



نقش استاندارد جامع چهاربعدی سرآمدی در بهبود مدیریت عملکرد سازمان‌ها

دکتر ایرج سلطانی*

چکیده:

تعالی کسب و کار و بهبود عملکرد در گرو استفاده از رویکردهای نوین در مدیریت عملکرد سازمان‌هاست. برای بهبود عملکرد لازم است با ساز و کارهای مناسب در فرآیند ایجاد، شکل‌گیری و کاربردی شدن عملکرد کارکنان و سازمان مدیریت نمود و آن را تحت نظارت و مریگیری قرار داد. برای جهت‌دهی به عملکرد کارکنان و سازمان نیاز است کلیه فرآیندها، کارکنان و توانمندی‌های فکری، عاطفی، فیزیکی و اجتماعی در یک نظام یکپارچه قرار گرفته و از تلفیق و تعامل آن‌ها انرژی سازمانی با ماهیت سازنده و مؤثر ایجاد شود. مدیریت عملکرد نیازمند استفاده از ساز و کارهای خاص خود است تا بتواند سطح عملکرد سازمان را ارتقا دهد. استاندارد جامع سرآمدی از جمله ساز و کارهای علمی، عملی و تجربه‌شده مؤثر بر بهبود عملکرد سازمان‌هاست. در این استاندارد مولفه‌های کلی سرآمدی، تعالی کسب و کار برای کارکنان، نوآوری و خدمات در سازمان تحت مدیریت قرار می‌گیرد و بین مجموعه‌ها تعادل ایجاد می‌گردد. بر این اساس در این مقاله سعی بر آن است که بنیادهای استاندارد سرآمدی جامع که تجربه شرکت‌های موفق کشور سنگاپور است و در یکی از سازمان‌های صنعتی و تولیدی ایران نیز پیاده‌سازی شده بیان و سپس ابعاد چهارگانه استاندارد و نقش آن در بهبود عملکرد سازمان تحلیل گردد.

واژگان کلیدی: تعالی کسب و کار، عملکرد، کارکنان، خدمات، فرآیند

مقدمه:

مدیریت عملکرد فرآیندی است که با به کارگیری ساز و کارهای مختلف شکل گرفته و تکامل می‌یابد. یکی از رویکردهای جدیدی که به ارتقا سطح عملکرد سازمان کمک می‌کند استاندارد تعالی کسب و کار است که تجربه شرکت‌های موفق سنگاپوری است و بنیادهای آن در بعضی

از سازمان‌های ایرانی بومی گردیده است. این استاندارد با بنیادهای جایزه کیفیت مالکوم بالدریج، جایزه تعالی اروپا، جایزه کیفیت ژاپن و جایزه تعالی کسب و کار استرالیا هم‌سویی دارد. با این تفاوت که دیدگاه کل‌گرایانه و یکپارچه‌ای به مقوله عملکرد دارد.

چهارچوب استاندارد کلی تعالی کسب و کار تأکید بر بهبود عملکرد دارد و چهارچوب سه استاندارد تعالی کسب و کار برای کارکنان، نوآوری و خدمات می‌باشد. هر یک

از این استانداردها روی قابلیت‌های سازمانی مورد نیاز برای یک توانمندساز کلیدی تعالی کسب و کار از قبیل کارکنان، نوآوری و خدمات تأکید دارد. بر این اساس سازمان‌ها می‌توانند برای بهبود مدیریت عملکرد هر یک از این استانداردهای تعالی کسب و کار را برای غنی‌سازی قابلیت‌های خود مورد استفاده قرار دهند.

ایده‌ها، مفاهیم و ارزش‌های اصلی استاندارد جامع سرآمدی

استانداردهای تعالی کسب و کار براساس یک سری مفاهیم و ارزش‌های اساسی بنا شده‌اند. این ارزشها و مفاهیم اساسی یکپارچه سازی الزامات کلیدی عملکرد در استانداردها را فراهم می‌کنند که عبارتند از:

✓ رهبری چشم انداز پرداز^۱

✓ زیرکی و چابکی^۲

✓ کیفیت با محوریت مشتری^۳

✓ نظام دانش محور^۴

✓ تمرکز روی نوآوری^۵

✓ مسئولیت اجتماعی^۶

✓ یادگیری شخصی و سازمانی^۷

✓ نتیجه گرایی^۸

✓ ارج نهادن به کارکنان و شرکا^۹

✓ چشم انداز و دورنمای سیستم‌ها^{۱۰}

رهبری چشم انداز پرداز

رهبران ارشد سازمان باید جهت‌گیری‌ها را مشخص کنند و ارزشهای قابل رویت و شفاف، تمرکز روی مشتری و انتظارات بالا خلق کنند. آنان باید برای رسیدن به تعالی، برانگیختن نوآوری و بنای دانش و قابلیت‌ها، راهبردها، سیستم‌ها و روش‌ها را طراحی کنند. ارزشها و راهبردها باید همه‌فعالیت‌ها و تصمیمات سازمان را هدایت کنند. رهبرای باید برای مجموعه نیروی کار الهام بخش بوده و آنان را برانگیزانند و سرمایه‌گذاری، توسعه و یادگیری، نوآوری و خلاقیت همه کارکنان را تشویق کنند. رهبران ارشد بایستی با مشارکت شخصی در فعالیت‌هایی از قبیل برنامه ریزی، ارتباطات، مربیگری، بازنگری عملکرد و قدردانی از کارکنان، به عنوان الگو در سازمان خدمت کنند.

کیفیت با محوریت مشتری

مشتریان در مورد کیفیت قضاوت می‌کنند بنابراین سازمان باید ویژگیها و خصوصیات همه محصولات و خدماتی که برای مشتریان دارای ارزش هست و به رضایت مشتری منجر می‌گردد را مد نظر بگیرد. سازمان باید به مشتری و الزامات بازار فعلی و نیز آینده توجه کند و به طرز کارا و موثر به آنها پاسخ

دهد. باید به مدیریت ارتباط با مشتری اهمیت داده شود و رضایت مشتری اندازه‌گیری شود لذا هدایت از طریق مشتری یک ایده و مفهوم راهبردی است که به سوی توسعه بنیان بازار و حفظ مشتریان معطوف است.

تمرکز روی نوآوری

نوآوری با ایجاد تغییرات در محصولات، خدمات، فرآیندها، فن‌آوریها و اقدامات مدیریت سر و کار دارد طوریکه ارزشهای جدید و مهم برای سهامداران سازمان خلق کند. نوآوری باید معطوف به هدایت سازمان به سوی ابعاد جدید عملکرد باشد. نوآوری نه فقط موضوع مورد بحث واحد تحقیق و توسعه است بلکه برای فرآیندهای کلیدی محصول و خدمات منجمله پشتیبانی از فرآیندها مهم است. سازمانها باید به شیوه‌ای سازماندهی شوند که نوآوری به بخشی از فرهنگ و کار روزانه تبدیل شود.

یادگیری شخصی و سازمانی

برای رسیدن به بالاترین سطح عملکرد، رویکرد به یادگیری شخصی و سازمانی باید به خوبی اجرا شود. اصطلاح یادگیری سازمانی اشاره به بهبود مستمر رویکردها و فرآیندهای موجود و نیز پذیرش تغییر و هدایت به سوی اهداف و رویکردهای جدید دارد. یادگیری باید در واحدهای عملیاتی سازمان باشد. سازمان همچنین باید در یادگیری شخصی کارکنان از طریق تحصیلات، آموزش و فرصت برای رشد پایدار و مستمر سرمایه‌گذاری کند.

ارج نهادن به کارکنان و شرکا

سازمان باید به دنبال روش‌های خلاق دخالت دادن کارکنان در ارتقا عملکرد و رضایت مشتری باشد. برآوردن اهداف عملکرد سازمان مستلزم تعهد کامل و نیروی کار ماهر است. نظام‌های پاداش و قدردانی باید مشارکت کارکنان در رسیدن به اهداف عملکرد سازمان را تقویت کنند. بهداشت، سلامت، رفاه و انگیزش کارکنان نیز باید بخشی از فعالیت‌ها و اهداف بهبود مستمر سازمان را تشکیل دهد.

سازمانها برای منافع دو جانبه باید به مشارکت‌های درونی و بیرونی روی آورند. مشارکت قوی داخلی (مثل کار تیمی بین واحدی یا وظیفه‌ای تشریک مساعی با اتحادیه‌ها) و بیرونی (مثل مشارکت با مشتریان و تامین‌کنندگان) می‌توانند با سازمانها در دستیابی به اهداف عملکردشان کمک کنند. اثر بخشی عملیاتی آنها را تقویت کند و فرصت‌های بازار جدید ایجاد کند.

زیرکی و چابکی

بازارهای رقابتی امروز، ظرفیت تغییر سریع و انعطاف‌پذیری را طلب می‌کند. سازمانها با معرفی محصولات و خدمات

جدید یا بهبود یافته با چرخه های کوتاهتر از همیشه مواجه هستند. سرعت و انعطاف پذیری فزاینده در پاسخگویی به مشتریان الزامات تعیین کننده و مهمی به شمار می روند. بهبودهای عمده در زمان پاسخ دادن غالباً مستلزم ساده سازی فرآیندها و واحدهای کاری و توانایی تغییر سریع از یک فرآیند به فرآیند دیگر است. عامل عمده موفقیت در برآوردن چالش های رقابتی عبارت از زمان طرح تا معرفی و ارائه است. سازمانها نیز باید یکپارچه سازی مرحله به مرحله فعالیت ها از پژوهش به بازار فروش را انجام دهند و تجارتی کردن را مدنظر داشته باشند.

نظام دانش محور

دستیابی به عملکرد برتر و سرآمدی مستلزم استفاده از داده ها، اطلاعات و دانش فزاینده است تا قضاوت و تصمیم را غنی سازد و تصمیم گیری بهتر را امکان پذیر سازد. داده ها، اطلاعات و دانش مورد نیاز برای مدیریت عملکرد را می توان از منابع زیادی منجمله مشتریان، عملکرد تولیدی و خدمات، عملیات، بازارها، مقایسه ها و الگوبرداری، تامین کنندگان، کارکنان و سوابق مالی کسب کرد. موضوع عمده در مدیریت عملکرد عبارت است از انتخاب و استفاده از مقیاس ها و شاخص های عملکردی که به بهبود عملکرد منجر می شوند. مجموعه جامع و کاملی از شاخص های مرتبط با عملکرد اساس روشنی برای همسوسازی کلیه فعالیت ها در اهداف و مقاصد سازمانی و کسب و کار فراهم می کند.

مسئولیت اجتماعی

سازمان در قبال جامعه، محیط و اقدامات خوب سازمانی مسئولیت دارد. این مسئولیت ها، اخلاق کسب و کار، حمایت از سلامت عمومی، ایمنی و محیط، خدمات اجتماعی و در میان نهادن بهترین اقدامات با جامعه تجاری را پوشش می دهد توجه به عوارض جانبی بالقوه ناشی از عملیات سازمان و نیز چرخ زندگی محصولات و خدمات آن روی بهداشت و سلامت عمومی، ایمنی و محیط ضرورت دارد علاوه بر این، سازمانها باید حفظ منابع و کاهش ضایعات در منشاء منابع را مورد توجه قرار دهند.

