

IMIDRO
Institute for Mining Research, Development
and Innovation
پژوهشگاه ملی تحقیقات و نوآوری در صنایع معدنی

معادن و
صنایع معدنی



imidro.gov.ir/bahrevari

دفترخانه

تهران، خیابان سیدهدایت قرنی

نرسیده به پل کریم خان

نیش خیابان کلانتری شرقی، پلاک ۵۶

تلفن: ۳۱۸۹۸۰۰

پست الکترونیکی:

productivity@imidro.gov.ir



سازمان توسعه و نوسازی
معادن و صنایع معدنی ایران

[الفبای بهره‌وری]
معادن و
صنایع معدنی

بهره‌وری



imidro.gov.ir/bahrevari

ویرایش ۱۴۰۲

imidro.gov.ir /bahrevari



مقدمه

بهره‌وری توانایی استفاده بهینه و موثر از منابع در قابلیت تولید، خدمات، مصرف و عملکرد سازمانی است. این مفهوم پایه و اساس مدل بهره‌وری معادن و صنایع معدنی نیز قرار گرفته است. بهره‌وری از جایگاه ویژه‌ای در برنامه‌های پنج ساله توسعه جمهوری اسلامی ایران برخوردار است و یکی از مولفه‌های 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. ایمیدرو طی سال‌های اخیر به منظور تحقق این هدف، فعالیت‌های گسترده‌ای را در این زمینه آغاز کرده است. نظر به ضرورت ساماندهی حرکتی ساخت‌یافته و نظام‌مند، با تشکیل کارگروه تخصصی بهره‌وری و استفاده از تجربه‌های شرکت‌های پیشرو در زمینه بهره‌وری و تعالی سازمانی، «مدل بهره‌وری معادن و صنایع معدنی» را طراحی و از سال ۱۳۹۱ اجرا نموده است که اولین بازنگری آن در سال ۱۳۹۷ انجام شد. پس از بررسی و تحلیل تجربه سال‌های گذشته و اخذ نظرات کارشناسی دست‌اندرکاران، ویرایش (۱۴۰۲) آن به عنوان «الفبای بهره‌وری» ارایه 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 موثر واقع شود.

۵	مقدمه
۶	ساختار کلی مدل
۸	مفاهیم و اصول بنیادین بهره‌وری
۱۲	مدل بهره‌وری
۱۶	پیشران‌ها
۱۶	رهبری و فرهنگ بهره‌وری
۱۷	استراتژی و نقشه راه بهره‌وری
۱۹	ارزش آفرین‌ها
۱۹	کارکنان
۲۰	منابع و قابلیت‌ها
۲۲	ارزش آفرینی پایدار
۲۴	دستاورد‌ها
۲۴	نتایج ادراکی ذی‌نفعان
۲۶	نتایج عملکردی
۲۸	دستاورد‌های بهره‌وری و مالی
۳۰	امتیازات معیارها و زیرمعیارها
۳۶	منطق رادار
۴۰	سطوح جایزه
۴۳	واژه‌نامه
۴۶	تیم بازنگری

تمامی مدل‌های تعالی سازمانی از جمله مدل بهره‌وری معادن و صنایع معدنی (الفبای بهره‌وری) شامل چهار بخش اصلی است:

بخش ۱ مفاهیم و اصول بنیادین بهره‌وری

تلفیقی از عوامل کلیدی موثر بر ارتقای بهره‌وری و اصول بنیادین تعالی سازمانی است که مبنای پایه‌ای را برای دستیابی به بهره‌وری در سازمان‌ها فراهم می‌آورد.

بخش ۲ مدل بهره‌وری معادن و صنایع معدنی (معیارها، زیرمعیارها و نکات راهنما)

چارچوبی را فراهم می‌آورد تا از طریق آن مفاهیم و اصول بنیادین بهره‌وری در سازمان‌ها استقرار یابد. مدل شامل معیارهای اصلی، زیر معیارها و نکات راهنما است که در سه بخش پیشران‌ها، ارزش آفرین‌ها و دستاوردها طراحی شده است. در بخش پیشران‌ها رهبری، استراتژی، مقدمات و پیش‌زمینه‌های لازم برای طراحی مدل و نقشه راه بهره‌وری، در بخش ارزش آفرین‌ها مجموعه‌ای از برنامه‌ها، رویکردها، اجرا و بکارگیری ابزارها در جهت تحقق اهداف سازمان و در بخش دستاوردها تاثیر این اقدامات بر ذی‌نفعان و بهره‌وری ارزیابی می‌شوند. درک روابط علت و معلولی میان دستاوردها، ارزش آفرین‌ها و پیشران‌های بهره‌وری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فعالیت‌های بهبود بهره‌وری را به‌گونه‌ای اثربخش‌تر هدایت کنند.

بخش ۳ منطق ارزیابی (رادار)

منطق رادار یک چارچوب ارزیابی پویا و ابزار مدیریتی قدرتمند است که رویکرد ساخت یافته‌ای را برای بررسی عملکرد سازمان ارائه می‌کند و برای اندازه‌گیری میزان استقرار معیارهای پیشران‌ها، ارزش آفرین‌ها و دستاوردها در سازمان استفاده می‌شود. بکارگیری یکپارچه‌ی این سه جز به سازمان کمک می‌کند تا همواره حرکت به سمت بهره‌وری پایدار را سازماندهی نماید و وضعیت بهره‌وری خود را با سایر سازمان‌های موفق مقایسه کند.

بخش ۴ خود ارزیابی و ارزیابی

ارزیابی عبارت است از بازنگری جامع، سیستماتیک و منظم فعالیت‌ها و نتایج، توسط کارشناسان آموزش دیده مسلط به فرآیند ارزیابی، بر اساس مدل بهره‌وری معادن و صنایع معدنی، که منجر به اقدامات طرح‌ریزی شده بهبود می‌شود. در صورتی‌که فرآیند ارزیابی توسط کارکنان آموزش دیده داخل بنگاه انجام شود، «خودارزیابی» نام می‌گیرد. ارزیابی و خودارزیابی، جز اصلی مدل‌های تعالی سازمانی است زیرا انجام فرآیند ارزیابی وضعیت شرکت را در همه معیارهای مدل تعیین و امتیاز مربوطه را مشخص می‌نماید.



مفاهیم و
اصول بنیادین
بهره‌وری



مفاهیم و اصول بنیادین بهره‌وری به ارزش‌ها و اصول کلیدی اشاره دارد که سازمان‌ها برای هدایت عملیات، فرهنگ و فرآیندهای تصمیم‌گیری خود در جهت ارتقای بهره‌وری از آنها استفاده می‌کنند. در چارچوب مدل بهره‌وری معادن و صنایع معدنی این اصول هشتگانه به شرح زیر بیان شده است:

○ نتیجه‌گرایی هوشمندانه

سازمان‌های بهره‌ور نتایج متوازی را مبتنی بر خواسته‌ها و انتظارات بلندمدت و کوتاه‌مدت ذی‌نفعان کلیدی پیش‌بینی می‌کنند و از طریق برنامه‌ریزی هوشمندانه در جهت تحقق مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی گام برمی‌دارند و ساز و کاری برای پیش و ارزیابی اهداف به‌کار می‌گیرند. همچنین ایشان روابط علت و معلولی میان دستاوردها و رویکردهای ارزش‌آفرین مرتبط را درک و از نتایج آن برای اصلاح و بهبود سازمان استفاده می‌کنند.

○ رهبری و فرهنگ‌سازی

سازمان‌های بهره‌ور، رهبرانی دارند که مسیر آینده‌ی سازمان را در قالب فلسفه‌ی وجودی، مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی ترسیم کرده‌اند و در جهت تحقق آن، کارکنان خود را توانمند و از آنها حمایت و قدردانی می‌کنند. رهبران با رفتار خود ارزش‌های سازمانی را ترویج و برای الهام بخشی کارکنان و سایر ذی‌نفعان به‌عنوان یک الگو ایفای نقش می‌نمایند و به این وسیله فرهنگ بهره‌وری را در سازمان ارتقا می‌دهند و با تلاش و پشتکار خود، کارکنان را برای تحقق چشم‌انداز سازمان بسیج می‌کنند.

○ خلق ارزش برای مشتریان

سازمان‌های بهره‌ور، خواسته و انتظارات گروه‌های مختلف مشتریان خود را شناسایی، درک و پیش‌بینی نموده و متناسب با آن ارزش پیشنهادی را طراحی و خلق می‌نمایند و در این راستا ارتباطات موثری با مشتریان برقرار می‌کنند.

○ کارکنان بهره‌ور و دلبسته

سازمان‌های بهره‌ور، برای دستیابی به مأموریت‌ها و اهداف استراتژیک خود، شایستگی کارکنان را شناسایی می‌کنند و ضمن جذب و به‌کارگیری مناسب، توانمندی و دلبستگی کارکنان را در جهت نیل به اهداف سازمان ارتقا می‌دهند. در این راستا از نظرات و تجربه کارکنان آگاه می‌شوند و در جهت افزایش بهره‌وری آنان از نظام‌های جبران خدمات و قدردانی استفاده می‌کنند و ارتباطات بین کارکنان را توسعه داده و محیطی امن و سالم برای آنها فراهم می‌کنند.

○ فرآیندگرایی، چابکی و تاب‌آوری

سازمان‌های بهره‌ور، فرآیندهای سازمان را همسو با استراتژی‌های سازمان تعریف می‌کنند و ضمن برقراری تعامل اثربخش میان فرآیندها، شاخص‌های معنادار اثربخشی، کارایی و بهره‌وری را تعریف و بر مبنای داده‌های صحیح، دقیق و به‌هنگام، پایش و تحلیل می‌نمایند و برای افزایش چابکی با استفاده از تکنیک‌ها و ابزارهای بهبود، فرآیندهای مذکور را به‌طور مستمر و با مشارکت همه کارکنان ارتقا می‌دهند. سازمان‌های بهره‌ور با پیش‌بینی، آمادگی و پاسخ‌گویی به تغییرات مستمر محیطی، تاب‌آوری سازمان را برای غلبه بر چالش‌ها افزایش می‌دهند.

○ یادگیری، خلاقیت و نوآوری

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

○ قابلیت‌سازی و تامین پایدار

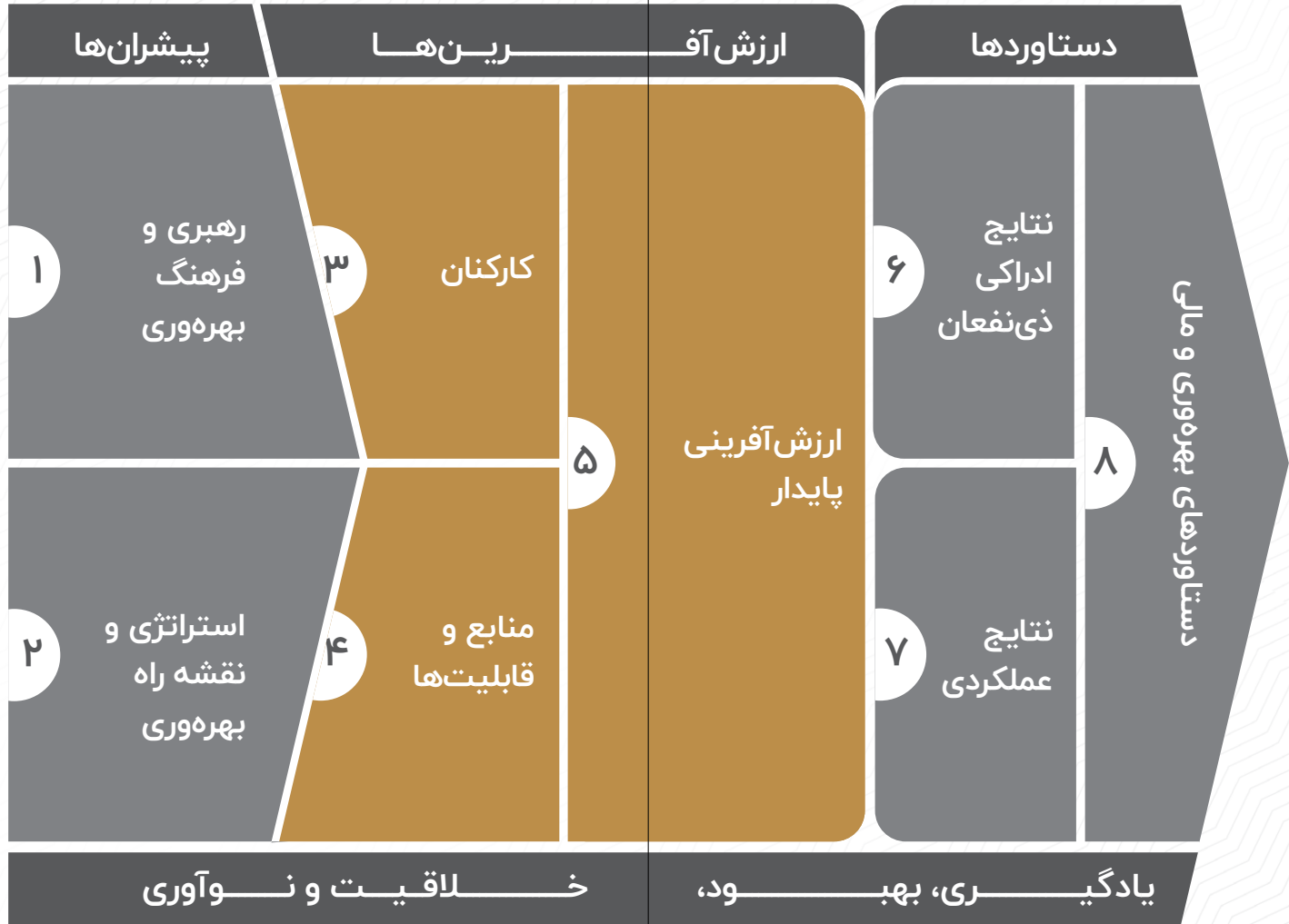
سازمان‌های بهره‌ور تامین‌کنندگان و شرکای کسب و کار خود، منابع مالی، ساختمان، تجهیزات، ابزارآلات، فناوری و دانش را برای ایجاد ارزش افزوده برای ذی‌نفعان و تداوم کسب و کار مدیریت می‌کنند.

○ توسعه پایدار

سازمان‌های بهره‌ور، خواسته‌ها و انتظارات نمایندگان جامعه را شناسایی و اولویت‌بندی 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 به دنبال خلق ارزش مشترک با جامعه هستند. آنها به پیامدهای حاصل از عملیات و چرخه عمر محصولات و خدمات خود توجه دارند و تأثیر این پیامدها را بر محیط زیست، بهداشت عمومی و ایمنی در نظر می‌گیرند.

مدل بهره‌وری
معادن و
صنایع معدنی
(الفبای بهره‌وری)





مدل بهره‌وری معادن و صنایع معدنی مبتنی بر ۸ معیار است که از سه حوزه پیشران‌ها، ارزش آفرین‌ها و دستاوردها تشکیل شده است. پیشران‌ها به مجموعه رویکردهایی اشاره دارد که محرک و هدایت‌گر اقدامات بهره‌وری است، ارزش آفرین‌ها مجموعه اقدامات قابلیت‌ساز و ارزش آفرین برای ذی‌نفعان است و دستاوردها، آنچه یک سازمان در نهایت به آن دست می‌یابد، را پوشش می‌دهند. پیشران‌ها دارای دو معیار، ارزش آفرین‌ها دارای سه معیار و برای دستاوردها نیز، سه معیار ارایه شده است. هر معیار زیر معیارهایی دارد و هر زیرمعیار دارای چند نکته راهنماست که در ادامه به آن اشاره شده است:

پیشران‌ها

در این حوزه «رهبری و فرهنگ بهره‌وری» و «استراتژی و نقشه راه بهره‌وری» به عنوان محرک و پیش‌برنده‌ی سایر معیارها لحاظ شده‌اند. رهبران سازمان در هدایت فرهنگ و تحول سازمان و تدوین استراتژی‌ها نقش حیاتی داشته و با هدایت بخش استراتژی و الگوی بهره‌وری به سایر معیارها جهت می‌دهند.

۱. رهبری و فرهنگ بهره‌وری (۱۰۰ امتیاز)

رهبران سازمان‌های بهره‌ور، فرهنگ بهره‌وری و نظام‌های مدیریتی لازم را توسعه داده و در این راستا از کارکنان خود در جهت ایفای نقش در بهبود مستمر حمایت و قدردانی می‌نمایند. آنها شخصاً با رفتار خود نقش الگو را در تحقق ارزش‌های سازمانی و فرهنگ بهره‌وری ایفا می‌کنند و به مسئولیت‌های اجتماعی پای‌بند هستند.

۱-۱. رهبری و فرهنگ‌سازی (۲۵ امتیاز)

○ رهبران سازمان‌های بهره‌ور افرادی هستند که:

- ۱-۱-۱ ارزش‌های سازمانی، اخلاقی و اسلامی را در راستای اهداف بهره‌وری توسعه داده و در قالب هنجارها، مصداق و کدهای رفتاری تعریف می‌کنند.
- ۱-۱-۲ ارزش‌های سازمانی را با همه ذی‌نفعان درونی و بیرونی سازمان در میان گذاشته و خود نیز در قالب نقش یک الگو (Role Model) به آن عمل می‌کنند.
- ۱-۱-۳ ارتباطات موثر با ذی‌نفعان بیرونی و درونی در جهت پیش‌برد اهداف سازمان و جلب حمایت آنان را مدیریت می‌کنند.
- ۱-۱-۴ فرهنگ سازمانی را در جهت تحقق اهداف سازمان توسعه داده و نهادینه می‌کنند.

۱-۲. بهبود مستمر و تحول (۲۵ امتیاز)

○ رهبران سازمان‌های بهره‌ور افرادی هستند که:

- ۱-۲-۱ تفکر مبتنی بر بهبود مستمر، خلاقیت، نوآوری و تحول را توسعه داده و با رفتارهای خود آن را اشاعه می‌دهند.
- ۱-۲-۲ ساختارهای بهبود مستمر سازمان را در سطوح فردی، تیمی، فرآیندی و محصول متناسب با مولفه‌های بهره‌وری توسعه می‌دهند.
- ۱-۲-۳ به دنبال یادگیری از موفقیت‌ها و شکست‌ها هستند و دستاوردهای سازمان و گروه‌های بهبود را جشن می‌گیرند.
- ۱-۲-۴ نظام‌های پاداش و قدردانی را متناسب با مدل و نقشه راه بهره‌وری منحصر به فرد خود، به کار می‌گیرند.

۳-۱. مسئولیت اجتماعی (۲۵ امتیاز)

○ رهبران سازمان‌های بهره‌ور افرادی هستند که:

- ۳-۱-۱ جوامع کلیدی خود را شناسایی و دسته‌بندی می‌نمایند سپس خواسته‌ها و انتظارات ایشان را شناسایی، اولویت‌بندی و برآورده می‌کنند.
- ۳-۱-۲ کانال‌های ارتباطی مناسبی برای تعامل با نمایندگان جامعه طرح‌ریزی و به کار می‌گیرند.
- ۳-۱-۳ رضایت و تجربه گروه‌های مختلف جامعه را اندازه‌گیری و تحلیل می‌کنند و نتایج آن را به کار می‌گیرند.
- ۳-۱-۴ در تصمیمات خود منافع اجتماعی، مسائل زیست محیطی، اشتغال پایدار و خلق ارزش مشترک با جامعه را مورد توجه قرار می‌دهند.

۳-۲. مدیریت عملکرد سازمانی (۲۵ امتیاز)

○ رهبران سازمان‌های بهره‌ور افرادی هستند که:

- ۳-۲-۱ تفکر فرآیندی و سیستمی را در سازمان توسعه داده و با رفتارهای خود آن را تقویت می‌کنند.
- ۳-۲-۲ از بکارگیری چرخه حیات فرآیندهای سازمانی شامل شناسایی، کشف، مدل‌سازی، تحلیل، طراحی، پایش، ارزیابی و بهبود فرآیندها اطمینان حاصل می‌کنند.
- ۳-۲-۳ حاکمیت سازمانی را با ایجاد ساز و کارهای مناسب برای هدایت، کنترل و مدیریت سازمان به کار گرفته و از تصمیم‌گیری شفاف، پاسخ‌گویی و ایجاد اعتماد در ذی‌نفعان (به ویژه سهامداران) اطمینان حاصل می‌کنند.
- ۳-۲-۴ از مدیریت یکپارچه و جامع ریسک‌ها در همه حوزه‌های مرتبط اطمینان حاصل می‌کنند.

۲. استراتژی و نقشه راه بهره‌وری (۱۰۰ امتیاز)

رهبران سازمان‌های بهره‌ور ارکان جهت‌ساز 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 و نقشه راه بهره‌وری منحصر به فردی را متناسب با ماهیت کسب و کار و استراتژی‌های خود مبتنی بر «اصول مدیریت کیفیت جامع» و «اصول بهره‌وری» طرح‌ریزی و اجرا می‌کنند.

۱-۲. ارکان جهت‌ساز (۲۵ امتیاز)

○ سازمان‌های بهره‌ور:

- ۱-۲-۱ فلسفه وجودی، مأموریت و چشم‌انداز را با توجه به نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی توسعه می‌دهند.
- ۱-۲-۲ ذی‌نفعان خود را شناسایی، دسته‌بندی و اولویت‌بندی می‌کنند و از نتایج آن برای توسعه استراتژی و ارکان جهت‌ساز استفاده می‌کنند.
- ۱-۲-۳ ذی‌نفعان خود را در شکل دادن به چشم‌اندازی الهام بخش و ترجمه آن به اهداف کلان مشارکت می‌دهند و آنها را از ارکان جهت‌ساز آگاه کرده و متقاعد می‌سازند.
- ۱-۲-۴ اهداف کلان و مقاصد استراتژیک خود را همسو با چشم‌انداز به صورت کمی و روشن تعریف می‌کنند.

۲-۲. توسعه و اجرای استراتژی (۲۵ امتیاز)

○ سازمان‌های بهره‌ور:

۱-۲-۲. عوامل محیط کلان و صنعت (محیط رقابتی) سازمان را شناسایی، دسته‌بندی و اولویت‌بندی کرده و میزان تاثیر آنها بر تحقق چشم‌انداز و عوامل کلیدی موفقیت را مشخص می‌کنند.

۲-۲-۲. عوامل داخلی در حوزه‌های عملکردی فرآیندهای سازمان را شناسایی، ارزیابی و تحلیل کرده و شایستگی‌های محوری سازمان را تعیین و توسعه می‌دهند.

۳-۲-۲. استراتژی‌های سازمان را با استفاده از تحلیل محیط‌های کلان، صنعت و عوامل درونی تدوین و سناریوهای مختلف را برای مقابله با ریسک‌های استراتژی تعیین می‌کنند.

۴-۲-۲. استراتژی‌های طرح‌ریزی شده را به صورت آشنایی به برنامه‌های عملیاتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان ترجمه کرده و به واحدهای سازمانی مرتبط اطلاع‌رسانی می‌کنند.

۳-۲. ارزیابی استراتژی (۲۵ امتیاز)

○ سازمان‌های بهره‌ور:

۱-۳-۲. از اجرای برنامه‌های استراتژیک در سطوح مختلف اطمینان حاصل کرده و شاخص‌های کلیدی عملکرد را به صورت دوره‌ای پایش و ارزیابی می‌کنند.

۲-۳-۲. بر اساس تحلیل‌های حاصل از پایش و ارزیابی استراتژی‌ها، اهداف و نحوه اجرا را بازنگری و به روزآوری می‌کنند.

۳-۳-۲. رویکردهای مختلف از جمله نظام‌های پاداش و قردادانی، کنترل پروژه و... را با استراتژی‌ها همسو نموده و از تخصیص منابع لازم برای اجرای استراتژی‌ها اطمینان حاصل می‌کنند.

۴-۳-۲. استراتژی‌ها و اهداف سازمان را به تمامی ذی‌نفعان مرتبط اطلاع‌رسانی و از درک و همراهی آنها اطمینان حاصل می‌کنند.

۴-۲. توسعه نقشه راه بهره‌وری (۲۵ امتیاز)

○ سازمان‌های بهره‌ور:

۱-۴-۲. با توجه به ماهیت کسب و کار سازمان، نقشه راه منحصر به فرد بهره‌وری خود را بر اساس چارچوب‌های متداول بهره‌وری توسعه می‌دهند.

۲-۴-۲. برای پیاده‌سازی بهتر نقشه راه بهره‌وری با توجه به سطح بلوغ سازمان، نظام‌های مدیریتی مناسب را به کار می‌گیرند.

۳-۴-۲. ساختار مناسبی جهت برنامه‌ریزی، هدایت و اجرای فعالیت‌های بهره‌وری به کار می‌گیرند.

۴-۴-۲. برای پیاده‌سازی نقشه راه بهره‌وری خود، برنامه‌های عملیاتی را تدوین، هدف‌گذاری و از اجرای آن اطمینان حاصل می‌کنند.

ارزش آفرین‌ها

در این بخش، مدیریت قابلیت‌سازها و ورودی‌های مورد نیاز برای ارزش آفرینی و تحقق محصولات و خدمات پیش‌بینی شده است. با توجه به اهمیت معیار کارکنان، این معیار از سایر معیارها جدا شده است و در معیار منابع و قابلیت‌ها، مدیریت تجهیزات، فناوری، دانش و فناوری اطلاعات و منابع مالی پیش‌بینی شده که تماماً از اهداف تعیین شده در بخش پیش‌ران‌ها پیروی می‌کند.

۳. کارکنان (۱۰۰)

سازمان‌های بهره‌ور، منابع انسانی را به عنوان مهمترین عامل ارتقای بهره‌وری تلقی می‌نمایند و قابلیت‌های فردی و گروهی آنها را شناسایی می‌کنند و با آموزش، توانمندسازی و جلب مشارکت آنها شاخص‌های بهره‌وری را ارتقا می‌بخشند و از تلاش‌های آنان در راستای ارتقای بهره‌وری تقدیر می‌نمایند و محیطی امن و سالم برای آنها فراهم می‌کنند.

۱-۳. برنامه‌ریزی و به‌کارگیری کارکنان (۲۰ امتیاز)

○ سازمان‌های بهره‌ور:

۱-۱-۳. برنامه‌های عملیاتی حوزه کارکنان را همسو با استراتژی کسب و کار و اسناد بالادستی تعریف و مدیریت می‌کنند.

۲-۱-۳. ساختار کلان سازمان، فرآیندها و سیستم‌های منابع انسانی متناسب با مولفه‌های بهره‌وری کارکنان را طرح‌ریزی و اجرا می‌کنند.

۳-۱-۳. جذب، به‌کارگیری، جامعه‌پذیری، انتصاب و ارتقای کارکنان را مبتنی بر طرح‌ریزی مشاغل و نتایج برنامه‌ریزی شده به صورت عادلانه و کارآمد مدیریت می‌کنند.

۴-۱-۳. دیدگاه‌ها، نظرات و تجربه کارکنان و نمایندگان آنها را سنجیده و نتایج آن را در افزایش دلبستگی کارکنان به کار می‌گیرند.

۲-۳. توانمندسازی و ارتباطات کارکنان (۳۰ امتیاز)

○ سازمان‌های بهره‌ور:

۱-۲-۳. دانش، مهارت و توانمندی‌های کارکنان را مبتنی بر نیم‌رخ «شایستگی - تغییرات فناوری» و با هدف افزایش بهره‌وری مدیریت می‌کنند.

۲-۲-۳. عملکرد کارکنان را مبتنی بر اهداف فردی برگرفته از نقش‌های فرآیندی، وظایف و استراتژی‌ها ارزیابی می‌کنند و به کارکنان به منظور ارتقای توانمندی آنها بازخورد می‌دهند و نظام ارزیابی را با نظام‌های قردادانی و پاداش همسو می‌کنند.

۳-۲-۳. کانال‌های ارتباطی را بر اساس نیازهای ارتباطی و اطلاعاتی کارکنان و اندازه سازمان طرح‌ریزی و مدیریت می‌کنند.

۴-۲-۳. یادگیری، خلاقیت، نوآوری و مشارکت کارکنان در سازمان را مدیریت می‌کنند.

۳-۳. قدرانی و پاداش کارکنان (۲۰ امتیاز)

○ سازمان‌های بهره‌ور:

۱-۳-۳. حقوق و مزایای کارکنان را متناسب با عدالت بیرونی و درونی سازمان و توجه به ارزشیابی مشاغل به منظور ارتقای بهره‌وری کارکنان، مدیریت می‌کنند.

۲-۳-۳. پاداش کارکنان را متناسب با تحقق اهداف عملکردی فردی، گروهی و سازمانی و همچنین مولفه‌های بهره‌وری مدیریت می‌کنند.

۳-۳-۳. امور رفاهی، ورزشی، فرهنگی و هدایای غیر نقدی را با هدف افزایش روحیه و دلبستگی کارکنان مدیریت می‌کنند.

۴-۳-۳. توازن بین کار و زندگی را با بکارگیری برنامه‌های فرهنگی، رفاهی و ورزشی برای خانواده کارکنان برقرار می‌کنند.

۴-۳. ایمنی و بهداشت کارکنان (۳۰ امتیاز)

○ سازمان‌های بهره‌ور:

۱-۴-۳. برنامه‌ها و سیستم‌های مربوط به ایمنی و بهداشت کارکنان را متناسب با ماهیت فعالیت‌های شرکت و مخاطرات شغلی شناسایی، طرح‌ریزی و اجرا می‌کنند.

۲-۴-۳. عوامل زیان آور جسمی، محیطی و روانی محیط کار را شناسایی، ارزیابی و مدیریت می‌کنند.

۳-۴-۳. کارکنان و سایر افراد مرتبط را در برابر خطرات شغلی محافظت کرده و مشوق‌های مناسب را برای رعایت نکات ایمنی فراهم می‌کنند.

۴-۴-۳. آمادگی برای رویارویی و پیشگیری از حوادث ایمنی و بهداشتی را در محیط کار به شیوه مناسب مدیریت می‌کنند.

۴. منابع و قابلیت‌ها (۱۰۰ امتیاز)

سازمان‌های بهره‌ور، دارایی‌های مشهود و نامشهود مورد نیاز برای ارزش‌آفرینی پایدار را فراهم می‌کنند و در راستای ارتقای بهره‌وری گام برمی‌دارند.

۱-۴. مدیریت مالی و اقتصادی (۲۰ امتیاز)

○ سازمان‌های بهره‌ور:

۱-۱-۴. برنامه‌های عملیاتی، سیاست‌ها، بودجه‌ریزی و نظام‌های مالی را همسو با اهداف کلان سازمان و مولفه‌های بهره‌وری، توسعه می‌دهند و مدیریت می‌کنند.

۲-۱-۴. شاخص‌های بهره‌وری را متناسب با ماهیت کسب و کار شرکت اندازه‌گیری، پایش و تحلیل می‌کنند و به ذی‌نفعان جهت ارتقای بهره‌وری گزارش می‌دهند.

۳-۱-۴. منابع مالی کوتاه مدت و بلند مدت را با توجه به مولفه‌های بهره‌وری برای پشتیبانی از عملیات جاری و طرح‌های توسعه شرکت مدیریت می‌کنند.

۴-۱-۴. ریسک‌های مالی و اقتصادی را مدیریت می‌نمایند و نگرش سهامداران را اندازه‌گیری و تحلیل می‌کنند.

۲-۴. مدیریت دارایی‌های فیزیکی و انرژی (۳۰ امتیاز)

○ سازمان‌های بهره‌ور:

۱-۲-۴. برنامه‌های مدیریت دارایی‌های فیزیکی در حوزه تجهیزات، ماشین‌آلات و ساختمان‌های خود نظیر نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه و پیش‌بینانه، اضطراری و اساسی را در راستای پایداری تولید و ارائه خدمات، با توجه به مولفه‌های نت بهره‌ور، طرح‌ریزی و مدیریت می‌کنند.

۲-۲-۴. به‌منظور پشتیبانی از کنترل کیفیت محصول و خطوط تولید و نظارت بر عملکرد تامین‌کنندگان، تجهیزات پایش و اندازه‌گیری را در چارچوب نظام‌های استاندارد مربوطه تنظیم، تصدیق و کالیبره می‌کنند.

۳-۲-۴. حمل و نقل درونی و بیرونی را در سراسر زنجیره ارزش، با توجه به مولفه‌های بهره‌وری مدیریت می‌کنند.

۴-۲-۴. موجودی کالا، انبارش و نگهداری مواد، قطعات یدکی و محصولات و حفظ و نگهداری دارایی‌ها را با توجه به معیارهای اثربخشی، کارایی و اطمینان از پایداری فرآیندهای ارزش‌آفرین مدیریت می‌کنند.

۵-۲-۴. حامل‌های انرژی را با توجه به مولفه‌های بهره‌وری و در چارچوب نظام‌های استاندارد متداول مدیریت می‌کنند.

۳-۴. مدیریت دانش و فناوری اطلاعات (۲۵ امتیاز)

○ سازمان‌های بهره‌ور:

۱-۳-۴. داده‌ها، اطلاعات و دانش‌های مورد نیاز را با توجه به مولفه‌های بهره‌وری و دانش ذی‌نفعان کلیدی، برای تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیات و اجرای موثر فرآیندهای سازمان، برنامه‌ریزی، ردیابی و مدیریت می‌کنند.

۲-۳-۴. از کیفیت داده‌ها و اطلاعات در مراحل جمع‌آوری، ثبت، یکپارچه‌سازی، تحلیل و بکارگیری مناسب آنها در زنجیره ارزش سازمان و در تعامل با ذی‌نفعان بیرونی اطمینان حاصل می‌کنند.

۳-۳-۴. زیرساخت‌های لازم فناوری اطلاعات و ارتباطات را در سازمان ایجاد و امنیت اطلاعات آن را تضمین می‌نمایند.

۴-۳-۴. فرآیندهای سازمان را با توجه به مولفه‌های بهره‌وری، چابکی و کاهش اتلاف‌ها، مکانیزه می‌نمایند و نظام‌های اطلاعاتی مرتبط را به صورت یکپارچه مدیریت می‌کنند.

۴-۴. مدیریت پژوهش و فناوری (۲۵ امتیاز)

○ سازمان‌های بهره‌ور:

۱-۴-۴. فناوری‌های جدید یا نوآورانه، جهت ارتقای خدمات و عملکرد فرآیندها در کل زنجیره ارزش آفرینی را شناسایی، اولویت‌بندی، انتخاب یا کسب و به نحو مناسب استفاده می‌نمایند و در صورت نیاز از رده خارج می‌کنند.

۲-۴-۴. طرح‌های پژوهشی را برای حل مشکلات عملیاتی، کاهش اتلاف‌ها و ارتقای شاخص‌های بهره‌وری مدیریت می‌کنند.

۳-۴-۴. طرح‌های ایجاد، توسعه و نوسازی زنجیره ارزش خود را با توجه به مولفه‌های بهره‌وری مدیریت می‌کنند.

۴-۴-۴. از ظرفیت‌های علمی و فنی داخلی برای بومی‌سازی تجهیزات، قطعات و مواد اولیه در زنجیره ارزش آفرینی، با توجه به مولفه‌های بهره‌وری استفاده می‌کنند.

۵. ارزش آفرینی پایدار (۲۰۰ امتیاز)

سازمان‌های بهره‌ور، هم‌سو با استراتژی‌های سازمان، تامین‌کنندگان و شرکای خود را شناسایی و ارزیابی می‌نمایند و از تامین پایدار ورودی‌ها اطمینان حاصل می‌کنند. همچنین سازمان‌های بهره‌ور محصولات و خدمات مورد انتظار مشتریان را طراحی، تولید، تحویل و پشتیبانی می‌نمایند و با روابط موثر با مشتریان، بهره‌وری را در زنجیره ارزش ارتقا می‌دهند.

۱-۵. تامین پایدار (۴۰ امتیاز)

○ سازمان‌های بهره‌ور:

۱-۱-۵. برنامه‌ها و ساز و کارهای برون‌سپاری فعالیت‌ها و فرصت‌های شراکت را در راستای تامین پایدار مدیریت می‌کنند.

۲-۱-۵. منبع‌یابی، ارزیابی، رتبه‌بندی، پایش عملکرد و ارتقای تامین‌کنندگان کلیدی را در جهت تداوم همکاری بلند مدت با آنها، ارتقای بهره‌وری و پایداری کسب و کار مدیریت می‌کنند.

۳-۱-۵. نظارت عملیاتی، ایمنی و محیط زیستی بر عملکرد تامین‌کنندگان کلیدی را به منظور حصول اطمینان از تحقق اهداف زنجیره ارزش و تداوم کسب و کار سازمان مدیریت می‌کنند.

۴-۱-۵. تدارکات کالا، خدمات و انرژی مورد نیاز زنجیره ارزش را با تاکید بر تامین پایدار و مولفه‌های بهره‌وری مدیریت می‌کنند.

۵-۱-۵. ارتباطات دوسویه مبتنی بر وفاداری، شفافیت، صداقت و تبادل دانش با تامین‌کنندگان را مدیریت کرده و برداشت، تجربه، شکایت و پیشنهادها را آن‌ها را اندازه‌گیری و تحلیل می‌کنند.

۲-۵. طراحی و بهینه‌سازی (۳۰ امتیاز)

○ سازمان‌های بهره‌ور:

۱-۲-۵. انجام تحقیقات بازار، شناسایی نیازهای حال و آینده مشتریان بالفعل و بالقوه، روندهای بازار، شناسایی فرصت‌های طراحی و بهینه‌سازی محصولات و خدمات را مدیریت می‌کنند.

۲-۲-۵. ارتقای کیفیت و کارایی محصولات و خدمات را مبتنی بر اولویت‌های کسب و کار و مشتریان مدیریت می‌کنند.

۳-۲-۵. فرآیندها و ساز و کارهای طراحی و بهینه‌سازی روش‌های تولید محصولات و خدمات در سراسر زنجیره ارزش را مدیریت می‌کنند.

۴-۲-۵. الزامات فنی و قانونی سازمان‌های ناظر را رعایت و استانداردهای محصولات یا خدمات مورد نظر را (در صورت نیاز) اخذ می‌کنند.

۳-۵. تولید محصولات و خدمات (۵۰ امتیاز)

○ سازمان‌های بهره‌ور:

۱-۳-۵. فرآیند تحقق زنجیره ارزش را با توجه به تقاضای بازار، محدودیت‌های تولید و تامین به صورت بهینه برنامه‌ریزی و کنترل می‌کنند.

۲-۳-۵. فرآیندهای تولید محصولات و خدمات در طول زنجیره ارزش را با

بکارگیری تجهیزات استاندارد و با قابلیت و همچنین کارکنان ماهر و دارای اطلاعات فنی مناسب، مدیریت می‌کنند.

۳-۳-۵. از کیفیت مواد اولیه و کمکی، محصول میانی و محصول نهایی از طریق طراحی و بکارگیری روش‌های استاندارد کنترل کیفیت، اطمینان حاصل می‌نمایند.

۴-۳-۵. مصارف ویژه مواد اولیه، راندمان و بکارگیری ظرفیت‌های تولید را با تکنیک‌های حل مسئله مدیریت می‌کنند.

۴-۵. مدیریت مشتری (۴۰ امتیاز)

○ سازمان‌های بهره‌ور:

۱-۴-۵. فروش محصول را متناسب با نیازها و انتظارات مشتریان و الزامات سازمان‌های ناظر مدیریت می‌نمایند و هماهنگی‌های لازم برای تحویل و حمل محصول را با نماینده مشتریان انجام می‌دهند.

۲-۴-۵. گروه‌های مختلف مشتریان و افرادی که در تصمیم‌گیری خرید موثرند و سایر ذی‌نفعان مرتبط با مشتریان را شناسایی و بخش‌بندی کرده و نیازهای آنها را تامین می‌کنند.

۳-۴-۵. برداشت، تجربه و پیشنهادها گروه‌های مختلف مشتریان را جمع‌آوری، اندازه‌گیری و از نتایج تحلیلی آن در جهت بهبود ارائه خدمات به مشتریان استفاده می‌کنند.

۴-۴-۵. کانال‌های ارتباط با مشتریان را طرح‌ریزی می‌نمایند و در طول فرآیند خرید مشتری، تعامل مناسب با آنها برقرار می‌کنند.

۵-۴-۵. شکایات مشتریان را دریافت، آنها را حل و فصل و به مشتریان اطلاع‌رسانی می‌کنند.

۶-۴-۵. خدمات مناسب را برای مشتریان، به منظور وفاداری آنها طرح‌ریزی و اجرا می‌کنند.

۵-۵. حفظ محیط زیست (۴۰ امتیاز)

○ سازمان‌های بهره‌ور:

۱-۵-۵. در فرآیند تحقق محصولات یا خدمات و در سرتاسر چرخه عمر محصولات، نکات ایمنی، سلامت عمومی و محیط زیست را هم‌سو با ارزش‌های سازمانی و منطبق با استانداردها و الزامات مربوطه رعایت می‌کنند.

۲-۵-۵. نظام‌های مرتبط با مدیریت محیط زیست و منابع طبیعی را طرح‌ریزی و اجرا می‌کنند.

۳-۵-۵. جنبه‌های مربوط به محیط زیست را شناسایی، ارزیابی و مدیریت می‌کنند.

۴-۵-۵. الزامات محیط زیستی را در طرح‌های توسعه و نوسازی تجهیزات، با توجه به مولفه‌های اقتصاد چرخه‌ای لحاظ می‌کنند.

دستاوردها

اصولاً یکی از معیارهای اثربخشی، تامین خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان است. بنابراین سازمان‌های بهره‌ور، مجموعه‌ای از شاخص‌های کلیدی برداشتی و عملکردی مرتبط با ذی‌نفعان 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 اجرا شده، از دقت و صحت داده‌های به‌کاررفته در شاخص‌ها اطمینان حاصل می‌کنند. این شاخص‌ها بر اساس یک منطق روشن، بخش‌بندی و تحلیل می‌شوند. این دستاوردها در معیارهای نتایج ادراکی ذی‌نفعان، نتایج عملکردی و دستاوردهای بهره‌وری و مالی آورده شده است.

۶- نتایج ادراکی ذی‌نفعان (۹۰)

در این بخش نتایج ادراکی ذی‌نفعان که شامل مشتریان، کارکنان، شرکا و تامین‌کنندگان، جامعه و سهامداران است از طریق پرسش‌نامه یا سایر روش‌ها، اندازه‌گیری، تحلیل و در جهت تعریف اقدامات بهبود استفاده می‌شوند. در این زیرمعیارها وزن زیرمعیار نتایج ادراکی مشتریان و کارکنان از بقیه بیشتر است.

۱-۶. نتایج ادراکی مشتریان (۳۰ امتیاز)

○ (مشتریان شامل سفارش‌دهنده کالا یا خدمات، مصرف‌کننده نهایی کالا، سازمان بورس کالا و موارد مشابه می‌باشند.)

۱-۱-۶. رضایت مشتریان از کیفیت کالاها و خدمات

۲-۱-۶. رضایت مشتریان از تحویل به‌موقع

۳-۱-۶. رضایت مشتریان از ارایه اطلاعات مناسب در مورد کالاها و خدمات

۴-۱-۶. رضایت مشتریان از قیمت کالاها و خدمات

۵-۱-۶. رضایت مشتریان از فرآیندهای فروش و تحویل

۶-۱-۶. رضایت مشتریان از رسیدگی به شکایات مشتریان

۷-۱-۶. رضایت مشتریان از کانال‌های ارتباط با مشتریان

۸-۱-۶. رضایت مشتریان از ارایه خدمات به مشتریان

۹-۱-۶. رضایت از بازرسی

۱۰-۱-۶. رضایت از همکاری با بازرسی شخص ثالث

۲-۶. نتایج ادراکی کارکنان (۳۰ امتیاز)

○ (کارکنان سازمان شامل کارکنان تمام وقت، پاره وقت، رسمی، قرارداد معین، خرید خدمت و سایر موارد مشابه هستند.)

۱-۲-۶. رضایت از رفتار رهبران سازمان و سرپرستان مستقیم کارکنان

۲-۲-۶. رضایت کارکنان از معنادار بودن شغل

۳-۲-۶. رضایت کارکنان از ارتباطات سازمانی

۴-۲-۶. رضایت از مشارکت دادن کارکنان در اداره سازمان

۵-۲-۶. رضایت از فرصت‌های برابر در جذب، بکارگیری، آموزش و ارتقای کارکنان

۶-۲-۶. رضایت از آموزش، یادگیری و آماده سازی کارکنان برای رویارویی با تغییرات فناورانه مرتبط با شغل ایشان

۷-۲-۶. رضایت کارکنان از روش‌های ق‌رددانی و ایجاد انگیزش

۸-۲-۶. رضایت از سبب جریان خدمات کارکنان

۹-۲-۶. رضایت از ارزیابی عملکرد و ارایه بازخورد کاری به کارکنان

۱۰-۲-۶. رضایت کارکنان از شرایط محیط کار، وضعیت ایمنی و بهداشت

۱۱-۲-۶. رضایت از برخورد مناسب سازمان در مورد رویدادهای مهم کاری و شخصی کارکنان

۱۲-۲-۶. رضایت کارکنان از فراهم آوری امکان توازن بین کار و زندگی

۱۳-۲-۶. رضایت کارکنان از اطلاع رسانی اهداف و چشم‌انداز سازمان

۳-۶. نتایج ادراکی جامعه (۱۰ امتیاز)

○ (جامعه شامل اهالی شهرها و روستاهای هم‌جوار و جامعه کشوری - مسئولان دولتی و محلی، سمن‌ها، سازمان‌های ناظر و تنظیم‌کننده مقررات، مراکز آموزشی و پژوهشی، رسانه‌ها و موارد مشابه - هستند.)

۱-۳-۶. رضایت از توسعه پایدار زیرساخت‌های عمرانی، اجتماعی و کسب و کار

۲-۳-۶. رضایت از رعایت استانداردها و الزامات قانونی و سایر الزامات محیط زیستی

۳-۳-۶. رضایت از حداقل کردن پسماندها و استفاده حداکثری از منابع موجود (اقتصاد چرخه‌ای)

۴-۳-۶. رضایت از اشتغال‌زایی و توسعه اقتصاد محلی

۵-۳-۶. رضایت از فعالیت‌های پایدار فرهنگی، ورزشی، آموزشی، علمی و پژوهشی، مردم نهاد، خیریه و ...

۶-۳-۶. رضایت از برخورد شفاف و اخلاقی در برابر انتظارات جامعه

۷-۳-۶. رضایت از حمایت سازمان در خصوص تامین کالا و خدمات از منابع محلی و داخلی

۸-۳-۶. رضایت از تعامل با رسانه‌ها و انتشار اخبار

۹-۳-۶. رضایت از همکاری مناسب با مسئولان دولتی و محلی

۴-۶. نتایج ادراکی شرکا و تامین‌کنندگان (۱۰ امتیاز)

○ (شرکا و تامین‌کنندگان شامل شرکای تجاری سازمان، تامین‌کنندگان کالا و خدمات، پیمانکاران طرح‌های توسعه و پشتیبانی از خطوط تولید، مشاوران و موارد مشابه هستند.)

۱-۴-۶. رضایت از فرآیند خرید و شیوه برگزاری مناقصات

۲-۴-۶. رضایت از پرداخت به موقع مطالبات

۳-۴-۶. رضایت از فرآیند رسیدگی به صورت وضعیت‌ها

۴-۴-۶. رضایت از ارایه اطلاعات شفاف و رعایت اصول اخلاقی و قراردادی

۵-۴-۶. رضایت از در اختیار قراردادن اطلاعات فنی و توسعه یادگیری تامین‌کنندگان

۶-۴-۶. رضایت از مشارکت دادن تامین‌کنندگان در بهبود فرآیندهای سازمان

۷-۴-۶. رضایت از نحوه نظارت بر عملکرد تامین‌کنندگان

۸-۴-۶. رضایت از نحوه تعامل و ارتباطات با تامین‌کنندگان

۹-۴-۶. رضایت از ارزیابی اولیه و ارزیابی عملکرد تامین‌کنندگان

۱۰-۴-۶. رضایت از همکاری بلندمدت با تامین‌کنندگان

۵-۶. نتایج ادراکی سهامداران (۱۰ امتیاز)

○ (سهامداران شامل مالکان، سهامداران حقوقی، حقیقی، عمده و جز، سازمان بورس اوراق بهادار، حسابرسان قانونی به نمایندگی از هیات مدیره و موارد مشابه هستند.)

۱-۵-۶. رضایت از تحقق چشم‌انداز و اهداف مالی سازمان

۲-۵-۶. رضایت از ارایه به موقع و مناسب گزارش‌های عملکرد سازمان

۳-۵-۶. رضایت از سرعت پرداخت سود تقسیمی

۴-۵-۶. رضایت از سیاست‌های تقسیم سود و افزایش سرمایه

۵-۵-۶. رضایت از میزان بازدهی سرمایه‌گذاری ناشی از افزایش سرمایه

۶-۵-۶. رضایت از میزان شفافیت در ارایه اطلاعات

۷-۵-۶. رضایت از میزان تلاش برای رفع مغایرت‌های حسابرسی و سلامت اداری و مالی

۸-۵-۶. رضایت از ارایه اطلاعات مناسب به حسابرسان قانونی

۹-۵-۶. رضایت از بهره‌وری مناسب منابع در دسترس

۱۰-۵-۶. رضایت از تعامل با سهامداران

۷. نتایج عملکردی (۱۱۰ امتیاز)

در این بخش نتایج عملکردی مربوط به ذی‌نفعان آمده که حاصل از اجرای کارا و اثربخش فرآیندهای سازمان است. در چهار بخش اول، نتایج عملکردی مربوط به ذی‌نفعان، به جز سهامداران آمده و در زیر معیار آخر، نتایج مربوط به منابع و قابلیت‌ها ذکر شده است.

۱-۷. نتایج عملکردی مشتریان (۲۰ امتیاز)

۱-۱-۷. انطباق کیفی کالاها و خدمات

۲-۱-۷. تحویل به موقع کالاها و خدمات

۳-۱-۷. اطلاع‌رسانی در مورد محصولات و خدمات

۴-۱-۷. فرآیندهای فروش و تحویل

۵-۱-۷. رسیدگی و پاسخ‌گویی به شکایات

۶-۱-۷. تعاملات با مشتریان

۷-۱-۷. خدمات مشتریان

۸-۱-۷. پاسخ‌گویی به قدرانی‌ها و شکایت‌های مشتریان

۹-۱-۷. پیشنهادات مشتریان برای توسعه و بهبود فرآیندها، کالا و خدمات

۱۰-۱-۷. وفاداری مشتریان

۲-۷. نتایج عملکردی کارکنان (۱۵ امتیاز)

۱-۲-۷. رفتارهای رهبر

۲-۲-۷. ساختار سازمانی، ارزشیابی مشاغل

۳-۲-۷. جذب و استخدام

۴-۲-۷. ارزیابی عملکرد کارکنان

۵-۲-۷. بهره‌وری نیروی کار

۶-۲-۷. مشارکت و دستاوردهای کارگروهی، خلاقیت و نوآوری

۷-۲-۷. آموزش، یادگیری و توانمندسازی

۸-۲-۷. ایمنی، بهداشت و فعالیت‌های ورزشی کارکنان

۹-۲-۷. سبب جبران خدمات

۱۰-۲-۷. توازن کار و زندگی کارکنان

۱۱-۲-۷. ارتباطات کارکنان

۱۲-۲-۷. تقدیرهای مادی و معنوی

۱۳-۲-۷. تجربه کارکنان

۱۴-۲-۷. اطلاع‌رسانی‌ها به کارکنان

۳-۷. نتایج عملکردی جامعه (۲۵ امتیاز)

۱-۳-۷. انطباق شاخص‌های محیط زیستی نسبت به حد مجاز

۲-۳-۷. فعالیت‌های عمرانی، اجتماعی و مرتبط با کسب و کار

۳-۳-۷. اشتغال و توسعه اقتصاد محلی

۴-۳-۷. پرداخت به موقع حقوق دولتی، عوارض، مالیات و بیمه تامین اجتماعی

۵-۳-۷. تامین از داخل و صادرات

۶-۳-۷. عملکرد فرهنگی، ورزشی

۷-۳-۷. همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی

۸-۳-۷. کمک‌های منطقه‌ای و امور خیریه

۹-۳-۷. انطباق با خواسته‌های سازمان‌های ناظر

۱۰-۳-۷. تعامل با مسئولان محلی

۱۱-۳-۷. تعامل با رسانه‌ها

۱۲-۳-۷. پاسخ‌گویی مناسب به درخواست‌های سازمان‌های ناظر

۴-۷. نتایج عملکردی شرکا و تامین‌کنندگان (۲۰ امتیاز)

- ۱-۴-۷. فرآیند خرید و برگزاری مناقصات
- ۲-۴-۷. دوره پرداخت تعهدات به پیمانکاران
- ۳-۴-۷. زمان رسیدگی به صورت وضعیت‌ها
- ۴-۴-۷. رسیدگی به شکایات تامین‌کنندگان
- ۵-۴-۷. توسعه یادگیری و آموزش تامین‌کنندگان
- ۶-۴-۷. ارزیابی عملکرد تامین‌کنندگان
- ۷-۴-۷. پیشنهادهای و توصیه‌های تامین‌کنندگان
- ۸-۴-۷. تعامل با تامین‌کنندگان
- ۹-۴-۷. وفاداری تامین‌کنندگان
- ۱۰-۴-۷. شاخص‌های عملکردی تامین و تدارکات

۵-۷. نتایج عملکردی فرآیندها و منابع (۳۰ امتیاز)

- ۱-۵-۷. شاخص‌های عملکردی زنجیره ارزش و فعالیت‌های پشتیبان
- ۲-۵-۷. شاخص‌های عملکردی مدیریت دارایی‌های فیزیکی
- ۳-۵-۷. شاخص‌های عملکردی مدیریت دانش و فناوری اطلاعات
- ۴-۵-۷. شاخص‌های عملکردی پژوهش و فناوری

۸. دستاوردهای بهره‌وری و مالی (۲۰۰ امتیاز)

در این معیار دستاوردهای نهایی شامل شاخص‌های بهره‌وری و شاخص‌های مالی ارائه شده است. با توجه به اینکه این بخش، محرک سایر نتایج و معیارهای پیش‌ران و ارزش‌آفرین است، به صورت مجزا به آن پرداخته شده است.

۱-۸. فروش و درآمد

۲-۸. سود عملیاتی (EPS)

۳-۸. نسبت‌های مالی

۴-۸. بهره‌وری کل

۵-۸. بهره‌وری کل عوامل تولید (TFP)

۶-۸. بهره‌وری سرمایه

۷-۸. بهره‌وری مواد اولیه

۸-۸. بهره‌وری انرژی

۹-۸. بهره‌وری ماشین‌آلات

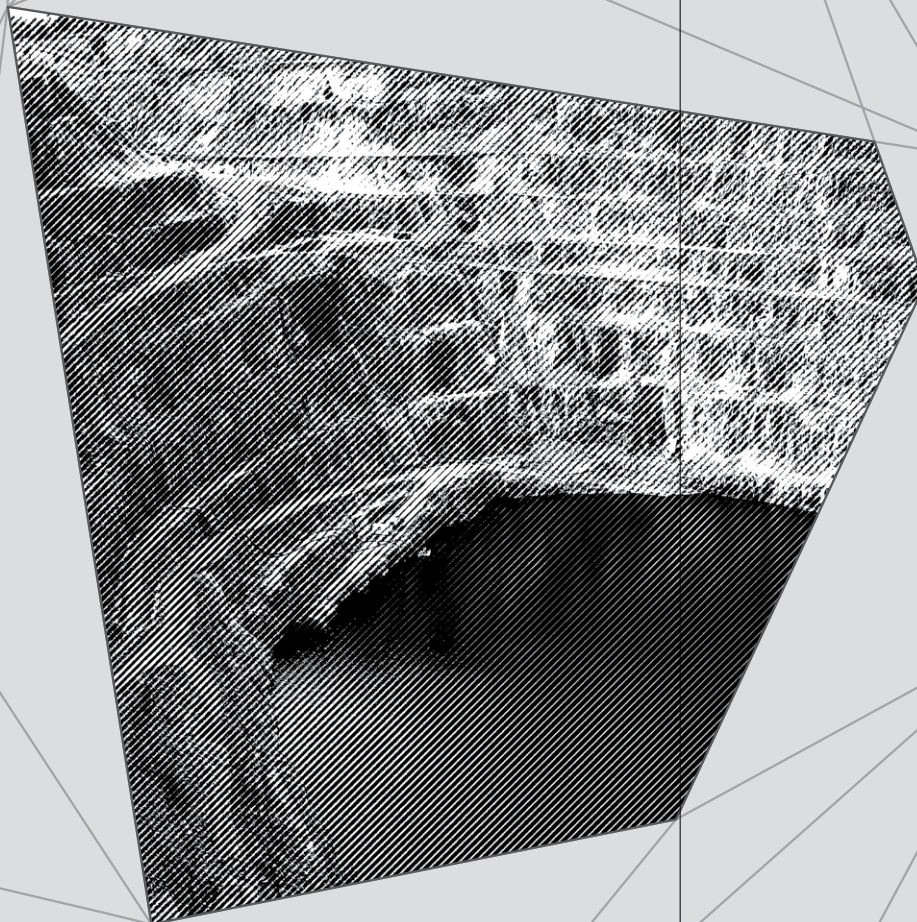
امتیازات
معیارها و
زیرمعیارها



جایزه بهره‌وری معادن و صنایع معدنی معروف به الفبای بهره‌وری دارای سه بخش و در مجموع ۱۰۰۰ امتیاز است. این امتیاز با بررسی مدل‌های معروف دنیا به صورت ۲۰ درصد پیشران‌ها، ۴۰ درصد ارزش آفرین‌ها و ۴۰ درصد دستاوردهای بهره‌وری توزیع شده است. در بخش پیشران‌های بهره‌وری این ۲۰۰ امتیاز به صورت برابر بین دو معیار (هر معیار ۱۰۰ امتیاز) در مرحله آخر به صورت مساوی بین زیرمعیارها (هر زیرمعیار ۲۵ امتیاز) توزیع شده است. در بخش ارزش آفرین‌ها ۴۰۰ امتیاز به صورت نابرابر توزیع شده است. معیار کارکنان ۱۰۰ امتیاز، معیار منابع و قابلیت‌ها ۱۰۰ امتیاز و معیار ارزش آفرینی پایدار به دلیل اهمیت، ۲۰۰ امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند. امتیاز زیرمعیارها نیز با توجه به اهمیت هر زیرمعیار تعیین شده است.

در بخش دستاوردها ۴۰۰ امتیاز به صورت نابرابر توزیع شده است. معیار نتایج ادراکی ذی‌نفعان ۹۰ امتیاز، نتایج عملکردی ۱۱۰ امتیاز و دستاوردهای بهره‌وری و مالی ۲۰۰ امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند. امتیاز زیرمعیارها نیز با توجه به اهمیت هر زیرمعیار تعیین شده است.

جزئیات مربوط به تقسیم‌بندی امتیازات مدل در جدول زیر ارائه شده است:



بخش	معیار	زیرمعیار	امتیاز	
پیشران‌ها (۲۰۰ امتیاز)	۱. رهبری و فرهنگ بهره‌وری (۱۰۰ امتیاز)	۱-۱. رهبری و فرهنگ‌سازی	۲۵	
		۱-۲. بهبود مستمر و تحول	۲۵	
		۳-۱. مسئولیت اجتماعی	۲۵	
	۲. استراتژی و نقشه راه بهره‌وری (۱۰۰ امتیاز)	۴-۱. مدیریت عملکرد سازمانی	۲۵	
		۱-۲. ارکان جهت ساز	۲۵	
		۲-۲. توسعه و اجرای استراتژی	۲۵	
ارزش‌آفرین‌ها (۴۰۰ امتیاز)	۳. کارکنان (۱۰۰ امتیاز)	۳-۲. ارزیابی استراتژی	۲۵	
		۴-۲. توسعه نقشه راه بهره‌وری	۲۵	
		۱-۳. برنامه‌ریزی و به کارگیری کارکنان	۲۰	
		۲-۳. توانمند سازی و ارتباطات کارکنان	۳۰	
	۴. منابع و قابلیت‌ها (۱۰۰ امتیاز)	۳-۳. ق‌ردانی و پاداش کارکنان	۲۰	
		۴-۳. ایمنی و بهداشت کارکنان	۳۰	
		۱-۴. مدیریت مالی و اقتصادی	۲۰	
		۲-۴. مدیریت دارایی‌های فیزیکی و انرژی	۳۰	
	۵. ارزش‌آفرینی پایدار (۲۰۰ امتیاز)	۳-۴. مدیریت دانش و فناوری اطلاعات	۲۵	
		۴-۴. مدیریت پژوهش و فناوری	۲۵	
		۱-۵. تامین پایدار	۴۰	
		۲-۵. طراحی و بهینه‌سازی	۳۰	
۶. نتایج ادراکی ذی‌نفعان (۹۰ امتیاز)	۳-۵. تولید محصولات و خدمات	۵۰		
	۴-۵. مدیریت مشتری	۴۰		
	۵-۵. حفظ محیط زیست	۴۰		
	۱-۶. نتایج ادراکی مشتریان	۳۰		
	۲-۶. نتایج ادراکی کارکنان	۳۰		
	۳-۶. نتایج ادراکی جامعه	۱۰		
دستاوردها (۴۰۰ امتیاز)	۷. نتایج عملکردی (۱۱۰ امتیاز)	۴-۶. نتایج ادراکی شرکا و تامین‌کنندگان	۱۰	
		۵-۶. نتایج ادراکی سهامداران	۱۰	
	۸. دستاوردهای بهره‌وری و مالی (۲۰۰ امتیاز)	۱-۷. نتایج عملکردی مشتریان	۲۰	
		۲-۷. نتایج عملکردی کارکنان	۱۵	
		۳-۷. نتایج عملکردی جامعه	۲۵	
		۴-۷. نتایج عملکردی شرکا و تامین‌کنندگان	۲۰	
			۵-۷. نتایج عملکردی فرآیندها و منابع	۳۰
			۸. دستاوردهای بهره‌وری و مالی	۲۰۰

منطق رادار



جدول ۲: ارزش آفرین‌ها

عناصر	ویژگی‌ها	شرح
رویکردها	مناسب	این رویکردها یک منطق روشن دارند، هدف آنها برآورده کردن و پاسخ‌گویی به نیازهای ذی‌نفعان اصلی است، به درستی توصیف شده و به گونه‌ای طراحی شده‌اند که برای آینده مناسب باشند.
	همسو شده	این رویکردها «پیشران‌های» سازمان را پشتیبانی می‌کنند و با سایر رویکردهای مربوطه یکپارچه هستند.
جاری‌سازی	اجرا شده	رویکردها به صورت موثر و به موقع در محدوده مربوطه جاری‌سازی می‌شوند.
	منعطف	اجرای رویکردها انعطاف‌پذیر و منطبق است.
	اندازه‌گیری و درک شده	بازخوردها در مورد اثربخشی و کارایی رویکردها و استقرار آنها جمع‌آوری، درک و به اشتراک گذاشته می‌شوند.
ارزیابی و اصلاح	یادگیری و بهبود	یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل روندهای نوظهور، اندازه‌گیری، یادگیری و الگوبرداری برای الهام بخشیدن به خلاقیت و ایجاد راه‌حل‌های نوآورانه برای بهبود عملکرد در بازه‌های زمانی مناسب استفاده می‌شوند.

جدول ۳: دستاوردها

عناصر	ویژگی‌ها	شرح
مربوط و قابل استفاده بودن	محدوده و مربوط بودن	مجموعه‌ای از نتایج که به روشنی به فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی سازمان پیوند می‌یابند، تعریف شده است. مجموعه نتایج انتخاب شده، به موقع بازنگری و بهبود می‌یابند.
	داده‌های قابل استفاده	نتایج به موقع، قابل اعتماد، دقیق، مناسب و بخش‌بندی شده هستند تا بینش‌های معناداری که منجر به پشتیبانی از بهبود عملکرد و تحول می‌شود را ارائه دهند.
	روند	روند مثبت یا عملکرد برجسته پایدار در طول دوره / چرخه استراتژیک قابل مشاهده است.
	اهداف	اهداف تدوین شده مرتبط با استراتژی‌ها، به طور مداوم محقق می‌شوند.
عملکرد	مقایسه	مقایسه‌های بیرونی مرتبط و متناسب با موقعیت عملکرد، در راستای جهت‌گیری استراتژیک، انجام شده و مطلوب می‌باشند.
	تمرکز بر آینده	برپایه روابط علی، روابط اثرگذار، تحلیل مجموعه داده‌ها، الگوهای عملکرد و سنجه‌های پیش‌بینی‌کننده، سازمان محرک‌های عملکرد برجسته در آینده را درک می‌نماید.

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

نتایجی را تعیین کند که هدف‌گذاری برای دستیابی به آن، بخشی از استراتژی باشد.

برای دستیابی به نتایج مورد نیاز در حال و آینده، مجموعه‌ای یکپارچه از رویکردهای مناسب را برنامه‌ریزی و ایجاد کند.

برای حصول اطمینان از اجرای رویکردها، آنها را به روشی نظام‌مند جاری نماید. رویکردهای جاری‌شده را بر اساس پایش و تحلیل نتایج حاصله و فعالیت‌های یادگیری مستمر، ارزیابی و اصلاح کند.

ماتریس پیشران‌ها برای پشتیبانی از تحلیل رویکردهای موجود در دو معیار پیشران بهره‌وری یعنی «هبری و فرهنگ بهره‌وری» و نیز «استراتژی و نقشه راه بهره‌وری» به کار گرفته می‌شود. ماتریس ارزش آفرین‌ها، برای پشتیبانی از تحلیل رویکردهای موجود در سه معیار ارزش آفرین‌ها شامل «کارکنان»، «منابع و قابلیت‌ها» و «ارزش‌آفرینی پایدار» به کار گرفته می‌شود. ماتریس نتایج، نیز برای پشتیبانی از تحلیل سه معیار نتایج شامل «نتایج ادراکی ذی‌نفعان»، «نتایج عملکردی» و «دستاوردهای بهره‌وری و مالی» 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.

جدول ۱: پیشران‌ها

عناصر	ویژگی‌ها	شرح
رویکردها	مناسب	این رویکردها یک منطق روشن دارند، هدف آنها برآورده کردن و پاسخ‌گویی به نیازهای ذی‌نفعان اصلی است، به درستی توصیف شده و به گونه‌ای طراحی شده‌اند که برای آینده مناسب باشند.
	همسو	برای «پیشران‌ها» کاربرد ندارد.
جاری‌سازی	اجرا شده	رویکردها به صورت موثر و به موقع در محدوده مربوطه جاری‌سازی می‌شوند.
	انعطاف‌پذیر	برای «پیشران‌ها» کاربرد ندارد.
	اندازه‌گیری و درک شده	بازخوردها در مورد اثربخشی و کارایی رویکردها و استقرار آنها جمع‌آوری، درک و به اشتراک گذاشته می‌شوند.
ارزیابی و اصلاح	یادگیری و بهبود	یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل روندهای نوظهور، اندازه‌گیری، یادگیری و الگوبرداری برای الهام بخشی به خلاقیت و ایجاد راه‌حل‌های نوآورانه برای بهبود عملکرد در بازه‌های زمانی مناسب استفاده می‌شوند.

سطوح جایزه



واژه‌نامه

ابر روند (Mega-trend): موضوعاتی که انتظار می‌رود تأثیرات جهانی شگرفی را در سال‌های آینده رقم بزنند.

ارزش‌ها (Values): ارزش‌های سازمانی به مجموعه‌ای از اصول، باورها و رفتارهایی گفته می‌شود که اعضای سازمان بر آنها توافق کرده‌اند و آنها را جهت کارایی و بهبود عملکرد سازمان پذیرفته‌اند. این ارزش‌ها می‌توانند شامل موضوعات مختلفی از رفتارهای اخلاقی تا رفتارهای تجاری و مشتری مداری باشد.

ارزش پیشنهادی (Value Proposition): ارزش پیشنهادی به عنوان مفهومی است که شرکت‌ها برای جذب مشتریان و حفظ آنها به کار می‌برند. بخشی از ارزش پیشنهادی شامل ویژگی‌ها و مزایایی است که محصول یا خدمات شرکت می‌تواند به مشتریان ارائه دهد. اما این مفهوم گستردگی بیشتری دارد و شامل تمام فرآیند ارتباطی و تجربه کاری است که مشتری با شرکت دارد.

اقتصاد چرخه‌ای (Circular Economy): اقتصادی پایدار است که به شیوه‌ای رو به جلو و نوآورانه به دنبال کاهش مصرف منابع طبیعی، کاهش تولید پسماندهای صنعتی، افزایش بازیافت و استفاده مجدد از مواد خام و حفظ محیط زیست و منابع طبیعی است.

بهینه‌کاوی (Benchmarking): فرآیندی است که در آن یک سازمان یا شرکت از محصولات، خدمات، عملکردها، فرآیندها یا رویکردهای کسب و کار سازمان‌های دیگر استفاده می‌کند تا عملکرد خود را در مقایسه با سایرین بهبود بخشد. به این ترتیب، ایده‌آل است که سازمانی، عملکرد خود را با استفاده از بهترین روش‌ها و شیوه‌ها در صنعت ارتقا دهد.

بهره‌وری (Productivity): استفاده هوشمندانه از منابع در اختیار برای تولید کالاها و ارائه خدمات بیشتر و بهتر در جهت تحقق اهداف سازمان. به تعبیر دیگر انجام کار درست به روش صحیح و نهایتاً اثربخشی به اضافه کارایی در تولید کالاها و خدمات، بهره‌وری است.

پایداری (Sustainability): به معنای حفظ و حمایت از منابع و محیط زیست حاضر به نحوی که نیازهای نسل فعلی برآورده شده و امکان برآورده شدن نیازهای نسل‌های آینده را نیز تضمین می‌کند. اصطلاح "پایداری" اغلب به سه بُعد متقابل اشاره دارد که عبارتند از: محیط زیست، اقتصاد و جامعه.

تاب‌آوری سازمانی (Organizational Resilience): تاب‌آوری سازمانی به عنوان قابلیت یک سازمان در برابر مشکلات، حوادث و تغییراتی از قبیل سیاسی، اجتماعی، فناوری، مالی و حوادث طبیعی است که این قابلیت به سازمان اجازه می‌دهد تا در این شرایط، ادامه فعالیت خود را حفظ و به موقع به تغییرات و شرایط جدید سازمان و جامعه واکنش نشان دهد. در واقع، تاب‌آوری سازمانی، نشان دهنده قدرت جذب، تحمل و تحول سازمان است.

توانمندسازی (Empowerment): تفویض استراتژیک اختیارات تصمیم‌گیری به کارکنان سطوح پایین‌تر، ترویج مشارکت کارکنان، ارائه دانش، منابع و مهارت‌های لازم به منظور تصمیم‌گیری‌های مهم برای کارکنان است.

جامعه (Society): اصطلاح جامعه به طور معمول به اشخاص، گروه‌ها و موسسات مختلفی اطلاق می‌شود که به رفاه و موفقیت سازمان و تأثیراتی که ممکن است در اکوسیستم آن داشته باشد، علاقه دارند.

چابکی (agility): به مدیریت توانایی سازمان‌ها اشاره دارد تا با تغییرات سریع و ناگهانی در محیط کسب و کار، سریعاً و به طور موثر به این تغییرات

با هدف شناسایی برترین تجارب سازمان‌های ایرانی در سفر بهره‌وری و نیز به منظور تشویق و ترغیب سازمان‌ها، سطوحی تحت عنوان "سطوح بهره‌وری" در نظر گرفته شده است. این سطوح میزان موفقیت سازمان‌ها را در ارتقا بهره‌وری نشان می‌دهند و باعث مشخص شدن وجوه تمایز آنها از یکدیگر می‌شوند. سطوح جایزه بهره‌وری در نه طبقه رده بندی شده است و این طبقات به سه سطح «تلاشگران بهره‌وری»، «پیشروان بهره‌وری» و «پیشتازان بهره‌وری» تفکیک شده‌اند. دستیابی به هر یک از این سطوح، به میزان امتیاز کسب شده در ارزیابی بستگی دارد و شرکت‌های متقاضی حضور در جایزه باید شواهدی در مورد تعهد مدیریت به بهره‌وری، انجام آموزش‌های اثر بخش، انجام خودارزیابی مبتنی بر مدل به روش مدون و تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود ارائه دهند. در جدول زیر سطوح و شرایط امتیازی هر سطح ارائه شده است.

سطح	شرایط و امتیاز
تندیس زرین پیشتاز بهره‌وری	کسب امتیاز ۶۵۱ به بالا مبتنی بر منطق رادار
تندیس سیمین پیشتازان بهره‌وری	کسب امتیاز ۵۵۱ تا ۶۵۰ مبتنی بر منطق رادار
تندیس برنزی پیشتازان بهره‌وری	کسب امتیاز ۴۵۱ تا ۵۵۰ مبتنی بر منطق رادار
پیشروان بهره‌وری پنج ستاره	کسب امتیاز ۴۰۱ تا ۴۵۰ مبتنی بر منطق رادار
پیشروان بهره‌وری چهار ستاره	کسب امتیاز ۳۵۱ تا ۴۰۰ مبتنی بر منطق رادار
پیشروان بهره‌وری سه ستاره	کسب امتیاز ۳۰۱ تا ۳۵۰ مبتنی بر منطق رادار
پیشروان بهره‌وری دو ستاره	کسب امتیاز ۲۵۱ تا ۳۰۰ مبتنی بر منطق رادار
پیشروان بهره‌وری یک ستاره	کسب امتیاز ۲۰۰ تا ۲۵۰ مبتنی بر منطق رادار
تلاشگران بهره‌وری	کسب حداقل ۶۰ درصد از ۴ عامل (تعهد مدیریت به بهره‌وری، انجام آموزش‌های اثربخش، انجام خودارزیابی مبتنی بر مدل به روش مدون و تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود)

تذکر: سازمان‌های متقاضی در سطوح پیشروان به بالا باید حداقل ۶۰ درصد از امتیاز ۴ عامل ذکر شده در سطح تلاشگران را به عنوان پیش نیاز کسب کنند تا نتایج امتیازات آنها مورد قبول واقع شود.

واکنش نشان دهند و تطابق پذیر باشند. چابکی به معنای انعطاف‌پذیری و توانایی سازمان در سازگاری با محیط تغییرپذیر است.

چشم‌انداز (Vision): تصویری در حوزه رهبری و مدیریت است که توصیف کننده وضعیت آینده مطلوب سازمان یا سناریوی ایده‌آل برای آن است. چشم‌انداز به عنوان یک بیانیه یا تصویر آرمانی، جهت و هدفی است که سازمان به سوی آن هدایت می‌شود و به عنوان یک راهنمای استراتژیک در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

مفهوم حکمرانی (Governance): به صورت کلی به سیستمی اشاره دارد که روابط، قدرت، وظایف و مسئولیت‌ها بین اعضای مختلف و سازمان‌ها را در یک ساختار مشخص تنظیم می‌کند. حکمرانی به فرآیندها و سیستم‌هایی اشاره دارد که برای تصمیم‌گیری، مدیریت، نظارت و ارزیابی استفاده می‌شوند تا اهداف سازمان، عدالت، شفافیت و مسئولیت را تضمین کنند.

خلاقیت (Creativity): مفهوم خلاقیت به عنوان یکی از مفاهیم کلیدی در روانشناسی، به طور کلی به توانایی فرد در تولید ایده‌های نوآورانه و مفید برای حل مسائل یا خلق آثار جدید اشاره دارد.

اکوسیستم یا زیست بوم (Ecosystem): به توصیف یک سیستم پویا از ارتباطات و تعاملات بین عوامل مختلف در یک محیط مشترک می‌پردازد. اکوسیستم سازمان را به عنوان یک شبکه پیچیده از عوامل داخلی و خارجی از جمله سازمان، مشتریان، رقبا، تامین‌کنندگان، دولت و سایر عوامل محیطی تعریف می‌کند که با یکدیگر در تعامل هستند و تأثیر متقابلی بر هم می‌گذارند.

سازمان مردم نهاد (سمن-NGOs): سازمان‌هایی که نه بخش دولتی و نه خصوصی هستند. به طور معمول، می‌تواند یک سازمان داوطلبانه، یک موسسه خیریه ثبت شده، خودیاری یا یک گروه اجتماعی باشد. به طور کلی، یک سازمان مستقل از دولت است و تمایل و انگیزه دستیابی به اهداف اجتماعی را دارد.

شایستگی (Competency): به‌طور کلی به مجموعه‌ای از توانایی، دانش، مهارت، رفتار، خصوصیات شخصیتی و ویژگی‌های دیگر اشاره دارد که یک فرد برای انجام کارهای خود باید به آنها مجهز باشد.

شریک تجاری (Business Partner): به شخص یا شرکتی گفته می‌شود که با یک شرکت یا کسب و کار دیگر در یک یا چندین فعالیت تجاری مشارکت دارد. این شخص معمولاً برای بهره‌برداری از توانمندی‌های مالی، فنی، فرهنگی و مدیریتی کسب و کار، به عنوان شریک به شرکت ملحق می‌شود.

فرآیند (Process): گروه سازمان یافته‌ای از وظایف است که با یکدیگر نتیجه بار ارزشی را برای مشتری خلق می‌کنند.

فرهنگ سازمانی (Organizational culture): به مجموعه اعتقادات، ارزش‌ها، قوانین، رفتارها، نگرش‌ها و رویه‌های عملیاتی یک سازمان اطلاق می‌شوند. فرهنگ سازمانی شامل الگوهای رفتاری، تمرکزها، تعهدات و هویت سازمانی است که رفتار اعضای سازمان را هدایت می‌کنند و تعاملات داخلی و خارجی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

کارکنان (Employee): به افرادی اشاره دارد که به عنوان بخشی از سازمان، به صورت رسمی و قانونی و به طور مستمر برای انجام وظایف و فعالیت‌های سازمانی استخدام شده‌اند. کارکنان عنصر اصلی سازمان هستند و نقش مهمی در عملکرد و موفقیت سازمان ایفا می‌کنند.

اثربخشی (Effectiveness): بر دستیابی به نتایج مطلوب و دستیابی به اهداف یا اهداف خاص تمرکز می‌کند و به این سوال پاسخ می‌دهد که «آیا ما به آنچه در نظر داریم دست پیدا می‌کنیم؟»

کارایی (Efficiency): بر بهینه‌سازی استفاده از منابع و به حداقل رساندن ضایعات با حفظ سطح خروجی تمرکز می‌کند و به این سوال می‌پردازد که «آیا ما از منابع خود عاقلانه برای رسیدن به اهداف خود استفاده می‌کنیم؟»

گوناگونی (Diversity): به وجود تنوع و تفاوت‌ها در جوانب مختلف افراد در یک سازمان اشاره دارد. این تفاوت‌ها می‌توانند شامل جنسیت، سن، نژاد، اعتقادات، فرهنگ، تجربه‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات دیگر باشند. مدیریت گوناگونی در سازمان‌ها به استفاده از تنوع به عنوان یک منبع قدرت و سرمایه اجتماعی تمرکز می‌کند و سعی می‌کند محیطی را ایجاد کند که افراد با تفاوت‌هایشان بتوانند به طور موثر و پربار در سازمان همکاری کنند.

مالکیت فکری یا مالکیت معنوی (Intellectual Property): در ادبیات مدیریت به مجموعه‌ای از حقوق قانونی اطلاق می‌شود که بر ایده‌ها، اختراعات، نوآوری‌ها، ابداعات، طرح‌های صنعتی، نام‌ها، نشانه‌ها، لوگوها، نوشته‌ها، برنامه‌های کامپیوتری، اطلاعات تجاری و دانش فنی حاصل از ذهن افراد تأکید می‌کند.

مدل کسب و کار (Business Model): شامل مجموعه‌ای از عناصر است که نشان می‌دهد که یک سازمان چه کاری انجام می‌دهد، به چه مشتریانی خدمات یا محصولات ارائه می‌دهد، چگونه ارزش ایجاد می‌کند و چگونه درآمدزایی می‌کند.

مدیریت تغییر (Change Management): به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، رویکردها، فرآیندها و استراتژی‌ها اطلاق می‌شود که برای مدیریت تغییرات سازمانی و موفقیت در پیاده‌سازی تغییرات در سازمان استفاده می‌شود. این فرآیند، به منظور مقابله با مقاومت در برابر تغییر، بهبود رضایت کارکنان، افزایش بهره‌وری و تضمین موفقیت تغییر در سازمان انجام می‌شود.

مشتری (Customer): به فرد یا سازمانی اشاره دارد که محصولات یا خدماتی را از یک شرکت یا سازمان خریداری می‌کند. رضایت مشتریان نقش بسیار مهمی در پایداری موفقیت هر سازمان دارد.

مصرف‌کننده (Consumer): شخص حقیقی یا حقوقی است که کاربر نهایی یک محصول و یا خدمت است.

نوآوری (Innovation): به ایجاد و انتقال یک ایده جدید، روش، فرآیند، محصول یا خدمت نوآورانه که ارزش اقتصادی، اجتماعی یا سازمانی ایجاد می‌کند، اطلاق می‌شود. ابتکار به ایجاد تغییرات مثبت و بهبودهای متمایز و نوآورانه در طرح‌ها، فرآیندها و محصولات مربوط می‌شود.

یادگیری سازمانی (Organizational Learning): به فرآیندی اطلاق می‌شود که در آن سازمان به صورت جمعی دانش و تجربیات خود را در طول زمان ارتقا می‌دهد و تغییراتی را در ساختارها، فرآیندها، سیستم‌ها و فرهنگ سازمانی خود اعمال می‌کند. در واقع، یادگیری سازمانی برای سازمان‌ها به معنای فرآیندی است که امکان بهبود پیوسته و ارتقای عملکرد سازمان را فراهم می‌کند.

تیم بازنگری

افراد زیادی در بررسی مدل بهره‌وری معادن و صنایع معدنی ایران مشارکت داشتند، روندی که از اسفند سال ۱۴۰۰ آغاز شد تا ویرایش جدید این مدل تحت عنوان الفبای بهره‌وری در خرداد ۱۴۰۲ رونمایی گردد. کارگروه بازنگری مدل از حمایت‌های بی‌دریغی که توسط این عزیزان صورت گرفته قدردانی به عمل می‌آورد.

تیم اصلی بازنگری

- دکتر حسن زارعی متین؛ عضو هیات علمی دانشگاه تهران
- پرویز علوی؛ مشاور و مدرس مدل‌های تعالی سازمانی و بهره‌وری
- دکتر بهزاد محمدیان؛ عضو هیات علمی دانشگاه تهران

مشارکت‌کنندگان در نظرسنجی و بازبینی

ام‌البنین حسین پور	عبدالحمید اقتداریان (مشارکت در بازبینی نهایی)
الهه اسمعیلی	افشین جهان‌بین (مشارکت در بازبینی نهایی)
نازیلا ارزانی	مجید باقری (مشارکت در بازبینی نهایی)
سارا فاطمی‌نژاد	علی بدوی (مشارکت در بازبینی نهایی)
حسن قربان‌زاده	علی بهرامی‌راد (مشارکت در بازبینی نهایی)
آرش قمری	حسین اخوان علوی؛ عضو هیات علمی دانشگاه تهران
ریحانه‌علی‌نژاد کردی	حمیدرضا ایرانی؛ عضو هیات علمی دانشگاه تهران
پیام پورمهدی	جبار باباشاهی؛ عضو هیات علمی دانشگاه تهران
حسین منوچهری	محمدرضا جلیلودن؛ عضو هیات علمی دانشگاه تهران
شراره صدری اعتمادی	علی حمیدی‌زاده؛ عضو هیات علمی دانشگاه تهران
بهرام پزشکی	محمدحسین رحمتی؛ عضو هیات علمی دانشگاه تهران
محمود کروکی	علیرضا سارنج؛ عضو هیات علمی دانشگاه تهران
طاهره یوسفی	مرنضی سلطانی؛ عضو هیات علمی دانشگاه تهران
مجتبی فلاخ‌زاده	میثم شهبازی؛ عضو هیات علمی دانشگاه تهران
محسن شبیری بآبادی	علی صابری؛ عضو هیات علمی دانشگاه تهران
علی نوش‌مهر	مصطفی صفدری رنجبر؛ عضو هیات علمی دانشگاه تهران
علی چراغی	رضا طهماسبی؛ عضو هیات علمی دانشگاه تهران
حمید اسدی‌نیا	امین فرجی؛ عضو هیات علمی دانشگاه تهران
آرش ابراهیم‌پور	مهسا پیشدار؛ عضو هیات علمی دانشگاه تهران
سعید شمعونی	تورج کریمی؛ عضو هیات علمی دانشگاه تهران
محسن مرادی مقدم	آصف کریمی؛ عضو هیات علمی دانشگاه تهران
محمد الهی اصل	حمیدرضا یزدانی؛ عضو هیات علمی دانشگاه تهران
حسین سعیدی	علی ترابی؛ عضو هیات علمی دانشگاه تهران
شهاب ضیابخش	محمدرضا آزادی
مصطفی عابدینی پاریزی	فاروق تدین رودی
عبدالعلی خان احمدی	امیرحسین اختری بابکی
شهریار توفیق	رضا اکبری حقیقی
هدی جهان‌بخشی	صادق درخشنده
حمید بهروزیان	رامبد سعی‌الدین

imidro.gov.ir/bahrevari