

معیار ۱: رهبری

رهبران متعالی مأموریت و آرمان سازمان را ایجاد می‌کنند، توسعه می‌دهند و دستیابی به آنها را تسهیل می‌نمایند. آنها ارزش‌ها و سیستم‌های مورد نیاز برای موفقیت پایدار را ایجاد نموده، توسعه می‌دهند و از طریق اعمال و رفتار خویش به اجرا در می‌آورند. در دوران تحول، ثبات در اهداف دارند. چنین رهبرانی هر کجا که لازم باشد، قادر هستند جهت‌گیری سازمان را تغییر داده و سایرین را به پیروی از آن ترغیب نمایند.

۱- الف) رهبران مأموریت، آرمان، ارزش‌ها و اصول اخلاقی سازمان را ایجاد کرده، توسعه می‌دهند و خود الگوی فرهنگ تعالی هستند.

۱- الف) نقاط قوت:

۱. آرمان و مأموریت و ارزشهای سازمانی شرکت با حضور مدیران ارشد شرکت تدوین شده است و متولی بازنگری آن مشخص شده است.
۲. با بهره‌گیری از مدل‌های مختلف سازمانی و انجام مصاحبه با مدیران، کارشناسان و سرپرستان "مدل فرهنگ سازمانی شرکت سایپا یدک" تدوین شده است و از شرکت‌های برترین الگو گرفته شده است.
۳. شرکت از رویکردهای ارزیابی ۳۶۰ درجه و تهیه پروفایل رهبری برای ارزیابی رفتار رهبران و اثربخشی آن در سازمان بهره می‌گیرد.

۱- الف) زمینه‌های قابل بهبود:

- ۱- با وجود تعیین متولی بازنگری آرمان و مأموریت، مقاطع انجام این امر و رویه نظام مندی که براساس آن این مهم صورت گیرد مشاهده نشد. شواهد اندکی مبنی بر وجود رویکردی مشخص در زمینه ارزیابی و بازنگری آن انجام گرفته است.
- ۲- شواهدی از مشارکت کارکنان و ذینفعان دیگر در تدوین ارزشهای مورد قبوی سازمان مشاهده نگردید.
- ۳- شواهدی از ارزیابی اثربخشی ایفای نقش الگو توسط راهبران سازمان در خصوص توسعه عمل به ارزشها مشاهده نشد.
- ۴- شواهدی از تشویق شخصی توسط مدیران ارشد برای توسعه همکاری‌های درون سازمانی مشاهده نگردید.
- ۵- شواهدی از ترغیب و تشویق مدیران میانی و سرپرستان به واگذاری فعالیتها به سطوح پائین تر و توسعه تفویض اختیار در سطح شرکت مشاهده نمی‌شود.

- ۶- با وجود انجام پاره ای اقدامات نظیر تاکید بر ارزشها در گردهمایی ها توسط رهبران شواهد کافی دال بر وجود رویکردی در زمینه اشاعه و تاکید بر وجود رویکردی در زمینه اشاعه و تاکید بر اهداف در حوزه های شش گانه ارزش سازمان به طور مشخص ارائه نشده است.
- ۷- علی رغم انجام پاره ای اقدامات نظیر استفاده از ارزیابی ۳۶۰ درجه، شواهد اندکی مبنی بر بازنگری و بهبود در رفتارهای رهبری به صورت شخصی بر اساس آن ارائه شده است.

۱- ب) رهبران از ایجاد، توسعه و استقرار سیستم‌های مدیریت و بهبود مستمر آنها شخصاً اطمینان می‌یابند.

۱- ب) نقاط قوت:

۱. مالک هر فرآیند یکی از مدیران سازمان متناسب با حوزه اختیارات در ساختار سازمانی می باشد و با استفاده از رویکردهای نظیر بازنگری مدیریت استاندارد ISO 9001 رهبران از اثربخشی سیستم های مدیریت فرآیندها در حوزه کیفیت اطمینان حاصل می کنند.
۲. راهبران شرکت در فرآیندهای بهبود شرکت فعالیت مستقیم دارند، حضور در جلسات کمیته های تخصصی استراتژیک و خودارزیابی ها نشانگر این امر است. مثلاً کلیه پروژه های استراتژی شرکت توسط شخص مدیرعامل حمایت می شود و براساس گزارش فعالیت های بهبود در خصوص میزان پیشرفت پروژه های استراتژی دستورات لازمه صادر می شود.
۳. تشکیل کمیته های تخصصی استراتژی زیر نظر شورای سیاست گذاری متشکل از مدیران ارشد انجام شده است که وظیفه کنترل نتایج عملکردی و بازنگری و به روزآوری استراتژی شرکت را برعهده دارد.

۱- ب) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. شواهد مناسبی از وجود روشی سیستماتیک که به انجام تغییرات ساختاری براساس استراتژی ها در مقاطع مشخص بینجامد و بررسی اثربخشی آن از سوی رهبران انجام گیرد ارائه نشده است. یعنی مشخص نیست که تغییرات رخ داده در ساختار هر یک متاثر از چه الزام و خواسته استراتژی شرکت بوده است.
۲. شواهد اندکی از یادگیری از سازمانهای مشابه برای توسعه مشارکت شخصی رهبران در فرآیندهای نظارتی در خصوص عملکرد سازمان در طراز سازمانهای برتر در سطح خاورمیانه و جهانی مشاهده گردید.
۳. علی رغم استفاده از سیستم بودجه بندی و گزارش دهی به منظور استقرار حاکمیت سازمانی در حوزه امور مالی، شواهد اندکی مبنی بر وجود رویکردی برای حصول اطمینان از اعمال حاکمیت فراگیر سازمانی (corporate governance) در حوزه همکاران تجاری ارائه شده است.
۴. شواهدی مبنی بر ارزیابی و بازنگری رویکردهای حصول اطمینان رهبران از اجرای اثربخش استراتژی، حاکمیت سازمانی و بازنگری مدیریت ارائه نشده است.

۱-ج) رهبران با مشتریان، شرکای تجاری و نمایندگان جامعه در تعامل هستند.

۱-ج) نقاط قوت:

۱. اجرای پروژه‌های بهبود ۱۴ گانه با همکاری سازه گستر در جهت ارتقاء سطح کیفیت قطعات از جمله اقدامات مناسب شرکت است که با حضور مدیران ارشد تعریف، پیگیری و اجرا می‌شود.
۲. رویکردهایی نظیر ملاقات حضوری در فواصل منظم با نمایندگی‌ها و برگزاری جلسات منظم هفتگی اختصاص نظیر اختصاص روزهای دوشنبه هر هفته به ملاقات نمایندگان (نمایندگی‌های مجاز) با مدیرعامل و همچنین جلسات هفتگی خدمات پس از فروش زمینه را برای ارتباط نزدیک با شرکای تجاری فراهم آورده است.
۳. مکانیزم نظرسنجی مشتریان ایجاد شده است و اطلاعات تجزیه و تحلیل شده جهت اتخاذ تصمیمات مدیریتی ارسال می‌گردد.

۱-ج) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. شواهد اندکی از وجود روشی نظام مند برای ارتباط سطوح مختلف مدیریت سازمان با سطوح مختلف مشتریان مشاهده گردید، مثلاً مشخص نیست که هر یک از مدیران ارشد با کدام طبقه و دسته از مشتریان ارتباط تنگاتنگ داشته و پس از آن چه فعالیت‌هایی برای پاسخگویی به انتظارات مطرح شده قرار است انجام شود.
۲. شواهدی از قدردانی شخصی مدیران ارشد از مشتریان، شرکای تجاری و نمایندگان جامعه مشاهده نمی‌شود.
۳. علی‌رغم انجام پاره‌ای اقدامات پراکنده در خصوص تعامل رهبران با نمایندگان جامعه و بهبود وضعیت آن، شواهد اندکی مبنی بر وجود رویکردی مشخص و منسجم در زمینه ترویج، حمایت و حضور در فعالیت‌هایی با هدف بهبود وضعیت جامعه و تامین انتظارات آنها ارائه شده شواهد مناسبی مبنی گسترش منابع جامعه به غیر از محیط زیست مشاهده نمی‌گردد.
۴. علی‌رغم انجام اقداماتی در زمینه تعامل رهبران با مشتریان و همکاران تجاری، شواهدی مبنی بر ارزیابی اثربخشی این اقدامات و بازنگری در آنها ارائه نشده است.
۵. شواهدی از ارزیابی اثر بخشی جلسات نمایندگی‌ها با مدیرعامل مبنی بر اشاعه فرهنگ تعالی مشاهده نمی‌گردد.
۶. شواهد مناسبی مبنی بر الگو برداری سایپا یدک از سازمان‌های برتر در زمینه ارتباط با مشتریان در مقایسه با سازمان‌های برتر مشاهده نمی‌گردد.
۷. شواهد مناسبی مبنی توسعه مدیریت در سطح دفاتر منطقه‌ای و نمایندگی‌ها مشاهده نمی‌گردد.

