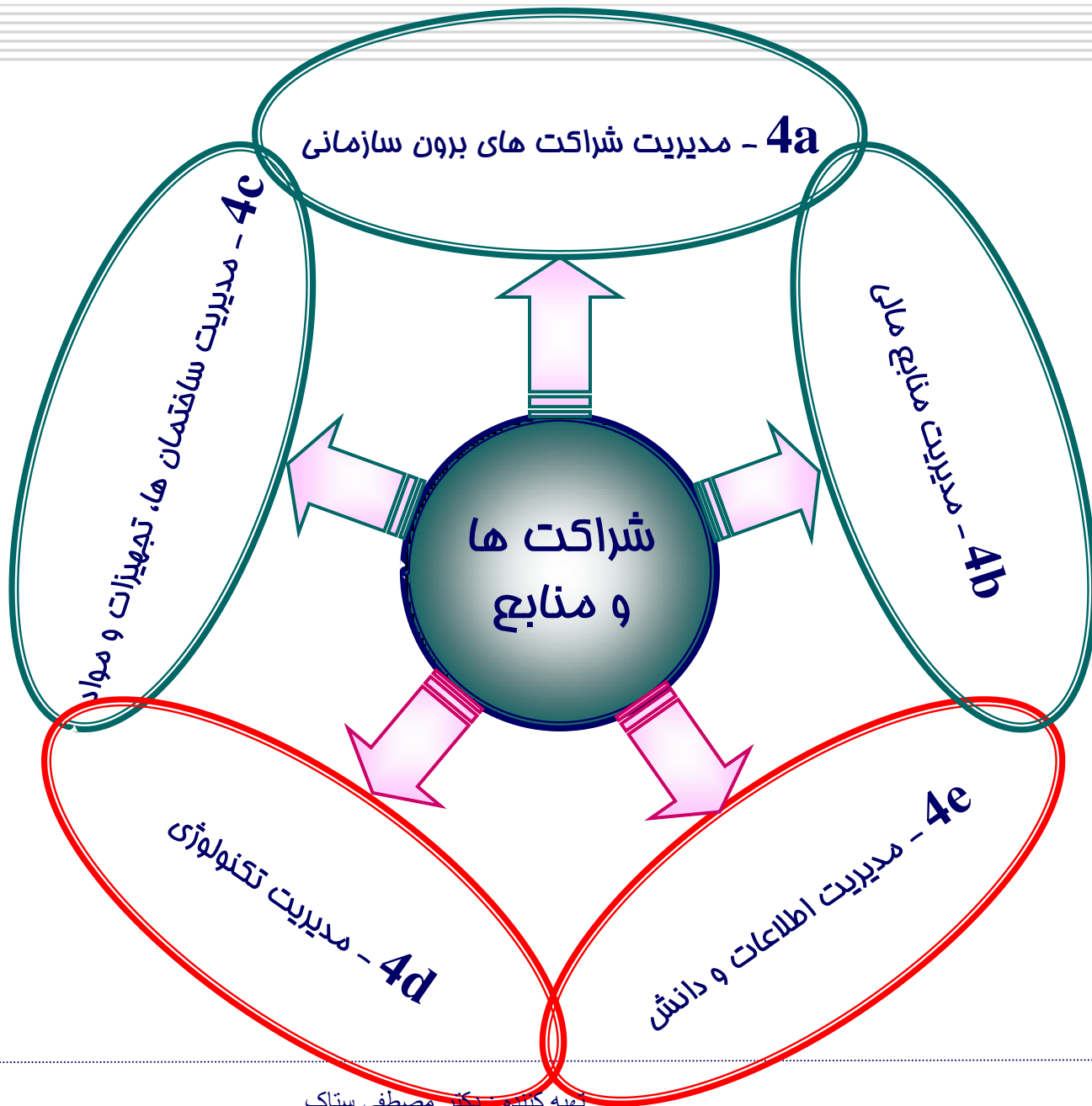
خط مشی
و استراتژی

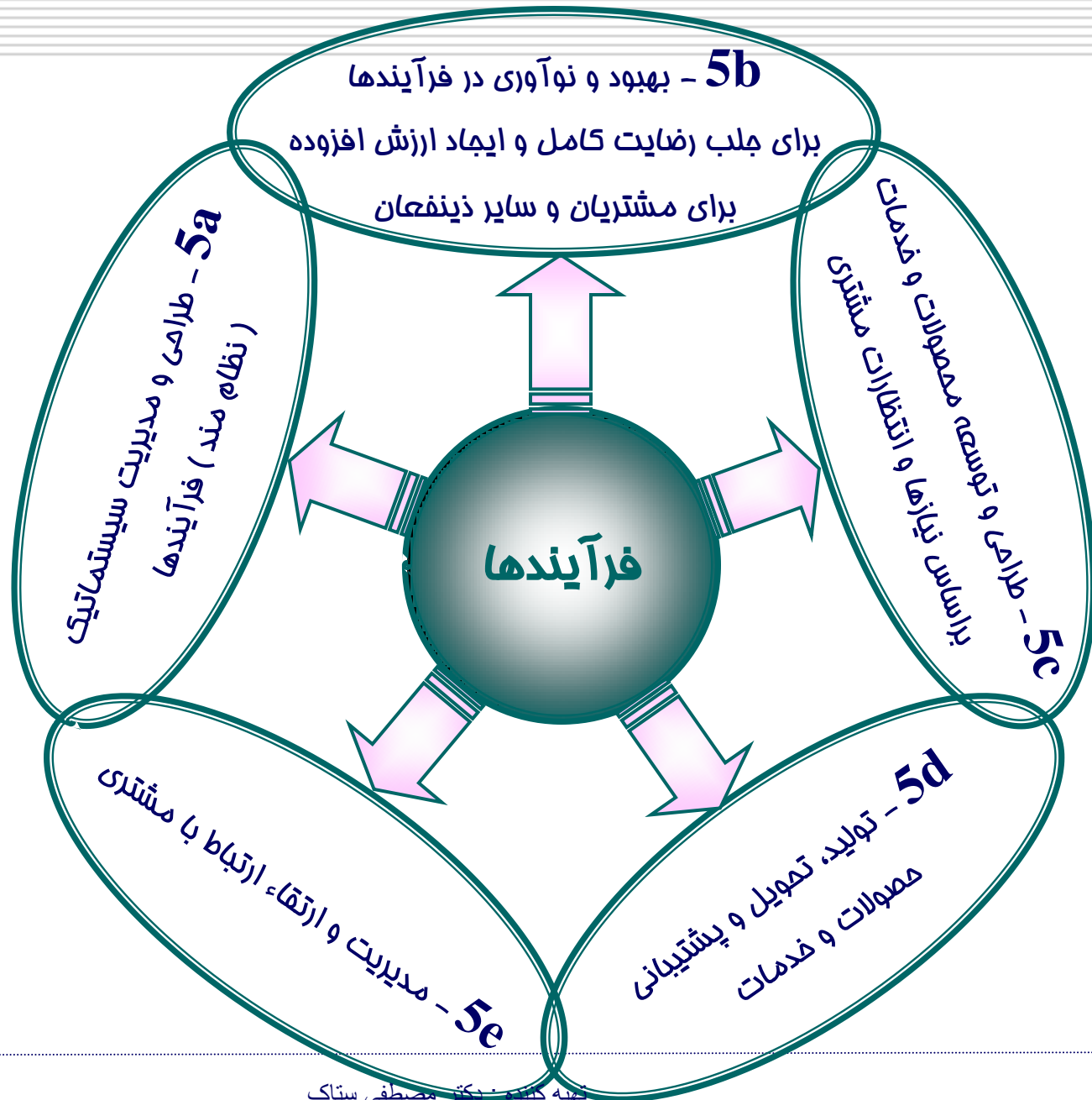
2a - خط مشی و استراتژی مبتنی بر نیازها و انتظارات حال و آینده ذینفعان

