

جایزه تعالی صنعت کاشی و سرامیک (تکس)

تهیه کننده: نشریه کاشی و سرامیک
تیم تالیف مدل: آقایان سعید صادق پور، محمدعلی محمدی،
علیرضا مشکلاتی، آیدین بناب، سید علیرضا بطحایی

فهرست

۳	درباره تعالی
۴	کلیات مدل
۵	مقدمه
۹	فصل اول (تعاریف و مبانی).....
۱۱	۱-۱- سطوح جایزه
۱۲	۱-۲- تشریح مفاهیم کلیدی
۱۵	فصل دوم (تشریح مدل تعالی صنعت کاشی و سرامیک
۱۷	۲-۱- تشریح مدل تعالی صنعت کاشی و سرامیک.....
۱۸	۲-۲- ساختار مدل تعالی صنعت کاشی و سرامیک
۲۱	فصل سوم (مدل تعالی صنعت کاشی و سرامیک).....
	جهت گیری
۲۳	معیار ۱- مبنای وجودی، چشم انداز و استراتژی.....
۲۷	معیار ۲- فرهنگ سازمانی و رهبری
	اجرا
۳۱	معیار ۳- مدیریت موثر ذینفعان.....
۳۵	معیار ۴- خلق ارزش پایدار.....
۳۹	معیار ۵- مدیریت اثر بخش منابع و قابلیت های سازمانی
	نتایج
۴۴	معیار ۶- برداشت ذینفعان.....
۴۷	معیار ۷- عملکرد استراتژیک و عملیاتی
۵۳	فصل چهارم (منطق رادار).....

درباره تعالی

روند پرشتاب تحولات اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژی چه در سطح ملی و چه در سطح بین المللی منجر به ایجاد عدم ثبات در سازمان‌ها شده و این موضوع در کنار عدم توانمندی سازمان‌ها در هماهنگی با این تحولات، بسیاری از سازمانهای بزرگ جهانی را در خطر نابودی قرار داده است. در همین راستا مهمترین چالش مدیریتی حال حاضر در سازمانها، حصول به پایداری سازمانی و سپس حرکت متوازن به سمت بهبود و تعالی است.

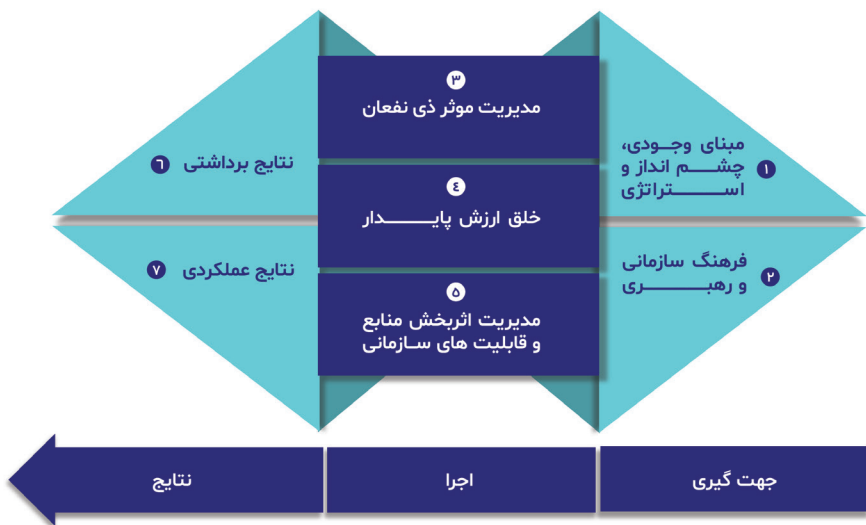
نشریه کاشی و سرامیک به‌عنوان اولین نشریه تخصصی صنعت کاشی و سرامیک با محوریت پژوهش، فناوری، مدیریت، بازار و اخبار می‌باشد که با بیش از سه دهه سابقه در حال فعالیت می‌باشد. این نشریه به‌عنوان یک پل ارتباطی بین تامین‌کنندگان، تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان آخرین و به‌روز ترین مقالات و اخبار صنعت را منعکس می‌کند و همواره تلاش نموده است تا این صنعت را به سوی متعالی شدن سوق دهد.

نشریه کاشی و سرامیک با هدف رشد و توسعه پایدار صنعت، ارزش آفرینی برای مشتریان و خلق ثروت برای سهامداران شرکت‌های فعال صنعت کاشی و سرامیک و صنایع وابسته اقدام به راه اندازی جایزه تعالی صنعت کاشی و سرامیک ایران (تکس) نموده است. دورنمای برگزاری این جایزه، توسعه و گسترش صنعت در سطح بین‌المللی می‌باشد.

مدل تعالی کاشی و سرامیک ایران با الگوبرداری از سایر مدل‌های تعالی معتبر ملی و بین المللی با حضور تیمی از خبرگان و افراد با تجربه در زمینه طراحی و پیاده سازی نظام‌های تعالی در کشور و در قالب کمیته علمی، توسعه یافته است. این مدل مشتمل بر هشت مفهوم بنیادین و ۷ معیار می‌باشد.

مدل تعالی صنعت کاشی و سرامیک ایران

تهیه کننده : نشریه کاشی و سرامیک ایران





مقدمه



تعالیٰ مسیری بی پایان...



مدل‌های تعالی سازمانی یا سرآمدی کسب و کار به عنوان ابزار قوی برای سنجش میزان استقرار در سازمان‌های مختلف به کار گرفته می‌شود. با بکارگیری این مدل‌ها سازمان‌ها می‌توانند از یک سو میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار دهند و از سوی دیگر عملکرد خود را با سایر سازمان‌ها به ویژه بهترین آن‌ها مقایسه کنند.

مدل‌های تعالی سازمانی از دهه ۱۹۵۰ میلادی متولد شدند و با الگوبرداری از شرکت‌های موفق دنیا توانسته‌اند چارچوب مناسبی را برای مدیریت سازمان‌ها در محیط رقابتی ارائه نمایند.

مدل‌های تعالی سازمانی پاسخی است به این سوال که سازمان برتر چگونه سازمانی است؟ چه اهدافی و مفاهیمی را دنبال می‌کند و چه معیارهایی بر رقبای آن‌ها حاکم هستند؟

امروز اکثر کشورهای دنیا با تکیه بر این مدل‌ها جوایزی را در سطح ملی و منطقه ای ایجاد کرده‌اند که محرک سازمان‌ها و کسب و کار در تعالی، رشد و ثروت آفرینی است. مدل‌های تعالی با محور قرار دادن کیفیت تولید کالا یا خدمات و مشارکت همه اعضای سازمان می‌توانند رضایت مشتری را جلب و منافع ذی‌نفعان را فراهم نموده و در عین حال یادگیری فردی و سازمانی را با تکیه بر خلاقیت و نوآوری تشویق و ترویج کنند.

