



بخش پایانی

A: ApproachD: DeploymentAR: Assessment & Review

براساس منطق رادار سازمان‌ها لازم

است که:

* نتایجی را که براساس خط‌مشی و

استراتژی سازمان به دنبال آن هستند را

مشخص نمایند.

* رویکردهای مناسب را برای دستیابی

به نتایج برنامه‌ریزی نمایند.

* رویکردهای برنامه‌ریزی شده را

III. محرمانه باشد.

VI. کاملاً حرفه‌ای بوده و ارزیابان از

دانش خوبی برخوردار باشند.

در قسمتهای بعدی به شرح موارد مرتبط

با فرایند ارزیابی پرداخته شود.

منطق رادار (RADAR)

منطق RADAR قلب مدل EFQM

را تشکیل می‌دهد و هر کدام از حروف، حروف

اول یکی از کلمات به شرح زیر می‌باشد:

R: Results**فرایند ارزیابی براساس****مدل EFQM**

در این بخش به فرایند ارزیابی براساس

مدل EFQM پرداخته می‌شود و منظور

ارزیابی است که توسط شخص ثالث صورت

می‌گیرد. سازمانی که مورد ارزیابی قرار

می‌گیرد علاقمند است که فرایند ارزیابی:

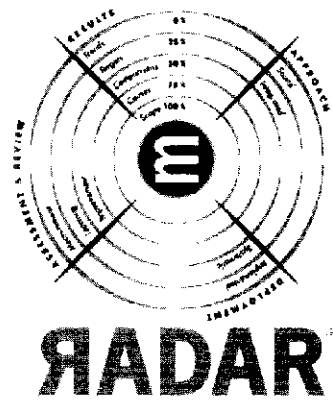
I. عادلانه، صادقانه و همگون باشد.

II. متوازن باشد و با ارائه بازخورد منجر

به بهبود گردد.

بصورت نظام‌مند در سازمان جاری نمایند. * رویکردها را ارزیابی کرده و بازنگری نمایند.

در منطق رادار، موارد رویکرد (Approach)، جاری سازی (Deployment) و ارزیابی و بازنگری (Assessment & Review) در ارزیابی توانمندسازها و مورد نتایج (Results) به هنگام ارزیابی نتایج در مدل سرآمدی EFQM مورد استفاده قرار می‌گیرند. (شکل ۵)



شکل ۵- منطق رادار

ارزیابی توانمندسازها
به هنگام ارزیابی توانمندسازها با استفاده از منطق رادار، به رویکرد، جاری سازی و ارزیابی و بازنگری توجه می‌شود که به شرح بیشتری برای هر کدام پرداخته می‌شود:

رویکرد

منظور از رویکرد، کارهای در حال انجام و یا برنامه‌ریزی شده به همراه دلایل انجام برای هر کدام از زیر معیارها می‌باشد. به هنگام امتیازدهی موارد زیر در نظر گرفته می‌شوند:

- * مناسب بودن روش‌های انجام کار و ساز در کارهای بکار گرفته شده
- * وجود فرآیندهای تعریف شده بصورت مناسب

* توجه به نیازهای ذینفعان
* پشتیبانی کننده خط مشی و استراتژی

* یکپارچگی با سایر رویکردها جاری سازی
منظور از جاری سازی چگونگی تسری دادن رویکردها در سازمان می‌باشد. به هنگام امتیازدهی توجه می‌شود که آیا رویکرد: * بصورت عمودی و افقی در تمامی سطوح، فرایندها، محصولات و خدمات در نظر گرفته شده است.
* بصورت نظام‌مند جاری شده است.

