

مدل تعالی سازمانی ورژن ۲۰۱۰ (EFQM ۲۰۱۰)

مقدمه

بازخورد های به دست آمده از مدل های قبلی EFQM، شناخت گرایش های در حال ظهور و قوی مانند نوآوری، مدیریت ریسک و ...، بازخور از شرکا، ارزیابان و مؤسسات آموزش دهنده و بازخور به دست آمده از اتحادیه اروپا در مورد لزوم بهبود رابطه و شفافیت مدل، را می توان محرک های اصلی نیاز به تغییر در مدل تعالی EFQM دانست.

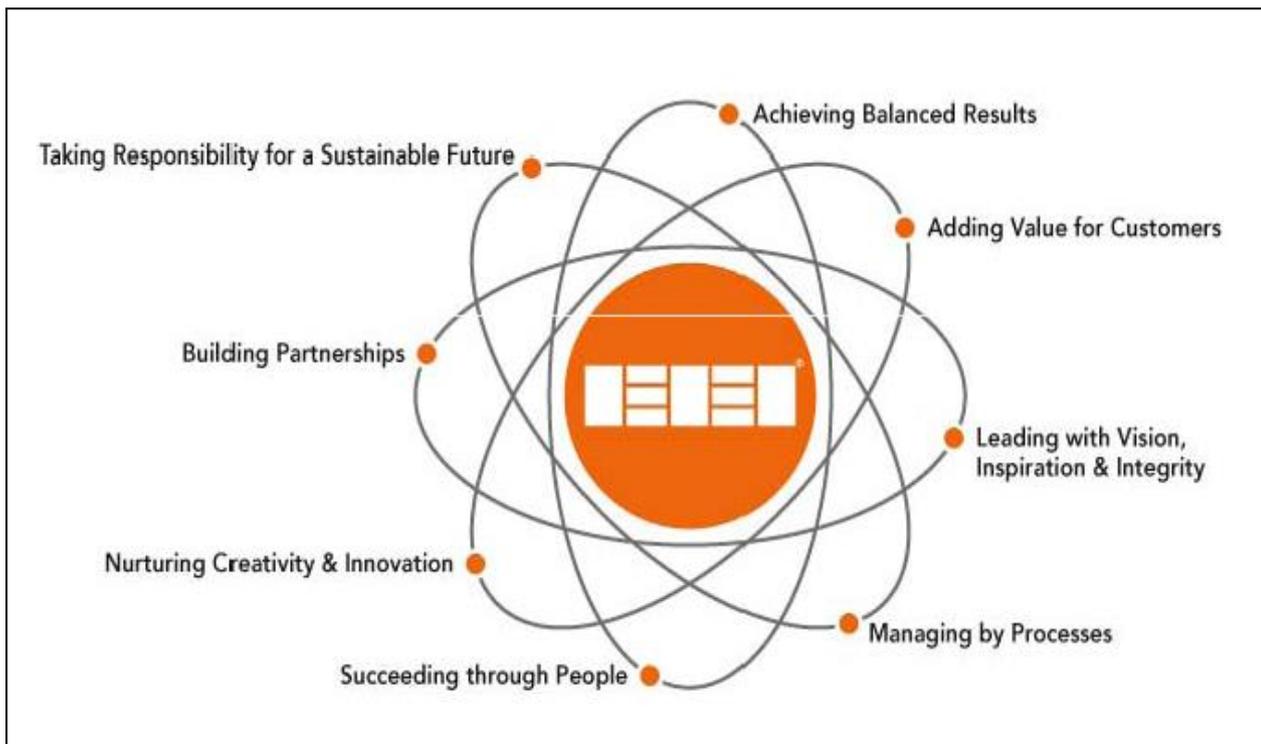
اعضای هیأت اداره کننده EFQM در ماه می سال ۲۰۰۹ تقاضای بازنگری در مدل را اعلام کرد. تیم بازنگری عبارت بودند از؛ نماینده اعضای کلیدی، بخش دولتی، شرکاء ملی، ارزیابان و مؤسسات آموزشی این تیم می بایست بازخورهای مناسبی را که از بخش های دانشگاهی و دپارتمان ها مرتبط اتحادیه اروپا دریافت می کردند را در کار بازنگری چارچوب EFQM ۲۰۰۹ مد نظر قرار می دادند. نسخه ویرایش شده مدل حاوی یک مدل ۹ محوری، با ۸ مفهوم اساسی و سیستم امتیازدهی رادار می باشد.

اصول به کار رفته در طراحی مدل جدید عبارتند از:

- مدل می بایست عمومی بوده و قابل به کار گیری در کلیه سازمان ها باشد.
- جمله بندی های به کار رفته در مدل آسان بوده و قابل کاربرد در تمام بخش های باشد.
- تمرکز مدل بر روی گرایش ها و موضوعات جدید مطرح باشد.
- مخاطب مدل مدیران باشند.
- مفاهیم عمل گرا باشند.
- مفاهیم اساسی درون بخش های حیاتی و رادار گنجانده شوند.
- اساس کار بر مبنای بازنگری انجام شده در سال ۲۰۰۵ باشد.

معرفی مدل تعالی EFQM 2010

اصول اساسی مدل تعالی در شکل زیر نشان داده شده است. که در ادامه توضیح مختصری در مورد هر یک از اصول ارائه می گردد:



۱- دستیابی به نتایج متوازن: سازمان های متعالی مأموریت ها و دورنمای خود را از طریق برنامه ریزی و دستیابی به مجموعه ای از نتایج متوازن محقق می سازند که هم نیازهای کوتاه مدت و هم نیازهای بلند مدت سهامداران را ارضاء می کند و در مواردی هم از این نیازها فراتر می رود. در مدل جدید، مرکز بر توسعه مجموعه ای از نتایج کلیدی است که برای کنترل پیشرفت به سوی دورنما، مأموریت و استراتژی نیاز می باشد و به مدیران کمک می کند تا تصمیمات کارا و بهنگامی را اتخاذ کنند.

۲- ارزش نهادن بر مشتریان: سازمان های متعالی می دانند که مشتریانشان علت اصلی وجود آنها هستند و می کوشند تا با درک نیازها و توقعات آنها برایشان ارزش ایجاد کنند. در مدل جدید تمرکز بر تعریف و برقراری ارتباط شفاف در مورد جایگاه این ارزش است و سعی بر این شده است که مشتریان به صورت فعال در فرآیندهای طراحی محصولات و خدمات مشارکت داشته باشند.

۳- راهبری توسط چشم انداز، الهام و یکپارچگی: سازمان های متعالی رهبرانی دارند که آینده را شکل می دهند و رسیدن به آن را ممکن می سازند و در حفظ ارزش ها و اخلاقیات برای سایر افراد الگو هستند. در مدل جدید این مفهوم پویاتر بوده و تمرکز بر قابلیت های رهبران برای سازگاری، واکنش متقابل و جلب همکاری کلیه شرکاء برای حصول اطمینان از دستیابی به موفقیت پایدار سازمان می باشد.

۴- مدیریت بر مبنای فرآیندها: سازمان های متعالی از طریق فرآیندهای ساخت یافته و همسو با استراتژی اداره می شوند و با تصمیم گیری براساس واقعیت ها نتایج متوازن و ماندگاری به دست می آورند. در مدل جدید تمرکز بر روی چگونگی طراحی فرآیندهاست تا از این طریق رسیدن به استراتژی ها از طریق مدیریت فراتر از مرزهای سنتی سازمان، میسر شود.

۵- موفقیت از طریق افراد: سازمان های متعالی برای نیروی انسانی خود ارزش قائلند و فرهنگ توانمندسازی را برای رسیدن متوازن به اهداف فردی و سازمانی به وجود می آورند. **در مدل جدید تمرکز بر ایجاد توازن بین نیازهای استراتژیک سازمان و توقعات و آرزوهای فردی است تا بتوان همکاری و مشارکت افراد را جلب کرد.**

۶- پرورش خلاقیت و نوآوری: سازمان های متعالی ارزش و سطوح بالای عملکرد را از طریق نوآوری مستمر و سیستماتیک و با مهار کردن خلاقیت ذینفعان به دست می آورند. **در مدل جدید تمرکز بر روی شناخت نیاز به توسعه و به کارگیری شبکه ها و نیز نیاز به استفاده از کلیه پتانسیل های خلاقیت و نوآوری در ذینفعان است.**

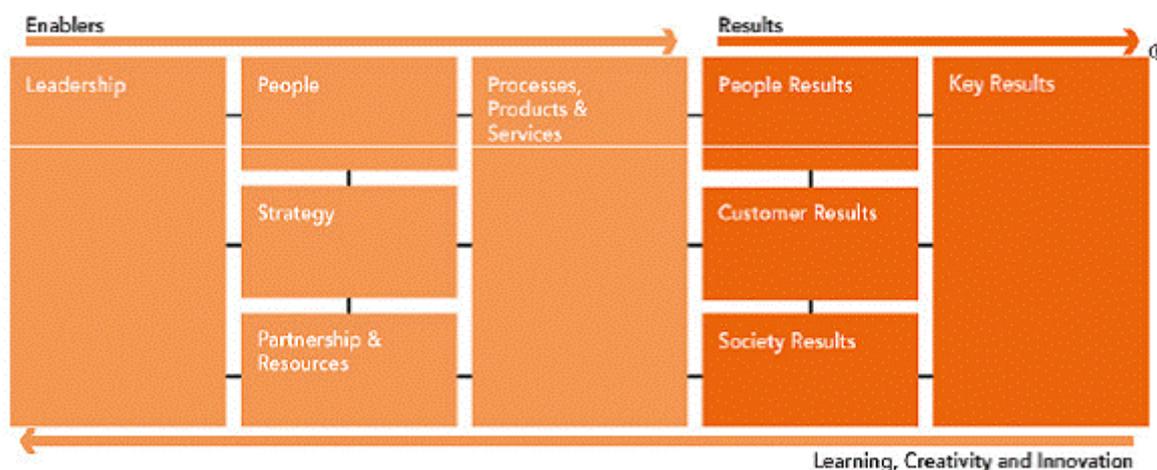
۷- ایجاد شراکت: سازمان های متعالی به دنبال جستجو، توسعه و نگه داشتن ارتباطات قابل اعتماد با شرکای متفاوت هستند تا موفقیت دو جانبه را تضمین کنند. این شراکت ها ممکن است توسط مشتریان مختلف، جامعه، تأمین کنندگان کلیدی، همتایان آموزشی یا سازمان های غیر دولتی (NGO) به دست آید. **در مدل جدید این مفهوم به گونه ای گسترش پیدا کرده است تا شراکت های فراتر از زنجیره تأمین را در بر گیرد و نیز بر مبنای منافع دو طرفه پایدار برای موفقیت باشد.**

۸- مسئولیت پذیری برای یک آینده پایدار: در فرهنگ سازمانی سازمان های متعالی، مجموعه ای از اخلاقیات، ارزش های شفاف و استانداردهای بالای رفتار سازمانی وجود دارد. همه این موارد به این سازمان ها در پایداری اقتصادی، اجتماعی و بومی کمک می کند. **در مدل جدید این مفهوم بر مسئولیت پذیری فعال در مورد رفتار و فعالیت های سازمان و مدیریت اثرات آن بر طیف وسیع تر جامعه تمرکز دارد.**

توانمندسازهای مدل EFQM 2010

تغییرات در عناوین مدل به صورت زیر می باشد:

«خط مشی و استراتژی» تبدیل به «استراتژی» شده است: بازخوردها نشان از آن دارد که با توجه به معنی خط مشی و اینکه به خصوص در بخش دولتی خط مشی توسط افراد سیاسی خارج از سازمان



مشخص می شود، به کار بردن واژه استراتژی که همگانی تر است مناسب می باشد.

«فرآیندها» تبدیل به «فرآیندها، محصولات و خدمات» شده است: مفهوم اصلی در این حوزه بر روی مشتریان تمرکز داشت و این در حالی بود که عنوان این مطلب را نمی رساند.

