

به نام خدا

با توجه به اینکه ویرایش جدید راهنمای متقاضیان (اردیبهشت ۸۷) از طریق سایت جایزه ملی منتشر شده است، در ارتباط با تغییرات مهمی که در رویه‌ها، حد نصاب‌ها و فرآیندهای ارزیابی متقاضیان جایزه ملی ایجاد شده است با سید مسعود همایونفر، دبیر جایزه ملی گفتگویی داشتیم که مشروح آن را ذیلاً ملاحظه می‌فرمائید:

با توجه به تجربیاتی که از اجرای جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی در هر دوره کسب می‌شود و با توجه به نقش جایزه ملی در تشویق سازمان‌ها به استقرار سیستم‌های مدیریتی و حرکت در مسیر تعالی، همواره سعی شده است تا با اتخاذ تدابیر لازم و انجام ویرایش‌های ضروری در رویه‌های ارزیابی سازمان‌ها و حتی تجدید نظر در برخی حد نصاب‌ها، زمینه‌های لازم برای ارتقاء سطح تعالی در سازمان‌های ایرانی فراهم شود. به عنوان مثال تفکیک سطح تقدیر نامه برای تعالی در سال گذشته توانست تصویر روشن‌تری از ارتقاء سازمان‌ها را ارائه دهد.

پس از پایان یافتن ارزیابی‌ها در سال ۸۶ و با در نظر گرفتن پیشنهادها ارائه شده از جانب ارزیابان، مدیران تعالی سازمانی و اعضاء کمیته علمی، به نظر می‌رسید که برخی تغییرات جدید در فرآیندهای ارزیابی و تعیین سطوح تعالی ضروری باشد. براین اساس در جلسات متعددی تغییرات پیشنهادی مورد بحث و بررسی قرار گرفت و نتیجه این بررسی‌ها در جلسه مشترک ارزیابان ارشد و کمیته علمی مطرح شد و تصمیمات جدیدی اتخاذ گردید.

یکی از مشکلاتی که در ارزیابی سازمان‌ها، به ویژه برای سطوح امتیازی بالاتر خود را نشان می‌دهد، تفاوت قابل توجه در امتیاز معیارهای توانمندساز با معیارهای نتایج است. سازمان‌های متعالی باید بتوانند تعادل متناسبی را بین این دو گروه امتیازها ایجاد کنند. اگر رویکردهای خوبی را بکار می‌گیریم، باید به نتایج خوبی هم دست یابیم. در نتیجه نباید تفاوت قابل ملاحظه‌ای وجود داشته باشد. یکی از تغییراتی که از سال ۸۷ به اجرا در خواهد آمد، رعایت عدم اختلاف بیش از ده درصد امتیاز کل بین امتیاز توانمندسازها و امتیاز نتایج برای دستیابی به سطح تندیس هاست. براین اساس اگر متقاضی سطح تندیس‌ها، به حد نصاب‌های تعیین شده برای هر یک از تندیس‌ها دست یابد ولی اختلاف امتیاز توانمندسازها و نتایج بیش از ده درصد امتیاز کل باشد، حائز شرایط لازم برای تندیس‌ها نخواهد بود.

انتظاری که از برندگان سطح تندیس‌ها می‌رود، این است که ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین مدل که شامل هشت مفهوم اساسی است، در سازمان آنها مصادیق بازر داشته باشد و سازمان به تمامی آنها توجه کرده نموده‌ای عینی از استقرار آنها را بتواند ارائه کند و از سوئی دیگر انعکاس منفی بارز و آشکار در این ارتباط وجود نداشته باشد. این موضوع نیز از جمله ویژگی‌هایی است که در ششمین دوره در سال ۱۳۸۷ برای برندگان هر یک از تندیس‌ها مورد توجه ارزیابان قرار خواهد گرفت.

طبیعی است که سازمان‌هایی که در سطح تندیس‌ها برنده می‌شوند، باید حتماً خود را با دیگر سازمان‌های برتر مقایسه کرده باشند. بهینه‌کاری یا Bench Making و مقایسه با دیگران در مدل از اهمیت بالایی برخوردار است. لذا حتماً باید بهینه‌کاری بیرونی (External Bench Making) داشته باشد. برندگان تندیس بلورین با بهترین سازمان‌ها در کلاس خود، تندیس سیمین با سازمان‌ها کلاس جهانی و برندگان تندیس زیرین باید علاوه بر این‌ها، قابلیت اینکه توسط دیگر سازمان‌ها مورد الگو برداری قرار بگیرند را داشته باشد.

مشکل بسیار اساسی و عمده‌ای که در ارزیابی سازمان‌های ایرانی مشاهده شده است، این است که بطور عام، حتی سازمان‌هایی که از سطح امتیاز بالایی برخوردار هستند، در سه معیار مدل بطور قابل توجهی امتیاز کمتری نسبت به

سایر معیارها بدست می‌آورند؛ با این سه معیار عبارتند از معیار پنج (فرآیندها)، معیار شش (نتایج مشتری)، معیار نه (نتایج کلیدی عملکرد)؛ به نظر می‌رسد که سازمان‌های متعالی، به ویژه آنها که در سطح تندیس‌ها مطرح می‌شوند باید کار بیشتری در ارتباط با این مدل انجام دهند. البته کاملاً مشخص است که ارتقاء سطح امتیازها در ارتباط با این سه معیار، نیازمند برنامه‌ریزی و تلاش مداوم است که قطعاً نمی‌توان انتظار داشت سازمان‌ها در کوتاه مدت به آن دست یابند. در نتیجه تصمیم گرفته شده است که ایجاد تعادل بین امتیاز این سه معیار با دیگر معیارهای مدل را از سال آینده (۱۳۸۸) که هفتمین دوره اجرای جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی خواهد بود، به اجرا بگذاریم ولی از سازمان از هم اکنون بخواهیم که این موضوع بسیار مهم را مد نظر داشته باشند و برای آن برنامه‌ریزی کنند. آنچه که در این رابطه از سال آینده مورد توجه قرار خواهد گرفت، این است که امتیاز این سه معیار برای برندگان تندیس بلورین و سیمین باید حداقل در بازه ۴۱ تا ۵۰ درصد قرار بگیرد و برای تندیس زرین حداقل در بازه ۵۱ تا ۶۰ درصد باشد. تغییر مهم دیگری که در ششمین دوره و در سال ۱۳۸۷ به اجرا در خواهد آمد، تغییر حد نصاب امتیاز دستیابی به سطح تقدیرنامه برای تعالی است که امتیاز ۳۰۰ تعیین شده است؛ این حد نصاب امتیاز تاکنون ۳۵۰ بوده است. برای سازمانهایی که به بازه امتیازی ۳۰۰ با ۳۵۰ دست پیدا می‌کنند، تقدیرنامه دو ستاره تعلق خواهد گرفت. به این ترتیب سازمانهایی که در مسیر تعالی قرار گرفته‌اند، ارتقاء سطح تعالی خود را بطور محسوس تری می‌توانند درک کنند. برای سازمان‌هایی که در سطح تقدیرنامه مورد ارزیابی قرار می‌گیرند، بهینه‌کاو را در حدی که با متوسط سازمان‌ها در حوزه فعالیت خود قابل مقایسه باشند در نظر گرفته‌ایم؛ و این در حالی است که تاکنون ارزیابان موضوع مقایسه را خیلی سخت‌گیرانه‌تر دنبال می‌کردند و مقایسه با سازمان‌های برتر را بعضاً در کلاس‌های بالاتر انتظار داشتند و به این ترتیب دستیابی به سطح تقدیرنامه تا اندازه‌ای تسهیل می‌شود تا حرکت سازمان‌ها در مسیر تعالی با سهولت بیشتری صورت پذیرد.

تغییرات اشاره شده به همراه برخی تغییرات دیگر در ویرایش جدید راهنمای متقاضیان (اردیبهشت ۸۷) بطور کامل آمده است. متن کامل راهنمای جدید متقاضیان روی سایت جایزه ملی قرار گرفته است. از کلیه ارزیابان، مدیران تعالی سازمانی و دیگر کارشناسان و صاحب‌نظرانی که با مدل تعالی سازمانی و فرآیندهای جایزه ملی آشنائی دارند، درخواست می‌شود این متن را ملاحظه کنند و در صورتی که ابهامی وجود داشت یا نظرها و پیشنهادهائی داشتند، با اینجانب تماس بگیرند. تالار گفتگو محیط بسیار خوبی برای این گفتگوها و تبادل نظر است.

سید مسعود همایونفر

رئیس موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی