

«نقش الگوی جامع چهاربعدی سرآمدی در بهبود کیفیت و عملکرد سازمانی»

(تجربه شرکت فولاد مبارکه)

نوشته: دکتر ایرج سلطانی

مدیر آموزش و توسعه منابع انسانی شرکت فولاد مبارکه

E-Mail: iso@mobarakeh-steel.ir

❖ چکیده:

بهبود عملکرد و کیفیت حاصل زمینه و بسترهای سرآمدی است یعنی ابتدا بایستی نگاه جامع به الگوهای سرآمدی داشت تا بتوان عملکرد و کیفیت را در مسیر تعالی قرارداد برای تولید عملکرد و کیفیت های جدید و جاری سازی آن در نظام کسب و کار لازم است از الگوهای جامع سرآمدی استفاده نمود. ایجاد عملکرد و کیفیت یکپارچه در همه ابعاد نیازمند نگاه جامع به سرآمدی است. یکی از رویکردهای جدیدی که به ارتقاء سطح عملکرد و کیفیت سازمان کمک می کند الگوی جامع تعالی کسب و کار است که تجربه بیش از ۵۰۰ شرکت موفق سنگاپوری است و بنیادهای آن در یکی از شرکت های بزرگ صنعتی و تولیدی پیاده سازی گردیده است. این الگو با بنیادهای جایزه کیفیت مالکوم بالدريج، جایزه تعالی اروپا، جایزه کیفیت ژاپن و جایزه تعالی کسب و کار استرالیا هم سوئی دارد و مزیت آن در ارائه دیدگاه کل گرایانه و یکپارچه به مقوله تعالی کسب و کار است. چهارچوب کلی الگوی جامع سرآمدی بر تعالی کسب و کار تاکید و ابعاد سه گانه تعالی کسب و کار برای «کارکنان»، «توآوری» و «خدمات» را بطور جدی پوشش می دهد و برای هر کدام از مقوله ها ساز و کارهای سرآمدی ارائه و در یک نظام یکپارچه آنها را به هم پیوند و از تلفیق آنها انرژی سازمانی تولید می نماید. بنابراین با توجه به اهمیت موضوع و تجربه پیاده سازی الگوی جامع سرآمدی در این مقاله سعی بر آن است مطالب زیر مورد بحث و تحلیل قرار گیرد:

الف) بنیادهای الگوی جامع سرآمدی

ب) مؤلفه های الگوی جامع سرآمدی در ابعاد چهارگانه

ج) مراحل پیاده سازی الگوی جامع سرآمدی

د) نقش الگوی جامع سرآمدی در بهبود عملکرد و کیفیت سازمانی

❖ واژه های کلیدی: تعالی کسب و کار، عملکرد، کیفیت، کارکنان، خدمات، فرآیند، رهبری، نتیجه گرایی

❖ بنیادها و ارزشهای کلیدی الگوی جامع سرآمدی

استانداردهای تعالی کسب و کار براساس یک سری مفاهیم و ارزشهای اساسی بنا شده اند این ارزشها و مفاهیم

اساسی یکپارچه سازی الزامات کلیدی عملکرد در استانداردها را فراهم می کنند که عبارتند از:

۱- رهبری چشم اندازپرداز^(۱)

رهبران ارشد سازمان باید جهت‌گیری‌ها را مشخص کنند و ارزشهای قابل رویت و شفاف، تمرکز روی مشتری و انتظارات بالا خلق کنند. رهبران 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.

۲- کیفیت با محوریت مشتری^(۱)

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 مدنظر دهد.

۳- نوآوری محوری^(۲)

نوآوری با ایجاد تغییرات در محصولات، خدمات، فرآیندها، فن آوری ها و اقدامات مدیریت سروکار دارد طوری که ارزشهای جدید و مهم برای سهامداران سازمان خلق کنند سازمانها باید به شیوه ای سازماندهی شوند که نوآوری به بخشی از فرهنگ و کار روزانه تبدیل شود.

۴- یادگیری شخصی و سازمانی^(۳)

یادگیری سازمانی اشاره به بهبود مستمر رویکردها و فرآیندهای موجود و نیز پذیرش تغییر و هدایت به سوی اهداف و رویکردهای جدید دارد سازمان باید در یادگیری شخصی کارکنان از طریق تحصیلات، آموزش و فرصت برای رشد پایدار و مستمر سرمایه گذاری کند.

۵- ارج نهادن به کارکنان و شرکا^(۴)

برآوردن اهداف عملکرد سازمان مستلزم تعهد کامل نیروی کار ماهر است نظام های پاداش و قدردانی باید مشارکت کارکنان در رسیدن به اهداف عملکرد سازمان را تقویت کنند مشارکت بیرونی، مشارکت بامشتریان و تامین کنندگان می تواند به سازمانها در دستیابی به اهداف عملکردشان کمک کند.

۶- زیرکی و چابکی^(۵)

سرعت وانعطاف پذیری فزاینده در پاسخگوئی 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 توانائی تغییر سریع از یک فرآیند به فرآیند دیگر است.

۷- نظام دانش محور^(۶)

-
- 2-customer drive quality
 - 3-innovation focus
 - 4-organizational and personal learning
 - 5-valuing people and partners
 - 1-Agility
 - 2-knowledge driven system

نوشته: دکتر ایرج سلطانی

دستیابی به عملکرد برتر مستلزم استفاده از داده ها، اطلاعات و دانش فزاینده است تا قضاوت و تصمیم را غنی سازد و تصمیم گیری بهتر را امکان پذیر کند. اطلاعات و دانش مورد نیاز برای مدیریت عملکرد را می توان از منابع زیادی نظیر مشتریان، عملکرد تولیدی و خدمات، الگو برداری، تامین کنندگان و کارکنان کسب کرد.

۸- مسئولیت اجتماعی^(۱)

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 کسب و کار را پوشش می دهد.

۹- نتیجه گرایی^(۲)

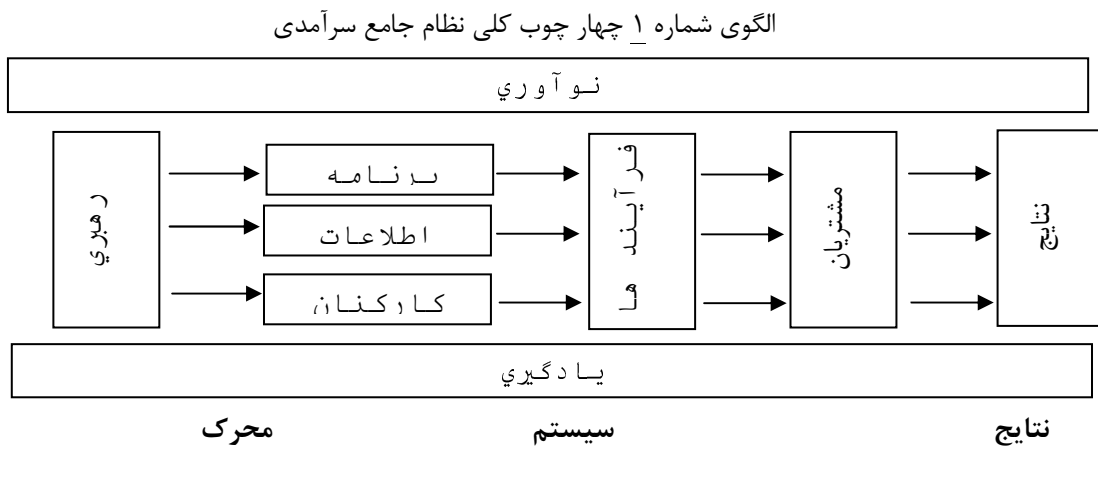
سیستم عملکرد سازمان باید تمرکز بر نتایج باشد که بواسطه علاقه همه ذینفعان، مشتریان، کارکنان، سهامداران، تامین کنندگان، شرکا و جامعه هدایت و موازنه می شوند. این کار به تضمین این امر که رفتارها و برنامه ها نیازهای سهامداران را بدون عوارض زیانبار روی سهامدار و ذی نفعان برآورده می سازد، کمک خواهد کرد.

۱۰- دورنمای نظام ها^(۳)

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 بایستی کل موسسه و نیز عناصر اجزاء مرتبط با آن را اداره کند. تا به بهبود عملکرد دست یابد (سلطانی، ۱۳۸۶-ص ۳۰-۳۱)

❖ مولفه های الگوی جامع سرآمدی

دراستنادار جامع سرآمدی و تعالی کسب و کار محورهای متعددی مورد توجه قرار می گیرد که به صورت یکپارچه به بهبود کیفیت و عملکرد سازمان کمک می کند چهار چوب کلی نظام جامع سرآمدی را می توان مطابق الگوی شماره ۱ نشان داد:



- 3-social responsibility
- 4-result orientation
- 5-systems perspective

نوشته: دکتر ایرج سلطانی

استاندارد تعالی کسب و کار دارای هفت طبقه مقوله مشتمل بر رهبری، برنامه ریزی، اطلاعات، کارکنان، فرآیندها، مشتریان و نتایج می باشد همه استاندارد تعالی نگاه جامع و یکپارچه به مبانی و بنیادهای سرآمدی دارد زمینه قرارگرفتن همه فرآیندها و رویکردها را در مسیر تعالی فراهم می کند به طور کلی مولفه های جامع چهاربعدی سرآمدی را می توان در الگوی شماره ۲ نشان داد (سلطانی، ۱۳۸۶) همه استاندارد تعالی، نقطه عطف موفقیت سازمانها در مسیر تعالی کسب و کار را فراهم می کند. مثلاً نقاط عطف برای استاندارد تعالی کسب و کار عبارتند از کلاس کیفیت سنگاپور^(۱) و جایزه کیفیت سنگاپور^(۲) در حالی که نقاط عطف استاندارد برای نوآوری عبارتند از کلاس نوآوری سنگاپور و جایزه نوآوری سنگاپور، نقاط عطف استاندارد برای کارکنان عبارتند از توسعه دهنده کارکنان^(۳) و جایزه تعالی کارکنان^(۴) و نقطه عطف برای استاندارد خدمات عبارت از کلاس خدمات سنگاپور است (سلطانی، ۱۳۸۶-ص ۱۹).

استاندارد تعالی کسب و کار		استاندارد تعالی کارکنان		استاندارد تعالی نوآوری		استاندارد تعالی خدمات	
رهبری	رهبری	رهبری	رهبری	رهبری	رهبری	رهبری	رهبری
برنامه ریزی	برنامه ریزی	برنامه ریزی	برنامه ریزی	برنامه ریزی	برنامه ریزی	برنامه ریزی	برنامه ریزی
اطلاعات	اطلاعات	اطلاعات	اطلاعات	اطلاعات	اطلاعات	اطلاعات	اطلاعات
کارکنان	کارکنان	کارکنان	کارکنان	کارکنان	کارکنان	کارکنان	کارکنان
فرآیندها	نتایج	فرآیندها	نتایج	فرآیندها	نتایج	فرآیندها	نتایج
مشتریان	مشتریان	مشتریان	مشتریان	مشتریان	مشتریان	مشتریان	مشتریان
نتایج	نتایج	نتایج	نتایج	نتایج	نتایج	نتایج	نتایج

الگوی شماره ۲ مولفه های الگوی جامع چهار بعدی سرآمدی

- 1-Singapore quality class
- 2- Singapore quality award
- 1-people developer
- 2- people excellence award

❖ مراحل استقرار استاندارد جامع چهار بعدی سرآمدی در سازمان (تجربه شده)

به طور کلی برای پیاده سازی استاندارد جامع سرآمدی بایستی مراحل زیر طی گردد:

۱- مرحله بررسی مقوله ها و امتیازبندی استاندارد تعالی کسب و کار که می توان مطابق جدول

شماره ۱ آن را تعیین و مشخص نمود.

جدول شماره ۱: امتیاز بندی مولفه های استاندارد جامع سرآمدی

امتیاز بندی				مولفه ها
استاندارد تعالی خدمات services excellence	استاندارد تعالی نوآوری innovation excellence	استاندارد تعالی کارکنان people excellence	استاندارد تعالی کسب و کار Business excellence	
۱۲۰	۱۲۰	۱۲۰	۱۲۰	رهبری
۸۰	۸۰	۸۰	۸۰	برنامه ریزی
۸۰	۸۰	۸۰	۸۰	اطلاعات
۱۰۰	۱۰۰	۳۲۰	۱۱۰	کارکنان
*	۲۲۰	*	۱۰۰	فرآیندها
۲۲۰	*	*	۱۱۰	مشتریان
۴۰۰	۴۰۰	۴۰۰	۴۰۰	نتایج
۱۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	جمع

۲- مرحله تعیین وضعیت موجود سازمان در ابعاد سرآمدی.

