

نقش الگوی جامع چهاربعدي سرآمدي در بهبود کیفیت و عملکرد سازمانی

ایرج سلطانی

مدیر آموزش و توسعه منابع انسانی شرکت فولاد مبارکه **چهارمین کنفرانس سرآمدی**

بنیادهای الگویی جامع سرآمدی

جهت دهی به حرکت

- رهبری چشم انداز پرداز
- چشم انداز سیستمها
- کیفیت با محدودیت مشتری

سرآمدی

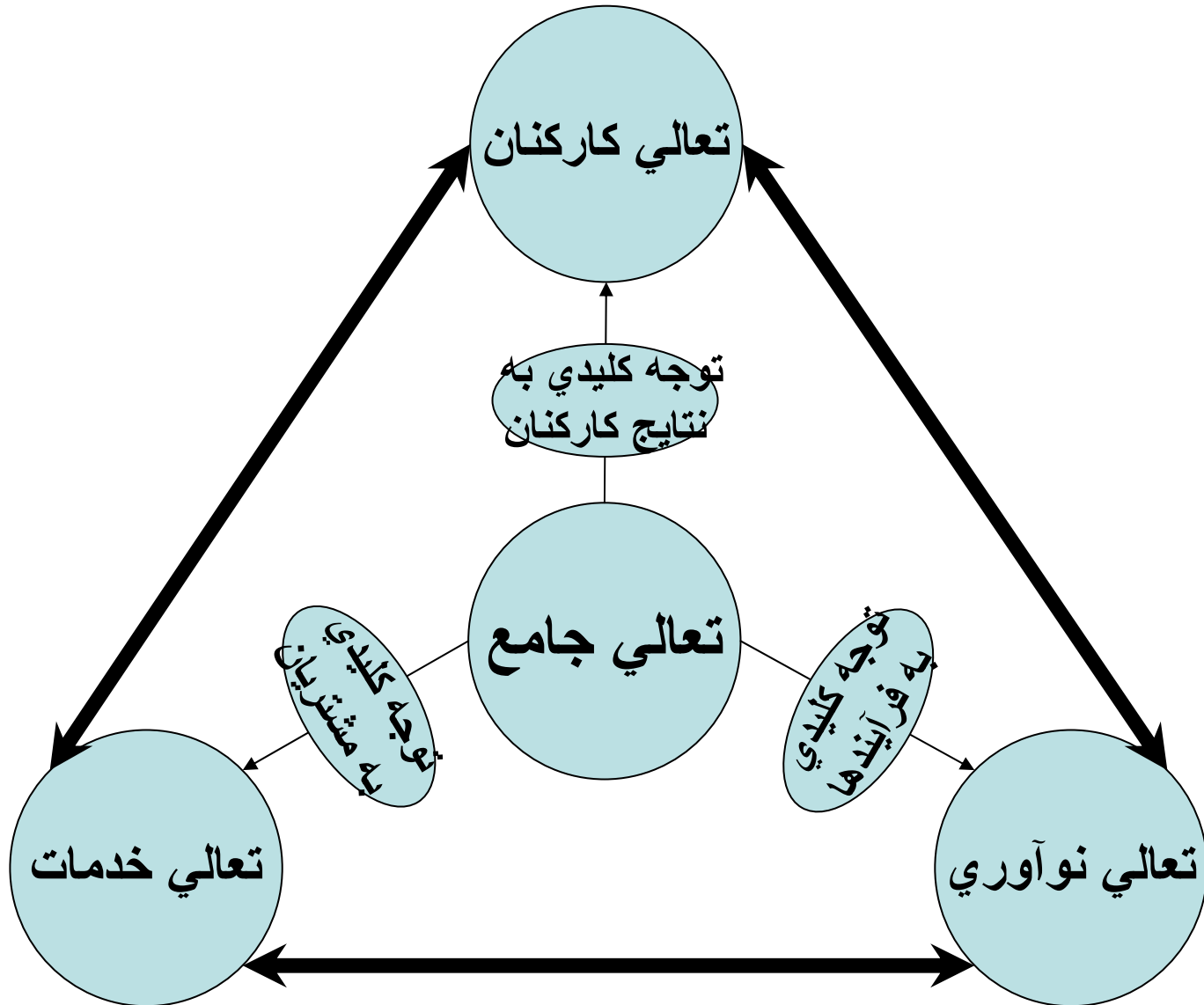
- یادگیری شخصی و سازمانی
- تمرکز روی نوآوری
- زیرکی و چابکی
- نظام دانش محور

- نتیجه گرایی
- مسئولیت اجتماعی
- توجه به کارکنان و شرکا

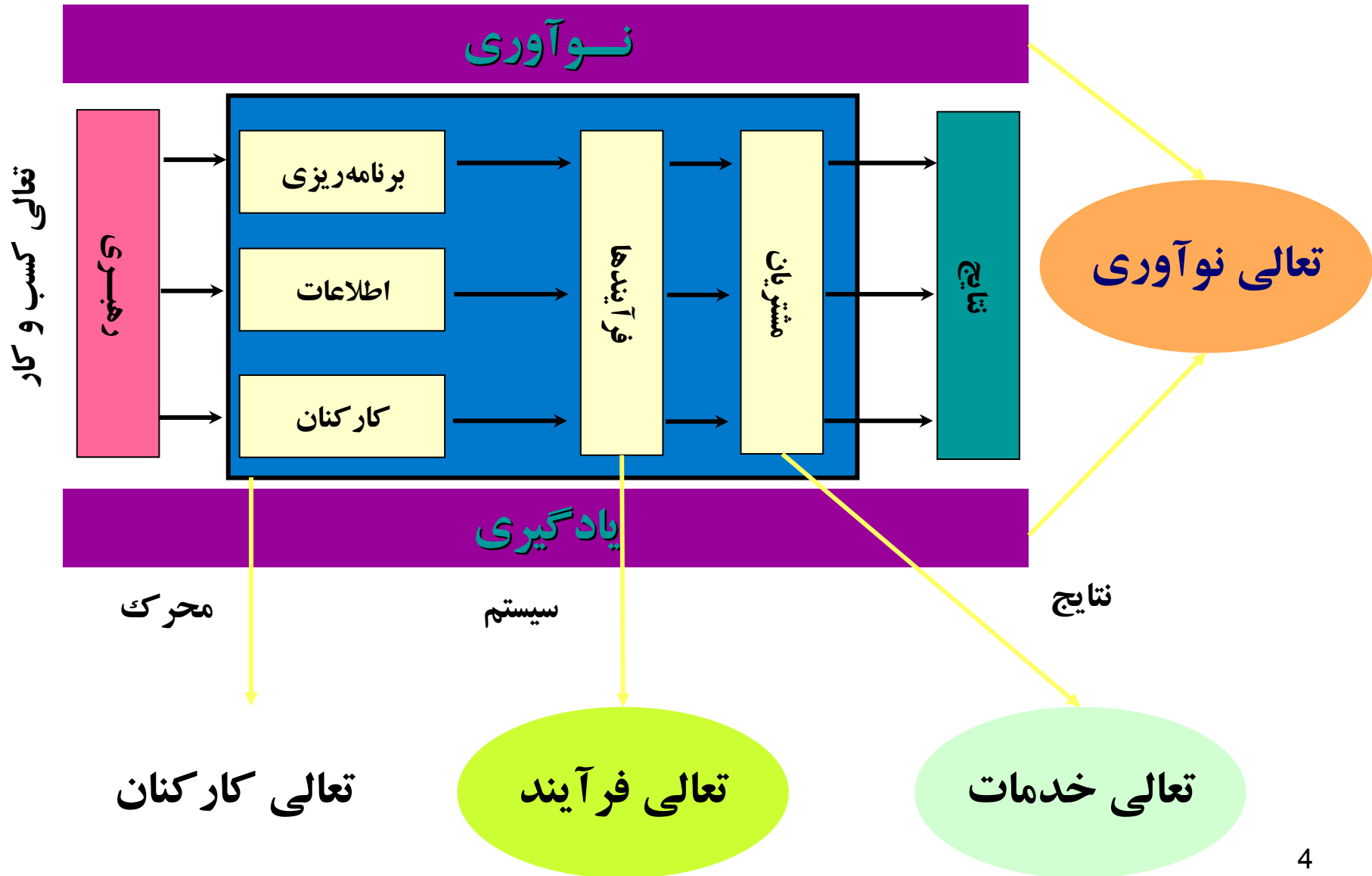
بهبود مداوم

سودآوری

ابعاد الگوي جامع سرآمدي

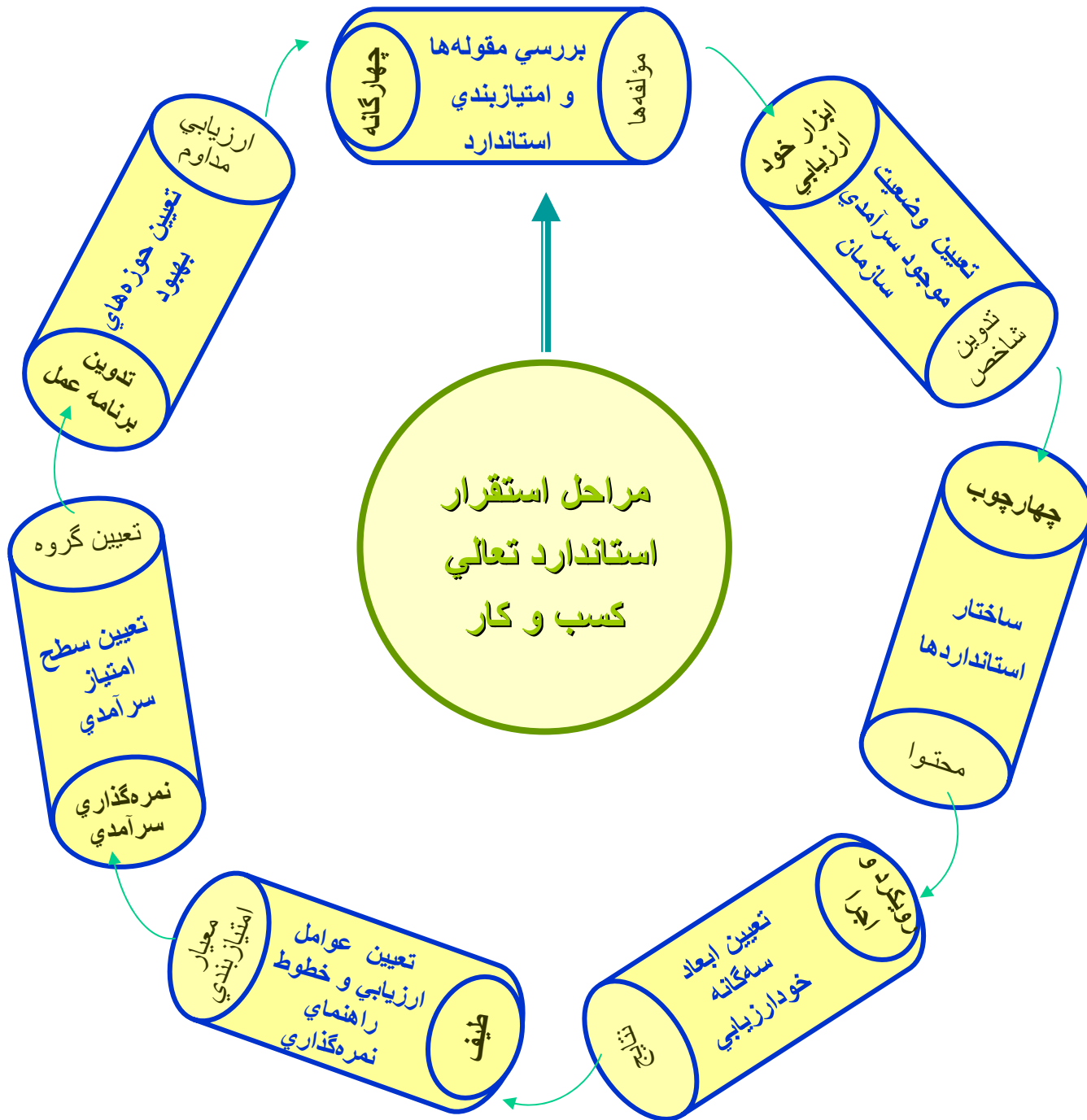


چهار چوب کلی الگوی جامع سرآمدی



عوامل و مقوله‌های معیار در استاندارد جامع تعالی کسب و کار

استاندارد تعالی خدمات	استاندارد تعالی نوآوری	استاندارد تعالی کارکنان	استاندارد تعالی کسب و کار	مؤلفه
✓	✓	✓	✓	رهبري
✓	✓	✓	✓	برنامه ريزي
✓	✓	✓	✓	اطلاعات
✓	✓	✓	✓	کارکنان
*	✓	*	✓	فرآیندها
✓	✓	*	✓	مشتریان
✓	*	✓	✓	نتایج



مراحل پیاده سازی

1- مرحله بررسی مقوله‌ها و امتیازبندی استاندارد تعالی کسب و کار که مطابق جدول زیر می‌باشد.

امتیاز بندي				مؤلفه‌ها
استاندارد تعالي خدمات	استاندارد تعالي نوآوري	استاندارد تعالي کارکنان	استاندارد تعالي کسب و کار	
120	120	120	120	رهبري
80	80	80	80	برنامه ريزي
80	80	80	80	اطلاعات
100	100	320	110	کارکنان
*	220	*	100	فرآیندها
220	*	*	110	مشتریان
400	400	400	400	نتایج
1000	1000	1000	1000	جمع

2- مرحله تعیین وضعیت موجود سازمان در ابعاد سرآمدی

در این مرحله اقدامات زیر صورت می‌گیرد.

2-1- مشخص کردن ابزارهای خود ارزیابی برای
شاخص‌های تعیین وضعیت موجود سازمانها
(مطابق جدول 2)

ابزارهاي خودارزيابي براي گواهي تعالي كسب و كار

ابزار خودارزيابي	گواهي	استاندارد
BEACON بيكن ¹	كلاس كيفيت سنگاپور (SQA)	استاندارد تعالي كسب و كار
ارزيابي تعالي كاركنان (APEX)	توسعه دهنده كاركنان (PD)	استاندارد تعالي كسب و كار (كاركنان)
انمرات نوآوري Class	كلاس نوآوري سنگاپور (I-Class)	استاندارد تعالي كسب و كار (نوآوري)
كارت امتيازي خدمات SSCBE	كلاس خدمات سنگاپور (S-Class)	استاندارد تعالي كسب و كار (خدمات)

1- business excellence assessment for continuous improvement

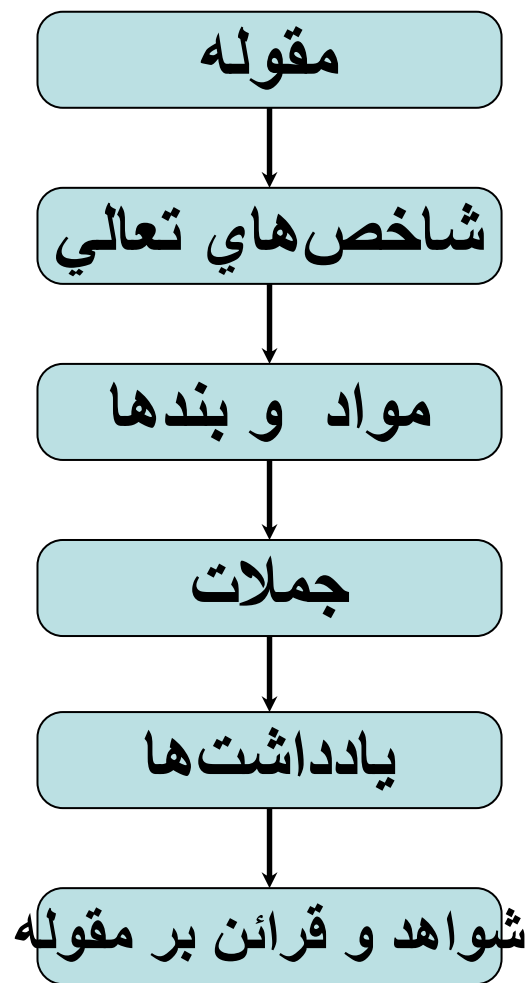
2- ASSESSMENT PEOPLE EXCELLENCE

3- SERVICE SCORE CORD FOR BUSINESS EXCELLENCE

2-2- مشخص کردن چک لیستهای مربوط به بررسی وضعیت

تعداد شاخصها	استاندارد
100 شاخص	تعالی کسب و کار
55 شاخص	تعالی کارکنان
58 شاخص	تعالی خدمات
55 شاخص	تعالی نوآوری

3- تعیین ساختار هر کدام از استانداردها که مطابق الگوی زیر است :



يك مثال از
ساختار
استاندارد تعالی
كسب و كار

استاندارد تعالی کسب و کار برای کارکنان دارای 5 مقوله و 14 ماده است .

ارزش امتیازی مقوله

عنوان مقوله

شماره مقوله

1- رهبري (120 امتیاز)

این مقوله تعهد مسئولین ارشد اجرائی نسبت به توسعه فرهنگ متمرکز بر کارکنان را بررسی می‌کند.

شاخص های تعالی

*سازمان ارزش‌های تعریف شده دارد که همسو با چشم انداز و مأموریت سازمان است این ارزشها از حرکت به سوی تعالی کارکنان حمایت می‌کنند.

*مسئولین ارشد اجرائی شخصاً در ابلاغ هدف ، چشم انداز و ارزشهای سازمان به همه سطوح کارکنان دخالت و مشارکت دارند.

1-1- رهبري ارشد اجرائي (60 امتیاز)

این عامل مشارکت و دلبستگی شخصی رهبري ارشد اجرائي در هدایت سازمان به سوي تعالي کارکنان را شرح مي‌دهد.

رویکرد بکارگیری ابعاد نمره گذاری برای آن عمل

جملات

- 1- مسئولین ارشد اجرائي چشم‌انداز، ماموریت و ارزشهاي سازمان را طراحی مي‌کنند.
- 2- مسئولین ارشد اجرائي چشم‌انداز، ماموریت و ارزشهاي سازمان را به همه کارکنان و سهامداران ابلاغ مي‌کنند.
- 3- مسئولین ارشد اجرائي تعهد خود نسبت به تعالي کارکنان در فعالیتهای روزمره را اثبات و تقویت مي‌کنند.
- 4- مسئولین ارشد اجرائي اثربخش رهبري خود در تعالي کارکنان را ارزیابی و بهبود مي‌بخشند.

یادداشت‌ها :

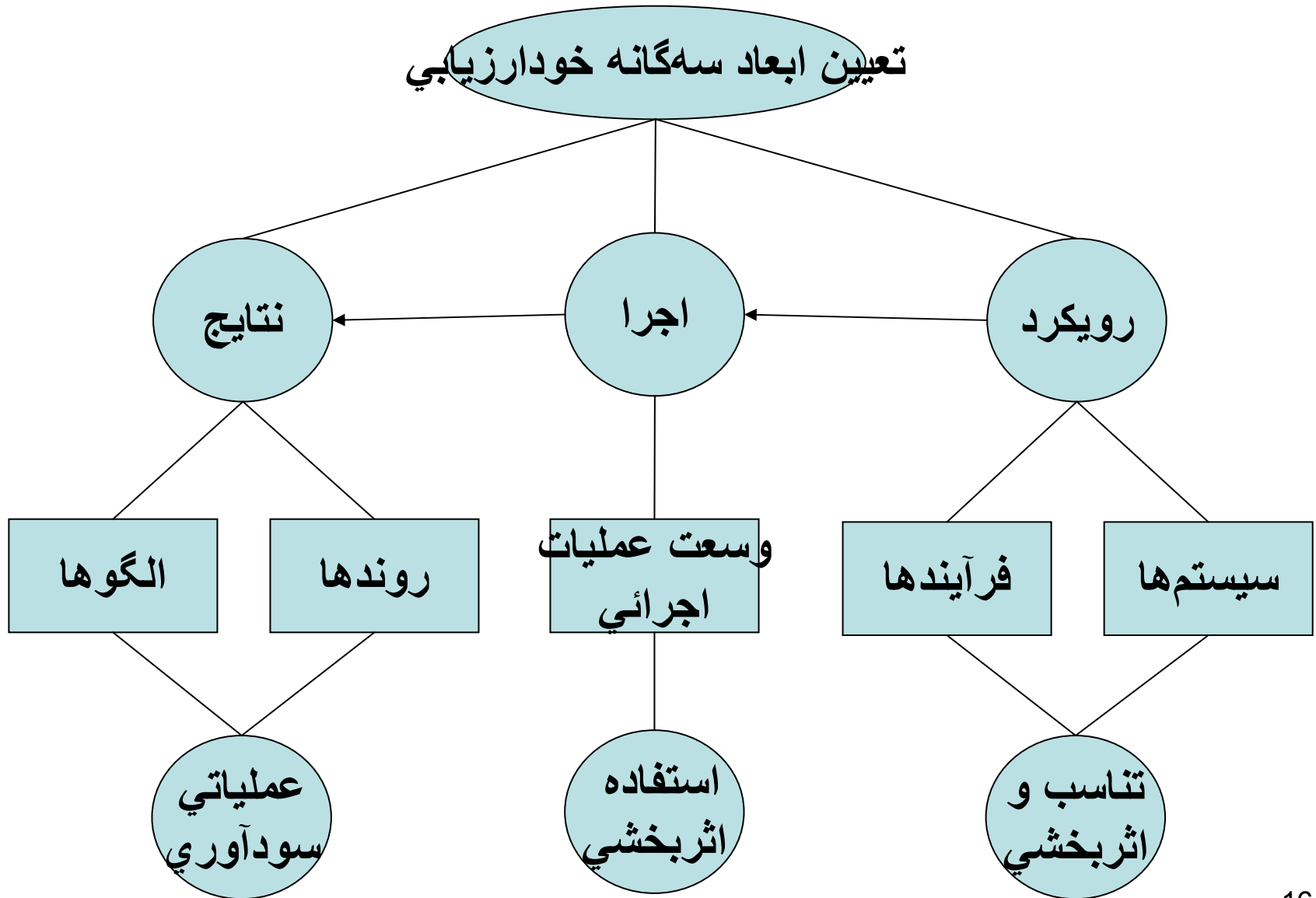
N1: مسئولین ارشد اجرائي يعني بالاترين مقام رسمي سازمان و کسانی که مستقیماً به آن مقام گزارش مي‌دهند.

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

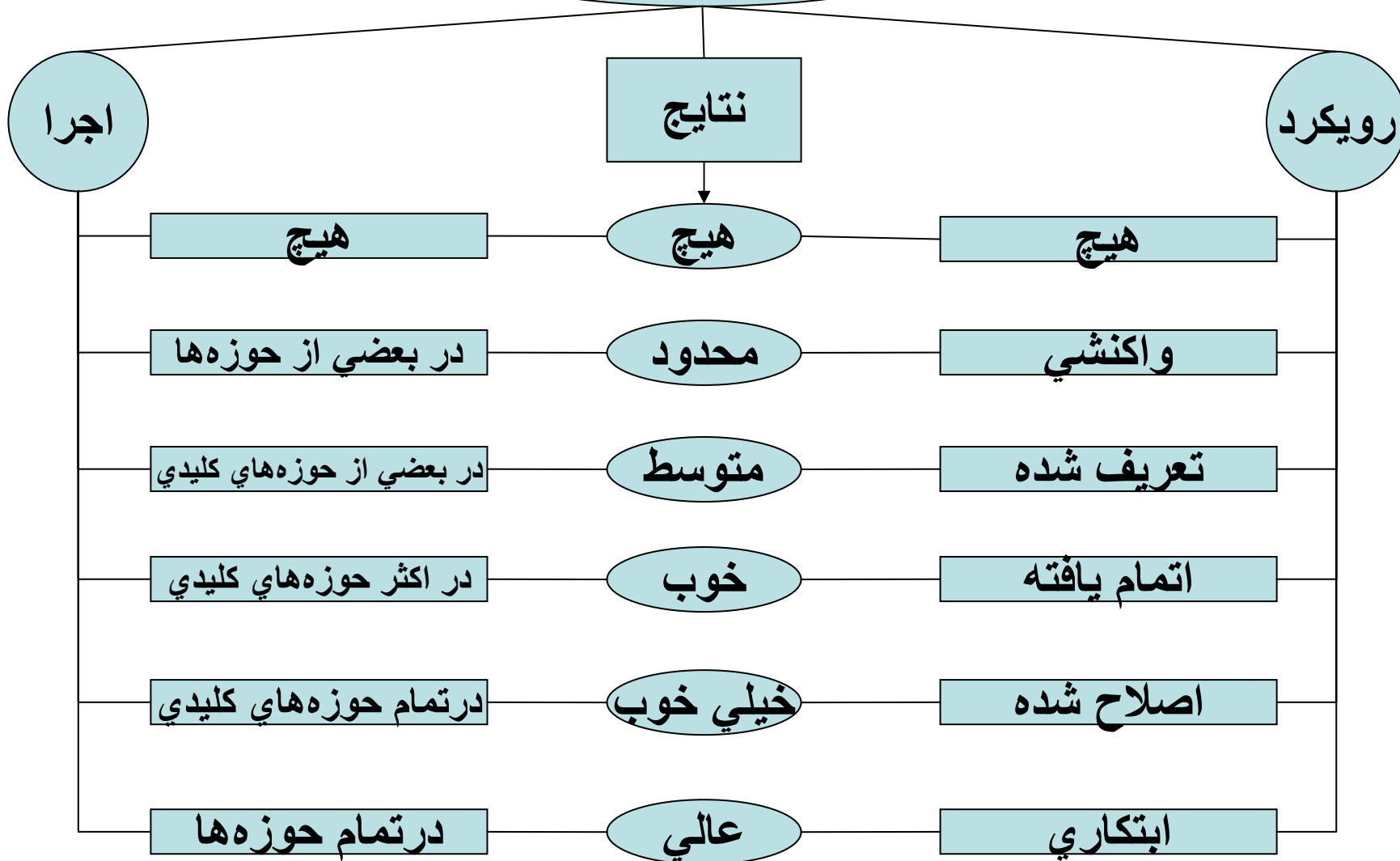
مثالهایی از شواهد و قرائن برای مقوله 1

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

4- مرحله چهار تعیین ابعاد سه گانه خود ارزیابی



عوامل ارزیابی ابعاد سه‌گانه خودارزیابی



خطوط راهنمای نمره گذاری

نمره	باند	رویکرد	بکارگیری (اجرا)	نتایج
0	1	اصلاً رویکرد وجود ندارد	بکارگیری وجود ندارد (اجرا نشده است)	هیچ نتیجه‌ای وجود ندارد یا نتایج روند بهبود را نشان نمی‌دهند و اهداف را برآورده نساخته‌اند.
1-199	2	برخی از شکلهای رویکرد وجود دارد، ولی واکنشی است و نه نظامدار	رویکرد در حیطه‌های معدودی بکار گرفته می‌شود.	نتایج ضعیف روندهای بهبود و یا سطوح خوب عملکرد در شاخصهای کلیدی معدود. نتایج اکثر شاخص‌های کلیدی گزارش نمی‌شوند.
200-399	3	جهت رویکرد تعریف شده است. شروع رویکرد برنامه‌ریزی شده و مبتنی بر پیشگیری است.	رویکرد در برخی از حوزه‌های کلیدی سازمان بکار گرفته می‌شود.	روندهای بهبود و یا سطوح خوب عملکرد برای برخی شاخص‌های کلیدی. مراحل اولیه کسب اطلاعات تطبیقی و مقایسه‌ای. نتایج برخی شاخص‌های کلیدی گزارش می‌شوند.
400-599 18	4	رویکرد صحیح و مؤثر با شواهد فعالیت‌های پیشگیرانه در محل وجود دارد. رویکرد با نیازهای سازمانی اصلی مشخص شده در دیگر مقوله‌های ملاک همخوانی دارد.	رویکرد در اکثر عرصه‌های کلیدی سازمان بکار گرفته می‌شود.	روندهای بهبود و یا سطوح فعلی عملکرد در اکثر شاخص‌های کلیدی خوب است. مقایسه‌های مطلوب و یا الگویی برداری خوب در برخی عرصه‌ها. نتایج اکثر شاخص‌های کلیدی گزارش داده می‌شوند.

ادامه نمودار 8

نمره	باند	رویکرد	بکارگیری (اجرا)	نتایج
600-799	5	رویکرد معلوم و به خوبی تعریف شده است و از طریق یادگیری و بهبود رویکرد به خوبی با نیازهای سازمانی مشخص شده در دیگر مقوله‌های معیار یکپارچه شده است.	رویکرد در همه حوزه‌های کلیدی سازمان بکار گرفته می‌شود و به طور هم‌نواخت در همه سطوح سازمان اعمال می‌شود.	سطوح فعلی عملکرد برای اکثر شاخص‌های کلیدی در محدوده خوب تا عالی قرار دارند. روند بهبود در اکثر عرصه‌ها پایدار است مقایسه و یا الگوبرداری مطلوب در عرصه‌های کلیدی وجود دارد. برای همه شاخص‌های کلیدی، نتایج گزارش داده می‌شوند.
-1000 800	6	رویکرد استثنائی به خوبی تعریف شده و ابتکاری است. رویکرد بهترین اقدام در آن حوزه قلمداد می‌شود. رویکرد کاملاً با نیازهای سازمانی شناخته شده و با دیگر مقوله‌های معیار یکپارچه شده است.	رویکرد در همه حوزه‌های داخل و خارج سازمان بکار گرفته می‌شود. و به طور هم‌نواخت در همه سطوح اعمال می‌شود.	سطوح فعلی عملکرد برای اکثر شاخص‌های کلیدی عالی است. روند بهبود استثنائی در اکثر عرصه‌ها ، وجود دارد. مقایسه و یا الگوبرداری استثنائی در اکثر عرصه‌ها برای همه شاخص‌ها نتایج گزارش می‌شوند.

6- تعیین امتیاز و حوزه‌های بهبود

در این مرحله دو اقدام اساسی لازم است.

الف : تعیین وضعیت امتیاز عملکردی سازمان در ابعاد چهارگانه استاندارد مطابق با نظام امتیازدهی

گروه‌بندی	1	2	3	4	5	6
امتیاز	صفر	1-199	200-399	400-599	600-799	800-100
طیف	خیلی ضعیف	ضعیف	متوسط	خوب	خیلی خوب	عالی

ب : تعیین حوزه‌های بهبود برای ارتقاء سطح عملکرد

1- مشخص کردن حوزه‌های بهبود در مقوله‌های استاندارد جامع سرآمدی

2- تدوین برنامه عمل برای تحقق حوزه‌های بهبود

3- تدوین نظام نظارت مستمر بر بهبود

4- مشخص کردن نظام بازخوردگیری برای بهبود

شرایط کلی برای موفقیت در استقرار استاندارد جامع سرآمدی

• **جهت گیری و مسیر شفاف کسب و کار**

• **تعهد مدیر عامل و مدیران ارشد**

• **مشارکت مدیران تولید و عملیات**

• **نقش راهبردی رهبران منابع انسانی**