

بسمه تعالی

چارچوب EFQM برای مدیریت خطر

نویسندگان :

پریسا شجاعی email:shojaeev@gmail.com تلفن: ۰۲۱-۶۶۲۴۶۳۱۲

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی - دانشگاه علوم پزشکی ایران

سارا آقابابا : email:aghababa.s@gmail.com تلفن: ۰۲۱-۴۴۶۶۳۵۰۸

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی - دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و

تحقیقات

چارچوب EFQM برای مدیریت خطر

اقدامات مدیریت خطر اغلب بطور ناقص انجام شده، نادرست درک شده و از تصمیم گیری های اصلی جدا در نظر گرفته می شود. اغلب می توان اقرار داشت که کسب و کار یک سازمان می تواند بوسیله خطرات صدمه ببیند. برای کمک به سازمان ها برای مدیریت این خطرات و هماهنگی پیشرفت هائی در قابلیت های مدیریت خطر، EFQM^۱ و DNV^۲ اخیراً اقدام به تهیه چارچوب EFQM برای مدیریت خطر نموده اند (۱).

چارچوب EFQM برای مدیریت خطر یک رویکرد عمومی و غیرتجویزی است که بر اساس چارچوب آزمون شده EFQM برای تعالی قرار دارد و توسط بیش از ۳۰،۰۰۰ سازمان بکار گرفته شده است. چارچوب EFQM برای مدیریت خطر سازمان ها را قادر می سازد که ضعف های مدیریت خطر را بهتر شناسائی کرده و بهبودهای سازمانی را هماهنگ نماید. از طریق این فرآیند سازمانها قادر به حذف دوباره کاری ها و فعالیت های مدیریت خطر غیر اثربخش خواهند شد و آنها را در دستیابی به اهدافشان نیرومندتر می سازد (۲). چارچوب EFQM برای مدیریت خطر به چند روش مورد استفاده قرار می گیرد:

- ✓ ابزاری برای خودارزیابی،
- ✓ به عنوان معیاری برای سازمانها،
- ✓ به عنوان راهنمایی برای شناسائی مناطق پیشرفت،
- ✓ به عنوان یک واژه معمول و راهی برای تفکر و
- ✓ به عنوان چارچوبی در مورد ارتقاء توانائی مدیریت ریسک (۳).

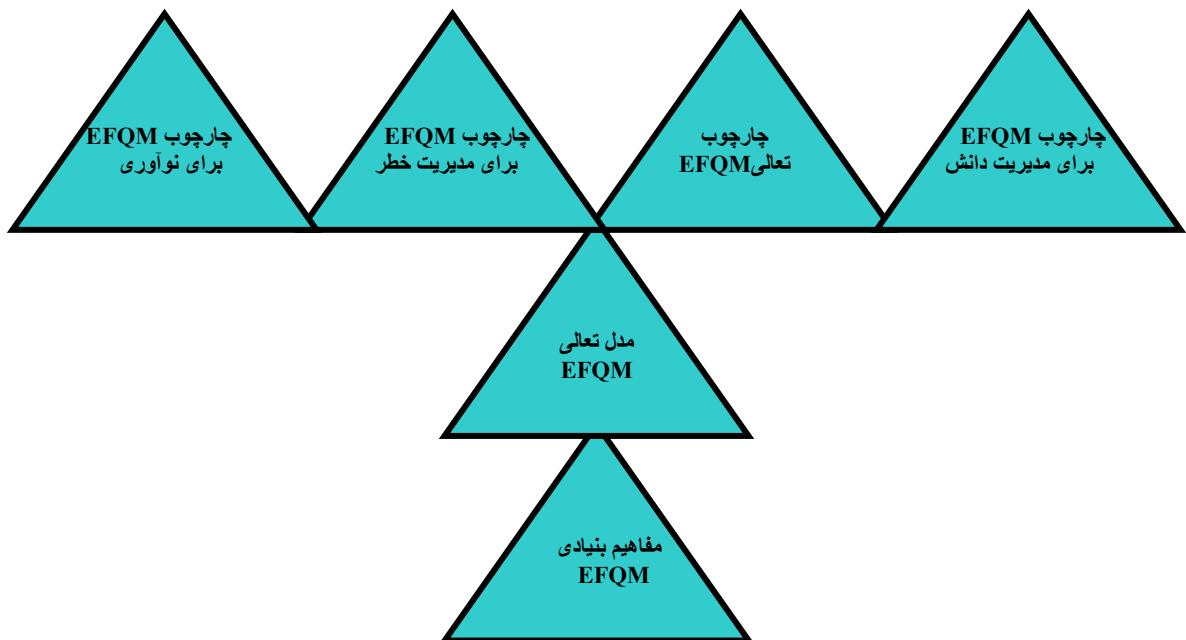
^۱ European Foundation for Quality Management (EFQM)

^۲ Det Norske Veritas (DNV)

برای متخصصان، این چارچوب یک پیشرفت مهیج به عنوان ترکیب دو حوزه مدیریت خطر و مدیریت ریسک است. اگرچه هر دو حوزه دارای هدف مشترک در مورد افزایش رضایت ذینفعان هستند، ولیکن از دیرباز مشکلی که وجود داشته مربوط به این مطلب است که شاغلان و متخصصان این دو حوزه جدای از یکدیگر به فعالیت می پردازند، در عوض ادغام مدیریت خطر با مدیریت کیفیت به هر دو نوع متخصصان در دستیابی به اهداف مشترک شان کمک نموده و فرصت عالی برای جاسازی محکم مدیریت خطر در سازمانها فراهم می نماید (۴).

اساس چارچوب EFQM برای مدیریت خطر

اساس چارچوب بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM) برای مدیریت ریسک به یک مفهوم اساسی از تعالی و مدل تعالی EFQM که به عنوان یک ابزار مدیریت می باشد، پیوند خورده و پایه چارچوب EFQM برای مدیریت خطر است. (شکل شماره ۱)



شکل ۱: پیوندها

مفاهیم بنیادی کنش تعالی به عنوان یک مجموعه ثابت از اصول است که شامل اصول عمومی یک مدیریت کلی است. مدل EFQM تجویزی نیست و تشخیص می دهد که رویکردهای بسیاری برای دستیابی به تعالی پایدار وجود دارد. یک چارچوبی مثل مدیریت خطر، به نیاز سازمان‌ها می که تمایل به بهبود قسمت‌های مهم مدیریت سیستم دارند، پاسخ می دهد (۵).

مدیریت خطر چیست؟

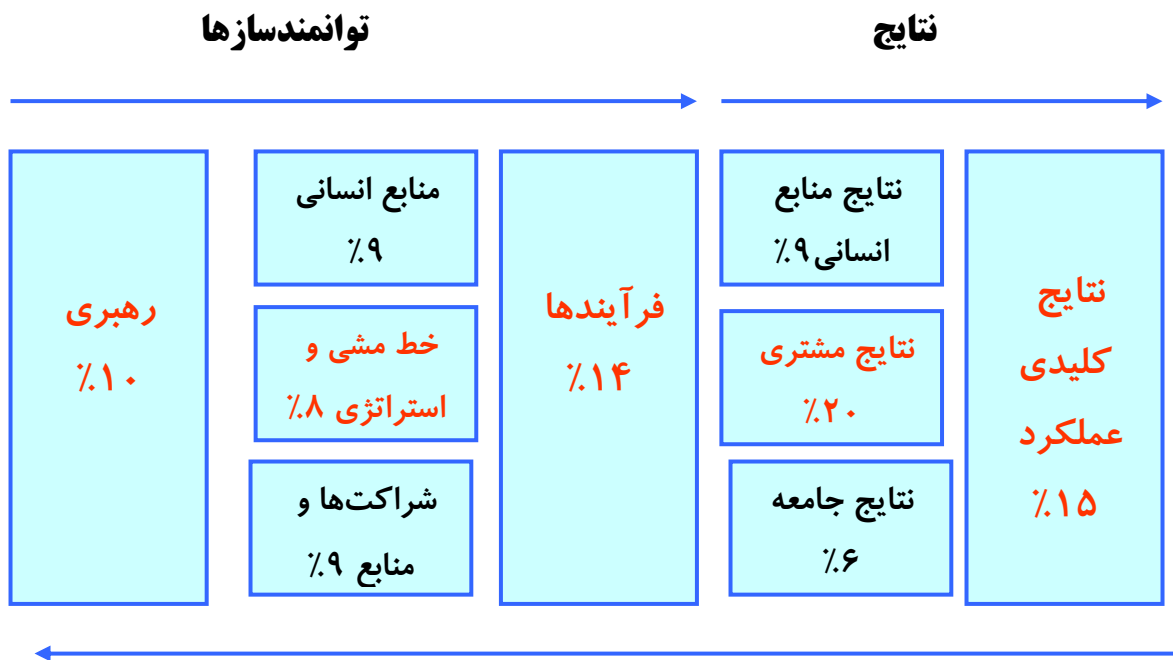
مدیریت خطر یک رویکرد سیستماتیک برای مدیران به منظور مقابله با شرایط عدم قطعیت فراهم می سازد. این رویکرد، فرآیندهای مهم را برای شناسایی، ارزیابی، مدیریت و پایش خطرات بکار می برد و اطلاعات مترادفی از وضعیت خطرات سازمان فراهم می کند (۶).

مفاهیم کلیدی مدیریت خطر: خطر، عدم اطمینان و احتمال

خطر به عنوان احتمال یک حادثه نامطلوب که به وسیله شدت آسیب‌های آن افزایش می یابد، تعریف می شود. ارتباط بین خطر و احتمال واضح است. خطر یک خسارت مورد انتظار است که می تواند یکبار پس از آگاهی از احتمال توزیع همه حوادث ممکن محاسبه گردد. با این تعریف از خطر، واضح است که احتمال و سودمندی (یا خسارت = فایده منفی) مفاهیم کلیدی آیین نامه خطر هستند. این دو مفهوم به طور نزدیکی با هم مرتبط هستند که دیدگاه جدید احتمال به صورت یک تلاش برای درک منطق تصمیم‌گیری در مواجهه با دانش ناقص، توسعه یافته است. مطابق با این دیدگاه وقتی فردی با یک تصمیم‌گیری ضروری مواجه می شود که عواقب بسیاری هم دارد و لی دانش کافی درباره آن وجود ندارد، الویت‌ها و عدم قطعیت‌های خود را در یک روش موافق با برخی اصول اساسی رفتار منطقی بیان می دارد. بنابراین می توان بیان داشت که فرد دارای یک "تابع مفید" است که به هنگام مواجهه با شرایط عدم قطعیت، ارزش هر یک از روش‌های انجام کار را می سنجد (۷).

مدل تعالی EFQM

سازمانها جهت خودارزیابی و سنجش خود با دیگر سازمانها نیازمند ابزاری ویژه و مناسب و دارای ساختار مدیریتی می باشند که مدل‌های تعالی دارای این ویژگی است. این مدل دارای ۹ معیار است؛ ۵ معیار توانمندسازها: رهبری- خط مشی و استراتژی- کارکنان- مشارکتها و منابع- و فرآیندها و ۴ معیار نتایج: نتایج مشتریان- نتایج کارکنان- نتایج جامعه و نتایج کلیدی. عملکرد معیارهای توانمندساز، آنچه را که یک سازمان انجام می دهد پوشش می دهند و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می سازد و معیارهای نتایج، نتایجی هستند که یک سازمان بدست می آورد و بیان کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند. (شکل شماره ۲)