«نتایج کلیدی عملکرد» تبدیل به «نتایج کلیدی» شده است: تغییر نام و تعریف پس زمینه آن نشان دهنده دستیابی به آن چیزی است که در استراتژی سازمان هدف گذاری شده است.

۱. رهبری

سازمان های متعالی رهبرانی دارند که آینده را شکل می دهند و آن را امکان پذیر می سازند، به عنوان الگویی در حفظ ارزش ها و اخلاقیات عمل می کنند و باعث بالا رفتن اعتماد می شوند. آنها انعطاف پذیرند و به سازمان این امکان را می دهند که پیش بینی کرده و در زمان مناسب واکنش نشان دهند تا اطمینان حاصل شود که سازمان موفق خواهد بود.

۱a. رهبران مأموریت، چشم انداز، ارزش ها و اخلاقیات و اقدام را توسعه می دهند و الگویی برای دیگران هستند.

۱b. رهبران بهبود سیستم مدیریت سازمان و عملکرد را تعریف، کنترل، مرور و هدایت می کنند.

۱c. رهبران در مقابل سهامداران خارجی سازمان متعهد هستند.

۱d. رهبران فرهنگ تعالی را همراه با افراد داخل سازمان مستحکم می کنند.

۱e. رهبران اطمینان حاصل می کنند که سازمان انعطاف پذیر است و در مقابل چالش ها به صورت اثربخش عمل می کند.

۲. استراتژی

سازمان های متعالی مأموریت و چشم انداز خود را با توسعه استراتژی متمرکز بر ذینفعان پیاده سازی می کنند. سیاست ها، برنامه ها، اهداف و فرآیندها برای رسیدن به استراتژی توسعه داده و اجرا می شوند.

۲a. اساس استراتژی درک نیازها و توقعات ذینفعان و محیط خارجی است.

۲b. اساس استراتژی درک عملکرد و قابلیت های داخلی است.

۲c. برای حصول اطمینان از ثبات اقتصادی، اجتماعی و بومی، استراتژی و سیاست های پشتیبان آن؛ توسعه، بازنگری و بهبود داده می شوند.

۲d. استراتژی و سیاست های پشتیبانی از طریق برنامه ها، فرآیندها و اهداف ارتباط پیدا کرده و اجرا می شوند.

۳. کارکنان

سازمان های متعالی برای کارکنان خود ارزش قائلند و فرهنگی ایجاد می کنند که به کارکنان امکان رسیدن به اهداف سازمانی و شخص شان را به صورت دو طرفه می دهد. آنها قابلیت های کارکنان خود را ارتقاء داده و عدالت و مساوات را گسترش می دهند. آنها به گونه ای به کارکنان توجه می کنند،

با آنها ارتباط برقرار می کنند، به آنها پاداش می دهند و آنها را درک می کنند که انگیزه کارکنان را بالا می برند، تعهد ایجاد می کنند و به کارکنان اجازه می دهند که مهارت ها و دانش خود را در جهت منافع سازمان به کار بندند.

۳a. برنامه های افراد پشتیبان **استراتژی** سازمان است.

۳b. دانش و **قابلیت های** افراد توسعه داده می شود.

۳c. افراد **همسوسازی (همسو با استراتژی)** داده شده، درگیر کارها شده و توانمند می شوند.

۳d. افراد در سازمان به صورت کارا ارتباط **کامل** برقرار می کنند.

۳e. افراد پاداش می گیرند، شناخته می شوند و به آنها توجه می شود.

۴. شراکت و منابع

سازمان های متعالی شراکت های خارجی، تأمین کنندگان و منابع داخلی را به منظور پشتیبانی از استراتژی و سیاست ها و عملکرد کارای فرآیندها را برنامه ریزی و مدیریت می کنند.

۴a. شرکا و **تأمین کنندگان** برای به دست آوردن سود مستمر مدیریت می شوند.

۴b. منابع مالی برای **اطمینان** از موفقیت مستمر مدیریت می شوند.

۴c. ساختمان ها، تجهیزات، مواد و **منابع طبیعی** به صورت مستمر مدیریت می شوند.