نتیجه گرایی

سیستم عملکرد سازمان باید متمرکز بر نتایج باشد که بواسطه علاقه همه ذینفعان - مشتریان، کارکنان، سهامداران، تامین کنندگان و شرکا و جامعه هدایت و موازنه می شوند. این کار به تضمین این امر که رفتارها و برنامه ها نیازهای سهامداران را بدون عوارض زیانبار روی سهامدار و ذینفعان برآورده می سازد، کمک خواهد کرد. با استفاده از ترکیبی از شاخص های عملکرد به طرز موثر الزامات را ابلاغ کند،

عملکرد واقعی را پیش کند و به بهبود نتایج کمک کند.

دورنمای نظام ها

همه فعالیت ها و کارکردهای یک سازمان با نظام بزرگتر رابطه دارند و بازدهی به چگونگی اداره کردن سیستم و توسعه روابط توسط سازمان بستگی دارد. بنابراین سازمان باید کل موسسه و نیز عناصر و اجزاء مرتبط با آن را اداره کند تا به بهبود عملکرد دست یابد. این رویکرد نظام های سازمان را قادر خواهد ساخت تا روابط درونی کارکردها را بهینه سازد و روی عوامل ارزش افزای همه فرآیندها در بافت و زمینه بزرگتر تمرکز کند. همچنین توسعه فرهنگ پیشگیرانه را بواسطه تاکید بهبود مستمر و اقدام اصلاحی در مراحل اولیه همه فعالیت ها ارتقاء دهد.

عوامل و مقوله های استاندارد جامع سرآمدی :

در استاندارد جامع سرآمدی و تعالی کسب و کار محورهای متعددی مورد توجه قرار می گیرد که به صورت یکپارچه به مدیریت عملکرد کمک می کند. استاندارد تعالی کسب و کار دارای هفت طبقه مقوله مشتمل بر رهبری، برنامه ریزی، اطلاعات، کارکنان، فرآیندها، مشتریان و نتایج می باشد. به طور کلی عوامل و مقوله های معیار برای استاندارد تعالی کسب و کار را می توان در جدول شماره ۱ نشان داد.

نقش استاندارد تعالی کسب و کار جامع در بهبود و

پویایی مدیریت عملکرد

با توجه به این که استاندارد جامع سرآمدی دیدگاه یکپارچه و همه جانبه ای به مقوله های درگیر در عملکرد سازمان دارد زمینه و بستر انجام عملیات بنیادی و تدریجی را برای بهبود عملکرد فراهم می کند. استاندارد سرآمدی جامع کسب و کار عملکرد سازمان را از طریق کمی کردن وضع موجود و طراحی وضعیت مطلوب بهبود می بخشد. به طور کلی استاندارد جامع سرآمدی در ابعاد زیر به بهبود عملکرد کارکنان و سازمان کمک می کند.

الف - مرحله امتیازبندی وضعیت عملکرد سازمان :

در این مرحله با چک لیست هایی که استاندارد طراحی نموده، وضعیت عملکرد سازمان در ابعاد هفت گانه مشخص می گردد. امتیازبندی مؤلفه های استاندارد را می توان در جدول شماره ۲ نشان داد.

ب- مرحله مشخص کردن وضعیت بهبود کیفی

مؤلفه های هفت گانه :

در این مرحله برای تک تک مؤلفه های هفت گانه نظام های سه گانه رویکرد مداری، اجرا و نتیجه عملکرد مورد توجه و نظر قرار می گیرد. برای بهبود عملکرد کارکنان و سازمان استاندارد جامع سرآمدی پیشنهاد می نماید که هر کدام از مؤلفه های



جدول شماره ۱: عوامل و مقوله‌های معیار برای استانداردهای تعالی کسب و کار (BE)

استاندارد تعالی (خدمات) BE	استاندارد تعالی (نوآوری) BE	استاندارد تعالی (کارکنان) BE	استاندارد تعالی کسب و کار	چهارچوب تعالی کسب و کار
✓	✓	✓	✓	۱- رهبری
✓	✓	✓	✓	۱-۱- رهبری ارشد اجرایی
✓	✓	✓	✓	۱-۲- فرهنگ سازمانی
*	*	*	✓	۱-۳- مسئولیت در قبال جامعه و محیط
✓	✓	✓	✓	۲- برنامه ریزی
✓	✓	✓	✓	۲-۱- توسعه و بکارگیری راهبرد
✓	✓	✓	✓	۳- اطلاعات
✓	✓	✓	✓	۳-۱- مدیریت اطلاعات
✓	✓	✓	✓	۳-۲- مقایسه و الگوبرداری
✓	✓	✓	✓	۴- کارکنان
✓	✓	✓	✓	۴-۱- برنامه ریزی منابع انسانی
✓	✓	✓	✓	۴-۲- جلب‌بستگی و تمهد کارکنان
✓	✓	✓	✓	۴-۳- آموزش و توسعه کارکنان
✓	✓	✓	✓	۴-۴- سلامت و رضایت کارکنان
✓	✓	✓	✓	۴-۵- عملکرد و قدردانی از کارکنان
✓	✓	*	✓	۵- فرآیندها
✓	✓	*	✓	۵-۱- فرآیندهای نوآوری
✓	✓	*	✓	۵-۲- مدیریت فرآیند و بهبود
✓	✓	*	✓	۵-۳- تامین کننده و فرآیندهای مربوط به شرکای کسب و کار
✓	*	*	✓	۶- مشتریان
✓	*	*	✓	۶-۱- خواسته های مشتری
✓	*	*	✓	۶-۲- ارتباط با مشتری
✓	*	*	✓	۶-۳- رضایت مشتری
✓	✓	✓	✓	۷- نتایج
✓	✓	✓	✓	۷-۱- نتایج مشتری
✓	✓	✓	✓	۷-۲- نتایج مالی و بازار
✓	✓	✓	✓	۷-۳- نتایج کارکنان
✓	✓	✓	✓	۷-۴- نتایج عملیاتی

بهبود دارای رویکرد، اجرا و نتیجه به شرح زیر باشد.

رویکرد

رویکرد به چگونگی استفاده از الزامات معیارها بر حسب روشها، ابزارها و فنون توسط متقاضی اشاره دارد. عوامل مورد استفاده برای ارزیابی رویکرد عبارتند از:

■ میزان تناسب روشها، ابزار و فنون برای الزامات

■ میزان تاثیر روشها، ابزار و فنون

وسعت رویکرد در موارد:

■ نظام مندی، یکپارچگی و

بکارگیری همناخت رویکرد

■ مبتنی بودن رویکرد بر اساس

اطلاعات عینی و قابل اتکا

■ شواهد نوآوری، از جمله

بکارگیری قابل توجه و موثر

رویکردهای مورد استفاده در دیگر

درخواست ها یا انواع کسب و کار

اجرا (بکارگیری)

بکارگیری به وسعت کاربرد رویکرد،

اجرا و بکارگیری آن در درون و بیرون

سازمان اشاره دارد. عوامل مورد استفاده

برای ارزیابی بکارگیری عبارتند از:

■ استفاده مناسب و موثر از رویکرد

در عرصه های کلیدی عملیاتی

■ استفاده موثر و مناسب از رویکرد

در تعامل با مشتریان، کارکنان، تامین

کنندگان، شرکای کالاها، خدمات و

تعامل با مردم.