در این راستا، مطالعات متعددی در زمینه شناسایی و اشاعه عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها به منظور بهبود عملکرد آنها صورت گرفته است که جوایز ملی کیفیت و مدل‌های سرآمدی کسب و کار دمینگ، بالدريج و EFQM حاصل این مطالعات و تحقیقات است. اگر چه این مدل‌ها معروف ترین مدل‌های سرآمدی کسب و کار هستند ولی مدل‌های خاص دیگری در کشورهای دیگر توسعه داده شده که از مدل‌های فوق الذکر الهام گرفته است.

مدل تعالی صنعت کاشی و سرامیک براساس مطالعات انجام شده بر مدل تعالی سازمانی بنیاد کیفیت اروپا EFQM ویرایش سال ۲۰۲۰، مدل تعالی سازمانی ۱۴۰۰ سازمان مدیریت صنعتی و مدل ارزیابی بهره وری شرکت ایمیدرو و با مشارکت خبرگان و افراد صاحب نظر در قالب کمیته علمی جایزه تعالی صنعت کاشی و سرامیک طراحی گردیده است. در این مدل تعالی، سعی شده است که چارچوب مدل تعالی بنیاد اروپا حفظ گردیده و موضوعات با اهمیت برای صنعت در ساختار زیر معیارها و نکات راهنمای مدل در نظر گرفته شود.





فصل اول

تعاريف و مباني



توسعه ی متوازن رمز پایداری موفقیت



۱-۱- سطوح جایزه

جایزه تعالی در سه سطح زیر طبقه بندی می‌شود:

۱- سطح الماس

سازمان‌هایی که **مدل تعالی صنعت کاشی و سرامیک** را بطور کامل بکار گرفته و طی دوره عملکرد حداقل ۴ سال اخیر، بهبود مستمر را در فعالیت‌های خود نشان داده‌اند، به شرط کسب امتیاز بیش از ۵۰۰ به سطح تندیس دست خواهند یافت.

- سطح یک الماس برای امتیاز در بازه ۵۰۱ تا ۶۰۰
- سطح دو الماس برای امتیاز در بازه ۶۰۱ تا ۷۰۰
- سطح سه الماس برای امتیاز در بازه ۷۰۱ تا ۱۰۰۰

از بین سازمان‌هایی که امتیاز آن‌ها بیش از ۷۰۰ باشد یک سازمان که دارای بیشترین امتیاز است به عنوان سازمان برتر معرفی و سطح برلیان دریافت خواهد کرد. لازم به ذکر است که شرکت‌های دریافت‌کننده سطح برلیان نمی‌توانند برای یک دوره بعد در فرآیند جایزه حضور داشته باشند.

۲- سطح تقدیرنامه برای تعالی

به سازمان‌هایی که به پیشرفت‌هایی در جهت تعالی سازمانی نائل شده‌اند، به شرط کسب حد نصاب تعیین شده برای سطوح زیر "تقدیرنامه" اعطاء می‌شود.

- تقدیرنامه ۱ ستاره برای امتیاز در بازه ۲۵۱ تا ۳۰۰
- تقدیرنامه ۲ ستاره برای امتیاز در بازه ۳۰۱ تا ۳۵۰
- تقدیرنامه ۳ ستاره برای امتیاز در بازه ۳۵۱ تا ۴۰۰
- تقدیرنامه ۴ ستاره برای امتیاز در بازه ۴۰۱ تا ۴۵۰
- تقدیرنامه ۵ ستاره برای امتیاز در بازه ۴۵۱ تا ۵۰۰

۳- سطح گواهی تعهد به تعالی

به سازمان‌هایی که در مسیر تعالی گام نهاده‌اند و با اجرای یکی از روش‌های خود ارزیابی نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود را استخراج و برنامه‌های بهبود را اولویت‌بندی کرده و به اجرا گذاشته باشند، گواهی "تعهد به تعالی" اعطاء می‌شود. در این سطح شش محور زیر مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.



- تعهد مدیریت
- آموزش اثربخش
- خود ارزیابی
- پروژه بهبود
- استقرار نظام‌های مدیریتی
- پایش شاخص‌های کلیدی عملکرد

۲-۱- تشریح مفاهیم کلیدی

دایره طلایی: هر سازمان موفق باید برای سه سوال زیر پاسخ مناسبی برای ذی‌نفعان داشته باشد:

- سوال ۱: **چرا (WHY)**؟ چرا این کار را انجام می‌دهیم؟ ما چرا می‌خواهیم این منفعت را برای ذی‌نفعان (از جمله مشتری) ایجاد کنیم و ذی‌نفعان از همکاری با سازمان چه منفعتی کسب می‌کنند؟ چرا این موضوع به درد آن‌ها می‌خورد؟
- سوال ۲: **چگونه (HOW)**؟ چگونه این منفعت توسط سازمان ایجاد خواهد شد؟
- سوال ۳: **چه چیزی (WHAT)**؟ سازمان چه چیزی به ذی‌نفعان ارائه می‌دهد؟ (محصول، خدمت و یا راهکار)

اغلب سازمان‌ها برای توجیه مشتریان به خرید، ابتدا سبد محصولات و خدمات را کامل برای مشتری تشریح می‌کنند (پاسخ سوال ۳) و به مزایا و تفاوت محصولات و خدمات خود با دیگران و چگونگی ایجاد آن (پاسخ سوال ۲) اشاره می‌کنند و دست آخر شاید به پاسخ سوال اول (چرایی ایجاد محصول یا خدمت) بپردازند (حرکت بیرون به داخل).

رهبری: در یک سازمان متعالی، رهبری به عنوان یک فعالیت قلمداد می‌شود نه یک نقش، رهبران الهام‌بخش دیگران هستند و به هدایت فرهنگ سازمانی از طریق الگو بودن در پایبندی عمل به ارزش‌ها، کمک می‌کنند.

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی مجموعه‌ی مشخصی از رفتارها، باورها و اعتقادهاست که در آنچه کارکنان سازمان انجام می‌دهند و می‌گویند، آشکار می‌شود.





اکوسیستم: اکوسیستم در محیط کسب و کار به روابط میان سازمان‌ها و فعالیت‌های درون سازمان بر می‌گردد که روی هم تاثیر می‌گذارند و با هم به صورت منظم عمل می‌کنند. یک سازمان برای درک اکوسیستم خود باید مولفه‌هایی مثل سازمان، ذی‌نفعان، بازار و صحنه رقابت، محیط جهانی و اپروندها را شناخته و درک کند.

