



TEXAWARD

مدل تعالی صنعت کاشی و سرامیک ایران



TEXAWARD





TEXAWARD

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

الف	مقدمه
ب	پیش گفتار
پ	درباره جایزه تعالی صنعت کاشی و سرامیک (تکس)
ت	خلاصه تغییرات کلیدی در مدل تکس
ت	جهت گیری
ث	اجرا
ث	نتایج
ث	مدل ارزیابی RADAR
۱	تشریح مفاهیم کلیدی
۵	تشریح مدل تکس
۷	ساختار مدل تکس
۷	محورهای بنیادین
۹	تشریح معیارها، زیر معیارها و نکات راهنما
۱۰	جهت گیری
۱۰	معیار۱: مبنای وجودی، چشم انداز و استراتژی
۱۳	معیار۲: فرهنگ سازمانی و رهبری
۱۶	اجرا
۱۶	معیار۳: مدیریت مؤثر ذی‌نفعان
۲۰	معیار۴: خلق ارزش پایدار
۲۳	معیار۵: پیشبرد عملکرد و تحول
۲۶	نتایج
۲۶	معیار۶: برداشت ذی‌نفعان
۲۹	معیار۷: عملکرد استراتژیک و عملیاتی
۳۲	منطق رادار - منطق ارزیابی
۳۶	سطوح جایزه

مقدمه

تعالی مسیر بی پایان

مدل‌های تعالی سازمانی یا سرآمدی کسب و کار به عنوان ابزاری توانمند برای هدایت و راهبری موثر و پویای سازمان و برای سنجش میزان استقرار کارا و اثربخش رویکردهای مناسب و همسو در سازمان‌های مختلف به کار گرفته می‌شود. با بکارگیری این مدل‌ها، سازمان‌ها می‌توانند از یک سو مسیر توسعه‌ای خود را بدرستی انتخاب کرده و 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 تجارب شرکتهای موفق ملی و بین‌المللی 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 و رویکردهایی را دنبال می‌کند و چه معیارهایی در سازمانهای برتر و شرکت‌های رقیب آنها حاکم هستند؟

امروز اکثر کشورهای دنیا با تکیه بر این مدل‌ها جوایزی را در سطح ملی و منطقه‌ای ایجاد نموده‌اند که محرک سازمان‌ها و کسب و کارها در تعالی، رشد و ارزش آفرینی است. مدل‌های تعالی با محور قرار دادن کیفیت تولید کالا و خدمات و با مشارکت سرمایه انسانی سازمان می‌توانند رضایت مشتری را جلب و منافع ذینفعان را فراهم نمایند و در عین حال یادگیری و توسعه 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 نظیر دمی‌نگ، بالدريج و بنیاد کیفیت اروپا (EFQM) حاصل این مطالعات و تحقیقات است. اگرچه مدل‌های دمی‌نگ، بالدريج و EFQM معروف‌ترین مدل‌های سرآمدی کسب و کار هستند ولی مدل‌های خاص دیگری در سایر کشورهای نیز توسعه داده شده که از مدل‌های فوق‌الذکر الهام گرفته‌اند.

مدل تعالی صنعت کاشی و سرامیک پس از تحقیقات و مطالعات انجام شده، پیرامون مدل‌های مختلف تعالی سازمانی با مشارکت خبرگان و افراد صاحب نظر در قالب کمیته علمی جایزه، براساس مدل EFQM ویرایش سال ۲۰۲۰، طراحی و ارائه گردیده است. در این مدل تعالی، سعی شده است که چارچوب مدل تعالی EFQM حفظ گردیده و موضوعات با اهمیت برای صنعت کاشی و سرامیک، در ساختار زیر معیارها و نکات راهنمای مدل در نظر گرفته شود.

پیشگفتار

در دنیای پویای امروز، سازمان‌ها با چالش‌های متعددی روبرو هستند که بقا و موفقیت آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این میان، مفهوم تعالی سازمانی به عنوان یک رویکرد استراتژیک برای دستیابی به عملکرد برتر و ایجاد ارزش پایدار، بیش از پیش اهمیت یافته است.

تعالی سازمانی، فراتر از صرفاً بهبود عملکرد، به دنبال ایجاد یک فرهنگ سازمانی پویا، نوآور و پاسخگو به نیازهای ذینفعان است. سازمان‌ها برای رویارویی با چالش‌های جدید و ایجاد ارزش افزوده، نیازمند ارزیابی و بهبود مداوم فرآیندهای خود هستند.

این کتاب سفری است به دنیای تعالی سازمانی که در آن به بررسی ابعاد مختلف تعالی سازمانی پرداخته و با هدف ارائه ابزارها، روش‌ها و الگوهای کارآمد در راستای کمک به رشد و بهبود مستمر سازمان‌ها تدوین شده است. این اثر با شناخت نیازهای صنعت کاشی و سرامیک و بهره‌مندی از تجارب کمیته علمی جایزه که بیش از دودهه در این مسیر تلاش کرده‌اند تدوین شده است.

امید است این کتاب به‌عنوان منبعی ارزشمند برای مدیران، کارآفرینان و علاقه‌مند به موضوع تعالی سازمانی عمل کند و الهام‌بخش آن‌ها در مسیر دستیابی به موفقیت‌های پایدار باشد. بی‌تردید، تعالی سازمانی به عنوان الگویی جامع علاوه بر بهبود عملکرد داخلی سازمان‌ها در جهت ایجاد تغییرات مثبت و پایدار، می‌تواند به ارتقاء کیفیت زندگی جامعه و حفظ محیط‌زیست نیز منجر شود.

با آرزوی موفقیت برای تمامی تلاشگران عرصه تولید و صنعت که در مسیر تعالی سازمانی گام برمی‌دارند.

درباره جایزه تعالی صنعت کاشی و سرامیک

روند پرشتاب تحولات اقتصادی، اجتماعی و فناوری چه در سطح ملی و چه در سطح بین المللی منجر به ایجاد عدم ثبات در سازمان‌ها گردیده است و این موضوع در کنار ضعف توانمندی سازمان‌ها در هماهنگی با این تحولات، بسیاری از سازمانهای بزرگ جهانی را در خطر نابودی قرار داده است.

در همین راستا یکی از مهمترین چالش مدیریتی حال حاضر در سازمان‌ها، حصول اطمینان از پایداری عملکرد و نتایج سازمانی و سپس حرکت متوازن به سمت بهبود و تعالی می‌باشد.

صنعت کاشی و سرامیک ایران، به عنوان یکی از مهمترین و پیشروترین صنایع در منطقه خاورمیانه، همواره جایگاه ویژه‌ای در اقتصاد کشور داشته است. امروزه با توجه به تحولات گسترده در بازارهای جهانی، تغییر سلیقه مصرف‌کنندگان و فشارهای فزاینده رقابتی، دستیابی به تعالی سازمانی برای فعالان این صنعت به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است.

با عنایت به این تحولات، تعدادی از شرکت‌های پیشرو و مدیران خبره این صنعت با راهبری نشریه کاشی و سرامیک و 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، در سال ۱۴۰۳ اقدام به راه اندازی جایزه تعالی صنعت کاشی و سرامیک ایران (تکس) نمودند. دورنمای برگزاری این جایزه، توسعه و گسترش صنعت در سطح بین المللی می باشد.

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 سه محور بنیادین و ۷ معیار می‌باشد.

لازم به ذکر است، نشریه کاشی و سرامیک به عنوان اولین نشریه تخصصی صنعت کاشی و سرامیک با محوریت پژوهش، فناوری، مدیریت، بازار و اخبار می باشد که با بیش از سه دهه سابقه در حال فعالیت می باشد. این نشریه به عنوان یک پل ارتباطی بین تامین کنندگان، تولیدکنندگان و مصرف کنندگان آخرین و به روز ترین مقالات و اخبار صنعت را منعکس می‌کند و همواره تلاش نموده است تا این صنعت را به سوی متعالی شدن سوق دهد.

خلاصه تغییرات کلیدی در مدل

با توجه به تجارب حاصله از دور اول جایزه تعالی صنعت کاشی و سرامیک و بازخوردهای دریافتی از اعضای کمیته علمی، تیمهای ارزیابی و همچنین شرکتهای حاضر در فرآیند ارزیابی، مدل تعالی صنعت کاشی و سرامیک تغییراتی به شرح زیر تغییر یافته است. لازم به ذکر است که در ادامه صرفا تغییرات عمده مدل بیان گردیده و از تشریح تغییرات جزئی پرهیز شده است. امید است این تغییرات به ارزیابی دقیق تر و ارائه راهکارهای مؤثرتر برای رشد متوازن کلیه ابعاد صنعت در راستای سرآمدی برای جهانی شدن شرکتهای فعال در صنعت کاشی و سرامیک یاری رساند.

جهت گیری

- نکته راهنمای اول زیر معیار ۴-۱ « ایجاد و توسعه استراتژی » به شرح زیر حذف گردید
- ۱-۴-۱- سازمان همسو با مبنای وجودی و چشم انداز، اهداف کلان خود را تعریف می نماید. همچنین نکته راهنمای زیر به نکات راهنمای این زیر معیار اضافه گردید.
- ۷-۴-۱- سازمان 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.
- به زیرمعیار ۵-۱ « طرح ریزی سیستم مدیریت عملکرد و حاکمیت سازمانی » نکته راهنمای زیر اضافه گردید.
- ۶-۵-۱- سازمان اصول و الزامات پایداری را درک می کند و آنها را در سیستم های مدیریت عملکرد و حاکمیت ادغام می کند.
- نکته راهنمای اول زیر معیار ۱-۲ « فرهنگ سازی همسو با مبنای وجودی و ارزش های سازمانی » به جهت شفاف نمودن مفهوم به شرح زیر تغییر یافت :
- ۱-۲-۲- رهبران فرهنگ سازمان را طرح ریزی کرده تا با مبنای وجودی سازمان همسو و از یکپارچگی آن اطمینان حاصل می نمایند.
- به زیر معیار ۳-۲ « توانمندسازی برای خلاقیت و نوآوری و ارج نهادن به آن » نکته راهنمای زیر اضافه گردید.
- ۵-۳-۲- رهبران سازمان ابزار، منابع، مهارت ها و تخصص مناسب را برای بهبود و تقویت نوآوری فراهم می کنند.
- نکته راهنمای اول زیر معیار ۴-۲ « ایجاد اتحاد، تعهد و یکپارچگی در ارتباط با مبنای وجودی سازمان، چشم انداز و استراتژی » به شرح زیر حذف گردید.
- ۱-۴-۲- رهبران سازمان اطمینان پیدا می کنند که مبنای وجودی سازمان، چشم انداز و استراتژی با ذی نفعان کلیدی در میان گذاشته و محیطی مبتنی بر اعتماد، اطمینان و گشودگی ایجاد شده است.
- همچنین نکته راهنمای زیر به نکات راهنمای این زیر معیار اضافه گردید.
- ۱-۴-۲- رهبران سازمان از ایجاد رابطه های مبتنی بر گشودگی، اعتماد، اطمینان و تعهد، که همه ذی نفعان کلیدی مرتبط در تحقق فلسفه وجودی، چشم انداز و استراتژی سازمان متحد و در تعامل می باشند اطمینان حاصل می کنند.

اجرا

- نکته راهنمای سوم زیر معیار ۲-۳ « برنامه ریزی، جذب، توسعه، نگهداشت و جلب مشارکت » به شرح زیر تغییر یافت.
- 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.
- همچنین نکته راهنمای زیر به این زیرمعیار اضافه گردید.
- ۵-۲-۳ سازمان اطمینان می‌یابد که عملکرد کارکنان به طور مستمر پایش و بهبود می‌یابد.
- نکته راهنمای پنجم زیر معیار ۲-۴ « بازاریابی و فروش محصولات/ خدمات صنعت کاشی و سرامیک و صنایع وابسته » به شرح زیر تغییر یافت.
- ۵-۲-۴ سازمان کارکنان خود را توانمند نموده و تشویق می‌کند تا به عنوان سفیران ارزش پیشنهادی، مزایا و برند آن عمل کنند.
- نکته راهنمای چهارم زیر معیار ۴-۴ به جهت هم مفهوم بودن با نکته راهنمای مندرج در زیرمعیار ۱-۳، حذف گردید.
- 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. (حذف گردید)
- عنوان معیار ۵ از « مدیریت اثربخش منابع و قابلیت‌های سازمانی » به عنوان « پیشبرد عملکرد و تحول » تغییر یافت.
- عنوان زیر معیار ۲-۵ از « پیشبرد نوآوری و بهره‌گیری از فناوری » به « پیشبرد تحول و مدیریت مؤثر نوآوری و فناوری » تغییر یافت. همچنین ترتیب برخی از نکات راهنمای این زیرمعیار تغییر و دو نکته راهنما به شرح زیر به نکات راهنمای زیر معیار ۲-۵ اضافه گردید.
- ۱-۲-۵ 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.
- ۲-۲-۵ 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.

نتایج

نتایج بدون تغییر باقی ماند.

مدل ارزیابی RADAR:

جداول ارزیابی مبتنی بر منطق رادار در دو بخش جهت‌گیری و اجرا ادغام گردید



تشریح مفاهیم کلیدی مدل تعالی صنعت کاشی و سرامیک ایران



۲-۲- 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 (بویژه مشتری) ایجاد کنیم و ذی‌نفعان از همکاری با سازمان چه منفعتی کسب می‌کنند؟
چرا این همکاری 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 مجموعه‌ای مشخصی از رفتارها، باورها و اعتقادات است 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 بر 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 ابروندها را شناخته و درک کند.

ذی‌نفعان: ذینفع، یک شخص، گروه یا سازمانی است که به صورت مستقیم یا غیر مستقیم، از فعالیت‌ها و عملکرد سازمان 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 که درون سازمان فعالیت می‌کنند، نمونه‌هایی از ذی‌نفعان درون سازمانی هستند. سازمان‌های برتر نیازها، تقاضا، 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 به یا مانع شدن از تحقق 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 (چرخشی): 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 تأثیر 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 سازمان است. این بهبودها می‌توانند اساسی و بزرگ و یا محدود و تدریجی باشند.

تحول: منظور از تحول، دگرگونی و بهبودهای عظیم و شگرفی است که سازمان با مطالعه و رصد اکوسیستم خود با بهره‌گیری از روش‌های مختلف نظیر تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده، برنامه‌ریزی سناریومحور و آینده‌نگاری و توجه به نوآوری‌های دگراندیشانه به ضرورت انجام آن دست می‌یابد. این بهبودها سازمان را برای حیات مناسب و موثر در آینده آماده می‌کنند.

بهره‌گیری تحلیل داده‌های پیش‌بینی‌کننده: سرعت فزاینده‌ی استفاده از علم داده برای تحلیل عملکرد و 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 بالا نیست و فراگیر شدن کاربرد آن در کسب و کارهای مختلف حیرت‌انگیز است.



تشریح مدل تعالی صنعت کاشی و سرامیک ایران



۳- 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 به چارچوبی مطلوب برای آزمودن یکپارچگی و همسویی خواسته های سازمان برای آینده تبدیل کند. آزمونی که بر پایه شیوه های کنونی کار و واکنش های آن به چالش ها و مشکلات صورت می گیرد.

به کارگیری این مدل فرصتی فراهم می سازد تا سراسر سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد و چشم اندازی همه جانبه 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 نبایست به عنوان سیستمی خطی، مکانیکی و قابل پیش بینی در نظر گرفته شود بلکه بسیار مهم تر است، که به عنوان یک سیستم تطابق پذیر پیچیده "درک شود که از انسان های 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 می برد:

۱- پذیرفته است که در خلاء کار نمی کند. این سازمان درک می کند که بخشی از یک اکوسیستم بزرگ تر و پیچیده تر است که در آن، بازیگران شناخته شده یا نشده دیگر نیز می توانند به پیشرفت کمک کرده یا مانع آن شوند و اینکه این موضوع به نفع سازمان است که با مشارکت، فرصت یادگیری از دیگران و رشد در درون اکوسیستم خود را افزایش دهد.

۲. فرصت فعالیت به عنوان رهبر را در حوزه نفوذ خود پذیرفته و به عنوان الهام بخش دیگران رفتار می کند و آنچه می تواند به نفع دیگران و همچنین خودش باشد را به نمایش در می آورد.

۳. می داند که با سرعتی روزافزون با تغییر فراوان و پرشتاب روبرو خواهد شد و باید برای پیش بینی، توجه و واکنش مناسب آماده باشد. که این آمادگی، چالش مدیریت برای امروز و در عین حال پیش بینی آینده و کسب اطمینان از آمادگی برای آن را در بر می گیرد.

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

«چرا» این سازمان وجود دارد؟ چه مقصودی را تحقق می بخشد؟ چرا این استراتژی خاص؟ (جهت)

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

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

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

۳-۱- 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 اجزاء پرداخت می شود.

۳-۱-۱- محوره های بنیادین :

سازمان های متعالی، شواهدی دقیق و شفاف از حرکت در مسیر محوره های بنیادین تعالی سازمانی، در گستره ی سازمان خود را به نمایش می گذارند.

توسعه پایدار صنعت: سازمان های متعالی، با برخورداری از رهبری آینده نگر و با بهره گیری از قابلیت های 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 قابلیت های خود، تمامی فرآیندها را به صورت یکپارچه بکار می گیرد 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 می نماید.

منطق رادار

معیارهای تعالی

محوره های بنیادین

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.

۳-۱-۲- 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 می‌کنند و به مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی، عینیت می‌بخشند.

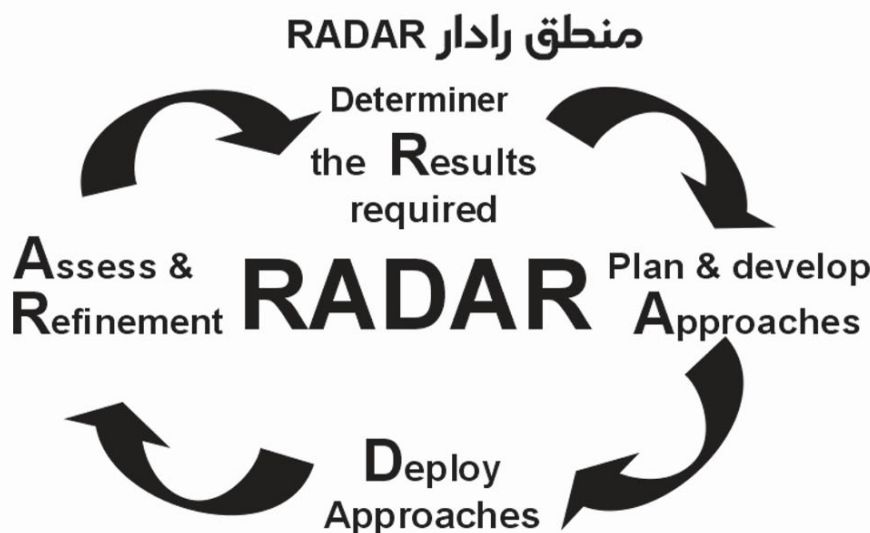
این سازمان ها، دست یابی به اهداف پایدار را در گرو اجرای رویکردهایی می‌دانند که در چارچوب معیارهای تعالی سازمانی یکپارچه شده باشند و همواره بهبود یابند.

۳-۱-۳- 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





تشریح معیارها، زیرمعیارها و نکات راهنما مدل تعالی کاشی و سرامیک ایران



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 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.

۱-۲- شناسایی و درک کردن نیازهای ذی‌نفعان

۱-۲-۱- سازمان ذی‌نفعان درون اکوسیستم را شناسایی و (ذی‌نفعان کلیدی) 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.

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

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

۴-۲-۱- 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، پیامدها، ذی‌نفعان و سایر بازیگران صحنه رقابت و بازار را شناسایی و درک می‌نماید.

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

۳-۳-۱- سازمان توان بالقوه قابلیت‌های جاری خود را می‌شناسد و رویکردهایی را برای پیشینه کردن تأثیر آنها بر مبنای وجودی، چشم‌انداز، استراتژی و نتایج سازمان توسعه می‌دهد.

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

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

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.

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

۳-۴-۱- سازمان مدل‌های کسب و کاری که متناسب با مبنای وجودی، چشم‌انداز و استراتژی‌های سازمان هستند را ایجاد کرده و توسعه می‌دهد.

- ۴-۴-۱- 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.
- ۵-۴-۱- سازمان اطمینان می‌یابد که منابع مالی و غیرمالی مورد نیاز برای اجرای استراتژی و اقدامات ابتکاری استراتژیک، شناسایی و به موقع فراهم می‌شود.
- ۶-۴-۱- 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.
- ۷-۴-۱- سازمان رویکرد خود را در بازنگری و به روز رسانی استراتژی، بازتاب سرعت و گستردگی تغییرات در اکوسیستم، و همچنین پیش بینی، شناسایی و مدیریت ریسک‌های استراتژیک تعریف می‌کند.

۵-۱- طرح‌ریزی سیستم مدیریت عملکرد و حاکمیت سازمانی

- 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.
- ۲-۵-۱- سازمان از مدیریت یکپارچه و جامع ریسک‌ها در همه حوزه‌های مرتبط اطمینان حاصل می‌کند.
- ۳-۵-۱- سازمان از سیستم مدیریت عملکرد برای حصول اطمینان از پیوند منسجم بین مبنای وجودی سازمان، استراتژی، اهداف خلق ارزش پایدار و نتایج استفاده می‌کند.
- ۴-۵-۱- 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.
- ۵-۵-۱- سازمان اطمینان می‌یابد که به عنوان یک حداقل، تمامی الزامات دولتی، قانونی و نظارتی مرتبط را برآورده می‌سازد.
- ۶-۵-۱- سازمان اصول و الزامات پایداری را درک می‌کند و آنها را در سیستم‌های مدیریت عملکرد و حاکمیت ادغام می‌کند.

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- هدایت فرهنگ و پرورش ارزش‌های سازمانی

۲-۱-۲- رهبران فرهنگ سازمان را هدایت کرده تا از تحقق مبنای وجودی، چشم انداز و استراتژی‌های 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.

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

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

۲-۲- ایجاد زمینه‌های لازم برای تحقق تغییرات

۱-۲-۲- 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.

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

۴-۲-۲- 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.

۵-۲-۲- 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.

۶-۲-۲- 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 می‌نمایند.

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

۱-۳-۲- رهبران اهداف بلند مدت و کوتاه مدت که مشوق خلاقیت، نوآوری و تفکر دگراندیشانه و کارآفرینی سازمانی برای تحقق مبنای وجودی، چشم‌انداز 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.

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

۴-۳-۲- 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.

۵-۳-۲- رهبران سازمان ابزار، منابع، مهارت‌ها و تخصص مناسب را برای بهبود و تقویت نوآوری فراهم می‌کنند.

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 در تعامل 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 می نمایند.

۲-۴-۳- رهبران سازمان از آگاهی ذی‌نفعان 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 ذی‌نفعان 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.

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

۲-۱-۳- 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.

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

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

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

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

۲-۲-۳- 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.

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

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

۶-۲-۳- 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.

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

۸-۲-۳- 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، 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.

۴-۴- 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.

۴-۴-۱- 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.

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

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

۴-۴-۴- 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 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.

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.



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.

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 برنامه‌های عملیاتی مرتبط را جهت پشتیبانی و همسویی با استراتژی‌های سازمان ایجاد، توسعه و اجرا می‌کند.

۴-۲-۳- سازمان جایگاه برند (ویژند) خود را در بازار درک و استراتژی‌ها 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 می‌کند تا به عنوان سفیران ارزش پیشنهادی، مزایا و برند آن عمل کنند.

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.

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

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

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

۳-۴-۴- 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.

معیار ۵: پیشبرد عملکرد و تحول

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- مدیریت فرآیندها و ریسک سازمانی

۵-۱-۱- 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.

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

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

۵-۱-۴- سازمان برای بهبود و نوآوری در فرآیندها از تحلیل، ارزیابی و بهینه کاوی داده های برداشتی و عملکردی فرآیندها استفاده می کند.

۵-۱-۵- سازمان نسبت به شناسایی ریسک های خود از جمله ریسک های استراتژیک، عملیاتی، مالی، انطباق، ایمنی، محیط زیست و امنیت سایبری اقدام می نماید.

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 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 جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان توسعه می‌دهد.

۵-۲-۴- 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.

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

۵-۲-۷- سازمان با تکیه بر اصول اقتصاد دورانی، چرخه عمر تکنولوژی‌های 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 می‌دهد.

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 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.

۵-۳-۴- 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.

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

۵-۳-۶- 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.

۴-۵- 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 ریسک‌های مالی 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 را با روش‌های منسجم و نوآورانه به منظور بیشینه کردن ارزش دارایی‌ها 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 برنامه‌های 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 نظر گرفتن 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 تأمین‌کنندگان، 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.

نتایج

معیار ۶: برداشت ذی نفعان

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 ادراکات آنان از سازمان می‌باشد. این برداشت‌ها می‌تواند در ارتباط با ذی نفعان کلیدی گذشته و حال باشد و از منابع متعددی مانند نظرسنجی‌ها گروه‌های متمرکز رتبه بندی‌ها مطبوعات رسانه‌های اجتماعی سازمان‌های بیرونی جلسات بازنگری ساخت یافته گزارشات سرمایه گذاران تقدیرها و شکایات و ... بدست آید.



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، به کارگیری، آموزش و ارتقاء کارکنان
- آموزش، یادگیری و آماده سازی 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

۶-۳- نتایج برداشتی ذی نفعان 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 چرخه ای)
- رضایت از همکاری مناسب با مسئولان دولتی و محلی

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

۶-۵- نتایج برداشتی شرکاء و تامین کنندگان

- 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 تامین کنندگان
- مشارکت دادن تامین کنندگان در بهبود فرآیندهای سازمان
- نحوه نظارت بر عملکرد تامین کنندگان
- نحوه تعامل و ارتباطات با تامین کنندگان
- ارزیابی اولیه و ارزیابی دوره‌ای عملکرد تامین کنندگان
- همکاری بلند مدت با تامین کنندگان

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
- 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

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

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

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



منطق رادار - منطق ارزیابی مدل تعالی صنعت کاشی و سرامیک ایران



۵-۱- منطق رادار (RADAR)

RADAR کلمه مخفی 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.

۵-۱-۱- منطق رادار در جهت گیری و اجرا

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

عناصر	ویژگی‌ها	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 بهینه‌سازی برای الهام بخشیدن به خلاقیت و تولید راهکارهای نوآورانه و بهبود عملکرد در بازه های زمانی مناسب استفاده می‌شوند.

۵-۱-۲- 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 می‌کند.

۵-۲- 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.





سطوح جایزه تعالی صنعت کاشی و سرامیک ایران



سطوح جایزه

جایزه تعالی در سه سطح زیر طبقه بندی می‌شود:

۱- سطح تندیس

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 فعالیت های خود نشان داده‌اند، به شرط کسب امتیاز بیش از ۵۰۰ به سطح تندیس دست خواهند یافت.

- سطح تندیس یک الماس برای امتیاز در بازه ۵۰۱ تا ۶۰۰
- سطح تندیس دو الماس برای امتیاز در بازه ۶۰۱ تا ۷۰۰
- سطح تندیس 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 تندیس برلیان دریافت خواهد کرد.

لازم به ذکر است که شرکت‌های دریافت کننده سطح تندیس برلیان نمی‌توانند برای یک دوره بعد در فرآیند جایزه حضور داشته باشند.

۲- سطح تقدیرنامه برای تعالی

به سازمان‌هایی که به پیشرفت‌هایی در جهت رشد و ارتقاء سطح 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 خودارزیابی 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 های بهبود
- استقرار نظام‌های مدیریتی
- پایش شاخص‌های کلیدی برداشت و عملکرد

0913 41 41 759
0913 41 41 879

 www.texaward.ir
 info@texaward.ir

نشانی دبیرخانه مدل تعالی صنعت کاشی و سرامیک ایران:

تهران، بزرگراه ستاری جنوب به شمال

📍 نبش فردوس شرق، پلاک ۴۴۰،

ساختمان سینا، طبقه پنجم، واحد ۱۶