یادگیری و نوآوری

شکل ۲: مدل تعالی EFQM

مزایای مدل تعالی سازمانی

- ۱- این مدل از فرآیندهای سازمانی سیستماتیک و فراگیر برخوردار است.
- ۲- نسبت به تغییر و تحول و نیازهای ذی نفعان واکنش سریع دارد.
- ۳- به نتایج کسب شده توسط سازمان توجه ویژه ای دارد.
- ۴- ارزیابی مبتنی بر واقعیات است.
- ۵- مشارکت گسترده کارکنان در انجام امور را مد نظر قرار میدهد.
- ۶- نقاط قوت زمینه های بهبود پذیر در این مدل قابل شناسایی است.
- ۷- زبان مشترک مدیریت و کارکنان را فراهم میکند.
- ۸- تبادل تجربیات درون و بیرون سازمان با بکارگیری ابزار الگو برداری صحیح صورت می گیرد.
- ۹- به منظور سر آمد کردن سازمان از روش خود ارزیابی استفاده می شود.
- ۱۰- محرکی برای یادگیری های فردی و سازمانی است.
- ۱۱- نشان دادن تصویری واقعی از کیفیت فعالیتهای سازمان
- ۱۲- شناسایی حوزه های تمرکز فعالیتهای بهبود
- ۱۳- ساماندهی طرحهای بهبود در چارچوبی واحد (۸).

توسعه چارچوب EFQM برای مدیریت خطر

چارچوب EFQM برای مدیریت خطر بوسیله یک پروژه تحقیقاتی توسعه داده شد. EFQM و DNV بطور مشارکتی با هم فعالیت دارند که DNV بر مدیریت خطر تمرکز دارد. دانش مدیریت خطر برای این چارچوب از گارگاهها، منابع موجود DNV و یک شبکه ای از کارمندان DNV که در مورد چارچوب تعالی EFQM دانش کافی دارند، در یافت شده است (۹).

یکی از روشهای معمول کاربرد چارچوب EFQM خود ارزیابی است؛ مثل یک رویکرد جامع و بازنگری منظم یک سازمان از فعالیت ها و نتایج خود. فرآیند خودارزیابی یک سازمان را قادر می سازد تا بطور شفاف قوت ها و مناطق نیاز به بهبودی را تشخیص داده و از طریق فعالیت های بهبود برنامه ریزی شده به اوج بهبودی برسد. هدف اولیه از انجام خودارزیابی حرکت به سوی پیشرفت است که برای موفقیت در این امر باید به دیگر فرآیندهای مدیریت داخل سازمان (عمدتاً بهبود استراتژی و فرآیندهای برنامه ریزی تجاری)، نیز اتصال داشت (۱۰).

چارچوب EFQM برای مدیریت خطر چیست؟

- ✓ یک چارچوب سطح بالای طراحی شده به منظور کمک به سازمان ها برای دستیابی به تعالی در مدیریت خطرات
- ✓ مبتنی بر مدل تعالی EFQM، یک مدل با ارزش اثبات شده
- ✓ بسط یافته به عنوان بخشی از اتحاد استراتژیک بین DNV و EFQM
- ✓ برای مدیریت همه خطرات طبقه بندی شده
- ✓ غیر تجویزی و مدل فراگیر

این چارچوب با مدل تعالی EFQM تعدیل یافته است اما هدف گیری اصلی آن بر اینست که یک ابزار انعطاف پذیر برای ارزیابی عملکرد و ارتقای حفظ و پیشرفت توانائی مدیریت ریسک اثربخش و ارزشیابی تأثیر آن بر مدیریت ریسک اثربخش و نتایج مورد نیاز و برنامه ریزی شده، ارائه نماید. این چارچوب سطح بالا بصورت مرکزی یا غیر متمرکز برای خود ارزیابی بوسیله واحدهای تجاری یا بصورت تشریک مساعی با سازمان های شریک استفاده می شود (۱۱). این ابزار باید شکاف های مقدمات ارزیابی موجود را فراهم نماید تا راههائی برای شناسائی اقدامات و اصلاح آنها مشخص و ارائه گردد. مقیاس سطوح عملکرد وسیله ای برای کمی کردن عملکرد فراهم نموده و در عملکرد الگوبرداری، هم در ارتباط با نوع فعالیت (رهبری، استراتژی، مردم و غیره) و هم واحدهای تجاری، تقسیمات، پروژه و غیره در یک سازمان کمک می نماید. این چارچوب با برنامه ریزی و الویت بندی برای برنامه های کاری آینده و با شناسائی و ایجاد مقاصد برای بهبود و پایش پیشرفت نسبت به مقاصد تعیین شده، منجر به انجام شدن کارها به نحو احسن می گردد.