ذی‌نفعان: ذینفع، یک شخص، گروه یا سازمانی است که به صورت مستقیم یا غیر مستقیم در سازمان، فعالیت‌ها و عملکرد آن سهم دارد یا به آنها علاقه‌مند است چون یا می‌تواند بر سازمان تاثیر گذارد یا از سازمان تاثیر پذیرد. مالکان (سهامداران)، مشتریان، تامین‌کنندگان، شرکا، آژانس‌های دولتی و نمایندگان جامعه یا اجتماع نمونه‌هایی از ذی‌نفعان برون سازمانی هستند. افراد یا گروهی از افراد نمونه‌هایی از ذی‌نفعان درون سازمانی هستند. سازمان‌های برتر نیازها، تقاضاها، درخواست‌ها و انتظارات ذی‌نفعان درون اکوسیستم را می‌گیرند، آنها را تعدیل می‌کنند و عملکرد خود را در ارتباط با مهم‌ترین ذی‌نفعان (ذی‌نفعان کلیدی)، ارزیابی می‌کنند.

ذی‌نفعان کلیدی: ذی‌نفعان کلیدی، به کسانی گفته می‌شود که قابلیت کمک یا مانع شدن از دستیابی به مبنای وجودی، چشم‌انداز و استراتژی‌های سازمان را داشته باشند.

مبنای وجودی: این مفهوم شرح می‌دهد که چرا فعالیت‌های سازمان و آنچه را که انجام می‌دهد مهم هستند و سبب خلق ارزش پایدار برای ذی‌نفعان می‌شوند. مبنای وجودی سازمان در حقیقت مفهوم ژرف و عمیقی از علت وجودی سازمان بوده و ملاک تعریف اکوسیستم و فعالیت با سایر اجزای اکوسیستم محسوب می‌شوند.

- تشریح می‌کند چرا فعالیت سازمان مهم است؟
- به منظور خلق و ارائه ارزش پایدار برای ذی‌نفعان خود زمینه کار را فراهم می‌کند.
- چارچوبی ارائه می‌کند که در آن مسئولیت مشارکت و تأثیر سازمان متبوع خود بر اکوسیستمی که در آن فعالیت می‌کند را می‌پذیرد.

اقتصاد دورانی: نوعی مدل اقتصادی است که هدف آن بیشترین استفاده از منابع و کمینه کردن ضایعات است. این مدل تفکر اقتصاد خطی (دریافت مواد اولیه تولید و دورانداختن و تولید ضایعات) را با روش‌هایی مثل اجاره، استفاده مجدد، تعمیر، بازیافت و ارتقاء محصول، بهره‌گیری مجدد از دورریزها و... به چالش می‌کشد.



اقتصاد اشتراکی: نوع متفاوتی از توزیع کالا و خدمات نسبت به روش سنتی است (که شرکت‌ها با خدمت گرفتن کارکنان نسبت به فروش کالا و خدمات اقدام می‌کردند) در اقتصاد اشتراکی، سازمان‌ها نسبت به اجاره کردن دارایی‌ها مورد نیاز مثل اتومبیل، مستغلات و موارد دیگر برای تحقق مبنای وجودی خود از سایرین در بستر نرم افزاری مبادرت می‌ورزند.

نوآوری‌های دگراندیشانه: این نوآوری‌ها محدود به محصول نوآورانه و تکنولوژی نوین نیستند بلکه در مدل‌های کسب و کار مانند اتخاذ سیاست‌های جدید قیمت گذاری، تحویل، ارائه محصول و خدمات، بیشینه کردن تجربه مشتری و ... از طریق هم‌آفرینی و نوآوری باز تاثیر شگرفی در بازارهای کسب و کار خود به جا می‌گذارند.

هم‌آفرینی: یکی از رویکردهای بارز تفکر، طراحی و استفاده از نوآوری باز است به نحوی که ذی‌نفعان بالاخص مشتریان هم در فرآیند نوآوری مشارکت داده می‌شوند. در این رویکرد سازمان باید در دو موضوع تجدید نظر کند؛ اول اتکای صرف به واحدهای داخلی R&D و دوم عدم استفاده از نتایج تحقیق و توسعه‌ای که ظرفیت اجرا در داخل سازمان را ندارد.

تغییر: منظور از تغییر، بهبودهای مرتبط با عملیات روزانه سازمان است. این بهبودها می‌توانند بزرگ و یا محدود و تدریجی باشند.

تحول: منظور از تحول، بهبودهای عظیم و شگرفی است که سازمان با مطالعه و رصد اکوسیستم خود با بهره‌گیری از روش‌های مختلف نظیر تحلیل‌های پیش‌بینی کننده، برنامه‌ریزی سناریو محور و آینده نگاری و توجه به نوآوری‌های دگراندیشانه به ضرورت انجام آن دست می‌یابد. این بهبودها سازمان را برای مناسب بودن در آینده آماده می‌کنند.

بهره‌گیری تحلیل داده‌های پیش‌بینی کننده: سرعت فزاینده‌ی استفاده از علم داده برای پیش‌بینی آینده و روندهای پیش‌رو، واقعیتی انکارناپذیر در کسب و کار و دنیای کنونی است. توسعه به‌کارگیری از روش‌های مختلف در علم داده نظیر هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و ... فقط مختص سازمان‌های با فناوری زیاد نیست و فراگیر شدن کاربرد آن در صنایع مختلف حیرت‌انگیز است.





فصل دوم

تشریح مدل تعالی
صنعت کاشی و سرامیک



TEXAWARD

تغییر هوشمند لازمه‌ی بقای کسب و کار



۱-۲- تشریح مدل تعالی صنعت کاشی و سرامیک

مدل تعالی صنعت کاشی و سرامیک علاوه بر تمرکز بر عملکرد شرکت‌ها، نتایج حاصل از این عملکرد را نیز مورد ارزیابی قرار می‌دهد، این مهم سبب گردیده است که این مدل را به چارچوبی مطلوب برای آزمودن یکپارچگی و همسویی خواسته‌های سازمان برای آینده تبدیل کند. آزمونی که بر پایه شیوه‌های کنونی کار و واکنش‌های آن به چالش‌ها و مشکلات صورت می‌گیرد. به‌کارگیری این مدل فرصتی فراهم می‌سازد تا سراسر سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد و چشم‌اندازی همه‌جانبه و جامع برای آن در نظر گرفته شود و درک شود که سازمان، پیچیده و در عین حال سیستمی نظم یافته است. در مقیاس بزرگ، همانند جهان، سازمان نایست به عنوان سیستمی خطی، مکانیکی و قابل پیش‌بینی در نظر گرفته شود بلکه بسیار مهم‌تر است، که به عنوان یک سیستم تطابق پذیر پیچیده درک شود که از انسان‌های وابسته به هم در دنیایی زنده و پویا تشکیل شده است. هر سازمانی که **مدل تعالی صنعت کاشی و سرامیک** (بر گرفته از مدل تعالی EFQM ویرایش ۲۰۲۰) را به کار می‌برد:

۱- پذیرفته است که در خلاء کار نمی‌کند. این سازمان درک می‌کند که بخشی از یک اکوسیستم بزرگ‌تر و پیچیده‌تر است که در آن، بازیگران شناخته شده یا نشده دیگر نیز می‌توانند به پیشرفتش کمک کرده یا مانع آن شوند. همچنین این موضوع به نفع سازمان است که با مشارکت، فرصت یادگیری از دیگران و رشد در درون، اکوسیستم خود را ارتقا دهد.

