



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت منابع و معادن

مجموعه اسلاید های

سمینار آشنایی

با

جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

سال ۱۳۸۲

بخش صنعت و معادن



*Iranian  
National Productivity  
& Business Excellence  
Award*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## سمینار آشنایی با

# جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

## بخش صنعت و معدن - ۱۳۸۲

جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

# عنوان مطالب

- جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی
- تعالی سازمانی و کاربرد آن
- مدل تعالی سازمانی (مدل جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی)
- خودارزیابی
- برخی نتایج بدست آمده
- سطوح تعالی و فرآیند تقاضا
- دبیرخانه جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

# جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

- ✓ تعریف
- ✓ اهداف
- ✓ دامنه شمول
- ✓ ارکان
- ✓ پایه ریزی جایزه

# تعریف جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

- جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی جایزه‌ای است **ملی** که بر اساس مفاد نظام‌نامه و دستورالعمل‌های آن، توسط ریاست محترم جمهوری اسلامی ایران به برترین بنگاه‌های ایرانی حائز شرایط در بخش صنعت و معدن اعطا می‌گردد.

# اهداف جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

- ایجاد فضای رقابتی جهت تعالی بنگاه‌ها،
- تشویق بنگاه‌ها برای انجام عملیات خودارزیابی و شناخت نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود خود،
- ایجاد فضای لازم برای تبادل تجربیات موفق بنگاه‌ها.

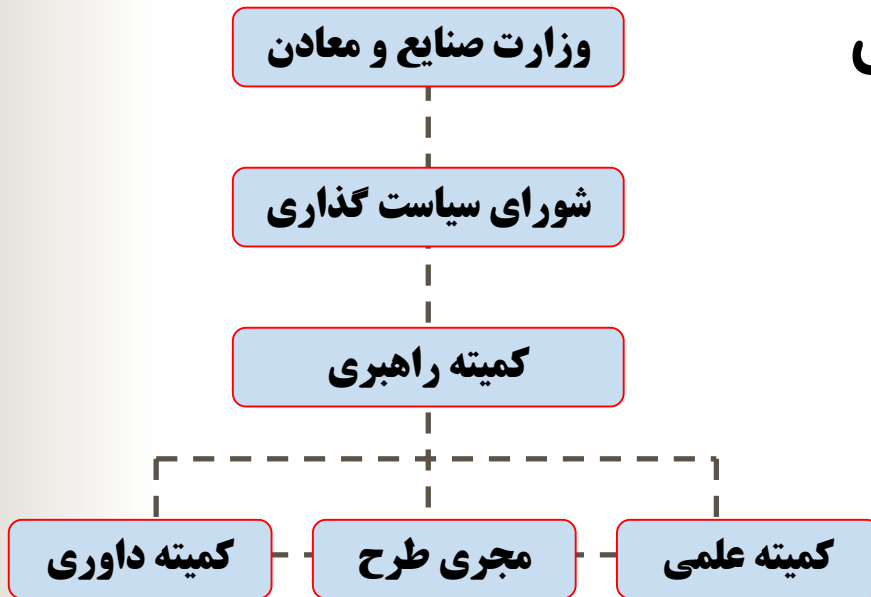
## دامنه شمول

کلیه سازمان‌های تولیدی و خدماتی ایرانی در بخش صنعت و معدن که دارای پروانه، موافقت اصولی، و سایر مجوزها از وزارت صنایع و معادن یا سازمان‌های صنایع و معادن استانها هستند، می‌توانند متقاضی این جایزه در دو گروه زیر باشند:

- **سازمان‌های بزرگ:** سازمان‌های با ۱۵۰ نفر کارکن یا بیشتر
- **سازمان‌های کوچک و متوسط:** سازمان‌های با کمتر از ۱۵۰ نفر کارکن

# ارکان طرح اعطای جایزه

ارکان طرح اعطای جایزه عبارت است از :



● شورای سیاست گذاری

● کمیته راهبری

● کمیته علمی

● کمیته داوری

● مجری طرح



# ترکیب ارکان طرح اعطای جایزه

**شورای سیاست گذاری:** ریاست آن وزیر محترم صنایع و معادن بوده و مرکب از ۱۷ نفر از مدیران، متخصصین و صاحبانظران از وزارت صنایع و معادن، انجمن‌ها، تشکل‌ها، دانشگاه‌ها و سازمان‌ها است.

**کمیته راهبری:** ریاست آن را معاون برنامه‌ریزی، توسعه و فن‌آوری وزارت صنایع و معادن و یا قائم مقام وی بر عهده دارد و مرکب از ۱۳ نفر از مدیران، متخصصین و صاحبانظران از وزارت صنایع و معادن، سازمان‌های بزرگ صنعتی، انجمن‌ها، تشکل‌ها و دانشگاه‌ها است.

**کمیته علمی:** مرکب از ۱۵ نفر از مدیران باتجربه، صاحبانظران و اساتید دانشگاهی است.

**کمیته داوری:** مرکب از ۷ نفر ارزیاب ارشد است که بر اساس رویه‌ها و معیارهای تعیین شده توسط کمیته علمی از بین افراد خوشنام، دارای تحصیلات دانشگاهی، غیر ذینفع و با سابقه مدیریت انتخاب می‌شوند.

**مجری طرح:** مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی مجری طرح است که دبیرخانه جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی در آن تشکیل شده است.

جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

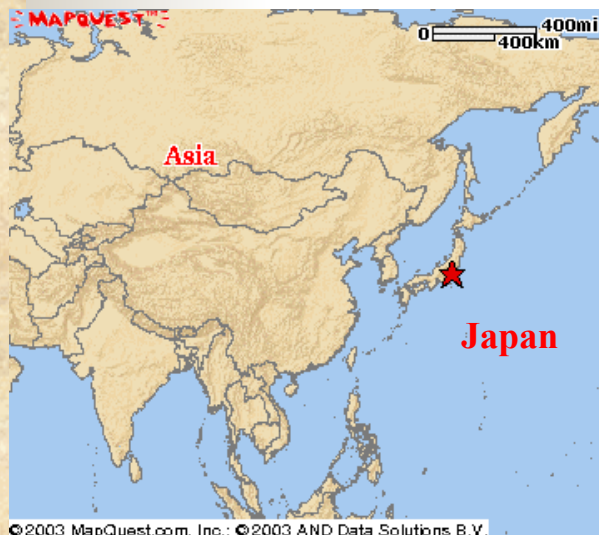
# پایه ریزی جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

- جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی مبتنی بر مدل‌های تعالی سازمانی تدوین شده است.
- مفاهیم و معیارهای مدل جایزه عمدتاً مبتنی بر مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) است.
- در ساختار جایزه از جوایزی نظیر مالکولم بالدريج و دمینگ الهام گرفته شده است.
- ساختار جایزه متناسب با ویژگی‌های سازمان‌های کشور طراحی شده است.

# تعالی سازمانی و کاربرد آن

- ✓ تاریخچه مدل‌های تعالی سازمانی و جوایز ملی
- ✓ تعالی سازمانی
- ✓ کاربردهای مدل تعالی سازمانی
- ✓ مزایای مدل تعالی سازمانی

# تاریخچه مدل‌های تعالی سازمانی و جوایز ملی



**Deming Prize  
1951**

**The Malcolm  
Baldrige National  
Quality Award  
1987**

**The European  
Quality Award  
1991**

جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

# تعالی سازمانی

- رشد و ارتقای سطح یک سازمان در **تمامی** ابعاد
- کسب رضایتمندی **کلیه** ذینفعان
- ایجاد **تعادل** بین خواسته ها و انتظارات کلیه ذینفعان
- تضمین **موفقیت** سازمان در بلند مدت

# کاربردهای مدل تعالی سازمانی

- ابزاری برای **خودارزیابی** به منظور تعیین موقعیت سازمانها در مسیر تعالی، کمک به درک فاصله بین اهداف و واقعیتها و ترغیب سازمانها به یافتن راه‌حلهای بهبود.
- مبنایی برای ایجاد **زبان و تفکر مشترک** در تمامی ابعاد سازمان و در همهٔ حوزه‌های عملکرد.
- چارچوبی برای درک **وضعیت اقدامات انجام شده**، **حذف دوباره کاریها** و **تشخیص انحرافات**.
- ساختاری برای **سیستم مدیریتی سازمان**.

# مزایای مدل تعالی سازمانی

- برخورداری این مدل از دیدگاه سیستماتیک و فراگیر
- مدیریت مبتنی بر فرآیندهای سازمانی
- توجه ویژه به نتایج کسب شده توسط سازمان
- ارزیابی مبتنی بر واقعیات
- مشارکت گسترده کارکنان
- شناسایی نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود
- ارائه تصویر واقعی از فعالیتهای سازمان
- تبادل تجربیات درون و برون سازمانی با بکارگیری ابزار بهینه کاوی (Benchmarking)
- استفاده از رویکرد خودارزیابی به منظور تعالی سازمان

