

بناام خدا

مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی مدل ۲۰۱۳:

EFQM: 2013

@khedmatgozarhr

EFQM
MODEL
2013



مستند
حمیدرضا خدماز

By: HR.Khedmatgozar

| WWW.KGROUPCO.IR

۱- ارزش آفرینی برای مشتریان

سازمان‌های متعالی بوسیله درک، پیش‌بینی و جبران نیازها، خواسته‌ها و فرصت‌ها به صورت مداوم برای مشتریان ارزش آفرینی می‌کنند.

در عمل سازمان‌های متعالی:

- گروه‌های مختلف مشتریان خود را می‌شناسند. (مشتریان بالقوه و موجود) و همچنین نیازها و انتظارات متفاوت آنها را پیش‌بینی می‌کنند.
- خواسته‌ها، انتظارات و نیازمندی‌های بالقوه را به ارزش‌های پیشنهادی پایدار و مشعوف‌کننده برای هر دو دسته مشتریان فعلی و بالقوه تبدیل می‌کنند.
- تعامل دوجانبه‌ای با مشتری بر مبنای شفافیت و روراستی با مشتری ایجاد کرده و آن را حفظ می‌کنند.
- تلاش می‌کنند تا ارزش را برای مشتریان بوسیله تعامل آن‌ها در توسعه یک محصول، خدمت و تجربه‌ای جدید و خلاقانه، هر جا که امکان‌پذیر باشد، خلق کنند و بوجود بیاورید.
- تضمین می‌کنند که کارکنان، منابع مورد نیاز، شایستگی‌ها و توانمندی‌های لازم را برای به حداکثر رساندن تجربه مشتریان دارا هستند.
- به طور مستمر تجربه و برداشت مشتریان را پایش و بازنگری کرده و بطور مناسب به آنان بازخورد می‌دهند.
- عملکرد خود را به بهینه‌کاو‌های متناسب مقایسه کرده و از نقاط قوت و فرصت‌های بهبود برای پیشینه‌کردن ارزش‌افزایی برای مشتریان، آگاهی کسب می‌کنند.

۲ - خلق آینده پایدار

سازمان‌های متعالی، تاثیرات مثبتی بر محیط اطرافشان دارند و این سازمان‌ها با افزایش عملکرد خود بر روی شرایط اجتماعی، زیست محیطی و اقتصادی، بر جامعه‌ی پیرامون خود تاثیرگذار هستند.

در عمل سازمان‌های متعالی:

- آینده خود را بوسیله تعریف و ایجاد ارتباط با یک هدف کلان، چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها، بایدها و نبایدها و یکپارچه کردن رفتارها تامین می‌کنند.
- قابلیت‌های کلیدی خود را درک می‌کنند و این که چگونه می‌توانند ارزش‌های مشترک ایجاد کنند تا جامعه وسیعتری را منتفع گردانند.
- مفاهیم ثابت را در استراتژی‌های اصلی، زنجیره ارزش و فرآیندهای طراحی یکپارچه می‌کنند و منابع مورد نیاز برای دستیابی به این اهداف را تخصیص می‌دهند.
- زمانیکه می‌خواهند در موقعیت‌های متناقضی که بطور اجتناب‌ناپذیری با آن مواجه هستند، توازن ایجاد کنند کارکنان، منفعت و محیط زیست را به عنوان مرجع قرار می‌دهند.
- دینفعان خود را در فعالیت‌هایی که به بخش وسیع‌تری از جامعه کمک می‌کند، تشویق به مشارکت می‌نمایند.
- بجای اینکه نیازهای کوتاه مدت را بدست آورید- هر کجا که نیاز باشد- قابل رقابت شده و قابل رقابت باقی بماند، منابع را برای فراهم کردن نیازهای بلند مدت اختصاصی می‌دهند.
- به شیوه‌ای مسئولانه سبد خدمات و محصولات خود را طراحی کرده و بطور مستمری تمام چرخه عمر محصول خود را مدیریت می‌کنند.
- قادرند اثبات کنند که تاثیرات عملیاتشان، چرخه عمر محصولاتشان و خدماتشان را برای سلامت عمومی، ایمنی و محیط زیست اندازه‌گیری کرده و بهینه می‌کنند.
- بطور فعالانه استانداردهای اجتماعی، زیست محیطی و اقتصادی را در بخشی که در آن فعال هستند ارتقا می‌دهند.

۳- توسعه قابلیت‌های سازمانی

سازمان‌های متعالی قابلیت‌هایشان را با تغییر مدیریت اثربخش در درون و فراتر از مرزهای سازمان افزایش می‌دهند .

سازمان‌های متعالی در عمل :

- جهت درک قابلیت‌های موجود و بالقوه و همچنین شناسایی ظرفیت‌هایشان خود را بدانند در کجا توسعه مورد نیاز است تا به اهداف استراتژی سازمان دست یابند.
- فرهنگی را ایجاد می‌کنند که بطور دائمی جستجو می‌کند که کارایی همکاری و کار گروهی را در زنجیره ارزششان بهبود دهد.
- تضمین می‌کند که منابع مالی، فیزیکی و تکنولوژی برای پشتیبانی از توسعه سازمانی در دسترس هستند.
- ایجاد ارزش‌های مشترک، پاسخگویی، اخلاق حرفه‌ای، فرهنگ اعتماد را در سرتاسر زنجیره ارزش ایجاد می‌کنند.
- همکاری دوجانبه با شرکایشان ایجاد کرده تا به منافع دوجانبه و ارزش افزوده برای ذینفعان مربوطه دست یابند، پشتیبانی از یکدیگر را با تخصص‌ها، منابع و دانش‌ها انجام می‌دهند.
- شبکه‌های مختلفی ایجاد می‌کنند تا آن‌ها را جهت شناسایی فرصت‌های شراکت بالقوه برای افزایش قابلیت‌ها و توانایی‌هایشان توانمند سازد .

۴- بهره‌گیری از خلاقیت و نوآوری

سازمان‌های متعالی ارزش افزوده و سطوح عملکرد را از طریق بهبود مستمر و نوآوری سیستماتیک با بهره‌برداری از خلاقیت ذینفعانشان ایجاد می‌نمایند.

سازمان‌های متعالی در عمل :

- رویکردی برای تعامل با ذینفعان مربوطه و استفاده از دانش جمعی را در ارائه ایده‌ها و نوآوری اتخاذ می‌کنند .

- شبکه‌های یادگیری و همکاری، برای شناسایی فرصت‌هایی برای خلاقیت، نوآوری و بهبود را ایجاد و مدیریت می‌کنند .

- نوآوری می‌تواند به می‌تواند به محصولات، فرآیندها، بازاریابی، ساختار سازمانی و مدل‌های کسب و کار اعمال شود.

- اهداف و برنامه‌های روشن نوآوری را ، بر اساس درک درست از بازار و فرصت‌ها و بوسیله پشتیبانی از سیاست‌ها و منابع مناسب تعیین می‌کنند .

- از یک رویکرد ساخت یافته برای تولید و اولویت‌بندی ایده‌های خلاق استفاده می‌کنند .

- با آزمایش و اصلاح نویدبخش‌ترین ایده‌ها، تخصیص منابع به آنها را در بازه‌های زمانی مناسب محقق می‌سازند .

- ایده‌ها را در بازه‌های زمانی که منافع حاصله را حداکثر می‌نماید به واقعیت تبدیل می‌کنند .

۵- رهبری با چشم انداز، الهام بخشی و درستی

سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که آینده را ترسیم و آن را عملی می‌سازند، که ایفاگر نقش الگویی برای ارزش‌ها و اخلاقیات می‌باشند .

سازمان‌های متعالی در عمل :

- به کارکنان بها داده و یک فرهنگ مشارکت، مالکیت، توانمندسازی، بهبود و پاسخگویی الگویی را از طریق اعمال، رفتارها و تجربه ایجاد می‌کنند .

- از ارزش‌های سازمان دفاع کرده و نقش الگو برای صداقت، مسئولیت اجتماعی و رفتار اخلاقی، چه از لحاظ درونی و بیرونی، به منظور توسعه و افزایش اعتبار سازمان هستند .

- یک مسیر روشن و با محوریت استراتژیک را تعیین و برقرار می‌سازند، آنها کارکنان را برای به اشتراک گذاشتن و دستیابی به مأموریت سازمان، چشم انداز و اهداف آن متحد می‌سازند .

- انعطاف‌پذیر هستند، آنها توانایی‌های خود را برای اتخاذ تصمیم‌گیری به موقع و مناسب، بر اساس اطلاعات موجود، تجربه و دانش قبلی، با توجه به تاثیر بالقوه‌شان نشان می‌دهند .

- تشخیص می‌دهند که مزیت پایدار وابسته به توانایی آنها برای یادگیری سریع و پاسخ به موقع در صورت لزوم است .

- یک فرهنگی را که از تولید ایده‌های نو و راه‌های جدید تفکر برای تشویق به نوآوری و توسعه سازمانی است، حمایت می‌کنند و آن را ترویج می‌دهند .

- شفاف و پاسخگو به سهامداران و جامعه خود برای عملکردشان هستند و به کارکنانشان اطمینان می‌دهند که اخلاقی، مسئولانه و با صداقت عمل می‌کنند .

۶- مدیریت با چابکی

سازمان‌های متعالی به طور گسترده‌ای برای توانایی‌شان در شناسایی و واکنش به طور موثر و کارآمد به فرصت‌ها و تهدیدها به رسمیت شناخته می‌شوند .

سازمان‌های متعالی در عمل :

-از مکانیسم‌هایی برای شناسایی تغییرات در محیط خارجی خود استفاده می‌کنند و این‌ها را به سناریوهای بالقوه‌ی آینده برای سازمان تفسیر می‌کنند .

- استراتژی‌های خود را به فرآیندهای تعیین شده، پروژه‌ها و ساختارهای سازمانی تعبیر می‌کنند و از تغییراتی که می‌تواند با سرعت مناسب در سراسر زنجیره ارزش اجرا شود، اطمینان می‌یابند .

- یک ترکیب معنی داری از شاخص‌های عملکرد فرآیند و نتیجه اندازه‌گیری‌های مرتبط می‌دهند که قادر به بررسی کارایی و اثربخشی فرآیندهای کلیدی و سهم‌شان در اهداف استراتژی است .

- از داده‌ها بر روی عملکرد و قابلیت فرآیندهای خود به عنوان یک معیار مناسب خلاقیت، نوآوری و بهبود استفاده می‌کنند .

- به طور موثری تغییر را از طریق مدیریت پروژه‌های ساختار یافته و بهبود مبتنی بر فرآیند مدیریت می‌کند.

- به سرعت ساختار سازمانی خود را برای حمایت از دستیابی به اهداف استراتژی وفق دهند .

- سبد فناوری را برای بهبود چابکی فرآیندها، پروژه‌ها و موفقیت سازمان از طریق کارکنان مستعد ارزیابی و توسعه می‌دهند .

۷- موفقیت از طریق کارکنان مستعد

سازمان‌های متعالی به کارکنان خود ارزش می‌نهند و یک فرهنگ توانمندسازی برای دستیابی به اهداف سازمانی و شخصی را ایجاد می‌کنند .

سازمان‌های متعالی در عمل :

-مهارت‌ها، شایستگی‌ها و سطوح عملکردی مورد نیاز را برای رسیدن به مأموریت، چشم انداز و اهداف استراتژیک تعریف می‌کنند .

- به طور موثر به منظور جذب، توسعه و حفظ استعدادهای مورد نیاز پاسخگویی به این نیازها برنامه‌ریزی می‌کنند .

- اهداف شخصی و تیمی کارکنان را برای شناسایی تمام پتانسیل کاری با هدف مشارکت واقعی آنها تنظیم می‌کنند .

- از وجود یک تعادل سالم کار/ زندگی در حالت ۲۴/۷، افزایش سر جمع و شیوه‌های جدید کار اطمینان می‌یابند .

- به تنوع کارکنان و جوامع و بازارهایی که سازمان خدمات می‌دهند احترام می‌گذارند .

- مهارت و شایستگی‌های کارکنان را برای اطمینان از شرایط آینده و استخدامشان، توسعه می‌دهند .

- کارکنان خود را به عنوان نمایندگان شهرت و اعتبار سازمان تشویق می‌کنند .

- به کارکنان برای مشارکت در بهبود و نوآوری و شناسایی تلاش‌ها و موفقیت‌هایشان انگیزه می‌دهند .

- نیازهای ارتباطی کارکنان خود را درک می‌کنند و از استراتژی‌ها و ابزارهای مناسب برای حفظ گفت‌وگو استفاده می‌کنند .

۸- دستیابی به نتایج چشم‌گیر و پایدار

سازمان متعالی، به نتایج برجسته‌ای که نیازهای کوتاه‌مدت و بلندمدت تمام سهامداران را پوشش می‌دهند. در چارچوب عملیات خود دست می‌یابند.

سازمان‌های متعالی در عمل :

- نیازها و انتظارات سهامداران را به عنوان یک ورودی برای توسعه و بررسی استراتژی‌هایشان و حمایت از سیاست‌هایی که نسبت به هر گونه تغییر حساس می‌باشند، جمع‌آوری می‌کنند.

- نتایج کلیدی مورد نیاز برای رسیدن به مأموریت‌شان را شناسایی و درک می‌کنند و پیشرفت به سوی چشم‌انداز و اهداف استراتژیک را ارزیابی می‌کنند.

- تعریف و استفاده از مجموعه‌ای متوازن از نتایج را برای بررسی پیشرفت دیدگاه‌های طولانی مدت و کوتاه‌مدت تعریف می‌کنند و انتظارات ذینفعان کلیدی را مدیریت می‌نمایند.

- استراتژی و سیاست‌های حمایتی را بطور سیستماتیک برای رسیدن به مجموعه‌ای از نتایج مورد نظر با تعریف روابط (علت و معلولی) شفاف جاری می‌سازند.

- اهدافی مبتنی بر مقایسه عملکرد خود با سازمان‌های دیگر، قابلیت‌های سازمانی بالقوه و در حال حاضر خود و همچنین اهداف استراتژیک سازمانی را ایجاد می‌نمایند.

- مجموعه‌ای از نتایج به دست آمده به منظور بهبود عملکرد آینده را ارزیابی می‌کنند و منافع پایدار همه سهامداران خود را تامین می‌کنند.

- سطح بالایی از اعتماد ذینفعان را با اتخاذ ساز و کارهای موثر برای درک سناریوهای آینده ارائه می‌نمایند و به طور موثر ریسک‌های استراتژیک، عملیاتی و مالی را مدیریت می‌کنند.

- از شفافیت گزارش‌دهی امور مالی و غیر مالی به ذینفعان مربوطه، از جمله نهادهای حاکمیتی اطمینان می‌یابند.

- رهبران با اطلاعات دقیق و کافی ارائه شده به آنها، برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌های به موقع اطمینان دارند.