در این مرحله بایستی وضعیت موجود سازمان مشخص که این کار از طریق ابزارهای خود ارزیابی تعیین می گردد،

ابزارهای خود ارزیابی برای استانداردهای چهارگانه سرآمدی به شرح زیر هستند:

الف: ابزار خود ارزیابی تعالی کسب و کار برای بهبود مستمر^(۱) مشتمل بر تعداد ۱۰۰ شاخص

ب: ابزار خود ارزیابی تعالی کارکنان برای سرآمدی کارکنان^(۲) مشتمل بر تعداد ۵۵ شاخص

ج: ابزار خود ارزیابی تعالی نوآوری از طریق کارت امتیازی نوآوری برای کسب و کار^(۳) مشتمل بر تعداد ۵۵ شاخص

د: ابزار خود ارزیابی تعالی خدمات از طریق کارت امتیازی خدمات برای تعالی کسب و کار^(۴) مشتمل بر ۵۸ شاخص

1- business excellence assessment for continuous improvement

2-assessment people excellence

3- innovation score

4- service score cord for business excellence

❖ نظام نمره گذاری مولفه های الگوی جامع چهاربعدی سرآمدی

در چهار چوب تعالی کسب و کار، ۶۰٪ نمره کلی از ۱۰۰۰ امتیاز به نظام ها و ۴۰٪ به نتایج اختصاص می یابد. همین تخصیص نمره گذاری کلی نیز برای استاندارد اتخاذ می شود. روی نتایج خیلی تاکید می شود زیرا آزمون نهائی تعالی در نتایج کسب شده است این نتایج مرجع مهمی راجع به اثر بخشی نظام های ایجاد شده و موفقیت سازمان در دستیابی به تعالی فراهم می کند. بالاترین نمره کلی برای مقوله مبتنی بر سیستم ها به مقوله اصلی هر نظام اختصاص داده می شود که در حمایت از هدف استاندارد خیلی مهم و کلیدی محسوب می شود اینها عبارت از مقوله "کارکنان" برای استاندارد کارکنان، مقوله "فرآیندها" برای استاندارد نوآوری و مقوله "مشتریان" برای استاندارد خدمات هستند در مقوله نتایج بالاترین نمره کلی برای هر استاندارد به عاملی اختصاص داده می شود که نتایج کلیدی حوزه تحت قلمرو آن استاندارد را پوشش می دهد مثلاً در استانداردهای کارکنان و خدمات، بالاترین نمره کلی برای عامل نتایج به ترتیب به نتایج کارکنان و نتایج مشتری اختصاص داده می شود به طور کلی امتیازات مقوله برای استاندارد های چهارگانه تعالی کسب و کار را می توان مطابق جدول شماره ۲ نشان داد.

جدول شماره ۲: نمرات عامل و 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
۱-۱- رهبری ارشد اجرائی	۵۰	۶۰	۶۰	۶۰
۱-۲- فرهنگ سازمانی	۵۰	۶۰	۶۰	۶۰
۱-۳- مسئولیت در قبال جامعه و محیط	۲۰	*	*	*
۲- برنامه ریزی	۸۰	۸۰	۸۰	۸۰
۲-۱- توسعه و بکار گیری راهبرد	۸۰	۸۰	۸۰	۸۰
۳- اطلاعات	۸۰	۸۰	۸۰	۸۰
۳-۱- مدیریت اطلاعات	۵۵	۴۰	۶۰	۶۰
۳-۲- مقایسه و الگو برداری	۲۵	۴۰	۲۰	۲۰
۴- کارکنان	۱۱۰	۳۲۰+	۱۰۰	۱۰۰
۴-۱- برنامه ریزی منابع انسانی	۲۰	۹۰	۲۰	۲۰
۴-۲- دلبستگی و تعهد کارکنان	۲۰	۶۰	۲۰	۲۰
۴-۳- آموزش و توسعه کارکنان	۳۰	۹۰	۲۰	۲۰
۴-۴- سلامت و رضایت کارکنان	۲۰	۴۰	۲۰	۲۰
۴-۵- عملکرد و قدردانی از کارکنان	۲۰	۴۰	۲۰	۲۰

۱۰۰	*	۲۲۰+	*	۵- فرآیندها
۴۰	*	۱۶۰	*	۵-۱- فرآیندهای نوآوری
۴۰	*	۳۰	*	۵-۲- مدیریت فرآیند بهبود
۲۰	*	۳۰	*	۵-۳- تامین کنندگان و فرآیندهای مربوط به
۱۱۰	*	۲۲۰+	*	۶- مشتریان
۴۰	*	۶۰	*	۶-۱- فرآیند های مشتری
۴۰	*	۱۲۰	*	۶-۲- ارتباط با مشتری
۳۰	*	۴۰	*	۶-۳- رضایت مشتری
۴۰۰	۴۰۰	۴۰۰	۴۰۰	۷- نتایج
۱۴۰	۷۰	۹۰	۱۵۰	۷-۱- نتایج مشتری
۹۰	۷۰	۱۰۰	۸۰	۷-۲- نتایج مالی و بازار
۸۰	۱۵۰	۹۰	۹۰	۷-۳- نتایج کارکنان
۹۰	۱۱۰	۱۲۰	۸۰	۷-۴- نتایج عملیاتی
۱۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	جمع:

۳- تعیین ساختار هر کدام از استانداردها

به طور کلی ساختار هر کدام از استانداردهای چهارگانه را می توان به شرح زیر بیان نمود:

- مقوله ها
- شاخص های تعالی و سرآمدی
- مواد و بندهای استاندارد
- جملات و بیانیه ها
- یادداشت ها
- شواهد، قرائن هر مقوله

ساختار هر کدام از استانداردها از مولفه های مذکور تشکیل شده که محتوای آن متناسب با فلسفه استاندارد متفاوت

است نمونه ای از ساختار استاندارد تعالی کسب و کار مطابق جدول شماره ۳ ارائه می گردد.

جدول شماره ۳: ساختار کلی استاندارد تعالی کسب و کار

شماره مقوله	عنوان مقوله	ارزش امتیازی مقوله
۱- رهبری (۱۲۰ امتیاز)		
این مقوله تعهد مسئولین ارشد اجرائی نسبت به توسعه فرهنگ متمرکز بر کارکنان را بررسی می کند.		
شاخص های تعالی		
<ul style="list-style-type: none"> • سازمان ارزش های تعریف شده دارد که همسو با چشم انداز و ماموریت سازمان است این ارزشها از حرکت به سوی تعالی کارکنان حمایت می کند. • مسئولین ارشد اجرائی شخصاً در ابلاغ هدف، چشم انداز و ارزشهای سازمان به همه سطوح کارکنان دخالت و مشارکت دارند. 		

شماره ماده	عنوان ماده	ارزش امتیازی ماده
۱-۱	رهبری ارشد اجرایی (۶۰ امتیاز)	

این عامل مشارکت و دلبستگی شخصی رهبری ارشد اجرایی در هدایت سازمان به سوی تعالی کارکنان را شرح می‌دهد.

رویکرد بکارگیری ابعاد نمره گذاری برای آن عامل

جملات:

- ۱- مسئولین ارشد اجرایی چشم انداز، ماموریت و ارزشهای سازمان را طراحی می‌کنند.
- ۲- مسئولین ارشد اجرایی چشم انداز، ماموریت و ارزشهای سازمان را به همه کارکنان و سهامداران ابلاغ می‌کنند
- ۳- مسئولین ارشد اجرایی تعهد خود نسبت به تعالی کارکنان در فعالیت های روزمره را اثبات و تقویت می‌کنند
- ۴- مسئولین ارشد اجرایی اثر بخشی رهبری خود در تعالی کارکنان را ارزیابی و بهبود می‌بخشند

یادداشت ها:

N1: مسئولین ارشد اجرایی یعنی بالاترین مقام رسمی سازمان و کسانی که مستقیماً به آن مقام گزارش می‌دهند.

N2: ذینفعان یعنی مشتریان، سهامداران، کارکنان، تامین کنندگان، شرکاء می‌توانند دربردارنده جامعه و عامه مردم باشد.

مثالهایی از شواهد و قرائن برای مقوله ۱

- سوابق مربوط به توسعه جهت گیریهای سازمان (چشم انداز، ماموریت، ارزشها و رفتارهای مطلوب)
- سوابق مربوط به ابلاغ هدف، مقصد، چشم انداز، ارزشها و رفتارهای مطلوب به کارکنان

۴- مرحله تعیین ابعاد سه گانه خودارزیابی:

در این مرحله استانداردهای چهارگانه هرکدام دارای نظام های سه گانه رویکرد، اجرا و نتیجه هستند به طور کلی ابعاد سه گانه خود ارزیابی برای استقرار استاندارد جامع سرآمدی را می توان به شرح زیر بیان نمود:

۴-۱- رویکرد: به چگونگی استفاده از الزامات معیارها برحسب روشها، ابزارها و فنون توسط متقاضی اشاره دارد عوامل مورد استفاده برای ارزیابی رویکرد عبارت از میزان تناسب روشها، تاثیر روشها. وسعت رویکرد در همسویی با همدیگر و قابل اتکا بودن است.

