



الگوی جاذبه‌تعالی صنعت ساختمان



www.icieaward.ir



الگوی جایزه تعالی صنعت ساختمان ایران

برگزارکنندگان:



www.icieaward.ir

بهار ۱۴۰۴

عنوان و نام پدیدآور: الگوی جایزه؛ تعالی صنعت ساختمان ایران/ مولفین محمد زینلی...
[و دیگران].

مشخصات نشر: تهران: نشر هنر و علوم دانشگاهی، ۱۴۰۳.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۴۸۴۱-۲۶-۱

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: مولفین محمد زینلی، فاطمه مستغنی اصفهانی، سهیل یزدی، میلاد فتحی.

موضوع: ساختمان سازی -- صنعت و تجارت Construction industry

ساختمان سازی -- ایران Iran -- Building

شناسه افزوده: زینلی، محمد.

رده بندی کنگره: TH۱۴۵

رده بندی دیویی: ۶۹۰

شماره کتابشناسی ملی: ۹۹۸۵۰۵۴

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا



نشر و توزیع دانشگاهی
www.ASPub.ir

الگوی جایزه؛ تعالی صنعت ساختمان ایران

برگزارکنندگان: موسسه مدیریت شباک و شرکت مشاوران امین پیشرو البرز (مایا)

ناشر: نشر هنر و علوم دانشگاهی

نوبت چاپ: اول، زمستان ۱۴۰۳

شمارگان: ۶۰۰ جلد

ویرایش: ۱۴۰۳-۰۱

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۴۸۴۱-۲۶-۱

قیمت: ۱۸۰,۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۷
الگوی جایزه	۱۰
رکن اول: مفاهیم بنیادین	۱۱
رهبران آینده‌ساز	۱۲
همکاری ذی‌نفعان	۱۲
مدیریت بر مبنای سیستم‌ها، فرایندها و قابلیت‌های سازمانی	۱۲
توسعه سرمایه‌های انسانی	۱۲
نوآوری و زیرساخت	۱۳
مصرف و تولید مسئولانه	۱۳
مدیریت مؤثر چالش‌ها و فرصت‌های کسب‌وکار	۱۳
مسئولیت اجتماعی	۱۴
نتایج پایدار و ارزش‌آفرین	۱۴
رکن دوم: معیارها.....	۱۶
معیار یک: مبنای وجودی، چشم‌انداز و راهبردها	۱۹
معیار دو: فرهنگ سازمانی و رهبری	۲۳
معیار سه: مدیریت و مشارکت ذی‌نفعان	۲۶
معیار چهار: خلق ارزش پایدار	۳۰
معیار پنج: مدیریت قابلیت‌های کسب‌وکار	۳۳

۳۷	 معیار شش: نتایج برداشتی
۴۰	 معیار هفت: نتایج عملکردی کسب و کار
۴۳	 رکن سوم: منطق مراقبه (رادار)
۴۴	 منطق RADAR در معیارهای جهت گیری و اجرا
۴۴	 منطق RADAR در معیارهای نتایج
۴۷	 امتیازدهی
۴۸	 سطوح جایزه
۵۰	 تعاریف

پیشگفتار

در عصر جدید همراه با پیشرفت شتابان صنعت و فناوری، نگرانی‌های بسیار زیادی در مورد پیامدهای سوء مرتبط با این پیشرفت‌ها، زندگی بشر را تهدید می‌کند. در مواردی اثرات تخریبی این پیشرفت‌ها، سبب تأمل عمیق‌تر بشر در پیامدهای ناشی از عدم رعایت مسائل مالی، استراتژی و عملیاتی شده 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.

نکته قابل تأمل در این مقوله، اثر دوطرفه و تعاملی پایداری سازمانی و تعالی سازمانی بر همدیگر است. به عبارت دیگر می‌توان گفت حصول به پایداری سازمانی مستلزم حرکت به سمت تعالی و بهبود بوده و همچنین دستیابی به تعالی سازمانی منجر به پایداری و بقا سازمان می‌گردد.

آنچه مسلم است حرکت در مسیر سرآمدی مستلزم تغییر مثبت و سازنده در همه ابعاد سازمانی است. چنین تغییری نیازمند ارتقاء نوآوری، خلاقیت و مسئولیت‌پذیری سازمانی است.

پرواضح است که محور تمامی مقوله‌های مورد اشاره در فوق، انسان بوده و لذا کارکنان سازمانی با دارا بودن ویژگی‌های فوق‌الذکر، عامل کلیدی پایداری و تعالی سازمان خواهند بود. چنین افرادی ضمن دارا بودن دانش و مهارت‌های علمی و خلاقیت، از مسئولیت‌پذیری و انگیزش کافی نیز برخوردار می‌باشند.

مدل‌های تعالی سازمانی یا سرآمدی کسب‌وکار، به عنوان ابزاری قوی برای سنجش میزان استقرار سیستم‌ها در سازمان‌های مختلف به کار گرفته می‌شوند. با به کارگیری این مدل‌ها، ضمن این که یک سازمان می‌تواند میزان موفقیت خود را

در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار دهد، می‌تواند عملکرد خود را با سایر سازمان‌ها به‌ویژه با بهترین آن‌ها نیز مقایسه کند. مدل‌های تعالی (سرآمدی) کسب‌وکار، پاسخی است به این سؤال که سازمان برتر چگونه سازمانی است، چه اهداف و مفاهیمی را دنبال می‌کند و معیارهایی که بر رفتار آن حاکم هستند، چیست؟ امروزه اکثر کشورهای دنیا باتکیه بر این مدل‌ها، جوایزی را در سطح ملی و منطقه‌ای ایجاد کرده‌اند که محرک سازمان‌ها و کسب‌وکار در تعالی، رشد و ثروت‌آفرینی است. جایزه دمینگ در ژاپن، جایزه بالدريج در ایالات متحده آمریکا و جایزه اروپایی کیفیت که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ایجاد شده و به مدل EFQM معروف است.

الگوی جایزه تعالی صنعت ساختمان ایران، به‌منظور ترویج و تشویق کسب‌وکارهای حوزه ساختمان ایران برای خودارزیابی، شناخت نقاط قوت و زمینه‌های قابل‌بهبود طراحی و با ایجاد فضای لازم برای تبادل تجربیات موفق به دنبال نهادینه‌شدن اصول و روش‌های علمی و تجربی، تداوم و موفقیت پایدار در میان کسب‌وکارهای این حوزه می‌باشد.

کلیه سازمان‌ها و بنگاه‌های ایرانی که در حوزه ساختمان، مسکن، شهرسازی و... فعالیت می‌کنند؛ اعم از نهادهای عمومی دولتی و غیردولتی، تعاونی‌ها، اصناف، شرکت‌های خصوصی و دولتی و کسب و کارها و... می‌توانند متقاضی این جایزه باشند.

طراحی این مدل و تدوین مبانی آن از سال ۱۴۰۲ و با تشکیل کارگروهی متشکل از متخصصین حوزه کسب‌وکار ساختمان آغاز گردید و با برگزاری جلسات منظم نهایتاً مدل اولیه در زمستان ۱۴۰۳ تحت عنوان "الگوی جایزه تعالی صنعت ساختمان ایران" ارائه گردید. در طراحی این مدل از مدل مبنای

EFQM2020، مدل تعالی سازمانی ۱۴۰۰ ایران، مدل تعالی صنعت کاشی و سرامیک ایران، مدل بهره‌وری ایمیدرو نیز استفاده گردیده است. در پایان شایسته است از تمامی کسانی که در راه رشد و تعالی در ایران تلاش می‌کنند، علی‌الخصوص اعضای محترم کمیته علمی که در تمامی مراحل طراحی، تدوین و نگارش این الگو یاری نموده‌اند، تقدیر و تشکر گردد. خاطر نشان می‌کنیم که علاقه‌مندان می‌توانند جهت دریافت اطلاعات بیشتر، جزئیات، برنامه زمانبندی، تیم‌های ارزیابی و تغییرات احتمالی در الگو به وبگاه www.icieaward.ir مراجعه نمایند. بر این باوریم که هیچ اثری از خطا مصون نیست؛ لذا از صاحب‌نظران و خبرگان درخواست می‌شود هر نکته و نظری در اصلاح و بهبود این کتاب دارند ما را از راهنمایی‌های خود بی‌بهره نگذارند و به نظرات خود را به آدرس الکترونیکی sc.award@icieaward.ir ارسال نمایند.

محمد زینلی

زمستان ۱۴۰۳

الگوی جایزه

صنعت ساختمان، از صنایع مهم و روبه‌رشد در کشور است. این صنعت مستقیماً بر اقتصاد، اجتماع و محیط‌زیست اثرگذار بوده، لذا سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری‌های مناسب در آن، گامی مؤثر در جهت محقق‌شدن معیارهای توسعه پایدار خواهد بود.

الگوی جایزه تعالی صنعت ساختمان ایران، به‌عنوان ابزاری قوی برای سنجش میزان استقرار سیستم‌ها در سازمان‌هایی که در حوزه ساختمان‌سازی فعال هستند، به کار گرفته می‌شوند. با به‌کارگیری این الگو، یک کسب‌وکار می‌تواند میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار داده و در راستای رشد و پایداری نیز گام بردارد.

این الگو از سه (۳) رکن تشکیل شده است:

- ۱- مفاهیم بنیادین
- ۲- معیارها
- ۳- منطق مراقبه (رادار)

رکن اول: مفاهیم بنیادین

مفاهیم بنیادین الگوی جایزه تعالی صنعت ساختمان بیانگر اهداف ایده‌آل این صنعت می‌باشد؛ این مفاهیم اصول راهبردی و یکپارچه در صنعت ساختمان هستند که با تمرکز بر داده‌محوری، بهبود مستمر، بهره‌وری، مدیریت ریسک و فناوری‌های نوین؛ به افزایش قابلیت اطمینان صنعت ساختمان، کاهش هزینه‌ها و ارتقای رقابت‌پذیری در این کسب‌وکارها کمک می‌کنند. در شناسایی و تعیین مفاهیم بنیادین مسائل، مشکلات و چالش‌های پیشروی صنعت ساختمان در ایران و برخی از اهداف ۱۷ گانه توسعه پایدار سازمان ملل که می‌تواند بر توسعه این صنعت تأثیرگذار باشند استفاده گردیده است.

حرکت در مسیر تداوم و تعالی به «تعهد مدیریت ارشد سازمان» به مفاهیم بنیادین و پذیرفتن کامل آن‌ها نیاز دارد. این مفاهیم بنیادین بدون توجه به نوع، بخش و اندازه سازمان با فعالیت مرتبط به صنعت ساختمان، برای همه آنها قابل کاربرد بوده و به‌عنوان مبنا و اساس حرکت کسب‌وکار به سمت تداوم و تعالی مطرح هستند و معیارهای الگو را پشتیبانی می‌نمایند.

دستیابی به این مفاهیم مستلزم طی مراحل رشد توسط کسب‌وکارها و پویا بودن در پیاده‌سازی سایر الزامات جایزه تعالی صنعت ساختمان می‌باشد.

این مفاهیم به این شرح هستند:

رهبران آینده‌ساز

رهبران کسب‌وکارهای متعالی با رصد یکپارچه اکوسیستم خود با ترسیم و خلق آینده بهینه سازمان، تلاش می‌کنند با توسعه و ترویج فرهنگ‌سازمانی مطلوب، الگوی مناسبی در کسب‌وکار خود باشند.

همکاری ذی‌نفعان

یک کسب‌وکار متعالی در صنعت ساختمان، نیازمند همکاری بین ذی‌نفعان کلیدی اکوسیستم‌های مختلف است. این همکاری مشارکت‌هایی را تقویت می‌کند که ابتکارات، سیاست‌ها و سرمایه‌گذاری‌های پایدار را در اکوسیستم هدایت می‌کند. این‌گونه کسب‌وکارها در قبال ذی‌نفعان پاسخگو هستند.

مدیریت بر مبنای سیستم‌ها، فرایندها و قابلیت‌های سازمانی

کسب‌وکارهای متعالی چارچوبی از سیستم‌ها و فرایندهای کلیدی را همسو با مبنای وجودی و چشم‌انداز خود ایجاد و مدیریت می‌کنند. این سازمان‌ها قابلیت‌های سازمانی خود را به‌عنوان پیشران‌های کلیدی کسب‌وکار درک کرده و برای دستیابی به اهداف حال و آینده خود آنها برای تبدیل کردن به مزیت رقابتی توسعه می‌دهند.

توسعه سرمایه‌های انسانی

کسب‌وکارهای متعالی با به‌کارگیری سرمایه‌های انسانی آرمان‌گرا، رشد و توسعه شایستگی‌های آنها را مدنظر قرار می‌دهد. این کسب‌وکارها با ایجاد و توسعه تیم‌های کاری، شرایط مناسبی را برای ارائه خدمات به سایر ذی‌نفعان

فراهم کرده و با ایجاد توازن بین کار و زندگی از ایجاد محیط کاری مناسب اطمینان حاصل می‌کنند.

نوآوری و زیرساخت

کسب‌وکارهای متعالی، با تشویق نوآوری، ایده‌ها را به دستاوردهای مؤثر، پایدار و منعطف در تکنیک‌ها، مصالح و فرایندهای ساختمان تبدیل می‌کنند؛ و با توسعه زیرساخت‌های موردنیاز برای توسعه خود، از رشد اقتصادی اکوسیستم حمایت می‌کنند.

مصرف و تولید مسئولانه

کسب‌وکارهای متعالی در تلاش برای پایداری در حوزه ساختمان، بهره‌وری را به عنوان یک نقطه تمرکز خود قرار داده و با در نظر گرفتن اقتصاد چرخشی استفاده از منابع را بهینه می‌کنند. آنها به عنوان بخشی از یک سیستم در سراسر زنجیره ارزش، فرصت‌هایی برای کاهش اثرات زیست‌محیطی انجام می‌دهند.

مدیریت مؤثر چالش‌ها و فرصت‌های کسب‌وکار

کسب‌وکارهای متعالی، در زمینه همسویی اهداف پایدار خود، چالش‌ها (محدودیت‌های اقتصادی، موانع نظارتی و سیاستی، موانع فناوری و نوآوری، مسائل رفتاری، آگاهی و دانش) و فرصت‌ها (تقاضای بازار و آگاهی مصرف‌کننده، پیشرفت‌های تکنولوژیکی، مشوق و مشارکت‌های دولتی، شهرت و کاهش

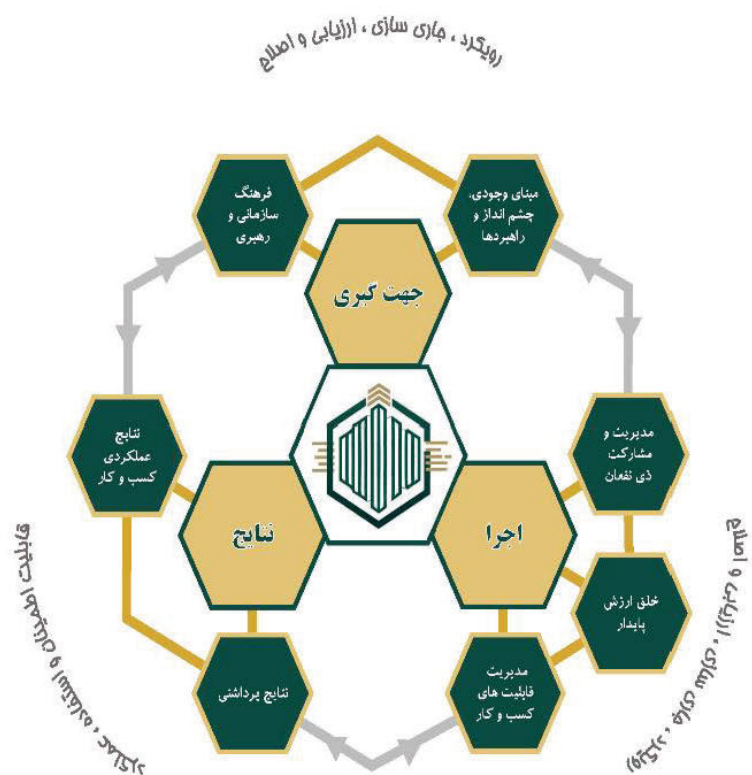
ریسک) را شناسایی کرده و به صورت چابک اطمینان از تاب‌آوری و پایداری کسب‌وکار نموده و به آنها پاسخ به‌موقع می‌دهند.

مسئولیت اجتماعی

کسب‌وکارهای متعالی از شیوه‌های کار منصفانه، ایمنی کارکنان و تعامل با جامعه‌ای که تحت‌تأثیر صنعت ساختمان قرار گرفته‌اند اطمینان حاصل می‌کنند و به‌عنوان یک شهروند مسئول، در مشارکت‌های اجتماعی پیشرو هستند.

نتایج پایدار و ارزش‌آفرین

کسب‌وکارهای متعالی، در راستای نیازهای ذی‌نفعان و با تمرکز بر چشم‌انداز، مبنای وجودی خود را برای خلق نتایج پایدار و ارزش‌آفرین به سرانجام می‌رسانند. این سازمان‌ها همواره پاسخگوی منافع کوتاه‌مدت و بلندمدت ذی‌نفعان هستند.



رکن دوم: معیارها

مفاهیم بنیادین نه گانه فوق پایه‌های اصلی برنامه‌ریزی و استقرار سیستم‌ها را تشکیل می‌دهند؛ برای شناخت وضعیت عملکردی کسب‌وکارها باید از معیارهایی بهره گرفت که ارتباط تنگاتنگی با مفاهیم فوق‌الذکر داشته باشند، معیارهایی که توسط آنها، میزان تحقق ۹ مفهوم بنیادین و میزان موفقیت کسب‌وکار در دستیابی به نتایج را بتوان اندازه‌گیری کرد.

معیارهای جایزه ملی تعالی صنعت ساختمان ایران به این شرح است:

- مبنای وجودی، چشم‌انداز و راهبردها
- فرهنگ‌سازمانی و رهبری
- مدیریت و مشارکت ذی‌نفعان
- خلق ارزش پایدار
- مدیریت قابلیت‌های کسب‌وکار
- نتایج برداشتی
- نتایج عملکردی کسب‌وکار

به‌طورکلی، الگوی تعالی صنعت ساختمان ایران توصیف می‌کند که یک شرکت باید چه الزاماتی را برآورده کند تا به روشی عمل‌گرا متعالی باشد. این معیارها در سه بخش جهت‌گیری، اجرا و نتایج تقسیم می‌شوند.

در پشت این سه بخش، منطق ساده اما مؤثر، سه پرسش محوری نهفته است:

۱- جهت‌گیری: چرا سازمان وجود دارد؟ چه هدفی را برآورده می‌کند؟ چرا

این راهبرد خاص؟

۲- اجرا: سازمان چگونه قصد دارد اهداف و راهبردهای خود را محقق کند؟

۳- نتایج: تا به امروز چه دستاوردهایی داشته است؟ در آینده چه قصدی

دارد؟

بنابراین، این مدل هدف، چشم‌انداز و استراتژی یک سازمان (چرا) را به مزایایی که برای ذی‌نفعان خود ایجاد می‌کند (چگونه) و برتری پایدار در نتایج (چه) پیوند می‌دهد.

الف - جهت‌گیری

در جهت‌گیری، سازمان برای پیشروی به‌عنوان یک الگو در اکوسیستم کسب‌وکار و ایجاد راهبرد مناسب برای اجرای برنامه‌ها آماده می‌گردد، در این بخش، یک سازمان مبنای وجودی و چشم‌انداز خود را به ذی‌نفعان کلیدی ارائه می‌دهد. فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد و مسیر حرکت (راهبرد) ترسیم می‌شود. این بخش کاملاً بر آینده شرکت متمرکز بوده و به دو معیار تقسیم می‌شود:

۱- مبنای وجودی، چشم‌انداز و راهبردها

۲- فرهنگ سازمانی و رهبری

ب - اجرا

در این بخش باید، سازمان راهبردهای خود را به طور مؤثر و کارآمد اجرا کنند؛ بنابراین در بخش اجرا، تمرکز بر اجرای راهبردهاست. این بخش در مجموع به سه معیار تقسیم می‌شود:

۱- مدیریت و مشارکت ذی‌نفعان

۲- خلق ارزش پایدار

۳- مدیریت قابلیت‌های کسب‌وکار

ج- نتایج

در بخش نتایج آنچه که سازمان در رابطه با جهت‌گیری و اجرا به آن دست‌یافته است و یا انتظار دارد به آن دست یابد، ارائه می‌شود. در حقیقت هر چیزی که یک شرکت در محدوده جهت‌گیری و اجرا به دست می‌آورد را می‌توان با کمک دو معیار اصلی زیر اندازه‌گیری کرد:

۱- نتایج برداشتی

۲- نتایج عملکردی کسب‌وکار

در اصل، هر یک از هفت معیار در الگوی تعالی صنعت ساختمان ایران، به تعدادی معیارهای فرعی دیگر تقسیم گردیده و آنها نیز به نوبه خود شامل نکات راهنما برای اجرای عملی الگو در سطح کسب‌وکار می‌باشند. شکل زیر ساختار اصلی مدل را نشان می‌دهد.

معیار یک: مبنای وجودی، چشم‌انداز و راهبردها

یک کسب‌وکار متعالی؛ اهداف الهام‌بخش، چشم‌انداز آرمانی و راهبردهای اجرایی خود را مبنی بر نیازهای حال و آینده ذی‌نفعان و تغییرات محیط بیرونی و درونی تعریف و مدیریت می‌کند.

یک-۱- مبنای وجودی و چشم‌انداز

یک کسب‌وکار متعالی:

- مبنای وجودی و چشم‌انداز را به نحوی تعریف می‌کند که آینده مطلوب سازمان در اکوسیستم کسب‌وکار قابل دستیابی باشد.
- ذی‌نفعان خود را در تعریف، شکل‌دهی، درمیان‌گذاشتن و اشاعه مبنای وجودی و چشم‌انداز سازمان مشارکت داده و آنها را جهت دستیابی به این ارکان متقاعد می‌سازند.
- اهداف کلان خود را همسو با چشم‌انداز به صورت کمی و روشن تعریف می‌کنند.

یک-۲- شناسایی و درک اکوسیستم، ذی‌نفعان، قابلیت‌ها و چالش‌ها

یک کسب‌وکار متعالی:

- اکوسیستم خود را شناسایی و درک کرده و با تجزیه و تحلیل مستمر و مناسب سناریوهای مختلف، تأثیراتی که اکوسیستم ممکن است بر مبنای وجودی، چشم‌انداز و راهبردها داشته باشد را تعیین می‌کند.

- ذی‌نفعان درون اکوسیستم مشتمل بر تأمین‌کنندگان، مشتریان، رقبا، کارکنان، تأثیرگذاران کسب‌وکار و جامعه را شناسایی و درک می‌کند.
- نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی را به‌عنوان یکی از دروندادهای توسعه و بازنگری راهبردها، شناسایی و تحلیل می‌کند.
- منابع و قابلیت‌های خود را شناسایی و درک کرده و اطمینان می‌یابد که این قابلیت‌ها بر مبنای وجودی، چشم‌انداز، استراتژی و نتایج سازمان توسعه می‌یابند.
- قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری ذی‌نفعان کلیدی خود را به‌منظور تکمیل قابلیت‌های سازمان، شناسایی، تحلیل و درک می‌کند.
- مدل کسب‌وکار خود را ارزیابی و تحلیل کرده و مهم‌ترین چالش‌های فعلی و آتی سازمان را شناسایی و مدل‌های کسب‌وکار نوین آن را بازآفرینی می‌کند.
- از تأثیر متقابل ذی‌نفعان بر خودآگاهی داشته و بر اساس مدل کسب‌وکار خود، این تأثیرات را ارزیابی، تحلیل و بازآفرینی می‌کند.

یک-۳- طراحی و توسعه راهبرد

یک کسب‌وکار متعالی:

- جهت‌گیری راهبردی خود را هم‌سو با مبنای وجودی و چشم‌انداز تعریف می‌نماید.
- راهبردها و اهداف محوری مرتبط را با درک اکوسیستم، شناخت محیط و قابلیت‌های کسب‌وکار، تعیین می‌نماید و توسعه می‌دهد.

- راهبردهای طرح ریزی شده را اولویت بندی نموده و برنامه و اقدامات عملیاتی و اجرایی را در سطوح مختلف سازمان تسری و اطلاع رسانی می کند.
- اطمینان می یابد منابع مالی و غیرمالی مورد نیاز برای اجرای راهبردها، برنامه ها و اقدامات عملیاتی را شناسایی و به موقع فراهم می نماید.
- با پایش و ارزیابی دوره ای شاخص های کلیدی عملکرد، از تحقق راهبردها مبتنی بر برنامه ها و اقدامات عملیاتی اطمینان حاصل می کند.
- بر اساس تحلیل های حاصل از پایش و ارزیابی راهبردها، اهداف و نحوه اجرا را بازنگری و بهبود می دهد.
- مجموعه ای از نظام های کنترلی، پاداش و قدردانی را متناسب با راهبردها تعیین و از منابع مورد نیاز برای آنها فراهم می نماید.

یک-۴- حاکمیت کسب و کار و مدیریت عملکرد

یک کسب و کار متعالی:

- ساختار و فرایندهای پایش را به منظور تضمین پاسخ گویی و تصمیم گیری اثربخش توسعه می دهد.
- اطمینان می یابد تمامی الزامات دولتی، قانونی و نظارتی مرتبط، از طریق ساختار و فرایندها برآورده می گردد.
- از مدیریت یکپارچه و جامع ریسک ها در همه حوزه های مرتبط اطمینان حاصل می کند.

- از سیستم مدیریت عملکرد جهت پیوند یکپارچه بین ارکان جهت‌ساز، راهبردها، اهداف و مدل کسب‌وکار استفاده کرده و بر اساس نتایج آن فرصت‌های رشد کسب‌وکار و مسیر دستیابی به آینده‌ای پایدار را شناسایی، رصد و تحلیل می‌کند.

معیار دو: فرهنگ سازمانی و رهبری

در سازمان‌های متعالی، رهبری مجموعه‌ای از رفتارها است، نه فقط یک نقش. رفتارهای رهبری در تمام سطوح و بخش‌های سازمان مشهود است. رفتارهای رهبری، دیگران را الهام می‌بخشد و متحد می‌کند، ارزش‌ها و هنجارها را در مواقع لزوم تقویت و تطبیق می‌دهد و به هدایت فرهنگ سازمانی کمک می‌کند. فرهنگ سازمانی و رهبری، زمینه را برای اجرای موفق راهبردها، تعامل با ذی‌نفعان کلیدی و پیشبرد عملکرد و تحول فراهم می‌کند.

دو-۱- هدایت فرهنگ و ارزش‌ها در سازمان

رهبران متعالی:

- فرهنگ سازمانی را درک نموده و آن را به‌منظور همسویی با فلسفه وجودی سازمان هدایت می‌کنند.
- ارزش‌های سازمانی را در راستای مبنای وجودی سازمان تعیین و از طریق رفتارهای مطلوب خود، کدهای رفتاری و مصادیق اجرایی آن‌ها را ترویج می‌نمایند.
- به‌منظور توسعه فرهنگ سازمانی، نظام‌های ارزشیابی عملکرد، پاداش و تقدیر را با ارزش‌های سازمانی همسو می‌کنند.

دو-۲- ایجاد شرایط برای محقق نمودن تغییر

رهبران متعالی:

- تغییرات موردنیاز سازمان را شناسایی و اولویت‌بندی نموده و ذی‌نفعان کلیدی را نسبت به نحوه اجرا و اثرات آن آگاه و از مشارکت آن‌ها در اجرای تغییرات استقبال می‌نمایند.
- منابع موردنیاز و دانش لازم برای ایجاد تغییر همسو با مبنای وجودی و راهبردها به صورت اثربخش و کنترل اثرات آن را فراهم نموده و محیطی را برای یادگیری از درس‌آموخته‌های حاصل از تغییرات فراهم می‌نمایند.
- اطمینان حاصل می‌کنند که سازمان با مدیریت چابک در تغییرات ایجاد شده در اکوسیستم، ثبات و پایداری لازم برای مدیریت عملیات جاری و روزمره را فراهم می‌نماید.
- تغییرات (درون و برون) و آینده کسب‌وکار و اکوسیستم خود را به طور کامل و موازی مدیریت و الگوی تاب‌آوری کسب‌وکار را طراحی، اجرا و توسعه می‌دهند.

دو-۳- توانمندسازی، خلاقیت و نوآوری

رهبران متعالی:

- فرهنگ خلاقیت، نوآوری را توسعه می‌دهند و از نتایج آن برای تحقق مبنای وجودی و راهبردها حمایت می‌کنند.

- از شبکه‌های یادگیری و بهینه‌کاوی برای شناسایی فرصت‌های خلاقیت و نوآوری استفاده کرده و تجارب موفقیت و شکست‌ها را با دیگران به اشتراک می‌گذارند.
- همواره به ایجاد توازن و توسعه پایدار در برنامه‌های نوآوری تأکید و آن را مبنای تصمیم‌گیری قرار می‌دهند.

دو-۴- متحدشدن و مشارکت در مبنای وجودی، چشم‌انداز و راهبردها رهبران متعالی:

- اطمینان پیدا می‌کنند که مبنای وجودی سازمان، چشم‌انداز و راهبرد با ذی‌نفعان کلیدی در میان گذاشته می‌شود و از همسو بودن آنها با مبنای وجودی سازمان، چشم‌انداز و راهبردها اطمینان حاصل می‌کنند.
- بازخوردها را دریافت و تشویق نموده و نقش و اهمیت حفظ تعامل تنگاتنگ با ذی‌نفعان کلیدی را درک می‌نمایند.
- به‌منظور کمک به نهادینه کردن مشارکت ذی‌نفعان کلیدی، هرگونه موفقیت را تقدیر می‌کنند و ارج می‌نهند.

معیار سه: مدیریت و مشارکت ذی‌نفعان

سازمان‌های متعالی به طور آشکار، امکان برآورده نمودن نیازها و انتظارات همه ذی‌نفعان کلیدی را فراهم می‌کنند. تمرکز این سازمان‌ها بر ایجاد تعادل بین نیازهای هر گروه ذی‌نفع است و اطمینان حاصل می‌کنند که مبنای وجودی، چشم‌انداز و راهبردهای سازمان به شیوه‌ای پایدار محقق می‌گردد.

سه-۱- مشتریان: ایجاد روابط پایدار

کسب‌وکارهای متعالی

- مشتریان خود را بر اساس معیارهای مختلف از جمله ویژگی‌های اجتماعی، نیازها و انتظارات، شناسایی و طبقه‌بندی می‌کنند.
- نیازهای ارتباطی بخش‌های مشتریان مختلف را درک کرده و در تمام مراحل، خلق ارزش پایدار روابط خود با مشتریان را حفظ می‌کنند.
- کانال‌های ارتباطی متناسب را برای مشتریان با هدف برقراری تعامل حداکثری، واکنش سریع و مناسب و ارائه بازخورد در زمینه تجربیاتشان طراحی و پیاده‌سازی می‌کنند.

سه-۲- منابع انسانی؛ جذب، مشارکت، توسعه و نگهداشت

کسب‌وکارهای متعالی

- راهبردها و برنامه‌های کارکنان را همسو با راهبردهای سازمان ایجاد و توسعه داده و مطابق این راهبردها کارکنان موردنیاز را جذب و استخدام می‌نمایند.

- نیازها و انتظارات فعلی و بالقوه کارکنان را درک و اقدامات مناسبی را برای پاسخ به این نیازها و انتظارات تعریف و اجرا می‌کنند.
- به‌صورت مستمر تحلیل شغل و شاغل را انجام داده و مطابق آن برنامه پیشرفت شغلی، جابه‌جایی و جانشینی مبتنی بر شایستگی‌ها را مدیریت می‌کنند.
- اطمینان حاصل می‌نمایند که کارکنان مهارت‌ها و شایستگی موردنیاز فعلی و بالقوه برای اجرای فرایندها را داشته و استعدادها برای تحقق آینده پایدار به‌درستی بکار گرفته می‌شوند.
- عملکرد و نتایج برداشتی کارکنان را به‌طور مستمر پایش نموده و بهبود می‌دهند.
- کارکنان خود را به‌منظور انتقال و به‌اشتراک‌گذاری اثربخش و مؤثر تجارب خود و یادگیری با دیگران در اکوسیستم سازمان، توانمند می‌سازند.
- کانال‌های ارتباطی اثربخش بر پایه نیازها و انتظارات ارتباطی کارکنان را ایجاد و توسعه می‌دهند.
- محیطی مطلوب برای رشد کارکنان مهیا کرده و از توازن کار و زندگی آنان حمایت و پشتیبانی می‌کنند.
- اطمینان می‌یابند کارکنان فعالانه هدایت و راهنمایی شده و حسب عملکرد، مورد تشویق، تقدیر و مراقبت قرار می‌گیرند.

سه-۳- نهادهای حاکمیتی: جلب و حفظ حمایت مداوم

کسب و کارهای تعالی

- ذی‌نفعان کلیدی کسب و کار و حاکمیتی را شناسایی و انتظارات آنان را درک می‌کنند.
- ذی‌نفعان کلیدی کسب و کار و حاکمیتی را در ایجاد و توسعه اهداف و جهت‌گیری‌های راهبردی مشارکت می‌دهند.
- با برقراری روابط متقابل سودمند با ذی‌نفعان کلیدی کسب و کار و حاکمیت نسبت به این ذی‌نفعان شفاف و پاسخگو بوده و همواره سطح بالایی از اعتماد را ایجاد و حفظ می‌نمایند.

سه-۴- جامعه: توسعه همکاری‌ها، تندرستی و موفقیت

کسب و کارهای تعالی

- با استفاده از راهبردهای مشخص نسبت به نحوه برخورد و تعامل با ذی‌نفعان کلیدی جامعه و رسیدن به منافع متقابل اقدام می‌نمایند.
- 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 می‌گیرند.
- نسبت به ذی‌نفعان کلیدی جامعه شفاف و پاسخگو بوده و همواره سطح بالایی از اعتماد را ایجاد و حفظ می‌نمایند.

سه-۵- شرکاء و تأمین کنندگان: ایجاد ارتباطات و اطمینان از پشتیبانی

برای ایجاد ارزش پایدار

کسب و کارهای متعالی

- شرکاء و تأمین کنندگان کلیدی خود را در راستای مبنای وجودی، چشم انداز و راهبردهای خود، بخش بندی می کنند.
- اطمینان می یابند که شرکاء و تأمین کنندگان کلیدی در راستای راهبردهای سازمان عمل می کنند و شفافیت، صداقت و پاسخگویی متقابل در روابط فی مابین ایجاد و تقویت شده است.
- رابطه ای مبتنی بر اعتماد متقابل با شرکاء و تأمین کنندگان کلیدی خود، به منظور پشتیبانی از هدف خلق ارزش پایدار، برقرار می کنند.
- به طور فعال با شرکاء و تأمین کنندگان کلیدی خود همکاری می کنند تا از فرهنگ و تخصص هر دو طرف برای دستیابی به منافع مشترک، استفاده کنند.

معیار چهار: خلق ارزش پایدار

سازمان‌های متعالی که عملکرد پایدار دارند، دریافته‌اند که خلق ارزش پایدار برای موفقیت بلندمدت و قدرت مالی آنها حیاتی است. ارزش پایدار به معنای حصول اطمینان از ماندگاری و عملکرد بلندمدت سازمان است و پایداری اقتصادی را برای سازمان خلق می‌کند، درعین حال که پایداری زیست‌محیطی و اجتماعی را نیز تضمین می‌کند. این‌گونه سازمان به طور مداوم ارزش پایدار را توسعه، بهبود، بازآفرینی و ارائه می‌کند.

چهار-۱- طراحی و توسعه

کسب‌وکارهای متعالی

- راهبردهای پشتیبان و فرایندهای طراحی و توسعه محصولات را با استفاده از نیازهای حال و آینده بازار و مشتریان و هم‌راستا با مبنای وجودی، چشم‌انداز و راهبردها ایجاد و توسعه می‌دهند.
- از طریق مشارکت فعالان کارکنان، مشتریان و سایر ذی‌نفعان محصولات را بهبود و توسعه می‌دهند،
- سازوکارهای مشخصی را برای طراحی مفهومی و کاربردی محصولات مدیریت کرده و از طریق تعیین پارامترهای کیفی و عملکردی نسبت به کنترل و بهبود آنها اقدام می‌کنند.
- الزامات فنی و قانونی را در طراحی و توسعه محصولات رعایت و از مدیریت مؤثر چرخه عمر محصولات خود اطمینان حاصل می‌کنند.

چهار-۲- بازاریابی و فروش

کسب و کارهای متعالی

- مبتنی بر راهبردها و مدل کسب و کار، برنامه بازاریابی و فروش را توسعه داده و اجرا می کنند.
- بازار و مشتریان را بر اساس منطق مناسبی بخش بندی کرده و از وجود قابلیت های لازم برای تحقق ارزش های پیشنهادی تعیین شده برای بازار و مشتریان هدف، اطمینان حاصل می کنند.
- جایگاه برند خود را در بازار درک کرده و راهبردهای متناسب با موقعیت رقابتی خود را توسعه می دهند.
- از ظرفیت های موجود در فضاهای مجازی و واقعی برای ایجاد و توسعه تصویر و وجهه مثبت سازمان استفاده می نمایند.

چهار-۳- تولید و تحویل

کسب و کارهای متعالی

- راهبردها و فرایندهای تولید، تحویل و پشتیبانی از محصولات را در جهت راهبردهای سازمان توسعه می دهند.
- برنامه ریزی جامع مدیریت منابع را جهت تولید و تحویل محصولات را طراحی و اجرا می نمایند.
- سازوکارهای مناسب جهت انطباق کیفی و کمی محصولات با الزامات طراحی، قانونی و استاندارد را ایجاد و توسعه می دهند.
- نسبت به تحویل محصولات خود بر اساس ارزش پیشنهادی تعریف شده اطمینان حاصل کرده و اطلاعات و آگاهی های لازم

جهت استفاده مسئولانه محصولات را در زمان تحویل به مشتریان ارائه می نمایند.

چهار-۴- مدیریت روابط و تجربه مشتریان

کسب و کارهای تعالی

- سازوکار مناسبی برای درک و بهبود تجربه مشتری فراهم می کنند.
- فرهنگ مشتری مداری را در سازمان ترویج و از اینکه کارکنان، منابع، شایستگی ها و توانمندی های لازم برای حداکثرسازی تجربه مشتریان در اختیار دارند، اطمینان حاصل می کنند.
- کانال های ارتباطی اثربخش را بر اساس نیازهای ارتباطی مشتریان ایجاد و تعامل تنگاتنگ با مشتریان را توسعه می دهند.
- تجربه ها، برداشت ها، شکایت ها و بازخوردهای مشتریان را دریافت و اقدامات مؤثری برای جذب مشتریان جدید، نگهداشت و وفاداری مشتریان موجود و بازگرداندن مشتریان از دست رفته انجام می دهند.

معیار پنج: مدیریت قابلیت‌های کسب‌وکار

یک سازمان متعالی برای موفقیت و ماندگاری خود نیازمند برآورده نمودن الزامات مهمی است. مدیریت موفقیت‌آمیز کسب‌وکار در گرو قابلیت‌های کسب‌وکار، پیشبرد عملکرد و مدیریت مداوم تغییرات در جهت پیشبرد تحول می‌باشد.

پنج-۱- فرایندها و ریسک‌های سازمانی

کسب‌وکارهای متعالی

- مجموعه‌ای از فرایندها را برای تحقق راهبردها و برنامه‌های عملیاتی سازمان، شناسایی و طراحی و جاری می‌نمایند.
- نقش و مسئولیت مالکان فرایندها را برای مدیریت و اجرای فرایندها تعیین و از درک آن توسط مالکان اطمینان حاصل می‌نمایند.
- مجموعه‌ای از شاخص‌های (کارایی و اثربخشی) فرایندها را تعریف و به‌صورت مستمر پایش می‌کنند.
- از تحلیل داده‌های برداشتی و عملکردی فرایندها، ارزیابی و بهینه‌کاو، برای بهبود و نوآوری استفاده می‌کنند.
- ریسک‌های راهبردی، عملیاتی، مالی، انطباق، ایمنی، محیط‌زیست و امنیت سایبری را شناسایی می‌کنند.
- ریسک‌های شناسایی شده را با توجه به پیامد آنها بر اهداف راهبردی، فرایندها و تداوم کسب‌وکار، ارزیابی و اولویت‌بندی کرده و برنامه‌های مقابله با ریسک را توسعه داده و اجرا می‌کنند.

پنج-۲- نوآوری و فناوری

کسب و کارهای تعالی:

- راهبردها و فرایندهای مدیریت نوآوری و فناوری را در راستای راهبردهای کلان سازمان توسعه می دهند.
- شبکه های همکاری و یادگیری را برای شناسایی فرصت های نوآوری ایجاد و مدیریت می کنند.
- روش های بدیع و نوآورانه را به منظور حرکت کسب و کار به سمت پارادایم های جدید مدیریت و از آنها در مدل های کسب و کار، فرایندها، ساختار، محصولات، خدمات و بازاریابی استفاده می کنند.
- سبد فناوری را با شناسایی، ارزیابی، انتخاب، انتقال، بهره برداری و جایگزینی به موقع، مدیریت کرده و از آنها برای ارتقای قابلیت های سازمان در توسعه محصولات و خدمات جدید استفاده می کنند.
- از فناوری های کسب شده در جهت اجرای اصول اقتصاد دورانی کمک می گیرند.

پنج-۳- داده ها، اطلاعات و دانش

کسب و کارهای تعالی

- راهبردها و فرایندهای مدیریت داده ها، اطلاعات و دانش را در راستای راهبردهای کلان توسعه می دهند.
- داده های مورد نیاز برای پشتیبانی از فرایندها، محصولات و اجرای برنامه های عملیاتی را شناسایی، جمع آوری و مدیریت می کنند.

- از روش‌های علمی داده نظیر داده‌کاوی، تحلیلگری داده‌ها و هوش تجاری برای کشف داده‌ها و تصمیم‌گیری‌های آگاهانه مبتنی بر آنها استفاده می‌کنند.
- داده‌ها را به اطلاعات و دانش تبدیل کرده و ضمن اشتراک‌گذاری با ذی‌نفعان کلیدی از آنها به‌منظور پیشبرد عملکرد استفاده می‌کنند.
- در استفاده از داده‌ها، اطلاعات و دانش، مسائل اخلاقی را رعایت و حقوق مالکانه را رعایت می‌کنند.
- از روش‌های قابل‌اتکاء برای اطمینان از امنیت داده‌ها، اطلاعات و دانش سازمان استفاده می‌نمایند.

پنج-۴- منابع مالی

کسب‌وکارهای متعالی

- راهبردها و فرایندهای مالی و سرمایه‌گذاری را در جهت تحقق راهبردهای کلان توسعه می‌دهند.
- منابع مالی لازم برای تحقق برنامه‌های عملیاتی جاری و نیازهای سرمایه‌گذاری آتی را شناسایی و تأمین می‌کنند.
- فرایندهای مالی شامل بودجه‌ریزی، کنترل بودجه، تحلیل‌های مالی و اقتصادی، گزارش‌های مالی و مدیریتی را برای بهبود عملکرد جاری و کمک به اتخاذ تصمیم‌های هوشمندانه طراحی و اجرا می‌کنند.
- در جهت تحقق راهبردها، فرایندهای حاکمیت مالی را به کار می‌گیرند.

- سازوکار منسجم جهت توسعه و رشد بهره‌وری کسب‌وکار را طراحی و متناسب با اصول پایداری از نتایج آن استفاده می‌کنند.

پنج-۵- مدیریت دارایی فیزیکی، منابع طبیعی و تجدیدپذیر

کسب‌وکارهای تعالی

- راهبردها، فرایندها و برنامه‌های عملیاتی دارایی‌های فیزیکی را همسو با راهبردهای کلان سازمان و تداوم کسب‌وکار طرح‌ریزی و پیاده‌سازی می‌کنند.
- مواد، انرژی و منابع طبیعی را مطابق برنامه‌های عملیاتی و به‌صورت مسئولانه مدیریت می‌کنند.
- دارایی‌ها و منابعی را که در حال و آینده موردنیاز نخواهد بود را بر مبنای اقتصاد چرخشی مدیریت می‌کنند.
- با استفاده از سیستم‌های انبارش و نگهداری؛ مواد، کالاها و قطعات یدکی موردنیاز را مدیریت می‌کنند.
- پیامد فرایندها، محصولات و خدمات را بر ایمنی و سلامت عمومی و محیط‌زیست مدیریت می‌کنند.

معیار شش: نتایج برداشتی

این معیار بر نتایج حاصل از بازخورد ذی‌نفعان کلیدی درباره تجربیات خود در برخورد با سازمان و برداشت آنها تمرکز دارد.

شش-۱- نتایج برداشتی مشتریان

- برداشت مشتری از کیفیت و کمیت
- تجربه مشتری از خرید
- فرهنگ سازمان، نگرش و سطح تعهد کارکنان به مشتریان
- برند و خوشنامی
- نوآوری در محصول
- خدمات و پشتیبانی پس از فروش
- کانال‌های ارتباطی و روابط با مشتریان
- ارزش محصولات و خدمات ارائه شده

شش-۲- نتایج برداشتی کارکنان

- فرهنگ سازمان
- رفتار رهبران
- ارتباطات سازمانی
- مشارکت
- فرصت‌های برابر
- آموزش، یادگیری و آماده‌سازی کارکنان
- قدردانی و ایجاد انگیزش

- حمایت از توازن کار و زندگی
- جبران خدمات
- ارزیابی عملکرد
- شرایط محیط کار
- اطلاع رسانی اهداف و چشم انداز سازمان

شش-۳- نتایج برداشتی ذی نفعان کسب و کار و حاکمیتی

- ساختار حاکمیتی
- شفافیت و پاسخگویی
- اخلاق حرفه‌ای
- توسعه پایدار
- رضایت از رعایت استانداردها و الزامات
- رضایت از همکاری مناسب با مسئولان دولتی و محلی

شش-۴- نتایج برداشتی جامعه

- رضایت از اشتغالزایی
- رضایت از فعالیت‌های فرهنگی، ورزشی، آموزشی، علمی و پژوهشی، مردم‌نهاد، خیریه و ...
- رضایت از برخورد شفاف و اخلاقی در برابر انتظارات جامعه
- رضایت از تأمین کالا و خدمات محلی و داخلی
- رضایت از تعامل با رسانه‌ها و انتشار اخبار

شش-۵- نتایج برداشتی شرکاء و تأمین کنندگان

- خرید و مناقصات
- پرداخت به موقع مطالبات
- رسیدگی به صورت وضعیت‌ها
- ارائه اطلاعات شفاف و رعایت اصول اخلاقی
- مشارکت دادن تأمین کنندگان در بهبود فرایندهای سازمان
- نظارت بر عملکرد تأمین کنندگان
- تعامل و ارتباطات با تأمین کنندگان
- ارزیابی اولیه و ارزیابی دوره‌ای عملکرد تأمین کنندگان
- همکاری بلندمدت با تأمین کنندگان

معیار هفت: نتایج عملکردی کسب و کار

عملکردهای کسب و کار به صورت مستقیم با مبنای وجودی، چشم انداز و راهبردها مرتبط هستند و برای موفقیت و رشد پایدار ضروری می باشند، و تضمین می کننده در که سازمان به طور مؤثر عمل می کند.

هفت-۱- نتایج عملکردی مشتریان

- انطباق کیفی کالاها و خدمات
- تحویل به موقع کالاها و خدمات
- اطلاع رسانی در مورد محصولات و خدمات
- فرایندهای فروش و تحویل
- رسیدگی و پاسخگویی به شکایات
- تعاملات با مشتریان
- خدمات مشتریان
- پاسخگویی به قدردانی ها و شکایت های مشتریان
- پیشنهادهای مشتریان
- وفاداری مشتریان

هفت-۲- نتایج عملکردی کارکنان

- رفتارهای رهبر
- ساختار سازمانی
- ارزشیابی مشاغل
- جذب و استخدام
- ارزیابی عملکرد کارکنان

- بهره‌وری نیروی کار
- مشارکت
- 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

هفت-۳- نتایج عملکردی جامعه

- انطباق شاخص‌های محیط زیستی نسبت به حد مجاز
- اشتغال و توسعه اقتصاد محلی
- پرداخت به موقع حقوق دولتی، عوارض، مالیات و بیمه تأمین اجتماعی
- تأمین از داخل یا تأمین‌کنندگان محلی و صادرات
- عملکرد فرهنگی، ورزشی
- همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی
- کمک‌های خیریه
- تعامل با مسئولان محلی و رسانه‌ها

هفت-۴- نتایج عملکردی شرکاء و تأمین کنندگان

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

هفت-۵- نتایج عملکردی فرایندها 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

هفت-۶- دستاوردهای مالی

- فروش و درآمد
- نسبت‌های مالی
- بهره‌وری

رکن سوم: منطق مراقبه (رادار)

RADAR ابزار تشخیصی برای کمک به کسب و کارها جهت مدیریت بهینه روش‌های کاری و تشخیص نقاط قوت و فرصت‌ها می‌باشد.

در سطح کلان، منطق RADAR کمک می‌کند که سازمان‌ها:

- نتایجی^۱ را که به عنوان بخشی از راهبرد خود برای دستیابی هدف گرفته، تعیین کنند.

- چندین رویکرد^۲ را جهت ارائه نتایج ضروری در زمان حال و آینده، اتخاذ نمایند.

- این رویکردها را به طور مناسب جاری‌سازی^۳ کنند.

- روش‌های بکار گرفته شده را، برای یادگیری و بهبود، ارزیابی^۴ و اصلاح^۵ کنند.

برای کمک به ارائه یک تجزیه و تحلیل صحیح و منطقی، عناصر تشکیل دهنده RADAR به تعدادی از مشخصه‌ها^۶ تقسیم شده‌اند.

آنچه را که سازمان می‌بایست برای خود مدنظر قرار دهد و به وضوح آن را بیان کند به عنوان توصیف مشخصه‌ها تعیین شده است.

به طور کلی یک فرد یا تیم می‌تواند در کنار معیارهای مدل و با استفاده از مشخصه‌های منطق RADAR به اهداف زیر دست یابد:

1 Result
2 Approach
3 Deploy
4 Asses
5 Refine
6 Attributes

۱. شناسایی نقاط قوت و فرصت‌های کنونی سازمان برای بهبود
۲. توصیف آینده سازمان بر حسب نتایج مطلوب و اقدامات لازم‌الاجرا برای دستیابی به آن نتایج

منطق RADAR در معیارهای جهت‌گیری و اجرا

برای تحلیل رویکردهای موجود در معیار ۱ تا ۵ (جهت‌گیری و اجرا) از مشخصه‌های عنوان شده در جدول شماره یک استفاده می‌شود. استفاده‌کنندگان از منطق RADAR باید مشخصه‌های توصیف شده در جدول شماره یک را در مورد اطلاعات ارائه شده در توانمندسازها به کار گیرند. توضیحات ارائه شده در جدول ۱ راهنمائی‌های لازم در خصوص عناصر و مشخصه‌ها را به کسب‌وکارها ارائه می‌دهد.

منطق RADAR در معیارهای نتایج

جدول شماره ۲ نحوه تجزیه و تحلیل نتایج RADAR در معیارهای ۶ و ۷ نشان می‌دهد. کاربران این منطق باید برای شواهد ارائه شده خود از ویژگی‌های توصیفی در جدول مذکور استفاده کنند. این شواهد معمولاً شامل مجموعه‌ای از داده‌ها هستند که عملکرد راهبردی و عملیاتی را نشان می‌دهند.

جدول ۱: تحلیل معیارهای جهت‌گیری و اجرا

عناصر	مشخصه‌ها	توضیحات
رویکرد (Approach)	دقیق، صحیح و درست (Sound)	رویکردها اساس <u>منطقی</u> <u>صریحی</u> دارند، هدف آنها برآوردن و پاسخ‌گویی به <u>نیازهای</u> <u>ذی‌نفعان</u> <u>کلیدی</u> است و به شکل مناسبی توصیف و متناسب با آینده طراحی شده‌اند.
	هم‌راستا (Aligned)	رویکردها جهت‌گیری استراتژیک یک سازمان را <u>پشتیبانی</u> کرده و با سایر رویکردهای مرتبط، <u>یکپارچه</u> می‌شوند. (برای بخش جهت‌گیری کاربردی ندارد.)
جاری‌سازی (Deployment)	استقرار یافته (Implemented)	رویکردها در جایگاه‌های مرتبط و به شیوه‌ای مؤثر و به‌موقع، جاری‌سازی می‌شوند.
	انعطاف‌پذیر (Flexible)	اجرا باعث ایجاد <u>انعطاف‌پذیری</u> و <u>سازگاری</u> می‌شود. (برای بخش جهت‌گیری کاربردی ندارد.)
ارزیابی و اصلاح Assessment & Refinement	ارزیابی شده و درک شده (Evaluated & Understood)	<u>بازخوردهای</u> مربوط به <u>اثربخشی</u> ، <u>بهینه نمودن</u> و <u>جاری‌سازی</u> رویکردها، <u>جمع‌آوری</u> ، <u>درک</u> و به <u>اشتراک گذاشته</u> می‌شوند.
	یادگیری و بهبود (Learn & Improve)	<u>یافته‌های</u> حاصل از <u>تحلیل</u> ، <u>سنجش</u> ، <u>یادگیری</u> و <u>الگوبرداری</u> ۱ از روندهای <u>نوظهور</u> به‌منظور ایجاد <u>خلاقیت</u> و ارائه راه‌حل‌های نوآورانه جهت <u>بهبود عملکرد</u> ؛ در بازه‌های زمانی مناسب مورد استفاده قرار می‌گیرند.

جدول ۲: تحلیل نتایج

عناصر	مشخصه‌ها	توضیحات
قابلیت اطمینان و استفاده (Reliance & Usability)	دامنه و ارتباط (Scope & Relevance)	مجموعه‌ای از نتایج که به <u>نحو آشکار</u> در ارتباط با هدف، <u>چشم‌انداز و راهبرد</u> سازمان، شناسایی شده‌اند. این مجموعه منتخب از نتایج، به‌مرورزمان مورد <u>بازبینی و بهبود</u> قرار گرفته است.
	داده‌های قابل استفاده (Usable Data)	نتایج به <u>موقع، قابل اعتماد، دقیق</u> و به شکل مناسب <u>تقسیم شده</u> تا بینش‌های معناداری برای پشتیبانی از بهبود عملکرد و تحول ارائه کنند.
عملکرد (Performance)	روندها (Trends)	روند <u>مثبت یا عملکرد برجسته</u> پایدار در طول دوره/ چرخه راهبردی
	اهداف (Targets)	اهداف مربوطه <u>همراه با راهبرد</u> تعیین شده و به طور مداوم محقق می‌گردد.
	مقایسه‌ها (Comparisons)	مقایسه‌های برون‌سازمانی که <u>متناسب با موقعیت و عملکرد</u> هستند، در راستای جهت‌گیری راهبردی، انجام گرفته و مدنظر قرار می‌گیرند.
	تمرکز بر آینده (Focus Future)	سازمان، بر اساس <u>روابط جاری</u> علت و معلولی، تجزیه و تحلیل مجموعه داده‌ها، الگوهای عملکردی و اقدامات پیش‌بینی‌کننده، محرک‌های عملکرد شاخص در آینده را درک می‌کند.

امتیازدهی

این مدل دارای سقف امتیازی ۱۰۰۰ می‌باشد که این ۱۰۰۰ امتیاز بر اساس جدول شماره سه در هفت معیار مدل تقسیم شده‌اند.

جدول ۳: امتیازها

امتیاز	معیار
۱۰۰	معیار ۱: مبانی وجودی، چشم‌انداز و راهبردها
۱۰۰	معیار ۲: فرهنگ‌سازمانی و رهبری
۱۵۰	معیار ۳: مدیریت و مشارکت ذی‌نفعان
۱۵۰	معیار ۴: خلق ارزش پایدار
۱۰۰	معیار ۵: مدیریت قابلیت‌های کسب‌وکار
۲۰۰	معیار ۶: نتایج برداشتی
۲۰۰	معیار ۷: نتایج عملکردی کسب و کار

هنگام استفاده از مدل و منطق RADAR برای امتیازدهی، دو قانون مشخص و صریح وجود دارد که باید در تمام مراحل مدنظر قرار گیرد:

۱. امتیاز هیچ یک از معیارهای مربوط به توانمندسازها، نباید بیشتر از امتیاز مشخصه صحت رویکردها^۱ باشد. به‌طور کلی صرف‌نظر از خصوصیات دیگری که در آن معیار مشهود است، همواره امتیاز حاصل از صحت متمایز از بقیه مشخصه‌ها می‌باشد.

1 soundness of the approaches

۲. هنگام امتیازدهی به نتایج، امتیاز کلی در هیچ معیاری نباید از معیار «دامنه و ارتباط»^۱ فراتر برود. در نتایج صرف‌نظر از امتیاز سایر مشخصه‌ها، امتیاز حاصل از دامنه و ارتباط بر دیگر امتیازها برتری دارد.

سطوح جایزه

سطوح جایزه تعالی صنعت ساختمان ایران، کسب‌وکارها را در تلاش و دستیابی به تعالی متمایز می‌کند و میزان موفقیت آنها را در روند و سطح دستیابی نشان می‌دهد.

کسب‌وکارهایی که به هریک از سطوح تعالی دست پیدا کنند، می‌توانند از نشان‌های سطوح تعالی مربوط به همان سطح در تبلیغات خود استفاده نمایند.

یک - گواهینامه اهتمام به تعالی

متقاضیان حضور در فرایند جایزه تعالی صنعت ساختمان ایران، در مرحله آغازین سرآمدی با استفاده از روش خودارزیابی سازمان خود را خودارزیابی می‌نمایند و جهت سطح گواهینامه به اهتمام تعالی در جایزه حاضر می‌شوند.

دو - تقدیرنامه (یک تا ۵ ستاره)

کسب‌وکارهایی که با مدیریت خوب به پیشرفت‌هایی در جهت تداوم و تعالی کسب‌وکار نائل شده‌اند، به شرط کسب حدنصاب تعیین‌شده، ارائه عملکرد حداقل سه سال اخیر و بهبود مستمر در فعالیت، تقدیرنامه دریافت خواهند کرد.

1 scope and relevance

سه - تندیس (بلورین، سیمین، زرین)

کسب و کارهایی که مدل جایزه تعالی صنعت ساختمان ایران، را به طور کامل بکار گرفته در طی دوره عملکرد حداقل ۵ سال اخیر، بهبود مستمر را در فعالیت‌های خود نمایش دهند و بتوانند حدنصاب لازم را کسب نمایند.

جدول ۴: سطوح جایزه

امتیاز	سطح
تا ۲۵۰ امتیاز	گواهینامه اهتمام به تعالی
۲۵۱ تا ۳۰۰ امتیاز	تقدیرنامه یک ستاره
۳۰۱ تا ۳۵۰ امتیاز	تقدیرنامه دو ستاره
۳۵۱ تا ۴۰۰ امتیاز	تقدیرنامه سه ستاره
۴۰۱ تا ۴۵۰ امتیاز	تقدیرنامه چهار ستاره
۴۵۱ تا ۵۰۰ امتیاز	تقدیرنامه پنج ستاره
۵۰۱ تا ۶۰۰ امتیاز	تندیس بلورین
۶۰۱ تا ۷۰۰ امتیاز	تندیس سیمین
۷۰۱ تا ۱۰۰۰ امتیاز	تندیس طلائی

تعاریف

اکوسیستم: تمامی عوامل و مؤلفه‌هایی مانند ذی‌نفعان، بازار، رقبا، محیط کسب‌وکاری، روندهای اصلی و ترندهای بازار و بدنه سیستمی سازمان.

اقتصاد اشتراکی: بهره‌گیری از دارایی‌های دیگران برای رفع نیازهای سازمان همچون استفاده از آن دارایی‌ها در قالب قرارداد اجاره.

مبنای وجودی سازمان: چرا سازمان و فعالیت‌های آن مهم است و موجب خلق ارزش پایدار برای ذی‌نفعان می‌شود. این مبنا ملاک تعریف اکوسیستم است.

اقتصاد چرخشی یا دورانی: هدف این مدل اقتصادی بیشترین استفاده از منابع و کاهش ضایعات است.

نوآورهای تحول‌آفرین: این نوآوری‌ها هم شامل محصول نوآورانه و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین است و هم در اتخاذ استراتژی‌های جدید، بهینه‌کردن تجربه مشتریان با سیستم و مواردی از این دست است.

هم‌آفرینی: در این رویکرد، ذی‌نفعان هم در فرایند نوآوری مشارکت داده می‌شوند. به عبارت دیگر، تمامی اتکای سازمان به واحدهای R&D نیست و از خروجی‌هایی بهره‌گیری می‌شود که ظرفیت اجرای آن‌ها در داخل سازمان وجود داشته باشد.

مشتریان: دریافت‌کنندگان محصولات، خدمات و راهکارهای ارائه شده توسط سازمان می‌باشند که شامل مشتریان مستقیم و غیرمستقیم مصرف‌کننده جزء و عمده نهایی شبکه توزیع و فروش، تولیدکنندگان پایین‌دستی و ... می‌باشند.

الگوی تعالی صنعت ساختمان ایران؛ به منظور
ترویج و تشویق کسب و کارهای حوزه ساختمان
ایران برای خودارزیابی، شناخت نقاط قوت و
زمینه‌های قابل بهبود طراحی و با ایجاد فضای
لازم برای تبادل تجربیات موفق به دنبال
نهادینه شدن اصول و روش‌های علمی و تجربی؛
تداوم و موفقیت پایدار در میان کسب و کارهای این
حوزه است.

تعالی صنعت ساختمان، نه تنها به بهبود عملکرد
سازمان‌ها و شرکت‌های فعال در این حوزه منجر
می‌شود بلکه نوید بخش ساخت و توسعه بناهای
پایدار و در نتیجه ارتقاء کیفیت زندگی برای
مردمان این سرزمین است.

ISBN : 978-622-4841-26-1



9 786224 841261



شاپک: ۹۷۸-۶۲۲-۴۸۴۱-۲۶-۱ نشریه و مطبوعات دانشگاهی