



جایزه مله‌کبیر سردرودر
تعمیر و نگهداری

دوره‌های آموزشی ارزیابان

دوره
ششمین همایش
سیزدهمین



تبادل تجربیات ارزیابان و یکسان‌سازی رویه‌های ارزیابی

یکی از ارکان مهم جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی تیم ارزیابی است. علیرغم حضور متقاضیان ارزیابی در دوره‌های آموزشی و آشنایی آنان با ضوابط و معیارهای دبیرخانه جایزه ملی، نتایج ارزیابی سازمان‌ها گاه بیانگر آن است که ارزیابان در مورد برخی از مبانی مدل تعالی با یکدیگر هماهنگ نیستند. به همین منظور در راستای یکسان‌سازی و ایجاد وحدت رویه میان تیم‌های ارزیابی، تصمیم گرفته شد جلسات برگزار شود. هدف کلی از برگزاری این جلسات، ایجاد فرصتی برای انتقال مبانی جایزه به ارزیابان و انتقال تجارت کسب شده توسط آنان طی دوره‌های مختلف به یکدیگر است، زیرا ارزیابان توانسته‌اند طی دوره‌های مختلف نکات و مطالب قابل توجهی را کسب کنند که این تجارب می‌تواند منبع مناسبی در اختیار دبیرخانه جایزه ملی قرار دهد.

مهندس سید مسعود همایونفر، دبیر جایزه ملی بهره‌وری و منابع انسانی، مهمترین تغییرات راهنمای متقاضیان ویرایش ۱۳۸۷ نسبت به ویرایش ۱۳۸۶ را بیان کردند.

در سازمان‌های ایرانی معمولاً امتیاز توانمندسازها بیشتر از امتیاز نتایج است که گاهی این اختلاف بسیار زیاد می‌شود. بر این اساس، در ویرایش جدید راهنمای متقاضیان برای متقاضیان سطوح تندیس ضابطه حداکثر اختلاف ۱۰ درصدی بین امتیاز توانمندسازها و نتایج وضع شده است. به عنوان مثال اگر سازمانی ۵۰۰ امتیاز کسب کرد، اختلاف امتیاز معیارهای توانمندساز و نتایج آن نباید بیشتر از ۵۰ امتیاز باشد.

اگر این اختلاف بیشتر از ۵۰ امتیاز بود، با وجود کسب امتیاز سطح تندیس، سازمان متقاضی به تندیس دست نخواهد یافت. لازم به ذکر است که در این حالت ارزیاب یا تیم ارزیابی نباید احیاناً به گونه‌ای در امتیاز معیارها تجدید نظر کند که این اختلاف امتیاز کاهش یابد، بلکه باید امتیاز کل و امتیاز هر یک از معیارها و زیر معیارها را دقیقاً آنطور که هست به دبیرخانه گزارش دهد. این ضابطه فقط برای کنترل تعادل امتیاز بین معیارهای توانمندساز و نتایج بوده و نباید ارزیاب در امتیازدهی خود تجدید نظر کرده و با کاهش امتیاز معیارها و زیرمعیارها اختلاف میان امتیاز معیارهای توانمندساز و نتایج را کم کند. فرض دبیرخانه جایزه ملی منصفانه ارزیابی کردن و عمل بر اساس مدل تعالی است. شایان ذکر است که این ضابطه فقط برای سازمان‌های متقاضی سطوح تندیس وضع شده است.

همچنین امتیاز معیارهای فرایندها، نتایج مشتری و نتایج کلیدی عملکرد برای دستیابی به تندیس‌های بلورین و سیمین باید در بازه ۴۱ تا ۵۰ درصد، یا بیش از آن و برای دستیابی به تندیس زرین در بازه ۵۱ تا ۶۰ درصد، یا بیش از آن باشد. البته با توجه به اینکه سازمان‌ها برای دستیابی به این حد نصاب‌ها باید برنامه‌ریزی کنند، این ضابطه از سال ۱۳۸۸ به اجرا گذاشته می‌شود.

