

آموزش تعالی سازمانی (ویژه کارکنان)

اگر موفقیت را در نقاط نامناسب جست و جو کنید، به احتمال قوی زحمات خود را به هدر خواهید داد

سازمان غیر سرآمد

جست و جوی ما برای سرآمدی از قطب مخالف و با سازمانی شروع می شود که در آستانه از هم پاشیدگی قرار دارد: منحنی فروش در پایین ترین نقطه است، مشتری ها از شکایت نومید شده اند و گروه گروه از سازمان روی بر می گردانند، تجهیزات در حال از هم پاشیدگی است و کارکنان ناراضی اند. اعتبار و حسن نیت در بانک به اتمام رسیده و مدیر بانک ملاقاتی ترتیب داده است تا پیامی را برساند که چندان تعجیبی ندارد. درون سازمان چنان است که گویی بمبی به آن اصابت کرده است.

مسلماً اوضاع نمی تواند به این نحو ادامه پیدا کند و سازمان مدت زیادی دوام نخواهد آورد. مدیر عامل جدید اتمام حجت کرده است که یا طی یک هفته پیشنهاد موثری بدهید یا سازمان منحل خواهد شد. مشاهده نتایج دردناک

کارهای بیهوده دشوار نیست و دیر یا زود آنها آشکار می شوند. **حال چه خواهید کرد؟**

نقاط انحراف

یک واکنش بدون تفکر کاهش بودجه آموزش، اخراج تعدادی از کارکنان و استفاده از کارگران موقت برای کاهش هزینه است. شاید در پاره ای از موارد، این اقدامات لازم باشد، اما در موارد دیگر، نتایج مخرب آن صدمات بیشتری وارد خواهند آورد. انگیزه و رضایت شغلی را پایین می آورند و روحیه کارکنان را تنزل می دهند. به علاوه از نظر بهسازی روابط با مشتری نیز، که برای هر گونه رونق ممکن باید در اولویت قرار داشته باشد، نتیجه مثبتی ندارد. یک نقطه شروع در حوزه امور مالی یعنی روندهای فروش، جریان نقدی، درآمد در برابر هزینه و بازدهی سرمایه گذاری است. این کار وضعیت سازمان را نشان می دهد اما علت آن و چگونگی رسیدن به این موقعیت را مشخص نمی کند.

نقاط دیگری نیز برای شروع کار وجود دارند. به طور مثال می توانید:

• موارد اشتباه را با مدیران ارشد به بحث بگذارید

• سعی کنید زمان و چگونگی آغاز خطاها را دریابید

• وضعیت بازار و شرایط رقابت را بررسی کنید تا موقعیت محصول خود را دریابید

برای درک علت و چگونگی بروز مشکلات، باید به تصمیماتی که اتخاذ شده اند و علل اتخاذ آنها توجه کنید. خلاصه این که باید نحوه مدیریت سازمان را بررسی نمایید. در مراحل اولیه بررسی، باید به دو سوال اساسی توجه کنید:

۱- چه اهدافی برای سازمان در نظر گرفته اید؟

۲- فعالیت ها و فرآیندهای کلیدی دستیابی به آنها کدامند؟

عناصر نامطلوب

بیباید نگاه دیگری به بعضی عواملی بیفکنیم که ممکن است در عملکرد سازمان تاثیر منفی داشته باشند، از دست دادن مشتری به این معنا است که یا کارهای نادرستی انجام می دهید یا نحوه اجرای کارتان اشتباه است. اجرای کارهای نادرست به این معنی است که مشتری محصولاتی را که شما ارائه می دهید نمی خواهد. اهدافتان - در صورتی که هدفی داشته باشید - با بازار تناسب ندارند و هیچ هماهنگی میان خواسته های مشتری، بازاریابی و فعالیتهایی که کارکنان انجام می دهند، وجود ندارد. این شرایط محصولاتی را منعکس می کنند که:

▶ تاریخ مصرفشان به طور مجازی و واقعی سپری شده است

▶ معیوبند

▶ با خدمات پس از فروش اصلاح نمی شوند (یا نادیده گرفته می شوند)

▶ انواع جدیدتر و بهتر آنها در جای دیگری با قیمت ارزان فروخته می شوند

اشتباه ممکن است معلول یک یا چند عامل باشد:

▶ سازمان ظاهراً با مشتریان خود تماس ندارد

▶ اطلاعات به طور موثر در اختیار همه کارکنان قرار نمی گیرد

▶ قدرت عمدتاً به صورت امتیازی در اختیار مدیران ارشد قرار دارد

▶ همه طرح ها از طرف گروه مدیران ارائه می شوند

▶ در صورتی که کاری به اشتباه پیش برود، هشدارهای اولیه وجود ندارد

▶ تشخیص اشتباه دشوار است

▶ اطلاعات مربوط به ضایعات و دوباره کاری در دسترس نیست

▶ کارکنان از کار همکاران خود اطلاعی ندارند

▶ از مهارت های کارکنان آگاهی وجود ندارد

▶ غرور و افتخار، که در نتیجه احساس تعلق به سازمان به وجود می آید ناشناخته است

▶ شهرت و وجهه مطلوبی در اجتماع محلی وجود ندارد

چگونه، قبل از آن که دیر شود، در خواهید یافت بعضی از فعالیت ها اشتباه انجام می شوند؟ این موضوعی است که الگوی سرآمدی چارچوبی برایش ارائه می دهد.

عوامل نامطلوب علل زیادی دارند که بسیاری از آنها را آمار و ارقام عینی مالی تشکیل نمی دهند. بلکه معایب عمیق تری هستند که به بازده مالی ضعیف منتهی می شوند یا عوامل غیر عینی انسانی هستند که اندازه گیری کمیت آنها آسان نیست.

سازمان های سرآمد چه می کنند؟

تجربه نشان می دهد که برخلاف معایبی که ذکر شدند، سازمان های سرآمد:

- می دانند به کجا می روند و نقاط قوت خود را می شناسند
- به وجهه خود در جامعه می اندیشند
- به ایجاد ارزش برای مشتریان حساس هستند
- مشتریان را حفظ می کنند و تعداد آنها را افزایش می دهند
- به جست و جوی خدمات جدیدی برمی آیند
- کارکنانی دارند که می دانند چه می کنند و احساس می کنند مورد چالش و حمایت قرار می گیرند
- کارکنان می دانند فعالیت هایشان چگونه با دیگران هماهنگ می شود
- سعی می کنند ضایعات و دوباره کاری را کاهش دهند
- در مورد بهسازی امور برای کارکنان خود و همچنین مشتریان حساس اند

حال چگونه می توانیم بازسازی را آغاز کنیم؟

برنامه ریزی برای سرآمدی

الگوی های سرآمدی

صرف نظر از اندازه سازمان یا بخشی که سازمان در آن کار میکند سازمان ها نیازمند چیزی فراتر از طرح اند تا بتوانند موقعیت خود را در مسیر سرآمدی دریابند و نقاط بهسازی را تعیین کنند. آنها به یک چارچوب کلی مدیریتی یا به یک الگو نیاز دارند. امروزه الگوهای مختلفی جهت دستیابی به سرآمدی وجود دارد که از آن جمله میتوان به جایزه دمینگ و الگوی کیفیت ملی مالکوم بالدريج اشاره کرد. ما توجه خود را بر روی الگوی سرآمدی EFQM متمرکز می کنیم.

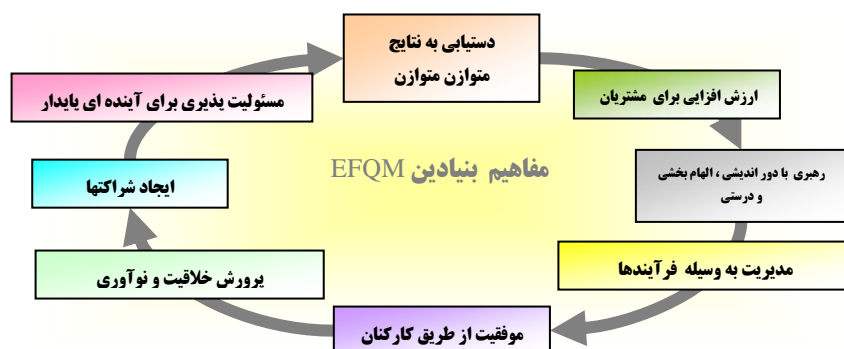
شرح خلاصه ای از سوابق سرآمدی در اروپا

(پیدایش الگوی EFQM)

در اواخر دهه ۱۹۸۰ هنگامی که اروپا در معرض تهدید گسترش بازارهای خاور دور به ویژه ژاپن قرار داشت مدیران عامل ۱۴ سازمان برجسته اروپایی دریافتند که باید در برابر چالش حفظ قدرت رقابت اروپا واکنش نشان دهند. آنها به اتفاق یکدیگر تصمیم گرفتند بنیاد مستقلی متشکل از اعضا را برای پرورش آگاهی، آموزش مدیریت و ایجاد انگیزه و همچنین تایید دستاورد تشکیل دهند. بنیاد EFQM در سال ۱۹۸۹ تاسیس و توسط کمیسیون اروپا تایید گردید. در سال ۱۹۹۱، الگوی EFQM ایجاد و نخستین جایزه کیفیت اروپا در ۱۹۹۲ ارائه گردید. از آن زمان به بعد، الگوی EFQM به طور منظم بازنگری و روز آمد شده است تا بهترین تفکرهای مدیریتی و عملکردهای پیاده شده را منعکس سازد. این الگو بر سرآمدی متمرکز است و کلیه جنبه های مدیریتی سازمان را در بر میگیرد. همچنین در انواع سازمان ها با اندازه های مختلف نیز کاربرد دارد.

مفاهیم بنیادین سرآمدی (EFQM)

بیاید قبل از بررسی بیشتر الگوی سرآمدی EFQM، هشت مفهوم بنیادین آن را مورد توجه قرار دهیم.



این مفاهیم، سرآمدی را به

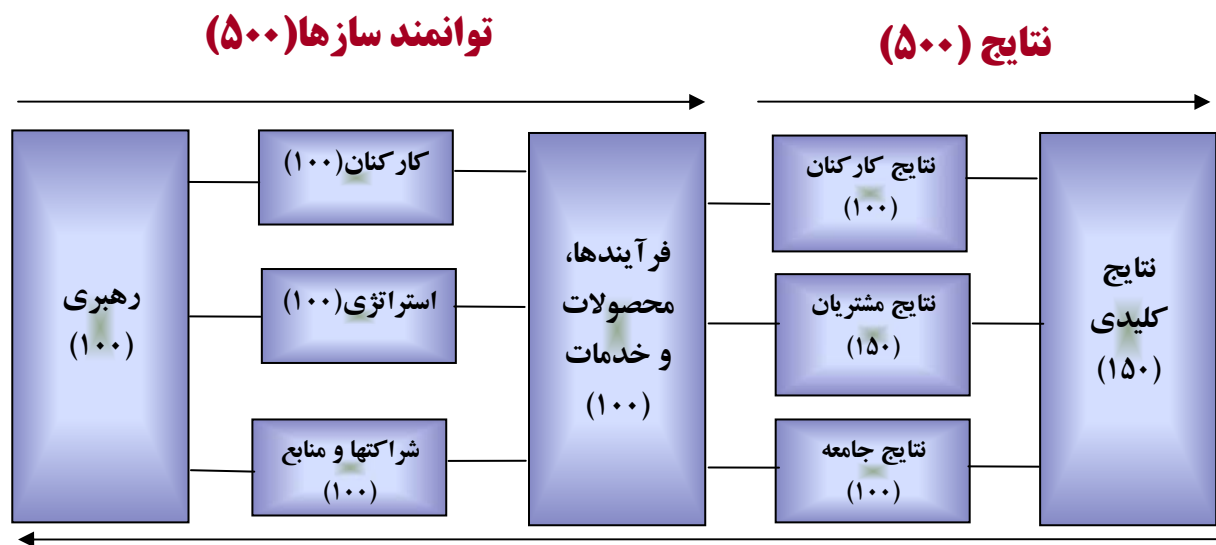
بهترین وجه بیان می کنند. البته آنها خشک و انعطاف ناپذیر نیستند و همراه با پیشرفت و بهبود سازمان، متحول می شوند. با توجه به این نکته اصول مزبور از بوته آزمایش زمان، موفق بیرون آمده اند و با مفاهیم جوایز عمده مدیریت بین المللی، شباهت بسیار دارند.

آیا سازمان شما نیز اصولی بنیادین مانند مفاهیم مزبور را می شناسد؟

الگوی سرآمدی EFQM

الگوی سرآمدی EFQM، چارچوب انعطاف پذیری است که اذعان دارد که راه های بسیاری برای دستیابی به سرآمدی پایدار در کلیه جنبه های عملکرد وجود دارند. به عبارت دیگر، الگوی مزبور به شما کمک میکند تا اهداف سازمان خود را شناسایی نمایید، همچنین رهنمودهایی درباره دستیابی به آنها ارائه می دهد. به علاوه به شما یاری می دهد تا بهبود را به منزله فرایندی مستمر بشناسید و آن را اجرا کنید.

الگوی EFQM بر اساس نه معیار استوار است، که پنج تای آنها را عوامل توانمندساز تشکیل می دهند و چهار تای باقی مانده نتایج هستند. عوامل توانمند ساز، نتایج را به وجود می آورند و نتایج نیروی محرکه عوامل توانمند ساز هستند. شکل زیر آخرین ویرایش الگوی سرآمدی EFQM را نشان میدهد (ویرایش سال ۲۰۱۰)



الگوی سرآمدی فقط روی کارکنان یا فرایند یا مشتری یا آموزش مستمر یا دستاوردهای مالی، با توجه به بازده سرمایه تمرکز نمی کند، بلکه کلیه عوامل کلیدی را با هم در نظر می گیرد که به اتفاق یکدیگر موفقیتی پایدار را برای سازمان به وجود می آورند.

اساس الگو این است که نتایج مناسب از طریق رضایت مشتری، رضایت کارکنان و تاثیر مساعد در جامعه به دست می آیند. موفقیت توسط رهبری شایسته که مدیریت کارکنان، خط مشی و استراتژی و فرآیندها را به تحرک وادار می دهد و از طریق بهترین استفاده از شراکت و منابع، به دست می آید.

پیدایش جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی در ایران

مقارن با ظهور الگوی سرآمدی در اروپا براساس ساختار ارائه شده در این مدل و پس از طی مراحل تحقیقاتی و مطالعاتی در زمینه مدل های تعالی سازمانی جهت پایه ریزی فرآیندی منسجم برای پیشبرد مباحث تعالی سازمانی در ایران، نظام نامه جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی در ۱۶ ماده تهیه و تدوین شد و در تاریخ ۸۲/۲/۲۴ توسط وزیر محترم صنایع و معادن به تصویب رسید. جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی، جایزه ای است که توسط ریاست محترم جمهوری اسلامی ایران به برترین سازمان های ایرانی حائز شرایط در بخش صنعت و معدن اعطا می گردد. این جایزه بر اساس ارزیابی عملکرد، نگاهی سیستمی و جامع به تمام حوزه های عملکرد و فعالیت های یک سازمان بر مبنای مفاهیم و ارزش های تعالی سازمانی داشته و تمامی فعالیت های ورودی، فرآیندهای اجرایی، برون دادهها و نتایج

حاصل از فعالیت سازمان و تاثیر و تاثر هر یک از آنها را بر دیگری در نظر می‌گیرد. جایزه ملی بهره‌وری در سه سطح به سازمانهای متقاضی اعطا میگردد. این سطوح به ترتیب از بالا به پایین عبارتند از: سطح تندیس ها (شامل تندیس زرین ، بلورین و سیمین) ، سطح تقدیر نامه و سطح گواهینامه. در سالهای قبل از ۱۳۹۰ مبنای ارزیابی سازمانها در این جایزه براساس الگوی اروپائی تعالی سازمانها بوده است اما از سال ۹۰ مقارن با طراحی و تدوین الگوی ملی تعالی سازمانی مبنای ارزیابی سازمانها براساس این الگو خواهد بود .

آخرین دستاورد:

طراحی الگوی ملی تعالی سازمانی – ویرایش ۹۰ در ایران

(مدل ملی تعالی سازمانی)

از زمانی که مدل اروپائی تعالی سازمانی به کشورمان معرفی شده است همه‌آنهائی که به نوعی با این مدل آشنا بوده اند اعم از مدیران ارشد سازمانها ، مدیران تعالی سازمانی و متخصصین مدیریت آرزوی داشتن یک مدل بومی را در سر می‌پرورانده اند و سرانجام در سال ۱۳۹۰ با کوله باری آکنده از هشت سال کسب دانش و تجربه در اجرای مدل تعالی سازمانی (اروپائی) این اطمینان حاصل آمد که میتوان بسوی تدوین یک مدل بومی حرکت نمود. اینک الگوی ملی تعالی سازمانی – ویرایش ۹۰ تدوین گردیده و برای بهره‌برداری در اختیار سازمانهای ایرانی است .

مفاهیم محوری تعالی سازمانی ویرایش ۹۰

سازمانهای متعالی با پایبندی به اصول ارزشی تعالی سازمانی و در حرکت مستمر خود بسوی تعالی ، شواهدی بارز و آشکار از عینیت یافتن مفاهیم محوری تعالی سازمانی را در گستره سازمان خود به نمایش میگذارند. این سازمانها با بکارگیری الگوی تعالی سازمانی هرچه در مسیر تعالی پیشرفت بیشتری داشته باشند ، مفاهیم محوری تعالی سازمانی در آنها ، شکوفاتر خواهد شد. شکل هشت پر زیر که نمادی ایرانی است نشاندهنده ۸ مفهوم محوری مدل تعالی سازمانی است .



معیارهای الگوی تعالی سازمانی ویرایش ۹۰

مدل ملی تعالی سازمانی از ۱۱ معیار اصلی تشکیل میگردد که ۲ تای آنها پیشرانه ها (شامل معیارهای ۱ و ۲: رهبری، استراتژی و مدیریت فرآیندها) ۴ تای آنها سامانه ها (شامل معیارهای ۳ تا ۶: سرمایه های انسانی، منابع سازمانی، بازاریابی و روابط با مشتری، محصولات و خدمات) و مابقی نتایج (شامل معیارهای ۷ تا ۱۱: نتایج مشتری، نتایج سرمایه های انسانی، نتایج مسئولیتهای اجتماعی، نتایج کلیدی عملکرد، دستاوردهای کلیدی استراتژیک) میباشد.

