



تعالی سازمانی (بخش دوم)

## روش‌های خود ارزیابی در مدل EFQM

دکتر شهرام علیزاده، مدیر عامل آلوکد

در مقاله پیش‌رو با یکی از الگوهای تعالی سازمانی شرکت‌ها آشنا می‌شویم. بدون تردید فشار رقابت‌های موجود در عرصه‌های مختلف اقتصادی، امروز بهره‌گیری از نظریات علمی و کارشناسی را برای ارتقاء و پیشرفت و در نتیجه موفقیت در رقابت‌ها ضروری ساخته است. این مقاله به قلم دکتر شهرام علیزاده، مدیر عامل شرکت آلوکد به نگارش درآمده است. شهرام علیزاده دانش‌آموخته مهندسی عمران از سال ۱۳۷۵ و کارشناس ارشد شهرسازی از سال ۱۳۸۰ و DBA (دکتری مدیریت کسب و کار) از سال ۱۳۹۲ می‌باشد. با هم این مقاله را می‌خوانیم:

اشاره:

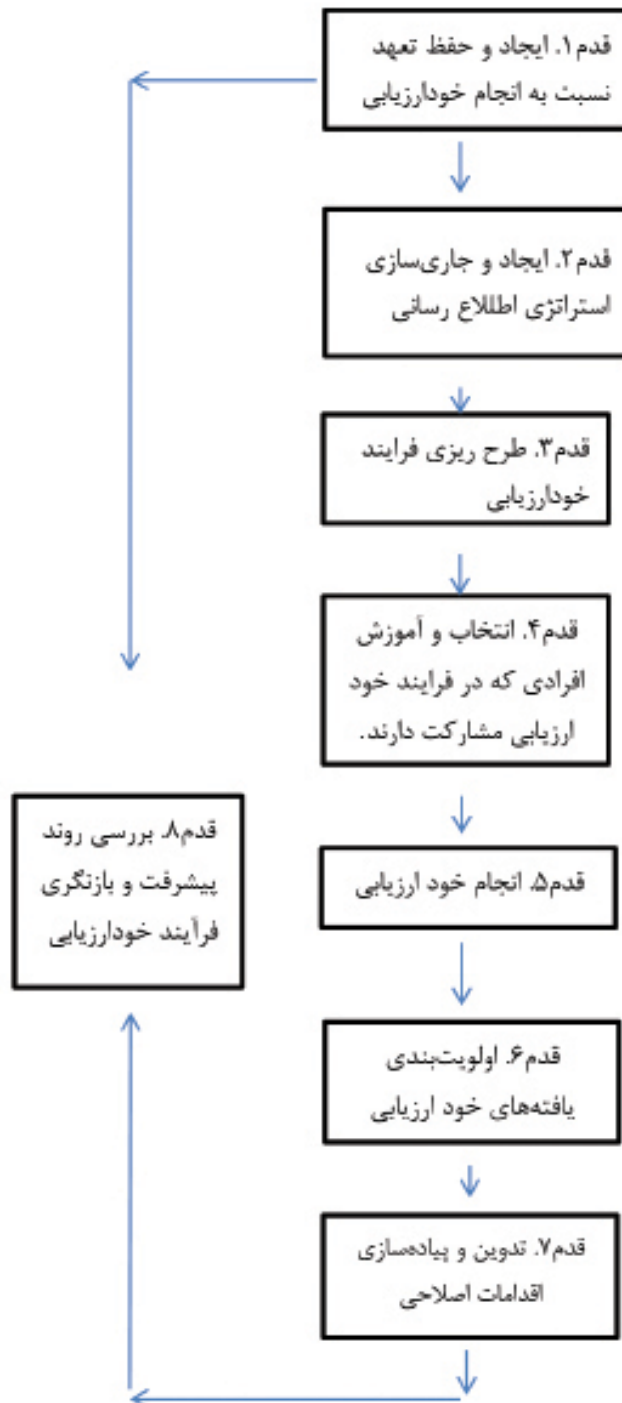
کمک می‌کند که نقاط قوت موجود را شناسایی و آنها را حفظ کرده و توسعه دهد و همچنین نقاط ضعف (زمینه‌های قابل بهبود) را نیز آشکار سازد که این مورد به سازمان کمک می‌کند تا بداند فعالیت‌های بهبود و توسعه خود را در چه مواردی متمرکز کند؛ زیرا یکی از بزرگترین ضعف‌های مدیران و سازمان‌های ایرانی تلاش برای بهبود اموری است که شاید در اولویت بهبود نبوده یا برای ذی‌نفعان ارزش‌آفرین نباشند.

جهت انجام خود ارزیابی، روش‌های (رهیافت‌های) متعددی وجود دارد که هریک از آنها مستلزم صرف زمان و هزینه مربوط به خود بوده و البته نتایج و دقت متفاوتی نیز به همراه دارند. سازمان‌ها بر حسب اینکه قصد دارند چه مقدار زمان و

سازمان‌هایی که قصد دارند به سمت تعالی حرکت کنند در ابتدای راه علاقه‌مند هستند که بتوانند جایگاه خود را در این مسیر تعیین کنند، زیرا چنانچه بدانیم که در مسیر تعالی در چه نقطه‌ای قرار داریم، بهتر می‌توانیم برنامه‌ریزی کرده و حرکت هدفمند خود را شروع کنیم. یکی از بهترین روش‌های شناسایی وضعیت موجود به کارگیری یکی از روش‌های خود ارزیابی است که در مدل تعالی سازمانی EFQM به آن اشاره می‌کنیم.

روش خود ارزیابی به طور منظم، سیستماتیک و جامع فعالیت‌ها و فرآیندهای موجود در سازمان را بررسی کرده و نتایج حاصل از آنها را که ممکن است در سازمان محقق شده باشد، شناسایی می‌کند. فرآیندهای خود ارزیابی به سازمان

EFQM فرایند عمومی خود ارزیابی را به شرح ذیل پیشنهاد کرده است؛ همچنین توجه داشته باشید که شما می‌توانید خود ارزیابی را در یک بخش سازمان یا کل سازمان انجام بدهید (شکل ۴-۱).



۱) ایجاد تعهد نسبت به انجام خود ارزیابی  
- متعهد کردن رهبران به استفاده از مدل EFQM

هزینه صرف ارزیابی کرده و چه میزان دقت و کیفیت از نتایج ارزیابی انتظار دارند، می‌توانند یکی از رهیافت‌های پنج‌گانه خود ارزیابی را انتخاب کنند.

#### هدف خود ارزیابی

هدف اصل خود ارزیابی صرفاً دستیابی به یک امتیاز عددی برای سازمان نیست، بلکه شناسایی نقاط قوت سازمان و حوزه‌های نیازمند بهبود و نیز خلق انرژی برای بهبود در عملکرد سازمان است. خود ارزیابی بهترین عامل تحرک سازمان در جهت تعالی سازمانی می‌باشد و برای تمام مدیران مشخص می‌کند که منابع ارزشمند سازمان را در چه زمینه‌هایی مصرف کرده و به کار گیرند. قبل از انجام خود ارزیابی ممکن است که منابع سازمان با توجه به قدرت ساختار غیر رسمی سازمان و مدیران، تعداد نیروی انسانی یک واحد، نظرات شخصی یا راحت بودن فعالیت‌ها به کار گرفته شود، ولی پس از انجام خود ارزیابی زمینه‌های قابل بهبود که می‌توانند سازمان را به سمت تعالی و موفقیت پایدار رهنمون سازند مشخص می‌گردد. البته پس از تهیه لیست زمینه‌های قابل بهبود، مدیران باید درخصوص اولویت‌بندی آنها تصمیم‌گیری کنند.

#### مزایای خود ارزیابی

خود ارزیابی سازمان بر اساس مدلی مانند EFQM به سازمان کمک می‌کند تا در مسیر تعالی، وضعیت خود را نسبت به وضعیت ایده‌آل که در مدل‌های تعالی مانند مدل EFQM سنجیده و بر اساس یافته‌های خود ارزیابی، نسبت به بهبود وضعیت خود اقدام کنند. در ذیل برخی از مزایای شاخص خود ارزیابی ذکر گردیده است:

- باعث ایجاد هم‌فکری در سازمان، به‌خصوص در سطح مدیران شده تا مسیر حرکت سازمان به سمت تعالی شناسایی گردد.
- توانمندی‌های موجود در سازمان و نتایج به دست آمده را مشخص می‌کند.
- باعث ارتقاء نگرش گروهی (تیمی) جهت ارتقاء توانمندی‌ها در سازمان می‌گردد.
- نقاط قوت سازمان و حوزه‌های نیازمند بهبود را شناسایی می‌کند.
- یک رهیافت کاملاً ساخت یافته و مبتنی بر واقعیات سازمانی به وجود می‌آورد تا آن سازمان را به‌درستی شناخته، ارزیابی کرده و روندهای پیشرفت را مرتب و به‌صورت دوره‌ای اندازه‌گیری کند.
- یک زبان مشترک و چارچوب مفهومی در شیوه مدیریت و انجام بهبودها در سازمان ایجاد می‌کند.
- به افراد سازمان، مفاهیم اصلی سرآمدی و چگونگی ارتباط این مفاهیم با مسئولیت‌هایشان را آموزش می‌دهد.
- کارکنان را در تمامی سطوح و کلیه واحدها در فرایند بهبود درگیر می‌کند.
- سازمان را به شیوه‌ای هماهنگ و منسجم هم در سطح خرد و هم در سطح کلان ارزیابی می‌کند.
- تجربیات مفید را در سازمان شناسایی کرده و اشاعه می‌دهد.
- با استفاده از مجموعه‌ای از معیارهای فراگیر، مقایسه سازمان را با دیگر سازمان‌ها (با زمینه‌ای مشابه یا متفاوت) تسهیل می‌کند.
- اقدامات خودجوش برای بهبود عملیات روزمره سازمان را هماهنگ و یکپارچه می‌کند.
- باعث بهبود در توسعه استراتژی و برنامه کلان کسب‌وکار می‌شود.
- از طریق شکل‌دهی پادشاه‌های داخل سازمانی، فرصت‌های مناسبی را به وجود می‌آورد تا هم از پیشرفت‌های مناسب در بهبود سازمان و هم از نتایج برجسته عملکردی، قدردانی به عمل آید.

#### فرایند عمومی خود ارزیابی

جهت انجام خود ارزیابی روش و فرایند مشخص و معینی وجود ندارد و سازمان‌ها می‌توانند در صورت علاقه‌مندی یا توانایی‌های خود، فرایند و مراحل انجام خود ارزیابی را تعریف کنند. ولی توجه داشته باشید که بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

اهمیت در انتخاب یا طراحی روش خود ارزیابی توجه دقیق و کامل به معیارهای نه گانه مدل EFQM می‌باشد. زیرا عدم توجه به این مهم ممکن است از ابتدا مسیر تعالی را منحرف کرده و سازمان را به سر منزل مقصود نرساند، در ذیل انواع روش‌های خود ارزیابی شناخته شده و توصیه شده توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM ذکر شده و در ادامه هر یک از روش‌ها به‌طور کامل تشریح می‌گردد.

۱. رهیافت پرسش‌نامه‌ها
۲. رهیافت نمودار ماتریسی
۳. رهیافت کارگاه
۴. رهیافت پروفما
۵. رهیافت RADAR

جدول به‌کارگیری روش‌های خود ارزیابی

| رشد / تلاش    | اندک                        | متوسط                          | زیاد                       |
|---------------|-----------------------------|--------------------------------|----------------------------|
| در ابتدای راه | پرسش‌نامه مقدماتی (دوجوابی) | پرسش‌نامه استاندارد (۵۰ سوالی) | پرسش‌نامه به صورت تشریحی   |
| در مسیر تعالی | پرسش‌نامه و کارگاه          | پروفما و کارگاه                | روش جایزه، پروفما و کارگاه |
| در مرحله بلوغ | پرسش‌نامه ابداعی            | پروفما                         | روش جایزه                  |

جهت به‌کارگیری هر یک از روش‌های خود ارزیابی ذکر شده، بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM جدول راهنمای زیر را با توجه به جایگاه سازمان‌ها در مسیر استقرار مدل EFQM و با توجه به شروع استقرار یا سابقه استقرار مدل و پیشرفت کیفی سازمان طراحی و پیشنهاد کرده است.