# مدل تعالی سازمانی

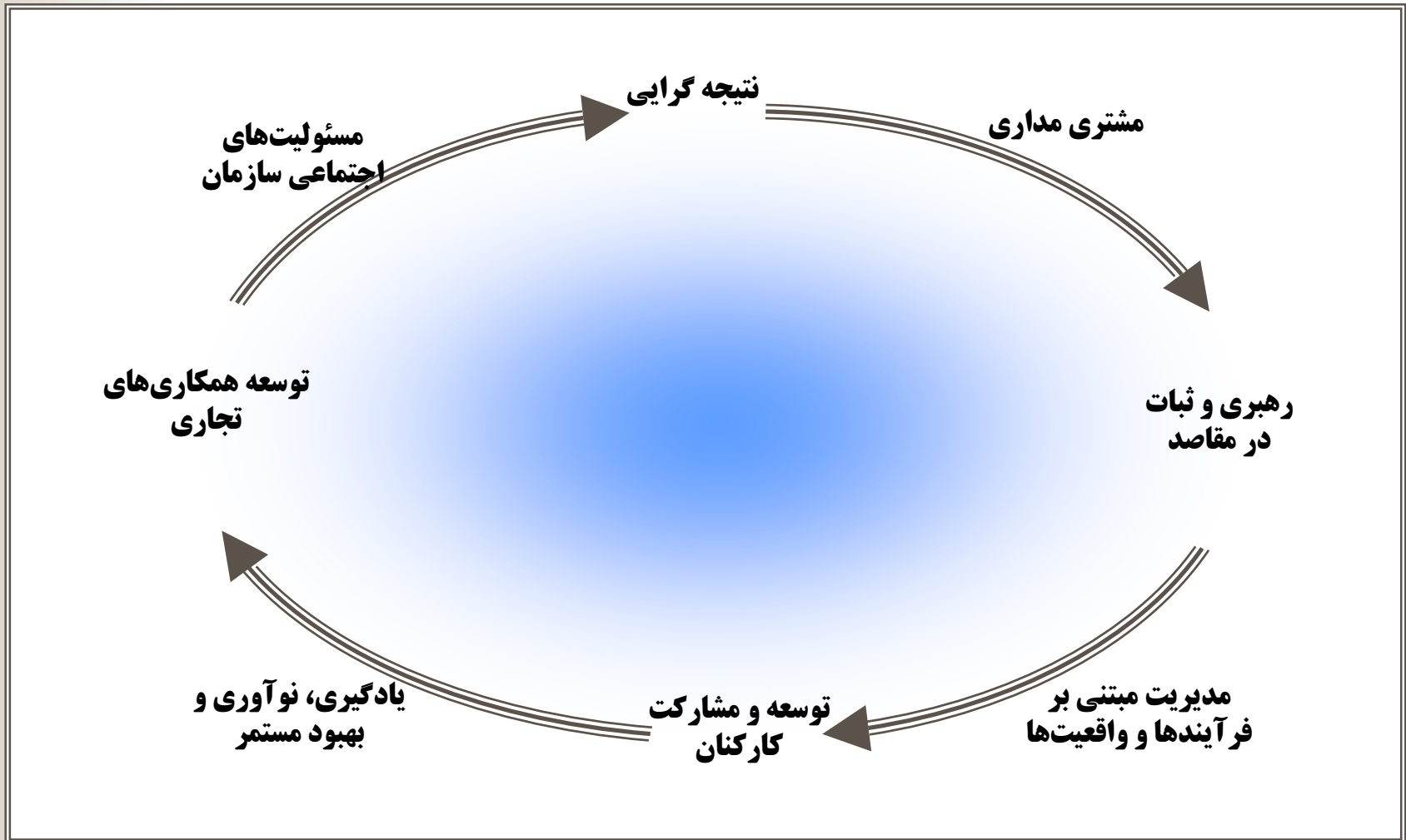
(مدل جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی)

- ✓ ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین
- ✓ معیارهای مدل تعالی سازمانی
- ✓ وزن معیارهای مدل
- ✓ توانمندسازها و نتایج
- ✓ پویایی مدل
- ✓ تعریف و تشریح معیارها
- ✓ وزن اجزای معیارها
- ✓ منطق امتیازدهی
- ✓ از مدل تعالی سازمانی چه استفاده‌هایی می‌شود؟

جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی



# ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین



جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

## ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین (ادامه)

ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی بدون توجه به بخش و اندازه سازمان‌ها، برای کلیه آنها قابل کاربرد بوده و مدل تعالی سازمانی را پشتیبانی می‌نماید.

● **نتیجه‌گرایی:** تعالی دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذینفعان سازمان را در بر داشته باشد.

● **مشتری‌مداری:** تعالی خلق ارزش‌های مطلوب مشتری است.

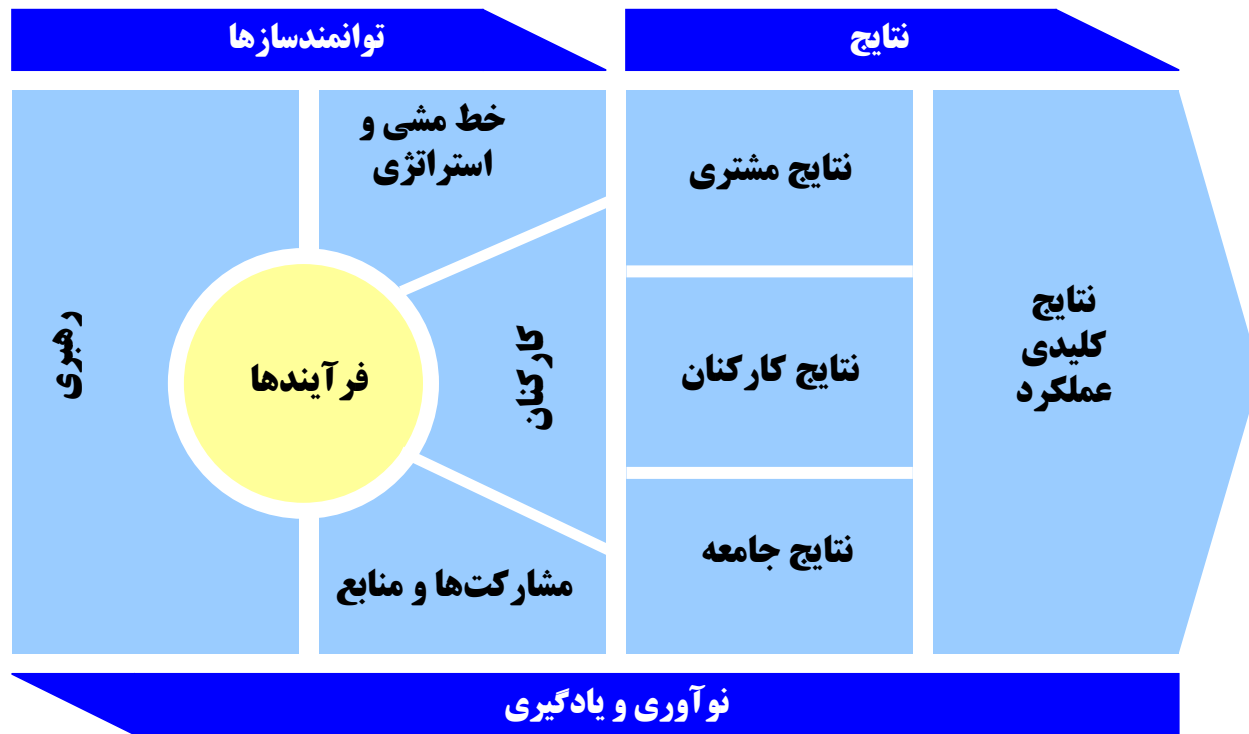
● **رهبری و ثبات در مقاصد:** تعالی رهبری دوراندیش و الهام بخش همراه با ثبات در مقاصد است.

● **مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها:** تعالی مدیریت سازمان از طریق مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرآیندها و واقعیت‌های مرتبط و به هم پیوسته است.

## ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین (ادامه)

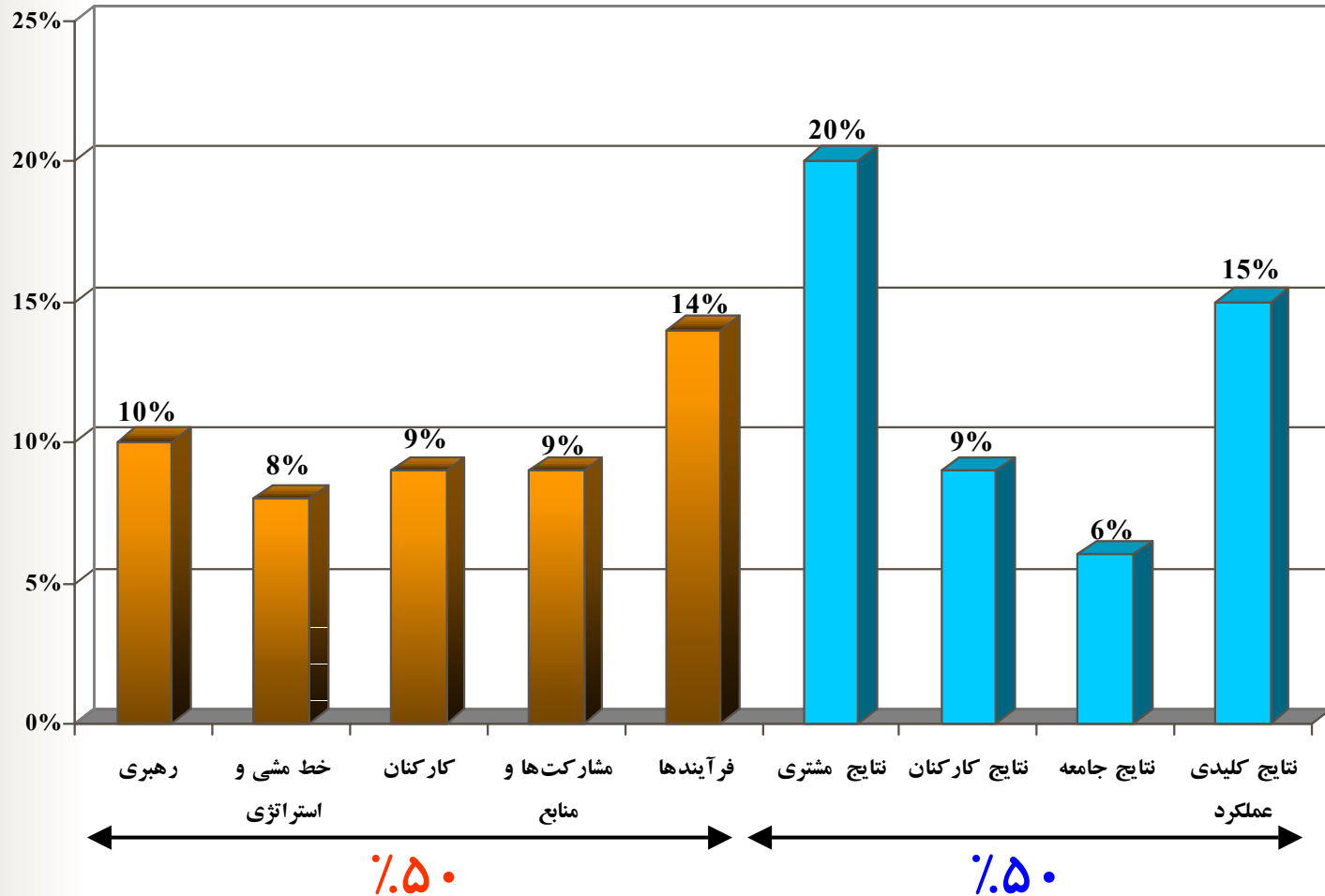
- **توسعه و مشارکت کارکنان:** تعالی حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور است.
- **یادگیری و بهبود مستمر:** تعالی به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصت‌های بهبود با استفاده از یادگیری است.
- **توسعه همکاری‌های تجاری:** تعالی توسعه و حفظ مشارکت‌هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کند.
- **مسئولیت اجتماعی سازمان:** تعالی فراتر رفتن از چارچوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان سازمان در جامعه است.

# معیارهای مدل تعالی سازمانی



جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

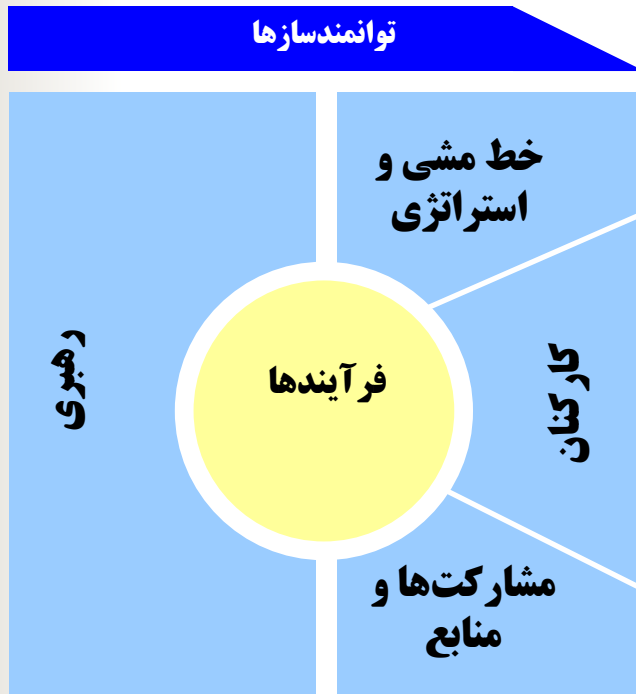
# وزن معیارهای مدل



جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

## توانمندسازها

معیارهای توانمندساز آنچه را که سازمان انجام می‌دهد پوشش داده و شامل معیارهای زیر است:



۱. رهبری،
۲. خط مشی و استراتژی،
۳. کارکنان،
۴. مشارکت‌ها و منابع،
۵. فرآیندها.

# نتایج

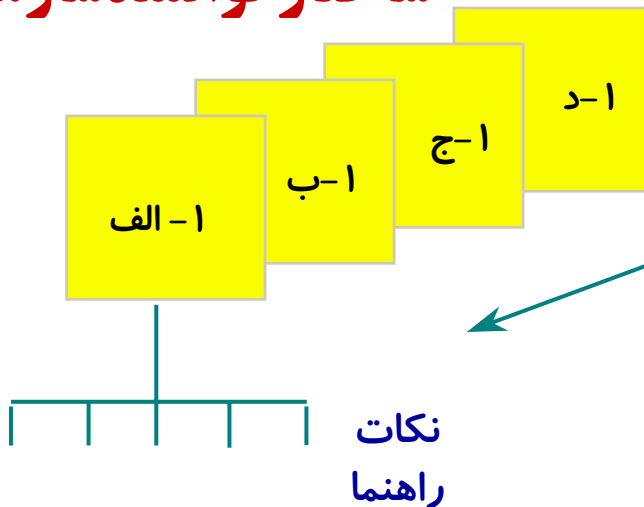
معیارهای نتایج آنچه را که سازمان به دست می‌آورد پوشش داده و شامل موارد زیر است:

۱. نتایج مشتریان،
۲. نتایج کارکنان،
۳. نتایج جامعه،
۴. نتایج کلیدی عملکرد.