در بیشتر سطوح این چارچوب ۷ سؤال مطرح می گردد :

قابلیت ها

۱. **رهبری**: آیا مدیریت ارشد یا وزرا از مدیریت خطر حمایت کرده و آن را ارتقاء می دهند؟

- ✓ رهبری فرهنگ مدیریت خطر
- ✓ سبک رهبری برای مدیریت خطر
- ✓ ساختمان مدیریت خطر
- ✓ تعهدات ذینفعان

✓ هدایت اداره خطرات در طول تغییر

۲. آیا **مردم** آماده و مجهز برای مدیریت اثربخش خطر هستند؟

✓ توسعه اطلاع رسانی مدیریت خطر

✓ صلاحیت مدیریت خطر

۳. آیا **استراتژی و سیاست های** خطر به طور شفاف وجود دارد؟

✓ برنامه ریزی استراتژیک کار

✓ سیاست خطر

✓ استراتژی مدیریت خطر

۴. آیا مقدمات اثربخش و **منابع** برای اداره خطرات با **شرکا** وجود دارد؟

✓ اداره شرکای خارجی برای مدیریت خطرات

✓ مدیریت مالی برای مدیریت خطرات

✓ اداره ساختمان ها، تجهیزات و مواد برای مدیریت خطرات

✓ مدیریت تکنولوژی

✓ مدیریت اطلاعات و دانش

۵. آیا **فرآیند های** سازمان با مدیریت خطر اثربخش هماهنگ هستند؟

✓ سطح چارچوب

✓ سطح سیستم

✓ سطح فرآیند

اداره خطر

۶. آیا **خطرات به خوبی اداره می شوند؟**

نتایج

۷. آیا مدیریت خطر برای **دستیابی به نتایج** همکاری می کند؟ (۱۲).

سطوح بلوغ مدیریت خطر

استراتژیک: ارتقاء عملکرد از طریق ادغام مدیریت خطر در استراتژی های تجارت؛

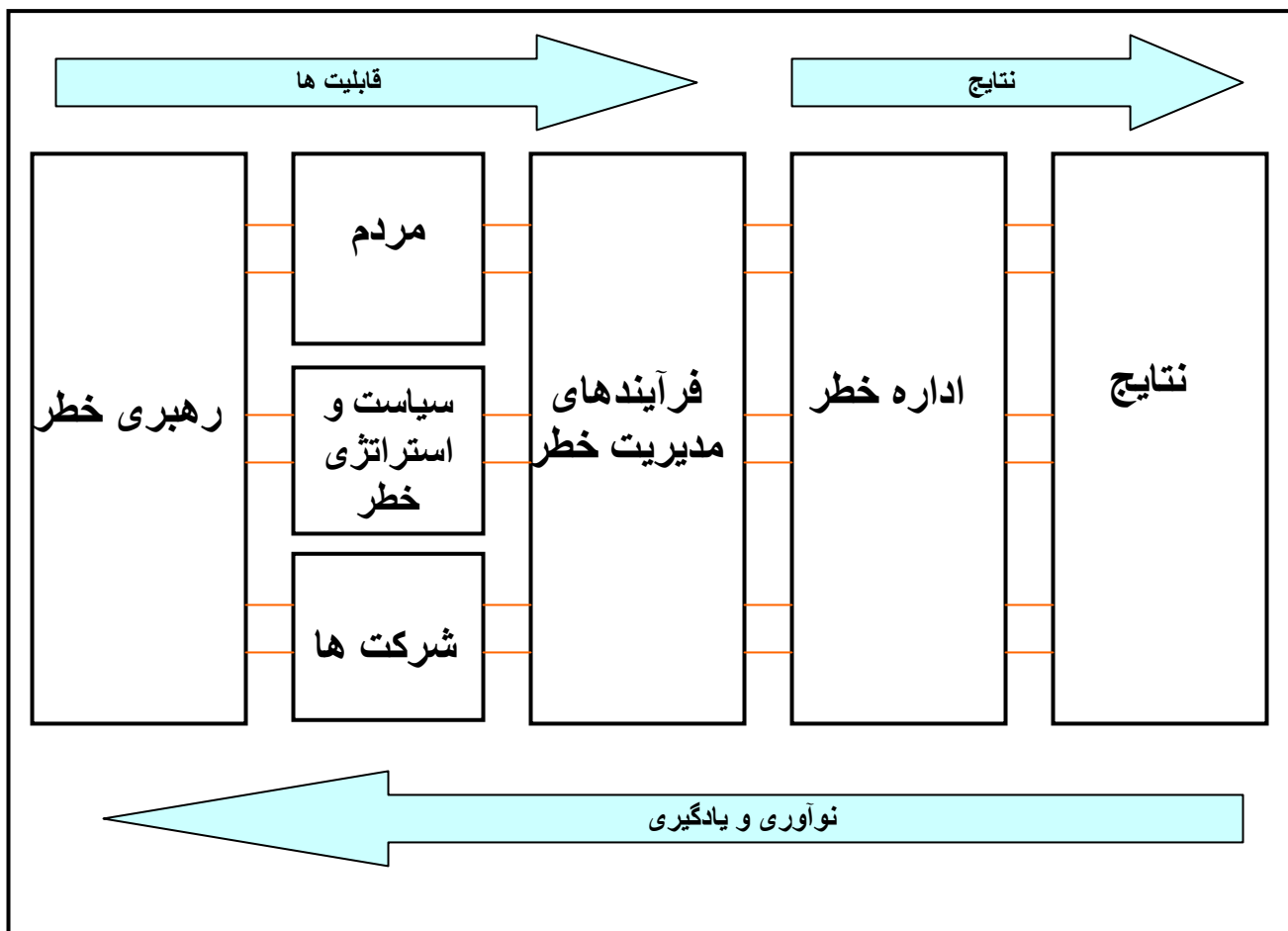
تخصیص سرمایه به خطر

مدیریتی: ارتقاء عملکرد از طریق جاسازی مدیریت خطر در عملیات

اجابت یا قبول: هدف برای قبول قانونگذاری، کدهای داوطلبانه ومقرات پیشگیری از انتقاد تدافعی: دفاع بر علیه انتقاد از عملکردهای مدیریت خطر؛ ترس از الزامات و نیازمندی ها (۱۳).

کاربرد ابزار ارزیابی

بوسیله کاربرد سوالات سطح بالا توسط مدارک جمع آوری شده بطور سیستماتیک، این ابزار می تواند یک ارزیابی بسیار جزئی ارائه نماید که این برای پایش وبازنگری اثربخشی فرآیندهای کنترل داخلی مفید است. همچنین می تواند برای بازنگری و گزارش دهی در مورد عملکرد و پیشرفت در بهبود توانائی مدیریت خطر و ارزیابی تأثیر آن بر مدیریت خطر و نتایج عملکرد، بکار رود. این چارچوب همچنین می تواند به عنوان ابزاری برای بررسی دقیق والگوبرداری، هم به صورت داخلی و هم بین سازمانها (دوجانبه یا چند جانبه) باشد. (شکل شماره ۳)



شکل ۳: ابزار ارزیابی مدیریت خطر (تعدیل یافته با مدل تعالی EFQM) (۱۴).

مدیریت خطر اثربخش دارای ویژگیهای زیر است:

۱. گسترده در سطح شرکت یا سازمان

✓ مرکز شرکت

✓ ادارات

✓ بخش های فرعی

✓ شرکا

✓ زنجیره تأمین

✓ کارمندان پاره وقت

۲. جاسازی شده

✓ باید بخشی از رویه های تجاری نرمال باشد یعنی جاسازی شده در فرآیندهای اصلی

تجاری و یک جزء لاینفک از استراتژی تجاری

✓ ساده از نظر کاربرد

۳. جامع

✓ خطرات باید به روشی مدیریت شوند که شامل همه فعالیت های سازمان باشند؛

خطرات نباید جدای از دیگر عوامل مدیریت شوند.

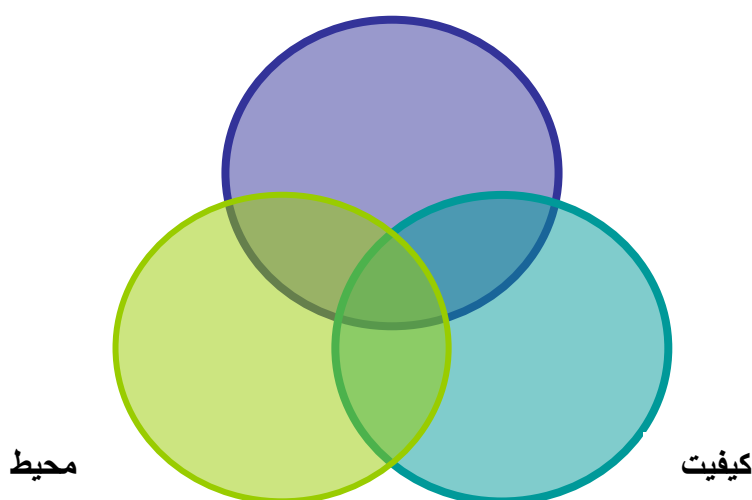
✓ "جامع" اشاره به چندین ارتباط بین مقیاس های خطر و خطرات دارد

✓ برای مثال اکثریت مقیاس ها برای مدیریت سلامتی و ایمنی، محیط و کیفیت تقسیم

شده است. (شکل شماره ۴)

۴. سازماندهی شده (۱۵).

سلامتی و ایمنی



شکل ۴: مدیریت خطر جامع

نتیجه گیری:

چارچوب EFQM برای مدیریت خطر، سازمان ها را در شناسایی بهتر ضعف های مدیریت خطر، اتخاذ عملکردهای مدیریت خطر در لبه راهنما و هماهنگی توسعه های سازمانی قادر خواهد ساخت. از طریق این فرآیند سازمانها قادر به توسعه خلاقیت های مدیریت خطر موجود و حذف دوباره کاری و اقدامات غیر مؤثر مدیریت خطر خواهند بود که خود منجر به افزایش نیروی سازمان در دستیابی به اهداف می باشد. نهایتاً این چارچوب جدید، محل تلاقی انتظارات ذینفعان از طریق مصادره فرصت های تجاری، توسعه دارائی های محسوس و نامحسوس (مانند شهرت) و کاهش خسارت های مالی است.

منابع:

١. Integrating for Excellence, ١st International Conference, ١٥-١٧ June ٢٠٠٥
٢. DAVIES, J., ٢٠٠٤. The Implementation of the European Foundation for Quality Management's(EFQM) Excellence Model in Academic Units of United Kingdom Universities. University of Salford, PhD Thesis
٣. Standards Australia (١٩٩٩) Risk Management AS/NZS ٤٣٦٠:١٩٩٩ Standards Association of Australia. Strathfield NSW
٤. Abbott Risk Consulting (ARC) (٢٠٠٤) Risk Management Questionnaire Analysis Report ٠٤٤-٠٠٢-R٢
٥. EFQM, ٢٠٠٣a. *EFQM Excellence Model Public and Voluntary Sector Version*. Brussels: EFQM. ELMUTI, D., KATHAWALA, Y. and MANIPPALLIL, M.,

1996. Are total quality management programmes in higher education worth the effort? *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13(6), 29-44.
6. National Audit Office (2000) *Supporting Innovation: Managing risk in government departments*. The Stationary Office, London
 7. Office of Government Commerce (2002) *Management of Risk: Guidance for Practitioners*. The Stationary Office, London
 8. experiences with the EFQM excellence approach in healthcare. *The TQM Magazine*, 13(5), 361-366.
 9. Institute of Risk Management/Association of Insurance and Risk Managers/ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector (2002) *Risk Management Standard*
 10. SAMUELSSON, P. and NILSSON, L.E., 2002. Self-assessment practices in large organisations Experiences from using the EFQM excellence model. *International of Quality & Reliability anagement*. 19(1), 10-23.
 11. EFQM (1999) *The European Foundation for Quality Management Excellence Model*, EFQM Publications.
 12. Institute of Risk Management/Association of Insurance and Risk Managers/ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector (2002) *Risk Management Standard* www.airmic.com
 13. NHS Quality Improvement Scotland - Risk Management Report, 2003.
 14. Risk Management Assessment Framework: A tool for Departments. Version 2.0, 29 October 2004.
 15. Warwick dlistrict council risk management policy, [www. Google.com](http://www.Google.com)