۴-۲- اجرا: بکارگیری به وسعت کاربرد رویکرد، اجرا و بکارگیری آن در درون و برون سازمان اشاره دارد عوامل مورد استفاده برای ارزیابی بکارگیری عبارتند از:

- استفاده مناسب و موثر از رویکرد در حوزه های کلیدی عملیاتی

- استفاده موثر و مناسب از رویکرد در تعامل با مشتریان ، کارکنان، تامین کنندگان، شرکا و مردم

۴-۳- "نتایج" اشاره به نتایج و حاصل کسب شده توسط سازمان دارد عوامل مورد استفاده برای ارزیابی نتایج عبارتند از:

- سطح عملکرد فعلی

- سطوح عملکرد در مقایسه با الگوبرداری های مناسب

- نرخ، وسعت و اهمیت بهبود های عملکرد
- ارتباط مقیاس های نتایج، الزامات کلیدی عملکرد مشخص شده
- ۵- تعیین عوامل ارزیابی و خطوط راهنمای نمره گذاری
- عوامل ارزیابی مشتمل بر رویکرد، اجرا و نتایج می باشد که مولفه های آن به شرح زیر هستند:
- وجود رویکرد که ارزیابی آن در طیف هیچ، واکنشی، تعریف شده، اتمام یافته، اصلاح شده و ابتکاری انجام می شود:
- اجرا که طیف ارزیابی آن به صورت هیچ، در بعضی از حوزه ها، در اکثر حوزه های کلیدی، در تمام حوزه ها ارزیابی می گردد.
- نتایج که به صورت هیچ، محدود، متوسط، خوب، خیلی خوب و عالی ارزیابی می گردد.
- به طور کلی خطوط راهنمای نمره گذاری را می توان مطابق جدول شماره ۴ نشان داد:

نوشته: دکتر ابرج سلطانی

جدول شماره ۴- خطوط راهنمای نمره گذاری

نمره	باند	رویکرد	بکارگیری (اجرا)	نتایج
۰	۱	اصلاً رویکرد وجود ندارد.	بکارگیری وجود ندارد (اجرا نشده است)	هیچ نتیجه ای وجود ندارد یا نتایج روند بهبود را نشان نمی دهند و اهداف را برآورده نساخته اند
۱-۱۹۹	۲	برخی از شکلهای رویکرد وجود دارد، ولی واکنشی است و نه نظامدار	رویکرد در حیطه های معدودی بکار گرفته می شود.	نتایج ضعیف روندهای بهبود و یا سطوح خوب عملکرد در شاخص های کلیدی معدود نتایج اکثر شاخص های کلیدی گزارش نمی شوند
۲۰۰-۳۹۹	۳	جهت رویکرد تعریف شده است. شروع رویکرد برنامه ریزی شده و مبتنی بر پیشگیری است.	رویکرد در برخی از حوزه های کلیدی سازمان بکار گرفته میشود	روندهای بهبود و یا سطوح خوب عملکرد برای برخی شاخص های کلیدی مراحل اولیه کسب اطلاعات تطبیقی و مقایسه ای . نتایج برخی شاخص های کلیدی گزارش می شوند.
۴۰۰-۵۹۹	۴	رویکرد صحیح و موثر با شواهد فعالیت های پیشگیرانه در محل وجود دارد. رویکرد با نیازهای سازمانی اصلی مشخص شده در دیگر مقوله های ملاک همخوانی دارد	رویکرد در اکثر عرصه های کلیدی سازمان بکار گرفته می شود	روند های بهبود و یا سطوح فعلی عملکرد در اکثر شاخص های کلیدی خوب است. مقایسه های مطلوب و یا الگو برداری خوب در برخی عرصه ها. نتایج اکثر شاخصهای کلیدی گزارش داده می شوند.
۶۰۰-۷۹۹	۵	رویکرد معلوم و به خوبی تعریف شده است و از طریق یادگیری و بهبود رویکرد به خوبی با نیازهای سازمانی مشخص شده در دیگر مقوله های معیار یکپارچه شده است	رویکرد در همه حوزه های کلیدی سازمان بکار گرفته می شود و به طور همخوانی در همه سطوح سازمان اعمال می شود	سطوح فعلی عملکرد برای اکثر شاخص های کلیدی در محدوده خوب تا عالی قرار دارند. روند بهبود در اکثر عرصه ها پایدار است مقایسه و یا الگو برداری مطلوب در عرصه های کلیدی وجود دارد. برای همه شاخص های کلیدی، نتایج گزارش داده می شوند.
۸۰۰-۱۰۰۰	۶	رویکرد استثنائی به خوبی تعریف شده و ابتکاری است رویکرد بهترین اقدام در آن حوزه قلمداد می شود رویکرد کاملاً نیازهای سازمانی شناخته شده و با دیگر مقوله های معیار یکپارچه شده است	رویکرد در همه حوزه های داخل و خارج سازمان بکار گرفته می شود و به طور همخوانی در همه سطوح اعمال می شود	سطوح فعلی عملکرد برای اکثر شاخص های کلیدی عالی است. روند بهبود استثنائی در اکثر عرصه ها، وجود دارد. مقایسه و یا الگو برداری استثنائی در اکثر عرصه ها برای همه شاخصها نتایج گزارش می شوند.

