

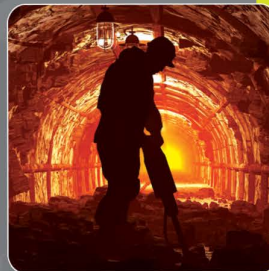
IMI DRO

Iranian Mines and Mining Industries Development
and Renovation Organization

سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران



مدل بهره‌وری معادن و صنایع معدنی



trt.imidro.gov.ir

ببیرخانه
تهران، خیابان سپهبد قرنی
نرسیده به خیابان سمیه
نبش کوچه شریف، پلاک ۳۹
تلفن: ۸۸۸۲۹۶۱۹
فاکس: ۸۸۸۴۷۵۴۸



مدل
بهره‌وری
معادن و صنایع
معدنی

trt.imidro.gov.ir

پیشگفتار

بهره‌وری، استفاده کارآمد و اثربخش از منابع، برای تولید محصولات و ارائه خدمات مطلوب است. بهره‌وری از جایگاه ویژه‌ای در برنامه‌های پنج ساله توسعه جمهوری اسلامی ایران برخوردار است؛ و یکی از مؤلفه‌های اصلی توسعه پایدار و رشد اقتصادی متوازن در کشور محسوب می‌شود.

سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران (ایمیدرو)، در تحقق چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های سازمانی و همچنین اهداف استراتژیک خود تلاش می‌کند تا با ایجاد و تسهیل ارتباط میان بنگاه‌های بخش معدن و صنایع معدنی کشور، انتقال تجربه‌های موفق و استفاده از ظرفیت‌های موجود، توان رقابتی بنگاه‌ها 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 و نظام‌مند، با تشکیل کارگروه تخصصی بهره‌وری و استفاده از تجربه‌های شرکت‌های پیشرو در زمینه بهره‌وری و تعالی سازمانی، «مدل بهره‌وری معدن و صنایع معدنی» را طراحی و از سال ۱۳۸۹ آن را اجرا نموده است. اینک پس از بررسی و تحلیل تجربه سال‌های گذشته و اخذ نظرات کارشناسی دست‌اندرکاران، ویرایش چهارم آن ارائه می‌شود. امید است این مدل، به عنوان ابزاری سودمند برای شناسایی فرصت‌های بهبود و طرح‌ریزی اقدامات اجرایی در زمینه ارتقای بهره‌وری برای بنگاه‌های فعال در بخش معدن و صنایع معدنی مؤثر واقع شود.



۳	پیشگفتار
۵	ساختار کلی مدل
۶	مفاهیم و اصول بنیادین بهره‌وری
۱۰	مدل بهره‌وری معادن و صنایع معدنی
۱۲	رهبری و استراتژی
۱۴	سرمايه‌های انسانی
۱۶	منابع سازمانی
۱۸	فرآیندها، محصولات و خدمات
۲۰	نتایج مشتریان
۲۱	نتایج جامعه
۲۲	نتایج کارکنان
۲۳	نتایج کلیدی بهره‌وری
۲۶	امتیاز معیارها و زیرمعیارها
۳۰	منطق رادار
۳۶	سطوح جایزه

دبیرخانه

جایزه بهره‌وری معادن و صنایع معدنی

مدل بهره‌وری معادن و صنایع معدنی

ساختر کلی مدل

مدل بهره‌وری معدن و صنایع معدنی شامل سه بخش اصلی است:

مفاهیم و اصول بنیادین بهره‌وری

تلفیقی از عوامل کلیدی مؤثر بر ارتقاء بهره‌وری و اصول بنیادین تعالی سازمانی است که میانی پایه‌ای را برای دستیابی به بهره‌وری در سازمان‌ها فراهم می‌آورد.

مدل

چارچوبی را فراهم می‌آورد تا از طریق آن مفاهیم بنیادین بهره‌وری در سازمان‌ها استقرار یابد. مدل شامل معیارهای اصلی، زیر معیارها و نکات راهنما است که در دو بخش توانمندسازها و نتایج طراحی شده است. در بخش توانمندسازها، مجموعه‌ای از برنامه‌ها، رویکردها، اجرای نظام‌ها و به‌کارگیری ابزارها در جهت تحقق اهداف سازمان و در بخش نتایج تأثیر این اقدامات ارزیابی می‌شود. درک روابط علت و معلولی میان نتایج و توانمندسازها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فعالیت‌های بهبود بهره‌وری به‌گونه‌ای اثربخش‌تر هدایت شود.

منطق رادار

منطقی است که از آن برای اندازه‌گیری میزان استقرار معیارهای توانمندساز و نتایج در سازمان استفاده می‌شود. به کارگیری یکپارچه این سه جزء به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند همواره حرکت به سمت بهره‌وری پایدار را سازمان‌دهی نمایند و وضعیت بهره‌وری خود را با سایر سازمان‌های موفق مقایسه کنند.





www.imdro.gov.ir

مفاهیم و

اصول

بنیادین

پرهیزی



دستیابی به نتایج متوازن بهره‌وری

سازمان‌های بهره‌ور نتایج متوازی را در خصوص نیازهای بلند مدت و کوتاه مدت همه ذی‌نفعان پیش‌بینی کرده و از طریق برنامه‌ریزی مؤثر در جهت تحقق مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی گام برمی‌دارند و ضمن پیش‌بینی روشی برای پایش و ارزیابی اهداف، رابطه علت و معلولی میان رویکردهای بهره‌وری و نتایج مرتبط را درک و مدیریت می‌کنند.

رهبری و فرهنگ‌سازی

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 قدرانی می‌کنند 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.

ارزش آفرینی 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.

فرآیند گرایبی

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.

توانمندسازی و مشارکت کارکنان

سازمان‌های بهره‌ور، برای دستیابی به مأموریت‌ها و اهداف استراتژیک خود، شایستگی کارکنان را شناسایی می‌کنند و ضمن جذب و به‌کارگیری 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 قدرانی؛ و زمینه‌های فرهنگی برای توجه به بهره‌وری را در محیط کاری فراهم می‌کنند.

ارتباط اثربخش با تأمین‌کنندگان و مدیریت منابع

سازمان‌های بهره‌ور تأمین‌کنندگان و شرکای کسب‌وکار خود، منابع مالی و ساختمان، تجهیزات و ابزارآلات و فناوری و دانش را برای ایجاد ارزش‌افزوده برای ذینفعان مدیریت می‌کنند.

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.

مسئولیت‌پذیری اجتماعی

سازمان‌های بهره‌ور، خواسته‌ها و انتظارات نمایندگان جامعه را شناسایی و اولویت‌بندی نموده و در تأمین 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 محصولات و خدمات خود توجه دارند و تأثیر این پیامدها را بر بهداشت عمومی، ایمنی و محیط‌زیست در نظر می‌گیرند.



مدل

بھرووری

معادن و

سناپ

معدنے

مدل بهره‌وری معادن و صنایع معدنی

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

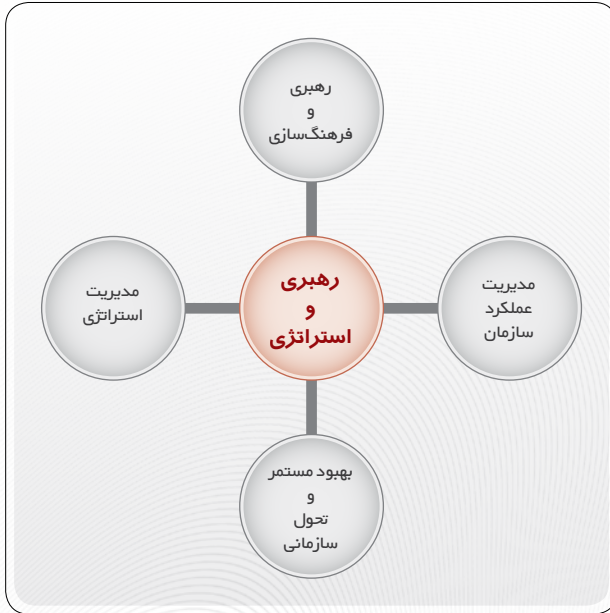


توانمندسازها، چهار معیار دارد. هر معیار زیر معیارهایی دارد و هر زیر معیار دارای چند نکته راهنماست. توانمندسازها مجموعه‌ای از برنامه‌ها، نظام‌ها، روش‌ها و رویکردها است که شرکت برای بهبود بهره‌وری طراحی و جاری‌سازی نموده است و از طریق دریافت مستمر بازخورد از نتایج مرتبط، از اثربخشی و کارایی آن‌ها اطمینان حاصل می‌نماید. نتایج نیز دارای چهار معیار است و معیارها دارای نتایج برداشتی و عملکردی است. نتایج حاصل از اجرای رویکردها را در برداشت‌نی‌نفعان و عملکرد سازمان نشان می‌دهد.

۱. رهبری و استراتژی

مدیران سازمان‌های بهره‌ور، مأموریت‌ها، ارزش‌ها و چشم‌انداز سازمان را ترسیم کرده و از تدوین و جاری‌سازی استراتژی‌های سازمان مبتنی بر نیازهای حال و آینده‌نی‌نفعان و تغییرات محیطی بیرونی و درونی اطمینان حاصل می‌نمایند. این مدیران برای ارتقاء فرهنگ بهره‌وری، نظام‌های مدیریتی لازم را توسعه داده و در این راستا از کارکنان

خود حمایت و قدرانی می‌نمایند. آن‌ها شخصاً با رفتار خود نقش الگو را در تحقق ارزش‌های سازمانی و فرهنگ بهره‌وری ایفا می‌کنند.

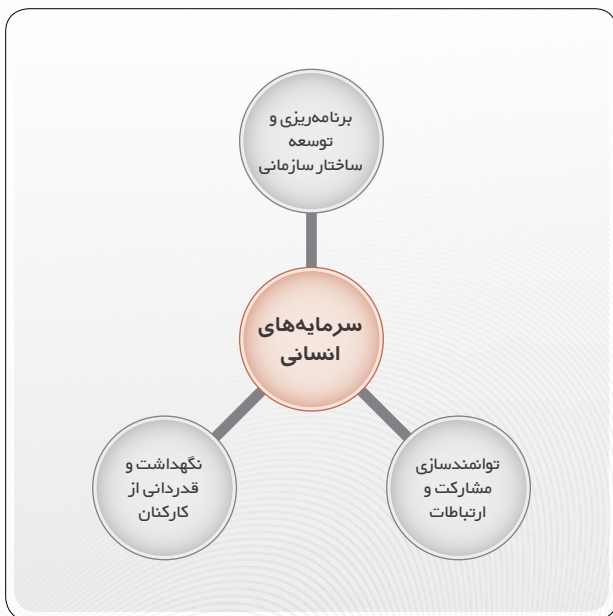


○ رهبری و فرهنگ‌سازی

- رهبران ارکان جهت‌ساز (مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی) را ترسیم کرده، آن‌ها را با ذینفعان در میان می‌گذارند.
- رهبران با ایفای نقش الگو به ارزش‌های سازمانی پایبند هستند.
- رهبران فرهنگ مشارکت، خلاقیت، کیفیت و بهره‌وری را در بین کارکنان و سایر ذینفعان توسعه می‌دهند.
- رهبران در جهت اهداف سازمان و ارتقا بهره‌وری کارکنان خود را توانمند و پاسخگو نموده و از تلاش و موفقیت‌های آن‌ها قدرانی می‌کنند.
- ایده‌ها و فرصت‌های بهبود را متناسب با نقشه راه بهره‌وری خود شناسایی و اولویت‌بندی کرده و اقدامات مربوطه را اجرا، پایش، ارزیابی و بازنگری می‌کنند.

○ مدیریت استراتژی

- ذینفعان سازمان تعیین‌شده و نتایج متوازی برگرفته از خواسته‌ها و انتظارات آنان تعیین و جهت تحقق آن‌ها استراتژی‌های لازم پیش‌بینی می‌شود.
- عوامل تأثیرگذار محیط کلان و محیط رقابتی (صنعت) و روندهای مربوطه شناسایی، ارزیابی و تحلیل می‌شود.



○ برنامه ریزی و توسعه ساختار سازمانی

- استراتژی حوزه منابع انسانی همسو با استراتژی های اصلی سازمان و برنامه ریزی عملیاتی منابع انسانی با شناسایی خواسته ها و انتظارات کارکنان مدیریت می شود.
- ساختار سازمانی سازمان و طراحی مشاغل متناسب با استراتژی های مربوطه، فرآیندهای سازمان و سیاست های بالادست منابع انسانی مدیریت می شود.
- جذب و استخدام، به کارگیری و تعیین مسیر شغلی در سازمان مدیریت می شود.
- نظرسنجی از کارکنان به منظور شناسایی خواسته ها و انتظارات آنها انجام شده و از نتایج تحلیلی آن برنامه های منابع انسانی تدوین و اجرا می شود.

○ توانمندسازی، مشارکت و ارتباطات

- مهارت ها و شایستگی کارکنان جهت دستیابی به اهداف عملکردی و بهره وری توسعه یافته و کارکنان در زمینه پشتیبانی از برنامه های بهره وری توانمند می شوند.
- عملکرد کارکنان با توجه به اهداف سازمان و مؤلفه های بهره وری ارزیابی و مدیریت می شود.
- مشارکت و کار تیمی کارکنان توسعه یافته و محیطی برای خلاقیت و نوآوری فراهم می شود.

- عوامل محیط داخلی در حوزه های عملکردی فرآیندهای اصلی و پشتیبان و نیز شاخص های بهره وری شناسایی، ارزیابی و تحلیل شده و شایستگی های محوری مشخص و توسعه داده می شود.
- نیازهای جامعه به ویژه اسناد بالادستی، سازمان های حاکمیتی و تنظیم کننده مقررات برای شرکت، شناسایی، تحلیل و در مدیریت استراتژی به کار می رود.
- با استفاده از تحلیل محیط های کلان، رقابتی و داخلی، تحلیل ذی نفعان و سایر ورودی ها استراتژی های سطح شرکت تدوین، جاری سازی، پایش، بازنگری و به روزآوری می شود.

○ بهبود مستمر و تحول سازمانی

- استراتژی حرکت بهره وری، بهبود مستمر و تحول سازمانی متناسب با نوع فعالیت سازمان و نقشه راه بلندمدت و کوتاه مدت بهره وری مدیریت می شود.
- ساختار سازمانی حرکت بهره وری در لایه های مختلف سازمان به صورت فعال شکل گرفته، افراد مرتبط توانمند شده و به ذینفعان اطلاع رسانی می شود.
- رهبران سازمان از حرکت بهره وری و بهبود مستمر حمایت و پشتیبانی کرده و فرهنگ بهره وری را توسعه می دهند.
- رهبران به منظور ارتقاء بهره وری، روش ها، فنون و ابزارهای بهبود مستمر را به کار می گیرند.

○ مدیریت عملکرد سازمان

- به منظور تصمیم گیری بر مبنای واقعیات، از کیفیت داده ها شامل صحت، به موقع بودن و قابل اعتماد بودن در تمامی مراحل چرخه بهره وری اطمینان حاصل می شود.
- رهبران از به کارگیری نظام های مدیریتی برای اداره بهتر نقشه راه بهره وری سازمان اطمینان حاصل کرده و شخصاً به ایفای نقش در اجرای مؤثر این نظام ها می پردازند.
- رهبران در تلاش اند تا کسب و کار سازمان را به صورت فرآیندی اداره کنند.
- رهبران برای حصول اطمینان از پایداری کسب و کار خود ریسک های استراتژیک، عملیاتی و مالی را به صورت جامع شناسایی، ارزیابی و مدیریت می کنند.

۲. سرمایه های انسانی

سازمان های بهره وری، منابع انسانی را به عنوان مهم ترین عامل ارتقاء بهره وری تلقی نموده و قابلیت های فردی و گروهی آنها را شناسایی کرده، با آموزش، توانمندسازی و جلب مشارکت آنها شاخص های بهره وری را ارتقاء بخشیده و از تلاش های آنان در راستای ارتقای بهره وری تقدیر می کنند.

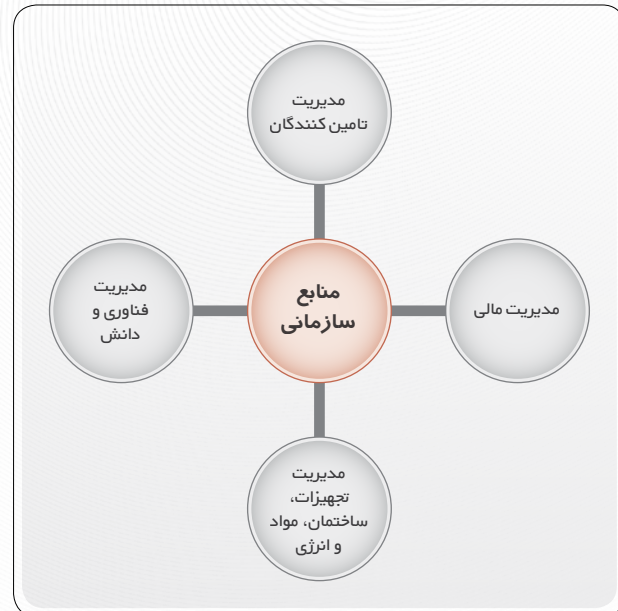
- به منظور ارتقا فرهنگ بهره‌وری، بهترین تجربیات و موفقیت‌های کارکنان در زمینه بهره‌وری و بهبود مستمر به اشتراک گذاشته می‌شود.
- نیازهای ارتباطی کارکنان شناسایی و کانال‌های ارتباطی برای برقراری ارتباط بین کارکنان و رهبران سازمان فراهم می‌شود.

○ نگهداشت و قدردانی از کارکنان

- پاداش، مزایا و امور رفاهی همسو با اهداف عملکردی و مؤلفه‌های بهره‌وری مدیریت می‌شوند.
- در جهت افزایش روحیه کارکنان محیطی ایمن، سالم و استاندارد برای آنان فراهم می‌شود.
- باهدف افزایش انگیزه و روحیه کارکنان، بهبود و توسعه نوآوری از آن‌ها تقدیر و قدردانی به عمل می‌آورد.
- جهت ارتقاء کیفیت زندگی کارکنان، بین کار و زندگی و نیازهای خانواده‌هایشان توازن ایجاد می‌کنند.

۳. منابع سازمانی

سازمان‌های بهره‌ور، با مدیریت مؤثر تأمین‌کنندگان، شرکای تجاری و منابع داخلی خود و با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و دارایی‌های فکری و معنوی توسعه دانش و اطلاعات، در راستای ارتقای بهره‌وری گام برمی‌دارند.



○ مدیریت تأمین‌کنندگان

- استراتژی وظیفه‌ای حوزه تأمین و سیاست‌های پیمان‌سپاری همسو با استراتژی‌های اصلی سازمان مشخص شده و فرآیندهای مربوطه با آن همسو و مدیریت می‌شود.
- تأمین‌کنندگان کلیدی شناسایی و دسته‌بندی شده و عملکرد آن‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.
- به منظور ارتقاء بهره‌وری، هم‌افزایی و ارتقاء تأمین‌کنندگان کلیدی ارتباط با آن‌ها از طریق تعامل سازنده، اخذ نظرات و تبادل تجربه مدیریت می‌شود.

○ مدیریت مالی

- استراتژی‌های وظیفه‌ای، سیاست‌ها، آیین‌نامه‌ها، فرآیندها و نظام‌های مالی همسو با اهداف استراتژیک اصلی و اولویت‌های بهره‌وری مدیریت می‌شوند.
- گزارش‌های تحلیلی مالی از جمله نتایج شاخص‌های بهره‌وری، فعالیت‌های سرمایه‌گذاری، نقدینگی، بهبود مستمر و نوآوری در کسب‌وکارهای جدید و گزارش به سهامداران جهت تصمیم‌گیری بهینه ارائه می‌شود.
- از تأمین مالی به‌موقع و با هزینه مناسب برای نقدینگی موردنیاز سرمایه‌گذاری و سرمایه در گردش اطمینان حاصل می‌شود.
- ریسک‌های مالی شناسایی، ارزیابی و مدیریت می‌شود.

○ مدیریت تجهیزات، ساختمان و مواد و انرژی

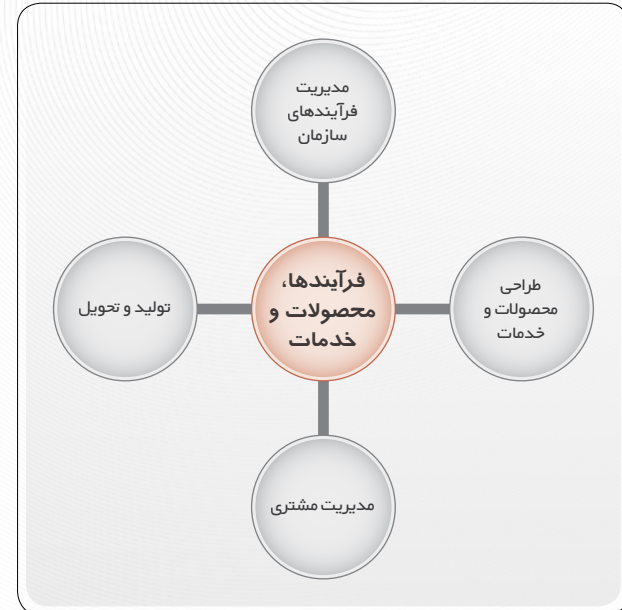
- استراتژی‌های وظیفه‌ای، سیاست‌ها و فرآیندهای حوزه مدیریت تجهیزات و ساختمان و مواد و انرژی همسو با استراتژی‌های اصلی سازمان مدیریت می‌شود.
- نگهداری و تعمیرات دارایی‌های فیزیکی شامل تجهیزات تولیدی، ساختمان، ابزارآلات و تجهیزات آزمایشگاهی به‌منظور دستیابی به اهداف استراتژیک مدیریت شده و توسعه می‌یابند.
- آثار و پیامدهای فعالیت‌های سازمان بر سلامت عمومی، ایمنی و محیط‌زیست شناسایی، تحلیل و مدیریت شده و استانداردهای مربوطه ارتقاء می‌یابد.
- روش‌های حمل‌ونقل داخلی و بیرونی با توجه به مؤلفه‌های بهره‌وری مدیریت می‌شوند.
- انرژی (گاز، آب و برق و...) و مواد با توجه به مؤلفه‌های بهره‌وری و پایداری کسب‌وکار مدیریت می‌شوند.

○ مدیریت فناوری و دانش

- استراتژی‌های وظیفه‌ای، سیاست‌ها فرآیندهای حوزه دانش فناوری همسو با استراتژی‌های اصلی و اولویت‌های مؤلفه‌های بهره‌وری مدیریت می‌شود.
- فناوری‌های موردنیاز در جهت تحقق اهداف استراتژیک تحلیل نیاز، مطالعات امکان‌سنجی و فنی، تامین یا کسب، نصب و راه‌اندازی و تست، آموزش کاربران و تکنسین‌ها، به‌کارگیری، از رده خارج‌سازی و جایگزینی شده و ظرفیت‌های تولیدی به نحو بهینه‌ای مدیریت می‌شود.
- اطلاعات و دانش سازمان در جهت تحقق اهداف استراتژیک شناسایی، خلق، ذخیره‌سازی، به‌اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری شده و به‌نحو بهینه‌ای مدیریت می‌شود.
- نظام‌های اطلاعاتی و پشتیبان تصمیم به‌منظور اداره بهره‌ور فعالیت‌های سازمان توسعه‌یافته و راه‌کارهای مناسب برای حفاظت و امنیت اطلاعات ارائه می‌شود.
- فناوری اطلاعات و ارتباطات و زیرساخت‌های شبکه برای انتقال امن داده‌ها در سازمان مدیریت می‌شود.

۴. فرآیندها، محصولات و خدمات

سازمان‌های بهره‌ور، هم‌سو با استراتژی‌های سازمان، فرآیندهای خود را شناسایی، مدل‌سازی، طراحی، کنترل و بهبود می‌دهند؛ محصولات و خدمات مورد انتظار مشتریان را طراحی، تولید، تحویل و پشتیبانی می‌نمایند و با روابط مؤثر با مشتریان بهره‌وری را در زنجیره ارزش ارتقاء می‌بخشند.



○ مدیریت فرآیندهای سازمان

- برای تحقق اهداف استراتژیک ارتقای بهره‌وری و با استفاده از چارچوب‌های متداول، فرآیندهای کسب‌وکار خود را طرح‌ریزی و مدیریت می‌کند.
- شاخص‌های معنادار فرآیندی (کارایی و اثربخشی) را متناسب با خواسته‌ها و انتظارات مشتریان فرآیند تدوین نموده و مالکان آن‌ها با درک نقش خود آن‌ها را پایش و تحلیل می‌کنند.
- سازمان با استفاده از چارچوب‌های متداول چرخه بهبود فرآیند را شامل مدل‌سازی، طراحی، کنترل و بهبود، با تمرکز بر مؤلفه‌های بهره‌وری و به‌کارگیری تکنیک‌ها و ابزارهای مرتبط به کار می‌گیرد.

○ طراحی محصولات و خدمات

- از تحقیقات بازار، نظرسنجی از مشتریان و سایر اشکال بازخورد برای شناسایی فرصت‌های نوآوری محصولات و خدمات، ارتقا کیفیت محصولات فعلی و بهبود فرآیندهای تحقق محصول استفاده می‌شود.
- روش‌هایی برای رصد عملکرد رقبا در بازار و استفاده از نتایج تحلیلی آن برای طراحی و بهینه‌سازی محصولات و خدمات استفاده می‌کند.
- استراتژی بازاریابی با توجه به نیازهای گروه‌های مختلف مشتریان توسعه می‌یابد.
- سازمان به‌منظور اطمینان از کیفیت محصول، در مرحله طراحی از روش‌های مهندسی کیفیت بهره می‌برد.

○ تولید و تحویل

- در جهت برآورده نمودن نیازهای مشتریان و با لحاظ کردن مؤلفه‌های بهره‌وری محصولات و خدمات تولید، تحویل و پشتیبانی می‌شود.
- به‌منظور تحقق اهداف کیفی، نظام‌های کنترل و تضمین کیفیت متناسب با زنجیره ارزش محصول به کار گرفته شده و در صورت نیاز استانداردهای محصول مربوطه اخذ می‌شود.
- در فرآیند تحقق محصول یا خدمت در سرتاسر چرخه عمر محصول نکات ایمنی، سلامت عمومی و محیط‌زیست منطبق با استانداردهای مربوطه رعایت می‌شود.
- در جهت اطمینان از تحویل به‌موقع و استفاده بهینه از ظرفیت‌های تولید و تحقق خدمات، مراحل تولید برنامه‌ریزی می‌شود.
- برای اطمینان از تولید محصولات و خدمات باکیفیت و بهره‌ور از به‌کارگیری کارکنان شایسته، تجهیزات و ابزار با قابلیت و اطلاعات مناسب اطمینان حاصل می‌شود.
- برای موفقیت در رقابت، سیاست‌های توزیع و فروش با توجه به بخش‌بندی مشتریان و بازارها به کار می‌رود.

○ مدیریت مشتری

- برداشت و تجربه مشتریان را پیش و تحلیل نموده و اقدامات متناسب با آن برای کسب رضایت مشتریان و تحقق استراتژی‌ها انجام می‌شود.
- سازمان نیازهای روزمره مشتریان را درک نموده و به شیوه مناسب به آن‌ها پاسخ می‌دهد.
- سازمان شکایت مشتریان را دریافت و آن‌ها را حل و فصل و به مشتریان اطلاع‌رسانی می‌کند.
- سازمان در جهت حفظ و وفاداری مشتریان در مورد محصولات خود اطلاع‌رسانی نموده و خدمات پس از تحویل را ارائه می‌دهد.

۵. نتایج مشتریان

اصولاً یکی از معیارهای اثربخشی، تأمین خواسته‌ها و انتظارات مشتریان است. بنابراین سازمان‌های بهره‌ور، مجموعه‌ای از شاخص‌های کلیدی برداشتی و عملکردی مرتبط با مشتریان را با توجه به استراتژی‌های مرتبط تعیین و هدفگذاری کرده و به‌طور منظم آن‌ها را اندازه‌گیری می‌کنند. سپس نتایج به‌دست‌آمده را با نتایج سازمان‌های مشابه مقایسه، و با درک رابطه علت و معلولی میان این شاخص‌ها و رویکردهای اجراشده، از دقت و صحت داده‌های به‌کاررفته در شاخص‌ها اطمینان حاصل می‌کنند. این شاخص‌ها بر اساس یک منطق روشن، بخش‌بندی و تحلیل می‌شوند.

○ شاخص‌های برداشتی مشتریان

این نکات راهنما برداشت مشتریان از سازمان را نشان می‌دهد و معمولاً از طریق روش‌های نظرسنجی از مشتریان به دست می‌آیند. شاخص‌های برداشتی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- رضایت مشتریان از کیفیت محصولات و خدمات
- رضایت مشتریان از تحویل به‌موقع و دسترسی آسان
- رضایت مشتریان از پاسخگویی مناسب
- رضایت از قیمت
- رضایت از خدمات
- رضایت مشتریان از تنوع محصولات و خدمات
- رضایت از رسیدگی به شکایات مشتریان
- ...

○ شاخص‌های عملکردی مشتریان

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

- انطباق کیفی محصولات و خدمات
- تحویل به‌موقع محصولات به مشتریان
- خدمات پس از تحویل
- ارزش محصولات و خدمات
- نحوه پاسخگویی به شکایات مشتریان
- ارتباط با مشتریان
- ...

۶. نتایج جامعه

سازمان‌های بهره‌ور گروه‌های مختلف جامعه خود که شامل دولت، سازمان‌های ناظر، مسئولان محلی، همسایگان، جامعه محلی و انجمن‌های صنفی و تخصصی هستند را شناسایی و از کانال‌های مختلف رضایت آن‌ها را اندازه‌گیری و در چارچوب مسئولیت‌های اجتماعی خود این خواسته‌ها را تأمین می‌کنند.

○ شاخص‌های برداشتی جامعه

این شاخص‌ها برداشت نمایندگان جامعه از سازمان را نشان می‌دهند و معمولاً از طریق نظرسنجی و سایر روش‌های دریافت بازخور از آن‌ها به دست می‌آید. شاخص‌های برداشتی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- رضایت از عملکرد زیست‌محیطی شرکت
- رضایت از ارائه خدمات به گروه‌های محلی و توسعه منطقه‌ای
- رضایت از نحوه رسیدگی به شکایات‌های زیست‌محیطی

○ شاخص‌های عملکردی جامعه

این شاخص‌ها عملکرد درونی سازمان را نشان می‌دهند و به‌منظور پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان در تأمین 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:

- انطباق شاخص‌های زیست‌محیطی نسبت به حد مجاز
- فعالیت‌های عمرانی، فرهنگی و ورزشی

• اشتغال

- رعایت مقررات دولتی و حاکمیتی دولت
- تأمین از داخل یا تأمین‌کنندگان محلی
- کمک‌های منطقه‌ای
- امور خیریه
- انطباق خواسته‌های سازمان‌های ناظر
- تعامل با مسئولان محلی
- همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی

۷. نتایج کارکنان

یکی از عوامل مؤثر 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 به‌طور منظم آن‌ها را اندازه‌گیری می‌کنند. سپس نتایج به‌دست‌آمده را با نتایج سازمان‌های مشابه مقایسه و با درک رابطه علت و معلولی میان این شاخص‌ها و رویکردهای اجراشده، از دقت و صحت داده‌های بکار رفته در شاخص‌ها اطمینان حاصل می‌کنند. این شاخص‌ها بر اساس یک منطق روشن، بخش‌بندی و تحلیل می‌شوند.

○ شاخص‌های برداشتی کارکنان

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

- رضایت از سرپرستی
- رضایت از شغل
- رضایت از ارتباطات سازمانی
- رضایت از مشارکت
- رضایت از فرصت‌های یادگیری و آموزشی
- رضایت از روش‌های قدردانی و ایجاد انگیزش
- رضایت از امکانات رفاهی
- رضایت از تناسب پاداش با سطح عملکرد کارکنان
- رضایت از شرایط محیط کار، وضعیت ایمنی و بهداشت

○ شاخص‌های عملکردی کارکنان

این شاخص‌ها عملکرد درونی سازمان را نشان می‌دهند و به‌منظور پایش، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان و بررسی تأثیر 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:

- نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان
- بهره‌وری نیروی کار
- مشارکت و دستاوردهای کارگروهی
- آموزش و یادگیری
- ایمنی و بهداشت
- امور رفاهی (مسکن، تغذیه، ایاب و ذهاب، وام، کمک‌های نقدی و مناسبتی ...)
- فعالیت‌های ورزشی
- امور رفاهی خانواده کارکنان
- ارتباطات کارکنان
- تقدیرهای مادی و معنوی

۸. نتایج عملکردی بهره‌وری

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

○ نتایج مالی و بهره‌وری

- فروش
- سود عملیاتی (EPS)
- بازده‌داری‌ها و حقوق صاحبان سهام
- گردش دارایی‌ها و سرمایه در گردش
- بازدهی فروش (حاشیه سود)
- نسبت‌های مالی
- بهره‌وری کل
- بهره‌وری کل عوامل تولید (TFP)
- بهره‌وری سرمایه
- بهره‌وری مواد اولیه
- بهره‌وری انرژی
- گردش سرمایه عملیاتی
- بهره‌وری ماشین‌آلات



○ نتایج غیرمالی

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 تأمین‌کنندگان، مدیریت مالی، تجهیزات، ساختمان، مواد، انرژی، فناوری، فناوری اطلاعات و همچنین فرآیندهای کلیدی سازمان را با توجه به استراتژی‌های مربوط، تعیین و هدف‌گذاری کرده و به‌طور منظم آن‌ها را اندازه‌گیری می‌کنند. سپس نتایج به‌دست‌آمده را با نتایج سازمان‌های مشابه مقایسه و با درک رابطه علت و معلولی میان این شاخص‌ها و رویکردهای اجراشده، از دقت و صحت داده‌های بکار رفته در شاخص‌ها اطمینان حاصل می‌کنند. نکات راهنما شامل موارد زیر است:

- عملکرد فرآیندها (شاخص‌های عملکردی فرآیندهای کلیدی)
- عملکرد تأمین‌کنندگان و خرید
- عملکرد حمل‌ونقل داخلی و برون‌سازمانی
- عملکرد نت تجهیزات، ساختمان، ابزار آلات
- کالیبراسیون تجهیزات اندازه‌گیری و آزمایشگاهی
- عملکرد حوزه دانش و فن‌آوری
- عملکرد حوزه فن‌آوری اطلاعات، ارتباطات و امنیت
- عملکرد پروژه‌ها و طرح‌های توسعه





www.imdro.gov.ir

امتیازات
معیارها و
زیر معیارها

امتیازات معیارها و زیر معیارها

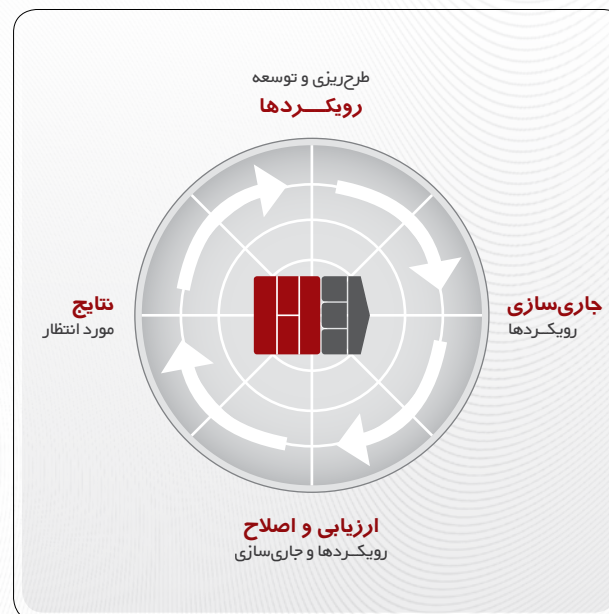
امتیاز	زیر معیار	معیار
۲۵	رهبری و فرهنگ‌سازی	۱. رهبری و استراتژی (۱۰۰)
۲۵	مدیریت استراتژی	
۲۵	بهبود مستمر و تحول سازمانی	
۲۵	مدیریت عملکرد سازمان	
۳۰	برنامه‌ریزی و توسعه ساختار سازمانی	۲. سرمایه انسانی (۱۰۰)
۴۰	توانمندسازی، مشارکت و ارتباطات	
۳۰	نگهداشت و قدردانی از کارکنان	
۳۰	مدیریت تأمین‌کنندگان	۳. منابع سازمانی (۱۳۵)
۳۰	مدیریت مالی	
۴۵	مدیریت تجهیزات، ساختمان، مواد و انرژی	
۳۰	مدیریت فن‌آوری و دانش	
۳۵	مدیریت فرآیندهای سازمان	۴. فرآیندها، محصولات و خدمات (۱۶۵)
۳۵	طراحی محصولات و خدمات	
۵۵	تولید و تحویل	
۴۰	مدیریت مشتری	
۷۵	نتایج برداشتی مشتریان	۵. نتایج مشتریان (۱۵۰)
۷۵	نتایج عملکردی مشتریان	
۲۵	نتایج برداشتی جامعه	۶. نتایج جامعه (۱۰۰)
۷۵	نتایج عملکردی جامعه	
۷۵	نتایج برداشتی کارکنان	۷. نتایج کارکنان (۱۰۰)
۲۵	نتایج عملکردی کارکنان	
۷۵	نتایج مالی و بهره‌وری	۸. نتایج عملکردی بهره‌وری (۱۵۰)
۷۵	نتایج غیرمالی	





www.imdro.gov.ir

منطق
و ادب



منطق رادار یک چارچوب ارزیابی پویا و ابزار مدیریتی قدرتمندی است که رویکرد ساخت‌یافته‌ای را برای بررسی عملکرد سازمان ارائه می‌کند. در بالاترین سطح، منطق رادار بیانگر این است که یک سازمان نیاز دارد:

- نتایج را تعیین کند که هدف‌گذاری برای دستیابی به آن، به‌عنوان بخشی از استراتژی‌اش باشد.
 - برای دستیابی به نتایج موردنیاز در حال و آینده، مجموعه‌ای یکپارچه از رویکردهای مناسب را برنامه‌ریزی و ایجاد کند.
 - برای حصول اطمینان از اجرای رویکردها، آن‌ها را به‌روش نظام‌مندی جاری نماید.
 - رویکردهای جاری‌شده را بر اساس 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 جداول ذیل آمده است.

تحلیل توانمندسازها

عنصر رویکرد

آنچه سازمان برای انجام آن برنامه‌ریزی کرده و دلایلی برای انجام آن دارد را در برمی‌گیرد.

ویژگی	شرح
مناسب	رویکرد، منطق روشنی دارد که بر نیازهای ذی‌نفعان مرتبط پایه‌ریزی شده و مبتنی بر فرآیند است.
یکپارچه	رویکردها یکپارچه از استراتژی پشتیبانی می‌کند و با سایر رویکردها نیز در ارتباط است.

عنصر جاری‌سازی

آنچه را که یک سازمان برای اجرای رویکرد انجام می‌دهد در برمی‌گیرد.

ویژگی‌ها	راه‌نمایی
اجرا شده	رویکردها در در زمان مشخص و در نواحی مرتبط اجرا می‌شوند.
نظام‌مند	اجرا ساخت‌یافته است و انعطاف‌پذیری و چابکی سازمانی را ممکن می‌سازد.

ارزیابی و اصلاح

آنچه یک سازمان برای ارزیابی و اصلاح توان‌سازها و جاری‌سازی آن‌ها انجام می‌دهد را در برمی‌گیرد.

ویژگی	شرح
اندازه‌گیری	کارایی و اثربخشی رویکرد و جاری‌سازی آن، به‌طور منظم و مناسب اندازه‌گیری می‌شود.
یادگیری و خلاقیت	از یادگیری و خلاقیت برای ایجاد فرصت برای بهبود یا نوآوری استفاده می‌شود.
بهبود و نوآوری	برونداد اندازه‌گیری، یادگیری و خلاقیت برای شناسایی، اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی و اجرای بهبود و نوآوری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

○ تحلیل نتایج

○ عنصر مرتبط و قابل استفاده بودن

ویژگی	شرح
محدوده و مرتبط بودن	نتایج کلیدی شناسایی شده، به صورت جامع و منسجم، که با استراتژی، اهداف، نیازها و انتظارات ذی نفعان مرتبط، سازگار باشد.
درستی	نتایج باید به هنگام، قابل اطمینان و صحیح باشد.
بخش بندی	نتایج برای درک بهتر و ایجاد بینش معنادار به شکل مناسبی بخش بندی شده اند.

○ عنصر عملکرد

ویژگی	شرح
روندها	روندهای مثبت و/یا عملکرد خوب پایدار برای یک دوره حداقل سه ساله نشان داده می شود.
اهداف	برای نتایج کلیدی اهداف مربوطه در راستای اهداف استراتژیک تعیین می شود. این اهداف تحقق یافته و یا از آنها فراتر می رود.
مقایسه ها	نتایج کلیدی، عملکرد با سازمان های بیرونی مقایسه شده و این مقایسه ها به ویژه در قیاس با بهترین در بخش و یا با کلاس جهانی، مطلوب هست.
اطمینان	این اطمینان وجود دارد که سطوح عملکردی بر اساس روابط علت و معلولی ایجاد شده، در آینده پایدار بماند.





www.frrt.ir

سطوح
جایزه

شرایط و امتیاز	سطح
کسب حداقل ۶۰ درصد ۴ عامل تا ۲۰۰ امتیاز ارائه اظهارنامه ۲۵ صفحه‌ای	تلاش‌گران بهره‌وری
کسب امتیاز ۲۰۰ تا ۲۵۰ مبتنی بر منطق رادار ارائه اظهارنامه ۵۵ صفحه‌ای	پیشروان بهره‌وری یک ستاره
کسب امتیاز ۲۵۰ تا ۳۰۰ مبتنی بر منطق رادار ارائه اظهارنامه ۵۵ صفحه‌ای	پیشروان بهره‌وری دو ستاره
کسب امتیاز ۳۰۰ تا ۳۵۰ مبتنی بر منطق رادار ارائه اظهارنامه ۵۵ صفحه‌ای	پیشروان بهره‌وری سه ستاره
کسب امتیاز ۳۵۰ تا ۴۰۰ مبتنی بر منطق رادار ارائه اظهارنامه ۵۵ صفحه‌ای	پیشروان بهره‌وری چهار ستاره
کسب امتیاز ۴۰۰ تا ۴۵۰ مبتنی بر منطق رادار ارائه اظهارنامه ۵۵ صفحه‌ای	پیشروان بهره‌وری پنج ستاره
کسب امتیاز ۴۵۰ تا ۵۵۰ مبتنی بر منطق رادار ارائه اظهارنامه ۷۵ صفحه‌ای	تندیس برنزی پیشتازان بهره‌وری
کسب امتیاز ۵۵۰ تا ۶۵۰ مبتنی بر منطق رادار ارائه اظهارنامه ۷۵ صفحه‌ای	تندیس سیمین پیشتازان بهره‌وری
کسب امتیاز ۶۵۰ به بالا مبتنی بر منطق رادار ارائه اظهارنامه ۷۵ صفحه‌ای	تندیس زرین پیشتازان بهره‌وری

^۱ شرکت‌های متقاضی حضور در جایزه باید شواهدی در مورد تعهد مدیریت به بهره‌وری، انجام آموزش‌های اثر بخش، انجام خود ارزیابی مبتنی بر مدل به روش مدون و تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود ارائه دهند.

| t r t . i m i d r o . g o v . i r |