

## مدل جایزه ملی کیفیت ایران

نمای مدل به شکل چرخ (شکل 1)، بعنوان نمادی از حرکت، طراحی شده است. این مدل دارای هفت معیار است که چهار معیار آن توانمندیها و سه معیار دیگر نتایج هستند. اولین معیار توانمند ساز رهبری و مدیریت است، که در وسط مدل قرار دارد، سه معیار دیگر از گروه توانمندیها به ترتیب معیارهای فرایندها، منابع و کارکنان هستند. سه معیار نتایج نیز عبارتند از معیار نتایج مشتریان و مصرف کنندگان، نتایج عملکردی و نتایج محیط زیست و جامعه. همچنین نتایج کارکنان به عنوان مهم ترین بخش از سرمایه های سازمان است. نیروی چرخشی چرخ از یادگیری از نتایج شروع شده و از خلاقیت و نوآوری در توانمندیها به سمت کسب نتایج مورد انتظار ادامه می یابد. حرکتی که در صورت استحکام عامل رهبری و مدیریت هرگز از حرکت نمی ایستد.



شکل 1: نمای مدل جایزه ملی کیفیت

# معیارهای مدل جایزه ملی کیفیت ایران

## 1- رهبری و مدیریت

مدیریت سازمان اطمینان حاصل می نماید که نیازهای حال و آینده مشتریان، استخراج شده و بر اساس آن خط مشی و راهبرد<sup>1</sup> سازمان که مبتنی بر منافع ذی نفعان است تدوین شده و جاری می گردد و ارزش ها و سیستم های لازم برای ارتقاء<sup>2</sup> ابعاد گوناگون کیفیت محصول، مد نظر قرار گرفته است. رهبران دستیابی به کیفیت محصول و استمرار آن را از طریق اقدامات و رفتارهای خود تسهیل و پشتیبانی می نمایند.

### 1-1- مدیریت ارشد تعهد خود را به فرهنگی مبتنی بر اصول اخلاق کسب و کار که در آن کیفیت محصول

به طور کامل مورد توجه قرار می گیرد، به طور آشکار نشان می دهد.

#### 1-1-1- مدیریت ارشد سازمان شخصا در تدوین و انتقال طرح ها و اهداف خرد و کلان سازمان به کارکنان،

در حوزه ارتقاء سیستم مدیریت کیفیت محصول مشارکت فعال دارند.

#### 1-1-2- کارکنان برای دستیابی به طرح ها و اهداف خرد و کلان مرتبط با کیفیت محصول تشویق، کمک و

حمایت می شوند.

#### 1-1-3- کارکنان برای مشارکت در فعالیتهای ارتقاء کیفیت محصول توانمند می گردند.

#### 1-1-4- بطور آشکار و به موقع از تلاش های افراد و گروه ها در کلیه سطوح سازمان با هدف تعمیق ابعاد

مختلف کیفیت محصول و فرایندهای موثر بر آن قدردانی می شود.

### 1-2- مدیریت ارشد ارزش های سازمان را تعریف کرده و سیستم های لازم برای تضمین و ارتقاء کیفیت

محصول را ایجاد کرده و توسعه می دهد.

#### 1-2-1- سیستم های لازم برای تحقق راهبردهای مرتبط با محصول و تضمین و ارتقاء کیفیت آن در بستر

اخلاق کسب و کار برقرار می شوند.

---

<sup>1</sup> Strategy

<sup>2</sup> Improvement

1-2-2- از ایجاد و اجرای فرایندهای اندازه‌گیری، بازنگری و بهبود دستاوردهای کلیدی محصول اطمینان حاصل می‌شود.

1-2-3- فعالیت‌های ارتقاء کیفیت محصول با بکارگیری خلاقیت، نوآوری و یادگیری<sup>1</sup> شناسایی، طرح‌ریزی و انجام می‌شوند.

1-2-4- مالکیت فرایندها و مسئولیت‌های پاسخگویی در مقابل مسائل، به طور شفاف تعیین می‌شود.

### 1-3- راهبرد سازمان بر نیازها و انتظارات حال و آینده طرف‌های ذینفع استوار است.

1-3-1- اطلاعات لازم برای درک و تعریف مزیت‌های رقابتی در بازارها و بخش‌هایی از آن‌ها که سازمان در حال و آینده در آن‌ها فعالیت می‌کند گردآوری می‌شود.

1-3-2- نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع در حال و آینده، شامل مشتریان، کارکنان، شرکاء، جامعه، محیط زیست و سهامداران، شناسایی، درک و پیش‌بینی می‌شود.

1-3-3- تحولات و پیشرفت‌های بازار از جمله فعالیت رقبا، شناسایی، درک و پیش‌بینی می‌شود.

1-3-4- قابلیت فرایندهای<sup>2</sup> تاثیر گذار بر کیفیت محصول برای دستیابی به اهداف راهبردی بهبود داده می‌شوند.

### 1-4- راهبرد سازمان بر داده‌ها و اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد<sup>3</sup>، کیفیت محصول، شناسایی و درک

نیازمندی‌های مشتریان و یادگیری حاصل از فرایندها و فعالیت‌های مرتبط با آن استوار است.

1-4-1- نتایج حاصل از شاخص‌های عملکرد درون سازمانی شامل بررسی و اندازه‌گیری اثربخشی فرایندهای<sup>4</sup> تولید، تضمین و ارتقا کیفیت محصول تحلیل می‌شود.

1-4-2- نتایج فعالیت‌ها از جمله فعالیت‌های متمرکز بر کیفیت محصول بصورت درون سازمانی و برون سازمانی؛ از طریق ترازیبی<sup>5</sup> ارزیابی می‌شود

1-4-3- راهبردهای شراکت‌ها و تامین‌کنندگان کلیدی مورد بررسی قرار می‌گیرد .

<sup>1</sup> Learning

<sup>2</sup> Process Capability

<sup>3</sup> Performance Measurement

<sup>4</sup> Process Measurement

<sup>5</sup> Benchmarking

1-4-4- عملکرد رقبا و بهترین سازمان‌ها و داده‌های مربوط به قابلیت‌های اصلی تامین‌کنندگان موجود و بالقوه تحلیل می‌شود.

1-4-5- تحولات بلند مدت و کوتاه مدت مربوط به مسایل اجتماعی، زیست محیطی، ایمنی و قانونی تحلیل می‌شوند.

1-4-6- داده‌ها و اطلاعات به منظور تعیین تأثیر فناوری‌ها و الگوهای کسب و کار<sup>1</sup> و روش‌های جدید کاری بر عملکرد محصول تحلیل شده و ریسک‌های مرتبط با آنها شناسایی و مدیریت می‌شوند.

1-4-7- عوامل کلیدی موفقیت شناسایی و مدیریت می‌شوند.

**1-5- راهبردهای ارتقاء کیفیت محصول به فرایندهای کلیدی منتقل و در آنها جاری می‌شوند.**

1-5-1- از راهبردهای روشن در مورد کیفیت محصول به منزله مؤلفه‌ای برای طرح‌ریزی فعالیت‌ها و تعیین اهداف سازمان استفاده می‌شود.

1-5-2- سازمان از یک چارچوب ارتباطی و اطلاع‌رسانی منطقی و روشن برخوردار است.

1-5-3- راهبردهای مرتبط با کیفیت محصول به سایر طرف‌های ذینفع منتقل می‌شوند.

---

<sup>1</sup> Business Models

## 2- فرایندها

سازمان‌های موفق فرایندهای مرتبط با کیفیت محصول را به نحوی طراحی و مدیریت نموده و بهبود می‌بخشند که مشتریان و سایر طرف‌های ذینفع را کاملاً راضی کنند و برای آن‌ها ارزش افزوده ایجاد نمایند.

### 1-2- فرایندهای طراحی، تکوین و تحقق محصول و ارائه خدمات مدیریت می‌شوند و بهبود می‌یابند.

1-1-2- از تحقیقات بازار و نظرسنجی از مشتریان و سایر اشکال بازخورد برای تعیین نیازها و انتظارات فعلی مشتریان از محصول استفاده می‌شود.

2-1-2- زمینه‌های بهبود کیفیت محصول، هماهنگ با نیازها و انتظارات آتی مشتریان و سایر ذینفعان پیش‌بینی و شناسایی می‌شوند.

3-1-2- محصولات جدید با همراهی مشتریان و تامین‌کنندگان به منظور ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان طراحی شده و توسعه می‌یابند.

4-1-2- محصولات جدید برای بازارهای تثبیت شده فعلی و دستیابی به بازارهای دیگر توسعه می‌یابند.

5-1-2- از خلاقیت، نوآوری و قابلیت‌های اصلی کارکنان و تامین‌کنندگان برای طراحی و توسعه محصول استفاده می‌شود.

### 2-2- فرایندهای روابط با مشتری، مدیریت و تقویت می‌شوند.

1-2-2- به بازخورد حاصل از تماس‌های روزانه با مشتری و از جمله شکایات، رسیدگی می‌شود.

2-2-2- با مشتریان به منظور شناخت و رسیدگی به نیازها، انتظارات و نگرانی‌های آن‌ها به طور فعال تعامل می‌شود.

3-2-2- با پی‌گیری فروش و ارائه خدمات و سایر تماس‌ها برای تعیین سطوح رضایت از محصول استفاده می‌شود.

4-2-2- به منظور تعیین و تقویت سطوح رضایت در روابط با مشتری از نظر سنجی‌های منظم و سایر اشکال جمع‌آوری ساختمان داده‌ها، مانند تماس‌های روزانه با مشتری، استفاده می‌شود.

2-2-5- به مشتری راهنمایی‌های لازم درباره استفاده مسئولانه از محصول ارائه می‌شود.

2-3- فرایندهای تضمین و ارتقاء کیفیت محصول در جهت حفظ منافع ذینفعان به نحو نظام‌مند طراحی و

مدیریت می‌شوند.

2-3-1- فرایندهای کلیدی تحقق محصول و تضمین و ارتقاء کیفیت، در قالب سیستم مدیریت کیفیت شناسائی

و تحلیل می‌گردند.

2-3-2- الزامات اجتماعی و زیست‌محیطی برای موفقیت محصول در بازار شناسائی و در فرایندها جاری

می‌گردد.

2-3-3- به مشتریان و مصرف‌کنندگان اطلاعات و آگاهی لازم برای استفاده مطلوب از محصول در جهت

حفظ منافع ذینفعان ارائه می‌شود.

2-3-4- با استفاده از ترازیبی شاخص‌ها و معیارهای تضمین و ارتقاء کیفیت تعیین، بازنگری و به روز

می‌گردند.

2-3-5- نظام تضمین و ارتقاء کیفیت محصول همسو با اهداف ذی‌نفعان مدیریت می‌شود.

2-4- فرایند نوآوری و خلاقیت برای توسعه محصول مدیریت و تقویت می‌شود.

2-4-1- از وجود مسئولیت‌های روشن در مورد نوآوری و خلاقیت در محصول، فرایندها، پروژه‌ها و

برنامه‌ها اطمینان حاصل می‌شود.

2-4-2- فرایندهای نوآوری و خلاقیت به طور نظام‌مند هدایت و مدیریت می‌شود.

2-4-3- زمینه و امکان انجام کار گروهی در مورد فرایندهای نوآوری و خلاقیت به طور موثر وجود دارد.

2-4-4- از فرایندهای بازاریابی برای نوآوری و بهینه‌سازی محصول استفاده می‌شود.

2-4-5- برای حمایت از نوآوری و خلاقیت، روش‌ها و سیستم‌های مدیریتی وجود دارد.

2-4-6- به طور مداوم از ترازیبی برای نوآوری در فرایندها از طریق بازنگری و مقایسه با بهترین‌ها استفاده

می‌شود.

### 3- منابع

سازمان‌های موفق، شراکت‌ها، تأمین‌کنندگان و منابع درونی را برای حمایت از راهبردهای ویژه کیفیت محصول و عملکرد مؤثر فرایندهای ذیربط، جهت اطمینان از کیفیت محصول، طرح ریزی و مدیریت می‌کنند.

#### 1-3- شراکت‌ها و تأمین‌کنندگان در جهت ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و ارتقا کیفیت محصول

مدیریت می‌شوند

3-1-1- قابلیت‌های کلیدی شراکت‌ها و تأمین‌کنندگان و فرصت‌های تقویت و توسعه متقابل شراکت‌ها، در راستای راهبردهای سازمان، شناسایی و مدیریت می‌شود.

3-1-2- شراکت‌ها و تأمین‌کنندگان به همیاری در فرایندهای توسعه کیفیت محصول ترغیب می‌شوند.

3-1-3- در همکاری متقابل به منظور بهبود فرآیندها و افزودن ارزش به زنجیره تأمین/مشتری<sup>1</sup> هم‌افزایی<sup>2</sup> وجود دارد.

3-1-4- سازوکارهای ارزیابی و گزارش‌دهی از عملکرد شراکت‌ها و تأمین‌کنندگان استقرار یافته است.

#### 2-3- منابع مالی جهت ارتقا کیفیت محصول مدیریت می‌شوند.

3-1-2- راهبردها و فرایندهای مالی برای استفاده بهینه از منابع مالی جهت بهبود کیفیت محصول ایجاد، اجرا و توسعه می‌یابند.

3-2-2- از سازوکارهای مالی<sup>3</sup> برای حصول اطمینان از کارایی و اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت محصول استفاده می‌شود.

3-2-3- ریسک‌های مالی تاثیرگذار بر سیستم مدیریت کیفیت شناسایی و مدیریت می‌شوند.

#### 3-3- زیرساخت‌های سازمان (مثل: ساختمان‌ها و تجهیزات) و مواد در راستای ارزش افزائی برای کیفیت

محصول مدیریت می‌شوند.

---

<sup>1</sup> Customer / Supply Chain

<sup>2</sup> Synergy

<sup>3</sup> Financial Mechanisms

3-3-1- از اینکه محیط فیزیکی سازمان به نحوی است که ارتقا کیفیت محصول را تقویت می نماید اطمینان حاصل می شود.

3-3-2- ریسک های مربوط به استفاده از ساختمان ها، تجهیزات و مواد که بر کیفیت محصول تاثیر دارند مدیریت می شوند.

3-3-3- مواد و محصولات میانی به طور مناسب پایش و اندازه گیری و مدیریت می شوند، شامل بهینه سازی موجودی، بهینه سازی مصرف انرژی، کاهش اتلاف ها<sup>1</sup>، بازیافت ضایعات و برنامه ریزی مواد.

### 3-4- فناوری در جهت ارتقا کیفیت محصول و منافع ذی نفعان مدیریت می شود.

3-4-1- راهبردهای مدیریت فناوری به منظور تقویت فرایندهای مرتبط با کیفیت محصول تعریف و توسعه می یابد.

3-4-2- فناوری های مختلف با توجه به راهبردهای ارتقاء کیفیت محصول شناسایی، بهره برداری و ارزشیابی می شود.

3-4-3- به نحو مناسب از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای تقویت انتقال داده ها و اطلاعات با هدف ارتقاء کیفیت محصول استفاده می شود.

3-4-4- امکانات بالقوه و تاثیر فناوری های جدید در کیفیت محصول شناسایی و پیش بینی می شود.

### 3-5- یادگیری سازمانی و دانش گروهی و فردی در مسیر ارتقا کیفیت محصول مدیریت می شوند.

3-5-1- در راستای خط مشی و راهبرد ارتقا کیفیت محصول راهبردهای لازم برای جمع آوری، ساختاردهی و مدیریت داده ها، اطلاعات و دانش، ایجاد و توسعه می یابد.

3-5-2- نیازمندی های مربوط به داده ها، اطلاعات و دانش موثر بر کیفیت محصول شناسایی می شود.

3-5-3- از اعتبار، یکپارچگی و ایمنی اطلاعات اطمینان حاصل شده و بهبود می یابد.

3-5-4- برای کسب، افزایش و استفاده مؤثر از دانش در جهت ارتقا کیفیت محصول در سطح فردی و گروهی تلاش می شود.

---

<sup>1</sup> Wastes

## 4- کارکنان

سازمان‌های موفق استعدادهای کارکنان خود را در سطح فردی، گروهی و سازمانی به طور کامل به کار گرفته و مدیریت می‌کنند و آنان را در راستای ارتقاء کیفیت محصول، ترغیب و تشویق کرده و توانمند ساخته و اقدامات لازم را جهت افزایش انگیزه و مشارکت آن‌ها در بهبود کیفیت محصول بعمل می‌آورند.

### 1-4- قابلیت‌های کارکنان برای ارتقاء کیفیت محصول شناسایی شده، توسعه یافته و حفظ می‌شود.

4-1-1- فرآیندهای جذب، بکارگیری، جابجایی و طرح‌ریزی شغلی کارکنان در جهت ارتقاء کیفیت محصول استقرار یافته است.

4-1-2- طرح‌های آموزشی و توسعه منابع انسانی برای حصول اطمینان از اینکه کارکنان با نیازهای لازم برای ارتقاء کیفیت محصول هماهنگی دارند ایجاد و اجرا می‌شود.

4-1-3- در راستای راهبردها و فرایندهای ارتقاء کیفیت محصول، اثر بخشی کلیه طرح‌های آموزشی و توسعه منابع انسانی ارزیابی شده و بهبود می‌یابند.

4-1-4- از اینکه کارکنان خط‌مشی و راهبردهای کیفیت سازمان را درک می‌کنند و می‌توانند نقش خود را در آن‌ها دریابند اطمینان حاصل می‌شود.

4-1-5- به کارکنان برای بهبود عملکرد خود در فعالیت‌های مربوط به کیفیت محصول کمک شده و از آن‌ها حمایت می‌شود.

### 2-4- کارکنان در جهت ارتقاء کیفیت محصول مشارکت کرده و به آنان اختیارات و مسئولیت‌های لازم داده می‌شود.

4-2-1- سازوکارهای ارتباط دوسویه بین کارکنان و سازمان به‌طور موثر وجود دارد .

4-2-2- از کارگروهی<sup>1</sup> برای بهبود و ارتقاء کیفیت محصول استفاده می‌شود.

4-2-3- کارکنان و گروه‌ها برای مشارکت در فعالیت‌های بهبود کیفیت محصول ترغیب و هدایت می‌شوند.

---

<sup>1</sup> Team Working

4-2-4- به کارکنان برای ارزیابی اثربخشی یادگیری از اقدامات صورت گرفته در زمینه کیفیت محصول قدرت و اختیار داده می شود.

4-2-5- کارکنان، به صورت فردی و گروهی، برای تحلیل اطلاعات مربوط به کیفیت محصول جهت تعیین اقدامات بعدی، از جمله تسهیم و انتقال یادگیری ها ترغیب می شوند.

#### **4-3- تلاش کارکنان برای بهبود کیفیت محصول مورد تأیید و قدردانی قرار می گیرد.**

4-3-1- عملکرد کارکنان به صورت نظام مند و در راستای اهداف تعیین شده ارزیابی می شود .

4-3-2- نظام تشویق و تقدیر برای حفظ مشارکت کارکنانی که رفتارهای مناسبی برای تقویت و توسعه کیفیت محصول نشان می دهند وجود دارد.

4-3-3- نظام تشویق و قدردانی از عملکرد کارکنان جاری شده و توسعه می یابد.

4-3-4- نیازهای ارتباطی در راستای اهداف کیفیت محصول شناسایی و برقرار شده است.

## 5- نتایج مشتریان و مصرف کنندگان

سازمان‌های موفق بطور مستمر نتایج فعالیت‌های خود را در ارتباط با مشتریان و مصرف کنندگان اندازه‌گیری و به نتایج برجسته‌ای دست می‌یابند.

### 5-1- معیارهای برداشتی<sup>1</sup>

این‌ها معیارهای برداشت مشتریان و مصرف کنندگان از کیفیت محصول هستند که از طریق نظرسنجی از مشتریان و مصرف کنندگان و گروه‌های کانونی<sup>2</sup>، مطالعات میدانی و اطلاعات درجه‌بندی فروشندگان<sup>3</sup> و تشویق و تقدیر و شکایات آن‌ها، به دست می‌آیند.

بسته به ماهیت سازمان و محصول معیارها به طور نمونه می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

#### ✓ وجهه:

- قابلیت دسترسی؛
- ارتباطات و اطلاع‌رسانی؛
- شفافیت؛
- انعطاف‌پذیری؛
- رفتار فعال و مبتکرانه؛
- رغبت به پاسخ‌گویی؛
- قابلیت اعتماد؛
- قابلیت‌های دیگر سازمان فراتر از تولید محصول.

#### ✓ محصول:

- مرغوبیت؛
- ارزش؛
- قابلیت اعتماد؛
- نوآوری در طراحی؛
- عرضه؛
- نمای زیست‌محیطی<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Perception Measures

<sup>2</sup> Focused Groups

<sup>3</sup> Vendor Rating

## ✓ فروش و حمایت‌های پس از فروش:

- قابلیت‌ها و رفتار کارکنان؛
- راهنمایی و حمایت؛
- مدارک و مستندات مربوط به مشتری و مستندسازی فنی؛
- رسیدگی به شکایات؛
- آموزش‌های مربوط به محصول؛
- زمان پاسخ دهی؛
- پشتیبانی فنی<sup>2</sup>؛
- ارائه ضمانت‌ها و گارانتی.

## ✓ وفاداری<sup>3</sup>:

- قصد خرید مجدد؛
- تمایل به خرید محصولات و خدمات دیگر سازمان.

## 5-2- شاخص‌های عملکردی

این شاخص‌های درون‌سازمانی هستند که سازمان از آن‌ها برای شناخت، پیش‌بینی، پایش و بهبود عملکرد سازمان و پیش‌بینی برداشت‌های مشتریان بیرونی استفاده می‌کند. بسته به ماهیت سازمان و محصول معیارها به طور نمونه می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

## ✓ وجهه:

- تمجیدهای مشتری و نامزدی برای جوایز مرتبط؛
- پوشش خبری.

## ✓ محصول:

- رقابت پذیری؛
- نرخ معایب، اشتباهات و مردودی<sup>4</sup>؛
- نشان‌ها و گواهینامه‌های تائید کیفیت و علامت‌های انطباق با نیازمندی‌های ایمنی و زیست محیطی و..
- تمهیدات مربوط به ضمانت و تعهد در مقابل مشتری و مصرف‌کننده؛
- شکایت‌ها؛

---

<sup>1</sup> Environmental Profile

<sup>2</sup> Technical Support

<sup>3</sup> Loyalty

<sup>4</sup> Rejection

- چرخه عمر و دوام محصول؛
- نوآوری در طراحی.

#### ✓ فروش و حمایت‌های پس از فروش:

- آموزش و راهنمایی؛
- رسیدگی به شکایات؛
- میزان پاسخ دهی؛
- فراخوان و اصلاح محصول.

#### ✓ وفاداری:

- طول مدت ارتباط با مشتریان و مصرف کنندگان؛
- دریافت توصیه های مؤثر؛
- تناوب/ ارزش سفارشات؛
- ارزش دوره عمر<sup>1</sup>؛
- تعداد شکایات و تمجیدها؛
- نگهداری مشتری.

---

<sup>1</sup> Life time Value

## 6- نتایج محیط زیست و جامعه

سازمان بطور مستمر نتایج و آثار محصول و فرایندهای تولید و عرضه، از شروع طراحی تا پایان دوره عمر آن را بر جامعه و سازمانهای مرتبط با محیط زیست اندازه گیری نموده و به نتایج برجسته‌ای دست می‌یابد.

### 6-1- معیارهای برداشتی

این معیارها برداشت‌های جامعه و سازمان‌های مرتبط با محیط زیست، از محصول و آثار آن هستند که از طریق نظرسنجی‌ها، تحقیق میدانی، گزارش‌ها، مقالات مطبوعاتی، جلسات عمومی، نظرات نمایندگان مردم و مقامات دولتی به دست می‌آیند.

بسته به ماهیت سازمان و محصول معیارها به طور نمونه می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

#### ✓ وجه سازمان:

- پاسخ‌دهی به انتظارات زیست محیطی و جامعه به عنوان عضو جامعه.

#### ✓ مشارکت در جامعه ای که سازمان در آن فعالیت می‌کند:

- مشارکت در فعالیتهای زیست محیطی؛
- مشارکت در نهادهای اجتماعی؛
- حمایت از ورزش؛
- فعالیتهای داوطلبانه و بشردوستانه.

#### ✓ کاهش و جلوگیری از آسیب‌های زیست محیطی در جریان فرایندهای تولید و عرضه و طی چرخه

#### عمر محصول:

- ریسک‌های بهداشتی و حوادث؛
- صدا و بو؛
- مخاطرات (ایمنی)؛
- آلودگی و انتشار مواد سمی؛
- تحلیل زنجیره تأمین؛
- ارزیابی عملکرد زیست محیطی<sup>1</sup>؛
- ارزیابی چرخه عمر.

<sup>1</sup> Environmental Performance Evaluation

## ✓ عملکرد اجتماعی:

- گرد آوری اطلاعات مربوط به جامعه و محیط زیست؛
- تأثیر بر اقتصاد و محیط زیست محلی، منطقه‌ای، ملی و جهانی؛
- رفتار اخلاقی.

## ✓ کمک به حفظ و پایداری منابع:

- تجهیزات و وسایل تولید و حمل و نقل؛
- تأثیرات بوم شناختی<sup>1</sup>؛
- کاهش و حذف ضایعات محصول و بسته بندی؛
- جایگزینی مواد اولیه با ورودی‌های بهتر؛
- استفاده از خدمات عمومی مانند گاز، آب، برق؛
- بازیافت.

## 6-2- شاخص‌های عملکردی

این‌ها شاخص‌های درون‌سازمانی هستند که توسط سازمان برای پایش، شناخت، پیش‌بینی و بهبود عملکرد آن و پیش‌بینی برداشت‌های جامعه و محیط زیست به کار می‌روند.

بسته به ماهیت سازمان و محصول معیارها به طور نمونه می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

## ✓ میزان تعامل با جامعه در زمینه‌های:

- توسعه واردات و صادرات؛
- توسعه و ترخیص محصول<sup>2</sup>؛
- تبادل اطلاعات با جامعه و سازمان‌های مرتبط؛
- مسئولیت اجتماعی و زیست محیطی؛
- ممیزی و ارائه گزارش‌های شفاف.

## ✓ تمجیدها و جوایز دریافت شده:

- گواهی‌ها؛
- مجوزها؛
- جوایز.

---

<sup>1</sup> Ecological Impact

<sup>2</sup> Product Release

## 7- نتایج عملکردی

سازمان نتایج عملکردی و نتایج مربوط به منابع انسانی خود را در ارتباط با محصول و منافع ذی‌نفعان اندازه‌گیری و ارزیابی نموده و به نتایج برجسته دست می‌یابد.

### 7-1- نتایج مالی

بسته به ماهیت سازمان و محصول معیارها به طور نمونه می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

#### ✓ اطلاعات عمومی و مرتبط با بازار:

- ارزش فروش؛
- قیمت تمام شده؛
- سهم بازار.

#### ✓ سودآوری:

- سود ناخالص؛
- حاشیه سود.

#### ✓ اطلاعات مرتبط با دارایی‌ها و سرمایه‌گذاری:

- نرخ بازگشت دارایی‌ها؛
- نرخ بازگشت سرمایه؛
- نرخ بازگشت فروش.

#### ✓ عملکرد بودجه‌ای<sup>1</sup> (مربوط به محصول):

- تنظیم بودجه؛
- عملکرد در برابر بودجه در سازمان؛
- عملکرد در برابر بودجه در واحدها.

### 7-2- نتایج غیر مالی

بسته به ماهیت سازمان و محصول معیارها به طور نمونه می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

#### ✓ فرایندها:

- عملکرد؛

---

<sup>1</sup> Budgetary Performance

- ارزیابی‌ها؛
  - نوآوری‌ها؛
  - چرخه‌های زمانی.
- ✓ عملکرد تأمین کنندگان:**

- انطباق؛
- قیمت؛
- زمان.

**✓ ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد:**

- میزان معایب؛
- گردش موجودی؛
- میزان بهره برداری.

**✓ فناوری:**

- نرخ نوآوری؛
- ارزش دارایی‌های معنوی؛
- حق امتیاز، حق تألیف.

**✓ اطلاعات و دانش:**

- قابلیت دسترسی؛
- یکپارچگی؛
- ارزش سرمایه‌های فکری.

**7-3- معیارهای برداشتی نتایج کارکنان**

این‌ها معیارهای برداشتی کارکنان مرتبط با محصول است که از طریق نظرسنجی‌ها و نظرات گروه‌های کانونی، مصاحبه و ارزیابی‌های ساختمانند، به دست می‌آیند.

بسته به ماهیت سازمان و محصول معیارها به طور نمونه می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

**✓ ایجاد انگیزه:**

- آموزش و توسعه توانمندی کارکنان؛
- ارتباطات و اطلاع‌رسانی؛
- قدرت و اختیار دادن؛

- فرصت‌های برابر؛
- مشارکت<sup>1</sup>؛
- رهبری؛
- فرصت برای یادگیری و موفقیت؛
- تأیید و قدردانی؛
- تنظیم و ارزیابی اهداف؛
- ارزش‌ها، مأموریت، بینش، خط مشی و راهبرد ارتقا کیفیت محصول.

#### ✓ رضایت:

- شرایط استخدامی؛
- تسهیلات و خدمات؛
- شرایط بهداشت و ایمنی؛
- امنیت شغلی؛
- حقوق و مزایا؛
- روابط با همتران<sup>2</sup>؛
- مدیریت تغییر در جهت ارتقا کیفیت محصول؛
- تأثیرات زیست محیطی سازمان؛
- نقش سازمان در جامعه؛
- محیط کاری.

#### 7-4- شاخص‌های عملکردی مرتبط با نتایج کارکنان

این‌ها معیارهای درون‌سازمانی هستند که سازمان از آن‌ها برای پایش، شناخت، پیش‌بینی و بهبود عملکرد کارکنان مرتبط با محصول و برداشت‌های آنان استفاده می‌کند.

#### ✓ دستاوردها:

- قابلیت‌های مورد نیاز در برابر قابلیت‌های موجود؛
- شاخص‌های بهره‌وری؛

---

<sup>1</sup> Involvement

<sup>2</sup> Peer Relationship

- میزان موفقیت آموزش و توسعه برای تحقق اهداف؛
- جوایز و قدردانی از سوی عوامل خارج از سازمان.

#### ✓ رضایت:

- میزان غیبت و بیماری؛
- میزان حوادث؛
- اعتراض و شکایت‌ها؛
- روندهای استخدامی؛
- نقل و انتقال و وفاداری کارکنان؛
- استفاده از تسهیلات و مزایای سازمان.

#### ✓ ایجاد انگیزه و مشارکت:

- مشارکت در گروه‌های بهبود؛
- مشارکت در ارائه پیشنهادها؛
- سطح آموزش و توسعه؛
- مزایای قابل اندازه‌گیری کار گروهی؛
- قدردانی از افراد و گروه‌ها؛
- میزان پاسخ در برابر نظرسنجی‌های کارکنان.

#### ✓ خدمات ارایه شده به کارکنان:

- دقت و درستی اداره کارکنان<sup>1</sup>؛
- اثربخشی ارتباطات و اطلاع‌رسانی؛
- سرعت پاسخ به پرسش‌ها؛
- ارزشیابی آموزش.

---

<sup>1</sup> Personnel Administration