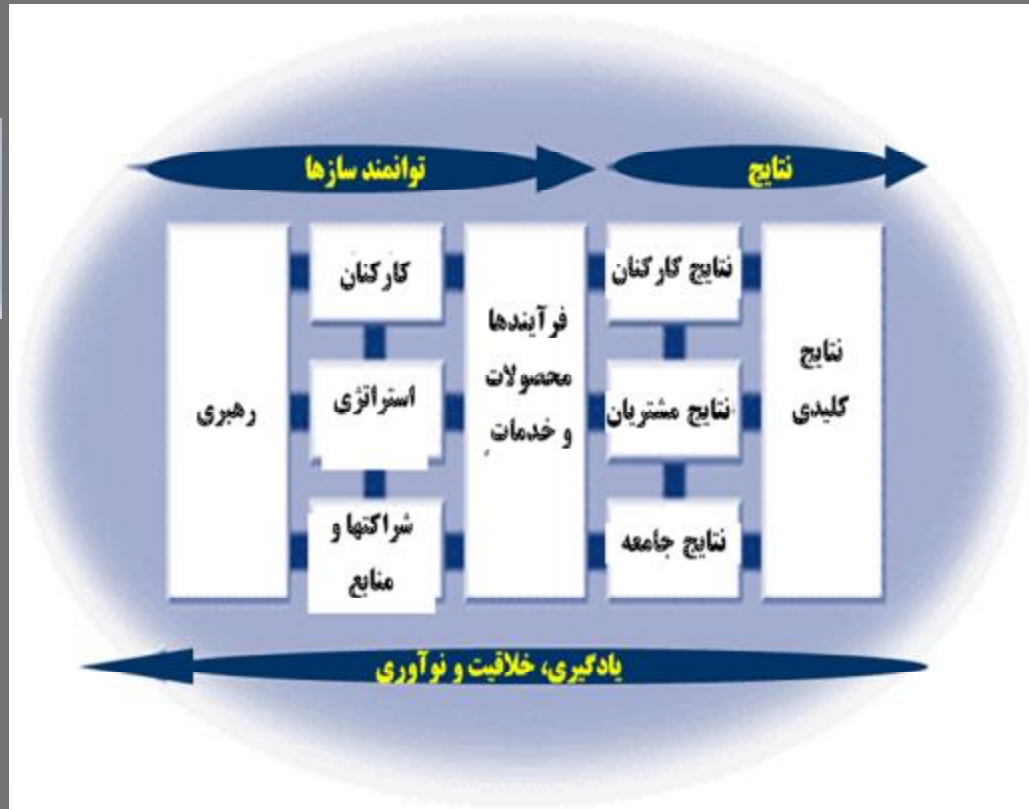


راهنمای گذر به EFQM2010



EFQM



راهنمای ارتقا EFQM 2003 به EFQM ۲۰۱۰

در ۲۰ سال گذشته، کارهایی را که در موفقیت سازمان های عضو مؤثر بوده اند به عنوان کمک به پیاده سازی استراتژی های سایر اعضا در اختیار آن ها قرار داده ایم: رسالتی که اهمیت آن از همیشه بیشتر شده است.

EFQM با استفاده از دانش خود و درگیر کردن رؤسا و مدیران اجرایی از طریق شبکه اعضا که از سازمان های خصوصی و دولتی فعال در سراسر جهان و در اندازه های مختلف و از حوزه های فعالیت گوناگون تشکیل شده است، به رویکرد های نابی دست می یابد.

این مستند، راهنمای ارتقاء بدون اشکال و همراه با ارزش افزوده از مدل تعالی EFQM سال ۲۰۰۳ به مدل تجدید نظر شده سال ۲۰۱۰ است.

این مستند جهت افرادی طراحی و نگاشته شده که تجربه استفاده از مدل ۲۰۰۳ را دارند و با این مدل آشنا هستند. این مستند، بروشور مدل برتر EFQM را کامل می کند و حاوی جنبه های کلیدی زمینه و منطق که مدل قبلی را به مدل ۲۰۱۰ تبدیل کرده اند، می باشد. به این ترتیب این متن راهنمای سازمان هایی است که از مدل قبلی به مدل جدید ارتقاء می یابند.