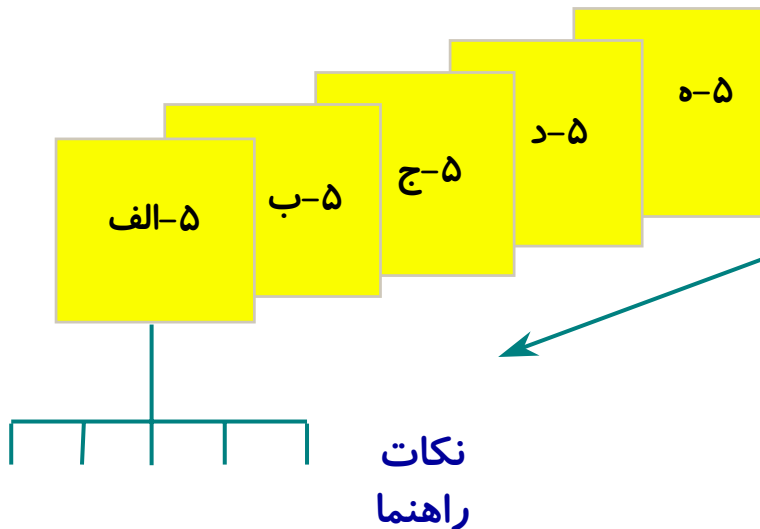


# ساختار توانمندسازها

معیارها



اجزای معیار

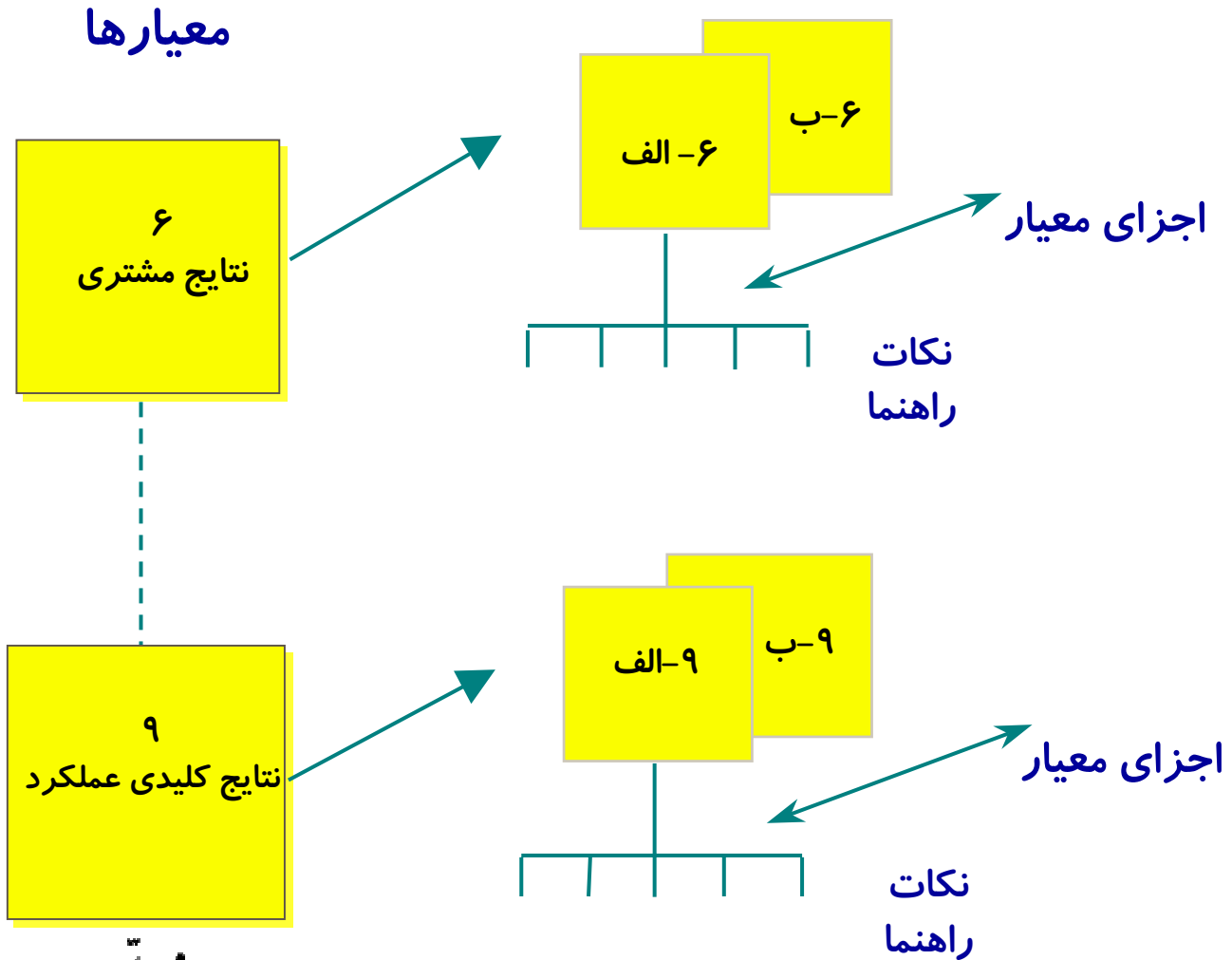


اجزای معیار

جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

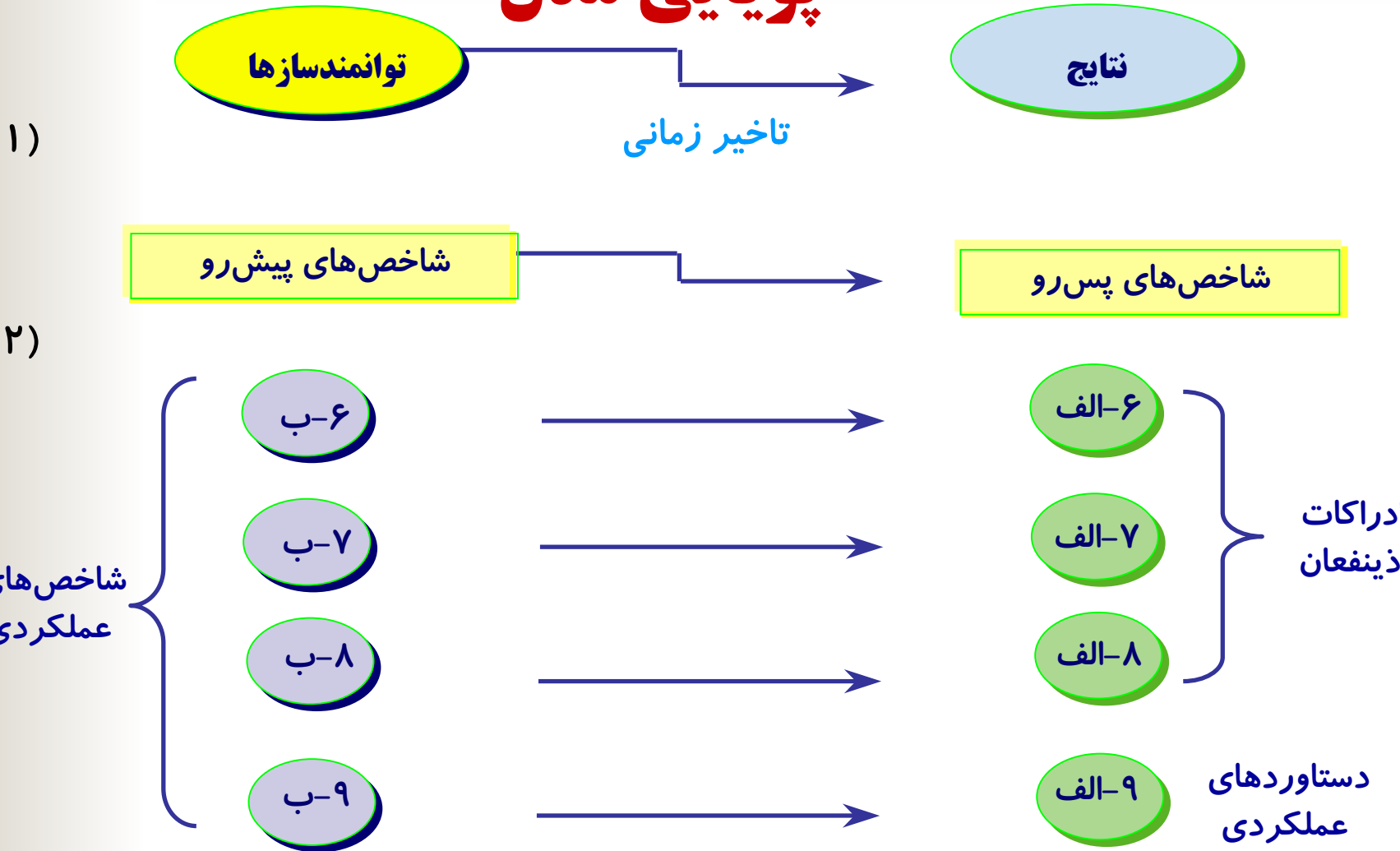


# ساختار نتایج



جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

# پویایی مدل



جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

## معیار ۱- رهبری

### تعریف:

رهبران متعالی آرمان و مأموریت سازمان را تدوین و دستیابی به آنها را تسهیل می‌کنند. آنها ارزش‌ها و سیستم‌های مورد نیاز برای موفقیت پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود آنها را به اجرا در می‌آورند. در دوران تغییر و تحولات سازمان، ثبات در مقاصد دارند و هر کجا که لازم باشد، قادر هستند جهت‌گیری سازمان را متحول ساخته و کارکنان را به پیروی آن ترغیب کنند.

## معیار ۱- رهبری (ادامه)

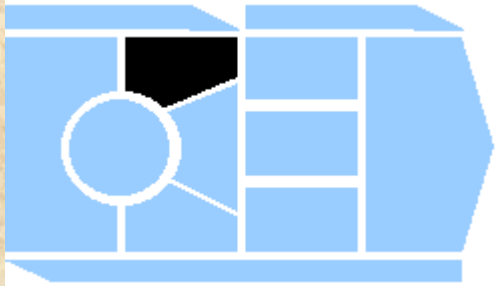
### اجزای معیار:

۱-الف) رهبران مأموریت، آرمان، ارزش‌ها و اصول اخلاقی سازمان را ایجاد کرده و نقش الگو در فرهنگ تعالی را ایفا می‌کنند.

۱-ب) رهبران شخصاً برای اطمینان یافتن از ایجاد، توسعه و استقرار سیستم‌های مدیریت و بهبود مستمر آنها مشارکت دارند.

۱-ج) رهبران با مشتریان، شرکای تجاری و نمایندگان جامعه تشریک مساعی می‌کنند.

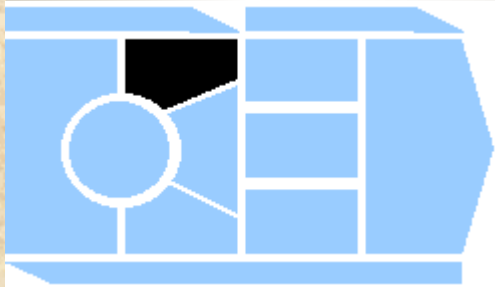
۱-د) رهبران در کارکنان ایجاد انگیزه نموده و از آنان حمایت و قدردانی می‌کنند.



## معیار ۲- خط مشی و استراتژی

### تعریف:

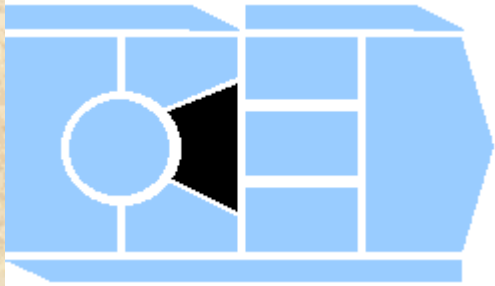
سازمان‌های متعالی **مأموریت و آرمان** خود را از طریق **ایجاد و تدوین یک استراتژی متمرکز بر منافع ذینفعان** و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می‌کنند، به **اجرا** در می‌آورند. **خط مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف و فرآیندها** به منظور تحقق استراتژی‌ها **تدوین و جاری** می‌شوند.



## معیار ۲- خط مشی و استراتژی (ادامه)

### اجزای معیار:

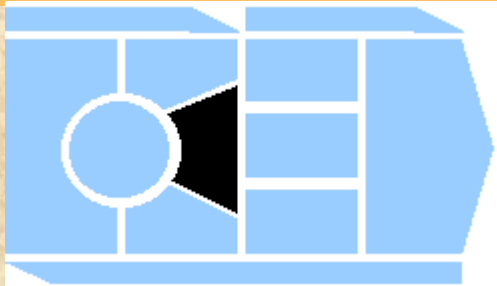
- ۲-الف) خط مشی و استراتژی براساس خواسته‌ها و انتظارات حال و آینده ذینفعان پایه‌ریزی می‌شوند.
- ۲-ب) خط مشی و استراتژی براساس اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیتهای خلاقانه پایه‌ریزی می‌شوند.
- ۲-ج) خط مشی و استراتژی تدوین شده، مورد بازنگری قرار گرفته و به روز می‌شوند.
- ۲-د) خط مشی و استراتژی از طریق چارچوب فرآیند های کلیدی جاری می‌شوند.
- ۲-ه) خط مشی و استراتژی اشاعه داده شده و به اجرا در می‌آیند.



## معیار ۳ - کارکنان

### تعریف:

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



## معیار ۳ - کارکنان (ادامه)

### اجزای معیار:

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

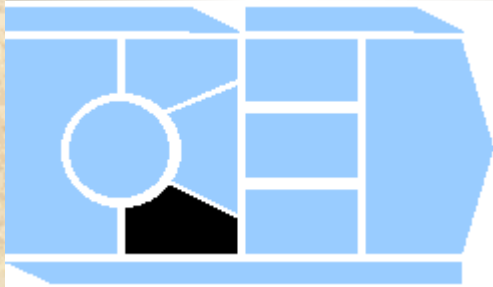
۳-ب) دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده، توسعه یافته و نگهداری می‌شود.

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

۳-د) کارکنان و سازمان گفتمان دارند.

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

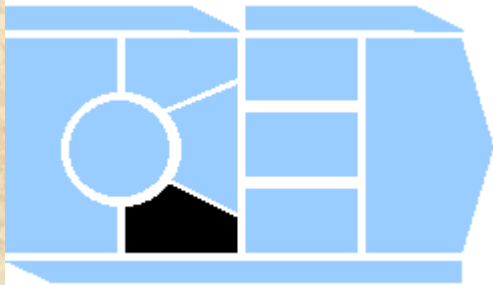




## معیار ۴ - مشارکت‌ها و منابع

### تعریف:

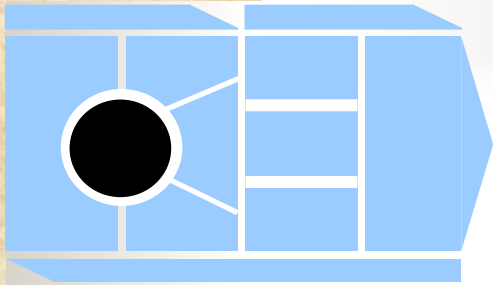
سازمان‌های متعالی مشارکت‌ها و همکاری‌های تجاری بیرونی، تأمین‌کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی و اجرای اثر بخش فرآیندهایشان برنامه ریزی و مدیریت می‌کنند.



