

madsg.com



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

کارگاه آموزشی

تربیت ارزیاب بر اساس مدل EFQM



اردیبهشت 1384



لطفاً خودتان را بطور مختصر حداکثر در
یک دقیقه معرفی کنید؟

نام و نام خانوادگی

رشته تحصیلی

سازمان

تجارب مرتبط

انتظارات



در مورد دوره

- مدت دوره
- ساعت شروع و پایان روزانه
- مدارک و مستندات دوره
- روشهای آموزشی بکار گرفته شده در دوره



فهرست مطالب

• مدل تعالی سازمانی EFQM

• فرآیند ارزیابی

— منطق امتیازدهی

— شناسایی نقاط قوت و زمینه های بهبود

— فرایند اجماع

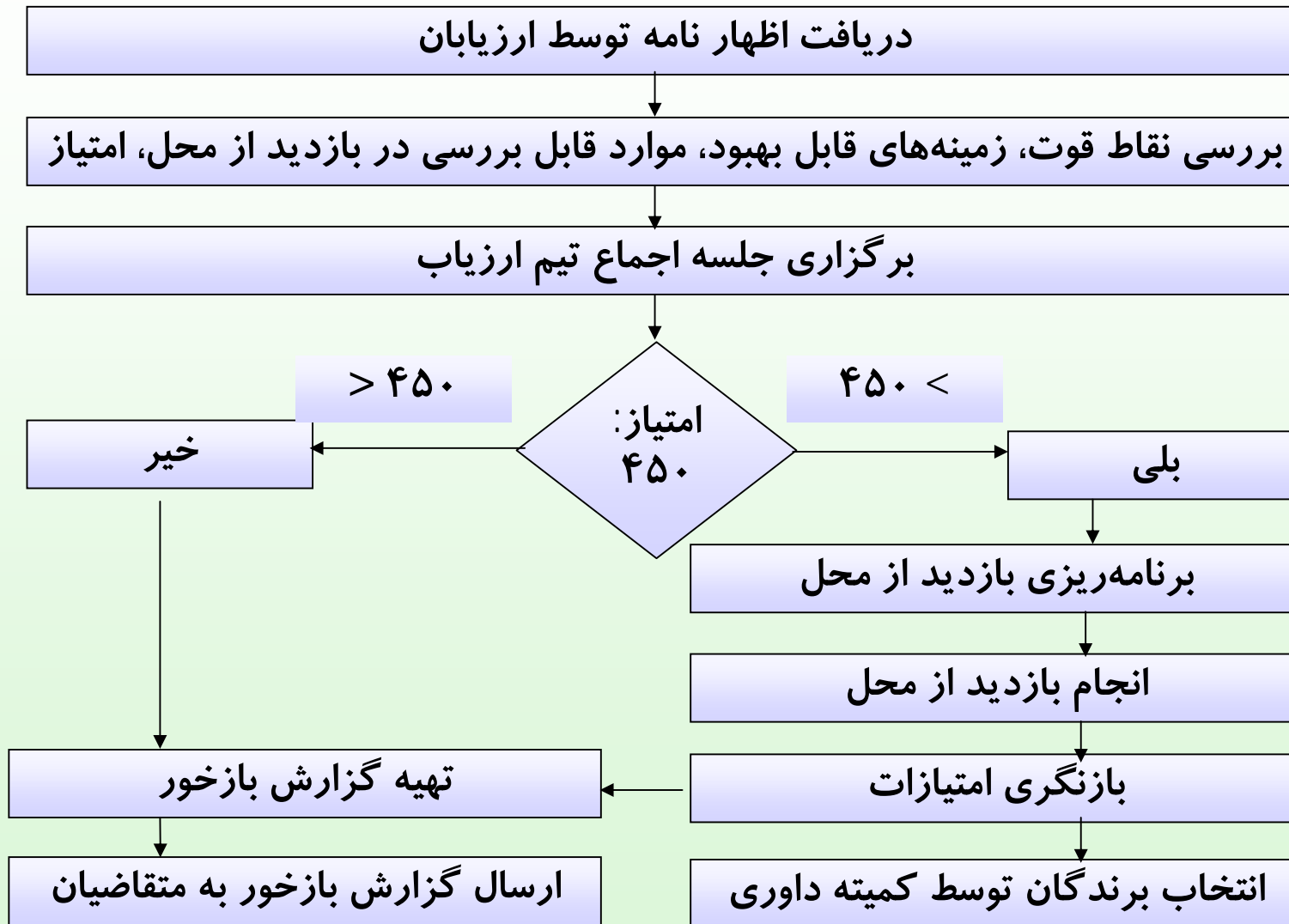
— بازدید از محل

— تهیه گزارش بازخور



فرآیند ارزیابی در یک نگاه

EFQM Assesor
Training Course





نیازها و انتظارات سازمان مورد ارزیابی

- ✓ یک فرآیند ارزیابی منصفانه، صادقانه و سازگار
- ✓ گزارش بازخوری با ارزش و متوازن به منظور کمک به بهبود سازمان
- ✓ ارزیابان حرفه ای و متبحر
- ✓ رازداری در سطح مطلوب
- ✓ مدیریت کارا
- ✓ انجام بازدید از محل به شکل حرفه ای



شایستگی های مورد نیاز برای ارزیابان

- ✓ پنج شایستگی اصلی که عبارتند از:
- ✓ درک و بکارگیری مدل تعالی و منطق رادار
- ✓ درک سازمانها و داشتن یک نگاه کلی در مورد عملکرد آنها
- ✓ مشارکت کردن و ارتباط برقرار نمودن به عنوان یک عضو تیم
- ✓ جمع آوری، دسته بندی و تحلیل شواهد و بکارگیری آنها برای یک قضاوت مناسب
- ✓ ارائه گزارشهای بازخورد شفاف، صحیح و قابل استفاده
- ✓ به انضمام شایستگی های فردی و عملیاتی

...بعضی اوقات شایستگی های خاصی نیز برای ارزیاب ارشد مورد نیاز است.



مدل تعالي سازمانی

EFQM





تاریخچه و تغییرات مدل

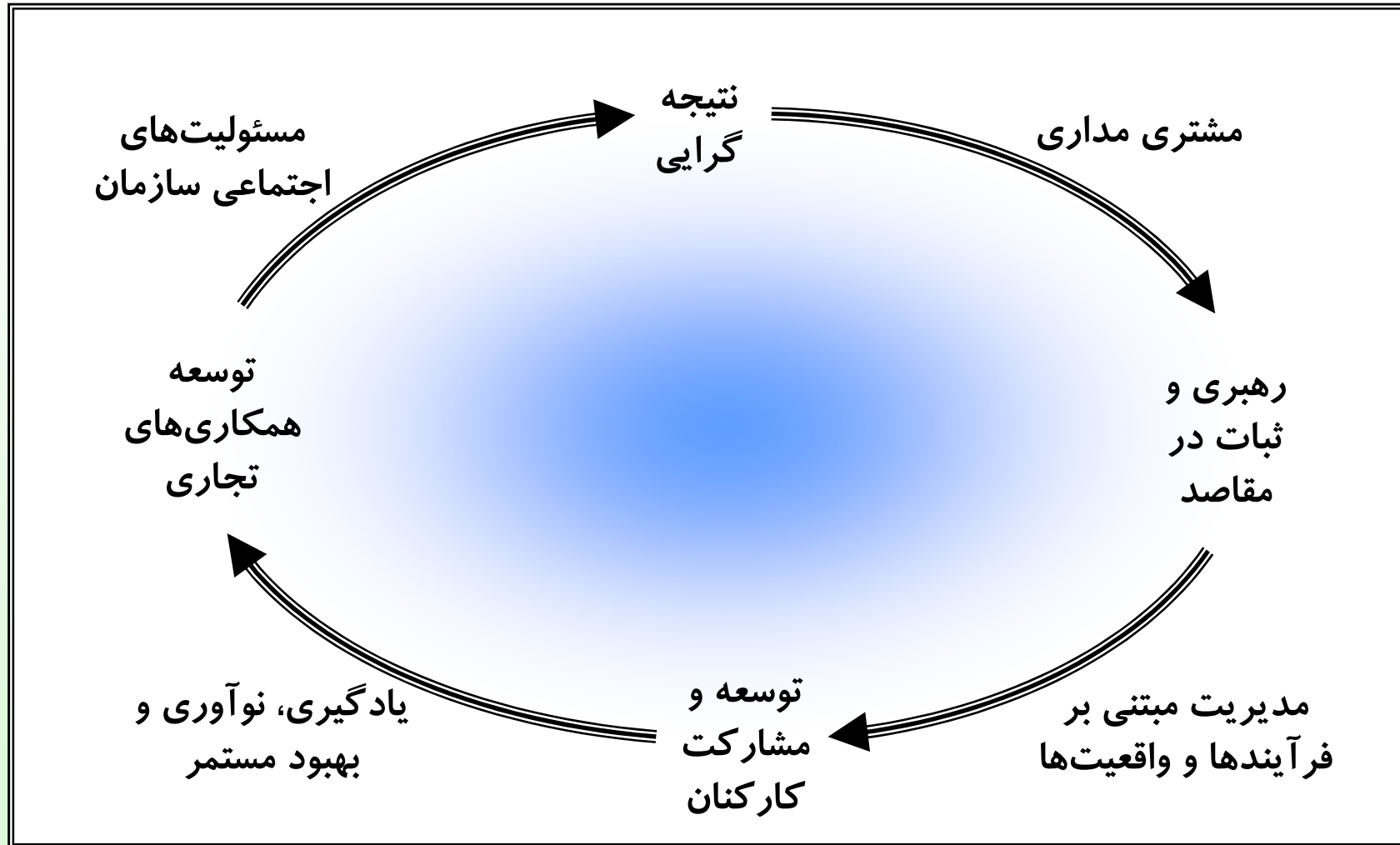
- ۱۹۸۸ - EFQM شکل گرفت
- ۱۹۹۱ - مدل EFQM ارائه شد
- ۱۹۹۵ - مدل نوع سازمانهای عمومی طراحی و بکار گرفته شد
- ۱۹۹۶ - مدل نوع SME's طراحی شد
- ۱۹۹۹ - بازنگری و بهبود اساسی در مدل داده شد (مفهوم RADAR)
- ۲۰۰۱ - ارائه ویرایش SME
- ۲۰۰۳ - بازنگری در مدل



کلیات مدل تعالی سازمانی

EFQM Assesor
Training Course







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.

