

**BỘ KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ
TỔNG CỤC TIÊU CHUẨN ĐO LƯỜNG CHẤT LƯỢNG**

**TIÊU CHÍ
GIẢI THƯỞNG CHẤT LƯỢNG QUỐC GIA**

Hà Nội – 2022

MỤC LỤC

MỤC LỤC	1
LỜI GIỚI THIỆU	2
BÁO CÁO GIỚI THIỆU TỔ CHỨC	4
<i>P.1. Mô tả tổ chức</i>	<i>4</i>
<i>P.2. Bối cảnh chiến lược của tổ chức</i>	<i>8</i>
BÁO CÁO TỰ ĐÁNH GIÁ CỦA TỔ CHỨC, DOANH NGHIỆP	10
THEO 7 TIÊU CHÍ CỦA GIẢI THƯỞNG CHẤT LƯỢNG QUỐC GIA	10
Tiêu chí 1 - Vai trò của lãnh đạo (120 điểm)	11
<i>1.1. Lãnh đạo cao nhất</i>	<i>11</i>
<i>1.2. Điều hành và trách nhiệm xã hội</i>	<i>14</i>
Tiêu chí 2: Chiến lược hoạt động (85 điểm)	17
<i>2.1. Xây dựng chiến lược</i>	<i>17</i>
<i>2.2. Triển khai chiến lược</i>	<i>20</i>
Tiêu chí 3: Chính sách định hướng vào khách hàng và thị trường (85 điểm)	22
<i>3.1. Lắng nghe khách hàng</i>	<i>22</i>
<i>3.2. Gắn kết với khách hàng</i>	<i>24</i>
Tiêu chí 4: Đo lường, phân tích và quản lý tri thức (90 điểm)	26
<i>4.1. Đo lường, phân tích và cải tiến hoạt động của tổ chức</i>	<i>26</i>
<i>4.2. Quản lý thông tin và tri thức</i>	<i>28</i>
Tiêu chí 5: Quản lý nguồn nhân lực (85 điểm)	31
<i>5.1. Môi trường làm việc của lực lượng lao động</i>	<i>31</i>
<i>5.2. Sự gắn kết của lực lượng lao động</i>	<i>33</i>
Tiêu chí 6: Quản lý quá trình hoạt động (85 điểm)	36
<i>6.1. Các quá trình làm việc</i>	<i>36</i>
<i>6.2. Hiệu quả làm việc</i>	<i>38</i>
Tiêu chí 7: Kết quả hoạt động (450 điểm)	41
<i>7.1. Kết quả về sản phẩm và quá trình</i>	<i>41</i>
<i>7.2. Kết quả về định hướng vào khách hàng</i>	<i>43</i>
<i>7.3. Kết quả về nguồn nhân lực</i>	<i>43</i>
<i>7.4. Kết quả về điều hành và vai trò của lãnh đạo</i>	<i>44</i>
<i>7.5. Kết quả về chiến lược, tài chính và thị trường</i>	<i>46</i>

LỜI GIỚI THIỆU

Giải thưởng Chất lượng Quốc gia ra đời từ năm 1996 với mục tiêu là khuyến khích các doanh nghiệp Việt Nam 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 lượng sản phẩm, hàng hóa, khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp, đóng góp tích cực vào sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Giải thưởng Chất lượng Quốc gia là Giải thưởng cao quý về chất lượng của Thủ tướng Chính phủ được thực hiện theo quy định tại Luật Chất lượng sản phẩm, hàng hoá 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 tổ chức/doanh nghiệp khi tham dự Giải thưởng Chất lượng Quốc gia cần tiến hành tự xem xét, đánh giá và lập 02 Báo cáo tham dự gửi cho các cấp Hội đồng Giải thưởng bao gồm:

- + Báo cáo Giới thiệu tổ chức/doanh nghiệp;
- + Báo cáo tự đánh giá theo 7 Tiêu chí của Giải thưởng Chất lượng Quốc gia.

Các Báo cáo Giới thiệu tổ chức/doanh nghiệp và Báo cáo tự đánh giá theo 7 Tiêu chí của Giải thưởng Chất lượng Quốc gia được xây dựng trên cơ sở chấp nhận hoàn toàn các tiêu chí của Giải thưởng Chất lượng Quốc gia Malcom Baldrige của Hoa Kỳ. Đây là mô hình đã được nhiều nước trên thế giới coi là mô hình chuẩn để nghiên cứu học tập khi xây dựng giải thưởng chất lượng quốc gia của mình. Các tiêu chí dựa trên các nguyên tắc quản lý hiện đại, là nền tảng để phát triển các công cụ cải tiến và hệ thống quản lý tiên tiến như ISO 9001, TQM, 5S,... Các tiêu chí này định kỳ được cập nhật nhằm đáp ứng những thay đổi và yêu cầu của môi trường sản xuất kinh doanh toàn cầu.

Trong tài liệu này các Báo cáo Giới thiệu tổ chức/doanh nghiệp và Báo cáo tự đánh giá theo 7 Tiêu chí của Giải thưởng Chất lượng Quốc gia và điểm số được cập nhật theo phiên bản 2019-2020 của Giải thưởng Chất lượng Malcom Baldrige của Hoa Kỳ. Theo đó,

- "Báo cáo Giới thiệu tổ chức, doanh nghiệp" là tài liệu mô tả tóm tắt về tổ chức/doanh nghiệp và môi trường chiến lược của tổ chức/ doanh nghiệp. Nội dung "Báo cáo giới thiệu tổ chức " bao gồm:

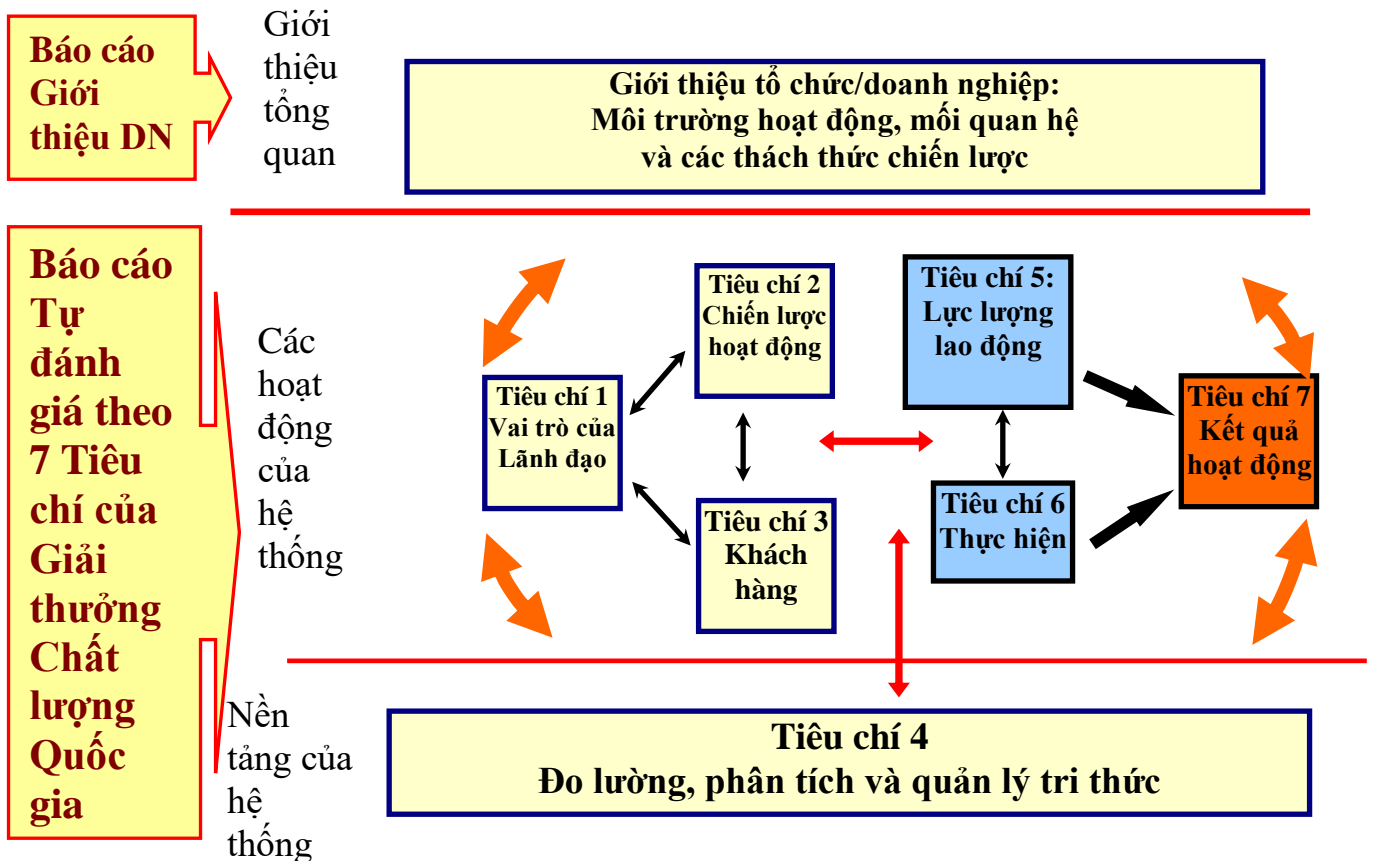
- + Phần 1 Mô tả tổ chức
- + Phần 2 Bối cảnh của tổ chức

- "Báo cáo tự đánh giá theo 7 Tiêu chí của Giải thưởng Chất lượng Quốc gia" và điểm số cho từng tiêu chí vừa là cơ sở để doanh nghiệp tự đánh giá mô hình hoạt động của mình vừa là cơ sở để các cấp Hội đồng xem xét, đánh giá thẩm định. 7 tiêu chí và điểm số của Giải thưởng Chất lượng Quốc gia bao gồm

1. Vai trò của lãnh đạo (120 điểm);

2. Chiến lược hoạt động (85 điểm);
3. Chính sách định hướng vào khách hàng và thị trường (85 điểm);
4. Đo lường, phân tích và quản lý tri thức (90 điểm);
5. Quản lý nguồn nhân lực (85 điểm);
6. Quản lý quá trình hoạt động (85 điểm);
7. Kết quả hoạt động (450 điểm).

Mối liên kết giữa 02 Báo cáo được thể hiện qua sơ đồ sau:



Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng - Cơ quan Thường trực Giải thưởng Chất lượng Quốc gia - soạn thảo Tài liệu các tiêu chí Giải thưởng Chất lượng Quốc gia, bao gồm các yêu cầu của Báo cáo Giới thiệu tổ chức/doanh nghiệp và 7 Tiêu chí của Giải thưởng Chất lượng Quốc gia nhằm cung cấp cho tổ chức/doanh nghiệp, chuyên gia đánh giá và những đối tượng quan tâm khác những yêu cầu, tiêu chí cần có khi lập các Báo cáo tham dự Giải thưởng Chất lượng Quốc gia cũng như triển khai áp dụng mô hình Giải thưởng Chất lượng Quốc gia để tự xem xét, đánh giá để hoàn thiện hoạt động sản xuất kinh doanh.

BÁO CÁO GIỚI THIỆU TỔ CHỨC

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

Phần này mô tả môi trường hoạt động sản xuất, kinh doanh của tổ chức và các mối quan hệ chính với khách hàng, nhà cung ứng, đối tác và các bên có quyền lợi liên quan.

Trong phần này, cần trả lời các câu hỏi sau:

P.1.a. Môi trường hoạt động của tổ chức.

[1] Sản phẩm cung ứng

- Sản phẩm chính của tổ chức là gì? (xem chi tiết trong phần Chú giải phía dưới).
- Tầm quan trọng của từng sản phẩm đối với thành công của tổ chức?
- Cơ chế phân phối sản phẩm được tổ chức sử dụng để cung cấp sản phẩm tới khách hàng?

[2] Sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị và văn hóa

- Sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị của tổ chức là gì?
- Các đặc điểm về văn hóa của tổ chức là gì, nếu có?
- Các năng lực chính của tổ chức và mối quan hệ với sứ mệnh của tổ chức?

[3] Lực lượng lao động

- Mô tả chung về lực lượng lao động của tổ chức? Những thay đổi gần đây trong thành phần lực lượng lao động? cụ thể:
 - + Các nhóm nhân viên và phân khúc;
 - + Yêu cầu giáo dục cho các nhóm và phân khúc người lao động;
 - + Những yếu tố chính để thúc đẩy lực lượng lao động gắn bó với nhau;
 - + Việc thành lập các tổ chức, hội, thỏa ước,... như công đoàn, đoàn thanh niên,... (nếu có);
 - + Các yêu cầu đặc biệt về sức khỏe, an toàn?

[4] Tài sản

- Công nghệ, trang thiết bị, nhà xưởng chính và tài sản sở hữu trí tuệ?

[5] Các yêu cầu pháp lý

- Các quy chuẩn về an toàn, sức khỏe nghề nghiệp; yêu cầu về công nhận, chứng nhận hoặc đăng ký; tiêu chuẩn chuyên ngành; các quy chuẩn về môi trường, tài chính và sản phẩm?

P.1.b. Các mối quan hệ của tổ chức

[1] Cơ cấu tổ chức

- Cơ cấu tổ chức và hệ thống điều hành?
- Cấu trúc và cơ chế của hệ thống lãnh đạo cao nhất?
- Qui định về quan hệ giữa ban điều hành, các lãnh đạo chủ chốt của tổ chức và tổ chức chủ quản, nếu có?

[2] Khách hàng và các bên có quyền lợi liên quan

- Các nhóm khách hàng chính, nhóm các bên có quyền lợi liên quan và phân khúc thị trường, nếu có?
- Các yêu cầu và mong đợi chính đối với sản phẩm, dịch vụ chăm sóc khách hàng và các hoạt động tác nghiệp của tổ chức?
- Sự khác biệt về các yêu cầu và mong đợi này giữa các phân khúc thị trường, các nhóm khách hàng và nhóm các bên có quyền lợi liên quan?

[3] Nhà cung ứng, đối tác và bên cộng tác

- Các loại hình nhà cung ứng, đối tác và bên cộng tác chính của tổ chức?
- Vai trò của các nhà cung ứng, đối tác và bên cộng tác trong hệ thống hoạt động, sản xuất, phân phối sản phẩm và dịch vụ hỗ trợ đối với khách hàng chính của tổ chức?
- Vai trò của các nhà cung ứng, đối tác và bên hợp tác đối với các quá trình đổi mới của tổ chức, nếu có?
- Các yêu cầu chính đối với chuỗi cung ứng của tổ chức?

Chú giải:

1. (P.1a[1]) "Sản phẩm" bao gồm cả hàng hoá và dịch vụ mà tổ chức cung cấp cho thị trường. Cơ chế phân phối sản phẩm đến khách hàng cuối cùng của tổ chức có thể là trực tiếp hoặc thông qua các đại lý, nhà phân phối, bên cộng tác hoặc các đối tác trong kênh phân phối. *Các tổ chức phi lợi nhuận (bao gồm cả các tổ chức của Chính phủ) cung cấp các sản phẩm như chương trình, dự án hoặc dịch vụ.*
2. (P.1a[2]) Nếu tổ chức đã xác định hay tuyên bố về một mục đích hay sứ mệnh, nên đưa sứ mệnh vào báo cáo (các tổ chức khác nhau có thể diễn giải sứ mệnh của mình dưới các thuật ngữ khác nhau). Trong một số tổ chức, sứ mệnh đề cập đến lý do cơ bản mà tổ chức tồn tại. Vai trò của sứ mệnh là truyền cảm hứng cho tổ chức và hướng dẫn thiết lập các giá trị.
3. (P.1.a [2]) Giá trị là một phần của văn hóa của tổ chức. Các đặc điểm khác trong văn hóa tổ chức có thể bao gồm niềm tin và chuẩn mực chung góp phần vào sự khác biệt của môi trường trong tổ chức.

4. (P.1.a [3]) Lực lượng lao động hay các nhóm và phân khúc người lao động (bao gồm cả các tổ chức chính trị, xã hội, nghề nghiệp) có thể căn cứ vào mối quan hệ ghi trong hợp đồng hoặc khi tuyển dụng, địa điểm làm việc, nhiệm vụ được giao, môi trường làm việc hoặc những yếu tố khác. *Một số tổ chức thực hiện công việc của mình thông qua những tình nguyện viên. Do vậy, lực lượng lao động của các tổ chức này bao gồm cả những tình nguyện viên khi đề cập về lực lượng lao động của mình.*
5. (P.1.a [5]) 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 trong toàn ngành và hướng dẫn chính sách. *Đối với các tổ chức phi lợi nhuận, lĩnh vực này có thể được xem là các tổ chức từ thiện, hội và tổ chức nghề nghiệp, tôn giáo hoặc cơ quan chính phủ - hoặc một đơn vị trực thuộc các tổ chức này. Phụ thuộc vào vùng địa lý, các chính sách môi trường có thể là sự phát thải khí nhà kính, chính sách về khí cacbon và thương mại, hiệu suất năng lượng...*
6. (P.1.b [1]) Cơ cấu quản lý, điều hành và giám sát đối với các doanh nghiệp tư nhân, các tổ chức phi lợi nhuận và các cơ quan chính phủ có thể bao gồm một ban cố vấn, một hội đồng hoặc các nhà lãnh đạo địa phương/khu vực được tập hợp để cung cấp hướng dẫn. *Đối với một số tổ chức phi lợi nhuận (bao gồm các cơ quan chính phủ), mối quan hệ báo cáo và điều hành có thể bao gồm các mối quan hệ với các cơ quan cấp trên, quỹ tài trợ hoặc các nguồn tài trợ khác.*
7. (P.1.b [2]) Khách hàng là người sử dụng và người có tiềm năng sử dụng sản phẩm của tổ chức. *Trong một số tổ chức phi lợi nhuận, khách hàng có thể bao gồm các thành viên, người trả thuế, công dân, người hưởng lợi...*
8. (P.1.b [2]) Các nhóm khách hàng có thể được xác định dựa vào các yếu tố như sự mong đợi, lối hành xử, sở thích hoặc một đặc trưng chung của họ. Trong mỗi nhóm khách hàng có thể chia thành các phân khúc căn cứ vào sự khác biệt và sự phổ biến trong nhóm này. Thị trường của tổ chức có thể được phân chia thành các phân khúc thị trường căn cứ vào các dòng hay đặc điểm của sản phẩm hoặc dịch vụ, kênh phân phối, khối lượng giao dịch, yếu tố địa lý hoặc các yếu tố khác được xem là quan trọng để xác định phân khúc thị trường
9. (P.1.b [2]) Yêu cầu của nhóm khách hàng và phân khúc thị trường có thể bao gồm cả việc giao hàng đúng hạn, tỷ lệ khuyết tật thấp, mức độ an toàn, an ninh, giảm giá bán, trao đổi thông tin điện tử, phản hồi nhanh đối với các tình huống khẩn cấp, dịch vụ sau bán hàng và dịch vụ đa ngôn ngữ. *Đối với một số tổ chức phi lợi nhuận, các yêu cầu cũng có thể bao gồm cả việc giảm chi phí quản lý, dịch vụ tại nhà, sự đáp ứng nhanh trong các trường hợp khẩn cấp.*

10. Cơ chế trao đổi thông tin (P.1.b [3]) phải là cơ chế hai chiều và bằng ngôn ngữ thông dụng, dễ hiểu; có thể bao gồm các hình thức trao đổi thông tin thông qua đầu mối liên hệ, qua thư điện tử (e-mail), website hoặc điện thoại. Đối với một số tổ chức, các cơ chế này có thể thay đổi khi có sự thay đổi từ thị trường, khách hàng hoặc các bên có quyền lợi liên quan.

P.2. Bối cảnh chiến lược của tổ chức: *Bối cảnh chiến lược của tổ chức là gì?*

Phần này mô tả môi trường cạnh tranh, những thách thức chiến lược chính, những lợi thế chính và hệ thống cải tiến hoạt động của tổ chức.

Trong phần này, cần trả lời các câu hỏi sau:

P.2.a. Môi trường cạnh tranh

[1] Vị thế cạnh tranh

- So sánh quy mô và mức độ tăng trưởng của tổ chức trong ngành công nghiệp/ngành hàng hay thị trường?

- Số lượng và phân loại các đối thủ cạnh tranh của tổ chức?

[2] Sự thay đổi trong môi trường cạnh tranh

- Các thay đổi chính nào ảnh hưởng tới tình hình cạnh tranh của tổ chức, bao gồm cả các cơ hội cải tiến và hợp tác, nếu có?

[3] Các dữ liệu cạnh tranh

- Nguồn dữ liệu chủ yếu được tổ chức, doanh nghiệp dùng để cạnh tranh và so sánh trong ngành công nghiệp/ngành hàng?

- Nguồn dữ liệu so sánh chính hiện có được thu thập từ bên ngoài ngành công nghiệp/ngành hàng?

- Những hạn chế, nếu có, đối với khả năng thu thập các dữ liệu này?

P.2.b. Bối cảnh chiến lược

- Những thách thức và lợi thế chiến lược quan trọng của tổ chức là gì?

P.2.c. Hệ thống cải tiến hoạt động

Hệ thống cải tiến hoạt động của tổ chức là gì? bao gồm các quá trình đánh giá và cải tiến các dự án và quá trình quan trọng của tổ chức.

Chú giải:

1. (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.*
2. (P.2.b) **Các thách thức và lợi thế chiến lược** có thể liên quan đến công nghệ, sản phẩm, sự tác nghiệp, sự hỗ trợ khách hàng, ngành của tổ chức, mức độ toàn cầu hoá, chuỗi giá trị và con người của tổ chức. Lợi thế chiến lược có thể bao gồm những yếu tố khác biệt đặc trưng như: ưu thế về giá cả, dịch vụ thiết kế, dịch vụ điện tử, lợi thế địa lý và các phương án bảo hành và lựa chọn sản phẩm. *Đối với một số tổ chức phi lợi nhuận, các yếu tố khác biệt đặc trưng cũng có thể bao gồm sự ảnh hưởng đáng kể đối với những người ra quyết định, tỷ lệ của chi phí hành chính so với các đóng góp đã có kế hoạch, danh tiếng về chương*

trình hoặc dịch vụ cung cấp và thời gian chờ đợi dịch vụ.

3. (P.2.b) *Đối với các tổ chức phi lợi nhuận, thuật ngữ "sản xuất, kinh doanh" (P.2b) được sử dụng trong các tiêu chí có nghĩa là các nhiệm vụ hoặc hoạt động chính của tổ chức này.*
4. (P.2.c) **Cải tiến hoạt động** là nội dung đánh giá được sử dụng trong hệ thống cho điểm để xem xét, đánh giá tính thuyết phục của các phương pháp tiếp cận và triển khai của tổ chức. Nội dung này giúp cho tổ chức và chuyên gia đánh giá đưa ra được cách tiếp cận tổng thể về việc cải tiến hoạt động. Toàn bộ phương pháp tiếp cận việc cải tiến hoạt động phù hợp với phương pháp tiếp cận hệ thống của giải thưởng và có thể bao gồm việc áp dụng Hệ thống Sản xuất Tinh gọn (Lean Production System), phương pháp luận 6 Sigma, phương pháp luận PDCA (Plan-Do-Check-Act), sử dụng tiêu chuẩn quốc tế (ví dụ ISO 9000, 14000), hoặc sử dụng các công cụ cải tiến khác.

BÁO CÁO TỰ ĐÁNH GIÁ CỦA TỔ CHỨC, DOANH NGHIỆP THEO 7 TIÊU CHÍ CỦA GIẢI THƯỞNG CHẤT LƯỢNG QUỐC GIA

Kết cấu và điểm số của các Tiêu chí và Hạng mục tiêu chí

Các tiêu chí và các hạng mục	Điểm
❶ Vai trò của lãnh đạo	120
1.1. Lãnh đạo cao nhất	70
1.2. Điều hành và trách nhiệm xã hội	50
❷ Chiến lược hoạt động	85
2.1. Xây dựng chiến lược	45
2.2. Triển khai chiến lược	40
❸ Chính sách định hướng vào khách hàng và thị trường	85
3.1. Lắng nghe khách hàng	40
3.2. Gắn kết với khách hàng	45
❹ Đo lường, phân tích và quản lý tri thức	90
4.1. Đo lường, phân tích và cải tiến hoạt động của tổ chức	45
4.2. Quản lý thông tin và tri thức	45
❺ Quản lý nguồn nhân lực	85
5.1. Môi trường làm việc của lực lượng lao động	40
5.2. Sự gắn kết của lực lượng lao động	45
❻ Quản lý quá trình hoạt động	85
6.1. Các quá trình làm việc	45
6.2. Hiệu quả làm việc	40
❼ Kết quả hoạt động	450
7.1. Kết quả về sản phẩm và quá trình	120
7.2. Kết quả về định hướng vào khách hàng	80
7.3. Kết quả về nguồn nhân lực	80
7.4. Kết quả về điều hành và vai trò của lãnh đạo	80
7.5. Kết quả về chiến lược, tài chính và thị trường	90
Tổng điểm	1000

Tiêu chí 1 - Vai trò của lãnh đạo (120 điểm)

Quá trình

Tiêu chí này đề cập cách thức mà các lãnh đạo cao nhất của tổ chức chỉ đạo và duy trì hoạt động của tổ chức. Tiêu chí này đồng thời cũng xem xét việc điều hành tổ chức và việc thực hiện các trách nhiệm về pháp lý, đạo đức và sự hỗ trợ đối với cộng đồng của tổ chức.

1.1. Lãnh đạo cao nhất: Lãnh đạo cao nhất điều hành tổ chức như thế nào? (70 điểm)

Hạng mục này mô tả cách thức mà Lãnh đạo tổ chức chỉ đạo và duy trì hoạt động của tổ chức; cách thức trao đổi thông tin với lực lượng lao động và khuyến khích họ làm việc đạt hiệu quả cao.

Cần trả lời các câu hỏi sau:

1.1.a. Tầm nhìn và các giá trị của tổ chức

[1] Tầm nhìn và giá trị

- Lãnh đạo của tổ chức đã thiết lập tầm nhìn và các giá trị của tổ chức như thế nào?
- Lãnh đạo của tổ chức đã triển khai thực hiện định hướng tầm nhìn và các giá trị của tổ chức xuyên suốt từ bộ máy lãnh đạo đến các lực lượng lao động, nhà cung ứng chính, đối tác chính, khách hàng và các bên có quyền lợi liên quan khác, nếu có, như thế nào?
- Hành động của cá nhân lãnh đạo thể hiện sự cam kết của họ đối với các giá trị của tổ chức như thế nào?

[2] củng cố việc tuân thủ pháp luật và hành vi đạo đức

- Lãnh đạo của tổ chức đã hành động cá nhân thể hiện cam kết về việc tuân thủ pháp luật và đạo đức như thế nào?
- Cách thức mà lãnh đạo tổ chức tạo dựng môi trường để củng cố, đáp ứng và tạo ra hành vi tuân thủ pháp luật và đạo đức như thế nào?

1.1.b. Trao đổi thông tin

- Lãnh đạo của tổ chức trao đổi thông tin và cam kết với toàn bộ lực lượng lao động, đối tác và khách hàng chủ yếu như thế nào?
- Lãnh đạo của tổ chức khuyến khích việc trao đổi thẳng thắn và thông tin hai chiều trong toàn bộ tổ chức như thế nào?
- Lãnh đạo của tổ chức truyền đạt các quyết định và sự cần thiết để thay đổi tổ chức như thế nào?

- Lãnh đạo của tổ chức đóng vai trò trực tiếp trong việc thúc đẩy lực lượng lao động hướng tới hiệu suất cao cũng như tập trung vào khách hàng và hoạt động kinh doanh như thế nào?

1.1.c. Sứ mệnh và hành động thực hiện của tổ chức

[1] Tạo lập môi trường cho sự thành công

- Lãnh đạo của tổ chức làm thế nào để tạo lập môi trường cho sự thành công cả trong hiện tại và tương lai?
- Lãnh đạo của tổ chức đã tạo ra môi trường để hoàn thành sứ mệnh của mình như thế nào?
- Lãnh đạo của tổ chức đã xây dựng và củng cố văn hóa tổ chức và văn hóa thúc đẩy sự tham gia của khách hàng và lực lượng lao động như thế nào?
- Lãnh đạo của tổ chức đã thiết lập môi trường thuận lợi cho việc trau dồi sự linh hoạt của tổ chức, tinh thần trách nhiệm, khả năng học hỏi của cá nhân và tổ chức, tinh thần đổi mới và chấp nhận rủi ro một cách thông minh như thế nào?
- Lãnh đạo của tổ chức tham gia vào việc qui hoạch và phát triển đội ngũ lãnh đạo kế cận như thế nào?

[2] Tập trung vào hành động

- Lãnh đạo của tổ chức tập trung vào hành động như thế nào để hoàn thành sứ mệnh của tổ chức?
- Lãnh đạo của tổ chức tập trung vào hành động như thế nào để cải tiến các kết quả thực hiện của tổ chức?
- Lãnh đạo của tổ chức xác định những hoạt động cần thiết như thế nào?
- Lãnh đạo của tổ chức xây dựng kỳ vọng vào hiệu quả hoạt động của tổ chức, bao gồm việc tập trung tạo và cân bằng giá trị cho khách hàng và các bên liên quan khác như thế nào?
- Lãnh đạo của tổ chức thể hiện trách nhiệm cá nhân đối với các hoạt động của tổ chức như thế nào?

Chú giải

1.(1.1.) Kết quả hoạt động của tổ chức được nêu trong hạng mục 7.1-7.5. Các Kết quả về điều hành và vai trò của lãnh đạo cần được báo cáo trong hạng mục 7.4.

2.(1.1.a [1]) Tầm nhìn của tổ chức (1.1.a [1]) phải là cơ sở cho việc thiết lập các mục tiêu chiến lược và kế hoạch hành động như được mô tả trong 2.1 và

2.2.

3.(1.1.b.[1]) Trao đổi thông tin hai chiều có thể bao gồm việc sử dụng phương tiện truyền thông xã hội, chẳng hạn như gửi tin nhắn định kỳ thông qua các trang web nội bộ và bên ngoài, mạng xã hội Tweets/Facebook, viết blog, và các diễn đàn điện tử của khách hàng và lực lượng lao động, cũng như giám sát các phương tiện truyền thông bên ngoài và phản hồi các thông tin đó, khi thích hợp.

4.(1.1.b[2]) Vai trò trực tiếp của lãnh đạo cao nhất trong việc thúc đẩy lực lượng lao động có thể bao gồm tham gia các chương trình khen thưởng và tuyên dương thành tích.

5.(1.1.b[3]) Các tổ chức phụ thuộc nhiều vào tình nguyện viên để hoàn thành công việc cũng nên thảo luận về các nỗ lực trao đổi thông tin và gắn kết lực lượng lao động tình nguyện.

6.(1.1.c.[1]) Một tổ chức thành công có khả năng giải quyết các nhu cầu kinh doanh hiện tại và, bằng cách giải quyết rủi ro, linh hoạt và quản lý chiến lược, có khả năng chuẩn bị cho môi trường kinh doanh, thị trường và hoạt động trong tương lai. Trong việc tạo ra một môi trường để thành công, các nhà lãnh đạo nên xem xét cả các yếu tố bên ngoài và bên trong. Các yếu tố có thể bao gồm sự khao khát và khả năng chịu rủi ro, văn hóa tổ chức, hệ thống làm việc, nhu cầu tiềm ẩn đối với việc chuyển đổi cơ cấu và văn hóa, khả năng và năng lực của lực lượng lao động, sự sẵn có của nguồn lực, năng lực cốt lõi và nhu cầu đổi mới công nghệ và đổi mới tổ chức. Các yếu tố khác bao gồm rủi ro và cơ hội phát sinh từ công nghệ mới, tích hợp dữ liệu, bảo mật dữ liệu và thông tin và các mối quan tâm về môi trường.

7.(1.1.c.[2]) Các nhà lãnh đạo cấp cao, tập trung vào hành động xem xét chiến lược, lực lượng lao động, hệ thống làm việc và tài sản của tổ chức. Bao gồm chấp nhận rủi ro, thực hiện đổi mới và cải tiến liên tục về hoạt động và năng suất, thực hiện các hành động cần thiết để đạt được các mục tiêu chiến lược của tổ chức (xem 2.2a [1]) và có thể thiết lập kế hoạch quản lý thay đổi của tổ chức hoặc phản ứng nhanh với thông tin mới quan trọng.

1.2. Điều hành và trách nhiệm xã hội: Tổ chức điều hành và làm tròn trách nhiệm xã hội của mình như thế nào? (50 điểm)

Hạng mục này mô tả hệ thống điều hành của tổ chức và cách tiếp cận về cải tiến của lãnh đạo; cách thức tổ chức đảm bảo tuân thủ pháp luật và hành vi đạo đức, làm tròn trách nhiệm xã hội và hỗ trợ cộng đồng chính của mình.

Cần trả lời các câu hỏi sau:

1.2.a. Điều hành của tổ chức

[1] Hệ thống điều hành

Tổ chức đảm bảo thực hiện trách nhiệm điều hành thông qua việc xem xét và thực hiện như thế nào các yếu tố chính dưới đây:

- Trách nhiệm đối với các hoạt động quản lý của lãnh đạo cao nhất;
- Trách nhiệm về chiến lược hoạt động;
- Trách nhiệm về tài chính;
- Sự minh bạch trong hoạt động và trong các chính sách tuyển chọn, bãi nhiệm các thành viên ban điều hành, nếu có;
- Tính độc lập và hiệu quả trong các cuộc đánh giá nội bộ và bên ngoài;
- Bảo vệ quyền lợi của các cổ đông và các bên có quyền lợi liên quan, nếu có;
- Kế hoạch kế nhiệm cho đội ngũ lãnh đạo kế cận.

[2] Đánh giá hoạt động

- Tổ chức đánh giá hoạt động của lãnh đạo của tổ chức như thế nào, kể cả lãnh đạo cao nhất?
- Tổ chức thực hiện xem xét hiệu quả hoạt động để đánh giá người điều hành như thế nào?
- Lãnh đạo của tổ chức và ban điều hành đã sử dụng việc xem xét, đánh giá hoạt động này để phát triển và thúc đẩy hơn nữa vai trò của cá nhân lãnh đạo, ban điều hành và của cả hệ thống lãnh đạo, khi cần thiết như thế nào?

1.2.b. Tuân thủ pháp luật và hành vi đạo đức

[1] Tuân thủ pháp luật và quy định

- Tổ chức quan tâm trong hiện tại và dự đoán các vấn đề pháp lý, quy định và cộng đồng trong tương lai đối với các sản phẩm và hoạt động như thế nào?
- Tổ chức quan tâm như thế nào đến các ảnh hưởng gây bất lợi đến xã hội của sản phẩm và hoạt động?

- Tổ chức lường trước mối quan tâm của cộng đồng đối với sản phẩm và dịch vụ, các hoạt động hiện tại và tương lai như thế nào?
- Tổ chức chủ động chuẩn bị đối với các mối quan tâm đó như thế nào?
- Các quy trình, biện pháp và mục tiêu tuân thủ chính của tổ chức là gì để đáp ứng và vượt qua các yêu cầu luật định, khi cần thiết?
- Các quy trình, biện pháp và mục tiêu chính của tổ chức để giải quyết các rủi ro liên quan đến sản phẩm và hoạt động?

[2] **Hành vi đạo đức**

- Tổ chức thúc đẩy và đảm bảo tuân thủ hành vi đạo đức trong tất cả các hoạt động tương tác như thế nào?
- Các quá trình, giải pháp hoặc chỉ số chính để tạo điều kiện giám sát hành vi đạo đức của cơ cấu điều hành toàn bộ tổ chức trong các hoạt động tương tác với khách hàng, các đối tác, nhà cung ứng và các bên có quyền lợi liên quan khác?
- Tổ chức kiểm soát và xử lý các vi phạm về hành vi đạo đức như thế nào?

1.2.c. Trách nhiệm xã hội

[1] **Đời sống xã hội**

- Tổ chức quan tâm đến đời sống và lợi ích của xã hội như một phần trong chiến lược và hoạt động thường ngày của mình như thế nào?
- Tổ chức quan tâm đến thực trạng hệ thống môi trường, xã hội và kinh tế mà tổ chức có thể xây dựng hoặc đóng góp xây dựng được tốt hơn như thế nào?

[2] **Hỗ trợ cộng đồng**

- Tổ chức tích cực hỗ trợ và xây dựng các cộng đồng chính như thế nào?
- Đây là các cộng đồng chính của tổ chức?
- Tổ chức nhận biết, xác định lĩnh vực, cách thức hỗ trợ và tham gia các cộng đồng này như thế nào?
- Lãnh đạo và lực lượng lao động của tổ chức đóng góp như thế nào đối với việc phát triển các cộng đồng này?

Chú giải:

1.[1.2] Các đóng góp cho xã hội trong các lĩnh vực quan trọng đối với thành công trên thị trường đang diễn ra cũng cần được đề cập trong phần Xây dựng Chiến lược (hạng mục 2.1) và Quản lý quá trình hoạt động (tiêu chí 6). Kết quả xã hội chính phải được báo cáo là Kết quả về điều hành và vai trò của lãnh đạo (hạng mục 7.4).

2. Sức khỏe và sự an toàn của người lao động không đề cập trong mục này, các yếu tố lực lượng lao động trong các hạng mục 5.1 và 6.2 tương ứng.
3. (1.2.a [1]) Đánh giá về hoạt động và tiến bộ của tổ chức được đề cập trong hạng mục 4.1 (b)
4. (1.2.a [1]) Sự minh bạch trong hoạt động của ban điều hành tổ chức cần được đưa vào nội dung kiểm soát nội bộ các quá trình điều hành. *Đối với một số doanh nghiệp tư nhân và các tổ chức phi lợi nhuận (bao gồm cả tổ chức chính phủ), ban tư vấn bên ngoài có thể cung cấp một số hoặc tất cả các chức năng của ban quản trị.* Đối với các tổ chức phi lợi nhuận (bao gồm cả tổ chức chính phủ) đóng vai trò là người quản lý các quỹ công, các lĩnh vực được chú trọng là quản lý các quỹ đó và sự minh bạch trong các hoạt động.
5. (1.2.a [2]) Việc đánh giá kết quả hoạt động của các nhà lãnh đạo có thể được hỗ trợ bởi các xem xét cùng cấp, xem xét kết quả hoạt động quản lý chính thức và phản hồi chính thức hoặc không chính thức từ các cuộc 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 tổ chức chính phủ, các ban cố vấn bên ngoài có thể đánh giá kết quả hoạt động của các nhà lãnh đạo cấp cao và ban quản trị.*
6. (1.2.b[1]) Chủ động chuẩn bị cho bất kỳ tác động hoặc bất lợi bao gồm bảo tồn tài nguyên thiên nhiên và quy trình quản lý mạng lưới cung ứng hiệu quả, nếu phù hợp. *Các tổ chức phi lợi nhuận phải mô tả, nếu có, cách thức tổ chức hướng tới các yêu cầu pháp qui, pháp luật và tiêu chuẩn để điều hành các hoạt động gây quỹ và vận động hành lang.*
7. (1.2.b[2]) Các chỉ số hoặc chỉ số về hành vi đạo đức có thể bao gồm tỷ lệ phần trăm các thành viên thuộc các tổ chức độc lập/đoàn thể độc lập, phạm vi của mối quan hệ với các cổ đông và các bên không là cổ đông, các kết quả điều tra về nhận thức của người lao động về đạo đức tổ chức, việc sử dụng các đường dây nóng liên quan đến hành vi đạo đức và kết quả của việc xem xét và đánh giá về đạo đức. Các biện pháp hoặc chỉ số về hành vi đạo đức cũng có thể bao gồm bằng chứng cho thấy các chính sách, đào tạo lực lượng lao động và hệ thống giám sát được đưa ra cho các xung đột lợi ích; bảo vệ và sử dụng dữ liệu nhạy cảm, thông tin và kiến thức được tạo ra thông qua tổng hợp và tương quan các dữ liệu này; và sử dụng hợp lý.
8. (1.2.c) *Một số tổ chức từ thiện có thể đóng góp cho xã hội và hỗ trợ các cộng đồng chính của họ hoàn toàn thông qua các hoạt động liên quan đến sứ mệnh được mô tả để trả lời các câu hỏi khác của Tiêu chí. Trong những trường hợp như vậy, việc trả lời ở đây về bất kỳ "nỗ lực bổ sung" nào mà qua đó tổ chức hỗ trợ các cộng đồng này là phù hợp.*
9. (1.2.c[1]) Các lĩnh vực đóng góp cho xã hội và hỗ trợ cộng đồng (1.2.b (1)) có thể bao gồm cả những nỗ lực để cải thiện môi trường (như phối hợp để gìn giữ môi trường hoặc các nguồn tài nguyên thiên nhiên); tăng cường các hoạt động dịch vụ, giáo dục, y tế, cải thiện môi trường hoặc nguồn tài nguyên cho cộng đồng sở tại, cũng như các hoạt động về kinh doanh, buôn bán hoặc các hiệp hội nghề nghiệp.
10. (1.2.c[2]) Các lĩnh vực có sự tham gia của tổ chức trong việc hỗ trợ cộng đồng

Tiêu chí 2: Chiến lược hoạt động (85 điểm)

Quá trình

Tiêu chí này đề cập đến cách thức mà tổ chức xây dựng mục tiêu chiến lược và kế hoạch hành động, cách thức triển khai và điều chỉnh (nếu có) mục tiêu chiến lược, kế hoạch hành động đã chọn và đo lường việc thực hiện .

2.1. Xây dựng chiến lược: *Tổ chức xây dựng chiến lược như thế nào?* (45 điểm)

Hạng mục này mô tả cách thức mà tổ chức xây dựng chiến lược có tính đến các thách thức chiến lược cũng như các lợi thế chiến lược của mình; Nêu tóm tắt các mục tiêu chiến lược chính của tổ chức và các chỉ tiêu liên quan.

Cần trả lời các câu hỏi sau:

2.1.a. Quá trình xây dựng chiến lược

[1] **Quá trình hoạch định chiến lược**

- Tổ chức chỉ đạo việc hoạch định chiến lược như thế nào?
- Các bước của quá trình chính? Những người tham gia chính?
- Mốc thời gian của kế hoạch ngắn hạn và dài hạn? Mốc thời gian của các kế hoạch này được xác định như thế nào?
- Quá trình hoạch định chiến lược đề cập đến sự cần thiết của khả năng phản ứng nhanh nhạy và mềm dẻo, sự ưu tiên đối với các sáng kiến thay đổi và sự linh hoạt của tổ chức như thế nào?

[2] **Cải tiến**

- Quá trình xây dựng chiến lược của tổ chức thúc đẩy và kết hợp sự đổi mới, cải tiến như thế nào?
- Tổ chức xác định cơ hội chiến lược như thế nào?
- Cách thức mà tổ chức quyết định các cơ hội chiến lược và rủi ro như thế nào?
- Đây là các cơ hội chiến lược chính?

[3] **Xem xét chiến lược**

Làm thế nào mà tổ chức đảm bảo rằng việc hoạch định chiến lược thể hiện được các yếu tố chính dưới đây? Cách thức mà tổ chức thu thập và phân tích dữ liệu, thông tin liên quan (được xem là một phần của quá trình hoạch định chiến lược này).

- Những thách thức và lợi thế chiến lược
- Những thay đổi tiềm năng về pháp lý và môi trường bên ngoài của tổ chức

- Những điểm chưa rõ ràng tiềm tàng trong quá trình xây dựng chiến lược và trong thông tin.
- Những khả năng điều hành kế hoạch chiến lược của tổ chức.

2.1.b. Mục tiêu chiến lược

[1] Mục tiêu chiến lược chính

- Các mục tiêu chiến lược chính của tổ chức là gì?
- Thời gian thực hiện các mục tiêu chiến lược này?
- Những chỉ tiêu quan trọng nhất của mục tiêu chiến lược này?
- Những thay đổi quan trọng nào, nếu có, được lên kế hoạch trong hoạt động về sản phẩm, khách hàng và thị trường, nhà cung cấp và đối tác của tổ chức?

[2] Xem xét mục tiêu chiến lược

- Làm thế nào để các mục tiêu chiến lược của tổ chức đạt được sự cân bằng giữa khả năng cạnh tranh và các nhu cầu khác nhau của tổ chức?
- Cách thức mà tổ chức giải quyết các thách thức chiến lược và tận dụng các năng lực cốt lõi, lợi thế và cơ hội chiến lược?
- Tổ chức đảm bảo để cân bằng các kế hoạch ngắn hạn và dài hạn như thế nào?
- Tổ chức đảm bảo để các mục tiêu chiến lược có tính đến và phù hợp với nhu cầu của tất cả các bên có quyền lợi liên quan như thế nào?

Chú giải:

1. [2.1]. Hạng mục này liên quan đến chiến lược tổng thể của tổ chức, chiến lược tổng thể này có thể bao gồm các thay đổi trong quá trình gắn kết khách hàng và cung cấp sản phẩm. Tuy nhiên, bạn nên mô tả sự gắn kết khách hàng và các quá trình làm việc, tương ứng, trong các mục 3.2 và 6.1, khi thích hợp.

2. ([2.1]) "Xây dựng chiến lược" đề cập đến phương pháp tiếp cận (chính thức hoặc không chính thức) của tổ chức để chuẩn bị cho tương lai. Việc xây dựng chiến lược có thể sử dụng phương pháp tiếp cận như dự báo, triển khai dự án nghiên cứu, lựa chọn, nghiên cứu bối cảnh, tri thức (xem (4.2.b) về tri thức của tổ chức) hoặc cách tiếp cận khác để thấy được viễn cảnh tương lai nhằm đưa ra các quyết định và phân bổ nguồn lực. Việc xây dựng chiến lược nên có sự tham gia của các nhà cung ứng, nhà phân phối, đối tác và khách hàng chính. *Đối với một số tổ chức phi lợi nhuận, phát triển chiến lược có thể liên quan đến các tổ chức cung cấp dịch vụ tương tự hoặc rút ra từ cùng một nhóm nhà tài trợ hoặc lực lượng lao động tình nguyện.*

3. ([2.1]) Thuật ngữ "Chiến lược" nên được diễn giải theo nghĩa rộng. Chiến lược có thể được xây dựng hoặc hướng tới bất kỳ hay tất cả các nội dung sau: các sản phẩm mới; xác định lại các nhóm khách hàng hoặc phân khúc thị trường chính; các năng lực cốt lõi mới; tăng trưởng doanh số thông qua các phương pháp tiếp cận

khác nhau, bao gồm: sản phẩm, dịch vụ và các thị trường mới; tăng trưởng doanh số thông qua nhiều hình thức khác nhau như doanh thu đạt được, tài trợ và hiến tặng; doanh thu từ bán hàng; các đối tác và liên minh mới; mối quan hệ mới của người làm thuê hoặc tình nguyện viên. Chiến lược có thể định hướng vào việc trở thành nhà cung ứng hàng đầu, nhà cung ứng địa phương trên từng thị trường của khách hàng hoặc đối tác chính, nhà sản xuất với chi phí thấp, nhà khai phá thị trường, nhà cung cấp sản phẩm, dịch vụ có tiếng tăm hoặc nhà cung cấp sản phẩm, dịch vụ theo yêu cầu của khách hàng. Tổ chức cũng cần định hướng vào việc đáp ứng nhu cầu của cộng đồng hoặc cộng đồng chung.

4. (2.1.a [1]) Sự linh hoạt của tổ chức đề cập đến khả năng thay đổi nhanh chóng trong chiến lược và khả năng điều chỉnh các hoạt động của tổ chức khi có cơ hội hoặc phát sinh nhu cầu.

5. (2.1.a [3]). Tích hợp dữ liệu từ tất cả các nguồn để tạo thông tin có liên quan về mặt chiến lược là điều quan trọng cần cân nhắc. Dữ liệu và thông tin có liên quan tới khách hàng và yêu cầu thị trường, các mong muốn, cơ hội và rủi ro. Các rủi ro về tài chính, xã hội, đạo đức, pháp lý, công nghệ, an ninh và các rủi ro tiềm ẩn khác; năng lực chính của tổ chức; môi trường cạnh tranh và khả năng của tổ chức so với các đối thủ cạnh tranh và các tổ chức khác có thể so sánh được; chu kỳ sống của sản phẩm; đổi mới hoặc thay đổi về công nghệ và các nội dung chính khác có thể tác động đến sản phẩm và dịch vụ của tổ chức, cũng như tốc độ đổi mới; nhu cầu lao động và các nguồn lực khác, khả năng tận dụng sự thay đổi đa dạng, cơ hội để định hướng lại các nguồn lực nhằm tập trung vào những sản phẩm, dịch vụ hoặc các lĩnh vực có mức độ ưu tiên hơn; các rủi ro về tài chính, xã hội, đạo đức, pháp lý, công nghệ, an ninh và các rủi ro tiềm ẩn khác; Khả năng phòng ngừa và các phản ứng với các tình huống khẩn cấp, bao gồm cả những thảm họa tự nhiên hoặc thảm họa khác; thay đổi trong nền kinh tế quốc dân và toàn cầu; nhu cầu điểm mạnh, điểm yếu của các đối tác và chuỗi cung ứng; thay đổi trong cơ quan chủ quản của tổ chức; các yếu tố đặc thù khác của tổ chức.

6. (2.1.a [3]) Khả năng hoàn thành kế hoạch chiến lược cần đề cập đến khả năng của doanh nghiệp để huy động các nguồn lực và tri thức cần thiết. Khả năng hoàn thành kế hoạch chiến lược cũng cần đề cập đến sự nhạy bén của tổ chức căn cứ vào các kế hoạch nối tiếp nhau hoặc nếu hoàn cảnh thực tế đòi hỏi sự thay đổi trong các kế hoạch và việc hoàn thành nhanh chóng các kế hoạch mới hoặc kế hoạch đã được thay đổi.

7. (2.1.a [4]) Hệ thống làm việc của tổ chức là sự kết hợp giữa các quá trình làm việc nội bộ và nguồn lực bên ngoài cần thiết để phát triển và sản xuất, cung cấp sản phẩm ra thị trường và thành công. Nguồn lực bên ngoài có thể bao gồm đối tác, nhà cung cấp, đối tác, cộng tác viên, đối thủ cạnh tranh, khách hàng hoặc các tổ chức khác là một phần trên hệ kinh doanh của tổ chức. Hệ thống làm việc liên quan đến việc bảo vệ tài sản trí tuệ, tận dụng năng lực nòng cốt và giảm thiểu rủi ro.

8. (2.1.b [1]). Các mục tiêu chiến lược nên tập trung vào những thách thức, lợi thế và cơ hội cụ thể - là những mục tiêu quan trọng để tăng cường hoạt động của tổ chức hiện tại và tương lai.

2.2. Triển khai chiến lược: Tổ chức triển khai chiến lược của mình như thế nào? (40 điểm)

Hạng mục này mô tả cách thức mà tổ chức chuyển các mục tiêu chiến lược thành các kế hoạch hành động; tóm tắt kế hoạch hành động của tổ chức; các kế hoạch hành động này được triển khai như thế nào và chỉ tiêu hoặc chỉ số hoạt động chính có liên quan; dự kiến hoạt động trong tương lai của tổ chức liên quan đến việc so sánh với các chỉ tiêu hoặc chỉ số hoạt động này.

Cần trả lời các câu hỏi sau:

2.2.a. Xây dựng và triển khai kế hoạch hành động

[1] Xây dựng kế hoạch hành động

- Các kế hoạch hành động ngắn hạn và dài hạn chính của tổ chức là gì? Môi liên hệ của các kế hoạch hành động với mục tiêu chiến lược.
- Làm thế nào để xây dựng và phát triển kế hoạch hành động?

[2] Triển khai kế hoạch hành động

- Tổ chức triển khai kế hoạch hành động như thế nào?
- Cách thức mà tổ chức xây dựng và triển khai kế hoạch hành động xuyên suốt từ người lao động đến các nhà cung ứng, đối tác và các bên cộng tác chính, khi cần thiết, để đảm bảo đạt được các mục tiêu chiến lược chính của mình?
- Cách thức mà tổ chức đảm bảo có thể duy trì các kết quả chính của những kế hoạch hành động của mình?

[3] Phân bổ nguồn lực

- Cách thức mà tổ chức đảm bảo các nguồn tài chính và các nguồn lực khác luôn sẵn có để hỗ trợ cho việc hoàn thành các kế hoạch hành động và làm tròn trách nhiệm của tổ chức?
- Cách thức mà tổ chức phân bổ các nguồn lực này để hỗ trợ cho việc hoàn thành các kế hoạch?
- Cách thức mà tổ chức quản lý rủi ro gắn liền với các kế hoạch này để đảm bảo khả năng về tài chính ?

[4] Kế hoạch nguồn nhân lực

- Kế hoạch về nguồn nhân lực chính của tổ chức để hoàn thành các mục tiêu chiến lược và kế hoạch hành động ngắn hạn và dài hạn?
- Các kế hoạch này đề cập đến những ảnh hưởng tiềm năng đối với lực lượng lao động và bất kỳ sự thay đổi tiềm năng nào đối với nhu cầu về khả năng và năng lực của lực lượng lao động như thế nào?

[5] Đo lường kết quả hoạt động

- Các chỉ tiêu hoặc chỉ số hoạt động chính để xác định việc hoàn thành và tính hiệu quả của các kế hoạch hành động là gì?

- Làm thế nào để tổ chức đảm bảo rằng toàn bộ hệ thống đo lường kế hoạch hành động giúp tăng cường thêm sự đồng bộ trong tổ chức?

[6] **Dự kiến hoạt động**

- Đối với các chỉ tiêu hoặc chỉ số hoạt động chính, những dự kiến hoạt động của tổ chức đối với các mốc thời gian lập kế hoạch ngắn hạn và dài hạn là gì?

- Hoạt động dự kiến của tổ chức so với các đối thủ cạnh tranh hoặc các tổ chức có thể so sánh khác như thế nào? Cách thức mà tổ chức thể hiện chúng trong các kế hoạch hành động?

2.2.b. Điều chỉnh kế hoạch hành động

- Cách thức mà tổ chức thiết lập và triển khai các kế hoạch hành động sửa đổi nếu hoàn cảnh thực tế đòi hỏi có sự thay đổi và thực hiện nhanh chóng các kế hoạch mới?

Chú giải:

1. (2.2). Xây dựng và triển khai chiến lược, kế hoạch hành động liên kết chặt chẽ với các hạng mục khác của Tiêu chí này. Dưới đây là ví dụ về các liên kết chính:

- + Hạng mục (1.1) về cách thức Lãnh đạo tổ chức thiết lập và trao đổi thông tin về các định hướng của tổ chức;
- + Tiêu chí 3 về việc thu thập thông tin, kiến thức về khách hàng và thị trường làm đầu vào cho chiến lược và các kế hoạch hành động để triển khai các kế hoạch hành động;
- + Tiêu chí 4 về việc đo lường, phân tích và quản lý tri thức nhằm hỗ trợ nhu cầu về thông tin chính của tổ chức, hỗ trợ việc xây dựng chiến lược của tổ chức, cung cấp cơ sở cho việc đo lường kết quả hoạt động và theo dõi sự tiến triển liên quan đến các mục tiêu chiến lược và kế hoạch hành động của tổ chức;
- + Tiêu chí 5 về việc đáp ứng các nhu cầu về khả năng và năng lực của lực lượng lao động; phát triển lực lượng lao động; thiết kế hệ thống nâng cao kiến thức của lực lượng lao động; thực hiện những thay đổi liên quan đến lực lượng lao động xuất phát từ kế hoạch hành động của tổ chức;
- + Tiêu chí 6 về các thay đổi đối với các năng lực chính, hệ thống làm việc và các quá trình làm việc xuất phát từ kế hoạch hành động của tổ chức;
- + Hạng mục 7.1 về kết quả thực hiện cụ thể đối với chiến lược và kế hoạch hành động của tổ chức.
- + Hạng mục 7.5 về kết quả thực hiện chiến lược tổng thể và thành tựu của kế hoạch hành động.

2. (2.2.a(6)). Kết quả hoạt động được dự đoán có thể xem xét từ các đầu tư mạo hiểm; mua lại tổ chức hoặc sáp nhập; tạo giá trị mới; gia nhập và chuyển đổi thị trường; yêu cầu pháp luật mới, yêu cầu pháp lý hoặc tiêu chuẩn ngành; và những đổi mới dự đoán đáng kể trong dịch vụ và công nghệ. Quá trình để dự đoán kết quả hoạt động trong tương lai được báo cáo trong 4.1.c (1).

Tiêu chí này nêu cách thức mà tổ chức thực hiện sự gắn bó, cam kết với khách hàng của mình nhằm đạt được thành công dài hạn trên thị trường. Chiến lược gắn kết này cho thấy cách thức mà tổ chức xây dựng một nền văn hoá định hướng vào khách hàng. Tiêu chí này cũng nêu cách thức mà tổ chức lắng nghe mong muốn của khách hàng, phục vụ và đáp ứng vượt quá sự mong đợi của khách hàng và xây dựng mối quan hệ bền vững, gắn bó lâu dài với khách hàng.

3.1. Lắng nghe khách hàng: Tổ chức thu thập và sử dụng thông tin từ phía khách hàng như thế nào? (40 điểm)

Hạng mục này mô tả cách thức mà tổ chức lắng nghe khách hàng và thu thập các thông tin về sự thoả mãn và không thoả mãn của khách hàng; cách thức mà các thông tin về khách hàng được sử dụng như thế nào để thúc đẩy sự thành công của tổ chức trên thị trường.

Cần trả lời những câu hỏi sau:

3.1.a. Lắng nghe khách hàng

[1] Khách hàng hiện tại

- Cách thức mà tổ chức quan sát, lắng nghe và tương tác với khách hàng để có thông tin và phản hồi từ khách hàng về sản phẩm và sự hỗ trợ khách hàng của mình?
- Các phương pháp lắng nghe của tổ chức thay đổi theo từng khách hàng, nhóm khách hàng hoặc phân khúc thị trường như thế nào?
- Các phương pháp lắng nghe của tổ chức thay đổi trong suốt "vòng đời của khách hàng" như thế nào?
- Tổ chức theo sát khách hàng về các vấn đề chất lượng sản phẩm, hỗ trợ khách hàng và giao dịch để tiếp nhận kịp thời và đầy đủ phản hồi từ phía khách hàng như thế nào?

[2] Khách hàng tiềm năng

- Cách thức mà tổ chức lắng nghe khách hàng tiềm năng để có thông tin và phản hồi?
- Tổ chức lắng nghe khách hàng cũ, khách hàng của các đối thủ cạnh tranh và khách hàng tiềm năng như thế nào để thu thập được thông tin và phản hồi kịp thời về sản phẩm, hỗ trợ khách hàng và các giao dịch khi thích hợp?

3.1.b. Phân khúc khách hàng và cung cấp sản phẩm

[1] Phân khúc khách hàng

- Cách thức mà tổ chức xác định phân khúc thị trường và nhóm khách hàng?
- Cách thức mà tổ chức sử dụng thông tin về khách hàng, thị trường và sản phẩm cung cấp để xác định các phân khúc thị trường, nhóm khách hàng hiện tại và dự đoán khách hàng tương lai?
- Cách thức mà tổ chức xác định khách hàng, nhóm khách hàng và phân khúc thị trường nào cần được chú trọng và theo đuổi để phát triển?

[2] Cung cấp sản phẩm

- Cách thức mà tổ chức xác định sản phẩm cung cấp?
- Cách thức mà tổ chức xác định yêu cầu và mong đợi của khách hàng và thị trường đối với việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ?
- Cách thức mà tổ chức xác định và điều chỉnh việc cung cấp sản phẩm để đáp ứng nhu cầu và vượt quá mong đợi của các nhóm khách hàng và phân khúc thị trường?
- Cách thức mà tổ chức xác định và điều chỉnh việc cung cấp sản phẩm 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?

Chú giải:

1.(3.1). Các kết quả về hiệu quả hoạt động của tổ chức liên quan đến các tính năng chính của sản phẩm được nêu tại Hạng mục 7.1.

2.(3.1). Để xem xét thêm về các sản phẩm và kinh doanh của các tổ chức phi lợi nhuận (bao gồm cả chính phủ), xem các ghi chú tại P.1a (1) và P.2b.

3. (3.1a[1]). Phương pháp lắng nghe khách hàng bao gồm các phương tiện truyền thông xã hội và các công nghệ dựa trên Web. Sử dụng các phương tiện truyền thông xã hội có thể bao gồm theo dõi ý kiến trên blog, tổ chức vừa phải đón nhận các thông tin từ các phương tiện truyền thông xã hội mà tổ chức kiểm duyệt hay không kiểm soát.

4. (3.1a[1]). Vòng đời của khách hàng bắt đầu từ khái niệm sản phẩm hay giai đoạn trước bán hàng và tiếp tục thông qua tất cả các giai đoạn liên quan đến khách hàng. Các giai đoạn này có thể bao gồm xây dựng mối quan hệ, các mối quan hệ kinh doanh tích cực, và một chiến lược rút lui, khi thích hợp.

5. (3.1b). Khi xác định cung cấp các dịch vụ sản phẩm, nên xem các đặc tính quan trọng của sản phẩm và dịch vụ và hoạt động của chúng trong suốt vòng đời và trong toàn chuỗi tiêu thụ. Ví dụ, cần tập trung vào các tính năng ảnh hưởng đến khách hàng ưu tiên và lòng trung thành với tổ chức và thương hiệu của tổ chức, ví dụ, các tính năng phân biệt sản phẩm có tính chất độc đáo hoặc phân biệt chúng với các dịch vụ cạnh tranh hoặc các dịch vụ khác của tổ chức. Những tính năng có thể bao gồm giá cả, độ tin cậy, giá trị, giao hàng, tính kịp thời, tùy biến sản phẩm,

để sử dụng, hỗ trợ kỹ thuật khách hàng và mối quan hệ bán hàng. Các tính năng chính cũng có thể xem xét cách các giao dịch xảy ra và các yếu tố như công nghệ mới và quyền riêng tư và bảo mật của dữ liệu của khách hàng.

3.2. Gắn kết với khách hàng: Tổ chức xây dựng mối quan hệ với khách hàng và xác định sự thỏa mãn, gắn kết của khách hàng như thế nào? (45 điểm)

Hạng mục này mô tả cách thức mà tổ chức xác định việc cung cấp các sản phẩm và cơ chế hỗ trợ khách hàng trong việc sử dụng sản phẩm; cách thức mà tổ chức xây dựng một nền văn hoá định hướng vào khách hàng.

Cần trả lời những câu hỏi sau đây:

3.2.a. Xây dựng quan hệ và hỗ trợ khách hàng

[1] Quản lý quan hệ

- Cách thức mà tổ chức tìm hiểu, xây dựng và quản lý quan hệ với khách hàng để:
 - + Có được khách hàng và thị phần?
 - + Quản lý và đẩy mạnh hình ảnh thương hiệu của tổ chức?
 - + Giữ chân khách hàng, đáp ứng yêu cầu và vượt quá sự mong đợi trong từng giai đoạn của vòng đời khách hàng?

[2] Tiếp cận và hỗ trợ khách hàng

- Cách thức mà tổ chức hỗ trợ khách hàng sử dụng sản phẩm của mình và giúp khách hàng tìm kiếm thông tin và quản lý được mọi hoạt động của mình với tổ chức?
- Các biện pháp chính để hỗ trợ khách hàng, bao gồm cả các cơ chế trao đổi thông tin chính là gì?
- Sự khác biệt của các biện pháp hỗ trợ này đối với khách hàng, nhóm khách hàng hoặc phân khúc thị trường như thế nào ?
- Tổ chức xác định các yêu cầu hỗ trợ chính cho khách hàng như thế nào?
- Tổ chức đảm bảo các yêu cầu hỗ trợ cho khách hàng được triển khai đến tất cả nhân viên và các quá trình liên quan đến việc hỗ trợ này như thế nào?

[3] Quản lý khiếu nại.

- Cách thức mà tổ chức quản lý các khiếu nại của khách hàng?
- Cách thức mà tổ chức đảm bảo rằng các khiếu nại được giải quyết nhanh chóng và hiệu quả?
- Cách thức mà tổ chức quản lý các khiếu nại của khách hàng nhằm phục hồi sự tin tưởng của khách hàng, tăng cường sự thỏa mãn và gắn bó của khách hàng cũng như tránh lặp lại các khiếu nại tương tự trong tương lai?

3.2.b. Xác định sự hài lòng và gắn bó của khách hàng

[1] Sự hài lòng, không hài lòng và gắn bó

- Cách thức tổ chức xác định sự hài lòng, không hài lòng hoặc gắn bó của khách hàng giữa các nhóm khách hàng và phân khúc thị trường khác nhau như thế nào?
- Cách thức mà tổ chức đo lường và xác định thông tin về sự hài lòng, không hài lòng hoặc gắn bó của khách hàng như thế nào?

[2] Sự hài lòng so sánh với các tổ chức khác

- Cách thức mà tổ chức thu thập thông tin về sự hài lòng của khách hàng trong môi liên hệ so sánh với các tổ chức khác, bao gồm đối thủ cạnh tranh và các tổ chức cung cấp các sản phẩm tương tự?

3.2.c. Sử dụng dữ liệu thị trường và “tiếng nói của khách hàng - VOC”

- Cách thức mà tổ chức sử dụng thông tin, dữ liệu thị trường và “tiếng nói của khách hàng - VOC” để xây dựng nền văn hóa định hướng vào khách hàng và hỗ trợ việc ra quyết định?

Chú giải:

1. (3.2a) Các kết quả liên quan đến nhận thức và hành động (kết quả) được nêu tại Hạng mục 7.2.
2. (3.2b[1]). Xác định sự không hài lòng của khách hàng quan trọng hơn là điểm hài lòng của khách hàng. Cần xác định độc lập để tìm nguyên nhân gốc rễ và giúp thực hiện khắc phục có hệ thống để tránh sự không hài lòng trong tương lai.
3. (3.2b[2]). Thông tin về sự hài lòng tương đối có thể bao gồm so sánh với các đối thủ cạnh tranh, so sánh với các tổ chức cung cấp các sản phẩm tương tự khác trong thị trường không cạnh tranh hoặc so sánh có được thông qua các tổ chức thương mại hoặc các tổ chức khác. Thông tin nên trên cũng bao gồm thông tin về lý do tại sao khách hàng chọn đối thủ cạnh tranh .
4. (3.2.c.). Dữ liệu và thông tin khách hàng nên được sử dụng để hỗ trợ đánh giá hoạt động tổng thể được đề cập trong hạng mục 4.1b. Tiếng nói khách hàng, dữ liệu và thông tin của khách hàng và thị trường được sử dụng có thể bao gồm dữ liệu tổng hợp về khiếu nại, dữ liệu và thông tin từ phương tiện truyền thông xã hội nếu phù hợp.

Tiêu chí này đề cập đến cách thức mà tổ chức lựa chọn, thu thập, phân tích, quản lý và cải tiến dữ liệu, thông tin và tài sản tri thức, quản lý công nghệ thông tin. Tiêu chí này cũng đánh giá việc tổ chức thực hiện việc xem xét và sử dụng việc xem xét này để cải tiến hoạt động của mình cũng như nâng cao khả năng học hỏi trong toàn bộ tổ chức.

4.1. Đo lường, phân tích và cải tiến hoạt động của tổ chức: *Tổ chức đo lường, phân tích và cải tiến hoạt động của mình như thế nào?* (45 điểm)

Hạng mục này mô tả cách thức mà tổ chức tiến hành đo lường, phân tích, tổng hợp, xem xét lại và cải tiến hoạt động thông qua việc sử dụng các dữ liệu và thông tin tại tất cả các cấp và bộ phận của tổ chức.

Cần trả lời các câu hỏi sau:

4.1.a. Đo lường hoạt động của tổ chức

[1] Đo lường hoạt động

- Tổ chức lựa chọn, thu thập, kết hợp và tổng hợp thông tin, dữ liệu để giám sát các công việc hàng ngày và giám sát toàn bộ hoạt động của tổ chức, kể cả các tiến trình liên quan đến mục tiêu chiến lược và kế hoạch hành động như thế nào?
- Cách thức mà tổ chức theo dõi tiến trình đạt được các mục tiêu chiến lược và kế hoạch hành động?
- Các chỉ tiêu về hoạt động chủ yếu của tổ chức, bao gồm cả các chỉ tiêu tài chính ngắn và dài hạn?
- Các chỉ tiêu này được xác định thường xuyên như thế nào?

[2] Dữ liệu so sánh

- Cách thức mà tổ chức lựa chọn và đảm bảo việc sử dụng có hiệu quả các dữ liệu, thông tin so sánh chính để hỗ trợ cho việc ra quyết định hành động dựa trên thực tế?

[3] Nhanh nhạy của hệ thống đo lường

- Cách thức mà tổ chức đảm bảo hệ thống đo lường hoạt động của mình nhạy bén với những thay đổi nhanh chóng hoặc không được mong đợi bên trong và bên ngoài tổ chức?

4.1.b. Phân tích và xem xét hoạt động

- Tổ chức xem xét hoạt động và năng lực của mình như thế nào?
- Tổ chức sử dụng hoạt động đo lường chính nào trong quá trình xem xét cũng như dữ liệu so sánh, đánh giá?

- Tổ chức tiến hành các phân tích nào để hỗ trợ cho các xem xét này và để đảm bảo các kết luận có giá trị?
- Cách thức tổ chức và lãnh đạo tổ chức sử dụng việc xem xét này để đánh giá sự thành công của tổ chức, khả năng cạnh tranh, năng lực tài chính, khả năng thực hiện các kế hoạch hành động và đạt được các mục tiêu chiến lược?
- Cách thức tổ chức và lãnh đạo tổ chức sử dụng việc xem xét này để phản ứng nhanh chóng với các thách thức và nhu cầu thay đổi của tổ chức trong môi trường hoạt động?
- Ban điều hành của tổ chức xem xét hiệu quả hoạt động và tiến độ đối với các mục tiêu chiến lược và kế hoạch hành động của tổ chức như thế nào?

4.1.c. Cải tiến hoạt động

[1] Hoạt động trong tương lai

- Cách thức tổ chức xem xét hoạt động và các yếu tố cạnh tranh, dữ liệu chính để lên kế hoạch hoạt động trong tương lai?

[2] Đổi mới và cải tiến liên tục

- Tổ chức sử dụng xem xét hoạt động để phát triển các nhiệm vụ ưu tiên cho cải tiến và cơ hội cho đổi mới như thế nào?
- Các nhiệm vụ ưu tiên và cơ hội này được triển khai ở các bộ phận của tổ chức như thế nào?
- Khi thích hợp, các nhiệm vụ ưu tiên và cơ hội này được triển khai tới các nhà cung cấp, đối tác và cộng tác của tổ chức như thế nào để đảm bảo sự thống nhất?

Chú giải:

1. (4.1). Các câu hỏi trong hạng mục này được liên kết chặt chẽ với nhau và với các hạng mục Tiêu chí khác. Sau đây là các ví dụ về các mối liên kết chính:

- + Đo lường hoạt động của tổ chức (4.1a) bao gồm dữ liệu so sánh và thông tin lựa chọn và các biện pháp hoạt động được báo cáo trong toàn bộ hạng mục tiêu chí đáp ứng cần thông báo đánh giá hoạt động của tổ chức (4.1b).
- + Đánh giá hoạt động của tổ chức (4.1b) sẽ phản ánh các mục tiêu chiến lược và kế hoạch hành động của tổ chức (loại 2) và kết quả phân tích, đánh giá hoạt động của tổ chức sẽ thông báo cho việc phát triển và thực hiện chiến lược và đo lường, phân tích và quản lý tri thức cho hoạt động xuất sắc để cải thiện và cơ hội đổi mới.
- + Các dự báo hoạt động cho các kế hoạch hành động chính của tổ chức được nêu trong 2.2a (6).
- + Kết quả hoạt động của tổ chức phải được nêu trong các hạng mục 7.1 - 7.5.

2. (4.1a). Dữ liệu và thông tin từ đo lường hoạt động được sử dụng để hỗ trợ các quyết định dựa trên thực tế đặt ra và hài hòa các định hướng và sử dụng nguồn nhân

lực của tổ chức ở từng bộ phận/đơn vị công tác, các quá trình chính, phòng ban và toàn bộ tổ chức.

3. (4.1a[2]). Dữ liệu và thông tin so sánh có được bằng cách so sánh với chuẩn đối sánh (benchmarking) với các đối thủ cạnh tranh. Chuẩn đối sánh đề cập đến các quá trình và kết quả thể hiện các thực hành tốt nhất và hiệu quả hoạt động đối với các hoạt động tương tự bên trong hoặc bên ngoài tổ chức. Việc so sánh cạnh tranh liên quan tới hoạt động của tổ chức so với đối thủ cạnh tranh và các tổ chức khác cung cấp các sản phẩm và dịch vụ tương tự.

4. (4.1a[3]). Sự linh hoạt trong hệ thống đo lường của tổ chức có thể cần thiết để đáp ứng với những thay đổi về quy định luật pháp, những thay đổi khác trong môi trường chính trị, sự đổi mới trong các quá trình của tổ chức hoặc mô hình kinh doanh, những sản phẩm cung cấp của đối thủ cạnh tranh mới hoặc nâng cao năng suất. Phản ứng với những thay đổi như vậy có thể liên quan đến, ví dụ, việc áp dụng các đo lường kết quả hoạt động khác nhau hoặc điều chỉnh khoảng thời gian giữa các lần đo.

5. (4.1b). Việc phân tích bao gồm việc xem xét các xu hướng; các dự báo về tổ chức, ngành công nghiệp và công nghệ; so sánh, mối quan hệ nguyên nhân – hệ quả và các mối tương quan. Việc phân tích phải hỗ trợ cho việc xem xét hoạt động của tổ chức, giúp xác định nguyên nhân cơ bản và thiết lập thứ tự ưu tiên cho việc sử dụng các nguồn lực. Do đó, việc phân tích được dựa trên tất cả các dữ liệu về khách hàng, tài chính, thị trường, hoạt động và đối thủ cạnh tranh. Việc phân tích cũng cần dựa trên các chỉ số đã được ủy thác công khai, khi thích hợp và cũng có thể được thông báo bằng các đánh giá nội bộ hoặc bên ngoài

6. (4.1b). Việc đáp ứng nhanh chóng với việc thay đổi nhu cầu và thách thức của tổ chức có thể bao gồm đáp ứng nhu cầu thay đổi chuyển đổi trong cấu trúc tổ chức và hệ thống làm việc.

4.2 Quản lý thông tin và tri thức: *Tổ chức quản lý tài sản thông tin và tri thức của mình như thế nào? (45 điểm)*

Hạng mục này mô tả cách thức tổ chức đảm bảo chất lượng và sự sẵn có những thông tin, dữ liệu, phần mềm và phần cứng cần thiết cho lực lượng lao động, nhà cung ứng, đối tác, cộng tác và khách hàng; cách thức tổ chức xây dựng và quản lý tài sản tri thức của mình.

Cần trả lời các câu hỏi sau:

4.2.a. Thông tin và dữ liệu

[1] Chất lượng

- Cách thức mà tổ chức xác minh và đảm bảo chất lượng của dữ liệu và thông tin của tổ chức?
- Cách thức mà tổ chức quản lý dữ liệu và thông tin điện tử cũng như thông tin khác để đảm bảo tính chính xác, nhất quán, tin cậy, kịp thời, an ninh và bảo mật?

[2] **Sự sẵn sàng**

- Tổ chức đảm bảo có sẵn dữ liệu và thông tin cũng như đảm bảo rằng hệ thống công nghệ thông tin là đáng tin cậy và thân thiện với người dùng như thế nào?
- Cách thức mà tổ chức cung cấp dữ liệu và thông tin cần thiết theo 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?

4.2.b. Tri thức của tổ chức

[1] **Quản lý tri thức**

- Cách thức mà tổ chức quản lý tri thức tổ chức để thực hiện các công việc:

- + Thu thập và chuyển giao tri thức của lực lượng lao động;
- + Phối hợp và tương tác dữ liệu từ các nguồn khác nhau để xây dựng kiến thức mới;
- + Chuyển giao tri thức liên quan giữa tổ chức với khách hàng, nhà cung ứng, đối tác và cộng tác;
- + Tập hợp và chuyển giao tri thức liên quan để sử dụng trong quá trình hoạch định chiến lược và đổi mới của tổ chức.

[2] **Các thực hành tốt nhất**

- Cách thức mà tổ chức xác định các đơn vị nội bộ, bên ngoài hoặc các hoạt động đạt được các hiệu quả cao nhất?
- Cách thức mà tổ chức xác định các thực hành tốt nhất để chia sẻ và triển khai chúng trong toàn tổ chức của mình, nếu thích hợp?

[3] **Học tập của tổ chức**

- Cách thức sử dụng tri thức và các nguồn lực để gắn vào quá trình học tập của tổ chức theo cách của tổ chức?

Chú giải:

1. 4.2a[2]). Hệ thống công nghệ thông tin bao gồm, ví dụ, các thiết bị và hệ thống vật lý (phần cứng); nền tảng phần mềm và ứng dụng; và các hệ thống thông tin bên ngoài, chẳng hạn như các hệ thống được lưu trữ trên đám mây hoặc bên ngoài sự kiểm soát của tổ chức.

2. 4.2a[2]). Bảo mật của hệ thống công nghệ thông tin không được đề cập trong mục này. Nên giải quyết vấn đề này như là một phần của quản lý an ninh và an ninh mạng tổng thể của tổ chức trong hạng mục 6.2

3. 4.2b[1]). Kết hợp và tương quan dữ liệu từ các nguồn khác nhau có thể liên quan đến việc xử lý các tập dữ liệu lớn và các loại dữ liệu và thông tin khác nhau, chẳng hạn như bảng dữ liệu, video và văn bản và có thể liên quan đến phân tích dữ liệu và kỹ thuật khoa học dữ liệu. Kiến thức tổ chức được xây dựng từ những dữ liệu này có thể là suy đoán, có thể tiết lộ thông tin nhạy cảm, các tổ chức hoặc cá nhân

phải được bảo vệ, không được sử dụng cho bất kỳ mục đích nào khác.
4. 4.2b[3]). Cách thức tổ chức hoạt động có nghĩa là học tập (1) là một phần của công việc hàng ngày; (2) kết quả giải quyết vấn đề tại tổ chức; (3) tập trung vào việc xây dựng và chia sẻ kiến thức trong toàn tổ chức; và (4) được thúc đẩy bởi các cơ hội để mang lại sự thay đổi quan trọng, có ý nghĩa và đổi mới

Tiêu chí này xem xét cách thức mà tổ chức quản lý, xây dựng và gắn kết lực lượng lao động của mình như thế nào để sử dụng hết tiềm năng nhằm thực hiện được nhiệm vụ, chiến lược và kế hoạch hành động tổng thể của tổ chức. Tiêu chí này cũng xem xét, đánh giá năng lực và nhu cầu về năng suất của lực lượng lao động, khả năng xây dựng một môi trường cho lực lượng lao động nhằm đạt được hiệu quả cao trong công việc.

5.1. Môi trường làm việc của lực lượng lao động: Tổ chức xây dựng môi trường làm việc hiệu quả và hỗ trợ cho lực lượng lao động như thế nào? (40 điểm)

Hạng mục này mô tả cách thức mà tổ chức quản lý khả năng và năng lực của lực lượng lao động để hoàn thành công việc của tổ chức; cách thức tổ chức duy trì một môi trường làm việc an toàn, an ninh và mang tính hỗ trợ.

Cần trả lời những câu hỏi sau:

5.1.a. Khả năng và năng lực của lực lượng lao động

[1] Yêu cầu về khả năng và năng lực

Tổ chức đánh giá các yêu cầu về khả năng và năng lực của lực lượng lao động, bao gồm cả kỹ năng, trình độ chuyên môn và cấp độ nhân sự như thế nào?

[2] Nhân viên mới

- Tổ chức tuyển dụng, thuê mướn, bố trí và duy trì nhân viên mới như thế nào?

- Tổ chức bảo đảm lực lượng lao động thể hiện được những ý tưởng, văn hoá và suy nghĩ khác nhau của người lao động và khách hàng như thế nào?

- Tổ chức đảm bảo sự phù hợp của các thành viên lực lượng lao động mới với văn hóa tổ chức như thế nào?

[3] Quản lý sự thay đổi lực lượng lao động

- Tổ chức chuẩn bị lực lượng lao động trước những đòi hỏi về khả năng và năng lực luôn thay đổi như thế nào?

- Tổ chức quản lý lực lượng lao động của mình, nhu cầu của lực lượng lao động và nhu cầu của tổ chức để đảm bảo tính liên tục, phòng ngừa sự cắt giảm lực lượng lao động và giảm thiểu ảnh hưởng của việc cắt giảm lực lượng lao động nếu điều đó là cần thiết như thế nào?

- Tổ chức chuẩn bị và quản lý thời kì tăng trưởng của lực lượng lao động như thế nào?

- Cách thức chuẩn bị lực lượng lao động cho những thay đổi trong cơ cấu tổ chức và hệ thống làm việc, khi cần thiết?

[4] Thực hiện công việc

- Tổ chức điều hành và tổ chức lực lượng lao động như thế nào để:
 - + Hoàn thành công việc của mình;
 - + Tận dụng được các năng lực chủ yếu;
 - + Cung cố định hướng vào khách hàng và hoạt động sản xuất, kinh doanh;
 - + Vượt quá sự mong đợi về hiệu quả hoạt động.

5.1.b. Môi trường của lực lượng lao động

[1] Môi trường lao động

- Tổ chức đề cập đến các yếu tố về môi trường làm việc như thế nào để đảm bảo và cải thiện sức khỏe, an toàn và an ninh nơi làm việc?
- Chỉ tiêu hoạt động và các mục tiêu cải tiến của tổ chức đối với từng nhu cầu nêu trên của lực lượng lao động là gì?

[2] Quyền lợi và chính sách

- Tổ chức hỗ trợ lực lượng lao động như thế nào thông qua các quyền lợi, chính sách và dịch vụ?
- Sự hỗ trợ này đã đáp ứng như thế nào các nhu cầu đa dạng của lực lượng lao động, các nhóm và phân khúc lực lượng lao động khác nhau?

Chú giải:

1. (5.1). Các kết quả liên quan đến môi trường và sự gắn kết của lực lượng lao động được nêu trong hạng mục 7.3. Những người được giám sát nên được giải quyết công việc nội bộ của tổ chức. *Đối với các tổ chức dựa vào tình nguyện viên, lực lượng lao động bao gồm những tình nguyện viên này.*
2. (5.1a.1). Đánh giá của tổ chức về khả năng của lực lượng lao động và nhu cầu năng lực nên được xem xét dựa trên các mục tiêu chiến lược và kế hoạch hành động xác định trong Tiêu chí 2 và hoạt động trong tương lai được nêu trong hạng mục 4.1c (1). Việc xem xét này không chỉ dựa trên các nhu cầu hiện tại, mà cả các yêu cầu trong tương lai,
3. (5.1a[3]) Khi mà nhu cầu về khả năng và năng lực luôn thay đổi, việc chuẩn bị lực lượng lao động của tổ chức có thể bao gồm việc đào tạo, giáo dục, trao đổi thông tin thường xuyên, xem xét việc thuê mướn và khả năng thuê mướn lực lượng lao động, tư vấn nghề nghiệp, bố trí việc làm và các dịch vụ khác.
4. (5.1a[3]) (5.1a[4]) Tổ chức và quản lý lực lượng lao động có thể liên quan đến việc tổ chức lực lượng lao động để thay đổi khi giải quyết các thay đổi về công nghệ, môi trường bên ngoài, văn hóa hoặc các mục tiêu chiến lược của tổ chức.
5. (5.1b[1]) Khả năng tiếp cận môi trường làm việc, tối đa hóa năng suất bằng cách loại bỏ các rào cản có thể ngăn chặn khả năng làm việc hết tiềm năng của người

lao động. Một nơi làm việc cần bao gồm đầy đủ các yếu tố về thể chất, công nghệ và thái độ làm việc.

6. (5.1b[1]) Nếu các yếu tố môi trường tại nơi làm việc và các biện pháp hoặc mục tiêu hoạt động của chúng khác nhau đáng kể đối với lực lượng lao động nên giải quyết vấn đề an toàn tại nơi làm việc trong hạng mục 6.2 như là một phần của hệ thống an toàn chung của tổ chức.

5.2. Sự gắn kết của lực lượng lao động: Tổ chức thực hiện việc gắn kết lực lượng lao động của mình như thế nào để duy trì và đạt hiệu suất làm việc cao? (45 điểm)

Hạng mục này mô tả cách thức tổ chức phát triển các thành viên của lực lượng lao động, người quản lý và lãnh đạo để đạt được hiệu quả cao, bao gồm cả cách thức tổ chức gắn kết lực lượng lao động trong cải tiến và đổi mới

Cần trả lời những câu hỏi sau:

5.2.a. Đánh giá sự gắn kết của lực lượng lao động

[1] Động cơ gắn kết

- Tổ chức xác định đâu là các yếu tố, động cơ chính để tạo sự gắn bó của lực lượng lao động?
- Cách thức xác định các yếu tố, động cơ gắn bó cho các nhóm và phân khúc lực lượng lao động khác nhau?

[2] Đánh giá sự gắn bó

- Các phương pháp và chỉ tiêu đánh giá chính thức và không chính thức được sử dụng để xác định sự gắn kết và sự thoả mãn của lực lượng lao động?
- Các phương pháp và chỉ tiêu đánh giá này thay đổi đối với từng nhóm và phân khúc của lực lượng lao động như thế nào?
- Cách thức sử dụng các chỉ số khác để đánh giá và cải thiện sự gắn bó của lực lượng lao động trong tổ chức?

5.2.b. Văn hóa tổ chức

- Cách thức mà tổ chức nuôi dưỡng văn hóa tổ chức được đặc trưng bởi giao tiếp cởi mở, hiệu suất cao và sự gắn bó của lực lượng lao động?
- Làm thế nào để củng cố văn hóa tổ chức cũng như đảm bảo rằng văn hóa tổ chức hỗ trợ tầm nhìn và các giá trị, đem lại lợi ích từ các ý tưởng, văn hóa đa dạng và suy nghĩ của lực lượng lao động?
- Cách thức tổ chức tạo động lực cho người lao động?

5.2.c. Phát triển và quản lý hiệu quả hoạt động

[1] Quản lý kết quả thực hiện

- Hệ thống quản lý kết quả thực hiện của lực lượng lao động trong tổ chức hỗ trợ như thế nào cho việc nâng cao hiệu quả công việc?
- Hệ thống này xem xét việc đãi ngộ, khen thưởng, công nhận sự đóng góp và khích lệ đối với lực lượng lao động như thế nào?
- Làm thế nào để hệ thống này hỗ trợ việc chủ động chấp nhận rủi ro, tập trung vào công việc, khách hàng và đạt được các kế hoạch hành động của tổ chức?

[2] Phát triển hoạt động

- Hệ thống học tập và phát triển hỗ trợ sự phát triển cá nhân trong lực lượng lao động và tổ chức như thế nào?
- Cách thức mà tổ chức xem xét nhu cầu học tập và phát triển của các thành viên lực lượng lao động, hỗ trợ cải thiện hiệu suất, củng cố đạo đức và hành vi kinh doanh có đạo đức?

[3] Hiệu quả của nâng cao kiến thức và phát triển tổ chức

- Tổ chức đánh giá tính hiệu lực và hiệu quả của hệ thống nâng cao kiến thức và phát triển của mình như thế nào?
- Hệ thống nâng cao kiến thức và phát triển của tổ chức đề cập đến các yếu tố sau đối với lực lượng lao động như thế nào:
 - + Sự tương quan giữa kết quả học tập và phát triển với kết quả đánh giá về sự gắn bó của lực lượng lao động và các kết quả kinh doanh chính;
 - + Việc sử dụng các mối tương quan này để xác định các cơ hội cải tiến cả về sự gắn bó của lực lượng lao động và các hoạt động học tập và phát triển.

[4] Thăng tiến nghề nghiệp

- Tổ chức quản lý sự thăng tiến nghề nghiệp hiệu quả của toàn bộ lực lượng lao động như thế nào?
- Tổ chức thực hiện kế hoạch kế nhiệm cho quản lý, lãnh đạo và các vị trí quan trọng khác như thế nào?

Chú giải:

1. (5.2). Các động lực gắn kết lực lượng lao động (được xác định trong P.1a [3]) đề cập đến các động lực cam kết của các thành viên lực lượng lao động, cả về cảm xúc và lý trí, để hoàn thành công việc, sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức.
2. (5.2a[2]) Các chỉ số khác được sử dụng để đánh giá và cải thiện sự tham gia của lực lượng lao động có thể bao gồm duy trì lực lượng lao động, vắng mặt, bất bình, an toàn và năng suất.

3. (5.2c[1]) *Trong một số tổ chức chính phủ, hệ thống trả thù lao được thiết lập theo luật hoặc quy định; do đó, hệ thống khen thưởng và công nhận phải sử dụng các tùy chọn khác*

4. (5.2c[2]) Phần trả lời của tổ chức nên bao gồm cách tổ chức giải quyết mọi cân nhắc để phát triển lực lượng lao động, học tập và phát triển nghề nghiệp là duy nhất cho tổ chức. Chúng có thể bao gồm các cơ hội phát triển nhằm giải quyết các năng lực nòng cốt, thách thức chiến lược và kế hoạch hành động của tổ chức; thay đổi tổ chức và đổi mới; các cải thiện trong tập trung vào khách hàng; và củng cố kiến thức và kỹ năng mới trong công việc. Phần trả lời cũng nên xem xét việc mở rộng các cơ hội phát triển mà tổ chức có thể cung cấp, bao gồm giáo dục, đào tạo, huấn luyện, cố vấn và các kinh nghiệm liên quan đến công việc.

Tiêu chí này xem xét cách thức mà tổ chức thiết kế hệ thống làm việc của mình; cách thức tổ chức thiết kế, quản lý và cải tiến các quá trình chính của mình để thực hiện công việc nhằm đem lại giá trị cho khách hàng, đạt được thành công và sự phát triển bền vững cho tổ chức.

6.1. Các quá trình làm việc: Tổ chức thiết kế, quản lý và cải tiến các quá trình làm việc chính của mình như thế nào? (45 điểm)

Hạng mục này mô tả cách thức mà tổ chức thiết kế, triển khai, quản lý và cải tiến các quá trình làm việc chính của mình nhằm đem lại giá trị cho khách hàng và đạt được thành công và sự bền vững cho tổ chức. Tóm tắt các quá trình làm việc chính của tổ chức.

Cần trả lời các câu hỏi sau:

6.1.a. Thiết kế sản phẩm và quá trình**[1] Xác định các yêu cầu về sản phẩm và quá trình**

- Tổ chức xác định các yêu cầu về sản phẩm và quá trình chính như thế nào?

[2] Quá trình công việc chính

- Quá trình làm việc chính của tổ chức?

- Các yêu cầu chính cho quá trình làm việc?

[3] Ý tưởng thiết kế

- Cách thức mà tổ chức thiết kế sản phẩm và quá trình làm việc đáp ứng các yêu cầu ?

- Tổ chức làm thế nào để kết hợp các yếu tố sau vào trong các sản phẩm và quá trình: công nghệ mới, tri thức của tổ chức, sự xuất sắc của sản phẩm, giá trị của khách hàng, đánh giá xem xét rủi ro và yêu cầu về sự linh hoạt?

6.1.b. Quản lý và cải tiến quá trình làm việc**[1] Thực hiện quá trình**

- Việc vận hành hàng ngày các quá trình này đảm bảo đáp ứng các yêu cầu của quá trình chính như thế nào?

- Các chỉ tiêu hoặc chỉ số hiệu quả hoạt động chính và các chỉ tiêu trong từng quá trình được sử dụng để kiểm soát và cải tiến các quá trình làm việc của tổ chức là gì?

- Cách thức xác định các chỉ tiêu/chỉ số này có liên quan tới chất lượng của sản phẩm cuối cùng và hoạt động của tổ chức?

[2] **Hỗ trợ quá trình làm việc**

- Cách thức mà tổ chức xác định sự hỗ trợ của quá trình làm việc chính?
- Hỗ trợ quá trình làm việc chính là gì?
- Việc vận hành hàng ngày các quá trình này đảm bảo đáp ứng các yêu cầu của quá trình hỗ trợ kinh doanh chính như thế nào?

[3] **Cải tiến sản phẩm và quá trình công việc**

- Cách thức mà tổ chức cải tiến quá trình làm việc để cải tiến sản phẩm và quá trình hoạt động, đồng thời giảm sự biến động?

6.1.c. Quản lý chuỗi cung ứng

- Cách thức mà tổ chức quản lý và lựa chọn các nhà cung cấp đủ tiêu chuẩn nhằm nâng cao kết quả hoạt động, hỗ trợ các mục tiêu chiến lược và gia tăng sự hài lòng của khách hàng?
- Cách thức tổ chức thúc đẩy liên kết và hợp tác trong mạng lưới các nhà cung ứng?
- Cách thức tổ chức đảm bảo sự linh hoạt của mạng lưới nhà cung ứng trong việc đáp ứng các thay đổi về yêu cầu của khách hàng, thị trường và tổ chức?
- Cách thức tổ chức cung cấp sự phản hồi với các nhà cung ứng về kết quả hoạt động, đo lường và đánh giá nhằm giúp họ cải tiến cũng như đối phó với các nhà cung cấp hoạt động kém?

6.1.d. Quản lý đổi mới

- Cách thức tổ chức theo đuổi cơ hội đổi mới?
- Cách thức theo đuổi các cơ hội chiến lược được tổ chức xác định như là sự chấp nhận rủi ro một cách thông minh?
- Tổ chức sử dụng tài chính và các nguồn lực khác để theo đuổi cơ hội nêu trên như thế nào?
- Tổ chức dừng theo đuổi cơ hội ở thời điểm thích hợp như thế nào?

Chú giải:

1. (6.1). Những kết quả về cải tiến sản phẩm và kết quả của quá trình được nêu trong Hạng mục 7.1.
2. (6.1a[3]). Thiết kế quá trình bao gồm các nhu cầu thiết kế lại quá trình do những thay đổi trong yêu cầu hoặc các yếu tố khác. Sự linh hoạt có thể cần thiết khi các quá trình làm việc cần thay đổi do hệ thống công việc chung thay đổi, chẳng hạn như sản phẩm cung ứng hoặc xử lý nội bộ để tránh gián đoạn nguồn cung do các sự kiện bên ngoài tác động hoặc thuê ngoài một sản phẩm hoặc quá trình trước đây tự thực hiện.
3. (6.1b[2]). Quá trình hỗ trợ chính tạo nên giá trị của tổ chức. Chúng có thể bao gồm các quá trình hỗ trợ các lãnh đạo và các thành viên lực lượng lao động khác

tham gia vào thiết kế sản phẩm và giao hàng, tương tác khách hàng, kinh doanh và quản lý doanh nghiệp. Ví dụ, thiết kế và phân phối sản phẩm, tương tác của khách hàng và doanh nghiệp, hoặc có thể bao gồm kế toán và mua hàng.

4. (6.1b[3]). Để cải tiến hiệu quả hoạt động của quá trình và giảm sự biến động, tổ chức nên áp dụng các cách tiếp cận như Hệ thống sản xuất tinh gọn, có thể là một phần của hệ thống cải tiến hoạt động của tổ chức được mô tả trong P.2.c của Báo cáo Giới thiệu tổ chức.

5. (6.1.c). Để đảm bảo các nhà cung ứng đáp ứng nhu cầu hoạt động và nâng cao hoạt động của tổ chức và sự hài lòng của khách hàng, có thể hợp tác với các nhà cung ứng hoặc hình thành liên minh giữa nhiều tổ chức trong mạng lưới cung cấp để cùng có lợi. Sự mong đợi và phản hồi nhà cung ứng phải là hai chiều, cho phép nhà cung ứng thể hiện những gì họ cần 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. (6.1.d). Quá trình quản lý đổi mới của tổ chức nên tận dụng các cơ hội chiến lược được xác định trong hạng mục 2.1.a (2).

6.2. Hiệu quả làm việc: Cách thức mà tổ chức đảm bảo quản lý hiệu quả các hoạt động công việc trong hiện tại và tương lai?(40 điểm)

Hạng mục này mô tả cách thức mà tổ chức quản lý chi phí, cung cấp môi trường làm việc an toàn, chuẩn bị ứng phó với các trường hợp khẩn cấp để đảm bảo hiệu quả hoạt động của tổ chức và mang giá trị tới cho khách hàng.

Cần trả lời các câu hỏi sau:

6.2.a. Hiệu quả và hiệu lực của quá trình

- Tổ chức quản lý hiệu lực, hiệu quả và chi phí hoạt động như thế nào?
- Cách thức mà tổ chức kết hợp chu kỳ thời gian, năng suất, hiệu lực và hiệu quả vào các quá trình làm việc của tổ chức?
- Cách thức mà tổ chức ngăn ngừa sai lỗi của sản phẩm, dịch vụ?
- Cách thức mà tổ chức giảm thiểu chi phí bảo hành hoặc các sai lỗi gây ra mất năng suất cho khách hàng?
- Cách thức mà tổ chức giảm thiểu chi phí kiểm tra, thử nghiệm, kiểm toán quá trình hay kiểm toán kết quả hoạt động?
- Cách thức mà tổ chức cân bằng giữa nhu cầu kiểm soát chi phí và hiệu quả với nhu cầu của khách hàng?

6.2.b. An ninh và an ninh mạng

- Cách thức mà tổ chức đảm bảo an ninh và an ninh mạng của dữ liệu, thông tin nhạy cảm và các tài sản chính khác của tổ chức?

- Tổ chức quản lý dữ liệu vật lý và điện tử, thông tin và hệ thống làm việc chính để đảm bảo bí mật và chỉ cho phép các truy cập vật lý và điện tử thích hợp như thế nào?
- Cách thức mà tổ chức duy trì nhận thức về các mối đe dọa an ninh và an ninh mạng mới xuất hiện?
- Tổ chức đảm bảo đề người lao động, khách hàng, đối tác và nhà cung cấp hiểu và thực hiện các vai trò và trách nhiệm bảo mật và an ninh mạng của họ như thế nào?
- Cách thức mà tổ chức xác định và ưu tiên sử dụng công nghệ thông tin và hệ thống vận hành để bảo mật?
- Cách thức bảo vệ các hệ thống này khỏi các sự kiện an ninh mạng tiềm năng, phát hiện kịp thời các sự kiện an ninh mạng và ứng phó, phục hồi sau các sự cố an ninh mạng?

6.2.c. An toàn và sự chuẩn bị trong trường hợp khẩn cấp

[1] An toàn

- Cách thức mà tổ chức cung cấp một môi trường làm việc an toàn?
- Hệ thống an toàn của tổ chức chuẩn bị phòng ngừa tai nạn, kiểm tra, phân tích nguyên nhân chính của việc sai sót và khôi phục như thế nào?

[2] Đảm bảo liên tục hoạt động sản xuất kinh doanh

- Cách thức mà tổ chức đảm bảo sự sẵn sàng trong trường hợp thảm họa và tình huống khẩn cấp?
- Hệ thống phòng chống thiên tai và ứng phó tình huống khẩn cấp của tổ chức có sẵn sàng vận hành hiệu quả và đảm bảo khả năng khôi phục hoạt động?
- Hệ thống phòng chống thiên tai và ứng phó tình huống khẩn cấp của tổ chức có tính đến mối liên hệ với lực lượng lao động, mạng lưới nhà cung cấp và các đối tác của tổ chức?
- Cách thức mà tổ chức đảm bảo hệ thống công nghệ thông tin tiếp tục được bảo mật và sẵn sàng phục vụ khách hàng và đáp ứng nhu cầu kinh doanh?

Chú giải:

1. (6.2b). Để biết ví dụ về hệ thống công nghệ thông tin bao gồm những gì, hãy xem ghi chú trong 4.2a (2)
2. (6.2b). Quản lý an ninh mạng bao gồm bảo vệ chống mất thông tin nhạy cảm về nhân viên, khách hàng và tổ chức; bảo vệ tài sản, kể cả sở hữu trí tuệ; và bảo vệ chống lại các khía cạnh tài chính, pháp lý và uy tín. Có nhiều nguồn cho các tiêu chuẩn và thực tiễn về an ninh mạng nói chung và theo ngành cụ thể. Sự phản hồi

tới các nhà cung ứng phải theo hai chiều, cho phép nhà cung ứng thể hiện những thứ họ cần từ tổ chức.

3. (6.2.c[2]). Dịch bệnh và trường hợp khẩn cấp có thể liên quan đến thời tiết, khí hậu, tiện ích, an ninh hoặc tình trạng khẩn cấp tại địa phương hoặc quốc gia. Mức độ tổ chức chuẩn bị cho thảm họa hoặc trường hợp khẩn cấp sẽ phụ thuộc vào môi trường tổ chức và mức độ nhạy cảm của nó đối với sự gián đoạn hoạt động. Mức độ rủi ro chấp nhận được sẽ khác nhau tùy thuộc vào bản chất của sản phẩm, dịch vụ, mạng lưới cung cấp và nhu cầu và mong đợi của các bên liên quan.

Tiêu chí này xem xét kết quả thực hiện và hoạt động cải tiến của tổ chức trong tất cả các lĩnh vực chính, bao gồm cả kết quả về sản phẩm và quá trình; kết quả về định hướng vào khách hàng; kết quả về lực lượng lao động; kết quả về điều hành, lãnh đạo và quản trị; kết quả về chiến lược, tài chính và thị trường. Mức độ đạt được kết quả này cần được so sánh với các kết quả tương ứng của đối thủ cạnh tranh và các tổ chức khác cung cấp sản phẩm tương tự.

7.1. Kết quả về sản phẩm và quá trình: Kết quả về sản phẩm và hiệu quả quá trình làm việc của tổ chức? (120 điểm)

Hạng mục này tóm tắt các kết quả về sản phẩm và các quá trình làm việc chính; Phân loại một cách thích ứng các kết quả đó theo loại sản phẩm, nhóm khách hàng và phân khúc thị trường khi cần thiết. Nêu các dữ liệu so sánh thích hợp.

Cần trả lời các câu hỏi sau:

7.1.a. Kết quả về sản phẩm và dịch vụ định hướng vào khách hàng

- Các chỉ số và kết quả đo lường việc thực hiện đối với các sản phẩm và dịch vụ quan trọng và trực tiếp phục vụ khách hàng của tổ chức?
- Những kết quả này khác nhau như thế nào đối với các dịch vụ sản phẩm, nhóm khách hàng và phân khúc thị trường?

7.1.b. Kết quả của quá trình làm việc hiệu quả**[1] Hiệu lực và hiệu quả của quá trình làm việc**

- Kết quả của tổ chức về các chỉ số và kết quả đo lường chính về hoạt động của các quá trình chính và quá trình hỗ trợ, bao gồm: năng suất, chu kỳ thời gian và các kết quả đo lường thích hợp khác về hiệu lực, hiệu quả, an ninh và an ninh mạng, hoạt động đổi mới,...?
- Những kết quả này khác nhau như thế nào theo các quá trình làm việc?

[2] Chuẩn bị trong trường hợp khẩn cấp

- Các chỉ số và kết quả đo lường chính về hiệu quả của hệ thống an toàn của tổ chức và sự sẵn sàng cho tình huống thảm họa hoặc trường hợp khẩn cấp?
- Các kết quả này khác nhau như thế nào theo vị trí địa lý hoặc quy trình công việc?

7.1.c Kết quả quản lý chuỗi cung ứng

- Các chỉ số và kết quả đo lường chính về hoạt động của chuỗi cung ứng, bao gồm cả sự đóng góp của nó để nâng cao kết quả công việc của tổ chức?

Chú giải:

1. (7) . Không có tỉ lệ một-một giữa các hạng mục kết quả và các hạng mục Tiêu chí 1 đến 6. Các kết quả nên được xem xét một cách có hệ thống, với sự đóng góp cho các mục kết quả riêng lẻ thường xuất phát từ các quy trình trong nhiều danh mục Tiêu chí.

Hệ thống tính điểm của Giải thưởng Chất lượng Quốc gia yêu cầu dữ liệu hiện tại, có xu hướng, so sánh và phân đoạn, nếu phù hợp, để cung cấp thông tin chính để phân tích và xem xét hoạt động của tổ chức (hạng mục 4.1), để chứng minh việc sử dụng kiến thức tổ chức (hạng mục 4.2) và để cung cấp cơ sở hoạt động cho các kết quả tập trung vào khách hàng (hạng mục 7.2) và kết quả tài chính, thị trường và chiến lược (mục 7.5).

Trong một số ít lĩnh vực, kết quả của tổ chức có thể có tính chất định tính hoặc không phù hợp với xu hướng theo thời gian. Một số ví dụ là kết quả về trách nhiệm quản trị, số giờ đào tạo cho các nhà cung cấp về các sản phẩm hoặc quy trình mới và kết quả cho các dự án hoặc quy trình giới hạn hoặc một lần.

Dữ liệu và thông tin so sánh có được bằng cách đo điểm chuẩn (trong và ngoài ngành của tổ chức, nếu phù hợp) và bằng cách tìm kiếm sự so sánh cạnh tranh. Trong một số trường hợp, chẳng hạn như kết quả cho các dự án hoặc quy trình duy nhất cho tổ chức, dữ liệu so sánh có thể không có sẵn hoặc không phù hợp.

2.(7.1a[1]). Các kết quả về sản phẩm nêu trong mục này phải gắn liền với các đặc điểm chủ yếu của sản phẩm được xem là yêu cầu và mong đợi của khách hàng nêu ở P.1.b [2] dựa trên các thông tin thu thập trong Tiêu chí 3. Các chỉ tiêu hoặc chỉ số này phải đề cập đến các yếu tố tác động đến sở thích của khách hàng nêu trong Chú giải của Hạng mục P.1b[2] và Hạng mục 3.1.b.

3.(7.1a[2]). *Đối với một số tổ chức phi lợi nhuận (bao gồm cả tổ chức chính phủ), các nguồn tài trợ có thể là các đo lường kết quả hoạt động sản phẩm hoặc dịch vụ. Những đo lường này cần được xác định và báo cáo ở đây.*

4.(7.1b[1]). Các kết quả nêu trong Hạng mục 7.5 phải gắn với các yêu cầu tác nghiệp chủ yếu của tổ chức như đã thể hiện trong báo cáo "Giới thiệu tổ chức" và trong Tiêu chí 6.

5.(7.1.b[1]) Các biện pháp phù hợp và các chỉ số về hiệu quả của quá trình làm việc có thể bao gồm tỷ lệ lỗi; tỷ lệ và kết quả của đổi mới sản phẩm, dịch vụ và hệ thống làm việc; kết quả để đơn giản hóa các công việc nội bộ và phân loại công việc; giảm chất thải; cải tiến bố trí công việc; thay đổi tỷ lệ giám sát; các sự cố mất an toàn lao động; các biện pháp hoặc chỉ số về sự thành công của các cuộc diễn tập hoặc mô phỏng khẩn cấp, như thời gian chu kỳ, ngăn chặn và đáp ứng các tiêu chuẩn; và kết quả cho việc di chuyển công việc hoặc phương án dự phòng.

6.(7.1.c) Các biện pháp và chỉ số phù hợp về hoạt động của mạng lưới cung ứng có thể bao gồm kiểm toán nhà cung cấp và đối tác; giao hàng đúng lúc; và kết quả

chấp nhận cho các sản phẩm, dịch vụ và quy trình được cung cấp bên ngoài. Các biện pháp và chỉ số đóng góp để nâng cao hiệu suất có thể bao gồm các biện pháp cải thiện hiệu suất lắp đặt và trong các dịch vụ của nhà cung cấp cho khách hàng.

7.2. Kết quả về định hướng vào khách hàng: Các kết quả nói lên hiệu quả hoạt động định hướng vào khách hàng của tổ chức là gì? (80 điểm)

Hạng mục này tóm tắt các kết quả chính của hoạt động định hướng vào khách hàng của tổ chức bao gồm: sự thoả mãn, không thoả mãn và sự gắn bó của khách hàng với tổ chức; các kết quả đó được phân theo loại sản phẩm, nhóm khách hàng, phân khúc thị trường khi cần thiết. Nêu các dữ liệu so sánh thích hợp.

Cần trả lời các câu hỏi sau:

7.2.a. Kết quả định hướng vào khách hàng

[1] Sự hài lòng của khách hàng

- Chỉ số và kết quả đo lường thể hiện sự thoả mãn và không thoả mãn của khách hàng?
- Các kết quả này khác biệt như thế nào đối với các sản phẩm, nhóm khách hàng và phân khúc thị trường?

[2] Sự gắn bó của khách hàng

- Chỉ số và kết quả đo lường thể hiện sự gắn bó, trung thành của khách hàng, bao gồm cả các chỉ tiêu, chỉ số về xây dựng mối quan hệ với khách hàng?
- Cách thức so sánh những kết quả này trong suốt vòng đời khách hàng?
- Các kết quả này khác nhau như thế nào theo sản phẩm, nhóm khách hàng và phân khúc thị trường?

Chú giải:

1. (7.2). Các kết quả về sự thoả mãn, không thoả mãn của khách hàng, xây dựng mối quan hệ và sự gắn bó với khách hàng nêu trong Hạng mục này phải gắn liền với các nhóm khách hàng, phân khúc thị trường như đã nêu tại P.1.b [2] và Tiêu chí 3.

7.3. Kết quả về nguồn nhân lực: Các kết quả về hiệu quả hoạt động định hướng vào lực lượng lao động của tổ chức là gì? (80 điểm)

Hạng mục này tóm tắt các kết quả chính về định hướng vào lực lượng lao động của tổ chức đối với việc xây dựng môi trường và sự gắn bó của người lao động; Phân loại các kết quả nhằm đề cập đến sự đa dạng của các nhóm, phân khúc lực lượng lao động. Nêu các dữ liệu so sánh thích hợp.

Cần trả lời các câu hỏi sau:

7.3.a. Kết quả định hướng vào lực lượng lao động

[1] Khả năng và năng lực của lực lượng lao động

- Các chỉ số và kết quả đo lường về khả năng và năng lực của lực lượng lao động, bao gồm cả trình độ chuyên môn, bố trí công việc và kỹ năng cần thiết của lực lượng lao động?
- Những kết quả này khác nhau như thế nào theo các nhóm và phân khúc lực lượng lao động đa dạng của tổ chức?

[2] Môi trường làm việc

- Các chỉ số và kết quả đo lường về môi trường làm việc của lực lượng lao động, bao gồm các biện pháp cho sức khỏe, an toàn và an ninh nơi làm việc, khả năng tiếp cận các dịch vụ và các quyền lợi, phúc lợi của người lao động?
- Những kết quả này khác nhau như thế nào theo các nhóm và phân khúc lực lượng lao động đa dạng của tổ chức?

[3] Gắn bó của lực lượng lao động

- Các chỉ số và kết quả đo lường về sự gắn kết và hài lòng của lực lượng lao động?
- Những kết quả này khác nhau như thế nào theo các nhóm và phân khúc lực lượng lao động đa dạng của tổ chức?

[4] Phát triển lực lượng lao động

- Các chỉ số và kết quả đo lường về sự phát triển lực lượng lao động và đội ngũ lãnh đạo của tổ chức?
- Những kết quả này khác nhau như thế nào theo các nhóm và phân khúc lực lượng lao động đa dạng của tổ chức?

Chú giải:

(7.3). Các kết quả nêu trong Hạng mục này gắn liền với các quá trình đã nêu trong Tiêu chí 5. Những kết quả này phản ánh các nhu cầu của các quá trình làm việc chính đã nêu trong Tiêu chí 6 cũng như các kế hoạch hành động, kế hoạch về nguồn nhân lực đã nêu tại Hạng mục 2.2. *Các tổ chức hoạt động phụ thuộc vào đội ngũ tình nguyện viên nên đưa các kết quả về lực lượng tình nguyện viên của mình, nếu có.*

7.4. Kết quả về điều hành và vai trò của lãnh đạo: Các kết quả về lãnh đạo và điều hành của tổ chức là gì? (80 điểm)

Hạng mục này tóm tắt các kết quả chủ yếu về lãnh đạo cao nhất và việc điều hành của tổ chức, bao gồm cả các bằng chứng về việc hoàn thành các kế hoạch chiến lược, hành vi đạo đức, sự minh bạch tài chính, tuân thủ luật pháp, trách nhiệm xã hội và hỗ trợ cộng đồng; Phân đoạn các kết quả này theo đơn vị, bộ phận của tổ chức; Nêu các dữ liệu so sánh thích hợp.

Cần trả lời các câu hỏi sau:

7.4.a. Kết quả về lãnh đạo, điều hành và trách nhiệm xã hội

[1] **Lãnh đạo**

- Các chỉ số và kết quả đo lường về việc lãnh đạo cao nhất giao tiếp, chia sẻ và gắn kết với người lao động, đối tác và khách hàng để triển khai tầm nhìn và giá trị của tổ chức, khuyến khích thông tin hai chiều và tập trung vào hành động?
- Những kết quả này khác nhau như thế nào theo các đơn vị, bộ phận trong tổ chức và các nhóm khách hàng?

[2] **Điều hành**

- Các chỉ số và kết quả đo lường về trách nhiệm điều hành và trách nhiệm giải trình về tài chính, kể cả bên trong và bên ngoài tổ chức?

[3] **Luật pháp và chế định**

- Các chỉ số và kết quả đo lường về việc tổ chức tuân thủ và đáp ứng vượt quá các yêu cầu luật định và chế định?
- Những kết quả này khác nhau như thế nào theo các đơn vị, bộ phận trong tổ chức?

[4] **Đạo đức**

- Các chỉ số và kết quả đo lường về hành vi đạo đức, vi phạm hành vi đạo đức và sự tin tưởng của các bên liên quan vào các nhà lãnh đạo và quản trị cấp cao của tổ chức?
- Những kết quả này khác nhau như thế nào theo các đơn vị, bộ phận trong tổ chức?

[5] **Xã hội**

- Các chỉ số và kết quả đo lường về đóng góp xã hội và hỗ trợ các cộng đồng chính của tổ chức?

Chú giải:

1.(7.4a[1]). Các nội dung trả lời nên liên quan đến các quá trình trao đổi thông tin mà tổ chức xác định trong mục 1.1 và các quá trình đóng góp về quản trị, pháp lý và quy định, đạo đức và xã hội được báo cáo trong mục 1.2. Các kết quả về sức khỏe và an toàn lao động liên quan đến lực lượng lao động phải được báo cáo trong 7.1b (2) và 7.3a . Các kết quả tuân thủ luật pháp và chế định phải gắn liền với các yêu cầu nêu trong Hạng mục 1.2.b. Các kết quả về an toàn, sức khỏe nghề nghiệp liên quan đến người lao động được nêu trong Hạng mục (7.1b[1] và (7.3a[2])).

2.(7.4a[2]). Các nội dung trả lời có thể bao gồm các vấn đề và rủi ro về báo cáo tài chính, các khuyến nghị kiểm toán viên nội bộ và bên ngoài quan trọng và các phản ứng về quản lý đối với các vấn đề này. *Một số tổ chức phi lợi nhuận cũng có thể báo cáo kết quả kiểm toán, nếu có.*

3.(7.4a[2]). Ví dụ về các chỉ tiêu hành vi đạo đức và lòng tin của các bên có quyền lợi liên quan, xem chú thích tại (1.2.b [2]).

4.(7.4a[5]). Các biện pháp đóng góp cho phúc lợi xã hội có thể bao gồm các biện pháp giảm tiêu thụ năng lượng, sử dụng tài nguyên năng lượng tái tạo và nước tái chế, giảm lượng khí thải carbon của tổ chức, tăng các cuộc họp trực tuyến), và việc sử dụng các thực hành để nâng cao kiến thức cho lực lượng lao động.

7.5. Kết quả về chiến lược, tài chính và thị trường: Các kết quả về chiến lược hoạt động, hiệu quả hoạt động tài chính và thị trường của tổ chức là gì? (90 điểm)

Hạng mục này tóm tắt các kết quả chủ yếu về thị trường và tài chính của tổ chức theo phân khúc khách hàng và thị trường khi thích hợp. Nêu các dữ liệu so sánh thích hợp. Cần trả lời các câu hỏi sau:

7.5.a. Kết quả tài chính và thị trường

[1] Hoạt động tài chính

- Các chỉ số và kết quả đo lường các chỉ tiêu về hoạt động tài chính, bao gồm tốc độ quay vòng vốn, lợi nhuận, khả năng tài chính và hiệu quả ngân sách,...?
- Những kết quả này khác nhau như thế nào theo phân khúc thị trường và nhóm khách hàng?

[2] Hoạt động thị trường

- Các chỉ số và kết quả đo lường các chỉ tiêu, bao gồm thị phần hoặc vị trí xếp hạng, thị trường và tăng trưởng thị phần, thị trường mới gia nhập,...?
- Những kết quả này khác nhau như thế nào theo phân khúc thị trường và nhóm khách hàng?

7.5.b. Kết quả về thực hiện chiến lược

- Các chỉ số và kết quả đo lường các chỉ tiêu về thành tựu trong việc thực hiện chiến lược và kế hoạch hành động của tổ chức?
- Đây là kết quả của việc biến các rủi ro thành cơ hội?

Chú giải:

1.(7.5a). Các kết quả liên kết đến các đo lường tài chính báo cáo trong 4.1a (1) và phương pháp quản lý tài chính báo cáo trong mục 2.2.

2.(7.5a[1]). Các chỉ số đo lường tổng hợp về lợi nhuận có thể bao gồm lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI), tỷ suất lợi nhuận hoạt động, lợi nhuận hoặc lợi nhuận theo phân khúc thị trường hoặc nhóm khách hàng. Các đo lường về khả năng tài chính có thể bao gồm các đo lường về thanh khoản, tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu, tiền mặt trong ngày, sử dụng tài sản và dòng tiền. *Đối với các tổ chức phi lợi nhuận (bao gồm cả tổ chức chính phủ), các đo lường thực hiện*

ngân sách có thể bao gồm các khoản bổ sung hoặc trừ vào quỹ dự phòng; tránh chi phí hoặc tiết kiệm; các phản ứng để giảm ngân sách; giảm chi phí cho khách hàng hoặc sinh lời trên quỹ do kết quả của việc tăng hiệu quả; chi tiêu hành chính theo tỷ lệ phần trăm của ngân sách; và chi phí gây quỹ so với số tiền gây quỹ.

3.(7.5a[2]). Đối với các tổ chức phi lợi nhuận, các câu trả lời có thể bao gồm các biện pháp quyên góp hoặc tài trợ từ thiện và số lượng chương trình hoặc dịch vụ mới được cung cấp.

4.(7,5b). Các biện pháp hoặc chỉ số về chiến lược và thành tựu kế hoạch hành động phải liên quan đến các mục tiêu và mục tiêu chiến lược báo cáo trong hạng mục 2.1b (1), các yếu tố rủi ro báo cáo trong hạng mục 2.1a (3), và các biện pháp thực hiện kế hoạch hành động và hiệu suất dự kiến trong 2.2a (5) và 2.2a (6), tương ứng.