۱-۵) رهبران، در کارکنان ایجاد انگیزه نموده و از آنان حمایت و قدردانی می‌کنند.

۱-۵) نقاط قوت:

۱. رهبران سازمان براساس رویه مشخص پایش عملکرد و بازبینی استراتژیک و برگزاری سمینارهایی برای کارشناسان و سرپرستان شرکت با حضور شخص مدیرعامل برای تشریح چشم انداز، مأموریت و ارزشهای شرکت و اشاعه اقدام می‌کنند.
۲. روزهای دوشنبه زمانی برای ملاقات عمومی کارکنان با مدیرعامل در نظر گرفته شده است همچنین راهکارهای دیگری برای ارتباط میان راهبران ارشد شرکت با کارکنان در سطوح مختلف پیش بینی و در مرحله اجرا است نظیر تشکیل شورای معاونین و مدیران بصورت ماهانه، شورای روسا بصورت ۲ ماهانه، شورای سرپرستان بصورت ۲ ماهانه، صندوق ارتباط مشتقیم بصورت فیزیکی و در اینترنت شرکت.
۳. رویکرد مناسبی برای ایجاد ارتباط بیشتر میان مدیران ارشد با کارکنان هر یک از واحدها وجود دارد نظیر جلسات مدیرعامل با هر واحد و همچنین ارسال پیام های تبریک ازدواج و پیام تبریک نوروزی توسط شخص مدیرعامل.
۴. از روش آبخاری جهت انتقال چشم انداز، مأموریت و ارزشهای سازمان استفاده می‌شود.

۱-۵) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. با وجود کاهش شاخص میزان اثربخشی اطلاع رسانی به پرسنل طی سالهای ۸۵ نسبت به سال ۸۴، شواهدی از بهبود روش و تلاش برای تغییر آن در حوزه ارتباط مدیران ارشد با کارکنان مشاهده نگردید.
۲. شواهدی از پشتیبانی های عملی مدیران ارشد از کارکنان برای دستیابی به برنامه های خود مشاهده نمی‌شود.
۳. شواهدی از رفتارهای شخصی مدیران برای ترویج فرصتهای برابر و مصادیق عملی برای این کار مشاهده نگردید.
۴. شواهدی از یادگیری از سازمانهای مشابه و هم تراز برای پاسخ به خواسته های این زیر معیار مشاهده نگردید.
۵. علی رغم انجام پاره ای اقدامات نظیر جلسات دیدار با مدیرعامل و شوراهای معاونین، مدیران و سرپرستان، شواهد کافی بر وجود رویکردی منسجم و منظم در خصوص ارتباط رهبران سازمان با کارکنان در تمامی سطوح به شکل فعال ارائه نشده است.
۶. علی رغم انجام اقداماتی نظیر اعطای کارانه و پاداش مدیران پروژه هابر اساس رویه های مشخص، شواهد اندکی مبنی بر مشارکت شخصی رهبران در تشویق و تقدیر از فعالیت های بهبود و انگیزه بخشی بیشتر به کارکنان قابل ارائه است.
۷. شواهد مناسبی مبنی بر الگو برداری سایبایدک از سازمان های برتر مشاهده نمیگردد.
۸. شواهد مناسبی مبنی بر ارتباط مدیران و رهبران با کلیه پرسنل و در دسترس آنها بودن مشاهده نمیگردد.

۱-۵) رهبران، تحول سازمانی را درک کرده و از آن حمایت می‌کنند.

۱-۵) نقاط قوت:

۱. رهبران سازمان با حضور در جلساتی نظیر شورای سیاستگذاری و کمیته‌های تخصصی و بررسی گزارشهای عملکردی در جریان مشکلات درون سازمان قرار می‌گیرند.
۲. اطلاعات بیرونی مرتبط با محرکهای بیرونی سازمان از طریق انجام پژوهشهای محیطی (چشم انداز بیست ساله کشور، طرح توسعه صنعتی کشور، چشم انداز بیست ساله شرکت سایپا) حضور در جلسات خدمات پس از فروش، بررسی قوانین عمومی کشور، رویکرد کسب اخبار صنعت خودرو نظرسنجی های مختلف سازمان جمع آوری و تجزیه و تحلیل می‌گردد و توسط مدیر ارشد تدابیر لازم پیش بینی می‌گردد.
۳. مدیران شرکت از طریق حضور در کمیته‌های تخصصی مشارکت فعالی در تهیه طرح‌های مرتبط با تحول سازمانی داشته و همچنین در مدیریت تحول سازمانی از طرق ذیل مشارکت دارند.
۴. کمیته‌های کارشناسی جهت کاهش اثرات منفی تغییرات در سازمان تشکیل شده است.

۱-۵) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. شرکت تعبیر روشنی از تغییرات سازمانی نداشته و برای ایجاد آن و یا مواجهه با آن فرآیندهای تعریف شده ای ندارد و لذا شواهد اندکی در این حوزه مشاهده می‌شود.
۲. برنامه مشخصی برای اعمال تغییر در سازمان در خصوص روابط و ارتباطات بیرونی نظیر ارتباط با سازمانهای تخصصی خارجی، همتایان تجاری، سازمانهای مشابه با تکمیل کننده محصول، سازمانهایی که در بازار مشابه یا در نوع بازاری که سایپا یدک در آن سطح از بازار (به لحاظ قدرت خرید) فعالیت می‌کند فعالیت دارند و
۳. شواهدی در خصوص توجه به ذینفعان مختلف در حیطه مسائل پیش روی سازمان که به تغییرات اساسی یا معمول در حوزه کسب و کار می‌انجامد، مشاهده نگردید.
۴. شواهدی دال بر استفاده از مدیریت ریسک و مدیریت طرح‌های اقتضایی به منظور کاهش اثر نامطلوب مخاطرات بیرونی بر تغییرات انجام شده ارائه نشده است.
۵. علی‌رغم انجام اقداماتی نظیر برگزاری جلسات شورای سیاستگذاری و کمیته‌ای تخصصی، شواهد اندکی مبنی بر وجود رویکردی مشخص و ساختارمند در زمینه شناخت و تجزیه و تحلیل مناسب محرک‌های درونی و بیرونی تغییر ارائه شده است.
۶. شواهدی دال بر چگونگی شناسایی و طرح ریزی تغییرات مورد نیاز بر اساس محرک‌های دریافتی به صورت مشخص ارائه نشده است.

معیار ۲ : خط مشی و استراتژی

سازمان‌های متعالی مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و توسعه یک استراتژی متمرکز بر ذینفعان با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعال هستند، به اجرا در می‌آورند. خط مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف و فرآیندها برای تحقق استراتژی‌ها، ایجاد و توسعه یافته و جاری می‌شود.

۲- الف) خط مشی و استراتژی براساس نیازها و انتظارات حال و آینده ذینفعان پایه‌ریزی می‌شود.