۶- تعیین سطح امتیاز و سپس تعیین حوزه های بهبود

در این مرحله با استفاده از ابزارهای ارزیابی تعالی کسب و کار وضعیت سرآمدی سازمان در ابعاد چهارگانه استاندارد جامع مشتمل بر تعالی کسب و کار، تعالی کارکنان، تعالی خدمات و تعالی نوآوری مشخص می گردد در این مرحله دو اقدام اساسی زیر بایستی صورت گیرد.

۱-۶ تعیین وضعیت امتیاز عملکرد سازمان در ابعاد چهارگانه استاندارد مطابق با نظام امتیاز دهی که در جدول شماره ۵ آمده است. جدول شماره ۵: گروه بندی امتیازات

گروه بندی	۱	۲	۳	۴	۵	۶
امتیاز	صفر	۱-۱۹۹	۲۰۰-۳۹۹	۴۰۰-۵۹۹	۶۰۰-۷۹۹	۸۰۰-۱۰۰۰
طیف	خیلی ضعیف	ضعیف	متوسط	خوب	خیلی خوب	عالی

۲-۶: تعیین حوزه های بهبود برای ارتقاء سطح عملکرد

در این مرحله لازم است حوزه های بهبود در کلیه مولفه های مدل جامع سرآمدی مشخص گردد و سپس برنامه عمل برای تحقق حوزه های بهبود تهیه شود به طور کلی اقدامات اساسی زیر در این مرحله لازم است:

- تدوین حوزه های بهبود
- تدوین نقاط قوت
- تدوین برنامه عمل
- تعیین برنامه زمانی برای انجام اقدامات بهبود
- تدوین نظام نظارت مستمر در بهبود
- مشخص کردن نظام بازخوردگیری برای بهبود
- ارزیابی مداوم از سطح بهبود های تحقق یافته

❖ جمع بندی و نتیجه گیری

ارتقاء کیفیت و سطوح عملکرد سازمان نیازمند مجموعه اقدامات یکپارچه می باشد که بتوان به صورت نظام مند و ساختار یافته کار بهبود را دنبال نمود مجموعه استانداردهای چهارگانه جامع سرآمدی به سازمانها کمک می کند در ابعاد تعالی کسب و کار، تعالی کارکنان، تعالی نوآوری و تعالی خدمات سازمان را در مسیر سرآمدی قرار داده و آن را ادامه دهند. در مقاله حاضر الگو، چهار چوب و مولفه های استاندارد جامع سرآمدی به صورت مختصر معرفی گردید و مراحل استقرار آن که مبتنی بر تجارب عملی بود شامل مرحله تعیین وضعیت موجود، انجام خود ارزیابی، تعیین حوزه های بهبود و تهیه برنامه عمل ارائه گردید.

❖ منابع مأخذ:

۱- سلطانی، ایرج. الگوی جامع سرآمدی چهاربعدی با تاکید بر تعالی کارکنان، انتشارات ارکان دانش، ۱۳۸۶

2- Standard, productivity and innovation board Singapore aug.2006.

3- people developer for business excellence buffet merman Singapore 2002