ارزیابی و بازنگری

در اینجا به این نکته توجه می‌شود که سازمان برای ارزیابی و بازنگری رویکردها و جاری سازی آنها چکار انجام می‌دهد. به هنگام امتیازدهی به موارد زیر توجه می‌شود:
* آیا رویکرد جاری سازی آن به روش مناسبی اندازه‌گیری می‌شود؟
* آیا فعالیت‌های یادگیری در حال اتفاق افتادن هستند؟

* آیا نتایج حاصل از اندازه‌گیری برای شناسایی، اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های بهبود مورد استفاده قرار می‌گیرند؟
در ارزیابی توانمندسازها جهت شناسایی نقاط قوت توجه به نکات ذیل ضروری می‌باشد:

- * رویکردهای منطقی و یکپارچه
- * جاری سازی سیستماتیک در کلیه حوزه‌های مرتبط سازمان
- * اندازه‌گیری انجام شده باشد
- * بهبود به عنوان نتیجه‌ای از اندازه‌گیری و یادگیری

در ارزیابی توانمندسازها جهت شناسایی حوزه‌های قابل بهبود توجه به نکات ذیل ضروری می‌باشد:

جستجو کنید:

- * نتایج ارائه شده‌ای را که توانمندساز ندارند
- * رویکردی که بر خلاف انتظار با سایر رویکردها ارتباط ندارد
- * فقدان شفافیت فرایند(ها)
- * جاری سازی غیرسیستماتیک یا سیستمی ضعیف
- * عدم وجود شاهد برای اندازه‌گیری و یادگیری
- * عدم وجود بهبود مبتنی بر اندازه‌گیری و یادگیری
- * موارد از قلم افتاده

ارزیابی نتایج

در ارزیابی نتایج که به معیارهای نتایج در مدل سرآمدی EFQM مربوط می‌باشد بایستی معلوم شود که چه نتایجی و در چه محدوده‌ای حاصل شده است. در زیر به این موارد با توضیحات بیشتری اشاره می‌شود:

سرآمدی نتایج

در اینجا به آنچه که سازمان بدست آورده است توجه می‌شود. به هنگام امتیازدهی به موارد زیر توجه می‌شود:
* وجود یک روند مثبت و / یا یک عملکرد خوب با ثبات
* اینکه آیا اهداف مشخص شده‌اند و به آنها دستیابی شده است.

- * مقایسه با سایر سازمان‌ها شامل "بهترین در کلاس"
- * اینکه نتایج حاصل رویکردهای بکار گرفته باشند

محدوده (Scope)

به هنگام امتیازدهی برای محدوده به موارد زیر توجه شود:
* به چه میزان نتایج قسمت‌های مرتبط

را پوشش می‌دهند.

* به چه میزان نتایج مرتبط با معیار مورد نظر ارائه شده‌اند.

* به چه میزان مرتبط بودن نتایج ارائه شده درک شده است.

در ارزیابی نتایج جهت شناسایی نقاط قوت توجه به نکات ذیل ضروری می‌باشد:

- * روندهای مثبت
- * اهدافی که محقق شده است
- * مقایسه با سایر سازمان‌ها (درون و یا برون سازمانی)
- * نتایج حاصل از رویکرد
- * معیارهایی که حوزه‌های مربوطه را پوشش می‌دهد.
- در ارزیابی نتایج جهت شناسایی حوزه‌های قابل بهبود توجه به نکات ذیل ضروری می‌باشد:

* روندهای منفی یا عدم توفیق در تداوم عملکرد خوب

- * اهداف تدوین نشده
- * مقایسه اندک با سایر سازمان‌ها
- * عدم وجود درک شفاف از علل نتایج
- * دامنه کاربرد نتایج کلیه حوزه‌های مربوطه حاصل از توانمندسازها را پوشش نداده باشد

* عدم وجود ارتباط شفاف میان شاخص و نتایج حاصل

رویکرد کلی در ارزیابی

همان‌طور که قبلاً گفته شد، مدل سرآمدی EFQM برای معیارهای ۹ گانه خود حداکثر ۱۰۰۰ امتیاز اختصاص داده است که به هنگام ارزیابی بر اساس میزان مطابقت سازمانها با نیازهای آن معیارها، امتیازی به سازمان تعلق می‌گیرد. قبل از ارزیابی، سازمان متقاضی بایستی یک کتابچه تهیه نماید و طی آن نشان دهد که به هر کدام از معیارها و زیر معیار چگونه پرداخته است.

ارزیابان این کتابچه را به دقت مطالعه کرده و با توجه به مواردی که در کارت امتیازدهی آمده است نسبت به ارزیابی و امتیازدهی معیارها اقدام می‌نمایند و برای هر زیر معیار نقاط قوت، زمینه‌های بهبود و در صورت لزوم نکات مهم و کلیدی و مواردی که باید در بازدید از محل مورد توجه قرار گیرند را یادداشت می‌نمایند.

در صورتی که امتیاز کل از یک حداقلی بیشتر باشد سازمان مربوطه برای بازدید از محل در نظر گرفته می‌شود و بعد از بازدید نمره کلی سازمان مورد بازنگری قرار گرفته و گزارش بازخورد برای آن سازمان تهیه می‌شود. شمای کلی فرایند ارزیابی در شکل ۶ ارائه شده است.

خودارزیابی سازمانی

مفهوم خود ارزیابی

خودارزیابی، یک بازنگری منظم، سیستماتیک و جامع از فعالیت‌های سازمان و نتایج آن بر اساس یک مدل سرآمدی سازمان مانند مدل EFQM است. فرایند خودارزیابی به سازمان اجازه می‌دهد بطور شفاف نقاط قوت و نیز حوزه‌های نیازمند بهبود را شناسایی نماید. استفاده از مدل سرآمدی EFQM برای خودارزیابی مزایای زیر را به همراه خواهد داشت: نقاط قوت سازمان و حوزه‌های نیازمند بهبود شناسایی می‌گردند.

- * منجر به شناخت دقیق‌تری از سازمان می‌گردد.
- * کارکنان سازمان را در تمامی سطوح در فرایندهای بهبود درگیر می‌کند.
- * یک زبان مشترک و چارچوب مفهومی در شیوه مدیریت و انجام بهبودها در سازمان ایجاد می‌کند.
- * تجارب مفید را در سازمان شناسایی کرده و اشاعه می‌دهد.
- * با استفاده از مجموعه‌ای از معیارهای

فراگیر، امکان مقایسه با دیگر سازمانها را تسهیل می‌کند

فرایند خود ارزیابی

در قدم اول بایستی تعهد لازم در مدیریت ارشد سازمان برای انجام خودارزیابی وجود داشته باشد. در قدم دوم بایستی رویکرد مناسب برای انجام خودارزیابی انتخاب شود. رویکردهای مختلف در قسمت بعد مورد بررسی قرار می‌گیرند. در قدم سوم تیم‌هایی برای مدیریت فرایند خودارزیابی انتخاب می‌گردند و افراد مربوطه تحت آموزش قرار می‌گیرند. در قدم چهارم اطلاع‌رسانی مناسبی از برنامه‌ها و اهداف خودارزیابی صورت می‌پذیرد. در قدم پنجم خودارزیابی با توجه به رویکرد انتخاب شده انجام می‌پذیرد. در قدم ششم اطلاعات رسیده از قسمت‌های مختلف بایستی یکپارچه شوند و اولویت اقدامات برای انجام اصلاحات مشخص گردند. در قدم هفتم با تشکیل تیم‌های بهبود و تخصیص منابع مورد نیاز پیاده‌سازی اقدامات اصلاحی انجام می‌پذیرد.

روش‌های خودارزیابی

از نظر EFQM روش‌های مختلفی برای انجام خودارزیابی وجود دارد که عبارتند از:

- * روش پرسشنامه
- * روش کارگاهی
- * روش پروفورما
- * روش شبیه‌سازی جایزه
- البته ترکیبی از روش‌های فوق هم می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. به هنگام انتخاب روش مورد نظر برای انجام خودارزیابی بایستی به موارد زیر توجه نمود:
- * مزایای خاصی که سازمان به دنبال است
- * منابعی که در دسترس می‌باشد

* ساختار سازمانی و محدوده خود ارزیابی
 * بلوغ سازمانی از نظر پیاده سازی TQM
 * ارتباطی که خود ارزیابی با طرح ریزی تجاری می تواند داشته باشد
 * میزان دقت و صحت مورد نظر

جوایز کیفیت در ایران

الف) جایزه ملی کیفیت ایران

جایزه ملی کیفیت ایران که به اختصار جایزه نامیده می شود، جایزه ای است ملی که بر اساس مصوبه یکصد و دومین جلسه شورای عالی استاندارد و مفاد نظامنامه مرتبط و دستورالعمل های آن، که بالاترین سطح آن توسط ریاست محترم جمهوری اسلامی ایران به برترین سازمانهای ایرانی حائز شرایط در بخش های مختلف کشور که در زمینه ارتقاء کیفیت و سرآمدی فعالیت های چشمگیری را انجام داده اند، در روز ۱۸ آبان هر سال مصادف با روز ملی کیفیت اعطاء می گردد.

سطوح سرآمدی

جایزه ملی کیفیت ایران

سطوح سرآمدی جایزه ملی کیفیت ایران، بنگاه ها را در دستیابی به درجات سرآمدی از یکدیگر متمایز می کند و میزان موفقیت آنها را در دستیابی به سرآمدی نشان می دهد. سطوح سرآمدی با توجه به حد نصاب هایی که در ابتدای هر دوره توسط کمیته فنی به تصویب می رسد، بشرح زیر است
 برندگان جایزه ملی کیفیت که شامل سه سطح برقرار زیر است:

۱) تندیس

متقاضیانی که مدل تعالی سازمانی را بطور کامل به کار گرفته و طی دوره عملکرد حداقل ۳ سال اخیر، بهبود مستمر را در فعالیتهای خود نشان داده اند، به شرط کسب حد نصاب

تعیین شده که مشروح آن در ادامه می آید، به تندیس های بلورین، سیمین و زرین دست خواهند یافت.

متقاضیان این سطح باید اظهارنامه سازمان خود را طبق قالب تعریف شده برای تندیس به دبیرخانه جایزه ارسال کنند، پس از ارزیابی اظهارنامه در صورتی که امتیاز کسب شده در این مرحله حداقل ۳۵۰ امتیاز باشد ارزیابی در محل توسط ارزیابان اعزامی دبیرخانه جایزه جهت صحت گذاری بر موارد مندرج در اظهارنامه انجام خواهد شد. و در صورتیکه پس از بازدید از محل حداقل امتیاز ۴۵۰ کسب شود، سازمان متقاضی موفق به دریافت یکی از سطوح تندیس مطابق حدنصاب های سه سطح تندیس خواهد شد.

الف - تندیس زرین: از میان نامزدهای جایزه، نامزدی که از حد نصاب تعیین شده بالاترین امتیاز را کسب نماید، می تواند بعنوان الگوی مرجع در سطح ملی مطرح و انتخاب شده و «برنده تندیس زرین» خواهد شد.

ب - تندیس سیمین: از میان نامزدهای جایزه در هر طبقه، بهترین هایی که می توانند بعنوان الگوهای مرجع در طبقه خود مطرح باشند، در صورت کسب امتیازی بالاتر از حد نصاب مربوطه، به عنوان «برنده تندیس سیمین» انتخاب شده و معرفی می گردند.
 ج - تندیس بلورین: متقاضیانی که مدل سرآمدی سازمانی را بطور کامل بکار گرفته و طی دوره معینی بهبود مستمر را در واحد خود نشان داده اند، بشرط کسب امتیازی بالاتر از حد نصاب مربوطه، بعنوان «نامزد جایزه» معرفی و «برنده تندیس بلورین» می شوند.

۲) تقدیرنامه اشتهار در سرآمدی

برای متقاضیانی که با مدیریت خوب به پیشرفت هایی در جهت سرآمدی سازمانی نایل شده اند، بشرط کسب امتیازی بالاتر از حد نصاب مربوطه «تقدیرنامه اشتهار در

سرآمدی» اعطاء می گردد.

۳) گواهی اهتمام به سرآمدی

برای متقاضیانی که با برگزاری دوره های آموزشی و انجام خودارزیابی، تعهد و پایبندی خود را برای حرکت به سوی سرآمدی نشان داده اند، «گواهی اهتمام به سرآمدی» صادر می شود.

تبصره ۱: برندگان تندیس زرین بمدت ۳ سال بعد از دریافت جایزه، از شرکت مجدد در فرآیند جایزه خودداری خواهند نمود تا حضور سایر متقاضیان در فرآیند اعطای جایزه تسهیل گردد.

تبصره ۲: کلیه دریافت کنندگان تندیس ها بشرط آنکه از تاریخ دریافت تندیس، بیش از سه سال نگذشته باشد، با ذکر سال دریافت تندیس مجازند به نحو مقتضی در تبلیغ جایگاه واحد خود، برتر شدن خود را در سطح جامعه مطرح نمایند.

ب) جایزه ملی بهره وری و تعالی

سازمان

سطوح تعالی، سازمان ها را در دستیابی به تعالی متمایز می کند و میزان موفقیت آنها را نشان می دهد. جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی، دارای سطوح گواهی نامه، تقدیرنامه، تندیس های بلورین، سیمین و زرین است. برندگان هر یک از سطوح در هر گروه، بطور جداگانه انتخاب و معرفی می شوند. شرایط متقاضیان و حد نصاب های مربوط به هر یک از سطوح، در پی می آید.

ویژگی های عمومی

متقاضیان سطح تندیس

شرکت هایی که متقاضی دریافت تندیس هستند، عموماً دارای ویژگیهای زیر می باشند:

۱. تعیین یکی از مدیران ارشد سازمان به عنوان مدیر تعالی سازمانی،



۲. تدوین، توسعه، اولویت بندی و جاری سازی برنامه های بهبود

۳. اثبات روند بهبود قابل ملاحظه حداقل طی ۳ سال اخیر.

۴. حصول سازمان به مرحله ای که از طریق بهینه کاوی بیرونی در صدد کسب بهبود باشد.

۵. فرآیند خودارزیابی در سازمان نهادینه شده و ارزیابی توسط ارزیابان مستقل خارج از سازمان، حداقل یکبار انجام گرفته و در این ارزیابی حداقل، امتیاز ۰.۵۴ کسب شده است.

حد نصاب اعطای تندیس

۱ - تنها یک متقاضی که حائز بیشترین امتیاز از بین متقاضیان باشد، مشروط بر اینکه امتیاز کسب شده بیشتر از ۰.۶۵ باشد، برنده تندیس زرین خواهد بود.

۲ - حداکثر ۳ متقاضی که بعد از برنده تندیس زرین حائز بیشترین امتیاز باشند، مشروط بر اینکه امتیاز کسب شده آنها بیش از ۰.۵۵ باشد، برنده تندیس سیمین خواهند بود.

۳ - حداکثر ۵ متقاضی که بعد از برندگان تندیس سیمین، حائز بیشترین امتیاز باشند، مشروط بر اینکه امتیاز کسب شده آنها بیش از ۰.۴۵ باشد، برنده تندیس بلورین خواهند بود.

۴ - به حداکثر ۱۰ متقاضی که بعد از برندگان تندیس بلورین، حائز بیشترین امتیاز باشند، مشروط بر اینکه امتیاز کسب شده آنها بیش از ۰.۳۵ بوده و متقاضی دریافت تقدیر نامه باشند، در مراسم اهدای جوایز، تقدیر نامه اهداء خواهد شد.

۵ - به متقاضیانی که امتیاز کسب شده آنها کمتر از دریافت کنندگان تقدیر نامه ردیف قبل و بیشتر از ۰.۳۵ باشد و همچنین متقاضیانی که به صورت مستقیم درخواست تقدیر نامه را دارند به شرط کسب امتیاز حداقل ۰.۳۵ پس از ارزیابی و بازدید از محل، طی مراسم جداگانه

ای تقدیر نامه اهداء خواهد شد.

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

سازمان هایی که موفق به دریافت هر یک از تندیس ها می شوند، می توانند با ذکر سال دریافت تندیس، به مدت ۳ سال از نشان آن در تبلیغات خود استفاده نمایند.

تقدیر نامه

به متقاضیانی که با مدیریت خوب به پیشرفت هایی در جهت تعالی سازمانی نائل شده اند، به شرط کسب حدنصاب تعیین شده برای این سطح "تقدیر نامه" اعطا می شود.

متقاضیان این سطح باید اظهارنامه سازمان خود را طبق قالب تعریف شده برای تقدیر نامه به دبیرخانه جایزه ارسال کنند، پس از ارزیابی اظهار نامه در صورتیکه امتیاز کسب شده در این مرحله حداقل ۰.۳۰ امتیاز باشد ارزیابی در محل توسط ارزیابان اعزامی دبیرخانه جایزه جهت صحت گذاری بر موارد مندرج در اظهار نامه انجام خواهد شد. و در صورتی که پس از بازدید از محل حداقل امتیاز ۰.۳۵ کسب شود، سازمان متقاضی موفق به دریافت تقدیر نامه خواهد شد.

ویژگی های عمومی

متقاضیان سطح تقدیر نامه

شرکت هایی که متقاضی دریافت تقدیر نامه هستند، عموماً دارای ویژگیهای زیر می باشند:

۱. تعیین یکی از مدیران ارشد به عنوان مدیر تعالی سازمانی

۲. اجرای یکی از روشهای خودارزیابی

بر اساس مدل تعالی سازمانی،

۳. تدوین، توسعه، اولویت بندی و جاری سازی برنامه های بهبود،

سازمان هایی که موفق به دریافت تقدیر نامه شوند می توانند به مدت ۲ سال از نشان آن در تبلیغات خود استفاده نمایند.

گواهی نامه

شرکت های متقاضی سطح گواهی تعهد به تعالی پس از طی مراحل زیر می توانند برای دریافت گواهی نامه اقدام نمایند:

۱. اجرای یکی از روشهای خودارزیابی بر اساس مدل تعالی سازمانی که به وسیله آن بتوان نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود را استخراج کرد.

۲. استخراج و اولویت بندی برنامه های

بهبود

۳. به اجرا گذاردن برنامه های بهبود

۴. در مجموع در شرکت متقاضی باید حداقل در سطح مدیران ارشد و میانی آشنایی کاملی با مدل، مفاهیم و معیارهای آن وجود داشته باشد و برای این منظور دوره های آموزشی خاص را برگزار کرده باشد و تعهد رهبران شرکت به اجرای برنامه های بهبود و انجام خودارزیابی های دوره ای در چارچوب مدل تعالی سازمانی مشهود باشد.

متقاضی گواهی تعهد به تعالی پس از انجام مراحل فوق همزمان با ثبت نام و ارسال فرمهای ثبت نام، گزارش برنامه های بهبود (Action Plan) را نیز طبق قالب تعریف شده ارائه می کند. حداقل ۶ ماه بعد از تاریخ تهیه و ابلاغ برنامه های بهبود (Action Plan) در صورتی که به حداقل یک مورد بهبود عمده از بین برنامه های بهبود دارای اولویت، دست یافته باشد می بایست گزارش ۱۵ صفحه ای را تهیه و برای دبیرخانه ارسال کند. دبیرخانه جایزه پس از دریافت این گزارش برنامه بازدید از محل را به اطلاع شرکت متقاضی می رساند.