۲- الف) نقاط قوت:

۱. فعالیت‌هایی نظیر انجام مطالعات بازار صادرات و حضور در نمایشگاه‌ها به منظور شناسایی بازارهای بالقوه سازمان صورت گرفته است.
۲. شرکت به منظور تمرکز بر خواسته‌های بازار و درک نیازها و انتظارات مشتریان اقدام به تاسیس واحد مدیریت برنامه ریزی و تحقیقات بازار نموده است. این واحد مسئولیت برنامه ریزی بازاریابی، جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل داده‌های محیطی، دسته‌بندی و ارسال آنها برای واحدهای ذیربط را برعهده دارد به منظور تدوین استراتژیها و برنامه‌های موردنیاز برای برآورده کردن نیازها و انتظارات انجام می‌شود.

۱- الف) زمینه‌های قابل بهبود:

- ۱- علی‌رغم انجام اقداماتی در خصوص شناسایی نیازهای ذی‌نفعان نظیر مشتریان و شرکت‌مادر، به شواهدی مبنی بر شناسایی اولویت‌های جامعه، کارکنان و همکاران تجاری به‌گونه‌ای که ورودی فرایند برنامه ریزی استراتژیک به شمار آید، اشاره نشده است.
- ۲- به شواهدی مبنی بر شناسایی و جمع‌آوری ارزش‌های مورد نظر مشتریان و اولویت‌های پنهان و آشکار آنها برای تدوین استراتژی‌های موثر و ارزش‌آفرین اشاره نشده است هرچند در راستای اندازه‌گیری رضایت مشتریان فعالیت‌هایی صورت گرفته است.
- ۳- شواهدی مبنی بر وجود رویکردی در زمینه درک و شناسایی رفتار سایر شرکت‌های مشابه به خصوص در سطح بین‌المللی به منظور پیش‌بینی ساختار کلی صنعت در راستای تحقق چشم‌انداز سازمان ارائه نشده است.
- ۴- ارزیابی و بازنگری رویکرد شناسایی بازارهای داخلی و بازارهای خارجی جهت فعالیت شرکت در این بازارها انجام نشده است.

۲- ب) خط مشی و استراتژی براساس اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیتهای مرتبط بیرونی پایه‌ریزی می‌شود.

۲- ب) نقاط قوت:

۱. تجزیه و تحلیل در حوزه‌هایی نظیر فروش و فرایندهای داخلی به منظور تعیین جهت‌گیری‌های آتی سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.
۲. شاخصهای اندازه‌گیری عملکرد مرتبط با استراتژیهای شرکت تعیین واز شانزده شاخص دوازده شاخص اندازه‌گیری می‌گردد.
۳. بهره‌گیری از اطلاعات حاصل از مکانیزم ارتباط با مشتری جهت شناسایی نیازها و انتظارات جهت تدوین برنامه‌های استراتژی شرکت در خصوص مشتریان ایجاد و اجرا می‌گردد.

۲- ب) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. شواهدی مبنی بر وجود رویکرد بررسی شایستگی‌های کلی و محوری همکاران تجاری به صورت مشخص و منسجم به منظور تدوین استراتژی‌های ارزش افزا برای مشتری و سازمان ارائه نشده است.
۲. به شواهد اندکی مبنی بر تجزیه و تحلیل شاخص‌های اجتماعی، اقتصادی و قانونی به صورت مشخص برای تدوین و بازنگری در استراتژی‌های سازمان اشاره شده است.
۳. علی‌رغم انجام اقدامات پراکنده در زمینه الگوبرداری از شرکت‌های همکار نظیر الگو برداری از شرکت سایپا در حوزه برنامه‌های ترفیعی، شواهدی مبنی بر استفاده از این گونه فعالیت‌ها به صورت کلان و استراتژیک برای افزایش اثربخشی استراتژی‌های سازمان ارائه نشده است.
۴. در خصوص تجزیه و تحلیل و تحقیقات فناوریهایی مرتبط با ارائه خدمات در صنعت خودرو که می‌تواند مبنایی برای تدوین استراتژیهای مربوطه باشد اطلاعات لازم ارائه نشده است.

۲- ج) خط مشی و استراتژی ایجاد شده، توسعه یافته، مورد بازنگری قرار گرفته و به روز رسانی می‌شود.

۲- ج) نقاط قوت:

۱. جهت‌گیری‌های سازمانی بر اساس تحلیل SWOT و توسط کمیته‌های تخصصی سازمان نظیر کمیته اقتصادی و بازار، ساختار، فرایند و سیستم در ۱۶ جهت‌گیری عمده تدوین شده است.
۲. ارزیابی استراتژی‌های شرکت توسط رویکرد خودارزیابی براساس مدل تعالی انجام می‌شود و نتایج عملکردی سازمان و ممیزی‌های ایزو و انجام تحلیل شرایط محیطی شرکت جمع‌آوری و سپس تجزیه و تحلیل اطلاعات انجام می‌گردد و سپس پروژه‌های بهبود تعیین می‌شوند و هم‌سومون این پروژه‌ها با استراتژی کلان شرکت انجام می‌شود.

۲- ج) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. علی‌رغم تدوین جهت‌گیری‌های کلی سازمان، شواهد کافی بر وجود رویکردی منسجم و مناسب به گونه‌ای که منابع سازمان را در راستای تحقق مأموریت و چشم‌انداز سازمان بسیج نماید، ارائه نشده است.
۲. شواهدی مبنی بر شناسایی عوامل حیاتی موفقیت CSF's به منظور تدوین و توسعه استراتژی موثر برای سازمان ارائه نشده است.
۳. شواهدی در زمینه شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها و عدم قاطعیت‌های موجود در تدوین استراتژی‌ها به منظور افزایش انعطاف و اثر بخشی آنها ارائه نشده است.

۲- د) خط‌مشی و استراتژی از طریق چارچوب فرآیندهای کلیدی جاری می‌شود.

۲- د) نقاط قوت:

۱. فرایندهای ۱۶ گانه شرکت توسط مدیریت سیستم‌ها و فن‌آوری در سال ۸۲ طراحی و تدوین گردیده است.
۲. تغییرات ساختار سازمانی شرکت جهت جاری‌سازی استراتژیها شرکت متناسب با نیازها انجام شده است اعمال می‌گردد.
۳. مکانیزم گزارش‌دهی به منظور پی‌گیری تحقق اهداف برنامه‌های عملیاتی شرکت طراحی و ایجاد شده است و اجرا می‌گردد.

۲- د) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. شواهدی دال بر وجود رویکردی منسجم در زمینه شناسایی و طراحی چارچوب فرایندهای اصلی برای استقرار خط‌مشی و استراتژی‌های کلان سازمان ارائه نشده است هر چند اقداماتی در حوزه شناسایی و تعریف فرایندها در سال ۱۳۸۲ در قالب فرایندهای ۱۶ گانه صورت گرفته است.
۲. شواهدی در زمینه اشاعه و در سال گذشته جهت‌گیری‌های کلان سازمان به ذینفعان مرتبط به شکل نظام‌مند و به منظور افزایش اثر بخشی استراتژی‌ها و تضمین اجرایی شدن آنها ارائه نشده است.
۳. شواهدی در زمینه ارزیابی آگاهی و اطلاع ذینفعان بخصوص کارکنان به منظور ارزیابی آگاهی از خط‌مشی و استراتژی‌های سازمان ارائه نشده است.

معیار ۳: کارکنان

سازمان‌های متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره نموده، توسعه بخشیده و از آن بهره می‌برند. آنها عدالت و برابری را در میان کارکنان ترویج نموده، آنها را در امور مشارکت داده و به آنان تفویض اختیار می‌کنند. این سازمانها به گونه‌ای به کارکنان خود توجه کرده، با آنها ارتباط برقرار ساخته، آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهند که در آنها انگیزه و تعهد لازم برای استفاده از مهارت‌ها و دانششان در جهت منافع سازمان ایجاد گردد.

۳- الف) منابع انسانی برنامه ریزی و مدیریت شده، بهبود می‌یابند.

۳- الف) نقاط قوت:

۱. رویکرد نظرسنجی از کارکنان به منظور بهبود و بازنگری در جهتگیری های سازمان در حوزه منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد و نمونه آن در طرح طبقه بندی مشاغل قابل ذکر است.
۲. روال جذب و استخدام مدونی برای استفاده از کارکنان واجد شرایط در سازمان با استفاده از مراحل نظیر آزمون، مصاحبه با کمیته استخدام مورد استفاده قرار گرفته است.

۳- الف) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. علی‌رغم انجام اقداماتی نظیر مأموریت و چشم انداز منابع انسانی، شواهد کافی مبنی بر توسعه جهتگیری های کلان در حوزه سرمایه های انسانی به صورتی که کارکردهای اساسی مدیریت منابع انسانی را در راستای استراتژی های کلان سازمان همراستا نماید، مشاهده نشد.
۲. علی‌رغم انجام پاره ای اقدامات پراکنده، شواهدی مبنی بر ارزیابی اثربخشی رویکردهایی نظیر جذب و استخدام و نظرسنجی از کارکنان مشاهده نشد.
۳. علی‌رغم انجام پاره ای اقدامات در رابطه با لحاظ نمودن عدالت و انصاف و ایجاد فرصت های برابر نظیر ارائه دستورالعمل هایی در حوزه جذب و استخدام، شواهد اندکی مبنی بر اطمینان از وجود عدالت و انصاف و فرصت های برابر در کلیه فعالیت های مرتبط با منابع انسانی مشاهده شد.
۴. شواهدی دال بر همسو سازی و بازنگری سیستماتیک ساختار شرکت با استراتژی و جهت گیری های کلان شرکت و فرآیندهای حوزه منابع انسانی مشاهده نمی‌گردد.

۳- ب) دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده، توسعه یافته، حفظ می‌گردد.

۳- ب) نقاط قوت:

۱. روال استاندارد مشاغل به منظور شناسایی شرایط و توانایی‌های مورد نیاز کارکنان سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد و در دوره‌های ۶ ماهه بر آن اساس بازنگری صورت می‌گیرد و همچنین به عنوان ورودی برنامه ریزی آموزشی مورد استفاده است.
۲. شرکت از مکانیزم‌های مختلفی برای ایجاد توسعه فرصت‌های یادگیری برای کارکنان خود بهره می‌گیرد.

۳- ب) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. علیرغم انجام فعالیتهایی در زمینه تعیین آموزش‌های مورد نیاز هر شغل در قالب استاندارد مشاغل، شواهد کافی دال بر وجود رویکردی در زمینه شناسایی و دسته‌بندی تمامی دانش و شایستگی کارکنان به صورت جامع و در تمامی سطوح مشاهده شد.
۲. شواهدی مبنی بر وجود رویکردی در حوزه توسعه مهارت‌های کارگروهی در تمامی سطوح سازمان به طور مشخص و سیستماتیک مشاهده نشد.
۳. شواهدی مبنی بر وجود رویکرد مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان و بهبود عملکرد کارکنان بر مبنای آن نتایج به صورت مشخص و در راستای مفهوم مدیریت عملکرد مشاهده نشد هر چند طرح ارزیابی ۳۶۰ و مدیریت عملکرد در این زمینه در دست اجرا می‌باشد.
۴. علی‌رغم انجام اقداماتی در زمینه ارزیابی کارکنان و ارتباط آن با سیستم پاداش و ارتقا، شواهدی مبنی بر اجرای نظام مند و مناسب آن و همچنین اشاعه آن به منظور ارتقای عملکرد ارزیابی شوندگان مشاهده نشد.
۵. مشاغل کلیدی شرکت شناسایی نشده و در نتیجه طرحی نیز برای پرورش نیروهای بالقوه سازمان برای تصدی سیستم‌های کلیدی و مدیریتی آتی سازمان وجود ندارد.

۳- ج) کارکنان مشارکت داده شده و به آنان تفویض اختیار می‌شود.

۳- ج) نقاط قوت:

۱. استفاده از نظام پیشنهادها از سال ۸۲ به منظور جلب آرا و نظرات کارکنان در حوزه‌های مختلف کاری که در سال گذشته به صورت رایانه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد هدفگذاری و تحلیل بر اساس آن صورت می‌گیرد.

۳- ج) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. علیرغم استفاده از رویکردی نظیر نظام پیشنهادها و بهیوی در سالهای گذشته، شواهد اندکی دال بر وجود رویکردی فعال و پیش‌دستانه برای جلب مشارکت کارکنان در فعالیتهای بهبود مشاهده شد.
۲. شواهدی دال بر بستر سازی و ایجاد زمینه مناسب برای تفویض اختیار به کارکنان با آموزش مدیران به منظور افزایش سطح مشارکت و توانمند نمودن کارکنان در حوزه های کاری مشاهده نشد.
۳. فعالیت نظام‌مندی در جهت ارتقاء نظام پیشنهادات از سطح فردی به نظام پیشنهادات گروهی و ارتباط دهی آنها با سایر سیستم های مرتبط نظیر پاداش و ارزیابی عملکرد مشاهده نمی‌گردد.
۴. شواهدی مبنی بر استفاده از رویکردهایی برای حمایت از رفتارهای نوآورانه و خلاق در بین کارکنان و تقویت آنها برای بهبود سطح انگیزشی کارکنان و بهبود فرایندهای کاری مشاهده نشد.
۵. علی‌رغم انجام پاره ای اقدامات پراکنده شواهد کافی مبنی بر استفاده از تجارب موفق سایر شرکتهای داخلی و خارجی فعال در خدمات پس از فروش خودرو، در زمینه جلب مشارکت بیشتر کارکنان و استفاده موثر از توان آنها مشاهده شد.

۳- د) کارکنان و سازمان گفتمان دارند.

۳- د) نقاط قوت:

۱. کانالهای ارتباطی متعددی نظیر ماهنامه مشتری مداری، تابلوهای اطلاع رسانی و وب سایت و اینترنت جهت محقق نمودن ارتباط سازمان با کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۳- د) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. شواهدی کافی مبنی بر رویکردی در زمینه شناسایی نیازهای ارتباطی کارکنان به منظور توسعه کانالهای ارتباطی مناسب بر آن اساس مشاهده نشد.
۲. علیرغم استفاده از کانالهای ارتباطی نظیر نشریه داخلی مشتری مداری و وبسایت سازمان، شواهدی مبنی بر وجود برنامه‌های کلان و جهتگیری های اساسی در زمینه ارتقای کیفیت ارتباط کارکنان و سازمان مشاهده نشد.
۳. به شواهدی مبنی بر یادگیری از سایر سازمانها و بهبود در رویکردهای ارتباطی و استفاده از تجارب موفق در زمینه ارتباط سازمان و کارکنان مشاهده نشد.
۴. طرح و برنامه و متولی مشخصی به منظور مدیریت دانش و تجربه گرانبهای کارکنان در طول خدمت و سپس در هنگام بازنشستگی و یا ترک کار به چشم نمی‌خورد و به صورت کلی شواهدی دال بر مستند سازی تجارب مدیران واحدها و سایر کارکنان مشاهده نمی‌شود..

۳- ه) کارکنان مورد تشویق و تقدیر قرار گرفته، به آنها توجه می‌شود.

۳- ه) نقاط قوت:

۱. ساز و کارهای متعددی از قبیل بیمه تکمیلی، اعطای وام‌ها، انواع پاداش‌ها و کمک‌های غیرنقدی به منظور تشویق و تقدیر از کارکنان در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.
۲. اقداماتی نظیر انجام معاینات دوره‌ای و برگزاری کلاسهای آموزشی برای ارتقای آگاهی کارکنان در زمینه امور بهداشتی و امنیتی صورت گرفته است.

۳- ه) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. شواهدی مبنی بر ارزیابی جامع و کلی اثربخشی کلیه رویکردهای پاداش و تقدیر از کارکنان و همچنین مزایای سازمان به صورت مناسب مشاهده نشد.
۲. شواهدی در زمینه وجود رویکردی در زمینه ترویج فعالیتهای فرهنگی و احتمالی کارکنان به منظور ارتقای سطح فرهنگ کارکنان و مشارکت دادن آنها در فعالیت‌های اجتماعی به صورت مشخص و نظام‌مند مشاهده نشد.
۳. سیستم حقوق و دستمزد جاری در شرکت با توجه به سیستم ارزیابی فعلی از ارتباط اندک و نامحسوسی با عملکرد واقعی فرد و واحد متبوعش در وصول به اهداف شغلی و واحد برخوردار می‌باشد.
۴. علیرغم تدوین رویکردهای تشویقی و تقدیر متعدد در سازمان، شواهد کافی مبنی بر همسویی این رویکردها در جهت حمایت از جهت‌گیری‌های سازمان مشاهده نشد.

معیار ۴ : مشارکت‌ها و منابع

سازمان‌های متعالی مشارکت‌های بیرونی، تأمین‌کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی و اجرای اثر بخش فرآیندها برنامه ریزی و مدیریت می‌کنند.

۴- الف) مشارکت‌های بیرونی مدیریت می‌شوند.

۴- الف) نقاط قوت:

۱. جهت به اشتراک گذاشتن دانش فنی با تأمین‌کنندگان، پروژه‌های مناسبی با برخی تأمین‌کنندگان اجراء گردیده است و به عنوان نمونه می‌توان به تولید روغن بهران پراید، بهران زانتیا و ... توسط گروه بهران با همکاری شرکت سایپا یدک اشاره نمود.
۲. در زمینه ارزیابی نمایندگان، شواهد مناسبی در زمینه کامل بودن ارزیابی‌ها، بازنگری ارزیابی‌های مزبور مشاهده می‌گردد و ضمناً نمایندگان برتر به نحو شایسته‌ای تشویق می‌گردند.
۳. در راستای حمایت از تفکر خلاقانه و نوآور کلیه نمایندگان می‌توانند در سایت اینترنتی شرکت سایپا یدک به ارئه پیشنهاد بپردازند.
۴. شواهد مناسبی بر آموزش پرسنل نمایندگیها از قبیل آموزشهای فنی و مهندسی، مدیریتی و مشاهده می‌گردند ضمناً نمایندگیهای در حال تاسیس می‌توانند جهت آموزش پرسنلشان از تعمیرگاه مرکزی سایپا یدک استفاده نمایند.
۵. در زمینه به اشتراک گذاشتن دانش فنی، شواهد مناسبی در این زمینه با نمایندگان مشاهده می‌گردد از قبیل المپیاد تخصصی تعمیرکاران مجاز و ...

۴- الف) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. از شرکای تجاری تنها به نمایندگی‌ها اکتفا شده است.
۲. شواهد اندکی از ارزیابی اثربخشی رویکردهای گوناگون در خصوص ارتباط با همکاران تجاری مشاهده گردید.
۳. هرچند ارزیابی تأمین‌کنندگان صورت می‌پذیرد اما شواهد اندکی مبنی بر جامع بودن ارزیابی‌ها به این معنی که تأمین‌کنندگان را دربرمی‌گیرد مشاهده گردید.
۴. شواهد اندکی مبنی بر یکسان سازی نمایندگی‌ها، طراحی نظام خرید تجهیزات و یدکی، توسعه به موقع نمایندگیها براساس نیاز مشتریان مشاهده گردید.
۵. شواهد مناسبی دال بر الگوبرداری از شرکت‌های برتر در زمینه همکاری با تأمین‌کنندگان داخلی و خارجی مشاهده نمی‌گردد.

۴- (ب) منابع مالی مدیریت می‌شوند.

۴- (ب) نقاط قوت:

۱. از ساز و کارهای مالی نظیر بودجه بندی و پایش ماهیانه آنها و همچنین ابزارهای بودجه بندی سرمایه ای به منظور تخصیص منابع مالی مورد استفاده قرار می‌گیرد.
۲. مدل کسب و کار نمایندگی هابه منظور دقیق نمودن هزینه و درآمد مرتبط با آنها و انجام برنامه ریزی بر آن اساس تدوین شده است و روال تسویه با نمایندگی ها برای کاهش وجوه نقد موردنیاز و افزایش دقت پرداختیها بهبود یافته است.

۴- (ب) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. شواهدی در زمینه وجود رویکردهای کلان و بلندمدت به منظور مدیریت منابع مالی سازمان با توجه به جهت گیری های کلان سازمان ارائه نشده است.
۲. علیرغم استفاده از ابزارهای مرتبط با ریسک در فرآیند بودجه بندی سرمایه ای نظیر NPV و IRR و طبقه بندی ریسکها در دسته های داراییها و مطالبات شواهد کافی دال بر وجود ساز و کارهای مشخص و کلان در حوزه مدیریت ریسک های سازمان و تدوین طرح های اقتضایی بر آن اساس ارائه نشده است.
۳. به شواهدی مبنی بر ارزیابی و بازنگری در روشها و رویکردهای مالی سازمان نظیر بودجه بندی ارائه نشده است.
۴. فرآیند نظام‌مندی (مشتمل بر تشخیص، تعریف و طبقه بندی گزارش‌ها، روش تدوین گزارش و روش صحه گذاری و...) برای تهیه گزارش‌های تصمیم ساز مدیریتی وجود ندارد.

۴- (ج) ساختمانها، تجهیزات و مواد مدیریت می‌شوند.

۴- (ج) نقاط قوت:

۱. شواهد مناسبی در زمینه بهبود زمینه های حمل و نقل از قبیل کدگذاری و .. در زمینه کاهش هزینه های حمل و نقل مشاهده می گردد.
۲. در زمینه بهینه کردن موجودی انبار در انبارهای مرکزی شواهد مناسبی مشاهده می گردد به عنوان مثال می توان به استفاده از تکنولوژی Hand hell و On line بودن کنترل موجودی انبارها اشاره نمود.
۳. شواهد مناسبی دال بر تقاضای اینترنتی نمایندگان و مقایسه و کنترل تقاضای نمایندگی ها و موجودی انبارها به صورت On line و سپس صدور تقاضای خرید مشاهده گردید.

۴- ج) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. در زمینه انتقال قطعات یدکی، شواهد مناسبی دال بر توسعه شبکه حمل به صورت مستقیم بین استانها مشاهده نشد، به عنوان مثال قطعاتی در اصفهان تولید شوند که به تهران منتقل شده و از تهران مجدداً به استانهای جنوبی و مرکزی کشور منتقل می‌گردد.
۲. شواهد مناسبی دال بر اطمینان از اینکه نمایندگیها قطعات اصلی سایپا یدک را به فروش میرساند، مشاهده نمی‌گردد.
۳. شواهد مناسبی دال بر یادگیری از شرکت برتر ایران و جهان مبنی بر مدیریت تجهیزات، ساختمانها و مواد مشاهده نگردید.

۴- د) فناوری مدیریت می‌شود.

۴- د) نقاط قوت:

۱. شواهد مناسبی دال بر شناسایی تجهیزات جدید و توسعه و بکارگیری آنها در تعمیرگاههای مرکزی و نمایندگیها مشاهده می‌گردد.
۲. دستگاه عیب یاب جامع به جای استفاده از چندین دستگاه طراحی و بکار گرفته شده است.
۳. استاندارد جامع جهت تعمیرگاههای نمایندگیها گاهی موثر در زمینه یکنواخت سازی و بهینه سازی تعمیرگاهها و نمایندگیها طراحی شده است.
۴. استفاده از سیستم Tele Assistant جهت انتقال فناوری و دانش فنی به صورت On line بسیار موثر می‌باشد.

۴- د) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. شواهد مناسبی دال بر گسترش فناوری های ایجاد شده در سطح کل نمایندگیها مشاهده نمی‌گردد.
۲. شواهد اندکی در خصوص اندازه گیری اثربخشی و اطمینان از مناسب بودن رویکردها در زمینه مدیریت فناوری مشاهده گردید.

۴- ه) اطلاعات و دانش مدیریت می‌شوند.

۴- ه) نقاط قوت:

۱. شواهد مناسبی دال بر گسترش شبکه و استفاده اکثر کارکنان در زمینه استفاده از شبکه داخلی شرکت سایپا یدک مشاهده می‌گردد.
۲. شواهد مناسبی دال بر گسترش شبکه اینترنتی در نمایندگیها و سفارش گذاری و گزارش دهی نمایندگیها در سیستم اینترنتی شرکت سایپا یدک مشاهده می‌گردد.
۳. استفاده از کارت هوشمند خودرو در زمینه خودروهای زانتیا و ریو در جهت انتقال اطلاعات در زمینه تعمیرات صورت گرفته بر روی خودروهای مزبور می‌باشد.

۴. انتقال کلیه مکاتبات و مدارک از طریق شبکه داخلی و استفاده On line کاربران در شرکت سایپا یدک به خوبی قابل مشاهده می باشد.

۴- (ه) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. شواهد مناسبی دال بر یادگیری از شرکت های برتر در زمینه مدیریت اطلاعات و دانش مشاهده نشد.
۲. هر چند کارت هوشمند خودرو جهت خودروهای ریو و زانتیا پیاده سازی گردیده است اما شواهد مناسبی مبنی بر اینکه دارندگان کارت های مزبور امکان مشاهده وضعیت اطلاعات ثبت گردیده بر روی کارت را داشته باشند از قبیل تعمیرات صورت گرفته و هزینه های ... مشاهده نمی گردد.
۳. شواهد اندکی از بهره گیری جدی شرکت از برخی اطلاعات و دانش ثبت شده در بخش های گوناگون مشاهده گردید، مثلا مشخص نیست که از کتابچه های فنی قطعات در کدام قسمتها استفاده می شود و چه واحدی متولی دریافت بازخورهای احتمالی برای بهبود این اطلاعات است.

معیار ۵: فرآیندها

سازمان‌های متعالی فرآیندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان طراحی نموده، مدیریت کرده، بهبود می‌بخشند.

۵- الف) فرآیندها به گونه‌ای نظام‌مند طراحی شده، مدیریت می‌شوند.

۵- الف) نقاط قوت:

۱. استقرار نظام مدیریت فرآیند در حوزه کیفیت ISO 9001:2000 در سازمان و انجام اقداماتی با توجه به الزامات استانداردهای ISO 14401 و OHSAS 18001 در حوزه محیط زیست و ایمنی و بهداشت شغلی کارکنان به منظور شناسایی فرآیندها سازمان صورت گرفته است و توسط ممیزی‌های دوره‌ای اثربخشی آن اندازه‌گیری می‌شود.
۲. پروژه بازمهندسی فرآیندهای سازمان BPR به منظور پوشش فرآیندهای سازمان اجرا شده است و طرح فرآیندهای سازمان تهیه شده است.

۵- الف) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. علیرغم استفاده از سیستم مدیریت فرآیندها بر اساس استاندارد ISO و در دست اجرا بودن مهندسی مجدد فرآیندها، شواهدی دال بر استفاده از سیستم‌های جامع مدیریت فرآیند برای شناسایی و پایش کلیه فرآیندهای سازمان با استفاده از چارچوبهای معتبر در حال حاضر مشاهده نشد.
۲. با وجود طراحی مجدد فرآیندهای سازمان، نحوه ارتباط طراحی این فرآیندها با جهت‌گیری‌های کلان سازمان و همچنین پیش‌بینی تغییرات آتی در آنها به درستی مشخص نمی‌باشد.
۳. علیرغم انجام اقداماتی در زمینه ممیزی فرآیندهای در حال انجام، شواهد کافی مبنی بر اندازه‌گیری و بازنگری چارچوب فرآیندهای کلیدی با توجه به جهت‌گیری‌های کلان سازمان مشاهده نشد.
۴. علیرغم انجام اقداماتی در زمینه شناسایی ذینفعان و طرفهای مرتبط و اندازه‌گیری شاخص‌هایی برای تعیین رضایت آنها از فرآیندها در کمیته‌های مرتبط، شواهد اندکی مبنی بر دسته‌بندی نظرات و طراحی فرآیندهای مرتبط و مشترک با آنها با استفاده از نظرات و همکاری آنها به صورت نظام‌مند جامع مشاهده شد.
۵. برای تعیین اهداف عملکردی فرآیندها، رویکردی جهت بهینه‌سازی و استفاده از تجربه سایر شرکت‌ها وجود ندارد.

۵- ب) فرآیندها بهبود می‌یابند و در صورت نیاز از نوآوری به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان، استفاده می‌شود.

۵- ب) نقاط قوت:

۱. رویکردهای متعددی نظیر اقدام اصلاحی و پیشگیرانه در استاندارد مدیریت کیفیت، خود ارزیابی EFQM و جلسات کمیته استراتژیک به منظور ایجاد بهبود در فرآیندهای جاری در سازمان پیش بینی شده است.

۵- ب) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. علیرغم وجود رویکردهایی نظیر اقدام اصلاحی و پیشگیرانه و نظام پیشنهادها، به چگونگی ارتباط این رویکردها و یکپارچه نمودن آنها برای افزایش در کیفیت بهبودها و اولویت بندی مناسب ارائه نشده است.
۲. به شواهدی مبنی بر استفاده از ساز و کارهای یادگیری بیرونی و الگو گزینی به صورت مشخص و در جهت بهبود بیشتر فرآیندهای سازمان مشاهده نشد.
۳. علیرغم پیش بینی رویکردهایی نظیر صندوق پستی مخصوص سایپا و نظام پیشنهادها در جهت دریافت نظرات مشتریان و کارکنان در بهبود فرآیندهای سازمان، شواهد اندکی مبنی بر وجود رویکردی فعال به منظور دسته بندی نظرات مشتریان و کارکنان در زمینه بهبود فرآیندها (به خصوص در مورد مشتریان نهایی) به صورت نظام مند و منسجم و ساختارمند مشاهده شد.
۴. شواهدی از استفاده از نتایج اندازه‌گیری شاخص‌های عملکردی فرآیندها برای شناسایی و اولویت گذاری فرصت‌های بهبود و یکپارچگی این دو مقوله (نتایج شاخص‌های عملکردی و مکانیزم اولویت بندی فعالیت‌های بهبود) مشاهده نشد.
۵. شواهدی از مناسب بودن یا بازنگری در روش‌های فعلی بهبود نیز ارائه نشده است و اجرای روش‌های فعلی بهبود در همه قسمت‌های خصوصاً واحدهای ستادی مشاهده نمی‌شود.

۵- ج) محصولات و خدمات براساس نیازها و انتظارات مشتری طراحی شده، ایجاد و توسعه می‌یابند.

۵- ج) نقاط قوت:

۱. انجام نظر سنجی های منظم توسط مرکز نظر سنجی سایپا یدک از سال ۸۲ و بررسی نتایج حاصله در کمیته متشکل از نماینده تعمیر گاه مرکزی و نمایندگان واحدهای مرتبط به منظور تعیین اولویت ها و نیازهای مشتریان در حال حاضر صورت می گیرد.
۲. اقدامات متعددی در زمینه بهبود کیفیت خدمات نظیر افزایش تعداد تعمیرگاه های تخصصی ریو و زانتیا، توسعه شبکه فروشگاهی و پروژه VOR انجام گرفته است.

۳. توسعه ناوگان امداد خودرو متناسب با نیاز مشتریان و انتظارات نمایندگی‌ها انجام شده است.

۴. توسعه محصولات و خدمات جدید برای صادرات به طوریکه صادرات کشور سوریه به عنوان پایلوت انجام شده است.

۵- ج) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. علیرغم انجام نظرسنجی‌های دوره‌ای برای مشتریان نهایی و نمایندگی‌ها، شواهد کافی مبنی بر وجود رویکردهای فعال به منظور تعیین نوع نیازها و الویت‌های مشتریان به خصوص نیازهای آتی آنها با استفاده از ابزارهای مناسب ارائه نشده است.

۲. شواهد کافی مبنی بر وجود رویکردی منظم و مشخص در زمینه توسعه خدمات بر مبنای ارائه ارزش بیشتر به مشتریان با استفاده از نظرات کلیه ذینفعان و همچنین فعالیت‌های یادگیری ارائه نشده است هر چند به صورت پراکنده فعالیت‌هایی در زمینه ارتقای خدمات فعلی با استفاده از ابزارهای مربوطه صورت می‌گیرد.

۳. علیرغم انجام بهبودهای رویکرد در زمینه ارتقای کیفیت خدمات و اندازه‌گیری شاخص‌های رضایت مشتریان شواهد کافی مبنی بر ارزیابی اثربخشی بسیاری از این رویکردها نظیر افزایش تعداد تعمیرگاه‌ها، توسعه شبکه فروشگاهی به صورت دقیق و مشخص و از ابعاد مختلف ارائه نشده است.

۴. رویکردی جهت درک و شناسایی تاثیر فناوری‌های جدید بر روی خدمات و محصولات سازمان ایجاد نشده است.

۵- د) محصولات و خدمات تولید، تحویل و پشتیبانی می‌شوند.

۵- د) نقاط قوت:

۱. توسعه کمی و کیفی نمایندگان مجاز مطابق استاندارد‌های تعیین شده انجام می‌شود، با توجه به گستره جغرافیایی عملکرد شرکت سایپا و لزوم ارائه خدمات پس از فروش در این گستره با استفاده از بازوهای اجرایی خود یعنی شرکت امداد خودرو سایپا، نمایندگی مجاز، عملیتهای تعمیراتی، فروشگاههای مجاز، نمایندگی خارج از کشور اقدام می‌گردد.

۲. برنامه ریزی و تامین قطعات به منظور مدیریت صحیح بر موجودی قطعات جهت در دسترس بودن قطعات مورد نیاز نمایندگیها و مشتریان انجام می‌گردد.

۳. تدوین استاندارد جامع خدمات پس از فروش و استاندارد نمایندگی‌های مجاز سایپا به منظور یکسان سازی خدمات در تمامی تعمیرگاه‌ها و شعبات در ارتباط با مشتریان صورت گرفته است.

۴. طراحی آموزشهای مورد نظر، ارتقاء کیفی آموزش‌های فنی شبکه و پرسنل، توسط مرکز آموزش سایپا یدک و ارائه آموزش برای کارکنان کلیدی خارج از کشور ارائه می‌گردد.

۵. رویکردهایی نظیر اطلاعیه‌های فنی، انتشار ماهنامه مشتری مداری، شرکت در نمایشگاه خودرو و بروشور و کاتالوگ به منظور اطلاع رسانی به مشتریان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۵-د) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. علیرغم انجام برخی اقدامات نظیر اندازه‌گیری شاخص ارتباط با مشتریان، شواهد اندکی مبنی بر ارزیابی و بازنگری در رویکردهای ارتباط با مشتریان به صورت منسجم ارائه شده است.
۲. علیرغم انجام اقداماتی به صورت موردی نظیر قیمت‌گذاری قطعات مارک ۵۰۰ به منظور ارتقای سطح خدمات، شواهد اندکی مبنی بر وجود رویکردی به منظور حصول اطمینان سازمان از تحویل مناسب محصولات و خدمات و محقق شدن تمامی استانداردهای مورد نظر به خصوص در حوزه مشتریان نهایی ارائه شده است.
۳. شواهد کافی مبنی بر توسعه رویکردهای بازاریابی و استقرار آنها بر مبنای جهت‌گیری‌های کلان سازمان ارائه نشده است.
۴. علیرغم برنامه‌ریزی و تأمین قطعات به منظور مدیریت صحیح بر موجودی قطعات جهت در دسترس بودن قطعات مورد نیاز نمایندگیها و مشتریان امدار خصوصاً چگونگی انجام ارزیابی و بازنگری این رویکرد به منظور تعیین اثربخشی اجرا شواهدی مشاهده نگردید

۵-ه) روابط با مشتری مدیریت و تقویت می‌شود.

۵-ه) نقاط قوت:

۱. شرکت سایپا یدک از ساز و کارهایی نظیر صدای مشتری، مرکز ارتباط تلفنی، پیامگیر و سرویس پیامک و همچنین ارتباط اینترنتی و پاسخگویی حضوری به منظور پاسخگویی به مشتریان استفاده می‌نماید و بیانیه حقوق مشتری نیز در راستای نشان دادن تعهد سازمان به مشتری مداری تدوین شده است.
۲. رسیدگی به شکایات مشتریان از طریق اداره امور مشتریان سایپا یدک بر اساس روال مدون صورت می‌گیرد و بهبودهایی نیز نظیر اصلاح تشکیل معرفی CNG و تعیین خصوصیات فرآیند ارتباط کاری با مهندسی خودرو بر آن اساس صورت گرفته است.
۳. شرکت با توسعه کمی و کیفی بیش از ۵۰۷ نمایندگی، ۱۰۶۱ عاملیت تعمیراتی و ۵۹۱ عامل فروش قطعه در داخل کشور امکان دسترسی به خدمات و قطعات مورد نیاز مشتریان را فراهم نموده است.
۴. اطلاع‌رسانی مناسب به مشتریان از رویکردهای متنوعی همچون درج آگهی در روزنامه‌های کثیرالانتشار (بیش از ۱۸۰ نوبت در سال ۸۵ و سه سایت خبرگذاری) تیزرهای رادیویی، انتشار ماهنامه مشتری مداری و.. در خصوص اعلام طرح‌های ویژه خدمات انجام می‌گردد.

۵-ه) زمینه‌های قابل بهبود:

- ۱- علیرغم استفاده از رویکردهای متعددی در زمینه ارتباط با مشتریان نظیر صدای مشتری مرکز ارتباط تلفنی و اینترنت، شواهدی کافی مبنی بر وجود رویکردی مشخص در ارتباط با تعیین نیازهای ارتباطی و اولویت‌های مشتریان ارائه نشده است.

- ۲- با وجود پیش بینی ابزارهای متنوعی در حوزه ارتباط با مشتریان شواهدی مبنی بر چگونگی ارتباط این رویکردها و یکپارچگی این ابزارها به صورت مناسب برای حداکثر سازی اثربخشی آنان ارائه نشده است.
- ۳- علیرغم انجام پاره ای اقدامات نظیر سیستم VOR و سیستم پیشنهادها، شواهدی کافی مبنی بر وجود رویکردی مستمر و منسجم به منظور حفظ خلاقیت و نوآوری و بهبود مستمر در فرآیندها فروش و پشتیبانی به مشتری ارائه نشده است.
- ۴- درخصوص رویکردکوشش برای حفظ خلاقیت و نوآوری در زمینه فروش و پشتیبانی به مشتری اطلاعات مناسبی ارائه نشده است.
- ۵- علیرغم ایجاد رویکردهای متعددی جهت شناسایی نیازها و انتظارات مشتریان، اما ارزیابی و بازنگری این رویکردها انجام نشده است.

معیار ۶: نتایج مشتری

سازمان‌های متعالی به طور فراگیر، نتایج برجسته مرتبط با مشتریان خود را اندازه‌گیری نموده و به آنها دست می‌یابند.

۶- الف) شاخص‌های ادراکی

۶- الف) نقاط قوت:

۱. شاخص‌های متعددی در زمینه رضایت کلی مشتریان از خدمات ارائه شده، رضایت شبکه از فرآیندهای مرتبط سازمان و ابعاد مختلف خدمات ارائه شده به مشتریان مورد اندازه‌گیری و پایش قرار می‌گیرند.

۶- الف) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. علیرغم اندازه‌گیری شاخص‌های ادراکی رضایت مشتری از سال ۱۳۸۳ و بهبود در نتایج بسیاری از آنها نظیر رضایت از خدمات پس از فروش و رضایت شبکه از فرآیند حوزه برنامه ریزی فروش به دلیل نبود اطلاعات مرتبط در دوره‌های حداقل ۴ ساله روند قابل ارائه نمی‌باشد.
۲. علیرغم انجام هدفگذاری برای تمامی شاخص‌های ارائه نشده در اکثر قریب به اتفاق شاخص‌ها، اهداف تعیین شده محقق نشده‌اند.
۳. علیرغم اندازه‌گیری شاخص‌های متنوعی در حوزه مشتریان لیکن شواهد اندازه‌گیری شاخص‌های کلان رضایت مشتری بر اساس یک چارچوب معتبر در زمینه تصویر کلی سازمان، تصمیم به خرید مجدد و ارزش ارائه شده به مشتری و سایر کلان شاخص‌های مورد تاکید مدل تعالی سازمانی ارائه نشده است.

