بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

مدل سرآمدی

EFQM

2013

مترجم: ابوالفضل آدرسی

EFQM MODEL 2013

سازمان‌های سرآمد به سطحی از عملکرد می‌رسند
که تمام انتظارات ذی‌نفعان را برآورده می‌کنند،
بلکه از آن نیز فراتر می‌روند.

نشر نوین
nashrenovin.ir

مدل سرآمدی EFQM 2013

سازمان EFQM

ترجمه ابوالفضل آدرسی

عنوان و نام پدیدآور : مدل سرآمدی EFQM ۲۰۱۳ / [سازمان اروپایی مدیریت کیفیت EFQM] ؛ ترجمه ابوالفضل آدرسی، مصطفی طرسکی.
مشخصات ظاهری : ۹۲ ص.: مصور(رنگی)، جدول(رنگی).
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۰۴-۰۶۹۳-۶
وضعیت فهرست نویسی : فیپا
یادداشت : عنوان اصلی:EFQM excellence model 2013
یادداشت : واژه نامه .
موضوع : بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت
موضوع : کیفیت فراگیر -- مدیریت
موضوع : کارآمدی سازمانی
شناسه افزوده : آدرسی، ابوالفضل، ۱۳۶۶ -
شناسه افزوده : طرسکی، مصطفی، ۱۳۶۴ -
شناسه افزوده : بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت
شناسه افزوده : European Foundation for Quality Management
رده بندی کنگره : ۱۳۹۳/HD۶۲ ۴م/۱۵
رده بندی دیویی : ۵۶۲/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی : ۳۵۵۷۶۱۴

www.nashrenovin.ir

* هرگونه کپی برداری و تقلید از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی از ناشر ممنوع، غیر قانونی و غیر اخلاقی است.

مدل سرآمدی

EFQM2013

سازمان‌های سرآمد

به سطحی از عملکرد می‌رسند که

همه انتظارات ذی‌نفعان را برآورده می‌کنند،

بلکه از آن نیز فراتر می‌روند.

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)

پیشگفتار

«تمام سازمان‌های اروپایی، چه بخش خصوصی و چه بخش دولتی و عمومی، با چالش‌های تازه‌ایی مواجه شده‌اند. افزایش فشار رقابت جهانی با وجود منابع محدود، بدین معنی است که ما مجبوریم برای حفظ موفقیت و کامیابی آینده و تداوم آن، همکاری مناسبی با یکدیگر داشته باشیم. مدل سرآمدی EFQM چارچوبی فراهم می‌آورد که همکاری، هم‌افزایی و نوآوری را تشویق می‌کند و ما نیاز داریم تا از دستیابی به این اهداف اطمینان حاصل نماییم.»

- هرمن ون رامپویی، رئیس شورای اروپا

اگرچه امروزه ابزارها و روش‌های مدیریتی متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد، مدل سرآمدی EFQM دیدی جامع و کل نگر به سازمان دارد و می‌تواند به این منظور مورد استفاده قرار گیرد که چگونه این روش‌های متنوع و مختلف می‌توانند به صورت مکمل و هماهنگ به کار روند. در نتیجه این مدل بسته به ماهیت و نیاز سازمان‌ها، می‌تواند با هر تعداد از روش‌ها و ابزارهای مدیریتی دیگر مورد استفاده قرار گرفته تا یک چارچوب فراگیر به منظور دستیابی به سرآمدی پایدار حاصل شود.

سازمان‌های سرآمد سطحی از عملکرد را کسب و حفظ می‌نمایند که تمام انتظارات ذی‌نفعان‌شان را برآورده می‌نماید، بلکه از آن نیز فراتر می‌روند. مدل سرآمدی EFQM این امکان را برای افراد و کارکنان فراهم می‌آورد تا به خوبی

رابطه بین «کاری که سازمان انجام می‌دهد» و «نتایجی کـه بدسـت می‌آینـد» را درک و تحلیل نمایند.

همه سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا موفق شوند، برخـی از آنهـا شکسـت می‌خورنـد، برخی دیگر می‌توانند موفقیتی نسبی و برای زمانی محدود کسـب نماینـد و فقـط تعداد اندکی از آنها به موفقیت پایدار و تحسین برانگیز دست می‌یابند. مبنا و پایـه EFQM به منظور تشخیص و ترویج موفقیت پایدار شکل گرفت و اینکه راهنمـایی باشد برای کسانی که به دنبال این موفقیت پایدار هستند.

برای این منظور سه مرحله کلی و اساسی زیر کـه شـکل دهنـده مـدل سـرآمدی EFQM هستند شکل گرفت:

- مفاهیم اساسی سرآمدی
- معیارهای مدل
- منطق RADAR

این کتاب نیز با همین ترتیب و منطق تهیه و منتشر شده است.

امیدواریم خواندن این کتاب برای شما مفید و رضایت بخش باشد. لطفـا از طریـق ایمیل info@nashrenovin.ir نظرات، انتقادات و پیشنهادات خود را برای مـا ارسال نمایید تا در تهیه آثار بعدی مدنظر قرار گیرد.

.

فهرست

درباره EFQM ۱۱

مدل سرآمدی EFQM 2013 ..... ۱۲

پایه و اساس مدل ۱۲
نیاز به یک مدل ۱۴

مفاهیم اساسی سرآمدی ۱۹

ایجاد ارزش برای مشتریان ۱۹
خلق یک آینده پایدار: ۲۱
توسعه توانایی سازمان ۲۲
کنترل قدرت ابداع و نوآوری ۲۴
رهبری همراه با آرمان، کمال و القاء ۲۵
مدیریت همراه با چالاکی ۲۶
موفقیت از طریق استعداد افراد ۲۷
حفظ نتایج برجسته ۲۹

معیار ۳۱

۱- رهبری ۳۲
۲- استراتژی ۳۸
۳- افراد ۴۳
۴- شراکت‌ها و منابع ۴۹
۵- فرآیندها، محصولات و خدمات ۵۵
۶- نتایج مشتری ۶۱
۷- نتایج منابع انسانی ۶۴
۸- نتایج جامعه ۶۷
۹- نتایج حاصل از کسب‌وکار ۷۰
یکپارچه سازی مفاهیم اساسی در قالب معیار ۷۳

منطق RADAR: ۷۵

منطق RADAR برای توانمند سازها ۷۹

منطق RADAR برای نتایج ۸۱

نحوه امتیاز دهی به مدل سرآمد EFQM ۸۳

واژه‌نامه ۸۵

.

مدل سرآمدی EFQM

سازمان‌های پیشرو تنها سطوحی از عملکرد را حفظ و تقویت می‌کنند که انتظارات تمامی ذی‌نفعان را تامین نموده و یا فراتر از آن باشند!

.

درباره EFQM

استاندارد EFQM چگونگی انجام کارها را مد نظر قرار می‌دهد

EFQM متعهد به کمک به بهبود سازمان‌ها از طریق استفاده از مدل سرآمدی خود می‌باشد، مدلی که دارای ساختاری مدیریتی و جامع است و توسط بیش از ۳۰،۰۰۰ سازمان اروپایی مورد استفاده قرار می‌گیرد. طی ۲۰ سال گذشته توسعه مدل پیشنهادی برای آن مد نظر قرار گرفته است، برای منعکس کردن واقعیت‌های موجود در سازمان‌ها از تجربه و یادگیری موجود در آن سازمان‌ها استفاده می‌شود.

ما برای کمک به پیاده سازی مدل پیشنهادی در سازمان شما؛ آموزش‌ها، ابزارهای ارزیابی و شناسایی مورد نیاز را فراهم می‌کنیم. اما کارایی و نقطه قوت اصلی مدل EFQM، از جمع آوری تجربیات خوب و مفید موجود در سازمان‌ها و یکپارچه‌سازی آنها را برای رسیدن به اهداف خود حاصل شده است. EFQM، یک بنیاد غیرانتفاعی است که اهدافی از جمله تسهیم چگونگی انجام کارها از طریق مطالعات موردی، سمینارهای آنلاین، گروه‌های کاری، کنفرانس‌ها و رویدادهای موضوعی را بر عهده دارد. ما مجموعه‌ای از سازمان‌های بزرگ و رهبران آنها را که علاقه‌مند به تعالی و رشد در محیط کسب‌وکار خود هستند پرورش می‌دهیم.

بر این باوریم که مدل تعالی EFQM دارای یک ساختار مشخص و ساده است که همه ما را در بهبود کسب‌وکارهای‌مان یاری می‌دهد. چیزی که ما در EFQM به دنبال آن هستیم به اشتراک گذاری تلاش و پشتکار در کار و اشتیاق در اعضای سازمان، انگیزه آنها و اهمیت آنها به نتایجی که کسب می‌کنند می‌باشد.

.

مدل سرآمدی EFQM 2013

پایه و اساس مدل

مدل سرآمدی EFQM براساس مجموعه‌ای از ارزش‌های مورد نظر سازمان‌های اروپایی است که برای اولین بار در کنوانسیون اروپایی حقوق بشر بیان شد (۱۹۵۳) و منشور اجتماعی اروپا آن را در سال ۱۹۹۶ اصلاح نمود. این

.

قرارداد توسط اعضای اتحادیه اروپا به تصویب رسید و اصول و مبانی آن با قوانین بین‌المللی یکپارچه شد.

مفاهیم اساسی این مدل سرآمدی بر مبنای قوانین مربوط به حقوق بشر ایجاد شده است، با این فرض که بتوان آنها را در سطح جهانی به کار برد.

به رسمیت شناختن نقش کسب‌وکار می‌تواند تاثیر مهمی بر حمایت گسترده‌تر از اهداف سازمان ملل داشته باشد، همان معاهده جهانی سازمان ملل که در سال ۲۰۰۰ ایجاد شد. ابتکار تشویق سازمان‌ها برای اعمال این ارزش‌ها به صورت فعال، مجموعه‌ای از ۱۰ اصل و قانون برای حفظ کسب‌وکار پایدار و دارای مسئولیت اجتماعی، از طریق فعالیت‌های جهانی آنها را شامل می‌شود. ضمن این که تعدادی از این اصول به صورت واضح و روشن در مدل سرآمدی EFQM پوشش داده شده است. این در حالی است که به تعدادی دیگر به صورت تلویحی اشاره شده، که از جمله آن می‌توان به مواردی اشاره کرد که در ارتباط با حقوق بشر، فساد و انحراف، رشوه خواری و کار اجباری هستند که در حال حاضر به صورت یک نیاز قانونی در اروپا می‌باشد.

مدل سرآمدی EFQM بیان می‌کند که یک سازمان ممتاز و برتر، به این ۱۰ اصل معاهده جهانی احترام گذاشته و آنها را اجرا می‌کند، صرف نظر از اینکه به صورت قانونی به این کار وادار شده باشد یا خیر!

.

نیاز به یک مدل

صرف نظر از زمینه کاری، اندازه، ساختار یا بلوغ سازمانی، سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت، نیاز به ایجاد ساختار مدیریتی مناسبی دارند. مدل سرآمدی EFQM چارچوبی عملی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد به:

- ارزیابی کردن خود برای این که بدانند کجای مسیر تعالی قرار دارند؛ به آنها کمک می‌کند تا نقاط قوت کلیدی و شکاف‌های بالقوه در رابطه با چشم‌انداز و ماموریت تدوین شده سازمان را کشف کنند.
- فراهم نمودن فرهنگ لغتی مشترک و راهی برای تفکر پیرامون سازمان؛ مزیتی که ارتباط کارا و موثر بین ایده‌ها را، در داخل و خارج از سازمان تسهیل می‌کند.
- یکپارچه نمودن ابتکارات موجود و برنامه ریزی شده و حذف دوباره کاری و شکاف‌های موجود در سازمان
- ایجاد یک ساختار مبنا برای سیستم مدیریت سازمان

امروزه ابزارها و روش‌های مدیریتی بیشماری وجود دارد. مدل سرآمدی EFQM یک دید جامع و کل نگر از سازمان را ارائه می‌کند و می‌توان از آن برای شناخت تفاوت‌های آنها و برقراری ارتباط بین

سازمان‌های پیشرو تنها سطوحی از عملکرد را حفظ و تقویت می‌کنند که انتظارات تمامی ذی نفعان را تامین نموده و یا فراتر از آن باشند!

.

روشهای مذکور استفاده نمود. بنابراین این مدل را می‌توان در رابطه با هر تعداد از این ابزارها بر اساس نیازها و اهداف سازمان مورد نظر به عنوان یک ساختار فراگیر و جامع برای بهبود سرآمدی و توسعه پایدار آن استفاده کرد.

همه سازمان‌ها برای موفقیت تلاش می‌کنند، بعضی از آنها شکست می‌خورند، برخی دیگر در دوره‌هایی از زمان موفق می‌شوند ولی نهایتا از صحنه رقابت محو می‌شوند، و تعداد اندکی از آنها به موفقیت‌های پایدار دست پیدا می‌کنند، که این سازمان‌ها درخور تشویق و احترام شایسته‌ای هستند.

اساسا EFQM برای تشخیص و ارتقاء موفقیت پایدار و راهنمایی کردن کسانی که در جستجوی دستیابی به آن هستند شکل گرفته است. این امر از طریق مجموعه‌ای از سه جزء که در تشکیل دهنده این مدل سرآمد تعالی هستند محقق می‌شود:

مفاهیم اساسی سرآمدی: اصول موکدی که بنیان ضروری دستیابی به سرآمدی پایدار برای هر سازمان می‌باشند.

مدل سرآمدی EFQM: چارچوبی برای کمک به سازمان‌ها برای تبدیل مفاهیم اساسی و منطق رادار (RADAR) به حالت عملی.

منطق RADAR: چارچوبی برای ارزیابی پویا و ابزار مدیریتی نیرومند که ستونی برای حمایت از سازمان فراهم می‌نماید، زمانی که سازمان برای دستیابی به تعالی و برتری پایدار با چالش‌هایی مواجه می‌شود و نیاز دارد تا بر آنها غلبه نماید.

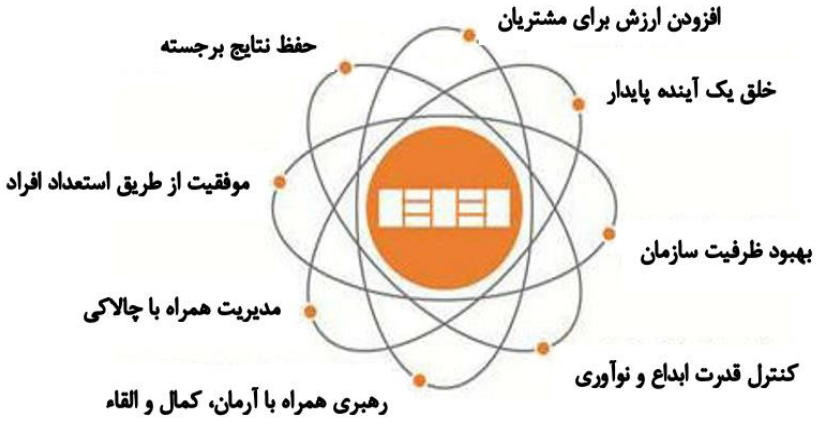
استفاده از این سه جزء یکپارچه به سازمان‌ها، در هر اندازه‌ای و فعال در هر زمینه ای، کمک می‌کند که خودشان را با توجه به شاخص‌ها، کیفیت‌ها و

.

دستاوردهای سازمان‌های سرآمد مورد مقایسه و ارزیابی قرار دهند. آنها می‌توانند این اجزاء را برای توسعه یک فرهنگ سرآمدی، آوردن ثبات به شیوه مدیریتی خود، دستیابی به روش‌های خوب، افزایش نوآوری و بهبود نتایج مورد استفاده قرار دهند.

با استفاده درست از مدل سرآمدی EFQM، با همراهی منطق RADAR، و مفاهیم اساسی، می‌توان اطمینان حاصل نمود که همه روش‌های مدیریتی مورد استفاده توسط یک سازمان سیستمی منسجم و هدفمند است که پیوسته در حال رشد و بهبود است و باعث دستیابی به استراتژی مورد نظر سازمان می‌شود.

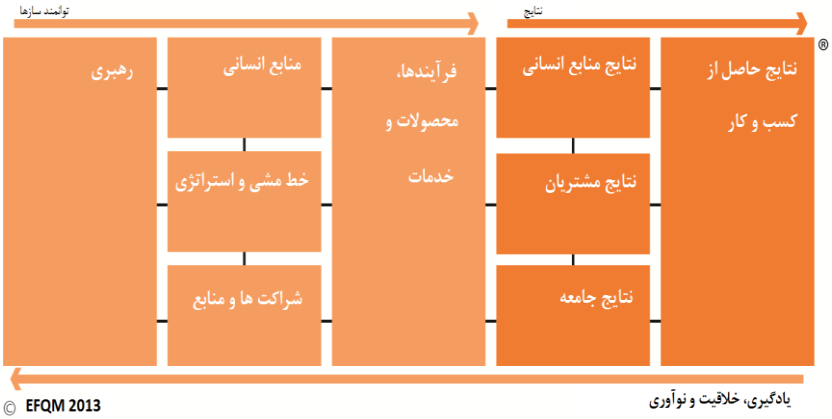
ویرایش ۲۰۱۳ از مدل EFQM، منطق RADAR و مفاهیم اساسی بر اساس سال‌ها تجربه و برای مواجه با چالش‌های فعلی و آینده سازمان ساخته شده است.



شکل ۱ - مفاهیم اساسی سرآمدی

.

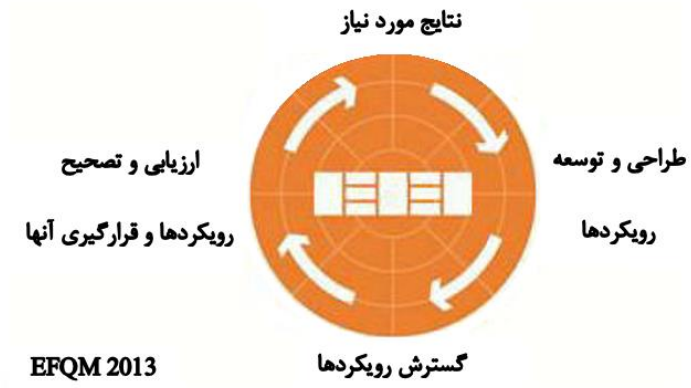
مفاهیم اساسی سرآمدی، برای هر سازمانی مبنای اساسی برای دسترسی به سرآمدی پایدار را ترسیم می‌نماید. آنها را می‌توان به عنوان پایه‌هایی برای توصیف شاخص‌های یک فرهنگ سازمانی سرآمد مورد استفاده قرار داد. هم چنین به عنوان یک زبان مشترک برای مدیریت ارشد نیز به کار می‌روند.



شکل ۲ – مدل سرآمدی EFQM

مدل سرآمدی EFQM به مدیران و رهبران سازمان اجازه می‌دهد که روابط علت و معلولی بین آنچه که در سازمان آنها انجام می‌شود و نتایجی که آنها به آن دست پیدا می‌کنند را درک کنند. هم چنین با استفاده از منطق RADAR امکان انجام یک ارزیابی نیرومند از میزان سرآمدی در هر سازمانی ایجاد می‌شود.

.

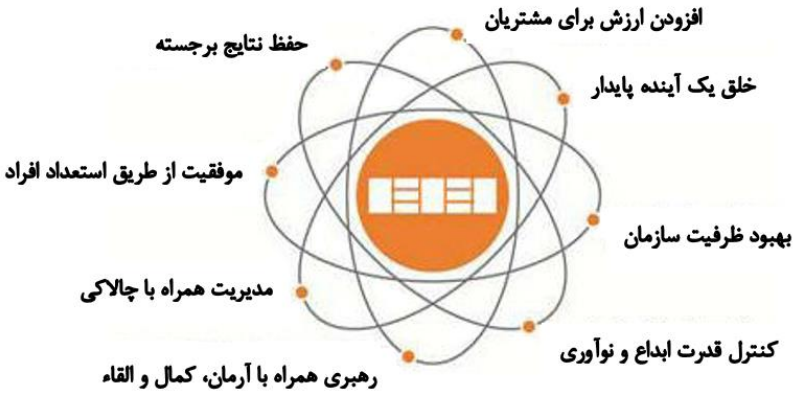


شکل ۳ – منطق RADAR

منطق RADAR یک رویکرد ساختار یافته را برای پرسش در مورد چگونگی عملکرد یک سازمان را ایجاد می‌کند. هم چنین این روش مکانیزم امتیاز دهی که برای جایزه سرآمدی EFQM وجود دارد و نیز دیگر طرح‌های شناخت و ارزیابی را پشتیبانی می‌کند و می‌تواند به پروژه‌های بهبود مدیریت و تغییر رهبری در هر سازمانی کمک کند.

.

مفاهیم اساسی سرآمدی



ایجاد ارزش برای مشتریان

سازمان‌های سرآمد از طریق درک، پیش بینی و برآورده نمودن نیازها، انتظارات و فرصت‌ها، دائما در حال تلاش به منظور ایجاد ارزش برای مشتریان خود هستند.

.

در عمل در می‌یابیم که سازمان سرآمد:

- بخش‌های مختلف مشتریان خود را اعم از مشتریان موجود و بالقوه، شناسایی کرده و به احتیاجات و انتظارات مختلف آنها رسیدگی می‌کند.
- نیازها ، انتظارات و احتیاجات بالقوه را به ارزش‌های پیشنهادی جذاب و پایداری برای مشتریان فعلی و آینده خود تبدیل می‌کند.
- روش‌های گفتگویی شفاف و روشنی با مشتریان خود ایجاد و بهینه می‌کند.
- برای ابداع و ایجاد ارزش، تلاش می‌کند که با توسعه و بهبود محصولات جدید و نوآورانه، خدمات و تجربیات مناسبی برای مشتریان محقق شود.
- مطمئن می‌شود که افراد خود منابع، شایستگی و توانمندی‌های لازم را برای حداکثر کردن تجارب مشتریان[1] در اختیار دارند.
- بطور مستمر تجربیات و مشاهدات مشتریان خود را تحت نظر می‌گیرد، آنها را مرور می‌نماید و نیز واکنش‌های مناسبی به همه بازخوردها نشان می‌دهند.
- عملکرد خود را از طریق بهینه کاوی، با نمونه‌های موفق مورد مقایسه قرار داده و نقاط قوت آنها را برای بیشینه کردن ارزش تولید شده برای مشتریان خود مورد استفاده قرار می‌دهند.

[1] منظور از تجارب مشتریان، در واقع همه تجربه‌ها و احساساتی است که مشتری با مصرف کالا و یا بهره‌مندی از خدمات شرکت و نیز در برخورد با افراد شرکت به دست می‌آورد و منظور از حداکثر کردن تجارب مشتریان، حداکثر کردن میزان خوشایندی آن برای مشتری است (مترجم).

.

خلق یک آینده پایدار:

سازمانهای سرآمد تاثیرات مثبتی را روی محیط پیرامون خود از طریق پیشرفت عملکرد خود می‌گذارند، همزمان با آن شرایط اجتماعی، محیطی و اقتصادی جوامعی که با آنها سر و کار دارند را نیز بهبود می‌دهند.

در عمل در می‌یابیم که سازمان سرآمد:

- با تعریف و مرتبط کردن یک هدف اصلی که پایه و اساس چشم‌انداز، ماموریت، ارزش‌ها، اخلاق و رفتار سازمانی آنها را تشکیل می‌دهد، آینده‌ای مطمئن برای خود می‌سازد.
- شایستگی‌های کلیدی خود را درک کرده و چگونگی ایجاد منفعت برای جامعه پیرامون خود را بررسی می‌نماید.
- برای رسیدن به اهداف خود مفاهیم پایداری مطابق با استراتژی کلان، زنجیره ارزش و طراحی فرآیند و تخصیص منابع مورد نیاز را یکپارچه می‌کند.
- زمانی که با هماهنگ نمودن یک تضاد جدی مواجه می‌شوند، به "مردم، محیط و منفعت" به عنوان یک مرجع معتبر نگاه می‌کنند.[۲]

[۲] اغلب در دنیای واقعی، برای بدست آوردن برخی مزایا و منافع مجبور می‌شویم که برخی دیگر را فدا کنیم. منظور از عبارت "مردم، محیط و منفعت" که ترجمه عبارت "People, Planet and Profit" می‌باشد، این است که سازمان‌های متعالی همواره سعی دارند همه منابع و موارد با

.

- سهامداران خود را تشویق می‌کند تا در فعالیت‌هایی که به غنای جامعه کمک می‌کند مشارکت داشته باشند.
- به منظور رقابتی شدن و رقابتی ماندن سازمان، منابع خود را به صورت متمرکز بر اهداف بلند مدت تخصیص می‌دهد.
- سبد(پرتفوی) کالا و خدمات خود را طراحی می‌کند و فعالانه با مسئولیت پذیری بالایی، سعی در مدیریت کل دوره عمر محصول خود دارد.
- قادر به نشان دادن و اندازه‌گیری تاثیر عملیات، چرخه عمر محصول و سرویس‌های خود روی ایمنی و سلامتی عمومی و محیط می‌باشد.
- فعالانه در ارتقاء استانداردهای اجتماعی، محیطی و اقتصادی جامعه و زمینه کاری خود می‌کوشند.

توسعه توانایی سازمان

سازمان‌های سرآمد توانایی هایشان را با مدیریت موثر تغییرات داخل و خارج از مرزهای سازمانی خود افزایش می‌دهند.

اهمیت را در تصمیم گیری هایشان لحاظ می‌کنند و برخی را فدای برخی دیگر نمی‌کنند و دیدی کل نگر و همه جانبه داشته باشند (مترجم).

.

در عمل در می‌یابیم که سازمان سرآمد:

- عملکرد و فعالیت‌ها را برای درک ظرفیت‌های بالقوه و جاری و شناسایی نقاطی که بهبود آنها برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان مورد نیاز است تجزیه و تحلیل می‌کنند.
- زنجیره ارزش کارا و موثری را توسعه می‌دهند، به منظور اطمینان از اینکه می‌توانند به صورت مداوم ارزش‌های پیشنهادی وعده داده شده را به مشتریان ارائه نمایند.
- فرهنگی را توسعه می‌دهند که به صورت مداوم در جستجوی بهبود همکاری و کار گروهی در سراسر زنجیره ارزش باشد.
- اطمینان حاصل می‌کنند که منابع تکنولوژیکی، فیزیکی و مالی برای پشتیبانی از توسعه سازمانی در دسترس هستند.
- ارزش‌های مشترک، پاسخگویی، اخلاقیات و فرهنگ اعتماد سازی را در سراسر زنجیره ارزش خود ایجاد می‌کنند.
- با شرکا و ذی‌نفعان خود برای دستیابی به سود مشترک و افزایش ارزش برای سرمایه گذاران مربوطه، حمایت و پشتیبانی از یکدیگر در تخصص، منابع و دانش همکاری‌های نزدیکی دارند.
- شبکه‌های مناسبی را برای شناسایی فرصت‌های بالقوه همکاری به منظور افزایش توانایی و ارزش افزوده برای سرمایه گذاران خود ایجاد می‌کنند.

.

کنترل قدرت ابداع و نوآوری

سازمان‌های سرآمد ارزش افزوده و سطوح عملکرد خود را از طریق بهبود مستمر و نوآوری سیستماتیک بوسیله تحت کنترل در آوردن قدرت ابداع و نوآوری خود، افزایش می‌دهند.

در عمل در می‌یابیم که سازمان‌های سرآمد:

- رویکردهایی برای تعامل با ذی‌نفعان مربوطه و استفاده از دانش آنها در تولید ایده‌ها و نوآوری‌ها را ایجاد می‌کنند.
- شبکه‌های همکاری و یادگیری را برای تشخیص فرصت‌های موجود برای بهبود، نوآوری و ابداع ایجاد و مدیریت می‌کنند.
- این مطلب را که نوآوری می‌تواند برای محصولات، فرآیندها، بازاریابی، ساختارهای سازمانی و مدل‌های کسب‌وکار مورد استفاده قرار گیرد را به خوبی درک می‌کنند.
- اهدافی روشن و واضح را برای ایجاد نوآوری، بر اساس درک شرایط بازار و فرصت‌های موجود در آن که با منابع و رویه‌های مناسب پشتیبانی می‌شوند برای خود در نظر می‌گیرند.
- یک رویکرد ساختار یافته را برای تولید و اولویت بندی ایده‌های خلاقانه مورد استفاده قرار می‌دهند.
- اغلب ایده‌های نزدیک به واقعیت را آزمایش و اصلاح نموده، و منابع لازم را برای تحقق آنها در بازه‌های زمانی مناسب تخصیص می‌دهند.

.

- ایده‌ها را به حالت عینی و واقعیت در بازه‌های زمانی که سود بدست آمده از آنها را حداکثر می‌نماید تبدیل می‌کنند.

رهبری همراه با آرمان، کمال و القاء

سازمان‌های سرآمد رهبرانی دارند که آینده را تجسم می‌کنند و به اتفاق افتادن آن در آینده کمک می‌کنند و خود به عنوان الگویی برای سایر افراد سازمان هستند.

در عمل در می‌یابیم که سازمان‌های سرآمد رهبرانی دارند که:

- فرهنگ مشارکت، مالکیت، توانمند سازی، بهبود و پاسخگویی را از طریق تجربیات، رفتارها و اقدامات خود ایجاد و به کارکنان القاء می‌کنند.
- نمونه بارز ارزش‌های سازمان هستند و به عنوان الگویی برای تمامیت، مسئولیت پذیری اجتماعی و رفتار اخلاقی در داخل و خارج از سازمان هستند که از این طریق باعث افزایش شهرت سازمان می‌شوند.
- بین اهداف استراتژیک و مسیر رسیدن به این اهداف ارتباط برقرار کرده و افراد را برای دستیابی به اهداف، آرمان و ماموریت سازمان متحد می‌کنند.

.

- انعطاف پذیر هستند؛ آنها توانایی خود را برای گرفتن تصمیمات به موقع بر اساس اطلاعات به موقع، دانش و تجربیات قبلی با در نظر گرفتن تاثیرات بالقوه آنها نشان می‌دهند.
- مزیت پایدار آنها وابسته به توانایی شان در یادگیری و پاسخگویی سریع هنگامی که ضروری به نظر می‌رسد می‌باشد.
- فرهنگی که از تولید ایده‌ها و راه‌های جدید برای رسیدن به نوآوری و بهبود سازمانی پشتیبانی کند را ارتقاء می‌دهند.
- در مقابل ذی‌نفعان و جامعه، در مقابل عملکرد خود و اطمینان از این که افراد سازمان با صداقت، مسئول و با اخلاق عمل می‌کنند پاسخگو می‌باشند.

مدیریت همراه با چالاکی

سازمان‌های سرآمد به طور گسترده به توانایی‌های خود برای تشخیص و پاسخگویی کارا و موثر در مقابل فرصت‌ها و تهدیدها ایمان دارند.

در عمل در می‌یابیم که سازمان‌های سرآمد:

- مکانیزم‌هایی را برای تشخیص تغییرات موجود در محیط بیرونی سازمان و تبدیل آنها به فرصت‌های بالقوه برای آینده سازمان را مورد استفاده قرار می‌دهند.
- استراتژی‌های خود را به ساختارهای سازمانی، پروژه‌ها و فرآیندهای هم تراز تبدیل می‌کنند، تا از این که تغییرات موجود

.

می‌تواند با سرعت مناسب در طی زنجیره ارزش اجرایی شوند اطمینان حاصل کنند.

- ترکیبی معنی دار از شاخص‌های عملکرد فرآیند و اندازه‌گیری نتایج مربوط به آنها را از طریق بررسی کارایی و اثربخشی فرآیندهای کلیدی و نحوه کمک آنها در حرکت به سمت اهداف استراتژیک را توسعه می‌دهند.
- اطلاعات عملکردی و قابلیتی فرآیندهای خود را مورد استفاده قرار می‌دهند و ارزیابی‌های مناسبی را برای رسیدن به ابداع و نوآوری و بهبود مورد استفاده قرار می‌دهند.
- مدیریت کارا و موثر را از طریق مدیریت پروژه نظام‌مند و تمرکز روی بهبود فرآیندها انجام می‌دهند.
- ساختار سازمانی خود را برای پشتیبانی از دستیابی به اهداف استراتژیک شکل می‌دهند.
- سهم تکنولوژی را برای بهبود در چالاکی فرآیندها، پروژه‌ها و سازمان مورد ارزیابی و توسعه قرار می‌دهند.

موفقیت از طریق استعداد افراد

سازمان‌های سرآمد برای افراد خود ارزش قائل شده و فرهنگ توانمند سازی را برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی ایجاد می‌کنند.

.

در عمل در می‌یابیم که سازمان‌های سرآمد:

- مهارت‌ها، صلاحیت‌ها و سطوح عملکرد افراد که برای دستیابی به اهداف استراتژیک، آرمان و ماموریت سازمان مورد نیازند را تعیین می‌کنند.
- طرحی کارا و موثر را برای جذب، توسعه و نگهداری استعدادهای مورد نیاز برای رسیدن به نیازهای خود را ایجاد می‌کنند.
- اهداف گروهی و شخصی را هماهنگ می‌کنند و افراد را برای تشخیص تمامی پتانسیل‌های بالقوه خود در قالب مشارکت واقعی توانمند می‌کنند.
- از تعادل کار / زندگی سالم که در واقعیت ۲۴ / ۷ می‌باشد برای افزایش راه‌های جدید انجام کارها و رسیدن به استانداردهای جهانی اطمینان حاصل می‌کنند.
- به تنوع و گوناگونی افراد خود و جوامع و بازارها برای خدمت رسانی توجه می‌کنند.
- مهارت‌ها و شایستگی‌های افراد را برای اطمینان از پویایی و استخدام آنها در آینده بهبود و توسعه می‌دهند.
- افراد خود را به عنوان سفیران و تصویر محیط داخلی سازمان مورد تشویق می‌دهند.
- افراد خود را به درگیر شدن در بهبود و نوآوری و به رسمیت شناختن تلاش‌ها و موفقیت‌های خود تحریک و تشویق می‌کنند.

- نیازهای ارتباطی افراد خود را درک نموده و از رویکردها و ابزار مناسبی برای نگهداری یک رابطه مناسب و دو طرفه استفاده می‌کنند.

حفظ نتایج برجسته

سازمان‌های سرآمد نتایج برجسته و پایداری که پاسخگوی هر دو دسته نیازهای کوتاه مدت و بلند مدت سهامداران خود می‌باشد را در نظر می‌گیرند.

در عمل در می‌یابیم که سازمان‌های سرآمد:

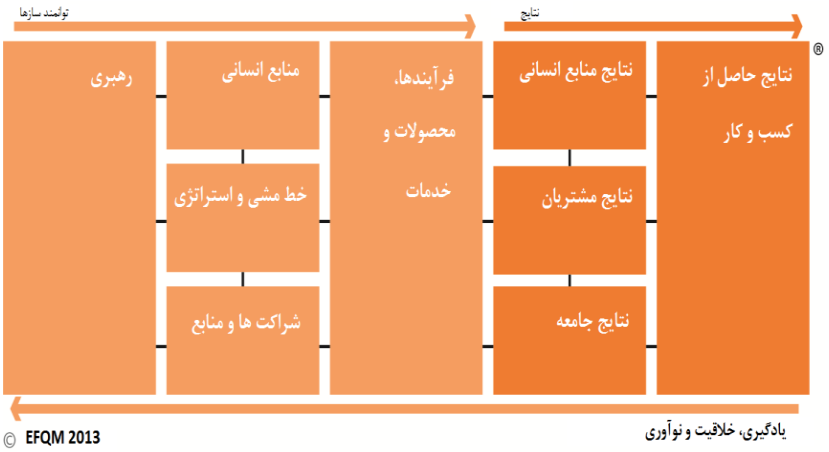
- نیازها و انتظارات سهامداران خود را برای توسعه بیشتر و بررسی استراتژی آنها و ایجاد رویه‌های پشتیبانی از آنها و هشدار دادن در مقابله با هر گونه تغییری را در نظر می‌گیرند.
- درک و شناخت نتایج کلیدی مورد نیاز برای دستیابی به حرکت به سوی اهداف استراتژیک، آرمان و ماموریت سازمان را در نظر می‌گیرند.
- یک مجموعه متعادل از نتایج را برای مرور فرآیند، ایجاد یک حالت مروری از اولویت‌های کوتاه و بلند مدت و مدیریت کردن انتظارات سهامداران کلیدی خود را مورد استفاده قرار می‌دهند.

.

- استراتژی و رویه‌های پشتیبانی از آن را برای دستیابی به یک مجموعه نتایج دلخواه با تعیین شفاف و روشن ارتباطات علت و معلولی گسترش می‌دهند.
- اهداف خود را براساس تشابهات عملکردی با دیگر سازمان‌ها، قابلیت‌های موجود در سازمان و اهداف استراتژیک خود بنا می‌کنند.
- مجموعه نتایج بدست آمده برای بهبود عملکرد خود در آینده و ایجاد مزیت‌های پایدار برای همه سهامداران خود را مورد ارزیابی قرار می‌دهند.
- مکانیزم‌های موثر برای درک طرح‌های آینده و مدیریت استراتژیک موثر و خطرات مالی و عملیاتی آنها را مورد بررسی قرار می‌دهند.
- از شفافیت گزارش‌های مالی و غیر مالی در ارتباط با سهامداران خود، اطمینان حاصل می‌کنند.
- از این که رهبران خود اطلاعات کافی و صحیح را برای تصمیم گیری به موقع در اختیار دارند اطمینان حاصل می‌کنند.

.

معیار



مدل سرآمدی EFQM نشان داده شده در شکل بالا چارچوبی غیر تجویزی بر اساس ۹ معیار است. پنج مورد از این معیارها مربوط به توانمند سازها و چهار مورد باقیمانده مربوط به نتایج می‌باشند. معیار توانمند ساز، این که یک سازمان چه کاری را انجام می‌دهد و چگونه می‌خواهد آن کارها را انجام دهد را پوشش می‌دهد. معیار نتایج چیزهایی که یک سازمان به آنها دست پیدا می‌کند را پوشش می‌دهد. نتایج بوسیله توانمند سازها ایجاد می‌شوند و توانمند سازها با استفاده از بازخورد ایجاد شده از نتایج بهبود پیدا می‌کنند.

پیکان‌ها که تاکید بر خاصیت دینامیکی و پویای مدل دارند، نشان دهنده یادگیری، قدرت ابداع و نوآوری برای کمک به بهبود توانمند سازها است که به نوبه خود منجر به بهبود نتایج می‌شوند.

.

هر کدام از ۹ معیار نشان داده شده در بالا تعاریف مشخصی دارند، که معنای آن معیار را در سطح بالا توضیح می‌دهد.

به منظور توسعه بیشتر معانی آنها، هر معیار به وسیله تعدادی از زیر معیارها پشتیبانی می‌شود. زیر معیارها اظهاراتی هستند که مثال‌هایی از چگونگی و انجام کارها به صورت معمول را که می‌توان در سازمان‌های سرآمد مشاهده نمود و باید در رابطه با ارزیابی در نظر گرفته شوند را شرح می‌دهد.

نهایتا در زیر هر کدام از زیر معیارها مواردی برای راهنمایی بیشتر ذکر می‌شوند. بسیاری از این راهنمایی‌ها مستقیما به مفاهیم اساسی که قبلا ذکر شده بود ارتباط دارد. استفاده از این راهنمایی‌ها الزامی نیست. آنها برای بیان مثال‌های بیشتر برای کمک به تفسیر هر زیر معیار در نظر گرفته شده‌اند.

۱- رهبری

تعریف معیار از دیدگاه EFQM

سازمان‌های سرآمد رهبرانی دارند که آینده را ترسیم و قابل دسترس می‌کنند، آنها به عنوان مدل‌هایی برای ارزش‌ها، اخلاقیات و آرمان‌ها در همه زمان‌ها انجام وظیفه می‌کنند. آنها افرادی انعطاف پذیر هستند که سازمان را قادر به رسیدگی و واکنش به موقع برای اطمینان از موفقیت سازمان می‌کند.

.

۱-۱) رهبران ماموریت، آرمان، ارزش‌ها و اخلاقیات را توسعه می‌دهند و به عنوان مدل‌های وظیفه‌ای عمل می‌کنند.

۱-۲) رهبران بهبود سیستم مدیریت و عملکرد سازمان را تعریف، بازبینی، کنترل و استخراج می‌کنند.

۱-۳) رهبران با سهامداران و ذی‌نفعان خارجی نیز رابطه برقرار می‌کنند.

۱-۴) رهبران یک فرهنگ سرآمدی را با افراد موجود در سازمان تقویت می‌کنند.

۱-۵) رهبران از اینکه اصول سازمان انعطاف پذیر و مدیریت تغییر را به صورت موثر انجام می‌دهند اطمینان حاصل می‌کنند.

۱-۱) رهبران ماموریت، آرمان، ارزش‌ها و اخلاقیات را توسعه می‌دهند و به عنوان مدل‌های وظیفه‌ای عمل می‌کنند.

به عنوان مثال رهبران در سازمان‌های سرآمد:

- آینده را با تعریف و برقراری ارتباط با هدف اصلی که پایه و اساس برای اخلاقیات، ارزش‌ها، ماموریت، آرمان و رفتار مشارکتی می‌باشد، حفظ می‌کنند.
- قهرمان ارزش‌های سازمانی و مدل‌های وظیفه‌ای برای رفتار اخلاقی، پاسخگویی اجتماعی و تمامیت سازمان هم در داخل و هم در خارج از سازمان می‌باشند که باعث پیشرفت و توسعه شهرت سازمان می‌باشند.

.

- تنظیم و برقراری ارتباط بین مسیر روشن و اهداف استراتژیک را انجام می‌دهند؛ آنها افراد خود را برای مشارکت و دستیابی به اهداف، آرمان و ماموریت سازمان متحد می‌کنند.
- یک فرهنگ رهبری مشارکتی را برای سازمان توسعه و پشتیبانی می‌کنند و تاثیر رفتارهای رهبری شخصی را بهبود می‌دهند.

۲-۱) رهبران بهبود سیستم مدیریت و عملکرد سازمان را تعریف، بازبینی، کنترل و استخراج می‌کنند.

به عنوان مثال رهبران در سازمان‌های سرآمد:

- یک مجموعه متعادل از نتایج را برای مرور و بازبینی پیشرفت در فرآیندهای سازمان، فراهم ساختن اولویت‌های کوتاه و بلند مدت و مدیریت کردن انتظارات و توقعات ذی‌نفعان کلیدی خود را تعریف و مورد استفاده قرار می‌دهند.
- قابلیت و توانایی‌های اساسی سازمان را درک و توسعه می‌دهند.
- مجموعه نتایج بدست آمده برای بهبود عملکرد آینده و ایجاد مزایای پایدار برای همه ذی‌نفعان خود را مورد ارزیابی قرار می‌دهند.
- تصمیم گیری‌های خود را بر اساس اطلاعات واقعی و قابل اطمینان انجام می‌دهند و همه اطلاعات و دانش موجود را برای تفسیر فعالیت‌های جاری و پیش بینی عملکرد فعالیت‌های مرتبط را مورد استفاده قرار می‌دهند.

.

- سطوح بالایی از اطمینان و رضایت ذی‌نفعان خود را از طریق اتخاذ مکانیزم‌های موثر برای درک فرصت‌های موجود در آینده و مدیریت موثر و کارآمد ریسک‌های مالی، عملیاتی و استراتژیک، به دست می‌آورند.

۳-۱) رهبران با سهامداران و ذی‌نفعان خارجی نیز رابطه برقرار می‌کنند.

به عنوان مثال رهبران در سازمان‌های سرآمد:

- رویکردها و رویه‌هایی را برای درک، رسیدگی و پاسخگویی به انتظارات و احتیاجات مختلف ذی‌نفعان کلیدی شان را مورد استفاده قرار می‌دهند.
- ارزش‌های مشترک، مسئولیت پذیری، اخلاق و یک فرهنگ اعتماد را در سراسر زنجیره ارزش ایجاد می‌کنند.
- با ذی‌نفعان خود و جامعه در مقابل عملکردهایشان به صورت شفاف و مسئولیت پذیر برخورد می‌کنند و به آنها این اطمینان را می‌دهند که افرادشان اخلاقی، مسئولیت پذیر و با صداقت عمل می‌کنند.
- از شفافیت گزارش‌های مالی و غیر مالی در رابطه با ذی‌نفعان مربوطه با کمک از نهادهای حکومتی ذیربط در رابطه با انتظارات آنها اطمینان حاصل می‌کنند.

.

- ذی‌نفعان خود را برای شرکت در فعالیت‌های گسترده اجتماعی تشویق می‌کنند.

۴-۱) رهبران یک فرهنگ سرآمدی را با افراد موجود در سازمان تقویت می‌کنند.

به عنوان مثال، رهبران در سازمان‌های سرآمد:

- فرهنگی شامل مشارکت، مالکیت، توانمندسازی، بهبود و مسئولیت پذیری را از طریق فعالیت‌ها، رفتارها و تجربیات افراد را ایجاد می‌کنند.
- ایجاد مزیت پایدار وابسته به توانایی یادگیری و پاسخگویی سریع مدیران در هنگام ضرورت می‌باشد.
- افراد داخل سازمان را برای رسیدن به طرح‌ها و اهداف خود پشتیبانی می‌کنند.
- تلاش‌ها و دستاوردهای سازمان را در زمان مناسب به رسمیت می‌شناسند.
- فرهنگی را پشتیبانی و ارتقا می‌دهند که تولید روش‌ها و ایده‌های جدید برای بهبود سازمان را برعهده دارد.
- فرصت‌های برابر را تشویق و تقویت می‌کنند.

.

۵-۱) رهبران از اینکه اصول سازمان انعطاف پذیر و مدیریت تغییر را به صورت موثر انجام می‌دهند اطمینان حاصل می‌کنند.

به عنوان مثال رهبران در سازمان‌های سرآمد:

- انعطاف پذیر هستند؛ توانایی خود را در گرفتن تصمیمات به موقع بر اساس اطلاعات در دسترس و تجربیات قبلی خود با در نظر گرفتن تاثیر بالقوه آنها نشان می‌دهند.
- " افراد، محیط و سود" را به عنوان مراجعی برای برقراری تعادل هنگامی که با شرایط متضاد روبرو می‌شوند در نظر می‌گیرند.
- تمامی ذی‌نفعان مربوطه را برای ایجاد تغییرات ضروری به منظور تضمین موفقیت پایدار سازمان در تصمیم گیری‌های خود شریک می‌کنند.
- مدیریت موثر و کارآمد تغییر را از طریق مدیریت پروژه و تمرکز روی بهبود فرآیندها انجام می‌دهند.
- رویکردی نظام‌مند را برای تولید و اولویت بندی ایده‌های ابتکاری مورد استفاده قرار می‌دهند.
- ایده‌های با احتمال اجرایی شدن بالاتر را آزمایش و اصلاح می‌کنند و منابع لازم را برای عملی شدن آنها در بازه‌های زمانی مناسب تخصیص می‌دهند.

.

۲- استراتژی

تعریف معیار از دیدگاه EFQM

سازمان‌های سرآمد ماموریت و چشم‌انداز خود را به وسیله بهبود استراتژی متمرکز بر ذی‌نفعان خود اجرایی می‌کنند. طرح‌ها، رویه‌ها، اهداف و فرآیندها برای رسیدن به استراتژی مورد نظر سازمان توسعه و گسترش می‌یابند.

۲-۱) استراتژی سازمان بر اساس درک نیازها و انتظارات ذی‌نفعان و محیط خارجی سازمان است.

۲-۲) استراتژی بر اساس درک توانایی‌ها و عملکردهای داخل سازمان می‌باشد.

۲-۳) استراتژی و رویه‌های پشتیبانی در سازمان مرور، به روز رسانی و توسعه داده می‌شوند.

۲-۴) استراتژی و رویه‌های پشتیبانی در سازمان هماهنگ سازی، اجرا و کنترل می‌شوند.

.

۱-۲) استراتژی سازمان بر اساس درک نیازها و انتظارات ذی‌نفعان و محیط خارجی سازمان است.

به عنوان مثال سازمان‌های سرآمد:

- نیازها و انتظارات مشتریان را به عنوان نقطه شروعی برای مرور و توسعه استراتژی و رویه‌های پشتیبانی آنها برای آمادگی در مقابل شرایط احتمالی، جمع آوری می‌کنند.
- شاخص‌های بیرونی همچون شاخص‌های اقتصادی محلی و جهانی و بازارهای موجود که روی سازمان اثر می‌گذارند را شناسایی و تحلیل می‌کنند.
- اثرات کوتاه و بلند مدت تغییر شرایط حقوقی، سیاسی و قانونی را درک و پیش بینی می‌نمایند.
- مکانیزم‌هایی را برای شناسایی تغییرات محیط بیرونی سازمان خود مورد استفاده قرار داده و این شرایط را به نفع سازمان خود تغییر می‌دهند.

.

۲-۲) استراتژی بر اساس درک توانایی‌ها و عملکردهای داخل سازمان می‌باشد.

به عنوان مثال، سازمان‌های سرآمد:

- روند عملکرد عملیاتی خود را برای درک ظرفیت‌ها و قابلیت‌های بالقوه و جاری خود و شناسایی بهبود مورد نیاز برای دستیابی به اهداف استراتژیک تجزیه و تحلیل می‌کنند.
- داده و اطلاعات موجود را در رابطه با ظرفیت و صلاحیت‌های اصلی شرکای بالقوه و موجود برای درک این که آنها چگونه باعث بهبود ظرفیت‌های سازمانی خود می‌شوند، تجزیه و تحلیل می‌کنند.
- تاثیر بالقوه تکنولوژی‌ها و مدل‌های جدید کسب‌وکار را روی عملکرد سازمان مشخص می‌کنند.
- عملکرد خود را با معیارهای مربوطه برای درک نقاط قوت با هدف بهبود شرایط فعلی مقایسه کنید.

.

۳-۲) استراتژی و رویه‌های پشتیبانی در سازمان مرور، به روز رسانی و توسعه داده می‌شوند.

به عنوان مثال، سازمان‌های سرآمد:

- یک استراتژی شفاف و رویه‌های پشتیبانی از آن را برای دستیابی به ماموریت و چشم‌انداز سازمان ایجاد می‌نمایند.
- مفاهیم طراحی فرآیند، زنجیره ارزش و استراتژی اصلی خود را ادغام نموده و منابع لازم را برای رسیدن به اهداف خود تخصیص می‌دهند.
- نتایج کلیدی مورد نیاز را برای دستیابی به ماموریت خود و ارزیابی فرآیند به سوی چشم‌انداز و اهداف استراتژیک شناسایی و درک می‌کنند.
- اتخاذ مکانیزم‌های موثر برای مدیریت خطرهای استراتژیک مشخص از طریق طرح‌های از پیش تعیین شده را انجام می‌دهند.
- شایستگی‌های کلیدی خود را درک می‌کنند و این که چگونه می‌توانند ارزش‌های مشترک را برای مزیت گسترده‌تر جامعه به کار برند.

.

۴-۲) استراتژی و رویه‌های پشتیبانی در سازمان هماهنگ سازی، اجرا و کنترل می‌شوند.

به عنوان مثال، سازمان‌های سرآمد:

- استراتژی‌های خود را به صورت ساختارهای سازمانی، پروژه‌ها و فرآیندهای هم تراز برای اطمینان از این که تغییرات می‌توانند با سرعت مناسب در سراسر زنجیره ارزش اجرایی شوند تغییر می‌دهند.
- اهداف خود را بر اساس مقایسه عملکرد، توانایی‌های بالقوه و جاری و اهداف استراتژیک خود ایجاد می‌کنند.
- از این که منابع تکنولوژیکی، فیزیکی و مالی برای پشتیبانی از بهبود سازمان در دسترس هستند اطمینان حاصل می‌کنند.
- استراتژی و رویه‌های پشتیبانی را برای دستیابی به نتایج مطلوب که ارتباطات علی و معلولی آنها مشخص باشد را به صورت سیستماتیک گسترش می‌دهند.
- اهداف و آرمان‌های روشن و واضح را برای نوآوری بر اساس درک شرایط بازار و فرصت‌های موجود در آن که توسط منابع مناسب پشتیبانی می‌شوند قرار دهید.
- بین استراتژی و رویه‌های پشتیبانی سازمان با ذی‌نفعان مرتبط با سازمان ارتباط برقرار می‌کنند.

.

۳- افراد

تعریف معیار از دیدگاه EFQM

سازمان‌های سرآمد برای افراد(کارکنان) خود ارزش قائل هستند و فرهنگی را ایجاد می‌کنند که برای رسیدن به اهداف شخصی و سازمانی مفید باشد. توانایی‌های افراد خود را بهبود می‌دهند و باعث ارتقای عدالت و برابری در سازمان می‌شوند. از برقراری ارتباط، پاداش و شناخت افراد از طریقی که باعث انگیزش آنها برای استفاده از مهارت‌ها و دانش شان برای رسیدن به سود و درآمد سازمان می‌شوند به خوبی مورد استفاده قرار می‌دهند.

۳-۱) افراد جزء طرح‌های پشتیبان برای استراتژی سازمان هستند.

۳-۲) دانش و توانمندی‌های افراد و نیروی انسانی بهبود داده می‌شوند.

۳-۳) افراد در سازمان، هم تراز و صاحب قدرت و اختیار هستند.

۳-۴) افراد در سراسر سازمان به صورت کارا و موثر با یکدیگر در ارتباط هستند.

۳-۵) افراد در داخل سازمان به رسمیت شناخته می‌شوند و از آنها (روحیه کاری شان) مراقبت به عمل می‌آید و برای قدردانی از کارهایشان به آنها پاداش تعلق می‌گیرد.

.

۱-۳) افراد جزء طرح‌های پشتیبانی برای استراتژی سازمان هستند

به عنوان مثال، سازمان‌های سرآمد:

- تعریفی واضح و مشخص از سطوح عملکرد نیروی انسانی که برای رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان مورد نیاز می‌باشند را تعریف و مشخص می‌کنند.
- طرح‌ها و برنامه‌های مرتبط با نیروی انسانی سازمان را با ساختار سازمانی، فرآیندهای کلیدی و متدلوژی‌های جدید که در ارتباط با استراتژی سازمانی شان می‌باشد را در یک راستا قرار می‌دهند.
- ساختار سازمانی خود را برای پشتیبانی از دستیابی به اهداف استراتژیک به سرعت وفق می‌دهند.
- کارکنان و نمایندگان آنها را به منظور بهبود و بازبینی طرح‌ها و رویه‌های مرتبط با نیروی انسانی در تصمیم گیری‌ها دخیل کرده و راه حل‌های خلاقانه و مناسب را انتخاب می‌کنند.
- استخدام، توسعه شغلی و طرح‌های مرتبط با جایگزینی نیروی انسانی جدید را مدیریت می‌نمایند که این طرح‌ها به وسیله فرآیندها و رویه‌های مناسب برای اطمینان از رعایت انصاف و فرصت‌های برابر پشتیبانی می‌شوند.
- افراد را به وسیله بازخوردهایی که از کارشان گرفته می‌شود به وسیله روش‌های مختلف برای طرح‌ها و رویه‌های مربوط به نیروی انسانی مورد ارزیابی قرار می‌دهند.

.

۲-۳) دانش و توانمندی‌های افراد و نیروی انسانی بهبود داده می‌شوند.

به عنوان مثال، سازمان‌های سرآمد:

- سطوح عملکرد، صلاحیت و مهارت‌های افراد را که برای رسیدن به اهداف استراتژیک، ماموریت و چشم‌انداز سازمان ضروری هستند را مشخص و تعریف می‌کنند.
- طرح‌های کارا و موثر را برای جذب، بهبود و حفظ استعدادهای مورد نیاز را برای رسیدن به نیازهای خود مورد استفاده قرار می‌دهند.
- بهبود تعهد و عملکرد نیروی انسانی خود را ارزیابی می‌کنند.
- صلاحیت و مهارت‌های نیروی انسانی خود را برای اطمینان از کارا بودن آنها در آینده توسعه می‌دهند.
- از این که نیروی انسانی خود صلاحیت و منابع مورد نیاز را برای مشارکت حداکثری در اختیار دارند، اطمینان حاصل می‌کنند.

.

۳-۳) افراد در سازمان، هم تراز و صاحب قدرت و اختیار هستند.

به عنوان مثال، سازمان‌های سرآمد:

- اهداف شخصی و سازمانی را مشخص کرده و نیروی انسانی را برای استفاده از حداکثر نیروی خود در قالب کار تیمی توانمند می‌کنند.
- به دنبال راه‌هایی هستند که در آنها نوآوری و کارهای خلاقانه را می‌توان برای مدل‌های کسب‌وکار، ساختارهای سازمانی، بازاریابی، محصولات و فرآیندها به کار برد.
- فرهنگ ابتکار و خلاقیت را در سرتاسر سازمان ایجاد می‌کنند و از این که نیروی انسانی خود دارای تفکری خلاق بوده و توانایی پاسخگویی سریع به تغییرات مواجه شده را دارند اطمینان حاصل می‌کنند.
- افراد خود را که به عنوان سفیران سازمان در جامعه تشویق می‌کنند.
- مشارکت در فعالیت‌هایی که کمک به گسترده‌تر شدن جامعه می‌کند را در اولویت قرار می‌دهند.

.

۴-۳) افراد در سراسر سازمان به صورت کارا و موثر با یکدیگر در ارتباط هستند.

به عنوان مثال، سازمان‌های سرآمد:

- نیازهای ارتباطی نیروی انسانی خود را درک کرده و از استراتژی‌ها و ابزارهای مناسبی جهت حفظ این رابطه استفاده می‌کنند.
- بین مسیرهای روشن و تمرکز روی رسیدن به اهداف استراتژیک برای اطمینان از این که نیروی انسانی خود می‌توانند توانایی‌های خود را در پیشبرد اهداف سازمان نشان دهند ارتباط برقرار می‌کنند.
- تسهیم اطلاعات، دانش و تجربیات خوب در داخل سازمان را برای دستیابی به ارتباط موثر در طول سازمان را همواره مورد تشویق قرار می‌دهند.
- فرهنگی که به دنبال بهبود و توسعه پیوسته همکاری و کار گروهی در سرتاسر زنجیره ارزش می‌باشند را توسعه می‌دهند.

.

۵-۳) افراد در داخل سازمان به رسمیت شناخته می‌شوند و از آنها مراقبت به عمل می‌آید و برای قدردانی از کارهایشان به آنها پاداش تعلق می‌گیرد.

به عنوان مثال، سازمان‌های سرآمد:

- پاداش‌ها، مزایا و موارد مرتبط با اشتغال نیروی انسانی را به صورت فرآیندها و استراتژی‌های شفاف نشان می‌دهند.
- افراد را برای درگیر شدن در بهبود و نوآوری سازمان و تشخیص تلاش‌ها و نتایج بدست آمده حاصل از کار خود را تحریک می‌کنند.
- تعادل بین زندگی/کار را که در واقعیت ۷/۲۴ است را برقرار می‌کنند و به دنبال راه‌های جدید و نزدیک به استانداردهای جهانی در رابطه با کار کردن نیروی انسانی خود هستند.
- فرهنگ مراقبت و پشتیبانی را بین افراد و گروه‌های کاری ارتقاء می‌دهند.
- به تنوع افراد، جوامع و بازارهایی که به آنها خدمت رسانی می‌کنند همواره احترام می‌گذارند.

.

۴- شراکت‌ها و منابع

تعریف معیار از دیدگاه EFQM

سازمان‌های سرآمد، منابع داخلی، تامین کنندگان و شرکای خارجی را به منظور پشتیبانی از فرآیندها، استراتژی و عملکرد موثر مدیریت می‌کنند. آنها از این که به طور موثر تاثیرات اجتماعی و زیست محیطی خود را مد نظر دارند اطمینان حاصل می‌کنند.

۴-۱) شرکا و تامین کنندگان را برای دستیابی به سود پایدار مدیریت می‌کنند.

۴-۲) منابع مالی را جهت دستیابی به موفقیت پایدار مدیریت می‌کنند.

۴-۳) ساختمان‌ها، تجهیزات، مواد و منابع طبیعی را به صورت پایدار مدیریت می‌کنند.

۴-۴) تکنولوژی را به منظور پشتیبانی از دستیابی به استراتژی‌های سازمان مدیریت می‌کنند.

۴-۵) اطلاعات و دانش را برای پشتیبانی از تصمیم گیری‌های کارا و موثر و ایجاد یک سازمان کارا مدیریت می‌کنند.

.

۱-۴) شرکا و تامین کنندگان را برای دستیابی به سود پایدار مدیریت می‌کنند.

به عنوان مثال، سازمان‌های سرآمد:

- شرکا و تامین کنندگان بخش‌های مختلف را در راستای استراتژی سازمانی و اتخاذ فرآیند و رویه‌های مناسب برای کار گروهی موثرتر قرار می‌دهند.
- رابطه‌ای پایدار را با تامین کنندگان و شرکا را بر اساس اعتماد و احترام متقابل ایجاد می‌کنند.
- از این که شرکا و تامین کنندگان شما در راستای استراتژی و ارزش‌های سازمانی گام بر می‌دارند اطمینان حاصل می‌کنند.
- شبکه‌های مناسب را برای این که آنها را قادر به شناسایی فرصت‌های بالقوه همکاری به منظور افزایش توانایی و قابلیت‌های آنها برای تولید ارزش اضافی برای ذی‌نفعان را ایجاد کنید.
- با شرکای خود برای دستیابی به سود مشترک برای ذی‌نفعان خود و حمایت از یکدیگر با توجه به منابع، دانش و تخصص موجود همکاری می‌نمایند.

.

۲-۴) منابع مالی را جهت دستیابی به موفقیت پایدار مدیریت می‌کنند.

به عنوان مثال، سازمان‌های سرآمد:

- فرآیندها، رویه‌ها و استراتژی‌های مالی را برای پشتیبانی از استراتژی کلی سازمان و اطمینان از انعطاف پذیری مالی سازمان مورد استفاده قرار می‌دهند.
- فرآیندهای بازبینی، گزارش دهی، کنترل و طراحی مالی را برای استفاده بهینه از منابع انجام می‌دهند.
- تخصیص منابع را برای نیازهای بلند مدت انجام می‌دهند به جای این که فقط روی به دست آوردن سود در کوتاه مدت برنامه ریزی کنند که این کار باعث می‌شود که در محیط رقابتی امروز باقی بمانند.
- فرآیندهای نظارتی مالی را که مناسب با همه سطوح سازمان می‌باشند را مورد استفاده قرار می‌دهند.
- سرمایه گذاری و کاهش سرمایه گذاری را که هر دو جزء دارایی‌های ملموس و غیر ملموس سازمان محسوب می‌شوند را با توجه به اثرات اجتماعی و زیست محیطی بلند مدت آنها ارزیابی و انتخاب نمایید.

.

۳-۴) ساختمان‌ها، تجهیزات، مواد و منابع طبیعی را به صورت پایدار مدیریت می‌کنند.

به عنوان مثال، سازمان‌های سرآمد:

- فرآیندها، رویه‌ها و استراتژی‌هایی برای مدیریت کردن ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد از طریقی که جنبه‌های مالی و محیطی پایداری را به دنبال داشته باشد را مورد استفاده قرار می‌دهند.
- استفاده و مدیریت موثر درباره امنیت فیزیکی و چرخه عمر دارایی‌های ملموس سازمان که شامل ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد می‌شوند را بهینه می‌کنند.
- تاثیر فعالیت‌های خود، خدمات و چرخه عمر محصول را روی محیط، امنیت و سلامت عمومی اندازه‌گیری و بهینه می‌کنند.
- تاثیرات محلی و جهانی خود را که شامل تعیین اهداف چالش برانگیز حتی بیش از استانداردهای قانونی مورد نیاز، حداقل می‌کنند.
- استانداردهای محیطی، اقتصادی و اجتماعی مربوط به سازمان خود را افزایش می‌دهند.

.

۴-۴) تکنولوژی را به منظور پشتیبانی از دستیابی به استراتژی‌های سازمان مدیریت می‌کنند.

به عنوان مثال، سازمان‌های سرآمد:

- نوعی از تکنولوژی که از استراتژی‌های کلی سازمان پشتیبانی می‌کنند را مدیریت می‌کنند.
- نمونه تکنولوژی مورد استفاده را برای افزایش چالاکی فرآیندها، پروژه‌ها و سازمان ارزیابی و توسعه می‌دهند.
- ذی‌نفعان مرتبط را در توسعه و بکارگیری تکنولوژی‌های جدید برای حداکثر کردن سود بدست آمده درگیر می‌نمایند.
- تکنولوژی‌های نوظهور و جایگزین را با توجه به تاثیرات آنها روی عملکرد، قابلیت و محیط سازمان شناسایی و مورد ارزیابی قرار می‌دهند.
- تکنولوژی‌هایی که از فرهنگ ابتکار و خلاقیت پشتیبانی می‌کنند را مورد استفاده قرار می‌دهند.

.

۵-۴) اطلاعات و دانش را برای پشتیبانی از تصمیم گیری‌های کارا و موثر و ایجاد یک سازمان کارا مدیریت می‌کنند.

به عنوان مثال، سازمان‌های سرآمد:

- از این که اطلاعات دقیق و کافی برای پشتیبانی از رهبران خود در تصمیم گیری‌های به موقع در اختیار آنها قرار گرفته است اطمینان حاصل می‌کنند.
- داده‌های موجود در سازمان را به اطلاعات و در صورت لزوم به دانش تبدیل می‌کنند تا این که به صورت موثرتر مورد استفاده قرار گیرد.
- رویکردی را برای تعامل با ذی‌نفعان مربوطه و استفاده از دانش آنها برای تولید ایده و اختراع اتخاذ می‌کنند.
- دسترسی به اطلاعات و دانش مرتبط با نیروی انسانی خود و کاربران بیرونی را فراهم می‌کنند ضمن این که امنیت و مالکیت معنوی دارایی‌های سازمان حفظ می‌شوند.
- شبکه‌های همکاری و یادگیری را برای شناسایی فرصت‌های بهبود، ابتکار و خلاقیت ایجاد و مدیریت می‌نمایند.
- ایده‌ها را به واقعیت تبدیل می‌کنند تا بتوانند در بازه‌های زمانی مشخص، حداکثر سود را بدست بیاورند.

.

۵- فرآیندها، محصولات و خدمات

تعریف معیار از دیدگاه EFQM

سازمان‌های سرآمد محصولات و خدمات خود را برای تولید ارزش افزوده برای مشتریان و ذی‌نفعان خود طراحی، مدیریت و توسعه می‌دهند.

۵-۱) فرآیندها برای بهینه کردن ارزش برای ذی‌نفعان طراحی و مدیریت می‌شوند.

۵-۲) محصولات و خدمات برای خلق ارزش بهینه برای مشتریان توسعه داده می‌شوند.

۵-۳) محصولات و خدمات به طور موثری ارتقا یافته و عرضه می‌شوند.

۵-۴) محصولات و خدمات تولید، تحویل و مدیریت می‌شوند.

۵-۵) روابط با مشتریان مدیریت و ارتقا داده می‌شوند.

.

۱-۵) فرآیندها برای بهینه کردن ارزش برای ذی‌نفعان طراحی و مدیریت می‌شوند.

به عنوان مثال، سازمان‌های سرآمد:

- چارچوبی از فرآیندهای کلیدی را برای اجرای استراتژی سازمانی مورد استفاده قرار می‌دهند.
- فرآیندهایی که فراتر از مرزهای سازمان هستند را گسترش داده و آنها را مدیریت می‌کنند.
- از این که صاحبان فرآیندها نقش و مسئولیت خود را در توسعه، نگهداری و توسعه فرآیندها درک می‌کنند اطمینان حاصل می‌کنند.
- ترکیبی معنی دار از شاخص‌های عملکرد فرآیندها و پیامدهای مرتبط با آنها که کارآمدی و اثربخشی فرآیندهای کلیدی برای رسیدن به اهداف استراتژیک را ممکن می‌سازد توسعه می‌دهند.
- داده‌هایی که مرتبط با عملکرد و قابلیت‌های فرآیندهای جاری در سازمان و همچنین محک‌های مناسب برای رسیدن به بهبود، خلاقیت و نوآوری را مورد استفاده قرار می‌دهند.

.

۲-۵) محصولات و خدمات برای خلق ارزش بهینه برای مشتریان توسعه داده می‌شوند.

به عنوان مثال، سازمان‌های سرآمد:

- تلاش خود را برای ایجاد ابتکار و نوآوری برای مشتریان خود که شامل خود آنها و ذی‌نفعان شان می‌شود که باعث ایجاد تجربیات، خدمات و ابتکارات جدید می‌شوند را انجام می‌دهند.
- از تحقیقات بازار، ارزیابی مشتریان و دیگر بازخوردها برای رسیدگی و شناسایی بهبود با هدف ارتقاء محصول و خدمات خود را مورد استفاده قرار می‌دهند.
- سهم خود در رابطه با تغییر نیازهای موجود و بالقوه مشتریان را توسعه می‌دهند.
- محصول، خدمات و تمام قسمت‌های چرخه عمر محصول را از طریقی موثر مدیریت می‌کنند.

.

۳-۵) محصولات و خدمات به طور موثری ارتقا و عرضه داده می‌شوند.

به عنوان مثال سازمان‌های سرآمد:

- نیازها و انتظارات مشتریان بالقوه و موجود خود را شناخته و به آنها رسیدگی می‌کنند.
- احتیاجات و انتظارات موجود و بالقوه را به مقادیر با ارزش پایدار و جذاب برای مشتریان بالقوه و موجود خود تبدیل می‌کنند.
- مدل کسب‌وکار را با تعریف مقادیر با ارزش برای خود، نقاط فروش منحصر به فرد، گروه‌های مشتریانی که به عنوان هدف شناخته می‌شوند و کانال‌های توزیع اجرایی می‌کنند.
- استراتژی‌های بازاری را با ارتقاء دادن محصولات و خدمات خود که مطابق خواست مشتریان هدف می‌باشد توسعه می‌دهند.

.

۴-۵) محصولات و خدمات تولید، تحویل و مدیریت می‌شوند.

به عنوان مثال، سازمان‌های سرآمد:

- محصولات و خدمات را برای دیدن نیازها و انتظارات مشتریان در رابطه با مقادیر ارزشی پیشنهادی تولید و تحویل می‌دهند.
- یک زنجیره ارزشی کارا و موثر را برای اطمینان از این که آنها حتما محصول با ارزش قول داده شده را تولید می‌کنند توسعه و بهبود می‌دهند.
- از این که نیروی انسانی خود دارای منابع و صلاحیت و توانمندی‌های لازم برای حداکثر کردن نیازهای مشتریان در اختیار دارند اطمینان حاصل می‌کنند.
- محصولات و خدمات را در سراسر چرخه عمرشان که شامل استفاده مناسب و بازیافت آنها با در نظر گرفتن تاثیرات آنها روی بهداشت عمومی، ایمنی و محیط زیست می‌شوند را مدیریت می‌کنند.
- عملکرد خود را با توجه به محک‌های مرتبط با خود سنجیده و از فرصت‌ها و توانایی‌های آنها به منظور حداکثر کردن ارزش تولیدی برای مشتریان استفاده می‌کنند.

.

۵-۵) روابط با مشتریان مدیریت و ارتقا داده می‌شوند.

به عنوان مثال، سازمان‌های سرآمد:

- مشتریان را در رابطه با استراتژی سازمانی، فرآیندها و رویه‌های اقتباسی برای مدیریت موثر ارتباطی به بخش‌های مختلفی تقسیم می‌کنند.
- نیازهای مشتریان را از نیازهای روزانه گرفته تا بلند مدت می‌بینند.
- رابطه‌ای پایدار را بر اساس شفافیت با مشتریان خود بنا می‌کنند.
- مشاهدات و تجربیات را برای دانستن این که آیا محصولات در راستای درخواست‌های مشتریان هستند یا نه را دائما کنترل و بازبینی می‌کنند.
- از این که مشتریان پیرامون مسئولیت‌های خود در رابطه با استفاده از محصولات و خدمات واضح عمل می‌کنند اطمینان حاصل می‌کنند.

.

۶- نتایج مشتری

تعریف معیار از دیدگاه EFQM

سازمان‌های سرآمد به نتایج برجسته‌ای که احتیاجات و انتظارات مشتریان را برآورده می‌کند، دست پیدا کرده و آنها را حفظ می‌کنند.

در عمل در می‌یابیم که سازمان‌های سرآمد:

- مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکرد مرتبط و قابل اندازه‌گیری را برای معین کردن نحوه آرایش استراتژی و رویه‌های پشتیبانی بر اساس انتظارات و نیازهای مشتریان مورد استفاده قرار می‌دهند.
- اهداف واضح و روشن را برای نتایج کلیدی مشتری بر اساس نیازها و انتظارات مشتریان در رابطه با استراتژی انتخابی خود قرار می‌دهند.
- نتایج را بر اساس درک نیازها، انتظارات و تجربیات گروه‌های مشخصی از مشتریان تقسیم بندی می‌کنند.
- آن دسته از نتایج مشتریان که پایدار و مثبت هستند را حداقل به مدت سه سال نشان می‌دهند.
- دلایل اساسی و نتایج بدست آمده از مشاهده روندهای موجود در سازمان و همچنین تاثیراتی که این نتایج روی شاخص‌های عملکرد و انتظارات مد نظر مشتریان می‌گذارند را به صورت واضح و شفاف درک می‌کنند.

.

- بر اساس یافته‌های خود از رابطه‌های علی و معلولی از عملکرد شان در آینده اطمینان کامل دارند.
- چگونگی مقایسه نتایج کلیدی در رابطه با مشتریان خود را با سازمان‌های مشابه و استفاده از داده‌های مرتبط به عنوان هدف خود را درک می‌کنند.

۱-۶) مشاهدات و دریافت ها

این قسمت بیانگر مشاهدات مشتری از سازمان می‌باشد. این قسمت را می‌توان از بعضی منابع موجود در سازمان از قبیل تحقیقات موجود، گروه‌های متمرکز، نرخ‌های موجود، شکایات و تقدیرات موجود در سازمان بدست آورد. از این مشاهدات و دریافت‌ها می‌توان برای دستیابی به درک واضح و روشنی از کارایی سازمان با استفاده از دیدگاه‌های مشتریان درباره استقرار و نتایج حاصل از استراتژی سازمان در مقابل مشتریان خود بدست آورد.

این مشاهدات می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

- تصویر و شهرت سازمان
- ارزش خدمات و محصول موجود
- تحویل خدمات و محصول موجود
- پشتیبانی، ارتباط و ارائه خدمات به مشتریان
- تعهد و وفاداری مشتری

.

۲-۶) شاخص‌های عملکرد

این‌ها مقادیری در داخل سازمان هستند که توسط سازمان به منظور کنترل، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و همچنین برای پیش بینی تاثیر آنها روی مشاهدات و ادراکات مشتریان خود مورد استفاده قرار می‌دهند. این شاخص‌ها باید یک دید و درک واضحی از تاثیر فرآیندها، رویه‌های پشتیبانی و استراتژی در رابطه با مشتریان سازمان شامل شوند.

مقادیری که می‌توانند به عنوان شاخص‌های عملکرد مورد استفاده قرار گیرند عبارتند از:

- تحویل محصول و خدمات موجود
- پشتیبانی، ارتباط و خدمت رسانی در رابطه با مشتریان
- رسیدگی به شکایات
- درگیر کردن مشتریان و شرکاء در طراحی محصولات، فرآیندها و غیره.

.

۷- نتایج منابع انسانی

تعریف معیار از دیدگاه EFQM

سازمان‌های سرآمد نتایج برجسته‌ای که فراتر از نیازها و انتظارات نیروی انسانی خود هست را به دست آورده و حفظ می‌کنند.

در عمل، در می‌یابیم که سازمان‌های سرآمد:

- مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکرد مرتبط و مجموعه‌ای از مشاهدات را برای تعیین آرایش موفق استراتژی خود و رویه‌های پشتیبانی بر اساس احتیاجات و انتظارات نیروی انسانی خود را مورد استفاده قرار می‌دهند.
- اهداف روشن و واضح را برای نتایج کلیدی نیروی انسانی بر اساس نیازها و احتیاجات نیروی انسانی خود در راستای استراتژی انتخابی خود انتخاب می‌کنند.
- نتایج را برای درک تجارب، نیازها، احتیاجات و انتظارات گروه خاصی از نیروی انسانی را در سازمان خود بخش بندی می‌کنند.
- نتایج مثبت در رابطه با نیروی انسانی خود را برای حداقل ۳ سال نشان می‌دهند.
- علل به وجود آمدن رویه‌ها در سازمان و تاثیر آن روی دیگر شاخص‌های عملکرد و نتایج مرتبط با آنها را به وضوح مورد بررسی قرار می‌دهند.

.

- بر اساس درک خود از روابط علی و معلولی موجود از عملکرد و نتایج خود در آینده اطمینان کامل دارند.
- چگونگی مقایسه نتایج کلیدی نیروی انسانی خود را با سازمان‌های مشابه درک می‌کنند، و از این داده‌ها برای رسیدن به اهداف خود استفاده می‌کنند.

۱-۷) مشاهدات و دریافت ها

این قسمت بیانگر مشاهدات کارکنان از سازمان می‌باشد. این قسمت را می‌توان از بعضی منابع موجود در سازمان از قبیل تحقیقات موجود، گروه‌های متمرکز، نرخ‌های موجود، مذاکرات و ارزیابی‌های نظام‌مند بدست آورد. از این مشاهدات و دریافت‌ها می‌توان برای دستیابی به درک واضح و روشنی از کارایی سازمان با استفاده از دیدگاه‌های کارکنان درباره استقرار و نتایج حاصل از استراتژی سازمان در مقابل کارکنان خود بدست آورد.

این مشاهدات می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

- تعهد، درگیری و رضایت بخشی
- توانمند سازی و انگیزه دادن
- مدیریت و رهبری
- مدیریت عملکرد و شایستگی
- آموزش و توسعه شغلی
- ارتباطات موثر
- شرایط کاری

.

۲-۷) شاخص‌های عملکرد

اینها مقادیری در داخل سازمان هستند که توسط سازمان به منظور کنترل، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و همچنین برای پیش بینی تاثیر آنها روی مشاهدات و ادراکات مشتریان خود مورد استفاده قرار می‌گیرند. این شاخص‌ها باید یک دید و درک واضحی از تاثیر فرآیندها، رویه‌های پشتیبانی و استراتژی در رابطه با مشتریان را سازمان شامل شوند.

مقادیری که می‌توانند به عنوان شاخص‌های عملکرد مورد استفاده قرار بگیرند عبارتند از:

- فعالیت‌های مرتبط با تعهد و درگیری با کار
- فعالیت‌های مرتبط با مدیریت عملکرد و شایستگی
- عملکرد رهبری
- آموزش و توسعه شغلی
- ارتباطات داخلی

.

۸- نتایج جامعه

تعریف معیار از دیدگاه EFQM

سازمان‌های سرآمد نتایج برجسته‌ای که فراتر از نیازها و انتظارات ذی‌نفعان خود در جامعه است را کسب نموده و حفظ می‌نمایند.

در عمل، در می‌یابیم که سازمان‌های سرآمد:

- مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکرد مرتبط و مجموعه‌ای از مشاهدات را برای تعیین آرایش موفق استراتژی خود و رویه‌های پشتیبانی بر اساس احتیاجات و انتظارات ذی‌نفعان خارجی مرتبط با خود را مورد استفاده قرار می‌دهند.
- اهداف روشن و واضح را برای نتایج کلیدی جامعه بر اساس نیازها و احتیاجات ذی‌نفعان مرتبط با خود را در راستای استراتژی انتخابی انتخاب می‌کنند.
- نتایج را برای درک تجارب، نیازها، احتیاجات و انتظارات ذی‌نفعان خود را در سازمان بخش بندی می‌کنند.
- نتایج مثبت در رابطه با جامعه خود را برای حداقل ۳ سال نشان می‌دهند.
- علل به وجود آمدن روند مشاهده شده در سازمان و تاثیر آن روی دیگر شاخص‌های عملکرد و نتایج مرتبط با آنها را به وضوح مورد بررسی قرار می‌دهند.

.

- بر اساس درک خود از روابط علی و معلولی موجود از عملکرد و نتایج خود در آینده اطمینان کامل دارند.
- چگونگی مقایسه نتایج کلیدی جامعه خود را با سازمان‌های مشابه درک می‌کنند، و از این داده‌ها برای رسیدن به اهداف خود استفاده می‌کنند.

۱-۸) مشاهدات و دریافت ها

این قسمت بیانگر مشاهدات جامعه از سازمان می‌باشد. این قسمت را می‌توان از بعضی منابع موجود از قبیل تحقیقات موجود، گزارش‌ها، مقالات چاپ شده، جلسات عمومی، سازمان‌های غیردولتی، نماینده‌های مردم و منابع دولتی بدست آورد. از این مشاهدات و دریافت‌ها می‌توان برای دستیابی به درک واضح و روشنی از کارایی سازمان با استفاده از دیدگاه‌های جامعه درباره استقرار و نتایج حاصل از استراتژی سازمان در مقابل جامعه خود بدست آورد.

این مشاهدات می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

- تاثیرات زیست محیطی
- تصویر و شهرت سازمان
- تاثیرات اجتماعی
- تاثیرات محل کار
- پوشش رسانه ای

.

۲-۸) شاخص‌های عملکرد

اینها مقادیری در داخل سازمان هستند که توسط سازمان به منظور کنترل، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و همچنین برای پیش بینی تاثیر آنها روی مشاهدات و ادراکات جوامع مرتبط با خود مورد استفاده قرار می‌دهند. این شاخص‌ها باید یک دید و درک واضحی از تاثیر فرآیندها، رویه‌های پشتیبانی و استراتژی و استراتژی‌های محیطی و اجتماعی در رابطه با جوامع مرتبط با سازمان را شامل شوند.

مقادیری که می‌توانند به عنوان شاخص‌های عملکرد مورد استفاده قرار بگیرند عبارتند از:

- فعالیت‌های اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی
- پیروی از مقررات موجود
- عملکرد در رابطه با ایمنی و سلامتی
- مسئولیت در رابطه با منابع و عملکرد موجود

.

۹- نتایج حاصل از کسب‌وکار

تعریف معیار از دیدگاه EFQM

سازمان‌های سرآمد نتایج برجسته ایی فراتر از نیازها و انتظارات ذی‌نفعان در محیط کسب‌وکار، کسب نموده و حفظ می‌کنند.

در عمل در می‌یابیم که سازمان‌های سرآمد:

- مجموعه‌ای از نتایج کلیدی مالی و غیر مالی را برای تعیین آرایش موفق استراتژی خود بر اساس احتیاجات و انتظارات ذی‌نفعان کسب‌وکار، بهبود می‌دهند.
- اهداف واضح و روشن را برای نتایج کلیدی در ارتباط با کسب‌وکار خود را بر اساس نیازها و انتظارات ذی‌نفعان را در راستای استراتژی انتخابی انتخاب می‌کنند.
- نتایج را برای درک عملکرد نواحی خاصی از سازمان، نیازها و انتظارات ذی‌نفعان بخش بندی می‌کنند.
- نتایج مثبت در رابطه با کسب‌وکار خود را برای حداقل ۳ سال نشان می‌دهند.
- علل به وجود آمدن روند مشاهده شده در سازمان و تاثیر آن روی دیگر شاخص‌های عملکرد و نتایج مرتبط با آنها را به وضوح مورد بررسی قرار می‌دهند.
- بر اساس درک خود از روابط علی و معلولی موجود، از عملکرد و نتایج خود در آینده اطمینان کامل دارند.

.

- چگونگی مقایسه نتایج کلیدی در رابطه با کسب‌وکار خود را با سازمان‌های مشابه درک می‌کنند، و از این داده‌ها برای رسیدن به اهداف شان استفاده می‌کنند.

۱-۹) نتایج کسب‌وکار

این قسمت شامل نتایج کلیدی مالی و غیر مالی مرتبط با کسب‌وکار می‌شود که نشان دهنده موفقیت سازمان در راستای استراتژی سازمانی است. مجموعه‌ای از مقادیر و اهداف مرتبط تعریف و مورد موافقت ذی‌نفعان قرار خواهند گرفت.

مقادیر مرتبط با نتیجه شامل مقادیر زیر می‌باشند:

- نتایج مالی
- مشاهدات ذی‌نفعان مرتبط با کسب‌وکار
- عملکرد بر مبنای بودجه
- حجم محصولات یا خدمات ارسالی
- نتایج فرآیندهای کلیدی

.

۲-۹) شاخص‌های عملکرد کسب‌وکار

این قسمت شامل شاخص‌های مالی و غیر مالی کلیدی مرتبط با کسب‌وکار که برای اندازه‌گیری عملکرد سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند می‌شوند. آنها کمک به کنترل، درک، پیش بینی و بهبود سازمان مشابه با نتایج کلیدی عملکرد می‌کنند.

موارد زیر شامل معیارهای عملکرد می‌شوند:

- شاخص‌های مالی
- هزینه‌های پروژه
- شاخص‌های عملکرد فرآیندهای کلیدی
- عملکرد شرکا و تامین کنندگان
- دانش، اطلاعات و تکنولوژی

.

یکپارچه سازی مفاهیم اساسی در قالب معیار

همزمان با اصلاح نسخه سال ۲۰۱۰ مدل سرآمدی EFQM، نکات راهنما متشکل از مفاهیم اساسی سرآمدی در قالب یک معیار یکپارچه شدند.

مفاهیم اساسی ابتدا مورد بازبینی قرارگرفته و سپس از نسخه بروز شده آنها به عنوان پایه و اساس نکات راهنما در اجزای معیار مدل سرآمدی EFQM استفاده شد. این معیار مفاهیم بازبینی در سطوح بالا و تحلیل جزییات مربوط به آنها از طریق معیارهای مدل سرآمدی یکپارچه کرده و ارتباط معنی داری بین آنها برقرار می‌کند. این نکات راهنما را در عمل می‌توان به ۵ معیار فعال تقسیم کرد. پس از بدست آمدن نتایج مرتبط با هر کدام از معیارها، از این نتایج برای کنترل کارایی و اثربخشی آنها و محیط کاری در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. جدول زیر نشان دهنده این رابطه‌هاست:

.

معیار	۱. رهبری					۲. استراتژی				۳. کارکنان					۴. شرکا و منابع					۵. فرآیندها، محصولات و خدمات				
زیرمعیار	۱	۲	۳	۴	۵	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۵	۱	۲	۳	۴	۵	۱	۲	۳	۴	۵
ایجاد ارزش برای مشتری																								
ایجاد آینده ایی پایدار																								
توسعه قابلیت‌های سازمانی																								
خلاقیت و نوآوری																								
رهبری از طریق چشم‌انداز و یکپارچگی																								
مدیریت چابک																								
موفقیت بر اساس استعداد کارکنان																								
نتایج پایدار																								

.

منطق RADAR:

منطق رادار یک ابزار مدیریتی نظام مند، قدرتمند و پویا است که رویکرد ساختار یافته‌ای را برای پرسش درباره عملکرد یک سازمان ایجاد می‌کند.

در بالاترین سطح، منطق رادار بیان می‌کند که یک سازمان احتیاجاتی از این قبیل دارد:

- تعیین و اندازه‌گیری نتایجی (Results) که هدف آن دستیابی به بخشی از استراتژی سازمان است.
- یک مجموعه یکپارچه از رویکردهایی (Approaches) که برای دستیابی به نتایج مورد نیاز در حال و آینده مورد نیاز هستند را طراحی و توسعه می‌دهند.

.

- گسترش رویکردها (Deploy Approach) از طریقی سیستماتیک برای اطمینان از اجرایی شدن آنها.
- ارزیابی (Assess) و اصلاح (Refine) رویکردهای توسعه داده شده بر اساس کنترل و تحلیل نتایج بدست آمده و فعالیت‌های یادگیری در حال انجام.

برای کمک به پشتیبانی از تحلیل قوی و بی نقص، عناصر منطق رادار را می‌توان به مجموعه‌ای از شاخص‌ها که در زیر نشان داده شده است تقسیم کرد:

تحلیل توانمند سازها

رویکرد

- دقیق و واضح بودن: این رویکرد منطق روشنی بر اساس نیازهای ذی‌نفعان مرتبط و فرآیندهای سازمان دارند.
- یکپارچگی: این رویکردها از استراتژی سازمان پشتیبانی می‌کنند و با دیگر رویکردهای مرتبط در ارتباط هستند.

.

آرایش و نحوه قرار گیری

- اجرا: این رویکردها در مناطق مرتبط و در زمان‌های مشخصی اجرایی می‌شوند.
- دارای ساختار: این رویکردها ساختار یافته و نظام‌مند هستند و باعث انعطاف پذیری و چابکی سازمان می‌شود.

ارزیابی و اصلاح

- سنجش و اندازه‌گیری: کارایی و بهره ور بودن رویکردها و نحوه آرایش آنها به صورت مناسب اندازه‌گیری می‌شوند.
- آموزش و خلاقیت: آموزش و خلاقیت برای خلق فرصت‌های موجود برای بهبود یا نوآوری مورد استفاده قرار می‌گیرند.
- بهبود و نوآوری: خروجی‌های مراحل سنجش و اندازه‌گیری، آموزش و خلاقیت برای ارزیابی، اولویت بندی و اجرایی کردن بهبودها و نوآوری‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند.

.

تحلیل نتایج

ارتباط و قابلیت استفاده

- محدوده و ارتباط: مجموعه‌ای منسجم از نتایج، شامل نتایج کلیدی، مشخص می‌شوند که نشان دهنده عملکرد سازمان در رابطه با استراتژی خود، اهداف و نیازها و انتظارات ذی‌نفعان مرتبط هستند.
- تمامیت و کمال: نتایج، به موقع، قابل اعتماد و دقیق است.
- تقسیم بندی: نتایج به طور مناسب برای ارائه دیدگاه‌های پرمعنی تقسیم بندی می‌شوند.

عملکرد

- تمایلات و گرایشات: روندهای مثبت یا عملکرد مداوم و پیوسته برای حداقل سه سال.
- اهداف: اهداف مربوطه تنظیم و به طور مداوم برای دستیابی به نتایج کلیدی در راستای اهداف استراتژیک اندازه‌گیری می‌شوند.
- مقایسات: مقایسات مرتبط بیرونی ایجاد شده و برای رسیدن به نتایج کلیدی در راستای اهداف استراتژیک مناسب هستند.
- اطمینان: این اطمینان وجود دارد که سطوح عملکرد برای استفاده در آینده بر اساس نمودارهای روابط علی و معلولی حفظ و نگهداری می‌شوند.

منطق RADAR برای توانمند سازها

ماتریس توانمند ساز برای پشتیبانی از تحلیل رویکردها مطابق با پنج معیار توانمندساز مورد استفاده قرار می‌گیرند:

- رهبری
- استراتژی
- افراد
- شرکاء و منابع
- فرآیندها، محصولات و خدمات

استفاده از ماتریس توانمندساز

بر اساس همه شواهد موجود، استفاده از رادار توانمندساز برای مجموعه‌ای از رویکردها قابل قبول خواهد بود.

رادار در برگیرنده شواهدی از قبیل این که انتظار ما از سازمان چیست را نشان می‌دهد.

امتیاز و نمره کل نباید از حد معینی بیشتر شود. به عنوان مثال اگر رویکردها دقیق و واضح نیستند یا به طور کامل قسمتی از معیار مورد ارزیابی را پوشش نمی‌دهد، چگونگی امتیاز به دیگر شاخص‌ها مهم نیست و نمره داده شده محدود به دقت و واضح بودن رویکردها می‌شوند.

.

روش	راهنما	ناتوانی	توانایی محدود	توانایی	توانایی کامل	در سطح جهانی
Sound	روش‌ها به صورت منطقی و شفافی بر اساس نیازهای ذی‌نفعان تدوین شده و فرآیند محور هستند.					
یکپارچه	فرآیندها از استراتژی پشتیبانی می‌کنند و با سایر فرآیندها در تعامل هستند.					
گسترش		ناتوانی	توانایی محدود	توانایی	توانایی کامل	در سطح جهانی
اجرا	فرآیندها به موقع و متناسب اجرا می‌شوند					
ساختار یافته	اجرا ساختار یافته است و انعطاف پذیری و چابکی سازمانی را تقویت می‌کند					
ارزیابی و پالایش		ناتوانی	توانایی محدود	توانایی	توانایی کامل	در سطح جهانی
اندازه‌گیری	کارایی و اثر بخشی روش‌ها و نحوه اجرای آنها به خوبی اندازه‌گیری می‌شود					
یادگیری و خلاقیت	یادگیری و خلاقیت به منظور ایجاد فرصت‌هایی برای بهبود و نوآوری مورد استفاده قرار می‌گیرند.					
بهبود و نوآوری	خروجی‌های بخش اندازه‌گیری و یادگیری و خلاقیت به منظور ارزیابی، اولویت بندی و اجرای بهبود و نوآوری مورد استفاده قرار می‌گیرد					
مقیاس		۰ درصد	۲۵ درصد	۵۰ درصد	۷۵ درصد	۱۰۰ درصد
امتیاز کل						

منطق RADAR برای نتایج

ماتریس نتایج برای پشتیبانی از تحلیل نتایج مطابق با چهار معیار مورد نظر برای ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرند:

- نتایج مشتری
- نتایج نیروی انسانی
- نتایج جامعه
- نتایج کسب‌وکار

ماتریس نتایج

بر اساس همه شواهد موجود، رادار برای مجموعه‌ای از نتایج مورد استفاده قرار می‌گیرد.

رادار شواهدی از قبیل این که انتظار ما از سازمان چیست را نشان می‌دهد.

امتیاز و نمره کل نمی‌تواند از «محدوده و ارتباط» نتایج در دسترس بیشتر شود. به عنوان مثال اگر مجموعه نتایج در دسترس به طور کامل قسمتی از معیار مورد ارزیابی را در رابطه با اهداف استراتژیک سازمان پوشش نمی‌دهد، نمره کل داده شده محدود به «محدوده و ارتباط» داده‌های در دسترس می‌باشند.

.

ارتباط و قابلیت بکارگیری	راهنما	ناتوانی	توانایی محدود	توانایی	توانایی کامل	در سطح جهانی
وسعت و ارتباط	مجموعه‌ای کامل از نتایج، شامل نتایج کلیدی، شناسایی شده است که کارایی سازمان را با توجه به استراتژی، اهداف و همچنین انتظارات و نیازهای ذی‌نفعان نشان می‌دهد.					
یکپارچگی	نتایج به موقع، قابل اتکا و صحیح هستند.					
بخش بندی	نتایج به خوبی دسته بندی شده اند تا دید و درک خوبی ایجاد نمایند.					
کارایی		ناتوانی	توانایی محدود	توانایی	توانایی کامل	در سطح جهانی
روند	روندهای مثبت و کارایی خوب حداقل برای ۳ سال تداوم داشته‌اند.					
اهداف	اهداف متناسب تدوین شده و نتایج کلیدی به صورت پیوسته و در راستای استراتژی در حال دستیابی هستند.					
مقایسه	مقایسه‌ها با خارج از سازمان انجام شده و نتایج کلیدی همراستا با استراتژی در این مقایسه‌ها به خوبی تایید شده‌اند.					
اعتماد و اطمینان	این اطمینان وجود دارد که با توجه به روابط علی و معلولی موجود، سطوح کارایی در آینده نیز وجود خواهد داشت.					
مقیاس		۰ درصد	۲۵ درصد	۵۰ درصد	۷۵ درصد	۱۰۰ درصد
امتیاز کل						

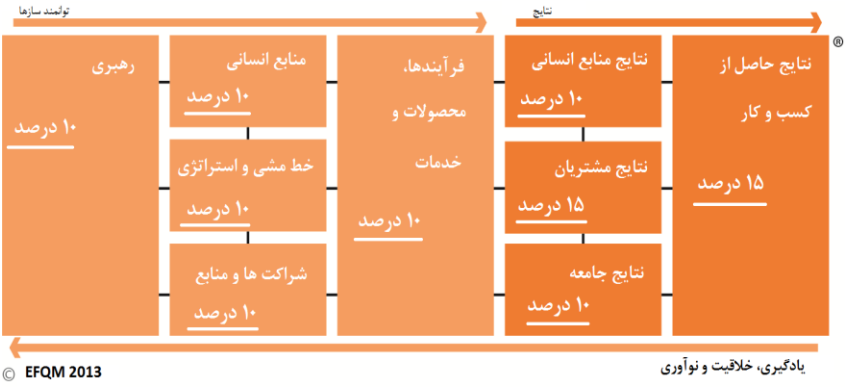
نحوه امتیاز دهی به مدل سرآمد EFQM

ابزار مدیریتی و ارزیابی رادار برای ارزیابی روش استفاده شده برای امتیاز دهی به سازمان‌های متقاضی جایزه سرآمدی ایجاد شده است که اکثر جایزه‌های سرآمدی اروپایی است.

اصول زیر که در نتیجه استفاده از منطق رادار به دست می‌آید، هنگامی که عملکرد یک سازمان طی زمان بهبود پیدا می‌کند باعث افزایش نمره مدل می‌شوند. ۵۰ درصد از امتیازات به توانمندسازها و ۵۰ درصد مابقی به نتایج تخصیص می‌یابند. این مورد برای اطمینان از این است که سازمان ظرفیت و توانایی حفظ و نگهداری عملکرد خود در آینده را دارد.

هنگامی که به یک سازمان توسط ماتریس رادار امتیاز دهی می‌شود، به هریک از ۹ معیار موجود وزنی برای محاسبه امتیازات آنها تخصیص داده می‌شود. این وزن‌ها در سال ۱۹۹۱ به عنوان نتیجه یک تحقیق مشاوره‌ای گسترده در سراسر اروپا ایجاد گردید. آنها به صورت دوره‌ای آن وزن‌ها را مورد بازبینی قرار می‌دهند و نمودار زیر وزن‌های فعلی را نشان می‌دهد.

.



به طور کلی به هر بخش از معیارها وزن برابر تخصیص داده می‌شود، به عنوان مثال هر یک از ۵ قسمت معیار رهبری به میزان ۲۰ درصد از ۱۰۰ امتیاز موجود را می‌گیرند. با این حال دو استثنا نیز وجود دارد:

- معیار ۶-۱ به میزان ۷۵ درصد از امتیازات تخصیص داده شده به معیار ۶ را به خود اختصاص می‌دهد در حالیکه معیار ۶-۲ به میزان ۲۵ درصد از امتیازات تخصیص داده شده به معیار ۶ را به خود اختصاص می‌دهند.
- معیار ۷-۱ به میزان ۷۵ درصد از امتیازات تخصیص داده شده به معیار ۷ را به خود اختصاص می‌دهند در حالیکه معیار ۷-۲ به میزان ۲۵ درصد از امتیازات تخصیص داده شده به معیار ۷ را به خود اختصاص می‌دهند.

هر قسمت از معیارهای موجود با استفاده از ماتریس رادار مورد ارزیابی قرار گرفته و نمره دهی می‌شود. سپس این امتیازات برای بدست آوردن امتیاز معیار مرجع با یکدیگر ترکیب می‌شوند. در مرحله آخر امتیازات بدست آمده برای وزن‌ها تبدیل به امتیاز کلی از ۰ تا ۱۰۰۰ می‌شوند.

.

واژه‌نامه

چالاکی (Agility): توانایی سازمان برای این که سریع‌تر و کارآمدتر خود را با تغییرات موجود وفق دهد، را چالاکی یا چابکی می‌گویند.

رویکرد (Approach): راه و روش کلی برای این که چیزی اتفاق بیفتد، یک رویکرد شامل فرآیندها و فعالیت‌های نظام‌مند در چارچوب مشخصی از رویه‌ها و الگوها می‌شود.

ارزیابی و محک زدن؛ بهینه کاوی (Benchmarking): مقایسه‌ای سیستماتیک از رویکردهای موجود در سازمان با دیگر سازمان‌های مرتبط که به بهبود عملکرد سازمان منجر می‌شود.

مدل کسب‌وکار (Business Model): عناصر کسب‌وکار که باعث ایجاد ارزش در سازمان می‌شوند، این عناصر شامل پیشنهادات ارزش دار، فرموله کردن سود، منابع کلیدی و فرآیندهای کلیدی سازمان می‌شوند.

ذی‌نفعان کسب‌وکار (Business Stakeholder): افرادی هستند که فراهم کننده سرمایه برای سازمان هستند، افرادی که تیم مدیریت نهایتا به آنها گزارش می‌دهند. در شرکت‌ها این نقش را صاحبان، ذی‌نفعان یا سرمایه گذاران دارند. در بخش‌های عمومی، این نقش می‌تواند بر عهده دولت، وزراء یا سیاست مداران باشد.

.

توانایی و قابلیت‌ها (Capabilities): کیفیت توانایی تبدیل ظرفیت به فعالیت‌ها و نتایج به وسیله دسترسی به دانش مرتبط، صلاحیت، تخصص، منابع و فرآیندها را گویند.

ظرفیت‌ها (Capacities): اندازه‌گیری این که چه چیزهایی به صورت نظری و تئوری قابل دستیابی است، معمولا با واژگانی مانند اندازه، حجم یا تعداد بیان می‌شود. در سازمان‌ها، این مقدار معمولا با مقایسه حداکثر خروجی که در تئوری بدست آمده با خروجی واقعی بدست آمده در عمل به دست می‌آید که نتیجه آن به صورت درصد بیان می‌شود.

مدیریت تغییر (Change Management): رویکردی برای رهبری کردن تغییر در افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها از وضعیت جاری به وضعیت مطلوب و تعریف شده در آینده. این یک فرآیند سازمانی با هدف کمک به ذی‌نفعان برای پذیرش تغییرات در محیط کسب‌وکاری خود است.

مقایسات (Comparisons): داده‌های مورد استفاده برای مقایسه عملکرد یک فرآیند یا یک سازمان با یک مورد مشابه دیگر.

بهبود پیوسته (Continual Improvement): بهبود مداوم فرآیندهایی که منجر به دستیابی به سطوح بالای عملکرد از طریق تغییر افزایشی آنها می‌شود را گویند.

صلاحیت اصلی (Core Competence): انجام خوب و بی نقص فعالیت‌ها و قابلیت‌های داخلی که برای رقابت، سود و بهره وری سازمان مهم هستند.

.

صلاحیت قانونی شرکت (Corporate Governance): ساختاری شامل اعتبار و کنترل داخل سازمان که برای کمک به انجام تعهدات حقوقی، مالی و اخلاقی شرکت استفاده می‌شود.

خلاقیت (Creativity): تولید و آفرینش ایده‌ها که برای بهبود یا نو کردن محصولات، خدمات، فرآیندها، سیستم‌ها یا تعاملات اجتماعی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

عوامل بحرانی موفقیت (Critical Success Factor): تعداد محدود مشخصه ها(معمولا بین ۳ تا ۸ مورد)، شرایط و متغیرهایی که تاثیر مستقیم روی بهره وری یک سازمان، پروژه و یا برنامه دارند را گویند.

فرهنگ (Culture): مجموعه مشخصی از ارزش‌ها و معیارهایی که توسط افراد و گروه‌ها در سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود که باعث کنترل راه‌های تعامل با یکدیگر در داخل سازمان و با ذی‌نفعان بیرون از سازمان می‌شود.

مشتری (Customer): دریافت کننده محصولات و خدمات تولید شده توسط سازمان را گویند.

تنوع (Diversity): به میزان افراد یک سازمان که از تشخیص، درک و مشخصه‌هایی که در کل باعث یکپارچگی سازمان می‌شوند بهره‌مند هستند گویند. تنوع می‌تواند به سن، نژاد، قومیت، جنسیت، اعتقادات، توانایی‌های فیزیکی و گرایش‌های جنسی ارتباط داشته باشد.

.

توانایی استخدام شدن (Employability): توانایی یک شخص برای بدست آوردن و حفظ اشتغال را گویند. این واژه بسته به موقعیت مورد استفاده از آن می‌تواند معانی مختلفی داشته باشد. برای افراد، این مورد می‌تواند به معنی ثبات و تحرک باشد. برای سازمان این مورد می‌تواند به معنای انعطاف پذیری باشد.

توانمندسازی (Empowerment): فرآیندی که به وسیله آن افراد یا تیم‌ها قادر به گرفتن تصمیماتی و عمل کردن به آنها در حیطه وظایف خاصی می‌شوند.

فرصت برابر (Equal Opportunity): اطمینان از این که همه افراد از موقعیت برابر و عادلانه صرف نظر از سن، نژاد، قومیت، جنسیت، اعتقادات، توانایی‌ها یا عدم توانایی‌های فیزیکی و گرایش‌های جنسی برخوردارند.

مفاهیم اساسی سرآمدی (Fundamental Concepts of Excellence): مجموعه‌ای از اصول کلیدی و اثبات شده‌ای که مدل سرآمدی EFQM بر اساس آنها است.

خوب/بهترین عمل و قابلیت (Good/Best Practice): روش‌ها، فرآیندها، رویه‌ها و رویکردهای برتر که منجر به دستاوردهای استثنایی برای سازمان می‌شوند. از آنجایی که یافتن بهترین مورد برای سازمان‌ها کار مشکلی است بنابراین توسط اکثر سازمان‌ها «عمل خوب» ترجیح داده می‌شود. راه‌هایی که برای یافتن عمل خوب و بهتر در بیرون از سازمان وجود دارد شامل یادگیری و ارزیابی خود با شرکت‌های بیرون از سازمان می‌شوند.

نوآوری (Innovation): تبدیل ایده‌ها به محصولات، خدمات، سیستم‌ها، فرآیندها و یا تعاملات اجتماعی جدید را نوآوری گویند.

.

سرمایه فکری (Intellectual Capital): ارزش یک سازمان است که نمی‌توان آن را در حساب‌های مالی سازمان آورد. این مورد نشان دهنده دارایی‌های نا مشهود سازمان است و اغلب به تفاوت بین ارزش دفتری و بازار گفته می‌شود.

فرآیندهای کلیدی (Key Process): فرآیندهایی که اغلب برای دستیابی به استراتژی و محقق شدن ارزش در سازمان مهم هستند را گویند.

دانش (Knowledge): دانش عبارت است از بدست آوردن تخصص و مهارت توسط یک شخص که آن را از طریق تجربه و آموزش بدست می‌آورد، که می‌تواند شامل درک عملی و/یا تئوری یک موضوع شود. درحالی که داده شامل حقایق پردازش نشده و خام و اطلاعات شامل داده‌های دارای چارچوب و چشم‌انداز می‌باشند در نتیجه دانش به اطلاعات دارای راهنما و توانایی عملی شدن گفته می‌شود.

رهبران (Leaders): فردی که وظیفه هماهنگ کردن و متعادل کردن فعالیت‌ها و علایق همه افرادی که به نوعی در سازمان دخیل هستند را دارا می‌باشد.

شبکه‌های یادگیری (Learning Networks): گروهی از افراد با یک هدف مشترک که اطلاعات فردی، دانش و تجربه خود را برای یادگیری بیشتر افراد با هم به اشتراک می‌گذارند.

سیستم مدیریت (Management System): چارچوبی از فرآیندها، شاخص‌های عملکردی/نتایج مرتبط و سیستم بهبود و مدیریت فرآیند که برای اطمینان از این که سازمان توانایی انجام چشم‌انداز و ماموریت خود را دارد گویند.

.

ماموریت (Mission): بیانیه‌ای که شرح دهنده هدف یا علت وجودی یک سازمان می‌باشد که توسط ذی‌نفعان سازمان مورد تایید قرار می‌گیرد.

پویایی (Mobility): تمایل و توانایی افراد برای تغییر شغل و یا محل کار خود.

چالاکی سازمانی (Organizational Agility): توانایی پاسخگویی و انطباق به یک فرصت و تهدید در زمان مناسب را گویند.

قابلیت سازمانی (Organizational Capability): توانایی و ظرفیت یک سازمان برای دستیابی به اهداف مشخص گفته می‌شود. سازمان می‌تواند این قابلیت را افزایش دهد، به عنوان مثال از طریق توسعه و یادگیری داخلی و یا همکاری‌های بیرون از سازمان.

شریک (Partner): انتخاب یک همکار بیرونی برای سازمان که با آن کار می‌کند برای دستیابی به اهداف مشترک و منافع پایدار و متقابل.

مشارکت (Partnership): یک ارتباط کاری پایدار بین سازمان و شرکاء برای ایجاد و تسهیم ارزش افزوده برای هر دو طرف. از جمله شرکاء سازمان می‌توان به تامین کنندگان، توزیع کنندگان، مشتریان و نهادهای آموزشی اشاره کرد. شرکای استراتژیک از اهداف استراتژیک سازمانی حمایت می‌کنند.

افراد و نیروی انسانی (People): همه افرادی که توسط سازمان به صورت پاره وقت و یا تمام وقت استخدام می‌شوند.

مشاهده و دریافت؛ ادراک (Perception): عقیده و نظر ذی‌نفعان درباره سازمان را گویند.

.

فرآیند (Process): مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی که متقابلا با یکدیگر در ارتباط هستند، این به این دلیل است که خروجی یک فعالیت برای فعالیت دیگر ورودی محسوب می‌شود. فرآیندها با تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها از طریق استفاده از منابع موجود ایجاد ارزش می‌کنند.

محصولات (Products): کالاهای توزیع شده تجاری که نتیجه فرآیندهای ساخت و تولید هستند که این کالاها از روش‌های به خصوصی توزیع می‌گردند. در یک مفهوم گسترده، محصولات شامل طیف گسترده‌ای از کالاهای معمولی تا تاسیسات پیچیده‌ای مانند امکانات موجود در کارخانجات و یا گیاهان می‌باشد.

بیانیه هدف (Purpose Statement): در بعضی از سازمان‌ها به جای استفاده از بیانیه چشم‌انداز یا ماموریت از این مورد استفاده می‌کنند.

جامعه (Society): زیرساخت‌های اجتماعی خارج از سازمان که می‌تواند از سازمان تاثیر پذیری داشته باشد.

ذی‌نفع (Stakeholder): فرد، گروه و یا سازمانی که به صورت مستقیم یا غیر مستقیم از سازمان تاثیر می‌گیرد و یا می‌تواند روی آن تاثیرگذار باشد. مثال‌هایی از ذی‌نفعان خارجی صاحبان (سهامداران)، مشتریان، تامین کنندگان، شرکاء، سازمان‌های دولتی و نمایندگان جوامع مختلف هستند. مثال‌هایی برای ذی‌نفعان داخلی سازمان افراد یا گروه‌هایی از افراد داخل سازمان هستند. (ذی‌نفعان مرتبط با کسب‌وکار را ملاحظه کنید).

استراتژی (Strategy): یک برنامه ریزی در سطح بالا برای سازمان که شرح دهنده روش و تاکتیک یک سازمان برای رسیدن به چشم‌انداز و ماموریت خود

.

می‌باشد، که برای رسیدن به چشم‌انداز و ماموریت سازمان از اهداف کوتاه مدت و استراتژیک استفاده می‌کنند.

ارزش پیشنهادی (Value Proposition): تمایز بین ارزش محصولات و خدمات ارائه شده به مشتری را گویند.

ارزش‌ها (Values): الگوها و یا فلسفه‌های عملیاتی که راهنمای رفتار داخلی یک سازمان و همچنین ارتباط هر چه بهتر با محیط خارج از سازمان می‌باشد. ارزش‌ها فراهم کننده راهنمایی برای افراد در مورد این که چه چیزهایی خوب و مطلوب است و چه چیزهایی خوب و مطلوب نیست می‌باشد. ارزش‌ها تاثیر زیادی روی رفتار افراد داخل سازمان دارند و به عنوان دستورالعمل‌هایی در همه شرایط مورد استفاده قرار می‌گیرد.

چشم‌انداز (Vision): توضیح این که سازمان در بلند مدت به کجا می‌خواهد برسد می‌باشد. چشم‌انداز پایه و اساسی برای رویکردها و استراتژی‌های کوتاه مدت می‌باشد.

.