۲- فرصت فعالیت به عنوان رهبر را در حوزه نفوذ خود پذیرفته و به عنوان الهام بخش دیگران رفتار می‌کند و آنچه می‌تواند به نفع دیگران و همچنین خودش باشد را به نمایش در می‌آورد.

۳- می‌داند که با سرعتی روزافزون با تغییر فراوان و پرشتاب روبرو خواهد شد و باید برای پیش‌بینی، توجه و واکنش مناسب آماده باشد؛ که این آمادگی، چالش مدیریت برای امروز و در عین حال پیش‌بینی آینده و کسب اطمینان از آمادگی برای آن را در بر می‌گیرد.



ساختار مدل تعالی صنعت کاشی و سرامیک (بر گرفته از مدل تعالی EFQM ویرایش ۲۰۲۰) بر پایه منطق ساده ولی قدرتمند پرسش این سه سوال بنا شده است:

۴- «چرا» این سازمان وجود دارد؟ چه مقصودی را تحقق می‌بخشد؟ چرا این استراتژی خاص؟ (جهت)

۵- «چگونه» قصد دارد مقصود و استراتژی خود را به اجرا درآورد؟ (اجرا)

۶- تا کنون به «چه» دستاوردی رسیده؟ قصد دارد که در آینده به «چه» دستاوردی برسد؟ (نتایج)

ارتباط بین مقصود و استراتژی سازمان و چگونگی بهره‌گیری برای کمک به سازمان در خلق ارزش پایدار برای مهم‌ترین ذی‌نفعان و ارائه نتایجی عالی، پیوندی ناگسستنی است که در قلب بنیان اصلی مدل قرار دارد.

۲-۲- ساختار مدل تعالی صنعت کاشی و سرامیک

مدل تعالی صنعت کاشی و سرامیک مشتمل بر سه جزء اصلی است که هر یک کارکرد مشخصی دارند، در ادامه به بررسی هر یک از اجزا پرداخت می‌شود.

منطق رادار

معیارهای تعالی

محورهای بنیادین





۱-۲-۲- محورهای بنیادین :

سازمان‌های متعالی، شواهدی دقیق و شفاف از حرکت در مسیر محورهای بنیادین تعالی سازمانی، در گستره‌ی سازمان خود به نمایش می‌گذارند.

توسعه پایدار صنعت :

سازمان‌های متعالی، با برخورداری از رهبری آینده‌نگر و با بهره‌گیری از قابلیت‌های سازمانی خود و شرکای تجاری خویش و توجه به **گرامت و دلبستگی سرمایه انسانی**، نیازها و انتظارات کلیه ذی‌نفعان را به طور متوازن برآورده کرده و زمینه توسعه پایدار صنعت را فراهم می‌نمایند.

پیشتازی کسب و کار:

سازمان‌های متعالی، در راستای تحقق مبنای وجودی و چشم انداز، با به‌کارگیری 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 به‌کارگیری فناوری‌های روزآمد و نوین، سازمان شاخص‌های برجسته عملکردی و برداشتی را به شکل مطلوبی در قیاس با رقبا محقق می‌نماید.

خلق ارزش متوازن برای ذی‌نفعان :

سازمان‌های متعالی، ذی‌نفعان را مهمترین بخش از مبنای وجودی دانسته و تلاش می‌کند ضمن پیش‌بینی، 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.





فصل سوم

مدل تعالی

صنعت کاشی و سرامیک



TEXAWARD

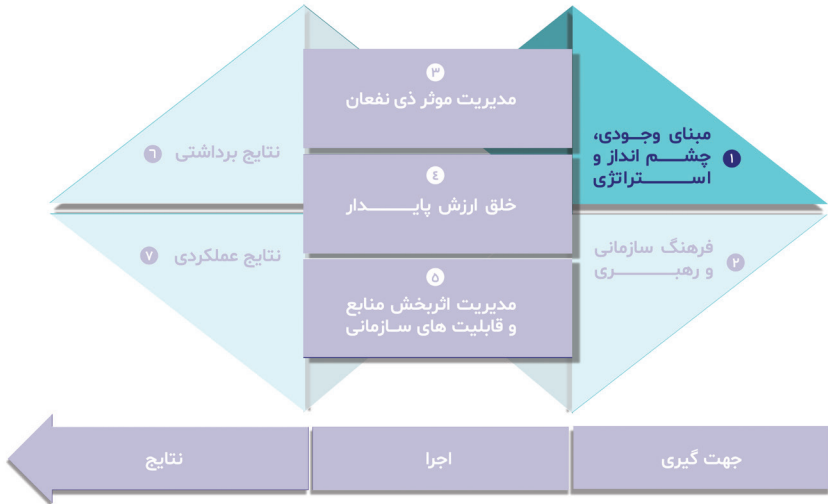
رهبری نقش نیست فعالیتی است
روزمره برای تحقق مبنای وجودی



جهت گیری

معیار ۱- 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.



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

۱-۱-۱- سازمان مبنای 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.



۱-۳- سازمان ذی‌نفعان خود را در تعریف، شکل‌دهی، 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 چشم‌انداز کسب شوند را شناسایی و مشخص می‌نماید.

۱-۲- شناسایی و درک کردن نیازهای ذی‌نفعان

۱-۲-۱- سازمان ذی‌نفعان درون اکوسیستم را شناسایی و اولویت بندی نموده و نیازها و انتظارات ایشان را تحلیل و درک می‌نماید و به عنوان درون داده توسعه و بازنگری استراتژی مد نظر 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، تصمیم‌گیری‌های ذی‌نفعان کلیدی مؤثرند و همچنین چگونگی تأثیرپذیری 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، چشم‌انداز، استراتژی و مدل کسب و کار تأثیرگذار باشند به شیوه‌ای مناسب پاسخ می‌دهد.

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

۱-۳-۱- سازمان اکوسیستم خود شامل ابروندها، ذی‌نفعان و سایر بازیگران صحنه رقابت بازار را شناسایی و درک می‌نمایند.

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

۱-۳-۳- سازمان توان بالقوه قابلیت‌های 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 را داشته باشد.

۱-۴- ایجاد و توسعه استراتژی

۱-۴-۱- سازمان همسو با مبنای وجودی و چشم انداز، اهداف کلان خود را تعریف می‌نماید.

۱-۴-۲- سازمان استراتژی و مجموعه‌ای از اهداف استراتژیک را برای مقابله 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.

۱-۴-۳- سازمان ذی‌نفعان کلیدی را در تعریف استراتژی مشارکت می‌دهد تا تعاملات، استقرار، جاری سازی و ارتباطات بعدی را فراهم نماید.

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

۱-۴-۵- 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.

۱-۴-۶- سازمان اطمینان می‌یابد که منابع مالی و غیرمالی مورد نیاز برای اجرای



استراتژی و اقدامات استراتژیک، شناسایی و به موقع فراهم می‌شود.

۱-۴-۷- 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.

۱-۵- 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.

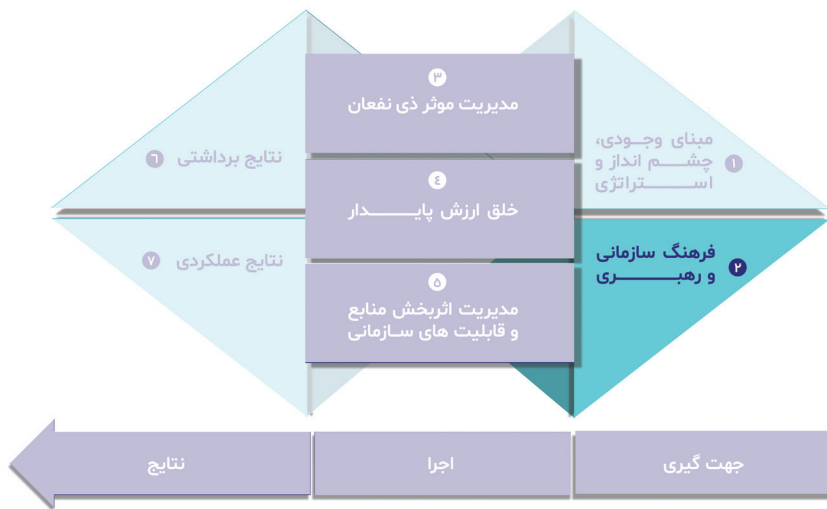
۱-۵-۵- سازمان اطمینان می‌یابد که به عنوان یک حداقل، تمامی الزامات دولتی، قانونی و نظارتی مرتبط را برآورده می‌سازد.





معیار ۲- 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.



۲-۱- فرهنگ‌سازی همسو با مبنای وجودی و ارزش‌های سازمانی

۲-۱-۱- رهبران فرهنگ سازمان را درک می‌نمایند تا با مبنای وجودی سازمان همسو و از یکپارچگی فرهنگ سازمانی اطمینان حاصل نمایند.



جایزه تعالی صنعت کاشی و سرامیک (تکس)

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 پیاده‌سازی و ترویج اقدام می‌نمایند.

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 نحوه اجرا و اثرات آن آگاه می‌نمایند. در صورت لزوم ذی‌نفعان را در اجرای تغییرات مشارکت می‌دهند.

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

۲-۲-۳- رهبران منابع مورد نیاز و دانش لازم برای ایجاد تغییر و کنترل اثرات آن را 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 است و تجارب حاصل از آن را برای به کارگیری در تغییرات آینده ثبت می‌نمایند.

۲-۲-۵- رهبران ساختار سازمانی خود را برای خدمت و سرویس بهتر به مبنای وجودی، چشم‌انداز و استراتژی خود، ایجاد و مستقر می‌نمایند 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 رویکردهای کاری چابک را ایجاد و به کار می‌گیرد و همزمان ثبات و پایداری لازم برای مدیریت عملیات جاری و روزمره را فراهم می‌نماید.

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

۲-۳-۱- رهبران لزوم تمرکز بر خلاقیت، نوآوری و تفکر دگراندیشانه و کارآفرینی سازمانی را برای تحقق مبنای وجودی و استراتژی‌های سازمان درک می‌نمایند و تعهد و حمایت عملی خود از آن را به سازمان نشان می‌دهند.

۲-۳-۲- رهبران سازمان فرهنگ تشویق، خلاقیت، نوآوری و تفکر دگر اندیشانه 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 بهینه‌سازی را در شبکه‌های یادگیری و همکاری حضور مستمر داشته و فعالیت 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 تصمیم‌گیری قرار می‌دهند.

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

۲-۴-۱- رهبران سازمان اطمینان پیدا می‌کنند که مبنای وجودی سازمان، چشم‌انداز و استراتژی با ذی‌نفعان کلیدی در میان گذاشته و محیطی مبتنی بر اعتماد، اطمینان و گشودگی ایجاد شده است.

۲-۴-۲- رهبران سازمان بازخوردهای صادقانه در مورد ابعاد مختلف مبنای وجودی



جایزه تعالی صنعت کاشی و سرامیک (تکس)

سازمان، چشم انداز و استراتژی را دریافت و تشویق نموده و نقش و اهمیت حفظ تعامل تنگاتنگ با آنان را تشریح می نمایند.

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

۲-۴-۴- رهبران سازمان به منظور کمک به نهادینه کردن رفتارهای مطلوب، هرگونه موفقیت را تقدیر می کنند و ارج می نهند و با ذی نفعان کلیدی در میان می گذارند.

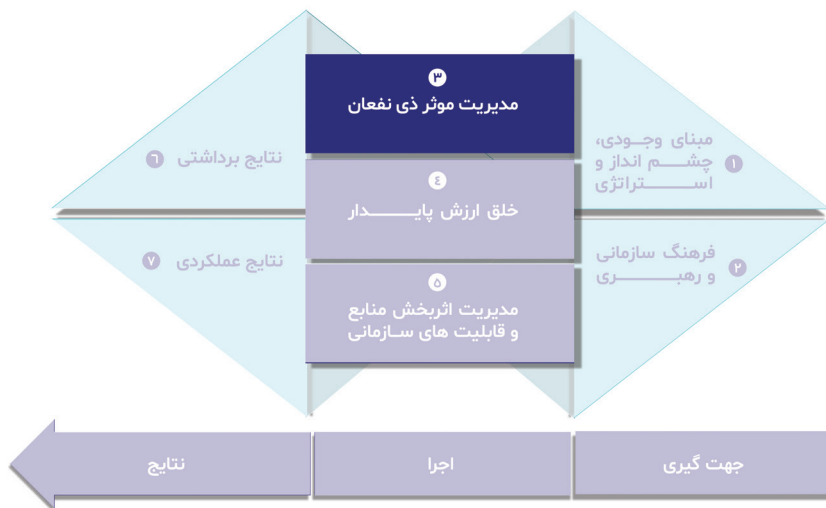




اجرا

معیار ۳- مدیریت مؤثر ذی‌نفعان

مدیریت مؤثر ذی‌نفعان بدین مفهوم است که سازمان ذی‌نفعان را شناسایی و مهمترین آن‌ها 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.



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، شناسایی و طبقه 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 بخش‌های مشتریان مختلف 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 و همچنین کارکنان مورد نیاز را جذب و استخدام می‌نماید.

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 می‌کند 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 بکار گرفته می‌شوند.

۳-۲-۴- سازمان اطمینان می‌یابد که کارکنان مهارت و شایستگی مورد نیاز فعلی و بالقوه برای اجرای فرآیندها و تحقق اهداف و استراتژی را داشته و عملکرد آن‌ها به طور مستمر پایش و بهبود می‌یابد.





۳-۲-۵- سازمان کارکنان خود را به منظور انتقال و به اشتراک گذاری 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.

۳-۲-۶- سازمان محیطی آرام بخش خلق می‌کند تا کارکنان بتوانند رشد کرده و از رفاه و آسایش آنان حمایت و پشتیبانی شود.

۳-۲-۷- سازمان اطمینان می‌یابد کارکنان فعالانه هدایت و راهنمایی می‌شوند و مورد تشویق، تقدیر و مراقبت قرار می‌گیرند.

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، 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.

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 می‌توانند 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 جهت‌گیری‌های 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.

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 مردم‌نهاد و ...

۳-۵-۱- سازمان از مبنای وجودی، چشم‌انداز 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.

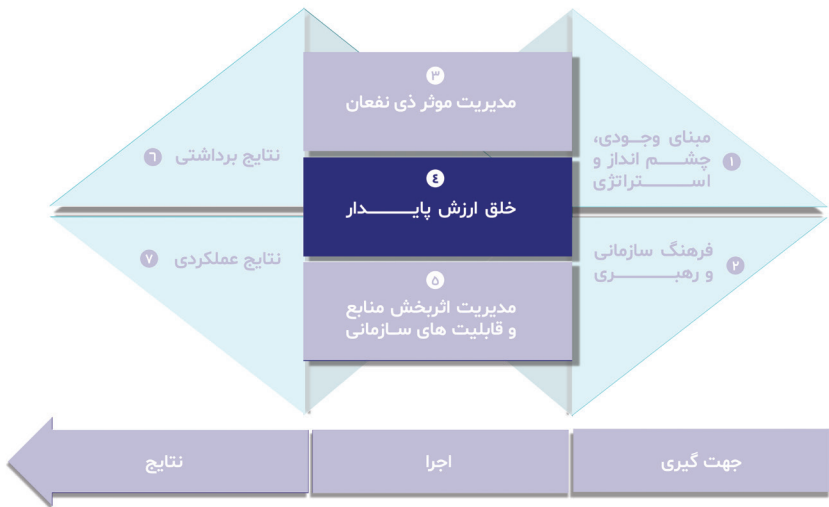
۳-۵-۴- سازمان نسبت به ذی‌نفعان کلیدی (جامعه) شفاف و پاسخگو بوده و همواره سطح بالایی از اعتماد را ایجاد و حفظ می‌نماید.





معيار 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.



۴-۱- طراحی و توسعه محصولات 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 محصولات را بدست می‌آورد.



۴-۱-۲- سازمان پارامترهای 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 و روش‌های تولید مدیریت می‌نماید.

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

۴-۱-۵- سازمان الزامات فنی و قانونی را در طراحی و توسعه محصول رعایت نموده و اطمینان حاصل می‌نماید که تمامی چرخه عمر محصول را مسئولانه مدیریت می‌کند.

۴-۲- بازاریابی و فروش محصولات 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 را جهت پشتیبانی و همسویی با استراتژی‌های سازمان ایجاد و توسعه می‌دهد.

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

۴-۲-۴- سازمان از قدرت شبکه سازی و تأثیرگذاری در دنیاهای 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 براساس مدل کسب و کار و استراتژی‌های بازاریابی، برنامه‌ی بازاریابی





و فروش را برای تحقق ارزش‌های پیشنهادی توسعه داده و اجرا می‌کند.

۴-۳- تولید و تحویل محصولات کاشی و سرامیک و صنایع وابسته

۴-۳-۱- سازمان استراتژی و فرآیندهای زنجیره تأمین محصولات 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 محصول بدست خواهد آمد.

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

۴-۳-۴- سازمان نسبت به توزیع، تحویل و پشتیبانی محصولات 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 راهنمایی و توصیه می‌کند.

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 در اختیار دارند.

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



۴-۴-۴- سازمان نیازها و انتظارات ارتباطی مشتریان را درک و کانال‌های ارتباطی اثربخشی را برای پاسخ به نیازها و انتظارات طرح ریزی می‌نماید.

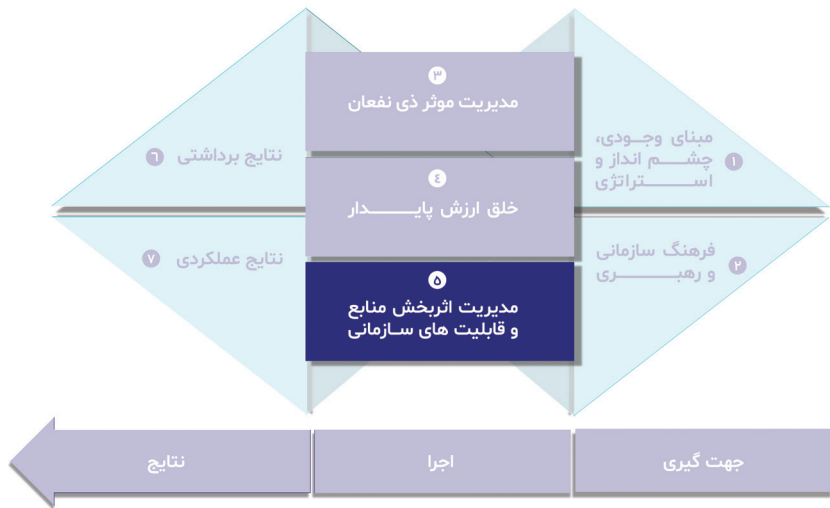
۴-۴-۵- سازمان تجربه‌ها، برداشت، شکایت و سایر اشکال بازخورد مشتری را دریافت و اقدامات مؤثری را برای وفادارسازی مشتریان انجام می‌دهد.





معیار ۵- مدیریت اثربخش منابع و قابلیت های سازمانی

منابع عامل شکل گیری قابلیت هاست. معیار منابع و قابلیت ها به این موضوع می پردازد که سازمان چگونه قابلیت های خود را برای پشتیبانی از استراتژی، جاری سازی اثربخش فرآیندها و تحقق برنامه های تحول توسعه داده و به کار می گیرد. برای چنین منظوری این معیار به چگونگی ایجاد و توسعه قابلیت های سازمانی از طریق مدیریت فرآیندها، نوآوری، فناوری، دانش و منابع مالی می پردازد.



۵-۱-۱- مدیریت فرآیندها و ریسک سازمانی

۵-۱-۱-۱- سازمان مجموعه ای از فرآیندها را برای تحقق اهداف و استراتژی ها و پیشبرد عملیات سازمان، شناسایی و طراحی کرده و به کار می گیرد.

۵-۱-۱-۲- سازمان نقش و مسئولیت مالکان فرآیندها را برای مدیریت و اجرای فرآیندها



جایزه تعالی صنعت کاشی و سرامیک (تکس)

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 بهینه‌سازی داده‌های برداشتی و عملکردی فرآیندها استفاده می‌کند.

۵-۱-۵- سازمان نسبت به شناسایی ریسک‌های خود از جمله ریسک‌های استراتژیک، عملیاتی، مالی، انطباقی، 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 برنامه‌های مقابله با ریسک را توسعه داده و اجرا می‌کند.

۵-۲- پیشبرد نوآوری و بهره‌گیری از فناوری

۵-۲-۱- سازمان استراتژی و فرآیندهای مدیریت نوآوری، خلاقیت و فناوری را در راستای جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان توسعه می‌دهد.

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

۵-۲-۳- سازمان نوآوری را در مدل‌های کسب و کار، فرآیندها، ساختار، محصولات، خدمات و بازاریابی مدیریت می‌کند به طوری‌که شرایط برای تحول در آینده میسر و فراهم گردد.

۵-۲-۴- سازمان ظرفیت‌های مورد نیاز برای توسعه سبب فناوری را به منظور خلق ارزش مداوم با شناسایی، ارزیابی، انتخاب، انتقال، بهره‌برداری و جایگزینی به موقع، مدیریت می‌کند.





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

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 اطمینان حاصل می‌کند تا داده‌های مورد نیاز برای پشتیبانی از برنامه‌های تحول، مدیریت فرآیندها، محصولات و خدمات را شناسایی، جمع‌آوری 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 داده‌ها 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 ایده‌ها 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 بهره‌برده و امنیت دارایی‌های معنوی و دانش منحصربه‌فردی 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 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 فرآیندهای مالی شامل بودجه‌ریزی، کنترل بودجه، تحلیل‌های مالی و اقتصادی، گزارش‌های مالی و مدیریتی را برای بهبود عملکرد جاری و کمک به اتخاذ تصمیم‌های هوشمندانه و خلق ارزش پایدار طراحی و اجرا می‌کند.

۵-۴-۴- سازمان فرآیندهای حاکمیت مالی و روش‌های منسجم و نوآورانه را به منظور بیشینه کردن ارزش دارایی‌ها و منابع شناسایی کرده و به کار می‌گیرد.

۵-۵- مدیریت دارایی فیزیکی و انرژی

۵-۵-۱- سازمان برنامه‌های مدیریت دارایی‌های فیزیکی در حوزه تجهیزات، ماشین‌آلات 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 نظر گرفتن مولفه‌های بهره‌وری، 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.





TEXAWARD

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 مولفه‌های بهره‌وری و در نظر گرفتن موضوعات زیست محیطی در چارچوب نظام‌های استاندارد مدیریت می‌کند.

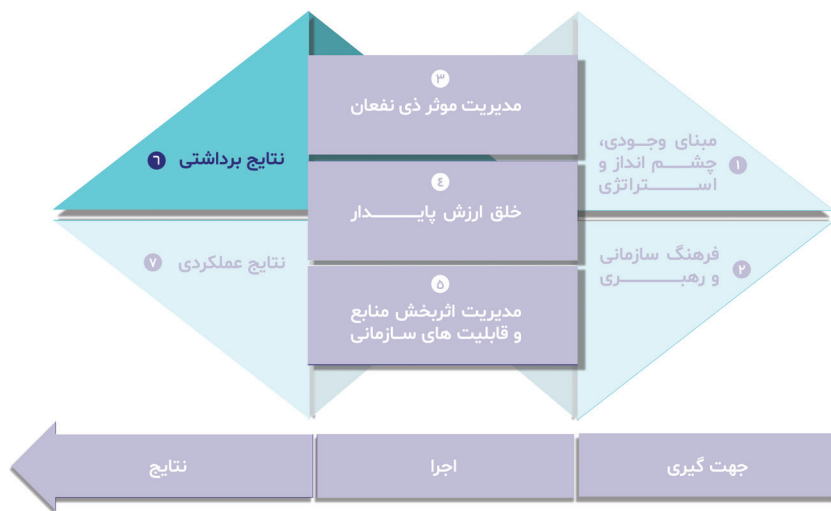
۵-۵-۶- سازمان بر اساس اصول اقتصاد دورانی، دارایی‌ها و منابعی را که در حال و آینده مورد نیاز نخواهد بود شناسایی و مسئولانه تعیین تکلیف می‌نماید.



نتایج

معیار ۶- برداشت ذی‌نفعان

این معیار بر نتایج حاصل از بازخوردهای ذی‌نفعان کلیدی از تجارب شخصی آن‌ها در تعامل و مراودات با سازمان تمرکز دارد. به عبارتی برداشتها و ادراکات آنان از سازمان می‌باشد.



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 کانال‌های مختلف
- اثربخشی و کارایی کانال‌های 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
- سبب 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

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

- ساختار حاکمیتی، شفافیت، پاسخگویی و رفتار اخلاقی سازمان
- توسعه پایدار زیرساخت‌های 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



۴-۶- 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

۵-۶- نتایج برداشتی شرکاء و تامین‌کنندگان

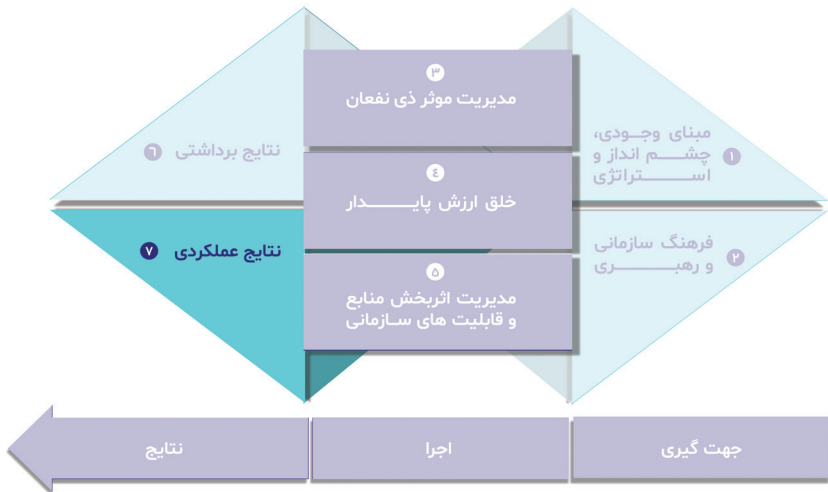
- خرید و شیوه برگزاری مناقصات
- پرداخت به موقع مطالبات
- رسیدگی به صورت وضعیت‌ها
- ارائه اطلاعات شفاف و رعایت اصول اخلاقی و قراردادی
- در اختیار قراردادن اطلاعات فنی و توسعه یادگیری تامین‌کنندگان
- مشارکت دادن تامین‌کنندگان در بهبود فرآیندهای سازمان
- نحوه نظارت بر عملکرد تامین‌کنندگان
- نحوه تعامل و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





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 پیش‌بینی تأثیری که این عملکرد بر برداشت ذی‌نفعان کلیدی و همچنین مقاصد و اهداف استراتژیک آینده آن خواهد داشت، به کار می‌رود.



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



جایزه تعالی صنعت کاشی و سرامیک (تکس)

- 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
- سید جبران خدمات
- توازن کار و زندگی کارکنان
- ارتباطات کارکنان
- تقدیرهای مادی و معنوی
- تجربه کارکنان
- اطلاع‌رسانی‌ها به کارکنان

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 تأمین‌کنندگان 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

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
- پیشنهادهای و توصیه‌های تامین‌کنندگان
- تعامل با تامین‌کنندگان
- وفاداری تامین‌کنندگان
- شاخص‌های عملکردی تامین و تدارکات

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

۷-۶- دستاوردهای مالی

- فروش و درآمد
- نسبت‌های مالی
- بهره‌وری





فصل چهارم

منطق رادار



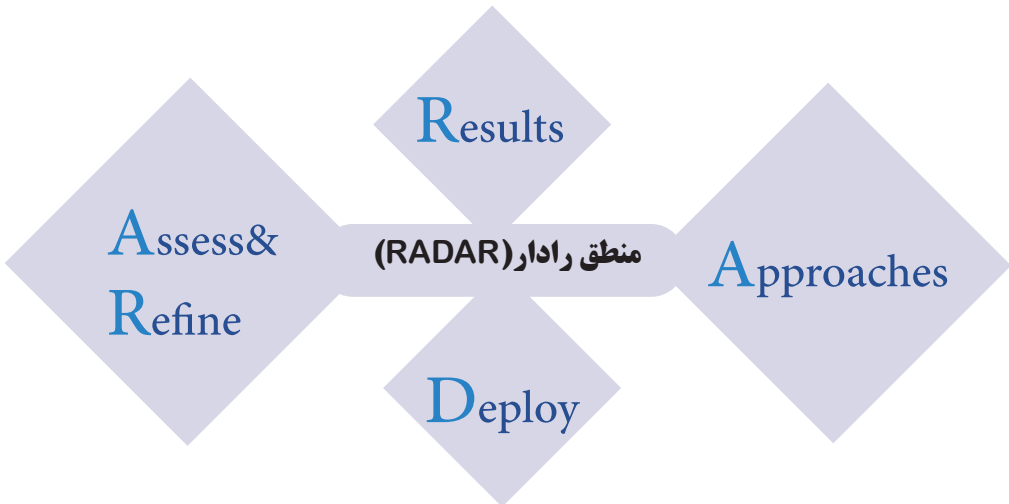
کیفیت از من آغاز می‌شود...



منطق رادار (RADAR)

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
- بطور کلی، منطق RADAR بیان می‌کند که یک سازمان نیاز دارد به:
- تعیین نتایجی (Results) که سازمان بدنبال کسب آن‌ها بعنوان بخشی از استراتژی خود می‌باشد.
- برقراری رویکردهایی (Approaches) که نتایج مورد نیاز برای حال و آینده را محقق خواهند ساخت.
- این رویکردها به طور مناسب جاری سازی (Deploy) شوند.
- رویکردهای جاری شده را به منظور یادگیری و بهبود، ارزیابی و اصلاح (Assess and Refine) نماید.



۱-۴- منطق رادار در جهت گیری

عناصر مورد ارزیابی براساس منطق رادار در بعد جهت گیری در جدول زیر تشریح شده است:

عناصر	ویژگی ها	شرح
رویکردها	مناسب	رویکردها منطق شفافى دارند. بدنبال برآورده کردن و پاسخگویی به نیازهای ذی نفعان کلیدی هستند، به خوبی تشریح و مناسب برای آینده طراحی شده اند.
	همسو	برای جهت گیری کاربرد ندارد.
جاری سازی	اجرا شده	رویکردها در نواحی مرتبط به گونه ای موثر و اثربخش به موقع اجرا شده اند.
	منعطف	برای جهت گیری کاربرد ندارد.
ارزیابی و اصلاح	ارزیابی و درک شده	بازخورد اثر بخشی و کارایی رویکردها و جاری سازی آنها جمع آوری، درک و به اشتراک گذاشته می شود
	یادگیری و بهبود	یافته های حاصل از تحلیل روندهای نوظهور، اندازه گیری، یادگیری و بهینه کاوی برای الهام بخشیدن به خلاقیت و تولید راه کارهای نوآورانه و بهبود عملکرد در بازه های زمانی مناسب استفاده می شوند.





۲-۴- منطق رادار در اجرا

عناصر مورد ارزیابی براساس منطق رادار در بعد اجرا در جدول زیر تشریح شده است:

عناصر	ویژگی ها	شرح
رویکردها	مناسب	رویکردها منطق شفافى دارند. بدنبال برآورده کردن و پاسخگویی به نیازهای ذی نفعان 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 شده اند.
	منعطف	اجرا انعطاف پذیری و سازگاری را امکانپذیر می سازد.
ارزیابی و اصلاح	ارزیابی و درک شده	بازخورد اثر بخشی و کارایی رویکردها و جاری سازی آنها جمع آوری، درک و به اشتراک گذاشته می شود
	یادگیری و بهبود	یافته های حاصل از تحلیل روندهای نوظهور، اندازه گیری، یادگیری و بهینه کاری برای الهام بخشیدن به خلاقیت و تولید راه کارهای نوآورانه و بهبود عملکرد در بازه های زمانی مناسب استفاده می شوند.



۳-۴- منطق رادار در نتایج

عناصر مورد ارزیابی براساس منطق رادار در بعد نتایج در جدول زیر تشریح شده است:

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 پایدار در طول 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 می کند.





۴-۵- امتیازدهی با استفاده از منطق رادار (RADAR)

سازمان‌هایی که در فرآیند جایزه در سطح تقدیرنامه و الماس شرکت می‌کنند، بر اساس حداکثر ۱۰۰۰ امتیاز مدل، امتیازدهی می‌شوند. ۱۰۰۰ امتیاز در هفت معیار تقسیم و در شکل زیر نشان داده شده‌اند.