## معیار ۴ - مشارکت‌ها و منابع (ادامه)

### اجزای معیار:

- ۴-الف) همکاری های تجاری بیرونی مدیریت می شود.
- ۴-ب) منابع مالی مدیریت می شود.
- ۴-ج) ساختمانها، تجهیزات و مواد مدیریت می شود.
- ۴-د) فناوری مدیریت می شود.
- ۴-ه) اطلاعات و دانش مدیریت می شود.



## معیار ۵- فرآیندها

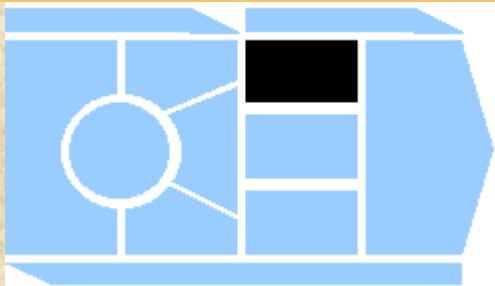
### تعریف:

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

## معیار ۵- فرآیندها (ادامه)

### اجزای معیار:

- ۵-الف) فرآیندها به گونه‌ای نظام‌مند طراحی و مدیریت می‌شوند.
- ۵-ب) فرآیندها به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان در صورت نیاز، با استفاده از نوآوری‌ها بهبود می‌یابند.
- ۵-ج) محصولات و خدمات براساس خواسته‌ها و انتظارات مشتری طراحی و ایجاد می‌شوند.
- ۵-د) محصولات و خدمات تولید، تحویل و پشتیبانی می‌شوند.
- ۵-ه) ارتباط با مشتری مدیریت شده و تقویت می‌شود.



## معیار ۶- نتایج مشتری

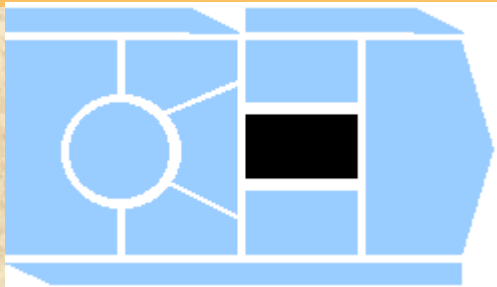
### تعریف:

سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند.

### اجزای معیار:

۶-الف) مقیاس‌های ادراکی: این مقیاس‌ها، بیانگر ادراکات مشتریان از سازمان است (به عنوان مثال این اندازه‌ها از طریق نظرسنجی‌های مشتری، گروه‌های نمونه، رتبه بندی‌های فروشندگان، تقدیرها و شکایات رسمی به دست می‌آیند).

۶-ب) شاخص‌های عملکردی: این شاخص‌ها، شاخص‌هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش بینی ادراکات مشتریان بیرونی سازمان به کار گرفته می‌شوند.



## معیار ۷- نتایج کارکنان

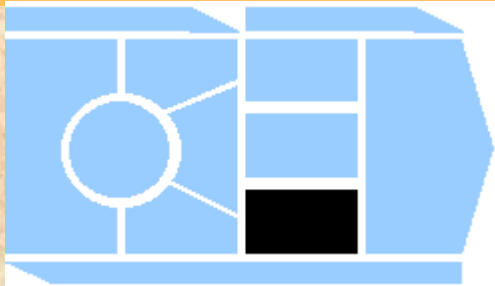
### تعریف:

سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند.

### اجزای معیار:

۷- الف) مقیاس‌های ادراکی: این مقیاس‌ها، بیانگر ادراکات کارکنان از سازمان است (به عنوان مثال این اندازه‌ها از طریق نظر سنجی‌ها، گروه‌های نمونه، مصاحبه‌ها و ارزیابی‌های ساختار یافته به دست می‌آیند).

۷- ب) شاخص‌های عملکردی: این شاخص‌ها، شاخص‌هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و پیش بینی ادراکات آنان به کار گرفته می‌شوند.



## معیار ۸- نتایج جامعه

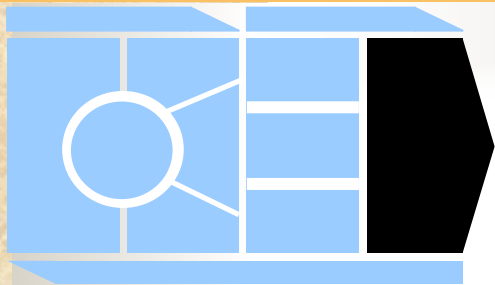
### تعریف:

سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند.

### اجزای معیار:

۸-الف) مقیاس‌های ادراکی: این مقیاس‌ها، بیانگر ادراکات جامعه از سازمان است (به عنوان مثال این اندازه‌ها از طریق نظر سنجی‌ها، گزارش‌ها، نشریات، گردهمایی‌های عمومی، مراجع رسمی و دولتی به دست می‌آیند). برخی از اندازه‌ها که به عنوان مقیاس ادراکی مطرح شده است قابل طرح در شاخص‌های عملکردی هستند و بالعکس.

۸-ب) شاخص‌های عملکردی: این شاخص‌ها، شاخص‌هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش‌بینی ادراکات جامعه به کار گرفته می‌شوند.



## معیار ۹- نتایج کلیدی عملکرد

### تعریف:

سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط مشی و استراتژی را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند.

### اجزای معیار:

۹-الف) دستاوردهای کلیدی عملکرد: این شاخص‌ها، نتایج کلیدی برنامه‌ریزی شده سازمان هستند که وابسته به اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت آن است.

۹-ب) شاخص‌های کلیدی عملکرد: این شاخص‌ها، شاخص‌هایی عملیاتی است که به منظور پایش و درک فرآیندها و پیش‌بینی و بهبود احتمالی دستاوردهای کلیدی عملکرد به کار گرفته می‌شوند.



## وزن اجزای معیارها

در مدل جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی در هر یک از معیارها، اجزای معیار وزن یکسانی دارا می‌باشند. در این خصوص **سه استثنا** وجود دارد:

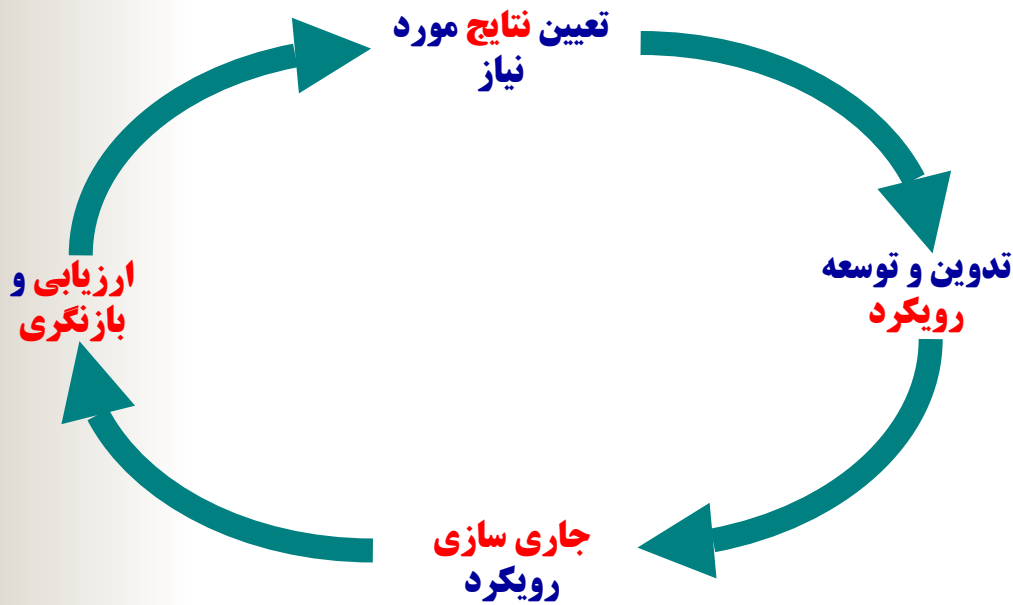
- ۱- جزء معیار **۶-الف**، ۷۵٪ از کل وزن معیار ۶ و جزء معیار **۶-ب**، ۲۵٪ این وزن را به خود اختصاص می‌دهد.
- ۲- جزء معیار **۷-الف**، ۷۵٪ از کل وزن معیار ۷ و جزء معیار **۷-ب**، ۲۵٪ این وزن را به خود اختصاص می‌دهد.
- ۳- جزء معیار **۸-الف**، ۲۵٪ از کل وزن معیار ۸ و جزء معیار **۸-ب**، ۷۵٪ این وزن را به خود اختصاص می‌دهد.

# منطق امتیازدهی

منطق امتیازدهی در مدل تعالی سازمانی دارای عناصر زیر است:

- **نتایج:** تعیین نتایج به عنوان بخشی از فرآیند تدوین خط مشی و استراتژی. این نتایج، عملکرد سازمان را در ابعاد مالی، عملیاتی و ادراکات ذینفعان پوشش می‌دهد.
- **رویکرد:** برنامه‌ریزی، ایجاد و توسعه مجموعه‌ای یکپارچه از رویکردهای منطقی و مطلوب جهت دستیابی به نتایج مورد نیاز حال و آینده.
- **جاری سازی:** جاری سازی رویکردها به روشی نظام مند جهت اطمینان از اجرای کامل آنها.
- **ارزیابی و بازنگری:** ارزیابی و بازنگری رویکردها و اجرای آن براساس بررسی و تحلیل نتایج به دست آمده و فعالیت‌های یادگیری جاری و در نهایت شناسایی، اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی و اجرای بهبودهای مورد نیاز.

