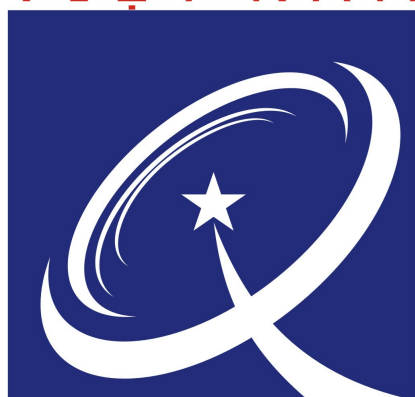




TỔNG CỤC TIÊU CHUẨN ĐO LƯỜNG CHẤT LƯỢNG  
TRUNG TÂM TIÊU CHUẨN CHẤT LƯỢNG VIỆT NAM

VIỆT NAM



GIẢI THƯỞNG CHẤT LƯỢNG QUỐC GIA  
NATIONAL QUALITY AWARD

# CÁC TIÊU CHÍ

## GIẢI THƯỞNG

### CHẤT LƯỢNG

#### QUỐC GIA

Hà Nội - Tháng 4/2009

# MỤC LỤC

|  |    |
|--|----|
| <b>Báo cáo giới thiệu tổ chức</b> .....  | 4  |
| P.1. Mô tả tổ chức.....  | 4  |
| P.2. Bối cảnh của tổ chức.....   | 5  |
| <b>Báo cáo tự đánh giá của tổ chức theo 7 tiêu chí của Giải thưởng Chất lượng Quốc gia</b> ..... | 7  |
| <b>Kết cấu và điểm số của các Tiêu chí và Hạng mục tiêu chí</b> .....                            | 7  |
| <b>Tiêu chí 1: Vai trò của lãnh đạo tổ chức (120 điểm)</b> .....                                 | 8  |
| 1.1. Lãnh đạo tổ chức (70 điểm).....   | 8  |
| 1.2. Điều hành và trách nhiệm xã hội (50 điểm).....  | 9  |
| <b>Tiêu chí 2: Hoạch định chiến lược (85 điểm)</b> .....   | 10 |
| 2.1. Xây dựng chiến lược (40 điểm).....  | 10 |
| 2.2. Triển khai chiến lược (45 điểm).....  | 12 |
| <b>Tiêu chí 3: Định hướng vào khách hàng và thị trường (85 điểm)</b> .....                       | 14 |
| 3.1. Hiểu biết về khách hàng và thị trường (40 điểm).....  | 14 |
| 3.2. Mối quan hệ với khách hàng và thoả mãn khách hàng (45 điểm).....                            | 15 |
| <b>Tiêu chí 4: Đo lường, phân tích và quản lý tri thức (90 điểm)</b> .....                       | 16 |
| 4.1. Đo lường, phân tích và cải tiến hoạt động của tổ chức (45 điểm).....                        | 16 |
| 4.2. Quản lý thông tin, công nghệ thông tin và tri thức (45 điểm).....                           | 18 |
| <b>Tiêu chí 5: Định hướng vào lực lượng lao động (85 điểm)</b> .....                             | 18 |
| 5.1. Tuyển dụng lực lượng lao động (45 điểm).....  | 18 |
| 5.2. Môi trường làm việc của lực lượng lao động (40 điểm).....                                   | 20 |
| <b>Tiêu chí 6: Quản lý quá trình (85 điểm)</b> .....   | 21 |
| 6.1. Thiết kế các hệ thống làm việc (35 điểm).....   | 22 |
| 6.2. Quản lý và cải tiến quá trình làm việc (50 điểm).....                                       | 23 |
| <b>Tiêu chí 7: Kết quả hoạt động, kinh doanh (450 điểm)</b> .....                                | 23 |
| 7.1. Kết quả về sản phẩm và dịch vụ (100 điểm).....  | 24 |
| 7.2. Kết quả về định hướng vào khách hàng (70 điểm).....   | 24 |
| 7.3. Kết quả về tài chính và thị trường (70 điểm).....   | 24 |
| 7.4. Kết quả về định hướng vào lực lượng lao động (70 điểm).....                                 | 25 |
| 7.5. Kết quả về hiệu quả hoạt động của tổ chức (70 điểm).....                                    | 25 |
| 7.6. Kết quả về lãnh đạo (70 điểm).....  | 26 |

# BÁO CÁO

## GIỚI THIỆU TỔ CHỨC, DOANH NGHIỆP

"**Báo cáo giới thiệu tổ chức, doanh nghiệp**" là tài liệu mô tả tóm tắt về tổ chức, doanh nghiệp (sau đây gọi tắt là tổ chức) và những tác động, thách thức chính ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất, kinh doanh mà tổ chức phải giải quyết.

Nội dung "Báo cáo giới thiệu tổ chức, doanh nghiệp" bao gồm:

- Phần 1 Mô tả tổ chức
- Phần 2 Bối cảnh của 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 chính của tổ chức (xem Chú giải 1 dưới đây)? Cơ chế giao nhận sản phẩm được tổ chức sử dụng để cung cấp sản phẩm tới khách hàng?
- [2] - Những nét chính mang tính đặc trưng về văn hoá của tổ chức?  
- Mục đích, định hướng, giá trị và sứ mệnh được tổ chức công bố?  
- Các năng lực chính của tổ chức và mối quan hệ của chúng với các sứ mệnh của tổ chức?
- [3] - Mô tả chung và phân loại về lực lượng lao động của tổ chức? Trình độ học vấn?  
- Những yếu tố chính để thúc đẩy lực lượng lao động gắn bó, đoàn kết nhằm hoàn thành sứ mệnh của tổ chức?  
- Mức độ đa dạng của công việc và của lực lượng lao động, việc thành lập các tổ chức, hội, thỏa ước...  
- Các yêu cầu chính về lợi ích và các yêu cầu đặc biệt về sức khỏe, an toàn?
- [4] - Công nghệ, trang thiết bị và nhà xưởng chính?
- [5] - Môi trường pháp lý mà tổ chức phải tuân thủ khi hoạt động?  
- Các văn bản pháp lý hiện hành có liên quan đến hoạt động của tổ chức, như 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 qui chuẩn về môi trường, tài chính và sản phẩm?

#### **P.1.b. Các mối quan hệ của tổ chức**

- [1] - Cơ cấu tổ chức và hệ thống điều hành?  
- 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] - 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 các bên có quyền lợi liên quan?
- [3] - Các loại hình nhà cung ứng, đối tác và bên hợp tác chính của tổ chức?  
- Vai trò của các nhà cung ứng, đối tác và bên hợp 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?  
- Các cơ chế chủ yếu của tổ chức để điều hành và trao đổi quan hệ với các nhà cung ứng, đối tác và bên hợp tác?  
- 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. "Sản phẩm cung cấp" và "sản phẩm" (P.1a[1]) liên quan đến các 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 hợp tác hoặc các đối tác trong kênh phân phối. *Các tổ chức phi lợi nhuận cung cấp các sản phẩm như chương trình, dự án hoặc dịch vụ.*
2. "Năng lực chính" (P.1a[2]) là những lĩnh vực mà tổ chức có kinh nghiệm nhất. Các năng lực chính của tổ chức là những khả năng quan trọng nhất mang tính chiến lược nhằm thực hiện sứ mệnh của tổ chức hoặc mang lại lợi thế cho tổ chức trên thị trường hoặc khâu dịch vụ. Các năng lực chính sẽ thách thức các đối thủ cạnh tranh hoặc nhà cung ứng và đối tác làm theo và đưa ra một lợi thế cạnh tranh mang tính bền vững.
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) (P.1.a [3]) 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.
4. Các nhóm khách hàng (P.1.b [2]) có thể được xác định dựa vào các yếu tố như 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 đối với tổ chức để xác định các đặc điểm của thị trường có liên quan.
5. Yêu cầu của nhóm khách hàng và phân khúc thị trường (P.1.b [2]) có thể bao gồm cả việc giao hàng đúng hạn, tỷ lệ khuyết tật thấp, 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, đáp ứng nhanh trong các trường hợp khẩn cấp.*
6. 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.
7. *Khách hàng (P.1.a [1]) 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. *Một số tổ chức phi lợi nhuận chủ yếu 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 (P.1.a [3]).*
9. *Đối với các tổ chức phi lợi nhuận, các tiêu chuẩn ngành có liên quan (P.1.a [5]) có thể bao gồm các qui tắc xử sự và hướng dẫn về chính sách trong ngành. Thuật ngữ "ngành" sử dụng trong các tiêu chí được hiểu là lĩnh vực hoạt động của tổ chức. 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.*
10. *Đối với các tổ chức phi lợi nhuận, mối quan hệ báo cáo và điều hành (P.1.b [1]) có thể bao gồm các mối quan hệ với các cơ quan cấp trên, quỹ tài trợ hoặc các nguồn tài trợ khác.*

**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 của tổ chức?

- 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 đối thủ cạnh tranh của tổ chức?
- [2] - Các yếu tố chủ yếu mang lại sự thành công cho tổ chức so với đối thủ 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] - Nguồn dữ liệu cạnh tranh và so sánh chính hiện có của tổ chức. 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**

- Các thách thức chiến lược và lợi thế về sản xuất, kinh doanh và nguồn nhân lực?
- Các thách thức chiến lược và lợi thế liên quan đến sự phát triển bền vững của tổ chức?

**P.2.c. Hệ thống cải tiến hoạt động**

Các yếu tố chính của hệ thống cải tiến hoạt động trong tổ chức bao gồm cả quá trình đánh giá, nâng cao kiến thức của tổ chức và các quá trình đổi mới?

