

EFQM

ویرین جدید مدیریتی



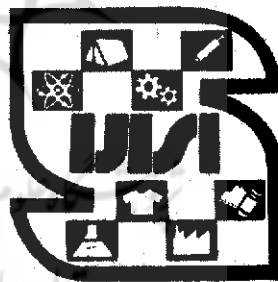
دکتر حسین مهرزاد

ورود به بازار رقابت باشد. در همین راستا نیز باید اشاره کنیم سیستم‌های مدیریت کیفیت ایزو، گواهینامه HACCP برای تولید آشامیدنی‌ها، سیستم مدل سرآمدی یا اشتهار (EFQM)، توصیه‌های ویژه حمایت از حقوق مصرف‌کننده و... نمونه‌هایی از این گروه است که در کشورهای توسعه‌یافته در حال حاضر برخی از آنها به صورت توصیه و برخی دیگر به عنوان قوانین مصوب و شروط اولیه تولید در سازمان‌ها از سوی حاکمیت مطرح شده‌اند. در یک نگاه نسبتاً بدبینانه جایگاه استاندارد و گواهینامه‌های ایزو برای برخی از سازمان‌ها در کشور ما نوعی ویرین مدیریتی محسوب می‌شود که متأسفانه نقش قابل توجهی در بهبود مشتری‌گرایی و حتی بهبود فرآیندهای سازمانی ندارد چرا که امروزه مستندسازی برای دریافت گواهینامه ایزو از بهبود فرآیندهای سازمانی مهم‌تر است و حتی شرکت‌های مشاور در این زمینه بیشتر به آموزش روش‌های مستندسازی می‌پردازند تا روش‌های بهبود و کنترل فرآیند و حتی در ممیزی‌ها نیز نماینده شرکت صادرکننده گواهینامه، ملاک ممیزی را تنها بررسی پلان‌ها و فرآیندهای طراحی شده روی کاغذ و مستندات کتبی سازمان می‌داند تا بررسی عملکرد سازمان و در واقع دریافت گواهینامه ورژن‌های جدید و تمدید گواهینامه ایزو اغلب برای یک ویرین رویایی مدیریتی است نه ارتقاء و رشد سازمانی که به گفته مشاورین داخلی و خارجی در بطن گواهی ایزو نهفته است. باید اشاره داشت که یکی از شروط دریافت یا تمدید گواهینامه ایزو، خود ارزیابی از طریق نظرسنجی است. با توجه به تعداد شرکت‌هایی که گواهینامه ایزو گرفته‌اند اگر همه شرکت‌ها این روند را طی کنند باید حداقل هر هفته شاهد یک فرم نظرسنجی از مصرف‌کنندگان به عنوان مخاطبان اصلی سازمان باشیم که معمولاً این روش تنها براساس مستندسازی و به صورت مجازی انجام شده و مورد قبول مدیریت‌ها در سازمان، ممیزان ایزو و حتی رسانه‌های گروهی قرار می‌گیرد. در همین راستا "مدل اشتهار" یا "سرآمدی" به عنوان الگوی نوین مدیریتی در زمینه بهبود فرآیندهای سازمانی مطرح شده است. در حال حاضر بیش از ۲۰ هزار سازمان فقط در سطح اروپا مدل تعالی سازمان را برای بهبود روش‌های

دریافت گواهینامه با ورژن‌های جدید و تمدید گواهینامه ایزو اغلب برای یک ویرین رویایی مدیریتی است نه ارتقاء و رشد سازمانی که به گفته مشاورین داخلی و خارجی در بطن گواهی ایزو نهفته است. مدل EFQM برای اولین بار در ایران در ۱۸ آبان ۱۳۸۲ بین ۱۴۲ شرکت کاندید دریافت جایزه مطرح شد که از بین آنها ۱۸ شرکت مورد تشویق قرار گرفتند و ۴ شرکت موفق به دریافت تقدیرنامه "آشهار در سرآمدی" شدند که فولاد مبارکه اصفهان با کسب ۴۲۸ امتیاز اول شد.