# منطق امتیازدهی



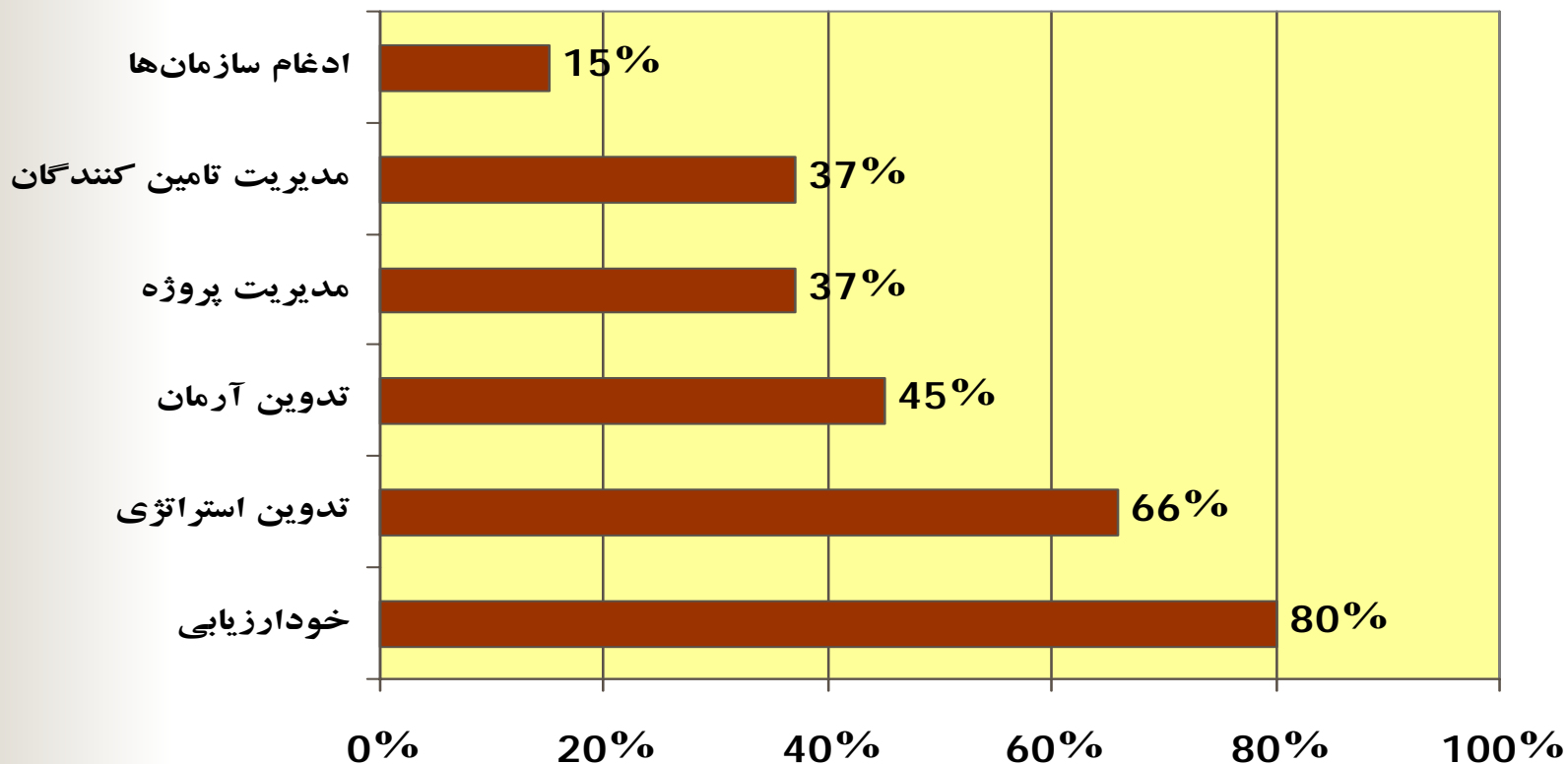
## ● معیارهای توانمندساز

- رویکرد
  - ✓ منطقی بودن
  - ✓ یکپارچگی
- جاری سازی
  - ✓ اجرا
  - ✓ نظام مندی
- ارزیابی و بازنگری
  - ✓ اندازه گیری
  - ✓ یادگیری
  - ✓ بهبود

## ● معیارهای نتایج

- نتایج
  - ✓ اهداف / روندها / مقایسه ها / علت ها
  - ✓ محدوده

# از مدل تعالی سازمانی چه استفاده‌هایی می‌شود؟



# خودارزیابی

- ✓ تعریف خودارزیابی
- ✓ مزایای خودارزیابی
- ✓ فرآیند خودارزیابی
- ✓ رویکردهای خودارزیابی و خصوصیات آنها
- ✓ انتخاب رویکرد خودارزیابی و جایگاه کاربرد آنها

# تعریف خود ارزیابی (Self-Assessment)

یک بازنگری منظم، سیستماتیک و جامع از فعالیتهای سازمان و نتایج آن براساس یک مدل تعالی سازمانی است.

خودارزیابی به سازمان اجازه می‌دهد بطور شفاف نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود خود را شناسایی کند و برنامه‌هایی جهت بهبود ابعاد مختلف خود تدوین نماید.

# مزایای خود ارزیابی

- شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود
- مشارکت کارکنان کلیه سطوح و واحدها در فرآیند بهبود
- ارزیابی منسجم و هماهنگ سازمان در سطح خرد و کلان
- شناسایی تجربیات مفید در سازمان و اشاعه آن
- تسهیل مقایسه سازمان با دیگر سازمان‌ها با استفاده از مجموعه‌ای از معیارهای فراگیر
- هماهنگی و یکپارچگی میان برنامه‌های عملیاتی و استراتژیک

# فرآیند خودارزیابی

مدل

فرآیند

آموزش

شواهد

خودارزیابی

نکات کلیدی

نقاط قوت

زمینه‌های  
قابل بهبود

امتیازات

اقدام اصلاحی



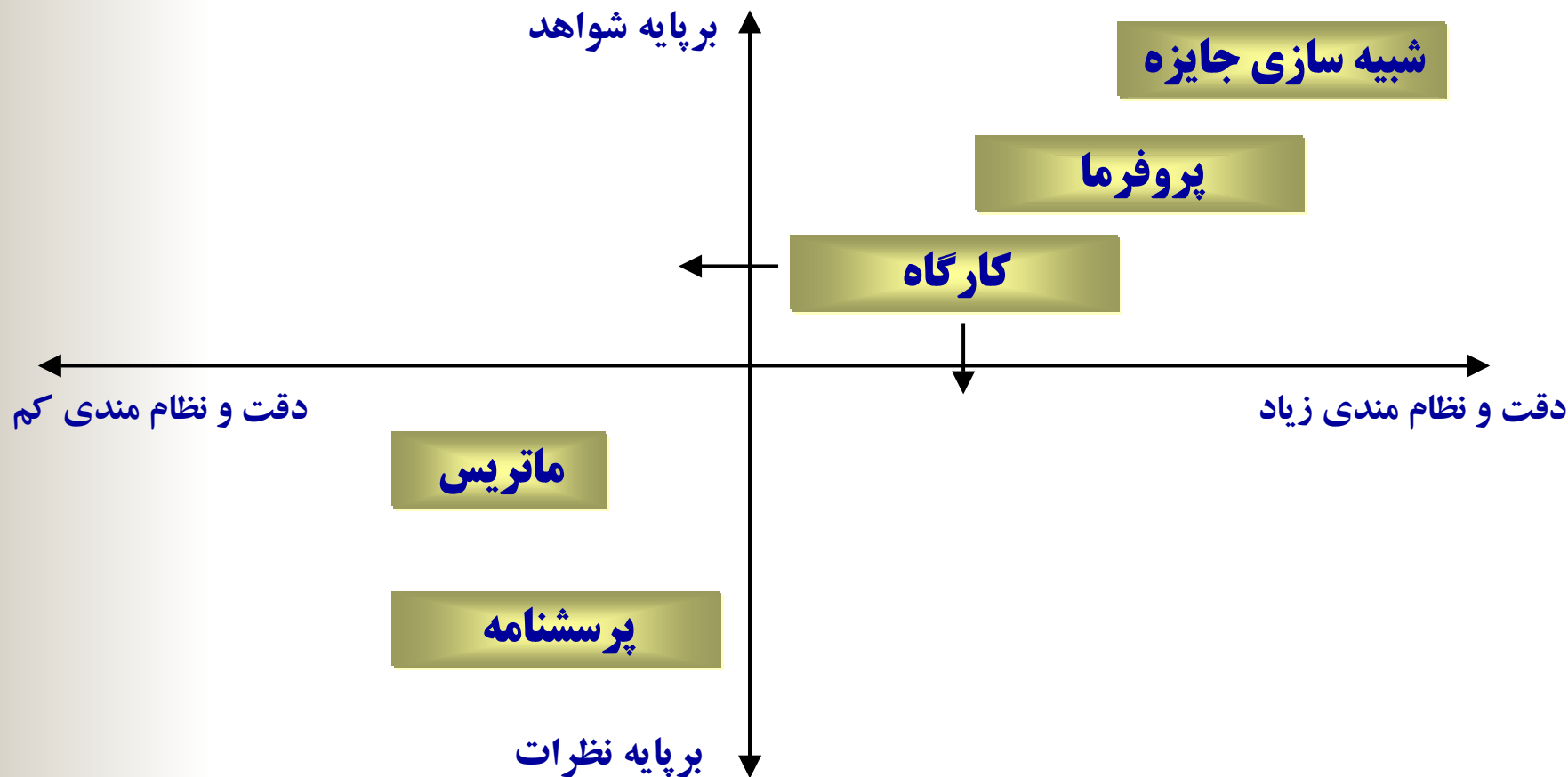
# فرآیند خودارزیابی (ادامه)



# رویکردهای خودارزیابی

- رویکرد پرسشنامه‌ای
  - رویکرد ماتریسی
  - رویکرد کارگاهی
  - رویکرد استفاده از پروفورما
  - رویکرد شبیه سازی جایزه
- و
- تلفیقی از رویکردهای فوق

# خصوصیات رویکردهای خودارزیابی



جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

# انتخاب رویکرد خودارزیابی

بستگی دارد به:

- **منافع** خاصی که سازمان به دنبال آن است
- **منابعی** که در دسترس می باشد
- **ساختار** سازمانی و **محدوده** خودارزیابی
- **بلوغ** سازمانی از نظر پیاده سازی TQM
- **ارتباطی** که خودارزیابی با برنامه تجاری سازمان می تواند داشته باشد
- **میزان دقت** و **صحت** مورد نیاز

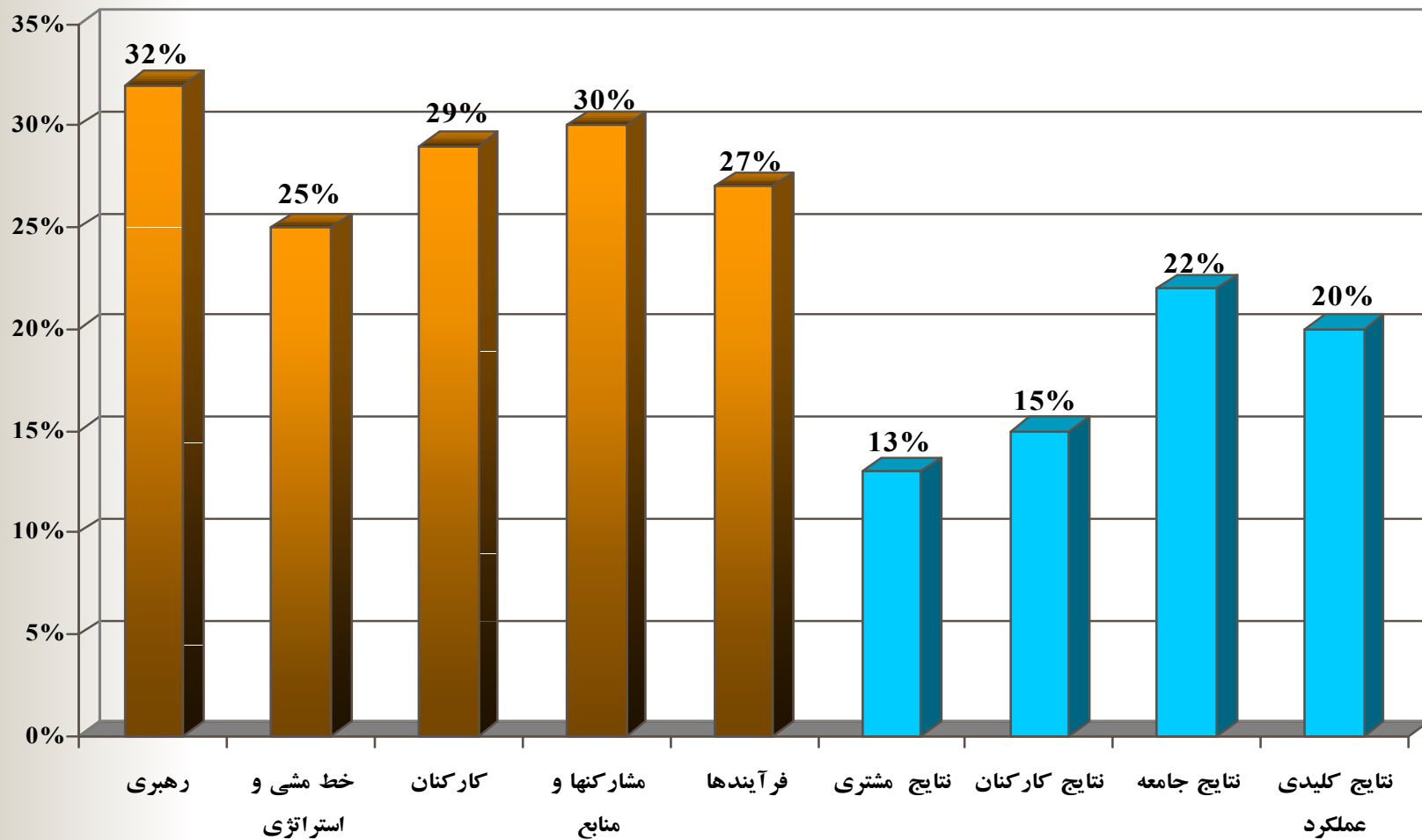
# جایگاه کاربرد رویکردهای مختلف خودارزیابی

تلاش کم	تلاش متوسط	تلاش زیاد	میزان تلاش
			سطح بلوغ سازمان
پرسشنامه مناسب	پروفرما همراه با ارزیابی همترازان	شبیه سازی جایزه	بلوغ و کمال
پرسشنامه - کارگاه ماتریس - کارگاه	پروفرما کارگاه تسهیل شده	شبیه سازی جایزه محدود پروفرما - کارگاه	میانه راه
پرسشنامه مقدماتی	پرسشنامه استاندارد	پرسشنامه با جزئیات زیاد ماتریس مناسب	آغاز راه

# برخی نتایج بدست آمده

- ✓ میانگین امتیازات کسب شده در هر معیار در ۳۴ شرکت ایرانی
- ✓ دامنه امتیاز کل کسب شده
- ✓ توزیع امتیاز کل در ۳۴ شرکت ایرانی ارزیابی شده
- ✓ توزیع درصد امتیازات توانمندیها و نتایج و مقایسه با نمونه خارجی

# میانگین امتیازات کسب شده در هر معیار در ۳۴ شرکت ایرانی (اجرای خودارزیابی به روش پرسشنامه)



جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

## دامنه امتیاز کل کسب شده (از ۱۰۰۰)

دامنه تغییرات		
گزارش BQF*	شرکتهای ایرانی	
۲۰۵	۹۲	کمترین
۵۹۵	۳۸۸	بیشترین

\* براساس آمار ارائه شده از سوی BQF (British Quality Foundation) - بنیاد کیفیت بریتانیا - در مورد شرکتهای منطقه شمال غرب انگلستان



## توزیع امتیاز کل در ۳۴ شرکت ایرانی ارزیابی شده

دامنه امتیازات	تعداد شرکتها در این دامنه	درصد تعداد شرکتها در این دامنه
از ۰ تا ۱۰۰	۱	۳٪
از ۱۰۱ تا ۲۰۰	۱۲	۳۵٪
از ۲۰۱ تا ۳۰۰	۱۴	۴۱٪
از ۳۰۱ تا ۴۰۰	۷	۲۱٪

## توزیع درصد امتیازات توانمندسازها و مقایسه با نمونه خارجی

دامنه تغییرات (%)		معیار (توانمند ساز)
گزارش BQF	شرکتهای ایرانی	
۱۵ تا ۶۵	۱۸ تا ۵۲	رهبری
۱۸ تا ۶۸	۱۰ تا ۴۵	خط مشی و استراتژی
۵ تا ۶۱	۴ تا ۴۸	کارکنان
۱۶ تا ۷۲	۱۰ تا ۴۸	مشارکتها و منابع
۱۷ تا ۶۷	۷ تا ۴۴	فرآیندها

# توزیع درصد امتیازات نتایج و مقایسه با نمونه خارجی

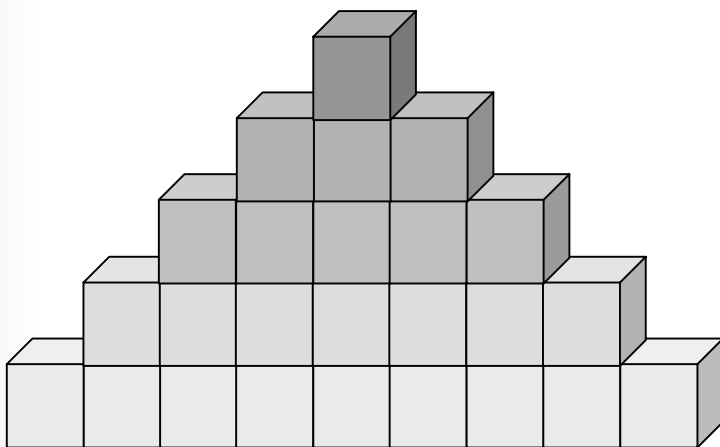
دامنه تغییرات (%)		معیار (نتایج)
گزارش BQF	شرکتهای ایرانی	
۷ تا ۵۷	۰ تا ۳۰	نتایج مشتریان
۵ تا ۵۵	۲ تا ۵۲	نتایج کارکنان
۵ تا ۷۵	۳ تا ۴۶	نتایج جامعه
۱۶ تا ۶۳	۴ تا ۴۲	نتایج کلیدی عملکرد

# سطوح تعالی و فرآیند تقاضا

- ✓ سطوح تعالی
- ✓ گواهی نامه و الزامات دریافت آن
- ✓ تقدیرنامه و الزامات دریافت آن
- ✓ تندیس ها و الزامات دریافت آنها
- ✓ حد نصاب اعطای تندیس ها
- ✓ بهترین تجارب سازمانی
- ✓ فرآیند تقاضا
- ✓ راهنمای متقاضیان

# سطوح تعالی

سطوح تعالی، سازمان‌ها را در دستیابی به تعالی متمایز می‌کند و میزان موفقیت آنها را در دستیابی به تعالی، نشان می‌دهد. سطوح تعالی عبارتند از:



- تندیس زرین
- تندیس سیمین
- تندیس بلورین
- تقدیرنامه
- گواهی نامه

برندگان هر یک از سطوح در هر گروه (گروه سازمان‌های بزرگ و گروه سازمان‌های کوچک و متوسط)، بطور جداگانه انتخاب و معرفی می‌شوند.

