

آشنایی با مدل تعالی سازمانی



استاد: خانم دکتر نصر آبادی

تهیه کنندگان: یوسف مدیرزاده-وحید رئیسین-حسین رحمانیان-سید محمد
هاشمی مهر-بهزاد شیبانی-داوود مرتضی پور

بخش اول:

مروری بر مدل‌های سرآمدی سازمانی

بخش دوم:

ارزش‌ها و مفاهیم سرآمدی و معیارهای مدل/EFQM

بخش سوم:

مرور سیستم امتیازدهی و معرفی منطق RADAR

بخش چهارم:

خود ارزیابی

بخش پنجم:

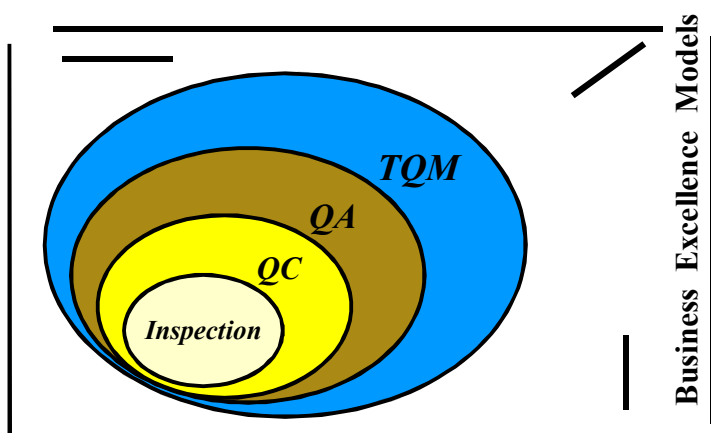
معرفی جوایز و فرایند جوایز ملی در ایران

بخش اول

مروری بر

مدلهای سرآمدی سازمانی

توسعه تاریخی مدیریت کیفیت



مدیریت کیفیت جامع (TQM)

مدیریت کیفیت جامع (TQM) را میتوان بعنوان یک فرهنگ مدیریتی که بطور مداوم در حال تکامل است تعریف نمود.
این رویکرد شامل ارزشها (*Values*) ، تکنیکها (*Techniques*) ، متدولوژیها (*Methodologies*) و ابزارهائی (*Tools*) است که هدف آنها افزایش بهره‌وری، رضایت مشتریان و بهبود مستمر از طریق مشارکت عمومی کارکنان و کاهش منابع مورد نیاز است.

در آینده دو نوع شرکت وجود خواهد داشت
آنهایی که **کیفیت فراگیر** را اجراء کرده‌اند
و آنهایی که از دور خارج شده‌اند

شما مجبور به اجراء مدیریت کیفیت فراگیر نیستید زیرا

بقاء اجباری نیست

ادوارد دمینگ

مدل تعالی سازمانی Business Excellence Models

عبارت است از یک قالب یا چارچوب که از طرف شخص، گروه، موسسه، کشور، سازمانی محلی یا بین‌المللی برای مقایسه، انتخاب و ارتقای عملکرد سازمانها و شرکت‌ها طراحی و تعمیق می‌یابد.

جایزه کیفیت دمینگ



جایزه دمینگ در سال ۱۹۵۱ به پیشنهاد آقای کنچی کویاناگی (Kenchi Koyanagi)، توسط اتحادیه مهندسين و دانشمندان ژاپنی (JUSE) به یادبود خدمات برجسته دکتر دمینگ ایجاد شده است.



انواع جایزه دمینگ

1- جایزه دمینگ برای افراد حقیقی (Individuals)

به افرادی اهدا میشود که مطالعات جامع و نقش مهمی در گسترش و پیاده سازی موفق TQM با استفاده از روشهای آماری داشته اند.

2- جایزه کاربردی دمینگ (Application)

به شرکتهایی اهدا میشود که در پیاده سازی و استفاده از TQM به نتایج درخشانی رسیده اند و از این طریق بهبودهای مهم و قابل توجهی در عملکرد خود ایجاد کرده اند.

3- جایزه کنترل کیفیت برای کارخانجات (Quality Control)

به کارخانجاتی اهدا میشود که با بکارگیری مفاهیم و تکنیکهای کنترل کیفیت به موفقیتهای برجسته ای دست یافته اند.

جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج امريکا



این جایزه به عنوان موتور محرکه شرکتهای آمریکایی با بررسی نقاط قوت و ضعف جایزه کیفیت در ژاپن توسط گروهی از کارشناسان آمریکایی شکل گرفت.

آغاز بکار در سال ۱۹۸۷ با امضای قانون شماره ۱۰۷-۱۰۰ توسط رونالد ریگان و اعطای جایزه همه ساله در کاخ سفید توسط ریاست جمهور وقت آمریکا می باشد.



- ***European***
- ***Foundation for***
- ***Quality***
- ***Management***

مدل سرآمدی EFQM چیست ؟

EFQM یک چارچوب و الگوی خود ارزیابی است که موجب حرکت و هدایت فعالیتهای بهبود مستمر می گردد.

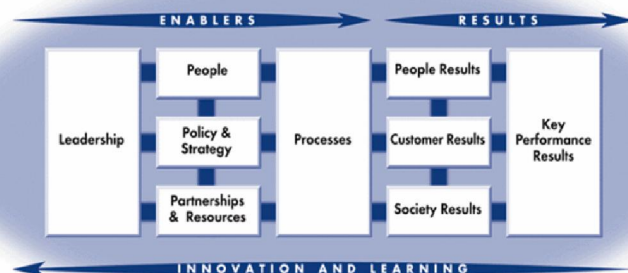
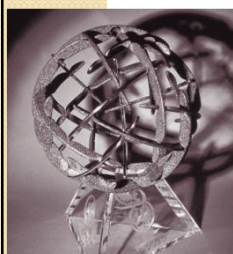
یک ابزار
ممیزی نیست

یک استاندارد
مدیریت کیفیت نیست

مدل EFQM یک رویکرد استقرار مدیریت کیفیت جامع (TQM) است.

جایزه کیفیت اروپا

آغاز بکار در سال ۱۹۹۱ توسط ۱۴ بنیان گذار بنیاد مدیریت کیفیت اروپا



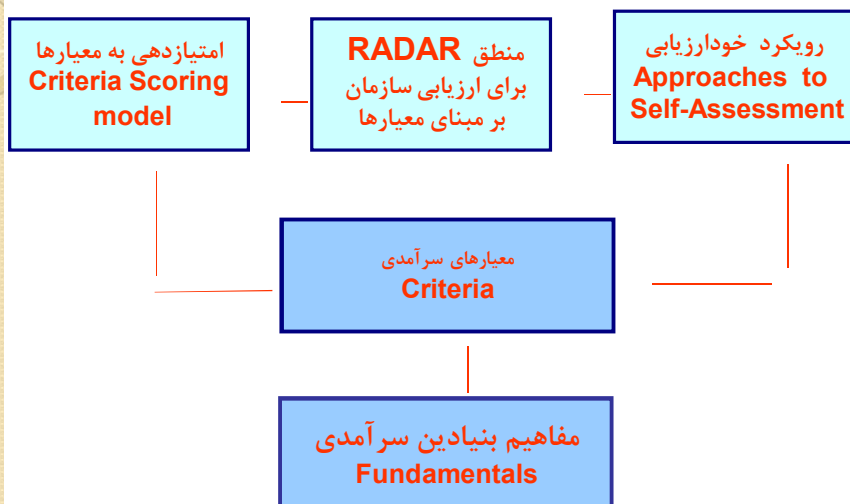
کاربردها و مزایای مدل تعالی سازمانی EFQM

- ابزاری برای خود ارزیابی به منظور تعیین موقعیت سازمانها در مسیر تعالی
- کمک به درک فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب (هدف) و برنامه ریزی برای رسیدن به اهداف
- مبنایی برای ایجاد زبان و تفکر مشترک در تمامی ابعاد سازمان و در همه حوزه های عملکرد و چارچوبی برای اندازه گیری عملکرد سازمان.
- شناسایی نقاط قوت و نواحی بهبود سازمان
- امکان و انجام مقایسه با بیرون از سازمان (Benchmarking)
- توجه به اهداف درون سازمانی و نتایج کسب شده در سازمان
- امکان شرکت و برنده شدن در فرایند جایزه
- توجه به نیازهای همه ذی نفعان سازمان

• دلایل استفاده سازمان ها از مدل EFQM

- به منظور نشان دادن تصویری واقعی از کیفیت فعالیت‌های سازمان
- به منظور شناسایی حوزه‌های تمرکز فعالیت‌های بهبود
- به منظور ساماندهی طرح‌های بهبود در چارچوبی واحد
- به منظور تشویق یادگیری از طریق بهینه‌کاو‌های داخلی و خارجی
- به منظور درک محرک‌هایی که موجب نتایج کسب و کار می‌شوند
- به منظور ایجاد زبان مشترک
- به منظور گذر از «یا» به «و» در دستیابی به نتایج
- به منظور ایجاد تعادل بین ذینفعان مختلف

طرح ریزی مدل سرآمدی EFQM

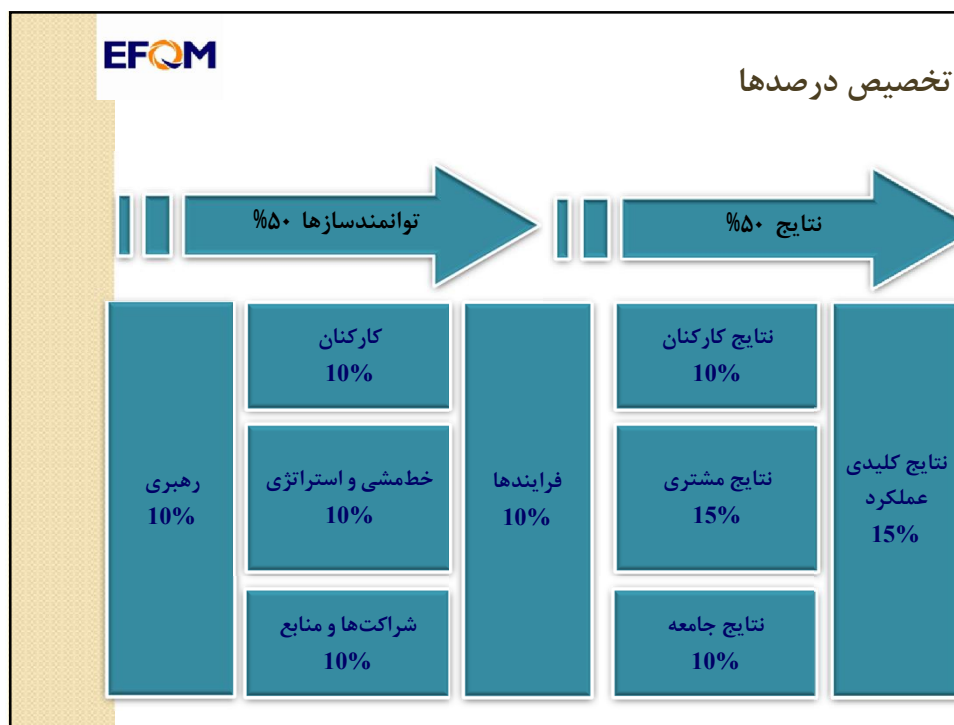


بخش دوم

ارزشها و مفاهیم سرآمدی و معیارهای ارزیابی مدل EFQM

مفاهیم بنیادین جدید سال ۲۰۱۳ میلادی







نمونه از معیارها معیار ۱: رهبری

- a1- رهبران، مأموریت، آرمان، ارزشها و اصول اخلاقی سازمان را ایجاد و خود الگوی فرهنگ برتری هستند .
- b1- رهبران شخصاً جهت حصول اطمینان از ایجاد و توسعه و بکارگیری سیستم‌های مدیریت و بهبود مستمر آنها مشارکت می‌نمایند.
- c1- رهبران با مشتریان و شرکا و نمایندگان جامعه در تعامل هستند.
- d1- رهبران به پرسنل سازمان انگیزه داده و از ایشان حمایت و قدردانی می‌نمایند.
- e1 - رهبران تعیین کننده و پشتیبان تحولات سازمانی هستند.

بخش سوم

سیستم امتیازدهی و معرفی منطق

RADAR

منطق RADAR چیست ؟

منطق RADAR می‌گوید هر سازمان نیاز دارد که:

نتایج را که بعنوان بخشی از فرآیند دستیابی به خط‌مشی و استراتژی‌های خود هدف‌گذاری نموده است، تعیین کند.
مجموعه‌ای از رویکردهای با ثبات و یکپارچه را که منجر به نتایج می‌گردد را طرح‌ریزی و ایجاد نماید.

منطق RADAR می‌گوید هر سازمان نیاز دارد که : (ادامه)

رویکردها را به طریقی نظام یافته (سیستماتیک) و بگونه‌ای که از استقرار کامل آنها اطمینان حاصل شود، را جاری و اجرا نماید.
نتایج حاصله از بکارگیری رویکردها را مورد ارزیابی و بازنگری قرار دهد، به گونه‌ای که بهبودهای مورد نیاز شناسایی شود.

The RADAR cycle for scoring against the Model

به ارزیابی و بازنگری رویکردها و نحوه

بکارگیری آنها بپردازید

ASSESS & REVIEW
Approaches & their
Deployment

رویکردها را
بکاربندید

DEPLOY
Approaches

Determine RESULTS
Required

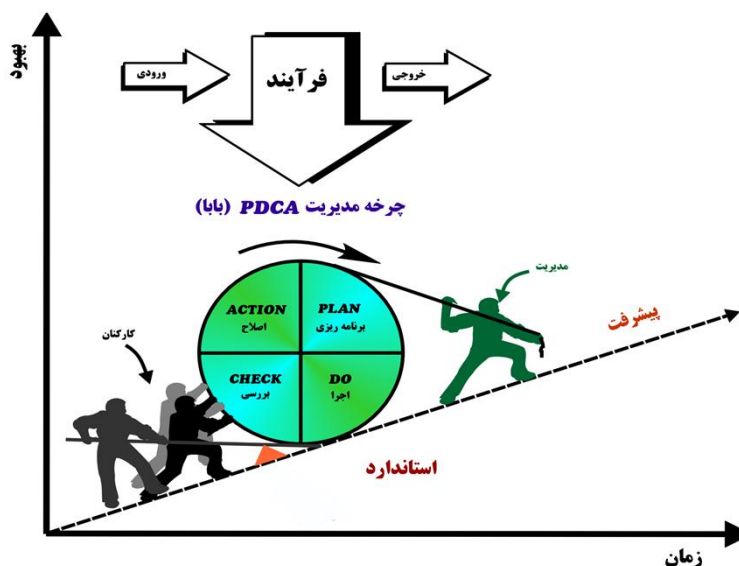
دستیابی به **نتایج** چه الزاماتی
در بر دارد

Plan and Develop
APPROACHES

رویکرد ها را طراحی و توسعه
دهید



چرخه دمینگ و مقایسه
آن با منطق رادار



ماتریس امتیازدهی RADAR

ماتریس امتیازدهی RADAR از تعدادی عنصر (Elements) و ویژگی (Attributes) تشکیل شده است:

- نتایج، رویکردها، جاری سازی و ارزیابی و بازنگری عناصر ماتریس امتیازدهی می باشند.
- هر عنصر شامل تعدادی ویژگی می باشد.
- عناصر و ویژگی ها می بایستی برای ارزیابی تمامی معیارهای فرعی مدل جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

عناصر و ویژگی های منطق RADAR

ویژگی ها	عناصر
• روندها • اهداف و مقاصد • مقایسه با سایر سازمانها • روابط علی	نتایج (Results)
• تناسب / منطقی بودن • یکپارچه بودن	رویکرد (Approach)
• اجرای رویکرد • استقرار نظام یافته رویکرد	جاری سازی (Deployment)
• اندازه گیری • یادگیری • بهبود	ارزیابی و بازنگری (Assessment & Review)

ارزیابی معیارهای توانمندساز

در ماتریس امتیاز دهی **RADAR** معیارهای توانمند ساز بر اساس سه عنصر زیر مورد ارزیابی قرار می گیرند:

- 1- رویکرد *Approach*
- 2- جاری سازی *Deployment*
- 3- ارزیابی و بازنگری *Assessment & Review*

ارزیابی معیارهای توانمند ساز (ادامه)

امتیاز هر یک از معیارهای فرعی توانمندساز با توجه به موارد زیر تعیین می گردد:

- نقاط قوت
- زمینه های قابل بهبود
- ماتریس امتیاز دهی **RADAR**

واژه‌های کلیدی - توانمند سازها

ویژگی‌ها:

تناسب / منطقی بودن
یکپارچه بودن
اجرای رویکردها
استقرار نظامند
اندازه‌گیری
یادگیری
بهبود

دامنه امتیاز:

-0% عدم وجود شواهد عینی
-25% وجود برخی شواهد عینی
-50% وجود شواهد عینی
-75% وجود شواهد عینی روشن
-100% وجود شواهد عینی کامل

ارزیابی معیارهای نتایج

نتایج (Results) نشان می‌دهند که سازمان به چه دستاوردهای دست یافته است. امتیاز مربوط به نتایج از طریق ویژگی‌های زیر حاصل می‌شود:

Trends روندها

Targets اهداف / مقاصد

Comparisons مقایسه‌ها

Causes روابط علی

Scope دامنه

ارزیابی معیارهای نتایج (ادامه)

امتیاز هریک از معیارهای فرعی نتایج با توجه به موارد زیر
تعیین می گردد:

نقاط قوت

زمینه های قابل بهبود

ماتریس امتیاز دهی **RADAR**

خودارزیابی

خودارزیابی به زبان ساده

خودارزیابی

=

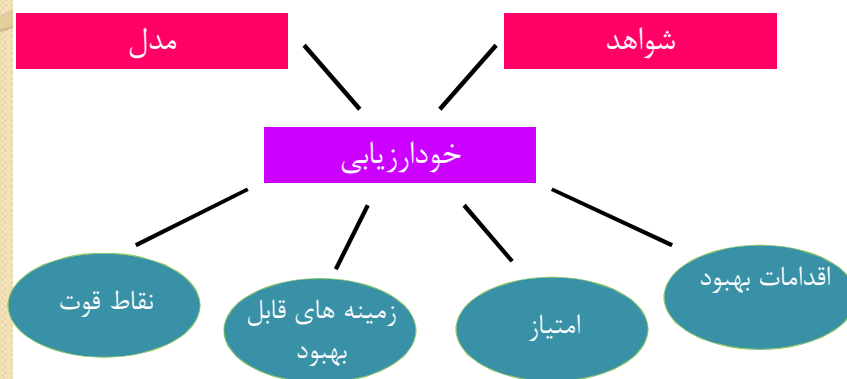
چه کارهایی انجام می دهیم؟
 چگونه این کارها را انجام می دهیم؟
 چه کارهایی را می توانیم بهتر انجام دهیم؟
 چگونه می توانیم این کارها را بهتر انجام دهیم؟

تعریف خود ارزیابی (Self-Assessment)

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

خودارزیابی به سازمان اجازه می دهد بطور شفاف نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود خود را شناسایی کند و برنامه هایی جهت بهبود ابعاد مختلف خود تدوین نماید.

فرایند خودارزیابی (ورودی ها و خروجی ها)



فرآیند خودارزیابی (ادامه)



رویکردهای خودارزیابی

- رویکرد پرسشنامه‌ای
- رویکرد کارگاهی
- رویکرد استفاده از پروفرما
- رویکرد شبیه سازی جایزه
- تلفیقی از رویکردهای فوق

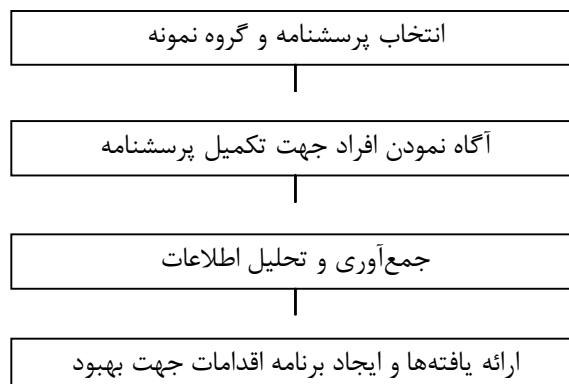
رویکرد پرسشنامه‌ای

(Questionnaire Approach)

- ساده ترین و سریع ترین روش اجرای خودارزیابی
- عدم نیاز به آموزش تخصصی
- مناسب برای شروع در شرکت‌هایی که برای اولین بار با این مدلها آشنا می شوند
- امکان بکارگیری پرسشنامه ساده بلی / خیر
- امکان بکارگیری پرسشنامه ۵۰ یا ۹۰ سؤالی

در این رویکرد معیارهای مدل تعالی سازمانی بصورت سؤالاتی مطرح شده و پاسخ دهندگان بایستی با توجه به شواهد موجود به تکمیل آن اقدام نمایند.

رویکرد پرسشنامه‌ای - فرآیند انجام کار



رویکرد پرسشنامه‌ای - مزایا

- سرعت و سهولت در استفاده
- فراگیری
- امکان طراحی سوال بصورت اختصاصی
- امکان دریافت بازخورد به تفکیک بخش‌ها و سطوح مختلف سازمان

رویکرد پرسشنامه‌ای - معایب

- فهرستی از نقاط قوت و حوزه های نیازمند بهبود تهیه نمی‌شود.
- دقت پاسخ ها به کیفیت سوالات بستگی دارد.
- امکان عدم استقبال
- امکان ایجاد انتظارات
- عدم امکان تشریح دلایل

روش کارگاهی (Workshop Approach)

- این روش عموماً در سطح تیم مدیران شرکت برگزار می‌شود
- اعضای این تیم بایستی نسبت به جمع آوری اطلاعات موجود در رابطه با معیارهای مدل تعالی سازمانی اقدام نمایند
- به منظور اتفاق نظر در رابطه با اطلاعات جمع آوری شده، جلسه‌ای تحت عنوان ” جلسه اتفاق نظر (Consensus meeting) “ برگزار می‌شود

میزان موفقیت این روش به مشارکت فعال تیم مدیریت سازمانی که خودارزیابی در آن انجام می‌شود، بستگی دارد

روش کارگاهی - مزایا

- روشی عالی برای معرفی مدل به تیم مدیریت و جلب مشارکت آنها
- امکان بحث و توافق میان قوتها و زمینه های بهبود و اولویت بندی آنها
- حمایت تیم مدیریت از نتایج بخاطر حضورشان
- ایجاد فضای کار تیمی در تیم مدیریت

روش کارگاهی - معایب

- دارای ریسک اجرا می باشد و نیاز به آمادگی و هماهنگی زیاد دارد.
- عدم امکان بررسی پیاده سازی رویکردها
- عدم وجود امتیاز دقیق

روش پروفورما (Pro-Forma Approach)

- این روش نسبت به روش شبیه سازی جایزه ساده تر می باشد
- با توجه به اینکه برای هر زیر معیار یک پروفورما تهیه می شود، کلاً یک گزارش حداقل ۳۲ صفحه ای آماده خواهد شد
- مصاحبه کنندگان بایستی صرفاً به جمع آوری اطلاعات مرتبط با زیرمعیار و حوزه مربوط به خود پرداخته و از تبدیل جلسه به بررسی مشکلات فردی اجتناب نمایند

میزان موفقیت این روش به کیفیت جمع آوری اطلاعات، بستگی دارد

روش پروفورما - معایب

- تهیه پروفورما تصویر کاملی از سازمان را بدست نمی دهد.
- ضعف در جمع آوری اطلاعات ارزش نتایج را تحت تاثیر قرار می دهد.

روش شبیه سازی اخذ جایزه

(Award simulation Approach)

- این روش رونوشتی از فرآیند اخذ جایزه است که می تواند برای ارزیابی سازمان استفاده شود
- در این روش سازمان گزارش و مدارکی را تهیه می نماید
- تیمی متشکل از ارزیابان آموزش دیده این گزارش را ارزیابی می نمایند

توصیه می شود در این فرآیند از تعدادی ارزیاب خارجی نیز استفاده گردد.

روش شبیه سازی اخذ جایزه-مزایا

- یک خلاصه مناسبی از فرهنگ و عملکرد سازمان ارائه می نماید.
- لیستی از نقاط قوت و زمینه های بهبود ارائه می نماید.
- یک امکان عالی برای درگیر نمودن افراد و تبادل نظر ایجاد می نماید.
- امکان به اشتراک گذاشتن اطلاعات و مقایسه (داخلی و خارجی)
- بازدید از محل و ارائه مطالب دو کار ارزشمند محسوب می شوند.
- آماده سازی سازمان برای شرکت در فرآیند اخذ جایزه.

روش شبیه سازی اخذ جایزه - معایب

- نیاز به صرف منابع زیاد
- امکان عدم مشارکت کامل از طرف تیم مدیریت و سپردن کارها به دیگران
- امکان سرپوش گذاشتن روی حقایق به کمک مهارت‌های نوشتاری

روش های تلفیقی

تلفیق روشهای خودارزیابی می تواند منجر به بهره گیری از مزایای آن روشها و کاهش ریسک های احتمالی شود.

روش تلفیقی کارگاه - پرسشنامه
روش تلفیقی کارگاه - پروفرما

انتخاب رویکرد خودارزیابی

بستگی دارد به:

- **منافع** خاصی که سازمان به دنبال آن است
- **منابعی** که در دسترس می باشد
- **ساختار** سازمانی و **محدوده** خودارزیابی
- **بلوغ** سازمانی از نظر پیاده سازی TQM
- **ارتباطی** که خودارزیابی با برنامه تجاری سازمان می تواند داشته باشد
- **میزان دقت و صحت** مورد نیاز

سطوح جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی



مراحل کلی پیاده سازی مدل