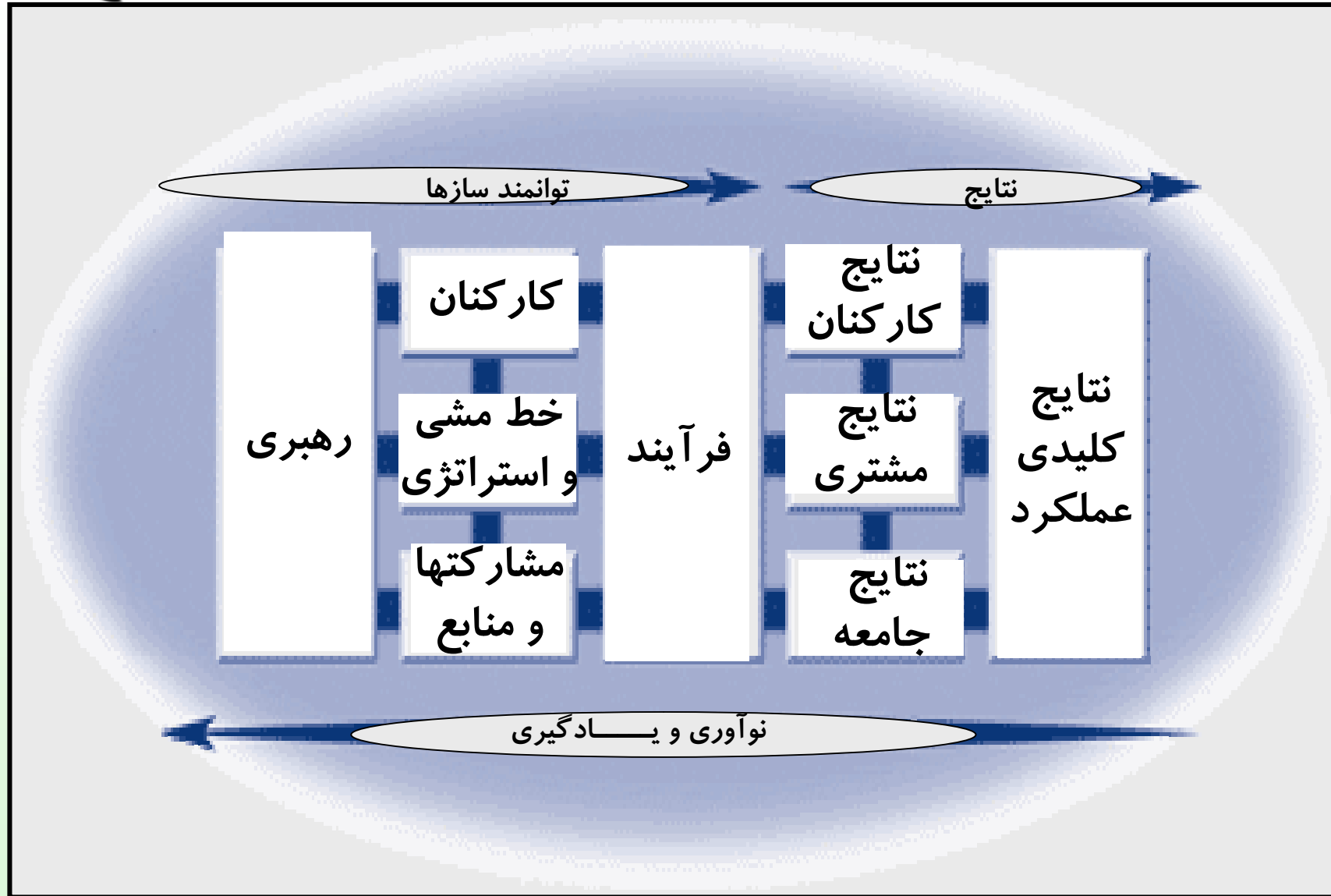
❑ **رهبری و ثبات در مقاصد:** تعالی رهبری دوراندیش و الهام بخش همراه با ثبات در مقاصد است.

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

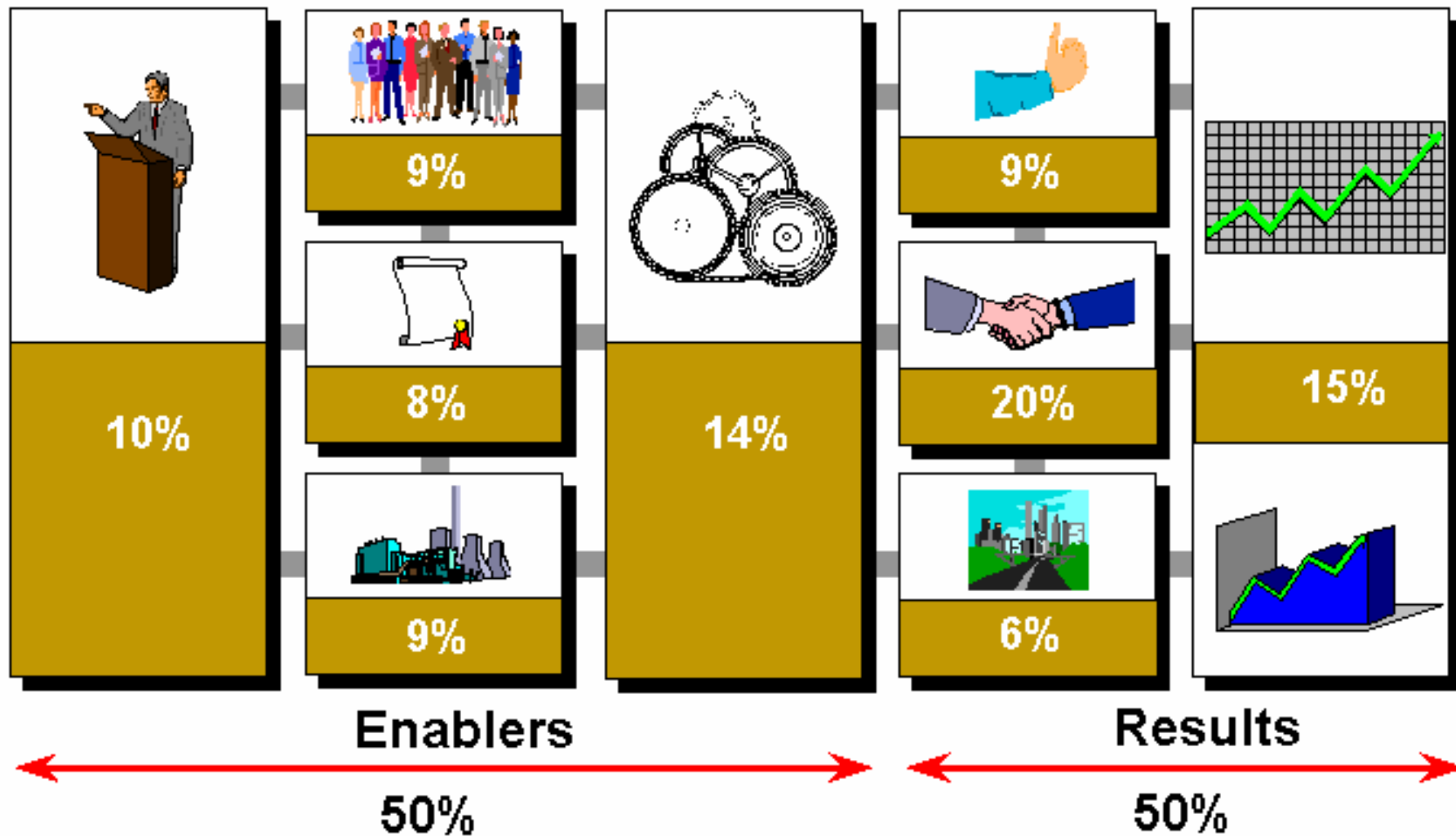


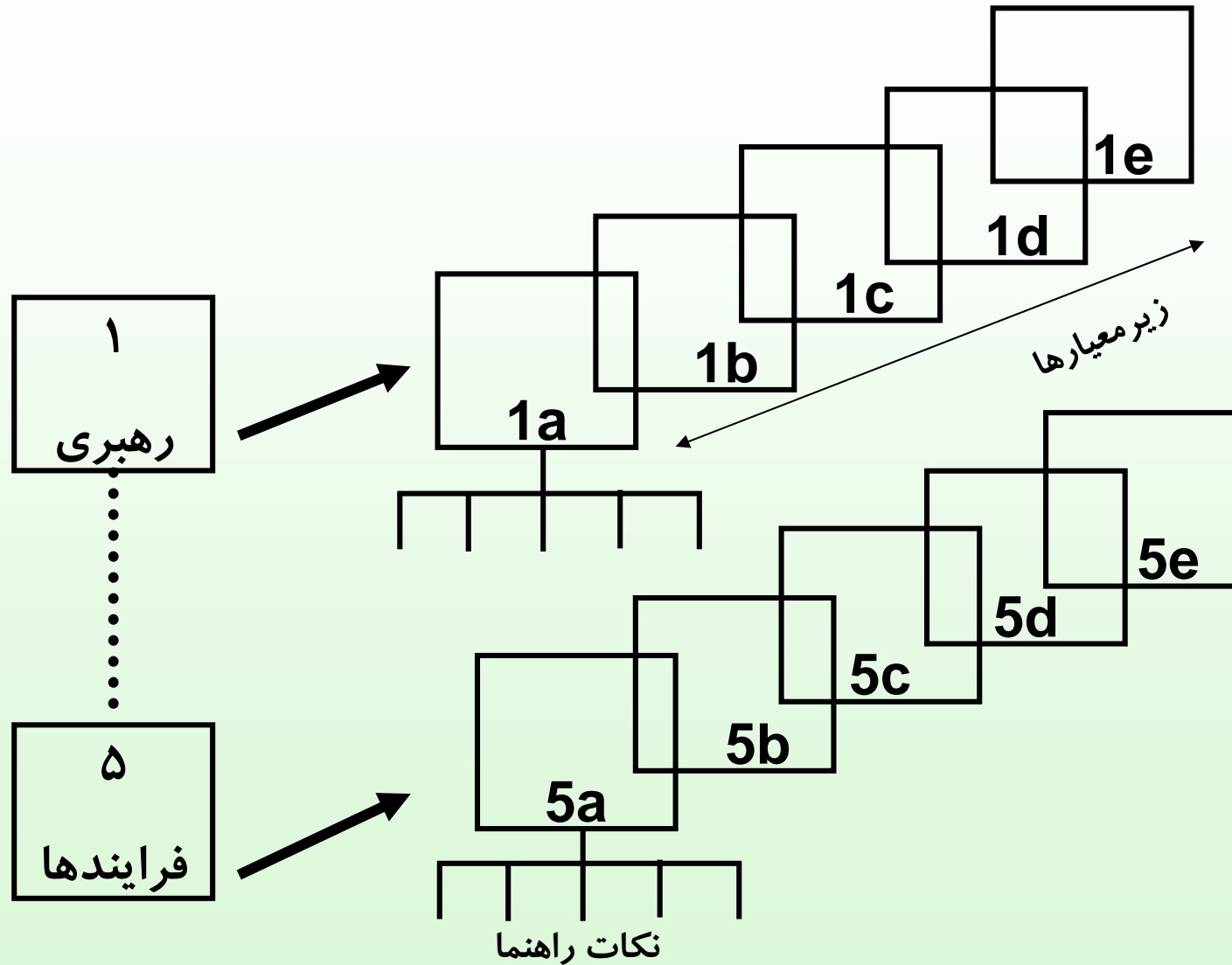
ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین (ادامه)

- q **توسعه و مشارکت کارکنان:** تعالی حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور است.
- q **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.
- q **توسعه همکاری‌های تجاری:** تعالی توسعه و حفظ مشارکت‌هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کند.
- q **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.



وزن معیارها

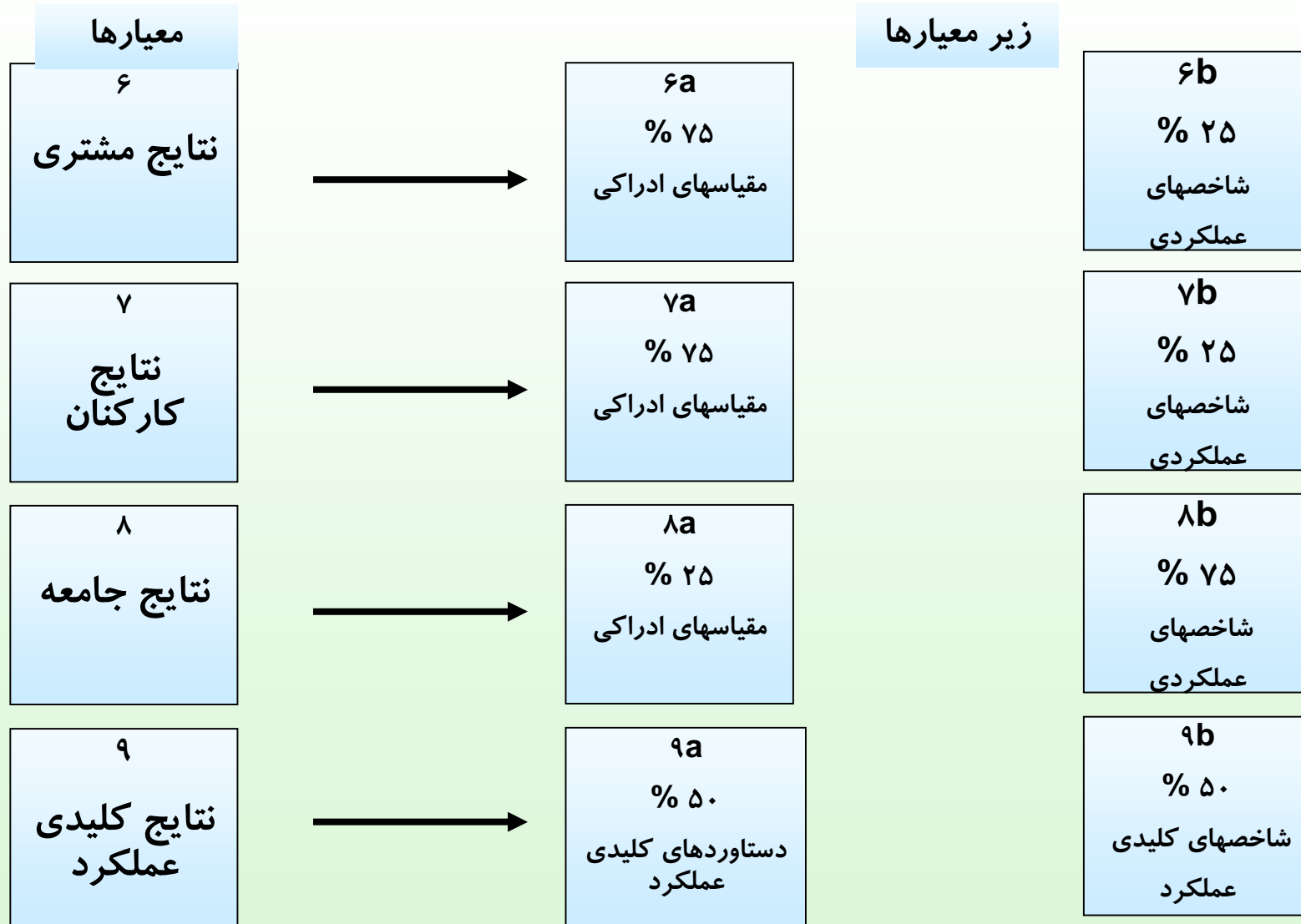






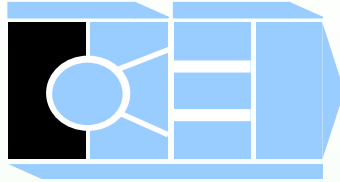
ساختار معیارها : نتایج

EFQM Assesor
Training Course





معیار ۱ - رهبری



تعریف:

رهبران متعالی

- آرمان و مأموریت سازمان را تدوین و دستیابی به آنها را تسهیل می کنند.
- 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 می آورند.
- در دوران تغییر و تحولات سازمان، ثبات در مقاصد دارند
- و هر کجا که لازم باشد، قادر هستند جهت گیری سازمان را متحول ساخته
- و کارکنان را به پیروی آن ترغیب کنند.



زیرمعیارهای رهبری (Leadership) ۱۰۰

- 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 شخصا برای اطمینان 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 فرهنگ تعالی را در بین کارکنان تقویت می‌کنند.
- ۱- ه) رهبران تغییرات سازمانی را شناسایی و راهبری می‌کنند.

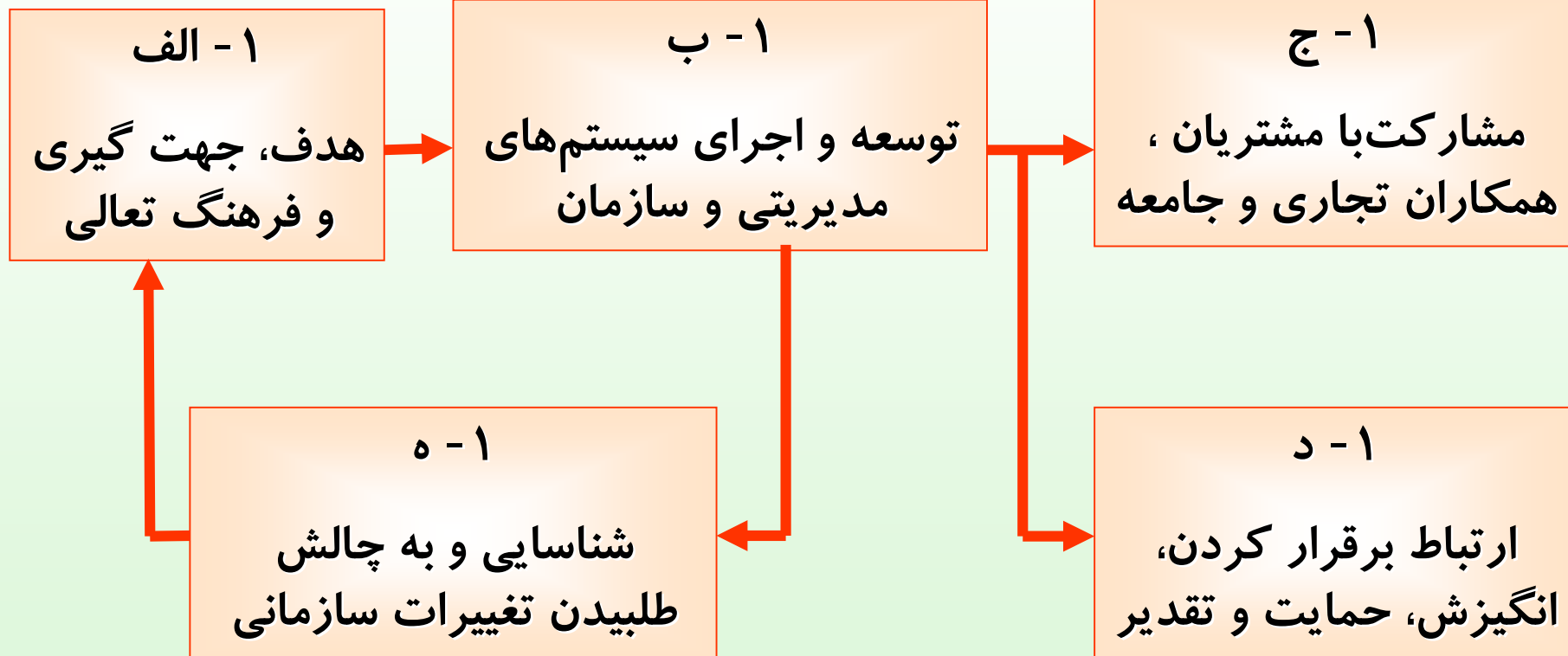


روابط میان زیرمعیارها : نگاه فرآیندی

آنچه مورد انتظار است

چگونه به آن می توان رسید

همکاری بیرونی



ایجاد تغییر

تقویت رفتار



معیار ۱ - رهبری

مواردی که میتوانند مورد توجه قرار گیرند :

ü مثالهایی کلی از رهبری.

ü چگونه رهبران فرآیند رهبری را بازنگری می کنند.

ü چگونه رهبران خودارزیابی فردی را بکار می برند.

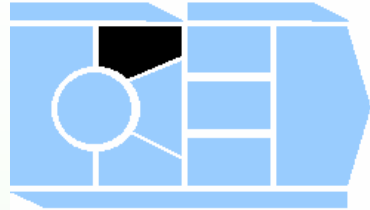
ü چگونه اقدامات یا تصمیمات با ارزشهای سازمان
همراستا است.

ü چگونه رهبران سیستم کیفیت را تقویت می کنند.



معیار ۱ - رهبری (ادامه)

- ü استراتژی به رهبران درخصوص تسهیم و مشارکت با بیرون سازمان توصیه‌ای می‌کند.
- ü رهبران در حیطه فراتر از تجارت با همکاران تجاری خود فعالیت می‌کنند (مثل خدمت رسانی به جامعه).
- ü شواهدی مبنی بر انجام مدیریت با « درهای باز ».
- ü رهبران در تقدیر و ایجاد ارتباطات مشارکت دارند.
- ü چگونه رهبران محرک های بیرونی و درونی تحول سازمانی را درک می‌نمایند.



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.



زیر معیارهای خط مشی و استراتژی (Policy and Strategy)

۸۰

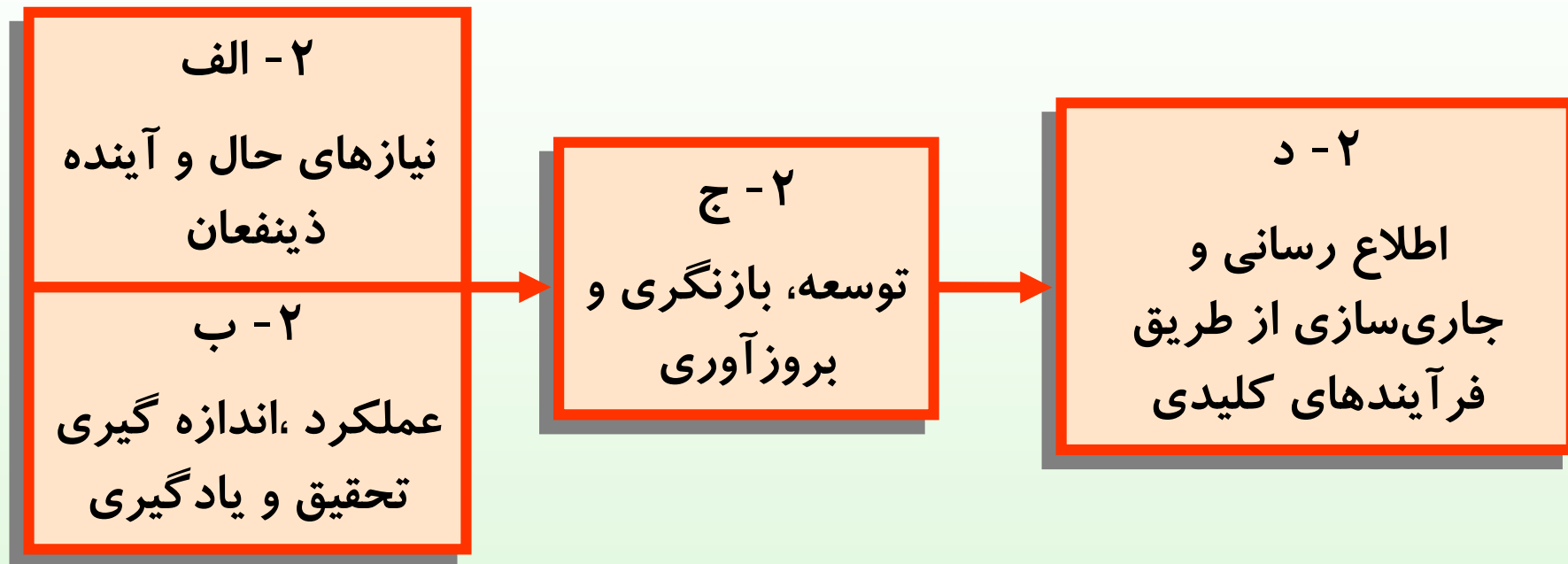
۲- الف) خط مشی و استراتژی براساس خواسته ها و انتظارات حال و آینده ذینفعان پایه ریزی می شوند.

۲- ب) خط مشی و استراتژی براساس اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیتهای خلاقانه، پایه ریزی می شوند.

۲- ج) خط مشی و استراتژی تدوین شده، مورد بازنگری قرار گرفته و به روز می شوند.

۲- د) خط مشی و استراتژی از طریق چارچوب فرآیندهای کلیدی در میان گذاشته شده و جاری می شوند.

روابط میان زیرمعیارها : نگاه فرآیندی



ورودی

تدوین خط مشی
و استراتژی

جاری سازی
خط مشی و استراتژی



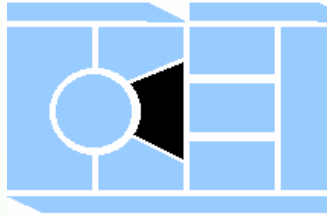
معیار ۲ - خط مشی و استراتژی

مواردی که می توانند مورد توجه قرار گیرند :

- منطقی برای جمع آوری اطلاعات
- شواهد اطلاعات جدید جمع آوری شده
- شواهدی مبنی بر حذف اطلاعات اضافی
- چگونگی داده ها به اطلاعات و سپس به استراتژی ها تبدیل می شوند
- سناریوهایی که حقیقت دارند
- استفاده فعال از فرآیندهای کلیدی به منظور جاری سازی خط مشی و استراتژی
- تعریف نقش متولیان فرایندهای کلیدی
- ارزیابی درک و آگاهی ذینفعان از خط مشی و استراتژی
- نمونه هایی از اشاعه خط مشی ها و استراتژی ها



معیار ۳ - کارکنان



تعریف:

سازمان‌های متعالی

۱) تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده،

۲) توسعه بخشیده

۳) و از آن بهره می‌گیرند.





معیار ۳ - کارکنان (ادامه)

آنها

- عدالت و برابری را ترویج کرده،
- کارکنان را در امور مشارکت داده
- و به آنان تفویض اختیار می کنند.

این سازمانها

- به گونه ای به کارکنان خود توجه کرده،
 - ارتباط برقرار ساخته
 - و آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار می دهند
- که در آنها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانششان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود.



زیرمعیارهای کارکنان (People) ۹۰

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

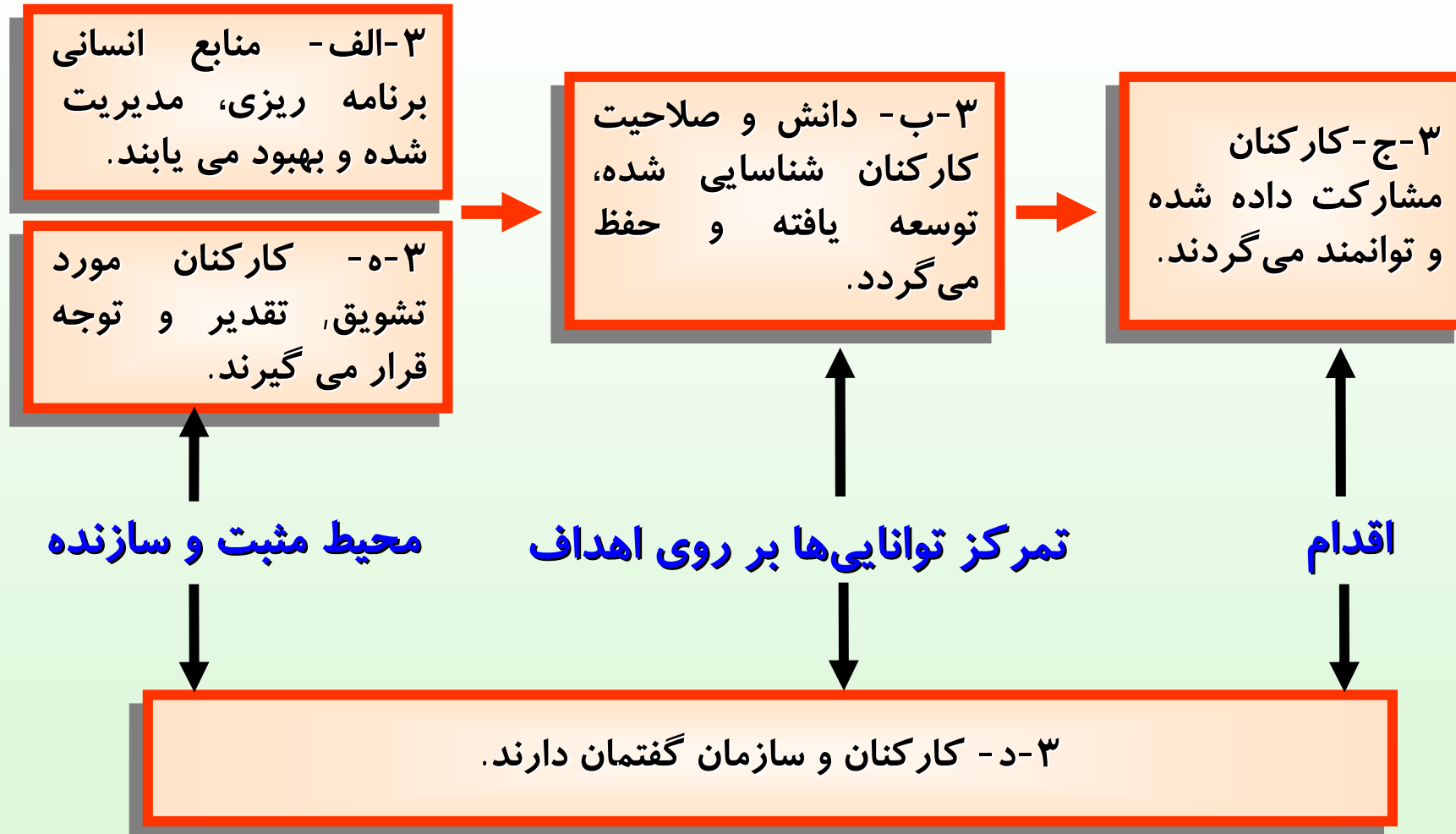
۳- ب) دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده، توسعه یافته و نگهداری می شود.

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

۳- د) کارکنان و سازمان گفتمان دارند.

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

روابط میان زیرمعیارها : نگاه فرآیندی



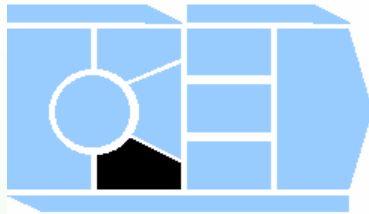


معیار ۳ - کارکنان

چگونه خط مشی و استراتژی کارکنان از استراتژی کسب و کار منشا می گیرد:

- چگونه بین نیازهای فردی و نیازهای کسب و کار تعادل برقرار می شود
- شواهدی مبنی بر بازنگری خط مشی ها و رویکردهای منابع انسانی در کسب و کار
- ارتباط بین بازخوردهای کارکنان و تغییرات
- ارتباط تغییرات سازمانی خلاقانه با استراتژی اعمال شده
- همسویی ارزشیابی کارکنان با ترفیع ها و تقدیرها
- شفاف سازی چارچوب تفویض اختیار، وجود خط مشی و استراتژی ارتباطات – نه فقط لیستی از رسانه ها
- شواهدی مبنی بر آموزش ارتباطات در بهره برداری مناسب از رسانه ها
- داشتن منطق برای اختلاف میان حقوق و مزایا
- چگونه فرآیند تقدیر به روز نگه داشته می شود

معیار ۴ - مشارکت‌ها و منابع



تعریف:

سازمان‌های متعالی

- مشارکت‌ها و همکاری‌های تجاری بیرونی،
- تأمین‌کنندگان
- و منابع داخلی خود را

ü به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی

ü و اجرای اثر بخش فرآیندهایشان

برنامه ریزی و مدیریت می‌کنند.



زیرمعیارهای مشارکت ها و منابع (Partnerships and Resources)

۹۰

- 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.



روابط میان زیرمعیارها : نگاه فرآیندی





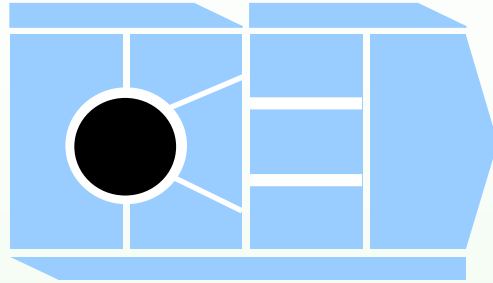
معیار ۴ - مشارکت ها و منابع

مواردی که می توانند مورد توجه قرار گیرند :

- شواهدی مبنی بر همکاری های پیمانی و تحویل کار
- تفاوت گذاشتن بین همکاران تجاری و سایر تامین کنندگان
- شواهدی مبنی بر کارایی فرآیندهای مالی
- همسو سازی رویکردهای مالی و استراتژی کسب و کار
- رویکرد برنامه ریزی زیست محیطی بر مبنای استراتژی
- شواهدی مبنی بر مدیریت ساختمان ها در کسب و کار
- نیازهای اطلاعاتی حال و آینده چگونه تعیین می شوند
- مثال هایی از مدیریت مناسب فناوری
- به کارگیری و حفظ دانش معنوی در سازمان



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.



زیرمعیارهای فرآیندها (Processes) ۱۴۰

۵- الف) فرآیندها به گونه‌ای نظام‌مند طراحی شده و مدیریت می‌شوند.

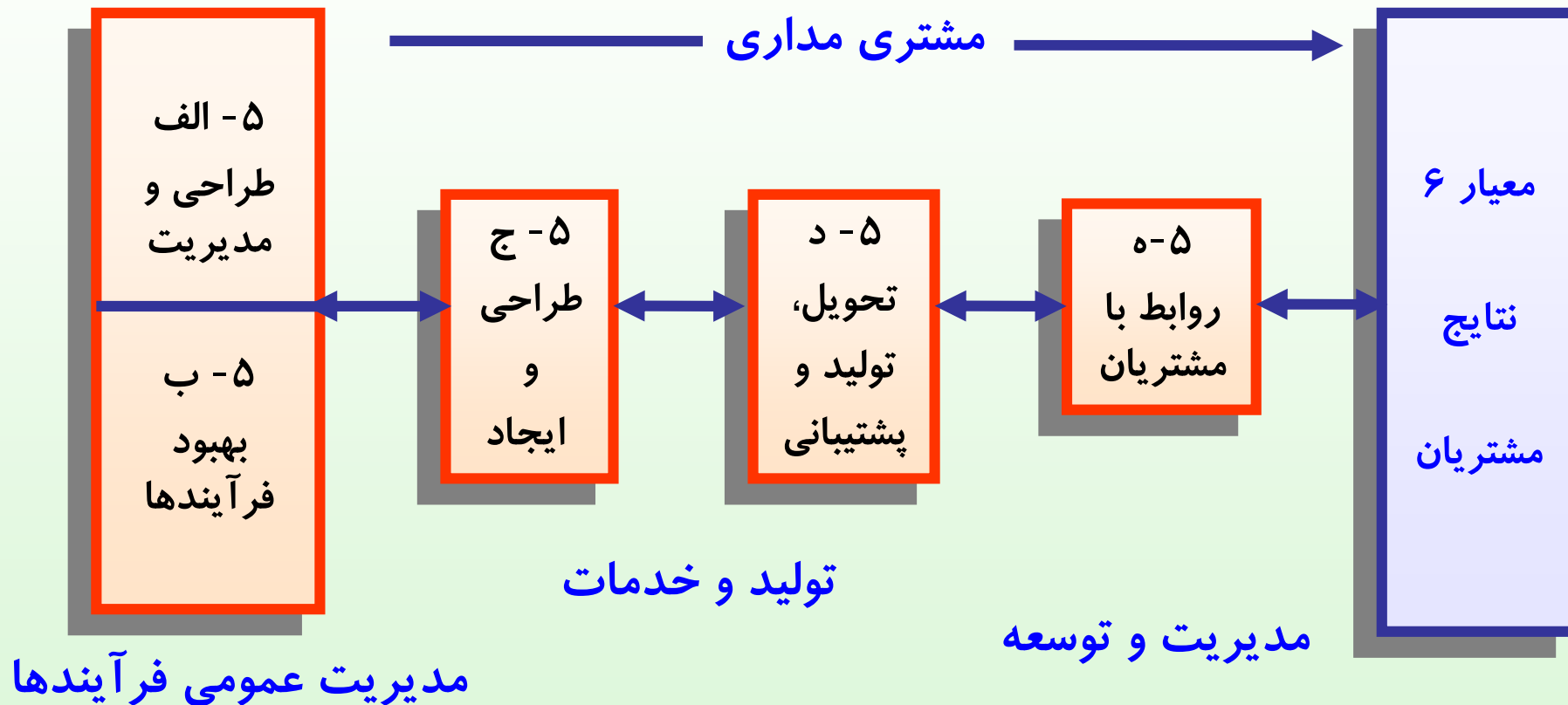
۵- ب) فرآیندها به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان در صورت نیاز، با استفاده از نوآوری، بهبود می‌یابند.

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) روابط با مشتری مدیریت شده و تقویت می‌شود.

روابط میان زیرمعیارها : نگاه فرآیندی





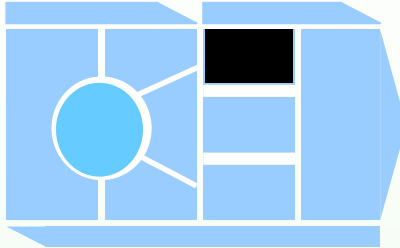
معیار ۵ - فرآیندها

مواردی که می توانند مورد توجه قرار گیرند :

- شواهدی مبنی بر همکاری های پیمانی و تحویل کار
- چگونگی اندازه گیری فرآیندها بر مبنای موضوعات مهم
- رویکرد مدیریت فرآیندی بر ای کلیه فرایندها
- مدیریت روابط داخلی و خارجی
- بازنگری اجرای فرآیندها و نتایج حاصل از بهبودها
- چگونگی مشارکت های جهت دار مشتریان در فرآیند تحقق محصول
- روش های نوآوری تولید محصول و ارائه خدمت به بازار
- مدیریت روابط با مشتری و پیشگامی در آن
- پوشش کلیه مشتریان (شامل نمایندگی ها در صورت کاربرد)



معیار ۶ - نتایج مشتریان



تعریف:

سازمان متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند.



زیر معیارهای نتایج مشتریان (Customer Results)

۶-الف) مقیاس های ادراکی (Perception Measures) ۱۵۰

این شاخص ها در برگیرنده برداشت و تلقی مشتریان از سازمان می باشد ، و به عنوان شاخص های پیشگام با نظرسنجی از مشتریان ، گروه های متمرکز ، رتبه بندی فروشندگان ، تقدیرها و شکایات قابل دستیابی است.

- Overall image تصویر سازمان (در دسترس بودن، پاسخگویی، ارتباطات و...)
- Products and Services محصولات و خدمات (کیفیت، ارزش، تحویل مناسب و ...)
- Sales and after sales support فروش و پشتیبانی پس از فروش
- Loyalty وفاداری (تصمیم به خرید مجدد، تمایل به خرید سایر محصولات و ...)



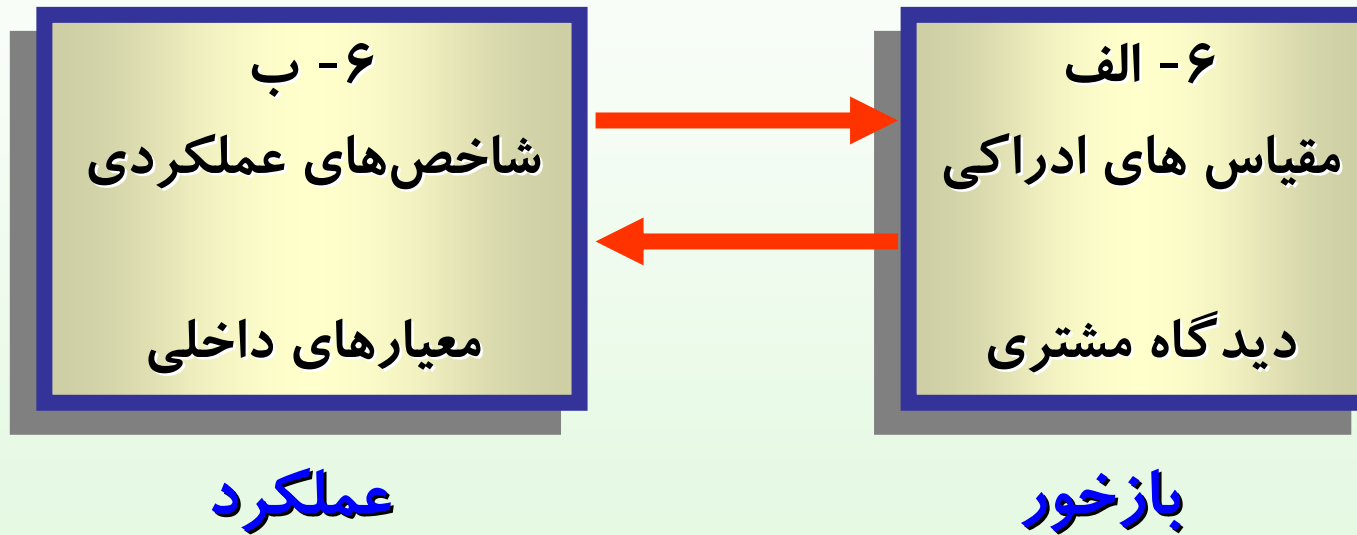
زیرمعیارهای نتایج مشتریان (ادامه) (Customer Results)

۶-ب) شاخص‌های عملکردی (Performance Indicators) ۵۰

این شاخص‌ها ، شاخص‌های داخلی هستند که توسط سازمان برای پایش ، درک ، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش بینی ادراکهای مشتریان بیرونی مورد سنجش قرار می گیرند.

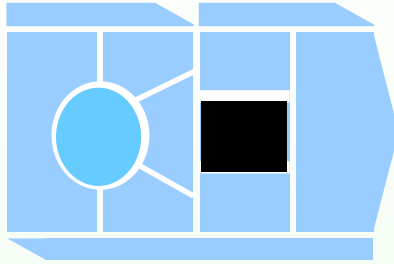
- Overall image (تصویر سازمان (تقدیرنامه های دریافتی از مشتریان، پوشش خبری و ...)
- Products and Services (محصولات و خدمات (خرابی، شکایات، نوآوری و ...)
- Sales and after sales support (فروش و پشتیبانی پس از فروش)
- Loyalty (وفاداری (مدت زمان تداوم ارتباط، توصیه های موثر و ...)

روابط میان زیر معیارها





معیار ۷ - نتایج کارکنان



تعریف:

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





زیر معیارهای نتایج کارکنان (People Results)

۹۰

۷-الف) مقیاس های ادراکی (Perception Measures) ۵ / ۶۷

این شاخص ها در برگیرنده برداشت و تلقی کارکنان از سازمان می باشد، و از طریق نظر سنجی ها، گروه های متمرکز، مصاحبه ها، ارزیابی های ساخت یافته و غیره قابل دستیابی است.

- **Motivation** انگیزش (توسعه شغلی، تفویض اختیار و...)
- **Satisfaction** رضایتمندی (شرایط استخدام، تسهیلات و خدمات، امنیت شغلی و...)



۹۰

زیرمعیارهای نتایج کارکنان (People Results)

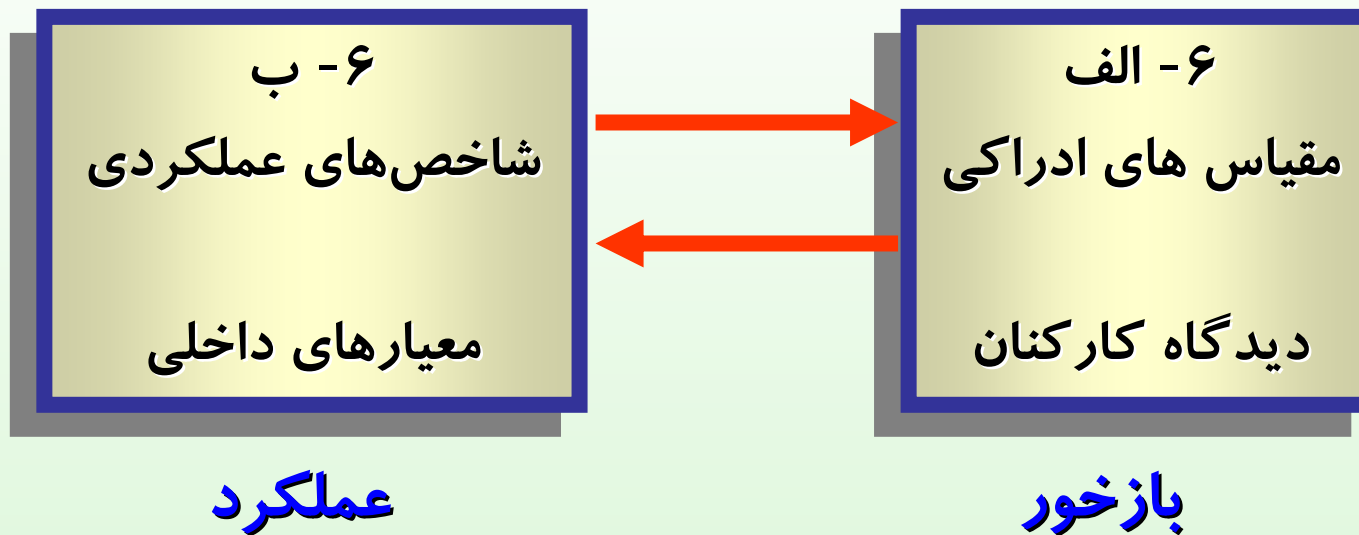
EFQM Assesor
Training Course

۷-ب) شاخص‌های عملکردی (Performance Indicators) ۵ / ۲۲

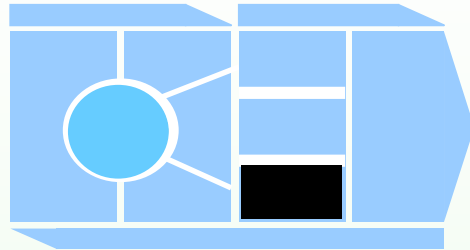
این شاخص‌ها ، شاخص‌های داخلی هستند که توسط سازمان برای پایش ، درک ، پیش بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و پیش بینی ادارک آنان توسط سازمان مورد سنجش قرار می گیرد.

- **Achievements** (دستاوردها (بهره وری، میزان موفقیت آموزشها)
- **Motivation and involvement** (انگیزه و مشارکت (میزان پاسخگویی به نظر سنجی ها)
- **Satisfaction** (رضایتمندی (میزان غیبت و بیماری، میزان حوادث، اعتصابها)
- **Services provided to the organization's people**
(خدمات مهیا شده برای کارکنان (سرعت پاسخگویی به درخواستها، ارزیابی آموزشها)

روابط میان زیرمعیارها



معیار ۸- نتایج جامعه



تعریف:

سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند.





۶۰

زیرمعیارهای نتایج جامعه (Society Results)

EFQM Assesor
Training Course

۸- الف (مقیاس های ادراکی (Perception Measures) ۱۵

این شاخصها در برگیرنده برداشت و تلقی جامعه از سازمان می باشد، و از طریق نظرسنجی ها، گزارش ها، گردهمایی های عمومی، مراجع رسمی و دولتی قابل دستیابی است.

- **Performance as a responsible citizen** عملکرد به عنوان یک شهروند مسئول
- **Involvement in the communities where it operates** مشارکت با انجمنها و گروه های محلی
- **Activities to reduce and prevent nuisance and harm** کاهش و پیشگیری اذیت و خسارت ناشی از عملیات سازمان
- **Reporting on activities to assist in the preservation and sustainability of resources** گزارش گیری از فعالیتها به منظور کمک به حفاظت و پایداری منابع



زیرمعیارهای نتایج جامعه (ادامه) (Society Results)

۸- ب (شاخص های عملکردی (Performance Indicators) ۴۵

این شاخص ها ، شاخص های داخلی هستند که توسط سازمان برای پایش ، درک ، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش بینی ادراک جامعه در داخل سازمان مورد سنجش قرار می گیرد .

- **Handling changes in employment levels**

کنترل تغییرات در سطوح استخدام و ایجاد شغل

- **Press coverage**

پوشش خبری

- **Dealings with authorities**

مراودات با مسئولین و سازمانها

- **Accolades and awards received**

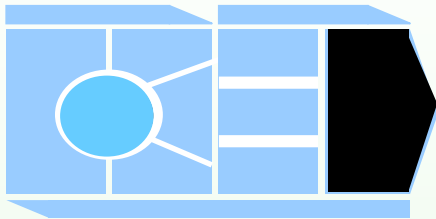
تقدیرنامه ها و جوایز دریافتی



روابط میان زیرمعیارها



معیار ۹ - نتایج کلیدی عملکرد



تعریف:

سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط مشی و استراتژی را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند.



زیرمعیارهای نتایج کلیدی عملکرد (Key Performance Results)

۱۵۰

۹-الف) دستاوردهای کلیدی عملکرد (Key Performance Outcomes) ۷۵

این بروندادها در برگیرنده نتایج کلیدی برنامه ریزی شده توسط سازمان می باشد ، با توجه به اهداف و مقاصد سازمان این نوع بروندادهای عملکردی می تواند شامل موارد زیر باشد

- **Financial outcomes**

دستاوردهای مالی (فروش، قیمت سهام، سود سهام، سود ناخالص، بازگشت سرمایه)

- **Non-Financial outcomes**

دستاوردهای غیر مالی (سهام بازار، حجم تولید، حجم فروش، مدت زمان معرفی محصولات یا خدمات به بازار)



زیرمعیارهای نتایج کلیدی عملکرد (ادامه) (Key Performance Results)

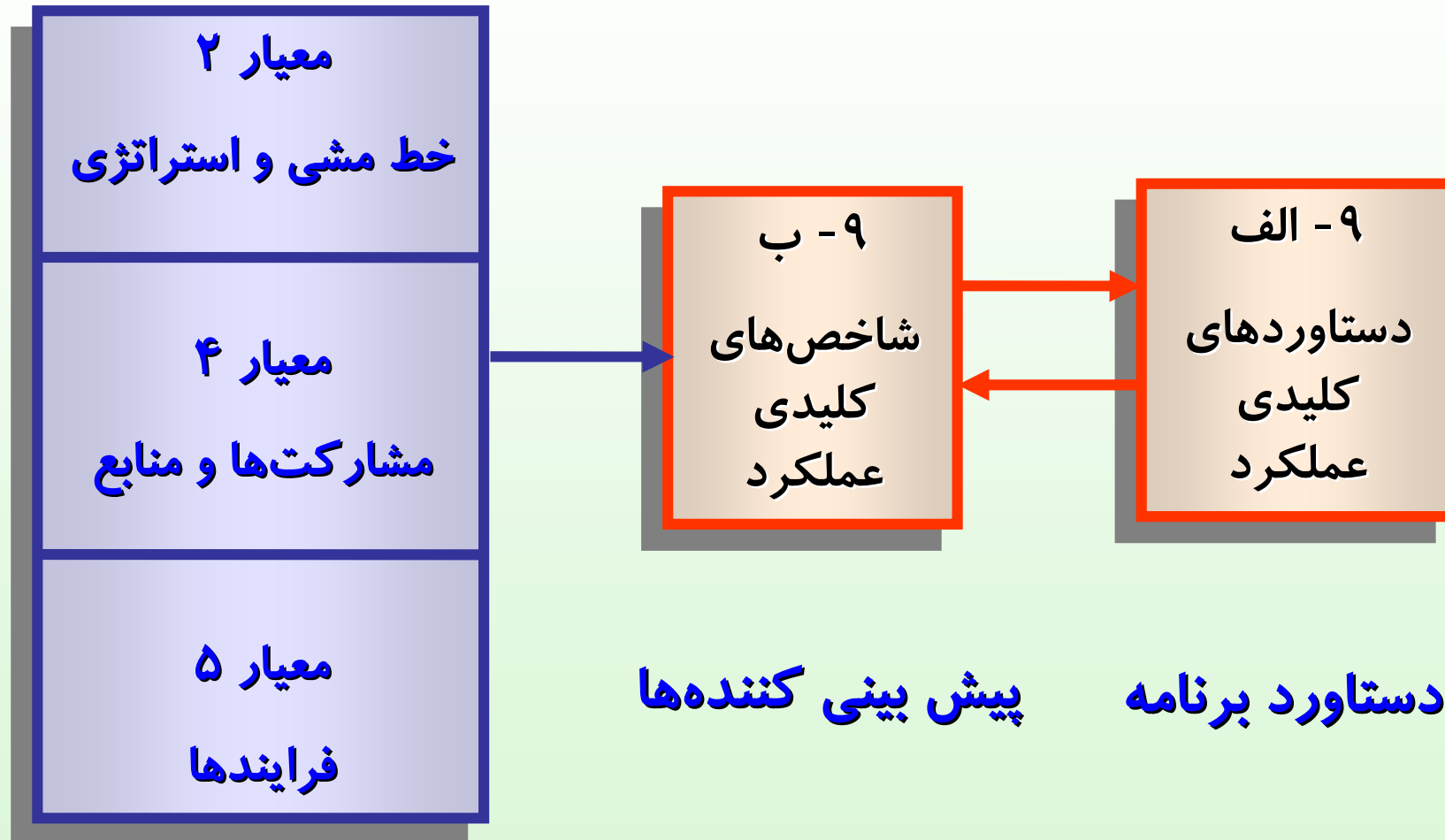
EFQM Assesor
Training Course

۹-ب) شاخص‌های کلیدی عملکرد (Key Performance Indicators) ۷۵

این شاخص‌ها عملیاتی بوده و برای پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود بروندادهای کلیدی عملکرد در داخل سازمان مورد سنجش قرار می‌گیرد. با توجه به اهداف و مقاصد سازمان و فرآیندهایش این نوع شاخص‌های عملکردی می‌تواند شامل موارد زیر باشد.

- **Financial** مالی (استهلاک، هزینه‌های نگهداری و تعمیرات، هزینه‌های پروژه)
- **Processes** فرایندها (عملکرد، زمان سیکل)
- **External resources including partnerships** منابع بیرونی از جمله مشارکتها
- **Buildings, equipment and materials** ساختمانها، تجهیزات و مواد (میزان خرابی‌ها، گردش موجودی)
- **Technology** تکنولوژی (میزان نوآوری، ثبت اختراع، حق مالکیت)
- **Information and Knowledge** اطلاعات و دانش (قابلیت دسترسی، یکپارچگی، ارزش سرمایه‌های فکری و معنوی)

روابط میان زیرمعیارها : نگاه فرآیندی



اطلاعات نتایج

مواردی که می توانند مورد توجه قرار گیرند :

- روندی از داده ها ، نه فقط داده منفرد
- وجود منطقی برای اهداف و مقایسه ها
- وجود منطقی برای شاخص ها
- ارتباط میان عملکرد بهبود یافته و توانمندساز تغییر یافته
- ارتباط میان تغییرات و حرکت های پیش بینی کننده ها (شاخص های پیش رو) و ادراک (شاخص های پس رو)
- دسته بندی داده بر اساس چگونگی مدیریت سازمان
- استفاده از نتایج برای مدیریت سازمان



ارتباطات میان معیارها و اجزای معیارها

برخی ارتباطات شفاف بین معیارهای توانمندساز و نتایج:

- × معیار ۳ و معیار ۷
- × معیارهای ۴ و ۵ و معیار ۹
- × معیار ۲ و معیارهای ۵ و ۹

نمونه ارتباطات زیر معیارها:

- × زیر معیارهای 1b و 2d و زیر معیار 5a
- × زیر معیارهای 1d و 2e و زیر معیار 3d
- × زیر معیارهای 1c و 5e و زیر معیار 6a

ارتباط ارزشها و مفاهیم بنیادین و معیارهای مدل

معیارها	ارزهای					تجربهای و استراتژی					کارکنان					مشارکتها و منابع					قرآیندها					نتایج مشتری		نتایج کارکنان		نتایج جامعه		نتایج کلیدی عملکرد	
	الف	ب	ج	د	ه	الف	ب	ج	د	ه	الف	ب	ج	د	ه	الف	ب	ج	د	ه	الف	ب	الف	ب	الف	ب	الف	ب	الف	ب			
معايير																																	
نتیجه																																	
گردایی																																	
مشتری																																	
مداری																																	
رهبری و																																	
لیت در																																	
مقاصد																																	
مشوریت																																	
بر مبنای																																	
قرآیندها																																	
با واقعیت																																	
اوجده و																																	
مشارکت																																	
کارکنان																																	
یادگیری،																																	
نوآوری و																																	
بهبود																																	
مستمر																																	
اوسعه																																	
همکارهای																																	
اجاری																																	
مسئولیت																																	
اجتماعی																																	
سازمان																																	

کارگاه ۱ : آشنایی با مدل



هدف : آشنایی با مدل EFQM

شیوه : بحث و بررسی گروهی

مدت کارگاه : ۲۰ دقیقه

مدت ارائه : ۱۰ دقیقه

محتوی :

برای هر عبارت مشخص نمایید که آن عبارت با کدام معیار فرعی (جزءمعیار) و نکات راهنما ارتباط دارد.



فرآیند ارزیابی



منطق امتیازدهی (RADAR)

منطق امتیازدهی در مدل تعالی سازمانی دارای عناصر زیر است:

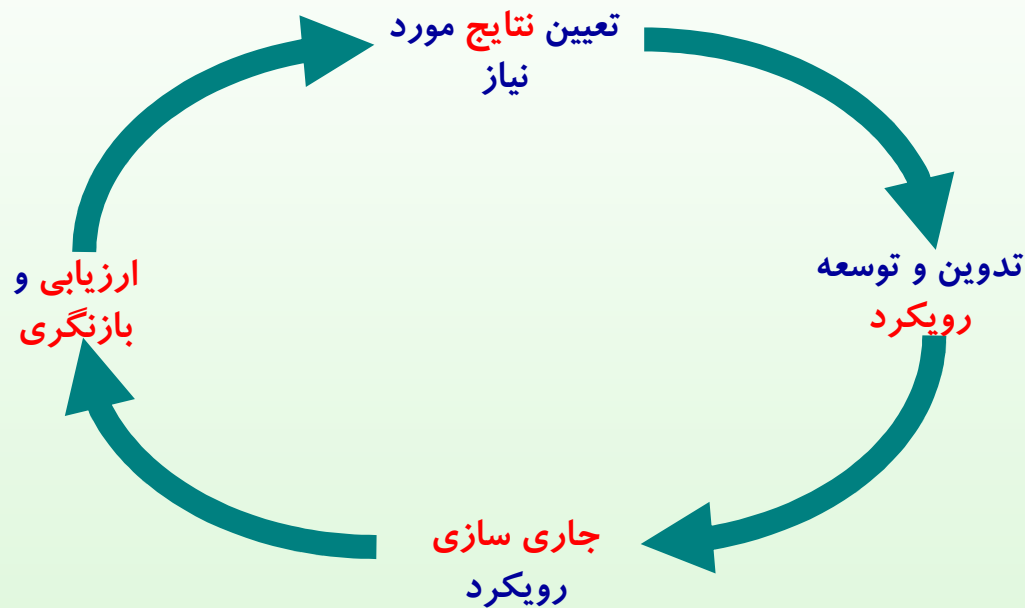
§ **نتایج (R):** تعیین نتایج به عنوان بخشی از فرآیند تدوین خط مشی و استراتژی. این نتایج، عملکرد سازمان را در ابعاد مالی، عملیاتی و ادراکات ذینفعان پوشش می‌دهد.