## گواهی نامه

برای متقاضیانی که با برگزاری دوره‌های آموزشی، انجام خودارزیابی فراگیر در سطح سازمان و تهیه و اجرای برنامه‌های بهبود در زمینه‌های شناسایی شده، تعهد خود را برای آغاز حرکت به سمت تعالی نشان داده‌اند، “گواهی نامه” صادر می‌شود.

# الزامات دریافت گواهی نامه

- ۱- تعیین یکی از مدیران ارشد بعنوان **مدیر تعالی سازمانی**،
- ۲- انجام **خودارزیابی** براساس روش **پرسشنامه**،
- ۳- تدوین، توسعه و اولویت بندی **برنامه‌های بهبود**،
- ۴- اثبات **جاری سازی** و اجرای فعالیت‌های بهبود،
- ۵- **ارائه گزارشی مکتوب** حاوی فعالیت‌های انجام شده و برنامه های در دست اجرا (حداکثر در ۱۵ صفحه A4 یک رو)،
- ۶- **ارزیابی در محل** توسط ارزیابان اعزامی دبیرخانه جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی جهت صحت‌گذاری بر ادعاهای فوق.

## تقدیر نامه

برای متقاضیانی که با **مدیریت خوب** به پیشرفت‌هایی در جهت تعالی سازمانی نائل شده‌اند، بشرط **احراز الزامات**، “**تقدیر نامه**” اعطاء می‌شود.

سازمان‌هایی که موفق به دریافت تقدیر نامه شده‌اند، می‌توانند به مدت **۲ سال** از نشان آن در **تبلیغات** خود استفاده کنند.



# الزامات دریافت تقدیرنامه

- ۱- تعیین یکی از مدیران ارشد بعنوان **مدیر تعالی سازمانی**،
- ۲- اجرای **خودارزیابی** به روش **شبیه‌سازی جایزه** و کسب حداقل امتیاز ۳۵۰ در ارزیابی توسط ارزیابان مستقل،
- ۳- تدوین، توسعه و اولویت بندی **برنامه‌های بهبود**،
- ۴- **جاری سازی** و اجرای فعالیت‌های بهبود و اثبات روند بهبود حداقل در طی سه سال اخیر،
- ۵- رسیدن سازمان به مرحله‌ای که از طریق **بهینه‌کاوی** بیرونی درصد کسب بهبود باشد.

## الزامات دریافت تقدیرنامه (ادامه)

- ۶- ارسال اظهارنامه در قالب تعریف شده برای تقدیرنامه (حداکثر ۵۱ صفحه A4 یک رو برای هر دو گروه سازمان‌ها)،
- ۷- کسب امتیاز بیش از ۳۵۰ در ارزیابی اظهارنامه،
- ۸- ارزیابی در محل توسط ارزیابان اعزامی دبیرخانهٔ جایزهٔ ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی جهت صحت‌گذاری بر امتیاز کسب شده.

## تندیس ها

متقاضیانی که مدل تعالی سازمانی را بطور کامل بکار گرفته و طی دوره عملکرد حداقل ۳ ساله اخیر، بهبود مستمر را در فعالیتهای خود نشان داده‌اند، بشرط احراز الزامات و حدنصاب تعیین شده، به تندیس‌های بلورین، سیمین و زرین دست خواهند یافت.

سازمان‌هایی که موفق به دریافت هر یک از تندیس‌ها شده‌اند، می‌توانند با ذکر سال دریافت تندیس، به مدت ۳ سال از نشان آن در تبلیغات خود استفاده کنند.

# الزامات دریافت تندیس‌ها

- ۱- تعیین یکی از مدیران ارشد سازمان بعنوان **مدیر تعالی سازمانی**،
- ۲- تدوین، توسعه و اولویت بندی **برنامه‌های بهبود**،
- ۳- **جاری سازی** و اجرای فعالیت‌های بهبود،
- ۴- **اثبات بهبود** قابل ملاحظه طی حداقل **۳ سال** اخیر،
- ۵- رسیدن سازمان به مرحله‌ای که از طریق **بهینه‌کاوی** بیرونی درصد کسب بهبود باشد،

## الزامات دریافت تندیس‌ها (ادامه)

- ۶- فرآیند خودارزیابی در سازمان نهادینه شده و ارزیابی توسط ارزیابان مستقل خارج از سازمان، حداقل یکبار انجام گرفته و در این ارزیابی حداقل امتیاز ۴۵۰ کسب شده باشد،
- ۷- ارسال اظهارنامه طبق قالب تعریف شده برای متقاضیان دریافت تندیس (برای سازمان‌های بزرگ حداکثر ۱۰۰ صفحه A4 یک رو و برای سازمان‌های کوچک و متوسط حداکثر ۷۵ صفحه A4 یک رو)،
- ۸- کسب حداقل امتیاز ۴۵۰ بر اساس ارزیابی اظهارنامه،
- ۹- ارزیابی در محل توسط ارزیابان اعزامی دبیرخانهٔ جایزهٔ ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی جهت صحت‌گذاری بر موارد مندرج در اظهارنامه و امتیاز کسب شده.

## حدنصاب اعطای تندیس‌ها

(۱) **یک متقاضی** که حائز بیشترین امتیاز از بین متقاضیان باشد، مشروط بر اینکه امتیاز کسب شده بیشتر از **۶۵۰** باشد، برندهٔ **”تندیس زرین“** خواهد بود.

(۲) حداکثر **سه متقاضی** که بعد از برندهٔ تندیس زرین حائز بیشترین امتیاز باشند، مشروط بر اینکه امتیاز کسب شدهٔ آنها بیش از **۵۵۰** باشد، برندهٔ **”تندیس سیمین“** خواهند بود.

(۳) حداکثر **پنج متقاضی** که بعد از برندگان تندیس سیمین، حائز بیشترین امتیاز باشند، مشروط بر اینکه امتیاز کسب شدهٔ آنها بیش از **۴۵۰** باشد، برندهٔ **”تندیس بلورین“** خواهند بود.

## حدنصاب اعطای تندیس‌ها (ادامه)

(۴) حداکثر **ده متقاضی** که بعد از برندگان تندیس بلورین حائز بیشترین امتیاز باشند، مشروط بر اینکه امتیاز کسب شده آنها بیش از **۳۵۰** بوده و متقاضی دریافت تقدیرنامه باشند، در **مراسم اعطای جوایز، تقدیرنامه** اعطا خواهد شد.

(۵) به متقاضیانی که امتیاز کسب شده آنها کمتر از دریافت کنندگان تقدیرنامه ردیف قبل و بیشتر از **۳۵۰** باشد و همچنین متقاضیانی که به صورت مستقیم درخواست دریافت تقدیرنامه را دارند به شرط کسب امتیاز حداقل **۳۵۰** پس از ارزیابی و بازدید از محل، طی **مراسم جداگانه‌ای تقدیرنامه** اعطا خواهد شد.

## بهترین تجارب سازمانی

برترین سازمان‌های شرکت کننده در فرآیند اعطا جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی که دستاوردهای شاخصی در بعضی زمینه‌های مرتبط با مدل تعالی سازمانی داشته باشند، جهت الگوبرداری سایرین، انجام فرآیند بهینه‌کاوی و استفاده از بهترین تجارب، به انتخاب کمیته داوران در مراسم اعطای جوایز معرفی خواهند شد.



# فرآیند تقاضا

## ● گواهی نامه:

● تکمیل و ارسال فرم درخواست گواهی نامه

و

● تهیه و ارسال گزارشی مکتوب از اجرای فرآیند خودارزیابی متناسب با مدل تعالی سازمانی در سازمان و برنامه‌های بهبود در دست اجرا

## ● تقدیر نامه:

● تکمیل و ارسال فرم درخواست تقدیر نامه

و

● تهیه و ارسال اظهارنامه در قالب تعیین شده برای تقدیر نامه

سازمان‌های متقاضی گواهی نامه و تقدیر نامه در هر زمان که آمادگی داشته باشند می‌توانند اقدام کنند.

## فرآیند تقاضا (ادامه)

### تندیس‌ها:

دریافت فرم های تقاضای ثبت نام (آخرین زمان: ۱۳۸۲/۵/۲۲)  
ارسال اظهارنامه توسط سازمان‌های ثبت نام کننده به دبیرخانه (آخرین زمان: ۱۳۸۲/۹/۱)

انجام بازدید از محل سازمان‌هایی که امتیاز مربوطه را در مرحله اول کسب کرده‌اند و لازم است تا شواهد موجود در اظهارنامه بررسی و کنترل شود (آخرین زمان: ۱۳۸۲/۱۱/۱)

برگزاری همایش اهدای جوایز (زمان: ۱۳۸۲/۱۲/۵)

تهیه و ارائه گزارش‌های بازخور (آخرین زمان: ۱۳۸۲/۱۲/۲۵)

## راهنمای متقاضیان

■ به منظور ارائه راهنمایی‌ها و توضیحات تفصیلی، کتابی تحت عنوان راهنمای متقاضیان تدوین و منتشر شده است.

■ کلیه اطلاعات مورد نیاز متقاضیان شرکت در فرآیند جایزه در این مجموعه ارائه شده است.

**دبير خانه  
جايزه ملّی  
بهره‌وری و تعالی سازمانی**

# دبیرخانه جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

کلیه متقاضیان می‌توانند جهت کسب اطلاعات بیشتر در این رابطه با دبیرخانه جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی از طریق

• نمابر ۲۰۱۳۵۰۰

• پست الکترونیک [info@IRANAWARD.org](mailto:info@IRANAWARD.org)

• صندوق پستی ۱۵۸۱۵ / ۳۷۱۹

مکاتبه نمایند.

برای کسب آخرین اطلاعات جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی می‌توانید به آدرس اینترنتی ذیل مراجعه کنید

[www.IRANAWARD.org](http://www.IRANAWARD.org)

پایان

جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی