

بنام خداوند متعال

ارائه مدل مدیریت عملکرد جامع بر مبنای نظام تعالی سازمانی

نویسنده : عبدالرضا صابونی @REZA۵۶۷۶ E-Mail :
yahoo.com

نشانی نویسنده : کرج ، خ ذوب آهن ، خ کشاورز، کوچه رهبر ، پ ۴. کدپستی :
۰۲۶۱۲۲۴۶۱۰۸۴ و ۰۹۱۲۳۰۵۱۰۷۶ : تلفن : ۳۱۵۸۶-۷۶۶۴۱

رتبه هشتم دکتری تخصصی مدیریت ، فوق لیسانس مدیریت صنعتی ،
لیسانس مهندسی صنایع

مشاور ، طراح و مجری پروژه های بهبود سیستم و مدیریت
این مقاله برای اولین بار به دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد اسفند ۸۳
جهاد دانشگاهی واحد تهران تقدیم میگردد .
۱- چکیده :

از اواسط دهه ۱۹۷۰ سنجش منظم کار افراد در رابطه با نحوه
انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله ، بعنوان ارزیابی عملکرد
مطرح گردید . پس از آن از اوایل دهه ۱۹۹۰ رفته رفته
رویکرد مدیریت عملکرد جانشین ارزیابی عملکرد شده و سازمانها
را تحت تاثیر قرار داده است .

امروزه دیگر تنها ارزیابی فردی کارکنان مورد توجه نبوده و
ارزیابی ها معطوف به جنبه های گروهی و سازمانی شده است از
طرفی در ارزیابی ، متغیر های درون داد ، نحوه انجام کار و
نتیجه کار مورد توجه قرار می گیرند .

با رهسپار شدن سازمانها بسوی سرمایگی ، لزوم استفاده هرچه
بیشتر از مدل هایی که به اندازه گیری درست عملکرد سازمانها کمک
می کنند ، بیشتر احساس می شود . هر سازمانی صرف نظر از نوع
فعالیت ، اندازه و ساختار نیاز به مدلی دارد که بر اساس آن
میزان موفقیت خود را در نیل به آرمانها و اهداف سازمانی
مورد سنجش و اندازه گیری قرار دهد .

مدل مدیریت عملکرد جامع (TPM) که در این مقاله ارائه
می گردد ابزاری جهت کمک به سازمانها برای سنجش میزان
قرار داشتن آنها در مسیر تعالی در رسیدن به اهداف است . این مدل
که بر مبنای نظام تعالی سازمانی ساخته شده است متاثر از سه
مدل ISO ، TQM و MBO نیز می باشد و خطوط راهنمای یکسانی
برای اندازه گیری و ارزیابی میزان موفقیت سازمانها ارائه
میدهد .

مبنای TPM استفاده از معیارهای مدل تعالی سازمانی ، شامل
توانمند سازها و نتایج می باشد . توانمند سازها پنج معیار
اول بوده و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به
نتایج عالی ، توانمند می نمایند. نتایج عالی نتایجی هستند که
سازمان درآمد در حوزه های مختلف به آنها دست پیدا می کند
وبیان کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمند سازها
هستند . در مدل TPM توانمند سازها متغیرهای درون داد و نحوه

انجام کار را ارزیابی میکنند و متغیر برونداد را نتایج اندازه گیری می نمایند

۲- مقدمه :

هر سازمانی صرف نظر از نوع فعالیت ، اندازه و ساختار نیاز به مدلی دارد که بر اساس آن میزان موفقیت خود را در نیل به آرمانها و اهداف سازمانی خویش مورد سنجش و اندازه گیری قرار دهد .

مدل TPM که در این مقاله ارائه می گردد ابزاری جهت کمک به سازمانها برای سنجش میزان قرارداداشن آنها در مسیر تعالی و رشد متوازن است .

این مدل به سازمانها کمک می کنند تا اصول و معیارهای مدیریت کیفیت فراگیر را مورد اندازه گیری قرار دهند .

مدل جایزه کیفیت اروپایی که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM^۲ برای اولین بار در سال ۱۹۹۱ ارائه شده است ، برای اندازه گیری اصول و معیارهای TQM و مشخص کردن دقیق مؤلفه های آن و بعنوان یک راه میان بر برای رسیدن به TQM شکل گرفته است .

۳- اصول و مفاهیم بنیادین مدل تعالی سازمانی:

۳-۱- نتیجه گرایی (Results Orientation) [۲]:

سازمانی که می خواهد سرآمد باشد باید به گونه ای کار کند که به نتیجه مطلوب دست پیدا کند و این نتیجه باید نظر تمامی ذی نفعان سازمان را به طور متوازن جلب کند (ایجاد توازن یعنی توجه به نظر همه بر حسب میزان اهمیت هر کدام) ذی نفعان سازمان عبارتند از : کارکنان ، مشتریان ، تامین کنندگان ، جامعه ، هیئت امنا و سایر کسانی که منافع مالی و معنوی در سازمان دارند .

۳-۲- مشتری مداری (Student Focus) :

از آنجا که دآوری نهایی در مورد کیفیت خدمات با مشتری است ، جلب نظر مشتری اهمیت زیادی دارد .

۳-۳- رهبری و ثبات در مقاصد (Leadership & Constancy of Purpose) :

رهبری یعنی تعیین اهداف و ایجاد انگیزه در افراد برای تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمان . در سازمان سرآمد مدیران در حرف و عمل الهام بخش کارکنان برای تلاش در جهت سرآمدی سازمان هستند ، چشم انداز دقیقی از آینده سازمان برای آنها رسم می کنند . در رسیدن به اهداف سازمانی با ثبات هستند و محیطی را فراهم می کنند که در آن کارکنان نیز بتوانند بخوبی کار کنند .

۳-۴- مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیتها (Managemant by Process& Facts) :

^۲. European Foundation for Quality Management

سازمانی که می خواهد سرآمد باشد باید به کمک مجموعه ای از سیستم ها ، فرایندها و واقعیت‌های مرتبط و به هم پیوسته ، مدیریت شود .

۳-۵- توسعه و مشارکت کارکنان (People Development & Involvement) :

سازمانی که می خواهد سرآمد باشد، باید مشارکت کارکنان را در امور به حداکثر برساند . برای استفاده از تمامی توان بالقوه کارکنان سازمان ، بهترین کار ، توانمند کردن کارکنان در انجام کارهایشان و ایجاد ارزشهای مشترک و فرهنگ اعتماد در سازمان است.

۳-۶- یادگیری ، نوآوری و بهبود مستمر (Learning ,Innovation & Continuous Improvement) :

سازمانی که می خواهد سرآمد باشد باید وضع موجود را به چالش بطلبد و به یادگیری و نوآوری در سازمان اهمیت زیادی بدهد . در این سازمان ، افراد باید دانش خود را به دیگران منتقل کنند و فرهنگ یادگیری (یادگرفتن و یاددادن) ، نوآوری و بهبود مستمر ، پایه همه کارها باشد .

۳-۷- توسعه همکاری و شراکتها (Partnership Development) :

شراکت یک رابطه درازمدت است . سازمانی که می خواهد سرآمد باشد باید به نحوی با سازمانهای دیگر شریک شود که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد کند . برای اینکه بین شرکا رابطه سودمند و درازمدت ایجاد شود باید اعتماد و انتقال دانش و تجربیات به یکدیگر ، پایه روابط دوجانبه باشد .

۳-۸- مسؤلیت اجتماعی (Social Responsibility)

سازمانی که می خواهد سرآمد باشد باید به جامعه توجه زیادی داشته باشد و فراتر از انتظار و مقررات جامعه عمل کند . توجه به اخلاقیات در کار یکی از مشخصه های یک سازمان سرآمد است .

۴- معیارهای مدل تعالی سازمانی و نحوه امتیاز دهی به آنها :

مدل تعالی سازمانی از ۹ معیار تشکیل شده که مبنای ارزیابی سازمان قرار می گیرند . معیارهای مدل تعالی سازمانی به دودسته تقسیم می شوند :

۴-۱- توانمند سازها^۳ :

پنج معیار اول این مدل بوده و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی ، توانمند می نمایند . و شامل موارد زیر است :

۴-۱-۱- رهبری ۴-۱-۲- خط مشی و استراتژی ۴-۱-۳- کارکنان

۴-۱-۴- مشارکتها و منابع ۴-۱-۵- فرایندها

۴-۲- نتایج^۴ :

نتایجی هستند که سازمان سرآمد در حوزه های مختلف به آنها دست پیدا می کند و بیان کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمند سازها هستند ، که شامل موارد زیر است :

۴-۲-۱- نتایج مشتری

^۳. Enablers
^۴. Results

۴-۲-۲-نتایج کارکنان

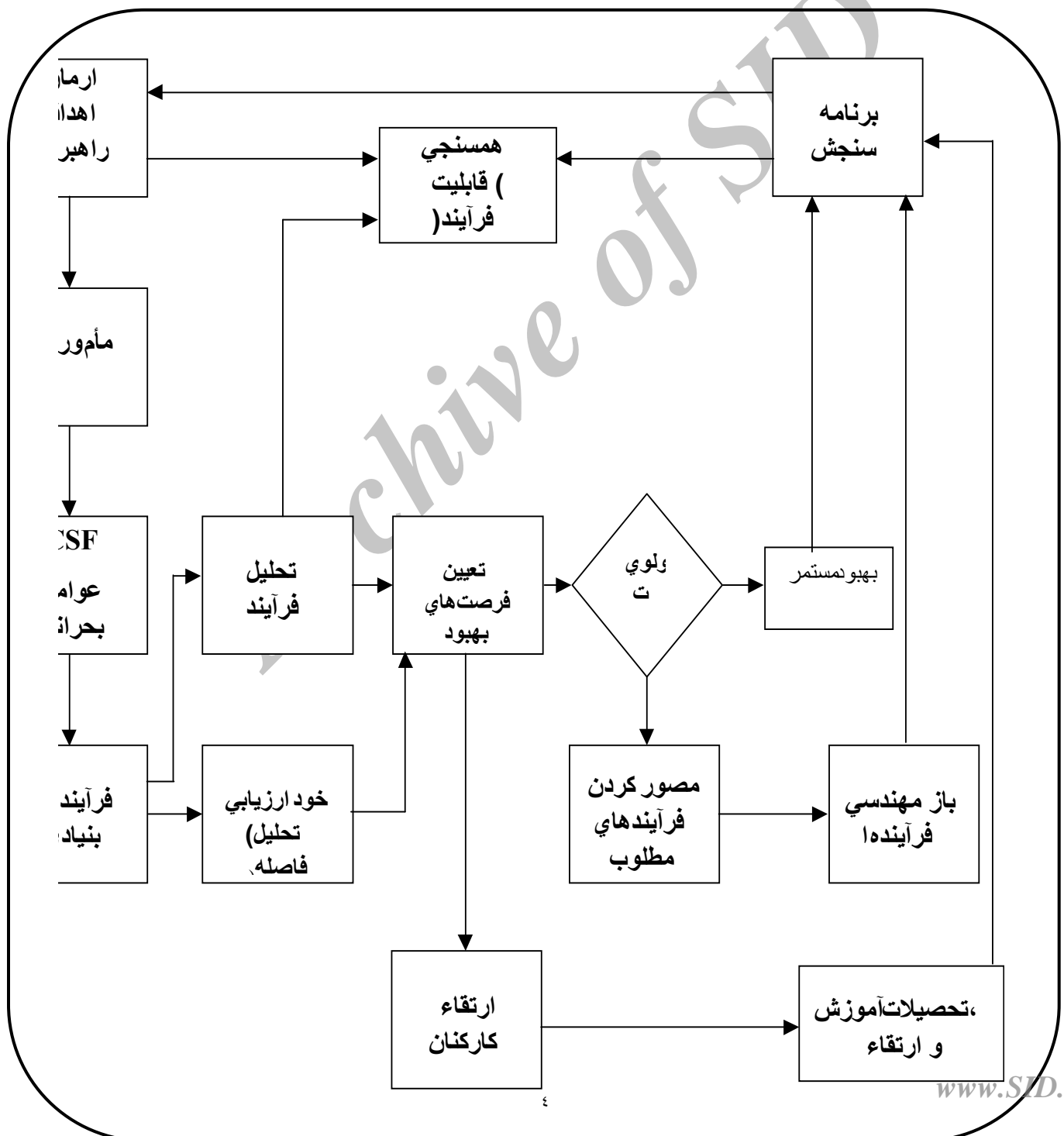
۴-۲-۳-نتایج جامعه

۴-۲-۴-نتایج کلیدی عملکرد

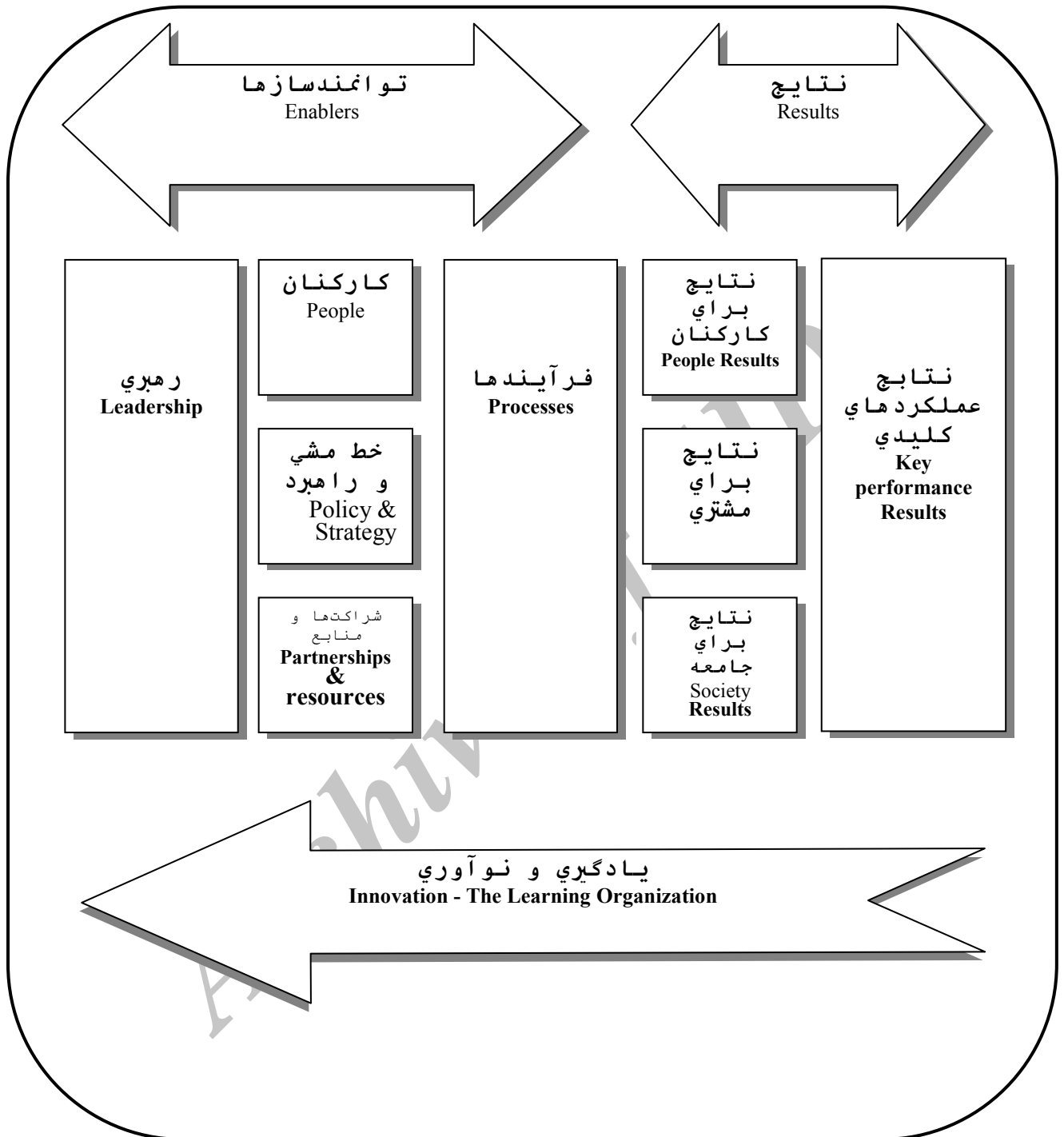
۴-۳- نحوه امتیازدهی به معیارها در مدل تعالی سازمانی:

در مدل تعالی سازمانی معیارها روی هم ۱۰۰۰ امتیاز دارند (۵۰۰ امتیاز برای توانمند سازها و ۵۰۰ امتیاز برای نتایج). به عبارتی اگر سازمان موفق شود که این مدل را کاملاً پیاده کند می‌تواند ۱۰۰۰ امتیاز بگیرد. گرفتن حدود ۷۵۰ امتیاز از این ۱۰۰۰ امتیاز فقط در توان شرکت‌های باکلاس جهانی است

در شکل شماره ۱ چارچوب تعالی سازمانی و در شکل شماره ۲ نحوه تعامل و ارتباط معیارها با یکدیگر را ملاحظه می‌کنید
شکل شماره ۱: چارچوب تعالی سازمانی



شکل شماره ۲ : نحوه تعامل و ارتباط معیارها با یکدیگر در مدل تعالی سازمانی



در سال ۱۹۵۱ موسسه JUSE ° ژاپن جایزه ای را به پاس خدمات دکتر دمینگ بنیان نهاد که اهداء آن ادامه دارد. این مدل نگرش جدیدی به بحث کیفیت ایجاد کرد و نیاز به همکاری و هماهنگی همه جانبه در سطح سازمان برای ایجاد محصولات با کیفیت را مطرح نمود. در سال ۱۹۸۴ جایزه کیفیت کانادا طرح شد و پس از آن در سال ۱۹۸۷ مدل کسب و کار جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج در آمریکا مطرح گردید که در واقع پوشش دهنده تمامی اجزاء کسب و کار بود. مدل جایزه کیفیت اروپا توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ارائه گردید که بسیاری از کشورهای اروپایی و غیر اروپایی از آن پیروی کردند امروزه دیگر تنها ارزیابی فردی کارکنان مورد توجه نبوده و ارزیابی ها معطوف به جنبه های گروهی و سازمانی شده است از طرفی در ارزیابی، متغیر های درون داد، نحوه انجام کار و نتیجه کار مورد توجه قرار می گیرند. با توجه به این موضوع ارزیابی باید از فرایندها انجام گردد. در ادامه به تعریف نگرش فرایندی و سیستم اندازه گیری فعالیتهای سازمان خواهیم پرداخت.

۵- دیدگاه فرایند گرا :

۱- فرایند

مجموعه فعالیتهای مرتبط به هم یا متعامل که در ونداد ها را برون داد ها تبدیل میکند. فرایند ها مجموعه ای از فعالیتهای يك سازمان هستند که برای دسترسی به يك هدف با هم در ارتباط هستند. فرایند ها عصاره مدیریت عملیات يك سازمان هستند که ورودیها را به خروجی ها تبدیل میکنند.

۱-۱- مثالهایی از فرایند ها

فرایند فروش يك سازمان - مراحل انجام سفارشات - فرایند برنامه ریزی عملیات فروش - فرایند طراحی محصول جدید - فرایند نصب تجهیزات

۱-۲- نقشه های فرایند ها

نقشه های فرایندها ابزاری عینی برای نمایش فرایندهای يك سازمان بوده و با استفاده از آنها به راحتی میتوان به تعاملات، ورودی ها، خروجی ها، فرایند ها آگاهی پیدا نمود.

۱-۳- مزایای استفاده از نقشه های فرایندی

کمک به تفهیم و درک فرایند ها

ساده سازی فرایند ها و ایجاد تصویر ساده از سازمان ایجاد امکان هدف یا اضافه نمودن فرایند ها از طریق بررسیهای قدم به قدم

ایجاد و امکان طراحی مجدد فرایند ها بصورت عینی

نمایش شماتیکی قدمهای هر يك از فرایندها

تشابه آنها با فلوجارتها

نمایش منطبق مورد نیاز برای دسترسی به نتایج مطلوب

°. Japanesees Union Scientistse Enjneers

- ۱-۴ علت استفاده از نقشه های فرایند ها از آنجائیکه نقشه های فرآیندها تمامی ارتباطات را به روش ساده و مورد پسند طرفین ارتباطات نشان می دهد و این نقشه ها به راحتی قابل درک و شناسایی میباشند ، به این دلیل مورد استفاده قرار میگیرند .
- با نقشه های فرایندها به راحتی میتوان تمام فرایندهای پیچیده را بر روش ساده نشان داد .
هر فرآیند از چند جزء اصلی شامل :
- ۱- ورودی ها (شامل : مواد ، ماشین آلات ، تجهیزات ، نیروی کار ، سرمایه و مدیریت)
۲- فرآیند تبدیل
۳- خروجیها (شامل : کالا یا خدمات)
۴- باز خورد
- ۱-۵- مفاهیم اولیه در ترسیم نقشه فرآیند ها
مسیر ممکنه : يك یا چندین انتخاب که از مسیر اولیه انشعاب پیدا میکند .
معیار تصمیم گیری : به هنگام برخورد با مسیرهایی ممکنه میبایست مابین (انتخاب مسیر يك و دو تصمیم گیری شود . قبل از تصمیم سئوالاتی را طرح کرده و به آنها پاسخ دهید .)
نقطه بازرسی : تصمیم قبول یا رد که به هنگام خروجی يك فرآیند اتخاذ میشود .
ورودی ها : شامل مواد ، سرمایه و نیروی انسانی ، اطلاعات یا هر عاملی که در بررسی فرآیند نقش مهمی داشته باشد .
خروجی : نتایج نهایی که شامل کار یا خدمتی است که به مشتری ارائه میشود .
فرآیند موازی : فرآیند دیگری است که میتواند در همان زمان فرآیند اولی شروع شده باشد .
فرآیند اصلی : که شامل فعالیتهایی است که می بایست برای دسترسی به خروجی مورد انتظار از ورودیها انجام شود .
- ۱-۶ چگونه نقشه فرآیند را ترسیم کنیم ؟
قدم اول : شناسایی يك فرآیند
قدم دوم : تعریف فرآیند شامل : اهداف ، ورودیها و خروجیها
قدم سوم : ترسیم فرآیند اصلی
تعریف فعالیتهاي مورد نیاز برای رسیدن به نتیجه مطلوب
نمایش فعالیتها با استفاده از علائم تعریف شده
اطمینان از نمایش فرآیند های موازی
قدم چهارم : ترسیم مسیر های ممکنه
تعیین نقاط تصمیم گیری در فرآیند اصلی
تشخیص مسیرهایی ممکنه
اتصال مسیرها به مسیر اصلی و اولیه
قدم پنجم : ترسیم نقاط بازرسی به منظور :
آزمون خطاهای احتمالی

بررسی رضایتمندی مشتری یا کاهش هزینه تعیین نقاطی که ممکن است منجر به دوباره کاری در سازمان شود

قدم ششم : استفاده از نقشه تهیه شده برای بهبود فرآیند ها حذف قدمهایی که ارزش افزاینده ایجاد نمیکند .
تهیه استاندارد برای فرآیند ها ، عوامل موفقیت و عوامل شکست .

اندازه گیری جهت ارزیابی فعالیت های سازمان :

سازمانهای امروزی در معرض تحولات و پیشرفتهای کاملاً دگرگون کننده در محیط رقابتی خود هستند تحولاتی که ویژگی اصلی آن انتقال از عصر صنعتی به عصر اطلاعات می باشد . برای سازمانهایی که در جستجوی آینده ای بهتر در شرایط جدید هستند دیگر ارزیابی مدیریت از طریق صرفاً معیارهای مالی ، کار آمد نمی باشد .

گذشته از این توجه به دارایی های نامشهود در سیستمهای اندازه گیری ضرورت بیشتری یافته است و میتوان اینگونه بیان کرد که معیارهای اندازه گیری مالی توسط سه دیدگاه معینی (مشتری ، فرآیند و کارکنان) توسعه یافته است آنچه که در این دیدگاه ضروری به نظر میرسد ، همسو سازی این سه دیدگاه به سمت استراتژی های سازمان میباشد

هدف کیفیت :

چیزی که در رابطه با کیفیت جستجو شود یا مقصود باشد .
تذکر ۱ : اهداف کیفیت عموماً مبتنی بر خط مشی کیفیت سازمان می باشد .

تذکر ۲ : اهداف کیفیت عموماً برای انواع کارها و سطوح زیربط در سازمانی مشخص میگردد .

ویژگیهای هدف کلان :

(حتی المقدور بصورت کمی بیان شود)

در تمام بخش ها و سطوح مرتبط سازمان تعریف شود

هدف کلان کردن حتی امکان بایستی بصورت خاص بیان شود

با خط مشی سازگار باشد

دارای شاخص مناسبی باشد

منطقی و قابل دستیابی و بر اساس توانائی های سازمان باشد

در صورتیکه برای هدف کلان ، اهداف خرد تعریف شده باشد ، بایستی با هدف کلان سازگار باشند

شاخص ها

بدون اندازه گیری اهداف ، ارزیابی اهداف یا پیشرفت های حاصله نمی تواند مورد بررسی قرار گیرند . در واقع مبنای تنظیم اهداف وجود معیارهای معنی دار است که میبایست نه تنها یک بار بلکه بارها در طول یک دوره زمانی بلند مدت مورد بررسی قرار گیرند . این عمل میتواند با ایجاد دستوراتی باعث توسعه در فعالیت ها و فرآیند های درون سازمان گردد .

مزایای اندازه گیری :

تعقیب روندها - عدم حدس و گمان ایجاد نگرش واقع گرایانه - شفافیت عملکرد های مربوط به فرآیند - فرصت برای پاسخ گویی سریع - الگو برداری بالقوه با سایرین

سیستم اندازه گیری فعالیتهای سازمان :

در هنگام تهیه شاخص های اندازه گیری ، باید به ارتباط منطقی آنها با سیستم اندازه گیری فعالیت های سازمان توجه داشت .

وجوه مهم يك سیستم اندازه گیری:

بررسی فرآیند های سازمان - ارتباط منطقی با دیدگا هها ، عوامل موفقیت و استراتژی های سازمان - تمرکز بر تعداد مشخصی از شاخص های اندازه گیری - يك دست بودن شاخص های اندازه گیری

بررسی فرایندهای سازمان:

نظر به این است که اندازه گیری فعالیتهای تجاری موجب شفافیت عملکرد بخشها و واحدهای مختلف کاری میگردد. برخی از واحدها و بخش های مختلف کاری که نیاز به شاخصهای اندازه گیری متناسب با خود دارند عبارتند از:

امور مالی - مشتریان - تولید ارائه خدمات - کارکنان و امور پرسنلی - خرید - فروش

يك سیستم اندازه گیری خوب از طریق ایجاد تعادل میان شاخص های اندازه گیری واحدها اقدامات مهم را برای سازمان اولویت بندی مینماید .

ارتباط منطقی با دیدگاهها ، عوامل موفقیت و استراتژی های سازمان :

مدیریت ارشد سازمان در اولین قدم درونی و دیدگاههای سازمان را به اهداف و شاخص های سطح اول تبدیل میکند و معیارها (شاخص های استراتژی) . سپس نوبت به اولویت بندی اهداف بر اساس پاسخگو بودن آنها در قبال استراتژی سازمان ، نتایج مالی و مشتری گرائی میرسد . پس از آن فرایندهایی که برای موفقیت در بازار حیاتی هستند شناسایی میگردد. در قدم آخر فرآیندهای موجود و همچنین فرآیندهای احتمالی آینده مورد بررسی قرار گرفته و شاخص هایی برای اجزای این فرآیند ها در محدوده کارکنان سازمان شناسایی می گردند .

به منظور تعیین این که آیا اقدامات و عملکردهای اجرایی نتایج مطلوب را به همراه خواهند داشت ، اهداف مورد نظر سازمان مورد اندازه گیری قرار میگیرند . باید توجه داشت که معرفی شاخص های اندازه گیری همیشه بر پایه اهداف سازمان صورت میگیرد .

تمرکز بر تعداد مشخصی از شاخص های اندازه گیری:

مطالعات نشان میدهند که هیچ کس قادر به بازرسی و کنترل مستمر بیش از ۱۵ تا ۲۰ متغیر در يك عملیات معین نیست . رمز

موفقیت يك سیستم اندازه گیری در کاهش منابع داده ها به چند متغیر اندك اما مهم نهفته است. اولویت بندی داده هایی که در دسترس هستند، بسیار اهمیت دارد.

همگن بودن شاخص های اندازه گیری :

برخی از سازمانها ی فهرستی از شاخص های معین برای ارزیابی يك عملکرد سازمان در اختیار دارند. اما برخی از واحدهای درون سازمان اقدام به جمع آوری داده هایی میکنند که هیچ ارتباطی با شاخص های مرکزی سازمان ندارد شاخص ها باید در سطوح بالای سازمان تعریف گردیده و سپس به شاخص های سطوح پایین سازمان تبدیل گردند.

ایده هایی درباره تقسیم بندی و تعیین شاخصهای اندازه گیری

شاخص های اندازه گیری باید در برگزیده تمامی واحدها و حوزه های کاری مهم سازمان که پیش از این بدان اشاره شد باشند.

شاخص های موقت مربوط به مشکلات

شاخص های مربوط به گذشته، حال و آینده

شاخص های منحصر بفرد

شاخص های پیشرو و پسرو

شاخص های موقت مربوط به مشکلات

شاخص های مربوط به گذشته، حال و آینده

در ساختار سیستم های اندازه گیری سه نوع اطلاعات سهم عمده دارند

الف - داده های قدیمی (در دوره حسابداری قبل چگونه عمل میشود ؟)

ب - داده های به هنگام (در حال حاضر چگونه عمل میشود ؟)

ج - داده های آینده (در ماه و سال های آتی چگونه عمل خواهد شد ؟)

بسیاری از مقادیر قابل اندازه گیری مربوط به گذشته هستند. داده ها و اطلاعات مربوط به شاخص های گذشته و حال اغلب مستقیماً در دسترس هستند در صورتی که شاخص های آینده اطلاعاتی در مورد موفقیت احتمالی در دوره های پیشرو بدست میدهند.

مثالهای شاخص های آینده :

میزان سفارشات که پیشنهاد شده اما هنوز تأیید نگردیده است.

بار کاری کارکنان در آینده

سهم محصول جدید در بازار آینده

شاخص های منحصر بفرد

بسیاری از سازمان ها برای تشخیص و نمایش جزئیات فرآیند های خود و تدارك شواهدی برای این جزئیات، نیاز به تهیه شاخص های منحصر بفرد دارند. از آنجا که نمایش تمام شاخص های منحصر بفرد برای سازمان مشکل میباشد، با تهیه فهرستی از

شاخص های سازمان و تمرکز بر روی تعداد محدودی از آنها کنترل فعالیت های سازمان عملی میگرددد.

شاخص های پیشرو و پسرو :

اولویت میان شاخص های پیشرو و پسرو در یک سیستم اندازه گیری بستگی به خواست سازمان نسبت به بهبود عملکرد فعالیت های سازمان دارد . سازمان ها باید در همه حال به دنبال آن دسته از شاخصهای پیشروی باشند که اظهار نظر های معنی دار درباره نتایج مطلوب را ممکن میسازد .

شاخص های پیشرو در مورد وقایع احتمالی خبر میدهند در حالیکه نگاه شاخص های پسرو به گذشته میباشد . وظیفه شاخص های پیشرو ، خدمت به سازمان بعنوان سیستم های هشدار دهنده پیش از وقوع میباشد .

روش اجرای تعیین شاخص ها :

تشخیص و تفکیک واحد هایی که قرار است شاخص هایی جهت اندازه گیری عملکرد آنها تعیین شود ، بسیار مهم میباشد . این تفکیک میتواند در داخل یک سازمان ، واحد سازمانی ، و یا یک فرآیند صورت پذیرد . در ادامه بحث روش های اجرایی ممکن جهت اندازه گیری فرآیند ها ارائه شده است . قدم اول تعیین فرآیندهای درون سازمان و تهیه نقشه فرآیند درون سازمان میباشد . در ادامه به شرح خلاصه ای از انواع فرآیند ها ، تقسیم بندی آنها و چگونگی نحوه نمایش آنها میپردازیم .

تقسیم بندی انواع فرآیند ها :

فرآیندهای تجاری :

فرآیندهای تجاری (تمام فرآیندهای موجود در یک سازمان) شامل فرآیندهای مختلفی میشوند و میتوانند به کل سازمان ، به یک یا چندین دپارتمان یا به افراد ارتباط داده شوند . این تقسیم بندی به تصمیم گیری درباره چگونگی تشریح فرآیند و مستند سازی در داخل سازمان کمک مینماید .

در دانش مدیریت تقسیم بندی دیگری بر اساس فرآیند گرایی و جهت گیری فرآیند بر اساس تجارت وجود دارد که شامل:

الف) فرآیند های مدیریت

ب) فرآیندهای مرکزی

ج) فرآیندهای پشتیبانی

الف) فرآیندهای مرکزی :

فرآیندهای مرکزی از فعالیت های مرکزی تعریف شده سازمان ناشی میگرددد و عموماً خصوصیات و ویژگی های زیر را دارا هستند :

افزایش در ارزش

مشتریان خارجی ، ابتدا و انتهای فرآیند میباشد .

سهم عمده ای در موفقیت سازمان و رضایت مشتری دارند .

ارتباط مستقیم با مشتری یا اثر مستقیم بر انتظارات مشتری دارند .

مشتری آماده پرداخت پول برای خروجی این فرآیند ها است.
مثال : توسعه ، خرید ، تولید ، ساخت ، مونتاژ، بارگیری ، خدمات و.....

هر سازمان فعالیت های مرکزی مربوط به خود را طراحی مینماید ، فرآیندهای مرکزی برای هر سازمان منحصر بفرد میباشد .

هر سازمانی که نداند فرآیندهای مرکزی اش بر چه اساسی تعیین شده در آینده با مشکلات جدی روبرو خواهد شد بعنوان مثال :
عدم ابتکار مدیریت در تغییرات سریع بازار

ب) فرایندهای پشتیبانی

فرآیندهای پشتیبانی ، فرایندهای مرکزی را حمایت کرده و به ایجاد داده ها ، اطلاعات یا به قانون مستند سازی روشهای اجرائی اداری میپردازد . امور مالی ، حسابداری ، مدیریت تامین کنندگان و غیره در این تقسیم بندی قرار میگیرند . گرچه بنا به تعریف ، فرآیندهای پشتیبانی افزایش در ارزش محصول ایجاد نمیکنند اما نگهداری و تقویت آنها به اندازه فرایندهای مرکزی اهمیت دارد .

ج) فرایندهای مدیریت

ویژگی فرایندهای مدیریت ، کنترل و تصمیم گیری میباشد . از این رو در برخی سازمانها آن را فرایند کنترل یا رهبری می نامند . برنامه ریزی نیروی انسانی ، برنامه ریزی سازمانی و فرایند مدیریت بر مبنای اهداف جزو فرایندهای مدیریت میباشد . علاوه بر این سازماندهی امور ایمنی ، ممیزی ها و اطمینان از اجرای صحیح مسئولیت های تنفیذ شده نیز در این طبقه بندی قرار میگیرند .

پس از شناسایی فرایندهای سازمان تعیین دسته بندی شاخصهای اندازه گیری است در یک جلسه طوفان ذهنی میتوان شاخص هایی را برای دامنه های مختلف عملکرد های کاری جمع آوری نمود .
همچنین میتوان بعنوان نقطه شروع از عوامل زیر استفاده نمود :
شاخص های مربوط به گذشته ، حال آینده
شاخص های پیشرو و پسرو
عوامل عینی و ذهنی (ملموس و غیر ملموس)

شاخص های جمع آوری شده بر اساس ضوابط زیر اولویت بندی میشوند :

شاخص های مقدماتی یا اساسی برای موفقیت
میزان ارتباط با دیدگاه ها ، استراتژی های سازمان و عوامل موفقیت

امکان ارزیابی شاخص ها

مثالهایی از شاخص های مربوط به اندازه گیری برخی از فرآیندهای سازمان

الف) فرایند مدیریت

ب) فرایندهای مرکزی

د) رضایت کارکنان
ه) جامعه
و) نتایج تجاری
دیدگاه مشتری (مشتری آن است که زر دارد)
دیدگاه کارکنان :
توان بالقوه کارکنان :
سیستم های اطلاعاتی :
توانمند سازی ، انگیزش و هدف گذاری

۶- منابع و مآخذ

۶-۱- منابع فارسی :

- ۱- امیران ، حیدر ، " راهنمای گام به گام سرآمدی سازمانی "، انتشارات شرکت کیفیت ساز ، تیر ۸۳.
- ۲- خاکي ، غلامرضا ، " الزامات ساختاری و فرهنگی سازمانها در حرکت بسوی سرآمدی "، مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس مدیران کیفیت ، انتشارات دانش پژوهان برین ، تیر ۸۳
- ۳- صابونی ، عبدالرضا " ارائه مدل تعالی دانشگاهی بمنظور ارزیابی مولفه های کیفیت " مقالات همایش مولفه های کیفیت انتشارات دانشگاه آزاد رودهن ، اسفند ۸۳.
- ۴- صابونی ، عبدالرضا ، " استقرار ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۰ در آموزش عالی بمنظور اجرای اثربخش TQM "، مجموعه مقالات همایش مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش ، انتشارات سازمان آزاد اسلامی رودهن ، ساوالان ، بهمن ۸۲.
- ۵- نجمی ، منوچهر و حسینی ، سیروس ، " مدل سرآمدی EFQM ویرایش ۲۰۰۳ میلادی " ، انتشارات مؤسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی ، تیر ۸۲
- ۶-۲- منبع انگلیسی :
۶-The EFQM Excellenc Model ,Public and Voluntary Sectors, ۱۹۹۹&۲۰۰۲
- ۶-۳- منابع الکترونیکی :
۷-www.EFQM.org
۸-www.EIU.com