

فهرست

۲	پیشگفتار
۴	مفاهیم و اصول بنیادین بهره‌وری
۴	۱- دستیابی به نتایج متوازن بهره‌وری
۵	۲- رهبری و فرهنگ سازی
۵	۳- ارزش آفرینی برای مشتریان
۵	۴- فرآیندگرایی
۵	۵- توانمندسازی و مشارکت کارکنان
۶	۶- ارتباط اثربخش باتامین کنندگان و شرکای کسب و کار
۶	۷- یادگیری، خلاقیت و نوآوری
۶	۸- مسئولیت پذیری اجتماعی
۷	مدل ارزیابی بهره‌وری
۸	۱- رهبری و استراتژی
۱۱	۲- سرمایه‌های انسانی
۱۴	۳- منابع سازمانی
۱۷	۴- فرآیندها، محصولات و خدمات
۲۰	۵- نتایج مشتریان و جامعه
۲۳	۶- نتایج کارکنان
۲۵	۷- نتایج منابع و فرایندها
۲۷	۸- نتایج کلیدی بهره‌وری
۲۹	منطق رادار

پیشگفتار

بهره‌وری، استفاده کارآمد و اثربخش از منابع، برای تولید محصولات و ارائه خدمات مطلوب است. بهره‌وری از جایگاه ویژه‌ای در قانون برنامه پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران برخوردار است؛ و یکی از مولفه‌های اصلی برای ایجاد توسعه پایدار و رشد اقتصادی متوازن در کشور به حساب می‌آید. سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران (ایمیدرو)، در راستای تحقق چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های سازمانی و همچنین اهداف استراتژیک خود تلاش می‌کند تا با ایجاد ارتباط میان شرکت‌های بخش معدن و صنایع معدنی کشور، انتقال تجربه‌های موفق و استفاده از ظرفیت‌های موجود، توان رقابتی شرکتها را از مسیر بهبود بهره‌وری افزایش دهد. برای تحقق این هدف، ایمیدرو طی سال‌های اخیر فعالیت‌های گسترده‌ای را در زمینه بهره‌وری آغاز کرده است؛ و نظر به ضرورت ساماندهی حرکتی ساخت یافته، با تشکیل کارگروه تخصصی بهره‌وری و استفاده از تجربه‌های شرکت‌های پیشرو در زمینه بهره‌وری و تعالی سازمانی، «مدل بهره‌وری ایمیدرو» را طراحی و در سال ۱۳۸۹ آن را اجرا نمود. اینک پس از بررسی و تحلیل تجربه سال گذشته و اخذ نظرات کارشناسی دست اندرکاران، ویرایش دوم آن ارائه می‌شود.

مدل بهره‌وری ایمیدرو شامل سه بخش اصلی می‌باشد:

۱- مفاهیم و اصول بنیادین بهره‌وری: تلفیقی از عوامل کلیدی

موثر بر ارتقاء بهره‌وری و اصول بنیادین تعالی سازمانی است که مبانی پایه‌ای را برای دستیابی به بهره‌وری در سازمان‌ها فراهم می‌آورد.

۲- مدل ارزیابی بهره‌وری: چارچوبی را فراهم می‌آورد تا از طریق آن

مفاهیم بنیادین بهره‌وری در سازمان‌ها استقرار یابد. مدل شامل معیارهای اصلی و نکات راهنما است که به صورت پرسش و در دو بخش توانمندسازها و نتایج طراحی شده است. در بخش توانمندسازها، عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری و در بخش نتایج تاثیر این عوامل توسط شاخصهای بهره‌وری سازمان، ارزیابی می‌شود. درک روابط علت و معلولی میان نتایج و توانمندسازها به سازمانها کمک می‌کند تا فعالیتهای بهبود بهره‌وری به گونه‌ای اثر بخش‌تر هدایت شود.

۳- منطق رادار: ابزاری است که از آن برای اندازه‌گیری میزان استقرار

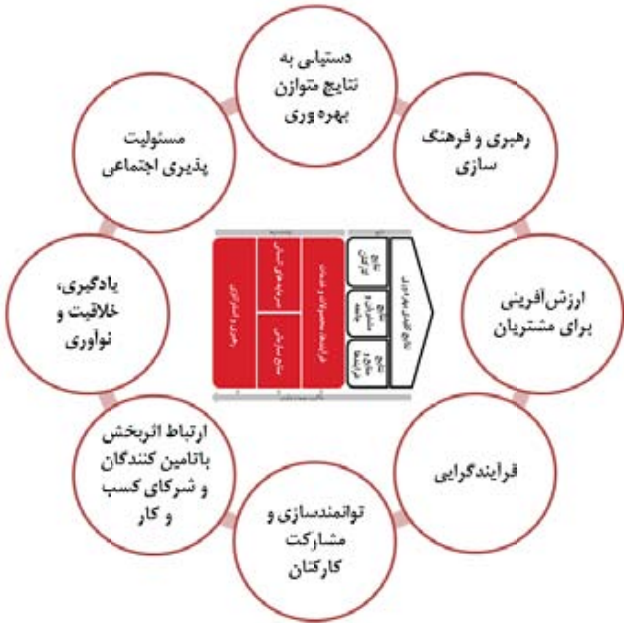
معیارهای بهره‌وری در سازمان استفاده می‌شود. به کارگیری یکپارچه این سه جزء به سازمانها کمک می‌کند تا بتوانند همواره حرکت به سمت بهره‌وری پایدار را سازماندهی نموده و وضعیت بهره‌وری خود را با سایر سازمان‌های موفق مقایسه کنند.

این راهنما، که با هدف تشریح هر یک از اجزاء مدل تدوین شده است، برای راهنمایی شرکتهای متقاضی، تیم‌های ارزیابی و سایر ارکان جایزه بهره‌وری انتشار می‌یابد.

امید است این مدل، به عنوان ابزاری سودمند برای شناسایی فرصتهای بهبود و طرح ریزی اقدامات اجرایی در زمینه ارتقاء بهره‌وری برای شرکتهای فعال در بخش معدن و صنایع معدنی موثر واقع شود.

دبیرخانه جایزه بهره‌وری ایمیدرو

مفاهیم و اصول بنیادین بهره‌وری



۱- دستیابی به نتایج متوازن بهره‌وری

سازمانهای بهره‌ور نتایج متوازنی را در خصوص نیازهای بلندمدت و کوتاه مدت همه ذی نفعان پیش بینی کرده و از طریق برنامه‌ریزی موثر در جهت تحقق مأموریت، چشم انداز و ارزش‌های سازمانی گام بر می‌دارند و ضمن پیش بینی روشی برای پایش و ارزیابی اهداف، رابطه علت و معلولی میان رویکردهای بهره‌وری و نتایج مرتبط را درک و مدیریت می‌کنند.

۲- رهبری و فرهنگ سازی

سازمان‌های بهره‌ور، رهبرانی دارند که مسیر آینده‌ی سازمان را در قالب مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان ترسیم نموده و در جهت تحقق اهداف، ضمن توانمندسازی کارکنان از آنها حمایت و قدردانی و با عمل به ارزش‌های سازمانی نقش الگو را برای کارکنان و سایر ذی‌نفعان ایفا می‌نمایند و به این وسیله فرهنگ بهره‌وری را در سازمان ارتقاء می‌دهند.

۳- ارزش‌آفرینی برای مشتریان

سازمان‌های بهره‌ور، تلاش می‌کنند خواسته‌ها و انتظارات مشتریان خود را شناسایی، درک و پیش‌بینی کرده و مهمترین شاخص‌های اثربخشی خود را بر مبنای این خواسته‌ها پایه‌ریزی می‌کنند و در جهت خلق ارزش برای مشتریان گام بردارند.

۴- فرآیندگرایی

سازمان‌های بهره‌ور، چارچوب فرآیندهای کلیدی سازمان را هم‌سو با استراتژی‌های سازمان تعریف می‌کنند و ضمن برقراری تعامل اثربخش میان فرآیندها، شاخص‌های معنادار اثربخشی و کارایی و بهره‌وری را بر مبنای داده‌های صحیح، دقیق و به‌هنگام، تعریف، پایش و تحلیل می‌نمایند و با استفاده از تکنیک‌ها و ابزارهای بهبود، فرآیندهای مذکور را به‌طور مستمر ارتقاء می‌دهند.

۵- توانمندسازی و مشارکت کارکنان

سازمان‌های بهره‌ور، برای دستیابی به مأموریت‌ها و اهداف استراتژیک خود، شایستگی کارکنان را شناسایی می‌کنند و ضمن جذب و بکارگماری مناسب، توانمندی و انگیزش آن‌ها را در جهت نیل به اهداف سازمان ارتقاء می‌دهند و با استفاده از روش‌های مناسب مبتنی بر معیارهای بهره‌وری از آن‌ها قدردانی؛ و زمینه‌های فرهنگی برای توجه به بهره‌وری را در محیط کاری فراهم می‌کنند.

۶- ارتباط اثربخش با تامین کنندگان و شرکای کسب و کار

سازمان‌های بهره‌ور تامین کنندگان و شرکای کسب و کار خود را شناسایی، ارزیابی و انتخاب کرده، رابطه پایداری را مبتنی بر شفافیت و احترام دوجانبه با آنها برقرار نموده و به منظور ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان، تامین کنندگان خود را توانمند می‌کنند.

۷- یادگیری، خلاقیت و نوآوری

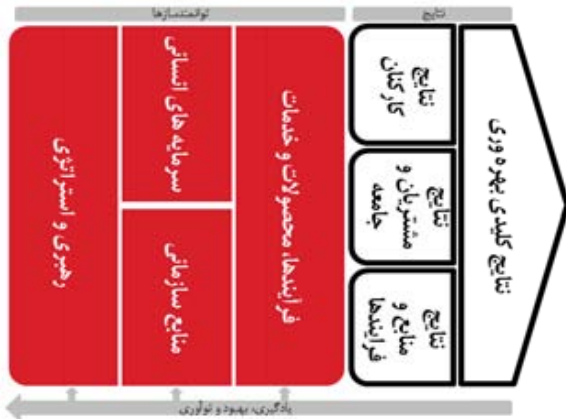
سازمانهای بهره‌ور، از طریق برقراری فرآیندهای خلاقیت و نوآوری به خلق ارزش برای ذی‌نفعان می‌پردازند. این سازمان‌ها اهداف و استراتژی‌های روشنی را برای توسعه خلاقیت و نوآوری تعیین و با ایجاد شبکه‌هایی برای تعامل فعال کارکنان، شرکا، مشتریان و جامعه، فرصت‌های خلق ایده‌ها و نوآوری را در درون و بیرون سازمان شناسایی می‌کنند و فرهنگ کارآفرینی را در سازمان توسعه می‌دهند.

۸- مسئولیت پذیری اجتماعی

سازمان‌های بهره‌ور، خواسته‌ها و انتظارات نمایندگان جامعه را شناسایی و اولویت بندی نموده و در تامین این خواسته‌ها، شفاف، پاسخگو و مسئولیت‌پذیر هستند. این سازمان‌ها در مسئولیت‌های اجتماعی خود از الزامات قانونی فراتر رفته و در امور اجتماعی و فعالیت‌های خیرخواهانه و خدایسندانه برای کمک به مستمندان و نیازمندان جامعه حضور فعال دارند. آنها به پیامدهای حاصل از عملیات و چرخه عمر محصول و خدمات خود توجه دارند و تاثیر این پیامدها را بر بهداشت عمومی، ایمنی و محیط زیست در نظر می‌گیرند.

مدل ارزیابی بهره‌وری

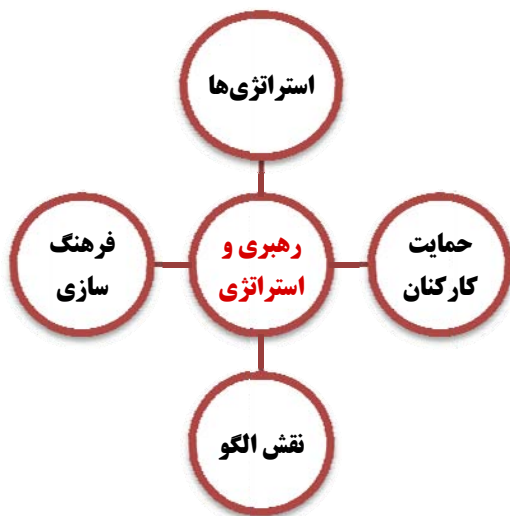
مدل بهره‌وری ایمیدرو مبتنی بر ۸ معیار است که از دو حوزه توانمندساز و نتایج تشکیل شده است. معیارهای توانمندساز آنچه که یک سازمان برای ارتقاء بهره‌وری انجام می‌دهد را نشان می‌دهد و معیارهای نتایج، آنچه که یک سازمان در اثر فعالیت‌های توانمندساز به دست می‌آورد را پوشش می‌دهند.



توانمندسازها، دارای چهار معیار می‌باشند که هر معیار به وسیله ۲۰ سوال راهنما تشریح شده است. توانمندسازها مجموعه‌ای از برنامه‌ها، نظامها، روش‌ها و رویکردها است که شرکت برای بهبود بهره‌وری طراحی و جاری سازی نموده است و از طریق دریافت مستمر بازخورد از نتایج مرتبط، از اثربخشی و کارایی آنها اطمینان حاصل می‌نماید.

نتایج نیز دارای چهار معیار است و هر معیار با ۲۰ شاخص نتایج حاصل از اجرای رویکردها را در برداشت ذی‌نفعان و عملکرد سازمان نشان می‌دهد. بدیهی است در مورد شاخص‌هایی که برای شرکتهای خدماتی کاربرد ندارد، می‌توانند از شاخص‌های جایگزین استفاده کنند.

۱- رهبری و استراتژی



مدیران سازمان‌های بهره‌ور، مأموریت‌ها، ارزش‌ها و چشم انداز سازمان را ترسیم کرده و از تدوین و جاری‌سازی استراتژی‌های سازمان مبتنی بر نیازهای حال و آینده ذی‌نفعان و تغییرات محیطی بیرونی و درونی اطمینان حاصل می‌نمایند. این مدیران برای ارتقاء فرهنگ بهره‌وری، سیستم‌های مدیریتی لازم را استقرار و توسعه داده و در این راستا از کارکنان خود حمایت و قدردانی می‌نمایند. آنها شخصا با رفتار خود نقش الگو را در تحقق ارزش‌های سازمانی ایفا می‌کنند.

سوالات راهنمای رهبری و استراتژی امتیاز معیار: ۱۰۰

۱. آیا ارکان جهت‌ساز سازمان (ماموریت، ارزشهای سازمانی و چشم انداز) تدوین شده است؟
۲. آیا در ارکان جهت‌ساز سازمان به ارتقای بهره‌وری (و یا مفاهیم مشابه آن) توجه گردیده است؟
۳. آیا رهبران سازمان شخصاً نقش الگو را در توسعه فرهنگ بهره‌وری و ارتقای آن ایفا می‌نمایند؟
۴. آیا رهبران سازمان به منظور توسعه فرهنگ بهره‌وری، از رویکردهای مناسب ترویجی، آگاه‌سازی و اطلاع‌رسانی استفاده می‌نمایند؟
۵. آیا رهبران سازمان به منظور ارتقای بهره‌وری و دستیابی به اهداف تعیین شده، از کارکنان خود حمایت کرده و آنها را توانمند می‌کنند؟
۶. آیا رهبران سازمان به منظور ارتقای بهره‌وری از رویکردهای مناسب تشویقی و انگیزشی استفاده می‌کنند؟
۷. آیا سازمان رویکردی برای تدوین استراتژی‌های خود اتخاذ نموده است؟
۸. آیا در فرآیند تدوین/بازنگری استراتژی‌های سازمان، انتظارات ذی‌نفعان و عوامل محیطی درونی و بیرونی شناسایی، ارزیابی و تحلیل می‌شوند؟
۹. آیا در تحلیل محیط درونی، شاخص‌های بهره‌وری، ارزیابی و تحلیل شده و آثار آنها بر عملکرد و استراتژی‌های سازمان شناسایی می‌شود؟
۱۰. آیا استراتژی‌های روشنی به منظور ارتقای بهره‌وری (و یا مفاهیم مشابه آن) تدوین شده است؟
۱۱. آیا رویکردی به منظور تدوین و جاری‌سازی اهداف استراتژیک در سازمان وجود دارد؟
۱۲. آیا اهداف استراتژیک روشنی برای ارتقای بهره‌وری، همسو با استراتژی‌های بهره‌وری تعریف و تدوین شده‌اند؟
۱۳. آیا سهم کارکنان در تحقق اهداف سازمان (اهداف فردی) به خصوص اهداف مرتبط با بهره‌وری تعیین شده است؟
۱۴. آیا به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک بهره‌وری، پروژه‌های بهبود/اقدامات اجرایی مورد نیاز تدوین شده است؟

سوالات راهنمای رهبری و استراتژی امتیاز معیار: ۱۰۰

۱۵. آیا رهبران سازمان در اولویت‌بندی و تصویب پروژه‌های بهبود/ اقدامات اجرایی مشارکت فعال داشته و با تخصیص منابع مورد نیاز از اجرای آنها حمایت می‌کنند؟

۱۶. آیا رهبران از اندازه‌گیری، پایش، بازنگری و بهبود اهداف استراتژیک و پروژه‌های بهبود/ اقدامات اجرایی در سازمان، اطمینان حاصل می‌کنند؟

۱۷. آیا ساختارها و ساز و کارهای مناسبی (مانند کمیته بهره‌وری، سیستم‌های مدیریتی، نظام‌های مشارکتی و ...) به منظور راهبری و ارتقاء بهره‌وری ایجاد شده است؟

۱۸. آیا رهبران از اجرای اثربخش نظام مدیریت فرآیندی (شامل شناسایی، پایش و بهبود فرآیندها) اطمینان حاصل می‌کنند؟

۱۹. آیا رهبران به منظور ارتقاء بهره‌وری، از بکارگیری روش‌ها، فنون و ابزارهای بهبود مستمر اطمینان حاصل می‌کنند؟

۲۰. آیا رهبران رویکردهای مناسبی را برای تعامل با ذی‌نفعان در جهت ارتقاء بهره‌وری اتخاذ کرده‌اند؟

۲- سرمایه‌های انسانی :



سازمان‌های بهره‌ور، منابع انسانی را به عنوان مهمترین عامل ارتقاء بهره‌وری تلقی نموده و قابلیت‌های فردی و گروهی آنها را شناسایی کرده، با جلب مشارکت آنها شاخص‌های بهره‌وری را ارتقاء بخشیده و از تلاش‌های آنان در راستای ارتقای بهره‌وری تقدیر می‌کنند.

امتیاز معیار: ۱۰۰

سوالات راهنمای سرمایه‌های انسانی

۱. آیا رویکرد مشخصی برای تدوین استراتژیهای منابع انسانی همسو با استراتژیهای سازمان وجود دارد؟
۲. آیا در تدوین استراتژیهای منابع انسانی نیازها و انتظارات کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد؟
۳. آیا سازمان از مکانیزمهای دریافت بازخورد از کارکنان مانند نظرسنجی و گروههای تمرکز با هدف ایجاد و بهبود استراتژیها و برنامههای منابع انسانی بهره می‌گیرد؟
۴. آیا برنامههای منابع انسانی با استراتژیها، فرآیندهای کلیدی و ساختار سازمانی همسو می‌باشد؟
۵. آیا ساختار سازمانی متناسب با چارچوب فرآیندها و در جهت تحقق مأموریتهای سازمان طراحی و بروز رسانی می‌گردد؟
۶. آیا رویکردی برای جذب و به‌کارگیری افراد مناسب بر اساس نیازهای ساختار سازمانی و به منظور ارتقاء بهره‌وری وجود دارد؟
۷. آیا رویکرد مشخصی برای تدوین شرح وظایف، مسئولیتها و اختیارات مشاغل وجود دارد؟
۸. آیا مکانیزمهایی برای نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و اندازه‌گیری اثربخشی آموزشها به منظور ارتقاء بهره‌وری وجود دارد؟
۹. آیا سازمان از رویکردهایی نظیر تفویض اختیار، غنی‌سازی شغل، گردش شغلی، جانشین‌پروری و ... برای توانمندسازی کارکنان استفاده می‌کند؟
۱۰. آیا سازمان به منظور ارتقاء بهره‌وری، از مکانیزمهایی برای تقویت مهارت‌های حل مساله و کار گروهی کارکنان استفاده می‌کند؟
۱۱. آیا سازمان از مکانیزمهای مدیریت مشارکتی همانند نظام پیشنهادها، گروههای بهبود و ... در راستای ارتقاء بهره‌وری استفاده می‌کند؟
۱۲. آیا سازمان از مکانیزمهای تشویقی برای توسعه فعالیت‌های تیمی و مشارکتی به نحو مناسبی استفاده می‌کند؟
۱۳. آیا نظامهای پاداش کارکنان با توجه به مؤلفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی به کار گرفته می‌شود؟

سوالات راهنمای سرمایه‌های انسانی امتیاز معیار: ۱۰۰

۱۴. آیا مولفه‌های بهره‌وری در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان لحاظ شده است؟
۱۵. آیا نظام ارزیابی عملکرد با سایر سیستم‌های منابع انسانی یکپارچه شده و به کارکنان برای بهبود بهره‌وری کمک میکند؟
۱۶. آیا سازمان نیازهای ارتباطی کارکنان را شناسایی و کانال‌های ارتباطی مناسب را برای رفع این نیازها طراحی و اجرا می‌کند؟
۱۷. آیا سازمان به منظور ترویج فرهنگ بهره‌وری از رویکردهایی مانند برگزاری همایش‌ها، دوره‌های آموزشی، انتشار نشریه داخلی، مدیریت دیداری و ... بهره می‌برد؟
۱۸. آیا سازمان از رویکرد مناسبی برای به اشتراک‌گذاری تجارب و دانش کارکنان بهره می‌گیرد؟
۱۹. آیا سازمان مکانیزم‌هایی برای بررسی و تحلیل خطاهای کارکنان و حمایت و کمک به آنها برای اصلاح رفتارشان به کار گرفته است؟
۲۰. آیا رویکردهای مشخصی برای ارتقاء ایمنی و سلامت کارکنان (شناسایی، ارزیابی، اقدامات کنترلی ریسک‌های ایمنی، پایش، اندازه‌گیری و کاهش آلاینده‌ها) تعریف و اجرا شده است؟

۳- منابع سازمانی :



سازمانهای بهره‌ور، با مدیریت موثر تامین کنندگان، شرکای تجاری و منابع داخلی خود و با بهره‌گیری از فناوریهای نوین و دارایی‌های فکری و معنوی، در راستای ارتقای بهره‌وری گام برمی‌دارند.

امتیاز معیار: ۱۵۰

سوالات راهنمای منابع سازمانی

۱. آیا رویکرد مشخصی برای تدوین استراتژیهای منابع سازمانی همسو با استراتژی‌های سازمان وجود دارد؟
۲. آیا اهداف و برنامه‌های عملیاتی در حوزه مدیریت منابع سازمانی همسو با استراتژی‌های کلان و به منظور ارتقاء بهره‌وری منابع تدوین و جاری شده‌اند؟
۳. آیا رویکرد مناسبی برای مدیریت منابع مالی و کاهش هزینه‌های تامین آن استقرار یافته است؟
۴. آیا مکانیزمی برای برنامه‌ریزی، گزارش‌دهی و کنترل مالی متناسب با اهداف بهره‌وری وجود دارد؟
۵. آیا مکانیزمی برای پایش شاخص‌های بهره‌وری وجود دارد؟
۶. آیا رویکردهایی برای شناسایی، ارزیابی و مدیریت ریسک‌های منابع مالی وجود دارد؟
۷. آیا نظام مناسب نگهداری و تعمیرات برای بهبود بهره‌وری تجهیزات و ساختمان‌ها وجود دارد؟
۸. آیا نظام مدیریت ضایعات و پسماندها (کاهش، بازیافت، امحاء و ...) در شرکت وجود دارد؟
۹. آیا رویکردهای مدیریت انرژی و منابع طبیعی در راستای ارتقاء بهره‌وری انرژی طراحی و اجرا شده است؟
۱۰. آیا رویکردهای مناسبی برای مدیریت مواد، موجودی‌ها و انبارها به منظور ارتقاء بهره‌وری مواد طراحی و اجرا گردیده است؟
۱۱. آیا رویکرد مناسبی برای بهینه‌سازی روش‌های حمل و نقل و کاهش هزینه‌های آن به کار گرفته شده است؟
۱۲. آیا رویکرد مناسبی برای برونسپاری فعالیت‌های سازمان به منظور ارتقاء بهره‌وری وجود دارد؟

امتیاز معیار: ۱۵۰

سوالات راهنمای منابع سازمانی

۱۳. آیا رویکرد مناسبی برای شناسایی، ارزیابی و ارتقاء توانمندی‌ها و شایستگی‌های محوری تامین‌کنندگان و شرکای تجاری اتخاذ و استقرار یافته است؟

۱۴. آیا سازمان به منظور افزایش بهره‌وری و ایجاد ارزش افزوده بیشتر برای مشتریان با تامین‌کنندگان و شرکای خود فعالیت‌های بهبود مشترک تعریف و اجرا می‌کند؟

۱۵. آیا به منظور ارتقاء بهره‌وری، نظام مدیریت فناوری (شامل شناسایی، ارزیابی، بکارگیری و جایگزینی) در شرکت استقرار یافته است؟

۱۶. آیا از فناوری اطلاعات و ارتباطات (شامل زیرساخت‌ها و سخت‌افزارها) برای تقویت انتقال داده‌ها و اطلاعات با هدف ارتقاء بهره‌وری به نحو مناسب استفاده می‌شود؟

۱۷. آیا سیستم‌های اطلاعاتی و پشتیبان تصمیم به منظور ارتقای بهره‌وری در سازمان ایجاد شده و توسعه یافته است؟

۱۸. آیا نظام مدیریت دانش (شامل تولید، شناسایی، کسب، سازماندهی، ذخیره سازی، به اشتراک گذاری و استفاده اثربخش) در شرکت استقرار یافته است؟

۱۹. آیا رویکردهای مناسبی به منظور مدیریت امنیت دارایی‌های مشهود و نامشهود (مانند حفاظت فیزیکی، آتش نشانی، بیمه، ثبت اختراع و ...) انجام شده است؟

۲۰. آیا رویکردهای مناسب برای مدیریت پیامدهای زیست محیطی سازمان (شناسایی و ارزیابی جنبه‌ها- پایش، کنترل و کاهش آلاینده‌ها) وجود دارد؟

۴- فرآیندها، محصولات و خدمات:



سازمانهای بهره‌ور، هم سو با استراتژی‌های سازمان فرآیندهای خود را شناسایی، تعیین، ارزیابی و بهبود داده و محصولات و خدمات مورد انتظار مشتریان را طراحی، تولید، تحویل و پشتیبانی نموده و با روابط موثر با مشتریان بهره‌وری را در زنجیره ارزش ارتقاء می‌بخشند.

سوالات راهنمای فرآیندها، محصولات و خدمات امتیاز معیار: ۱۵۰

۱. آیا فرآیندهای مورد نیاز سازمان برای تحقق استراتژی‌های بهره‌وری در چارچوب نظام مدیریت فرآیندی، شناسایی، طراحی، دسته‌بندی و اولویت‌بندی شده‌اند و تعامل بین آنها مشخص شده است؟
۲. آیا شاخص‌های فرآیندی (شامل شاخص‌های بهره‌وری) متناسب با خواسته‌ها و انتظارات مشتریان فرآیندها تدوین شده است؟
۳. آیا نقشها و مسئولیتهای مالکان فرآیندها در ارتباط با ایجاد، نگهداری و بهبود فرآیندها مشخص شده و به آنها اطلاع داده شده است؟
۴. آیا شاخص‌های فرآیندی پایش شده و از نتایج آنها برای بهبود فرآیندها استفاده می‌شود؟
۵. آیا فرصت‌های بهبود با تمرکز بر ارتقای بهره‌وری، شناسایی و اولویت بندی می‌شوند؟
۶. آیا به منظور بهبود فرآیندهای سازمان با تمرکز بر ارتقای بهره‌وری، سیستم‌ها، روش‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهای مناسب بکار گرفته می‌شود؟
۷. آیا در راستای بهبود فرآیندها با تمرکز بر ارتقای بهره‌وری، ذی‌نفعان مرتبط مشارکت داده می‌شوند؟
۸. آیا از دستیابی فرآیندهای بهبود یافته به نتایج پیش‌بینی شده، اطمینان حاصل می‌شود؟
۹. آیا بهبودهای انجام شده در فرآیندها، به تمامی ذی‌نفعان مرتبط اطلاع داده می‌شود؟
۱۰. آیا محصولات و خدمات جدید بر اساس نیازها و انتظارات مشتریان (داخلی و بیرونی) و ایجاد ارزش افزوده بیشتر برای آنها طراحی و تکوین می‌شوند؟
۱۱. آیا محصولات و خدمات به صورت اقتصادی و بر اساس طراحی‌های انجام شده، تولید می‌شوند؟
۱۲. آیا در ارتباط با استفاده موثر و مسئولانه از محصولات و خدمات به مشتریاناطلاعات لازم ارائه می‌شود؟
۱۳. آیا محصولات و خدمات به موقع به مشتریان تحویل می‌گردند؟

سوالات راهنمای فرآیندها، محصولات و خدمات امتیاز معیار: ۱۵۰

۱۴. آیا با توجه به ماهیت محصولات و خدمات، پشتیبانی مناسب صورت می‌پذیرد؟

۱۵. آیا نظام مناسبی برای رسیدگی مؤثر به ادعاها و شکایت های مشتریان وجود دارد؟

۱۶. آیا نیازها و انتظارات گروه‌های مختلف مشتریان (با استفاده از تحقیقات بازار و سایر روش‌های دریافت بازخورد)، در دوره‌های زمانی مناسب شناسایی و تحلیل شده و از نتایج آن در بهبود طراحی و تولید محصولات استفاده می‌شود؟

۱۷. آیا از روشها و کانالهای مؤثر برای برقراری ارتباط با مشتریان استفاده می‌شود؟

۱۸. آیا ارزش‌های ایجاد شده و بهبودهای صورت گرفته در محصولات و خدمات به مشتریان اطلاع داده می‌شود؟

۱۹. آیا از خلاقیت، نوآوری و شایستگی‌های کارکنان و سایر ذی‌نفعان به منظور بهبود محصولات و خدمات استفاده می‌شود؟

۲۰. یا در فرآیند طراحی و تولید محصولات و خدمات جنبه های زیست‌محیطی، ایمنی و سلامت جامعه و ذی‌نفعان مد نظر قرار می‌گیرد؟

۵- نتایج مشتریان و جامعه:

اصولاً یکی از معیارهای اثربخشی، تامین خواسته‌ها و انتظارات مشتریان سازمان و جامعه است. بنابراین سازمان‌های بهره‌ور، مجموعه‌ای از شاخص‌های کلیدی برداشتی و عملکردی مرتبط با مشتریان و جامعه را با توجه به استراتژیهای مرتبط تعیین و هدف‌گذاری کرده و به طور منظم آنها را اندازه‌گیری می‌کنند. سپس نتایج به دست آمده را با نتایج سازمان‌های مشابه مقایسه نموده و با درک رابطه علت و معلولی میان این شاخصها و رویکردهای اجرا شده، از دقت و صحت داده‌های بکار رفته در شاخص‌ها اطمینان حاصل می‌کنند. این شاخصها بر اساس یک منطق روشن، بخش‌بندی و تحلیل می‌شوند.

۱۵الف) شاخصهای برداشتی مشتریان

این شاخص‌ها برداشت‌های ذهنی مشتریان از سازمان را نشان می‌دهند و معمولاً از طریق نظرسنجی از مشتریان بدست می‌آیند. شاخص‌های برداشتی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

میزان رضایت مشتریان از:

- کیفیت محصولات و خدمات
- تحویل به موقع
- قیمت
- پاسخگویی مناسب
- رسیدگی به شکایات و ادعاها
- توصیه و همکاریهای فنی
- تنوع و بهبودهای کیفی محصولات و خدمات

۳۵ امتیاز

۵ب) شاخصهای عملکردی مشتریان

این شاخص ها عملکرد درونی سازمان را نشان می دهند که به منظور پایش، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و بررسی تاثیر آن بر برداشت ذهنی مشتریان بکار می‌رود. درک رابطه علت و معلولی میان این شاخص ها با شاخصهای برداشتی مشتریان اهمیت زیادی دارد و می تواند شامل موارد زیر باشد:

- درصد محصولات منطبق
- تحویل به موقع محصولات به مشتری
- رقابت پذیری شاخص قیمت سبد محصولات
- زمان پاسخگویی به ادعاهای مشتریان
- تعداد ادعاها و شکایت های رسیدگی شده به کل ادعاها و شکایت ها
- تعداد جلسات یا تعاملات با مشتری در سال
- تعداد محصولات جدید/ تعداد بهبودهای کیفی انجام شده در محصولات فعلی

۱۰ امتیاز

۵ج) شاخص های برداشتی جامعه

این شاخص ها برداشت های ذهنی نمایندگان جامعه از سازمان را نشان می‌دهند و معمولاً از طریق نظرسنجی و سایر روشهای دریافت بازخور از آنها بدست می‌آید. شاخص های برداشتی می‌تواند شامل موارد زیر باشد. میزان رضایت از:

- عملکرد زیست محیطی شرکت
- ارائه خدمات به گروه‌های محلی (اهالی)
- نقش شرکت در توسعه منطقه‌ای

۱۵ امتیاز

۵۵) شاخص‌های عملکردی جامعه

این شاخص‌ها عملکرد درونی سازمان را نشان می‌دهند که به منظور پایش، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان در تامین خواسته‌ها و انتظارات جامعه بکار می‌رود. درک رابطه علت و معلولی میان این شاخص‌ها با شاخص‌های برداشتی جامعه اهمیت زیادی دارد و می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- درصد انطباق شاخصهای زیست محیطی نسبت به حد مجاز
- میزان اعتبارات تخصیص یافته به طرح‌های عمرانی، فرهنگی، ورزشی جامعه
- تعداد کارآموز جذب شده در سال

۶- نتایج کارکنان :

اصولاً یکی از عوامل موثر و کلیدی در ارتقاء بهره‌وری سازمان، منابع انسانی است. بنابراین سازمان‌های بهره‌ور، مجموعه‌ای از شاخص‌های برداشتی و عملکردی مرتبط با کارکنان را با توجه به استراتژی‌های مرتبط تعیین و هدف‌گذاری کرده و بطور منظم آن‌ها را اندازه‌گیری می‌کنند. آنها سپس نتایج به دست آمده را با نتایج سازمان‌های مشابه مقایسه نموده و با درک رابطه علت و معلولی میان این شاخص‌ها و رویکردهای اجرا شده، از دقت و صحت داده‌های بکار رفته در شاخص‌ها اطمینان حاصل می‌کنند. این شاخص‌ها براساس یک منطق روشن، بخش‌بندی و تحلیل می‌شوند.

۶ الف) شاخص‌های برداشتی: ۵۰ امتیاز

این شاخص‌ها برداشت‌های ذهنی کارکنان از سازمان را نشان می‌دهند و معمولاً از طریق نظرسنجی از کارکنان بدست می‌آیند. شاخص‌های برداشتی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

میزان رضایت کارکنان از:

- شغل
- ارتباطات سازمانی (همکاران، مدیران، زیردستان)
- شایسته سالاری
- مشارکت کارکنان
- فرصت‌های یادگیری و آموزشی
- قدردانی و ایجاد انگیزش
- امکانات رفاهی
- تناسب پاداش با سطح عملکرد کارکنان
- شرایط محیط کار و وضعیت ایمنی و بهداشت
- میزان درک کارکنان از چشم‌انداز، مأموریت‌ها و استراتژی‌های سازمان

۲۵ امتیاز

۶ب) شاخص‌های عملکردی

این شاخص‌ها عملکرد درونی سازمان را نشان می‌دهند که به منظور پایش، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان و بررسی تاثیر آن بر برداشت ذهنی کارکنان بکار می‌رود. درک رابطه علت و معلولی میان این شاخص‌ها با شاخص‌های برداشتی کارکنان اهمیت زیادی دارد و می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- درصد تحقق برنامه‌های ارتباط با کارکنان
- تولید سرانه (تثاثر تولید به تعداد کارکنان)
- درصد مشارکت در نظام‌های مشارکتی (پیشنهادهای گروه‌های بهبود)
- سرانه آموزش
- اثربخشی آموزشی
- درصد پوشش قدردانی از کارکنان
- شاخص ضریب شدت و ضریب تکرار حوادث (SR;FR)
- نسبت پاداش بهره‌وری به کل پاداش پرداخت شده
- درصد بروز بیماریهای ناشی از کار
- سرانه هزینه رفاهی

۷- نتایج منابع و فرایندها:

یکی از جنبه‌های مهم بهره‌وری، استفاده بهینه از منابع سازمان است. بنابراین سازمان‌های بهره‌ور، مجموعه‌ای از شاخص‌های مرتبط با استفاده بهینه از منابع از جمله مدیریت تامین‌کنندگان، مدیریت مالی، تجهیزات، ساختمان، مواد و انرژی، فناوری و خدمات فناوری اطلاعات و همچنین فرآیندهای کلیدی سازمان را با توجه به استراتژی‌های مربوط، تعیین و هدف‌گذاری کرده و به طور منظم آنها را اندازه‌گیری می‌کنند. آنها سپس نتایج به دست آمده را با نتایج سازمان‌های مشابه مقایسه نموده و با درک رابطه علت و معلولی میان این شاخص‌ها و رویکردهای اجرا شده، از دقت و صحت داده‌های بکار رفته در شاخص‌ها اطمینان حاصل می‌کنند. این شاخص‌ها شامل موارد زیر است:

۷) شاخص‌های بهره‌وری منابع و فرایندها ۱۲۵ امتیاز

- هزینه حمل و نقل به هر تن تولید
- بهره‌وری انرژی (مصرف انرژی به تن تولید)
- بهره‌وری مواد (مواد اولیه مصرف شده به تن تولید)
- بهره‌وری مواد کمکی (هر یک از مواد کمکی مصرف شده به تن تولید)
- هزینه نت به ازای هر تن محصول
- تعداد سرویس‌های IT
- درصد فرآیندهای مکانیزه شده
- تعداد دانش ثبت شده

۷) شاخص‌های بهره‌وری منابع و فرآیندها ۱۲۵ امتیاز

- درصد اقلام راکد در انبار
- زمان توقفات
- درصد آماده بکاری تجهیزات تولید
- نسبت تعمیرات برنامه ریزی شده به کل تعمیرات انجام شده طی دوره
- نسبت میزان ضایعات به تناژ تولید
- میانگین امتیاز ارزیابی تامین کنندگان
- درصد انطباق کیفی اقلام خریداری شده
- میانگین دوره زمانی خرید اقلام
- گردش موجودی کالا
- شاخصهای عملکردی فرآیندهای کلیدی شرکت
- تعداد گزارشهای مالی مرتبط با بهره‌وری
- نسبت هزینه تامین قطعات و تجهیزات داخلی به خارجی (درصد بومی سازی)

۸- نتایج کلیدی بهره‌وری:

اصولا برآیند کلیه فعالیتهای سازمان باید منجر به نتایج مالی پایدار شود. بنابراین سازمانهای بهره‌ور، مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی و دستاوردی را با توجه به استراتژی‌های مرتبط، تعیین و هدف‌گذاری کرده و بطور منظم آنها را اندازه‌گیری می‌کنند. سپس نتایج به دست آمده را با نتایج سازمان‌های مشابه مقایسه نموده و با درک رابطه علت و معلولی میان این شاخص‌ها و رویکردهای اجرا شده، از دقت و صحت داده‌های بکار رفته در شاخص‌ها اطمینان حاصل می‌کنند. این شاخص‌ها بر اساس یک منطق روشن، بخش‌بندی و تحلیل می‌شوند.

۸ الف) دستاوردهای کلیدی استراتژیک: ۷۵ امتیاز

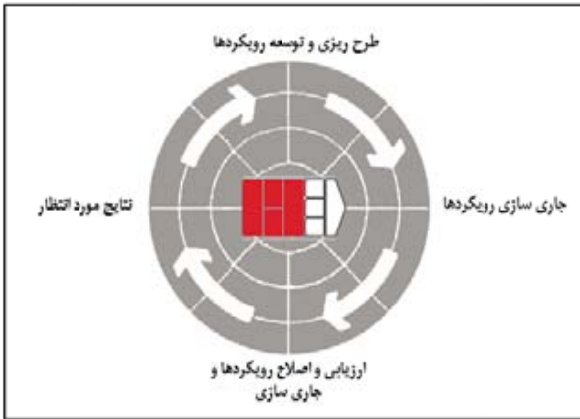
- سود عملیاتی (یا سود هر سهم)
- حاشیه سود عملیاتی
- بازده دارایی‌ها
- بازده ارزش حقوق صاحبان سهام
- نرخ گردش دارایی‌ها
- ارزش تولیدات
- حجم فروش
- ارزش صادرات
- درصد تحقق بودجه
- نسبت هزینه‌های اداری و تشکیلاتی به فروش

۷۵ امتیاز

۸ ب) نتایج عملکردی بهره‌وری

- شاخص‌های بهره‌وری (اثربخشی و کارایی فرآیندهای کلیدی)
- بهره‌وری سرمایه (ارزش افزوده به دارایی‌های ثابت)
- میزان بهره‌برداری از ظرفیت
- بهره‌وری کل عوامل تولید
- رقابت‌پذیری هزینه نیروی کار
- کارایی فرآیند (ارزش افزوده به ارزش داده‌ها منهای مصارف واسطه)
- بهره‌وری مواد اولیه (ارزش افزوده به هزینه مواد اولیه)
- بهره‌وری انرژی (ارزش افزوده به هزینه انرژی)
- بهره‌وری منابع انسانی (ارزش افزوده به تعداد نیروی کار)
- گردش سرمایه عملیاتی (ارزش افزوده به ارزش سرمایه عملیاتی)

منطق رادار



منطق رادار یک چارچوب ارزیابی پویا و ابزار مدیریتی قدرتمندی است که رویکرد ساخت‌یافته‌ای را برای بررسی عملکرد سازمان ارایه می‌کند.

در بالاترین سطح، منطق رادار بیانگر این است که یک سازمان نیاز دارد:

- نتایج را تعیین کند که هدف‌گذاری برای دستیابی به آن، به عنوان بخشی از استراتژی اش باشد.
- برای دستیابی به نتایج مورد نیاز در حال و آینده، مجموعه‌ی یکپارچه‌ای از رویکردهای مناسب را برنامه‌ریزی و ایجاد کند.
- برای حصول اطمینان از اجرای رویکردها، آنها را به روش نظام‌مندی جاری نماید.
- رویکردهای جاری شده را براساس پایش و تحلیل نتایج حاصله و فعالیت‌های یادگیری مستمر، ارزیابی و اصلاح کند.

ماتریس توانمندسازها، برای پشتیبانی از تحلیل رویکردهای موجود در چهار معیار توانمندساز [شامل] رهبری و استراتژی، سرمایه‌های انسانی، منابع سازمانی، فرآیندها، محصولات و خدمات بکار گرفته می‌شود. ماتریس نتایج، نیز برای پشتیبانی از تحلیل چهار معیار نتایج [شامل] نتایج مشتریان و جامعه، نتایج کارکنان، نتایج منابع و فرآیندها و نتایج کلیدی بهره‌وری استفاده می‌شود.

برای کمک به تحلیل قوی‌تر، در ماتریس‌های رادار، هر یک از عناصر به مجموعه‌ای از ویژگی‌ها شکسته شده‌اند که در جدول ذیل آمده است.

تحلیل توانمندسازها	
ویژگی‌های ارزیابی	عناصر
■ مناسب ■ یکپارچه	رویکرد: آنچه که یک سازمان برای انجام آن برنامه‌ریزی کرده و دلایلی برای انجام آن دارد را در بر می‌گیرد. یک رویکرد مناسب، منطق روشنی دارد که بر نیازهای حال و آینده سازمان تمرکز می‌کند؛ از طریق فرآیندهایی که به خوبی تعریف شده‌اند، عینیت می‌یابد و تمرکز روشنی بر نیازهای ذی‌نفعانی دارد که این رویکردها را بکار می‌گیرند. علاوه بر این، رویکردها یکپارچه می‌شوند، بدین معنی که یک رویکرد یکپارچه، مبنای روشنی در استراتژی دارد و در موارد مقتضی با سایر رویکردها نیز در ارتباط است. اصلاحات در رویکردها [نیز] در طول زمان اعمال می‌شود.
■ اجرا شده ■ نظام‌مند	جاری سازی: آنچه را که یک سازمان برای اجرای رویکرد انجام می‌دهد در بر می‌گیرد. در یک سازمان متعالی رویکردها به روشی نظام‌مند در نواحی مرتبط اجرا می‌شوند. اجرای نظام‌مند [رویکرد] به خوبی برنامه‌ریزی شده و به روشی که برای رویکرد و سازمان مناسب باشد، ارایه می‌شود. توانایی مدیریت تغییرات در رویکردها در یک چارچوب زمانی مناسب، وجود خواهد داشت.

ویژگی‌های ارزیابی	عناصر
■ اندازه‌گیری ■ یادگیری و خلاقیت ■ بهبود و نوآوری	ارزیابی و اصلاح: آنچه که یک سازمان برای ارزیابی و اصلاح توان رویکردها و جاری‌سازی آنها انجام می‌دهد را در بر می‌گیرد. در یک سازمان متعالی، کارایی و اثربخشی رویکرد و جاری‌سازی آن، به طور منظم اندازه‌گیری می‌شود. فعالیت‌های یادگیری انجام می‌شود و روش‌هایی برای بکارگیری خلاقیت در خلق ایده‌ها برای رویکردهای جدید یا تغییر یافته، وجود دارد. برون داد اندازه‌گیری، یادگیری و خلاقیت برای شناسایی، اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی و اجرای بهبود و نوآوری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

تحلیل نتایج	
ویژگی‌های ارزیابی	عناصر
- محدوده و مرتبط بودن - درستی - بخش‌بندی	مرتبط و قابل استفاده بودن: داده‌های نتایج باید جامع، به‌هنگام، قابل اطمینان و صحیح بوده و به شکل مناسبی بخش‌بندی شده و با استراتژی و نیازها و انتظارات ذی‌نفعان مرتبط، سازگار باشد. روابط میان نتایج مرتبط و تأثیرات آن‌ها بر یکدیگر، باید درک شده باشد. نتایج کلیدی باید شناسایی و اولویت‌بندی شده باشد.
- روندها - اهداف - مقایسه‌ها - علتها	دستاوردهای عملکردی: در یک سازمان متعالی، نتایج، روندهای مثبت و/یا عملکرد خوب پایدار را نشان می‌دهند. اهداف، برای نتایج کلیدی تعیین شده، مناسب بوده، تحقق یافته و یا از آن‌ها فراتر می‌رود. همچنین در مورد نتایج کلیدی، عملکرد با سازمان‌های بیرونی مقایسه شده و این مقایسه‌ها به ویژه در قیاس با بهترین دربخش و یا با کلاس جهانی، مطلوب می‌باشد. درک رابطه بین توانمندسازهای کلیدی و نتایج کلیدی، اطمینان می‌دهد که عملکرد مثبت درآینده [نیز] پایدار خواهد بود.