روند شتاب‌دار تغییرات محیطی سازمان‌ها تأثیرات شگرفی بر روند فعالیت‌های سازمان دارد تغییرات تکنولوژیکه برآورد و پیش‌بینی نیاز مشتریان یا برخورداران از خدمات تولیدی سازمان‌ها قوانین جدید دولتی و حکومتی،

لزوم تغییرات محیطی و محاطی سازمان را بیش از پیش مشخص می‌کند. یکی از مهمترین سرفصل‌های برنامه استراتژیک هر سازمان، شناختن رقبا و اتخاذ راهبردهایی برای رقابت با آنهاست. امروزه هر سازمانی تلاش می‌کند تا با برنامه‌ریزی‌های ادواری ضمن تعامل و ارتباط بیشتر با مخاطبان خود اعتماد آنها را بیش از



پیش برای دریافت و استفاده از خدمات یا تولیدات جلب کنند. در سیستم‌های تجاری و فرهنگی شعار مشتری‌گرایی به تدریج با رشد سازمان‌ها منجر به وضع قوانین و یا مقرراتی شد که به منظور حفظ و تقویت حقوق مصرف‌کنندگان کالا یا خدمات وضع شده است حتی پیش‌بینی می‌شود این قوانین به تدریج به اشکال مختلف در عالم سیاست و حکومت هم تسری یابد. مقرراتی که در ابتدا به صورت یک توصیه مطرح می‌شد ولی به جهت تأثیراتی که در رشد و توسعه سازمان‌ها داشتند به قوانین و مقررات تبدیل شدند. تولید سازمانی که در سطح بین‌المللی رقابت گواهی استاندارد که شاید یکی از مهم‌ترین شروط اولیه

سازمانی خود بکار گرفته‌اند و این مدل مینا را برخلاف سایر گواهینامه‌ها براساس کاربرد فرآیندها و بهبود مستمر آن قابلیت تعریف و اجرا را در سازمان پیدا می‌کند. هر چند که چشم‌انداز آتی این طرح نیز می‌تواند به سرنوشت گواهینامه و مدل‌های قبلی دچار گردد. مادامی که ما گواهینامه EFQM را یک ویتترین مدیریتی فرض نکنیم و مستندسازی مدارک، اهمیتی کمتر از بهبود مستمر و خود ارزیابی مستمر در سازمان باشد. در ادامه به توضیح روش مدیریتی EFQM می‌پردازیم.

EFQM چیست؟

در سال ۱۹۸۸ بنیاد اروپایی کیفیت با ۱۴ عضو کار خودش را آغاز کرده و جایزه کیفیت اروپا یا (AWARD EUROPEAN QUALITY) (EQA) را برای سازمان‌های برتر



مطرح کرد در حال حاضر این بنیاد دارای ۸۵۰ عضو است. در سال ۱۹۹۶ هیأت مدیره این بنیاد تصمیم گرفت سازمان‌ها را به سه گروه اصلی و یک گروه فرعی تقسیم کند که این گروه‌ها عبارتند از: سازمان‌های بزرگ، سازمان‌های متوسط و سازمان‌های کوچک و گروه فرعی سازمان‌های عمومی (دولتی) در این رابطه برخی از نخبگان مدیریت پس از بررسی و تحقیق در زمینه‌های بهبود مستمر و روش‌های ارتقای سازمان با توجه به اصل مهم مشتری‌گرایی مدل کیفیت تعالی سازمان یا EFQM را ارائه دادند.

مدل EFQM برای اولین بار به طور رسمی و عمومی با پیگیری سازمان گسترش و نوسازی صنایع در کشورمان در ۱۸ آبان ۱۳۸۲ بین ۱۴۲ شرکت کاندیدای دریافت جایزه "سرامدی" مطرح شد که از بین آنها ۱۸ شرکت مورد تشویق قرار گرفتند. ۴ شرکت نیز موفق به دریافت تقدیرنامه "آشتهار در سرامدی" شدند که از بین آنها فولاد مبارکه اصفهان با کسب ۴۲۸ امتیاز مقام اول یا برترین شرکت موجود در کشور را بدست آورد. البته در مقام مقایسه با کشورهای اروپایی در سال‌های اخیر گفتنی است که ۶۰۰ امتیاز بیشترین امتیاز اخذ شده از سوی سازمان‌های برتر در اروپا بوده است.

نحوه رهبری و فرآیندهای سازمانی، یک برنامه منسجم را برای تأسیس و ایجاد روش‌هایی جهت دستیابی به هدف سازمان را مشخص می‌کنند. استفاده از این مدل سود ضمنی دیگری را نیز برای سازمان در بر دارد و آن این است که مجموعه‌ای از معیارها و مقیاس‌ها را مشخص می‌کند که نقش سازنده‌ای در خود ارزیابی و بهبود مستمر ایفا می‌کند.

مهمترین سوال‌ها و رهنمودهای "مدل آشتهار" عبارتند از:

- ۱- با توجه به نیاز مشتریان، نتایج کارایی، میزان انگیزه‌های فردی کارکنان، اثرات سودمند فعالیت‌های سازمان بر جامعه‌ی هدف چیست؟
- ۲- چگونه به هدف تعریف شده در سازمان دست پیدا کنیم و باید چه روش‌هایی را به کار بیندیم؟
- ۳- همانطور که در مستطیل مرکزی مدل آمده فرآیندهای تعریف شده در سازمان چیست؟ و چگونه بهبود می‌یابد؟
- ۴- راه‌های بهبود مستمر فرایندها چگونه است و فرآیندهای بهبود مستمر چگونه تعریف می‌شوند؟

۵- آیا پیش‌بینی لازم برای تدارک کارکنان به منظور کسب مهارت‌های لازم در زمان‌های مناسب و تدارک سرمایه، تجهیزات و ساختمان‌ها و توسعه ارتباطات مؤثر با تأثیرگذاران خارج از سازمان بر روند تولید صورت گرفته است؟

۶- مطابقت کل مدل با استراتژی و سیاست‌های سازمانی

۷- ویژگی اصلی این مدل که آنرا از سایر مدل‌های دیگر از جمله ایزو متمایز می‌کند شناسایی و اهمیت رهبری مناسب است.

برای پیگیری مدل EFQM واجب است مدیر اجرایی به عنوان مسوول اصلی بهبود فرآیندها ضمن آشنایی با فلسفه استفاده از مدل سرامدی یا آشتهار از تمامی توان کارکنان به منظور تعیین اهداف و معیارهای کلیدی "خودارزیابی" و "بهبود مستمر" استفاده کند و کارکنان نیز متقاعد شوند که معیارهای هدایت‌کننده و ارزیابی‌کننده فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمان، همان معیارهای واقعی و ایده‌آلی است که باعث رشد و نمو سازمان شده و نوعی احساس ارزشمندی را برای کارکنان به وجود می‌آورد.

معیارهای مدل EFQM

معیارهای ۹ گانه EFQM که این مدل را از دیگر مدل‌ها متمایز ساخته

به این شرح است:

۱- رهبری

۲- خط و مشی و استراتژی سازمانی

۳- کارکنان

۴- همکاری‌های تجاری و منابع سازمان

۵- فرآیندها

۶- نتایج مشتری

۷- نتایج کارکنان

مبانی و ساختار اصلی مدل EFQM

منشاء مدل EFQM را باید در مدیریت کیفیت جامع (TQM) جستجو

کرد. این مدل دارای یک ساختار متمرکز بر روی ارتباطات بین اجزاء سیستم و متکی بر نظام خود ارزیابی است ما در روش مدیریت کیفیت جامع (TQP) مدل را طوری تفسیر می‌کنیم تا فرآیندهای اصلی سازمان در مرکز آن قرار گیرد.

در مدل سرامدی چهار مولفه اصلی آثار کارکنان، آثار مشتری، آثار جامعه و آثار اعمال کلیدی، نتایج فعالیت‌ها و هدف نهایی سازمان را مشخص می‌کند در حالی که پنج مولفه کارکنان، سیاست‌ها و استراتژی، شرکاء و منابع،

روش اجرا

به طور خلاصه می‌توان روش اجرای این مدل را در ایران به صورت مراحل زیر تعریف کرد. شایان ذکر است که کلیه مراحل باید زیر نظر مشاوران متبحر پیگیری شود و ترتیب مراحل نیز براساس الگوی اولیه مدل در کشور طراحی شده است:

- ۱- پرسشنامه‌ای متشکل از ۵۰ سؤال هم وزن از لحاظ ارزش که هر یک اثری یکتواخت در امتیازدهی در سازمان دارند متناسب با معیارهای ۹ گانه طراحی می‌شود.
 - ۲- با مصاحبه با مدیران سازمان در رده‌های ریاست - مدیران ارشد و میانی، پرسشنامه‌ها تکمیل و پاسخ‌ها دریافت می‌شود.
 - ۳- پاسخ‌ها توسط مشاوران و مجریان پیاده‌سازی "مدل اشتهاار" ارزیابی می‌شود بدین ترتیب که: شاخص‌های کیفی به کمی تبدیل می‌شود و سپس امتیازات براساس درصد ارائه می‌شود. در کشور ما معمولاً مجموع امتیازبندی به گونه‌ای ارزیابی شده که کل امتیازات هزار باشد.
 - ۴- نقاط قوت و زمینه‌های بهبود در هر معیار، جداگانه مشخص می‌شود.
 - ۵- توصیه‌های بهبود روش از سوی گروه ارزیابی ارائه می‌شود.
 - ۶- نمودار امتیازات مشخص و برنامه‌های بهبود توسط خود کارکنان سازمان با کمک مشاوران تهیه می‌شود.
 - ۷- برنامه‌های اجرایی "بهبود مستمر" و "خود ارزیابی مستمر" به دقت پیگیری و باز تعریف می‌شود.
 - ۸- ارزیابی مجدد شرکت و بررسی میزان بهبود به عنوان مثال در فولاد مبارکه اصفهان سیستم اطلاعات مدیریت MIS، نظام پیشنهادات، نظام گروه‌های بهبود (TQP) (QS) و ... همگی تحت نظام مدیریت تحول کیفیت (TQ) در حال پیگیری، اجرا و تکمیل است.
- ### مهمترین تأثیرات استقرار نظام EFQM
- هر نظام ارزیابی، تأثیراتی در سیستم دارد زیرا اگر تأثیرگذار نباشد به هیچ وجه مورد توجه قرار نمی‌گیرد. مهم‌ترین تأثیرات استقرار نظام EFQM به شرح زیر است:
- ۱- یکپارچه‌سازی نظام ارزیابی و کنترل و نظارت و تقویت سیستم خودارزیابی
 - ۲- افزایش اعتماد به روش خود ارزیابی بدون دخالت نیروهای واسط ناظر برون سازمانی و نهادینه کردن آن در سازمان
 - ۳- افزایش صحت اطلاعات تولید شده ناشی از ارزیابی
 - ۴- جامعیت مدل EFQM در برگیرنده تمام زیر مجموعه‌های سازمان می‌شود و به کل فرایندها تأثیر می‌گذارد.

نتیجه گیری

همانگونه که پیشرفت علوم و فنون در عرصه علم مدیریت باعث شد مالکیت فاصله زیادی از مدیریت بگیرد باید توجه داشت که کسب مدرک گواهینامه "سرامدی و اشتهاار" نیز نوعی ابزار مدیریتی است نه ویتترین مدیریتی. هر چند که در بطن این مدل قوت روش‌های خود ارزیابی به مراتب بیشتر از سیستم‌های سنتی ایزو است ولی مادامی که مدیران واقعی بر سازمان‌های بزرگ مدیریت کنند می‌توانند از این مدل برای بهبود مستمر سازمان خود استفاده کنند و اهمیت بهبود مستمر سازمان به مراتب از گواهینامه مدل EFQM و تندیس‌های آن بیشتر خواهد بود. بنابراین با امیدواری و آرزوی موفقیت برای همه مدیران با هم تلاش کنیم تا EFQM نیز به ویتترین مدیران ناکارآمد و روشی برای تثبیت آنها تبدیل نشود و توجه کنیم که ابزاری مانند "مدل سرامدی" باعث می‌شود آثار مثبت سازمان بر بهبود فرآیندهای جامعه، ویتترین زیباتری از توانایی یک مدیر ارائه دهد.

انتشارات صراط

به زودی

کتاب ارزنده و پربار

این در آینده فروش

به علاقمندان عرضه خواهد شد.

ارائه الگویی دین شناسانه از آرای
دکتر عبدالکریم سروش با تدوین و گردآوری
دکتر سروش دباغ

نشانی:

تهران - خیابان آذر - کوچه بهنام - پلاک ۳۶

تلفن: ۶۴۱۹۸۰۸