۶- ب) شاخص‌های عملکردی

۶- ب) نقاط قوت:

۱. تعداد شهرهای تحت پوشش خدمات پس از فروش طی سه سال از روش رو به رشد و افزایشی برخوردار بوده است.

۶- ب) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. علیرغم اندازه‌گیری شاخص‌های ادراکی مرتبط با مشتریان از سال ۱۳۸۳ و نتایج رو به رشد در بعضی از آنها به دلیل ارائه نتایج در کمتر از ۴ سال روند قابل ارائه نمی‌باشد.



۲. با وجود هدفگذاری برای اکثر شاخص های ارائه شده در حوزه عملکرد برای مشتریان شواهد اندکی مبنی بر هدفگذاری مناسب برای شاخص های ذکر شده مشاهده شد به این معنا که در برخی شاخصها با وجود عملکرد بالا در سال قبل هدف گذاری سال بعد کمتر از عملکرد سال قبل تعیین شده است.
۳. شواهدی مبنی بر انجام مقایسه شاخص های ارائه شده با سایر شرکت های رقیب و برترین ها در صنعت مشاهده نشد.
۴. علی رغم ارائه شاخصهای متعدد در زمینه عملکرد سازمان در حوزه مشتریان شواهد اندکی مبنی بر ارتباط مناسب این شاخص ها در قالب یک چارچوب منسجم بایکدیگر به منظور ارائه نتایج معنادارتر از آنها مشاهده شد.

معیار ۷: نتایج کارکنان

سازمان‌های متعالی به طور فراگیر، نتایج برجسته مرتبط ارتباط با کارکنان خود را اندازه‌گیری نموده و به آنها دست می‌یابند.

۷- الف) شاخص‌های ادراکی

۷- الف) نقاط قوت:

۱. در بسیاری از شاخص‌های ارائه شده مقایسه با سایر سازمانهای گروه سایپا انجام گرفته است.

۷- الف) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. شواهدی در زمینه پایش شاخص‌های ادراکی در حوزه انگیزش کارکنان در نواحی مورد اشاره مورد تعالی مشاهده نشد.
۲. شواهد کافی مبنی بر ارائه علت مناسب برای نتایج ارائه شده مشاهده نمی‌شود.
۳. در بسیاری از شاخص‌های ارائه شده علیرغم انجام هدفگذاری‌ها، اهداف محقق نشده‌اند.
۴. فرآیند اعتبار سنجی معیارها و شاخص‌های سنجش ادراکات کارکنان در شرکت صورت نمی‌پذیرد و پرسشنامه‌های مورد استفاده از نظر اعتبار مورد بررسی قرار نمی‌گیرند.

۷- ب) شاخص‌های عملکردی

۷- ب) نقاط قوت:

۱. سرانه پیشنهادات، نفر ساعت آموزشی و بهره‌وری نیروی انسانی روند رو به رشد و قابل توجهی داشته است.

۷- ب) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. علیرغم انجام هدفگذاری برای بسیاری از شاخص‌های ارائه شده، شواهد کافی دال بر هدفگذاری مناسب این شاخص‌ها مشاهده نمی‌شود. به این معنا که در برخی شاخصها میزان رشد سالانه اهداف و یکنواختی آن و روال ادامه این هدفگذاری در سالهای مختلف مشخص نیست.
۲. علیرغم وجود روند مثبت در حدود یک چهارم نتایج ارائه شده، در بیشتر شاخص‌های ارائه شده روند مثبت قابل مشاهده نمی‌باشد.
۳. در حوزه‌هایی نظیر میزان غیبت، اثربخشی ارتباطات و موفقیت آموزش و برنامه‌های توسعه کارکنان شاخص ارائه نشده است و در نتایج ارائه شده نیز تفکیک مناسبی صورت نگرفته است.

معیار ۸: نتایج جامعه

سازمان‌های متعالی به طور فراگیر، نتایج برجسته مرتبط با جامعه را اندازه‌گیری نموده و به آنها دست می‌یابند.

۸- الف) شاخص‌های ادراکی

۸- الف) نقاط قوت:

۱. شواهد مناسبی دال بر هدفگذاری و زمینه‌های رضایت از طرح هوای پاک با زمان پذیرش مشاهده می‌گردد.

۸- الف) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. شرکت نتایج در خصوص یک روند چهار ساله مناسب در کسب نتایج مرتبط با جامعه ارائه نداده است.
۲. مقایسه‌های مناسب با دیگر سازمانها مشاهده نمی‌گردد.

۸- ب) شاخص‌های عملکردی

۸- ب) نقاط قوت:

۱. شواهد مناسبی دال بر هدف‌گذاری در نفر ساعت آموزش تعمیرکاران آزاد، تعداد مراکز فنی و حرفه‌ای تجهیز شده تعداد کل نیروی انسانی شبکه مشاهده می‌گردد هرچند نیروی انسانی شبکه معیار مناسبی جهت شاخصهای عملکردی جامعه نمی‌باشد.

۸- ب) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. روابط علی و معلولی مناسب در اکثر نمودارها مشاهده نمی‌گردد.
۲. شرکت محدوده مناسب را برای ارائه نتایج جامعه پوشش نداده و همچنین انجام تفکیک‌های مناسب و لازم صورت نگرفته است.

معیار ۹: نتایج کلیدی عملکرد

سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با عناصر کلیدی خط مشی و استراتژی را اندازه‌گیری نموده و به آنها دست می‌یابند.

۹- الف) دستاوردهای کلیدی عملکرد

۹- الف) نقاط قوت:

۱. شواهد مناسبی در زمینه هدف گذاری در اکثر نمودارها مشاهده می‌گردد هر چند هدف گذاری سود خالص منطقی به نظر نمی‌رسد.
۲. در جداول نسبت‌های مالی و عملکردی شرکت سایپا یدک مقایسه با متوسط صنعت و شرکت ایساکو صورت گرفته است. هرچند چشم انداز شرکت سایپا یدک شرکت شناخته شده جهانی می‌باشد و بهتر است از مقیاسهای در سطح جهانی استفاده شود.

۹- الف) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. بعضاً نتایج نامرتبط با دستاوردهای کلیدی عملکردی در نتایج مشاهده می‌گردد.
۲. شواهدی دال بر ارائه نتایج در دامنه‌های مختلف مشاهده نمی‌گردد.
۳. شواهدی دال بر ارائه روابط علی مناسب با نتایج کسب شده مشاهده نمی‌گردد.

۹- ب) شاخص‌های کلیدی عملکرد

۹- ب) نقاط قوت:

۱. در اکثر نمودارها هدف گذاری صورت گرفته است.
۲. در اکثر نتایج روابط علی مشاهده می‌گردد.
۳. نتایج در دو دامنه مالی و غیر مالی به خوبی تقسیم گردیده و ارائه شده است.

۹- ب) زمینه‌های قابل بهبود:

۱. بعضاً نتایج ارائه گردیده در ارتباط مناسب با نتایج کلیدی عملکرد نمی‌باشد.
۲. شواهد مناسبی دال بر تحقق اهداف در اکثر نمودارها مشاهده نمی‌گردد.
۳. شواهد مناسبی دال بر ارائه نتایج در دامنه‌های مختلف مشاهده نمی‌گردد.
۴. شواهد مناسبی دال بر ارائه مقایسه‌های مناسب در نتایج مشاهده نمی‌گردد.
۵. شواهد مناسبی دال بر ارائه یک روند چهار ساله مناسب در اکثر نمودارها مشاهده نمی‌گردد.