

ỦY BAN TIÊU CHUẨN ĐO LƯỜNG CHẤT LƯỢNG QUỐC GIA



TIÊU CHÍ
GIẢI THƯỞNG CHẤT LƯỢNG QUỐC GIA

Hà Nội, 02/2025



Mục lục

Lời giới thiệu	3
Các giá trị cốt lõi của Tiêu chí Giải thưởng Chất lượng Quốc gia	4
Cấu trúc của Bộ Tiêu chí Giải thưởng Chất lượng Quốc gia	14
Các hạng mục và giá trị điểm của Tiêu chí Giải thưởng Chất lượng Quốc gia	16
Báo cáo giới thiệu tổ chức	17
07 Tiêu chí Giải thưởng Chất lượng Quốc gia	22
Các thay đổi của Bộ Tiêu chí Giải thưởng Chất lượng Quốc gia	63
Thuật ngữ chính	69



LỜI GIỚI THIỆU

Giải thưởng Chất lượng Quốc gia (GTCLQG) ra đời từ năm 1996 với mục tiêu là khuyến khích các tổ chức, doanh nghiệp Việt Nam (sau đây gọi tắt là tổ chức) xây dựng và áp dụng các hệ thống quản lý, mô hình, công cụ cải tiến, phát triển nguồn lực cần thiết để nâng cao năng suất - chất lượng sản phẩm, hàng hóa, khả năng cạnh tranh, đóng góp tích cực vào sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. GTCLQG được thiết lập, triển khai trên cơ sở chấp nhận mô hình và các tiêu chí của Giải thưởng Chất lượng Malcolm Baldrige của Hoa Kỳ, được thực hiện theo quy định tại Luật Chất lượng sản phẩm, hàng hoá, do Thủ tướng Chính phủ xét tặng hàng năm và thuộc hệ thống Giải thưởng Chất lượng Quốc tế Châu Á - Thái Bình Dương của Tổ chức Chất lượng Châu Á - Thái Bình Dương.

Các tiêu chí GTCLQG và hệ thống đánh giá chấm điểm được xây dựng và kết hợp chặt chẽ, tạo thành một Mô hình chuẩn về sự xuất sắc trong hoạt động (hay còn được gọi là Khung hoạt động xuất sắc) dành cho các tổ chức. Mô hình hoạt động xuất sắc và Bộ Tiêu chí GTCLQG (sau đây gọi tắt là Bộ Tiêu chí) là sự tổng hợp các kinh nghiệm thực tiễn đã được chứng minh của các tổ chức hàng đầu, đưa các vấn đề về lãnh đạo và quản lý hiện tại vào một bộ câu hỏi giúp tổ chức vượt qua thử thách, tận dụng điểm mạnh và quản lý tất cả các thành phần trong tổ chức như một thể thống nhất để đạt được sứ mệnh, thành công liên tục với hiệu suất xuất sắc.

Tài liệu Tiêu chí Giải thưởng Chất lượng Quốc gia, do Cơ quan Thường trực GTCLQG soạn thảo và ban hành tại Quyết định số 325/QĐ-TĐC ngày 17/02/2025 bao gồm các giá trị cốt lõi, các yêu cầu của Bộ Tiêu chí GTCLQG (phiên bản 2025) và các Thuật ngữ chính nhằm cung cấp cho tổ chức, chuyên gia đánh giá và những đối tượng quan tâm khác những yêu cầu, tiêu chí cần có khi triển khai áp dụng Mô hình hoạt động xuất sắc tại các tổ chức để nhìn nhận, đánh giá một cách tổng thể mô hình hoạt động của tổ chức. Qua đó tìm ra cơ hội để duy trì, nâng cao hiệu suất, hoàn thiện mô hình hoạt động sản xuất, kinh doanh cũng như lập Báo cáo tham dự GTCLQG.



CÁC GIÁ TRỊ CỐT LÕI CỦA TIÊU CHÍ GIẢI THƯỞNG CHẤT LƯỢNG QUỐC GIA

Bộ Tiêu chí Giải thưởng Chất lượng Quốc gia (GTCLQG) được xây dựng trên tập hợp các giá trị cốt lõi sau:

- + Quan điểm hệ thống;
- + Lãnh đạo có tầm nhìn xa;
- + Xuất sắc trong tập trung vào khách hàng;
- + Coi trọng con người;
- + Nhạy bén và phục hồi;
- + Tổ chức học hỏi;
- + Tập trung vào thành công và đổi mới;
- + Quản lý theo thực tế;
- + Đóng góp xã hội;
- + Đạo đức và minh bạch;
- + Mang lại giá trị và kết quả.

Quan điểm hệ thống

Quan điểm hệ thống có nghĩa là quản lý tất cả các thành phần trong tổ chức như một thể thống nhất để đạt được sứ mệnh, thành công liên tục và hiệu suất xuất sắc. Quan điểm hệ thống cũng có nghĩa là quản lý tổ chức trong bối cảnh hệ sinh thái, nơi các tổ chức được kết nối với nhau mang đến cơ hội cho các mối quan hệ mới và có thể đổi mới.

Quản lý thành công hiệu suất tổng thể của tổ chức đòi hỏi phải nhận thức tổ chức như một hệ thống với các hoạt động phụ thuộc lẫn nhau. Tổng hợp, liên kết và tích hợp theo từng tổ chức cụ thể làm cho hệ thống nội bộ thành công. **Tổng hợp** có nghĩa là hiểu tổ chức một cách tổng thể. Nó kết hợp các thuộc tính kinh doanh chính, bao gồm năng lực cốt lõi, mục tiêu chiến lược, kế hoạch hành động, hệ thống làm việc, yêu cầu và kỳ vọng của lực lượng lao động. **Sự liên kết** có nghĩa là sử dụng các liên kết chính của tổ chức để đảm bảo tính nhất quán của các kế hoạch, quá trình, thước đo và hành động. **Tích hợp** được xây dựng dựa trên sự liên kết, sao cho các thành phần riêng lẻ trong hệ thống quản lý hiệu suất của tổ chức hoạt động theo cách hoàn toàn kết nối với nhau, thống nhất và cùng có lợi để mang lại kết quả như mong đợi.

Ngoài ra, tổ chức tồn tại trong một hệ sinh thái kinh doanh - một mạng lưới các tổ chức, bao gồm các đối tác, nhà cung cấp, cộng tác viên, đối thủ cạnh tranh, khách hàng, cộng đồng và các tổ chức có liên quan khác trong và ngoài lĩnh vực hoặc ngành của mình. Trong hệ thống lớn



hơn này, vai trò giữa các tổ chức có thể thay đổi khi có cơ hội và nhu cầu. Đối với hệ sinh thái kinh doanh của tổ chức, **tổng hợp** có nghĩa là hiểu tổ chức của mình như một phần của tổng thể lớn hơn. Nó kết hợp các thuộc tính chính mà tổ chức đóng góp và cần từ các đối tác, cộng tác viên, đối thủ cạnh tranh, khách hàng, cộng đồng và các tổ chức có liên quan khác, bao gồm cả những tổ chức không được coi là cộng tác viên theo cách truyền thống.

Khi tổ chức có quan điểm hệ thống, các nhà lãnh đạo cấp cao của tổ chức tập trung vào các định hướng chiến lược và khách hàng. Các nhà lãnh đạo cấp cao theo dõi, phản hồi và quản lý hiệu suất dựa trên kết quả của tổ chức. Với quan điểm hệ thống, tổ chức sử dụng các thước đo, chỉ số, năng lực cốt lõi và tri thức tổ chức của mình để xây dựng các chiến lược chính, liên kết các chiến lược này với hệ thống công việc và các quá trình chính, quản lý rủi ro và sắp xếp các nguồn lực để cải thiện hiệu suất tổng thể cũng như sự tập trung của tổ chức vào khách hàng và các bên liên quan. Các khái niệm và giá trị cốt lõi, 07 Tiêu chí và nguyên tắc chấm điểm là các khối xây dựng và cơ chế tích hợp của hệ thống.

Lãnh đạo có tầm nhìn xa

Các nhà lãnh đạo cấp cao nên thiết lập tầm nhìn cho tổ chức, tập trung vào khách hàng, thể hiện các giá trị và đạo đức tổ chức rõ ràng và hiện hữu, đồng thời đặt kỳ vọng cao cho lực lượng lao động. Tầm nhìn, giá trị và kỳ vọng phải cân bằng nhu cầu của tất cả các bên liên quan. Các nhà lãnh đạo của tổ chức cũng nên đảm bảo thiết lập các chiến lược, hệ thống và phương pháp để xây dựng tri thức và năng lực, trao quyền cho lực lượng lao động, thúc đẩy và tận dụng sự đa dạng, khuyến khích đổi mới, quản lý rủi ro, đảm bảo khả năng phục hồi, yêu cầu chịu trách nhiệm và đạt được hiệu suất xuất sắc, từ đó đảm bảo thành công của tổ chức hiện tại và trong tương lai.

Các giá trị và chiến lược mà các nhà lãnh đạo xác định phải giúp dẫn hướng tất cả các hoạt động và quyết định của tổ chức. Các nhà lãnh đạo cấp cao nên truyền cảm hứng và khuyến khích toàn bộ lực lượng lao động của tổ chức đóng góp, phát triển và học hỏi, đổi mới và đón nhận sự thay đổi có ý nghĩa. Các nhà lãnh đạo cấp cao phải chịu trách nhiệm trước cơ quan quản trị của tổ chức về các hành động và hiệu suất của họ, và cơ quan quản trị phải chịu trách nhiệm cuối cùng trước tất cả các bên liên quan về đạo đức, hành động và hiệu suất của tổ chức và các nhà lãnh đạo cấp cao.

Các nhà lãnh đạo cấp cao nên đóng vai trò là hình mẫu thông qua hành vi đạo đức và sự tham gia cá nhân của họ vào việc lập kế hoạch, cung cấp một môi trường hỗ trợ cho sự đổi mới, giao tiếp, huấn luyện và động viên lực lượng lao động, phát triển các nhà lãnh đạo tương lai, công nhận các thành viên lực lượng lao động, thúc đẩy sự bình đẳng và hòa nhập, và xem xét hiệu suất của tổ chức. Các nhà lãnh đạo cấp cao nên chứng minh tính xác thực và thừa nhận những sai lầm cũng như cơ hội cải tiến của họ. Là hình mẫu, họ có thể củng cố đạo đức, các giá trị và kỳ vọng đồng thời xây dựng khả năng lãnh đạo, cam kết và sáng kiến trong toàn tổ chức.



Xuất sắc trong tập trung vào khách hàng

Khách hàng là những người đánh giá cuối cùng về hiệu suất cũng như chất lượng sản phẩm và dịch vụ của tổ chức. Do đó, tổ chức phải xem xét tất cả các tính năng và đặc điểm của sản phẩm và dịch vụ, tất cả các phương thức tiếp cận và hỗ trợ khách hàng cũng như tất cả các giá trị và hành vi của mình mang lại giá trị cho khách hàng. Hành vi như vậy dẫn đến việc thu hút, hài lòng, ưa thích, tin tưởng và trung thành của khách hàng; giới thiệu tích cực; và cuối cùng là sự thành công liên tục của tổ chức. Sự xuất sắc tập trung vào khách hàng có cả các yếu tố hiện tại và tương lai: hiểu mong muốn của khách hàng hiện tại và dự đoán mong muốn của khách hàng trong tương lai và tiềm năng thị trường.

Nhiều yếu tố có thể ảnh hưởng đến giá trị và sự hài lòng trong quá trình trải nghiệm của khách hàng với tổ chức. Những yếu tố này bao gồm quản lý quan hệ khách hàng của tổ chức, giúp xây dựng lòng tin, sự tự tin và lòng trung thành.

Xuất sắc trong tập trung vào khách hàng có ý nghĩa nhiều hơn là giảm các khiếm khuyết và sai sót, chỉ đáp ứng các thông số kỹ thuật hoặc giảm sự không hài lòng và khiếu nại. Tuy nhiên, những yếu tố trên cũng góp phần vào cách nhìn của khách hàng về tổ chức và do đó cũng là những phần quan trọng của sự xuất sắc trong tập trung vào khách hàng. Ngoài ra, thành công của tổ chức trong việc khắc phục các khiếm khuyết, lỗi dịch vụ và sai sót; thúc đẩy công bằng và hòa nhập; thích nghi với sự gián đoạn; và bảo vệ thông tin khách hàng là rất quan trọng để giữ chân khách hàng và thu hút họ lâu dài.

Một tổ chức tập trung vào khách hàng không chỉ giải quyết các đặc điểm của sản phẩm và dịch vụ đáp ứng các yêu cầu cơ bản của khách hàng mà còn cả những tính năng và đặc điểm riêng giúp phân biệt tổ chức với các đối thủ cạnh tranh. Sự khác biệt này có thể dựa trên sự phát triển sản phẩm nhanh chóng, các dịch vụ sáng tạo hoặc linh hoạt hoặc trải nghiệm của khách hàng, sự kết hợp giữa các dịch vụ và sản phẩm, giá cả, đóng góp xã hội hoặc các mối quan hệ đặc biệt. Những nội dung trên có thể bao gồm việc tham gia vào các liên minh hoặc mạng lưới hợp tác, đa phương (hệ sinh thái) của các tổ chức thúc đẩy hiệu suất, hiệu quả và đổi mới.

Do đó, sự xuất sắc trong tập trung vào khách hàng là một khái niệm chiến lược. Nó hướng tới việc thu hút, duy trì và trung thành của khách hàng, nhận diện thương hiệu mạnh hơn, giành thị phần và tăng trưởng. Nó đòi hỏi sự nhạy cảm liên tục đối với các yêu cầu thị trường và khách hàng đang thay đổi và mới nổi cũng như các yếu tố thúc đẩy sự tham gia của khách hàng. Nó đòi hỏi sự chú ý chặt chẽ đến ý kiến của khách hàng. Nó đòi hỏi những thay đổi dự đoán trên thị trường. Do đó, sự xuất sắc trong tập trung vào khách hàng đòi hỏi một nền văn hóa tập trung vào khách hàng và sự nhạy bén của tổ chức.

Coi trọng con người

Thành công của tổ chức phụ thuộc vào một lực lượng lao động gắn kết được hưởng lợi từ công việc có ý nghĩa, sự định hướng rõ ràng của tổ chức, cơ hội học hỏi và chịu trách nhiệm về hiệu suất. Lực lượng lao động phải có một môi trường an toàn, đáng tin cậy và hợp tác. Tổ



chức thành công có văn hóa bình đẳng và hòa nhập, tận dụng nền tảng và đặc điểm, kiến thức, kỹ năng, sự sáng tạo và động lực đa dạng của lực lượng lao động, đối tác và cộng tác viên. Thúc đẩy sự công bằng có nghĩa là thúc đẩy sự đối xử công bằng với tất cả khách hàng và người lao động. Thúc đẩy sự công bằng cũng hỗ trợ khả năng phát huy hết tiềm năng của của người lao động. Hòa nhập đề cập đến việc trao quyền tham gia và thúc đẩy cảm giác thân thuộc. Tổ chức thành công cũng đánh giá cao tất cả những người có quyền lợi với tổ chức, bao gồm khách hàng, thành viên cộng đồng, cổ đông và những người khác bị ảnh hưởng bởi hoạt động của tổ chức.

Coi trọng con người trong lực lượng lao động của tổ chức có nghĩa là cam kết gắn kết, phát triển và hạnh phúc của họ. Những thách thức lớn trong việc coi trọng các thành viên trong lực lượng lao động của tổ chức bao gồm (1) thể hiện cam kết của các nhà lãnh đạo đối với thành công của họ; (2) cung cấp động lực và sự công nhận vượt ra ngoài hệ thống lương thưởng thông thường; (3) hỗ trợ cân bằng giữa công việc và cuộc sống thông qua thực hành công việc linh hoạt phù hợp với nhu cầu cuộc sống và nơi làm việc khác nhau; (4) tạo ra một môi trường hòa nhập, bình đẳng cho lực lượng lao động đa dạng; (5) cung cấp sự phát triển và tiến bộ trong tổ chức; (6) cung cấp hỗ trợ trong thời gian gián đoạn và chuyển tiếp; (7) chia sẻ tri thức của tổ chức để lực lượng lao động của mình có thể phục vụ khách hàng tốt hơn và góp phần đạt được các mục tiêu chiến lược của tổ chức; (8) tạo ra một môi trường khuyến khích chấp nhận rủi ro một cách thông minh để đạt được sự đổi mới; và (9) phát triển hệ thống lực lượng lao động và chịu trách nhiệm của tổ chức đối với hiệu suất hoạt động. Với xu hướng thực hiện công việc từ xa và kết hợp (giữa làm việc từ xa và tại chỗ) ngày càng tăng, một thách thức nữa là đảm bảo rằng lực lượng lao động phân tán về mặt địa lý được hưởng lợi từ công nghệ và hỗ trợ các nguồn lực khác, công việc có ý nghĩa, định hướng tổ chức rõ ràng, cơ hội học hỏi và chịu trách nhiệm về hiệu suất.

Thành công của các thành viên lực lượng lao động của tổ chức - bao gồm cả các nhà lãnh đạo - phụ thuộc vào việc họ có cơ hội học hỏi. Quá trình học hỏi này bao gồm việc chuẩn bị cho mọi người những năng lực cốt lõi của tổ chức trong tương lai. Đào tạo tại chỗ cung cấp một cách hiệu quả về chi phí để đào tạo chéo và liên kết đào tạo chặt chẽ hơn với các ưu tiên và nhu cầu về năng lực của tổ chức. Nếu tổ chức dựa vào các tình nguyện viên để thực hiện công việc cốt lõi, thì việc học hỏi và phát triển cá nhân của họ cũng rất quan trọng và cần xem xét.

Để hoàn thành các mục tiêu tổng thể của mình, các tổ chức thành công xây dựng và tạo giá trị cho các hệ sinh thái của các mối quan hệ đối tác bên trong và bên ngoài cũng như các liên minh hợp tác, đa phương. Quan hệ đối tác nội bộ có thể bao gồm sự hợp tác giữa lao động và quản lý. Hình thành quan hệ đối tác nội bộ cũng có thể liên quan đến việc tạo mối quan hệ mạng lưới và cộng tác giữa mọi người trong các bộ phận, đơn vị và địa điểm làm việc, hoặc giữa nhân viên và tình nguyện viên để cải thiện tính linh hoạt, khả năng đáp ứng, học hỏi và chia sẻ kiến thức. Khi các sản phẩm và dịch vụ ngày càng trở nên đa ngành, các tổ chức có thể cần các mô hình kinh doanh và hệ sinh thái mới, bao gồm quan hệ đối tác phi truyền thống với các đối thủ cạnh tranh hoặc tổ chức bên ngoài ngành, liên minh, tập đoàn và mạng lưới giá trị.



Nhạy bén và phục hồi

Ngày nay, thành công trong môi trường luôn thay đổi và cạnh tranh toàn cầu đòi hỏi sự nhạy bén và khả năng phục hồi của tổ chức. Sự nhạy bén đòi hỏi khả năng thay đổi nhanh chóng và linh hoạt trong hoạt động. Khả năng phục hồi là khả năng dự đoán, chuẩn bị và phục hồi sau thảm họa, trường hợp khẩn cấp và các sự gián đoạn khác, và - khi sự gián đoạn xảy ra - để bảo vệ và tăng cường lực lượng lao động và sự gắn kết của khách hàng, mạng lưới cung ứng và hiệu quả tài chính, năng suất của tổ chức và sự thịnh vượng của cộng đồng. Khả năng phục hồi bao gồm sự nhanh nhẹn để sửa đổi các kế hoạch, quá trình và các mối quan hệ bất cứ khi nào hoàn cảnh cho phép.

Các tổ chức phải đối mặt với các chu kỳ ngày càng ngắn hơn để giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ mới hoặc được cải tiến và để phản hồi nhanh chóng các vấn đề mới hoặc đang nổi lên. Các tổ chức phải có khả năng quản lý rủi ro và thực hiện các thay đổi trong thời gian chu kỳ ngắn hơn bao giờ hết. Những cải tiến lớn về thời gian phản hồi thường yêu cầu các hệ thống làm việc mới; ra quyết định nhanh chóng; giảm quan liêu; đơn giản hóa quá trình hoạt động; mạng lưới đối tác và nhà cung cấp nhạy bén, hiệu quả; trao đổi thông tin hiệu lực, hiệu quả với lực lượng lao động, đối tác và nhà cung cấp; và khả năng chuyển đổi nhanh chóng từ một quá trình hoặc vị trí này sang quá trình hoặc vị trí khác.

Tất cả các khía cạnh của hiệu suất thời gian giờ đây trở nên quan trọng hơn và thời gian chu kỳ là thước đo quá trình chính. Những lợi ích quan trọng khác có thể thu được từ việc tập trung vào thời gian này; các cải tiến về thời gian thường thúc đẩy đồng thời các cải tiến hoặc thay đổi trong hệ thống làm việc, tổ chức, chất lượng, chi phí, tích hợp mạng lưới cung ứng, năng suất và thành công liên tục của tổ chức, trong một nền kinh tế đầy thách thức. Yếu tố thành công chính trong việc đáp ứng các thách thức cạnh tranh là thời gian từ thiết kế đến khi giới thiệu sản phẩm, dịch vụ (thời gian cần thiết để bắt đầu một tính năng sản phẩm hoặc dịch vụ) hoặc thời gian chu kỳ đổi mới. Để đáp ứng nhu cầu của thị trường thay đổi nhanh chóng, tổ chức cần thực hiện tích hợp các hoạt động theo từng giai đoạn từ nghiên cứu hoặc ý tưởng đến thương mại hóa hoặc triển khai.

Các sự kiện gây ra gián đoạn đang xảy ra thường xuyên hơn do những biến động hoặc căng thẳng về kinh tế hoặc chính trị, các thay đổi lớn về thời tiết hoặc sức khỏe, nhu cầu xã hội, hoặc ra đời các công nghệ mới, sản phẩm mới. Để một tổ chức có khả năng phục hồi, các nhà lãnh đạo phải trau dồi sự nhạy bén để dự đoán các cơ hội và mối đe dọa, điều chỉnh các chiến lược để thay đổi hoàn cảnh và quản trị mạnh mẽ với văn hóa tin cậy. Các tổ chức phải nắm lấy các quá trình suy nghĩ giàu dữ liệu và trang bị cho nhân viên của họ việc học hỏi liên tục các kỹ năng mới.

Nhạy bén và khả năng phục hồi cũng có thể đạt được thông qua hệ sinh thái kinh doanh của tổ chức, trong đó sự cộng tác, quan hệ đối tác chiến lược hoặc liên minh có thể mang lại năng lực cốt lõi bổ sung cho phép phản ứng nhanh chóng với sự gián đoạn, thâm nhập thị trường mới hoặc cân nhắc lại các dịch vụ của khách hàng trong bối cảnh rộng lớn hơn. Hệ sinh thái của



tổ chức cũng có thể cho phép giải quyết các vấn đề chung một cách nhanh chóng bằng cách kết hợp các năng lực cốt lõi hoặc năng lực lãnh đạo của tổ chức với các thế mạnh và năng lực bổ sung của các tổ chức khác, tạo ra một nguồn lợi thế chiến lược mới. Kết quả có thể là các hệ sinh thái nhạy bén, phụ thuộc lẫn nhau, rộng lớn bao gồm các đối tác và cộng tác viên truyền thống, cũng như các nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, khách hàng, cộng đồng và tổ chức bên ngoài lĩnh vực hoặc ngành của tổ chức.

Tổ chức học hỏi

Để đạt được mức hiệu suất cao nhất đòi hỏi một cách tiếp cận được thực hiện tốt đối với việc học hỏi của tổ chức, bao gồm chia sẻ tri thức thông qua các quá trình có hệ thống. Trong môi trường đòi hỏi khắt khe ngày nay, lực lượng lao động được đào tạo chéo và trao quyền cũng như quản lý hiệu quả, cập nhật tri thức của tổ chức là những tài sản quan trọng. Học hỏi của tổ chức bao gồm cải tiến liên tục các cách tiếp cận hiện có; áp dụng các thực hành tốt và đổi mới; và những thay đổi không liên tục hoặc đổi mới đáng kể, dẫn dắt cho các đích, cách tiếp cận, sản phẩm và thị trường mới.

Việc học hỏi cần được nhúng vào cách hoạt động của tổ chức. Điều này có nghĩa là việc học hỏi (1) là một phần công việc thường xuyên hàng ngày; (2) kết quả giải quyết vấn đề tận gốc (nguyên nhân gốc rễ); (3) tập trung vào việc xây dựng và chia sẻ tri thức trong toàn tổ chức và hệ sinh thái kinh doanh của mình; và (4) được thúc đẩy bởi các cơ hội để tạo ra sự thay đổi quan trọng, có ý nghĩa và đổi mới. Các nguồn để học hỏi bao gồm ý tưởng, nghiên cứu và phát triển của nhân viên và tình nguyện viên, đầu vào của khách hàng, chia sẻ thực hành tốt, hiệu suất của đối thủ cạnh tranh và chuẩn so sánh (Benchmarking). Hệ sinh thái kinh doanh của tổ chức là một nguồn học hỏi khác.

Học hỏi của tổ chức có thể dẫn đến (1) nâng cao giá trị cho khách hàng thông qua các sản phẩm và dịch vụ mới và cải tiến; (2) phát triển các cơ hội kinh doanh mới; (3) phát triển các quá trình hoặc mô hình kinh doanh mới và cải tiến; (4) giảm lỗi, khuyết tật, lãng phí và các chi phí liên quan; (5) tăng năng suất và hiệu quả trong việc sử dụng tất cả các nguồn lực của tổ chức; (6) nâng cao hiệu quả đóng góp cho xã hội; và (7) nhạy bén hơn trong việc quản lý sự thay đổi và gián đoạn.

Tập trung vào thành công và đổi mới

Đảm bảo sự thành công hiện tại và trong tương lai đòi hỏi sự hiểu biết về các yếu tố ngắn hạn và dài hạn ảnh hưởng đến tổ chức và môi trường làm việc. Việc này cũng đòi hỏi khả năng thúc đẩy sự đổi mới của tổ chức. Thành công bền vững đòi hỏi phải quản lý sự không chắc chắn trong môi trường, cũng như cân bằng nhu cầu ngắn hạn của một số bên liên quan với nhu cầu đầu tư dài hạn vào thành công. Việc theo đuổi tăng trưởng bền vững và dẫn đầu về hiệu suất đòi hỏi phải có định hướng tương lai rõ ràng và sẵn sàng thực hiện các cam kết lâu dài với các bên liên quan chính - khách hàng, lực lượng lao động, nhà cung cấp, đối tác và cổ đông; công chúng; và cộng đồng của tổ chức. Ngoài ra, cũng đòi hỏi sự nhạy bén để sửa đổi các kế hoạch, quá trình



và mối quan hệ bất cứ khi nào hoàn cảnh cho phép, điều này có thể dẫn đến chuyển đổi kinh doanh.

Việc lập kế hoạch và phân bổ nguồn lực của tổ chức nên lường trước nhiều yếu tố, chẳng hạn như kỳ vọng ngắn hạn và dài hạn của khách hàng; các mô hình kinh doanh mới và các cơ hội cộng tác hoặc hợp tác; các cuộc khủng hoảng tiềm ẩn, bao gồm các sự kiện làm gián đoạn các điều kiện kinh tế và xã hội; phát triển công nghệ; năng lực và nhu cầu năng lực của lực lượng lao động; kỳ vọng và nhu cầu của cộng đồng và xã hội; thị trường cạnh tranh của tổ chức; rủi ro an ninh và an ninh mạng; các yêu cầu về pháp luật đang được xây dựng; và các động thái chiến lược của các đối thủ cạnh tranh. Các mục tiêu chiến lược và phân bổ nguồn lực của tổ chức cần phải phù hợp với những ảnh hưởng này.

Tập trung vào thành công bao gồm đảm bảo khả năng phục hồi; phát triển các nhà lãnh đạo, lực lượng lao động và nhà cung cấp của tổ chức; thực hiện hoạch định kế nhiệm hiệu quả; và dự kiến các lĩnh vực cần đóng góp và quan tâm của xã hội. Tập trung vào thành công cũng bao gồm tập trung vào đổi mới - tạo ra thay đổi có ý nghĩa để cải thiện sản phẩm, dịch vụ, chương trình, quá trình, hoạt động, mô hình kinh doanh hoặc phúc lợi xã hội, với mục đích tạo ra giá trị mới cho các bên liên quan. Sự đổi mới sẽ đưa tổ chức đến những khía cạnh mới về hiệu suất và thành công. Sự đổi mới có thể hiện diện trong các tổ chức thuộc mọi quy mô, lĩnh vực và mức độ trưởng thành; trong một số trường hợp, nguồn gốc của một tổ chức là một sự đổi mới, với các hệ thống làm việc và quá trình hoạt động sẽ được phát triển khi tổ chức trưởng thành.

Đổi mới là quan trọng đối với tất cả các khía cạnh hoạt động của tổ chức và tất cả các hệ thống làm việc và quá trình hoạt động. Đổi mới được hưởng lợi từ một môi trường hỗ trợ, một quá trình xác định các cơ hội chiến lược và theo đuổi các rủi ro thông minh. Đổi mới và cải tiến liên tục là các khái niệm khác nhau, nhưng bổ sung cho nhau. Các tổ chức thành công sử dụng cả hai phương pháp để cải thiện hiệu suất. Tổ chức nên được lãnh đạo và quản lý sao cho việc xác định các cơ hội chiến lược và chấp nhận rủi ro một cách thông minh trở thành một phần của văn hóa học hỏi. Đổi mới nên được tích hợp vào công việc hàng ngày và được hỗ trợ bởi hệ thống cải thiện hiệu suất của tổ chức. Các quá trình có hệ thống để xác định các cơ hội chiến lược nên được áp dụng trong toàn bộ tổ chức và nên thử nghiệm các liên minh chiến lược mới với các tổ chức khác và với các tổ chức mới nằm ngoài hệ sinh thái hiện có của mình.

Đổi mới có thể phát sinh từ việc áp dụng những đổi mới trong các ngành khác để đạt được bước đột phá trong ngành của tổ chức. Việc này được xây dựng dựa trên kiến thức tích lũy được về tổ chức và con người của tổ chức cũng như những đổi mới của các đối tác, cộng tác viên, đối thủ cạnh tranh, khách hàng và các tổ chức có liên quan khác, bao gồm cả những tổ chức bên ngoài lĩnh vực của tổ chức. Đổi mới cũng có thể liên quan đến sự hợp tác giữa những người thường không làm việc cùng nhau và ở các bộ phận khác nhau của tổ chức. Điều này có thể dẫn đến việc tối đa hóa việc học hỏi thông qua thông tin được chia sẻ và sẵn sàng sử dụng các khái niệm từ bên ngoài tổ chức như những người tạo ra ý tưởng. Do đó, khả năng phổ biến nhanh



chóng và tận dụng tri thức mới và tích lũy là rất quan trọng để thúc đẩy sự đổi mới và thành công của tổ chức.

Quản lý theo thực tế

Quản lý theo thực tế đòi hỏi tổ chức phải đo lường và phân tích hiệu suất của tổ chức, cả bên trong tổ chức và trong môi trường cạnh tranh của mình. Việc đo lường phải xuất phát từ nhu cầu và chiến lược kinh doanh, đồng thời chúng phải cung cấp dữ liệu và thông tin quan trọng về các quá trình chính, đầu ra, kết quả cuối cùng, kết quả tổng hợp cũng như hiệu suất của đối thủ cạnh tranh và ngành. Các tổ chức cần nhiều loại dữ liệu và thông tin để quản lý hiệu quả hiệu suất của mình. Dữ liệu và thông tin có thể ở nhiều dạng, chẳng hạn như số, đồ họa hoặc định tính, và từ nhiều nguồn, bao gồm các quá trình nội bộ, khảo sát và Internet (bao gồm cả phương tiện truyền thông xã hội). Đo lường hiệu suất nên bao gồm đo lường hiệu suất của khách hàng, sản phẩm và quá trình; so sánh hiệu suất hoạt động, thị trường và cạnh tranh; nhà cung cấp, lực lượng lao động, đối tác, chi phí và hiệu quả tài chính; kết quả quản trị và tuân thủ; và việc hoàn thành các mục tiêu chiến lược.

Một cân nhắc chính trong cải thiện hiệu suất và quản lý thay đổi là lựa chọn và sử dụng các thước đo hoặc chỉ số hiệu suất. Các thước đo hoặc chỉ số mà tổ chức chọn phải đại diện tốt nhất cho các yếu tố dẫn đến việc cải thiện hiệu suất về khách hàng, hoạt động, tài chính, thị trường và xã hội. Một tập hợp các thước đo hoặc chỉ số toàn diện nhưng được chọn lọc cẩn thận gắn liền với các yêu cầu về hiệu suất của tổ chức và khách hàng sẽ cung cấp cơ sở rõ ràng để điều chỉnh tất cả các quá trình với các mục tiêu của tổ chức. Các thước đo và chỉ số giúp tổ chức đưa ra quyết định trong một môi trường thay đổi nhanh chóng. Bằng cách phân tích dữ liệu từ các quá trình theo dõi của mình, tổ chức có thể tự đánh giá các thước đo hoặc chỉ số và thay đổi chúng để hỗ trợ tốt hơn cho các mục tiêu của mình.

Phân tích có nghĩa là việc rút ra ý nghĩa lớn hơn từ dữ liệu và thông tin để hỗ trợ đánh giá, ra quyết định, cải tiến và đổi mới. Phân tích đòi hỏi phải sử dụng dữ liệu để xác định xu hướng, dự báo và mối quan hệ nhân quả (có thể không rõ ràng). Phân tích hỗ trợ nhiều mục đích khác nhau, chẳng hạn như lập kế hoạch, xem xét hiệu suất tổng thể của tổ chức, cải thiện hoạt động, so sánh hiệu suất của tổ chức với đối thủ cạnh tranh hoặc với các thực hành tốt, dự đoán hiệu suất trong tương lai và quản lý thay đổi. Để thuận tiện cho việc phân tích, dữ liệu có thể cần được tổng hợp từ nhiều nguồn khác nhau. Ví dụ, dữ liệu cũng có thể cần được phân nhóm theo thị trường, dòng sản phẩm và nhóm lực lượng lao động để tổ chức có thể hiểu sâu hơn về những khác biệt đáng kể.

Đóng góp xã hội

Các nhà lãnh đạo tổ chức nên nhấn mạnh đến những đóng góp cho cộng đồng và việc xem xét lợi ích và phúc lợi xã hội. Các nhà lãnh đạo phải là hình mẫu cho tổ chức và lực lượng lao động của mình trong việc bảo vệ đối với sức khỏe, an toàn và môi trường công cộng. Việc bảo vệ này áp dụng cho bất kỳ tác động nào từ hoạt động cũng như vòng đời sản phẩm của tổ chức.



Ngoài ra, tổ chức nên nhấn mạnh việc bảo tồn tài nguyên, tái chế và giảm lãng phí tại nguồn. Khi lập kế hoạch, tổ chức nên lường trước các tác động bất lợi từ việc sản xuất, phân phối, vận chuyển, sử dụng và thải bỏ các sản phẩm của mình. Lập kế hoạch hiệu quả nên giảm thiểu hoặc ngăn ngừa các vấn đề; cung cấp phản hồi thẳng thắn nếu có vấn đề xảy ra; và cung cấp thông tin cũng như hỗ trợ cần thiết để duy trì nhận thức, sự an toàn và niềm tin của công chúng.

Tổ chức phải đáp ứng tất cả các yêu cầu của pháp luật và quy định khác, nếu có, của địa phương và đồng thời cũng nên coi việc đáp ứng những yêu cầu này và các yêu cầu liên quan là cơ hội để vượt trội hơn mục tuân thủ tối thiểu.

Xem xét lợi ích và phúc lợi xã hội có nghĩa là tổ chức dẫn dắt và hỗ trợ - trong giới hạn nguồn lực - các hệ thống môi trường, xã hội và kinh tế trong phạm vi ảnh hưởng của mình. Sự dẫn dắt và hỗ trợ đó có thể bao gồm cải thiện giáo dục, chăm sóc sức khỏe và các hoạt động khác trong cộng đồng địa phương của tổ chức và/hoặc rộng hơn nữa; theo đuổi sự xuất sắc về môi trường; là một điển hình về giải quyết các vấn đề quan trọng về mặt xã hội, chẳng hạn như sự đa dạng, công bằng và hòa nhập; thực hành bảo tồn tài nguyên; giảm lượng khí thải carbon của tổ chức; thực hiện các hoạt động phục vụ cộng đồng và từ thiện; cải thiện hoạt động sản xuất và kinh doanh; và chia sẻ thông tin không độc quyền. Ngày càng, những đóng góp xã hội như vậy càng trở thành yêu cầu của khách hàng hoặc các bên liên quan.

Dẫn dắt trong lĩnh vực này có thể đòi hỏi phải gây ảnh hưởng đến các tổ chức khác, cá nhân và cộng đồng, để hợp tác vì những mục đích này. Quản lý đóng góp xã hội yêu cầu tổ chức sử dụng các thước đo thích hợp và các nhà lãnh đạo của tổ chức chịu trách nhiệm về các thước đo đó.

Đạo đức và Minh bạch

Tổ chức nên nhấn mạnh hành vi đạo đức trong tất cả các giao dịch và tương tác với các bên liên quan. Cơ quan quản trị của tổ chức nên yêu cầu hành vi có đạo đức cao và giám sát tất cả các hành vi phù hợp. Các nhà lãnh đạo cấp cao của tổ chức phải là những tấm gương về hành vi đạo đức và thể hiện rõ ràng những kỳ vọng của họ đối với lực lượng lao động.

Các nguyên tắc đạo đức của tổ chức là nền tảng cho văn hóa và các giá trị của tổ chức đó. Chúng xác định đúng, sai. Các nguyên tắc đạo đức được trình bày rõ ràng, cùng với các giá trị của tổ chức, trao quyền cho nhân viên sẽ đem lại các quyết định hiệu quả và có thể đóng vai trò là chuẩn mực để xác định các quy tắc và những điều không được làm của tổ chức. Tính minh bạch được thể hiện bằng trao đổi thông tin một cách thẳng thắn và cởi mở, trách nhiệm giải trình và chia sẻ thông tin rõ ràng và chính xác của lãnh đạo và quản lý. Những lợi ích của tính minh bạch rất đa dạng. Tính minh bạch là một yếu tố quan trọng trong sự tham gia của lực lượng lao động và cho phép mọi người biết lý do tại sao các hành động được thực hiện và cách họ có thể đóng góp. Tính minh bạch và trách nhiệm giải trình cũng rất quan trọng trong tương tác với khách hàng và các bên liên quan khác, mang lại cho họ cảm giác được tham gia, gắn bó và tin tưởng vào tổ chức.



Hành vi có đạo đức và tính minh bạch xây dựng niềm tin vào tổ chức và các nhà lãnh đạo, đồng thời tạo niềm tin vào sự công bằng và liêm chính của tổ chức được tất cả các bên liên quan chính đánh giá cao.

Mang lại giá trị và kết quả

Bằng cách cung cấp và cân bằng giá trị cho các bên liên quan chính, tổ chức xây dựng lòng trung thành, góp phần phát triển nền kinh tế và đóng góp cho xã hội. Để đáp ứng các mục tiêu, đôi khi mâu thuẫn và thay đổi, mà việc cân bằng giá trị yêu cầu, chiến lược của tổ chức nên bao gồm rõ ràng các yêu cầu của các bên liên quan chính. Điều này sẽ giúp đảm bảo rằng các kế hoạch và hành động đáp ứng các nhu cầu khác nhau của các bên liên quan và tránh tác động bất lợi đến bất kỳ bên liên quan nào. Sự kết hợp cân bằng giữa các thước đo hiệu suất dẫn và hiệu suất trễ là một phương tiện hiệu quả để truyền đạt các ưu tiên ngắn hạn và dài hạn, giám sát hiệu suất thực tế và cung cấp cơ sở rõ ràng để cải thiện kết quả.

Các phép đo hiệu suất của tổ chức cần tập trung vào các kết quả chính. Kết quả nên được sử dụng để phân phối và cân bằng giá trị cho các bên liên quan chính của tổ chức: khách hàng, lực lượng lao động, cổ đông, nhà cung cấp, đối tác và cộng tác viên; xã hội; và cộng đồng của tổ chức. Vì vậy, các kết quả cần phải là tổng hợp của các thước đo, không chỉ bao gồm các kết quả về tài chính và thị trường mà còn cả các kết quả về sản phẩm và quá trình; sự hài lòng của khách hàng và lực lượng lao động và kết quả cam kết; kết quả về lãnh đạo, chiến lược, và hiệu suất mang tính xã hội.



CẤU TRÚC CỦA BỘ TIÊU CHÍ GIẢI THƯỞNG CHẤT LƯỢNG QUỐC GIA

Bảy Tiêu chí GTCLQG được chia nhỏ thành các hạng mục và lĩnh vực cần giải quyết.

Các hạng mục

Có 17 hạng mục Tiêu chí (bao gồm cả 02 hạng mục trong Báo cáo giới thiệu tổ chức, mỗi hạng mục có một trọng tâm cụ thể. Những hạng mục này được chia thành ba nhóm theo loại thông tin yêu cầu:

- + Báo cáo giới thiệu tổ chức yêu cầu xác định môi trường tổ chức;
- + Các hạng mục quá trình (Tiêu chí 1–6) yêu cầu xác định các quá trình của tổ chức;
- + Các Hạng mục kết quả (Tiêu chí 7) yêu cầu báo cáo kết quả cho các quá trình của tổ chức.

Việc đánh giá dựa trên Tiêu chí mang tính tổng thể và không có sự tương ứng một – một giữa các hạng mục Kết quả và các hạng mục Quá trình từ 1–6; tuy nhiên, một số hạng mục Quá trình và Kết quả được liên kết chặt chẽ. Những liên kết được hiển thị trong bảng sau:

Hạng mục Quá trình	Hạng mục Kết quả
Hạng mục 1.1 và 1.2	Hạng mục 7.4
Hạng mục 2.1 và 2.2	Hạng mục 7.5
Hạng mục 3.1 và 3.2	Hạng mục 7.2
Hạng mục 4.1 và 4.2	Hạng mục 7.1 đến 7.5
Hạng mục 5.1 và 5.2	Hạng mục 7.3
Hạng mục 6.1 và 6.2	Hạng mục 7.1

Ghi chú của hạng mục

Ghi chú của hạng mục nhằm mục đích (1) làm rõ các thuật ngữ hoặc câu hỏi, (2) đưa ra hướng dẫn và các ví dụ để trả lời, và (3) chỉ ra các liên kết chính đến các hạng mục khác. Các ghi chú của hạng mục liên quan cụ thể đến các tổ chức phi lợi nhuận (bao gồm cả cơ quan nhà nước) được in nghiêng.

Lĩnh vực cần giải quyết

Mỗi hạng mục bao gồm một hoặc nhiều lĩnh vực cần giải quyết (được chia thành các mục a, b, c, ...).

Các câu hỏi hạng mục

Các câu hỏi cho mỗi hạng mục được thể hiện trên ba cấp độ:

- + Các câu hỏi cơ bản được thể hiện trong tiêu đề của hạng mục.



Tiêu chí Giải thưởng Chất lượng Quốc gia

- + Các câu hỏi tổng thể được in đậm. Những câu hỏi dẫn dắt này là điểm bắt đầu cho câu trả lời.
- + Câu hỏi chi tiết được nêu phía dưới các câu hỏi tổng thể in đậm.

Thuật ngữ chính

Các thuật ngữ được VIẾT HOA và được định nghĩa trong phần **Thuật ngữ chính**

Quy định về Báo cáo tham dự GTCLQG

Báo cáo tham dự GTCLQG nên có độ dài không quá 80 trang (chưa bao gồm Phụ lục). Font chữ dễ đọc với cỡ chữ nhỏ nhất là 11. Ngoài bản giấy, tổ chức tham dự GTCLQG cần gửi bản điện tử (định dạng pdf) kèm theo.



CÁC HẠNG MỤC VÀ GIÁ TRỊ ĐIỂM CỦA CÁC TIÊU CHÍ GIẢI THƯỞNG CHẤT LƯỢNG QUỐC GIA

Báo cáo giới thiệu tổ chức	Điểm
P.1 Mô tả tổ chức	-
P.2 Bối cảnh chiến lược của tổ chức	-
Tiêu chí và các hạng mục	
1. Vai trò của Lãnh đạo	120
1.1 Lãnh đạo cấp cao	70
1.2 Quản trị và đóng góp xã hội	50
2. Chiến lược hoạt động	85
2.1 Xây dựng chiến lược	45
2.2 Thực hiện chiến lược	40
3. Chính sách định hướng vào khách hàng và thị trường	85
3.1 Mong đợi của khách hàng	40
3.2 Gắn kết với khách hàng	45
4. Đo lường, phân tích và Quản lý tri thức	90
4.1 Đo lường, phân tích, xem xét và cải thiện hiệu suất	45
4.2 Quản lý thông tin và tri thức	45
5. Quản lý nguồn nhân lực	85
5.1 Môi trường lực lượng lao động	40
5.2 Gắn kết lực lượng lao động	45
6. Quản lý quá trình hoạt động	85
6.1 Quá trình hoạt động	40
6.2 Hiệu quả hoạt động	45
7. Kết quả hoạt động	450
7.1 Kết quả về sản phẩm và quá trình	120
7.2 Kết quả về tập trung vào khách hàng	80
7.3 Kết quả về lực lượng lao động	80
7.4 Kết quả về lãnh đạo và quản trị	80
7.5 Kết quả về tài chính, thị trường và chiến lược	90
TỔNG	1.000



BÁO CÁO GIỚI THIỆU TỔ CHỨC

Báo cáo giới thiệu tổ chức là bức tranh tổng thể về tổ chức và môi trường chiến lược của tổ chức.

P.1 Mô tả tổ chức: Những đặc trưng của tổ chức là gì?

a. Môi trường hoạt động của tổ chức

(1) Sản phẩm/dịch vụ cung cấp

Sản phẩm và/hoặc dịch vụ chính của tổ chức là gì? So sánh tầm quan trọng tương đối của từng sản phẩm hoặc dịch vụ (bao gồm phần trăm doanh thu/ngân sách) đối với thành công của tổ chức là gì? Các cách thức phân phối các sản phẩm và/hoặc dịch vụ này là gì?

(2) SỨ MỆNH, TẦM NHÌN, GIÁ TRỊ CỐT LÕI và VĂN HÓA

SỨ MỆNH, TẦM NHÌN, GIÁ TRỊ CỐT LÕI của tổ chức là gì? Các đặc điểm để xác định được VĂN HÓA tổ chức của tổ chức là gì? NĂNG LỰC CỐT LÕI của tổ chức là gì và mối quan hệ của chúng với SỨ MỆNH và TẦM NHÌN của tổ chức là gì?

(3) LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG

Cấu trúc LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG của tổ chức là gì? LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG hoặc nhóm nhân viên và PHÂN KHÚC của tổ chức và các yếu tố thúc đẩy sự GẮN KẾT CHÍNH cho từng nhóm là gì? Tổ chức doanh nghiệp đang trải qua những thay đổi quan trọng nào về KHẢ NĂNG, NĂNG LỰC và thành phần của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG?

(4) Tài sản

Tài sản chính của tổ chức, chẳng hạn như cơ sở vật chất, thiết bị, công nghệ và tài sản trí tuệ, là gì?

(5) Môi trường pháp lý

Các quy định pháp lý CHÍNH và các yêu cầu công nhận, chứng nhận hoặc đăng ký mà tổ chức phải tuân thủ là gì?

b. Mối quan hệ của tổ chức

(1) Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu lãnh đạo và QUẢN TRỊ của tổ chức là gì? Các thành phần CHÍNH của HỆ THỐNG LÃNH ĐẠO của tổ chức là gì? Các mối quan hệ báo cáo giữa HỆ THỐNG QUẢN TRỊ, LÃNH ĐẠO CẤP CAO, và tổ chức trong hệ thống, nếu có, là gì?



(2) KHÁCH HÀNG và CÁC BÊN LIÊN QUAN

PHẦN KHÚC thị trường, nhóm KHÁCH HÀNG và CÁC BÊN LIÊN QUAN CHÍNH của tổ chức là gì? Các yêu cầu và mong đợi CHÍNH của họ đối với sản phẩm và/hoặc dịch vụ, dịch vụ hỗ trợ KHÁCH HÀNG và hoạt động của tổ chức, bao gồm bất kỳ sự khác biệt nào giữa các nhóm, là gì?

(3) Nhà cung cấp, ĐỐI TÁC và CỘNG TÁC VIÊN

Các loại nhà cung cấp, ĐỐI TÁC và CỘNG TÁC VIÊN CHÍNH của tổ chức là gì? Vai trò của họ trong việc sản xuất và phân phối các sản phẩm và/hoặc dịch vụ CHÍNH của tổ chức và các dịch vụ hỗ trợ KHÁCH HÀNG là gì? Họ đóng vai trò gì trong việc đóng góp và thực hiện những ĐỐI MỐI của tổ chức? Các yêu cầu mạng lưới cung cấp CHÍNH của tổ chức là gì?

Ghi chú

P.1.a(1). Cách thức tổ chức cung cấp sản phẩm và/hoặc dịch vụ cho khách hàng của mình có thể là trực tiếp hoặc gián tiếp hoặc thông qua đại lý, nhà phân phối, cộng tác viên hoặc kênh đối tác. Các tổ chức phi lợi nhuận - (bao gồm cả cơ quan nhà nước) có thể đề cập đến các sản phẩm và/hoặc sản phẩm dịch vụ của mình dưới dạng các chương trình hoặc dự án.

P.1.a(2). Các giá trị cốt lõi là một phần của văn hóa của tổ chức. Các đặc điểm khác trong văn hóa của tổ chức bao gồm niềm tin, chuẩn mực và giá trị được chia sẻ, góp phần tạo nên sự độc đáo của môi trường trong tổ chức.

P.1.a(2). Nếu tổ chức có tuyên bố về mục đích cũng như sứ mệnh, nên đưa vào nội dung trả lời của câu hỏi này và trong các tiêu chí quá trình, nếu thích hợp. Một số tổ chức xác định sứ mệnh và mục đích, và một số tổ chức có thể sử dụng các thuật ngữ khác để thay thế. Mục đích đề cập đến lý do cơ bản mà tổ chức tồn tại.

P.1.a(3). Nếu có thể, hồ sơ về lực lượng lao động của tổ chức phải bao gồm địa điểm làm việc của lực lượng lao động, các tổ chức đại diện thương lượng có trong tổ chức (ví dụ công đoàn) và các yêu cầu đặc biệt về sức khỏe và an toàn của lực lượng lao động. Hồ sơ về lực lượng lao động phải chỉ định các nhóm lực lượng lao động mà tổ chức đã xác định để có thể phân khúc dữ liệu liên quan. Một số tổ chức thực hiện công việc cốt lõi của mình (như tạo ra kết quả cần thiết và/hoặc tiếp xúc với khách hàng) thông qua các tình nguyện viên và/hoặc nhân viên tạm thời, các nhóm này nên được coi là một phần của lực lượng lao động của tổ chức/ doanh nghiệp. Việc phân nhóm lực lượng lao động hoặc nhân viên có thể dựa trên loại công việc hoặc mối quan hệ báo cáo - hợp đồng, địa điểm làm việc (bao gồm cả làm việc từ xa), ca làm việc/ kỳ làm việc, môi trường làm việc, sử dụng các chính sách làm việc linh hoạt hoặc các yếu tố khác. Những thay đổi hiện tại và dự kiến ảnh hưởng đến các thành viên trong lực lượng lao động của



tổ chức có thể liên quan đến lịch trình, địa điểm làm việc cũng như các yêu cầu và mong đợi của họ.

P.1.a(5). Các quy định và yêu cầu bao gồm mọi quy định về an toàn và sức khỏe nghề nghiệp hiện hành; tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật; và các quy định về môi trường, tài chính và sản phẩm. Thuật ngữ “ngành” sử dụng trong các tiêu chí được hiểu là lĩnh vực hoạt động của tổ chức. Các tiêu chuẩn ngành có thể bao gồm các quy tắc ứng xử và hướng dẫn chính sách trong toàn ngành. Đối với các tổ chức phi lợi nhuận (bao gồm cả cơ quan nhà nước), lĩnh vực hoạt động có thể là các tổ chức từ thiện, hiệp hội và tổ chức xã hội, tổ chức tôn giáo hoặc tổ chức chính phủ - hoặc một phân ngành của một trong những tổ chức này. Tùy thuộc vào khu vực hoạt động, các quy định về môi trường có thể bao gồm phát thải khí nhà kính, quy định và giao dịch carbon cũng như tiết kiệm năng lượng.

P.1.b(1). Cơ cấu lãnh đạo và quản trị tổ chức cho các doanh nghiệp tư nhân, tổ chức phi lợi nhuận và cơ quan nhà nước có thể bao gồm một ban cố vấn, hội đồng thành viên hoặc các nhà lãnh đạo địa phương/khu vực được tập hợp để đưa ra các định hướng. Đối với một số tổ chức phi lợi nhuận (bao gồm cả cơ quan nhà nước), mối quan hệ báo cáo có thể bao gồm các quan chức, hội đồng và ủy ban được bầu chọn công khai, cũng như mối quan hệ với các nguồn tài trợ chính, chẳng hạn như cơ quan tài trợ, cơ quan lập pháp hoặc các quỹ đầu tư.

P.1.b(1). Báo cáo giới thiệu tổ chức hỏi về hệ thống lãnh đạo của tổ chức là gì. Các câu hỏi ở Tiêu chí 1 và 5 hỏi về các chức năng của hệ thống như thế nào.

P.1.b(2). Đối với một số tổ chức phi lợi nhuận (bao gồm cả cơ quan nhà nước), khách hàng có thể bao gồm các thành viên, người nộp thuế, cư dân, khách thăm quan, doanh nghiệp, người ủy thác, và người thụ hưởng, và phân khúc thị trường có thể được gọi là khu vực bầu cử. Đối với các cơ quan nhà nước, cơ quan lập pháp (như nguồn ngân sách) có thể là một bên liên quan chính.

P.1.b(2). Các yêu cầu và mong đợi của khách hàng, bên liên quan và hoạt động sẽ thúc đẩy tổ chức nhạy cảm hơn với rủi ro của sản phẩm, dịch vụ, hỗ trợ và gián đoạn mạng lưới cung ứng, bao gồm cả những sự cố do thiên tai và các trường hợp khẩn cấp khác.

P.1.b(2). Các nhóm khách hàng có thể dựa trên các yêu cầu và mong đợi, hành vi, sở thích hoặc cấu trúc chung. Trong một nhóm có thể có những phân khúc khách hàng dựa trên sự khác biệt, tương đồng hoặc cả hai. Tổ chức có thể chia nhỏ các phân khúc thị trường hoặc nhóm khách hàng của mình dựa trên các dòng sản phẩm hoặc tính năng, kênh phân phối, doanh số, địa lý hoặc các yếu tố xác định khác.

P.1.b(3). Mạng lưới cung ứng của tổ chức bao gồm các thực thể bên ngoài tham gia sản xuất và phân phối sản phẩm và/hoặc dịch vụ của tổ chức cho khách hàng và cung cấp hỗ trợ sau bán hàng. Đối với một số tổ chức, các thực thể này tạo thành một chuỗi, trong đó một thực thể cung cấp trực tiếp cho một thực thể khác. Tuy nhiên, các thực thể này ngày càng được liên kết



với nhau và tồn tại trong mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau hơn là tuyến tính. Tiêu chí sử dụng thuật ngữ *mạng lưới cung ứng* để nhấn mạnh sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các tổ chức và nhà cung cấp của mình. Thuật ngữ *mạng lưới cung ứng* thể hiện sự phát triển và trưởng thành trong quản lý chuỗi cung ứng.

P.2 Bối cảnh chiến lược của tổ chức:

Tình hình chiến lược của tổ chức là gì?

a. Môi trường cạnh tranh

(1) Vị thế cạnh tranh

Quy mô, thị phần và tốc độ tăng trưởng của tổ chức trong ngành hoặc thị trường mà tổ chức hoạt động là gì? Tổ chức có những loại đối thủ cạnh tranh nào và với số lượng bao nhiêu? Điều gì phân biệt tổ chức với các đối thủ cạnh tranh?

(2) Những thay đổi về tính cạnh tranh

Những thay đổi CHÍNH về tính cạnh tranh - bao gồm cả những thay đổi tạo ra cơ hội hợp tác và ĐỔI MỚI, nếu có - là gì?

(3) Dữ liệu so sánh

Những nguồn dữ liệu so sánh và cạnh tranh CHÍNH nào có sẵn trong ngành của tổ chức? Những nguồn dữ liệu so sánh CHÍNH nào có sẵn từ bên ngoài ngành của tổ chức? Những hạn chế nào, nếu có, ảnh hưởng đến khả năng thu thập hoặc sử dụng những dữ liệu này?

b. Bối cảnh chiến lược

Các THÁCH THỨC, mối đe dọa, LỢI THẾ và CƠ HỘI CHIẾN LƯỢC CHÍNH của tổ chức là gì?

c. HỆ THỐNG cải tiến HIỆU SUẤT

HỆ THỐNG tổng thể của tổ chức để cải thiện HIỆU SUẤT là gì? Những công cụ và phương pháp CHÍNH nào được sử dụng như một phần của HỆ THỐNG này?

Ghi chú

P.2.a. Các tổ chức phi lợi nhuận thường hay cạnh tranh với các tổ chức khác có các dịch vụ tương tự để giữ nguồn tài chính và đội ngũ tình nguyện viên, thành viên, uy tín đối với cộng đồng và sự chú ý của các phương tiện truyền thông.

P.2.b. Những thách thức, mối đe dọa, lợi thế và cơ hội chiến lược có thể nằm trong các lĩnh vực kinh doanh, hoạt động, đóng góp xã hội và lực lượng lao động. Chúng có thể liên quan đến sản phẩm; tài chính; cơ cấu tổ chức và văn hóa; công nghệ nổi trội; tích hợp kỹ thuật số; an ninh và an ninh mạng; đối thủ cạnh tranh mới; khả năng phục hồi của tổ chức và quản lý rủi ro; thay đổi



yêu cầu và mong đợi của các bên liên quan; khả năng hoặc năng lực của lực lượng lao động; nhận diện và uy tín thương hiệu; mạng lưới cung ứng; toàn cầu hóa; môi trường và khí hậu; đa dạng, công bằng và hòa nhập; và việc nâng cấp và bảo trì cơ sở vật chất. Xuyên suốt Tiêu chí, liên quan đến tổ chức phi lợi nhuận (hoặc Chính phủ) thuật ngữ “kinh doanh” là đề cập đến lĩnh vực sứ mệnh hoặc hoạt động chính của tổ chức.

P.2.c. Không thể có sự xuất sắc nếu không đánh giá và cải tiến mạnh mẽ các quá trình chính, hệ thống và các kết quả của tổ chức. Hệ thống chấm điểm GTCQLG sử dụng việc cải thiện hiệu suất thông qua học hỏi và tích hợp như một yếu tố để đánh giá sự trưởng thành của các tiếp cận mang tính tổ chức và việc triển khai chúng. Câu hỏi này nhằm đề cập một bối cảnh tổng thể cho cách tiếp cận của tổ chức để cải thiện hiệu suất. Hệ thống mà tổ chức sử dụng phải liên quan đến nhu cầu và tương thích với khả năng, năng lực và văn hóa của tổ chức. Các công cụ và phương pháp cụ thể có thể được sử dụng như một phần của hệ thống bao gồm, ví dụ, phương pháp luận PDCA, các tiêu chuẩn ISO, Hệ thống Sản xuất Tinh gọn - LEAN và phương pháp luận Six Sigma, hoặc sử dụng những công cụ cải tiến khác.



Tiêu chí 1. Vai trò của Lãnh đạo

Tiêu chí 1 đề cập đến các hành động cá nhân của các LÃNH ĐẠO CẤP CAO dẫn dắt và duy trì tổ chức NHƯ THẾ NÀO. Tiêu chí này cũng đề cập về HỆ THỐNG QUẢN TRỊ của tổ chức; cách tổ chức hoàn thành trách nhiệm pháp lý và đạo đức của mình; và đóng góp xã hội NHƯ THẾ NÀO.

1.1. Lãnh đạo cấp cao:

Các nhà lãnh đạo cấp cao dẫn dắt tổ chức như thế nào?

a. SỨ MỆNH, TẦM NHÌN, và CÁC GIÁ TRỊ CỐT LÕI

(1) Thiết lập SỨ MỆNH, TẦM NHÌN, và CÁC GIÁ TRỊ CỐT LÕI

CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO CẤP CAO thiết lập và TRIỂN KHAI SỨ MỆNH, TẦM NHÌN và CÁC GIÁ TRỊ CỐT LÕI của tổ chức NHƯ THẾ NÀO? CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO CẤP CAO TRIỂN KHAI SỨ MỆNH, TẦM NHÌN và CÁC GIÁ TRỊ CỐT LÕI thông qua HỆ THỐNG LÃNH ĐẠO của tổ chức, tới LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG, tới các nhà cung cấp và ĐỐI TÁC CHÍNH, cũng như tới KHÁCH HÀNG và CÁC BÊN LIÊN QUAN khác, khi thích hợp, NHƯ THẾ NÀO? Hành động cá nhân của CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO CẤP CAO phản ánh cam kết với những GIÁ TRỊ CỐT LÕI đó NHƯ THẾ NÀO?

(2) Thúc đẩy tuân thủ pháp luật và HÀNH VI ĐẠO ĐỨC

Hành động cá nhân của CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO CẤP CAO thể hiện cam kết đối với việc tuân thủ pháp luật và HÀNH VI ĐẠO ĐỨC NHƯ THẾ NÀO? CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO CẤP CAO thúc đẩy một môi trường tổ chức đòi hỏi việc tuân thủ pháp luật và hành vi đạo đức NHƯ THẾ NÀO?

b. Trao đổi thông tin

CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO CẤP CAO trao đổi thông tin và gắn kết với toàn bộ LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG, ĐỐI TÁC CHÍNH và KHÁCH HÀNG CHÍNH NHƯ THẾ NÀO? Họ LÀM THẾ NÀO để:

- + Khuyến khích trao đổi thông tin thẳng thắn, hai chiều;
- + Truyền đạt các quyết định và nhu cầu CHÍNH đối với sự thay đổi của tổ chức; và
- + Đóng vai trò trực tiếp trong việc thúc đẩy LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG hướng tới HIỆU SUẤT CAO và tập trung vào KHÁCH HÀNG và kinh doanh?

c. Thúc đẩy sự tập trung vào HIỆU SUẤT

(1) Thiết lập môi trường cho sự thành công

CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO CẤP CAO tạo ra một môi trường cho thành công hiện tại và trong tương lai NHƯ THẾ NÀO? Họ LÀM THẾ NÀO để:

- + Tạo ra và củng cố một nền VĂN HÓA coi trọng và thúc đẩy GẮN KẾT với KHÁCH HÀNG và LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG, sự an toàn, ĐA DẠNG, công bằng và hòa nhập;



- + Trau dồi sự NHẠY BÉN và KHẢ NĂNG PHỤC HỒI, trách nhiệm giải trình, HỌC HỎI, ĐỔI MỚI của tổ chức và cá nhân, và chấp nhận RỦI RO THÔNG MINH; và
- + Tham gia lập kế hoạch kế nhiệm và phát triển đội ngũ lãnh đạo tương lai?

(2) Thiết lập môi trường tập trung vào hành động

CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO CẤP CAO tạo ra sự tập trung vào hành động để đạt được SỨ MỆNH và TẦM NHÌN của tổ chức NHƯ THẾ NÀO? CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO CẤP CAO LÀM THẾ NÀO để:

- + Tạo ra sự tập trung vào hành động nhằm cải thiện hiệu suất của tổ chức và hướng tới việc đạt được TẦM NHÌN;
- + Đặt ra các kỳ vọng về HIỆU SUẤT của tổ chức, bao gồm cả sự tập trung vào việc tạo ra và cân bằng giá trị cho KHÁCH HÀNG và CÁC BÊN LIÊN QUAN khác;
- + Xác định các hành động cần thiết; và
- + Thể hiện trách nhiệm cá nhân đối với các hoạt động của tổ chức?

Ghi chú

1. Báo cáo của tổ chức trong Tiêu chí 1 phải phù hợp với các thành phần của hệ thống lãnh đạo của tổ chức được liệt kê trong P.1.b(1). Hạng mục này đề cập cụ thể đến các nhà lãnh đạo cấp cao và cách họ dẫn dắt tổ chức. Các hạng mục khác tập trung vào tổ chức.

1.1. Các kết quả liên quan đến hiệu quả của lãnh đạo và hệ thống lãnh đạo cần được báo cáo trong Hạng mục 7.4.

1.1. Khi dẫn dắt tổ chức và tập trung vào thành công, các nhà lãnh đạo cấp cao nên xem xét toàn bộ lực lượng lao động (bao gồm cả lao động trực tiếp, thời vụ/ bán thời gian hay từ xa).

1.1.a(1). Sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức nên được đặt làm bối cảnh cho các cơ hội chiến lược, mục tiêu chiến lược và kế hoạch hành động được mô tả trong P.2.b và các Hạng mục 2.1 và 2.2.

1.1.b. Các tổ chức dựa vào các tình nguyện viên và/hoặc nhân viên tạm thời để hoàn thành công việc cốt lõi (tạo ra kết quả cần thiết và/hoặc tiếp xúc với khách hàng) cũng nên có cách thức nỗ lực trao đổi thông tin với các nhóm lao động này. (Xem Ghi chú đầu tiên của Hạng mục 5.1.) Tương tự như vậy, các tổ chức phụ thuộc nhiều vào nhà cung cấp nên có cách thức nỗ lực trao đổi thông tin và gắn kết với các nhà cung cấp chính.

1.1.c(1). Trong việc tạo ra một môi trường để thành công, các nhà lãnh đạo nên xem xét cả các yếu tố bên trong và bên ngoài. Các yếu tố có thể bao gồm các loại rủi ro và khả năng chấp nhận; nhu cầu đổi mới công nghệ và tổ chức, bao gồm các rủi ro và cơ hội phát sinh từ công nghệ mới nổi, tích hợp dữ liệu và số hóa; sẵn sàng cho những sự gián đoạn ngắn hạn và dài hạn; văn hóa tổ chức; hệ thống công việc; nhu cầu tiềm tàng đối với những thay đổi về cấu trúc và văn hóa; khả năng và năng lực của lực lượng lao động; nguồn lực sẵn có; lợi ích xã hội và công bằng xã hội; và năng lực cốt lõi.



1.1.c(1). Thúc đẩy sự công bằng có nghĩa là có cách thức hỗ trợ đối xử công bằng với tất cả khách hàng, thành viên lực lượng lao động và tất cả các bên liên quan chính khác của tổ chức. Hòa nhập đề cập đến việc cho phép họ tham gia đầy đủ vào các hoạt động của tổ chức và hỗ trợ để họ cảm thấy thân thuộc.

1.1.c(2). Sự tập trung vào hành động của các nhà lãnh đạo cấp cao là việc xem xét chiến lược, lực lượng lao động, hệ thống làm việc và tài sản của tổ chức. Bao gồm chấp nhận rủi ro thông minh, thực hiện các đổi mới và cải tiến liên tục về hiệu suất và năng suất, thực hiện các hành động cần thiết để đạt được các mục tiêu chiến lược của tổ chức (xem 2.2.a(1)), thể hiện trách nhiệm cá nhân đối với các hành động đó, đảm bảo cung cấp đủ nguồn lực và thiết lập các kế hoạch để quản lý sự thay đổi của tổ chức hoặc phản hồi nhanh chóng với thông tin mới quan trọng, khi cần thiết.

1.2. Quản trị và đóng góp xã hội:

Tổ chức quản trị và đóng góp cho xã hội như thế nào?

a. QUẢN TRỊ tổ chức

(1) HỆ THỐNG QUẢN TRỊ

Tổ chức đảm bảo QUẢN TRỊ có trách nhiệm NHƯ THẾ NÀO? LÀM THẾ NÀO để HỆ THỐNG QUẢN TRỊ của tổ chức xem xét và đạt được:

- + trách nhiệm đối với các hành động của LÃNH ĐẠO CẤP CAO;
- + trách nhiệm về tài chính;
- + minh bạch trong hoạt động;
- + lựa chọn thành viên hội đồng QUẢN TRỊ và chính sách công bố thông tin về họ, khi thích hợp;
- + tính độc lập và hiệu quả của các cuộc đánh giá nội bộ và bên ngoài;
- + bảo vệ quyền lợi của CÁC BÊN LIÊN QUAN và cổ đông, khi thích hợp; và
- + lập kế hoạch kế nhiệm cho các LÃNH ĐẠO CẤP CAO?

(2) Đánh giá HIỆU SUẤT

Tổ chức đánh giá HIỆU SUẤT của các LÃNH ĐẠO CẤP CAO và HỆ THỐNG QUẢN TRỊ của mình NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức sử dụng kết quả đánh giá HIỆU SUẤT vào việc xác định thù lao cho những người điều hành NHƯ THẾ NÀO? CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO CẤP CAO và HỆ THỐNG QUẢN TRỊ của tổ chức sử dụng các kết quả đánh giá HIỆU SUẤT này để phát triển và cải thiện HIỆU QUẢ của các nhà lãnh đạo, hội đồng quản trị và HỆ THỐNG LÃNH ĐẠO của tổ chức NHƯ THẾ NÀO, khi thích hợp?

(3) HIỆU SUẤT của tổ chức

HỆ THỐNG QUẢN TRỊ của tổ chức/ doanh nghiệp xem xét HIỆU SUẤT của mình NHƯ THẾ NÀO? HỆ THỐNG QUẢN TRỊ của tổ chức xem xét tiến trình thực hiện các MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC và KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG NHƯ THẾ NÀO?



b. Tuân thủ pháp luật và HÀNH VI ĐẠO ĐỨC

(1) Tuân thủ pháp luật và quy định

Tổ chức giải quyết việc tuân thủ pháp luật, quy định và các mối quan tâm của cộng đồng đối với các sản phẩm và hoạt động của mình trong hiện tại và dự kiến trong tương lai NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức/ doanh nghiệp LÀM THẾ NÀO để:

- + giải quyết mọi tác động bất lợi đến xã hội từ hoạt động và sản phẩm của mình,
- + lường trước những mối quan tâm của cộng đồng về hoạt động và sản phẩm của mình trong tương lai, và
- + chủ động chuẩn bị cho những tác động và mối quan tâm này?

Các QUÁ TRÌNH, THƯỚC ĐO và ĐÍCH tuân thủ CHÍNH của tổ chức để đáp ứng và vượt trên các yêu cầu pháp lý và quy định khi thích hợp là gì? Các QUÁ TRÌNH, THƯỚC ĐO và ĐÍCH CHÍNH của tổ chức để giải quyết các rủi ro liên quan đến sản phẩm và hoạt động của mình là gì?

(2) HÀNH VI ĐẠO ĐỨC

Tổ chức yêu cầu và thúc đẩy HÀNH VI ĐẠO ĐỨC trong tất cả các mối tương tác NHƯ THẾ NÀO? Các QUÁ TRÌNH, THƯỚC ĐO và CHỈ SỐ CHÍNH về yêu cầu và thúc đẩy HÀNH VI ĐẠO ĐỨC trong cấu trúc QUẢN TRỊ; trong toàn bộ tổ chức; và trong tương tác với LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG, KHÁCH HÀNG, ĐỐI TÁC, nhà cung cấp và CÁC BÊN LIÊN QUAN khác của tổ chức là gì? Tổ chức theo dõi và phản ứng với các vi phạm HÀNH VI ĐẠO ĐỨC NHƯ THẾ NÀO?

c. Đóng góp cho xã hội

(1) Lợi ích xã hội

Tổ chức kết hợp phúc lợi và lợi ích xã hội vào chiến lược và hoạt động hàng ngày của mình NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức đóng góp vào sự thịnh vượng của các HỆ THỐNG môi trường, xã hội và kinh tế xung quanh mình NHƯ THẾ NÀO?

(2) Hỗ trợ cộng đồng

Tổ chức tích cực hỗ trợ và củng cố các cộng đồng CHÍNH của mình NHƯ THẾ NÀO? Các cộng đồng CHÍNH của tổ chức là gì? Tổ chức xác định các cộng đồng của mình và xác định các lĩnh vực có thể tham gia NHƯ THẾ NÀO? các NHÀ LÃNH ĐẠO CẤP CAO, phối hợp với LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG của tổ chức, góp phần cải thiện các cộng đồng này NHƯ THẾ NÀO?

Ghi chú

1.2. Những đóng góp cho xã hội trong các lĩnh vực quan trọng đối với thành công liên tục của tổ chức cũng nên được đề cập trong Xây dựng Chiến lược (Hạng mục 2.1) và Quản lý quá trình hoạt động (Tiêu chí 6). Các kết quả xã hội chính cần được báo cáo trong mục 7.4.



1.2.a(1). Tính minh bạch trong các hoạt động của hệ thống quản trị của tổ chức nên bao gồm các kiểm soát nội bộ trong các quá trình quản trị. Đối với một số doanh nghiệp tư nhân và các tổ chức phi lợi nhuận (bao gồm cả cơ quan nhà nước), có thể sử dụng ban cố vấn bên ngoài để cung cấp một số hoặc tất cả các chức năng của hệ thống quản trị. *Đối với các tổ chức phi lợi nhuận (bao gồm cả cơ quan nhà nước) đóng vai trò là người quản lý các quỹ công, các lĩnh vực cần chú trọng là quản lý các quỹ đó và tính minh bạch trong hoạt động.*

1.2.a(1). Để bảo vệ lợi ích của các bên liên quan, hệ thống quản trị nên xem xét và phê duyệt các mức rủi ro thích hợp cho tổ chức, thừa nhận sự cần thiết phải chấp nhận rủi ro như một phần của việc điều hành một tổ chức thành công.

1.2.a(2). Việc đánh giá hiệu suất của các nhà lãnh đạo có thể được hỗ trợ bằng các đánh giá ngang hàng, đánh giá chính thức về quản lý hiệu suất và phản hồi chính thức hoặc không chính thức từ lực lượng lao động và kết quả khảo sát lực lượng lao động và các bên liên quan khác. Đối với một số doanh nghiệp tư nhân và các tổ chức phi lợi nhuận và chính phủ, các ban cố vấn bên ngoài có thể đánh giá hiệu suất của các nhà lãnh đạo cấp cao và ban quản trị.

1.2.b(2). Các thước đo hoặc chỉ số về hành vi đạo đức có thể bao gồm tỷ lệ phần trăm thành viên độc lập của hội đồng quản trị, các thước đo mối quan hệ với các bên liên quan là cổ đông và không phải là cổ đông, các trường hợp vi phạm hoặc có hành vi phi đạo đức và phản hồi về chúng, kết quả khảo sát về nhận thức của lực lượng lao động về đạo đức của tổ chức, sử dụng đường dây nóng về đạo đức, tỷ lệ phần trăm của các cáo buộc đã được xác minh, và các kết quả xem xét và đánh giá khác về đạo đức. Các thước đo hoặc chỉ số đó cũng có thể bao gồm bằng chứng cho thấy các chính sách, đào tạo lực lượng lao động và hệ thống giám sát được áp dụng cho các xung đột lợi ích; bảo vệ và sử dụng dữ liệu nhạy cảm, thông tin và tri thức được tạo ra thông qua việc tổng hợp và tương quan qua lại các dữ liệu này; và sử dụng hợp lý các quỹ.

1.2.c. Một số tổ chức từ thiện có thể đóng góp cho xã hội và hỗ trợ hoàn toàn các cộng đồng chính của họ thông qua các hoạt động liên quan đến sứ mệnh được mô tả để phản hồi các câu hỏi ở các Tiêu chí khác. Trong những trường hợp như vậy, nên phản hồi tại đây bằng bất kỳ “nỗ lực bổ sung” nào mà qua đó hỗ trợ những cộng đồng này và/hoặc cộng đồng rộng lớn hơn.

1.2.c(1). Phúc lợi xã hội đã trở thành yếu tố tạo nên sự khác biệt của tổ chức vừa là nhiệm vụ chiến lược giữa các ngành. Các nội dung về phúc lợi và lợi ích xã hội cần báo cáo là những nội dung nằm ngoài các quá trình tuân thủ pháp luật và quy định được mô tả trong 1.2.b(1). Chúng có thể bao gồm các nỗ lực hợp tác hoặc tự thực hiện các hoạt động nhằm cải thiện môi trường và bảo vệ tài nguyên thiên nhiên (ví dụ: thông qua nền kinh tế tuần hoàn); tăng cường các dịch vụ cộng đồng, giáo dục, y tế và chuẩn bị cho trường hợp khẩn cấp; giải quyết bất bình đẳng xã



hội; và cải thiện hoạt động của các hiệp hội. Những nỗ lực này có thể có tác động ở tầm địa phương, khu vực, quốc gia hoặc toàn cầu.

1.2.b(1). Chúng có thể bao gồm các nỗ lực hợp tác hoặc tự thực hiện các hoạt động nhằm cải thiện môi trường và bảo vệ tài nguyên thiên nhiên (ví dụ: thông qua “nền kinh tế tuần hoàn”); tăng cường các dịch vụ cộng đồng, giáo dục, y tế và chuẩn bị cho trường hợp khẩn cấp; giải quyết bất bình đẳng xã hội; và cải thiện các thông lệ của các hiệp hội. Những nỗ lực này có thể có tác động ở tầm địa phương, khu vực, quốc gia hoặc toàn cầu.

1.2.c(2). Các lĩnh vực tổ chức tham gia hỗ trợ các cộng đồng chính của mình có thể bao gồm các lĩnh vực thúc đẩy năng lực cốt lõi của mình hoặc có thể tập trung vào việc giúp giải quyết các thách thức mang tính hệ thống có ảnh hưởng đến sức khỏe, giáo dục hoặc các cơ hội kinh tế.



Tiêu chí 2. Chiến lược hoạt động

Tiêu chí này đề cập đến việc tổ chức xây dựng CÁC MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC và KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG, thực hiện chúng, thay đổi chúng nếu hoàn cảnh yêu cầu và đo lường tiến trình NHƯ THẾ NÀO.

2.1. Xây dựng chiến lược:

Tổ chức xây dựng chiến lược như thế nào?

a. Xây dựng chiến lược

(1) QUÁ TRÌNH hoạch định chiến lược

Tổ chức tiến hành hoạch định chiến lược của mình NHƯ THẾ NÀO? Khoảng thời gian lập kế hoạch ngắn hạn và dài hạn của tổ chức là gì? QUÁ TRÌNH lập kế hoạch chiến lược của tổ chức giải quyết nhu cầu tiềm ẩn về thay đổi, ưu tiên các sáng kiến thay đổi, sự NHAY BÉN và KHẢ NĂNG PHỤC HỒI của mình NHƯ THẾ NÀO?

(2) Xem xét Chiến lược

Tổ chức thu thập và phân tích dữ liệu liên quan và phát triển thông tin để sử dụng trong QUÁ TRÌNH lập kế hoạch chiến lược của mình NHƯ THẾ NÀO? LÀM THẾ NÀO để tổ chức cân nhắc các yếu tố và rủi ro CHÍNH sau đây là một phần trong chiến lược của mình?

- + Những THÁCH THỨC CHIẾN LƯỢC và LỢI THẾ CHIẾN LƯỢC.
- + Những thay đổi và gián đoạn tiềm ẩn của hệ thống pháp lý và môi trường bên ngoài của tổ chức, bao gồm cả do thiên tai, các mối đe dọa hoặc các trường hợp khẩn cấp khác.
- + Những ĐỔI MỚI và thay đổi công nghệ ảnh hưởng đến sản phẩm, dịch vụ, hoạt động hoặc thị trường của tổ chức
- + Các điểm mù tiềm ẩn trong thông tin và dữ liệu của tổ chức
- + Khả năng hạn chế hoặc gián đoạn nguồn cung
- + Khả năng thực hiện kế hoạch chiến lược của tổ chức
- + Những thay đổi nhanh chóng tác động đến tổ chức và nhu cầu tiềm ẩn về việc chuyển đổi hoặc cách tân thường xuyên.

(3) CÁC CƠ HỘI CHIẾN LƯỢC và RỦI RO THÔNG MINH Tổ chức xác định các CƠ HỘI CHIẾN LƯỢC và khuyến khích SỰ ĐỔI MỚI NHƯ THẾ NÀO ? LÀM THẾ NÀO tổ chức quyết định CƠ HỘI CHIẾN LƯỢC nào là RỦI RO THÔNG MINH để theo đuổi?

(4) Gia công bên ngoài và NĂNG LỰC CỐT LÕI Tổ chức quyết định QUÁ TRÌNH CHÍNH nào sẽ được LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG của mình thực hiện và QUÁ TRÌNH nào do các nhà cung cấp, ĐỐI TÁC và CỘNG TÁC VIÊN bên ngoài thực hiện NHƯ



THẾ NÀO? Những quyết định đó cân nhắc các MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC của tổ chức; NĂNG LỰC CỐT LÕI của tổ chức; và NĂNG LỰC CỐT LÕI của các nhà cung cấp, ĐỐI TÁC và CỘNG TÁC VIÊN tiềm năng NHƯ THẾ NÀO? tổ chức xác định NĂNG LỰC CỐT LÕI và HỆ THỐNG CÔNG VIỆC cần thiết của mình trong tương lai NHƯ THẾ NÀO?

b. MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC

(1) **MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC CÁC MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC CHÍNH** của tổ chức là gì và chúng liên quan đến các ĐÍCH nào của tổ chức? Mốc thời gian của tổ chức để đạt được các mục tiêu chiến lược này là gì? Những thay đổi CHÍNH nào, nếu có, được lập kế hoạch cho sản phẩm và/hoặc dịch vụ, KHÁCH HÀNG và thị trường, nhà cung cấp và ĐỐI TÁC, và hoạt động của tổ chức?

(2) Xem xét

Các MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC được sự cân bằng giữa các tính cạnh tranh và nhu cầu khác nhau của tổ chức NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức LÀM THẾ NÀO để các MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC của mình:

- + giải quyết các THÁCH THỨC CHIẾN LƯỢC và tận dụng các NĂNG LỰC CỐT LÕI, LỢI THẾ CHIẾN LƯỢC và CƠ HỘI CHIẾN LƯỢC của mình;
- + cân bằng khoảng thời gian lập kế hoạch ngắn hạn và dài hạn; và
- + xem xét và cân bằng nhu cầu của tất cả CÁC BÊN LIÊN QUAN CHÍNH?

Ghi chú

2.1. Hạng mục này đề cập đến chiến lược tổng thể của tổ chức, có thể bao gồm những thay đổi trong quá trình gắn kết với khách hàng và đề xuất sản phẩm và/hoặc dịch vụ cung cấp. Tuy nhiên, tổ chức nên mô tả sự gắn kết khách hàng với các chiến lược thiết kế sản phẩm và/hoặc dịch vụ tương ứng trong các Hạng mục 3.2 và 6.1, khi thích hợp.

2.1. Xây dựng chiến lược đề cập đến cách tiếp cận của tổ chức để chuẩn bị cho tương lai. Khi xây dựng chiến lược, tổ chức nên xem xét mức độ rủi ro có thể chấp nhận được. Việc xây dựng chiến lược có thể liên quan đến các nhà cung cấp chính, cộng tác viên, nhà phân phối, đối tác và khách hàng. Đối với một số tổ chức phi lợi nhuận, việc xây dựng chiến lược có thể liên quan đến các tổ chức cung cấp các dịch vụ tương tự hoặc thu hút từ cùng một nhóm nhà tài trợ hoặc lực lượng lao động tình nguyện.

2.1. Thuật ngữ chiến lược nên được giải thích theo nghĩa rộng. Chiến lược có thể được xây dựng xung quanh hoặc dẫn đến bất kỳ hoặc tất cả những điều sau đây: sản phẩm mới; xác định lại các nhóm khách hàng hoặc phân khúc thị trường chính; định nghĩa hoặc xác định lại vai trò của tổ chức trong hệ sinh thái kinh doanh (mạng lưới đối tác, nhà cung cấp, cộng tác viên, đối thủ cạnh tranh, khách hàng, cộng đồng và các tổ chức có liên quan khác trong và ngoài lĩnh vực hoặc ngành mà tổ chức đóng vai trò là nguồn lực tiềm năng); sự khác biệt của thương hiệu của tổ chức; năng lực cốt lõi mới; tăng trưởng doanh thu; thoái vốn; sáp nhập và mua lại; quan hệ



đối tác, liên minh hoặc vai trò mới trong đó; và nhân viên mới hoặc các mối quan hệ tình nguyện. Chiến lược cũng có thể hướng tới việc đáp ứng nhu cầu của cộng đồng hoặc xã hội.

2.1.a(1). Hoạch định chiến lược của tổ chức nên đề cập đến khả năng huy động các nguồn lực và kiến thức cần thiết để thực hiện kế hoạch chiến lược. Kế hoạch chiến lược cũng nên đề cập đến khả năng của tổ chức trong việc xây dựng và thực hiện các kế hoạch dự phòng hoặc, nếu hoàn cảnh yêu cầu, thay đổi chiến lược và nhanh chóng thực hiện các kế hoạch mới hoặc đã thay đổi.

2.1.a(2). Cách tiếp cận tổng thể của tổ chức để quản lý rủi ro nên được mô tả trong 6.2.c(3).

2.1.a(3). Câu hỏi này tập trung vào việc xác định các cơ hội chiến lược khuyến khích sự đổi mới. Quá trình xác định nên theo đuổi những đổi mới nào của tổ chức nên được báo cáo trong 4.2.c.

2.1.b. Các mục tiêu chiến lược nên tập trung vào những thách thức, lợi thế và cơ hội chiến lược - những điều quan trọng nhất đối với thành công liên tục và củng cố hiệu suất tổng thể cũng như thành công của tổ chức hiện tại và trong tương lai. Các mục tiêu chiến lược phải phù hợp với khoảng thời gian/ mốc ngắn hạn và dài hạn của tổ chức.

2.2. Thực hiện chiến lược:

Tổ chức thực hiện chiến lược của mình như thế nào?

a. Xây dựng và TRIỂN KHAI KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

(1) KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Tổ chức xây dựng các KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG của mình NHƯ THẾ NÀO? Các KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG ngắn hạn và dài hạn CHÍNH của tổ chức là gì? Tổ chức đảm bảo rằng kế hoạch hành động phù hợp với MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC của mình NHƯ THẾ NÀO?

(2) Thực hiện KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Tổ chức TRIỂN KHAI KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG của mình NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức TRIỂN KHAI các KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG của mình cho LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG và cho các nhà cung cấp, ĐỐI TÁC và CỘNG TÁC VIÊN CHÍNH, khi thích hợp, để đảm bảo đạt được các MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC CHÍNH của mình NHƯ THẾ NÀO? LÀM THẾ NÀO để tổ chức đảm bảo rằng có thể duy trì các kết quả CHÍNH của các KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG của mình?

(3) Phân bổ nguồn lực

Tổ chức đảm bảo rằng các nguồn lực tài chính và các nguồn lực khác có sẵn để hỗ trợ việc đạt được các KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG của mình, trong khi vẫn đáp ứng các nghĩa vụ hiện tại NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức phân bổ các nguồn lực này để hỗ trợ các kế hoạch NHƯ THẾ NÀO? LÀM THẾ NÀO để quản lý các rủi ro liên quan đến các kế hoạch để đảm bảo khả năng tài chính của tổ chức?



(4) Kế hoạch về LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG

Kế hoạch về LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG CHÍNH của tổ chức để hỗ trợ các MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC và KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG của mình là gì? LÀM THẾ NÀO để các kế hoạch giải quyết được các tác động tiềm ẩn đối với các thành viên LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG của tổ chức và bất kỳ thay đổi tiềm ẩn nào về nhu cầu KHẢ NĂNG và NĂNG LỰC của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG?

(5) THƯỚC ĐO HIỆU SUẤT

Tổ chức sử dụng các THƯỚC ĐO hoặc CHỈ SỐ HIỆU SUẤT CHÍNH nào để theo dõi kết quả đạt được và HIỆU QUẢ của các KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG của mình? Các THƯỚC ĐO hoặc CHỈ SỐ của KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG này củng cố sự LIÊN KẾT của tổ chức NHƯ THẾ NÀO?

(6) HIỆU SUẤT DỰ KIẾN

Đối với các THƯỚC ĐO hoặc CHỈ SỐ HIỆU SUẤT CHÍNH này, các HIỆU SUẤT DỰ KIẾN của tổ chức cho các khoảng thời gian lập kế hoạch ngắn hạn và dài hạn của mình là gì? Nếu có khoảng cách giữa HIỆU SUẤT DỰ KIẾN của tổ chức với đối thủ cạnh tranh hoặc các tổ chức tương đương, tổ chức sẽ giải quyết trong KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG của mình NHƯ THẾ NÀO?

b. Sửa đổi KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Tổ chức nhận ra và phản ứng khi hoàn cảnh đòi hỏi phải thay đổi KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG và thực hiện nhanh chóng các kế hoạch mới NHƯ THẾ NÀO?

Ghi chú

2.2. Việc xây dựng và triển khai chiến lược và kế hoạch hành động của tổ chức được liên kết chặt chẽ với các Hạng mục Tiêu chí khác. Sau đây là ví dụ về các liên kết chính:

- + Hạng mục 1.1: các lãnh đạo cấp cao của tổ chức thiết lập và truyền đạt định hướng của tổ chức như thế nào
- + Tiêu chí 3: tổ chức thu thập hiểu biết về khách hàng và thị trường làm đầu vào cho chiến lược và kế hoạch hành động của mình và sử dụng trong việc triển khai các kế hoạch hành động như thế nào
- + Tiêu chí 4: tổ chức đo lường và phân tích dữ liệu và quản lý tri thức để hỗ trợ các nhu cầu thông tin chính, hỗ trợ phát triển chiến lược, cung cấp cơ sở hiệu quả cho các phép đo hiệu suất và theo dõi tiến trình đạt được các mục tiêu chiến lược và kế hoạch hành động như thế nào
- + Tiêu chí 5: tổ chức đáp ứng nhu cầu năng lực và khả năng của lực lượng lao động, xác định nhu cầu và thiết kế hệ thống học hỏi và phát triển lực lượng lao động, xác định kế hoạch lực lượng lao động và thực hiện các thay đổi liên quan đến lực lượng lao động do kế hoạch hành động tạo ra như thế nào



- + Tiêu chí 6: tổ chức giải quyết các thay đổi đối với quá trình hoạt động và sản phẩm của mình và/hoặc các dịch vụ phát sinh từ các kế hoạch hành động như thế nào
- + Hạng mục 7.5: Kết quả về chiến lược tổng thể và kế hoạch hành động

2.2.a(4). Khi xây dựng các kế hoạch lực lượng lao động, hãy xem xét các tác động đối với các phân khúc lực lượng lao động khác nhau liên quan đến và phù hợp với các mục tiêu của tổ chức về các nội dung liên quan đến nhân khẩu học (đặc điểm về giới tính, chủng tộc và tuổi tác, thâm niên làm việc, trình độ học vấn, ...), sự đa dạng và vị trí làm việc của lực lượng lao động (ví dụ: trực tiếp, kết hợp và từ xa).

2.2.a(6). Hiệu suất dự kiến có thể bao gồm việc xem xét các dự án kinh doanh mới; mua lại hoặc sáp nhập tổ chức; tạo giá trị mới; gia nhập thị trường và thay đổi; những yêu cầu *pháp luật mới*, yêu cầu pháp lý hoặc tiêu chuẩn của ngành; và những đổi mới quan trọng được dự đoán trước. Quá trình của tổ chức để dự đoán hiệu suất trong tương lai nên được báo cáo trong 4.1.b.

2.2.b. Các trường hợp có thể dẫn đến yêu cầu thay đổi kế hoạch hành động và thực hiện nhanh các kế hoạch mới bao gồm các sự kiện gián đoạn bên trong hoặc bên ngoài, những thay đổi trong môi trường cạnh tranh của tổ chức, điều kiện kinh tế thay đổi, sự xuất hiện của công nghệ đột phá và những thay đổi đột ngột về yêu cầu và mong đợi của khách hàng.



TIÊU CHÍ 3. Chính sách định hướng vào khách hàng và thị trường

Tiêu chí này đề cập đến cách tổ chức tương tác với KHÁCH HÀNG để đạt được thành công liên tục, bao gồm cách thức tổ chức lắng nghe KHÁCH HÀNG, xác định sản phẩm và/hoặc dịch vụ để đáp ứng nhu cầu của họ, xây dựng mối quan hệ lâu dài với KHÁCH HÀNG và nâng cao trải nghiệm của KHÁCH HÀNG.

3.1. Mong đợi của KHÁCH HÀNG:

Tổ chức lắng nghe khách hàng của mình và xác định sản phẩm và/hoặc dịch vụ để đáp ứng nhu cầu của họ như thế nào?

a. Lắng nghe KHÁCH HÀNG

(1) KHÁCH HÀNG hiện tại

Tổ chức lắng nghe, tương tác, và quan sát KHÁCH HÀNG NHƯ THẾ NÀO để có được thông tin hữu ích? Các phương pháp lắng nghe của tổ chức thay đổi theo từng KHÁCH HÀNG, nhóm KHÁCH HÀNG hoặc PHÂN KHÚC thị trường khác nhau NHƯ THẾ NÀO? Các phương pháp lắng nghe của tổ chức thay đổi NHƯ THẾ NÀO trong suốt vòng đời của KHÁCH HÀNG? Tổ chức tìm kiếm các thông tin phản hồi nhanh chóng và hữu ích từ KHÁCH HÀNG về chất lượng sản phẩm và/hoặc dịch vụ, hoạt động hỗ trợ KHÁCH HÀNG, và các giao dịch NHƯ THẾ NÀO?

(2) KHÁCH HÀNG tiềm năng

Tổ chức lắng nghe KHÁCH HÀNG tiềm năng NHƯ THẾ NÀO để có được dữ liệu và thông tin hữu ích? Tổ chức doanh nghiệp lắng nghe KHÁCH HÀNG cũ, KHÁCH HÀNG của đối thủ cạnh tranh và các KHÁCH HÀNG tiềm năng khác NHƯ THẾ NÀO để có được thông tin hữu ích về sản phẩm và/hoặc dịch vụ, hoạt động hỗ trợ KHÁCH HÀNG và các giao dịch của mình khi thích hợp?

b. Phân khúc KHÁCH HÀNG và đề xuất sản phẩm/ dịch vụ

(1) PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG

Tổ chức xác định các nhóm KHÁCH HÀNG và PHÂN KHÚC thị trường của mình NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức LÀM THẾ NÀO để:

- + sử dụng thông tin về KHÁCH HÀNG, thị trường và sản phẩm và/hoặc dịch vụ đề xuất để xác định các nhóm KHÁCH HÀNG và PHÂN KHÚC thị trường hiện tại và dự kiến trong tương lai; và
- + xác định đối tượng KHÁCH HÀNG, nhóm KHÁCH HÀNG, PHÂN KHÚC thị trường nào cần hướng tới và theo đuổi để tăng trưởng kinh doanh?