۴d. فنآوری برای پشتیبانی از حصول **استراتژی** مدیریت می شود.

۴e. اطلاعات و دانش برای **تصمیم گیری** کارا و ایجاد قابلیت سازمانی، مدیریت می شوند.

۵. فرآیندها، محصولات و خدمات

سازمان های متعالی فرآیندها را برای ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و سایر ذینفعان مدیریت کرده و بهبود می دهند.

۵a. فرآیندها به گونه ای طراحی و مدیریت می شوند که ارزش ایجاد شده برای ذینفعان را **بهینه** می کنند.

۵b. محصولات و خدمات به گونه ای توسعه داده می شوند که برای مشتریان ارزش **بهینه** ایجاد کنند.

۵c. محصولات و خدمات به صورت کارا ارتقاء داده شده و بازاریابی می شوند.

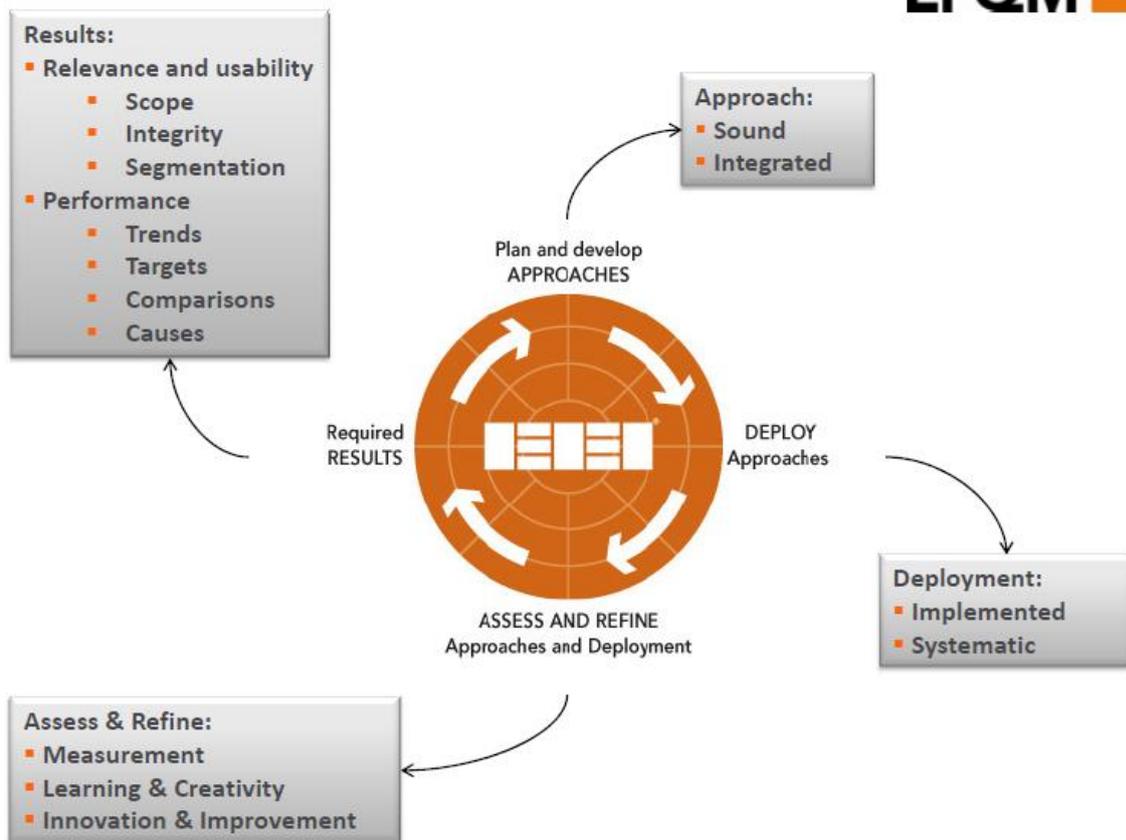
۵d. محصولات و خدمات تولید، توزیع و مدیریت می شوند.

۵e. ارتباط با مشتریان مدیریت و تسهیل می شود.

نتایج مدل EFQM 2010

تغییرات ایجاد شده در این بخش به شرح زیر است:

- کلیه نتایج یک معنی را داشته که با **RADAR** هم سو است.



- «مناطق تمرکز اصلی» به جای لیست بلند بالایی از «معیارهای ممکن» تعریف می شوند.
 - حوزه شماره ۹ به دو بخش تقسیم شده است: ۹a) خروجی های استراتژیک کلیدی، که بر روی نتایج حاصله در مقایسه با استراتژی، تمرکز دارد. ۹b) شاخص های عملکرد کلیدی، که بر روی شاخص های راهنما برای پیش بینی خروجی های استراتژی تمرکز دارد.
 - روند حوزه شماره ۸ با همسوسازی آن با استراتژی های به کار بسته شده توسط سازمان روشن شده است.

RADRA و امتیازدهی

بازخورد هایی که به منظور ایجاد تغییرات مورد توجه قرار گرفتند عبارتند از:
 - ارزیابی و عمل بر مبنای آنچه که مهم است (تعریف نتایج کلیدی)؛
 - حرکت به سوی توازن بیشتر در ذینفعان (تغییر در وزن دهی)؛
 - تقاضای مستمر برای نگاه به جلو (تنها ۳ سال گذشته مهم نیست، باید به دنبال شواهدی بود که نشان دهد سازمان عملکرد خود را در آینده ادامه می دهد)؛

- سرعت و انعطاف پذیری مهم است (مستحکم کردن ویژگی ها)؛
- خلاقیت و نوآوری در درجه بالایی از اهمیت قرار دارند (ویژگی های اضافه شده).

خلاصه تغییرات ایجاد شده در متدل ۲۰۱۰

به طور خلاصه می توان تغییرات ایجاد شده در مدل تعالی EFQM ۲۰۱۰ را به شرح زیر دانست:

- مفاهیم پایه اکنون به صورت کامل در ۹ حوزه یکپارچه شده اند. زبان مدل ساده تر شده، تعداد مواردی که با عبارت «ممکن است به کار روند» کاهش یافته و تمرکز اصلی بر روی آن است که سازمان های متعالی واقعاً در عمل چگونه کار می کنند.
- مفاهیم وارد شده و تأکید شده عبارتند از: خلاقیت و نوآوری، استمرار، حاکمیت شرکت، چابکی سازمانی، مدیریت بحران، ارتقاء محصولات و خدمات، مدیریت تأمین کنندگان.
- نتایج بر «نتایج کلیدی لازم برای رسیدن به چشم انداز و استراتژی سازمان» تمرکز دارند. این مورد هم در حوزه شماره ۹ و هم در RADAR (روندها، اهداف و مقایسه) آورده شده است.
- وزن دهی به حوزه ها بازننگری و ساده سازی شده است. همه توانمندیها ۱۰٪، مشتریان و نتایج کلیدی ۱۵٪ و کارکنان و جامعه ۱۰٪ از امتیاز را به خود اختصاص داده اند. نتایج جامعه ۵۰٪ درصد و ۵۰٪ عملکرد است.



برخی از تغییرات عمده داخل حوزه ها به شرح زیر است:

- ۱e: تمرکز هم اکنون بر چابکی سازمان و توانایی انطباق با محیط در تغییر سازمان است.
- ۲a و ۲b: بر محرک های خارجی تغییر و ۲b بر قابلیت های کنونی و بالقوه سازمان تمرکز دارد.
- ۴a: هم اکنون دربردارنده مدیریت تأمین کنندگان است و روند شراکت به خارج از مرزهای زنجیره تأمین گسترش پیدا کرده است.

۵a و ۵b: زیر مجموعه های حوزه ادغام شده اند تا نشان دهند که «بهبود فرآیند» و «مدیریت فرآیند» نمی توانند جدا از یکدیگر باشند.

۵c: تمرکز بر ارتقاء کارایی محصولات و خدمات سازمان برای مشتریان فعلی و مشتریان بالقوه است.