

به نام خدا

سامانه آموزش الکترونیکی

تدبیر

حوزه موضوعی: کیفیت جامع

عنوان جزوه:

مفاهیم، مبانی و مدل های نظری و روشهای کاربردی مدل سرآمدی بنیاد کیفیت
اروپایی (EFQM)

ویرایش: اول، قابل استناد

نگارش: دکتر ابراهیم معین

شناسه: TLMS.EFQM.THEORY.V01

زمان تهیه: ۵۱۳۹/۱۱/۱۶

صفحه	عنوان
	فصل اول: کلیات
۵	۱- هدف
۵	۲- مدل تحلیلی
۵	۳- معرفی مشاهدات
۷	۴- پردازش داده های جمع آوری شده
	فصل دوم: مبانی نظری
۹	۱- مدل سرآمدی <i>EFQM</i> در یک نگاه
۱۵	۲- تشریح مفاهیم بنیادین سرآمدی در مدل <i>EFQM</i>
۲۴	۳- تشریح معیارها و زیرمعیارها در مدل <i>EFQM</i>
۵۰	۴- خودارزیابی در مدل <i>EFQM</i>
۶۲	۵- محاسبه امتیاز کل
	فصل سوم: پردازش داده های جمع آوری شده
۶۴	قسمت اول: شرکت محصولات کاغذی لطیف
۱۰۵	قسمت دوم: شرکت حریر خوزستان
۱۹۶	فصل چهارم: جمع بندی و نتیجه گیری



فصل اول
کلیات

۱- هدف

هدف از این مطالعه و بررسی، تعیین نقاط قوت سازمان و تشخیص و تعیین نواحی و حوزه‌های نیازمند به بهبود و توسعه برای ترسیم تصویر واقعی از موقعیت و جایگاه شرکت می‌باشد.

۲- مدل تحلیلی

مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (*EFQM*) به دلیل جامعیت و قابلیت کاربرد آن در سطوح کلان و تفصیلی، بعنوان مدل تحلیلی مورد استفاده و بهره‌برداری قرار گرفته است که در فصل دوم بطور مشروح به آن پرداخته خواهد شد.

۳- معرفی مشاهدات

طرح ریزی این مرحله در گروپاسخ دادن به سه پرسش زیر است که ذیلاً به هر کدام از آنها پرداخته می‌شود.

چه چیزی مشاهده شود؟

کجا مشاهده شود؟

چگونه مشاهده شود؟

۱-۳: چه چیزی مشاهده می‌شود؟ (معرفی داده های مناسب)

با توجه به جدول شماره ۱ تعداد نکات یا شاخصهای کیفی حوزه‌های نه‌گانه براساس ۷۷ برگ ماتریس امتیاز دهی تنظیم شده (فرم های ارزیابی *EFQM*) مجموعاً ۳۳۳ فقره می‌باشد که هر کدام از آنها لااقل دارای یک فقره شاخص کمی تعریف شده بصورت کسر می‌باشند که صورت و مخرج این کسرها بیانگر داده‌های مناسب مورد نیاز است. ولی با توجه به نقطه نظرات مدیریت ارشد سازمان مبنی بر زمانبر بودن جمع آوری داده‌های مورد نیاز مبتنی بر شاخص‌های کمی تعریف شده، از ۲۰۰۳ ملاک ارزیابی شاخص‌های کیفی (معقول و با ثباتی، یکپارچگی و هماهنگی عنصر رویکرد، بکارگیری، نظام یافتگی عنصر استقرار، اندازه‌گیری، یادگیری، بهبود عنصر ارزیابی و بازنگری، روندها، اهداف، مقایسه‌ها، ارتباط، دامنه عنصر نتایج) بعنوان داده‌های مناسب مورد نیاز به ازاء هر گروه استفاده گردیده است.

جدول شماره ۱: تعداد معیار، زیر معیار، نکته یا شاخص کیفی و ملاک های ارزیابی حوزه های
نه گانه

ملاحظات	تعداد ملاک ارزیابی	تعداد نکته یا شاخص	تعداد زیر معیار	تعداد معیار	کد حوزه
- تعداد ملاک های ارزیابی هر نکته یا شاخص	۲۵۲	۳۶	—	۵	۱
از حوزه های توانمندسازها (۱ تا ۵) ۷ فقره می باشد.	۱۸۲	۲۶	—	۴	۲
- تعداد ملاک های ارزیابی هر نکته یا شاخص	۲۱۷	۳۱	—	۵	۳
از حوزه های نتایج (۹ تا ۵) ۵ فقره می باشد.	۳۰۱	۴۳	—	۵	۴
	۲۳۱	۳۳	—	۵	۵
	۲۲۰	۴۴	۸	۲	۶
	۲۲۰	۴۴	۶	۲	۷
	۱۶۰	۳۲	۷	۲	۸
	۲۲۰	۴۴	۱۱	۲	۹
	۲۰۰۳	۳۳۳	۳۲	۳۲	جمع

۲-۳: کجا مشاهده شود؟ (جامعه و نمونه آماری)

میدان مشاهده یا جامعه آماری را از لحاظ فضای جغرافیایی، شرکت لطیف و حریر خوزستان، از لحاظ فضای اجتماعی، ذینفعان درونی و بیرونی آن سازمان و از لحاظ فضای زمانی، تیر ماه سال ۱۳۸۳ تشکیل می دهند.

جمعیت یا واحدها یا اعضاء جامعه آماری که می بایست مورد پرسش قرار گیرند، ذینفعان درونی و بیرونی آن سازمان می باشند که نمونه معناداری (نه لزوماً معرف جمعیت آماری) از ذینفعان درون سازمانی (مدیران و کارشناسان حوزه های مختلف شرکت) مجموعاً به تعداد ۴۲ نفر در قالب ده تیم کاری (هر شرکتی پنج تیم) بعنوان نمونه های آماری به شرح ذیل انتخاب گردیدند که با توجه به ذهنیت خود و مستندات موجود در همه حوزه های نه گانه به امتیازدهی نکات یا شاخص های کیفی براساس ملاک های ارزیابی پرداختند.

۳-۳: چگونه مشاهده شود؟ (ابزار و روشهای مشاهده)

باتوجه به غیرمستقیم بودن مشاهدات، ابزار مشاهده ماتریس امتیاز دهی می باشد و روش مشاهده یا خود ارزیابی استفاده از رویکرد ماتریس است که تعداد ۷۷۰ برگ فرمت توسط تیم های ده گانه نمونه آماری تکمیل گردیده است.

لازم به ذکر است که در طی یک هفته کاری نسبت به تشکیل دوره های آموزشی - توجیهی مورد نیاز برای اعضاء تیم های ده گانه و دیگر مدعوین، تکثیر و توزیع فرم های ارزیابی، رفع اشکال و جمع آوری داده های مناسب مورد نیاز اقدام گردید.


۴- پردازش داده های جمع آوری شده

در این مرحله داده های جمع آوری شده (حاصل از مشاهدات) پردازش شده و برای مقایسه با استانداردها و نتایج مورد انتظار آماده می گردند که شامل عملیات سه گانه زیر است که بطور مشروح در فصل سوم به آن پرداخته خواهد شد.

-توصیف داده ها

-تحلیل روابط بین متغیرها

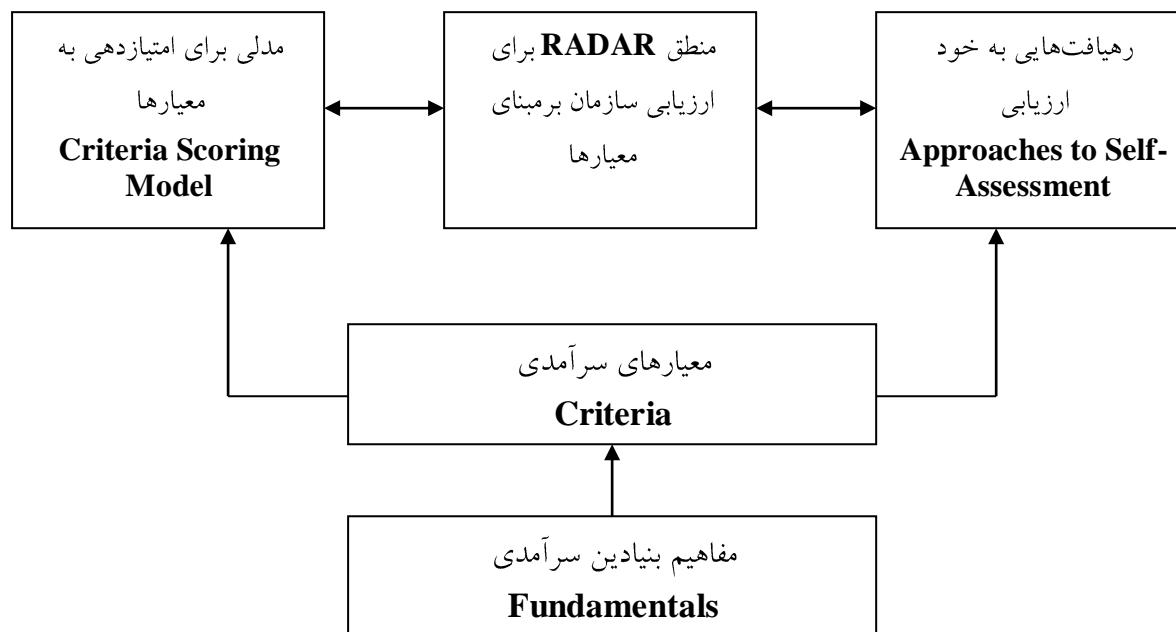
-مقایسه نتایج مشاهدات با استانداردها یا نتایج مورد انتظار



فصل دوم
مبانی نظری

۱- مدل سرآمدی EFQM در یک نگاه

در این بخش می کوشیم برای آشنایی اجمالی و سریع خوانندگان با مدل سرآمدی EFQM، کلیات این مدل را بیان کنیم تا خوانندگان بتوانند به یک تصویر کلی از این مدل دست یابند. در یک نگاه کلی، مدل سرآمدی کسب و کار EFQM شامل پنج جزء اصلی است که در شکل شماره ۱ این پنج جزء و ارتباط آنها با یکدیگر مشخص شده است.



شکل شماره ۱: اجزاء اصلی EFQM و ارتباط آنها با یکدیگر

۱-۱: بررسی اجمالی مفاهیم بنیادین سرآمدی در مدل EFQM

مفاهیم بنیادین سرآمدی، مفاهیمی هستند که این مدل بر آنها بنا شده است و در واقع پایه و اساس مدل اند. این مفاهیم، برگرفته از اعتقادات و باورهای محوری^۱ شرکتها و سازمانهای سرآمد قرن بیستم هستند. سازمانهایی که در عمل و با باور به این مفاهیم، شرکتهایی ساخته اند که در تاریخ کسب و کار ماندگار شده اند. از سویی، تحقیقات نشان می دهد که این مفاهیم، با نظریات متفکران و صاحب نظران علم مدیریت، در مورد اهدافی که یک سازمان باید به آنها دست یابد، همخوانی و سازگاری دارد. به عبارت دیگر، نظریات اندیشمندان و عملکرد سازمانهای سرآمد در قرن بیستم، تصویری از یک

^۱ - Core Values

سازمان سرآمد رقم زده است که در این مفاهیم گنجانده شده است. لذا شرط اساسی سرآمدی، اعتقاد و عمل به این مفاهیم در تمامی سازمان و بویژه در بین مدیران ارشد آن است. در مدل **EFQM** این مفاهیم بنیادین به شرح زیر هستند؛

۱- نتیجه گیری: 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، تأمین کنندگان، جامعه، سهامداران و سایر کسانی که منافع مالی در سازمان دارند.

۲- مشتری مداری: از آنجا که داوری نهایی در مورد کیفیت محصولات و خدمات با مشتری است. جلب نظر مشتری اهمیت زیادی دارد. ایجاد وفاداری در مشتری و بدست آوردن سهم بازار، تنها از طریق توجه جدی به نیازهای مشتریان فعلی و بالقوه امکان پذیر است.

۳- رهبری و ثبات در مقاصد: 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.

۴- مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیتها: سازمانی که می خواهد سرآمد باشد، باید به کمک مجموعه ای از سیستم ها، فرآیندها و واقعیت های مرتبط و به هم پیوسته، مدیریت شود.

۵- توسعه و مشارکت کارکنان: 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 ارزش های مشترک و فرهنگ اعتماد در سازمان است.

۶- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر: 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 (یاد گرفتن و یاد دادن)، نوآوری و بهبود مداوم، پایه همه کارها باشد.

۷- توسعه شراکتها: شراکت، یک رابطه تجاری دراز مدت است. سازمانی که می خواهد سرآمد باشد، باید به نحوی با سازمانهای دیگر شریک شود که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد کند. برای

این که بین شرکا، رابطه سودمند و دراز مدت ایجاد شود، باید اعتماد و انتقال دانش و تجربیات به یکدیگر، پایه روابط دوجانبه باشد.

۸- مسئولیت اجتماعی شرکت: سازمانی که می خواهد سرآمد باشد، باید به جامعه توجه زیادی داشته باشد و فراتر از انتظارات و مقررات جامعه عمل کند. توجه به اخلاقیات در کار، یکی از مشخصه های یک سازمان سرآمد است.

۲-۱: بررسی اجمالی معیارها در مدل *EFQM* و نحوه امتیازدهی به آنها

مدل سرآمدی *EFQM* یک مدل غیرتجویزی است که از ۹ معیار تشکیل شده است. این معیارها، هسته و قلب این مدل هستند و مبنای ارزیابی یک سازمان قرار می گیرند. در قسمت قبل، گفتیم که مفاهیم بنیادین، اهدافی را نشان می دهند که یک سازمان سرآمد باید به آنها دست پیدا کند. اهداف آرمانها معمولا بلندپروازانه و دوردست هستند، لذا برای این که سازمانها بدانند که برای رسیدن به این اهداف، باید چگونه در عمل، کار و فعالیت کنند، نیاز به معیارهایی دارند که اجرای آنها در سازمان، موجب رسیدن به اهداف شود. معیارهای مدل *EFQM* به دو دسته تقسیم می شوند:

الف - توانمندسازها^۱: پنج معیار اول این مدل بوده و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، توانمند می نمایند.

ب- نتایج: نتایجی هستند که سازمان سرآمد در حوزه های مختلف به آنها دست پیدا می کند و بیان کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند.

در مدل *EFQM* معیارها روی هم، ۱۰۰۰ امتیاز دارند (۵۰۰ امتیاز برای توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز برای نتایج). به عبارتی اگر سازمانی موفق شود که این مدل را کاملاً در سازمان خود پیاده کند می تواند ۱۰۰۰ امتیاز بگیرد. سازمان های اروپایی می توانند بطور سالیانه از *EFQM* برای ارزیابی سازمان خود تقاضا نمایند. در صورتی که سازمان حداقل انتظارات *EFQM* را برآورده کند و بالاترین نمره ارزیابی را در میان متقاضیان کسب نماید، به عنوان برگزیده معرفی و جایزه اصلی به آن تعلق خواهد گرفت (بد نیست بدانید که گرفتن حدود ۷۰۰ امتیاز از این ۱۰۰۰ امتیاز، فقط در توان شرکتی با کلاس جهانی است).

در شکل شماره ۲، این معیارها، نحوه تعامل و ارتباط آنها با یکدیگر و امتیاز هر کدام را ملاحظه می کنید.

^۱ - Enablers

۴- **شراکت ها و منابع** : در اینجا مشخص می گردد که چگونه سازمان، شرکاء خارجی و منابع داخلی خود را مدیریت می نماید تا از خط مشی و استراتژی سازمان و اجرای مؤثر فرآیندهای سازمان حمایت گردد.

۵- **فرآیندها**: در اینجا مشخص می گردد که چگونه سازمان فرآیندها را طراحی و مدیریت نموده و بهبود می دهد تا از خط مشی و استراتژی سازمان حمایت گردد و ضمن جلب رضایت کامل برای مشتریان و دیگر ذی نفعان به طور روزافزون برای آنها ایجاد ارزش نماید.

۶- **نتایج مشتریان**: در اینجا مشخص می گردد که سازمان در ارتباط با مشتریان بیرونی خود چه نتایجی بدست می آورد.

۷- **نتایج منابع انسانی**: در اینجا مشخص می گردد که سازمان در ارتباط با منابع انسانی خود چه نتایجی بدست می آورد.

۸- **نتایج جامعه**: در اینجا مشخص می گردد که سازمان در ارتباط با جامعه محلی، ملی و بین المللی چه نتایجی بدست می آورد.

۹- **نتایج کلیدی عملکرد**: در اینجا مشخص می گردد که سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه ریزی شده خود، چه نتایجی بدست می آورد.

۳-۱: بررسی اجمالی منطق رادار و فرآیند کلی ارزیابی در مدل *EFQM*

منطقی که برای اندازه گیری یک سازمان نسبت به مدل *EFQM* وجود دارد، منطق *RADAR* است که از اول کلمات نتایج (*Results*)، رویکرد یا رهیافت (*Approach*)، تسری و گسترش (*Deployment*)، ارزیابی و بازنگری (*Assessment & Review*) بدست می آید. این منطق بیان می کند که سازمان برای رسیدن به نتایج مورد نظر بایستی برنامه و رویکرد مناسبی داشته باشد، این برنامه و رویکرد باید در ارکان سازمان تسری داده شده و به اجرا درآید و نهایتاً عملکرد سازمان نسبت به برنامه بایستی مورد ارزیابی قرار گرفته و در صورت لزوم بازنگری گردد.

سازمان *EFQM*، متقاضیان را به دسته های زیر تقسیم می کند:

- شرکتهای بزرگ
- واحدهای عملیاتی از شرکتهای
- سازمانهای بخش خدمات عمومی
- سازمانهای با اندازه کوچک و متوسط مستقل

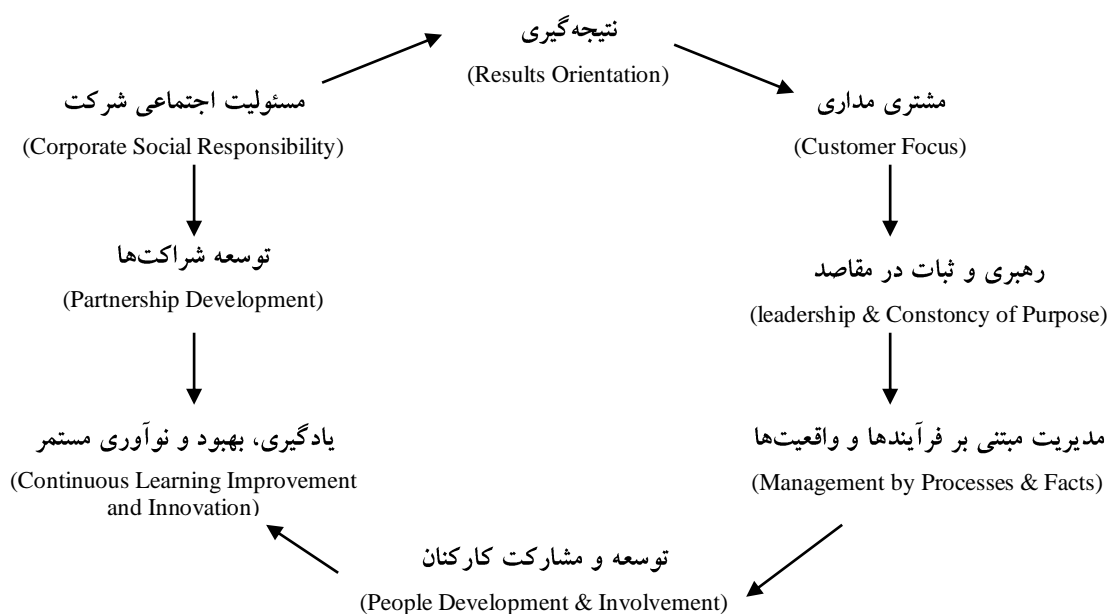
• سازمان‌های با اندازه کوچک و متوسط وابسته هر کدام از شرکت‌های متقاضی تقاضانامه‌ای را که از طرف *EFQM* در اختیار آنها قرار می‌گیرد، تکمیل کرده و به همراه گزارشی که کم و کیف آن توسط *EFQM* مشخص می‌گردد به *EFQM* ارسال می‌نماید. بعد از انجام ارزیابی گزارش توسط ارزیابان، در صورتی که امتیاز کسب شده توسط شرکت مربوطه بالاتر از ۴۵۰ باشد برای بازدید از محل و ارزیابی حضوری انتخاب خواهند شد. شرکت‌هایی که در این مرحله بالاتر از ۵۵۰ امتیاز کسب نمایند به عنوان منتخبین دورنهایی انتخاب می‌شوند. در این مرحله کمیته داوران، شرکت‌هایی را که بتوانند بالاتر از ۶۳۰ امتیاز کسب نمایند به عنوان برنده جایزه^۱ مقدماتی و بالاترین امتیاز را (در صورت کسب حداقل امتیاز) به عنوان برنده نهایی^۲ معرفی می‌کنند. باید توجه کرد که امتیازهای مذکور ثابت نبوده و ابتدای هر سال توسط کمیته داوران *EFQM* تعیین می‌شوند.

۲- تشریح مفاهیم بنیادین سرآمدی در مدل *EFQM*

مدل *EFQM*، مبتنی بر "مفاهیم بنیادین سرآمدی" است که در اینجا آنها را توضیح می‌دهیم. در صفحات بعد مفاهیم پایه‌ای سرآمدی به تفصیل شرح داده می‌شود و مثال‌هایی ارائه خواهد شد که نشان دهنده منفعی است که از به کارگیری و انطباق با این مفاهیم، عاید سازمان‌ها می‌شود. دست‌یابی به سرآمدی نیاز به تعهد فراگیر مدیریت سازمان به این مفاهیم بنیادین و پذیرفتن کامل آنها را دارد. برای شروع فرآیندی که منجر به درک دوجانبه‌ای از اهمیت این مفاهیم بنیادی شود، پیشنهاد می‌شود که اعضای تیم مدیریتی که عهده‌دار این پروژه هستند، این متن را بدقت بخوانند. یک ارزیابی ساده و اولیه از این که سازمان در چه مرحله‌ای از بلوغ سازمانی در تحقق این مفاهیم بنیادین قرار دارد (شکل ۳) می‌تواند مبنایی باشد برای این که اعضای تیم، در مورد نحوه و چرایی تحقق این مفاهیم، بحث و گفتگو کنند و می‌تواند زمینه ساز دستیابی به این مفاهیم در آینده باشد. در شکل ۳ نحوه تعامل این مفاهیم بنیادین را ملاحظه می‌کنید.

^۱ - Prize Winner

^۲ - Award Winner



شکل ۳: نحوه تعامل بین مفاهیم بنیادین سرآمدی در مدل EFQM

۲-۱: معرفی مفاهیم

۲-۱-۱: نتیجه گرائی

تعریف:

سازمان سرآمد به نتایجی دست می یابد که تمامی ذی نفعان سازمان را مشعوف^۱ می کند.

چگونه این مفهوم در عمل اجرا می شود:

در محیط دنیای امروز، تغییرات سریعی اتفاق می افتد و نیازها^۲ و انتظارات^۳ ذی نفعان اغلب و بسرعت تغییر می کند. سازمان های سرآمد در پاسخ گویی به این نیازها و انتظارات متغیر چالاک^۴ و منعطف هستند. سازمان های سرآمد، نیازها و انتظارات ذی نفعان خود را اندازه گیری کرده و از آن فراتر می روند. تجارب و تصورات ذی نفعان را نسبت به خودشان برآورد می کنند و عملکرد دیگر سازمان ها را در این خصوص مشاهده^۵ و بازنگری می نمایند. اطلاعاتی که برای این اندازه گیری ها و

^۱ - Delight

^۲ - Needs

^۳ - Expectations

^۴ - Agile

^۵ - Monitor

مشاهده‌ها به کار می‌روند از ذی‌نفعان فعلی و آتی سازمان گردآوری می‌شود. این سازمان‌ها از این اطلاعات برای تعیین، پیاده‌سازی و بازنگری خط‌مشی‌ها، اهداف بلند مدت، اهداف کوتاه مدت، معیارها و برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت استفاده می‌کنند. اطلاعات گردآوری شده به سازمان کمک می‌کند تا به مجموعه متوازنی از نتایج برای ذی‌نفعان دست یافته و آن را توسعه بخشد. مزایایی که از به‌کارگیری این مفهوم عاید سازمان می‌شود:

- ایجاد ارزش افزوده برای تمامی ذی‌نفعان سازمان
- موفقیت پایدار برای تمامی ذی‌نفعان سازمان
- درک نیازمندی‌های عملکردی^۱ حال و آینده سازمان که به سازمان در تعیین اهداف کمک می‌کند.
- ایجاد هم‌راستایی^۲ و تمرکز در سطح سازمان
- مشعوف کردن ذی‌نفعان سازمان

۲-۱-۲: مشتری‌مداری

تعریف:

سازمان سرآمد، ارزش پایدار برای مشتری ایجاد می‌نماید.

چگونه این مفهوم در عمل اجرا می‌شود:

سازمان‌های سرآمد مشتریان را می‌شناسند و از نزدیک با آنها آشنا هستند. آنها می‌دانند که مشتریان، داوران نهایی درباره کیفیت محصولات و خدمات سازمان هستند. آنها می‌دانند که از طریق تمرکز شفاف بر انتظارات و نیازهای مشتریان بالقوه و بالفعل و حفظ مشتریان^۳، شاخص‌هایی چون سهم بازار و اعتماد و وفاداری مشتریان^۴ به حداکثر خود می‌رسد. این سازمان‌ها پاسخ‌گوی نیازها و انتظارات فعلی مشتریان هستند و برای بهبود پاسخ‌گوی نیازها و انتظارات فعلی مشتریان آماده هستند به مشتریان هر جا نیاز باشد آنها را به بخش‌های مختلف^۵ تقسیم کنند. آنها فعالیت‌های رقبا را مشاهده

^۱ - Requirements for Profrmance

^۲ - Alignment

^۳ - Customer Retention

^۴ - Customer Loyalty

^۵ - Segments

و نظارت کرده و مزیت های رقابتی^۱ آنها را درک می نمایند. این سازمان ها بدرستی نیازها و انتظارات آینده مشتریان را پیش بینی می کنند و به گونه ای عمل می کنند که این نیازها را برآورده کرده و در صورت امکان از آن نیز فراتر روند. آنها تجارب و تصورات مشتریان شان را مشاهده و مرور کرده، در صورت وقوع خطا به سرعت و به طور موثری پاسخ گو هستند و روابطی عالی با تمامی مشتریان شان برقرار می کنند.

مزایایی که از به کارگیری این مفهوم عاید سازمان می شود:

- وجود مشتریان مشعوف شده
- سطح بالای حفظ مشتریان و جلب اعتماد آنها
- توسعه سهم بازار
- موفقیت پایدار سازمان
- کارکنان با انگیزه
- درک مزایای رقابتی

۳-۱-۲: رهبری وثبات در مقاصد

تعریف:

سرآمدی یعنی رهبری الهام بخش^۲ و چشم انداز پرداز^۳ توام با ثبات در مقاصد.

چگونه این مفهوم در عمل اجرا می شود:

سازمان های سرآمد رهبرانی دارند که جهت گیری^۴ شفاف برای سازمان شان وضع کرده و آن را اشاعه می دهند. برای این کار آنها دیگر رهبران و مدیران سازمان را متحد کرده و در آنها انگیزه ایجاد می کنند تا آنها نیز الهام بخش کارکنان خود باشند. آنها، ارزش ها^۵، اخلاقیات^۶، فرهنگ و ساختار حاکمیت^۷ را در سازمان به نحوی مستقر می کنند که هویت و جذابیت منحصر به فردی برای ذی نفعان

^۱ - Competitive Advantages

^۲ - Inspirational

^۳ - Visionary

^۴ - Direction

^۵ - Values

^۶ - Ethics

^۷ - Governance Structure

سازمان، به ارمغان آورد. در این سازمانها رهبران، در تمامی سطوح، مستمراً افراد را به سوی سرآمدی ترغیب و تهییج می کنند و برای انجام این کار، در رفتار و عملکرد الگوی دیگران هستند. آنها از طریق ارایه مثال های عملی، سازمان و کارکنان را مدیریت و رهبری می کنند و ذی نفعان سازمان را شناخته و با آنها در فعالیت های مشترک بهبود همکاری می نمایند. در شرایط پرتلاطم، این مدیران به نحوی وفاداری و استواری در رسیدن به مقصود از خودشان نشان می دهند که موجب جلب اعتماد و تعهد ذی نفعان می گردد. در عین حال آنها ثابت می کنند که توانایی تطبیق و تغییر جهت گیری سازمان را همگام با تغییرات محیطی مداوم و سریع دارند و این کار را به نحوی انجام می دهند که کارکنان با آنها همراهی کنند.

مزایایی که از به کارگیری این مفهوم عاید سازمان می شود:

- روشن شدن مقصود و جهت گیری سازمان
- ایجاد یک هویت شفاف برای سازمان و در درون آن
- ایجاد مجموعه ای از ارزش ها و اخلاقیات و به اشتراک گذاردن آنها در سازمان
- ایجاد رفتارهای سازگار و الگو در سطح سازمان
- دستیابی به نیروی کار متعهد، با انگیزه و مؤثر
- ایجاد اعتماد به سازمان و اعتماد درون سازمانی حتی در شرایط متلاطم و پرتغییر

۴-۱-۲: مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیتها

تعریف:

سرآمدی یعنی مدیریت سازمان از طریق مجموعه ای از سیستمها، فرآیندها، و واقعیت های مرتبط و به هم وابسته.

چگونه این مفهوم در عمل اجرا می شود:

سازمان های سرآمد، سیستم مدیریت کارآمدی دارند که بر پایه نیازها و انتظارات کلیه ذی نفعان بنا شده است و به نحوی طراحی شده است که این نیازها و انتظارات را برآورده سازد. یک مجموعه شفاف و یکپارچه از فرآیندها، سازمان را در اجرای سیستماتیک خط مشی ها، استراتژی ها و اهداف بلند مدت و طرح های سازمانی توانمند کرده و تضمینی برای انجام صحیح این کار خواهد بود. این فرآیندها به شکل مؤثر جاری گشته و مداوم و روزانه مدیریت شده و بهبود می یابند. تصمیمات براساس اطلاعاتی اخذ می شوند که در عمل قابل اطمینان بوده و با عملکرد واقعی و برنامه ریزی شده سازمان، قابلیت فرآیندها و سیستمها و نیازها، تجارب و انتظارات ذی نفعان و عملکرد سایر سازمانها

(که در صورت لزوم اطلاعات رقبا را نیز شامل می گردد) مرتبط هستند. ریسک ها براساس شاخص های مناسب عملکرد شناسایی شده و به شکلی مؤثر، مدیریت می شوند. حاکمیت سازمان شیوه ای کاملاً حرفه ای دارد و تمامی نیازمندی های بیرونی شرکت را برآورده کرده و از آن فراتر می رود. شاخص های پیشگیرانه شناسایی و پیاده سازی شده اند. به نحوی که میزان اعتماد ذی نفعان را در سازمان افزایش داده و حفظ می کنند.

مزایایی که از به کارگیری این مفهوم عاید سازمان می شود.

- حداکثر کردن کارآیی و اثربخشی در دستیابی سازمان به اهداف خود و ارایه محصولات و خدمات
- تصمیم گیری مؤثر و واقع گرایانه
- مدیریت مؤثر ریسک
- افزایش اعتماد ذی نفعان به سازمان

۵-۱-۲: توسعه و مشارکت کارکنان

تعریف:

سرآمدی یعنی حداکثر کردن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و مشارکت دادن آنها در کار.

چگونه این مفهوم در عمل اجرا می شود:

سازمان های سرآمد شایستگی هایی^۱ را که سازمان برای پیاده سازی خط مشی ها، استراتژی ها، اهداف دراز مدت و طرح هایش در زمان حال و آینده نیاز دارد، درک و شناسایی می کنند. این سازمان ها به گونه ای افراد را استخدام کرده و آموزش می دهند که با این شایستگی ها مطابقت داشته باشند و در تمام مراحل آموزش و توسعه از آنها مجدداً و قاطعانه حمایت می کنند. حمایت از توسعه کارکنان ترویج آن به آنها این امکان را می بخشد که تمامی توان بالقوه خود را به کار گیرند. این سازمان ها کارکنان را مهیا می سازند که خود را با تغییرات مورد نیاز (چه از جنبه های عملیاتی و چه از جنبه قابلیت های فردی) هماهنگ کنند.

^۱ - Competencies

سازمان های سرآمد، اهمیت روزافزون سرمایه های فکری^۱ کارکنان خود را دریافته اند و از دانش آنها به نفع سازمان بهره می برند. این سازمان ها به دنبال آن هستند که به نحوی کارکنان را تشویق کرده و به آنها پاداش دهند که در آنها تعهد و اعتماد به سازمان ایجاد شود. این سازمان ها، با ترویج و تبلیغ ارزش های سازمانی، فرهنگ اعتماد، صداقت و توانمند کردن کارکنان، مشارکت بالقوه و بالفعل آنها را به حداکثر می رسانند. با ایجاد و گسترش فضا برای این مشارکت، ایده های بهبود در سازمان ایجاد شده و اجرا می گردد. مزایایی که از به کارگیری این مفهوم عاید سازمان می شود:

- ایجاد حس تعلق به اهداف و مقاصد سازمان در سطح کارکنان
- نیروی کار متعهد، وفادار و با انگیزه
- سرمایه های فکری بسیار ارزشمند
- بهبود مستمر قابلیت و عملکرد افراد
- بالا رفتن حس رقابت از طریق توسعه چشم انداز کارکنان
- به فعل درآمدن توان بالقوه کارکنان

۶-۱-۲: یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر

تعریف:

سرآمدی یعنی به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر از طریق نهادینه کردن یادگیری به قصد خلق نوآوری و بهبود بخشیدن فرصت ها.

چگونه این مفهوم در عمل اجرا می شود:

سازمان های سرآمد، پیوسته در حال آموختن از نتایج عملکرد و فعالیت های خود و دیگران هستند. آنها مدام در حال الگوبرداری و بهینه کاوی^۲ از داخل و خارج سازمان هستند. این سازمان ها دانش کارکنان را جذب و حفظ کرده و اشاعه می دهند تا از این طریق یادگیری در طول و عرض سازمان به بیشترین میزان خود برسد و برای دریافت ایده ها از تمامی ذی نفعان پذیرش زیادی دارند. این سازمان ها کارکنان خود را ترغیب می کنند تا نگاهشان به سازمان و قابلیت های فردی شان، نگاهی دورنگر و فراتر از نیاز امروز باشد. این سازمان ها ضمن حفظ و نگهداری دقیق سرمایه های فکری شان، در زمان مقتضی از این سرمایه ها برای کسب نتایج تجاری استفاده می کنند. کارکنان این

^۱ - Intellectual Capital

^۲ - Benchmark

سازمانها، همیشه وضع موجود را به چالش طلبیده و به دنبال فرصتهایی برای نوآوری و بهبود مستمر هستند که ارزش افزوده ایجاد می کنند.

مزایایی که از به کارگیری این مفهوم عاید سازمان می شود:

- ایجاد ارزش افزوده بیشتر
- بهبود اثربخشی و کارایی
- افزایش قابلیت رقابت سازمان
- نوآوری در محصول و خدمات
- حفظ، جذب و اشاعه دانش
- چالاکی سازمانی

۷-۱-۲: توسعه شراکتها

تعریف:

سرآمدی یعنی توسعه و حفظ مشارکت هایی که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کنند.

چگونه این مفهوم در عمل اجرا می شود:

سازمان های سرآمد دریافته اند که در دنیای امروز، که تغییرات و تقاضاها به شدت متغیرند، موفقیت آنها ممکن است به مشارکت هایی وابسته باشد که ایجاد می نمایند. آنها به دنبال ایجاد و توسعه مشارکت با دیگر سازمانها هستند. چنین مشارکت هایی موجب می شود که این سازمانها با بهینه کردن شایستگی های محوری^۱ ارزش بیشتری برای ذی نفعان خود به ارمغان آورند. ممکن است این مشارکتها با مشتریان، جامعه، تأمین کنندگان و حتی رقبا و با حفظ شفاف منابع طرفین ایجاد شود. شرکا برای رسیدن به اهداف مشترک، استفاده از تخصص، منابع و دانش یکدیگر و ایجاد یک رابطه پایدار مبتنی بر اعتماد، احترام و صداقت متقابل، با یکدیگر کار می کنند.

مزایایی که از به کارگیری این مفهوم عاید سازمان می شود:

- ارزش افزوده برای ذی نفعان
- بهبود قابلیت رقابت سازمان
- بهینه شدن شایستگی های محوری
- بهبود اثربخشی و کارایی
- بالارفتن شانس بقاء

^۱ - Core Competencies

- تسهیم ریسک و هزینه‌ها (و کاهش آن برای سازمان)

۸-۱-۲: مسئولیت اجتماعی شرکت

تعریف:

سرآمدی یعنی فراتر رفتن از چارچوب الزامات قانونی که سازمان در داخل آنها فعالیت می‌کند و تلاش برای درک و برآورده کردن انتظاراتی که ذی‌نفعان سازمان در جامعه دارند.

چگونه این مفهوم در عمل اجرا می‌شود:

سازمانهای سرآمد به عنوان یک سازمان پاسخ‌گو، روشی بسیار اخلاقی برای شفافیت و پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان خود در قبال عملکردشان در پیش می‌گیرند. این سازمان‌ها حساسیت و توجه ویژه‌ای به پاسخ‌گویی اجتماعی و حفظ ثبات زیست بوم^۱ سازمان در حال و آینده دارند و این دیدگاه را ترویج می‌کنند. مسئولیت اجتماعی در ارزش‌های این سازمان‌ها بیان شده و در تار و پود آنها تنیده شده است. آنها از طریق مراوده باز و پذیرا با ذی‌نفعان، انتظارات و مقررات محلی (و در مواقع لزوم مقررات جامعه جهانی) را درک و رعایت کرده و از آن فراتر می‌روند.

این سازمان‌ها ضمن توجه به مدیریت ریسک، به دنبال فرصت‌هایی برای تعریف پروژه‌هایی با جامعه هستند که منافع دوسویه داشته و برانگیزنده و نگهبان اعتماد ذی‌نفعان به سازمان باشد. آنها به تأثیرات حال و آینده سازمان بر جامعه آگاهی دارند و سعی بر این دارند که تأثیرات نامطلوب سازمان بر جامعه را به حداقل برسانند.

مزایایی که از به کارگیری این مفهوم عاید سازمان می‌شود:

- بهبود تصویر سازمان در جامعه
- افزایش ارزش نام تجاری^۲ سازمان
- دسترسی بیشتر به منابع تأمین مالی (به طور مثال مؤسسات سرمایه‌گذاری اجتماعی)
- محیط کار ایمن‌تر و بهداشتی‌تر
- مدیریت ریسک و ساختار حاکمیت قوی‌تر
- کارکنان با انگیزه
- وفاداری مشتری
- افزایش اعتماد و اطمینان ذی‌نفعان به سازمان

^۱ - Ecology

^۲ - Brand

۳- تشریح معیارها و زیرمعیارها در مدل EFQM

گفتیم که مدل سرآمدی EFQM از ۹ معیار تشکیل شده است که هسته و قلب این مدل هستند. مبنای ارزیابی یک سازمان قرار می گیرند و به دو دسته تقسیم می شوند:

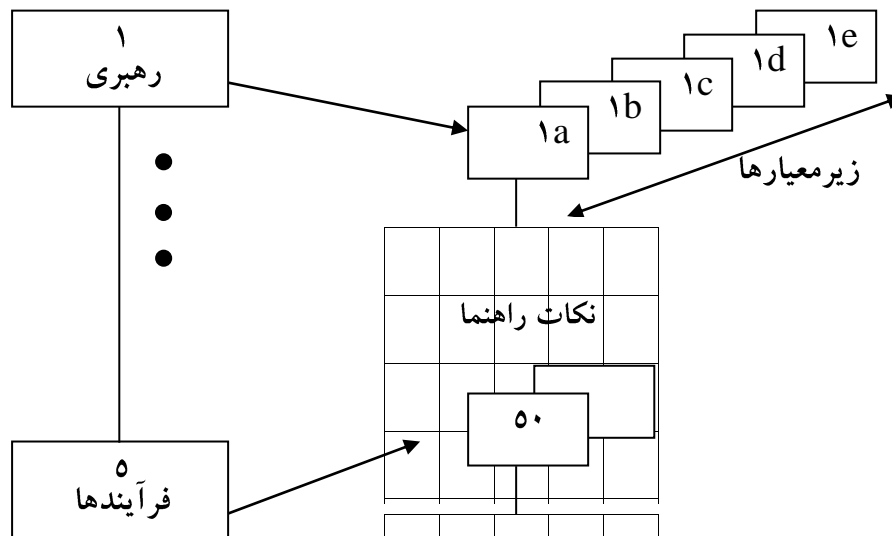
الف) توانمندسازها

ب) نتایج

در صفحات بعدی، معیارهای ۹ گانه مدل EFQM به همراه زیرمعیارها و نکات راهنما به طور کامل توضیح داده شده اند. اما در ابتدا ضروری است که ساختار مدل EFQM تشریح گردد.

۱-۳: ساختار مدل EFQM

در توانمندسازها هر کدام از معیارها به تعدادی زیرمعیار^۱ و هر کدام از زیرمعیارها به تعدادی نکات راهنما^۲ تقسیم می شوند. رعایت کردن تمامی نکات راهنما و ارجاع دادن به تمامی آنها در سازمان اجباری نیست و هر سازمانی می تواند با توجه به ماهیت و فعالیت خود به آنها توجه کند. ساختار معیارهای توانمندساز، در شکل ۴ نشان داده شده است.



شکل ۴: ساختار معیارهای توانمندساز

^۱ - Criterion Parts

^۲ - Guidance Points

ساختار معیارهای نتایج با توانمند سازها قدری متفاوت است. معیارهای ۶ و ۷ و ۸ از نتایج، به شکلی مشابه به دو زیر معیار به دو صورت زیر تقسیم می شوند:

الف) شاخص های برداشتی

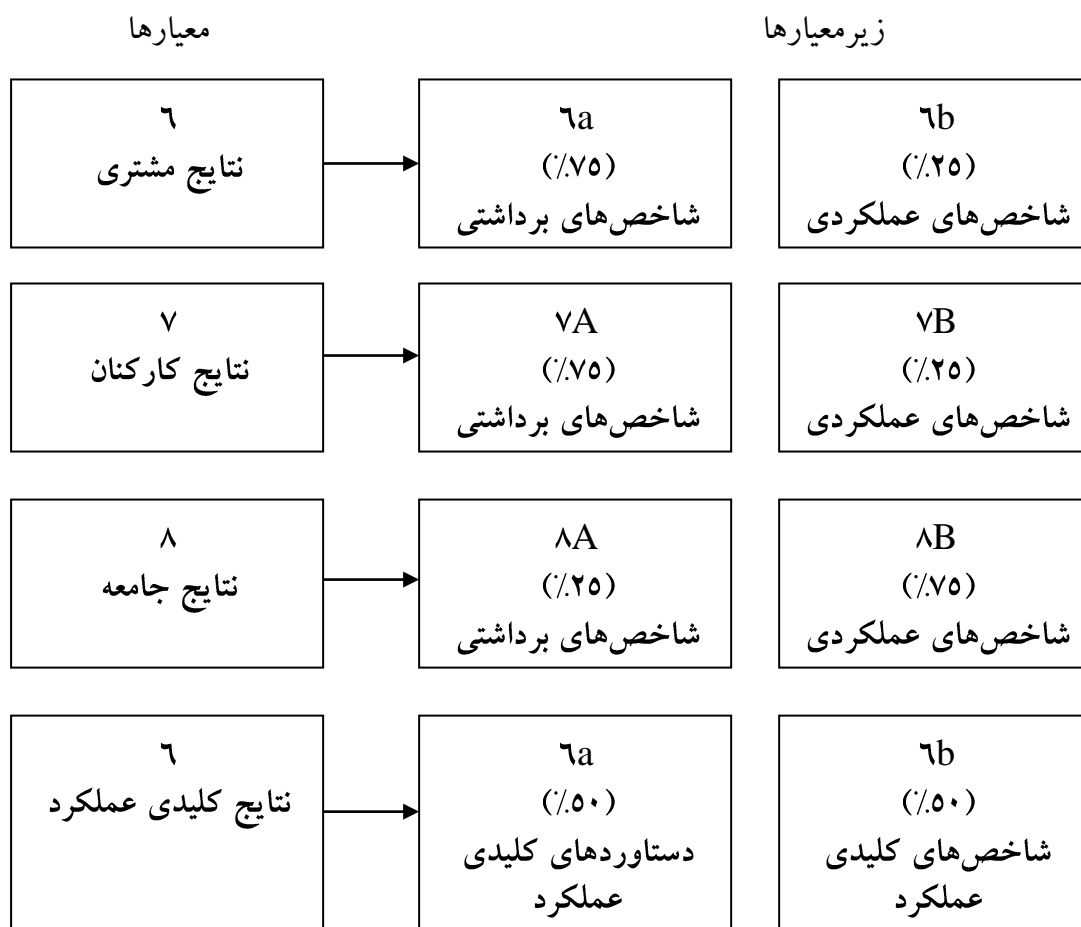
ب) شاخص های عملکردی

معیار ۹ به دو زیر معیار به صورت زیر تقسیم می شود:

۹a - دستاوردهای کلیدی عملکرد

۹b - شاخص های کلیدی عملکرد

البته برای هر کدام از زیر معیارهای مربوط به نتایج نیز تعدادی نکات راهنما ارائه شده است. ساختار معیارهای نتایج، به صورت کلی در شکل ۵ نشان داده شده است. حال با توجه به توضیحات فوق به تشریح هر کدام از اجراء ساختار مدل پرداخته می شود.



شکل ۵: ساختار معیارهای نتایج

۲-۳: تشریح مدل EFQM

۱- رهبری

تعریف: رهبران سرآمد چشم انداز و مأموریت سازمان را تدوین و زمینه دستیابی به آنها را تسهیل می کنند. آنها ارزش ها و سیستم هایی را که برای موفقیت پایدار سازمان مورد نیازند ایجاد کرده و آنها را با اعمال و رفتارهای مناسب خود اجرا می کنند. در دوره های تغییر و تحول سازمان، آنها ثبات در مقاصد را حفظ می کنند. هر جا که لازم باشد، این رهبران قادر به تغییر جهت گیری سازمان و ترغیب کارکنان به پیروی از آن هستند.

زیر معیارهای معیار رهبری موارد زیر هستند که در این قسمت به معرفی آنها می پردازیم.

1a - رهبران مأموریت، چشم انداز، ارزشها و اخلاقیات سازمان را تدوین و خودشان به عنوان الگوی فرهنگ سرآمدی عمل می کنند.

1b - رهبران از ایجاد، توسعه و به کارگیری سیستم های مدیریت و بهبود مستمر آنها شخصاً اطمینان حاصل می نمایند.

1c - رهبران با مشتریان و شرکا و نمایندگان جامعه در تعامل هستند.

1d - رهبران فرهنگ سرآمدی را در بین کارکنان سازمان تقویت می کنند.

1e - رهبران، تحول سازمانی را درک کرده و از آن حمایت می کنند.

1a - رهبران، مأموریت، چشم انداز، ارزشها و اخلاقیات سازمان را تدوین و خودشان به عنوان الگوی فرهنگ سرآمدی، عمل می کنند.

- تدوین مأموریت و چشم انداز سازمان و ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی
- تدوین ارزشها و اخلاقیات و پاسخ گویی های اجتماعی که پشتیبانی کننده فرهنگ سازمانی هستند و ایفای نقش الگو در عمل به آنها در سازمان
- بازنگری و بهبود اثربخشی نحوه رهبری فردی (توسط خود رهبران)
- حضور شخصی و فعال در فعالیتهای بهبود
- ایجاد انگیزه و تشویق توانمندسازی (تفویض اختیار)، خلاقیت و نوآوری از طریق تغییر ساختار سازمان و سرمایه گذاری روی فعالیتهای یادگیری و بهبود
- تشویق، پشتیبانی و عمل براساس یافته های فعالیتهای یادگیری
- اولویت بندی فعالیتهای بهبود

• ترغیب و تشویق جهت همکاری در درون سازمان

1b - رهبران از ایجاد، توسعه و به کارگیری سیستم های مدیریت و بهبود مستمر آنها شخصاً اطمینان حاصل می نمایند.

- هم راستا کردن ساختار سازمان در جهتی که موجب تحقق خط مشی و استراتژی شود
- اطمینان یافتن از این که سیستمی برای مدیریت فرآیندها، توسعه یافته و اجرا می شود
- تعیین شفاف مالکیت برای فرآیندها
- اطمینان یافتن از این که فرآیندی جهت تدوین، استقرار (تسری) و به روز کردن خط مشی و استراتژی در سازمان، توسعه یافته و اجرا می شود
- اطمینان یافتن از این که فرآیندی برای حاکمیت^۱ مؤثر در سازمان، توسعه یافته و اجرا می شود
- اطمینان یافتن از این که فرآیندی برای اندازه گیری، بازنگری و بهبود نتایج کلیدی در سازمان، توسعه یافته و اجرا می شود.
- اطمینان یافتن از این که فرآیند یا فرآیندهایی در سازمان، توسعه یافته و اجرا می شوند که باترغیب، درک، برنامه ریزی و اجرای بهبودهایی که در سازمان اتفاق می افتد (مثلاً در فعالیت های مرتبط با خلاقیت، نوآوری و یادگیری) موجب تقویت این راه کارهای بهبود می گردند.

1c - رهبران با مشتریان و شرکا و نمایندگان جامعه در تعامل هستند.

- برآورده کردن، فهمیدن و پاسخ گوی به نیازها و انتظارات
- ایجاد شراکت های سازمانی و مشارکت در این کار
- راه اندازی فعالیت های بهبود مشترک با شرکا و مشارکت در این کار
- قدردانی از افراد و گروه های ذی نفعان برای وفاداریشان و نقشی که در سازمان و کسب و کار دارند
- عضویت در انجمن های تخصصی و شرکت در کنفرانس ها و سمینارهای تخصصی، بویژه ترویج سرآمدی سازمانی و حمایت از آن
- ترویج، حمایت و مشارکت در فعالیتهایی که هدفشان بهبود شرایط محیطی جهانی و مشارکت سازمان در جامعه است. با حفظ احترام به قوانین و حقوق نسل های آینده

^۱ - Governance

- 1c - رهبران، فرهنگ سرآمدی را در بین کارکنان تقویت می کنند.
- مدیران شخصاً مأموریت، چشم انداز، ارزش ها، خط مشی و استراتژی، برنامه ها و اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمان را بین کارکنان اشاعه می دهند.
 - در دسترس بودن، گوش دادن فعال و دل گرم کننده به کارکنان سازمان، ایجاد وحدت بین آنها و پاسخ گویی به آنان
 - کمک به کارکنان سازمان و پشتیبانی از آنها برای دستیابی به برنامه ها و اهداف بلندمدت و کوتاه مدت شان
 - برانگیختن و توانا کردن کارکنان برای مشارکت در فعالیتهای بهبود
 - قدردانی به موقع و مناسب از تلاش های فردی و تیمی در تمامی سطوح سازمان
 - ترویج و ترغیب ایجاد فرصت های برابر و گوناگونی^۱
- 1e - رهبران تحول سازمانی را درک کرده و از آن حمایت می کنند.
- درک محرک های بیرونی و درونی تحول سازمانی
 - شناسایی و انتخاب تحولاتی که نیاز است درون سازمان، در الگوی سازمان^۲ و در روابط بیرونی آن اتفاق بیفتد
 - رهبری در تدوین طرح های تحول سازمانی
 - فراهم کردن سرمایه، منابع و پشتیبانی لازم برای تحول سازمانی
 - مدیریت ارائه برنامه های تحول سازمانی و ریسک های موجود در پورتفولیوی^۳ کلی این برنامه ها
 - اطمینان یافتن از ایجاد مؤثر تحول سازمانی و مدیریت ذی نفعان
 - اطلاع رسانی در مورد تحولات سازمانی و دلایل آنها برای کارکنان و دیگر ذی نفعان
 - توانا کردن کارکنان برای مدیریت تحول و پشتیبانی از آنها
 - اندازه گیری و بازنگری اثربخشی تحولات سازمانی و تسهیم دانش بدست آمده در این خصوص

^۱ - Diversity

^۲ - Organisation Model

^۳ - Portfolio

۲ - خط مشی و استراتژی

تعریف: سازمان های سرآمد مأموریت و چشم انداز خود را از طریق تدوین یک استراتژی متمرکز بر منافع ذی نفعان سازمان پیاده می کنند که در آن بازار و بخشی از صنعت که در آن فعالیت می کنند. مد نظر قرار می گیرد. خط مشی ها، برنامه ها، اهداف دراز مدت و فرآیندها به نحوی تدوین شده و در سازمان تسری داده شده اند که موجب تحقق استراتژی می شوند.

زیر معیارهای معیار خط مشی و استراتژی موارد زیر هستند که در این قسمت به معرفی آنها می پردازیم:

۲a - خط مشی و استراتژی بر نیازها و انتظارات حال و آینده ذی نفعان مبتنی است.

۲b - خط مشی و استراتژی بر اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیت های بیرونی مرتبط مبتنی است.

۲c - خط مشی و استراتژی، تدوین شده، مورد بازنگری قرار گرفته و به روز می شوند.

۲d - خط مشی و استراتژی از طریق چارچوبی از فرآیندهای کلیدی در سازمان اشاعه داده شده و جاری می شوند.

۲a - خط مشی و استراتژی بر نیازها و انتظارات حال و آینده ذی نفعان مبتنی است.

• گردآوری و درک اطلاعات به منظور تعریف بازارها و بخش هایی از بازار که سازمان در حال و آینده باید در آنها فعالیت کند.

• شناسایی، درک و پیش بینی نیازها و انتظارات ذی نفعان فعلی و آینده سازمان شامل مشتریان، کارکنان، شرکا، جامعه و سهام داران

• شناسایی، درک و پیش بینی توسعه هایی که در بازار اتفاق می افتد، شامل فعالیت های رقبا

۲b - خط مشی و استراتژی بر اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیت های بیرونی مرتبط مبتنی است.

• تجزیه و تحلیل خروجی حاصل از اندازه گیری شاخص های داخلی عملکرد

• تجزیه و تحلیل خروجی حاصل از فعالیت های یادگیری

• تجزیه و تحلیل داده های مرتبط با تصویر بیرونی و میزان آگاهی از نام تجاری

• تجزیه و تحلیل عملکرد رقبا و سازمان هایی که بهترین وضعیت^۱ را در این رده دارند

• تجزیه و تحلیل داده های مرتبط با شایستگی های محوری شرکای بالقوه و بالفعل

^۱ - Best in Class

- تجزیه و تحلیل داده های بلندمدت و کوتاه مدت مرتبط با موارد زیست محیطی، ایمنی و حقوقی
- تجزیه و تحلیل داده های موثر بر محصول و خدمتی که سازمان ارائه می کند در تمامی چرخه عمر محصول یا خدمت
- شناخت و درک شاخص های اقتصادی و جمعیت شناسی^۱
- تجزیه و تحلیل داده ها برای تعیین تأثیرات تکنولوژی های جدید و الگوهای نوین کسب و کار روی عملکرد سازمان

۲۵ - خط مشی و استراتژی، تدوین شده، مورد بازنگری قرار گرفته و به روز می شوند.

- تدوین، بازنگری و به روز کردن خط مشی ها و استراتژی های سازمان به نحوی که با چشم انداز، مأموریت و مفاهیم بنیادین سرآمدی سازگار باشند
- ایجاد توازن بین نیازها و انتظارات کوتاه مدت و بلندمدت ذی نفعان
- ارزیابی ریسک ها و تعیین روش هایی برای پاسخ گویی به این ریسک ها
- شناسایی مزیت های رقابتی حال و آینده
- شناسایی قابلیت های محوری و ضرورت برقراری شراکت ها یا اتحادها^۲ برای تحقق خط مشی و استراتژی
- تأکید مجدد بر حضور در بازارهایی که سازمان در حال حاضر در آن ها حضور دارد، یا تعیین نیاز به تغییر در بازار و ورود به بازارهای دیگر
- همسو کردن استراتژی سازمان با استراتژی شرکا و متحدان
- شناسایی عوامل بحرانی (حیاتی) موفقیت^۳
- هم راستا کردن استانداردهای زیست محیطی و اجتماعی با شرکا و توسعه مداوم آنها به همراه یکدیگر
- ارزیابی مرتبط بودن و اثربخشی خط مشی و استراتژی

^۱ - Demography

^۲ - Alliance

^۳ - Critical Success Factors (CSFs)

۲d - خط مشی و استراتژی از طریق چارچوبی از فرآیندهای کلیدی در سازمان اشاعه داده شده و جاری می شوند.

- شناسایی، طراحی و اشاعه چارچوبی از فرآیندهای کلیدی در سازمان که برای پیاده سازی خط مشی و استراتژی لازم است
- اطلاع رسانی خط مشی و استراتژی به ذی نفعان سازمان و ارزیابی میزان آگاهی آنها از خط مشی و استراتژی
- همسو کردن، اولویت بندی، تصویب و اشاعه برنامه ها، اهداف بلند مدت و کوتاه مدت در سازمان و نیز پیگیری دستیابی به این موارد
- ایجاد یک ساز و کار (مکانیسم) گزارش دهی گسترده در سازمان برای پیگیری میزان پیشرفت

۳- منابع انسانی (کارکنان)

تعریف: سازمان های سرآمد، دانش و تمامی توان بالقوه کارکنان شان را در تمامی سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت کرده، توسعه داده و از آن بهره می برند. این سازمان ها عدالت و برابری را ترویج داده، کارکنان شان را توانمند کرده و در کارها مشارکت می دهند. آنها به نحوی از کارکنان مراقبت کرده، با آنها ارتباط برقرار کرده، از آنها قدردانی نموده و به آنها پاداش می دهند که در آنها رغبت و تعهد ایجاد می کند تا از مهارت ها و دانش خود به نفع سازمان استفاده نمایند.

زیر معیارهای معیار منابع انسانی (کارکنان) موارد زیر هستند که در این قسمت به معرفی آنها می پردازیم:

۳a - منابع انسانی، برنامه ریزی و مدیریت شده و بهبود می یابند.

۳b - دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده توسعه یافته و حفظ می شود.

۳c - کارکنان در مسایل سازمان مشارکت داده شده و توانمند می شوند.

۳d - بین کارکنان و سازمان، گفتمان دو سویه برقرار است.

۳e - کارکنان مورد تشویق، تقدیر و توجه قرار می گیرند.

۳a - منابع انسانی، برنامه ریزی و مدیریت شده و بهبود می یابند.

- تدوین خط مشی، استراتژی و برنامه های توسعه منابع انسانی
- مشارکت دادن کارکنان و نمایندگان آنها در تدوین خط مشی ها، استراتژی ها و برنامه های

منابع انسانی

- همسو کردن برنامه های منابع انسانی با خط مشی، استراتژی، ساختار سازمانی و چارچوب فرآیندهای کلیدی
 - مدیریت فرآیند استخدام، توسعه راه کاره شغلی^۱ و برنامه ریزی تعیین جانشین
 - ترویج و اطمینان یافتن از وجود عدالت در تمامی شرایط استخدامی از جمله تعیین خط مشی ها، استراتژی ها و برنامه هایی برای ایجاد فرصت های مساوی
 - استفاده از نظرسنجی و سایر روش های اخذ بازخور از کارکنان جهت بهبود خط مشی ها، استراتژی ها و برنامه های منابع انسانی
 - استفاده از متدولوژی های نوآورانه سازمانی جهت بهبود روش های انجام کار مانند سازماندهی مجدد زنجیره تأمین و کار تیمی انعطاف پذیر
- ۲b - دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده توسعه یافته و حفظ می شود.**
- شناسایی، دسته بندی و منطبق کردن دانش و شایستگی های کارکنان با نیازهای سازمان
 - تدوین و به کارگیری برنامه های آموزش و توسعه (منابع انسانی) جهت اطمینان از انطباق کارکنان با توانمندی های مورد نیاز حال و آینده سازمان
 - آموزش، مشاوره و توسعه قابلیت های تمامی کارکنان برای کمک به آنها جهت دستیابی و تحقق کامل توان بالقوه شان
 - طراحی و ترویج فرصت های یادگیری فردی، تیمی و سازمانی
 - توسعه کارکنان از طریق تجارب کاری
 - توسعه مهارت های کار تیمی
 - همسو کردن اهداف فردی و تیمی با اهداف سازمان
 - بازنگری و به روز کردن اهداف بلند مدت فردی و تیمی
 - ارزیابی عملکرد کارکنان و کمک به آنها جهت بهبود عملکردشان
- ۲c - کارکنان در مسایل سازمان مشارکت داده شده و توانمند می شوند.**
- تشویق و حمایت از مشارکت فردی و تیمی در فعالیت های بهبود
 - تشویق و حمایت از مشارکت کارکنان، به طور مثال از طریق برگزاری کنفرانس های داخلی و مراسم و پروژه های اجتماعی

^۱ - Career Development

- ایجاد فرصت هایی که مشارکت کارکنان را ترغیب نماید و از رفتارهای نوآورانه و خلاقانه حمایت کند
 - آموزش مدیران برای تدوین و اجرای خطوط راهنمایی که کارکنان را در انجام کار توانمند کند
 - تشویق کارکنان برای کار با یکدیگر در تیم ها
- rd* - بین کارکنان و سازمان، گفتمان دو سویه برقرار است.
- شناسایی نیازهای ارتباطی
 - تدوین خط مشی، استراتژی و برنامه های ارتباطات سازمانی بر پایه نیازهای ارتباطی
 - توسعه و استفاده از کانال های ارتباطی عمودی (از بالا به پایین و بالعکس) و افقی در سازمان
 - شناسایی بهترین تجارب و دانش بدست آمده و اطمینان از وجود موقعیت هایی برای به اشتراک گذاشتن آنها
- ۳e* - کارکنان مورد تشویق، تقدیر و توجه قرار می گیرند.
- همسو کردن پاداش های سازمانی، آرایش مجدد نیروی کار، نیروی کار مازاد و سایر مقررات استخدامی با خط مشی و استراتژی سازمان
 - قدردانی از کارکنان برای ترغیب آنها به مشارکت توانمندسازی و حفظ کارکنان
 - ارتقاء آگاهی ها و مشارکت دادن کارکنان در امور مربوط به سلامتی، ایمنی، محیط زیست و مسئولیت اجتماعی
 - تعیین سطوح مزایای شغلی نظیر برنامه های بازنشستگی، کمک هزینه های درمانی و حق مراقبت از اولاد
 - به رسمیت شناخت و بها دادن به گوناگونی و پیش زمینه های فرهنگی متفاوت در کارکنان و ترویج فعالیت های اجتماعی و فرهنگی
 - تأمین منابع و خدماتی که از نظر قانون الزامی هستند و در برخی موارد، فراتر رفتن از این الزامات

۴- شراکت ها و منابع

تعریف: سازمان های سرآمد، شراکت های برون سازمانی، تأمین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی سازمان و عملکرد مؤثر فرآیندهای آن برنامه ریزی و

مدیریت می کنند. در خلال برنامه ریزی و مدیریت شراکت ها و منابع این سازمان ها بین نیازهای حال و آینده سازمان، جامعه و محیط زیست، توازن برقرار می کنند. زیر معیارهای معیار شراکت ها و منابع، موارد زیر هستند که در این قسمت به معرفی آنها می پردازیم:

۴a - شراکت های برون سازمانی مدیریت می شوند.

۴b - منابع مالی مدیریت می شوند.

۴c - ساختمان ها، تجهیزات و مواد مدیریت می شوند.

۴d - تکنولوژی مدیریت می شود.

۴e - اطلاعات و دانش مدیریت می شوند.

۴a - شراکت های برون سازمانی مدیریت می شوند.

- شناسایی فرصت ها برای شراکت های کلیدی سازمانی و اجتماعی هم راستا با خط مشی، استراتژی و مأموریت سازمان
- سازمان دهی روابط شراکتی و روابط با پیمانکاران به منظور خلق و حداکثر کردن ارزش
- به وجود آوردن روابط شراکتی در زنجیره تأمین که ارزش افزوده برای مشتری ایجاد می کند.
- شناسایی و همتراز نمودن شایستگی های محوری شرکا و پشتیبانی از توسعه دوجانبه
- اطمینان از سازگاری فرهنگی و تسهیم (به اشتراک گذاشتن) دانش با سازمان های شریک
- ایجاد و حمایت از تفکر نوآورانه و خلاق با استفاده از شراکت های سازمانی
- ایجاد هم افزایی در کار با یکدیگر برای بهبود فرآیندها و ایجاد ارزش برای زنجیره مشتری / تأمین کننده

۴b - منابع مالی مدیریت می شوند.

- تدوین و پیاده سازی استراتژی ها و فرآیندهای مالی به منظور استفاده از منابع مالی برای حمایت از خط مشی و استراتژی سازمان
- طراحی یک سیستم برنامه ریزی و گزارش دهی مالی برای جاری کردن انتظارات مالی ذی نفعان در سطح سازمان
- استقرار مکانیسم های گزارش دهی
- ارزیابی سرمایه گذاری و برداشتن سرمایه از روی دارایی های مشهود نامشهود
- استفاده از ساز و کارها و شاخص های مالی جهت اطمینان از کارایی و اثربخشی ساختار منابع

- تعریف و معرفی متدولوژی‌هایی برای تمامی سطوح مورد نیاز در سازمان
 - استقرار و پیاده‌سازی فرآیندهای اصلی حاکمیتی در تمامی سطوح مورد نیاز در سطح سازمان
- ۴C - ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد مدیریت می‌شوند.**
- تدوین یک استراتژی برای مدیریت ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد به نحوی که از خط‌مشی و استراتژی سازمان پشتیبانی کند
 - مدیریت نگهداری و استفاده مفید از دارایی‌ها جهت بهبود عملکرد آنها در چرخه عمرشان
 - مدیریت امنیت دارایی‌ها
 - اندازه‌گیری و مدیریت هر گونه تأثیر زیان‌آور دارایی‌های سازمان روی جامعه و کارکنان سازمان (شامل مسائل ارگونومی، بهداشت و ایمنی)
 - بهره‌گیری مناسب از منابع به روشی که در تمامی چرخه عمر یک محصول، دوستدار محیط زیست باشند
 - بهینه کردن موجودی‌های مواد
 - بهینه کردن مصرف انرژی
 - کاهش و بازیافت ضایعات
 - به حداقل رساندن تمامی تأثیرات زیان‌بار زیست محیطی محصولات، فرآیندهای تولید و خدمات
 - بهینه کردن حمل و نقل
- ۴d - تکنولوژی مدیریت می‌شود.**
- تدوین یک استراتژی برای مدیریت تکنولوژی به نحوی که از خط‌مشی و استراتژی سازمان پشتیبانی کند
 - شناسایی و ارزیابی تکنولوژی‌های جایگزین و نوظهور با توجه به تأثیر آنها روی کسب و کار و جامعه
 - مدیریت پورتفولیوی تکنولوژی‌های سازمان شامل شناسایی و جایگزینی تکنولوژی‌های منسوخ
 - بهره‌برداری کامل از تکنولوژی موجود
 - توسعه تکنولوژی‌های نوآورانه و دوستدار محیط زیست (صرفه‌جویی در مصرف انرژی و منابع، حداقل کردن ضایعات و آلودگی و ترغیب به بازیافت و استفاده مجدد)

- استفاده از تکنولوژی های اطلاعاتی و ارتباطاتی^۱ برای افزایش و بهبود اثربخشی عملیات سازمان
 - استفاده از تکنولوژی در پشتیبانی از بهبود
- ۴e - اطلاعات و دانش مدیریت می شوند.*
- تدوین یک استراتژی برای مدیریت اطلاعات و دانش در سازمان به نحوی که از خط مشی و استراتژی سازمان پشتیبانی کند
 - شناسایی نیازهای اطلاعاتی و دانش سازمان
 - جمع آوری، ساختاردهی و مدیریت اطلاعات و دانش در جهت پشتیبانی از خط مشی و استراتژی های سازمان
 - دسترسی مطلوب استفاده کنندگان داخل و خارج سازمان به اطلاعات مربوط به خودشان
 - استفاده از تکنولوژی اطلاعاتی برای پشتیبانی از ارتباطات سازمانی و مدیریت اطلاعات و دانش
 - اطمینان یافتن از اعتبار، صحت و ایمنی اطلاعات و بهبود آنها
 - پرورش، توسعه و حفاظت مناسب از دارایی های فکری برای حداکثر کردن ارزش ایجاد شده برای مشتریان
 - تلاش جهت به دست آوردن، افزایش و استفاده از دانش به صورت اثربخش
 - ایجاد تفکر خلاق و ابداعی در سازمان با استفاده از اطلاعات مرتبط و منابع کسب دانش

۵- فرآیندها

- تعریف: سازمان های سرآمد، فرآیندها را به منظور جلب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذی نفعان خود طراحی و مدیریت کرده و بهبود می دهند.
- زیر معیارهای معیار فرآیندها موارد زیر هستند که در این قسمت به معرفی آنها می پردازیم.
- ۵a** - فرآیندها به صورت سیستماتیک (نظام مند) طراحی و مدیریت می شوند.
 - ۵b** - فرآیندها به هنگام نیاز، بهبود یافته اند و در این فرآیندها برای جلب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذی نفعان، از نوآوری استفاده می شود.
 - ۵c** - محصولات و خدمات براساس نیازها و انتظارات مشتری طراحی شده و توسعه می یابند.
 - ۵d** - محصولات و خدمات تولید شده، تحویل گردیده و پشتیبانی می شود.

^۱ - Information & Communication Technology (ICT)

۵e - ارتباط با مشتری، مدیریت شده و ارتقا می یابد.

۵a - فرآیندها به صورت سیستماتیک (نظام مند) طراحی و مدیریت می شوند.

- طراحی فرآیندهای سازمان شامل فرآیندهای کلیدی مورد نیاز برای تحقق خط مشی و استراتژی سازمان
- شناسایی ذی نفعان فرآیند و مدیریت مسائل ارتباطی واسطه‌ای^۱ درون سازمان و بین سازمان و شرکای بیرونی به منظور مدیریت مؤثر فرآیندهای به هم مرتبط^۲
- استقرار و به کارگیری سیستم مدیریت فرآیندها
- به کارگیری سیستم‌های استاندارد در مدیریت فرآیند، برای مثال سیستم‌های مدیریت کیفیت، سیستم‌های زیست محیطی و سیستم‌های ایمنی و بهداشت کار
- به کارگیری شاخص‌های اندازه‌گیری فرآیند و تعیین اهداف عملکردی
- بازنگری اثربخشی چارچوب فرآیندی در حصول سازمان به خط مشی و استراتژی

۵b - فرآیندها به هنگام نیاز، بهبود یافته‌اند و در این فرآیندها برای جلب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذی نفعان، از نوآوری استفاده می شود.

- شناسایی و اولویت گذاری فرصت‌های بهبود و سایر تغییرات (اعم از تغییرات تدریجی و تحولات یکباره)
- استفاده از نتایج عملکردی و برداشتی و اطلاعات بدست آمده از فعالیت‌های یادگیری جهت تعیین اولویت‌ها و اهداف بهبود و روش‌های عملیاتی که بهبود یافته‌اند.
- ایجاد انگیزه جهت بروز خلاقیت و شکوفایی استعدادهای کارکنان، مشتریان و شرکا برای ایجاد تغییرات تدریجی و تحولات یکباره
- کشف و به کارگیری طراحی‌های نوین فرآیند، فلسفه‌های عملیاتی و تکنولوژی توانمندساز
- برقراری روشهای مناسب برای پیاده‌سازی تغییرات
- اجرای آزمایشی و کنترل پیاده‌سازی فرآیندهای جدید یا تغییر یافته
- اعلام تغییرات در فرآیندها به تمامی ذی نفعان مرتبط
- اطمینان یافتن از این که کارکنان جهت اجرای فرآیندهای جدید یا تغییر یافته، قبل از پیاده‌سازی آنها آموزش دیده‌اند.

^۱ - Interface Issues

^۲ - End-to-End

- حصول اطمینان از دست یابی فرآیندهای تغییر یافته به نتایج پیش بینی شده
- ۵۸ - محصولات و خدمات براساس نیازها و انتظارات مشتری طراحی شده و توسعه می یابند.
- استفاده از تحقیقات بازار، نظر سنجی از مشتریان و سایر اشکال بازخورد جهت تعیین نیازها و انتظارات فعلی مشتریان از محصولات و خدمات
- پیش بینی و شناسایی بهبودهایی که هدف آنها ارتقای محصولات و خدمات سازمان در جهت نیازهای آتی مشتریان و سایر ذی نفعان است.
- طراحی و تکوین محصولات و خدمات جدید به کمک مشتریان و شرکا به نحوی که برای مشتریان ایجاد ارزش کند.
- درک و پیش بینی توانایی تأثیر بالفعل و بالقوه تکنولوژی های جدید روی محصولات و خدمات سازمان
- تکوین محصولات و خدمات جدید برای بازارهایی که سازمان در حال حاضر در آنها حضور دارد و برای دست یابی به سایر بازارها
- استفاده از خلاقیت، نوآوری و شایستگی های کلیدی کارکنان داخل سازمان و شرکای بیرونی برای طراحی و تکوین محصولات و خدمات قابل رقابت
- ۵۹ - محصولات و خدمات تولید شده، تحویل گردیده و پشتیبانی می شود.
- تولید یا تدارک محصولات و خدمات براساس طراحی ها و توسعه های انجام شده
- بازاریابی و اطلاع رسانی در مورد ارزش ایجاد شده و فروش محصولات و خدمات به مشتریان فعلی و بالقوه
- تحویل محصولات و خدمات به مشتریان
- ارائه خدمات برای محصولات و خدمات شامل بازیافت در جایی که نیاز باشد
- ۶۰ - ارتباط با مشتری، مدیریت شده و ارتقا می یابد.
- تعیین و تأمین نیازهای مشتریان در تماس های روزمره با آنها
- رسیدگی به بازخور روزانه دریافتی از مشتریان از جمله شکایات
- ارتباط فعال^۱ (آینده ساز) با مشتریان و مذاکره و دریافت نظرات آنها برای درک نیازها و انتظاراتشان

^۱ - Proactive

- پیگیری گام به گام نتایج فروش، خدمات بعد از فروش و دیگر ارتباطات با مشتریان جهت تعیین سطح رضایت مندی آنها از محصولات، خدمات و دیگر فرآیندهای خدمت دهی و فروش به مشتریان
- پیگیری جهت تداوم خلاقیت و نوآوری در روابط با مشتریان و فروش و خدمات بعد از فروش
- ایجاد شراکت سازمانی با مشتریانی که موجب ایجاد ارزش افزوده در زنجیره تأمین می شوند
- به کارگیری نظرسنجی منظم (و سایر روش های ساخت یافته جمع آوری داده ها) و داده هایی که در تماس های روزمره با مشتریان بدست می آیند جهت تعیین و افزایش سطح رضایت مشتریان از ارتباطات با مشتریان
- توصیه به مشتریان برای استفاده مسئولانه از محصولات

۶- نتایج مشتری

تعریف: سازمان های سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با مشتریان خود را اندازه گیری نموده و به آنها دست می یابند.

زیرمعیارهای معیار نتایج مشتری موارد زیر هستند که در این قسمت به معرفی آنها می پردازیم:

۶a - شاخص های برداشتی

۶b - شاخص های عملکردی

۶a - شاخص های برداشتی

این شاخص ها نمایانگر تصورات و استنباط های مشتریان نسبت به سازمان است که از روش هایی نظیر نظرسنجی از مشتریان، گروه های متمرکز (کانونی)^۱، امتیازدهی توسط فروشندگان و بررسی تقدیرها و شکایتهای مشتریان بدست می آید.

بسته به این که هدف سازمان چه باشد، شاخصهای برداشتی مشتریان می تواند شامل موارد زیر

باشد:

^۱ - Focus Groups

تصویر کلی^۱

- قابلیت دسترسی
- ارتباطات
- شفافیت
- انعطاف پذیری
- رفتار فعالانه و آینده ساز
- پاسخ گو بودن

محصولات و خدمات

- کیفیت
- ارزش
- قابلیت اطمینان (پایانی)
- نوآوری در طراحی
- تحویل
- جنبه های زیست محیطی

فروش و پشتیبانی پس از فروش

- قابلیت ها و رفتار کارکنان فروش
- مشاوره و حمایت
- بروشور و مستندات فنی تهیه شده برای مشتری
- رسیدگی به شکایات
- آموزش تخصصی مربوط به محصول
- زمان پاسخ گوئی
- پشتیبانی فنی
- تأمین ضمانت و گارانتی

^۱ - Image

وفاداری مشتریان

- تصمیم به خرید مجدد
- تمایل به خرید سایر محصولات و خدمات سازمان
- تمایل به معرفی و توصیه سازمان به دیگران

fb - شاخص های عملکردی

این شاخص ها معیارهای داخلی هستند که سازمان از آنها برای نمایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد خود نسبت به مشتریان و پیش بینی تصورات مشتریان بیرونی نسبت به سازمان استفاده می کند. بسته به این که هدف سازمان چه باشد، شاخص های عملکردی مشتریان می تواند شامل موارد زیر باشد:

تصویر کلی

- تعداد تقدیر نامه هایی که مشتریان به سازمان می دهند و نامزد شدن سازمان برای دریافت جوایز
- پوشش خبری یا مطبوعاتی

محصولات و خدمات

- رقابت پذیری
- نرخ های خرابی خطا و میزان برگشتی محصولات
- دریافت نشان های تایید در مورد محیط زیست
- ارایه ضمانت ها و گارانتی
- شکایات
- شاخص های لجستیکی
- چرخه عمر محصول
- نوآوری در طراحی
- زمان ارایه محصول به بازار

فروش و پشتیبانی پس از فروش

- تقاضای مشتریان برای آموزش
- رسیدگی به شکایات
- میزان پاسخ گویی

وفاداری مشتریان

- طول مدت ارتباط با مشتری
- توصیه های مؤثر
- تناوب و ارزش پولی سفارشات مشتریان
- میزان ارزش پولی کسب شده از مشتری در طول مدت ارتباط با سازمان
- تعداد شکایات و تشکرها
- کسب و کارهای نو و از دست رفته
- نگهداری و حفظ مشتری

۷- نتایج منابع انسانی (کارکنان)

تعریف: سازمان های سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با منابع انسانی خود را اندازه گیری نموده و به آنها دست می یابند.

زیرمعیارهای معیار نتایج منابع انسانی موارد زیر هستند که در این قسمت به معرفی آنها می پردازیم:

۷a - شاخص های برداشتی

۷b - شاخص های عملکردی

۷a - شاخص های برداشتی

این شاخص ها نمایانگر تصورات و استنباط های کارکنان در مورد سازمان است که از روش هایی نظیر نظرسنجی و تحقیق میدانی گروه های متمرکز (کانونی)، مصاحبه با کارکنان و ارزیابی های ساخت یافته کارکنان بدست می آید.

بسته به این که هدف سازمان چه باشد، شاخص های برداشتی منابع انسانی می تواند شامل موارد زیر

باشد:

انگیزش

- توسعه ارتقاء شغلی
- ارتباطات سازمانی
- توانمندسازی (تفویض اختیار)
- ایجاد فرصت های یکسان در سازمان
- مشارکت
- رهبری
- فرصت های یادگیری و دستیابی به اهداف
- قدردانی
- تبیین اهداف و ارزیابی ها
- ارزش ها، مأموریت، چشم انداز، خط مشی و استراتژی سازمان
- آموزش و توسعه منابع انسانی

رضایت مندی

- میزان رضایت از فعالیت های اداری و کارگزینی در سازمان
- شرایط استخدامی
- تسهیلات و خدمات
- وضعیت ایمنی و بهداشت
- امنیت شغلی
- حقوق و مزایا
- ارتباط همکاران
- مدیریت تغییر و تحول سازمانی
- خط مشی و اثرات زیست محیطی سازمان
- نقش سازمان در اجتماع محلی و جامعه
- شرایط محیط کار

۷b - شاخص های عملکردی

این شاخص ها معیارهای داخلی هستند که سازمان از آنها برای نمایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد خود نسبت به کارکنان و پیش بینی تصورات آنها نسبت به سازمان استفاده می کند. بسته به این که هدف سازمان چه باشد شاخص های عملکردی منابع انسانی می تواند شامل موارد زیر باشد:

انگیزش و مشارکت

- مشارکت در تیم های بهبود
- مشارکت در نظام پیشنهادات
- سطوح آموزش و توسعه
- مزایای قابل اندازه گیری کارهای تیمی
- قدردانی از اشخاص و گروه ها
- نرخ پاسخ گویی به نظر سنجی های کارکنان

رضایت مندی

- میزان غیبت و بیماری
- نرخ وقوع حوادث
- شکایات و نارضایتی ها
- روند استخدام
- میزان گردش (ترک کار و استخدام) و وفاداری کارکنان
- اعتصاب ها
- میزان استفاده از تسهیلات و مزایای شغلی فراهم شده توسط سازمان (امکانات تفریحی و سرگرمی، مهد کودک و غیره)

خدمتاتی که به کارکنان سازمان ارائه می شود

- دقت در ارائه خدمات اداری و کارگزینی به کارکنان
- اثربخشی ارتباطات سازمانی
- سرعت پاسخ گویی به درخواست ها و سؤال های کارکنان
- ارزیابی آموزش به کارکنان

۸- نتایج جامعه

تعریف: سازمان های سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با جامعه را اندازه گیری نموده و به آنها دست می یابند.

زیر معیارهای معیار نتایج جامعه موارد زیر هستند که در این قسمت به معرفی آنها می پردازیم:

۸a- شاخص های برداشتی

۸b- شاخص های عملکردی

۸a- شاخص های برداشتی

این شاخص ها نمایانگر تصورات و استنباط های جامعه نسبت به سازمان است که از روشهای نظیر نظرسنجی و تحقیق میدانی گزارشات، همایش های عمومی، سمینارهای عمومی و مراجع دولتی بدست می آید. برخی از شاخص هایی که در نکات راهنما برای شاخص های برداشتی ارائه شده است. برای شاخص های عملکردی هم می توانند مورد استفاده قرار گیرند و برعکس. بسته به این که هدف سازمان چه باشد شاخص های جامعه می تواند شامل موارد زیر باشد:

تصویر کلی

- پاسخ گویی به تماس ها
- به عنوان یک استخدام کننده
- به عنوان یک عضو مسئول در جامعه

عملکرد به عنوان یک شهروند مسئول

- انتشار اطلاعات مرتبط با جامعه
- ایجاد موقعیت های برابر
- تأثیر بر اقتصاد محلی، ملی و جهانی
- ارتباط با مسئولین و سازمان های مرتبط
- رفتار اخلاقی

همکاری با انجمن ها و گروه های محلی

- همکاری در آموزش های رسمی و آموزش های حین کار
- مشارکت دادن بخش هایی از جامعه در فعالیت های مرتبط

- پشتیبانی از خدمات رفاهی و پزشکی
- پشتیبانی از فعالیتهای ورزشی و امور تفریحی
- تلاشهای داوطلبانه و بشر دوستانه

کاهش و جلوگیری از آسیبها و صدمات ناشی از فعالیتهای سازمانی یا ناشی از محصولات سازمان در تمامی چرخه عمر محصول

- خطرات مرتبط با سلامتی و حوادث
- سر و صدا و بوی نامطبوع
- خطرات (ایمنی)
- آلودگیها و گازهای سمی
- تجزیه و تحلیل زنجیره تأمین
- ارزیابی عملکرد محیطی و ارزیابی چرخه عمر

ارایه گزارش در مورد فعالیتهایی که به نگهداری و پایداری منابع کمک می کنند

- انتخاب روش حمل و نقل
- تأثیرات زیست محیطی
- کاهش و حذف ضایعات و بسته بندی
- جایگزینی مواد اولیه و سایر ورودیها
- استفاده مناسب از تسهیلاتی مانند گاز، آب و برق
- استفاده از مواد قابل بازیافت

۸b - شاخص های عملکردی

این شاخص ها معیارهای داخلی هستند که سازمان از آنها برای نمایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد خود نسبت به جامعه و تصورات جامعه نسبت به سازمان استفاده می کند. بسته به این که هدف سازمان چه باشد، شاخص های عملکردی جامعه می تواند شامل موارد قید شده در قسمت ۸a و مواردی باشد که در ادامه می آید.

کنترل تغییرات در سطح استخدای

مراودات با مسئولین و سازمانها درخصوص:

- دریافت تاییدیه یا گواهی نامه
- اخذ مجوزها
- واردات و صادرات
- برنامه ریزی
- ترخیص محصولات

تقدیرنامه ها و جوایز دریافتی

- تبادل اطلاعات مرتبط با تجارب موفق در زمینه مسئولیت های اجتماعی، ممیزی و گزارش به جامعه

۹- نتایج کلیدی عملکرد

تعریف: سازمان های سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با اجزاء اصلی خط مشی و استراتژی را اندازه گیری نموده و به آنها دست می یابند.

زیر معیارهای معیار نتایج کلیدی عملکرد موارد زیر هستند که در این قسمت به معرفی آنها می پردازیم:

۹a - دستاوردهای کلیدی عملکرد

۹b - شاخص های کلیدی عملکرد

۹a - دستاوردهای کلیدی عملکرد

این شاخص ها نتایج کلیدی هستند که توسط سازمان تعریف و در خط مشی و استراتژی آن مورد توافق قرار گرفته است.

بسته به این که مقاصد و اهداف دراز مدت سازمان چه باشد. برخی از معیارهایی که در نکات راهنمای ذکر شده برای دستاوردهای کلیدی عملکرد آمده اند، می توانند برای شاخص های کلیدی عملکرد استفاده شوند و برعکس.

دستاوردهای مالی شامل

- اطلاعات عمومی و مرتبط با بازار (فروش، قیمت سهام، سود تسهیم شده سهام و غیره)

- سوددهی (سود ناخالص، درآمد هر سهم، درآمدهای قبل از تعیین سود و مالیات، حاشیه درآمد و غیره)
- اطلاعات مرتبط با دارایی ها و سرمایه گذاری (بازگشت سرمایه گذاری انجام شده بازگشت خالص دارایی ها، بازگشت سرمایه به کار گرفته شده و غیره)
- عملکرد بودجه ای (عملکرد نسبت به بودجه های سازمان و واحدها)

دستاوردهای غیر مالی شامل

- سهم بازار
- زمان ارایه محصول به بازار
- میزان موفقیت ها
- وفور یا حجم (تولید، فروش و ...)
- عملکرد فرآیندها

۹b - شاخص های کلیدی عملکرد

این شاخص ها، معیارهای عملیاتی هستند که برای نمایش، درک، پیش بینی و بهبود دستاوردهای کلیدی عملکرد به کار می روند.

بسته به این که قصد و اهداف دراز مدت سازمان و فرآیندهای آن چه باشد این نتایج می توانند شامل موارد زیر باشند:

مالی

- جریان نقدی
- استهلاک
- هزینه های نگهداری و تعمیرات
- هزینه های پروژه
- میزان اعتبار

غیر مالی

- فرآیندها (عملکرد، ارزیابی ها، نوآوری ها و مدت زمان تولید و عملیات)

- منابع خارجی شامل شراکت ها (عملکرد تأمین کنندگان، قیمت تأمین کنندگان، تعداد و ارزش افزوده حاصل از مشارکت ها، تعداد و ارزش افزوده حاصل از بهبودهای ایجاد شده در اثر مشارکت با شرکاء)
- ساختمان ها، تجهیزات و مواد (میزان خرابی ها، گردش موجودی ها، استفاده بهینه)
- تکنولوژی (میزان نوآوری، ارزش دارایی های فکری و معنوی، ثبت اختراعات یا امتیازات انحصاری و حقوق انحصاری)
- اطلاعات و دانش (قابلیت دسترسی، صحت، ارزش سرمایه های فکری)

۴- خودارزیابی^۱ در مدل *EFQM*

۴-۱: تعریف خودارزیابی

خودارزیابی، یک بازنگری منظم، سیستماتیک و جامع از فعالیت های سازمان و نتایج آن براساس یک مدل سرآمدی عملکرد مانند *EFQM* است. فرآیند خودارزیابی به سازمان اجازه می دهد به طور شفاف نقاط قوت و نیز حوزه های نیازمند بهبود را شناسایی کند.

۴-۲: مزایای خودارزیابی برای سازمان

- استفاده از مدل سرآمدی عملکرد *EFQM* برای خودارزیابی، منافع قابل توجهی برای سازمان دارد. از جمله:
- نقاط قوت سازمان و حوزه های نیازمند بهبود را شناسایی می کند.
 - یک رهیافت^۲ کاملاً ساخت یافته و مبتنی بر واقعیات سازمانی به وجود می آورد تا توسط آن سازمان را بدرستی شناخته، ارزیابی کرده و روندهای پیشرفت را مرتب و به صورت دوره ای اندازه گیری نماید.
 - یک زبان مشترک و چارچوب مفهومی در شیوه مدیریت و انجام بهبودها در سازمان ایجاد می کند.
 - به افراد سازمان، مفاهیم اصلی سرآمدی و چگونگی ارتباط این مفاهیم با مسئولیت هایشان را آموزش می دهد.
 - کارکنان را در تمامی سطوح و کلیه واحدها در فرآیند بهبود درگیر می کند.

^۱ - Self Assessment

^۲ - Approach

- سازمان را به شیوه ای هماهنگی و منسجم در سطح خرد و کلان ارزیابی می کند.
- تجربیات مفید را در سازمان شناسایی کرده و اشاعه می دهد.
- با استفاده از مجموعه ای از معیارهای فراگیر، مقایسه سازمان را با دیگر سازمان ها (با زمینه های مشابه یا متفاوت) تسهیل می کند.
- اقدامات خودجوش برای بهبود عملیات روزمره سازمان را هماهنگ و یکپارچه می کند.
- باعث بهبود در توسعه استراتژی و برنامه کلان کسب و کار می شود.
- از طریق شکل دهی پاداش های داخل سازمانی، فرصت های مناسبی را به وجود می آورد تا هم از پیشرفت های مناسب در بهبود سازمان و هم از نتایج برجسته عملکردی، قدردانی به عمل آید.

جدول شماره ۲: راهنمای گزینش رهیافت خودارزیابی

تلاش کم	تلاش معمولی	تلاش زیاد	میزان تلاش
			سطح بلوغ سازمان
پرسش نامه مناسب Appropriate Questionnaire	پروفرما همراه با ارزیابی توسط همتران Pro-forma Supported by Peer Evaluation	شبیه سازی فرآیند اخذ جایزه Award Simulation	بلوغ و کمال Mature Organization
پرسش نامه و کارگاه Questionnaire & Workshop ماتریس و کارگاه Matrix & Workshop	پروفرما Pro- forma کارگاه تسهیل شده Facilitated Workshop	شبیه سازی محدود فرآیند اخذ جایزه Pilot Award Simulation پروفرما و کارگاه Pro – forma and Workshop	میان راه On the Way
پرسش نامه مقدماتی Elementry Questionnaire ماتریس استاندارد Standard Matrix	پرسش نامه استاندارد Standard Questionnaire	پرسش نامه یا جزئیات زیاد Very detailed Questionnaire ماتریس متناسب شده Tailored Matrix	آغاز راه Starting on the Excellence Journey

۳-۴: تعیین نقاط قوت و حوزه های نیازمند بهبود و نقش امتیازدهی

هدف اصلی خودارزیابی صرفاً دستیابی به یک امتیاز عددی برای سازمان نیست بلکه شناسایی نقاط قوت سازمان و حوزه های نیازمند بهبود و نیز خلق انرژی برای بهبود در عملکرد سازمان است. تصمیم گیری در مورد این که امتیاز داده شود یا نه، منوط به اهداف خودارزیابی و فرهنگ مسلط سازمانی است. برای نمونه در بسیاری از سازمان ها تصمیم گرفته می شود امتیاز داده شود ولی نتایج

محرمانه باقی می ماند. زیرا تنبیه واحدهای با امتیاز پایین یا اعلام امتیاز آنها روی تابلوی اعلانات این ریسک را دارد که ممکن است روحیه آن واحد را (به جای تشویق آنها به اجرای برنامه های بهبود) تضعیف کند.

وقتی سازمان قصد دارد که امتیازدهی به واحدها بخشی از خروجی فرآیند ارزیابی باشد. نمی تواند صرفاً به گزارش هایی اکتفا کند که وضعیت واحدها را تنها برحسب قبول^۱ و رد^۲ تعیین می کنند بلکه باید در گزارش، شاخص هایی وجود داشته باشند که وضعیت فعلی سازمان را در مسیر حرکت به سوی سرآمدی تعیین کنند.

در مواردی که یک سازمان تصمیم به امتیازدهی می گیرد، می تواند فرآیند امتیازدهی مخصوص به خودش را به وجود آورد و یا اینکه ماتریس امتیازدهی *RADAR* که ارزیابی جایزه کیفیت اروپا برای ارزیابی متقاضیان استفاده می کنند) را به کار گیرد.

این روش، این مزیت فوق العاده را دارد که سازمان را قادر می سازد تا از نتایج بهترین سازمان ها در اروپا الگوبرداری کند. *RADAR* از چهار جزء زیر تشکیل شده است:

- نتایج (*Results*)
- رهیافت یا رویکرد (*Approach*)
- تسری یا جاری سازی (*Deployment*)
- ارزیابی و بازنگری (*Assessment and Review*)

منطق *RADAR* بیان می کند که یک سازمان نیاز دارد به:

- اندازه گیری نتایج که به عنوان بخشی از فرآیند تعیین استراتژی و خط مشی، راهنمای سازمان است. این نتایج عملکرد مالی سازمان، عملکرد عملیاتی آن و انتظارات ذی نفعان را دربر می گیرد.
- طراحی و ایجاد یک مجموعه کامل از رهیافت های مناسب که باعث دستیابی به نتایج مورد انتظار حال و آینده سازمان شود.
- تسری دادن رهیافت ها به طریق سیستماتیک در سازمان. برای اطمینان از اجرای کامل آنها.

^۱ - Pass

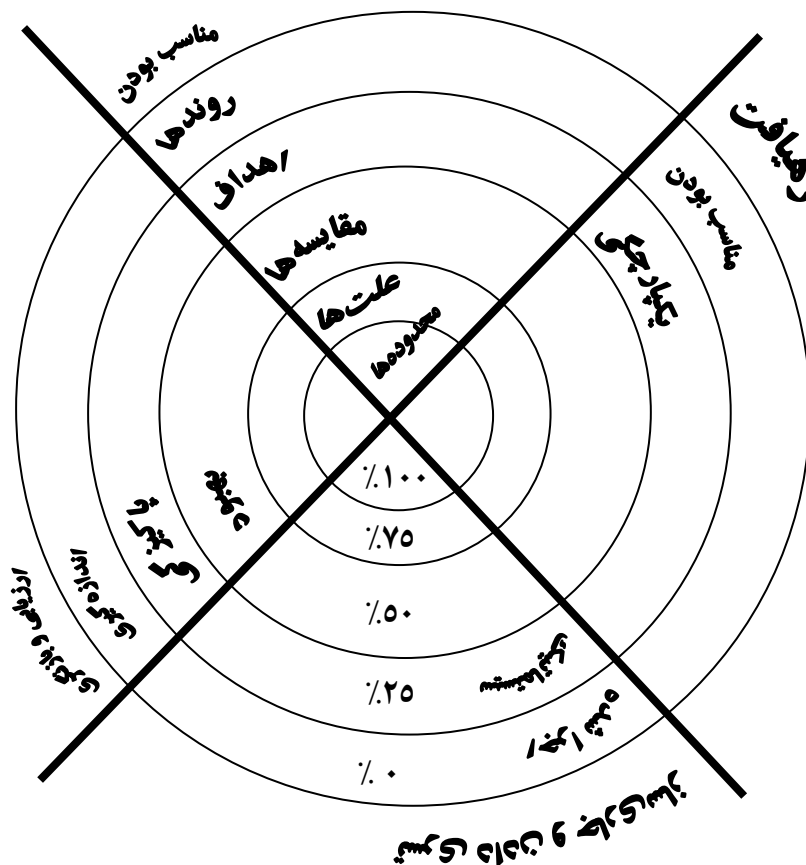
^۲ - Fail

- ارزیابی و بازنگری رهیافت های اجرای شده براساس نظارت و تحلیل نتایج به دست آمده و بر اساس فعالیت های مداوم یادگیری سازمان، از طریق این ارزیابی و بازنگری، شناسایی، اولویت بندی، طراحی و اجرای بهبودهای مورد نیاز انجام می شود.
- مواردی که در منطق *RADAR* مورد توجه قرار می گیرد در شکل شماره ۶ آورده شده است.

اگر یک سازمان امتیازدهی را انتخاب نکند و به جای آن، صرفاً بر نقاط قوت و حوزه های نیازمند بهبود تمرکز کند، می تواند از کارت راهنما^۱ یا راه یاب استفاده نماید. هدف این کارت، کمک در شناسایی نقاط قوت و فرصت های بهبود در طی خودارزیابی و کمک به ایجاد برنامه های بهبود است. این یک ابزار امتیازدهی نیست، بلکه یک سری سؤال است که به نحوی طراحی شده اند که در خلال فرآیند خودارزیابی به سرعت پاسخ داده شوند. این ابزار می تواند هم در ارزیابی معیارها و هم در ارزیابی زیر معیارها به کار رود.

کارت راهنما در واقع برگرفته از منطق *RADAR* است که قلب مدل سرآمدی *EFQM* است. هرچند کارت راهنما فهرستی تجویزی نیست اما به سازمان ها رهنمودهایی ارائه می کند درباره این که چه گام های مورد نیازی را در رسیدن به سرآمدی عملکرد باید مد نظر داشته باشند. برای استفاده از این ابزار، یک معیار یا زیر معیار انتخاب می شود و سؤال هایی که در صفحه بعد (جدول شماره ۳) آورده شده، در مورد آن طرح می گردد (بسته به این که آن معیار جزء نتایج با توانمندسازها باشد). فعالیت های بهبود باید روی حوزه هایی تمرکز یابد که با وضعیت ایده آل فاصله دارند. به طور مثال در بررسی یکی از نتایج ممکن است سازمان به این نتیجه برسد که برای جلب نظر یک گروه خاص از ذی نفعان، هدفی تعیین نشده است.

^۱ - Pathfinder Card



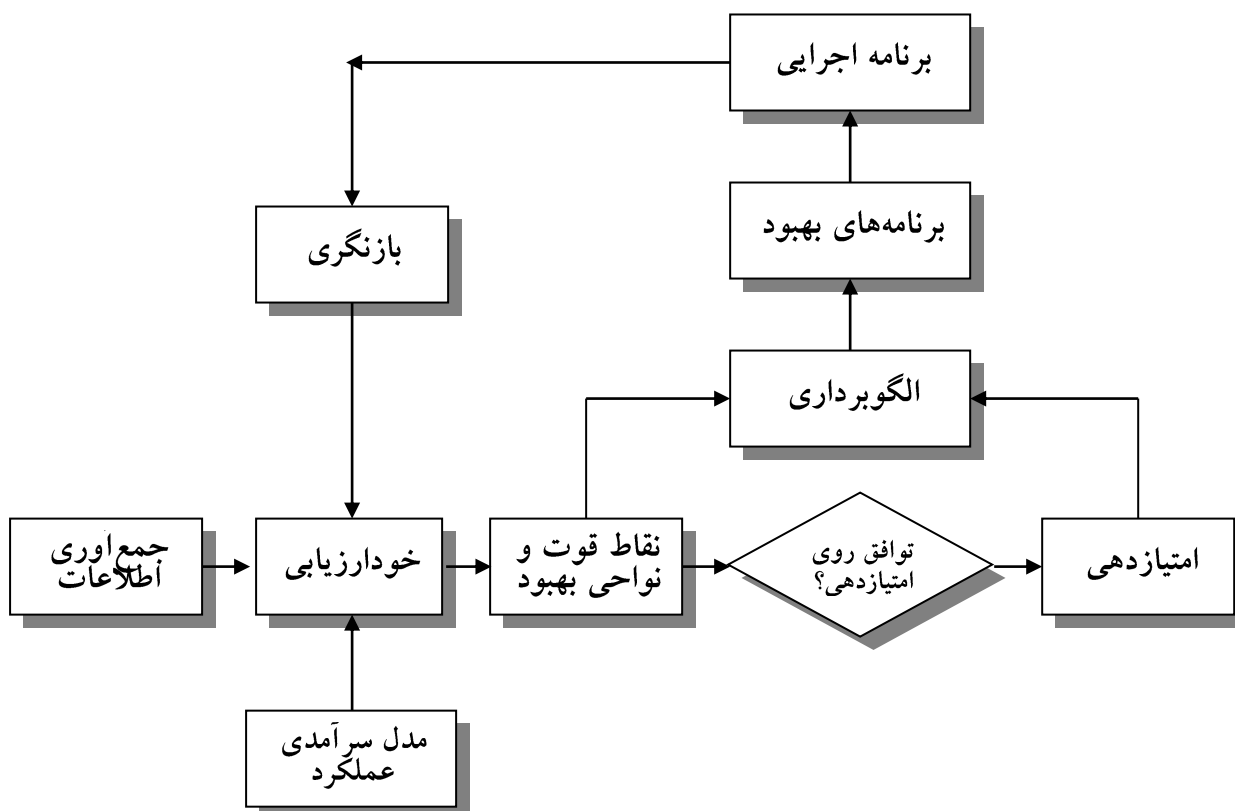
شکل شماره ۶: منطق رادار در مدل EFQM

جدول شماره ۳: نمونه کارت راهنما (Path finder Card)

نتایج (Results)	
<p>آیا نتایج:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تمامی ذی نفعان مربوطه را در بر می گیرند؟ • با استفاده از شاخص های عملکردی و برداشتی، تمامی رهیافت های مربوطه و تسری آن رهیافت ها را اندازه می گیرند؟ • نشان دهنده روندهای روبه رشد در عملکرد یا تثبیت عملکردهای خوب است. اگر این گونه است چه بازه زمانی را نشان می دهند؟ • دارای هدف هستند؟ اگر این گونه است، آیا به اهداف رسیده اند؟ • با نتایج دیگران (مثلاً رقبا، متوسط صنعت یا بهترین ها) مقایسه شده اند؟ • بخوبی مقایسه شده اند؟ • نشان دهنده ی رابطه علت و معلولی شان در رابطه با رهیافت ها هستند؟ • یک مجموعه متوازن از معیارهای مربوط به حال و آینده را اندازه گیری می کنند؟ • یک تصویر جامع از سازمان ارایه می کنند؟ 	
توانمندسازها (Enablers)	
<p>آیا رهیافت:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مبنای منطقی دارد؟ • روی نیازهای ذی نفعان متمرکز است؟ • از خط مشی و استراتژی سازمان پشتیبانی می کند؟ • با دیگر رهیافت های مربوطه، ارتباط دارد؟ • بادوام و پایا است؟ • نوآورانه است؟ • منعطف است؟ • قابل اندازه گیری است؟ 	<p>رهیافت Approach</p>
<p>آیا تسری رهیافت:</p> <ul style="list-style-type: none"> • در تمامی نواحی مستعد سازمان اجرا شده است؟ • با قابلیت کامل بالقوه خود اجرا شده است؟ • به تمامی منابع برنامه ریزی شده دست یافته است؟ • آیا سیستماتیک است؟ • آیا توسط تمام ذی نفعان درک و پذیرفته شده است؟ • آیا قابل اندازه گیری است؟ 	<p>تسری Deployment</p>
<p>آیا رهیافت و تسری آن:</p> <ul style="list-style-type: none"> • از نظر اثربخشی به صورت منظم اندازه گیری می شود؟ • فرصت های یادگیری ایجاد می کند؟ • بهینه کاری شده اند (مثلاً رقبا، متوسط صنعت یا بهترین ها)؟ • بر پایه دست آوردهای ناشی از یادگیری و شاخص های عملکرد، بهبود یافته اند؟ 	<p>ارزیابی و بازنگری Assessment & Review</p>

۴-۴: خلاصه فرآیند خودارزیابی

هدف اصلی مدل *EFQM* از تأکید بر خودارزیابی سازمانی، ترویج این عقیده است که خودارزیابی یک فرآیند کلیدی برای انجام بهبود است. در بخش های قبلی، مزایای خودارزیابی و مثال هایی از رهیافت های مختلف مرسوم، مطرح شد. شکل شماره ۷ تصویری کلی از فرآیند خودارزیابی ارائه می کند.



شکل شماره ۷: تصویری کلی از فرآیند خودارزیابی

دستیابی به اجماع در سازمان باعث فراهم آمدن محیطی برای بحث و حل مسائلی می شود که سازمان با آن روبرو است و سبب ایجاد مشارکت و تعهد در بازیگران کلیدی سازمان می گردد. تشخیص نقاط قوت و فرصت های بهبود کمک می کند که فعالیت های الگوبرداری روی حوزه هایی متمرکز شود که بیشترین منافع را برای سازمان دارند.

در نهایت خودارزیابی، یک سازو کار قدرتمند برای اجرا و پشتیبانی فعالیت های بهبود در سازمان است. تجزیه و تحلیل به تغییرات سودمند منجر نخواهد شد مگر اینکه برنامه های عملی بهبود به طور کامل و با حمایت مداوم تیم مدیریت مسئول انجام خودارزیابی اجرا شوند.

۵-۴: پشتیبانی برای انجام خودارزیابی در سازمانهای ایرانی

انجام خودارزیابی ضرورتی است که همه سازمانها باید به صورت نظام مند به آن پردازند. برای اینکه خودارزیابی برای سازمان مفید واقع شود. توصیه می شود این کار نسبت به یک مدل سرآمدی که مجموعه عملکردهای مناسب را کنار هم قرار داده است صورت پذیرد. قبلاً گفتیم که ساختار مدل سرآمدی کسب و کار در ایران به احتمال زیاد به مدل *EFQM* بسیار شبیه خواهد بود. لذا مدل پیشنهادی برای خودارزیابی همان مدل *EFQM* است که در مباحث قبلی به تفصیل توضیح داده شد. با توجه به جدید بودن مباحث مدل های سرآمدی و از جمله مدل *EFQM*، کمبود منابع فارسی جهت استفاده سطح توسعه یافتگی سازمان های ایرانی در مباحث مدیریت کیفیت فراگیر و تلاش منطقی که از عموم سازمان های ایرانی می توان انتظار داشت، به کارگیری توأم دو روش پرسش نامه (اختصاصی) و کارگاه پیشنهاد می شود. به این ترتیب که سازمان ها پرسش نامه را در اختیار تعدادی از افراد سطوح مدیریتی متوسط به بالا قرار دهند و از آنها بخواهند که به طور انفرادی نسبت به تکمیل آن اقدام نمایند. ضمناً از آنها خواسته شود با بیان نقاط قوت و زمینه های بهبود، سازمان را در عملکرد بهتر یاری نمایند. البته نحوه نگارش این موارد بسیار مهم است که از قبل باید به آنها گفته شود. به عنوان مثال از افراد خواسته شود تا برای هر نقطه و یا زمینه بهبود شواهد کافی ارائه نمایند. بعد از جمع بندی نتایج پرسشنامه از مدیران دعوت شود تا با شرکت در یک کارگاه نسبت به بررسی یافته ها اقدام نمایند.

بدیهی است سازمانهایی که تجربه لازم را در امر خودارزیابی کسب کرده باشند می توانند روشهای دیگری همچون شبیه سازی فرآیند اخذ جایزه را در سازمان خود پیاده نمایند و خود را برای قرار گرفتن در مسیر کسب جایزه ملی آماده کنند.

۶-۴: نحوه نمره دهی و امتیازدهی در ارزیابی مدل EFQM

جدول نحوه نمره دهی در ارزیابی مدل EFQM نمره دهی به توانمندسازها

عناصر	ویژگی ها	نمره (درصد)																							
		%۰		%۲۵			%۵۰			%۷۵			%۱۰۰												
رویکرد یا رهیافت	مناسب: رویکرد دارای منطق شفاهی است فرآیندها بخوبی تعریف و تدوین شده اند. رویکرد بر روی نیازهای ذینفعان متمرکز است	عدم وجود دلایل یا دلایل بسیار کم		وجود دلایل اندک			وجود دلایل			وجود دلایل روشن			وجود دلایل جامع												
	یکپارچه: رویکرد از استراتژی ها و خط مشی ها پشتیبانی می کند رویکرد به رویکردهای دیگر در صورت لزوم مرتبط است	عدم وجود دلایل یا دلایل بسیار کم		وجود دلایل اندک			وجود دلایل			وجود دلایل روشن			وجود دلایل جامع												
مجموع				۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰	

عناصر	ویژگی ها	نمره (درصد)																							
		%۰		%۲۵			%۵۰			%۷۵			%۱۰۰												
گسترش و تسری	انجام شده رویکرد پیاده شده است	عدم وجود دلایل یا دلایل بسیار کم		حدود ۱/۴ موارد مرتبط پیاده شده است			حدود ۱/۲ از موارد مرتبط پیاده شده است			در حدود ۳/۴ از حوزه های مرتبط پیاده شده است			در تمامی حوزه های مرتبط پیاده شده است												
	سیستماتیک: رویکرد به صورت ساخت یافته اجرا شده است (استفاده از روش برای برنامه ریزی و اجرای مناسب)	عدم وجود دلایل یا دلایل بسیار کم		وجود دلایل اندک			وجود دلایل			وجود دلایل روشن			وجود دلایل جامع												
مجموع				۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰	

نحوه نمره دهی در ارزیابی مدل EFQM نمرده دهی به نتایج

عناصر	ویژگی ها	نمره (درصد)																									
		٪۰			٪۲۵			٪۵۰			٪۷۵			٪۱۰۰													
نتیج	روند: روندها مثبت می باشند و یا عملکرد خوب به صورت مداوم حفظ می شود.	عدم وجود نتایج و یا اطلاعات به صورت جزئی	روند مثبت و یا عملکرد رضایت بخش در مورد حدود یک چهارم نتایج در حداقل سه سال گذشته	روند مثبت و یا عملکرد خوب یا مثبت برای حدود نیمی از نتایج در حداقل سه سال گذشته	روند مثبت و یا عملکرد خوب با ثبات در حدود سه چهارم نتایج در حداقل سه سال گذشته	روند مثبت و یا عملکرد خوب با ثبات در تمامی نتایج در حداقل سه سال گذشته	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
	اهداف: اهداف تحقق یافته اند. اهداف مناسب هستند	عدم وجود نتایج و یا اطلاعات بصورت جزئی	در یک چهارم موارد تحقق یافته و مناسب هستند	در نیمی از موارد تحقق یافته و مناسب هستند	در سه چهارم موارد تحقق یافته و مناسب هستند.	در تمامی موارد تحقق یافته و مناسب هستند	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
	مقایسه ها: مقایسه ها با سازمان های بیرونی انجام شده است و یا نتایج به خوبی یا بهترین سازمان های معروف در این صنعت شناخته شده مقایسه شده است.	عدم وجود نتایج و یا اطلاعات به صورت جزئی	مقایسه مناسب در حدود یک چهارم نتایج	مقایسه مناسب در حدود نیمی از نتایج	مقایسه مناسب در حدود سه چهارم نتایج	مقایسه مناسب در تمامی نتایج	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
	علل: نتایج توسط رویکردها حاصل شده اند.	عدم وجود نتایج و یا اطلاعات به صورت جزئی	روابط علی و معلولی برای حدود یک چهارم نتایج قابل مشاهده است.	روابط علی و معلولی برای حدود نیمی از نتایج قابل مشاهده است	روابط علی و معلولی برای حدود سه چهارم نتایج قابل مشاهده است.	روابط علی و معلولی تمامی نتایج قابل مشاهده است	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
مجموع		۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰					
عناصر	ویژگی ها	نمره (درصد)																									
		٪۰			٪۲۵			٪۵۰			٪۷۵			٪۱۰۰													
پوشش حوزه تکن	حوزه تحت پوشش: نتایج به نواحی مرتبط اشاره دارند نتایج به صورت مناسبی بخش بندی شده اند مثلاً بر اساس مشتریان، نوع کسب و کار و غیره	عدم وجود نتایج یا اطلاعات به صورت جزئی	نتایج به حدود یک چهارم نواحی و فعالیت های مرتبط اشاره دارند	نتایج به حدود نیمی از نواحی و فعالیت های مرتبط اشاره دارند	نتایج به حدود سه چهارم نواحی و فعالیت های مرتبط اشاره دارند	نتایج به تمامی نواحی و فعالیت های مرتبط اشاره دارند.	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
	مجموع	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰					
مجموع کل نمره (درصد)		۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰					

۷-۴: نحوه امتیازدهی در ارزیابی (کارنامه)

۱- معیارهای توانمندسازها

۵	۴	۳	۲	۱	
%	%	%	%	%	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	۱a زیرمعیار
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	۱b زیرمعیار
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	۱c زیرمعیار
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	۱d زیرمعیار
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	۱e زیرمعیار
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	جمع
÷۵	÷۵	÷۵	÷۴	÷۵	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	نمره (درصد)

توجه: نمره نهایی هر معیار، میانگین ریاضی نمره های تخصیص داده شده برای زیر معیارها می باشد. اگر متقاضی بتواند نشان دهد که یک یا چند تا از زیر معیارها به سازمان وی مربوط نمی باشد می توان محاسبات را براساس زیر معیارهای مرتبط انجام داد. اگر زیر معیاری به عنوان زیر معیار نامرتبط پذیرفته شد، باید در قسمت مربوطه از علامت "NR" استفاده شود.

۲- معیارهای نتایج

۹	۸	۷	۶	
%	%	%	%	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	۶a زیرمعیار
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	۶b زیرمعیار
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	جمع

۵- محاسبه امتیاز کل

معیار	نمره (درصد)	ضریب
۱- رهبری		۱
۲- خط مشی و استراتژی		۰/۸
۳- منابع انسانی		۰/۹
۴- شراکتها و منابع		۰/۹
۵- فرآیندها		۱/۴
۶- نتایج مشتری		۲
۷- نتایج منابع انسانی		۰/۹
۸- نتایج جامعه		۰/۶
۹- نتایج کلیدی عملکرد		۱/۵
جمع کل		

مثال- اگر سازمانی ۵۰٪ نتایج مشتری را کسب کرده باشد، امتیاز سازمان در نتایج مشتری به صورت زیر محاسبه می شود:

$$۱۰۰ * ۲ * ۵۰ = \text{امتیاز نتایج مشتری}$$