این راهنما، چهار مخاطب اصلی دارد:

- ارزیاب ها
- اعضای که خواستار شناسائی جایگاه خود در یکی از سطوح تعالی هستند.
- کسانی که به اعضاء آموزش نظری یا عملی و مشاوره می دهند.
- کسانی که با استفاده فعال از مدل تعالی EFQM، برنامه های بهبود و تغییر را در میان اعضاء هماهنگ یا هدایت می کنند.

ما سعی کرده ایم که تغییر ایجاد شده در مدل، منطق حاکم بر این تغییرات و مفاهیم عملی آن ها را برای هر یک از مخاطبین هدف توضیح دهیم.

مدل تعالی EFQM همیشه به عنوان ابزاری پیشبرنده جهت بهبود در درون سازمان های عضو به کار برده شده است. با تغییرات ایجاد شده در این مدل، مطمئن هستیم که ارزیابی سازمان شما براساس این مدل، دید بهتری را نسبت به ایجاد و اجرای استراتژی های مؤثر به دست می دهد که نتیجه آن افزایش بازخورهایی است که به شما کمک می کنند.

۱- تعیین جایگاه مدل تعالی ۲۰۱۰ EFQM

در ماه مه ۲۰۰۹، هیئت رئیسه بنیاد EFQM رسماً درخواست چنین تجدید نظری را نمود. این تصمیم به طور عمده تحت تأثیر عوامل کلیدی ذیل جهت تغییر مذکور بود:

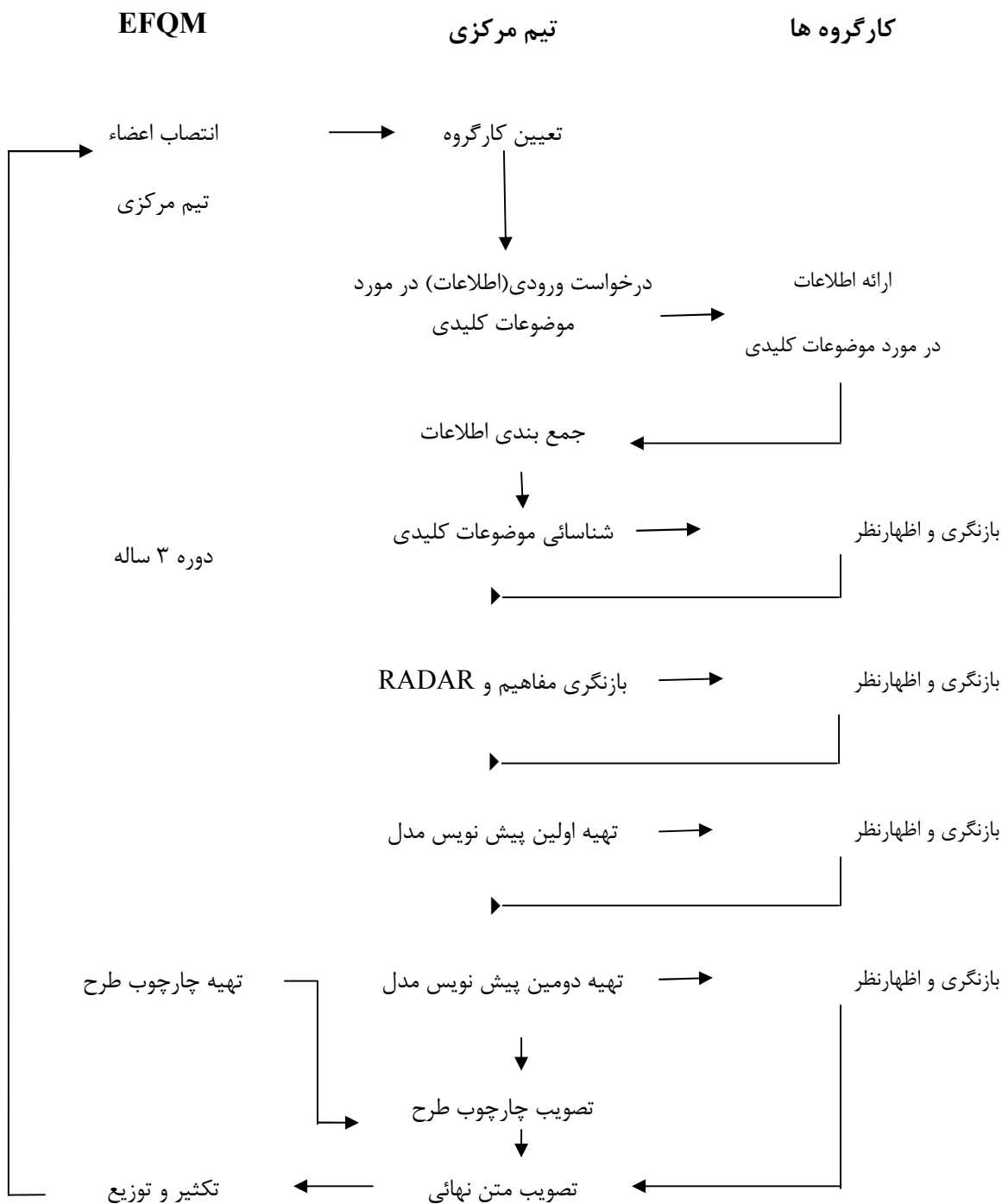
- بازخورهای دریافتی از اعضاء، از طریق تحقیقات رسمی و یا از طریق ملاقات های غیررسمی در زمان اجرای پروژه با اعضاء
- اطلاعات جمع آوری شده از طریق ارتباط با شبکه های آموزشی دیگر، روند های جدید در روش های مدیریت و بینش های حاصل از کنفرانس ها، مطالعه متون نگاشته شده و سایر منابع قابل اطمینان در این رشته
- پیشنهادات و چالش های به وجود آمده بر اساس استفاده فعال و مرتب ارزیاب های ما، سازمان های محلی همکار و مربیان EFQM (از مدل قبلی)
- بازخور های دریافتی از نمایندگان جامعه اروپا در مورد مدل ارائه شده.

بدین ترتیب نظرات مجموعه ای از طرف های ذینفع با تنوع ساختاری، زمینه را برای شروع یک بررسی فراهم کرد.

اختصاص منابع اصلی به این پروژه و (تشکیل) تیم مرکزی، جزئی از این تصمیم بود. تیم مرکزی از افراد منتخب از گروه های ذینفع فوق الذکر تشکیل شد تا تجدید نظر فعلی را در کوتاه ترین زمان تهیه کنند. بخشی از این تصمیم، خط مشی در نظر گرفتن محدودیت های طرح بود که عبارت بودند از: ۱- حفظ ۸ مفهوم بنیادین به عنوان مبنا، ۲- حفظ همان ۹ عنوان مدل قبلی، و ۳- استفاده از توان RADAR به عنوان ابزار امتیازدهی و اجماع.

در معرفی اولیه مدل ۲۰۱۰ در همایش بروکسل از مراحل نشان داده شده در نمودار زیر استفاده شد. در حالی که ریاست بنیاد EFQM این برنامه را رهبری می کرد، همچنین تأییدیه و بازخورهای بیشتری نیز از محافل دانشگاهی و دپارتمان های مربوطه جامعه اروپا درخواست شد.

کلیات فرآیند بازننگری

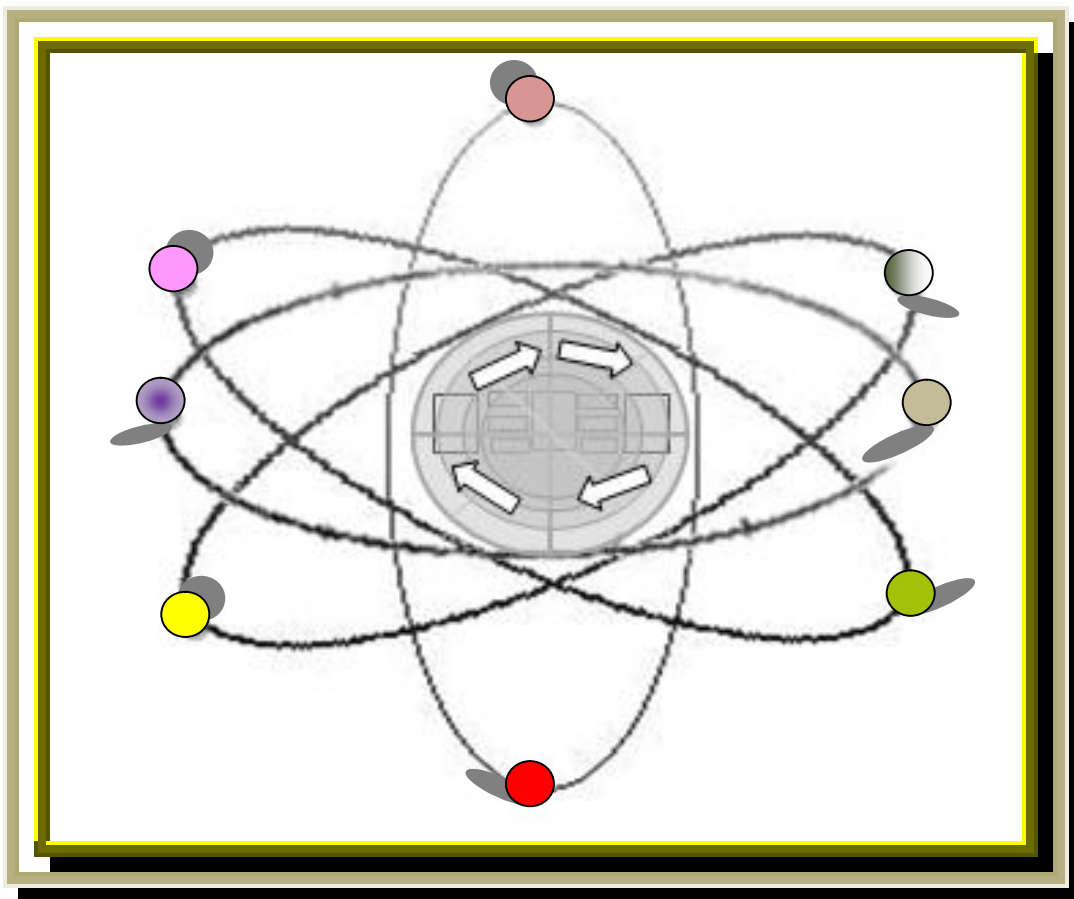


علاوه بر سیاست اولیه مبنی بر استفاده از مفاهیم بنیادین به عنوان مینا در یکپارچه سازی و یکنواختی معیارها و RADAR، اصول طراحی اضافی زیر نیز جهت سهولت تصمیم گیری که غالباً با مشکلاتی همراه بود، مورد توافق قرار گرفت:

- باید در مورد تمام سازمان ها، انتفاعی و غیر انتفاعی، بزرگ و کوچک، ساده و پیچیده عمومیت داشته و قابل استفاده باشد؛
- از ساده نویسی و ارتباط آن با تمام فعالیت ها و بخش ها اطمینان حاصل شود؛
- بر منظور کردن روند ها و مباحث جدید تمرکز شود؛
- زبان نوشتاری باید قابل فهم مدیران باشد، و نه فقط متخصصان EFQM؛
- مفاهیم و نکات راهنما عمل محور باشند؛
- از کارهای انجام شده در سال ۲۰۰۵ برای بررسی مفاهیم بنیادین استفاده شود.

روند ها و موضوعات جدیدی که به تأکید بیشتر نیاز داشتند یا جدیداً معرفی شده بودند عبارتند از خلاقیت و نوآوری، پایداری، فلسفه مدیریت شرکت، چالاکي سازمانی، مدیریت ریسک، ارتقاء کالاها و خدمات و مدیریت تأمین کنندگان.

نموداری موجود است که ^۸ مفهوم، ^۹ معیار و ابزار RADAR را که کاملاً در هم ادغام شده اند نشان می دهد.



لازم است توجه کنیم که چگونه نظرات اعضاء و ساير طرف هاى ذينفع، مدل يا زبان مشترك مورد استفاده در ميان طرفداران EFQM را بهبود داده است.

2- تغییرات به وجود آمده در مدل ۲۰۱۰

این فصل در پیروی از خصوصیت سه بعدی مدل EFQM، تغییرات هر یک از ابعاد را تشریح می‌کند که عبارتند از:

- مفاهیم بنیادین
- مجموعه مفاهیم ۸ گانه به صورت اولیه حفظ شده ولی عنوان جدید پویایی به آن داده شده است ضمن این که محتوای هر یک بهتر شده و با ساختار بهتری ارائه شده است.
- خود این مدل با معیار های ۹ گانه
- ۴ نتیجه و ۵ معیار توانمند ساز به همان صورت باقیماندند ولی نام بهتری دارند و یکنواختی داخلی آن ها بهتر شده، همپوشانی کمتری دارند و از لحاظ محتوایی مورد تجدید نظر قرار گرفتند و نیز ساختار ساده تر و متعادل تری دارند.
- اجزاء RADAR برای نتایج و توانمند سازها
- تغییر عمده ای در ویژگی های "دامنه" به وجود آمد که برای ارزیابی عملکرد نتایج و "جایگاه" سازمان مورد استفاده قرار می گرفت. مجموعه ویژگی هایی که برای ارزیابی رویکردها در معیار های توانمند سازها استفاده می شدند با جنبه هایی چون کارایی، خلاقیت، سر وقت بودن که در سه عامل معروف "رویکرد"، "جاری سازی" و "ارزیابی و بازنگری" ادغام می شوند، بهبود یافتند.

علاوه بر این تغییرات اصلی، وزن دادن به معیارها مورد بازنگری و ساده سازی قرار گرفت. ولی همچنان ارزش "یکسانی" برای توان یک سازمان در ۵ معیار توانمند ساز و عملکرد ارائه شده به کلیه طرف های ذینفع در ۴ معیار نتیجه، در نظر گرفته شد. در نتیجه هر یک از آن ها ۵۰٪ کل را دارند.



۱-۲ تغییرات در مفاهیم بنیادین

اصول اصلی که مفاهیم ۸ گانه بر اساس آن ها پایه ریزی شده اند، در مدل اخیر مورد تأیید قرار گرفته اند. چون اغلب در گذشته به این بعد از مدل کمتر بها داده می شد، در نتیجه در مدل اخیر تقویت شد. این امر از فرایند طرح به کار رفته در این مدل، مشهود است. در این رویکرد از مفاهیم بنیادین به عنوان پایه استفاده و به بقیه مفاهیم فقط رجوع شده است.

این اولین دفعه ای بود که یک ارتباط مستقیم و کاملاً ثابت بین هر یک از هشت مفهوم و هر یک از ۳۲ زیرمعیار برقرار شد، ضمن این که این دو دیدگاه موجود در تعالی از یکدیگر مجزا نگه داشته شدند. همان طور که در جدول زیر ملاحظه می کنید هر مفهوم به نحوی "فعال" بیان شده است. این امر کمک می کند تا تمرکز بهتری بر این اصل به وجود آید که سازمان ها ضامن آینده خود هستند (مانند سازمان هایی که عضو EFQM هستند) و تأکیدی است بر این بینش که در صورتی می توان به مرحله تعالی در یک یا بیشتر از یک مفهوم از این مفاهیم ۸ گانه رسید که اقدامی در این خصوص صورت گیرد.

در زیر خلاصه‌ مهم‌ترین تغییرات آمده است. اگرچه تعداد مفاهیم تغییر نکرده است و اسامی آن‌ها تا حدودی مثل سابق هستند، ولی جزئیات تعاریف هر مفهوم نشان می‌دهد که محتوای هر یک از آن‌ها تا حدود زیادی تقویت شده و بیانگر خوبی از نقاط قوت سازمان‌های مورد تحسین هستند.

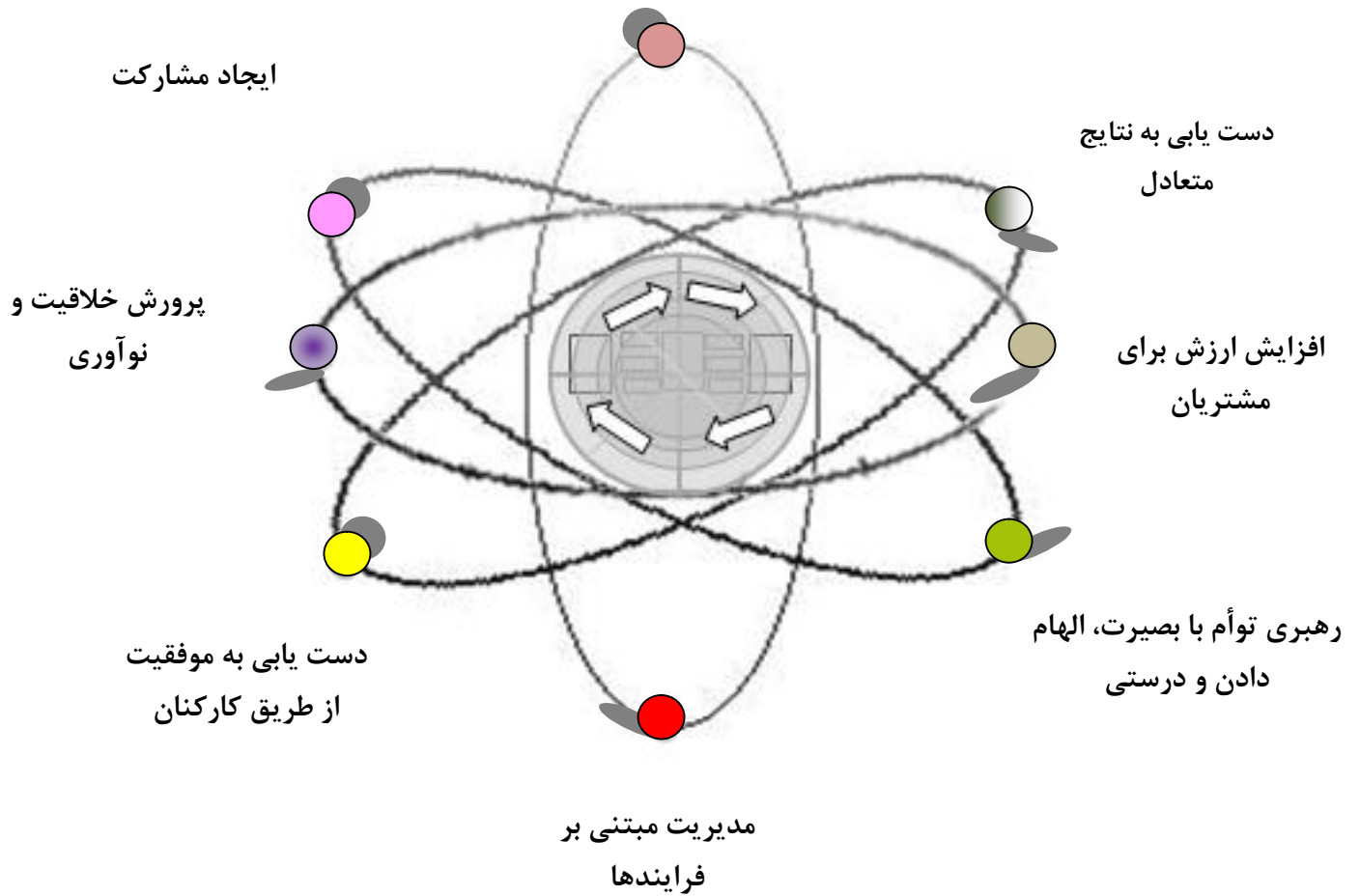
جدول کلیات ۱ - مفاهیم بنیادین

تغییر اصلی در محتوا	مدل ۲۰۰۳	مدل ۲۰۱۰
در حال حاضر لازم است بر ایجاد مجموعه ای از نتایج کلیدی در پایش پیشرفت در مقابل چشم انداز، ماموریت و استراتژی که رهبران را به تصمیم گیری های به موقع و مؤثر قادر می سازد، تمرکز شود.	نتیجه گرائی	دست یابی به نتایج متعادل
در حال حاضر تمرکز بر تعریف و اطلاع رسانی واضح ارزش پیشنهادی و درگیرکردن فعالان مشتریان در فرایندهای طراحی محصول و خدمات است.	مشتری مداری	افزایش ارزش برای مشتریان
در حال حاضر این مفهوم پویاتر شده و بر توانایی رهبران در تطبیق، واکنش و جلب تعهد از تمام طرف های ذینفع تمرکز دارد تا از موفقیت پایدار سازمان اطمینان حاصل شود.	رهبری و ثبات در مقاصد	رهبری توأم با بصیرت، الهام دادن و درستی
در حال حاضر تمرکز بر نحوه طراحی فرایندهایی است که استراتژی را پیاده می کنند، به نحوی که محدوده مدیریت از محدوده های "سنتی" سازمان فراتر رود.	مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیت ها	مدیریت مبتنی بر فرایندها
در حال حاضر تمرکز بر ایجاد تعادل بین نیازهای استراتژیک سازمان و انتظارات و اشتیاق های کارکنان است تا بتوان تعهد و مشارکت آن ها را جلب کرد.	توسعه و مشارکت کارکنان	دست یابی به موفقیت از طریق کارکنان
در حال حاضر این مفهوم نیاز به توسعه و درگیری در شبکه ها را به رسمیت می شناسد و تمامی طرف های ذینفع را به عنوان منابع خلاقیت و نوآوری در سازمان درگیر می کند.	یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر	پرورش خلاقیت و نوآوری
این مفهوم بسط یافته تا شراکت ها از زنجیره تأمین کننده ها فراتر رود و این امر پیرو مواردی مانند موفقیت بر اساس منافع پایدار و دوجانبه است.	توسعه شراکت	ایجاد شراکت ها
در حال حاضر، این مفهوم بر مسئولیت پذیری فعالانه در مورد فعالیت ها و عملکرد سازمان و مدیریت تأثیرات سازمان بر جامعه تمرکز دارد.	مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت	پذیرش مسئولیت برای آینده ای پایدار

آنچه تغییر نکرده این است که مفاهیم بنیادین، روشی منحصر به فرد و قوی برای تعریفی جامع از جایگاه تعالی است. همچنین این ^۸ مفهوم بدون شماره گذاری باقی مانده اند؛ یعنی از لحاظ ترتیب، وزن، و اهمیت رتبه بندی نشده اند. اهمیت هریک از این ^۸ مفهوم به وضعیت جاری، محیط خاص و کمال طلبی سازمان بستگی دارد.

آنچه به طور چشمگیر تغییر کرده نحوه نمایش تصویری هشت مفهوم است که با دو جزء دیگر ادغام شده است، یعنی هشت مفهوم به صورت الکترون هایی که به دور یک هسته متشکل از RADAR و ^۹ معیار می گردند (به عبارت دیگر مانند اقماری که به دور زمین می چرخند).

پذیرش مسئولیت برای
آینده ای پایدار



۲-۲ نحوه کارکرد این مدل نسبت به نتایج چه تغییراتی داشته است؟

در این بخش، تغییراتی را مد نظر قرار می دهیم که جهت ارزیابی بهتر از عملکرد سازمان در مدل ایجاد شده اند. در این قسمت، ابتدا به توصیف تغییراتی می پردازیم که در ۴ معیار کلی از نتایج حاصله سازمان ایجاد شده اند، سپس به این موضوع می پردازیم که چگونه اجزاء RADAR تجدید نظر شده اند تا بازخور و یادگیری بهتری حاصل شود.

۱-۲-۲ چه تغییراتی در معیار نتایج ایجاد شده است؟

برای ۳ طرف ذینفع مشتریان، کارکنان و جامعه که سازمان با آن ها یا برای آن ها کار می کند، نامگذاری و شکل قرار گرفتن شاخص های برداشتی در یک طرف و شاخص های عملکردی در طرف دیگر به صورت گذشته باقی مانده است. با این حال، تعریف و راهنمایی جهت این امر که باید بر کدام یک از واقعیات و اعداد تمرکز کرد، در همان ساختار قبلی بهبود یافته است. فهرست مثال هایی از معیارها جهت استفاده از نمایش سطوح خوب یا تعالی به طور واضحی به توصیف کلی تر نوع یا حوزه عملکرد تغییر یافته است.

در تمامی معیار های نتیجه، تفاوت فاحش تری بین جنبه های برداشتی (a) و شاخص (b) عملکردی به وجود آمده است. بدین ترتیب این موضوع تقویت می شود که عملکرد متعالی فقط در صورتی قابل دسترسی و تأیید است که هم اثربخشی و هم کارایی حاصل شود. هر یک از بخش های معیار های (b) با جنبه کارایی سروکار دارند و حاوی شاخص های عملکردی هستند که نشان می دهند این کار تا چه اندازه صورت گرفته است. و این در حالی است که هر جنبه (a) با جنبه اثربخشی یا این امر که آیا تمام کارهای صورت گرفته تفاوتی ایجاد کرده اند یا خیر سروکار دارد. به عنوان مثالی برای نتایج مشتری از جنبه (b)، یک سازمان می تواند نشان دهد که به چه مقدار و با چه میزان موفقیت و با چه سرعتی با بازخور های مثبت و منفی برخورد می کند، در حالی که از جنبه (a) تأثیرات این بازخور بر برداشت های واقعی مشتریان نمایان می شود. بدون آنکه قصد داشته باشیم این نوشته تبدیل به یک متن آکادمیک در این موضوع شود، واضح است که داده های اثربخشی در معیار ها در 6a، 7a، و 8a، و داده های کارایی در 6b، 7b، و 8b قرار می گیرند.

با این حال در مورد معیار نتایج کلیدی (۹)، در تعریف و نامگذاری نتایجی که سهامداران یا صاحبان سازمان انتظار رسیدن سازمان به آن ها را دارند، تغییر فاحشی رخ داده است. اکنون فقط به دست یابی به اهدافی اشاره دارد که استراتژی تعیین می کند. البته تعریف و راهنمایی به واقعیات و اعداد مناسب برای آخرین معیار نیز مثل معیارهای ۶، ۷، و ۸ بهتر شده است.

جدول کلیات ۲ - معیار های نتایج

تغییر اصلی در محتوا	مدل ۲۰۰۳	مدل ۲۰۱۰
	<u>نتایج مشتری</u>	<u>نتایج مشتری (۶)</u>
تأکید بر تأثیری که سازمان بر برداشت ها دارد به جای اندازه گیری صرف آنها.	6a. شاخص های برداشتی 6b. شاخص های عملکردی	6a. برداشت ها 6b. شاخص های عملکردی
	<u>نتایج کارکنان</u>	<u>نتایج کارکنان (۷)</u>
یکپارچگی آن در نحوه درک افراد از مؤثر بودن استراتژی، به خصوص بخش انسانی آن.	7a. شاخص های برداشتی 7b. شاخص های عملکردی	7a. برداشت ها 7b. شاخص های عملکردی
	<u>نتایج جامعه</u>	<u>نتایج جامعه (۸)</u>
ارائه راهنمایی بهتر که شامل جنبه های اجتماعی و محیطی استراتژی می شود.	8a. شاخص های برداشتی 8b. شاخص های عملکردی	8a. برداشت ها 8b. شاخص های عملکردی
	<u>نتایج کلیدی عملکرد</u>	<u>نتایج کلیدی (۹)</u>
این معیار در حال حاضر مستقیماً در هدف استراتژیک ادغام می شود، همچنین تعریف و حوزه معیارهایی که ممکن است یک سازمان بر آن ها تمرکز کند بهتر شده است.	9a. دستاوردهای کلیدی عملکرد 9b. شاخص های کلید عملکردی	9a. دستاوردهای کلیدی استراتژیک 9b. شاخص های کلیدی عملکردی

تغییر دیگری که ممکن است در نگاه اول مشهود نباشد، اضافه کردن مفهوم اولویت بندی نتایج کلیدی است. در تعریف هر معیار نتیجه، بخش خاصی برای تعیین اهمیت نسبی یا وزن هر گروه داده که برای ارائه و تفهیم هر یک از واقعیات عملکرد لازم است، در نظر گرفته شده است که آن را به نیاز مقایسه این نتایج کلیدی و تعیین اهداف برای آن ها مرتبط می کند.

وزن نسبی این موارد تغییر یافته است که موجب می شود مشتریان و نتایج کلیدی هر دو در یک سطح از اهمیت (۱۵۰ نمره برای هر یک) و کارکنان و جامعه نیز هر دو یک سطح از اهمیت (۱۰۰ نمره برای هر یک) قرار گیرند.