(2) Đề xuất sản phẩm/dịch vụ

Tổ chức đề xuất sản phẩm và/hoặc dịch vụ NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức/ doanh nghiệp LÀM THẾ NÀO để:

- + xác định nhu cầu, yêu cầu và mong đợi của KHÁCH HÀNG và thị trường đối với sản phẩm và/hoặc dịch vụ;
- + xác định và điều chỉnh sản phẩm và/hoặc cung cấp dịch vụ để đáp ứng các yêu cầu và vượt quá mong đợi của các nhóm KHÁCH HÀNG và PHẦN KHÚC thị trường của mình; và
- + xác định và điều chỉnh các sản phẩm và/hoặc dịch vụ để thâm nhập thị trường mới, thu hút KHÁCH HÀNG mới và tạo cơ hội mở rộng mối quan hệ với KHÁCH HÀNG hiện tại, khi thích hợp?

Ghi chú

3. Dữ liệu và thông tin khách hàng nên được sử dụng để hỗ trợ quá trình xây dựng chiến lược của tổ chức trong mục 2.1, phân tích và đánh giá hiệu suất của tổ chức trong mục 4.1 và thiết kế sản phẩm của tổ chức trong mục 6.1. Ý kiến khách hàng, dữ liệu và thông tin về thị trường có thể bao gồm dữ liệu tổng hợp về sự hài lòng, không hài lòng và khiếu nại và, khi thích hợp, dữ liệu và thông tin từ phương tiện truyền thông xã hội và các nguồn dựa trên web hoặc kỹ thuật số khác.

3.1. Kết quả của tổ chức về hiệu suất liên quan đến các tính năng chính của sản phẩm và/hoặc dịch vụ phải được báo cáo trong Hạng mục 7.1.

3.1. Để xem xét thêm về các sản phẩm và dịch vụ của các tổ chức phi lợi nhuận (bao gồm cả cơ quan nhà nước), hãy xem ghi chú của P.1 và P.2.

3.1.a(1). Vòng đời và trải nghiệm của khách hàng bắt đầu từ giai đoạn trước khi bán sản phẩm và/hoặc dịch vụ và tiếp tục qua tất cả các giai đoạn có sự tham gia của tổ chức với khách hàng. Các giai đoạn này có thể bao gồm việc xây dựng mối quan hệ, xây dựng mối quan hệ kinh doanh, và chiến lược rút lui, khi thích hợp.

3.1.b(2). Khi xác định đề xuất sản phẩm và/hoặc dịch vụ, tổ chức nên xem xét tất cả các đặc điểm quan trọng của sản phẩm và dịch vụ cũng như hiệu suất trong toàn bộ vòng đời và toàn bộ chuỗi tiêu thụ. Nên tập trung vào các tính năng ảnh hưởng đến sở thích và lòng trung thành của khách hàng đối với tổ chức và thương hiệu của tổ chức - ví dụ: các tính năng độc đáo hoặc sáng tạo giúp phân biệt các sản phẩm và dịch vụ khác nhau của tổ chức; hoặc các tính năng giúp phân biệt với các sản phẩm và dịch vụ cạnh tranh của các tổ chức khác. Những tính năng sau này có thể bao gồm giá cả, độ tin cậy, giá trị, cách thức giao hàng, thời gian, tùy chỉnh sản phẩm, công nghệ, sử dụng dễ dàng, thân thiện với môi trường hoặc xã hội, hỗ trợ kỹ thuật hoặc hỗ trợ khách hàng, mối quan hệ bán hàng, giao dịch dễ dàng, trải nghiệm khách hàng ảo, bảo mật quyền riêng tư và dữ liệu của khách hàng.



3.2. Gắn kết với khách hàng:

Tổ chức xây dựng mối quan hệ và nâng cao trải nghiệm của khách hàng như thế nào?

a. Trải nghiệm KHÁCH HÀNG

(1) Quản lý mối quan hệ

Tổ chức thu hút và giữ chân KHÁCH HÀNG bằng cách xây dựng và quản lý các mối quan hệ với họ NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức LÀM THẾ NÀO để:

- + xây dựng VĂN HÓA tập trung vào KHÁCH HÀNG hơn,
- + quản lý và nâng cao thương hiệu của tổ chức, và
- + đáp ứng yêu cầu của KHÁCH HÀNG và vượt quá mong đợi của họ trong từng giai đoạn của vòng đời KHÁCH HÀNG?

(2) Tiếp cận và Hỗ trợ KHÁCH HÀNG

Tổ chức tạo điều kiện cho KHÁCH HÀNG giao dịch, tìm kiếm thông tin và nhận được sự hỗ trợ NHƯ THẾ NÀO? Các QUÁ TRÌNH hoặc cơ chế của tổ chức thay đổi như thế nào đối với các KHÁCH HÀNG, nhóm KHÁCH HÀNG hoặc PHÂN KHÚC thị trường khác nhau, khi thích hợp? Tổ chức LÀM THẾ NÀO để:

- + xác định các yêu cầu và mong đợi hỗ trợ CHÍNH của KHÁCH HÀNG của mình, và
- + triển khai các yêu cầu này đến tất cả mọi người và QUÁ TRÌNH liên quan đến hỗ trợ KHÁCH HÀNG?

(3) Quản lý Khiếu nại

Tổ chức quản lý các khiếu nại của KHÁCH HÀNG NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức giải quyết khiếu nại một cách kịp thời, HIỆU QUẢ và lấy lại niềm tin của KHÁCH HÀNG NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức phân tích các khiếu nại và sử dụng thông tin này để thực hiện các thay đổi cần thiết nhằm ngăn chặn các khiếu nại trong tương lai NHƯ THẾ NÀO?

(4) Đối xử công bằng

Tổ chức LÀM THẾ NÀO để các QUÁ TRÌNH trải nghiệm KHÁCH HÀNG thúc đẩy và đảm bảo việc đối xử công bằng với KHÁCH HÀNG, nhóm KHÁCH HÀNG và PHÂN KHÚC thị trường khác nhau?

b. Xác định mức độ hài lòng, không hài lòng và GẮN KẾT của KHÁCH HÀNG

Sự hài lòng, không hài lòng và GẮN KẾT

Tổ chức xác định sự hài lòng, không hài lòng và GẮN KẾT của KHÁCH HÀNG NHƯ THẾ NÀO? Các phương pháp xác định khác nhau NHƯ THẾ NÀO giữa các nhóm KHÁCH HÀNG và PHÂN KHÚC thị trường, khi thích hợp? Tổ chức thực hiện hành động NHƯ THẾ NÀO đối với KẾT QUẢ của sự hài lòng, không hài lòng và mức độ GẮN KẾT? Tổ chức LÀM THẾ NÀO để có được thông tin về sự hài lòng của KHÁCH



HÀNG đối với mình so với đối thủ cạnh tranh và các tổ chức khác cung cấp các sản phẩm và/hoặc dịch vụ tương tự?

Ghi chú

3.2. Kết quả về nhận thức và hành động của khách hàng (đầu ra) cần được báo cáo trong mục 7.2.

3.2.a. Tổ chức nên đảm bảo rằng các phương pháp quản lý quan hệ với khách hàng, cho phép khách hàng tìm kiếm thông tin và hỗ trợ khách hàng, cũng như quản lý khiếu nại, sẽ thúc đẩy sự công bằng, bình đẳng và hòa nhập và không vô tình phân biệt đối xử.

3.2.b. Việc xác định sự không hài lòng của khách hàng nên được xem xét nhiều hơn việc xem xét điểm số hài lòng thấp của khách hàng. Việc này nên được xác định một cách độc lập để xác định nguyên nhân gốc rễ và cho phép đưa ra một biện pháp khắc phục có hệ thống để tránh sự không hài lòng trong tương lai.

3.2.b. Thông tin về sự hài lòng tương đối với các tổ chức khác có thể bao gồm so sánh với các đối thủ cạnh tranh, so sánh với các tổ chức cung cấp sản phẩm và/hoặc dịch vụ tương tự trên thị trường không cạnh tranh hoặc so sánh với các chuẩn mực của ngành thu được thông qua hoạt động kinh doanh hoặc qua các tổ chức khác. Những thông tin như vậy cũng có thể bao gồm thông tin về lý do tại sao khách hàng chọn sản phẩm và/hoặc dịch vụ của đối thủ cạnh tranh thay vì sản phẩm và/hoặc dịch vụ của tổ chức.



Tiêu chí 4. Đo lường, phân tích và Quản lý tri thức

Tiêu chí này đề cập đến việc tổ chức đo lường, phân tích, xem xét và cải thiện HIỆU SUẤT của mình NHƯ THẾ NÀO và việc quản lý thông tin và TÀI SẢN TRI THỨC của mình NHƯ THẾ NÀO.

4.1. Đo lường, Phân tích, Xem xét và Cải thiện Hiệu suất:

Tổ chức đo lường, phân tích, xem xét và cải thiện hiệu suất của mình như thế nào?

a. Đo lường HIỆU SUẤT

(1) THƯỚC ĐO HIỆU SUẤT

Tổ chức theo dõi dữ liệu và thông tin về các hoạt động hàng ngày và HIỆU SUẤT tổng thể của mình như thế nào? Tổ chức LÀM THẾ NÀO để:

- + lựa chọn, thu thập, sắp xếp và tích hợp dữ liệu và thông tin để sử dụng trong việc theo dõi các hoạt động hàng ngày và HIỆU SUẤT tổng thể của mình;
- + theo dõi tiến trình đạt được các MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC và KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG; và
- + sửa đổi hoặc điều chỉnh các THƯỚC ĐO của tổ chức để có dữ liệu cung cấp kịp thời nhằm giải quyết những thay đổi nhanh chóng hoặc bất ngờ của tổ chức trong nội bộ hoặc bên ngoài?

Các THƯỚC ĐO HIỆU SUẤT CHÍNH của tổ chức, bao gồm các THƯỚC ĐO tài chính ngắn hạn và dài hạn CHÍNH là gì?

(2) Dữ liệu so sánh

Tổ chức lựa chọn dữ liệu và thông tin so sánh để hỗ trợ việc ra quyết định dựa trên thực tế NHƯ THẾ NÀO?

b. PHÂN TÍCH, Xem xét và Cải thiện HIỆU SUẤT

(1) Tổ chức phân tích và xem xét HIỆU SUẤT và năng lực của mình NHƯ THẾ NÀO?

Tổ chức sử dụng các THƯỚC ĐO HIỆU SUẤT CHÍNH của mình, cũng như dữ liệu so sánh, trong các xem xét này NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức thực hiện những PHÂN TÍCH nào để hỗ trợ những xem xét này và tính hợp lệ của các phát hiện? Tổ chức và các nhà LÃNH ĐẠO CẤP CAO sử dụng những xem xét này NHƯ THẾ NÀO để:

- + đánh giá sự thành công, HIỆU SUẤT cạnh tranh, NĂNG LỰC CỐT LÕI, tình hình tài chính và tiến trình đạt được các MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC và KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG của tổ chức; và
- + phản ứng nhanh chóng với những nhu cầu và thách thức đang thay đổi trong môi trường hoạt động của mình?



Tổ chức dự đoán HIỆU SUẤT trong tương lai của mình NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức sử dụng những phát hiện từ việc xem xét HIỆU SUẤT và dữ liệu so sánh và cạnh tranh CHÍNH vào các dự đoán của mình NHƯ THẾ NÀO?

(2) Tổ chức sử dụng những phát hiện từ các đánh giá HIỆU SUẤT của mình để xác định các ưu tiên cho việc cải tiến liên tục và cơ hội ĐỔI MỚI NHƯ THẾ NÀO?

Ghi chú

4.1. Các câu hỏi trong hạng mục này được liên kết chặt chẽ với các hạng mục Tiêu chí khác. Đo lường hiệu suất, phân tích và hệ thống xem xét của tổ chức phải bao gồm các thước đo cho tất cả các bộ phận chính của tổ chức, bao gồm lãnh đạo (Tiêu chí 1), chiến lược (Tiêu chí 2), khách hàng (Tiêu chí 3), lực lượng lao động (Tiêu chí 5) và quá trình hoạt động (Tiêu chí 6).

4.1.a(1). Sửa đổi hoặc điều chỉnh các thước đo của tổ chức để cung cấp dữ liệu kịp thời nhằm giải quyết những thay đổi nhanh chóng hoặc bất ngờ trong nội bộ hoặc bên ngoài có thể liên quan đến việc áp dụng các thước đo hiệu suất khác nhau hoặc điều chỉnh khoảng thời gian giữa các lần đo. Những sửa đổi này có thể cần thiết để đáp ứng với những thay đổi về quy định của pháp luật hoặc những thay đổi khác trong môi trường chính trị hoặc xã hội, thảm họa và tình trạng khẩn cấp, những đổi mới trong các quá trình của tổ chức hoặc mô hình kinh doanh, nâng cao năng suất, hoặc đề xuất sản phẩm, dịch vụ mới của đối thủ cạnh tranh.

4.1.a(2). Dữ liệu so sánh và thông tin mà tổ chức chọn nên được sử dụng để hỗ trợ việc ra quyết định chiến lược và hoạt động. Dữ liệu và thông tin so sánh có được bằng cách Benchmarking và bằng cách tìm kiếm sự so sánh cạnh tranh. Chuẩn so sánh (Benchmarking) là xác định các quá trình và kết quả thể hiện các phương pháp thực hành và hiệu suất tốt nhất trong các hoạt động tương tự, trong hoặc ngoài lĩnh vực hoạt động của tổ chức. So sánh cạnh tranh liên quan đến việc so sánh hiệu suất của tổ chức với hiệu suất của đối thủ cạnh tranh và các tổ chức khác cung cấp các sản phẩm và/hoặc dịch vụ tương tự.

4.1.b. Phân tích hiệu suất bao gồm: kiểm tra xu hướng hiệu suất; các dự báo về tổ chức, lĩnh vực và công nghệ; và các so sánh, các mối quan hệ nhân quả và các mối tương quan. Những phân tích này sẽ hỗ trợ đánh giá hiệu suất của tổ chức, giúp xác định nguyên nhân gốc rễ và giúp đề ra những ưu tiên cho việc sử dụng nguồn lực và thay đổi mang tính chuyển đổi, nếu thích hợp. Theo đó, các phân tích như vậy dựa trên tất cả các loại dữ liệu: hiệu suất sản phẩm và/hoặc dịch vụ, liên quan đến khách hàng, liên quan đến lực lượng lao động, tài chính và thị trường, hoạt động và cạnh tranh. Những phân tích này cũng nên dựa trên các thước đo của pháp luật và các thước đo bắt buộc công khai khác, khi thích hợp. Các phân tích có thể liên quan đến phân tích dữ liệu kỹ thuật số và kỹ thuật khoa học dữ liệu phát hiện các mô hình mẫu từ dữ liệu lớn (“big data”) và giải thích ý nghĩa của chúng. Các hoạt động như vậy có thể được tiến hành nội bộ hoặc hợp tác với các nhà cung cấp, đối tác hoặc cộng tác viên có chuyên môn cần thiết.



4.1.b(1). Xem xét về hiệu suất của tổ chức nên bao gồm dữ liệu về các mục tiêu chiến lược và kế hoạch hành động (Tiêu chí 2), cũng như dữ liệu về lãnh đạo (Tiêu chí 1), khách hàng (Tiêu chí 3), Lực lượng lao động (Tiêu chí 5) và quá trình hoạt động (Tiêu chí 6). Kết quả của việc phân tích và xem xét hiệu quả hoạt động sẽ cung cấp thông tin cho quá trình xây dựng và triển khai chiến lược, hoạt động, ưu tiên cải tiến liên tục và cơ hội đổi mới của tổ chức. Phản ứng nhanh chóng với những thay đổi trong môi trường hoạt động có thể bao gồm nhu cầu điều chỉnh các kỳ vọng về hiệu suất của tổ chức.

4.1.b(2). Các ưu tiên để cải tiến liên tục nên được coi là một phần của quá trình cải thiện hiệu suất của tổ chức trong 6.1.b. Cơ hội đổi mới nên được coi là một phần trong quá trình của tổ chức để theo đuổi những đổi mới tiềm năng trong 4.2c.

4.2. Quản lý thông tin và tri thức:

Tổ chức quản lý thông tin và tài sản tri thức của mình như thế nào?

a. Dữ liệu và thông tin

(1) Chất lượng

Tổ chức xác minh và đảm bảo chất lượng của dữ liệu và thông tin của mình NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức quản lý dữ liệu và thông tin và dữ liệu kỹ thuật số và dạng dữ liệu và thông tin khác NHƯ THẾ NÀO để đảm bảo tính chính xác và hợp lệ, tính toàn vẹn, độ tin cậy cũng như tính giá trị của chúng?

(2) Tính sẵn sàng

Tổ chức đảm bảo tính sẵn sàng của dữ liệu và thông tin của mình NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức cung cấp dữ liệu và thông tin cần thiết ở định dạng thân thiện với người dùng và kịp thời cho LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG, Nhà cung cấp, ĐỐI TÁC, CỘNG TÁC VIÊN và KHÁCH HÀNG của mình NHƯ THẾ NÀO, khi thích hợp? Tổ chức đảm bảo rằng HỆ THỐNG công nghệ thông tin của mình đáng tin cậy và thân thiện với người dùng NHƯ THẾ NÀO?

(3) An ninh mạng

Tổ chức bảo mật dữ liệu và thông tin nhạy cảm hoặc đặc quyền, tài sản công nghệ thông tin và hệ thống hỗ trợ Internet NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức quản lý dữ liệu vật lý và kỹ thuật số; thông tin; và các HỆ THỐNG CHÍNH được kết nối mạng, nền tảng đám mây và/hoặc Internet để đảm bảo tính bảo mật và quyền truy cập vật lý và kỹ thuật số phù hợp NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức LÀM THẾ NÀO để

- + duy trì nhận thức của Tổ chức về các mối đe dọa về bảo mật và an ninh mạng đang nổi lên;
- + đảm bảo rằng LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG, KHÁCH HÀNG, ĐỐI TÁC, CỘNG TÁC VIÊN và nhà cung cấp của mình hiểu và hoàn thành vai trò cũng như trách nhiệm về bảo mật và an ninh mạng của họ;



- + xác định và ưu tiên các HỆ THỐNG hoạt động và công nghệ thông tin CHÍNH để bảo mật; và
- + bảo vệ các HỆ THỐNG này khỏi các sự cố an ninh mạng tiềm ẩn, phát hiện các sự cố an ninh mạng, phản hồi và phục hồi sau sự cố an ninh mạng?

b. Tri thức của tổ chức

(1) Quản lý tri thức

Tổ chức xây dựng và quản lý tri thức của mình NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức LÀM THẾ NÀO để:

- + thu thập và chuyển giao tri thức giữa LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG của mình và các BÊN LIÊN QUAN khác để thông báo và hỗ trợ chiến lược và hoạt động của tổ chức,
- + phân tích dữ liệu và thông tin từ các nguồn khác nhau để xây dựng tri thức của tổ chức, và
- + nhúng việc HỌC HỎI vào hoạt động của tổ chức?

(2) Các phương pháp thực hành tốt

Tổ chức xác định và chia sẻ các phương pháp thực hành tốt trong nội bộ NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức xác định các phương pháp thực hành tốt của mình từ các nguồn nội bộ và bên ngoài, đồng thời triển khai chúng trong toàn bộ tổ chức cũng như với các nhà cung cấp, đối tác và cộng tác viên CHÍNH, nếu thích hợp, NHƯ THẾ NÀO?

c. Theo đuổi sự ĐỔI MỚI

Tổ chức xác định những cơ hội ĐỔI MỚI để theo đuổi NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức chuẩn bị sẵn sàng tài chính và các nguồn lực khác để theo đuổi những cơ hội này NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức doanh nghiệp TRIỂN KHAI những cơ hội này, khi thích hợp, cho LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG và cho các nhà cung cấp, ĐỐI TÁC và CỘNG TÁC VIÊN CHÍNH NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức quyết định ngừng theo đuổi những cơ hội này NHƯ THẾ NÀO, khi cần thiết?

Ghi chú

4.2.a(2). Hệ thống công nghệ thông tin bao gồm, ví dụ, các thiết bị và hệ thống vật lý; nền tảng phần mềm và ứng dụng; và các hệ thống thông tin được chia sẻ hoặc dựa vào bên ngoài (chẳng hạn như các hệ thống được lưu trữ trên đám mây hoặc nằm ngoài tầm kiểm soát của tổ chức).

4.2.a(3). Quản lý an ninh mạng bao gồm bảo vệ chống mất mát thông tin nhạy cảm về nhân viên, khách hàng và tổ chức; bảo vệ tài sản, bao gồm cả tài sản trí tuệ; và bảo vệ chống lại các hành vi vi phạm về các khía cạnh tài chính, pháp lý và uy tín của tổ chức.

4.2.b(1). Xây dựng và quản lý tri thức từ các nguồn khác nhau có thể liên quan đến việc xử lý dữ liệu lớn (big data) và các loại dữ liệu và thông tin có cấu trúc và phi cấu trúc khác nhau, chẳng



hạn như bảng dữ liệu, video, âm thanh, ảnh và văn bản. Phân tích dữ liệu và thông tin có thể liên quan đến việc sử dụng trí tuệ nhân tạo, phân tích dữ liệu kỹ thuật số và kỹ thuật khoa học dữ liệu để phát hiện các mẫu trong khối lượng lớn dữ liệu và giải thích ý nghĩa của chúng. Việc sử dụng các kỹ thuật này để đưa ra quyết định đòi hỏi phải triển khai công nghệ và tận dụng dữ liệu và thông tin theo cách bảo vệ thông tin về các tổ chức và cá nhân.

4.2.b(1). Nhúng việc học hỏi vào hoạt động của tổ chức có nghĩa là việc học hỏi (1) là một phần của công việc hàng ngày; (2) kết quả giải quyết tận gốc vấn đề; (3) tập trung vào việc xây dựng và chia sẻ kiến thức trong toàn bộ tổ chức; (4) được thúc đẩy bởi các cơ hội mang lại sự thay đổi đáng kể, có ý nghĩa và đổi mới; và (5) làm cho các quá trình nhạy bén và bền vững.

4.2.c. Trong quá trình theo đuổi những đổi mới tiềm năng nên đánh giá cẩn thận tất cả các cơ hội, bao gồm cả những cơ hội được xác định trong quá trình lập kế hoạch chiến lược (2.1.a), lắng nghe khách hàng (3.1a), xác định sản phẩm và dịch vụ của tổ chức (3.1.b(2)), xem xét hiệu suất của tổ chức (4.1.b) hệ thống quản lý tri thức của tổ chức (4.2.b(1)) và bởi lực lượng lao động của tổ chức và các bên liên quan khác. Đánh giá của tổ chức nên xem xét cơ hội nào là rủi ro thông minh đáng theo đuổi và nên cân bằng giữa nhu cầu được đánh giá cẩn thận với tầm quan trọng của việc kịp thời thực hiện đổi mới.



Tiêu chí 5. Quản lý nguồn nhân lực

Tiêu chí này đề cập đến cách thức Tổ chức giải quyết KHẢ NĂNG và NĂNG LỰC của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG cũng như cung cấp môi trường làm việc để hỗ trợ HIỆU SUẤT CAO NHƯ THỂ NÀO. Tiêu chí này cũng đề cập tổ chức gắn kết, quản lý và phát triển LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG để sử dụng hết tiềm năng của họ và LIÊN KẾT với nhu cầu kinh doanh tổng thể của mình.

5.1. Môi trường lực lượng lao động:

Tổ chức xây dựng một môi trường lực lượng lao động hiệu quả và mang tính hỗ trợ như thế nào?

a. KHẢ NĂNG và NĂNG LỰC của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG

(1) Nhu cầu về KHẢ NĂNG và NĂNG LỰC của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG

Tổ chức định mức nhu cầu về KHẢ NĂNG và NĂNG LỰC của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG của mình NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức định mức các kỹ năng, năng lực, chứng chỉ và trình độ nhân sự mà tổ chức cần trong ngắn hạn và dài hạn NHƯ THẾ NÀO?

(2) Các thành viên mới của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG

Tổ chức tuyển dụng, thuê và đón nhận các thành viên mới của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức đảm bảo rằng lực lượng lao động của mình đại diện cho sự ĐA DẠNG về ý tưởng, VĂN HÓA và suy nghĩ trong việc tuyển dụng và cộng đồng KHÁCH HÀNG của mình NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức đảm bảo sự phù hợp của các thành viên mới của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG với VĂN HÓA của mình NHƯ THẾ NÀO?

(3) Thay đổi LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG

Tổ chức chuẩn bị LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG của mình trước các thay đổi nhu cầu về KHẢ NĂNG và NĂNG LỰC NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức LÀM THẾ NÀO để:

- + cân bằng nhu cầu của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG với của nhu cầu của tổ chức để đảm bảo tính liên tục, ngăn chặn việc cắt giảm LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG và giảm thiểu tác động của bất kỳ sự cắt giảm cần thiết nào;
- + chuẩn bị và quản lý mọi giai đoạn tăng trưởng hoặc thiếu hụt LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG; và
- + chuẩn bị cho LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG trước những thay đổi trong cấu trúc tổ chức, nơi làm việc, HỆ THỐNG LÀM VIỆC và công nghệ khi cần thiết?

(4) Thực hiện công việc

Tổ chức tổ chức và quản lý LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG của mình NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức tổ chức và quản lý LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG của mình NHƯ THẾ NÀO để

- + vốn hóa NĂNG LỰC CỐT LÕI;



- + củng cố khả năng PHỤC HỒI, sự NHẠY BÉN, cũng như tập trung vào KHÁCH HÀNG và kinh doanh; và
- + giải quyết nhu cầu nhân sự?

b. Môi trường làm việc

(1) Điều kiện nơi làm việc

Tổ chức giải quyết vấn đề sức khỏe và khả năng tiếp cận nơi làm việc cho LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG NHƯ THẾ NÀO? Các THƯỚC ĐO HIỆU SUẤT và ĐÍCH cải thiện cho các yếu tố điều kiện nơi làm việc của tổ chức là gì?

(2) Thù lao và Phúc lợi của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG

Tổ chức hỗ trợ LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG của mình thông qua thù lao và phúc lợi NHƯ THẾ NÀO? Các chính sách của tổ chức liên quan đến thù lao đảm bảo sự công bằng NHƯ THẾ NÀO và các phúc lợi của tổ chức đáp ứng nhu cầu của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG đa dạng cũng như các PHẦN KHÚC và nhóm LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG khác nhau NHƯ THẾ NÀO?

Ghi chú

5. Các kết quả liên quan đến môi trường lực lượng lao động và sự gắn kết cần được báo cáo trong Hạng mục 7.3. Những lao động do nhà thầu cung cấp và giám sát nên được chỉ ra trong Tiêu chí 2 và Tiêu chí 6 như một phần của chiến lược về hệ thống công việc rộng hơn và quá trình hoạt động nội bộ của tổ chức. Các tổ chức dựa vào tình nguyện viên và/hoặc nhân viên tạm thời để thực hiện công việc cốt lõi (tạo ra kết quả cần thiết và/hoặc tiếp xúc với khách hàng) nên coi họ như là thành viên của lực lượng lao động. Các phương pháp tiếp cận lực lượng lao động nên bao gồm các nhóm lao động này sao cho phù hợp với các công việc mà họ thực hiện cho tổ chức.

5.1.a. Nội dung Hoạch định khả năng và năng lực của lực lượng lao động đề cập đến việc đáp ứng nhu cầu của tổ chức; các nhu cầu liên quan đến cá nhân của các thành viên lực lượng lao động được giải quyết trong các lĩnh vực khác của Tiêu chí 5.

5.1.a(1). Việc định mức nhu cầu của tổ chức về khả năng và năng lực của lực lượng lao động không chỉ xem xét các nhu cầu hiện tại mà còn cả các yêu cầu trong tương lai dựa trên các mục tiêu chiến lược và kế hoạch hành động mà tổ chức xác định trong Tiêu chí 2.

5.1.a(3). Chuẩn bị cho lực lượng lao động trước các thay đổi của tổ chức có thể bao gồm việc chuẩn bị cho (1) thay thế nơi làm việc hoặc làm việc từ xa, (2) những thay đổi về yêu cầu của khách hàng hoặc sản phẩm và/hoặc dịch vụ dẫn đến việc sử dụng công nghệ mới, (3) hệ thống công việc được thiết kế lại hoặc (4) chuyển đổi mô hình hoạt động tổ chức. Sự chuẩn bị như vậy có thể bao gồm đào tạo, giáo dục, liên lạc thường xuyên, xem xét nội dung công việc và khả năng làm việc của lực lượng lao động, tư vấn nghề nghiệp và các dịch vụ khác. Chuẩn bị



cho lực lượng lao động trước các thay đổi cũng có thể bao gồm giải quyết tình trạng kiệt sức của lực lượng lao động tiềm ẩn trong thời gian thiếu nhân sự hoặc khối lượng công việc tăng lên do trường hợp khẩn cấp hoặc các trường hợp ngoài ý muốn khác.

5.1.a(4), 5.1.b(1). Tổ chức nên xem xét tại nhiều địa điểm có nhân viên làm việc, bao gồm cả những địa điểm của những người thường xuyên làm việc tại nhà hoặc các địa điểm thay thế khác (ví dụ như làm việc từ xa hoặc làm việc bên ngoài.)

5.1.b(1). Khả năng tiếp cận nơi làm việc là việc loại bỏ các rào cản có thể ngăn cản người khuyết tật làm việc phát huy tiềm năng của họ. Nơi làm việc hòa nhập đầy đủ là nơi làm việc có thể tiếp cận được về vật chất, công nghệ và thái độ không có sự thiên vị.

5.1.b(1). Nếu các yếu tố môi trường và các thước đo hoặc mục tiêu hiệu suất liên quan có sự khác nhau đáng kể đối với các địa điểm làm việc khác nhau hoặc công việc bán thời gian, ngoài giờ, thì tổ chức nên đưa những khác biệt này vào báo cáo của tổ chức.

5.1.b(1). An toàn và an ninh tại nơi làm việc nên được giải quyết trong mục 6.2c(1) như là một phần của hệ thống an toàn tổng thể của tổ chức, giúp tăng cường sự an toàn của nhân viên và tất cả những người khác tại nơi làm việc của tổ chức.

5.1.b(2). Thù lao công bằng có thể được định nghĩa là trả tương xứng và thỏa đáng cho công việc của nhân viên dựa trên kinh nghiệm và hiệu suất của cá nhân liên quan đến yêu cầu công việc, cũng như phù hợp với các so sánh về ngành, thị trường và/hoặc đối thủ cạnh tranh có liên quan.

5.2. Gắn kết lực lượng lao động:

Tổ chức gắn kết lực lượng lao động của mình để duy trì và đạt hiệu suất cao như thế nào?

a. Đánh giá sự GẮN KẾT của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG

(1) Thúc đẩy sự GẮN KẾT

Tổ chức xác định các thúc đẩy CHÍNH đối với sự GẮN KẾT của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức xác định những thúc đẩy này theo các nhóm và PHẦN KHÚC LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG khác nhau NHƯ THẾ NÀO?

(2) Đánh giá sự GẮN KẾT

Tổ chức đánh giá sự GẮN KẾT của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG NHƯ THẾ NÀO? Những phương pháp đánh giá và THƯỚC ĐO để xác định sự hài lòng, không hài lòng của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG và sự GẮN KẾT của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG được tổ chức sử dụng là gì? Các phương pháp và THƯỚC ĐO này khác nhau giữa các nhóm và PHẦN KHÚC LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức sử dụng các CHỈ SỐ này cũng như các CHỈ SỐ khác để đánh giá và cải thiện mức độ GẮN KẾT và giữ chân LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG NHƯ THẾ NÀO?



b. VĂN HÓA tổ chức

Tổ chức nuôi dưỡng một VĂN HÓA tổ chức được đặc trưng bởi LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG giao tiếp cởi mở, HIỆU SUẤT CAO và gắn kết NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức củng cố VĂN HÓA tổ chức của mình NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức/ doanh nghiệp đảm bảo rằng nó hỗ trợ SỨC MỆNH, TẦM NHÌN và CÁC GIÁ TRỊ CỐT LÕI của mình; thúc đẩy trao quyền, công bằng và hòa nhập; và lợi ích từ sự đa dạng về ý tưởng, văn hóa và suy nghĩ của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG NHƯ THẾ NÀO?

c. Quản lý và Phát triển HIỆU SUẤT

(1) Quản lý HIỆU SUẤT

HỆ THỐNG quản lý HIỆU SUẤT LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG của Tổ chức hỗ trợ đạt được HIỆU SUẤT CAO NHƯ THẾ NÀO? Nó xem xét thù lao, khen thưởng, công nhận, duy trì và khuyến khích LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG NHƯ THẾ NÀO? Nó củng cố việc chấp nhận RỦI RO THÔNG MINH, tập trung vào KHÁCH HÀNG và kinh doanh cũng như đạt được các KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG của Tổ chức NHƯ THẾ NÀO?

(2) Phát triển HIỆU SUẤT

HỆ THỐNG HỌC HỎI và phát triển của Tổ chức hỗ trợ sự phát triển cá nhân của các thành viên LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG và nhu cầu của tổ chức NHƯ THẾ NÀO? Nó xem xét mong muốn HỌC HỎI và phát triển của các thành viên LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG, hỗ trợ cải thiện HIỆU SUẤT của tổ chức và chấp nhận RỦI RO THÔNG MINH, đồng thời hỗ trợ đạo đức và thực hành kinh doanh có đạo đức NHƯ THẾ NÀO?

(3) Lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp và kế nhiệm

Tổ chức/ doanh nghiệp quản lý sự phát triển nghề nghiệp cho LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG và các nhà lãnh đạo tương lai của mình NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức thực hiện lập kế hoạch kế nhiệm cho các vị trí quản lý, lãnh đạo và các vị trí CHÍNH khác NHƯ THẾ NÀO?

(4) Công bằng và Hòa nhập

Tổ chức đảm bảo rằng các QUÁ TRÌNH quản lý HIỆU SUẤT, phát triển HIỆU SUẤT và phát triển nghề nghiệp của mình thúc đẩy sự công bằng và hòa nhập cho LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG đa dạng cũng như các nhóm và PHÂN KHÚC LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG khác nhau NHƯ THẾ NÀO?

Ghi chú

5.2.a(1). Các yếu tố thúc đẩy sự gắn kết của lực lượng lao động (được xác định trong P.1a(3)) đề cập đến các yếu tố thúc đẩy cam kết của các thành viên lực lượng lao động, cả về cảm xúc và trí tuệ, để thực hiện công việc, sức mệnh và tầm nhìn của tổ chức. Các tổ chức/ doanh nghiệp nên xem xét các thúc đẩy này định kỳ để đảm bảo rằng chúng phản ánh bất kỳ thay đổi đáng kể nào



ảnh hưởng đến các thành viên lực lượng lao động; ví dụ: chuyển đổi sang công việc thường xuyên bên ngoài hoặc sắp xếp nơi làm việc kết hợp.

5.2.a(2). Các chỉ số khác để sử dụng trong việc đánh giá và cải thiện sự gắn kết của lực lượng lao động có thể bao gồm việc duy trì lực lượng lao động, tình trạng vắng mặt, khiếu nại, an toàn và năng suất. Việc xác định sự không hài lòng của lực lượng lao động nên được xem xét nhiều hơn là xem xét điểm hài lòng thấp của lực lượng lao động. Việc xác định sự không hài lòng nên được thực hiện một cách độc lập để xác định nguyên nhân gốc rễ và cho phép biện pháp khắc phục có hệ thống để tránh sự không hài lòng trong tương lai.

5.2.c(2). Nội dung báo cáo của tổ chức nên bao gồm cách giải quyết bất kỳ cân nhắc nào đối với việc phát triển lực lượng lao động, học hỏi và thăng tiến nghề nghiệp dành riêng cho tổ chức của mình. Chúng có thể bao gồm các cơ hội phát triển nhằm giải quyết các năng lực cốt lõi, thách thức chiến lược và kế hoạch hành động của tổ chức; thay đổi và đổi mới tổ chức; những cải tiến trong việc mang lại trải nghiệm tích cực cho khách hàng; và củng cố kiến thức và kỹ năng mới trong công việc. Nội dung báo cáo cũng nên xem xét bề rộng của các cơ hội phát triển mà tổ chức có thể cung cấp, bao gồm giáo dục, đào tạo, huấn luyện, kèm việc và kinh nghiệm liên quan đến công việc.



Tiêu chí 6. Quản lý quá trình hoạt động

Tiêu chí này đề cập đến cách thức tổ chức thiết kế, quản lý và cải thiện các sản phẩm và/hoặc dịch vụ cũng như các QUÁ TRÌNH CÔNG VIỆC của mình, đồng thời đảm bảo HIỆU QUẢ hoạt động để mang lại giá trị cho KHÁCH HÀNG và đạt được thành công liên tục NHƯ THẾ NÀO.

6.1. QUÁ TRÌNH hoạt động

Tổ chức thiết kế, quản lý và cải tiến các sản phẩm và/hoặc dịch vụ và quá trình hoạt động chính của mình như thế nào?

a. Thiết kế sản phẩm/dịch vụ và QUÁ TRÌNH

(1) Các yêu cầu về sản phẩm/dịch vụ

Tổ chức xác định các yêu cầu CHÍNH về sản phẩm và/hoặc dịch vụ NHƯ THẾ NÀO?

(2) Thiết kế sản phẩm/dịch vụ

Tổ chức thiết kế sản phẩm và/hoặc dịch vụ của mình để đáp ứng những yêu cầu CHÍNH này NHƯ THẾ NÀO? LÀM THẾ NÀO để tổ chức/ doanh nghiệp kết hợp công nghệ mới, ĐỔI MỚI, SỰ XUẤT SẮC của sản phẩm và/ hoặc dịch vụ, GIÁ TRỊ KHÁCH HÀNG, xem xét rủi ro (bao gồm tác động môi trường và xã hội) và nhu cầu tiềm ẩn về sự NHẠY BÉN vào thiết kế sản phẩm và/hoặc dịch vụ ?

(3) Các yêu cầu của QUÁ TRÌNH

Tổ chức xác định các yêu cầu QUÁ TRÌNH HOẠT ĐỘNG CHÍNH và QUÁ TRÌNH hỗ trợ của mình NHƯ THẾ NÀO? Các QUÁ TRÌNH HOẠT ĐỘNG CHÍNH và QUÁ TRÌNH hỗ trợ của tổ chức là gì? Các yêu cầu CHÍNH cho các QUÁ TRÌNH này là gì?

(4) Thiết kế QUÁ TRÌNH

Tổ chức thiết kế các QUÁ TRÌNH HOẠT ĐỘNG CHÍNH và các QUÁ TRÌNH hỗ trợ của mình NHƯ THẾ NÀO để đáp ứng các yêu cầu CHÍNH của mình? Tổ chức kết hợp công nghệ mới, tri thức tổ chức, xem xét rủi ro (bao gồm cả tác động môi trường và xã hội) và nhu cầu tiềm ẩn về sự nhạy NHẠY BÉN vào các QUÁ TRÌNH này NHƯ THẾ NÀO?

b. Quản lý và cải tiến QUÁ TRÌNH

(1) Thực hiện QUÁ TRÌNH

Tổ chức đảm bảo hoạt động hàng ngày của các QUÁ TRÌNH HOẠT ĐỘNG CHÍNH và các QUÁ TRÌNH hỗ trợ đáp ứng các yêu cầu QUÁ TRÌNH CHÍNH của mình NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức sử dụng các THƯỚC ĐO hoặc CHỈ SỐ HIỆU SUẤT CHÍNH và các THƯỚC ĐO trong quá trình gì để kiểm soát và cải thiện các QUÁ TRÌNH HOẠT ĐỘNG

QUÁ TRÌNH



CHÍNH và QUÁ TRÌNH hỗ trợ của mình? Các THUỐC ĐO này liên quan đến các THUỐC ĐO HIỆU SUẤT chất lượng sản phẩm và/hoặc dịch vụ cuối NHƯ THẾ NÀO?

(2) Cải tiến QUÁ TRÌNH

Tổ chức cải tiến các các QUÁ TRÌNH HOẠT ĐỘNG CHÍNH và các QUÁ TRÌNH hỗ trợ NHƯ THẾ NÀO để cải thiện sản phẩm và/hoặc dịch vụ và HIỆU SUẤT của QUÁ TRÌNH?

Ghi chú

6. Tiêu chí này hỏi cách tổ chức thiết kế, quản lý và cải tiến sản phẩm và/hoặc dịch vụ cũng như quá trình hoạt động của mình; đảm bảo hiệu quả hoạt động để mang lại giá trị cho khách hàng; quản lý chuỗi cung ứng của tổ chức/ doanh nghiệp và giảm thiểu rủi ro; và đạt được thành công của tổ chức ở hiện tại và tương lai.

6.1. Các kết quả về hiệu suất của sản phẩm và/hoặc dịch vụ và hiệu suất của quá trình phải được báo cáo trong mục 7.1.

6.1. Các nỗ lực giảm tác động bất lợi đến môi trường và xã hội liên quan đến sản phẩm và/hoặc dịch vụ nên xem xét thiết kế, tìm nguồn nguyên liệu, sản xuất, giao hàng và tiêu thụ sản phẩm và/hoặc dịch vụ, cũng như việc thải bỏ hoặc tái sử dụng sản phẩm của tổ chức/ doanh nghiệp. Việc xem xét này cần dựa trên các khái niệm và thực hành của “nền kinh tế tuần hoàn”.

6.1a(1). Các yêu cầu về sản phẩm và dịch vụ của tổ chức/ doanh nghiệp phải giải quyết các yêu cầu và mong đợi chính của khách hàng được xác định trong Báo cáo giới thiệu tổ chức và trong phản hồi về các yêu cầu quá trình hiện hành được thể hiện trong 6.1a(3), chẳng hạn như năng lực quá trình nội bộ, năng lực mạng lưới cung ứng, năng lực của đối tác và cộng tác viên.

6.1a(4). Thiết kế quá trình có thể bao gồm từ nhu cầu đổi mới hoặc thiết kế lại toàn diện quá trình do thay đổi về yêu cầu hoặc công nghệ hoặc nhu cầu kết hợp với công nghệ kỹ thuật số, chẳng hạn như nâng cao mức độ tự động hóa, Internet vạn vật, trí tuệ nhân tạo và vận hành đám mây. Sự linh hoạt có thể cần thiết khi quá trình hoạt động cần thay đổi do thay đổi hệ thống làm việc tổng thể, chẳng hạn như tự thực hiện quá trình chuỗi cung ứng để tránh gián đoạn cung ứng do các sự kiện bên ngoài không thể đoán trước hoặc ngược lại thuê ngoài một quá trình trước đây được thực hiện nội bộ.

6.1b(3). Các công cụ và phương pháp để cải thiện hiệu suất quá trình của tổ chức phải là một phần của hệ thống cải thiện hiệu suất mà mô tả trong P.2c trong Báo cáo giới thiệu tổ chức.



6.2. Hiệu quả hoạt động:

Tổ chức đảm bảo quản lý hiệu quả các hoạt động của mình như thế nào?

a. Hiệu lực và HIỆU QUẢ hoạt động

Tổ chức quản lý chi phí, hiệu lực, và HIỆU QUẢ của các hoạt động của mình NHƯ THẾ NÀO? LÀM THẾ NÀO để Tổ chức:

- + kết hợp thời gian chu kỳ, NĂNG SUẤT, và các yếu tố hiệu lực và HIỆU QUẢ khác vào QUÁ TRÌNH HOẠT ĐỘNG của mình;
- + giảm khả năng biến đổi và ngăn ngừa sai lỗi, lỗi dịch vụ và làm lại;
- + giảm lãng phí liên quan đến các sản phẩm và/hoặc dịch vụ và quá trình sản xuất chúng;
- + giảm thiểu chi phí bảo hành hoặc tổn thất về NĂNG SUẤT của KHÁCH HÀNG nếu phù hợp;
- + giảm thiểu chi phí kiểm tra, thử nghiệm và đánh giá QUÁ TRÌNH hoặc HIỆU SUẤT, khi thích hợp; Và
- + cân bằng nhu cầu kiểm soát chi phí và hiệu lực với các yêu cầu và mong đợi của KHÁCH HÀNG và các BÊN LIÊN QUAN khác?

b. Quản lý mạng lưới cung ứng

Tổ chức quản lý mạng lưới cung ứng của mình NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức chọn các nhà cung cấp có đủ điều kiện và vị trí để đáp ứng nhu cầu hoạt động của mình, nâng cao HIỆU SUẤT, hỗ trợ các MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC và nâng cao sự hài lòng của KHÁCH HÀNG NHƯ THẾ NÀO? tổ chức LÀM THẾ NÀO để:

- + thúc đẩy liên kết và hợp tác trong mạng lưới cung ứng của mình;
- + giảm thiểu rủi ro và nâng cao tính NHẠY BÉN và KHẢ NĂNG PHỤC HỒI của mạng lưới cung ứng trong việc đáp ứng những thay đổi về KHÁCH HÀNG và thị trường, yêu cầu của tổ chức và các mong đợi liên quan đến những tác động đến xã hội và môi trường; và
- + thông tin các mong đợi về HIỆU SUẤT, thước đo và đánh giá HIỆU SUẤT của nhà cung cấp, gửi các phản hồi để giúp họ cải thiện và xử lý các nhà cung cấp hoạt động kém hiệu quả?

c. An toàn, Tính liên tục và KHẢ NĂNG PHỤC HỒI

(1) An toàn

Tổ chức/ doanh nghiệp cung cấp một môi trường hoạt động an ninh và an toàn cho LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG của mình và những người khác tại nơi làm việc của mình NHƯ THẾ NÀO? HỆ THỐNG an ninh và an toàn của tổ chức giải quyết vấn đề ngăn ngừa tai nạn, kiểm tra, phân tích nguyên nhân gốc rễ của lỗi và phục hồi NHƯ THẾ NÀO?



(2) Tính liên tục và khả năng PHỤC HỒI trong kinh doanh

Tổ chức đảm bảo rằng có thể lường trước, chuẩn bị và phục hồi sau thảm họa, trường hợp khẩn cấp và các gián đoạn khác NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức xem xét, bảo vệ, phòng ngừa, tính liên tục của hoạt động, phục hồi và cơ hội đổi mới hoặc chuyển đổi trong trường hợp gián đoạn NHƯ THẾ NÀO? Tổ chức tính đến nhu cầu của KHÁCH HÀNG và kinh doanh cũng như sự phụ thuộc của Tổ chức vào LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG, mạng lưới cung ứng và ĐỐI TÁC của mình NHƯ THẾ NÀO?

(3) Quản lý rủi ro

TIẾP CẬN tổng thể của tổ chức đối với quản lý rủi ro là gì? TIẾP CẬN này giải quyết các rủi ro liên quan đến việc tuân thủ pháp luật và quy định; sản phẩm và/hoặc dịch vụ; LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG; tài chính; công nghệ; mạng lưới cung cấp, khi thích hợp; và hoạt động của Tổ chức NHƯ THẾ NÀO?

Ghi chú

6.2a. Tác động của các hoạt động của tổ chức đối với xã hội và môi trường đang ngày càng trở thành một kỳ vọng quan trọng của nhiều khách hàng và các bên liên quan và đây là một nội dung tổ chức nên cân nhắc.

6.2b. Để đảm bảo rằng các nhà cung cấp được xác định để đáp ứng nhu cầu hoạt động và nâng cao hiệu suất của tổ chức cũng như sự hài lòng của khách hàng, Tổ chức có thể hợp tác với các nhà cung cấp hoặc hình thành các liên minh hoạt động giữa nhiều tổ chức trong hệ sinh thái của mình để tạo thành một mạng lưới cung ứng. Những mạng lưới cung ứng như vậy làm giảm sự phụ thuộc vào các nhà cung cấp duy nhất và mang lại khả năng phục hồi cao hơn so với chuỗi cung ứng truyền thống. Việc trao đổi thông tin các kỳ vọng và phản hồi tới các nhà cung cấp phải là hai chiều, cho phép các nhà cung cấp bày tỏ những gì họ cần từ tổ chức và các tổ chức khác trong mạng lưới cung ứng. Đối với nhiều tổ chức, các cơ chế này có thể thay đổi khi yêu cầu của thị trường, khách hàng hoặc các bên liên quan thay đổi.

6.2c(2). Thảm họa và trường hợp khẩn cấp có thể ngắn hạn hoặc dài hạn và có thể liên quan đến thời tiết; khí hậu; các dịch vụ công cộng (ví dụ: điện, nước, viễn thông, ...); an ninh; hoặc một tình huống khẩn cấp về y tế hoặc trường hợp khẩn cấp khác tại địa phương, khu vực, quốc gia hoặc toàn cầu. Mức độ chuẩn bị cho những sự kiện như vậy sẽ tùy thuộc vào môi trường và mức độ nhạy cảm của tổ chức/ doanh nghiệp đối với những gián đoạn hoạt động ngắn hạn hoặc dài hạn. Mức độ rủi ro có thể chấp nhận được sẽ khác nhau tùy thuộc vào bản chất của sản phẩm, dịch vụ, mạng lưới cung ứng cũng như nhu cầu và kỳ vọng của các bên liên quan.



Tiêu chí 7. Kết quả hoạt động

Tiêu chí này đề cập đến HIỆU SUẤT và sự cải thiện của tổ chức trong tất cả các lĩnh vực CHÍNH – KẾT QUẢ về sản phẩm và QUÁ TRÌNH; KẾT QUẢ về KHÁCH HÀNG; KẾT QUẢ LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG; KẾT QUẢ LÃNH ĐẠO và QUẢN TRỊ; và các KẾT QUẢ về tài chính, thị trường và CHIẾN LƯỢC.

7.1. Kết quả về sản phẩm và quá trình:

Kết quả sản phẩm và/hoặc dịch vụ và hiệu suất quá trình của tổ chức là gì?

a. CÁC KẾT QUẢ về Sản phẩm và Dịch vụ tập trung vào KHÁCH HÀNG

Các KẾT QUẢ về các sản phẩm và/hoặc dịch vụ của tổ chức là gì? CÁC KẾT QUẢ của các THƯỚC ĐO hoặc CHỈ SỐ CHÍNH về HIỆU SUẤT của các sản phẩm và dịch vụ quan trọng và phục vụ trực tiếp cho KHÁCH HÀNG của mình là gì? Các KẾT QUẢ này khác nhau NHƯ THẾ NÀO theo sản phẩm và/hoặc dịch vụ, nhóm KHÁCH HÀNG và PHẦN KHÚC thị trường, khi thích hợp?

b. KẾT QUẢ về HIỆU QUẢ QUÁ TRÌNH HOẠT ĐỘNG

(1) Hiệu lực và HIỆU QUẢ QUÁ TRÌNH

Các KẾT QUẢ về hiệu lực và HIỆU QUẢ QUÁ TRÌNH của tổ chức là gì? KẾT QUẢ đối với các THƯỚC ĐO hoặc CHỈ SỐ CHÍNH về HIỆU SUẤT hoạt động của các QUÁ TRÌNH HOẠT ĐỘNG CHÍNH và QUÁ TRÌNH hỗ trợ của mình, bao gồm NĂNG SUẤT, thời gian chu kỳ và các THƯỚC ĐO thích hợp khác về hiệu lực, HIỆU QUẢ, an toàn và an ninh mạng của QUÁ TRÌNH là gì? Các KẾT QUẢ này khác nhau theo loại QUÁ TRÌNH NHƯ THẾ NÀO, khi thích hợp?

(2) An toàn và chuẩn bị sẵn sàng cho các trường hợp khẩn cấp

KẾT QUẢ về an toàn và chuẩn bị cho các trường hợp khẩn cấp của tổ chức là gì? KẾT QUẢ các THƯỚC ĐO hoặc CHỈ SỐ CHÍNH về HIỆU QUẢ của HỆ THỐNG an toàn của tổ chức/ doanh nghiệp và sự chuẩn bị đối với thảm họa, trường hợp khẩn cấp và các gián đoạn khác là gì? Làm thế nào để những KẾT QUẢ này khác nhau theo địa điểm hoặc loại QUÁ TRÌNH, khi thích hợp?

c. KẾT QUẢ quản lý mạng lưới cung ứng

KẾT QUẢ về quản lý mạng lưới cung ứng của tổ chức là gì? KẾT QUẢ của các THƯỚC ĐO hoặc CHỈ SỐ CHÍNH về HIỆU SUẤT của mạng lưới cung ứng, bao gồm cả đóng góp của nó để nâng cao HIỆU SUẤT của tổ chức là gì?



Ghi chú

7. Các kết quả nên được xem xét một cách có hệ thống, với những đóng góp cho các hạng mục kết quả riêng lẻ thường bắt nguồn từ các quá trình ở trong nhiều hơn một hạng mục Tiêu chí.

Hệ thống chấm điểm GTCLQG yêu cầu dữ liệu của hiện tại, xu hướng, so sánh và phân khúc, nếu thích hợp, để cung cấp thông tin chính nhằm xem xét và phân tích hiệu suất tổ chức (Hạng mục 4.1), xây dựng tri thức của tổ chức (Hạng mục 4.2) và cung cấp cơ sở hoạt động cho các kết quả tập trung vào khách hàng (Hạng mục 7.2); kết quả tập trung vào lực lượng lao động (Hạng mục 7.3); kết quả về lãnh đạo (Hạng mục 7.4); và kết quả tài chính, thị trường và chiến lược (Hạng mục 7.5) của tổ chức.

Trong một số lĩnh vực, kết quả của tổ chức có thể là định tính hoặc không thể theo dõi xu hướng theo thời gian. Ví dụ như kết quả cho trách nhiệm giải trình trong quản trị, công nhận và cho các dự án hạn chế hoặc dự án thực hiện một lần.

Dữ liệu và thông tin so sánh có được bằng cách benchmarking (trong và ngoài ngành của tổ chức, nếu phù hợp) và bằng cách tìm kiếm các so sánh cạnh tranh. Trong một số trường hợp, chẳng hạn như kết quả cho các dự án hoặc quá trình cá biệt dành riêng cho tổ chức, dữ liệu so sánh có thể không có sẵn hoặc không phù hợp. Trong những tình huống đó, các nguồn khác có thể là hiệu suất tốt nhất trong quá khứ, kinh phí thực hiện, mục đích hoặc mục tiêu nội bộ hoặc dự đoán nội bộ.

7.1a. Kết quả về các sản phẩm và/hoặc dịch vụ của tổ chức phải liên quan đến các yêu cầu chính về sản phẩm và dịch vụ xác định trong 6.1a(1) cũng như các yêu cầu và mong đợi của khách hàng được xác định trong P.1b(2). Chúng dựa trên thông tin được thu thập thông qua các quá trình đã nêu trong Tiêu chí 3. Các thước đo hoặc chỉ số nên giải quyết các yếu tố ảnh hưởng đến sở thích của khách hàng, chẳng hạn như những yếu tố được liệt kê trong phần ghi chú của P.1b(2) và 3.1b.

7.1a. Đối với một số tổ chức phi lợi nhuận (bao gồm cả cơ quan nhà nước), các nguồn tài trợ có thể bắt buộc phải đo lường hiệu suất của sản phẩm hoặc dịch vụ. Những thước đo này nên được xác định và báo cáo ở hạng mục này.

7.1b. Kết quả phải giải quyết các yêu cầu hoạt động chính mà tổ chức đã nêu trong Báo cáo giới thiệu tổ chức và trong Tiêu chí 6.

7.1b(1) Các nỗ lực giảm lãng phí trong các quá trình và sản phẩm và/hoặc dịch vụ của tổ chức phải được báo cáo tại hạng mục này. Các nỗ lực tổng thể để đóng góp cho xã hội và môi trường phải được báo cáo trong 7.4a(5).

7.1b(1) Các kết quả về các thước đo hoặc chỉ số về đổi mới chính của tổ chức cần được báo cáo trong mục 7.5b.



7.1b(2). Khi có thể, hiệu quả của việc chuẩn bị cho trường hợp khẩn cấp của tổ chức nên tập trung vào đầu ra, học hỏi và kết quả, ngoài các hoạt động đào tạo và tuân thủ.

7.2. Kết quả về tập trung vào khách hàng:

Kết quả hiệu suất tập trung vào khách hàng của tổ chức là gì?

a. KẾT QUẢ tập trung vào KHÁCH HÀNG

(1) Sự hài lòng của KHÁCH HÀNG

KẾT QUẢ về sự hài lòng và không hài lòng của KHÁCH HÀNG là gì? KẾT QUẢ của các THƯỚC ĐO hoặc CHỈ SỐ CHÍNH về sự hài lòng và không hài lòng của KHÁCH HÀNG là gì? Những kết quả này khác nhau như thế nào theo sản phẩm và/hoặc dịch vụ đề xuất, nhóm KHÁCH HÀNG và PHÂN KHÚC thị trường, khi thích hợp?

(2) GẮN KẾT KHÁCH HÀNG

KẾT QUẢ về GẮN KẾT KHÁCH HÀNG của tổ chức là gì? KẾT QUẢ của các THƯỚC ĐO hoặc CHỈ SỐ CHÍNH về GẮN KẾT KHÁCH HÀNG, bao gồm cả những THƯỚC ĐO hoặc CHỈ SỐ để xây dựng mối quan hệ và nâng cao trải nghiệm của KHÁCH HÀNG là gì? Tổ chức so sánh những KẾT QUẢ này trong suốt vòng đời KHÁCH HÀNG, khi thích hợp, NHƯ THẾ NÀO? Những KẾT QUẢ này khác nhau như thế nào theo sản phẩm và/hoặc dịch vụ đề xuất, nhóm KHÁCH HÀNG và PHÂN KHÚC thị trường, khi thích hợp?

KẾT QUẢ

Ghi chú

7.2. Kết quả về sự hài lòng, không hài lòng và gắn kết của khách hàng cần liên quan đến các nhóm khách hàng và phân khúc thị trường mà tổ chức/ doanh nghiệp đã nêu trong P.1b(2) cũng như các phương pháp lắng nghe đã nêu trong Tiêu chí 3.

7.3. Kết quả về lực lượng lao động:

Kết quả hiệu suất tập trung vào lực lượng lao động của tổ chức là gì?

a. KẾT QUẢ tập trung vào LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG

(1) KHẢ NĂNG và NĂNG LỰC của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG

KẾT QUẢ về KHẢ NĂNG và NĂNG LỰC của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG của Tổ chức là gì? KẾT QUẢ của các THƯỚC ĐO CHÍNH về KHẢ NĂNG và NĂNG LỰC LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG, bao gồm các kỹ năng và trình độ nhân sự phù hợp là gì? Những KẾT QUẢ này khác nhau như thế nào theo sự ĐA DẠNG của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG và theo các nhóm và PHÂN KHÚC LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG của tổ chức, khi thích hợp?

KẾT QUẢ



(2) Môi trường làm việc

KẾT QUẢ về sức khỏe tại nơi làm việc cũng như các khoản thù lao và phúc lợi của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG là gì? KẾT QUẢ của các THƯỚC ĐO hoặc CHỈ SỐ CHÍNH về môi trường làm việc, bao gồm cả những THƯỚC ĐO hoặc CHỈ SỐ về sức khỏe, an ninh, khả năng tiếp cận, thù lao và phúc lợi của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG, khi thích hợp, là gì? Những KẾT QUẢ này khác nhau như thế nào theo sự ĐA DẠNG của lực lượng lao động và bởi các nhóm và PHẦN KHÚC LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG, khi thích hợp?

(3) GẮN KẾT và Giữ chân lực LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG

KẾT QUẢ về GẮN KẾT LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG của tổ chức là gì? KẾT QUẢ của các THƯỚC ĐO hoặc CHỈ SỐ CHÍNH về sự hài lòng của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG, sự không hài lòng của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG, khả năng duy trì LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG và sự gắn kết của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG là gì? Những KẾT QUẢ này khác nhau NHƯ THẾ NÀO theo sự ĐA DẠNG của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG và theo các nhóm và PHẦN KHÚC LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG, khi thích hợp?

(4) Phát triển LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG

KẾT QUẢ về phát triển LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG và LÃNH ĐẠO của Tổ chức là gì? KẾT QUẢ của các THƯỚC ĐO hoặc CHỈ SỐ CHÍNH về LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG và sự phát triển của LÃNH ĐẠO là gì? Những KẾT QUẢ này khác nhau như thế nào theo sự ĐA DẠNG của LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG và theo các nhóm và PHẦN KHÚC LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG của mình, khi thích hợp?

Ghi chú

7.3. Các kết quả được báo cáo trong Hạng mục này phải liên quan đến các quá trình, thước đo và chỉ số đã nêu trong Tiêu chí 5. Kết quả cũng phải đáp ứng các quá trình hoạt động chính mà tổ chức đã nêu trong Tiêu chí 6 và các kế hoạch hành động và kế hoạch lực lượng lao động đã nêu trong Hạng mục 2.2 . Phải báo cáo kết quả cho tất cả các phân khúc lực lượng lao động đã nêu trong Báo cáo giới thiệu tổ chức, bao gồm cả những người làm việc từ xa (từ nhà của họ hoặc các địa điểm thay thế khác) hoặc những người có địa điểm làm việc kết hợp. Các tổ chức dựa vào các tình nguyện viên hoặc nhân viên tạm thời để hoàn thành công việc cốt lõi (tạo ra kết quả cần thiết và/hoặc tiếp xúc với khách hàng) nên báo cáo kết quả về họ, khi thích hợp.



7.4. Kết quả về Lãnh đạo và quản trị:

Kết quả về lãnh đạo cấp cao và quản trị của Tổ chức là gì?

a. KẾT QUẢ Lãnh đạo, QUẢN TRỊ, Pháp lý, Đạo đức và Đóng góp cho xã hội.

(1) Lãnh đạo

KẾT QUẢ về việc trao đổi thông tin và gắn kết của **LÃNH ĐẠO CẤP CAO** với **LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG, ĐỐI TÁC và KHÁCH HÀNG** là gì? **KẾT QUẢ** của các **THƯỚC ĐO** hoặc **CHỈ SỐ CHÍNH** về trao đổi thông tin và gắn kết của các nhà **LÃNH ĐẠO CẤP CAO** với **LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG, ĐỐI TÁC và KHÁCH HÀNG** là gì, để:

- + triển khai **SỨ MỆNH, TẦM NHÌN và CÁC GIÁ TRỊ CỐT LÕI** của Tổ chức;
- + khuyến khích trao đổi thông tin hai chiều;
- + nuôi dưỡng một nền **VĂN HÓA** ở đó **ĐA DẠNG** về các giá trị và thúc đẩy sự công bằng và hòa nhập, **ĐỔI MỚI** và chấp nhận **RỦI RO THÔNG MINH**; và
- + tạo sự tập trung vào hành động?

Những **KẾT QUẢ** này khác nhau như thế nào theo bộ phận và nhóm **KHÁCH HÀNG**, khi thích hợp?

(2) QUẢN TRỊ

KẾT QUẢ về trách nhiệm quản trị của **Tổ chức** là gì? **KẾT QUẢ** của các **THƯỚC ĐO** hoặc **CHỈ SỐ CHÍNH** về **QUẢN TRỊ** và trách nhiệm tài chính nội bộ và bên ngoài, nếu thích hợp là gì?

(3) Luật pháp và quy định

KẾT QUẢ về pháp lý và quy định của **tổ chức/ doanh nghiệp** là gì? **KẾT QUẢ** của các **THƯỚC ĐO** hoặc **CHỈ SỐ CHÍNH** về việc đáp ứng và vượt cao hơn các yêu cầu pháp lý và quy định là gì? Những **KẾT QUẢ** này khác nhau **NHƯ THẾ NÀO** theo các bộ phận, khi thích hợp?

(4) Đạo đức

KẾT QUẢ về **HÀNH VI ĐẠO ĐỨC** của **tổ chức** là gì? **KẾT QUẢ** của các **THƯỚC ĐO** hoặc **CHỈ SỐ CHÍNH** về **HÀNH VI ĐẠO ĐỨC**, vi phạm **HÀNH VI ĐẠO ĐỨC** và niềm tin của các **BÊN LIÊN QUAN** vào các **NHÀ LÃNH ĐẠO CẤP CAO** và **QUẢN TRỊ**? Những **KẾT QUẢ** này khác nhau **NHƯ THẾ NÀO** theo các bộ phận, khi thích hợp?

(5) Xã hội

KẾT QUẢ về phúc lợi xã hội và sự hỗ trợ của các cộng đồng **CHÍNH** của **Tổ chức** là gì? **KẾT QUẢ** của các **THƯỚC ĐO** hoặc **CHỈ SỐ CHÍNH** về đóng góp xã hội và hỗ trợ của các cộng đồng **CHÍNH** là gì?



Ghi chú

7.4. Các kết quả được báo cáo trong Hạng mục này phải liên quan đến các quá trình trao đổi thông tin mà Tổ chức đã nêu trong Hạng mục 1.1 và các quá trình và thước đo quản trị, pháp lý và quy định, đạo đức và đóng góp xã hội đã nêu trong Hạng mục 1.2. Các kết quả về an toàn và sức khỏe nghề nghiệp liên quan đến lực lượng lao động (ví dụ: các tai nạn lao động phải báo cáo cơ quan chức năng theo quy định) phải được báo cáo trong 7.1b(2) và 7.3a(2).

7.4a(2). Các kết quả báo cáo có thể bao gồm các vấn đề và rủi ro về báo cáo tài chính, các khuyến nghị quan trọng của đánh giá viên nội bộ và bên ngoài, và phản hồi của ban quản lý đối với những vấn đề này. *Một số tổ chức phi lợi nhuận cũng có thể báo cáo kết quả kiểm toán.*

7.4a(4). Để biết ví dụ về các thước đo hành vi đạo đức và lòng tin của các bên liên quan, xem lưu ý của 1.2b(2).

7.4a(5). Các thước đo về đóng góp cho phúc lợi xã hội có thể bao gồm những thước đo về bảo vệ môi trường hỗ trợ cộng đồng, ở cấp địa phương, toàn quốc hay toàn cầu. Ví dụ là kết quả giảm tiêu thụ năng lượng, sử dụng các nguồn năng lượng tái tạo và nước tái chế, giảm lượng khí thải carbon của tổ chức, giảm thiểu và sử dụng chất thải, các phương pháp thay thế để bảo tồn tài nguyên (ví dụ: tăng các cuộc họp trực tuyến), sử dụng các phương pháp lao động thông minh và quyên góp vật chất hoặc dịch vụ để phát triển nhà ở, sức khỏe cộng đồng và an ninh lương thực cho tất cả các thành viên của cộng đồng.

7.5. Kết quả về tài chính, thị trường và chiến lược:

Kết quả về hiệu suất tài chính và thị trường và thực hiện chiến lược của tổ chức là gì?

a. KẾT QUẢ tài chính và thị trường

(1) HIỆU SUẤT tài chính

KẾT QUẢ về HIỆU SUẤT tài chính của tổ chức là gì? KẾT QUẢ của các THƯỚC ĐO hoặc CHỈ SỐ CHÍNH về HIỆU SUẤT tài chính, bao gồm các THƯỚC ĐO tổng hợp về lợi nhuận tài chính, khả năng tài chính và HIỆU SUẤT ngân sách, khi thích hợp, là gì? những KẾT QUẢ này khác nhau NHƯ THẾ NÀO theo PHÂN KHÚC thị trường và nhóm KHÁCH HÀNG, khi thích hợp?

(2) HIỆU SUẤT Thị trường

KẾT QUẢ về HIỆU SUẤT trên thị trường của tổ chức là gì? KẾT QUẢ của các THƯỚC ĐO hoặc CHỈ SỐ CHÍNH về HIỆU SUẤT thị trường, bao gồm thị phần hoặc vị trí, thị trường và mức tăng trưởng thị phần cũng như các thị trường mới gia nhập, khi thích hợp, là gì? những KẾT QUẢ này khác nhau NHƯ THẾ NÀO theo PHÂN KHÚC thị trường và nhóm KHÁCH HÀNG, khi thích hợp?



b. KẾT QUẢ thực hiện chiến lược và ĐỔI MỚI

KẾT QUẢ về việc đạt được chiến lược của của tổ chức là gì? KẾT QUẢ của các THƯỚC ĐO hoặc CHỈ SỐ CHÍNH của chiến lược tổ chức KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG là gì? KẾT QUẢ của các THƯỚC ĐO hoặc CHỈ SỐ CHÍNH về nỗ lực ĐỔI MỚI là gì?

Ghi chú

7.5a. Kết quả phải liên quan đến các thước đo tài chính mà tổ chức đã nêu trong 4.1a(1) và các tiếp cận quản lý tài chính đã nêu ở Hạng mục 2.2.

7.5a(1). Các thước đo tổng hợp về lợi nhuận tài chính có thể bao gồm các thước đo về lợi tức đầu tư, biên lợi nhuận, khả năng sinh lời, hoặc khả năng sinh lời theo phân khúc thị trường hoặc nhóm khách hàng. Các thước đo về khả năng tài chính có thể bao gồm các thước đo về tính thanh khoản, tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu, tiền mặt tồn quỹ tính theo ngày doanh thu, hiệu quả sử dụng tài sản và dòng tiền. Đối với các tổ chức phi lợi nhuận (bao gồm cả cơ quan nhà nước), các thước đo hiệu suất hoạt động đối với ngân sách có thể bao gồm các khoản cộng hoặc trừ từ quỹ dự phòng, tránh hoặc tiết kiệm chi phí, phản ứng với việc giảm ngân sách, giảm chi phí cho khách hàng hoặc trả lại tiền do tăng hiệu quả, chi tiêu hành chính theo tỷ lệ phần trăm của ngân sách và chi phí gây quỹ so với số tiền huy động được.

7.5a(2). Đối với các tổ chức phi lợi nhuận, câu trả lời có thể bao gồm các thước đo quyên góp hoặc trợ cấp từ thiện và số lượng chương trình hoặc dịch vụ mới được cung cấp và những người hoặc tổ chức được phục vụ.

7.5b. Các thước đo hoặc chỉ số về thành tích của chiến lược và kế hoạch hành động phải liên quan đến các mục tiêu và mục tiêu chiến lược đã nêu trong 2.1b(1) và các thước đo thực hiện kế hoạch hành động và hiệu suất dự kiến đã nêu trong 2.2a(5) và 2.2a(6), tương ứng.

7.5b. Kết quả cho những nỗ lực đổi mới của tổ chức phải liên kết với tiếp cận theo đuổi đổi mới và chấp nhận rủi ro thông minh của mình, như trong lưu ý của 4.2c. Kết quả sẽ báo cáo những đổi mới cũng như tác động đến hiệu suất của tổ chức. Ví dụ về những kết quả như vậy bao gồm tăng đáng kể về thị phần và/hoặc doanh thu liên quan đến thị trường mới tham gia hoặc sản phẩm/dịch vụ được tung ra hoặc tăng đáng kể về hiệu quả liên quan đến thiết kế lại quá trình, cơ sở hoặc hoạt động.



THÔNG TIN TÓM TẮT VỀ TỔ CHỨC THAM DỰ GIẢI THƯỞNG CHẤT LƯỢNG QUỐC GIA

A. THÔNG TIN CHUNG VỀ TỔ CHỨC: (Xin lưu ý thông tin này sẽ được sử dụng trên cơ sở dữ liệu về tổ chức đạt GTCLQG, cần đảm bảo thông tin chính xác và hợp pháp)

1. Tên đầy đủ của tổ chức
Website: Địa chỉ:
Bản mềm logo mới nhất (độ phân giải cao) hiện đang được Tổ chức đăng ký sử dụng- Có <input type="checkbox"/> (đính kèm file)
2. Tên và chức vụ của Lãnh đạo cao nhất
Họ và tên: Email: Điện thoại:
Bản mềm ảnh màu có độ phân giải cao của Lãnh đạo cao nhất – Có <input type="checkbox"/> (đính kèm file)
3. Tên và chức danh đầy đủ của đầu mối liên hệ tham dự GTCLQG
Họ và tên: Email: Telephone:
4. Thông tin tóm tắt về tổ chức
Nêu tóm tắt về lĩnh vực hoạt động chính, vị thế cạnh tranh, thị trường tiêu thụ, các điểm mạnh (trang thiết bị máy móc, công nghệ, tài sản trí tuệ, năng lực sản xuất,...) (tối đa 250 từ)
5. Các hệ thống quản lý, các công cụ năng suất - chất lượng đang áp dụng:
6. Các năm đạt Giải thưởng Chất lượng Quốc gia (trước đây là Giải thưởng Chất lượng Việt Nam) và Giải thưởng Chất lượng Châu Á – Thái Bình Dương:
Các năm đạt Giải thưởng Chất lượng Quốc gia (Giải thưởng Chất lượng Việt Nam): - Giải Vàng: - Giải thưởng: Các năm đạt Giải thưởng Chất lượng Châu Á – Thái Bình Dương:



B. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHỨC

1. Chỉ số chính – các kết quả của 3 năm gần nhất

Lĩnh vực	Chỉ số	KPI – đo lường những nội dung gì	Năm ...	Năm ...	Năm ...
Khách hàng/ Thị trường/ Dịch vụ					
Sản phẩm/ quá trình					
Các kết quả tài chính	Doanh thu				
	Lợi nhuận				
	Nộp ngân sách				
				
Lực lượng lao động	Số lượng lao động				
	Thu nhập bình quân/người				
				
Quản trị					
Về năng suất					
Công nghệ/ Cách mạng công nghiệp lần thứ 4					

2. Vị thế cạnh tranh trên thị trường:

Lĩnh vực/sản phẩm chính	Nhận diện thị trường/ vị thế cạnh tranh	Năm 20	Năm 20	Năm 20	Tên đối thủ cạnh tranh
	Thị phần				
	Vị trí trên thị trường				
	Vị thế cạnh tranh				
	Thị phần				
	Vị trí trên thị trường				
	Vị thế cạnh tranh				
	Thị phần				
	Vị trí trên thị trường				
	Vị thế cạnh tranh				



3. Các danh hiệu/giải thưởng tiêu biểu nhận được trong các năm gần đây

Danh hiệu/ Giải thưởng	Năm đạt Giải	Tên tổ chức/cơ quan trao tặng	Tặng danh hiệu/giải thưởng vì/ cho nội dung gì

4. Xác định 02 thực hành tốt nhất được tổ chức áp dụng (nếu có)

Tên thực hành tốt nhất 1:
Mô tả ngắn gọn về Thực hành tốt nhất (tối đa 100 từ)
Tại sao nó được coi là Thực hành tốt nhất và nó được học hỏi hoặc áp dụng từ đâu (tối đa 80 từ)
Các thước đo quá trình/tiêu chuẩn hiệu suất nào (hữu hình/vô hình) có sẵn để coi đây là thực hành tốt nhất (tối đa 50 từ)

Tên thực hành tốt nhất 2:
Mô tả ngắn gọn về Thực hành tốt nhất (tối đa 100 từ)
Tại sao nó được coi là Thực hành tốt nhất và nó được học hỏi hoặc áp dụng từ đâu (tối đa 80 từ)
Các thước đo quá trình/tiêu chuẩn hiệu suất nào (hữu hình/vô hình) có sẵn để coi đây là thực hành tốt nhất (tối đa 50 từ)

Lưu ý:

- Tổ chức có thể đính kèm 2 hình ảnh/ảnh về mỗi thực hành tốt nhất nếu việc đính kèm hữu ích giúp hiểu rõ hơn về các thực hành tốt nhất này
- Thực hành tốt nhất của tổ chức có thể được lựa chọn để đưa vào dữ liệu thực hành tốt nhất của Cơ quan thường trực GTCLQG.



5. Xác nhận

Tôi cam kết các thông tin trên là chính xác.		
...../...../.....		
Ngày	Chữ ký Người lập	Chữ ký của Lãnh đạo tổ chức

6. Gửi thông tin

Vui lòng gửi Bản thông tin tóm tắt về địa chỉ email giaithuong@vsqi.gov.vn Nếu cần hỗ trợ thêm thông tin vui lòng liên hệ: Văn phòng Giải thưởng Chất lượng Quốc gia Viện Tiêu chuẩn Chất lượng Việt Nam Điện thoại: 0243 7912619



C. DANH SÁCH KIỂM TRA VÀ GỬI HỒ SƠ

TT	TÊN HỒ SƠ	Có / Không	Số lượng	GHI CHÚ
1	Đơn đăng ký tham gia GTCLQG Theo Mẫu số 19 của Phụ lục ban hành kèm theo Nghị định số 74/2018/NĐ-CP ngày 15 tháng 5 năm 2018 của Chính phủ	<input type="checkbox"/>		
2	Báo cáo giới thiệu chung về tổ chức	<input type="checkbox"/>		
3	Báo cáo tự đánh giá theo 7 tiêu chí của GTCLQG	<input type="checkbox"/>		
4	Tài liệu chứng minh về việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng tiên tiến (bản sao y bản chính có ký tên và đóng dấu của tổ chức, doanh nghiệp), chứng chỉ hoặc tài liệu liên quan	<input type="checkbox"/>		
5	Tài liệu chứng minh về sự phù hợp của sản phẩm, hàng hóa chính với các tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật tương ứng (bản sao y bản chính có ký tên và đóng dấu của tổ chức, doanh nghiệp)	<input type="checkbox"/>		
6	Báo cáo đánh giá tác động môi trường hoặc kế hoạch bảo vệ môi trường được phê duyệt và các kết quả quan trắc hằng năm hoặc báo cáo giám sát môi trường định kỳ theo quy định của pháp luật trong 03 năm gần nhất (bản sao y bản chính có ký tên và đóng dấu của tổ chức, doanh nghiệp)	<input type="checkbox"/>		
7	Xác nhận kết quả thực hiện nghĩa vụ thuế với Nhà nước và thực hiện chế độ bảo hiểm xã hội đối với người lao động hằng năm trong 03 năm gần nhất (bản sao y bản chính có ký tên và đóng dấu của tổ chức, doanh nghiệp)	<input type="checkbox"/>		
8	Tài liệu chứng minh khác về kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh của tổ chức, doanh nghiệp trong 3 năm gần nhất (nếu có) (bản sao y bản chính có ký tên và đóng dấu của tổ chức, doanh nghiệp)	<input type="checkbox"/>		



CÁC THAY ĐỔI CỦA BỘ TIÊU CHÍ GIẢI THƯỞNG CHẤT LƯỢNG QUỐC GIA

Trong gần 20 năm qua, các Tiêu chí Giải thưởng Chất lượng Quốc gia (GTCLQG) đã phát triển cùng với các yếu tố thúc đẩy khả năng cạnh tranh và thành công lâu dài của tổ chức/doanh nghiệp (sau đây gọi tắt là tổ chức). Cùng với Các giá trị cốt lõi, Quan điểm hệ thống và Hệ thống tính điểm (Hệ thống đo lường mức độ trưởng thành), Tiêu chí GTCLQG đã hình thành nên Mô hình hoạt động xuất sắc. Mô hình này cung cấp cho các tổ chức ngày nay một hướng dẫn về lãnh đạo và quản lý linh hoạt, không cứng nhắc, giúp tạo điều kiện thuận lợi cho phương pháp tiếp cận có hệ thống, nhằm đạt được sự xuất sắc.

Khi Mô hình hoạt động xuất sắc và các Tiêu chí phát triển, chúng phải cân bằng hai nội dung quan trọng: (1) Một mặt, các Tiêu chí cần phản ánh một chuẩn mực quốc gia về sự xuất sắc về năng suất, hiệu suất và chất lượng, giúp các tổ chức giải quyết các thách thức về lãnh đạo và quản lý hiện tại. Hướng dẫn các tổ chức trong mọi khía cạnh của việc thiết lập hệ thống quản lý hiệu suất tích hợp. (2) Mặt khác, các Tiêu chí cần dễ tiếp cận và thân thiện với tổ chức ở các mức độ trưởng thành khác nhau.

(1) Để giải quyết nội dung đầu tiên, một số khái niệm đã được lồng ghép vào các thay đổi trong Mô hình hoạt động xuất sắc phiên bản 2025 nhằm nâng cao hoặc củng cố nhận thức của các tổ chức. Ví dụ, sự nhanh nhẹn và khả năng phục hồi, số hóa trong gần như mọi khía cạnh hoạt động và quản lý của tổ chức được tích hợp vào các Tiêu chí. Những thay đổi khác bao gồm làm rõ vai trò của đổi mới trong khả năng cạnh tranh và thành công của tổ chức, tính chất thay đổi của công việc và sắp xếp nơi làm việc, cũng như sự đa dạng, công bằng và hòa nhập, đồng thời mở rộng trọng tâm về trách nhiệm xã hội,... Các thay đổi xuyên suốt Bộ Tiêu chí làm rõ mục đích của các câu hỏi.

1. Các khái niệm mới:

Khả năng phục hồi. Tính nhạy bén (khả năng thay đổi nhanh chóng và linh hoạt trong hoạt động) từ lâu đã trở thành một phần của các Giá trị cốt lõi. Ngày nay, tốc độ của sự thay đổi ngày càng nhanh và sự cố gián đoạn xảy ra thường xuyên hơn — từ biến động kinh tế hoặc căng thẳng trong quan hệ quốc tế, thiên tai hoặc dịch bệnh, công nghệ mới hoặc sản phẩm mới — có nghĩa là các tổ chức hiện phải tập trung vào khả năng phục hồi. Khả năng phục hồi là khả năng dự đoán, chuẩn bị và phục hồi sau thảm họa, trường hợp khẩn cấp và các gián đoạn khác, và khi xảy ra gián đoạn — để bảo vệ và tăng cường sự tham gia của lực lượng lao động và khách hàng, mạng lưới cung ứng và kết quả hoạt động về tài chính, năng suất của tổ chức và cộng đồng. Khả năng phục hồi bao gồm khả năng nhanh chóng sửa đổi các kế hoạch, quá trình và các mối quan hệ bất cứ khi nào hoàn cảnh cho phép. Giá trị cốt lõi Nhạy bén đã được mở rộng thành Nhạy bén và Khả



năng phục hồi, và thuật ngữ “khả năng phục hồi” được định nghĩa trong phần Thuật ngữ chính. Trong Tiêu chí, trọng tâm của khả năng phục hồi của tổ chức là việc lập kế hoạch kinh doanh liên tục. Nó cũng là sự cân nhắc đối với các nhà lãnh đạo trong các vấn đề về hoạch định chiến lược, hoàn thành công việc và quản lý mạng lưới cung ứng.

Công bằng và hội nhập. Mở rộng từ khái niệm: tổ chức thành công tận dụng được nền tảng và sự đa dạng về tri thức, kỹ năng, sự sáng tạo và động lực của người lao động, phiên bản mới của Bộ Tiêu chí GTCLQG tập trung hơn vào công bằng và hòa nhập. Các giá trị cốt lõi về Dịch vụ khách hàng xuất sắc, lấy khách hàng làm trung tâm, coi trọng con người và Đóng góp cho xã hội, giờ đây được nhấn mạnh hơn. Công bằng và hòa nhập cũng được quan tâm khi xem xét về văn hóa tổ chức, về sự tham gia của khách hàng và lực lượng lao động, cũng như trong các Ghi chú của Bộ Tiêu chí.

Số hóa và cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Trong nền kinh tế số hóa và tăng cường sử dụng dữ liệu ngày nay, việc sử dụng phân tích dữ liệu, Internet vạn vật, trí tuệ nhân tạo, vận hành đám mây, mô hình quá trình và kinh doanh “dữ liệu lớn – big data”, tự động hóa nâng cao và các công nghệ “thông minh” khác đang tăng tốc nhanh chóng. Mặc dù, các công cụ này có thể không ảnh hưởng đến tất cả các tổ chức hiện tại hoặc trực tiếp, nhưng chúng rất có thể sẽ ảnh hưởng đến môi trường cạnh tranh và các đối thủ mới. Ghi chú về số hóa và “dữ liệu lớn – big data” đã được tăng cường trong Tiêu chí. Các câu hỏi về lập kế hoạch chiến lược và sự thay đổi của lực lượng lao động, cũng như các Ghi chú, xuyên suốt Tiêu chí, giờ đây bao gồm các khái niệm này, giúp bổ sung cho trọng tâm hiện tại là kết hợp công nghệ mới vào thiết kế sản phẩm và quá trình.

Sự đổi mới. Kể từ khi hình thành, Tiêu chí GTCLQG đã nhấn mạnh vai trò của đổi mới trong thành công của tổ chức. Bộ Tiêu chí phiên bản mới này làm cho mối quan hệ đó trở nên rõ ràng bằng cách kết hợp hai giá trị cốt lõi riêng biệt trước đây thành một, có tiêu đề Tập trung vào Thành công và Đổi mới. Các Giá trị cốt lõi nêu rõ rằng, sự đổi mới có thể hiện diện trong các tổ chức ở mọi cấp độ trưởng thành; một sự đổi mới thậm chí có thể là nguồn gốc của một tổ chức mới. Các sửa đổi tại Nguyên tắc chấm điểm, quá trình và định nghĩa về sự đổi mới trong phần Thuật ngữ chính đã phản ánh sự làm rõ này. Ngoài ra, định nghĩa về đổi mới hiện nay bao gồm khái niệm thực hiện thay đổi có ý nghĩa để cải thiện phúc lợi xã hội.

Đóng góp cho xã hội. Khái niệm này đã có mặt trong Tiêu chí GTCLQG kể từ khi ra đời (với tên gọi Trách nhiệm cộng đồng), và những thay đổi kể từ đó đã phản ánh sự phát triển vai trò đóng góp của xã hội tới các tổ chức thành công thuộc mọi loại hình. Các tổ chức có hiệu quả hoạt động cao coi việc đóng góp nhiều hơn cho xã hội là nghĩa vụ của mình. Vượt cao hơn trách nhiệm trong việc đóng góp cho xã hội có thể là động lực thúc đẩy sự tham gia của khách hàng và lực lượng lao động, và là một yếu tố khác biệt trên thị trường của tổ chức. Nhân viên, khách hàng và cộng đồng ngày càng thể hiện sự quan tâm đến mục đích xã hội của tổ chức và cách thức tổ chức đóng góp cho xã hội. Các câu hỏi về đóng góp của xã hội và phát triển chiến lược, cũng như các Ghi chú xuyên suốt Bộ Tiêu chí, đã tăng cường đề cập đến nội dung này.



(2) Để giải quyết cân nhắc thứ hai, nhiều thay đổi trong Bộ Tiêu chí cập nhật làm cho các Tiêu chí thân thiện hơn với người sử dụng thông qua các cập nhật, đơn giản hóa và làm rõ. Đồng thời, một số ghi chú không quan trọng đối với việc hiểu cách trả lời câu hỏi Tiêu chí đã được loại bỏ.

2. Những giá trị cốt lõi

- Khái niệm về sự nhạy bén, trước đây được ghép nối với việc học hỏi của tổ chức, giờ đây tạo thành một phần của giá trị cốt lõi có tên là Sự nhạy bén và Khả năng phục hồi. Giá trị cốt lõi mang tên Tập trung vào Thành công và Đổi mới là hai khái niệm trước đây tách biệt nhưng bổ sung cho nhau.

- Khái niệm xuất sắc tập trung vào khách hàng hiện nay xem xét cả việc giảm sự không hài lòng cũng như khiếu nại.

- Khái niệm coi trọng con người hiện nay đề cập đến việc đối xử công bằng với tất cả khách hàng và lực lượng lao động.

- Khái niệm tập trung vào thành công và đổi mới hiện nay đề cập đến việc theo đuổi sự phát triển bền vững và chú trọng về hiệu suất có thể bao gồm cả việc chuyển đổi doanh nghiệp.

3. Bộ Tiêu chí

Những thay đổi quan trọng nhất đối với Bộ Tiêu chí được tóm tắt như sau:

Báo cáo Giới thiệu tổ chức

Một số câu hỏi "là gì" đã được chuyển vào Báo cáo Giới thiệu tổ chức; ví dụ, khái niệm về cơ hội chiến lược đã được chuyển vào vì phù hợp hơn với những thách thức chiến lược, và cơ hội chiến lược có những tác động liên quan đến nhiều lĩnh vực khác nhau. Trong các trường hợp khác của câu hỏi "là gì", Bộ Tiêu chí vẫn để chúng trong các lĩnh vực nơi chúng có tác động lớn nhất.

Mục P.1a(3), Cấu trúc Lực lượng lao động, đã được đơn giản hóa để rõ ràng hơn. Ngoài ra, các yêu cầu về giáo dục đã được loại bỏ khỏi các câu hỏi trong Tiêu chí vì những yêu cầu này không thường xuyên được sử dụng trong các đánh giá.

Các câu hỏi đã được lồng ghép để cung cấp sự hiểu biết rõ hơn về mô hình kinh doanh của tổ chức trong P.1a.1 (tỷ lệ phần trăm doanh thu) và P.2a.1 (Các yếu tố phân biệt tổ chức với các đối thủ cạnh tranh là gì?)

Tiêu chí 1: Vai trò của Lãnh đạo

Hạng mục 1.1 - Lãnh đạo cấp cao: bao gồm các câu hỏi về việc tạo ra một văn hóa tổ chức nhằm thúc đẩy sự bình đẳng và hòa nhập của khách hàng và lực lượng lao động cũng như về việc tăng cường khả năng phục hồi của tổ chức.



Trong Mục 1.1a, sứ mệnh là một trong số các yếu tố chính mà lãnh đạo cấp cao có trách nhiệm thiết lập và triển khai. Tương tự, trong mục 1.1c(1), an toàn và đa dạng đã được thêm vào liên quan đến trách nhiệm của lãnh đạo cấp cao trong việc tạo ra một môi trường thành công.

Hạng mục 1.2, các câu hỏi hiện nay hỏi cách thức tổ chức kết hợp (thay vì xem xét) phúc lợi và lợi ích xã hội như một phần của chiến lược và hoạt động hàng ngày.

Các câu hỏi về vai trò của Hội đồng quản trị trong đánh giá hiệu suất tổ chức đã được chuyển từ mục 4.1b sang 1.2a(3) để giữ sự liên quan các câu hỏi về hội đồng quản trị.

Tiêu chí 2: Chiến lược hoạt động

Trong Hạng mục 2.1, Phát triển Chiến lược, Bộ Tiêu chí đưa ra câu hỏi về cách thức quá trình lập kế hoạch chiến lược giải quyết khả năng phục hồi và cách thức xem xét những thay đổi và đổi mới công nghệ có liên quan trong kế hoạch của tổ chức.

Trong mục 2.1a(2), danh sách các yếu tố cần xem xét của chiến lược đã được sửa đổi để tập trung vào các yếu tố và rủi ro chính.

Thuật ngữ "hệ thống công việc" đã bị loại bỏ khỏi tiêu đề của nội dung cần xem xét, Bộ Tiêu chí mới chỉ đề cập đến việc thuê ngoài và năng lực cốt lõi.

Khái niệm về hệ thống công việc vẫn xuất hiện trong mục 2.1a(4) và 5.1a(3), và trong một số ghi chú cũng như trong mục Thuật ngữ chính

Tiêu chí 3: Chính sách định hướng vào khách hàng và thị trường

Khái niệm về tiếng nói của khách hàng hiện nay được tích hợp xuyên suốt trong các Hạng mục 3.1, 3.2 và 6.1 về việc lắng nghe khách hàng, xác định yêu cầu của họ, thiết kế sản phẩm và dịch vụ, v.v...

Hạng mục 3.2, Mức độ gắn kết của khách hàng, bổ sung câu hỏi về làm thế nào các quá trình trải nghiệm khách hàng của tổ chức đảm bảo đối xử công bằng cho tất cả khách hàng. Khái niệm về trải nghiệm khách hàng cũng được nhắc đến như là yếu tố bao quát cho mục 3.2.

Trong mục 3.2b, các lĩnh vực cần giải quyết về sự hài lòng, không hài lòng và gắn kết của khách hàng đã được đơn giản hóa để dễ hiểu hơn.

Tiêu chí 4: Đo lường, Phân tích và Quản lý Tri thức

Sự linh hoạt trong đo lường đã được chuyển vào mục 4.1a(1) để phù hợp hơn với các câu hỏi khác. Hiệu suất và dự báo hiệu suất đã được gộp vào mục 4.1b. Sự sửa đổi này biến dự báo hiệu suất thành một câu hỏi ở nhiều cấp độ so với một câu hỏi ở cấp độ tổng thể và điều chỉnh câu hỏi phù hợp hơn với Nguyên tắc chấm điểm kết quả về dự báo.

Dựa trên phản hồi từ tổ chức áp dụng, an ninh mạng đã được chuyển từ Tiêu chí 6 sang Tiêu chí 4 để được tích hợp vào quản lý thông tin và tri thức. Cách diễn đạt trong Tiêu chí vẫn truyền tải rằng an ninh mạng là một mệnh lệnh mang tính chiến lược trong toàn bộ tổ chức.



Mục 4.2c hiện nay bao gồm việc theo đuổi sự đổi mới, chuyển khái niệm này từ Tiêu chí 6 sang Tiêu chí 4, nhằm giảm thiểu sự nhầm lẫn trong việc trả lời về sự đổi mới trong Bộ Tiêu chí. Mục 4.2c đã được viết lại để chỉ ra tầm quan trọng của đổi mới đối với toàn bộ tổ chức và mối quan hệ đối với hệ thống quản lý tri thức của tổ chức.

Tiêu chí 5: Quản lý nguồn nhân lực

Sự không hài lòng của lực lượng lao động đã được nhấn mạnh là một lĩnh vực cần xác định nguyên nhân gốc rễ một cách độc lập và đưa ra biện pháp khắc phục có hệ thống để tránh sự bất mãn trong tương lai.

Việc bồi thường được đưa ra cùng với phúc lợi cho lực lượng lao động, bao gồm cả việc xem xét sự công bằng.

Trong mục 5.1, bổ sung các câu hỏi về cách thức tổ chức chuẩn bị lực lượng lao động của mình cho những thay đổi về địa điểm làm việc và công nghệ, cũng như cách thức tổ chức và quản lý lực lượng lao động để củng cố khả năng phục hồi và sự nhạy bén của tổ chức.

Trong mục 5.2, bổ sung một nội dung mới hỏi về cách thức tổ chức đảm bảo rằng các phương pháp tiếp cận quản lý kết quả hoạt động, phát triển kết quả hoạt động và phát triển nghề nghiệp góp phần thúc đẩy công bằng và hòa nhập. Câu hỏi về văn hóa doanh nghiệp được mở rộng để hỏi cách thức tổ chức đảm bảo rằng văn hoá doanh nghiệp thúc đẩy công bằng và hòa nhập.

Hiệu quả của hệ thống học hỏi và phát triển (trước đây là 5.2c(3)) được tích hợp vào yếu tố học hỏi trong Hệ thống Chấm điểm và được đề cập trong 5.2c(2), với kết quả hiệu quả được báo cáo trong Tiêu chí 7.

Tiêu chí 6: Quản lý quá trình hoạt động

Các Mục 6.1a và 6.1b đã được đơn giản hóa để tập trung trước tiên vào thiết kế sản phẩm và/hoặc dịch vụ và quy trình, sau đó là quản lý và cải tiến quy trình.

Các mục 6.1a(2) và 6.1a(4) hiện nay bao gồm các nội dung liên quan đến việc giảm thiểu các tác động có hại đến xã hội hoặc môi trường từ sản phẩm và/hoặc dịch vụ và hoạt động.

Trong hạng mục 6.2, Lĩnh vực cần giải quyết 6.2c thay đổi tiêu đề là An toàn, Tính liên tục và Khả năng phục hồi. Nó bao gồm các câu hỏi về cách thức đảm bảo rằng tổ chức có thể dự đoán, chuẩn bị và phục hồi sau thảm họa, trường hợp khẩn cấp và các gián đoạn khác.

Quản lý mạng lưới cung ứng đã được chuyển từ Hạng mục 6.1 sang Hạng mục 6.2 Hiệu quả hoạt động. Một ghi chú trong 6.2b giải thích lý do tại sao thuật ngữ mạng lưới cung ứng được sử dụng thay vì chuỗi cung ứng trong Tiêu chí, để phản ánh cách tiếp cận bền vững hơn đối với quản lý nhà cung cấp.

Việc giảm thiểu chất thải liên quan đến sản phẩm và/hoặc dịch vụ của tổ chức đã được thêm vào làm ví dụ và ghi chú, phản ánh sự quan tâm ngày càng tăng vào nền kinh tế tuần hoàn.



Một lĩnh vực cần giải quyết trong cách tiếp cận tổng thể của bạn đối với việc quản lý rủi ro đã được thêm vào ở mục 6.2c(3).

Tiêu chí 7: Kết quả hoạt động

Hạng mục 7.2 yêu cầu thêm kết quả về trải nghiệm của khách hàng.

Hạng mục 7.3 yêu cầu thêm kết quả về sự không hài lòng và giữ chân lực lượng lao động.

Hạng mục 7.4, Kết quả về Lãnh đạo và quản trị, bổ sung yêu cầu kết quả về cách các Lãnh đạo cấp cao nuôi dưỡng văn hóa, coi trọng sự đa dạng và thúc đẩy công bằng và hòa nhập, kết quả về sự giao tiếp và tham gia của các nhà lãnh đạo đổi mới và chấp nhận rủi ro một cách thông minh.

Mục 7.5 yêu cầu thêm kết quả về các thước đo hoặc chỉ số chính của nỗ lực đổi mới.

Ngoài ra, Bộ Tiêu chí cũng đưa ra Bảng Thông tin tóm tắt về Tổ chức tham dự GTCLQG và danh mục kiểm tra hồ sơ tham dự nhằm hỗ trợ cho quá trình tham dự GTCLQG của tổ chức và quá trình xét tặng GTCLQG của các cấp Hội đồng.

4. Thuật ngữ chính

Phần Thuật ngữ chính hiện tại bao gồm định nghĩa về Khả năng phục hồi.

Thuật ngữ Đổi mới (Innovation) đã được làm rõ; để nhất quán, Tiêu chí hiện sử dụng Đổi mới (Innovation) đề cập đến quá trình hoặc hoạt động đổi mới. Đây là những nỗ lực có hệ thống nhằm tạo ra các ý tưởng mới hoặc cải tiến quy trình, sản phẩm, hoặc dịch vụ. Đổi mới là một quá trình liên tục, có kế hoạch và tổ chức.

Các Đổi mới (Innovations) đề cập đến Kết quả của quá trình đổi mới. Đây là những cải tiến cụ thể, mang tính đột phá hoặc bước ngoặt, đạt được trong kết quả, sản phẩm, quy trình, hoặc phúc lợi xã hội. Các đổi mới là những kết quả thực tế, hữu hình của quá trình đổi mới.

Nói cách khác, Đổi mới (innovation) là quá trình thực hiện đổi mới, còn Các Đổi mới (innovations) là những kết quả cụ thể, những thành quả đạt được từ quá trình đó.

Đổi mới hiện được đề cập trong Mục 2.1a(3) như một phần trọng tâm của các cơ hội chiến lược. Nội dung toàn diện về theo đuổi đổi mới và quản lý đổi mới đã được hợp nhất trong Mục 4.2c.

Có một số thuật ngữ không còn được đưa vào phần Thuật ngữ vì hai lý do: (1) các định nghĩa trong Thuật ngữ nhằm vào những từ có thể được sử dụng khác trong Tiêu chí so với cách hiểu thông thường; và (2) các định nghĩa của các thuật ngữ có thể được coi là nhạy cảm về chính trị được giải thích trong các ghi chú (thay vì trong Thuật ngữ) để ngữ cảnh và cách sử dụng của chúng có thể được làm rõ.



Thuật ngữ chính

Các thuật ngữ dưới đây là từ được VIẾT HOA trong Tiêu chí Giải thưởng Chất lượng Quốc gia. Định nghĩa được chữ in đậm dưới mỗi Thuật ngữ. Phần tiếp theo của đoạn đầu tiên giải thích định nghĩa này. Các đoạn tiếp theo cung cấp ví dụ, thông tin mô tả hoặc liên kết chính đến thông tin khác trong Khung hoạt động xuất sắc.

BENCHMARKS.

Các quá trình và kết quả thể hiện các thực hành tốt nhất và mức hiệu suất tốt nhất cho các hoạt động tương tự, bên trong hoặc bên ngoài lĩnh vực hoạt động của tổ chức. Các tổ chức tham gia vào việc benchmarking để hiểu các khía cạnh hiện tại của hiệu suất xuất sắc và để đạt được cải tiến “đột phá” (không tăng dần).

Benchmarks là một dạng dữ liệu so sánh. Các hình thức khác bao gồm dữ liệu về một lĩnh vực do bên thứ ba thu thập, dữ liệu về hiệu suất của đối thủ cạnh tranh và so sánh với các tổ chức tương tự ở cùng khu vực địa lý hoặc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ tương tự ở các khu vực địa lý khác.

CÁC BÊN LIÊN QUAN.

Tất cả các nhóm đang hoặc có thể bị ảnh hưởng bởi các hành động và thành công của tổ chức. Các bên liên quan chính có thể bao gồm khách hàng, lực lượng lao động, đối tác, cộng tác viên, hội đồng quản trị, cổ đông, nhà tài trợ, nhà cung cấp, người nộp thuế, cơ quan quản lý, nhà hoạch định chính sách, nhà tài trợ và cộng đồng địa phương và tổ chức nghề nghiệp.

Xem thêm KHÁCH HÀNG

CÂU HỎI CƠ BẢN.

Khái niệm trọng tâm nhất của một hạng mục Tiêu chí, như được trình bày trong tiêu đề của câu hỏi hạng mục. Để biết thêm chi tiết, xem Cấu trúc Tiêu chí GTCLQG

CÂU HỎI CHI TIẾT.

Chi tiết của một Hạng mục Tiêu chí, như được thể hiện trong các câu hỏi riêng lẻ trong mỗi lĩnh vực cần giải quyết. Câu hỏi chi tiết là những câu hỏi được đặt phía dưới các câu hỏi tổng thể được in đậm. Để biết thêm chi tiết, xem Cấu trúc Tiêu chí GTCLQG

Ngay cả những tổ chức có hiệu suất cao, đạt điểm cao cũng không có khả năng giải quyết thành công tất cả các câu hỏi chi tiết.



CÂU HỎI TỔNG THỂ.

Các điểm quan trọng nhất của một Hạng mục Tiêu chí, như được trình bày chi tiết trong câu hỏi đầu tiên (câu hỏi được in đậm) trong mỗi đoạn phía sau lĩnh vực cần giải quyết. Để biết thêm chi tiết, xem Cấu trúc Tiêu chí GTCLQG.

CHÍNH.

Chính hoặc quan trọng nhất; rất quan trọng để đạt được đầu ra mong muốn của tổ chức. Ví dụ: Tiêu chí đề cập đến những thách thức chính, kế hoạch chính, quá trình hoạt động chính và thước đo chính - những điều quan trọng nhất đối với sự thành công của tổ chức. Chúng là những yếu tố cần thiết để theo đuổi hoặc giám sát một đầu ra mong muốn. Chính thường được định nghĩa là khoảng năm (5) vấn đề quan trọng nhất (ví dụ: năm (5) thách thức chính).

CHỈ SỐ. Xem THƯỚC ĐO và CHỈ SỐ.

CÓ TÍNH HỆ THỐNG.

Có trật tự tốt, có thể lặp lại và thể hiện việc sử dụng dữ liệu và thông tin để việc học hỏi có thể thực hiện được. Các phương pháp tiếp cận là có hệ thống nếu chúng tạo cơ hội để đánh giá, cải thiện và chia sẻ, do đó cho phép đạt được sự trưởng thành.

CỘNG TÁC VIÊN.

Các tổ chức hoặc cá nhân hợp tác với tổ chức để hỗ trợ một hoạt động hoặc sự kiện cụ thể hoặc những người hợp tác không liên tục khi các mục đích ngắn hạn của họ liên kết với hoặc giống với mục đích của tổ chức. Thông thường, sự hợp tác không liên quan đến các bố trí hoặc thỏa thuận chính thức.

Xem thêm ĐỐI TÁC

CƠ HỘI CHIẾN LƯỢC.

Các triển vọng cho các sản phẩm, dịch vụ, quá trình, mô hình kinh doanh mới hoặc đã thay đổi (bao gồm cả các liên minh chiến lược) hoặc thị trường. Chúng phát sinh từ tư duy sáng tạo, brainstorming, tận dụng sự ngẫu nhiên, quá trình nghiên cứu và đổi mới, suy luận phi tuyến tính từ các điều kiện hiện tại và các cách tiếp cận khác để tưởng tượng về một tương lai khác biệt.

Việc tạo ra các ý tưởng dẫn đến các cơ hội chiến lược được hưởng lợi từ một môi trường khuyến khích suy nghĩ tự do, không định hướng. Việc lựa chọn những cơ hội chiến lược để theo đuổi liên quan đến việc xem xét rủi ro tương đối, tài chính và các yếu tố khác, sau đó đưa ra những lựa chọn thông minh (rủi ro thông minh).

Xem thêm RỦI RO THÔNG MINH.

DỰ KIẾN, HIỆU SUẤT. Xem HIỆU SUẤT DỰ KIẾN



ĐA DẠNG.

Sự khác biệt cá nhân hóa giữa các thành viên trong lực lượng lao động làm phong phú môi trường làm việc và là đại diện cho cộng đồng tuyển dụng và cộng đồng khách hàng của tổ chức. Những khác biệt này dựa trên nhiều biến số, chẳng hạn như chủng tộc, tôn giáo, màu da, giới tính, nguồn gốc quốc gia, vùng miền, khuyết tật, tuổi tác và thể hệ, giáo dục, và đặc điểm kỹ năng, cũng như ý tưởng, suy nghĩ, phong cách học tập, nguyên tắc học thuật và quan điểm...

Bộ Tiêu chí đề cập đến việc đánh giá và hưởng lợi từ sự đa dạng của cộng đồng tuyển dụng và cộng đồng khách hàng của tổ chức. Tận dụng cả hai trong việc xây dựng lực lượng lao động của tổ chức sẽ tăng cơ hội đạt được hiệu suất cao; sự hài lòng của khách hàng, lực lượng lao động và cộng đồng; và sự gắn kết của khách hàng và lực lượng lao động. Khi được chấp nhận, sự đa dạng có thể thúc đẩy sức sống và sự đổi mới về văn hóa, kinh tế và xã hội.

ĐÍCH.

Các điều kiện hoặc mức hiệu suất trong tương lai mà tổ chức dự định hoặc mong muốn đạt được. Đích có thể là cả ngắn hạn và dài hạn. Chúng là điểm đến dẫn hướng hành động. Định lượng đích, thường được gọi là mục tiêu, bao gồm một điểm hoặc phạm vi số. Mục tiêu có thể là hiệu suất mong muốn dựa trên dữ liệu so sánh hoặc cạnh tranh. Đích dài hạn là đích cho những cải tiến lớn, “đột phá” mong muốn, thường là ở những lĩnh vực quan trọng nhất đối với thành công trong tương lai của tổ chức.

ĐỐI TÁC.

Các tổ chức hoặc cá nhân chính đang phối hợp làm việc với tổ chức để đạt được đích chung hoặc cải thiện hiệu suất. Thông thường, quan hệ đối tác là sự thoả thuận chính thức cho một mục tiêu hoặc mục đích cụ thể, chẳng hạn như để đạt được mục tiêu chiến lược hoặc cung cấp một sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể.

Quan hệ đối tác chính thức thường kéo dài trong một thời gian dài và liên quan đến sự hiểu biết rõ ràng về vai trò và lợi ích chung cũng như lợi ích riêng của các đối tác.

Xem thêm CỘNG TÁC VIÊN.

(CÁC) ĐỔI MỚI.

Thực hiện thay đổi có ý nghĩa để cải tiến quá trình, sản phẩm, tổ chức hoặc phúc lợi xã hội để tăng giá trị cho các bên liên quan. (Tiêu chí sử dụng thuật ngữ *đổi mới* như một quá trình/hoạt động và thuật ngữ *các đổi mới* để chỉ kết quả đầu ra.) Đổi mới liên quan đến việc áp dụng một ý tưởng, quá trình, công nghệ, sản phẩm hoặc mô hình kinh doanh mới hoặc cho ứng dụng mới được đề xuất của nó. Đổi mới là những cải tiến không liên tục hoặc “đột phá” về kết quả, sản phẩm, quá trình hoặc phúc lợi xã hội. Đổi mới được hưởng lợi từ một môi trường hỗ trợ, một quá trình xác định các cơ hội chiến lược và sẵn sàng theo đuổi các rủi ro thông minh.



Đổi mới hành công cũng đòi hỏi phải chia sẻ kiến thức, quyết định triển khai, thực hiện, đánh giá và học hỏi. Mặc dù đổi mới thường gắn liền với đổi mới công nghệ, nhưng nó có thể áp dụng cho tất cả các quá trình tổ chức chính có thể hưởng lợi từ sự thay đổi thông qua đổi mới, cho dù là cải tiến “đột phá” hay thay đổi trong cách tiếp cận hoặc kết quả đầu ra. Đổi mới có thể hiện diện trong các tổ chức thuộc mọi quy mô, lĩnh vực và mức độ trưởng thành; trong một số trường hợp, nguồn gốc của một tổ chức là một ý tưởng đổi mới, quá trình, công nghệ, sản phẩm hoặc thay đổi trong cơ cấu tổ chức hoặc mô hình kinh doanh.

Xem thêm BECHMARK, RỦI RO THÔNG MINH & CƠ HỘI CHIẾN LƯỢC

GIÁ TRỊ.

Giá trị định giá được cảm nhận của một sản phẩm hoặc dịch vụ, quá trình, tài sản hoặc chức năng so với chi phí và các lựa chọn thay thế có thể có của nó. Các tổ chức thường xuyên sử dụng các cân nhắc về giá trị để xác định lợi ích của các lựa chọn khác nhau so với chi phí của chúng, chẳng hạn như giá trị của các kết hợp sản phẩm và dịch vụ khác nhau đối với khách hàng. Tổ chức cần hiểu những gì các nhóm bên liên quan khác nhau đánh giá và sau đó mang lại giá trị cho từng nhóm. Điều này thường đòi hỏi phải cân bằng giá trị giữa khách hàng và các bên liên quan khác, chẳng hạn như lực lượng lao động của tổ chức và cộng đồng.

GIÁ TRỊ CỐT LÕI.

Các nguyên tắc và hành vi hướng dẫn thể hiện cách thức mà tổ chức và mọi người trong tổ chức được mong đợi khi hoạt động. Các giá trị ảnh hưởng và củng cố văn hóa mong muốn của tổ chức. Chúng hỗ trợ và hướng dẫn các quyết định được đưa ra bởi mọi thành viên lực lượng lao động, giúp tổ chức hoàn thành sứ mệnh và đạt được tầm nhìn của mình một cách phù hợp. Ví dụ về các giá trị cốt lõi bao gồm thể hiện tính chính trực và công bằng trong tất cả các tương tác, vượt quá mong đợi của khách hàng, đánh giá cao các cá nhân và sự đa dạng, bảo vệ môi trường và phấn đấu đạt được hiệu suất xuất sắc mỗi ngày.

GẮN KẾT, KHÁCH HÀNG. Xem GẮN KẾT CỦA KHÁCH HÀNG.

GẮN KẾT, LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG. Xem GẮN KẾT CỦA LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG

GẮN KẾT CỦA KHÁCH HÀNG.

Cam kết về cảm xúc và trí tuệ của khách hàng đối với thương hiệu và sản phẩm và/hoặc dịch vụ tổ chức. Nó dựa trên khả năng liên tục của tổ chức trong việc phục vụ nhu cầu của họ và xây dựng mối quan hệ để họ tiếp tục sử dụng sản phẩm và/hoặc dịch vụ của tổ chức. Các đặc điểm của khách hàng gắn kết bao gồm khả năng giữ chân, lòng trung thành với thương hiệu, sẵn sàng nỗ lực và tăng cường hoạt động kinh doanh của họ với tổ chức, đồng thời sẵn sàng tích cực ủng hộ và giới thiệu thương hiệu cũng như sản phẩm và/hoặc dịch vụ của tổ chức.

GẮN KẾT CỦA LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG.

Mức độ cam kết về cảm xúc và trí tuệ của các thành viên lực lượng lao động để thực hiện công việc, sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức. Các tổ chức có mức độ gắn kết của lực lượng lao



động cao thường được đặc trưng bởi môi trường làm việc hiệu suất cao, trong đó mọi người được thúc đẩy để làm hết sức mình vì lợi ích của khách hàng và sự thành công của tổ chức.

Nói chung, các thành viên lực lượng lao động cảm thấy gắn kết khi họ tìm thấy ý nghĩa cá nhân và động lực trong công việc của họ và nhận được sự hỗ trợ giữa các cá nhân và nơi làm việc. Lực lượng lao động gắn kết được hưởng lợi từ các mối quan hệ tin cậy, môi trường hợp tác và an toàn, luồng thông tin và giao tiếp tốt, trao quyền và trách nhiệm giải trình về hiệu suất. Các yếu tố chính góp phần vào sự gắn kết bao gồm đào tạo và phát triển nghề nghiệp, hệ thống công nhận và khen thưởng hiệu quả, cơ hội bình đẳng và đối xử công bằng, và sự thân thiện như gia đình.

HÀNH VI ĐẠO ĐỨC.

Các hành động mà tổ chức và các nhà lãnh đạo của tổ chức thực hiện để đảm bảo rằng tất cả các quyết định, hành động và tương tác với các bên liên quan tuân thủ các nguyên tắc ứng xử đạo đức và nghề nghiệp của tổ chức. Những nguyên tắc này phải tuân thủ tất cả các luật và quy định hiện hành, đồng thời là nền tảng cho văn hóa và giá trị cốt lõi của tổ chức. Chúng phân biệt giữa đúng và sai.

Các nhà lãnh đạo cấp cao nên là hình mẫu cho những nguyên tắc ứng xử này. Các nguyên tắc áp dụng cho tất cả thành viên của tổ chức, từ các thành viên lực lượng lao động tạm thời đến các thành viên của ban lãnh đạo. Những nguyên tắc này được hoàn thiện từ việc trao đổi thông tin và củng cố thường xuyên. Các nhà lãnh đạo cấp cao có trách nhiệm liên kết sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị cốt lõi của tổ chức với các nguyên tắc đạo đức của tổ chức. Hành vi đạo đức bao gồm các tương tác với tất cả các bên liên quan, bao gồm lực lượng lao động, cổ đông, khách hàng, đối tác, nhà cung cấp và cộng đồng địa phương của tổ chức.

Các nguyên tắc đạo đức được thiết kế tốt và được trình bày rõ ràng sẽ trao quyền cho mọi người đưa ra các quyết định hiệu quả với sự tự tin tuyệt đối. Trong một số tổ chức, các nguyên tắc đạo đức cũng đóng vai trò là điều kiện ranh giới hạn chế hành vi có thể gây tác động xấu đến chính tổ chức và/hoặc xã hội.

Xem thêm Giá trị cốt lõi, Đạo đức và Tính minh bạch

HỆ THỐNG.

Một tập hợp các yếu tố lãnh đạo và quản lý có liên quan lẫn nhau của một tổ chức được sử dụng để tích hợp các phương pháp tiếp cận, thiết lập các chính sách và mục tiêu cũng như quản lý các quá trình để đạt được các mục tiêu đó. Hệ thống hiệu suất tổng thể được mô tả bởi Khung hoạt động xuất sắc bao gồm sáu tiêu chí quá trình và một tiêu chí kết quả. Các hệ thống tổ chức thiết lập các quá trình, thủ tục và trách nhiệm để đạt được các chính sách và mục tiêu; và chúng có thể chứa các yếu tố như cấu trúc quản lý, đo lường và nhiều phương pháp tiếp cận hệ thống tích hợp được sử dụng để tiến hành công việc và hỗ trợ tổ chức. Các hệ thống tổ chức thường tập trung vào nội bộ, trong khi các hệ thống công việc theo khái niệm rộng hơn bao gồm các quá trình hoạt động nội bộ và các nguồn lực bên ngoài của tổ chức.



Xem thêm HỆ THỐNG CÔNG VIỆC.

HỆ THỐNG CÔNG VIỆC.

Sự kết hợp đồng bộ giữa quá trình hoạt động nội bộ và nguồn lực bên ngoài mà tổ chức cần để phát triển và sản xuất sản phẩm, cung cấp chúng cho khách hàng và thành công trên thị trường của mình. Trong hệ thống công việc, các quá trình hoạt động nội bộ là những quá trình liên quan đến lực lượng lao động của tổ chức. Các nguồn lực bên ngoài có thể bao gồm các quá trình được thực hiện bởi các nhà cung cấp, đối tác, nhà thầu và cộng tác viên chính, cũng như các thành phần khác trong mạng lưới cung ứng cần thiết để sản xuất và phân phối sản phẩm của tổ chức cũng như thực hiện các quá trình hỗ trợ và kinh doanh của tổ chức. Các quá trình hoạt động nội bộ này và các nguồn lực bên ngoài hoạt động cùng nhau để thực hiện công việc của tổ chức.

Các quyết định về hệ thống công việc mang tính chiến lược, vì tổ chức phải quyết định nên sử dụng quá trình nội bộ hay nguồn lực bên ngoài để đạt hiệu quả tối đa và tính bền vững trên thị trường của mình. Những quyết định này liên quan đến việc bảo vệ tài sản trí tuệ, tận dụng năng lực cốt lõi và giảm thiểu rủi ro. Các quyết định tổ chức đưa ra có ý nghĩa đối với cơ cấu tổ chức, con người, quá trình hoạt động và thiết bị/công nghệ của tổ chức.

HỆ THỐNG LÃNH ĐẠO.

Cách thức lãnh đạo được thực hiện trong toàn bộ tổ chức (chính thức và không chính thức) là cơ sở cho các quyết định quan trọng và cách chúng được đưa ra, truyền đạt và thực hiện. Một hệ thống lãnh đạo bao gồm các cấu trúc và cơ chế ra quyết định; đảm bảo thông tin liên lạc hai chiều; tuyển chọn và phát triển đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý; và củng cố các giá trị, hành vi đạo đức, định hướng và kỳ vọng về hiệu suất.

Một hệ thống lãnh đạo hiệu quả tôn trọng khả năng và yêu cầu của các thành viên trong lực lượng lao động và các bên liên quan khác, đồng thời đặt ra những kỳ vọng cao về hiệu suất và cải thiện hiệu suất. Nó xây dựng lòng trung thành và tinh thần đồng đội dựa trên tầm nhìn và giá trị của tổ chức cũng như việc theo đuổi các đích chung. Nó khuyến khích và hỗ trợ sáng kiến, đổi mới và chấp nhận rủi ro phù hợp; cấu trúc các tổ chức cấp dưới theo mục đích và chức năng; và tránh các mệnh lệnh có sự tham gia của nhiều cấp. Một hệ thống lãnh đạo hiệu quả bao gồm các cơ chế để các nhà lãnh đạo tiến hành tự kiểm tra, nhận phản hồi và cải tiến.

HIỆU QUẢ.

Mức độ tốt như thế nào của một quá trình hoặc một thước đo giải quyết mục đích dự định của nó. Việc xác định tính hiệu quả yêu cầu: (1) đánh giá mức độ phù hợp của quá trình với nhu cầu của tổ chức và mức độ triển khai quá trình đó tốt như thế nào, (2) đánh giá đầu ra của thước đo như một chỉ báo về hiệu suất của quá trình hoặc sản phẩm/dịch vụ hoặc (3) đánh giá mức độ đáp ứng hoặc vượt quá các yêu cầu của khách hàng tốt như thế nào.



HIỆU SUẤT.

Các đầu ra và kết quả thu được từ các quá trình, sản phẩm và dịch vụ cũng như các chiến lược cho phép tổ chức đánh giá và so sánh kết quả của mình với các dự đoán về hiệu suất, tiêu chuẩn, kết quả trong quá khứ, đích và kết quả của các tổ chức khác.

Tiêu chí đề cập đến bốn loại hiệu suất: (1) sản phẩm và dịch vụ, (2) tập trung vào khách hàng, (3) hoạt động và (4) tài chính và thị trường.

Hiệu suất về sản phẩm và dịch vụ là hiệu suất liên quan đến các thước đo và chỉ số về các đặc tính của sản phẩm và dịch vụ quan trọng đối với khách hàng. Ví dụ bao gồm độ tin cậy của sản phẩm, giao hàng đúng hạn, mức độ lỗi do khách hàng trải nghiệm và thời gian đáp ứng dịch vụ. Đối với một số tổ chức dịch vụ, bao gồm các tổ chức phi lợi nhuận, các ví dụ có thể bao gồm hiệu suất của chương trình và dự án trong các lĩnh vực ứng phó nhanh với các trường hợp khẩn cấp, dịch vụ tại nhà hoặc dịch vụ đa ngôn ngữ.

Hiệu suất tập trung vào khách hàng là hiệu suất liên quan đến các thước đo và chỉ số về nhận thức, phản ứng và hành vi của khách hàng. Ví dụ bao gồm tỷ lệ giữ chân khách hàng, khiếu nại, kết quả khảo sát về mức độ hài lòng và mức độ gắn kết.

Hiệu suất hoạt động là hiệu suất của lực lượng lao động, lãnh đạo và tổ chức (bao gồm cả việc tuân thủ đạo đức và pháp luật) liên quan đến các thước đo và chỉ số về hiệu quả, hiệu suất và trách nhiệm giải trình. Các ví dụ bao gồm thời gian chu kỳ, năng suất, giảm lãng phí, luân chuyển lực lượng lao động, tỷ lệ đào tạo chéo của lực lượng lao động, tuân thủ quy định, trách nhiệm tài chính, hoàn thành chiến lược và sự tham gia của cộng đồng. Hiệu suất hoạt động có thể được đo lường ở cấp độ đơn vị công việc, quá trình hoạt động chính và cấp độ tổ chức.

Hiệu suất tài chính và thị trường là hiệu suất liên quan đến các thước đo về chi phí, doanh thu và vị thế trên thị trường, bao gồm việc sử dụng tài sản, tăng trưởng tài sản và thị phần. Các ví dụ bao gồm lợi tức đầu tư, giá trị gia tăng trên mỗi nhân viên, tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu, lợi nhuận trên tài sản, biên lợi nhuận hoạt động, hiệu suất đối với ngân sách, số tiền trong quỹ dự trữ, thời gian chu kỳ tiền mặt, các thước đo khả năng sinh lời và tính thanh khoản khác, và lợi nhuận thị trường.

HIỆU SUẤT CAO.

Mức hiệu suất tổng thể cao của tổ chức và cá nhân, bao gồm chất lượng, năng suất, tỷ lệ đổi mới và thời gian chu kỳ. Kết quả hiệu suất cao mang lại dịch vụ được cải thiện và giá trị cho khách hàng và các bên liên quan khác.

Các phương pháp tiếp cận hiệu suất cao khác nhau về hình thức, chức năng và các hệ thống khuyến khích được sử dụng. Hiệu suất cao bắt nguồn và tăng cường từ sự tham gia của lực lượng lao động. Nó liên quan đến sự hợp tác giữa quản lý và lực lượng lao động, có thể liên quan đến các tổ chức/đoàn thể của lực lượng lao động; hợp tác giữa các đơn vị công việc, thường có sự tham gia của các nhóm; trao quyền, bao gồm cả trách nhiệm cá nhân; và xem xét về lực lượng lao động trong đầu vào của việc lập kế hoạch. Nó có thể liên quan đến việc học hỏi



và xây dựng các kỹ năng cá nhân và tổ chức; học hỏi từ các tổ chức khác; thiết kế công việc linh hoạt và phân công công việc; duy trì một cơ cấu tổ chức phẳng, trong đó việc ra quyết định được phân cấp và các quyết định được đưa ra gần với tuyến đầu nhất; và sử dụng hiệu quả các thước đo hiệu suất, bao gồm cả so sánh. Nhiều tổ chức khuyến khích việc đạt được hiệu suất cao thông qua các biện pháp động viên bằng tiền và phi tiền tệ dựa trên các yếu tố như hiệu suất của tổ chức, đóng góp của nhóm và cá nhân cũng như xây dựng kỹ năng. Ngoài ra, các phương pháp tiếp cận hiệu suất cao thường tìm cách đồng bộ cấu trúc tổ chức, năng lực cốt lõi, công việc, việc làm, phát triển lực lượng lao động và các biện pháp khuyến khích.

HIỆU SUẤT DỰ KIẾN.

Ước tính hiệu suất trong tương lai của tổ chức. Các ước tính nên dựa trên sự hiểu biết về hiệu suất trong quá khứ, tỷ lệ cải thiện và các giả định về những thay đổi và đổi mới nội bộ trong tương lai, cũng như các giả định về những thay đổi trong môi trường bên ngoài dẫn đến những thay đổi bên trong. Do đó, các dự đoán về hiệu suất có thể đóng vai trò là công cụ chính trong việc quản lý các hoạt động của tổ chức cũng như trong việc phát triển và triển khai chiến lược của tổ chức.

Các hiệu suất dự kiến mô tả dự đoán về hiệu suất kỳ vọng trong tương lai của tổ chức. Trong khi đó, Đích cho biết mức hiệu suất tổ chức *mong muốn* đạt được trong tương lai. Dự đoán hiệu suất của các đối thủ cạnh tranh hoặc các tổ chức tương tự có thể chỉ ra những thách thức mà tổ chức phải đối mặt và các lĩnh vực cần có hiệu suất đột phá hoặc đổi mới. Trong các lĩnh vực mà tổ chức dự định đạt được hiệu suất hoặc đổi mới đột phá, các hiệu suất dự kiến và đích có thể trùng lặp.

Xem thêm ĐÍCH.

HỌC HỎI.

Tri thức hoặc kỹ năng mới có được và thực hiện thông qua đánh giá, nghiên cứu, trải nghiệm và đổi mới. Khung hoạt động xuất sắc dựa trên các tiêu chí GTCLQG đề cập đến hai loại học hỏi riêng biệt: học hỏi của tổ chức và học hỏi của những người trong lực lượng lao động. Việc học hỏi của tổ chức đạt được thông qua các chu trình nghiên cứu và phát triển, đánh giá và cải tiến, ý tưởng và thông tin đầu vào từ lực lượng lao động và các bên liên quan, chia sẻ các thực hành tốt và benchmarking. Việc học hỏi của lực lượng lao động đạt được thông qua giáo dục, đào tạo và các cơ hội phát triển giúp cá nhân phát triển hơn nữa.

Để có hiệu quả, việc học hỏi nên được nhúng vào cách thức tổ chức hoạt động. Học hỏi góp phần tạo nên lợi thế cạnh tranh và thành công liên tục cho tổ chức và lực lượng lao động của tổ chức.

Để biết thêm mô tả về học hỏi của tổ chức và cá nhân, hãy xem các khái niệm và các giá trị cốt lõi liên quan: coi trọng con người và học hỏi của tổ chức

Học hỏi là một trong những yếu tố được xem xét khi đánh giá các hạng mục quá trình.



KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG.

Các hành động cụ thể mà tổ chức thực hiện để đạt được các mục tiêu chiến lược. Các kế hoạch này xác định các nguồn lực được cam kết và các khoảng thời gian kế hoạch để hoàn thành các kế hoạch. Xây dựng kế hoạch hành động là giai đoạn quan trọng trong việc lập kế hoạch khi tổ chức đưa ra các định hướng và mục tiêu chiến lược cụ thể để tổ chức có thể triển khai chúng một cách hiệu quả trong toàn tổ chức theo cách dễ hiểu. Trong Tiêu chí, việc triển khai các kế hoạch hành động bao gồm việc tạo ra các thước đo phù hợp cho tất cả các phòng ban và đơn vị làm việc bị ảnh hưởng. Việc triển khai cũng có thể yêu cầu đào tạo chuyên môn cho một số thành viên lực lượng lao động hoặc tuyển dụng nhân sự.

Ví dụ, mục tiêu chiến lược cho nhà cung cấp trong một ngành có tính cạnh tranh cao có thể là phát triển và duy trì vị trí dẫn đầu về giá. Các kế hoạch hành động có thể bao gồm việc thiết kế các quá trình hiệu quả, tạo ra một hệ thống kế toán theo dõi chi phí ở cấp độ hoạt động, sắp xếp các quá trình và hệ thống kế toán trong toàn tổ chức và hợp tác với các nhà cung cấp khác. Để triển khai các kế hoạch hành động, nhà cung cấp có thể đào tạo các đơn vị và nhóm làm việc trong việc thiết lập các ưu tiên dựa trên chi phí và lợi ích. Phân tích và xem xét cấp độ tổ chức có thể sẽ nhấn mạnh đến tăng trưởng năng suất, kiểm soát chi phí và chất lượng.

Xem thêm MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC.

KẾT QUẢ.

Đầu ra và kết quả đạt được của tổ chức. Kết quả được đánh giá dựa trên hiệu suất hiện tại; hiệu suất liên quan đến so sánh thích hợp; tỷ lệ, phạm vi và tầm quan trọng của việc cải thiện hiệu suất; và mối quan hệ của các phép đo kết quả với các yêu cầu hiệu suất chính của tổ chức.

Kết quả là một trong hai khía cạnh (cùng với các quá trình) được đánh giá trong đánh giá dựa trên Bộ Tiêu chí GTCLQG. Việc đánh giá kết quả dựa trên 4 yếu tố: mức độ, xu hướng, so sánh và tích hợp.

KHÁCH HÀNG.

Người dùng thực tế hoặc tiềm năng các sản phẩm, chương trình hoặc dịch vụ mà tổ chức cung cấp (tất cả được gọi là sản phẩm và/hoặc dịch vụ trong Bộ Tiêu chí). Khách hàng bao gồm người dùng cuối sản phẩm của tổ chức cũng như những người khác là người mua hoặc người dùng ngay lập tức, chẳng hạn như nhà phân phối, đại lý hoặc tổ chức sử dụng sản phẩm của tổ chức như một thành phần của sản phẩm của họ. Bộ Tiêu chí GTCLQG đề cập đến khách hàng một cách rộng rãi, bao gồm khách hàng hiện tại và tiềm năng của tổ chức, cũng như khách hàng của đối thủ cạnh tranh.

Sự xuất sắc tập trung vào khách hàng là giá trị cốt lõi của Bộ Tiêu chí GTCLQG gắn liền với niềm tin và hành vi của các tổ chức có hiệu suất cao. Tập trung vào khách hàng tác động đến và phải là một yếu tố trong việc tích hợp các định hướng chiến lược, hệ thống công việc và quá trình hoạt động cũng như kết quả kinh doanh của tổ chức.



Xem thêm CÁC BÊN LIÊN QUAN về mối quan hệ giữa khách hàng và những người khác có thể bị ảnh hưởng bởi sản phẩm của tổ chức.

KHẢ NĂNG CỦA LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG.

Khả năng của tổ chức thực hiện các quá trình hoạt động thông qua tri thức, kỹ năng, khả năng và năng lực cạnh tranh của nhân viên.

Khả năng có thể bao gồm khả năng xây dựng và duy trì mối quan hệ với khách hàng; đổi mới và chuyển đổi sang công nghệ mới; để phát triển các sản phẩm và quá trình hoạt động mới; và để đáp ứng nhu cầu đang thay đổi của kinh doanh, thị trường và pháp luật.

KHẢ NĂNG PHỤC HỒI.

Khả năng của một tổ chức trong việc dự đoán, chuẩn bị và khôi phục sau các thảm họa, trường hợp khẩn cấp và các gián đoạn khác, cũng như khi xảy ra gián đoạn, để bảo vệ và tăng cường lực lượng lao động và sự gắn kết của khách hàng, mạng lưới cung ứng và hiệu quả tài chính, năng suất của tổ chức và phúc lợi của cộng đồng.

Ngoài khả năng “ phục hồi” trở lại trạng thái trước khi xảy ra gián đoạn, khả năng phục hồi có nghĩa là có sẵn một kế hoạch cho phép tổ chức tiếp tục hoạt động khi cần thiết trong thời gian gián đoạn. Để đạt được khả năng phục hồi, lãnh đạo phải trau dồi sự nhạy bén để phản ứng nhanh với cả cơ hội và mối đe dọa, điều chỉnh chiến lược cho phù hợp với hoàn cảnh thay đổi và có được sự quản trị mạnh mẽ với văn hóa tin cậy. Các tổ chức phải áp dụng tư duy hệ sinh thái, nắm bắt các quá trình suy nghĩ giàu dữ liệu và trang bị cho nhân viên việc học hỏi liên tục các kỹ năng mới.

Xem thêm NHẠY BÉN

LÃNH ĐẠO CẤP CAO.

Nhóm hoặc đội quản lý cấp cao của tổ chức. Trong nhiều tổ chức, điều này bao gồm người đứng đầu tổ chức và các cấp dưới trực tiếp của người đó.

LIÊN KẾT.

Trạng thái nhất quán giữa các kế hoạch, quá trình, thông tin, quyết định về nguồn lực, khả năng và năng lực của lực lượng lao động, hành động, thước đo, kết quả, và phân tích hỗ trợ các Đích chính của toàn bộ tổ chức. Sự liên kết hiệu quả đòi hỏi sự hiểu biết chung về mục đích và mục tiêu. Nó cũng yêu cầu sử dụng dữ liệu và thông tin bổ sung để lập kế hoạch, theo dõi, phân tích và cải tiến ở ba cấp độ: cấp độ tổ chức, cấp độ quá trình chính và cấp độ đơn vị công việc.

Xem thêm TÍCH HỢP

LỢI THẾ CHIẾN LƯỢC.

Những lợi ích có ảnh hưởng quyết định đến khả năng thành công trong tương lai của tổ chức. Những lợi thế này thường là nguồn gốc của thành công cạnh tranh hiện tại và tương lai



so với các nhà cung cấp sản phẩm tương tự khác. Các lợi thế chiến lược thường phát sinh từ một trong hai hoặc cả hai nguồn: (1) năng lực cốt lõi, tập trung vào việc xây dựng và mở rộng khả năng nội bộ của tổ chức, và (2) các nguồn lực bên ngoài quan trọng về mặt chiến lược, mà tổ chức định hình và tận dụng thông qua các mối quan hệ với đối tác và quan hệ bên ngoài chính.

Khi một tổ chức nhận ra cả hai nguồn lợi thế chiến lược, nó có thể khuếch đại các khả năng nội tại độc đáo của mình bằng cách tận dụng các khả năng bổ sung từ các tổ chức khác.

Xem CÁC THÁCH THỨC CHIẾN LƯỢC & MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC để biết mối quan hệ giữa các lợi thế chiến lược, thách thức chiến lược và các mục tiêu chiến lược mà tổ chức đặt ra để giải quyết các thách thức và tận dụng các lợi thế của mình.

THÁCH THỨC CHIẾN LƯỢC.

Những áp lực có ảnh hưởng quyết định đến khả năng thành công trong tương lai của tổ chức. Những thách thức này thường được thúc đẩy bởi vị thế cạnh tranh dự đoán trong tương lai của tổ chức so với các nhà cung cấp sản phẩm tương tự khác. Mặc dù không hoàn toàn chính xác, nhưng những thách thức chiến lược thường xuất hiện từ bên ngoài. Tuy nhiên, khi đối phó với những thách thức chiến lược từ bên ngoài, tổ chức có thể phải đối mặt cả với những thách thức chiến lược nội bộ.

Những thách thức chiến lược bên ngoài có thể liên quan đến nhu cầu hoặc mong đợi của khách hàng hoặc thị trường; thay đổi sản phẩm hoặc công nghệ; hoặc các rủi ro hoặc nhu cầu về tài chính, xã hội và các nhu cầu khác. Những thách thức chiến lược nội bộ có thể liên quan đến khả năng hoặc nguồn lực nhân sự và các nguồn lực khác.

Xem CÁC LỢI THẾ CHIẾN LƯỢC & MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC - để biết mối quan hệ giữa các thách thức chiến lược, lợi thế chiến lược và các mục tiêu chiến lược mà tổ chức đã đặt ra để giải quyết các thách thức và tận dụng lợi thế của mình.

MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC. Đó là những mục tiêu hoặc phản ứng mà tổ chức xác định nhằm giải quyết các thay đổi hoặc cải tiến lớn, sự cạnh tranh hoặc các vấn đề xã hội, và các lợi thế kinh doanh. Mục tiêu chiến lược thường được tập trung cả bên ngoài và bên trong và liên quan đến các cơ hội và thách thức quan trọng của khách hàng, thị trường, sản phẩm hoặc công nghệ (các thách thức chiến lược). Tóm lại, chúng là những điều mà tổ chức cần đạt được để duy trì hoặc trở nên cạnh tranh và đảm bảo sự thành công dài hạn. Mục tiêu chiến lược định hướng dài hạn của tổ chức và hướng dẫn phân bổ và phân phối lại các nguồn lực.

Xem các KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG để hiểu mối quan hệ giữa mục tiêu chiến lược và kế hoạch hành động và để xem một ví dụ cho mỗi loại.

LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG.

Tất cả những người được tổ chức quản lý một cách tích cực và tham gia vào việc thực hiện công việc cốt lõi của tổ chức, bao gồm nhân viên được trả lương (ví dụ: nhân viên cố định, bán



thời gian, tạm thời, tại chỗ và từ xa, cũng như nhân viên hợp đồng do tổ chức giám sát) và một số tình nguyện viên (ví dụ: sinh viên/thực tập sinh), khi thích hợp. Lực lượng lao động của tổ chức bao gồm các trưởng nhóm, giám sát viên và quản lý ở tất cả các cấp.

MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC.

Các mục đích hoặc thông tin mà tổ chức đề ra để giải quyết những sự thay đổi hoặc cải tiến lớn, khả năng cạnh tranh hoặc các vấn đề xã hội và lợi thế kinh doanh. Các mục tiêu chiến lược thường được tập trung cả bên trong lẫn bên ngoài và liên quan đến các cơ hội và thách thức quan trọng về khách hàng, thị trường, sản phẩm hoặc công nghệ (thách thức chiến lược). Nói chung, chúng là những gì tổ chức phải đạt được để duy trì hoặc trở nên cạnh tranh và đảm bảo thành công lâu dài. Các mục tiêu chiến lược đặt ra các định hướng dài hạn cho tổ chức và hướng dẫn phân bổ và phân phối lại nguồn lực.

Xem các KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG để biết mối quan hệ giữa các mục tiêu chiến lược và kế hoạch hành động và để biết ví dụ về từng mục tiêu.

MỨC.

Thông tin bằng số đặt ra hoặc định vị kết quả và hiệu suất của tổ chức trên thang đo có ý nghĩa. Mức hiệu suất cho phép các đánh giá liên quan đến hiệu suất trong quá khứ, dự đoán, mục đích và so sánh thích hợp.

NĂNG LỰC CỐT LÕI

Các lĩnh vực chuyên môn cao nhất của tổ chức; những khả năng quan trọng về mặt chiến lược, có thể là chuyên biệt, là trọng tâm để hoàn thành sứ mệnh hoặc mang lại lợi thế trên thị trường hoặc môi trường dịch vụ của tổ chức. Năng lực cốt lõi thường là thách thức đối với đối thủ cạnh tranh hoặc nhà cung cấp và đối tác khi muốn bắt chước, và chúng có thể mang lại lợi thế cạnh tranh liên tục hoặc tạo cơ hội trong hệ sinh thái kinh doanh của tổ chức. Việc không có năng lực cốt lõi cần thiết có thể dẫn đến thách thức chiến lược hoặc bất lợi đáng kể cho tổ chức trên thị trường.

Năng lực cốt lõi có thể liên quan đến chuyên môn công nghệ, cung cấp dịch vụ độc đáo, thị trường ngách hoặc sự nhạy bén trong kinh doanh trong một lĩnh vực cụ thể.

NĂNG LỰC, LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG. Xem **NĂNG LỰC CỦA LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG**

NĂNG LỰC CỦA LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG.

Khả năng tổ chức đảm bảo đủ mức độ nhân viên để hoàn thành các quá trình hoạt động và cung cấp sản phẩm cho khách hàng, bao gồm khả năng đáp ứng các mức độ nhu cầu theo mùa hoặc thay đổi.

NĂNG SUẤT.

Các thước đo đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn lực.



Mặc dù thuật ngữ này thường được áp dụng cho các yếu tố đơn lẻ, chẳng hạn như lực lượng lao động (năng suất lao động), máy móc, vật liệu, năng lượng và vốn, nhưng khái niệm này cũng áp dụng cho tổng nguồn lực được sử dụng để tạo ra đầu ra. Sử dụng thước đo tổng hợp về năng suất tổng thể cho phép tổ chức xác định liệu tác động ròng của những thay đổi tổng thể trong một quá trình - có thể liên quan đến sự đánh đổi nguồn lực - có mang lại lợi ích hay không.

NHẠY BÉN.

Năng lực thay đổi nhanh chóng và linh hoạt trong hoạt động. Nhạy bén có thể cần thiết để ứng phó với các trường hợp khẩn cấp hoặc giải quyết các thay đổi trong môi trường hoạt động của tổ chức, để tận dụng cơ hội trước mắt và/hoặc giải quyết thách thức chiến lược.

Xem thêm KHẢ NĂNG PHỤC HỒI

NHƯ THẾ NÀO/ LÀM THẾ NÀO.

Các hệ thống và quá trình mà tổ chức sử dụng để đạt được các yêu cầu sứ mệnh của mình. Khi phản hồi các câu hỏi “như thế nào/ làm thế nào” trong các Tiêu chí 1–6, nên bao gồm thông tin về cách tiếp cận (phương pháp và thước đo), triển khai, học hỏi và tích hợp.

PHÂN KHÚC

Một phần của cơ sở khách hàng, thị trường, sản phẩm hoặc dịch vụ hoặc lực lượng lao động của tổ chức. Các phân khúc thường có các đặc điểm chung cho phép nhóm lại một cách hợp lý. Trong các hạng mục kết quả Tiêu chí, phân khúc đề cập đến việc phân tách dữ liệu kết quả theo cách cho phép phân tích có ý nghĩa về hiệu suất của tổ chức. Tùy thuộc vào từng tổ chức để xác định các yếu tố mà họ sử dụng để phân khúc khách hàng, thị trường, sản phẩm và dịch vụ cũng như lực lượng lao động.

Hiểu các phân khúc là rất quan trọng để xác định các nhu cầu và mong đợi riêng biệt của các nhóm khách hàng, thị trường và lực lượng lao động khác nhau, đồng thời điều chỉnh các sản phẩm và dịch vụ cung cấp để đáp ứng nhu cầu và mong đợi của họ. Ví dụ: tổ chức có thể phân khúc thị trường của mình dựa trên các kênh phân phối, khối lượng kinh doanh, địa lý hoặc công nghệ được sử dụng. Tổ chức có thể phân khúc lực lượng lao động của mình dựa trên địa lý, kỹ năng, nhu cầu, nhiệm vụ công việc hoặc phân loại công việc.

PHÂN TÍCH.

Việc xem xét dữ liệu và thông tin để cung cấp cơ sở cho việc ra quyết định hiệu quả. Phân tích thường liên quan đến việc xác định mối quan hệ nguyên nhân-kết quả. Phân tích tổng thể hướng dẫn tổ chức quản lý hệ thống công việc và quá trình hoạt động để đạt được kết quả kinh doanh chính và đạt được các mục tiêu chiến lược.

Mặc dù các sự kiện và dữ liệu riêng lẻ đều quan trọng nhưng chúng thường không cung cấp cơ sở hiệu quả để hành động hoặc thiết lập các ưu tiên. Các hành động hiệu quả phụ thuộc vào sự



hiểu biết về các mối quan hệ và bối cảnh, bắt nguồn từ việc phân tích các mẫu trong dữ liệu và thông tin.

QUẢN TRỊ.

Hệ thống quản lý và kiểm soát được thực hiện trong trách nhiệm quản lý của tổ chức. Quản trị bao gồm trách nhiệm của chủ sở hữu/cổ đông, ban giám đốc và lãnh đạo cấp cao của tổ chức. Điều lệ, quy định và chính sách của tổ chức ghi lại các quyền và trách nhiệm của mỗi bên và mô tả cách họ sẽ chỉ đạo và kiểm soát tổ chức để đảm bảo (1) trách nhiệm giải trình trước chủ sở hữu/cổ đông và các bên liên quan khác, (2) tính minh bạch của hoạt động và (3) đối xử công bằng với tất cả các bên liên quan. Các quá trình quản trị có thể bao gồm phê duyệt định hướng chiến lược, giám sát và đánh giá hiệu suất của giáo đốc điều hành, thiết lập chế độ thu nhập và lợi ích cho giám đốc điều hành, lập kế hoạch kế nhiệm, kiểm toán tài chính và ủy thác khác, quản lý rủi ro, công bố thông tin và báo cáo cổ đông. Việc đảm bảo quản trị hiệu quả là rất quan trọng đối với lòng tin của các bên liên quan và xã hội cũng như đối với hiệu quả của tổ chức.

QUÁ TRÌNH/QUY TRÌNH.

Các hoạt động được liên kết với mục đích cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ cho khách hàng (người dùng) trong hoặc ngoài tổ chức. Nói chung, các quá trình liên quan đến sự kết hợp của con người, máy móc, công cụ, kỹ thuật, vật liệu và cải tiến trong một loạt các bước hoặc hành động được xác định. Các quá trình hiếm khi hoạt động độc lập và phải được xem xét trong mối quan hệ với các quá trình khác tác động đến chúng. Trong một số trường hợp, các quá trình có thể yêu cầu tuân thủ trình tự các bước cụ thể, với tài liệu (đôi khi chính thức) về các thủ tục và yêu cầu, bao gồm các bước đo lường và kiểm soát được xác định rõ.

Trong quá trình cung cấp dịch vụ, đặc biệt là những dịch vụ liên quan trực tiếp đến khách hàng, quá trình được sử dụng một cách tổng quát hơn để giải thích rõ ràng những gì việc cung cấp dịch vụ đó đòi hỏi, có thể bao gồm trình tự được ưu tiên hoặc dự kiến. Nếu trình tự là ưu tiên, quá trình cần bao gồm thông tin giúp khách hàng hiểu và tuân theo trình tự. Các quá trình dịch vụ như vậy cũng yêu cầu hướng dẫn cho các nhà cung cấp dịch vụ về cách xử lý các tình huống bất ngờ liên quan đến các hành động hoặc hành vi có thể xảy ra của khách hàng.

Trong công việc tri thức, chẳng hạn như lập kế hoạch chiến lược, nghiên cứu, phát triển và phân tích, quá trình không nhất thiết bao hàm các bước chính thức. Thay vào đó, nó ngụ ý những hiểu biết chung về hoạt động có thẩm quyền trong các lĩnh vực như thời gian, các tùy chọn để đưa vào, đánh giá và báo cáo. Trình tự có thể phát sinh như là một phần của những hiểu biết này.

Quá trình là một trong hai khía cạnh (cùng với kết quả) được đánh giá trong đánh giá dựa trên các Tiêu chí GTCLQG. Việc đánh giá này dựa trên bốn yếu tố: tiếp cận, triển khai, học hỏi và tích hợp.



QUÁ TRÌNH HOẠT ĐỘNG.

Các quá trình tạo giá trị nội bộ quan trọng nhất của tổ chức. Chúng có thể bao gồm thiết kế sản phẩm, sản xuất và giao hàng; hỗ trợ khách hàng; quản lý mạng lưới cung ứng; kinh doanh; và các quá trình hỗ trợ. Chúng là các quá trình liên quan đến phần lớn lực lượng lao động của tổ chức và tạo ra giá trị cho khách hàng, các bên liên quan và cổ đông.

Các quá trình hoạt động chính luôn được lực lượng lao động của tổ chức thực hiện. Chúng thường liên quan đến năng lực cốt lõi, các yếu tố quyết định thành công so với đối thủ cạnh tranh và các yếu tố mà các nhà lãnh đạo cấp cao coi là quan trọng đối với sự phát triển kinh doanh. Ngược lại, các dự án là các quá trình hoạt động cá biệt nhằm tạo ra một kết quả và sau đó không còn tồn tại.

RỦI RO THÔNG MINH.

Các cơ hội mà lợi ích hoặc lợi ích tiềm ẩn trong ngắn hạn hoặc dài hạn lớn hơn tác hại hoặc tổn thất tiềm ẩn nếu tổ chức không khám phá chúng (đôi khi được gọi là rủi ro có tính toán).

Chấp nhận rủi ro một cách thông minh đòi hỏi sự khoan dung đối với thất bại và kỳ vọng rằng những đổi mới không chỉ đạt được bằng cách bắt đầu những nỗ lực thành công. Ngay từ đầu, các tổ chức phải đầu tư vào những thành công tiềm ẩn đồng thời nhận thức rằng một số sẽ dẫn đến thất bại.

Mức độ rủi ro thông minh để thực hiện sẽ khác nhau tùy theo tốc độ và mức độ đe dọa cũng như cơ hội trong ngành. Trong một ngành có sự thay đổi nhanh chóng với việc liên tục giới thiệu các sản phẩm, quá trình hoặc mô hình kinh doanh mới, rõ ràng cần phải đầu tư nhiều nguồn lực hơn vào các rủi ro thông minh hơn là vào một ngành ổn định. Trong trường hợp sau (ngành có hoạt động ổn định), các tổ chức phải theo dõi và khám phá tiềm năng tăng trưởng và thay đổi, nhưng rất có thể, với cam kết về nguồn lực ít mạnh mẽ hơn.

Xem thêm CƠ HỘI CHIẾN LƯỢC

SỨ MỆNH.

Chức năng tổng thể của tổ chức.

Sứ mệnh trả lời câu hỏi, “Tổ chức đang cố gắng thực hiện điều gì?” Sứ mệnh có thể xác định khách hàng hoặc thị trường phục vụ, năng lực đặc biệt hoặc cốt lõi hoặc công nghệ được sử dụng.

TÀI SẢN TRI THỨC.

Nguồn lực trí tuệ tích lũy của tổ chức; tri thức mà tổ chức và lực lượng lao động sở hữu dưới dạng thông tin, ý tưởng, học hỏi, hiểu biết, trí nhớ, hiểu biết sâu sắc, kỹ năng nhận thức và kỹ thuật, cũng như khả năng. Những tài sản tri thức này nằm trong lực lượng lao động, phần mềm, bằng sáng chế, cơ sở dữ liệu, tài liệu, hướng dẫn, chính sách và thủ tục cũng như bản vẽ kỹ thuật của tổ chức. Tài sản tri thức cũng nằm ở khách hàng, nhà cung cấp và đối tác.



Tài sản tri thức là Know-how mà tổ chức có sẵn để sử dụng, đầu tư và phát triển. Xây dựng và quản lý tài sản tri thức là những thành phần chính trong việc tạo ra giá trị cho các bên liên quan của tổ chức và duy trì lợi thế cạnh tranh.

TẦM NHÌN.

Trạng thái tương lai được mong muốn của tổ chức.

Tầm nhìn mô tả nơi mà tổ chức đang hướng tới, những gì nó dự định trở thành, hoặc cách mà nó mong muốn được nhìn nhận trong tương lai.

THƯỚC ĐO VÀ CHỈ SỐ.

Thông tin số định lượng các khía cạnh đầu vào, đầu ra và hiệu suất của các quá trình, sản phẩm, chương trình, dự án, dịch vụ và tổng thể tổ chức (đầu ra). Các thước đo và chỉ số có thể đơn giản (xuất phát từ một phép đo) hoặc tổng hợp.

Tiêu chí không phân biệt giữa thước đo và chỉ số. Tuy nhiên, một số người sử dụng các thuật ngữ này thích “chỉ số” hơn (1) khi phép đo liên quan đến hiệu suất nhưng không đo lường trực tiếp (ví dụ: số lượng khiếu nại là một chỉ số nhưng không phải là thước đo trực tiếp về sự hài lòng) và (2) khi thước đo là một yếu tố dự báo (“chỉ số dẫn”) của một số hiệu suất quan trọng hơn (ví dụ: sự hài lòng của khách hàng tăng lên có thể là một chỉ số dẫn về việc tăng thị phần).

TÍCH HỢP.

Sự hài hòa của các kế hoạch, quá trình, thông tin, quyết định về nguồn lực, khả năng và năng lực của lực lượng lao động, hành động, kết quả, thước đo và phân tích để hỗ trợ các đích chính của toàn bộ tổ chức. Tích hợp hiệu quả cao hơn sự liên kết và sẽ đạt được khi các thành phần riêng lẻ của hệ thống quản lý hiệu suất của tổ chức hoạt động như một khối được kết nối hoàn toàn với nhau.

Tích hợp là một trong những yếu tố được xem xét khi đánh giá cả hai hạng mục quá trình và kết quả.

Xem thêm LIÊN KẾT

TIẾNG NÓI CỦA KHÁCH HÀNG.

Quá trình của tổ chức nắm bắt thông tin liên quan đến khách hàng. Các quá trình lắng nghe “tiếng nói của khách hàng - Voice-of-the-customer” nhằm mục đích chủ động và liên tục đổi mới để nắm bắt các yêu cầu, kỳ vọng và mong muốn đã nêu, chưa nói rõ và ngầm hiểu của khách hàng. Mục đích là đạt được sự gắn kết của khách hàng. Lắng nghe tiếng nói của khách hàng có thể bao gồm việc thu thập và tích hợp nhiều loại dữ liệu khách hàng khác nhau, chẳng hạn như dữ liệu khảo sát, dữ liệu khảo sát theo từng nhóm cụ thể, dữ liệu và bình luận trên mạng xã hội, dữ liệu bảo hành, thông tin tiếp thị và bán hàng cũng như dữ liệu khiếu nại có ảnh hưởng đến việc mua hàng và các quyết định gắn kết của khách hàng.



TIẾP CẬN.

Các phương pháp mà tổ chức sử dụng để thực hiện các quá trình của mình. Bên cạnh bản thân các phương pháp, cách tiếp cận đề cập đến sự phù hợp của các phương pháp đối với các câu hỏi hạng mục và môi trường hoạt động của tổ chức, cũng như mức độ hiệu quả khi tổ chức sử dụng các phương pháp đó.

Tiếp cận còn là một trong những yếu tố được xem xét khi đánh giá các hạng mục quá trình.

TRAO QUYỀN.

Trao cho mọi người quyền hạn và trách nhiệm để đưa ra quyết định và thực hiện hành động.

Khi mọi người được trao quyền, các quyết định được đưa ra gần với tuyến đầu nhất, nơi có kiến thức và hiểu biết liên quan đến công việc.

Mục đích của việc trao quyền cho mọi người là giúp họ làm hài lòng khách hàng ngay lần tiếp xúc đầu tiên, cải thiện quá trình và tăng năng suất, đồng thời cải thiện kết quả hiệu suất của tổ chức, cũng như khuyến khích cộng tác. Một lực lượng lao động được trao quyền cần có thông tin để đưa ra quyết định phù hợp; do đó, tổ chức phải cung cấp thông tin đó một cách kịp thời và hữu ích.

TRIỂN KHAI.

Mức độ mà tổ chức áp dụng một cách tiếp cận để giải quyết các câu hỏi trong hạng mục Tiêu chí. Đánh giá việc triển khai xem xét cách tiếp cận được áp dụng rộng rãi và sâu sắc như thế nào trong các đơn vị công việc có liên quan trong toàn tổ chức.

Triển khai là một trong những yếu tố được xem xét khi đánh giá các Hạng mục quá trình.

VĂN HÓA.

Các niềm tin, chuẩn mực và giá trị đặc trưng cho lực lượng lao động và được thể hiện trong tổ chức. Trong các tổ chức có hiệu suất cao, các nhà lãnh đạo cấp cao tạo ra và củng cố văn hóa của tổ chức dựa trên sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị cốt lõi của tổ chức.

Xem thêm HÀNH VI ĐẠO ĐỨC và GIÁ TRỊ CỐT LÕI.

XU HƯỚNG.


Thông tin dạng số cho biết hướng và tốc độ thay đổi kết quả của tổ chức hoặc tính nhất quán về hiệu suất theo thời gian của tổ chức. Xu hướng thể hiện hiệu suất của tổ chức theo trình tự thời gian.

Việc xác định một xu hướng thường yêu cầu tối thiểu ba điểm dữ liệu lịch sử (không phải dự đoán). Việc xác định một xu hướng có giá trị về mặt thống kê đòi hỏi nhiều điểm dữ liệu hơn. Thời gian chu kỳ của quá trình được đo quyết định thời gian giữa các điểm dữ liệu để thiết lập xu hướng. Thời gian chu kỳ ngắn hơn yêu cầu phép đo thường xuyên hơn, trong khi thời gian chu kỳ dài hơn có thể cần thời gian dài hơn để có một xu hướng có ý nghĩa.



Tiêu chí Giải thưởng Chất lượng Quốc gia

Ví dụ về các xu hướng được yêu cầu bởi Tiêu chí và nguyên tắc chấm điểm bao gồm dữ liệu về hiệu suất sản phẩm, kết quả về sự hài lòng và không hài lòng của khách hàng và lực lượng lao động, hiệu suất tài chính, hiệu suất thị trường và hiệu suất hoạt động, chẳng hạn như thời gian chu kỳ và năng suất.

The background features a large, faint circular emblem with intricate patterns and symbols. In the upper right, there is a large, stylized white star with a blue outline and a solid blue center. A blue and gold ribbon-like shape curves upwards from the bottom right towards the center of the white star. A smaller, solid gold star is positioned at the end of this ribbon. The entire design is enclosed in a blue border.

Thông tin chi tiết xin liên hệ:
VĂN PHÒNG GIẢI THƯỞNG CHẤT LƯỢNG QUỐC GIA
VIỆN TIÊU CHUẨN CHẤT LƯỢNG VIỆT NAM
ỦY BAN TIÊU CHUẨN ĐO LƯỜNG CHẤT LƯỢNG QUỐC GIA
www.giaithuong.gov.vn