الگوی تعالی سازمانی

ویرایش ۹۶

تاریخ انتشار: تیر ۹۶

© جایزه ملّی تعالی سازمانی از به‌کارگیری مطالب این مستند
با ذکر منبع آن استقبال می‌کند.

جایزه ملی تعالی سازمانی

مرکز تعالی سازمانی

سازمان مدیریت صنعتی
مشاوره آموزش تحقیق

http://excellence.imi.ir

فهرست مطالب

مقدمه..... ٤

ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی..... ٦

معیارهای الگوی تعالی سازمانی..... ۱۱

معیار ۱: رهبری..... ۱۲

۱- الف) رهبران ماموریت، چشم انداز و ارزش‌ها را تعریف می‌کنند و خود الگوی دیگران هستند..... ۱۲

۱- ب) رهبران، نظام مدیریت سازمان را ایجاد و به طور مداوم از بهبود آن اطمینان حاصل می‌کنند..... ۱۳

۱- ج) رهبران، ذی‌نفعان بیرونی سازمان را می‌شناسند و با آن‌ها تعامل فعال دارند..... ۱۴

۱- د) رهبران فرهنگ تعالی را با همراهی کارکنان، تقویت می‌کنند..... ۱۴

۱- هـ) رهبران از انعطاف پذیری، چابکی و مدیریت تغییر در سازمان اطمینان حاصل می‌کنند..... ۱۵

معیار ۲: استراتژی..... ۱۷

۲- الف) استراتژی مبتنی بر شناسایی، تحلیل و درک نیازها و انتظارات ذی‌نفعان و محیط بیرونی است..... ۱۷

۲- ب) استراتژی مبتنی بر ارزیابی و تحلیل عملکرد درونی، قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری است..... ۱۸

۲- ج) استراتژی تدوین، بازنگری و به‌روز می‌شود..... ۱۸

۲- د) استراتژی اجرا و پایش می‌شود..... ۱۹

معیار ۳: کارکنان..... ۲۰

۳- الف) استراتژی و برنامه‌های منابع انسانی توسعه می‌یابد..... ۲۰

۳- ب) دانش و قابلیت‌های کارکنان توسعه می‌یابد..... ۲۱

۳- ج) کارکنان همسو شده، مشارکت داده می‌شوند..... ۲۱

۳- د) کارکنان با یکدیگر به طور موثر ارتباط برقرار می‌کنند..... ۲۲

۳- هـ) خدمات کارکنان جبران شده، از آنان قدردانی و مراقبت می‌شود..... ۲۲

معیار ٤: همکاری‌ها و منابع..... ۲٤

۴- الف) روابط با همکاران تجاری و تامین‌کنندگان مدیریت می‌شود..... ۲۴

۴- ب) منابع مالی مدیریت می‌شود..... ۲۵

۴- ج) دارایی‌های فیزیکی، انرژی و منابع طبیعی مدیریت می‌شود..... ۲۵

۴- د) فناوری و نوآوری مدیریت می‌شود..... ۲۶

۴- هـ) اطلاعات و دانش مدیریت می‌شود..... ۲۶

معیار ٥: فرایندها، محصولات و خدمات..... ۲۸

۵- الف) فرایندها مدیریت می‌شود..... ۲۸

۵- ب) محصولات و خدمات توسعه می‌یابد..... ۲۸

۵- ج) محصولات و خدمات، ترویج و بازاریابی می‌شود..... ۲۹

۵- د) محصولات و خدمات، تولید، تحویل و مدیریت می‌شود..... ۲۹

۵-هـ) روابط با مشتریان مدیریت می‌شود..... ۳۰

معیار ٦: نتایج مشتریان ۳۱
۶- الف) برداشت‌های مشتریان ۳۱
۶- ب) شاخص‌های عملکردی مشتریان ۳۲

معیار ۷: نتایج کارکنان ۳۳
۷- الف) برداشت‌های کارکنان ۳۳
۷- ب) شاخص‌های عملکردی کارکنان ۳۴

معیار ۸: نتایج جامعه ۳٦
۸-الف) برداشت‌های جامعه ۳۶
۸- ب) شاخص‌های عملکردی جامعه ۳۷

معیار ۹: نتایج کلیدی ۳۹
۹- الف) دستاوردهای کلیدی استراتژیک ۳۹
۹- ب) شاخص‌های کلیدی عملیاتی ۴۰

مراجع کلیدی ٤۲

مقدمه

مجموعه حاضر با عنوان " الگوی تعالی سازمانی- ویرایش ۹۶ "، با درنظرگرفتن اسناد بالادستی کشور، نظرات و پیشنهادهای ارکان، ارزیابان و سازمان‌های متقاضی جایزه ملّی، ویرایش‌های قبلی الگوی تعالی سازمانی و مدل‌های معتبر ملّی و بین‌المللی تدوین شده است.

به منظور تدوین ویرایش ۹۶ الگوی تعالی سازمانی سیاست‌های ذیل مد نظر بوده است:

- در نظر گرفتن اسناد بالادستی و مقتضیات فضای کسب‌وکار کشور در تدوین ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین
- حفظ چارچوب ۹ معیار و ۳۲ زیرمعیار تعالی سازمانی و بازنویسی متن نکات راهنما
- به‌کارگیری الگوهای بخشی و مدل‌های مرجع ملی و بین‌المللی در بازنویسی زیرمعیارها
- شفاف‌نویسی، روان‌نویسی و ساده‌نویسی در متن زیرمعیارها و نکات راهنما

ویرایش جدید الگوی تعالی سازمانی می‌تواند کمک موثری برای مدیران سازمان‌ها و ارزیابان جایزه ملّی تعالی سازمانی باشد تا حرکت سازمان‌های کشورمان را در مسیر تعالی تسهیل کنند.

امید داریم مجموعه این تلاش‌ها به توسعه مدیریت در سازمان‌ها بیانجامد که خود توسعه کشور عزیزمان را به همراه خواهد داشت.

در این راستا سازمان مدیریت صنعتی، به عنوان متولی اجرای جایزه ملّی تعالی سازمانی، بر خود لازم می‌داند از زحمات کارگروه تدوین رویه‌های

جایزه ملّی تعالی سازمانی شامل مهندس علی اصغر آزادی، مهندس مرتضی اخوان خرازی، مهندس عابدین اسماعیل‌پور، دکتر مهدی اسماعیلی‌رخ، دکتر الهوردی تقوی، دکتر علی تقی‌زاده هرات، دکتر منوچهر نجمی و مهندس سید مسعود همایونفر و همچنین همراهی‌های همه اعضای کمیته علمی جایزه ملّی تعالی سازمانی، در تدوین ویرایش ۹۶ الگوی تعالی سازمانی تقدیر و تشکر نماید.

تعالی همه سازمان‌های ایرانی امید و آرزوی ماست و تمام توان خود را برای تحقق این مهم به‌کار می‌گیریم.

مرکز تعالی سازمانی

بهار ۱۳۹۶

ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی

سازمان‌های متعالی، پایه‌های اصلی رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورمان را تشکیل می‌دهند و با دستاوردهای ارزشمند خود، الهام‌بخش و الگوی دیگر سازمان‌ها هستند و آنها را به حرکت درمسیر تعالی ترغیب می‌کنند. بدین گونه است که با درخشش سازمان‌های متعالی، زمینه‌های رشد و تعالی جامعه فراهم می‌شود و کشور راه عزت و سربلندی را می‌پوید.

سازمان‌های متعالی کشورمان در فضایی که بر مبانی ارزشی، فرهنگی و اعتقادی جامعه استوار است، جهت‌گیری کلی، ماموریت‌ها، چشم‌انداز، ارزش‌ها، اهداف، استراتژی، برنامه‌ها و فعالیت‌های خود را همسو با "ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی" تعریف کرده و به اجرا می‌گذارند.

این سازمان‌ها در تلاش برای تحقق اهداف، همواره ارزش‌آفرینی مداوم، کرامت انسان‌ها، رعایت حقوق مردم، کمال‌جویی و رضایت خداوند را در نظر دارند و پایداری خود را در پای‌بندی به این ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین می‌دانند.

ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی برای همه سازمان‌ها فارغ از اندازه، بخش و صنعت قابل کاربرد است و به عنوان مبنا و اساس حرکت سازمان به سمت تعالی مطرح بوده و معیارهای تعالی را پشتیبانی می‌کنند.

در الگوی تعالی سازمانی، ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی به قرار زیر معرفی شده‌اند:

- اخلاق‌مداری، پاسخگویی و شفافیت
- ارزش‌افزایی برای مشتریان
- ایجاد مشارکت‌های اثربخش
- پای‌بندی به مسوولیت‌های اجتماعی
- تاب‌آوری و کسب نتایج پایدار
- توسعه قابلیت‌های درون سازمانی
- چابکی نظام‌ها و فرایندهای سازمانی
- رهبری دوراندیش و الهام‌بخش
- موفقیت از طریق سرمایه‌های انسانی
- یادگیری، بهبود و نوآوری

اخلاق‌مداری، پاسخگویی و شفافیت

سازمان‌های متعالی، از طریق نظام حکمرانی خوب، می‌کوشند تا با شفافیت، اعمال کنترل و نظارت موثر، فضایی را فراهم کنند که سلامت مالی و اداری، پیشگیری از هرگونه رفتارهای مغایر با ارزش‌ها و اصول اخلاقی، رعایت امانت، حفظ اموال عمومی، احقاق حقوق همه ذی‌نفعان، اعتماد متقابل و رفتار حرفه‌ای تسری یابد.

ارزش‌افزایی برای مشتریان

سازمان‌های متعالی، مشتریان را علت وجودی اصلی خود می‌دانند و همواره تلاش می‌کنند تا از طریق شناسایی و پیش‌بینی نیازها و انتظارات مشتریان، به صورت مداوم برای ایشان ارزش خلق نمایند. همچنین سازمان‌های متعالی با نگاهی برون‌گرا به دنبال توسعه مداوم بازارهای خود هستند.

ایجاد مشارکت‌های اثربخش

سازمان‌های متعالی برای کسب اطمینان از موفقیت دوجانبه، با همکاران‌تجاری و تامین‌کنندگان، روابطی مبتنی بر اعتماد را جستجو، ایجاد و حفظ می‌کنند. سازمان‌های متعالی، در این مراودات و ارتباطات همواره بر رعایت منافع ملّی و اعتلای شأن و اقتدار کشور تاکید دارند.

پای‌بندی به مسوولیت‌های اجتماعی

سازمان‌های متعالی همزمان، شرایط اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی جوامع خود را با نگاهی درون‌زا و برون‌گرا بهبود می‌دهند. سازمان‌های متعالی، با بهره‌گیری اندیشمندانه از محیط زیست، از هرگونه اسراف، تباهی، زیاده‌طلبی و زیان‌رسانی پرهیز کرده، برای رفع مشکلات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تلاش می‌کنند و با نهادهای محلی، ملی و بین‌المللی مرتبط همکاری دارند.

تاب‌آوری و کسب نتایج پایدار

سازمان‌های متعالی در برابر تغییرات درونی و تکانه‌های محیطی مقاوم

و تاب‌آور هستند و به نتایجی برجسته و پایدار دست می‌یابند به نحوی که این نتایج همزمان نیازهای کوتاه مدت و بلند مدت تمامی ذی‌نفعانشان را برآورده می‌سازد.

توسعه قابلیت‌های درون سازمانی

سازمان‌های متعالی منابع درونی خود را می‌شناسد و به قابلیت‌های درون سازمانی تبدیل می‌کنند. همچنین قابلیت‌های درون‌زا و پویایی دارند که بر منابع اساسی موجود اثر گذاشته و مجموعه یا صورت‌بندی جدیدی از منابع را شکل می‌دهد و از این طریق می‌توانند برتری رقابتی خود را تثبیت کنند و یا افزایش دهند.

چابکی نظام‌ها و فرایندهای سازمانی

سازمان‌های متعالی از طریق نظام‌ها و فرایندهای ساخت‌یافته، چابک و همسو با استراتژی مدیریت می‌شوند تا نتایج پایداری را خلق کنند. در این سازمان‌ها، نظام‌ها و فرایندها در شناسایی و پاسخگویی اثربخش و کارا به فرصت‌ها و تهدیدها، نقش اصلی را دارند.

رهبری دوراندیش و الهام بخش

سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که چشم‌انداز و آینده را به تصویر کشیده، ترغیب‌کننده دیگران در تشریک مساعی و حرکت به سوی آن هستند. این رهبران در قبال عملکرد خود به ساختار حاکمیتی سازمان و ذی‌نفعان پاسخگو بوده، الگویی الهام بخش از رهبری را ترسیم می‌کنند.

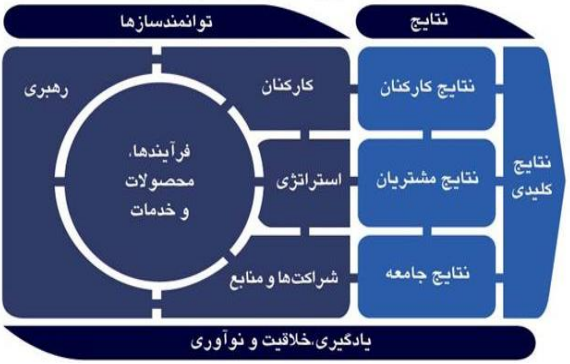
موفقیت از طریق سرمایه‌های انسانی

سازمان‌های متعالی، کارکنان خود را ارج می‌نهند و آنها را سرمایه‌های اصلی خود می‌دانند و زمینه‌های رشد و توسعه دانش، مهارت و قابلیت آنها را فراهم می‌سازند و با ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اصول، ارزش‌ها و فضای گفتمان و یادگیری، آنها را در امور سازمان مشارکت داده، از شایستگی‌شان بهره می‌گیرند و از توازن بین کار و زندگی آنان اطمینان حاصل می‌کنند.

یادگیری، بهبود و نوآوری

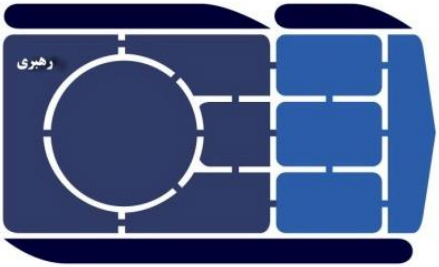
سازمان‌های متعالی خودباور، نوآور و دانش‌گرا هستند و در تولید، گسترش دانش و توسعه فناوری مشارکت داشته، به منظور کسب رضایتمندی مشتریان و ذی‌نفعان، از طریق ارائه محصولات و خدمات جدید، بهبود مستمر و نوآوری خلق ارزش می‌کنند و یادگیری حاصله از اجرای بهبودها و نوآوری‌ها را به اشتراک می‌گذارند.

معیارهای الگوی تعالی سازمانی



معیار ۱: رهبری

سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر کشیده، محقق می‌سازند و همواره به عنوان الگو برای ارزش‌ها و اخلاق سازمانی، ایفای نقش می‌کنند. آنها الهام‌بخش و انعطاف‌پذیرند و سازمان را قادر می‌سازند تا برای حصول اطمینان از موفقیت مداوم، مقتضیات آینده را به موقع پیش‌بینی کرده، عکس العمل نشان دهد.



۱– الف) رهبران ماموریت، چشم انداز و ارزش‌ها را تعریف می‌کنند و خود الگوی دیگران هستند.

برای مثال، رهبران در سازمان‌های متعالی:

- آینده سازمان را با تعریف ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اخلاقیات و در میان گذاشتن آن در گستره سازمان، می‌سازند.
- از ارزش‌های سازمانی حمایت می‌کنند و در پای‌بندی به قوانین و مقررات، مسئولیت‌های اجتماعی، درستی و رفتار اخلاقی، در دو بعد درونی و بیرونی، الگوی دیگران هستند و بدین ترتیب بر خوشنامی سازمان می‌افزایند.
- تمرکز استراتژیک سازمان را به روشنی تعیین کرده و آن را در میان می‌گذارند و بدین ترتیب کارکنان را در دستیابی به اهداف کلان و اهداف عملیاتی سازمان سهیم می‌کنند.
- همکاری‌های درون سازمانی را ترغیب کرده، فرهنگ رهبری

مشترک را ایجاد می‌کنند.

- مهارت‌های رهبری را توسعه می‌دهند و اثربخشی رفتارهای رهبران را ارزیابی کرده، بهبود می‌دهند.

۱– ب) رهبران، نظام مدیریت سازمان را ایجاد و به طور مداوم از بهبود آن اطمینان حاصل می‌کنند.

برای مثال، رهبران در سازمان‌های متعالی:

- نظام مدیریت سازمان را به منظور تحقق مأموریت و چشم‌انداز، بهبود عملکرد آتی و تأمین منافع پایدار برای ذی‌نفعان، توسعه داده، بهبود می‌بخشند.
- مجموعه‌ای متوازن از نتایج را، به منظور تبیین اولویت‌های بلندمدت و کوتاه مدت، مدیریت انتظارات ذی‌نفعان کلیدی و ارزیابی عملکرد سازمان، تعریف نموده، به کار می‌گیرند.
- قابلیت‌های اساسی سازمان را درک کرده، در جهت تحقق اهداف توسعه می‌دهند و از به‌کارگیری مناسب آنها اطمینان حاصل می‌کنند.
- به صورت فعال در تعریف، اولویت‌بندی و اجرای فعالیت‌های بهبود، مشارکت دارند.
- تصمیمات را بر اساس اطلاعات قابل اعتماد و مبتنی بر واقعیت اتخاذ کرده، از دانش در دسترس برای تفسیر عملکرد فرایندهای مربوطه استفاده می‌کنند.
- از وجود حاکمیت موثر سازمانی، شامل شفافیت عملکرد سازمان، انتخاب مدیران، تفویض اختیارات، حسابرسی مستقل، پاسخگویی مدیران و رعایت حقوق صاحبان سرمایه و سایر ذی‌نفعان، اطمینان حاصل می‌کنند.
- اعتماد ذی‌نفعان را با درک سناریوهای آتی و مدیریت اثربخش ریسک‌های استراتژیک، عملیاتی و مالی جلب می‌کنند.

۱– ج) رهبران، ذی‌نفعان بیرونی سازمان را می‌شناسند و با آن‌ها تعامل فعال دارند.

برای مثال، رهبران در سازمان‌های متعالی:

- ذی‌نفعان کلیدی را می‌شناسند و رویکردهایی را برای تعامل مؤثر، درک، پیش‌بینی و پاسخگویی به نیازها و انتظارات متفاوت آنان ایجاد می‌کنند.
- همکاری‌های استراتژیک و عملیاتی را مبتنی بر نیازهای سازمانی، قوت‌ها و قابلیت‌های مکمل شناسایی می‌کنند.
- ارزش‌های مشترک، اخلاق‌مداری، پاسخگویی، شفافیت و فرهنگ اعتماد و گشودگی را در سرتاسر زنجیره ارزش ایجاد می‌کنند.
- برای عملکرد خود در مقابل ذی‌نفعان و گستره جامعه، شفاف و پاسخگو هستند و اطمینان می‌یابند که کارکنانشان اخلاق‌مدارانه، مسئولانه و با درستی عمل می‌کنند.
- از شفافیت گزارش‌دهی مالی و غیرمالی به ذی‌نفعان مشتمل بر نهادهای حاکمیتی مرتبط اطمینان حاصل می‌کنند.
- از توسعه همکاری و تعامل با انجمن‌ها، سازمان‌های مردم‌نهاد، اتحادیه‌ها و سایر نهادهای اجتماعی مرتبط حمایت می‌کنند.
- ذی‌نفعان خود را به مشارکت در فعالیت‌هایی که منافع جامعه را دربردارد، تشویق می‌کنند.

۱– د) رهبران فرهنگ تعالی را با همراهی کارکنان، تقویت می‌کنند.

برای مثال، رهبران در سازمان‌های متعالی:

- با کارکنان ارتباط دوسویه دارند، در دسترس بوده، به سخنان آنان فعالانه گوش می‌دهند و پاسخگوی کارکنان هستند.
- الهام‌بخش کارکنان هستند و از طریق رفتار، اقدامات و تجارب خود، فرهنگ همکاری، تعلق سازمانی، توانمندسازی، بهبود و

پاسخگویی را ایجاد می‌کنند.

- برای ترویج فرهنگ نوآوری، کارآفرینی و توسعه سازمانی، از خلق ایده‌های جدید توسط کارکنان و راه‌های نوین تفکر حمایت می‌کنند.
- از کارکنان در جهت تحقق برنامه‌ها و اهداف حمایت می‌کنند و از تلاش‌ها و دستاوردهای آنان به موقع و به طور مناسب، تقدیر به عمل می‌آورند.
- فرصت‌های برابر و گوناگونی را ترویج و ترغیب می‌کنند.
- از مدیریت استعدادها و برنامه‌های جانشین‌پروری و پرورش مدیران آینده حمایت کرده و در آنها به طور فعال مشارکت دارند.

۱– هـ) رهبران از انعطاف پذیری، چابکی و مدیریت تغییر در سازمان اطمینان حاصل می‌کنند.

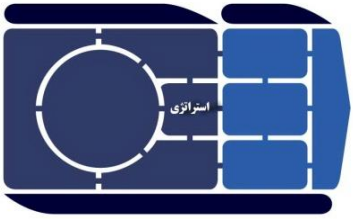
برای مثال، رهبران در سازمان‌های متعالی:

- محرک‌های درونی و تکانه‌های بیرونی اثرگذار بر سازمان را شناسایی و درک می‌کنند.
- مزیت رقابتی پایدار را از طریق یادگیری سریع، پاسخگویی چابک و اخذ تصمیمات به موقع و مبتنی بر اطلاعات، ایجاد و حفظ می‌کنند.
- در اموری که در تعارض با یکدیگرند، توازن و پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی را مبنای تصمیم‌گیری قرار می‌دهند.
- در اجرای تغییرات، ذی‌نفعان کلیدی مربوطه را مشارکت داده، حمایت و همکاری آنها را جلب می‌کنند تا از موفقیت پایدار سازمان اطمینان حاصل کنند.
- تغییر را از طریق مدیریت پروژه ساخت‌یافته و رویکردهای بهبود فرایند مدیریت می‌کنند.

- از پرورش ایده‌های خلاقانه حمایت کرده، امیدبخش‌ترین ایده‌ها را آزموده و پالایش می‌کنند و منابع لازم برای تحقق آن‌ها را در بازه‌های زمانی مناسب تخصیص می‌دهند.
- منابع را نه فقط برای منافع کوتاه مدت، بلکه برای تأمین نیازهای بلند مدت تخصیص می‌دهند.

معیار ۲: استراتژی

سازمان‌های متعالی مأموریت و چشم‌انداز خود را از طریق تدوین و اجرای استراتژی محقق می‌کنند. به این منظور اهداف کلان، اهداف عملیاتی، مدل‌های کسب و کار، فرایندها، اقدامات، پروژه‌ها و ساختارهای مورد نیاز برای تحقق استراتژی را نیز توسعه داده، به‌کار می‌گیرند و مورد ارزیابی قرار می‌دهند.



۲– الف) استراتژی مبتنی بر شناسایی، تحلیل و درک نیازهـا و انتظـارات ذی‌نفعان و محیط بیرونی است.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی را به عنوان یکی از درون‌دادهای تدوین و بازنگری استراتژی، جمع‌آوری و تحلیل کرده و تغییر در خواسته‌های ذی‌نفعان را رصد می‌کنند.
- محیط کلان سازمان، شامل تحولات و روندهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، فناوری، زیست‌محیطی و قانونی مرتبط را شناسایی، تحلیل، درک و پیش‌بینی کرده، فرصت‌ها و تهدیدهای مربوطه را شناسایی می‌کنند.
- محیط صنعت سازمان، شامل تحولات بازار، مشتریان، رقبا، تامین‌کنندگان و محصولات یا خدمات جایگزین را شناسایی، تحلیل، درک و پیش‌بینی کرده، فرصت‌ها و تهدیدهای مربوطه را شناسایی می‌کنند.

- تحولات مهم در محیط بیرونی سازمان را به سناریوهای بالقوه‌ی آینده ترجمه می‌کنند.

۲– ب) استراتژی مبتنی بر ارزیابی و تحلیل عملکرد درونـــی، قابلیت‌هـــا و شایستگی‌های محوری است.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- دستاوردها و شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان را ارزیابی و تحلیل کرده، با مقایسه آنها با سازمان‌ها و الگوهای بهینه مرتبط، قوت‌ها و ضعف‌های خود را شناسایی و درک می‌کنند.
- منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری خود را شناسایی و تحلیل کرده، زمینه‌های توسعه مورد نیاز را برای تحقق استراتژی و اهداف کلان، تعریف می‌کنند.
- تاثیرات مدل‌های کسب‌وکار، فناوری‌ها و فرایندهای سازمان را بر روی عملکرد، ارزیابی و تحلیل می‌کنند.
- قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری همکاران‌تجاری و تامین‌کنندگان خود را به منظور تکمیل قابلیت‌های سازمان، شناسایی و تحلیل می‌کنند.
- مزیت‌های رقابتی حال و آینده و عوامل کلیدی موفقیت و تاب‌آوری سازمان را شناسایی و درک می‌کنند.

۲– ج) استراتژی تدوین، بازنگری و به‌روز می‌شود.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- ماموریت، چشم انداز، ارزش‌ها، استراتژی و اهداف کلان را تعیین کرده، به طور منظم میزان تحقق آن‌ها را ارزیابی می‌کنند.
- پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی را در استراتژی و زنجیره ارزش سازمان لحاظ کرده، منابع مورد نیاز را برای این منظور تخصیص می‌دهند.

- از همسویی استراتژی خود با استراتژی ذی‌نفعان کلیدی نظیر سازمان مادر، مشتریان، همکاران‌تجاری و تامین‌کنندگان اطمینان حاصل می‌کنند.
- نتایج کلیدی مورد نیاز برای ارزیابی میزان تحقق استراتژی و اهداف کلان را شناسایی و درک می‌کنند.
- بر اساس درک از بازار و فرصت‌ها، اهداف روشنی را برای نوآوری و خلق ارزش مداوم برای مشتریان تعیین می‌کنند.
- ریسک‌های استراتژیک را شناسایی و تحلیل کرده، از طریق برنامه‌ریزی سناریوهای محتمل مدیریت می‌کنند.

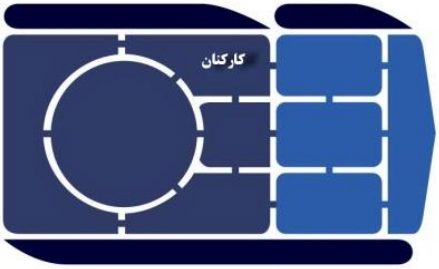
۲– د) استراتژی اجرا و پایش می‌شود.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- استراتژی را با ذی‌نفعان کلیدی در میان می‌گذارند.
- استراتژی خود را در سراسر زنجیره ارزش، از طریق مدل‌های کسب و کار، فرایندها، پروژه‌ها، اقدامات و ساختارهای همسو اجرا می‌کنند.
- اهداف عملیاتی و شاخص‌های کلیدی عملکرد لازم را برمبنای اهداف کلان، قابلیت‌های سازمانی فعلی و بالقوه و مقایسه عملکرد خود با سازمان‌ها و الگوهای بهینه مرتبط، تعیین می‌کنند.
- دستاوردها، شاخص‌های کلیدی عملکرد و میزان پیشرفت اقدامات را به صورت نظام‌مند پایش کرده، با گزارش‌دهی فراگیر، یادگیری و به‌روزآوری استراتژی را تسهیل می‌کنند.
- اطمینان می‌یابند که منابع مالی و غیرمالی مورد نیاز برای پشتیبانی از اجرای اقدامات استراتژیک در دسترس هستند.
- با اجرای استراتژی، به مجموعه مطلوبی از نتایج، به همراه تعریف روشنی از روابط علت و معلولی دست پیدا می‌کنند.

معیار ۳: کارکنان

سازمان‌های متعالی، کارکنان خود را ارج می‌نهند و فرهنگی را ایجاد می‌کنند که دستیابی به منافع طرفین از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی میسر شود. این سازمان‌ها همچنین به منظور قادر ساختن کارکنان برای استفاده از دانش و مهارت‌های خود در راستای منافع سازمان، به توسعه قابلیت‌ها، ترویج عدالت و برابری، برقراری ارتباط، تشویق، قدردانی و مراقبت از کارکنان می‌پردازند تا در آنها ایجاد انگیزه و تعهد نمایند.



۳– الف) استراتژی و برنامه‌های منابع انسانی توسعه می‌یابد.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- استراتژی منابع انسانی را همراستا با استراتژی سازمان تدوین کرده، برنامه‌های منابع انسانی را با ارزش‌ها، ساختار سازمانی، فناوری‌های نوین و فرایندهای کلیدی همسو می‌کنند.
- از وجود عدالت، برقراری فرصت‌های برابر، پذیرش گوناگونی، شایسته سالاری، حفظ کرامت انسانی و رعایت اصول اخلاقی در برنامه‌های منابع انسانی اطمینان حاصل می‌کنند.
- سطوح عملکردی کارکنان را که برای دستیابی به ماموریت، چشم انداز و اهداف استراتژیک مورد نیاز است، تعریف

می‌کنند.

- کارکنان و نمایندگان آن‌ها را در توسعه و بازنگری استراتژی و برنامه‌های منابع انسانی مشارکت می‌دهند.
- جذب، پیشرفت شغلی، جابجایی و برنامه‌های جانشینی را به‌گونه‌ای موثر مدیریت می‌کنند.
- از نظرسنجی‌ها و سایر روش‌های بازخورد کارکنان در بهبود استراتژی و برنامه‌های کارکنان بهره می‌گیرند.

۳– ب) دانش و قابلیت‌های کارکنان توسعه می‌یابد.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای دستیابی به ماموریت، چشم‌انداز و اهداف استراتژیک را تعریف می‌کنند.
- استعدادهای مورد نیاز و ضروری در دستیابی به اهداف سازمان را با برنامه‌ریزی اثربخش، جذب کرده، توسعه داده و نگهداری می‌کنند.
- اطمینان می‌یابند که کارکنان شایستگی‌ها، منابع و فرصت‌های لازم برای تصمیم‌گیری و مشارکت موثر در بهبود مستمر عملکرد سازمان را دارند.
- برنامه‌های آموزش و توسعه را به نحوی تدوین می‌کنند که کارکنان به دانش، مهارت، شایستگی، توانمندی و رشدمعنوی مورد نظر سازمان دست یابند.
- اطمینان می‌یابند که سرپرستان و مدیران، شایستگی‌های لازم را برای مشاوره، هدایت و انتقال دانش به کارکنان دارا هستند.
- عملکرد کارکنان را ارزشیابی کرده، با ارائه بازخورد لازم به آن‌ها کمک می‌کنند که فرصت مناسب برای توسعه قابلیت‌ها و مهارت‌های مورد نیاز را در اختیار داشته باشند.

۳– ج) کارکنان همسو شده، مشارکت داده می‌شوند.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- اهداف فردی و تیمی را همسو کرده، کارکنان را برای استفاده از تمام ظرفیت خود، توانمند می‌سازند.
- کارکنان را ترغیب می‌کنند که خالق و سفیر تصویر، شهرت و موفقیت‌های مداوم سازمان باشند.
- فرهنگی را ترویج می‌دهند که اطمینان یابند کارکنان دارای مدل ذهنی باز بوده، از کار تیمی و خلاقیت جهت پاسخگویی سریع به چالش‌ها بهره می‌گیرند.
- کارکنان را در بهبود و نوآوری در مدل‌های کسب و کار، فرایندها، ساختار، محصولات، خدمات و بازاریابی مشارکت می‌دهند.
- کارکنان را برای مشارکت در فعالیت‌هایی که به جامعه‌ای وسیع‌تر کمک می‌کند، ترغیب می‌کنند.

۳– د) کارکنان با یکدیگر به طور موثر ارتباط برقرار می‌کنند.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- نیازها و انتظارات ارتباطی کارکنان خود را درک کرده، برنامه‌ها، ابزارها و کانال‌های مرتبط را توسعه می‌دهند.
- استراتژی سازمان را با کارکنان در میان می‌گذارند و اطمینان حاصل می‌کنند که کارکنان سهم خود را در موفقیت سازمان درک کرده، می‌توانند آن را نشان دهند.
- کارکنان را برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات، دانش و بهترین تجارب، توانمند و ترغیب می‌کنند.
- با ترویج فرهنگ تعامل و گفتگو در سراسر زنجیره ارزش، همکاری و کار تیمی را توسعه می‌دهند.

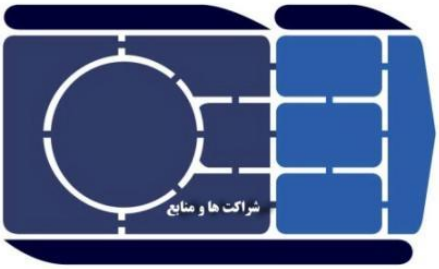
۳– هـ) خدمات کارکنان جبران شده، از آنان قدردانی و مراقبت می‌شود.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- حقوق، مزایا، پاداش و سایر شرایط استخدامی را به‌طور شفاف با استراتژی سازمان همسو می‌کنند.
- فرهنگ پشتیبانی، قدردانی و توجه متقابل را بین افراد و تیم‌ها ترویج می‌کنند.
- مشارکت، تلاش و موفقیت کارکنان را در بهبود و نوآوری ارج می‌نهند.
- از داشتن محیط کاری ایمن و سالم برای کارکنان خود اطمینان می‌یابند.
- از توازن مسئولانه کار و زندگی اطمینان می‌یابند و در این رابطه از روش‌های نوین کار بهره می‌گیرند.
- به گوناگونی کارکنان و جوامع احترام گذاشته، از آن استقبال می‌کنند.
- آگاهی کارکنان را از مسئولیت‌های اجتماعی ارتقا داده، آنان را به مشارکت در این امور تشویق می‌کنند.
- بازنشستگان و کارکنان قبلی را ارج می‌نهند و از نظرات و تجارب مفید آن‌ها بهره می‌گیرند.

معیار ۴: همکاری‌ها و منابع

سازمان‌های متعالی همکاری‌های بیرونی و منابع درونی را به منظور پشتیبانی از استراتژی و اجرای اثربخش فرایندها، مدیریت و به قابلیت‌های سازمانی تبدیل می‌کنند. این سازمان‌ها از مدیریت اثربخش پیامدهای زیست محیطی و اجتماعی ناشی از برقراری همکاری‌ها و به‌کارگیری منابع اطمینان می‌یابند.



۴– الف) روابط با همکاران تجاری و تامین‌کنندگان مدیریت می‌شود.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- استراتژی و فرایندهای مدیریت همکاران‌تجاری و تامین‌کنندگان را همراستا با استراتژی سازمان به‌کار می‌گیرند.
- همکاری‌های تجاری و تامین را از طریق رویکردهایی شامل برنامه‌ریزی، منبع‌یابی، ارزیابی، انتخاب، برقراری روابط کاری و تعاملات اثربخش، مدیریت می‌کنند.
- رابطه کاری با همکاران تجاری و تامین‌کنندگان را بر مبنای منافع متقابل، احترام، اعتماد و گشودگی ایجاد می‌کنند.
- اطمینان می‌یابند که همکاران تجاری و تامین‌کنندگان در راستای استراتژی و ارزش‌های سازمان عمل می‌کنند.
- شبکه‌هایی را برای شناسایی فرصت‌های بالقوه همکاری و

تامین ایجاد می‌کنند تا قابلیت‌هایشان را ارتقا داده، برای ذی‌نفعان ارزش بیشتری خلق کنند.

- با تخصص، دانش و منابع خود، از همکاران تجاری و تامین‌کنندگان حمایت می‌کنند.

۴– ب) منابع مالی مدیریت می‌شود.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- استراتژی و فرایندهای مالی را همراستا با استراتژی سازمان و به منظور اطمینان از تاب‌آوری مالی به کار می‌گیرند.
- فرایندهای مالی شامل بودجه‌ریزی، کنترل‌بودجه، گزارش‌دهی و بازنگری مالی را به منظور استفاده بهینه از منابع طراحی و اجرا می‌کنند.
- فرایندهای حاکمیت مالی را برای سطوح مرتبط به‌کار می‌گیرند.
- سرمایه‌گذاری و برداشت‌سرمایه را با در نظر گرفتن آثار اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی بلندمدت ارزیابی کرده، به انجام می‌رسانند.

۴– ج) دارایی‌های فیزیکی، انرژی و منابع طبیعی مدیریت می‌شود.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- استراتژی و فرایندهای مدیریت دارایی‌های فیزیکی، انرژی و منابع طبیعی را با در نظر داشتن پایداری مالی و زیست‌محیطی به‌کار می‌گیرند.
- از دارایی‌های فیزیکی و انرژی به طور بهینه استفاده کرده، چرخه عمر و امنیت آن‌ها را به طور اثربخش مدیریت می‌کنند.
- پیامد فعالیت‌ها، خدمات و محصولات خود را بر روی سلامت عمومی، ایمنی و محیط‌زیست اندازه‌گیری و بهینه‌سازی می‌کنند.

- با رعایت استانداردها و الزامات قانونی یا فراتر رفتن از آن‌ها، پیامدهای زیست‌محیطی محلی و جهانی را به حداقل می‌رسانند.
- با عملکرد ویژه و فعالانه، استانداردهای اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی را در بخش و حوزه فعالیت خود ارتقا می‌دهند.

۴– د) فناوری و نوآوری مدیریت می‌شود.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- استراتژی و فرایندهای مدیریت فناوری و نوآوری را در حمایت از استراتژی سازمان به کار می‌گیرند.
- سبد فناوری را با رویکردهای مناسبی شامل شناسایی، ارزیابی، انتخاب، انتقال و بهره‌برداری مدیریت می‌کنند.
- کارکنان و سایر ذی‌نفعان مربوطه را در توسعه و جاری‌سازی فناوری جدید مشارکت می‌دهند.
- در شناسایی و ارزیابی فناوری‌های جایگزین و نوین، به پیامد آن‌ها بر عملکرد، قابلیت‌های سازمانی و محیطزیست توجه می‌کنند.
- نوآوری را با رویکردهای مناسبی شامل خلق ایده‌های نو، انتخاب بهترین ایده‌ها و بهره‌برداری از آن‌ها هدایت می‌کنند.
- شبکه‌های همکاری و یادگیری را برای شناسایی فرصت‌های خلاقیت، بهبود و نوآوری ایجاد و مدیریت می‌کنند.
- از فناوری به منظور پشتیبانی از خلاقیت، بهبود و نوآوری استفاده می‌کنند.

۴– هـ) اطلاعات و دانش مدیریت می‌شود.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- استراتژی و فرایندهای مدیریت اطلاعات و دانش را در حمایت از استراتژی سازمان به کار می‌گیرند.

- اطلاعات و دانش ذی‌نفعان را به‌طور مداوم شناسایی، جمع‌آوری، پالایش و ذخیره‌سازی کرده، به اشتراک می‌گذارند و به‌کارمی‌گیرند.
- اطمینان می‌یابند که برای رهبران‌شان اطلاعات دقیق و کافی تامین می‌شود تا امکان تصمیم‌گیری به موقع برای ایشان فراهم شود.
- از امنیت اطلاعات و صیانت از دارایی‌های معنوی اطمینان حاصل کرده، آن را تامین و پایش می‌کنند.

معیار ۵: فرایندها، محصولات و خدمات

سازمان‌های متعالی فرایندها، محصولات و خدمات خود را به منظور خلق ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان طراحی و مدیریت کرده، بهبود می‌بخشند.

۵– الف) فرایندها مدیریت می‌شود.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- چارچوبی از فرایندهای کلیدی را، که در اجرای استراتژی سازمان نقش موثری دارند، شناسایی کرده، به‌کار می‌گیرند.
- فرایندها، شامل فرایندهایی که فراتر از مرزهای سازمانی می‌روند را مدیریت می‌کنند.
- مالکان فرایندها، نقش و مسئولیت خود را در مدیریت فرایندها درک کرده، ایفا می‌کنند.
- مجموعه‌ای از شاخص‌های فرایندی و شاخص‌های کلیدی مرتبط را توسعه می‌دهند تا سهم فرایندها در تحقق استراتژی درک شود.
- از داده‌های عملکرد جاری، ارزیابی‌ها، ممیزی‌ها و الگوبرداری برای بهبود و نوآوری استفاده می‌کنند.

۵– ب) محصولات و خدمات توسعه می‌یابد.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- سبد محصولات و خدمات خود را همسو با استراتژی و برنامه بازاریابی توسعه می‌دهند.
- از تحقیقات بازار، نظرسنجی از مشتریان و سایر روش‌های بازخورد استفاده می‌کنند تا بهبودهای منجر به ارتقای سبد محصولات و خدمات را پیش‌بینی و شناسایی کنند.
- از طریق نوآوری و درک ظرفیت‌های ناشی از فناوری‌های نوین، برای مشتریان فعلی و بالقوه ارزش خلق می‌کنند.
- در موارد مقتضی، کارکنان، مشتریان و سایر ذی‌نفعان را به‌طور فعال در توسعه محصولات، خدمات و تجربه‌های جدید و نوآورانه مشارکت می‌دهند.
- در توسعه محصولات و خدمات، تمامی چرخه عمر را در نظر گرفته، فعالانه و مسؤولانه عمل می‌کنند.

۵– ج) محصولات و خدمات، ترویج و بازاریابی می‌شود.

درعمل، سازمان‌های متعالی:

- استراتژی و برنامه‌های بازاریابی را توسعه می‌دهند تا محصولات و خدمات خود را برای مشتریان و گروه‌های هدف به‌طور اثربخش ترویج کنند.
- گروه‌های مختلف مشتریان فعلی و بالقوه خود را می‌شناسند و نیازها، انتظارات و الزامات متفاوت آن‌ها را پیش‌بینی می‌کنند.
- نیازها، انتظارات و الزامات شناسایی شده را به ارزش پیشنهادی جذاب و پایدار برای مشتریان فعلی و بالقوه، تبدیل می‌کنند.
- مدل کسب و کار خود را با در نظر گرفتن ارزش پیشنهادی، گروه‌های مشتریان هدف، کانال‌های توزیع و ارتباط با مشتری، توسعه داده، اجرا می‌کنند.

۵– د) محصولات و خدمات، تولید، تحویل و مدیریت می‌شود.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- استراتژی و فرایندهای مدیریت تولید، تحویل و خدمات را در حمایت از استراتژی سازمان به کار می‌گیرند.
- محصولات و خدمات را در راستای ارزش پیشنهادی و در قالب زنجیره ارزش متناسب با آن تولید کرده، تحویل می‌دهند.
- اطمینان می‌یابند که کارکنان شایستگی‌ها، اختیارات، اطلاعات و منابع لازم را برای ارائه خدمات و حداکثرسازی تجربه مشتری در اختیار دارند.
- محصولات و خدمات خود را در سراسر چرخه عمرشان مدیریت می‌کنند و پیامدهای محصولات و خدمات را بر بهداشت عمومی، ایمنی و محیط زیست در نظر می‌گیرند.

۵-هـ) روابط با مشتریان مدیریت می‌شود.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- مشتریان را همسو با استراتژی سازمان بخش‌بندی می‌کنند و فرایندهای مناسبی را برای مدیریت اثربخش روابط با مشتریان به‌کار می‌گیرند.
- نیازمندی‌های ارتباطی روزمره و بلندمدت مشتریان را شناسایی می‌کنند و از طریق کانال‌های ارتباطی متناسب آن‌ها را برآورده می‌سازند.
- با مشتریان گفتمانی مبتنی بر گشودگی، شفافیت، اعتماد و احترام برقرار کرده، کارکنان خود را در این زمینه توانمند می‌کنند.
- تجربه‌ها، ارتباط‌ها، شکایت‌ها و برداشت‌های مشتریان را همواره پایش می‌کنند و ابزارهای مناسب برای پاسخگویی به بازخوردها را به کار می‌گیرند.
- اطمینان می‌یابند که مشتریان درباره مسؤولیت‌های خود در استفاده از محصولات و خدمات آگاه هستند.

معیار ۶: نتایج مشتریان

سازمان‌های متعالی به نتایج برجسته‌ای که نیازها و انتظارات مشتریان را برآورده کرده یا از آن فراتر می‌رود، دست می‌یابند و از پایداری نتایج اطمینان می‌یابند.

آن‌ها مجموعه‌ای از شاخص‌های برداشتی و شاخص‌های عملکردی مرتبط را به منظور ارزیابی جاری‌سازی موفق استراتژی و برنامه‌های مبتنی بر نیازها و انتظارات مشتریان استفاده می‌کنند.

۶– الف) برداشت‌های مشتریان

برداشت‌های مشتریان، دیدگاه، درک و طرز تلقی آن‌ها از سازمان است. این برداشت‌ها ممکن است از طریق منابع مختلفی از جمله نظرسنجی از مشتریان، گروه‌های متمرکز، مصاحبه‌های ساخت یافته، رتبه‌بندی فروشندگان، تشکرها و شکایت‌ها به دست آیند.

متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های سازمان، این شاخص‌ها می‌توانند برداشت‌هایی از این موارد باشند:

- شهرت و تصویر سازمان
- ارزش محصولات و خدمات
- فروش محصولات و خدمات
- تحویل محصولات و خدمات

- پشتیبانی مشتریان و خدمات پس از فروش
- روابط و تعامل با مشتریان
- وفاداری و دلبستگی مشتریان

۶– ب) شاخص‌های عملکردی مشتریان

شاخص‌های عملکردی مشتریان، شاخص‌های درونی هستند که سازمان به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد خود و پیش بینی تاثیرات آن‌ها بر برداشت‌های مشتریان استفاده می‌کند.

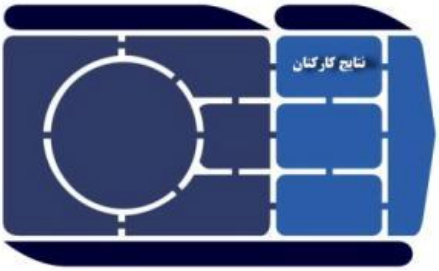
متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های سازمان، این شاخص‌ها می‌توانند عملکردهایی در این موارد باشند:

- قدردانی‌ها و شکایت‌ها
- ارزش محصولات و خدمات
- فروش محصولات و خدمات
- تحویل محصولات و خدمات
- پشتیبانی مشتریان و خدمات پس از فروش
- روابط و تعامل با مشتریان
- مشارکت مشتریان در طراحی محصولات، فرایندها و ...
- وفاداری و دلبستگی مشتریان

معیار ۷: نتایج کارکنان

سازمان‌های متعالی به نتایج برجسته‌ای که نیازها و انتظارات کارکنان را برآورده کرده یا از آن فراتر می‌رود، دست می‌یابند و از پایداری نتایج اطمینان می‌یابند.

آن‌ها مجموعه‌ای از شاخص‌های برداشتی و شاخص‌های عملکردی مرتبط را به منظور ارزیابی جاری‌سازی موفق استراتژی و برنامه‌های مبتنی بر نیازها و انتظارات کارکنان استفاده می‌کنند.



۷– الف) برداشت‌های کارکنان

برداشت‌های مشتریان، دیدگاه، درک و طرز تلقی آن‌ها از سازمان است. این برداشت‌ها ممکن است از طریق منابع مختلفی از جمله نظرسنجی از کارکنان، گروه‌های تمرکز، مصاحبه‌ها و ارزشیابی‌های ساخت یافته به دست آیند.

متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های سازمان، این شاخص‌ها می‌توانند برداشت‌هایی از این موارد باشند:

- رضایت و انگیزش
- احساس افتخار و غرور سازمانی
- رهبری و مدیریت

- فرصت های برابر و گوناگونی
- کارراهه و جانشین‌پروری
- مدیریت شایستگی ها، توسعه، آموزش و توانمندسازی
- مدیریت عملکرد
- مشارکت و کار تیمی
- ارتباطات اثربخش و روابط باهمکاران
- ایمنی، سلامت و شرایط محیط کار
- قدردانی‌ها و تشویق ها
- امنیت شغلی
- تسهیلات و جبران خدمات
- مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و زیست محیطی
- درک مأموریت، چشم انداز، ارزش‌های سازمانی و استراتژی

۷– ب) شاخص‌های عملکردی کارکنان

شاخص‌های عملکردی کارکنان، شاخص‌های درونی هستند که سازمان به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد خود و پیش بینی تاثیرات آن‌ها بر برداشت‌های کارکنان استفاده می‌کند.

متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های سازمان، این شاخص‌ها می‌توانند عملکردهایی در این موارد باشند:

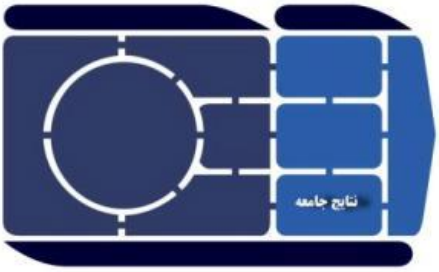
- بهره‌وری کارکنان
- رهبری و مدیریت
- توسعه مهارت‌های رهبری و عملکرد رهبری
- توسعه کارراهه و جانشین‌پروری
- ارتقا و انتصاب
- جذب و ترک سازمان
- پاسخگویی به نظرسنجی‌ها
- مدیریت شایستگی‌ها، آموزش و توسعه

- مدیریت عملکرد
- مشارکت و کار تیمی

- ارتباطات درونی اثربخش و روابط با همکاران
- ایمنی، سلامت و شرایط محیط کار
- قدردانی‌ها، تشویق‌ها و شکایت‌ها
- تسهیلات و جبران خدمات
- مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و زیست محیطی
- سرعت و دقت در امور اداری کارکنان

معیار ۸: نتایج جامعه

سازمان‌های متعالی به نتایج برجسته‌ای که نیازها و انتظارات جامعه را برآورده کرده یا از آن فراتر می‌رود، دست می‌یابند و از پایداری نتایج اطمینان می‌یابند.
آن‌ها مجموعه‌ای از شاخص‌های برداشتی و شاخص‌های عملکردی مرتبط را به منظور ارزیابی جاری‌سازی موفق استراتژی و برنامه‌های مبتنی بر نیازها و انتظارات جامعه استفاده می‌کنند.



۸–الف) برداشت‌های جامعه

برداشت‌های جامعه، دیدگاه، درک و طرز تلقی آن‌ها از سازمان است. این برداشت‌ها ممکن است از طریق منابع مختلفی از جمله نظرسنجی‌ها، گزارش‌ها، گزارش‌های مطبوعاتی، نشست‌های عمومی، سازمان‌های غیردولتی، نمایندگان جامعه و مسؤولین دولتی به دست آیند.

متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های سازمان، این شاخص‌ها می‌توانند برداشت‌هایی از این موارد باشند:

- تصویر و شهرت سازمان
- سازمان اخلاق‌گرا، قانون‌مدار و درستکار
- شهروند مسؤولیت‌پذیر، پاسخگو و خدمتگزار مردم
- رعایت منافع ملی و اعتلای شأن و اقتدار کشور
- رعایت عدالت و ایجاد فرصت‌های برابر
- جایگاه مناسب در افکار عمومی و رسانه‌ها
- شفافیت و پاسخگویی
- احترام به حق مردم و نسل‌های آینده
- پیامدهای زیست‌محیطی
- پیامدهای اجتماعی
- پیامدهای محیط کار و چرخه عمر محصول
- حمایت از بنیادهای خیریه و سازمان‌های مردم نهاد
- عضویت در تشکل‌های حرفه ای
- همکاری با مجامع و مراکز علمی و پژوهشی
- رعایت ارزش‌های اخلاقی
- جوایز، تقدیرنامه‌ها و پوشش رسانه ای
- تاثیرگذاری بر اقتصاد محلّی، ملّی، منطقه‌ای یا جهانی

۸– ب) شاخص‌های عملکردی جامعه

شاخص‌های عملکردی جامعه، شاخص‌های درونی هستند که سازمان به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد خود و پیش بینی تاثیرات آن‌ها بر برداشت‌های جامعه استفاده می‌کند.

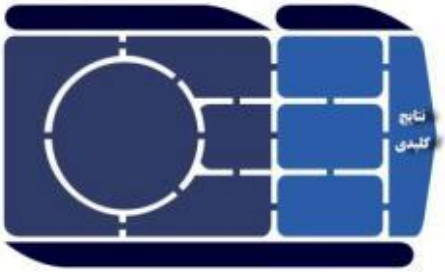
متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های سازمان، این شاخص‌ها می‌توانند عملکردهایی در این موارد باشند:

- عملکرد زیست‌محیطی
- عملکرد اجتماعی
- عملکرد ایمنی و سلامت
- قانون‌مداری و اقدامات فراتر از قوانین و مقررات

- شفافیت و پاسخگویی مالی و غیر مالی
- منبع یابی و خرید مسئولانه
- حمایت از بنیادهای خیریه و سازمان‌های مردم نهاد
- عضویت در تشکل‌های حرفه ای
- همکاری با مجامع و مراکز علمی و پژوهشی
- ارتباط با مسئولین محلی و دولتی
- تاثیرگذاری بر اقتصاد محلّی، ملّی، منطقه‌ای یا جهانی

معیار ۹: نتایج کلیدی

معیار نتایج کلیدی نشان می‌دهد که سازمان‌های متعالی در ارتباط با جاری‌سازی موفق استراتژی، برنامه‌ها و اجرای فرایندها، به چه دستاوردها و نتایج مالی و غیرمالی دست یافته‌اند.
آن‌ها مجموعه‌ای از نتایج کلیدی را به منظور ارزیابی جاری‌سازی موفق استراتژی و برنامه‌های مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کسب-وکارشان استفاده می‌کنند.



۹– الف) دستاوردهای کلیدی استراتژیک

دستاوردهای کلیدی استراتژیک، شاخص‌های کلیدی مالی و غیر مالی هستند که برای ارزیابی میزان موفقیت سازمان در تحقق استراتژی و تامین نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی استفاده می‌شوند.
متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های سازمان، این دستاوردها می‌توانند از این موارد باشند:

دستاوردهای کلیدی مالی:

- فروش
- سودآوری
- ارزش سهام

- ارزش دارایی‌ها
- سرمایه‌گذاری‌ها
- عملکرد در مقایسه با بودجه

دستاوردهای کلیدی غیرمالی:

- سهم بازار
- حجم محصولات و خدمات تولید شده
- حجم محصولات و خدمات فروخته شده
- مدت زمان معرفی محصول جدید به بازار
- حجم صادرات
- موفقیت‌های کسب شده
- دستاوردهای کلیدی فرایندها
- برداشت‌های سهامداران، مالکان یا نهادهای بالادست

۹– ب) شاخص‌های کلیدی عملیاتی

شاخص‌های کلیدی عملیاتی، شاخص‌های کلیدی مالی و غیر مالی هستند که برای اندازه‌گیری عملکرد عملیاتی سازمان استفاده می‌شود و سازمان از آنها برای پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود دستاوردهای کلیدی استراتژیک مورد انتظار کمک می‌گیرد.
متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های سازمان، این شاخص‌های عملیاتی می‌توانند از این موارد باشند:

شاخص‌های مالی:

- نسبت‌های فعالیت
- نسبت‌های نقدینگی
- نسبت‌های سرمایه‌گذاری
- نسبت‌های اهرمی
- نسبت‌های بهره‌وری

- هزینه‌های نگهداری و تعمیرات
- هزینه‌های کیفیت
- هزینه‌های پروژه‌ها

شاخص‌های غیرمالی:

- عملکرد فرایندها *
- عملکرد دارایی‌های فیزیکی و منابع طبیعی
- عملکرد همکاران‌تجاری و تامین‌کنندگان
- عملکرد فناوری و نوآوری
- عملکرد اطلاعات و دانش

* شاخص‌های عملیاتی فرایندهای مرتبط با مشتریان، کارکنان و جامعه در معیارهای ۶، ۷ و ۸ ارائه شده است و عملکرد سایر فرایندها در این زیرمعیار ارائه می‌شود.

مراجع کلیدی

در تدوین ویرایش ۹۶ الگوی تعالی سازمانی از منابع مختلفی شامل اسناد بالادستی کشور، نظرات و پیشنهادهای ارکان، ارزیابان و سازمان‌های متقاضی جایزه ملّی، ویرایش‌های قبلی الگوی تعالی سازمانی و الگوهای معتبر ملّی و بین‌المللی بهره گرفته شده است؛ اما سه منبع زیر به عنوان مراجع اصلی قابل ذکر است:

- الگوی تعالی سازمانی – ویرایش ۹۳ (۱۳۹۳)، سازمان مدیریت صنعتی.
- Baldrige Excellence Framework (2015), National Institute of Standards and Technology (NIST).
- EFQM Excellence Model, (2013), European Foundation for Quality Management.