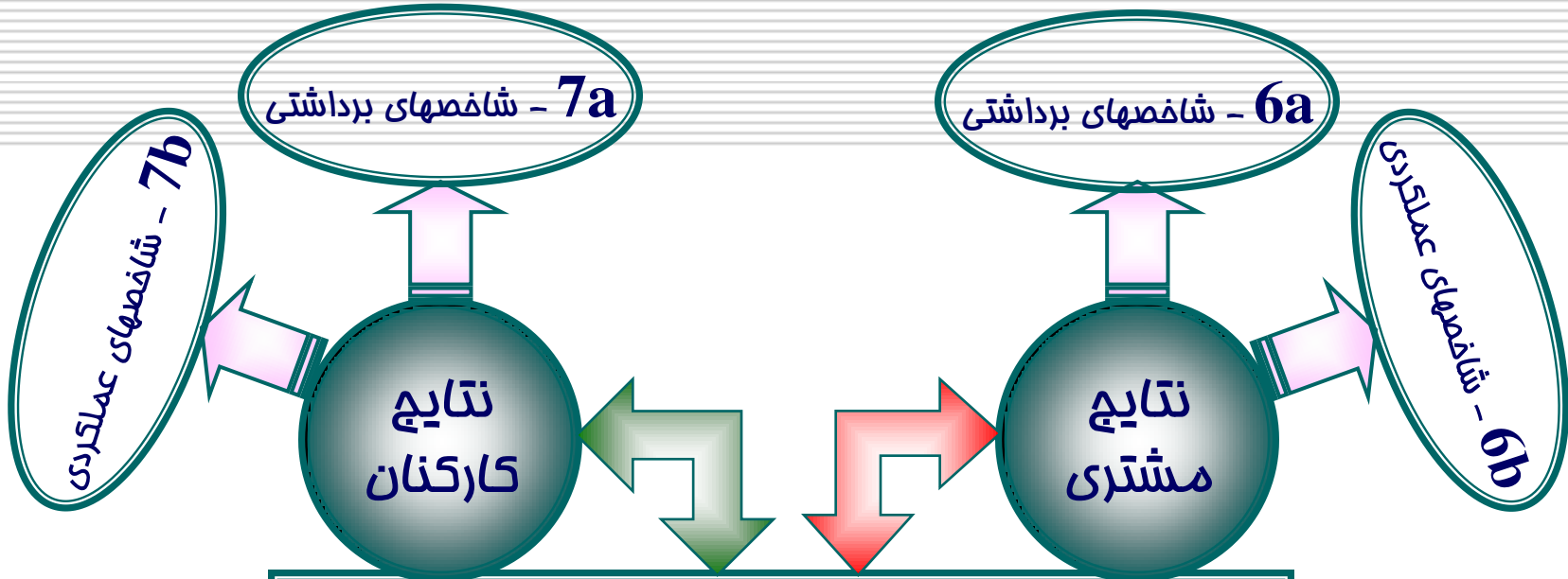
2b - خط مشی و استراتژی مبتنی بر
اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، تحقیقات،

یادگیری و فعالیتهای بیرونی مرتبطی

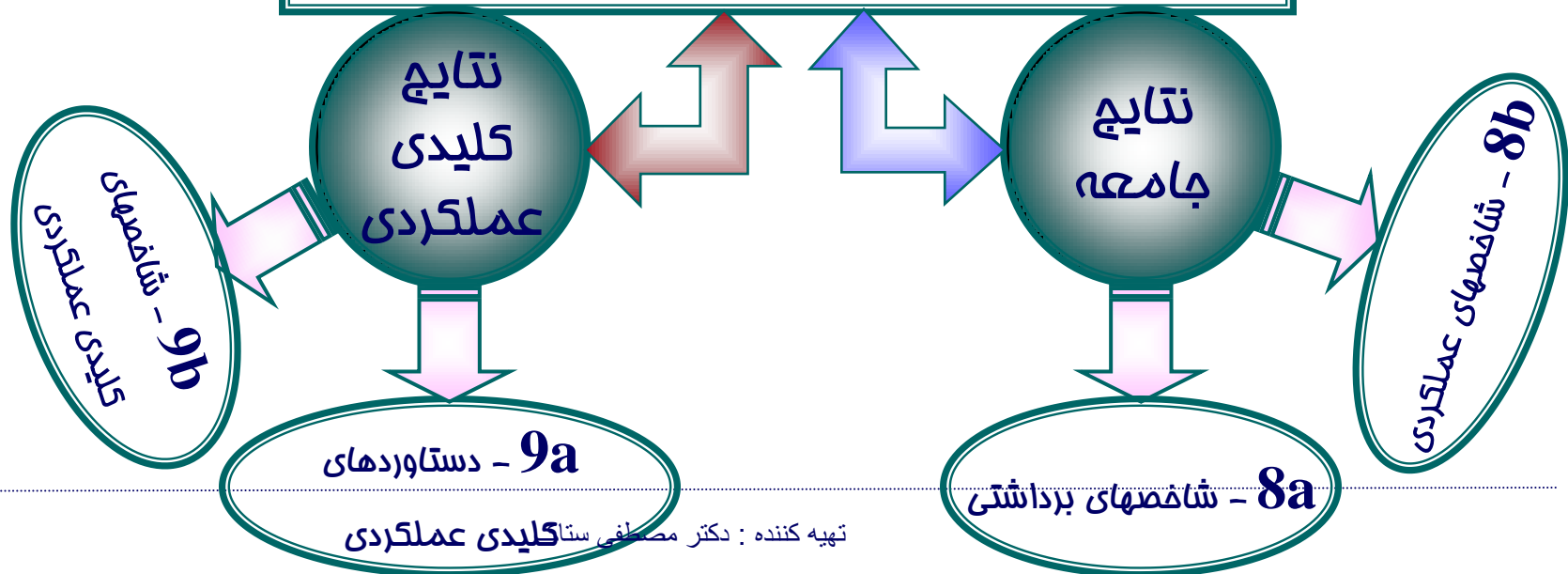








سازمانهای متعالی بطور فراگیر نتایج مهم مرتبط با **مشتریان**، **کارکنان**، **جامعه** و **اجزاء اصلی خط مشی** و **استراتژی** را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند



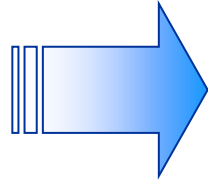
منطق RADAR

منطق RADAR می‌گوید هر سازمان نیاز دارد :

- (1) نتایج را که بعنوان بخشی از فرآیند دستیابی به خط‌مشی و استراتژی‌های خود هدف‌گذاری نموده است، تعیین کند.
- (2) مجموعه‌ای از رویکردهای با ثبات و یکپارچه را که منجر به نتایج می‌گردد را طرح‌ریزی و ایجاد نماید.
- (3) رویکردها را به طریقی نظام یافته (سیستماتیک) و بگونه‌ای که از استقرار کامل آنها اطمینان حاصل شود، را جاری و اجرا نماید.
- (4) نتایج حاصله از بکارگیری رویکردها را مورد ارزیابی و بازنگری قرار دهد، به گونه‌ای که بهبودهای مورد نیاز شناسایی شود.

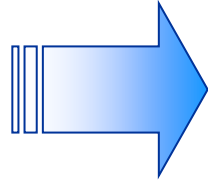
RADAR منطق

R



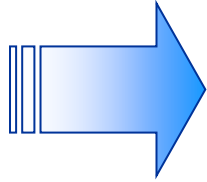
Result

A



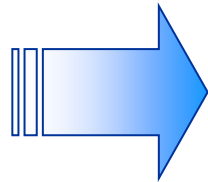
Approach

D



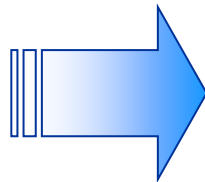
Deployment

A



Assessment

R



Review

خود ارزیابی (Self-Assessment)

خود ارزیابی یک بازنگری **منظم**، **سیستماتیک** و **جامع** از فعالیتهای سازمان و نتایج آن، براساس یک مدل تعالی سازمانی است.

خودارزیابی به سازمان اجازه می‌دهد بطور شفاف نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود خود را شناسایی کند و برنامه‌هایی جهت بهبود ابعاد مختلف خود تدوین نماید.

رویکردهای پنجگانه در خودارزیابی

(1) رویکرد پرسشنامه ای

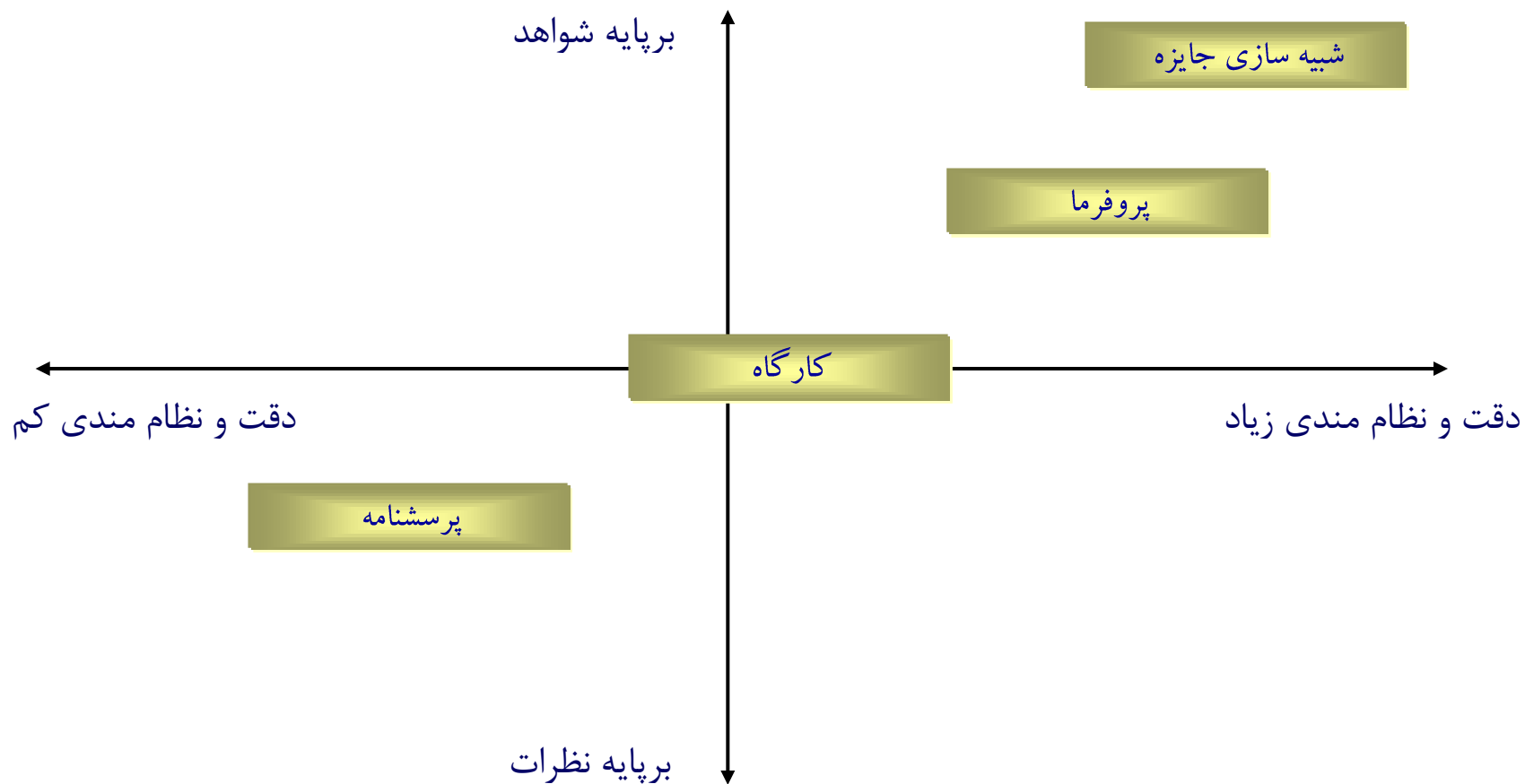
(2) رویکرد ماتریسی

(3) رویکرد استفاده از پروفرما

(4) رویکرد کارگاهی

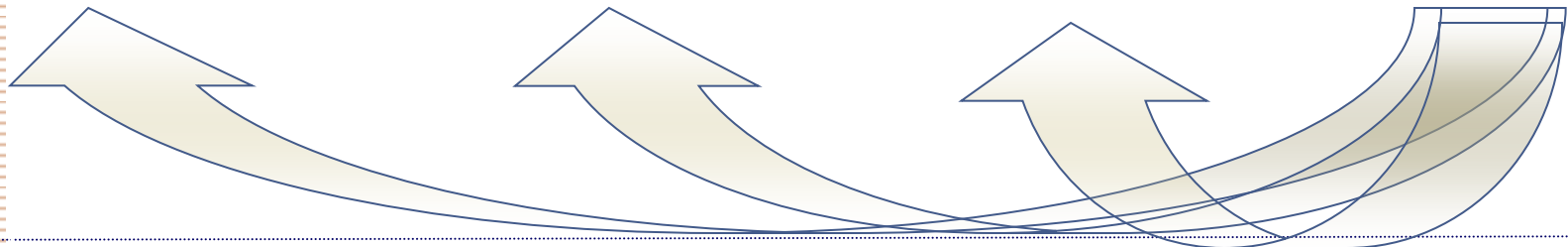
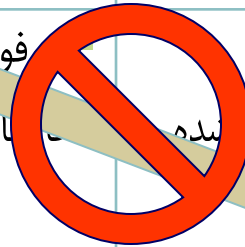
(5) رویکرد شبیه سازی جایزه

خصوصیات رویکردهای خودارزیابی



سطح تعالی و انتخاب روش خود ارزیابی

تلاش زیاد	تلاش متوسط	تلاش کم	
<ul style="list-style-type: none"> شبیه سازی جایزه یا اظهارنامه جایزه 	<ul style="list-style-type: none"> پروفرمای پشتیبانی شده با ارزیابی دقیق 	<ul style="list-style-type: none"> پرسشنامه مناسب کارگاه ارزیابی 	سازمان بالغ
<ul style="list-style-type: none"> شبیه سازی جایزه بطور نمونه 	<ul style="list-style-type: none"> پروفرمای پشتیبانی شده با ارزیابی تسهیل شده 	<ul style="list-style-type: none"> پرسشنامه و کارگاه کارگاه ارزیابی تسهیل شده 	سازمان در راه
<ul style="list-style-type: none"> پرسشنامه مخصوص کارگاه ارزیابی تسهیل شده 	<ul style="list-style-type: none"> پرسشنامه تفصیلی 	<ul style="list-style-type: none"> پرسشنامه ابتدایی 	سازمان مبتدی



مقایسه رویکردهای مختلف خودارزیابی

دقت در امتیاز	نقاط قوت و ضعف	بازدید از محل	ارزیابهای آموزش دیده	اطلاع از مدل	تلاش و منابع	
پایین	نه	نه	نه	نه	کم / متوسط	پرسشنامه
متوسط	بله	نه	بله + تسهیل کننده	بله	متوسط	کارگاه ارزیابی
متوسط - بالا	بله	اختیاری	بله	بله	متوسط / زیاد	پروفرما
بالا	بله	اختیاری	بله	بله	زیاد	شبیه سازی