**Chú giải:**

1. **Các yếu tố chủ yếu** (P.2.a [2]) 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.*
2. **Các thách thức và lợi thế chiến lược** (P.2.b) có thể liên quan đến công nghệ, sản phẩm, tác nghiệp, sự hỗ trợ khách hàng, ngành của tổ chức, toàn cầu hoá, chuỗi giá trị và con người của tổ chức.
3. **Cải tiến hoạt động** (P.2.c) 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 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 Tối ưu (Lean Production System), phương pháp luận 6 Sigma, HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9000 hoặc các công cụ cải tiến và đổi mới quá trình khác. Ngày càng nhiều tổ chức tiến hành các quá trình cụ thể để đáp ứng các mục tiêu về đổi mới sản phẩm và quá trình.
4. *Các tổ chức phi lợi nhuận ở trong một môi trường cạnh tranh gay gắt 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.*
5. *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.*

# 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 Hạ mục tiêu chí

| Các tiêu chí và các hạng mục                               | Điểm        |
|--|-------------|
| <b>❶ Vai trò của lãnh đạo</b>                              | <b>120</b>  |
| 1.1. Lãnh đạo cao nhất                                     | 70          |
| 1.2. Điều hành và trách nhiệm xã hội                       | 50          |
| <b>❷ Hoạch định chiến lược</b>                             | <b>85</b>   |
| 2.1. Xây dựng chiến lược                                   | 40          |
| 2.2. Triển khai chiến lược                                 | 45          |
| <b>❸ Định hướng vào khách hàng và thị trường</b>           | <b>85</b>   |
| 3.1. Hiểu biết về khách hàng và thị trường                 | 40          |
| 3.2. Môi quan hệ với khách hàng và thoả mãn khách hàng     | 45          |
| <b>❹ Đo lường, phân tích và quản lý tri thức</b>           | <b>90</b>   |
| 4.1. Đo lường, phân tích và cải tiến hoạt động của tổ chức | 45          |
| 4.2. Quản lý thông tin, công nghệ thông tin và tri thức    | 45          |
| <b>❺ Định hướng vào lực lượng lao động</b>                 | <b>85</b>   |
| 5.1. Gắn kết của lực lượng lao động                        | 45          |
| 5.2. Môi trường làm việc của người lao động                | 50          |
| <b>❻ Quản lý quá trình</b>                                 | <b>85</b>   |
| 6.1. Thiết lập các hệ thống làm việc                       | 45          |
| 6.2. Quản lý và cải tiến quá trình làm việc                | 40          |
| <b>❼ Kết quả hoạt động, kinh doanh</b>                     | <b>450</b>  |
| 7.1. Kết quả về sản phẩm và dịch vụ                        | 100         |
| 7.2. Kết quả về định hướng vào khách hàng                  | 70          |
| 7.3. Kết quả về tài chính và thị trường                    | 70          |
| 7.4. Kết quả về định hướng vào lực lượng lao động          | 70          |
| 7.5. Kết quả về hiệu quả hoạt động của tổ chức             | 70          |
| 7.6. Kết quả về lãnh đạo                                   | 70          |
| <b>Tổng điểm</b>   | <b>1000</b> |

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

## Quá trình

Tiêu chí này đề cập cách thức các lãnh đạo cao nhất của tổ chức chỉ đạo và duy trì hoạt động tổ chức cũng như xem xét việc điều hành tổ chức và việc thực hiện các trách nhiệm về pháp lý, đạo đức, xã hội 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 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. Định hướng, giá trị và sứ mệnh của tổ chức

- [1] - Lãnh đạo tổ chức đã thiết lập định hướng và giá trị của tổ chức như thế nào?  
- Lãnh đạo tổ chức đã triển khai thực hiện định hướng và giá trị của tổ chức xuyên suốt từ bộ máy lãnh đạo đến 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 giá trị của tổ chức như thế nào?
- [2] Lãnh đạo tổ chức đã tạo dựng môi trường để củng cố, đáp ứng và tạo ra hành vi pháp luật và đạo đức như thế nào?
- [3] - Lãnh đạo tổ chức làm thế nào để tổ chức phát triển bền vững?  
- Lãnh đạo tổ chức đã thiết lập môi trường thuận lợi cho việc cải tiến hoạt động, thực hiện nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược, sự đổi mới, sự lãnh đạo hoạt động theo mô hình phân quyền hoặc mang tính cạnh tranh và linh hoạt của tổ chức như thế nào?  
- Lãnh đạo tổ chức đã tạo ra môi trường học tập trong tổ chức và người lao động như thế nào?  
- Lãnh đạo tổ chức phát triển và nâng cao kỹ năng lãnh đạo cá nhân của mình như thế nào?  
- Lãnh đạo tổ chức tham gia vào việc nâng cao kiến thức, lập qui hoạch và phát triển đội ngũ lãnh đạo kế cận như thế nào?

#### 1.1.b. Trao đổi thông tin và hoạt động của tổ chức

- [1] - Lãnh đạo tổ chức trao đổi thông tin và cam kết với toàn bộ lực lượng lao động như thế nào?  
- Lãnh đạo tổ chức khuyến khích việc trao đổi thông tin hai chiều trong toàn bộ tổ chức như thế nào?  
- Lãnh đạo tổ chức đóng vai trò tích cực trong việc công nhận sự đóng góp, khen thưởng người lao động để thúc đẩy hoạt động và định hướng kinh doanh, khách hàng như thế nào?
- [2] - Lãnh đạo tổ chức tập trung vào hoạt động như thế nào để thực hiện mục tiêu của tổ chức, cải tiến hoạt động và đạt được định hướng chiến lược?  
- Lãnh đạo tổ chức định kỳ xem xét việc đo lường hoạt động của tổ chức để xác định những hành động cần thiết?  
- Lãnh đạo tổ chức hướng vào việc tạo dựng và hài hoà giá trị cho khách hàng và các bên có quyền lợi liên quan khác trong các hoạt động của tổ chức như thế nào?

#### **Chú giải:**

1. Định hướng 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.
2. Một tổ chức phát triển bền vững (1.1.a [3]) là tổ chức có khả năng hướng tới các nhu cầu sản xuất, kinh doanh hiện tại và có được sự linh hoạt và sự quản lý mang tính chiến lược để chuẩn bị cho hoạt động sản xuất, kinh doanh và thị trường trong tương lai. Theo nghĩa này, khái niệm đổi mới bao gồm cả việc đổi mới công nghệ và đổi mới tổ chức để đạt được sự thành công trong tương lai. Một tổ chức phát triển bền vững cũng phải đảm bảo

một môi trường an toàn và an ninh cho lực lượng lao động và các bên có quyền lợi liên quan chính khác. Các đóng góp về môi trường, xã hội và kinh tế của tổ chức đối với người lao động và các bên có quyền lợi liên quan của tổ chức được xem là các trách nhiệm xã hội (Hạng mục 1.2).

3. Tập trung vào hoạt động [1.1.b [2]] có tính đến lực lượng lao động, hệ thống làm việc và cơ sở vật chất của tổ chức. Nó bao gồm các chương trình cải tiến về năng suất có thể đạt được nhờ hạn chế chất thải hoặc rút ngắn chu trình sản xuất. Điều này đạt được nhờ các kỹ thuật như 6 Sigma, sản xuất tối ưu (Lean Production). Nó cũng bao gồm các hoạt động để đạt được các mục tiêu chiến lược của tổ chức.
4. Kết quả hoạt động của tổ chức phải được nêu trong 7.1 đến 7.6.
5. *Các tổ chức phi lợi nhuận dựa vào đội ngũ tình nguyện viên để thực hiện công việc của mình theo 1.1.b (1) thì phải cố gắng trao đổi thông tin và khuyến khích lực lượng tình nguyện viên này. Tổ chức điều hành và gắn kết trách nhiệm của mình đối với cộng đồng như thế nào?*

## **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] Tổ chức xem xét và thực hiện các yếu tố chính dưới đây trong hệ thống điều hành như thế nào:
  - Trách nhiệm đối với các hoạt động quản lý.
  - 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 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.
- [2] - Tổ chức đánh giá hoạt động của Lãnh đạo tổ chức như thế nào, kể cả lãnh đạo cao nhất?
  - Tổ chức đánh giá hoạt động của các thành viên ban điều hành như thế nào khi cần thiết?
  - Lãnh đạo tổ chức và ban điều hành đã sử dụng việc xem xét, đánh giá hoạt động này như thế nào 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?

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

- [1] - 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 như thế nào đối với các mối quan tâm đó kể cả việc bảo toàn các nguồn tài nguyên thiên nhiên và sử dụng hiệu quả các quá trình quản lý chuỗi cung ứng, khi cần thiết?
  - Các quá trình, biện pháp và mục đích thích hợp chính để đạt được các yêu cầu luật định, khi cần thiết?
  - Các quá trình, biện pháp và mục đích chính để cập tới các rủi ro liên quan đến sản phẩm và hoạt động của tổ chức?
- [2] - 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 và hỗ trợ các cộng đồng chính

[1] - Tổ chức quan tâm như thế nào đến đời sống và lợi ích của xã hội như một phần trong chiến lược và hoạt động thường ngày của mình?

- Tổ chức quan tâm như thế nào 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?

[2] - 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 các cộng đồng này và xác định lĩnh vực, cách thức hỗ trợ và tham gia như thế nào, bao gồm cả những lĩnh vực liên quan đến các năng lực chủ yếu của tổ chức?

- Lãnh đạo tổ chức và lực lượng lao động đóng góp như thế nào đối với việc phát triển các cộng đồng này?

#### **Chú giải :**

1. Trách nhiệm xã hội trong các lĩnh vực quyết định đến sự thành công của tổ chức cũng phải được trình bày trong phần *Xây dựng chiến lược* (2.1) và trong Tiêu chí 6 *Quản lý quá trình*. Các kết quả chính, ví dụ như các kết quả về sự tuân thủ pháp qui và pháp luật, bao gồm cả các kết quả đánh giá tài chính thường kỳ; giảm thiểu những tác động đối với môi trường thông qua việc sử dụng công nghệ "xanh", bảo toàn nguồn tài nguyên hay các biện pháp khác; hoặc các cải tiến đối với những ảnh hưởng về mặt xã hội, như việc sử dụng các thực hành nhằm nâng cao kiến thức cho người lao động được trình bày trong phần *Kết quả về điều hành và trách nhiệm xã hội* (7.6).

2. Sự minh bạch trong hoạt động của ban điều hành tổ chức (1.2 a [1]) cần được đưa vào nội dung kiểm soát nội bộ các quá trình điều hành. *Đối với một số tổ chức phi lợi nhuận, một ban tư vấn bên ngoài có thể có một số hoặc tất cả chức năng của ban điều hành. Đối với các tổ chức phi lợi nhuận hoạt động như người quản lý quỹ công cộng thì cần phải nhấn mạnh đến việc quản lý quỹ và tính minh bạch trong hoạt động này.*

3. Việc đánh giá hoạt động của lãnh đạo (1.2.a [2]) có thể thông qua việc xem xét của cấp tương đương, xem xét việc điều hành hoạt động chính thức (5.1 b) và các phản hồi và điều tra chính thức hoặc không chính thức lực lượng lao động và các bên có quyền lợi liên quan. *Đối với các tổ chức phi lợi nhuận và tổ chức chính phủ, ban tư vấn bên ngoài có thể được sử dụng để đánh giá hoạt động của lãnh đạo và ban điều hành của tổ chức.*

4. Các chỉ số về hành vi đạo đức (1.2 b [2]) có thể bao gồm tỷ lệ phần trăm của 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.

5. Các lĩnh vực đóng góp cho xã hội và hỗ trợ cộng đồng (1.2.c) 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 hội nghề nghiệp.

6. Sức khoẻ và sự an toàn của người lao động không trình bày ở (1.2) được nêu ở (5.2).

7. *Các tổ chức phi lợi nhuận phải mô tả trong (1.2.b) (1), 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.*

8. *Đối với một số tổ chức từ thiện, sự đóng góp cho xã hội và hỗ trợ các cộng đồng chính (1.2.c) có thể nảy sinh hoàn toàn qua nhiệm vụ - các hoạt động có liên quan của tổ chức. Trong các trường hợp như vậy, tổ chức cần phải nỗ lực hết mình để hỗ trợ cộng đồng.*

## Tiêu chí 2: Hoạch định chiến lược (85 điểm)

### Quá trình

Tiêu chí này đề cập cách thức 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?* (40 điểm)

Hạng mục này mô tả cách thức 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] - Tổ chức chỉ đạo việc hoạch định chiến lược như thế nào?
- Các bước của quá trình chính? Những người tham gia chính?
  - Cách thức xác định những điểm chưa rõ ràng của quá trình?
  - Cách thức xác định các năng lực chính, thách thức chiến lược và lợi thế chiến lược (được xác định trong báo cáo "Giới thiệu tổ chức")?
  - 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?
  - Qui trình lập kế hoạch chiến lược đề cập đến mốc thời gian của kế hoạch này như thế nào?
- [2] 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 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):
- Điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức của tổ chức.
  - Dự báo các biến động lớn về công nghệ, thị trường, sản phẩm, sự ưa chuộng của khách hàng, môi trường cạnh tranh hoặc pháp lý.
  - Tính bền vững lâu dài của tổ chức, bao gồm cả các năng lực chính cần có.
  - Khả năng điều hành kế hoạch chiến lược của tổ chức.

#### 2.1.b. Mục tiêu chiến lược

- [1] - 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?
- [2] - Các mục tiêu chiến lược của tổ chức đề cập đến những thách thức chiến lược và lợi thế như thế nào?
- Các mục tiêu chiến lược của tổ chức đề cập đến những cơ hội cho việc đổi mới sản phẩm, hoạt động và mô hình sản xuất, kinh doanh như thế nào?
  - Các mục tiêu chiến lược của tổ chức đề cập đến các năng lực chính hiện tại và tương lai của mình như thế nào?
  - Tổ chức đảm bảo như thế nào để các mục tiêu chiến lược phù hợp với các cơ hội và thách thức ngắn hạn và dài hạn?
  - Tổ chức đảm bảo như thế nào 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?

#### **Chú giải:**

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 có sự tham gia của các nhà cung ứng, nhà phân phối, đối tác và khách hàng chính.

2. Thuật ngữ "Chiến lược" phải được hiểu 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 công chúng.
3. Khi nêu các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức (2.1.a [2]), cần mô tả tất cả các yếu tố chính dẫn đến sự thành công của tổ chức trong tương lai, bao gồm:
  - Các nhu cầu, mong muốn, cơ hội của khách hàng và thị trường;
  - Các cơ hội để đổi mới và thực hiện các mô hình chủ đạo;
  - 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 về nhân lực 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 lĩnh vực có mức độ ưu tiên cao 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 phản ứng với các tình huống khẩn cấp, bao gồm cả những thảm họa thiên nhiên hoặc những 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.
4. Khả năng hoàn thành kế hoạch chiến lược (2.1.a [2]) 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.
5. Các mục tiêu chiến lược đề cập đến những thách thức và lợi thế chính (2.1.b [2]) có thể bao gồm việc phản ứng nhanh, đáp ứng yêu cầu khách hàng, khả năng hợp tác với khách hàng và đối tác chính, khả năng và năng lực của lực lượng lao động, liên kết/liên doanh, năng lực sản xuất thực tế, khả năng đổi mới nhanh, việc đăng ký các hệ thống quản lý chất lượng và môi trường theo tiêu chuẩn ISO, quản lý quan hệ nhà cung ứng và khách hàng qua Website và nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ. Khi trả lời các câu hỏi của Hạng mục 2.1, cần tập trung vào những thách thức và lợi thế đặc thù, quan trọng nhất đối với sự thành công của tổ chức trong hoạt động sản xuất, kinh doanh và đối với việc tăng cường toàn bộ năng lực của tổ chức.
6. Hạng mục (2.1) đề cập đến toàn bộ chiến lược của tổ chức; có thể bao gồm những thay đổi trong quá trình đưa ra sản phẩm và cam kết với khách hàng. Tuy nhiên, Hạng mục này không đề cập đến việc thiết kế sản phẩm hoặc chiến lược cam kết với khách hàng; tổ chức cần đề cập đến những yếu tố này trong Hạng mục 6.1 và 3.1 khi thích hợp.

## 2.2. Triển khai chiến lược: *Tổ chức triển khai chiến lược của mình như thế nào?* (45 điểm)

Hạng mục này mô tả cách thức 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] - Các kế hoạch hành động ngắn hạn và dài hạn chính của tổ chức là gì?
  - Những thay đổi dự kiến chính về sản phẩm, khách hàng và thị trường là gì, nếu có?
  - Tổ chức sẽ thực hiện các kế hoạch hành động này như thế nào?
- [2] - Cách thức tổ chức xây dựng và triển khai kế hoạch hành động xuyên suốt tổ chức từ người lao động đến các nhà cung ứng và đối tác chính khi cần thiết để đạt được các mục tiêu chiến lược chính của mình?
  - Cách thức tổ chức đảm bảo có thể duy trì các kết quả chính của những kế hoạch hành động của mình?
- [3] - Cách thức 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 tổ chức phân bổ các nguồn lực này để hỗ trợ cho việc hoàn thành các kế hoạch?
  - Cách thức tổ chức đánh giá và quản lý các nguy cơ về tài chính và các nguy cơ khác gắn liền với các kế hoạch này?
- [4] - Cách thức tổ chức thiết lập và triển khai các kế hoạch hành động được sửa đổi nếu hoàn cảnh thực tế đòi hỏi có sự thay đổi và thực thi ngay các kế hoạch mới này?
- [5] - Kế hoạch về nguồn nhân lực chính của doanh nghiệp 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 mọi người trong tổ chức 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?
- [6] - 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?
  - Làm thế nào để tổ chức đảm bảo rằng hệ thống đo lường này có tính đến và bao trùm toàn bộ các lĩnh vực triển khai cũng như các bên có quyền lợi liên quan chính?

### 2.2.b. Dự kiến hoạt động

- Đối với các chỉ tiêu hoặc chỉ số hoạt động chính nêu trong (2.2.a) [6], các dự kiến hoạt động của tổ chức đối với các mốc thời gian lập kế hoạch ngắn hạn và dài hạn của tổ chức là gì?
- Các dự kiến hoạt động này được xác định như thế nào?
- 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?
- Hoạt động dự kiến của tổ chức so sánh như thế nào với các chuẩn đối sánh chính, mục tiêu và hoạt động chính trước đây, nếu phù hợp?
- Nếu có các khác biệt trong hoạt động hiện tại hoặc dự kiến so với các đối thủ cạnh tranh hoặc các tổ chức có thể so sánh được thì tổ chức sẽ đề cập đến chúng như thế nào?

#### **Chú giải:**

1. Xây dựng và triển khai chiến lược và kế hoạch hành động gắn kết chặt chẽ với các hạng mục khác của Tiêu chí này. Dưới đây là ví dụ về các gắn 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 và về việc 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 và nhu cầu về 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 (7.6) về kết quả thực hiện cụ thể đối với chiến lược và kế hoạch hành động của tổ chức.
2. Chỉ tiêu và chỉ số về hoạt động dự kiến (2.2.b) có thể bao gồm cả những thay đổi xuất phát từ các dự án mới; mở rộng hoặc sát nhập tổ chức; tạo ra giá trị mới; thâm nhập và chuyên dịch thị trường; các yêu cầu về pháp lý mới hoặc tiêu chuẩn ngành; và những đổi mới quan trọng tiên đoán trước được về sản phẩm và công nghệ.

## Tiêu chí 3: Định hướng vào khách hàng (85 điểm)

### Quá trình

Tiêu chí này nêu cách thức 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 tổ chức xây dựng một nền văn hoá định hướng vào khách hàng. Tiêu chí này cũng nêu cách thức tổ chức lắng nghe mong muốn của khách hàng và sử dụng các thông tin này để cải tiến và xác định các cơ hội cải tiến.

### 3.1. Gắn bó của khách hàng: Tổ chức cam kết phục vụ theo nhu cầu của khách hàng và xây dựng mối quan hệ với khách hàng như thế nào? (40 điểm)

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

*Cần trả lời những câu hỏi sau đây:*

#### 3.1.a. Cung cấp sản phẩm và hỗ trợ khách hàng

- [1] - Cách thức tổ chức xác định và đổi mới việc cung cấp sản phẩm để đáp ứng các yêu cầu và vượt trên sự mong muốn nhóm khách hàng và phân khúc thị trường của mình (được xác định trong Báo cáo giới thiệu tổ chức)?
  - Cách thức tổ chức xác định và đổi mới việc cung cấp sản phẩm nhằm thu hút những khách hàng mới và đem lại các cơ hội mở rộng các mối quan hệ với các khách hàng hiện tại khi thích hợp?
- [2] - Cách thức tổ chức xác định các cơ chế chính để 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?
  - Các biện pháp hỗ trợ này có khác biệt nhau như thế nào theo khách hàng, nhóm khách hàng hoặc phân khúc thị trường?
  - 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] Tổ chức làm như thế nào để đảm bảo cho các phương pháp tiếp cận về xác định và đổi mới việc cung cấp sản phẩm và hỗ trợ khách hàng luôn phù hợp với nhu cầu và định hướng sản xuất, kinh doanh của mình?

#### 3.1.b. Xây dựng nền văn hoá định hướng vào khách hàng

- [1] - Tổ chức tạo ra một nền văn hoá của mình để đảm bảo có được một kinh nghiệm tốt về khách hàng và góp phần thực hiện các cam kết với khách hàng như thế nào?
  - Hệ thống quản lý hiệu quả của lực lượng lao động và hệ thống phát triển lực lượng lao động và đội ngũ lãnh đạo củng cố cho nền văn hoá này như thế nào?
- [2] Tổ chức xây dựng và quản lý mối quan hệ với khách hàng để:
  - thu hút thêm khách hàng mới;
  - đáp ứng các yêu cầu và vượt trên các mong đợi của khách hàng trong từng giai đoạn của "vòng đời của khách hàng"; và
  - gia tăng sự gắn kết của khách hàng với tổ chức.
- [3] Tổ chức làm như thế nào để đảm bảo cho các phương pháp tiếp cận về tạo dựng một nền văn hoá định hướng vào khách hàng và xây dựng mối quan hệ với khách hàng luôn phù hợp với nhu cầu và định hướng sản xuất, kinh doanh của mình?

#### **Chú giải:**

1. "Gắn bó của khách hàng" đề cập đến việc đầu tư của khách hàng cho thương hiệu và việc cung cấp sản phẩm của tổ chức. Các đặc trưng của sự gắn bó này bao gồm sự trung thành của khách hàng, sự tự nguyện đóng góp vào quá trình hoạt động và phát triển sản xuất,

kinh doanh của tổ chức, sự tự nguyện ủng hộ tích cực đóng góp ý kiến cho thương hiệu và việc cung cấp sản phẩm của tổ chức.

2. "Việc cung cấp sản phẩm" và "sản phẩm" đề cập đến những sản phẩm và dịch vụ mà tổ chức cung cấp cho thị trường. Việc cung cấp sản phẩm (3.1.a [1]) cần xem xét đến tất cả các đặc tính quan trọng của sản phẩm và dịch vụ và tính năng của chúng trong suốt chu kỳ sống cũng như trong toàn bộ "chuỗi sử dụng" của sản phẩm và dịch vụ. Cần chú trọng đến những đặc trưng tác động đến sự ưu thích và sự trung thành của khách hàng, ví dụ như các đặc trưng tạo ra sự khác biệt giữ sản phẩm của tổ chức với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh hoặc dịch vụ của các tổ chức khác. Các đặc trưng này bao gồm giá, sự tin cậy, giá trị, phân phối, đúng hẹn, sự tiện dụng, các yêu cầu khi sử dụng và loại bỏ những vật liệu độc hại, hỗ trợ khách hàng và hỗ trợ kỹ thuật và mối quan hệ bán hàng. Các đặc trưng chính của sản phẩm cũng nên tính đến những giao dịch xảy ra và các yếu tố như vấn đề riêng tư và an ninh đối với dữ liệu của khách hàng. Các kết quả về hiệu quả hoạt động của tổ chức liên quan đến các đặc trưng chính của sản phẩm phải được nêu tại Hạng mục 7.1 và các kết quả liên quan đến nhận thức và hành động phải được nêu tại Hạng mục 7.2.
3. Mục đích của sự hỗ trợ khách hàng (3.1.a [2]) là làm cho hoạt động sản xuất, kinh doanh tổ chức tiến hành thuận lợi và đáp ứng mong đợi của khách hàng.
4. Việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng (3.1.b [2]) bao gồm việc phát triển mối quan hệ hợp tác và liên kết với khách hàng.
5. "Vòng đời của khách hàng" (3.1.b [2]) bắt đầu từ giai đoạn bán hàng ban đầu và bao gồm toàn bộ quá trình gắn bó của tổ chức với khách hàng. "Vòng đời của khách hàng" bao gồm cả việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng, triển khai mối quan hệ và chiến lược chấm dứt mối quan hệ này khi thích hợp.
6. *Khi xem xét thêm về sản phẩm, khách hàng và hoạt động sản xuất, kinh doanh của tổ chức phi lợi nhuận, xem chi tiết tại Chú thích 1 và Chú thích 7 của Hạng mục P.1 và Chú thích 5 của Hạng mục P.2.*

### **3.2. Lắng nghe khách hàng: Tổ chức thu thập và sử dụng thông tin từ phía khách hàng như thế nào? (45 điểm)**

Hạng mục này mô tả cách thức 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 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:*

#### **3.2.a. Lắng nghe khách hàng**

- [1] - Cách thức tổ chức lắng nghe 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] - Tổ chức lắng nghe khách hàng cũ, khách hàng tiềm năng và khách hàng của các đối thủ cạnh tranh 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?
  - Tổ chức quản lý các khiếu nại của khách hàng như thế nào?
  - Các quá trình quản lý khiếu nại của khách hàng được tiến hành như thế nào để đảm bảo các khiếu nại này được giải quyết kịp thời và hiệu quả?
  - Các quá trình quản lý khiếu nại của khách hàng cho phép tổ chức giành lại sự tin tưởng của khách hàng, nâng cao sự hài lòng và sự cam kết của khách hàng như thế nào?
  - Hệ thống quản lý các khiếu nại cho phép tổ chức tập hợp và phân tích các khiếu nại như thế nào để sử dụng cho mục đích cải tiến trong toàn bộ tổ chức và cho cả các đối tác của tổ chức khi thích hợp?

### 3.2.b. Xác định sự thoả mãn và gắn bó của khách hàng

- [1] - Cách thức tổ chức, doanh nghiệp xác định sự thoả mãn và gắn bó của khách hàng?
- Các phương pháp xác định này thay đổi theo từng khách hàng, nhóm khách hàng và phân khúc thị trường khi thích hợp như thế nào?
  - Các phương pháp thu thập thông tin được sử dụng như thế nào để vượt trên sự mong đợi của khách hàng và giành được sự gắn bó trung thành của khách hàng?
  - Các phương pháp xác định này cho phép tập hợp và phân tích dữ liệu nhằm mục đích cải tiến trong toàn bộ tổ chức, doanh nghiệp và cho các đối tác khi thích hợp như thế nào?
- [2] - Tổ chức, doanh nghiệp thu thập và sử dụng thông tin về sự thoả mãn của khách hàng của mình có liên quan đến sự thoả mãn của khách hàng của các đối thủ cạnh tranh như thế nào?
- Tổ chức, doanh nghiệp thu thập và sử dụng thông tin về sự thoả mãn của khách hàng của mình có liên quan đến mức độ thoả mãn của khách hàng của các tổ chức, doanh nghiệp cung cấp các sản phẩm hoặc của các tổ chức, doanh nghiệp so sánh trong ngành khi thích hợp như thế nào?
- [3] - Tổ chức, doanh nghiệp xác định sự không thoả mãn của khách hàng như thế nào?
- Các phương pháp thu thập các thông tin xác thực được sử dụng như thế nào để đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và vượt trên sự mong đợi của khách hàng trong tương lai?
  - Các phương pháp xác định này cho phép tập hợp và phân tích dữ liệu nhằm mục đích cải tiến trong toàn bộ tổ chức, doanh nghiệp và cho các đối tác khi thích hợp như thế nào?

### 3.2.c. Phân tích và sử dụng dữ liệu về khách hàng

- [1] - Cách thức tổ chức, doanh nghiệp sử dụng thông tin về khách hàng, thị trường và việc cung cấp sản phẩm để xác định rõ nhóm khách hàng và phân khúc thị trường hiện tại và đoán trước nhóm khách hàng và phân khúc thị trường tương lai?
- Cách thức tổ chức, doanh nghiệp xem xét khách hàng của các đối thủ cạnh tranh và khách hàng và thị trường tiềm năng khác trong phân khúc này?
  - Cách thức tổ chức, doanh nghiệp xác định từng loại khách hàng, nhóm khách hàng và phân khúc thị trường để tiếp tục đưa ra các sản phẩm hiện tại và tương lai?
- [2] - Cách thức tổ chức, doanh nghiệp sử dụng thông tin về khách hàng, thị trường và việc cung cấp sản phẩm để xác định rõ đoán trước các yêu cầu chính của khách hàng (bao gồm cả cả về sản phẩm và đặc điểm sản phẩm), các mong đợi luôn thay đổi của khách hàng và tầm quan trọng của chúng đối với các quyết định mua và mối quan hệ với khách hàng?
- Cách thức tổ chức, doanh nghiệp xác định và đoán trước làm thế nào để các yêu cầu và sự thay đổi mong đợi của khách hàng sẽ tùy thuộc vào khách hàng, nhóm khách hàng và phân khúc thị trường cũng như "vòng đời của khách hàng"?
- [3] - Cách thức tổ chức, doanh nghiệp sử dụng thông tin về khách hàng, thị trường và việc cung cấp sản phẩm để cải tiến hoạt động thị trường, xây dựng một nền văn hoá định hướng vào khách hàng hơn và xác định các cơ hội cải tiến?
- [4] - Tổ chức, doanh nghiệp triển khai các cách tiếp cận như thế nào để lắng nghe khách hàng; để xác định sự thoả mãn, sự không thoả mãn và sự gắn bó của khách hàng; sử dụng các dữ liệu về khách hàng phù hợp với nhu cầu và định hướng sản xuất, kinh doanh?

#### **Chú giải:**

1. "Lắng nghe khách hàng" đề cập đến quá trình thu thập các thông tin có liên quan đến khách hàng. Các quá trình lắng nghe khách hàng là điều cần làm trước tiên và cải tiến liên tục nhằm nhận biết được các yêu cầu, mong đợi và mong muốn được công bố, không công bố, đoán trước được của khách hàng. Mục tiêu là đạt được sự gắn bó của khách hàng. Lắng nghe khách hàng có thể bao gồm việc thu thập và hợp nhất các loại dữ liệu khác nhau về khách hàng như dữ liệu điều tra, bảo hành sản phẩm, khiếu nại ... có ảnh hưởng đến việc mua và quyết định của khách hàng.

2. Thông tin lắng nghe khách hàng có thể gồm thông tin về thị trường và bán hàng, dữ liệu cam kết của khách hàng, việc phân tích thành công/thất bại và dữ liệu về phàn nàn của khách hàng. "Thông tin xác thực" đề cập đến các khía cạnh đặc thù của sản phẩm và các giao dịch của khách hàng có ảnh hưởng đến mối quan hệ tương lai của khách hàng với tổ chức, doanh nghiệp.
3. Việc xác định sự thoả mãn và không thoả mãn của khách hàng (3.2.b) có thể bao gồm việc sử dụng bất kỳ hoặc tất cả các hình thức sau đây: điều tra, phản hồi chính thức và không chính thức, thông tin phản hồi về tài khoản của khách hàng, khiếu nại, phân tích thành công/thất bại, tỷ lệ giao dịch của khách hàng thành công... Các thông tin này có thể được thu thập từ Web, thông qua tiếp xúc cá nhân, thông qua bên thứ ba hoặc qua giao dịch bưu chính. Việc xác định sự không thoả mãn của khách hàng được tiến hành thường xuyên hơn việc xem xét sự thoả mãn của khách hàng ở mức độ thấp. Sự không thoả mãn của khách hàng được xác định một cách độc lập nhằm chỉ rõ nguyên nhân gốc rễ của sự không thoả mãn và đưa ra một giải pháp phòng tránh sự không thoả mãn trong tương lai.
4. Các tổ chức, doanh nghiệp cung cấp các sản phẩm tương tự (3.2.b [2]) có thể bao gồm các tổ chức, doanh nghiệp không phải là đối thủ cạnh tranh nhưng cung cấp các sản phẩm tương tự tại các địa phương khác hoặc cho đối tượng dân cư khác.

## Tiêu chí 4: Đo lường, phân tích và quản lý tri thức (90 điểm)

### Quá trình

Tiêu chí này đề cập đến cách thức 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.

#### 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 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 mọi cấp và trong mọi bộ phận của mình. tổ chức.

*Cần trả lời các câu hỏi sau:*

##### 4.1.a. Đo lường hoạt động của tổ chức

- [1] - 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?
  - 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?
  - Cách thức tổ chức sử dụng các thông tin, dữ liệu này để hỗ trợ cho việc ra quyết định và đổi mới?
- [2] Cách thức 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, quyết định về chiến lược và đổi mới?
- [3] - Cách thức tổ chức duy trì hệ thống đo lường hoạt động của mình phù hợp với nhu cầu và định hướng kinh doanh?
  - Cách thức 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 tiến hành các phân tích nào để hỗ trợ cho các xem xét này và để đảm bảo các kết luận có giá trị?
- Lãnh đạo tổ chức tham gia vào việc xem xét như thế nào?
- Tổ chức đã tiến hành những phân tích gì để hỗ trợ cho việc xem xét và đảm bảo các kết luận có hiệu lực?
- Tổ chức sử dụng việc xem xét để đánh giá sự thành công, hoạt động cạnh tranh của mình và các mục tiêu chiến lược, kế hoạch hành động đang thực hiện?
- Tổ chức sử dụng việc xem xét này để đánh giá năng lực phản ứng nhanh với nhu cầu đang thay đổi của tổ chức và các thách thức trong môi trường hoạt động của mình như thế nào?

##### 4.1.c. Cải tiến hoạt động

- Tổ chức chuyển các kết quả xem xét hoạt động thành các nhiệm vụ ưu tiên cho việc cải tiến liên tục, cải tiến mang tính đột phá cũng như thành các cơ hội 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 để có được sự ủng hộ hiệu quả đối với việc ra quyết định?
- 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 của tổ chức?

#### **Chú giải:**

1. Việc đo lường hoạt động (4.1.a) nhằm đưa ra quyết định trên cơ sở thực tiễn để thiết lập và hài hoà các định hướng và sử dụng nguồn lực của tổ chức ở từng bộ phận/đơn vị công

tác, các quá trình chính, phòng ban và toàn bộ tổ chức.

2. Dữ liệu và thông tin so sánh (4.1.a [2]) có được bằng cách so sánh với chuẩn đối sánh (benchmarking) và với các đối thủ cạnh tranh. Chuẩn đối chứng 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.
3. Việc xem xét hoạt động của tổ chức (4.1.b) phải dựa trên thông tin từ việc đo lường hoạt động của tổ chức, tiêu chuẩn để đánh giá hoạt động được báo cáo thông qua việc trả lời các hạng mục tiêu chí và được lãnh đạo tổ chức xem xét (1.1.b [2]). Việc xem xét hoạt động của tổ chức phải bám sát mục tiêu chiến lược và kế hoạch hành động được mô tả trong (2.1) và (2.2). Việc xem xét cũng có thể dựa trên các thông tin về việc đánh giá nội bộ hoặc đánh giá của bên ngoài theo các tiêu chí của Giải thưởng Chất lượng Quốc gia.
4. Việc phân tích (4.1.b) 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 nhân - 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.
5. Kết quả phân tích và xem xét hoạt động của tổ chức phải góp phần vào việc hoạch định chiến lược nêu trong Tiêu chí 2.
6. Kết quả hoạt động của tổ chức phải được trình bày trong các mục từ (7.1) đến (7.6).

#### **4.2 Quản lý thông tin, tri thức và công nghệ thông tin: Tổ chức quản lý thông tin, tri thức và công nghệ thông tin 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 trí thức của mình.

*Cần trả lời các câu hỏi sau:*

##### **4.2.a. Dữ liệu, thông tin và quản lý tri thức**

- [1] Cách thức tổ chức đảm bảo các thuộc tính sau của dữ liệu, thông tin và tri thức:
  - Tính chính xác;
  - Tính nhất quán và độ tin cậy;
  - Tính kịp thời;
  - An ninh và bảo mật.
- [2] - Cách thức tổ chức tạo ra sự sẵn có thông tin và dữ liệu cần thiết?  
- Bằng cách nào để lực lượng lao động, nhà cung ứng, đối tác, cộng tác và khách hàng tiếp cận được các thông tin và dữ liệu này khi cần thiết?
- [3] Cách thức tổ chức quản lý tri thức tổ chức để thực hiện:
  - Thu thập và chuyển giao tri thức của lực lượng lao động;
  - Chuyển giao tri thức liên quan giữa tổ chức với khách hàng, nhà cung ứng, đối tác và cộng tác;
  - Nhận biết, chia sẻ và thực hiện nhanh những thực hành tốt nhất;
  - Tập hợp và chuyển giao tri thức liên quan để sử dụng trong quá trình lập kế hoạch chiến lược của tổ chức.

##### **4.2.b. Quản lý nguồn thông tin và công nghệ**

- [1] Cách thức tổ chức đảm bảo phần cứng và phần mềm là đáng tin cậy, an toàn, thân thiện với người sử dụng?
- [2] Cách thức tổ chức đảm bảo luôn sẵn có phần cứng, phần mềm, thông tin và dữ liệu trong trường hợp khẩn cấp?

- [3] Cách thức tổ chức duy trì cơ chế sẵn có thông tin và dữ liệu, kể cả các hệ thống phần cứng và phần mềm, luôn cập nhật với nhu cầu và định hướng sản xuất, kinh doanh và sự thay đổi công nghệ trong môi trường hoạt động của tổ chức?

**Chú giải:**

1. Việc tiếp cận thông tin và dữ liệu (4.2.a [2]) có thể được thực hiện thông qua các hình thức điện tử hay các hình thức khác.

## Tiêu chí 5: Định hướng vào lực lượng lao động (85 điểm)

### Quá trình

Tiêu chí này xem xét cách thức 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 đến khả năng 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.

#### 5.1. **Gắn kết của lực lượng lao động: Tổ chức thực hiện việc gắn kết lực lượng lao động của mình như thế nào để đạt được thành công của tổ chức và của từng cá nhân? (45 điểm)**

Hạng mục này mô tả cách thức tổ chức cam kết, đãi ngộ và khen thưởng lực lượng lao động nhằm đạt được hiệu quả công việc cao hơn; cách thức đề từng cá nhân, tổ chức kê cả lãnh đạo tổ chức, có cơ hội phát triển nhằm đạt được hiệu quả cao hơn trong công việc; cách thức tổ chức đánh giá sự gắn kết của lực lượng lao động và sử dụng các kết quả này nhằm thực hiện công việc hiệu quả hơn.

*Cần trả lời những câu hỏi sau:*

##### 5.1.a. **Nâng cao chất lượng lực lượng lao động**

- [1] - Cách thức tổ chức xác định các yếu tố chính ảnh hưởng đến sự gắn kết của lực lượng lao động?
  - Cách thức tổ chức xác định các yếu tố chính ảnh hưởng đến sự thoả mãn của lực lượng lao động?
  - Các yếu tố này được xác định cho các nhóm và phân khúc của lực lượng lao động khác nhau như thế nào?
- [2] - Cách thức tổ chức xây dựng một nền văn hoá được đặc trưng bởi việc trao đổi thông tin mở, hoạt động đạt hiệu quả cao và một lực lượng lao động gắn bó?
  - Tổ chức đảm bảo nền văn hoá của mình có khả năng tạo ra những ích lợi từ các ý tưởng, văn hoá và suy nghĩ trái chiều của lực lượng lao động trong tổ chức như thế nào?
- [3] - Hệ thống quản lý hiệu quả của lực lượng lao động trong tổ chức hỗ trợ như thế nào cho việc nâng cao hiệu quả công việc và sự gắn kết của lực lượng lao động?
  - Hệ thống này xem xét việc đãi ngộ, khen thưởng, công nhận sự đóng góp và khích lệ như thế nào đối với lực lượng lao động?
  - Hệ thống này củng cố thêm việc định hướng vào khách hàng và hoạt động sản xuất, kinh doanh cũng như thành công của các kế hoạch hành động trong tổ chức như thế nào?

##### 5.1.b. **Phát triển lực lượng lao động và đội ngũ lãnh đạo**

- [1] 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 và đội ngũ lãnh đạo như thế nào:
  - Năng lực chính, thách thức chiến lược và việc hoàn thành các kế hoạch hành động của tổ chức cả ngắn hạn và dài hạn;
  - Cải tiến hiệu quả hoạt động, thay đổi công nghệ và đổi mới của tổ chức;
  - Đạo đức và các hành vi đạo đức trong kinh doanh;
  - Mở rộng các cơ hội phát triển, bao gồm cả vấn đề về giáo dục, đào tạo, hướng dẫn, cố vấn và kinh nghiệm làm việc có liên quan khi thích hợp.
- [2] 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:
  - Nhu cầu về việc nâng cao kiến thức và phát triển, bao gồm cả các nhu cầu tự thân đề xuất và các nhu cầu do cấp trên đề xuất;
  - Chuyển giao tri thức từ người chuyển công tác hoặc nghỉ chế độ;
  - Củng cố thêm kiến thức mới và kỹ năng làm việc.

- [3] 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?
- [4] - Tổ chức quản lý sự thăng tiến nghề nghiệp hiệu quả của toàn bộ lực lượng lao động như thế nào?  
- Tổ chức hoàn chỉnh việc lập kế hoạch thường xuyên và hiệu quả cho các vị trí quản lý và lãnh đạo như thế nào?

**5.1.c. Đánh giá sự gắn kết của lực lượng lao động**

- [1] - Tổ chức đánh giá sự gắn kết của lực lượng lao động như thế nào?  
- Các phương pháp và chỉ tiêu đánh giá chính thức và không chính thức được sử dụng để xác định sự gắn kết của lực lượng lao động và sự thoả mãn của lực lượng lao động?  
- Các phương pháp và chỉ tiêu đánh giá này thay đổi như thế nào đối với từng nhóm và phân khúc của lực lượng lao động?  
- Tổ chức sử dụng các chỉ số khác như thế nào, như chỉ số duy trì lực lượng lao động, vắng mặt không có lý do, sự bất bình, an toàn và năng suất để đánh giá và cải tiến sự gắn kết của lực lượng lao động?
- [2] Tổ chức đã liên kết những điểm phát hiện được trong các cuộc đánh giá với kết quả kinh doanh chủ yếu (xem Tiêu chí 7) nhằm xác định các cơ hội cải tiến cho cả sự gắn kết của lực lượng lao động và các kết quả kinh doanh như thế nào?

**Chú giải:**

1. Thuật ngữ "Lực lượng lao động" đề cập tới những người tham gia tích cực nhằm hoàn thành công việc của tổ chức. Lực lượng lao động bao gồm những người làm việc thường xuyên, tạm thời và thời vụ, cũng như bất cứ người làm thuê theo hợp đồng do tổ chức giám sát. Lực lượng lao động cũng bao gồm cả các trưởng nhóm, người giám sát và nhà quản lý tại mọi cấp trong tổ chức. Những người bị giám sát bởi một nhà thầu phải được đề cập trong Tiêu chí 6 như là một phần của hệ thống làm việc rộng hơn của tổ chức. *Đối với một số tổ chức phi lợi nhuận phụ thuộc vào đội ngũ tình nguyện viên, thuật ngữ "lực lượng lao động" bao gồm cả những tình nguyện viên này.*
2. Thuật ngữ "Gắn kết của lực lượng lao động" đề cập đến sự tận tâm, tận tụy của lực lượng lao động, cả về tình cảm và lý trí, để hoàn thành công việc, nhiệm vụ và tầm nhìn của tổ chức.
3. Các đặc trưng của môi trường "hoạt động có hiệu quả cao" (5.1a[2] và 5.1a[3]) mà ở đó người lao động được khuyến khích làm việc hết mình vì lợi ích của khách hàng và thành công của tổ chức là yếu tố chính để xác định sự gắn bó của tổ chức lực lượng lao động.
4. Chế độ tiền lương, khen thưởng, công nhận sự đóng góp và các hình thức đãi ngộ (5.1.a[3]) bao gồm việc thăng chức và thưởng căn cứ vào hiệu quả công việc và kỹ năng đạt được và nhiều yếu tố khác. *Đối với một số tổ chức phi chính phủ, việc trả lương được thiết lập bởi luật hoặc các qui định. Tuy nhiên, nếu việc công nhận sự đóng góp có thể bao gồm cả cơ chế tiền tệ và phi tiền tệ, chính thức và không chính thức, theo nhóm và từng cá nhân thì việc khen thưởng và công nhận sự đóng góp phải rất linh hoạt.*
4. Tổ chức có thể có các hình thức xem xét riêng đối với việc phát triển lực lượng lao động, nâng cao kiến thức và thăng tiến nghề nghiệp. Nếu như vậy, các câu trả lời cho mục (5.1.b) phải cho thấy các hình thức xem xét này được tổ chức triển khai như thế nào?
5. Việc xác định các cơ hội cải tiến (5.1.c[2]) phải xuất phát từ kết quả định hướng vào lực lượng lao động của tổ chức (nêu tại hạng mục 7.4) và phải liên quan đến các vấn đề về lực lượng lao động căn cứ vào sự ảnh hưởng của chúng đối với kết quả sản xuất, kinh doanh khi trả lời các câu hỏi tại các hạng mục khác của Tiêu chí 7.

**5.2. 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 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.

*Câu trả lời những câu hỏi sau:*

**5.2.a. Khả năng và năng lực của lực lượng lao động**

- [1] 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 bố trí các vị trí công tác như thế nào?
- [2] - 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?
- [3] Tổ chức điều hành và tổ chức lực lượng lao động như thế nào để hoàn thành công việc của mình, tận dụng các năng lực chủ yếu của mình, củng cố thêm định hướng vào khách hàng và hoạt động sản xuất, kinh doanh, vượt quá những mong đợi về hiệu quả hoạt động, chú trọng vào các thách thức chiến lược và kế hoạch hành động, linh hoạt để thích ứng với những đòi hỏi luôn thay đổi của hoạt động sản xuất, kinh doanh?
- [4] - Tổ chức chuẩn bị lực lượng lao động như thế nào trước những đòi hỏi về khả năng và năng lực luôn thay đổi?  
- Tổ chức quản lý như thế nào 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?

### 5.2.b. Môi trường của lực lượng lao động

- [1] - Tổ chức đề cập đến các yếu tố về môi trường làm việc như thế nào để đảm bảo và cải thiện sức khoẻ, 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?  
- Đây là những khác biệt đáng lưu ý trong các yếu tố nêu trên và các chỉ tiêu hoạt động hay những mục đích đối với các môi trường nơi làm việc khác nhau?
- [2] - 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 của lực lượng lao động đa dạng, các nhóm và phân khúc lực lượng lao động khác nhau?

#### **Chú giải:**

1. Thuật ngữ "Năng lực của lực lượng lao động" (5.2a) đề cập tới khả năng của tổ chức để hoàn thành các quá trình làm việc của mình thông qua kiến thức, kỹ năng, khả năng và năng lực của người lao động trong tổ chức. Năng lực có thể bao gồm khả năng xây dựng và duy trì mối quan hệ với khách hàng của tổ chức; đổi mới và chuyển đổi sang công nghệ mới; phát triển sản phẩm, dịch vụ và quá trình làm việc mới; đáp ứng các yêu cầu của sản xuất - kinh doanh, của thị trường và của luật lệ luôn thay đổi.  
Thuật ngữ "Năng lực của lực lượng lao động" (5.2a) đề cập đến khả năng của tổ chức đảm bảo bố trí đủ nguồn nhân lực để hoàn thành các quá trình làm việc của mình và phân phối thành công sản phẩm và dịch vụ của mình tới khách hàng, bao gồm cả khả năng đáp ứng các mức độ yêu cầu theo thời vụ hoặc đa dạng khác.
2. Khả năng và năng lực của lực lượng lao động không chỉ xét đến nhu cầu hiện tại mà còn tính đến các yêu cầu tương lai dựa trên các mục tiêu chiến lược và các kế hoạch hành động nêu trong Tiêu chí 2.
3. Việc chuẩn bị lực lượng lao động của tổ chức khi mà nhu cầu về khả năng và năng lực luôn thay đổi (5.2.a [4]) 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, trợ giúp tìm việc sau khi nghỉ việc và các dịch vụ khác.

## Tiêu chí 6: Quản lý quá trình (85 điểm)

### Quá trình

Tiêu chí này xem xét cách thức 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. Tiêu chí này cũng xem xét sự sẵn sàng của tổ chức đối với các trường hợp khẩn cấp.

### 6.1. Hệ thống làm việc: *Tổ chức thiết kế các hệ thống làm việc của mình như thế nào?* (35 điểm)

Hạng mục này mô tả cách thức tổ chức thiết kế các hệ thống làm việc của mình và xác định các quá trình chính để đem lại giá trị cho khách hàng, chuẩn bị cho những trường hợp khẩn cấp tiềm ẩn và đạt được thành công và sự phát triển bền vững cho tổ chức.

*Cần trả lời các câu hỏi sau:*

#### 6.1.a. Thiết kế hệ thống công việc

- [1] - Tổ chức thiết kế và đổi mới toàn bộ hệ thống công việc như thế nào?
  - Cách thức tổ chức quyết định các quá trình công việc chính nào sẽ sử dụng nguồn lực bên trong của tổ chức tổ chức và đâu là các quá trình sẽ sử dụng các nguồn lực bên ngoài?
- [2] Cách thức huy động các năng lực cốt lõi cho các quá trình chính và hệ thống công việc của tổ chức?

#### 6.1.b. Các quá trình làm việc chính

- [1] - Các quá trình làm việc chính của tổ chức là gì?
  - Các quá trình này đóng góp như thế nào vào việc đem lại giá trị cho khách hàng, lợi nhuận, thành công và sự bền vững cho tổ chức?
- [2] - Cách thức tổ chức xác định các yêu cầu đối với các quá trình làm việc chính, kết hợp với đầu vào từ phía khách hàng, nhà cung ứng, đối tác và cộng tác khi cần thiết?
  - Các yêu cầu cơ bản đối với các quá trình này là gì?

#### 6.1.c. Sự sẵn sàng trong trường hợp khẩn cấp

- Tổ chức làm thế nào để đảm bảo chuẩn bị sẵn sàng hệ thống làm việc và nơi làm việc khi có thảm họa hoặc trong trường hợp khẩn cấp?
- Việc chuẩn bị sẵn sàng khi có thảm họa và trong trường hợp khẩn cấp có xem xét đến việc phòng ngừa, quản lý, duy trì hoạt động và khôi phục như thế nào?

#### **Chú giải:**

1. Thuật ngữ "Các hệ thống làm việc" đề cập đến việc làm thế nào công việc của tổ chức được hoàn thành. Các hệ thống làm việc liên quan tới lực lượng lao động, các nhà cung ứng và đối tác chính, các nhà thầu, bên hợp tác và các thành phần khác của chuỗi cung ứng của tổ chức cần cho việc sản xuất và phân phối sản phẩm và liên quan tới cả hoạt động sản xuất, kinh doanh và các quá trình hỗ trợ. Các hệ thống làm việc của tổ chức kết hợp các quá trình làm việc nội bộ với các nguồn lực bên ngoài để tổ chức phát triển, sản xuất và phân phối sản phẩm của mình đến khách hàng cũng như thành công trên thị trường của mình.
2. Các quá trình làm việc chính của tổ chức (6.1.b [1]) là các quá trình tạo giá trị quan trọng nhất bên trong tổ chức và có thể bao gồm các quá trình thiết kế và phân phối sản phẩm, hỗ trợ khách hàng, quản lý chuỗi cung ứng, kinh doanh và hỗ trợ. Các quá trình làm việc chính này liên quan đến phần lớn lực lượng lao động của tổ chức và tạo ra giá trị cho khách hàng, các bên có quyền lợi liên quan và các cổ đông.
3. Thảm họa và tình huống khẩn cấp (6.1.c) có thể là các vấn đề liên quan đến thời tiết, các điều kiện thực tế, an ninh hoặc các tình huống khẩn cấp của quốc gia hay địa phương, bao gồm cả đại dịch tiềm ẩn. Việc xem xét các trường hợp khẩn cấp liên quan đến công nghệ thông tin phải được nêu tại hạng mục (4.2).

## 6.2. 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?* (50 điểm)

Hạng mục này mô tả cách thức tổ chức thiết kế, tiến hành, 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.

*Cần trả lời các câu hỏi sau:*

### 6.2.a. Thiết kế quá trình làm việc

- Doanh nghiệp thiết kế và đổi mới các quá trình làm việc của mình như thế nào để đáp ứng mọi yêu cầu cơ bản này?
- Cách thức doanh nghiệp kết hợp công nghệ mới, tri thức của mình và sự nhạy bén vào việc thiết kế các quá trình này?
- Cách thức doanh nghiệp kết hợp thời gian theo chu kỳ, năng suất, kiểm soát chi phí, các yếu tố hiệu quả và hiệu lực khác vào việc thiết kế các quá trình này?

### 6.2.b. Quản lý quá trình làm việc

- [1]
- Tổ chức tiến hành và quản lý các hệ thống làm việc của mình như thế nào để đảm bảo rằng chúng đáp ứng được các yêu cầu của thiết kế?
  - Việc vận hành hàng ngày các quá trình này đảm bảo các quá trình này đáp ứng các yêu cầu của quá trình chính như thế nào?
  - Đầu vào về lực lượng lao động, khách hàng, nhà cung ứng, đối tác và cộng tác được sử dụng như thế nào trong việc quản lý các quá trình này khi cần thiết?
  - 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?
- [2]
- Tổ chức kiểm soát toàn bộ chi phí của các quá trình làm việc như thế nào?
  - Cách thức tổ chức phòng ngừa các khuyết tật, sai lỗi dịch vụ và làm lại cũng như giải thiểu các chi phí bảo hành hoặc các thiệt hại về giám định, thử nghiệm và các cuộc đánh giá quá trình hay hiệu quả hoạt động khi cần thiết?

### 6.2.c. Cải tiến quá trình làm việc

- Cách thức tổ chức cải tiến các quá trình làm việc của mình để đạt được hiệu quả công việc tốt nhất; giảm sự thay đổi; cải tiến các sản phẩm; duy trì các quá trình phù hợp với nhu cầu và định hướng của hoạt động sản xuất, kinh doanh?
- Tổ chức kết hợp chặt chẽ các kết quả của việc xem xét hiệu quả hoạt động của mình (nêu tại Hạng mục 4.1) vào việc đánh giá và cải tiến các quá trình làm việc của tổ chức như thế nào?
- Việc cải tiến và những bài học về hệ thống làm việc được chia sẻ với các đơn vị, bộ phận và các quá trình khác của tổ chức như thế nào nhằm định hướng cho việc nâng cao kiến thức và đổi mới là gì?

#### **Chú giải:**

1. Để cải tiến hiệu quả hoạt động của quá trình (6.2.c) và giảm sự biến động, tổ chức nên áp dụng các cách tiếp cận như Hệ thống sản xuất tối ưu (Lean Enterprise System), Phương pháp 6 Sigma, sử dụng các tiêu chuẩn về hệ thống quản lý của ISO, phương pháp P-D-C-A hay các công cụ cải tiến quá trình khác. Các cách tiếp cận này 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.
2. Những kết quả của hoạt động cải tiến về hiệu quả của sản phẩm được nêu trong Hạng mục (7.1). Tất cả các kết quả về hiệu quả của các quá trình khác được nêu trong Hạng mục (7.5).

## Tiêu chí 7: Kết quả hoạt động, kinh doanh (450 điểm)

### Kết quả

Tiêu chí này xem xét kết quả thực hiện và việc cải tiến của tổ chức trong các lĩnh vực sản xuất, kinh doanh chính như: Các kết quả hoạt động về sản phẩm, sự thoả mãn của khách hàng, kết quả tài chính và thị trường, nguồn nhân lực, kết quả tác nghiệp, điều hành và trách nhiệm xã hội. Mức độ kết quả này được so sánh với các kết quả tương ứng của đối thủ cạnh tranh và các tổ chức khác cùng cấp sản phẩm tương tự.

#### 7.1. Kết quả về sản phẩm: *Kết quả nào chứng minh hiệu quả sản phẩm của tổ chức? (100 điểm)*

Hạng mục này tóm tắt các kết quả về sản phẩm chủ yếu của tổ chức; 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

- Mức độ và các xu hướng hiện tại thể hiện qua các chỉ tiêu về sản phẩm có ý nghĩa quan trọng đối với khách hàng của tổ chức là gì?

- Những kết quả này so với hiệu quả hoạt động của các đối thủ cạnh tranh và các tổ chức khác cùng cấp các sản phẩm tương tự như thế nào?

#### **Chú giải:**

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 Hạng mục 3.1 và 3.2. 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 5 của Hạng mục P.1 và Chú giải 2 của Hạng mục 3.1.
2. *Đối với một số tổ chức phi lợi nhuận, các chỉ tiêu về hiệu quả sản phẩm và dịch vụ có thể thể hiện qua nguồn ngân quỹ tổ chức được ủy nhiệm tổ chức. Các chỉ tiêu này có thể được xác định và báo cáo khi trả lời các câu hỏi trong Hạng mục này.*

#### 7.2. Kết quả về hoạt động định hướng vào khách hàng: *Các kết quả nói lên hiệu quả hoạt động định hướng vào khách hàng của tổ chức là gì? (70 điểm)*

Hạng mục này tóm tắt các kết quả chính hoạt động định hướng vào khách hàng của tổ chức, doanh nghiệp bao gồm: sự thoả mãn, không thoả mãn và sự gắn bó của khách hàng 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] - Đây là mức độ và xu hướng hiện tại thể hiện qua các chỉ tiêu hoặc chỉ số sự thoả mãn và không thoả mãn của khách hàng ?

- Các kết quả này được so sánh với mức độ thoả mãn khách hàng của các đối thủ cạnh tranh và các tổ chức khác cùng cấp sản phẩm tương tự như thế nào?

[2] - Đây là mức độ và xu hướng hiện tại thể hiện qua các chỉ tiêu hoặc chỉ số về việc xây dựng mối quan hệ và sự gắn bó với khách hàng?

- Các kết quả này được so sánh trong suốt quá trình liên quan đến khách hàng như thế nào khi thích hợp?

#### **Chú giải:**

1. 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, và gắn với các phương pháp và dữ liệu lắng nghe và xác định nêu tại Hạng mục 3.2.
2. Các chỉ tiêu và chỉ số về sự thoả mãn của khách hàng đối với các sản phẩm của tổ chức

khí được so sánh với các đối thủ cạnh tranh có thể bao hàm các thông tin và dữ liệu khách quan từ chính khách hàng của tổ chức và từ các tổ chức độc lập.

### 7.3. **Kết quả về tài chính và thị trường: Các kết quả về hiệu quả hoạt động tài chính và thị trường của tổ chức là gì? (70 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:*

#### 7.3.a. **Kết quả thị trường và tài chính**

- [1] Mức độ và các xu hướng hiện tại thể hiện qua các chỉ tiêu về hoạt động tài chính, bao gồm tốc độ quay vòng vốn và giá trị kinh tế?
- [2] Mức độ và các xu hướng hiện tại thể hiện qua các chỉ tiêu hoặc chỉ số thị trường, bao gồm chỉ tiêu tổng hợp về vị thế hoặc thị phần, sự tăng trưởng thị trường và thị phần, thâm nhập thị trường mới khi thích hợp?

#### **Chú giải:**

1. Khi trả lời các câu hỏi tại Hạng mục 7.3.a [1] có thể nêu các chỉ tiêu tổng hợp về tài chính như hệ số quay vòng vốn đầu tư, quy mô tác nghiệp, lợi nhuận theo phân khúc thị trường hoặc nhóm khách hàng. Cũng cần nêu các chỉ tiêu về tính bền vững và ổn định về tài chính, như khả năng thanh toán, tỷ số dư nợ trên cổ tức, nguồn vốn lưu động, sử dụng tài sản cố định và một số chỉ tiêu hoạt động tài chính khác. Các chỉ tiêu này phải gắn với các chỉ tiêu tài chính tại Hạng mục 4.1.a [1] và các phương pháp tiếp cận quản lý tài chính nêu tại Hạng mục 2.2. *Đối với một số tổ chức phi lợi nhuận, có thể bổ sung thêm các chỉ tiêu về hiệu quả hoạt động như ngân sách, quỹ dự phòng, giảm thiểu hoặc tiết kiệm chi phí, chi phí văn phòng tính theo tỷ lệ phần trăm ngân sách, v.v...*
2. *Đối với một số tổ chức phi lợi nhuận, khi trả lời các câu hỏi tại Hạng mục 7.3.a [2] có thể nêu các chỉ tiêu về tài trợ hoặc nhân đạo và một số các chương trình hoặc dịch vụ mới đã cung cấp.*

### 7.4. **Kết quả về định hướng vào lực lượng lao động: Các kết quả về hiệu quả hoạt động định hướng vào lực lượng lao động của tổ chức là gì? (70 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 kết của lực lượng lao động; Phân loại các kết quả nhằm đề cập đến sự đa dạng của lực lượng lao động của tổ chức và các nhóm lực lượng lao động của tổ chức khi cần thiết. Nêu các dữ liệu so sánh thích hợp.

*Cần trả lời các câu hỏi sau:*

#### 7.4.a. **Kết quả về lực lượng lao động**

- [1] Mức độ và các xu hướng hiện tại thể hiện qua các chỉ tiêu hoặc chỉ số chính về sự gắn kết và hài lòng của lực lượng lao động là gì?
- [2] Mức độ và xu hướng hiện tại thể hiện qua các chỉ tiêu hoặc chỉ số về sự phát triển lực lượng lao động và đội ngũ lãnh đạo của tổ chức là gì?
- [3] Mức độ và các xu hướng hiện tại thể hiện qua các chỉ tiêu hoặc chỉ số chính 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?
- [4] Mức độ và các xu hướng hiện tại thể hiện qua các chỉ tiêu hoặc chỉ số chính về môi trường làm việc của lực lượng lao động, bao gồm cả sức khỏe, an toàn và an ninh nơi làm việc, cũng như các dịch vụ và các quyền lợi đối với lực lượng lao động là gì, nếu có?

#### **Chú giải:**

1. Các kết quả nêu trong Hạng mục này phải gắn liền với các quá trình đã nêu trong Tiêu chí 5. Những kết quả này phải 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.
2. Khi trả lời các câu hỏi tại Hạng mục 7.4.a [1] có thể nêu các chỉ tiêu và chỉ số đã được

xác định tại Hạng mục 5.1.c [1].

3. Các tổ chức phi lợi nhuận 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.

## 7.5. Kết quả về hiệu quả quá trình hoạt động: Các kết quả về hiệu quả quá trình hoạt động của tổ chức là gì? (70 điểm)

Hạng mục này tóm tắt kết quả hoạt động chủ yếu đã góp phần cho việc cải tiến hiệu quả chung của tổ chức, bao gồm cả sự sẵn sàng đối với các trường hợp khẩn cấp; Phân đoạn các kết quả theo loại sản phẩm, nhóm khách hàng và phân khúc thị trường, theo các quá trình và địa điểm khi thích hợp. Nêu các dữ liệu so sánh thích hợp.

*Cần trả lời các câu hỏi sau:*

### 7.5.a. Kết quả về hiệu quả quá trình hoạt động

- [1] Mức độ và các xu hướng hiện tại thể hiện qua các chỉ tiêu hoặc chỉ số chính về hiệu quả hoạt động của hệ thống làm việc của tổ chức, bao gồm cả sự chuẩn bị sẵn hệ thống làm việc và nơi làm việc khi xảy ra thảm họa hoặc các trường hợp khẩn cấp?
- [2] Mức độ và các xu hướng hiện tại thể hiện qua các chỉ tiêu hoặc chỉ số chính về hiệu quả hoạt động của các quá trình làm việc chính, bao gồm cả năng suất, thời gian theo chu kỳ và các chỉ tiêu thích hợp khác về hiệu quả của quá trình, hiệu lực và sự đổi mới?

#### **Chú giải:**

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 Hạng mục 6.1 và 6.2. Bổ sung các kết quả chưa được trình bày trong Hạng mục 7.1 đến 7.4.
2. Các kết quả nêu trong Hạng mục 7.5 phải cung cấp các thông tin chính cho việc phân tích và xem xét hiệu quả hoạt động của tổ chức (xem Hạng mục 4.1); minh chứng việc sử dụng tri thức của tổ chức (Hạng mục 4.2); và cung cấp căn cứ tiến hành để đạt các kết quả về sản phẩm và dịch vụ (xem Hạng mục 7.1), các kết quả về định hướng vào khách hàng (xem Hạng mục 7.2), các kết quả về tài chính và thị trường (xem Hạng mục 7.3).
3. Các chỉ tiêu và chỉ số thích hợp về hiệu quả hoạt động của hệ thống làm việc (7.5.a [1]) nên bao gồm cả các cuộc đánh giá, giao hàng đúng hạn, các kết quả được chấp nhận về các sản phẩm, dịch vụ và quá trình được cung cấp từ nguồn ngoài tổ chức; hoạt động của các nhà cung cấp và đối tác; tỷ lệ và các kết quả về sự đổi mới sản phẩm, dịch vụ và hệ thống làm việc; sự đơn giản hoá công việc nội bộ và việc sắp xếp lại công việc; các cải tiến chương trình làm việc; thay đổi về tỷ lệ hoạt động giám sát; số lần phản ứng trước các bài tập hoặc bài học tình huống khẩn cấp; và các kết quả về việc bố trí lại địa điểm làm việc hoặc các bài học về tình huống bất ngờ.

## 7.6. Kết quả về lãnh đạo: Các kết quả về lãnh đạo của tổ chức là gì? (70 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:*

### 7.6.a. Kết quả về điều hành và trách nhiệm xã hội

- [1] Các kết quả thể hiện thông qua các chỉ tiêu hoặc chỉ số chính về sự hoàn thành các chiến lược và kế hoạch hành động của tổ chức là gì?
- [2] Các kết quả hiện tại và xu hướng chính thể hiện thông qua những chỉ tiêu hoặc chỉ số chính về trách nhiệm điều hành và trách nhiệm về tài chính, kể cả bên trong và bên ngoài tổ chức nếu có là gì?
- [3] Các kết quả thể hiện thông qua các chỉ tiêu hoặc chỉ số chính về sự tuân thủ luật pháp và các chế định là gì?
- [4] - Các kết quả thể hiện thông qua các chỉ tiêu hoặc chỉ số chính về hành vi đạo đức, lòng tin của các bên có quyền lợi liên quan vào lãnh đạo cao nhất và việc điều hành tổ chức là gì?

- Các kết quả thể hiện thông qua các chỉ tiêu hoặc chỉ số chính về việc vi phạm hành vi đạo đức là gì?

[5] Các kết quả thể hiện thông qua các chỉ tiêu hoặc chỉ số chính về việc thực hiện đầy đủ trách nhiệm xã hội và hỗ trợ các cộng đồng chính của tổ chức là gì?

**Chú giải:**

1. Các chỉ tiêu hoặc chỉ số về việc hoàn thành các chiến lược và kế hoạch hành động (7.6.a [1]) nên đề cập đến các mục tiêu và phương hướng chiến lược của tổ chức được xác định tại Hạng mục 2.1.b [1]; các chỉ tiêu về hiệu quả hoạt động của các kế hoạch hành động và các hoạt động đã lập kế hoạch được xác định tại Hạng mục 2.2.a [6] và 2.2.b tương ứng.
2. Khi trả lời các câu hỏi tại Hạng mục 7.6.a [2] có thể nêu ra các vấn đề và các rủi ro về tài chính cần công bố, các khuyến cáo về kiểm toán nội bộ hay bên ngoài quan trọng và những biện pháp xử lý của lãnh đạo đối với những vấn đề này.
3. Các kết quả tuân thủ luật pháp và chế định (7.6.a [3]) 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 (ví dụ như OSHA) được nêu trong Hạng mục (7.4.a [3]).
4. Ví dụ về các chỉ tiêu hành vi đạo đức và lòng tin của các bên có quyền lợi liên quan (7.6.a [4]), xem tại Hạng mục 1.2, Chú giải 4.
5. Khi trả lời các câu hỏi tại Hạng mục 7.6.a [5] phải đề cập đến trách nhiệm xã hội của tổ chức nêu tại Hạng mục 1.2.b[1] và 1.2.c[1], cũng như sự hỗ trợ đối với cộng đồng chính nêu tại Hạng mục 1.2.c[2]. Các chỉ tiêu về đóng góp cho xã hội có thể là việc giảm thiểu sử dụng năng lượng; việc sử dụng các nguồn năng lượng thay thế, nước tái sử dụng, bảo tồn nguồn tài nguyên và việc sử dụng các thực hành để nâng cao kiến thức cho lực lượng lao động.