نتایج

نتایج اشاره به نتایج و حاصل کسب

شده توسط سازمان دارد. عوامل مورد

استفاده برای ارزیابی نتایج عبارتند از:

■ سطوح عملکرد فعلی

■ سطوح عملکرد در مقایسه با الگو

برداری های مناسب

■ نرخ، وسعت و اهمیت بهبودهای

عملکرد

■ ارتباط مقیاس های نتایج با الزامات



جدول شماره ۲: نمرات مقوله برای استانداردهای تعالی کسب و کار (BE)

چهارچوب تعالی کسب و کار	استاندارد تعالی کسب و کار	استاندارد تعالی (کارکنان) BE	استاندارد تعالی (نوآوری) BE	استاندارد تعالی (خدمات) BE
۱- رهبری	۱۲۰	۱۲۰	۱۲۰	۱۲۰
۲- برنامه ریزی	۸۰	۸۰	۸۰	۸۰
۳- اطلاعات	۸۰	۸۰	۸۰	۸۰
۴- کارکنان	۱۰۰	۳۲۰	۱۰۰	۱۰۰
۵- فرایندها	۱۰۰	*	۲۲۰	*
۶- مشتریان	۱۱۰	*	*	۲۲۰
۷- نتایج	۴۰۰	۴۰۰	۴۰۰	۴۰۰
جمع:	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰

* الزامات خاص مربوط به مقوله تحت دیگر مقوله ها رده بندی می شوند.

استانداردهایی که با نگاه یکپارچه بین مجموعه عوامل و توانمندی های کارکنان و سازمان تعامل برقرار و مسیر سرآمدی عملکرد را هموار می کند استاندارد جامع سرآمدی است. در استاندارد مذکور بنیادهای کلی سرآمدی، تعالی کارکنان، خدمات و نوآوری مورد توجه است. در مقاله حاضر اصول و بنیادهای استاندارد و نحوه کمک آن به پویایی مدیریت عملکرد تبیین شد. ■

- منبع:
- 1- People Developer standard for business excellence buffet merman singapore, 2002, P1-17.
 - 2- Singapore, standards. Productivity and in novation board, July 2004.
 - 3- Standards, productivity and innovation board singapore, Aug 2005.

- 1-visionary leadership
- 2-agility
- 3-Customer driven quality
- 4-Knowledge-driven system
- 5-Innovation focus
- 6-social responsibility
- 7-Organizational and personal learning
- 8-result orientation
- 9-valuing people and partners
- 10-systems perspective

*عضو هیأت دانشگاه آزاد نجف آباد و مدیر آموزش و توسعه منابع انسانی شرکت فولاد مبارکه

کلیدی عملکرد مشخص شده در نیمرخ سازمانی و عوامل ملاک رویکرد و بکارگیری

ج- مرحله تدوین حوزه های بهبود:

آن چه در استاندارد جامع سرآمدی به بهبود مستمر کمک می کند. استخراج و تدوین حوزه های بهبود است. براساس امتیازبندی و مشخص کردن وضعیت بهبود مولفه های هفت گانه با مقیاس های رویکرد داشتن، میزان اجرای آن و نتیجه داشتن در حوزه هایی که ضعف وجود دارد حوزه های بهبود تعیین و با ساز و کارهای اجرایی عملکرد تقویت می گردد.

در این مرحله اقدامات زیر به پویایی مدیریت عملکرد کمک می کند.

- ۱- مشخص کردن حوزه های بهبود در مقوله های هفت گانه
 - ۲- تدوین برنامه عمل برای تحقق حوزه های بهبود
 - ۳- تدوین نظام نظارت مستمر بر بهبود
 - ۴- مشخص کردن نظام بازخوردگیری برای بهبود
- جمع بندی و نتیجه گیری:

مدیریت عملکرد از جمله عواملی است که در صورت طراحی و اجرای درست ساز و کارهای آن موفقیت سازمان را تضمین و عملکرد کارکنان و سازمان را بهبود داده و موجب کسب مزیت رقابتی می گردد. مدیریت عملکرد نیازمند ابزار و برنامه های مناسب می باشد و این به خاطر آن است که ایجاد انرژی سازمانی از ترکیب مجموعه منابع درگیر در شکل گیری عملکرد نیازمند برنامه های مدون و علمی است. یکی از

