بسم الله الرحمن الرحيم

TEXAWARD

TEXAWARD

....

مدرس و ارزیاب تعالی سازمانی

بهار ۱۴۰۴

TEXAWARD

اهداف دوره آموزشی

- آشنایی با مفاهیم پایه تعالی سازمانی
- تبیین مزایای مدل های تعالی
- شناخت ارکان مدل تعالی صنعت کاشی و سرامیک
- آشنایی با روش های به کارگیری مدل در سازمان

ارکان
تعالی

تشریح
معیارها

منطق
ارزیابی

امتیازدهی

TEXAWARD

TEXAWARD

بلوغ سازمانی

مفهوم بلوغ به معنی کمال یا کامل شدن اولین بار توسط Churchill, Kempster & Uretsky (۱۹۶۹) در رابطه با سازمان مطرح شد.

بلوغ سازمانی اصطلاحی است که بر مراحل رشد سازمانی اطلاق می گردد. بنابراین، می توان ویژگی های فرآیند رشد را به عنوان ابزاری برای سنجش بلوغ درزمینه های مختلف نظیر سامانه های اطلاعاتی در نظر گرفت .

بلوغ سازمانی

شاخصهای بلوغ سازمانی

شاخص‌های بلوغ سازمانی به نکاتی اشاره می‌کند که به‌عنوان نشانه ای از توانایی سازمان در کارآمدی، بهره‌وری و توسعه‌پذیری مطرح می‌شوند. این شاخص‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا عملکرد خود را بهبود بخشند و به اهداف خود برسند.

برخی از شاخص‌های کلیدی بلوغ سازمانی عبارت‌اند از:

استراتژی و هدف‌گذاری: سازمان‌های بالغ، استراتژی‌های واضح و هدف‌های قابل‌اندازه‌گیری دارند که کل کارکنان به آن‌ها متعهد هستند.

فرایندهای کاری: سازمان‌هایی که بالغ هستند، فرایندهای کاری بهینه‌سازی شده و استانداردهای کیفیت بالایی را دنبال می‌کنند.

ساختار سازمانی: ساختار سازمانی در زمان بلوغ، منعطف، قابل‌توسعه و به‌روز بوده و این موضوع یک شاخص بلوغ سازمانی بسیار مهم است.

مدیریت منابع: منابع انسانی، مالی و فیزیکی به‌صورت بهینه و کارآمد مدیریت می‌شوند تا سازمان بالغ شود.

ابتکار و نوآوری: سازمان‌ها به تشویق ایده‌های جدید و خلق راهکارهای نوآورانه می‌پردازند تا سریع‌تر به بلوغ دست پیدا کنند.

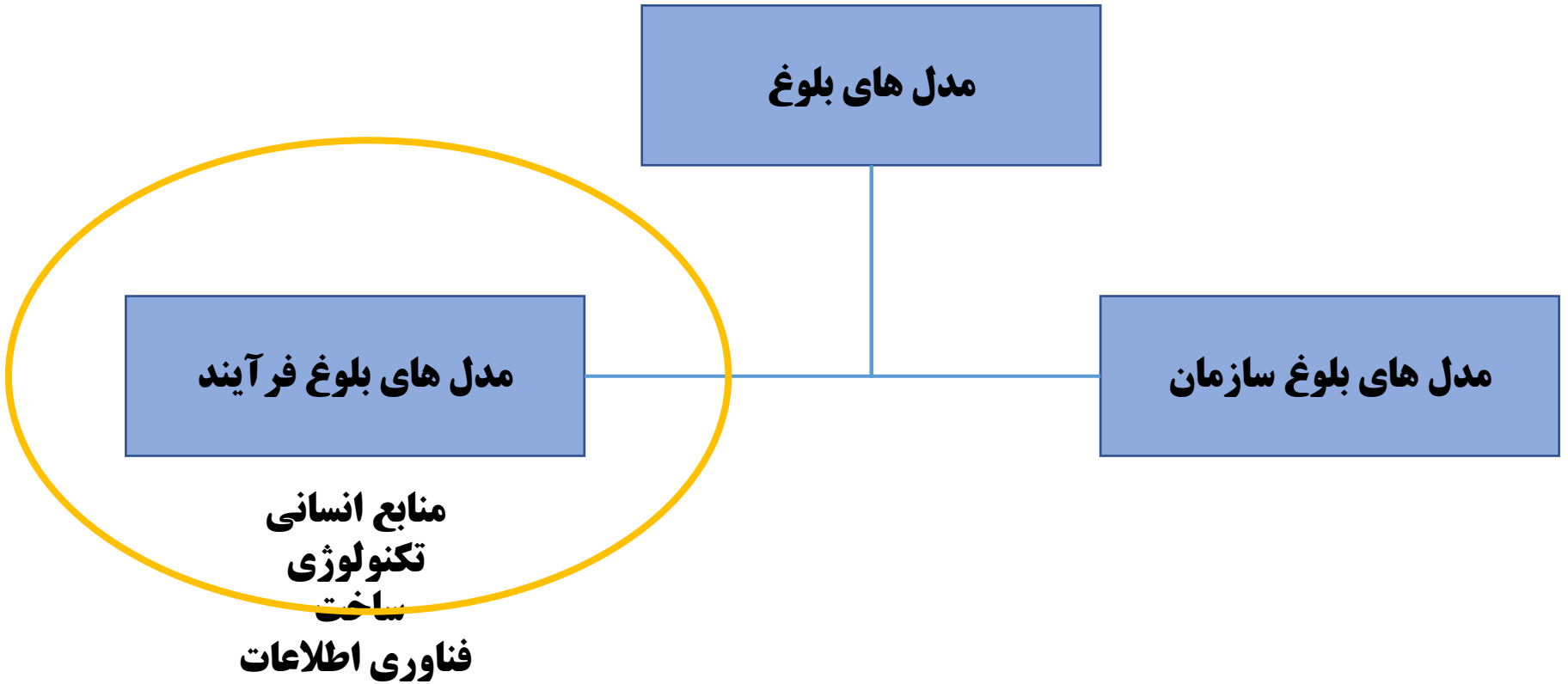
مدیریت ارتباط با مشتری: سازمان‌های بلوغ‌یافته، به ارائه خدمات باکیفیت بالا به مشتریان و پاسخگویی به نیازهای آن‌ها توجه می‌کنند.

سنجش و ارزیابی عملکرد: این سازمان‌ها به طور مداوم عملکرد خود را مورد سنجش قرار داده و ارزیابی می‌کنند و بر اساس نتایج، سعی می‌کنند شرایط را بهبود دهند.

همکاری و شراکت: سازمان‌های بلوغ‌یافته با سایر سازمان‌ها، شرکا و ذی‌نفعان همکاری می‌کنند تا از تجربیات یکدیگر بهره‌برداری کنند و بهترین شیوه‌های موجود را به اشتراک بگذارند.

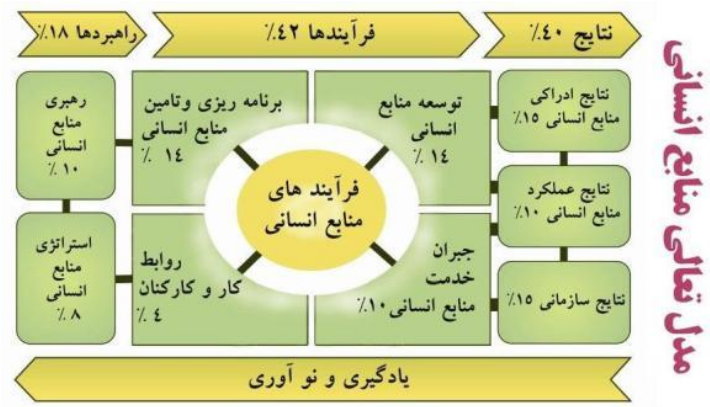
TEXAWARD

انواع مدل های بلوغ



TEXAWARD

مدل های تعالی منابع انسانی



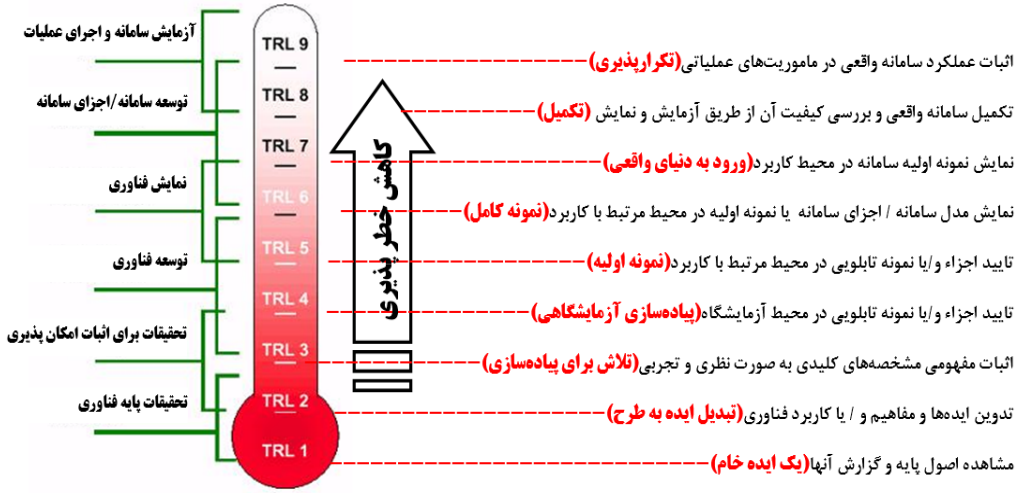
Quality of HR in L&T

HR EXCELLENCE

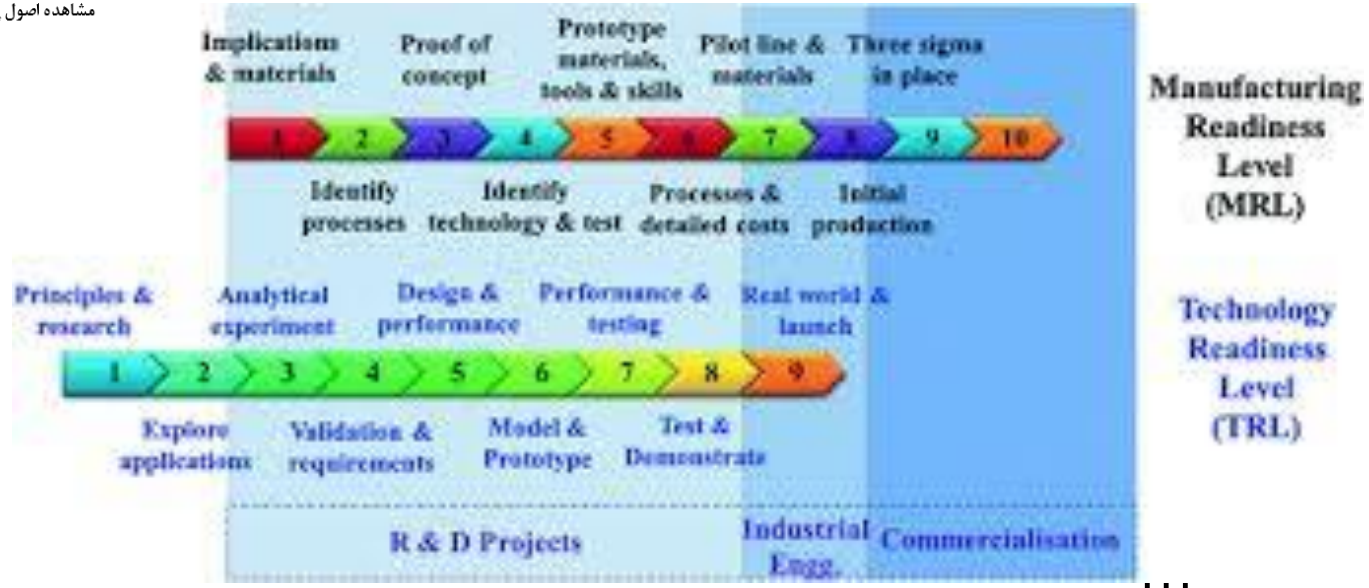
ارزیابی سطوح بلوغ فناوری (TRL)
و ارزیابی سطوح بلوغ تولید (MRL)

TEXAWARD

سازمان فضایی آمریکا (ناسا) در دهه ۸۰ میلادی

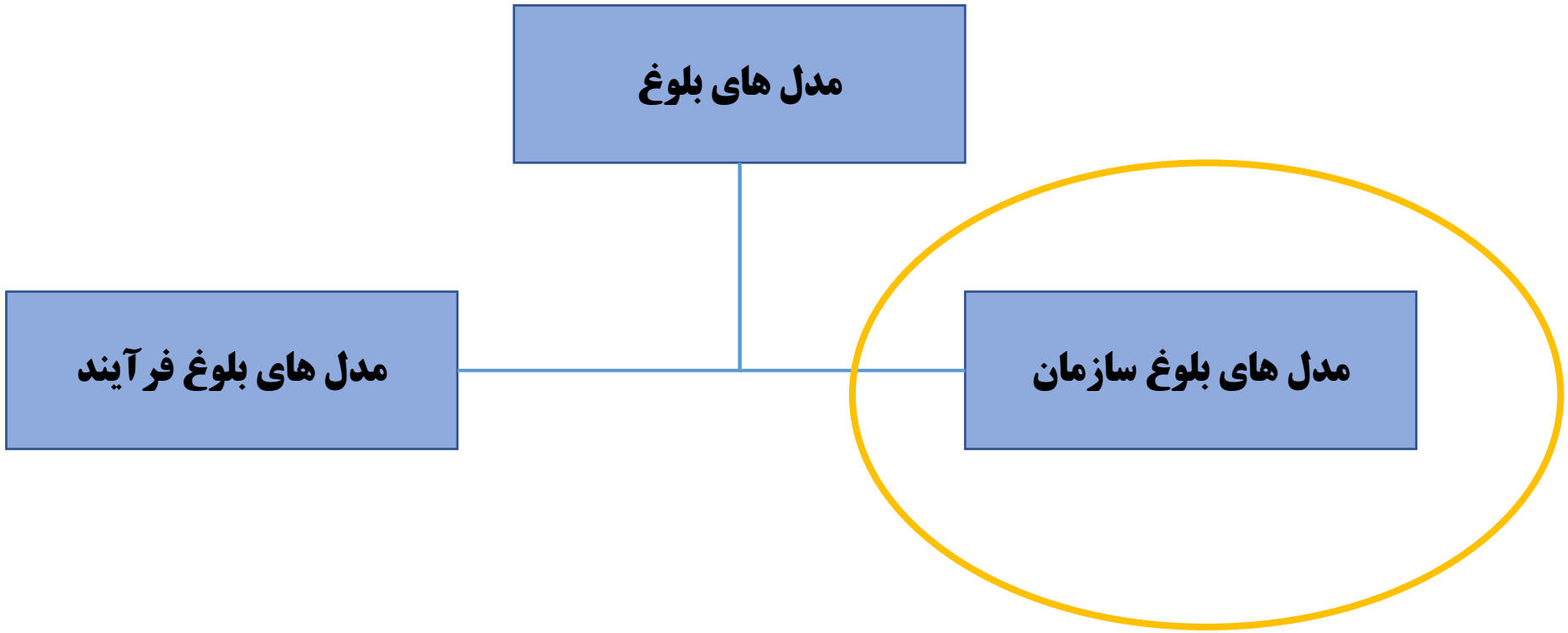


سطوح آمادگی فناوری (TRL) – Mankins, 1995



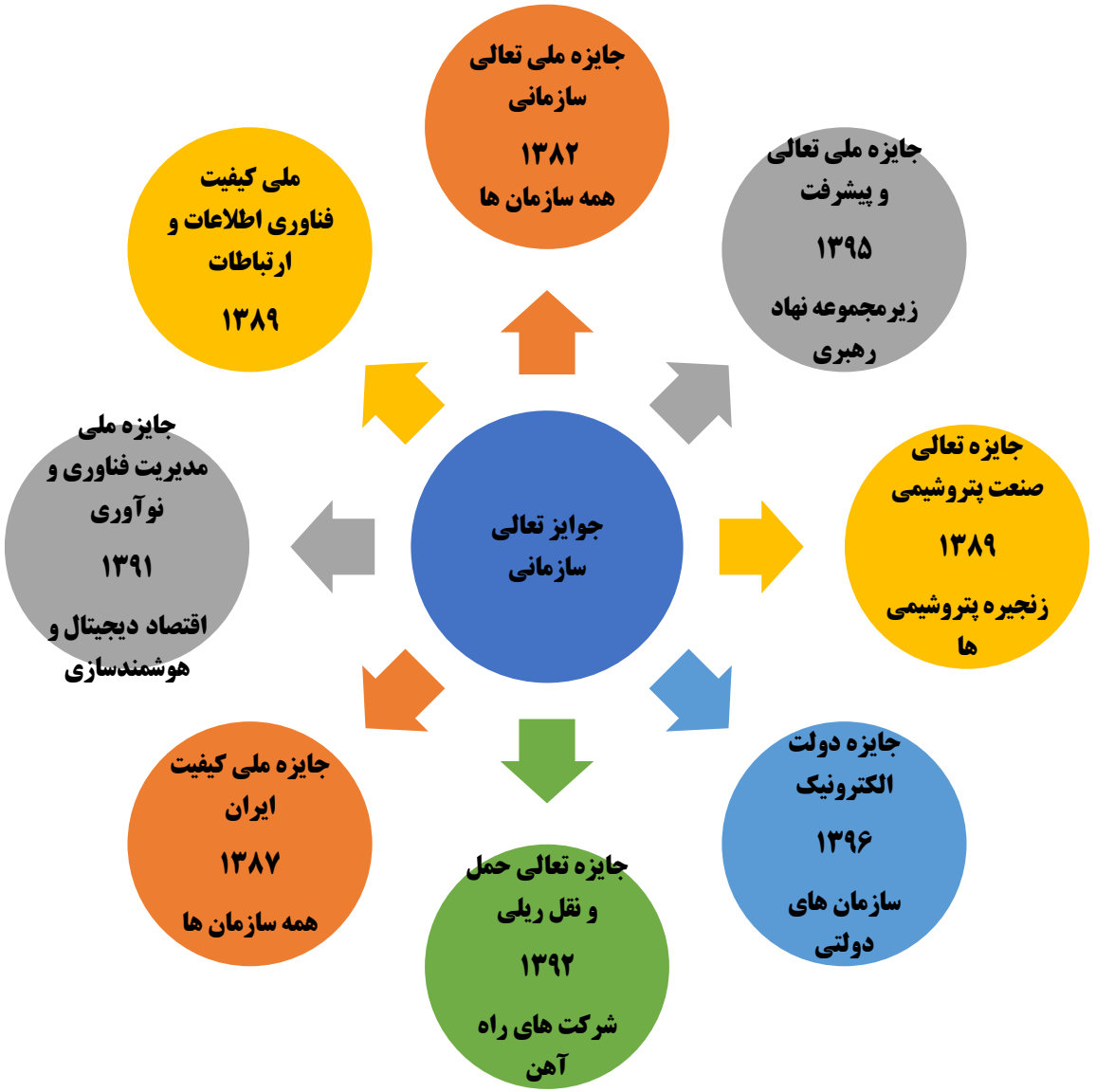
TEXAWARD

انواع مدل های بلوغ



TEXAWARD

برخی از جوایز تعالی و کیفیت در ایران

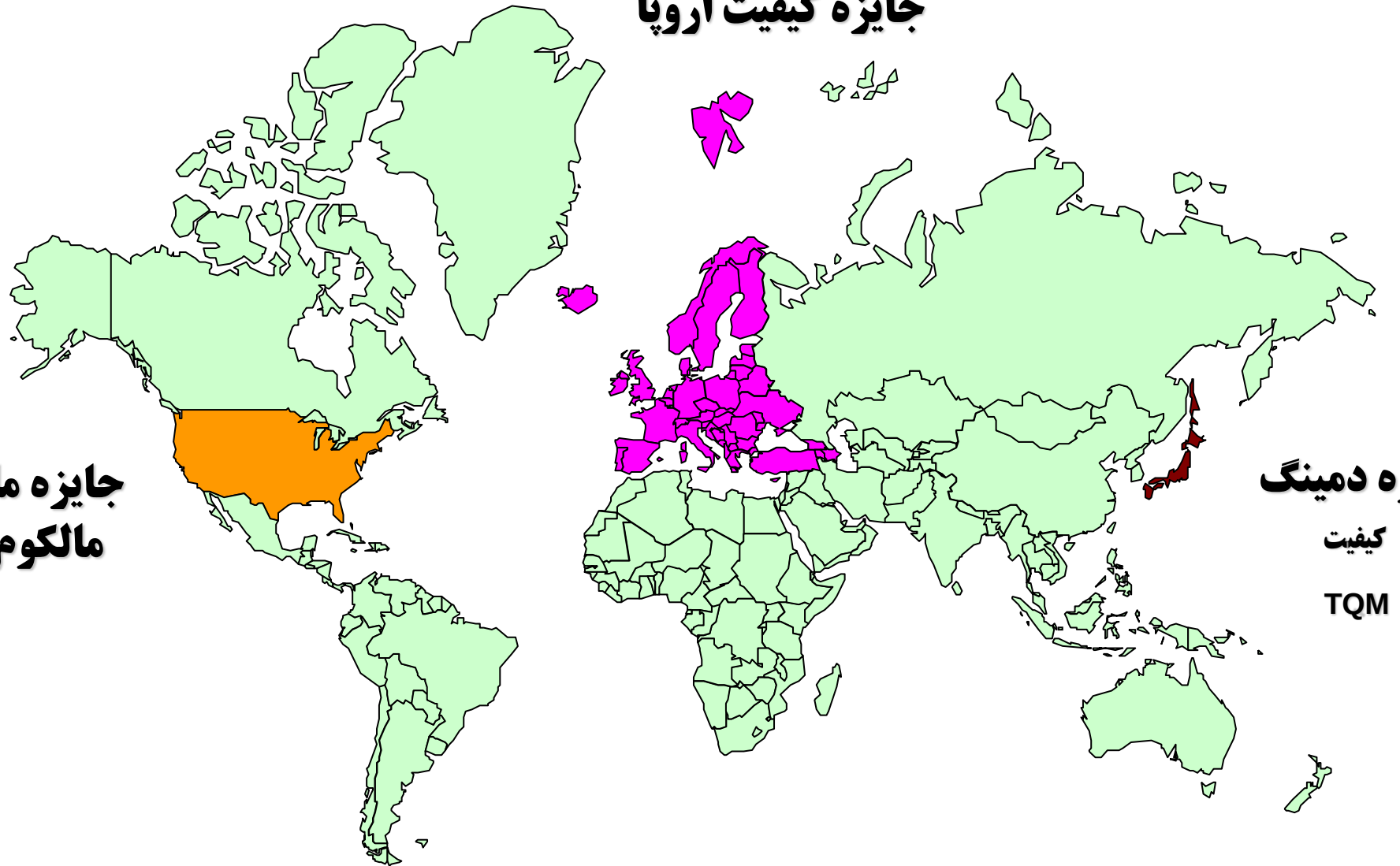


TEXAWARD

مشهورترین مدل های بلوغ

EFQM

جایزه کیفیت اروپا



جایزه ملی کیفیت
مالکوم بالدریج

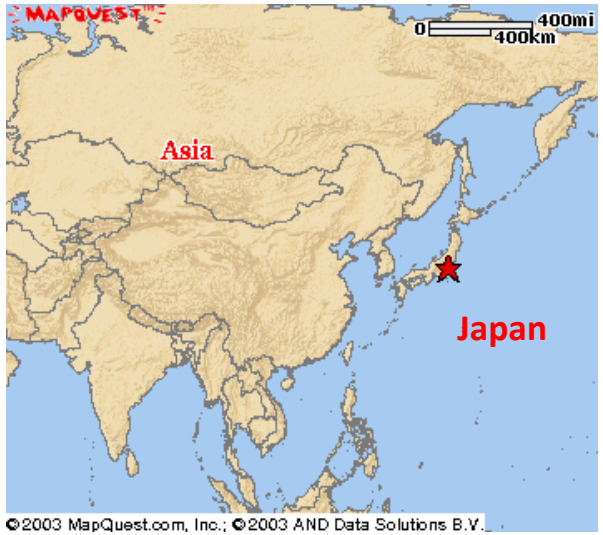
جایزه دمینگ

کیفیت

TQM

TEXAWARD

تاریخچه مدل های تعالي سازماني و جوايز ملّی



Deming Prize 1951

The Malcolm Baldrige National Quality Award 1987

The European Quality Award 1991

تاریخچه مدل EFQM

•سپتامبر سال ۱۹۸۸ : ۱۴ شرکت اروپایی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا با هدف برتری پایدار در اروپا مدل (**EFQM**) را پایه گذاری کردند:

• **Fiat, KLM, Nestlé, , Volkswagen, Philips ,Bosch, Renault**

BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Olivetti and Sulzer

Olivetti

KLM

Ciba-Geigy

BT

British Telecommunications Plc

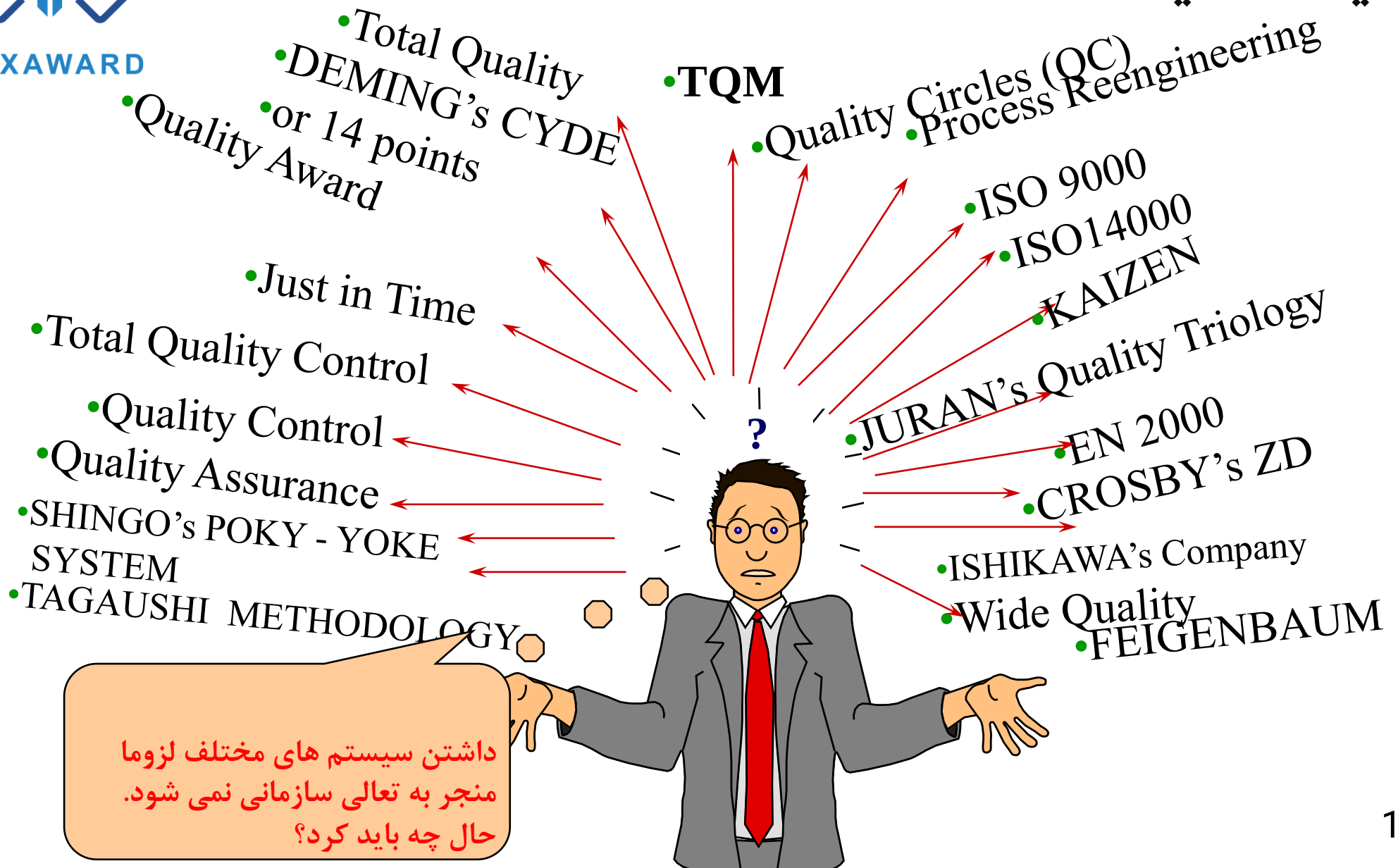
تاریخچه 30 ساله تعالی سازمانی در سطح بین المللی

TEXAWARD

- بکارگیری مدل برای ۹۲ شرکت متقاضی
- راهنمای مختصر برای اظهارنامه
- بکارگیری تجربیات با در نظرگرفتن ارزش های اروپایی

TEXAWARD

تعالي سازماني چيست؟



TEXAWARD

چرا سازمان‌ها از مدل EFQMاستفاده مي‌كنند؟

TEXAWARD

چرا سازمان‌ها از مدل EFQMاستفاده مي‌كنند؟

- ارائه تصویری واقعی از کیفیت فعالیت‌های سازمان
- برخورداری این مدل از دیدگاه سیستماتیک و فراگیر
- توجه به مدیریت مبتنی بر فرآیندهای سازمانی
- توجه ویژه به نتایج کسب شده توسط سازمان و درک محرک های موثر بر نتایج
- ایجاد زمینه برای مشارکت گسترده کارکنان
- شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود برای مدیران ارشد
- تعریف و ساماندهی طرحهای بهبود در چارچوبی واحد و مشخص
- ترویج تبادل تجربیات درون و برون سازمانی با بکارگیری ابزار بهینه‌کاوی (Benchmarking)
- امکان استفاده از رویکرد خودارزیابی براساس مدل به منظور تعالی سازمان

TEXAWARD

مزایا مدل تعالی سازمانی

- رشد و ارتقای سطح یک سازمان در تمامی ابعاد
- کسب رضایتمندی کلیه ذینفعان
- ایجاد تعادل بین خواسته‌ها و انتظارات کلیه ذینفعان
- تضمین موفقیت سازمان در بلندمدت

به نظر شما مهمترین دستاوردهای پیاده سازی مدل تعالی سازمانی چیست؟

TEXAWARD

مهمترین دستاوردهای پیاده سازی مدل تعالی سازمانی

با قرار گرفتن شرکت‌ها در مسیر تعالی سازمانی، به واسطه ارائه بازخوردهای مدل تعالی، پروژه‌ها و برنامه های بهبود ، دستاوردهای زیر حاصل خواهد شد:

افزایش عملکرد و بهره‌وری: با بهبود فرآیندها، استفاده بهینه از منابع و توسعه مهارت‌های کارکنان، سازمان قادر است بهره‌وری و عملکرد خود را بهبود بخشد.

رقابت‌پذیری در بازار: تعالی سازمانی منجر به جلب و حفظ مشتریان و افزایش سهم بازار و در صنعت می‌شود.

ارتقای رضایت مشتری:تعالی سازمانی منجر به ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بالا و متناسب با نیازهای مشتریان می‌شود.

جذب و نگه‌داری نیروی انسانی با استعداد: سازمان‌هایی که به تعالی دست یافته‌اند، محیط کاری جذابی را برای نیروهای انسانی با استعداد فراهم می‌کنند.

تسهیل در جذب سرمایه و سرمایه‌گذاری: سرمایه‌گذاران و بانک‌ها به‌طور معمول تمایل بیشتری به سرمایه‌گذاری در سازمان‌هایی دارند که کیفیت و عملکرد بالایی داشته باشند.

مسئولیت‌پذیری اجتماعی و محیطی:تعالی سازمانی باعث تأثیر مثبت سازمان بر جوامع و محیط زیست می‌شود و مسئولیت‌پذیری اجتماعی و محیطی را ترویج می‌کند.

توسعه پایداری:تعالی سازمانی با رویکردی پایدار به مدیریت منابع و تولید محصولات، سازمان‌ها می‌توانند اثرات مخرب بر محیط زیست را کاهش داده و پایداری طبیعت را حفظ کنند.

تشویق نوآوری و خلاقیت:تعالی سازمانی باعث ارتقا فرآیندهای نوآورانه، توسعه محصولات و خدمات رقابتی می‌شود.

ارکان مدل تعالی سازمان

محورهای بنیادین | معیارها | منطق ارزیابی

محورهای بنیادین: ویژگی های عینی و عملی یک سازمان متعالی را به تصویر می کشند.

معیارها: چارچوبی یکپارچه و فراگیر برای مدیریت ابعاد مختلف سازمان در جهت تحقق مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی معرفی می کنند.

منطق ارزیابی: میزان پیشرفت سازمان را در مسیر تعالی سازمانی تعیین می کند و به سازمان ها کمک می کند تا نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود خود را بشناسند و برای دستیابی به اهداف خود برنامه ریزی کنند.

TEXAWARD

معیارها

محورهای بنیادین

ارکان تعالی سازمانی

محورهای بنیادین:

توسعه پایدار صنعت

پیشتازی کسب و کار

خلق ارزش متوازن برای ذی‌نفعان

ارکان تعالی سازمانی

تشریح محورهای بنیادین:

توسعه پایدار صنعت: سازمان های متعالی، با برخورداری از رهبری آینده نگر و با بهره گیری از قابلیت‌های سازمانی خود و شرکای تجاری خویش و توجه به کرامت و دلبستگی سرمایه انسانی، نیازها و انتظارات کلیه ذینفعان را به طور متوازن برآورده کرده و زمینه توسعه پایدار صنعت را فراهم می نمایند.

پیشتازی کسب و کار : سازمان های متعالی، در راستای تحقق مبنای وجودی و چشم انداز، با به کارگیری اثربخش منابع و قابلیت‌های خود، تمامی فرآیندها را به صورت یکپارچه بکار می‌گیرد تا اطمینان حاصل نماید ضمن چابکی در اعمال تغییرات مورد نیاز و به کارگیری فناوری های روزآمد و نوین، سازمان شاخص های برجسته عملکردی و برداشتی را به شکل مطلوبی در قیاس با رقبا محقق می‌نماید.

خلق ارزش متوازن برای ذی‌نفعان: سازمان های متعالی، ذینفعان را مهمترین بخش از مبنای وجودی دانسته و تلاش می‌کند ضمن پیش بینی، شناسایی، ارزیابی، درک نیازها و انتظارات و فراتر رفتن از آنها، همواره ارزشی را در جهت پاسخ به آن نیازها و انتظارات در کسب و کار خویش خلق نماید.

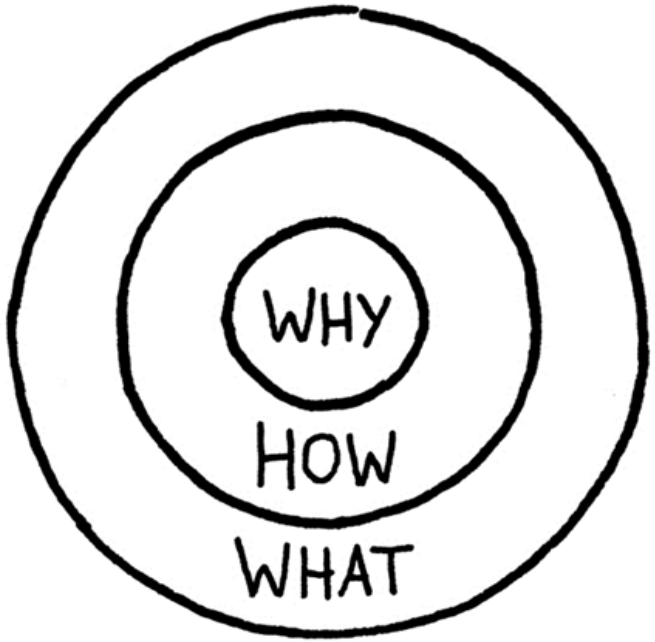
معیارها

سازمان‌های متعالی، با بکارگرفتن معیارهای تعالی سازمانی به عنوان چارچوبی برای مدیریت سازمان خود، که همه زوایای آنرا پوشش میدهد، به سوی تعالی حرکت می کنند و به مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی، عینیت می بخشند.

این سازمان ها، دست یابی به اهداف پایدار را در گرو اجرای رویکردهایی می دانند که در چارچوب معیارهای تعالی سازمانی یکپارچه شده باشند و همواره بهبود یابند.

TEXAWARD

مفاهیم تعالی – آشنایی با مفهوم دایره طلایی



هر سازمان موفق باید برای این سه سوال پاسخ‌های مناسب در مقابل ذینفعان خود داشته باشد.

TEXAWARD

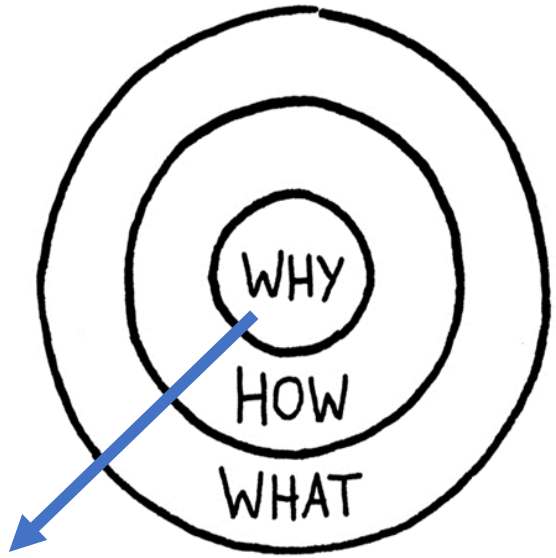
مفاهیم تعالی – آشنایی با مفهوم دایره طلایی

برانگیخته کردن و الهام بخشی با چرا شروع می شود !

چرا: چرا این کار را انجام می دهیم ؟ ما چرا میخواهیم این منفعت را برای ذینفعان (ازجمله مشتری) ایجاد کنیم و ذینفعان از همکاری با سازمان چه منفعتی را کسب می کنند؟ چرا این موضوع بدرد آنها می خورد؟

چگونه: چگونه این منفعت توسط سازمان ایجاد خواهد شد؟ چگونه استراتژی های سازمان محقق خواهد شد.

چه چیزی: سازمان چه چیزی به ذینفعان ارائه می دهد (محصول خدمت و یا راهکار) و تصمیم دارد چه مواردی را در آینده کسب کند



Simon Sinek

TEXAWARD

ارکان تعالی سازمانی

محورهای بنیادین

معیارها

ساختار مدل EFQMبراساس منطق ساده و قدرتمند پاسخ به سه سؤال ذیل پایه ریزی شده است:

(جهت گیری)

"چرا" این سازمان وجود دارد؟ چه رسالت وجودی باید به انجام رسد؟ چرا این استراتژی بهخصوص برای سازمان تعیین گردیده است؟

(اجرا)

"چگونه" سازمان قصد دارد استراتژیهای خود را محقق نموده و به مبنای وجودی خود، جامعه عمل بپوشاند؟

(نتایج)

"چه" مواردی در واقعیت تاکنون کسب شده است، و سازمان مصمم است چه مواردی در آینده را کسب نماید؟

ارکان تعالی سازمانی

معیارها

جهت گیری: ۲ معیار

اجرا : ۳ معیار

نتایج: ۲ معیار

معیارها

معیار ۱- مبنای وجودی، چشم انداز و استراتژی

معیار ۲- فرهنگ سازمانی و رهبری

معیار ۳- مدیریت موثر ذی نفعان

معیار ۴- خلق ارزش پایدار

معیار ۵- پیشبرد عملکرد و تحول

معیار ۶- برداشت ذی نفعان

معیار ۷- عملکرد استراتژیک و عملیاتی

TEXAWARD

ذی نفعان کلیدی

ذی نفعان کلیدی کسانی هستند که بر فلسفه‌ی وجودی، چشم‌انداز و استراتژی سازمان و دستاوردهای استراتژیک آن تاثیر می گذارند، یا از آنها تاثیر می پذیرند و درخواست هایی از سازمان دارند که با اهمیت و لازم الاجرا تلقی می شوند.

TEXAWARD

مبنای وجودی سازمان

مبنای وجودی سازمان شرح می دهد که چرا فعالیت های سازمان و آنچه را که سازمان ارائه می دهد مهم هستند و سبب خلق ارزش پایدار برای ذینفعان می شوند. در حقیقت مفهوم مبنای وجودی سازمان پاسخ به چرایی وجود سازمان (دایره طلایی) و ماموریت پاسخ به این سوال است که سازمان چه می کند.

نام سازمان	مبنای وجودی
شرکت سیگنیفای عضو گروه فیلیپس تولید کننده انواع لامپ روشنایی	مبنای وجودی ما گشودن قابلیت های بسیار زیاد نور به روی مردم ، برای زندگی روشن تر و دنیای بهتر است
گروه نستله	فراهم کردن تغذیه سالم برای مردم به منظور ارتقای کیفیت زندگی و شکوفایی دنیا
بیمه آکسا	کمک به مردم برای مدیریت ریسک و بازیابی خود از یک ضرر پیش بینی نشده

نام سازمان	ماموریت	مبنای وجودی
شرکت تولید کننده پمپ آب	طراحی ، تولید و عرضه پمپ های روتین و سفارشی انتقال آب ، تاسیسات و کشاورزی ایران	کمک به آبرسانی پایدار به مزارع ، روستاها و شهرهای ایران به وسیله سیستم های پمپاژ

TEXAWARD

اقتصاد دورانی

اقتصاد دورانی نوعی مدل اقتصادی است که هدف آن بیشترین استفاده از منابع و کمینه کردن ضایعات است .در یک مدل دورانی مصرف منبع ورودی ، ضایعات خروجی و هدررفت انرژی کمینه می شود. این امر با اجازه و یا استفاده مجدد ، تعمیر و بازیافت رخ می دهد.

شرکت تولید کننده پوشاک تیمبرلند بای تولید کفش های خود از لاستیک بازیافت شده شرکت امنی یونایتد تولید کننده تایر لاستیک استفاده می کند

TEXAWARD

هم آفرینی CO-Creation

هم آفرینی ، یکی از رویکردهای بارز طراحی و استفاده از نوآوری باز است . اگر سازمان بخواهد نوآوری هایش برای مشتریان و سایر ذی نفعان معنادار باشد و هم از لحاظ مالی و روانشناختی ارزش سرمایه گذاری داشته باشد ، باید ذی نفعان را در این کار دخیل کند . برای مثال دخیل کردن مشتری در فرایند طراحی محصول.

TEXAWARD

بهره گیری از آنالیز داده های پیش بینی کننده
Predictive Data Analysis

سرعت فزاینده استفاده از علم داده برای پیش بینی آینده و روندهای پیش رو ، واقعیتی انکار ناپذیر در کسب و کار دنیای کنونی استتوسعه به کارگیری از روش های مختلف در علم داده نظیر هوش مصنوعی ، یادگیری ماشین و .... در صنایع مختلف حیرت انگیز است.

مفاهیم تعالی

حاکمیت سازمانی

چارچوبی از اختیارات و کنترل ها که در درون سازمان به کار گرفته می شودتا الزامات مرتبط با قوانین، مقررات، آیین نامه ها و معیارهای اخلاقی به درستی رعایت گردد.

TEXAWARD

مفاهیم تعالی

کارآفرینی سازمانی به معنای حمایت از کارکنان برای تفکر و رفتاری مانند کارآفرینان در درون سازمان است.

کارکنانی که دارای چشم انداز و مهارت هستند، تشویق میشوند تا فرصتها را شناسایی کرده و ایده هایی خلق کنند که منجر به تولید محصولات و خدمات نوآورانه یا حتی خطوط جدید تولید شود.

TEXAWARD

مفاهیم تعالی

مسئولیت پذیری اجتماعی، مفهومی است که به موجب آن سازمان ها، ضمن رعایت اصول توسعه پایدارو اجرای داوطلبانه برنامه ها فراتر از الزامات قانونی، سیاست های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی خود را در کلیه ابعاد سازمان، با استراتژی و فعالیت های روزمره کسب و کار و تعاملات خود با ذی نفعان، یکپارچه می کنند.

TEXAWARD

تشریح معیارها

معیار۱ – مبنای وجودی، چشم انداز و استراتژی

سازمان ارکان جهت ساز شامل مبنای وجودی و چشم انداز را ترسیم و از تدوین و جاری سازی استراتژی‌های سازمان مبنی بر نیازهای حال و آینده ذی‌نفعان و تغییرات محیط بیرونی و درونی اطمینان حاصل می‌نماید.

TEXAWARD

۱-۱- تعریف و تشریح مبنای وجودی و چشم انداز

۱-۱-۱- سازمان مبنا یا فلسفه وجودی خود را در راستای نشان دادن اهمیت و ارزش فعالیت خود به عنوان نیروی محرک در اکوسیستم خود تعریف می‌نماید.

۱-۱-۲- سازمان مبنای وجودی خود را برای خلق یک چشم انداز آرمانی بطوریکه با ذی‌نفعان سازمان همخوانی و سازگاری داشته باشد به کار می‌گیرد.

۱-۱-۳- سازمان ذی‌نفعان خود را در تعریف، شکل دهی، درمیان گذاشتن و اشاعه مبنای وجودی و چشم‌انداز سازمان مشارکت می‌دهد.

۱-۱-۴- سازمان نواحی و حوزه‌هایی که در آن‌ها می‌بایست سطوح عملکردی برجسته و پایدار برای تحقق چشم انداز کسب شوند را شناسایی و مشخص می‌نماید.

TEXAWARD

۱-۲- شناسایی و درک کردن نیازهای ذی‌نفعان

۱-۲-۱- سازمان ذی‌نفعان درون اکوسیستم را شناسایی و (ذی نفعان کلیدی) اولویت بندی نموده و نیازها و انتظارات ایشان را تحلیل و درک می‌نماید و به عنوان درون داده توسعه و بازنگری استراتژی مدنظر قرار می‌دهد.

۱-۲-۲- سازمان درک می‌کند که چطور چشم‌انداز و مبنای وجودی سازمان بر ذی‌نفعان کلیدی آن تأثیر می‌گذارد.

۱-۲-۳- سازمان عواملی که بر رفتار، روابط، تصمیم‌گیری های کلیدی موثرند و همچنین چگونگی تاثیرپذیری سازمان از آنها را تجزیه و تحلیل می‌کند.

۱-۲-۴- سازمان شایستگی‌ها و استراتژی‌های ذی‌نفعان کلیدی را مطالعه و درک می‌کند و به آن‌ها براساس اینکه چطور می‌توانند بر مبنای وجودی، چشم انداز، استراتژی و مدل کسب و کار تاثیرگذار باشند به شیوه‌ای مناسب پاسخ می‌دهد.

۱-۳- درک کردن اکوسیستم، قابلیت سازمانی و مهمترین چالش‌ها

۱-۳-۱- سازمان اکوسیستم خود شامل ابرروندها، پیامدها، ذی‌نفعان و سایر بازیگران صحنه رقابت بازار را شناسایی و درک می نمایند.

۱-۳-۲- سازمان سناریوهای مختلف را تجزیه و تحلیل می‌کند و به صورت مناسب به تاثیراتی که ممکن است بر مبنای وجودی، چشم انداز، استراتژی و نتایج سازمان داشته باشند، پاسخ می‌دهد.

۱-۳-۳- سازمان توان بالقوه قابلیت های جاری خود را می‌شناسد و رویکردهایی را برای بیشینه کردن تاثیر آنها بر مبنای وجودی، چشم انداز، استراتژی و نتایج سازمان توسعه می‌دهد.

۱-۳-۴- سازمان پویایی‌ها در بازار حال و آینده خویش، تاثیر بالقوه آنها بر مبنای وجودی، چشم انداز و استراتژی سازمان را بررسی و درک کرده و پاسخ‌های مناسب را ایجاد می‌کند.

۱-۳-۵- سازمان داده‌ها، اطلاعات و دانش جمع آوری شده از اکوسیستم خود را ارزیابی و تحلیل می‌کند تا درک مناسبی از مهمترین چالش‌های امروز و فراروی سازمان در آینده داشته باشد.

TEXAWARD

۱-۴- ایجاد و توسعه استراتژی

۱-۴-۱- سازمان استراتژی و مجموعه‌ای از اهداف استراتژیک را برای مواجهه و یا بهره‌برداری از عوامل اثرگذار بیرونی با استفاده از قابلیت‌های سازمانی ایجاد و توسعه می‌دهد و از انجام اقدامات مناسب در مواقع ضروری اطمینان حاصل نموده و سرعت سازمان را درون اکوسیستم تنظیم می‌نماید.

۱-۴-۲- سازمان ذی‌نفعان کلیدی را در تعریف استراتژی مشارکت می‌دهد تا تعاملات، استقرار، جاری سازی و ارتباطات بعدی را فراهم نماید.

۱-۴-۳- سازمان مدل های کسب و کاری که متناسب با مبنای وجودی، چشم انداز و استراتژی‌های سازمان هستند را ایجاد کرده و توسعه می‌دهد.

۱-۴-۴- سازمان استراتژی‌های طرح ریزی شده را اولویت‌بندی نموده و به صورت آبشاری به برنامه‌های عملیاتی و اجرایی در سطوح مختلف ترجمه کرده و به واحدهای سازمانی مرتبط اطلاع رسانی می‌کند.

۱-۴-۵- سازمان اطمینان می‌یابد که منابع مالی و غیرمالی مورد نیاز برای اجرای استراتژی و اقدامات ابتکاری استراتژیک، شناسایی و به موقع فراهم می‌شود.

۱-۴-۶- سازمان رویکردهای مختلف از جمله نظام‌های پاداش و قدردانی، کنترل پروژه و ... را با استراتژی‌ها همسو نموده و از تخصیص منابع لازم برای اجرای آنها اطمینان حاصل می‌نماید.

۱-۴-۷- رویکرد خود را در بازنگری و به روز رسانی استراتژی ، بازتاب سرعت و گستردگی تغییرات در اکوسیستم، و همچنین پیش بینی، شناسایی و مدیریت ریسک های استراتژیک تعریف می کند .

TEXAWARD

۱-۵- طرح‌ریزی حاکمیت سازمانی و سیستم مدیریت عملکرد

۱-۵-۱- سازمان حاکمیت سازمانی را با ایجاد ساز و کارهای مناسب برای هدایت، کنترل و مدیریت به کار گرفته و از تصمیم‌گیری شفاف، پاسخگویی و ایجاد اعتماد در ذی‌نفعان به ویژه سهامداران اطمینان حاصل می‌نماید.

۱-۵-۲- سازمان از مدیریت یکپارچه و جامع ریسک‌ها در همه حوزه‌های مرتبط اطمینان حاصل می‌کند.

۱-۵-۳- سازمان از سیستم مدیریت عملکرد برای حصول اطمینان از پیوند منسجم بین مبنای وجودی سازمان، استراتژی، اهداف خلق ارزش پایدار و نتایج استفاده می‌کند.

۱-۵-۴- سازمان اطمینان می‌یابد که سیستم‌های مدیریت عملکرد و تحول و گزارشگری در شیوه و نحوه کار سازمان ایجاد و نهادینه شده تا امکان پاسخگویی به موقع و شفافیت با ذی‌نفعان کلیدی را فراهم نماید.

۱-۵-۵- سازمان اطمینان می‌یابد که به عنوان یک حداقل، تمامی الزامات دولتی، قانونی و نظارتی مرتبط را برآورده می‌سازد.

۱-۵-۶- اصول و الزامات پایداری را درک می کند و آنها را در سیستم های مدیریت عملکرد و حاکمیت ادغام می کند.

TEXAWARD

تشریح معیارها

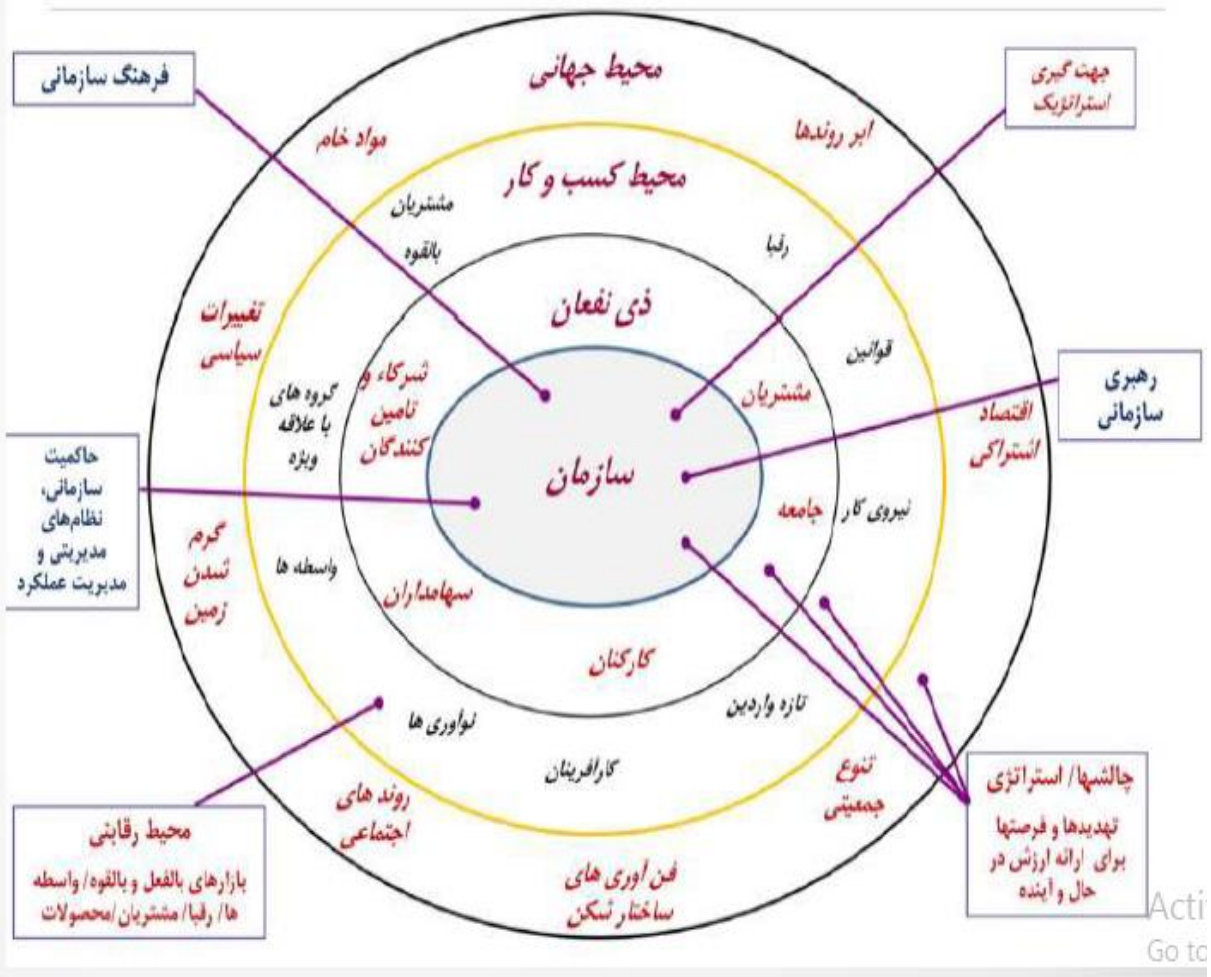
معیار۲ – فرهنگ سازمانی و رهبری

هر فردی که در سازمان وظیفه برنامه‌ریزی هدایت و کنترل فرد یا افرادی را بر عهده دارد، رهبر محسوب می‌گردد. در این مدل رهبری فراتر از نقش به عنوان یک رفتار باید در سازمان نهادینه گردد. یک رهبر ضمن برخورداری از نگاهی آینده نگارانه، باید زمینه پیشبرد اهداف راهبردی و تحقق نیازها و انتظارات کلیه ذی‌نفعان را فراهم نماید. رهبر باید فرهنگ سازمانی را به گونه‌ای طراحی نماید که در سراسر اکوسیستم، رفتارهای مطلوب کلیه سطوح کارکنان به عنوان الگو شناخته شود.

TEXAWARD

مفاهیم تعالی

اکوسیستم چیست ؟



ابر روندها

ابرروندها موضوعاتی هستند که انتظار می رود یا پیش بینی می شود که در سالهای آینده، تاثیرات جهانی داشته باشند و سازمان صرف نظر از اندازه، حوزه فعالیت، خصوصی و یا عمومی بودن، ابرروندهای مرتبط را باید مورد توجه قرار دهد.

TEXAWARD

۲-۱- هدایت فرهنگ و پرورش ارزش سازمانی

۲-۱-۱- رهبران فرهنگ سازمان را هدایت کرده تا از تحقق مبنای وجودی، چشم انداز و استراتژی های سازمان و همسویی و یکپارچگی آن اطمینان حاصل می‌نمایند.

۲-۱-۲- رهبران ارزش‌های سازمانی را تعیین و هنجارها و رفتارهای مطلوب را تعریف می‌نمایند و از طریق رفتار و تصمیمات خود، آن‌ها را به صورت شفاف در میان ذی‌نفعان درون و بیرونی ترویج می‌نمایند.

۲-۱-۳- رهبران کدهای رفتاری و مصادیق اجرایی را برای اطمینان از عملکرد اخلاقی همسو با ارزش‌های سازمانی تعریف، کنترل و هدایت نموده و نظام‌های ارزشیابی عملکرد، پاداش و تقدیر را با آن یکپارچه می‌نمایند.

۲-۱-۴- رهبران همواره نگاه مسئولانه به چالش‌های محیط زیستی و کمبود منابع را به کارکنان گوشزد می‌نمایند.

۲-۱-۵- رهبران برای تحقق آینده پایدار، الگوی نمونه موجود در اکوسیستم را شناسایی و پیاده سازی و ترویج اقدام می‌نمایند.

TEXAWARD

۲-۲- ایجاد زمینه‌های لازم برای ایجاد تغییرات

۲-۲-۱- رهبران تغییرات مورد نیاز سازمان را شناسایی و اولویت‌بندی نموده و ذی‌نفعان کلیدی را نسبت به نحوه‌ی اجرا و اثرات آن آگاه نموده. و در صورت لزوم ذی‌نفعان را در اجرای تغییرات مشارکت می‌دهند.

۲-۲-۲- رهبران سازمان، محیطی را ایجاد می‌کنند که در آن فرهنگ یادگیری از اشتباهات احتمالی و سرزنش نشدن در مسیر تغییر و شرایط برای آزمودن فراهم و میسر باشد.

۲-۲-۳- رهبران منابع مورد نیاز و دانش لازم را برای ایجاد تغییر و کنترل اثرات آن فراهم می‌نمایند.

۲-۲-۴- رهبران اطمینان حاصل نمایند که تغییرات همسو با مبنای وجودی و استراتژی‌ها به شکل اثربخشی اجرا شده و در سازمان نهادینه شده و تجارب حاصل از آن را برای به کارگیری در تغییرات آینده ثبت می‌نمایند.

۲-۲-۵- رهبران سازمان ساختار سازمانی خود را برای خدمت بهتر به مبنای وجودی، چشم‌انداز و استراتژی خود، ایجاد و مستقر نموده و بر اساس چالش‌ها و فرصت‌های اصلی پیش‌بینی شده، رویکردهای نوآورانه را برای سازگاری با طراحی سازمانی فعلی، در نظر می‌گیرد.

۲-۲-۶- رهبران سازمان رویکردهای کاری چابک را ایجاد و به کار گرفته و همزمان ثبات و پایداری لازم برای مدیریت عملیات جاری و روزمره را فراهم می‌نماید.

TEXAWARD

۲-۳- توانمندسازی برای خلاقیت و نوآوری و ارج نهادن به آن

۲-۳-۱- رهبران اهداف بلند مدت و کوتاه مدت که مشوق خلاقیت، نوآوری و تفکر دگراندیشانه و کارآفرینی سازمانی برای تحقق مبنای وجودی، چشم انداز و استراتژی‌های سازمان را تعیین کرده و تعهد و حمایت عملی خود از آن را نشان می‌دهند.

۲-۳-۲- رهبران سازمان فرهنگ تشویق، خلاقیت، نوآوری و تفکر دگراندیشانه را توسعه داده و به دنبال یادگیری و به اشتراک گذاری تجارب موفقیت‌ها و شکست‌ها با دیگران هستند.

۲-۳-۳- رهبران سازمان برای شناسایی فرصت‌های خلاقیت، نوآوری و بهینه کاوی در شبکه‌های یادگیری حضور مستمر داشته و همکاری می‌نمایند.

۲-۳-۴- رهبران سازمان در برنامه‌های نوآوری و تحول سازمانی ایجاد توازن و توسعه پایدار را با توجه به ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی مبنای تصمیم گیری قرار می‌دهند.

۲-۳-۵- رهبران سازمان ابزار، منابع، مهارت ها و تخصص مناسب را برای بهبود و تقویت نوآوری فراهم می کنند.

TEXAWARD

۲-۴- ایجاد اتحاد، تعهد و یکپارچگی در ارتباط با مبنای وجودی سازمان، چشم انداز و استراتژی

۲-۴-۱- رهبران سازمان از ایجاد رابطه ای مبتنی بر گشودگی، اعتماد، اطمینان و تعهد، که همه ذی‌نفعان کلیدی مرتبط در تحقق فلسفه وجودی، چشم انداز و استراتژی سازمان متحد و درتعامل می باشند اطمینان حاصل می کنند.

۲-۴-۲- رهبران سازمان بازخوردهای صادقانه در مورد ابعاد مختلف مبنای وجودی سازمان، چشم انداز و استراتژی را دریافت و تشویق نموده و نقش و اهمیت حفظ تعامل تنگاتنگ با آنان را تشریح می‌نمایند.

۲-۴-۳- رهبران سازمان از آگاهی ذی‌نفعان کلیدی در زمینه اهمیت همسو بودن با مبنای وجودی سازمان، چشم انداز و استراتژی اطمینان حاصل می‌کنند.

۲-۴-۴- رهبران سازمان به منظور کمک به نهادینه کردن رفتارهای مطلوب، هرگونه موفقیت را تقدیر می‌کنند و ارج می‌نهند و با ذی‌نفعان کلیدی در میان می‌گذارند.

TEXAWARD

تشریح معیارها

معیار ۳ : مدیریت مؤثر ذی‌نفعان

مدیریت مؤثر ذی‌نفعان بدین مفهوم است که سازمان ذی‌نفعان را شناسایی و مهمترین آن ها را به عنوان ذی‌نفعان کلیدی تعیین نماید. علاوه بر این، سازمان، ذی‌نفعان کلیدی را در جاری سازی استراتژی و خلق ارزش پایدار مشارکت داده و روابط خود را با ایشان براساس شفافیت، پاسخگویی و اعتماد، ایجاد کرده، حفظ و توسعه می‌دهد. همچنین سازمان، ادراکات و برداشت‌های ذی‌نفعان کلیدی خود را پایش و عملکرد خویش را نسبت به تحقق نیازها و انتظارات مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

TEXAWARD

۳-۱- مشتریان : ایجاد روابط پایدار

مشتریان، دریافت‌کنندگان محصولات، خدمات و راهکارهای ارائه شده توسط سازمان می‌باشند که شامل مشتریان مستقیم و غیر مستقیم (مصرف کننده جزء و عمده نهایی)، شبکه توزیع و فروش، تولیدکنندگان پایین دستی و ... می‌باشند.

۳-۱-۱- سازمان مشتریان خود را بر اساس معیارهای مختلف از جمله ویژگی‌های اجتماعی، نیازها و انتظارات، رفتارهای خرید و مصرف کننده جهت تدوین استراتژی های تعامل مناسب، شناسایی و بخش بندی می‌کند.

۳-۱-۲- سازمان در تمام مراحل خلق ارزش پایدار و حتی در مواردی که ارزش آفرینی تداوم ندارد، روابط خود با مشتریان را حفظ می‌کند.

۳-۱-۳ سازمان نیازهای ارتباطی بخش های مختلف مشتریان را درک می‌کند.

۳-۱-۴ سازمان کانال‌های ارتباطی متناسب را برای مشتریان با هدف برقراری تعامل حداکثری، واکنش سریع و مناسب و ارائه بازخورد در زمینه تجربیاتشان ایجاد می‌کند.

۳-۲- کارکنان : برنامه‌ریزی، جذب، توسعه، نگهداشت و جلب مشارکت

کارکنان، افراد و یا گروه‌هایی از مردم هستند که توسط سازمان استخدام شده‌اند.

۳-۲-۱- سازمان استراتژی و برنامه‌های کارکنان را جهت پشتیبانی و همسویی با استراتژی‌های سازمان ایجاد و توسعه می‌دهد.

۳-۲-۲- سازمان نیازها و انتظارات فعلی و بالقوه کارکنان را درک و اقدامات مناسبی را برای پاسخ به این نیازها و انتظارات تعریف و اجرا کرده و نتایج برداشتی و ادراکی آن‌ها را مورد پایش قرار می‌دهد.

۳-۲-۳- سازمان شغل و شاغل را تحلیل کرده و برنامه پیشرفت شغلی، جابجایی و جانشینی را بر پایه شایستگی‌ها مدیریت کرده و اطمینان می‌یابد که استعدادها برای تحقق آینده پایدار به درستی جذب، استخدام و بکار گرفته می‌شوند.

۳-۲-۴- سازمان اطمینان می‌یابد که کارکنان مهارت و شایستگی مورد نیاز بالفعل و بالقوه برای اجرای فرآیندها و تحقق اهداف و استراتژی را داشته است.

۳-۲-۵- سازمان اطمینان می یابد که عملکرد کارکنان به طور مستمر پایش و بهبود می‌یابد.

۳-۲-۶- سازمان کارکنان خود را به منظور انتقال و به اشتراک‌گذاری اثربخش و مؤثر تجارب خود و یادگیری با دیگران در اکوسیستم سازمان، توانمند می‌سازد و اطمینان می‌یابد که کانال‌های ارتباطی مناسبی بر پایه نیازها و انتظارات ارتباطی ایجاد شده است.

۳-۲-۷- سازمان محیطی آرام بخش خلق می‌کند تا کارکنان بتوانند رشد کرده و از رفاه و آسایش آنان حمایت و پشتیبانی شود.

۳-۲-۸- سازمان اطمینان می‌یابد کارکنان فعالانه هدایت و راهنمایی می‌شوند و مورد تشویق، تقدیر و مراقبت قرار می‌گیرند.

TEXAWARD

۳-۳- شرکا و تامین‌کنندگان : برقراری ارتباط و حصول اطمینان از حمایت آنان برای خلق ارزش پایدار

۳-۳-۱- سازمان شرکا و تامین‌کنندگان کلیدی خود را در راستای مبنای وجودی، چشم انداز و استراتژی خود، بر اساس نیازهای و انتظارات عملیاتی خاص آنها بخش بندی می‌کند.

۳-۳-۲- سازمان اطمینان می‌یابد که شرکا و تامین‌کنندگان کلیدی در راستای استراتژی سازمان عمل می‌کنند و شفافیت، صداقت و پاسخگویی متقابل در روابط فی مابین ایجاد و تقویت شده است.

۳-۳-۳- سازمان رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد متقابل با شرکا و تامین‌کنندگان کلیدی خود، به منظور پشتیبانی از هدف خلق ارزش پایدار، برقرار می‌کند.

۳-۳-۴- سازمان به طور فعال با شرکا و تامین‌کنندگان کلیدی خود همکاری می‌کند تا از فرهنگ و تخصص هر دو طرف برای دستیابی به منافع مشترک، استفاده کند.

TEXAWARD

۳-۴- نهادهای حاکمیتی و کسب و کاری : جلب و حفظ حمایت مداوم

ذی‌نفعان کسب و کار و حاکمیتی، افراد و یا گروه‌هایی هستند که سازمان به آن‌ها در ارتباط با الزامات مالی، قانونی، اخلاقی و نظارتی (سرپرستی) پاسخگو می‌باشد.

ذی‌نفعان کسب و کار می توانند شامل مالکان، سهامداران، سرمایه‌گذاران و سازمان‌های تأمین کننده مالی باشند. ذی‌نفعان حاکمیتی می‌توانند شامل ادارات و دستگاه‌های دولتی، نهادهای منطقه‌ای و محلی (قانونی و نظارتی)، مقامات دولتی و مؤسسات شبه دولتی باشند.

۳-۴-۱- سازمان ذی‌نفعان کلیدی کسب و کار و حاکمیتی که منافع مالی، حقوقی و نظارتی (سرپرستی) در سازمان دارند، شناسایی و انتظارات آنان را درک می‌کند.

۳-۴-۲- سازمان ذی‌نفعان کلیدی کسب و کار و حاکمیتی را در ایجاد و توسعه اهداف بهبود و تحول‌گرا و جهت گیری‌های کلان استراتژیک، مشارکت می‌دهد.

۳-۴-۳- سازمان اطمینان می‌یابد که روابط برقرار شده با ذی‌نفعان کلیدی کسب و کار و حاکمیتی، متقابلاً (برای طرفین) سودمند هستند.

۳-۴-۴- سازمان نسبت به ذی‌نفعان کلیدی (کسب و کار و حاکمیتی) شفاف و پاسخگو بوده و همواره سطح بالایی از اعتماد را ایجاد و حفظ می‌نماید.

TEXAWARD

۳-۵- جامعه : مشارکت در توسعه، رفاه و شکوفایی

جامعه، افراد و گروه‌های خارج از سازمان هستند که نمایانگر جامعه پیرامونی و یا جامعه گسترده‌تری می‌باشند. برای مثال رسانه‌ها، سازمان‌های مردم نهاد و ...

۳-۵-۱- سازمان از مبنای وجودی، چشم انداز و استراتژی خود برای ایجاد و توسعه یک درک واضح و شفاف و تمرکز بر نحوه همکاری و کمک به جامعه خود استفاده می‌کند.

۳-۵-۲- سازمان ارتباط با ذی‌نفعان کلیدی جامعه را برای رسیدن به منافع متقابل ایجاد، توسعه و حفظ می‌نماید.

۳-۵-۳- سازمان کانال‌های ارتباطی را به منظور تسهیل تعامل جامعه با سازمان و ارائه بازخورد از تجربیات خود و همچنین واکنش و اقدام سریع و مناسب سازمان به کار می‌گیرد.

۳-۵-۴- سازمان نسبت به ذی‌نفعان کلیدی (جامعه) شفاف و پاسخگو بوده و همواره سطح بالایی از اعتماد را ایجاد و حفظ می‌نماید.

TEXAWARD

تشریح معیارها

معیار ۴ : خلق ارزش پایدار

سازمان ضمن طراحی و توسعه محصولات منطبق بر نیازها و انتظارات مشتریان، وجه تمایز و ارزش پیشنهادی آن‌ها را به صورت کارآمد و اثربخش اطلاع رسانی نموده و اطمینان حاصل می‌نماید که این محصولات با کیفیت و کمیت مدنظر و در زمان مناسب در اختیار مشتری قرار می‌گیرد. همچنین تجارب و برداشت‌های مشتری از نحوه پاسخگویی سازمان به نیازها و انتظارات وی را مورد پایش و تحلیل قرار می‌دهد و اقدامات بهبود مناسبی را جهت کسب رضایت حداکثری مشتری اجرا می‌نماید.

TEXAWARD

۴-۱- طراحی و توسعه محصولات/خدمات صنعت کاشی و سرامیک و صنایع وابسته

۴-۱-۱- سازمان اطلاعات مورد نیاز حال و آینده از بازار و مشتریان فعلی و بالقوه را از طریق تحقیقات بازار کمی و کیفی، نظرسنجی و سایر اشکال بازخورد استخراج و بینش لازم از تغییرات روند پارامترهای مرتبط با ایجاد، توسعه و بهبود ارزش پیشنهادی را بدست می‌آورد.

۴-۱-۲- سازمان عوامل اثرگذار بر کیفیت و عملکرد و بازدهی محصول را مبتنی بر نیازهای مشتریان و اولویت‌های خویش کنترل و بهبود می‌دهد.

۴-۱-۳- سازمان فرآیندها و رویه‌های مشخصی را برای طراحی مفهومی و کاربردی محصولات/خدمات و روش‌های تولید و ارائه، مدیریت می‌نماید.

۴-۱-۴- سازمان به شکل مؤثری مشارکت ذی‌نفعان کلیدی را در تبدیل نیازها و انتظارات مشتریان به محصولات/خدمات جدید بکار می‌گیرد.

۴-۱-۵- سازمان الزامات فنی، قانونی، اصول اقتصاد چرخشی و الزامات مربوط به پایداری اجتماعی و زیست محیطی را در طراحی و توسعه محصول رعایت نموده و اطمینان حاصل می‌نماید که تمامی چرخه عمر محصول را مسئولانه مدیریت می‌کند.

TEXAWARD

۴-۲- بازاریابی و فروش محصولات/خدمات صنعت کاشی و سرامیک و صنایع وابسته

۴-۲-۱- سازمان مدل کسب و کار خود را به منظور بخش بندی مشتریان، تعریف ارزش‌های پیشنهادی جذاب و همچنین نحوه اطلاع رسانی و توزیع ارزش خلق شده به مشتریان تدوین می‌نماید.

۴-۲-۲- سازمان استراتژی‌های بازاریابی و فروش و برنامه های عملیاتی مرتبط را جهت پشتیبانی و همسویی با استراتژی‌های سازمان ایجاد، توسعه و اجرا می کند.

۴-۲-۳- سازمان جایگاه برند (ویژند) خود را در بازار درک و استراتژی ها و رویکردهای مرتبط را برای بهبود جایگاه آن بکار می‌گیرد.

۴-۲-۴- سازمان از قدرت شبکه سازی و تأثیرگذاری در دنیای مجازی و واقعی برای ارتقا تصویر و وجهه مثبت سازمان، وجوه تمایز و ارزش پیشنهادی خود، به شیوه مسئولانه استفاده می‌نماید.

۴-۲-۵- سازمان کارکنان خود را توانمند نموده و تشویق می کند تا به عنوان سفیران ارزش پیشنهادی،مزایا و برند آن عمل کنند.

TEXAWARD

۴-۳- تولید و تحویل محصولات/خدمات صنعت کاشی و سرامیک و صنایع وابسته

۴-۳-۱- سازمان استراتژی و فرآیندهای زنجیره تأمین محصولات/خدمات را همسو با استراتژی‌های کلان توسعه و جاری سازی می‌نماید.

۴-۳-۲- سازمان برنامه جامع و یکپارچه منابع تولید و تحویل را طرح ریزی نموده تا اطمینان حاصل نماید که ارزش پیشنهادی در فرآیندها و رویکردهای تولید و تحویل محصولات/خدمات بدست خواهد آمد.

۴-۳-۳- سازمان با استفاده از سازوکارهای علمی از انطباق کمی و کیفی محصولات/خدمات با الزامات طراحی و استانداردها اطمینان حاصل می‌نماید.

۴-۳-۴- سازمان نسبت به توزیع، تحویل و پشتیبانی محصولات/خدمات خود به گونه ای که تأثیرات منفی اجتماعی و زیست محیطی را به حداقل برساند، اقدام می‌نماید.

۴-۳-۵- سازمان گروه‌های هدف خود را به استفاده مسئولانه از محصولات/خدمات راهنمایی و توصیه می‌کند.

TEXAWARD

۴-۴- مدیریت روابط و تجربه مشتریان و خدمات پس از فروش کاشی و سرامیک و صنایع وابسته

۴-۴-۱-سازمان اطمینان می‌یابد که سازوکار مناسبی برای درک و بهبود تجربه مشتری در طول نقاط تماس با سازمان (نقشه سفر مشتری) ایجاد نموده است.

۴-۴-۲- سازمان اطمینان می‌یابد که کارکنان، منابع، شایستگی‌ها و توانمندی‌های لازم برای حداکثرسازی تجربه مشتریان دراختیار دارند.

۴-۴-۳- سازمان فرهنگ مشتری مداری را در طول زنجیره ارزش خویش ترویج می‌دهد.

۴-۴-۴- سازمان تجربه‌ها، برداشت، شکایت و سایر اشکال بازخورد مشتری را دریافت و اقدامات مؤثری را برای وفادارسازی مشتریان انجام می‌دهد.

TEXAWARD

تشریح معیارها

معیار ۵ : پیشبرد عملکرد و تحول

منابع عامل شکل گیری قابلیت هاست. معیار منابع و قابلیت‌ها به این موضوع می‌پردازد که سازمان چگونه قابلیت‌های خود را برای پشتیبانی از استراتژی، جاری سازی اثربخش فرآیندها و تحقق برنامه‌های تحول توسعه داده و به کار می‌گیرد. برای چنین منظوری این معیار به چگونگی ایجاد و توسعهٔ قابلیت‌های سازمانی از طریق مدیریت فرآیندها، نوآوری، فناوری، دانش و منابع مالی می‌پردازد.

مفاهیم تعالی

قابلیت سازمانی:

قابلیت های سازمانی ترکیبی منحصر به فرد از مهارت ها، فرایندها، فناوری ها و توانایی های انسانی است که یک سازمان را متمایز می کند.قابلیت های سازمانی در درون سازمان ایجاد می شوند، در نتیجه تقلید و تکرار آنها برای دیگران دشوار است.

TEXAWARD

مفاهیم تعالی

فرایندها

مجموعه ای از فعالیتهای سازمان است که طی زمان تکرار می شوند و با هم در تعامل هستند. فرایندها با تبدیل(درون دادها) ورودی ها(برون دادها)خروجی ها(و با بهره گیری از منابع برای مشتریان بیرونی و درونی خود ارزش افزایی می کنند. فرایندها عموما به فرایندهای اصلی، مدیریتی و پشتیبانی دسته بندی می شوند.

فرایندهای کلیدی

مجموعه فرایندهایی که در تحقق استراتژی و اهداف استراتژیک سازمان بیشترین اهمیت و سهم را دارند.

TEXAWARD

۵-۱- مدیریت فرآیندها و ریسک سازمانی

۵-۱-۱- سازمان مجموعه‌ای از فرآیندها را برای تحقق اهداف و استراتژی‌ها و پیشبرد عملیات سازمان، شناسایی و طراحی کرده و به کار می‌گیرد.

۵-۱-۲- سازمان نقش و مسئولیت مالکان فرآیندها را برای مدیریت و اجرای فرآیندها مشخص نموده و از درک آنها اطمینان حاصل می‌نماید.

۵-۱-۳- سازمان با استفاده از تعریف شاخص های فرآیندی و پایش مستمر آن‌ها موجب درک نقش فرآیندها در تحقق استراتژی می‌شود.

۵-۱-۴- سازمان برای بهبود و نوآوری در فرآیندها از تحلیل، ارزیابی و بهینه کاوی داده‌های برداشتی و عملکردی فرآیندها استفاده می‌کند.

۵-۱-۵- سازمان نسبت به شناسایی ریسک‌های خود از جمله ریسک‌های استراتژیک، عملیاتی، مالی، انطباق، ایمنی، محیط زیست و امنیت سایبری اقدام می‌نماید.

۵-۱-۶- سازمان با شناسایی پیامد ریسک‌ها بر اهداف استراتژیک، فرآیندها و اطمینان از تداوم عملیات سازمان، نسبت به ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌ها اقدام کرده و برنامه های مقابله با ریسک را توسعه داده و اجرا می‌کند.

۵-۲- پیشبرد تحول و مدیریت مؤثر نوآوری و فناوری

۵-۲-۱- سازمان تحول و تغییر موردنیاز برای تحقق مبنای وجودی، راهبرد و خلق ارزش پایدار خود را درک کرده و هدایت می‌کند تا به نتایج مطلوب دست یابد .

۵-۲-۲ -سازمان از رویکردهای مدیریت تغییر سیستماتیک و سیستمی استفاده می‌کند تا ذی‌نفعان کلیدی را متقاعد و درگیر فرایند تغییر کرده و پیشرفت تغییر را ردیابی و تضمین کند.

۵-۲-۳ -سازمان استراتژی و فرآیندهای مدیریت نوآوری، خلاقیت و فناوری را در راستای جهت گیری‌های استراتژیک سازمان توسعه می‌دهد.

۵-۲-۴ -سازمان نوآوری را در مدل‌های کسب وکار، فرآیندها، ساختار، محصولات، خدمات و بازاریابی مدیریت می‌کند به طوریکه شرایط برای تحول در آینده میسر و فراهم گردد .

۵-۲-۵ -سازمان به منظور شناسایی فرصت‌های نوآوری، ایجاد زمینه‌های خلاقیت و تفکر دگراندیشانه، شبکه‌های همکاری و یادگیری را ایجاد و مدیریت می‌کند.

۵-۲-۶- سازمان ظرفیت های مورد نیاز برای توسعه سبد فناوری را به منظور خلق ارزش مداوم با شناسایی، ارزیابی، انتخاب، انتقال، بهره برداری و جایگزینی به موقع، مدیریت می‌کند.

۵-۲-۷- سازمان با تکیه بر اصول اقتصاد دورانی، چرخه عمر تکنولوژی های موجود و نوظهور را برای کسب منفعت حداکثری برای همگان ارزیابی و مدیریت می‌کند.

۵-۲-۸- سازمان منابع را برای حمایت از تحقیقات، آزمایش و تولید دانش در محدوده عملیات خود اختصاص می دهد

TEXAWARD

۵-۳- بکارگیری داده‌ها، اطلاعات و دانش

۵-۳-۱- سازمان استراتژی و فرآیندهای مدیریت داده‌ها، اطلاعات و دانش را در راستای جهت‌گیری استراتژیک سازمان توسعه می‌دهد.

۵-۳-۲- سازمان داده‌های مورد نیاز برای پشتیبانی از برنامه های تحول، مدیریت فرآیندها، محصولات و خدمات را شناسایی، جمع آوری و مدیریت می‌کند.

۵-۳-۳- سازمان برای استخراج ارزش از داده‌ها، بینش علمی و تصمیم‌گیری آگاهانه، از روش‌های علم داده نظیر داده کاوی، تحلیلگری داده ها و هوش تجاری استفاده می‌کند.

۵-۳-۴- سازمان داده‌ها را به اطلاعات و دانش تبدیل کرده و دانش خلق شده را برای خلق ارزش پایدار مدیریت می‌کند.

۵-۳-۵- سازمان دانش موجود را با ذی‌نفعان مرتبط به اشتراک می‌گذارد و از دانش نزد ذی‌نفعان کلیدی برای خلق ایده ها و نوآوری، توسعه محصولات و در نهایت ایجاد ارزش پایدار بهره می‌گیرد.

۵-۳-۶- سازمان از داده‌ها، اطلاعات و دانش به شیوه‌های اخلاقی استفاده می‌کند و به نیازها و حقوق مالکان آنها احترام می‌گذارد.

۵-۳-۷- سازمان از روش‌های قابل اتکا برای اطمینان از امنیت داده‌ها، اطلاعات و دانش سازمان بهره برده و امنیت دارایی‌های معنوی و دانش منحصربه فردی را که در اختیار دارد، تأمین کرده و از آن محافظت می‌نماید.

۵-۴- مدیریت مالی و اقتصادی

۵-۴-۱- سازمان استراتژی‌ها و فرآیندهای مالی و سرمایه گذاری را در راستای اهداف و استراتژی‌های کلان توسعه می‌دهد.

۵-۴-۲- سازمان منابع مالی لازم را به روشی متوازن و پایدار برای تحقق استراتژی، عملیات جاری، نیازهای برنامه های تحول و سرمایه گذاری در آینده شناسایی، تأمین و مسئولانه مدیریت می‌کند.

۵-۴-۳- سازمان نظام و فرآیندهای مالی شامل بودجه‌ریزی، کنترل بودجه، تحلیل‌های مالی و اقتصادی، گزارش‌های مالی و مدیریتی و ریسک های مالی را برای بهبود عملکرد جاری و کمک به اتخاذ تصمیم های هوشمندانه و خلق ارزش پایدار طراحی و اجرا می‌کند.

۵-۴-۴- سازمان فرآیندهای حاکمیت مالی را با روش های منسجم و نوآورانه به منظور بیشینه کردن ارزش دارایی ها و منابع شناسایی کرده و به کار می‌گیرد.

۵-۴-۵- سازمان بر اساس اصول اقتصاد دورانی، دارایی‌ها و منابعی را که در حال و آینده مورد نیاز نخواهد بود شناسایی و مسئولانه مدیریت می‌نماید.

۵-۵- مدیریت دارایی فیزیکی و انرژی

۵-۵-۱- سازمان برنامه های مدیریت دارایی‌های فیزیکی در حوزه تجهیزات، ماشین آلات و ساختمان‌های خود نظیر تعمیرات و نگهداری پیش‌گیرانه و پیش‌بینانه، اضطراری و اساسی را در راستای پایداری کسب و کارهای خود و ارائه خدمات، با در نظرگرفتن نتایج مناسب، طرح ریزی و مدیریت می‌کند.

۵-۵-۲- سازمان به منظور حصول اطمینان از کنترل دقیق کیفیت محصول و وضعیت خطوط تولید و نظارت بر عملکرد تامین‌کنندگان، تجهیزات مورد نیاز برای پایش و اندازه‌گیری را در قالب نظام‌های استاندارد مربوطه تنظیم، تصدیق و کالیبره می‌کند.

۵-۵-۳- سازمان سیستم‌های حمل و نقل درونی و بیرونی را در سراسر زنجیره ارزش، با توجه به مولفه‌های بهره‌وری و ریسک‌های احتمالی مدیریت می‌کند.

۵-۵-۴- سازمان سیستم‌های انبارش و نگهداری مواد، قطعات یدکی، محصولات و میزان موجودی کالاها را با توجه به معیارهای اثربخشی و کارایی به منظور اطمینان از پایداری فرآیندهای ارزش آفرین مدیریت می‌کند و از حفظ و نگهداری دارایی‌های سازمان اطمینان حاصل می‌نماید.

۵-۵-۵- سازمان میزان و نحوه استفاده از حامل‌های انرژی را با توجه به ابعاد عملکردی و بهره‌وری و در نظر گرفتن موضوعات زیست محیطی در چارچوب نظام‌های استاندارد مدیریت می‌کند.

TEXAWARD

تشریح معیارها

معیار ۶ : برداشت ذی‌نفعان

این معیار بر نتایج حاصل از بازخوردهای ذی نفعان کلیدی از تجارب شخصی آن‌ها در تعامل و مراودات با سازمان تمرکز دارد. به عبارتی برداشت‌ها و ادارات آنان از سازمان می‌باشد. این برداشت ها می تواند در ارتباط با ذی نفعان کلیدی گذشته و حال باشد و از منابع متعددی مانند نظرسنجی‌ها گروه های متمرکز رتبه بندی ها مطبوعات رسانه‌های اجتماعی سازمان‌های بیرونی جلسات بازنگری ساخت یافته گزارشات سرمایه گذاران تقدیرها و شکایات و ... بدست آید.

TEXAWARD

۶-۱- نتایج برداشتی مشتریان

- برداشت مشتری از کیفیت و کمیت محصول
- تجربه مشتری از خرید کالا
- فرهنگ سازمان، نگرش و سطح تعهد کارکنان به مشتریان
- برندسازی و اعتبار و خوشنامی
- نوآوری در محصول
- تحویل و پشتیبانی پس از فروش برای کانال های مختلف
- اثربخشی و کارایی کانال های ارتباطی

۶-۲- نتایج برداشتی کارکنان

- فرهنگ سازمان
- رفتار رهبران سازمان و سرپرستان مستقیم کارکنان
- معنادار بودن شغل
- ارتباطات سازمانی
- مشارکت دادن کارکنان در اداره سازمان
- فرصتهای برابر در جذب، به‌کارگیری، آموزش و ارتقاء کارکنان
- آموزش، یادگیری و آماده‌سازی کارکنان برای رویارویی با تغییرات فناورانه مرتبط با شغل ایشان
- قدردانی و ایجاد انگیزش
- حمایت از زندگی خانوادگی و شخصی کارکنان
- سبد جبران خدمات کارکنان
- ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد کاری به کارکنان
- شرایط محیط کار، وضعیت ایمنی و بهداشت
- برخورد مناسب سازمان در مورد رویدادهای مهم کاری و شخصی کارکنان
- فراهم آوری امکان توازن بین کار و زندگی
- اطلاع رسانی اهداف و چشم انداز سازمان

TEXAWARD

۶-۳- نتایج برداشتی ذی‌نفعان کسب و کار و حاکمیتی

- ساختار حاکمیتی، شفافیت، پاسخگویی و رفتار اخلاقی سازمان
- توسعه پایدار زیرساخت های عمرانی، اجتماعی، کسب و کاری
- رضایت از رعایت استانداردها و الزامات قانونی و سایر الزامات محیط زیستی
- رضایت از حداقل کردن پسماندها و استفاده حداکثری از منابع موجود (اقتصاد چرخه‌ای)
- رضایت از همکاری مناسب با مسئولان دولتی و محلی

TEXAWARD

۶-۴- نتایج برداشتی جامعه

- رضایت از اشتغال‌زایی و توسعه اقتصاد محلی
- رضایت از فعالیت‌های پایدار فرهنگی، ورزشی، آموزشی، علمی و پژوهشی، مردم نهاد، خیریه و...
- رضایت از برخورد شفاف و اخلاقی در برابر انتظارات جامعه
- رضایت از حمایت سازمان در خصوص تامین کالا و خدمات از منابع محلی و داخلی
- رضایت از تعامل با رسانه ها و انتشار اخبار

TEXAWARD

۶-۵- نتایج برداشتی شرکاء و تامین‌کنندگان

- خرید و شیوه برگزاری مناقصات
- پرداخت به موقع مطالبات
- رسیدگی به صورت وضعیت‌ها
- ارائه اطلاعات شفاف و رعایت اصول اخلاقی و قراردادی
- در اختیار قراردادن اطلاعات فنی و توسعه یادگیری تامین‌کنندگان
- مشارکت دادن تامین‌کنندگان در بهبود فرآیندهای سازمان
- نحوه نظارت بر عملکرد تامین‌کنندگان
- نحوه تعامل و ارتباطات با تامین‌کنندگان
- ارزیابی اولیه و ارزیابی دوره‌ای عملکرد تامین‌کنندگان
- همکاری بلند مدت با تامین‌کنندگان

TEXAWARD

تشریح معیارها

معیار ۷ : عملکرد استراتژیک و عملیاتی

این معیار متمرکز بر نتایج عملکرد سازمان است و برای نظارت و پایش، درک و بهبود عملکرد کلی و پیش بینی تأثیری که این عملکرد بر برداشت ذی نفعان کلیدی و همچنین مقاصد و اهداف استراتژیک آینده آن خواهد داشت، به کار می رود.

TEXAWARD

۷-۱- نتایج عملکردی مشتریان

- انطباق کیفی کالاها و خدمات
- تحویل به موقع کالاها و خدمات
- اطلاع‌رسانی در مورد محصولات و خدمات
- فرآیندهای فروش و تحویل
- رسیدگی و پاسخگویی به شکایات
- تعاملات با مشتریان
- خدمات مشتریان
- پاسخگویی به قدردانی‌ها و شکایت‌های مشتریان
- پیشنهادات مشتریان برای توسعه و بهبود فرآیندها، کالا و خدمات
- وفاداری مشتریان

۷-۲- نتایج عملکردی کارکنان

- رفتارهای رهبر
- ساختار سازمانی، ارزشیابی مشاغل
- جذب و استخدام
- ارزیابی عملکرد کارکنان
- بهره‌وری نیروی کار
- مشارکت و دستاوردهای کارگروهی، خلاقیت و نوآوری
- آموزش، یادگیری و توانمندسازی
- ایمنی و بهداشت و فعالیتهای ورزشی کارکنان
- سبد جبران خدمات
- توازن کار و زندگی کارکنان
- ارتباطات کارکنان
- تقدیرهای مادی و معنوی
- تجربه کارکنان
- اطلاع‌رسانی‌ها به کارکنان

TEXAWARD

۷-۳- نتایج عملکردی جامعه

- انطباق شاخص‌های محیط زیستی نسبت به حد مجاز
- فعالیت‌های عمرانی، اجتماعی، کسب و کاری
- اشتغال و توسعه اقتصاد محلی
- پرداخت به موقع حقوق دولتی، عوارض، مالیات و بیمه تامین اجتماعی
- تأمین از داخل یا تامین‌کنندگان محلی و صادرات
- عملکرد فرهنگی، ورزشی
- همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی
- کمک‌های منطقه‌ای و امور خیریه
- انطباق با خواسته‌های سازمان‌های ناظر
- تعامل با مسئولان محلی
- تعامل با رسانه‌ها
- پاسخگویی مناسب به درخواست‌های سازمان‌های ناظر

TEXAWARD

۷-۴- نتایج عملکردی شرکا و تامین‌کنندگان

- فرآیند خرید و برگزاری مناقصات
- دوره پرداخت تعهدات به پیمانکاران
- زمان رسیدگی به صورت وضعیت‌ها
- رسیدگی به شکایات تامین‌کنندگان
- توسعه یادگیری و آموزش تامین‌کنندگان
- ارزیابی عملکرد تامین‌کنندگان
- پیشنهادها و توصیه‌های تامین‌کنندگان
- تعامل با تامین‌کنندگان
- وفاداری تامین‌کنندگان
- شاخص‌های عملکردی تامین و تدارکات

TEXAWARD

۷-۵- نتایج عملکردی فرآیندها و منابع

- شاخص‌های عملکردی زنجیره ارزش و فعالیت‌های پشتیبان
- شاخص‌های عملکردی مدیریت دارایی‌های فیزیکی
- شاخص‌های عملکردی مدیریت دانش و فناوری اطلاعات
- شاخص‌های عملکردی پژوهش و فناوری

TEXAWARD

۷-۶- دستاوردهای مالی

- فروش و درآمد
- نسبتهای مالی
- بهره‌وری

TEXAWARD

منطق رادار

RADAR کلمه مخففی است که بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) برای تشریح منطق ابزار تشخیصی که برای کمک به سازمان‌ها در موارد زیر طراحی و ایجاد کرده، بکار می‌گیرد:

- ✓مدیریت بهتر روش‌های کاری جاری
- ✓تشخیص توانمندی‌ها و فرصت‌های بهبود حال حاضر

منطق رادار در جهت گیری و اجرا

عناصر	ویژگی ها	شرح
رویکردها	مناسب	رویکردها منطق شفافی دارند. بدنبال برآورده کردن و پاسخگویی به نیازهای ذی‌نفعان کلیدی هستند، به خوبی تشریح و مناسب برای آینده طراحی شده اند.
	همسو	رویکردها از جهت گیری سازمان پشتیبانی و با سایر رویکردهای مرتبط یکپارچه هستند.
جاری سازی	اجرا شده	رویکردها در نواحی مرتبط به گونه ای موثر و اثربخش به موقع اجرا شده‌اند.
	منعطف	اجرا انعطاف پذیری و سازگاری را امکانپذیر می‌سازد.
ارزیابی و اصلاح	ارزیابی و درک شده	بازخورد اثر بخشی و کارایی رویکردها و جاری سازی آن‌ها جمع آوری، درک و به اشتراک گذاشته می‌شود.
	یادگیری و بهبود	یافته‌های حاصل از تحلیل روندهای نوظهور، اندازه‌گیری، یادگیری و بهینه‌کاوی برای الهام بخشیدن به خلاقیت و تولید راه‌کارهای نوآورانه و بهبود عملکرد در بازه های زمانی مناسب استفاده می‌شوند.

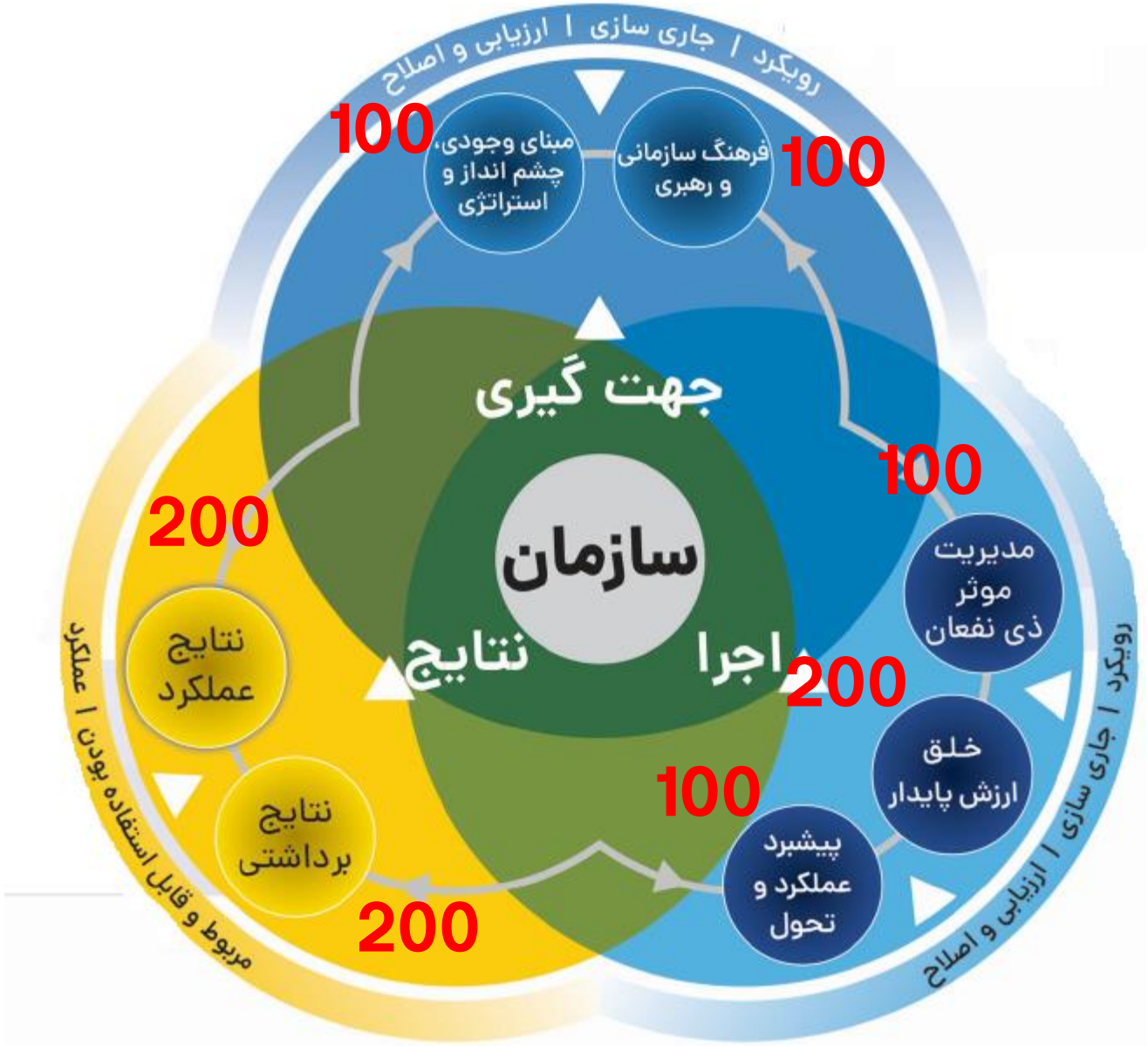
TEXAWARD

منطق رادار در نتایج

عناصر	ویژگی ها	شرح
مرتبط و قابل استفاده بودن	محدود و مرتبط بودن	مجموعه‌ای از نتایج که به طور شفاف با مبنای وجودی، چشم‌انداز و استراتژی سازمان مرتبط هستند، شناسایی شده اند. این مجموعه از نتایج در طول زمان بازنگری شده و بهبود یافته اند.
	داده های قابل استفاده	نتایج به موقع، قابل اعتماد و دقیق هستند و برای فراهم نمودن و ارائه درک و شناخت صحیح که از بهبود عملکرد و تحول سازمان پشتیبانی می کند، به طور مناسب بخش بندی شده‌اند.
عملکرد	روندها	روندهای مثبت یا عملکرد برجسته پایداردرطول دوره/ چرخه استراتژیک
	اهداف	اهداف مرتبط در راستای استراتژی تعیین و به طور مداوم محقق شده اند.
	مقایسه ها	مقایسه‌های بیرونی مرتبط که برای نشان دادن جایگاه عملکرد سازمان مناسب هستند، در راستای جهت‌گیری استراتژیک صورت گرفته و مطلوب هستند.
	تمرکز بر آینده	سازمان محرک (پیشران) های عملکرد برجسته در آینده را بر اساس روابط علت و معلولی فعلی، تحلیل مجموعه داده‌ها، الگوهای عملکردی و اقدامات پیش‌بینی‌کننده، درک می‌کند.

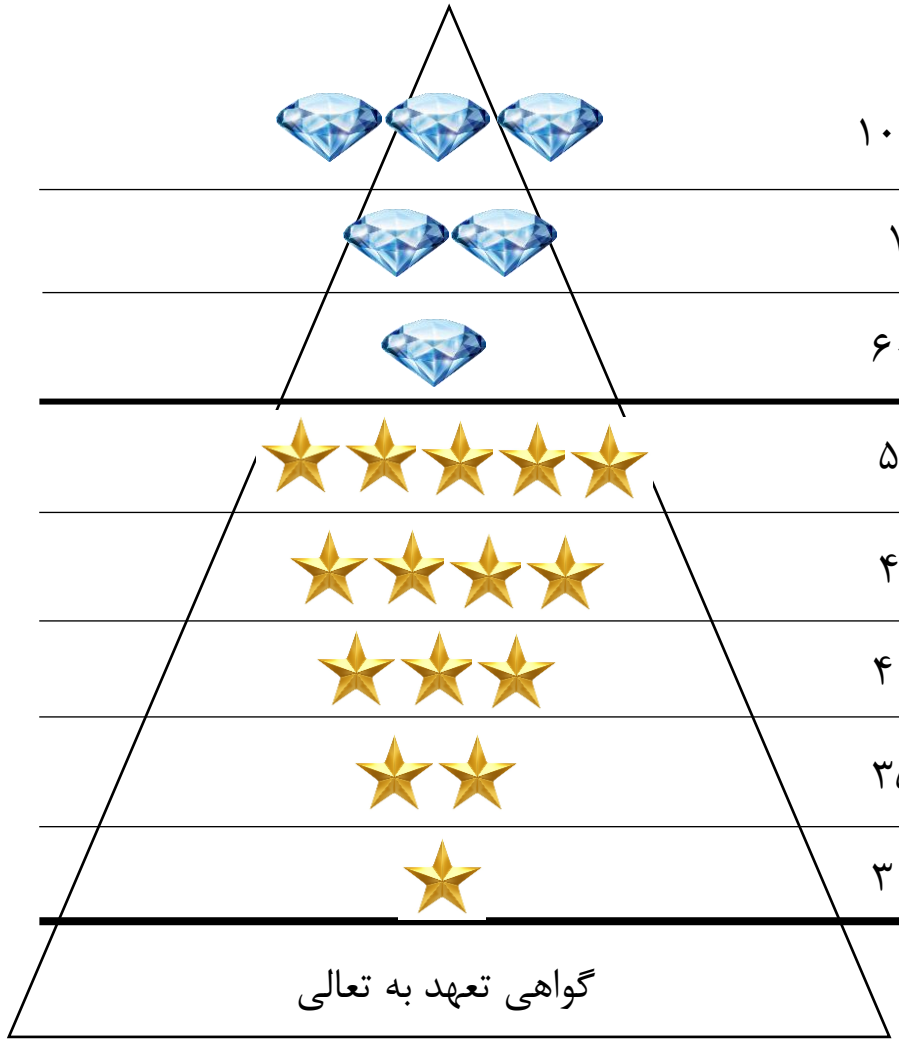
TEXAWARD

امتیازدهی با استفاده از منطق رادار (RADAR)



TEXAWARD

سطوح جایزه



تندیس سه الماس برای امتیاز در بازه ۷۰۱ تا ۱۰۰۰

تندیس دو الماس برای امتیاز در بازه ۶۰۱ تا ۷۰۰

تندیس یک الماس برای امتیاز در بازه ۵۰۱ تا ۶۰۰

تقدیرنامه ۵ ستاره برای امتیاز در بازه ۴۵۱ تا ۵۰۰

تقدیرنامه ۴ ستاره برای امتیاز در بازه ۴۰۱ تا ۴۵۰

تقدیرنامه ۳ ستاره برای امتیاز در بازه ۳۵۱ تا ۴۰۰

تقدیرنامه ۲ ستاره برای امتیاز در بازه ۳۰۱ تا ۳۵۰

تقدیرنامه ۱ ستاره برای امتیاز در بازه ۲۵۱ تا ۳۰۰

با تشکر از توجه شما