مطابق جدول فوق چنانچه در اولین سال شروع ارزیابی هستید، رهیافت پرسش‌نامه دو جوابی بهتر و مناسب‌تر می‌باشد. ولی در سال‌های آینده می‌توانید از روش‌های دیگری نیز استفاده کنید و از سال سوم شاید بتوانید سازمان خود را با رهیافت شبیه‌سازی ارزیابان جایزه کیفیت (RADAR) ارزیابی کنید. البته چنانچه آگاهی مدیران سازمان از مدل EFQM افزایش یابد (یکی از اهداف اصلی خودارزیابی)، شما می‌توانید ترکیبی از رهیافت‌ها را انجام دهید (مثلاً روش پرسش‌نامه و کارگاه). هدف اصلی تمام روش‌های خود ارزیابی یافتن نقاط قوت و نواحی قابل بهبود در خصوص معیارها می‌باشد. در ادامه جهت آشنایی بهتر خوانندگان گرامی با مفهوم و منظور نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود در انجام خود ارزیابی و شناسایی این موضوع که چه مواردی را نقاط قوت بدانیم و چه مواردی را به‌عنوان زمینه‌ای که نیازمند بهبود است شناسایی کنیم، هر یک از اصلاحات فوق را در خصوص معیارهای توانمندساز و نتایج تشریح کرده‌ایم. این موارد را در شماره آینده نشریه پنجره ایرانیان بخوانید.

- ایجاد تعهد در تیم مدیریت ارشد از طریق تفهیم مطالب
- آموزش مدیریت ارشد در زمینه استفاده از مدل EFQM به‌عنوان یک راهنما و پیش‌برنده فعالیت‌های بهبود مستمر
- ۲) اطلاع‌رسانی درخصوص طرح‌های خود ارزیابی
- تعیین هدف، رسانه (Media) و محتوای پیام ترویجی (اطلاع‌رسانی)
- تاکید بر این که تمرکز اصلی این فرآیند بر موفقیت کسب‌وکار و خشنودی و کامیابی مشتری است.
- ۳) طراحی روش خود ارزیابی
- انتخاب رهیافت خود ارزیابی
- شناسایی واحدهای واجد شرایط خود ارزیابی
- انتخاب آماده‌ترین واحد برای اجرای آزمایشی (Pilot)
- تعریف محدود (Boundry) برای واحدهای انتخاب شده
- ۴) تشکیل و آموزش تیم خود ارزیابی
- تعیین تیم‌هایی برای مدیریت فرآیند خود ارزیابی
- انتخاب و آموزش افرادی که مستقیماً درگیر خود ارزیابی هستند
- مطرح کردن یک مورد کاوی (Case Study) به عنوان پایه آموزش
- شناسایی نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود در مورد کاوی
- ۵) انجام خود ارزیابی
- انتخاب و انجام رهیافت خود ارزیابی انتخاب شده
- نظارت بر عملکرد ارزیابان داخلی شرکت
- ۶) بررسی و اولویت‌بندی برنامه‌های بهبود
- در صورت نیاز، یکپارچه کردن اطلاعات رسیده از واحدهای مختلف
- بررسی نکات راهنما
- تعیین اولویت‌ها
- تعریف پروژه‌های بهبود
- توافق روی مسئولیت‌ها و مراحل اساسی پروژه (Milestones)
- تفهیم و ترویج جهت‌گیری استراتژیک و برنامه‌های اجرایی
- ۷) پیاده‌سازی اقدامات اصلاحی
- تشکیل تیم‌های بهبود
- فراهم کردن منابع مورد نیاز
- ۸) بررسی روند پیشرفت پروژه‌های بهبود
- تعیین مسئولیت نظارت بر پروژه‌های بهبود
- گزارش‌دهی از پیشرفت پروژه‌ها
- تحلیل پیشرفت پروژه‌ها و اصلاح انحرافات
- ۹) بازگشت به مرحله اول برای سال آینده
- صحت‌گذاری اصلاحات انجام شده
- تعیین روش خود ارزیابی سال آینده

#### تعریف خود ارزیابی

خود ارزیابی به مفهوم بازنگری منظم، نظام‌مند و جامع از فعالیت‌های سازمان و نتایج آن بر اساس یک مدل تعالی است. خود ارزیابی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در سفر تعالی همواره موقعیت خود، جایگاه مورد نظر و چگونگی حرکت از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب را مورد ارزیابی و بازنگری قرار دهند.

#### انواع خود ارزیابی

انتخاب و اجرای هریک از روش‌های (رهیافت‌ها) خود ارزیابی، یکی از مهمترین اقدامات در مراحل استقرار و توسعه مدل تعالی EFQM در سازمان می‌باشد. رهیافت‌های متعددی وجود دارد و هر سازمان می‌باید با توجه به ماهیت فرآیندها، فعالیت‌ها، ساختار، توانایی، انتظارات از خود ارزیابی و شناسایی هرچه بهتر نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود، روش خود ارزیابی خود را طراحی کند. ولی نکته حائز