یکی دیگر از نکات مورد توجه، الگوبرداری به منظور بهینه‌سازی از سازمان‌های مختلف و در سطوح گوناگون است. لازم به ذکر است که برای متقاضیان تقدیرنامه مقایسه با متوسط صنعت، متقاضیان تندیس بلورین مقایسه با بهترین‌های صنعت و متقاضیان تندیس سیمین مقایسه با بهترین‌های جهانی الزامی است. همچنین متقاضیان تندیس زرین علاوه بر قابل مقایسه بودن با سازمان‌های در کلاس جهانی، باید نقش الگو داشته و بتوانند در بسیاری از زمینه‌ها توسط دیگر سازمان‌ها مورد الگوبرداری قرار گیرند. همچنین برای برندگان سطح تندیس‌ها مفاهیم هشت‌گانه باید مصادیق کاملاً بارز و آشکاری داشته باشد. سپس در بخش بعد، نکات مطرح شده در جمع‌بندی اعضای کمیته علمی و کسانی که در تدوین رویه‌ها و روش‌های جایزه فعال بوده‌اند، تحت عنوان "نکات مهم در ارزیابی" توسط مهندس همایونفر، دکتر نجمی و مهندس آزادی بیان شد. این نکات شامل مواردی است که به عنوان رویه و روش جایزه مطرح بوده و اجرای آنها از سوی ارزیابان الزامی است. لازم به ذکر است که نکات مهم در ارزیابی در پنج بخش زیر ارائه شد:

۱. مدل تعالی سازمانی

۲. سایت ویزیت

۳. تهیه گزارش بازخور

۴. منطق RADAR

۵. خود ارزیابی

در بخش دوم، با تشکیل کارگروه‌های مختلف سعی شد با طرح موضوعات گوناگون از دانش و تجربه ارزیابان استفاده شود. برای کسب این هدف هر تیم به مدت یک ساعت به موضوع مربوطه پرداخته و سپس نتایج حاصل، را گزارش داد تا در مراحل بعد بتوان با برنامه‌ریزی روی نتایج به دست آمده، آنها را اجرا کرد.

در بخش دوم شش کارگروه با عناوین زیر تشکیل شد:

کارگروه شماره ۱: نکات مهم در سایت ویزیت: اهم مطالب ارائه شده در این کارگاه عبارتند از برنامه‌ریزی سایت ویزیت، مخاطبین، مراسم افتتاحیه و اختتامیه، جلسات با مدیران ارشد و جلسات با گروه‌های نمونه.

کارگروه شماره ۲: نکات مهم در گزارش بازخور (F.B.R): شامل شیوه نگارش گزارش بازخور، ساختار کلی، تحویل به موقع، مفید بودن گزارش بازخور برای سازمان متقاضی و تناسب مطالب گزارش بازخور با روح و فضای عمومی سازمان متقاضی.

کارگروه شماره ۳: بهبود در رویه‌های ارزیابی متقاضیان جایزه ملی و فرایندهای ارزیابی: شامل تبلیغات و اطلاع‌رسانی، پیشنهادهای بازنگری و بهبود، تهیه و تدوین اظهارنامه، ارزیابی، سایت ویزیت و اجماع، نظارت کمیته‌های علمی و داوری و ارسال گزارش بازخور به متقاضیان.

کارگروه شماره ۴: بهینه‌سازی: در این کارگاه در مورد شیوه‌های مختلف بهینه‌سازی، بهینه‌سازی برای سطوح مختلف تعالی، منابع و مراجع بهینه‌سازی، محدودیت‌های سازمان‌ها در انجام بهینه‌سازی و راهکارها و پیشنهادهای در این زمینه مطرح شد.

کارگروه شماره ۵: معیارهای انتخاب و رفتارهای حرفه‌ای و تخصصی ارزیابان: شامل معیارهای انتخاب، شیوه انتخاب، آموزش و بازآموزی و کانون ارزیابان، ارتباطات و اطلاع‌رسانی، رفتارهای حرفه‌ای ارزیابان، رفتار ارزیابان با سازمان متقاضی و تخصص‌های آنان.

کارگروه شماره ۶: نکات مهم در ارزیابی بخش‌های مختلف جایزه ملی: شامل نکات ویژه در ارزیابی SMEs، نکات ویژه در ارزیابی سازمان‌های بخش عمومی، نکات ویژه در ارزیابی سازمان‌های بخش خدماتی، ویژگی‌های تیم‌های ارزیابی و تخصصی بودن آنها، تعریف ذینفعان و اطلاع‌رسانی و گسترش فرهنگ تعالی در بخش‌های جایزه.

لازم به ذکر است که پیشنهادهای ارائه شده در کارگروه‌ها، در کمیته‌های تخصصی علمی مورد بررسی قرار خواهد گرفت و هر کدام که به تأیید و تصویب کمیته علمی برسد، متعاقباً اعلام خواهد شد. ■

دوره های آموزشی ارزیابان



دوره ویژه ارزیابان

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی به عنوان دبیرخانه جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی، با هدف پرورش ارزیابان جدید و افزایش تعداد ارزیابان هر ساله اقدام به برگزاری کارگاه‌های آموزشی تربیت ارزیاب ویژه جایزه ملی می‌نماید تا متقاضیان پس از طی این دوره و در صورت موفقیت در هر یک از بخش‌های آن، به عنوان ارزیاب جایزه ملی شناخته شده و با موسسه در فرایند جایزه همکاری نمایند. متقاضیان حضور در این کارگاه باید دوره‌های آشنایی با مدل تعالی سازمانی، خودارزیابی و تربیت ارزیاب بر اساس مدل EFQM را طی کرده باشند.

در سال جاری این کارگاه‌ها از مرداد آغاز و تاکنون چهار دوره با حضور بیش از ۱۵۰ نفر از مدیران ارشد، مدیران و کارشناسان تعالی سازمان‌ها تشکیل شده است.

این کارگاه شامل بخش‌های مختلفی اعم از ارائه مطالب مشروح در زمینه مدل، دو آزمون در ارتباط با شناخت معیارها و نحوه امتیازدهی و همچنین کارگاه‌های مختلف در ارتباط با مدل، رادار و نحوه امتیاز دهی و ترکیب و اجماع است. همچنین در روز دوم این دوره در بخشی با عنوان Role Playing مبحث سایت ویزیت با حضور مدیران تعالی یکی از شرکت‌های بزرگ شبیه‌سازی شده و فراگیران پس از برگزاری کارگاه اجماع، در جلسه پرسش و پاسخ به بررسی موارد مطرح‌شده با مدیران پرداختند.

در این کارگاه فراگیران با مضامین مدل تعالی سازمانی، منطق امتیاز دهی، فرایندهای جایزه ملی آشنا شده و در کارگاه‌های تخصصی در مورد این موضوعات و همچنین فرایندهای ترکیب و اجماع به‌طور مبسوط بحث کردند.

در این کارگاه علاوه بر تدریس استاد این دوره، از حضور تسهیلگران و هدایت ایشان در زمان برگزاری آزمون‌ها، کارگاه‌ها و همچنین بحث و بررسی در ارائه کارگاه‌ها استفاده شد.

متقاضیان پس از ارزیابی در مراحل زیر و در صورت اخذ امتیاز لازم، موفق به دریافت گواهینامه ارزیابی دبیرخانه جایزه ملی شده و به عنوان ارزیاب جایزه ملی برگزیده خواهند شد؛ در غیر این صورت تنها گواهینامه حضور در دوره را اخذ خواهند نمود. زمینه‌های مورد ارزیابی متقاضیان:

- مطالعه و بررسی اظهارنامه ارائه شده قبل از دوره و تکمیل دفترچه ارزیابی و امتیازدهی و ارائه آن در روز برگزاری دوره
- آزمون‌های مدل، رادار و منطق امتیازدهی
- میزان و نوع فعالیت در کارگاه‌های تخصصی
- مصاحبه حضوری
- نحوه مشارکت و فعالیت در طول برگزاری دوره در مباحث مختلف
- میزان سابقه شغلی و فعالیت در حوزه‌های مرتبط با تعالی سازمانی ■