§ **رویکرد (A):** برنامه‌ریزی، ایجاد و توسعه مجموعه‌ای یکپارچه از رویکردهای منطقی و مطلوب جهت دستیابی به نتایج مورد نیاز حال و آینده.

§ **جاری سازی (D):** جاری سازی رویکردها به روشی نظام مند جهت اطمینان از اجرای کامل آنها.

§ **ارزیابی و بازنگری (A&R):** ارزیابی و بازنگری رویکردها و اجرای آن براساس بررسی و تحلیل نتایج به دست آمده و فعالیت‌های یادگیری جاری و در نهایت شناسایی، اولویت‌بندی، برنامه ریزی و اجرای بهبودهای مورد نیاز.

منطق امتیاز دهی (RADAR) (ادامه)



• معیارهای توانمندساز

§ رویکرد

- مناسب بودن
- یکپارچگی

§ جاری سازی

- اجرا
- نظام مندی

§ ارزیابی و بازنگری

- اندازه گیری
- یادگیری
- بهبود

• معیارهای نتایج

§ نتایج

- اهداف / روندها / مقایسه‌ها / علت‌ها

§ محدوده



توانمندسازها : رویکرد

رویکرد آنچه که سازمان انجام می‌دهد یا برای اجرای آن برنامه‌ریزی کرده، و علت آن برای هر یک از جزء معیارها را دربر می‌گیرد.
امتیاز بر اساس ویژگی‌های زیر داده می‌شود:

• مناسب بودن

- NA فرایند تعریف شده و توسعه یافته مناسبی دارد.
- NA بر نیازهای ذینفعان متمرکز است.
- NA رویکرد منطق شفاف دارد. مانند استفاده از تحقیق و یا بهینه‌کاو جهت پاسخگویی به چکاری، چطور و چرا و با ارائه یک سابقه تاریخی.

• یکپارچگی

- NA خط مشی و استراتژی را پشتیبانی می‌کند.
- NA به گونه مناسبی با سایر رویکردها در ارتباط است.



توانمندسازها : جاری سازی

جاری سازی آنچه که سازمان برای اجرای رویکرد انجام می دهد را در بر می گیرد، امتیاز بر اساس ویژگیهای زیر داده می شود:

• اجرا

• رویکرد در کلیه سطوح سازمان از طریق فرآیندهای مرتبط و مناسب و با اقدامات مرتبط و مناسب به اجرا در می آید. استفاده دقیق از کلماتی چون همه و ذکر مثالهایی از به اجرا در آمدن فرآیندها.

• سیستماتیک بودن

• رویکرد به روشی ساخت یافته با برنامه مناسب و منطقی جاری می شود. مانند داشتن مسئول اجرا (مانند نقش ایفا شده از طرف صاحب فرآیند)، آموزشهای ارائه شده و اجراهای آزمایشی.



توانمندسازها : ارزیابی و بازنگری

ارزیابی و بازنگری آنچه را که سازمان به منظور بازنگری و بهبود رویکرد و جاری سازی آن انجام می دهد در برمی گیرد.

امتیاز بر اساس ویژگیهای زیر داده می شود:

• اندازه گیری

اندازه گیری مناسب رویکردها و جاری سازی آنها تعریف شده و انجام می شود. در اینجا تمرکز بر روش اندازه گیری است تا نتایج مربوطه. اشاره به مواردی که معمولا در شناسنامه یک شاخص گفته می شود در افزایش امتیاز موثر است.



توانمندسازها : ارزیابی و بازنگری (ادامه)

• یادگیری

فعالیت‌های یادگیری به منظور شناسایی و استفاده از تجارب مناسب داخلی و بهترین تجارب سازمان‌های موفق به انجام می‌رسند. همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی و شرکت در کنفرانس‌های معتبر می‌توانند از مصادیق یادگیری باشند. ذکر دلیل انتخاب روش مورد نظر منجر به افزایش نمره می‌گردد.

• بهبود

خروجی اندازه‌گیری و یادگیری به منظور شناسایی، اولویت‌بندی ، برنامه‌ریزی و اجرای بهبود مورد استفاده قرار می‌گیرد.



نتایج : تعالی نتایج

نتایج آنچه را که سازمان بدست می آورد ، در بر می گیرد.

امتیاز بر اساس ویژگیهای زیر داده می شود:

• روندها

U نتایج روند مثبتی داشته و یا عملکرد خوب پایداری را نشان می دهند. داشتن داده های حداقل چهار سال (و نه چهار پرIOD زمانی) برای کلیه شاخصها جهت گرفتن امتیاز خوب ضروری است.

• اهداف

U اهداف مناسبی تعیین شده و به دست آمده است.



نتایج : تعالی نتایج (ادامه)

• مقایسه ها

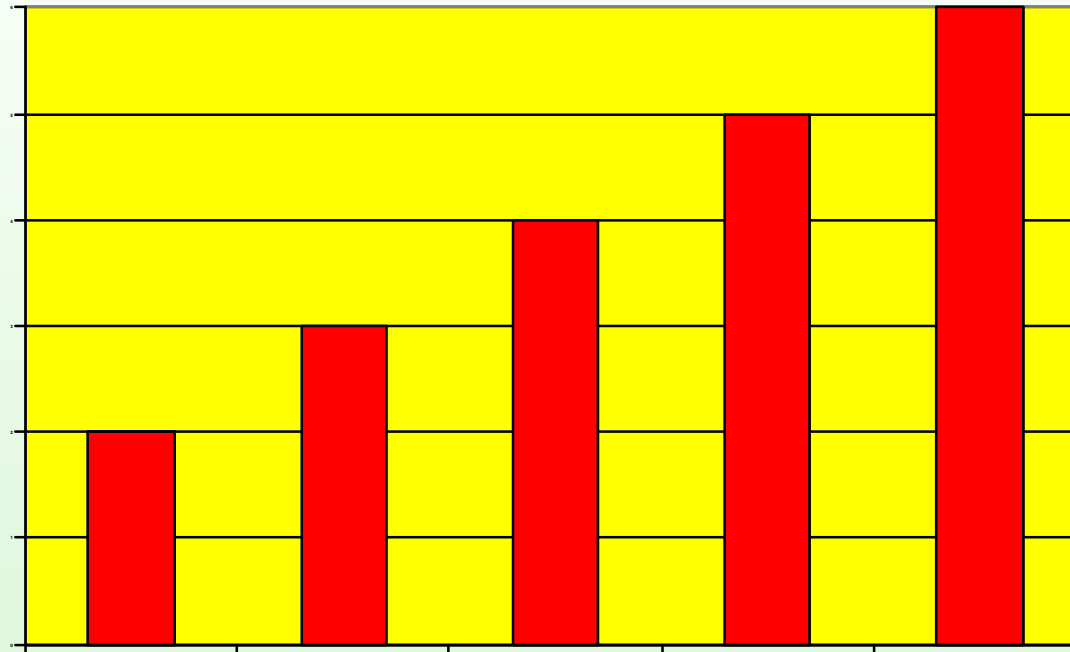
با سازمانهای بیرونی خصوصاً سازمانهای با حوزه فعالیتی مشابه و همچنین بهترین سازمانها مقایسه هایی انجام شده است. دلیل انتخاب سازمان مورد نظر ذکر شده است. تنها با انجام مقایسه با سازمانهای با کلاس جهانی و عملکرد مطلوب می توان به امتیازات بالا رسید.

• علتها

نتایج در نتیجه بکارگیری رویکردها حاصل می آیند.



مثال: روند مثبت چهار ساله





نتایج : محدوده

محدوده آنچه را که سازمان اندازه گیری می کند، در بر می گیرد.

امتیاز بر اساس ویژگیهای زیر داده می شود:

- نتایج ، کلیه نواحی مرتبط در سازمان را در بر می گیرد.
- دامنه گسترده ای از نتایج مرتبط با معیارها، بیان شده است.
- نتایج به گونه ای مناسب، تفکیک و تقسیم بندی شده اند.



روش امتیاز دهی: یک رویکرد عمومی

- اظهار نامه سازمان را بطور کامل بخوانید تا یک دید کلی بدست آورید.
- اظهارنامه را با توجه به شواهد نگارش شده ارزیابی نموده و نقاط قوت، زمینه‌های بهبود و نکات بازدید از محل را در دفترچه امتیاز دهی نگارش نمایید.
- اطمینان حاصل نمایید که نقاط قوت، زمینه‌های بهبود و نکات بازدید از محل به صورت جملات کامل و قابل فهم (برای شما و سایرین) نگارش شده اند.
- برای هر زیر معیار با توجه به موارد زیر امتیازدهی نمایید:
 - قوتها
 - زمینه‌های بهبود
 - ماتریس امتیاز دهی رادار
- نکات کلیدی در مورد سازمان را لیست نمایید.



امتیاز دهی به توانمندیها

یک نگاه کلی به ماتریس رادار

ارزیابی و بازنگری	استقرار	میزان تعالی رویکرد
_____ %۰	_____ %۰	_____ %۰
_____ %۲۵	_____ %۲۵	_____ %۲۵
_____ %۵۰	_____ %۵۰	_____ %۵۰
_____ %۷۵	_____ %۷۵	_____ %۷۵
_____ %۱۰۰	_____ %۱۰۰	_____ %۱۰۰



جدول امتیازدهی - نتایج

EFQM Assesor
Training Course

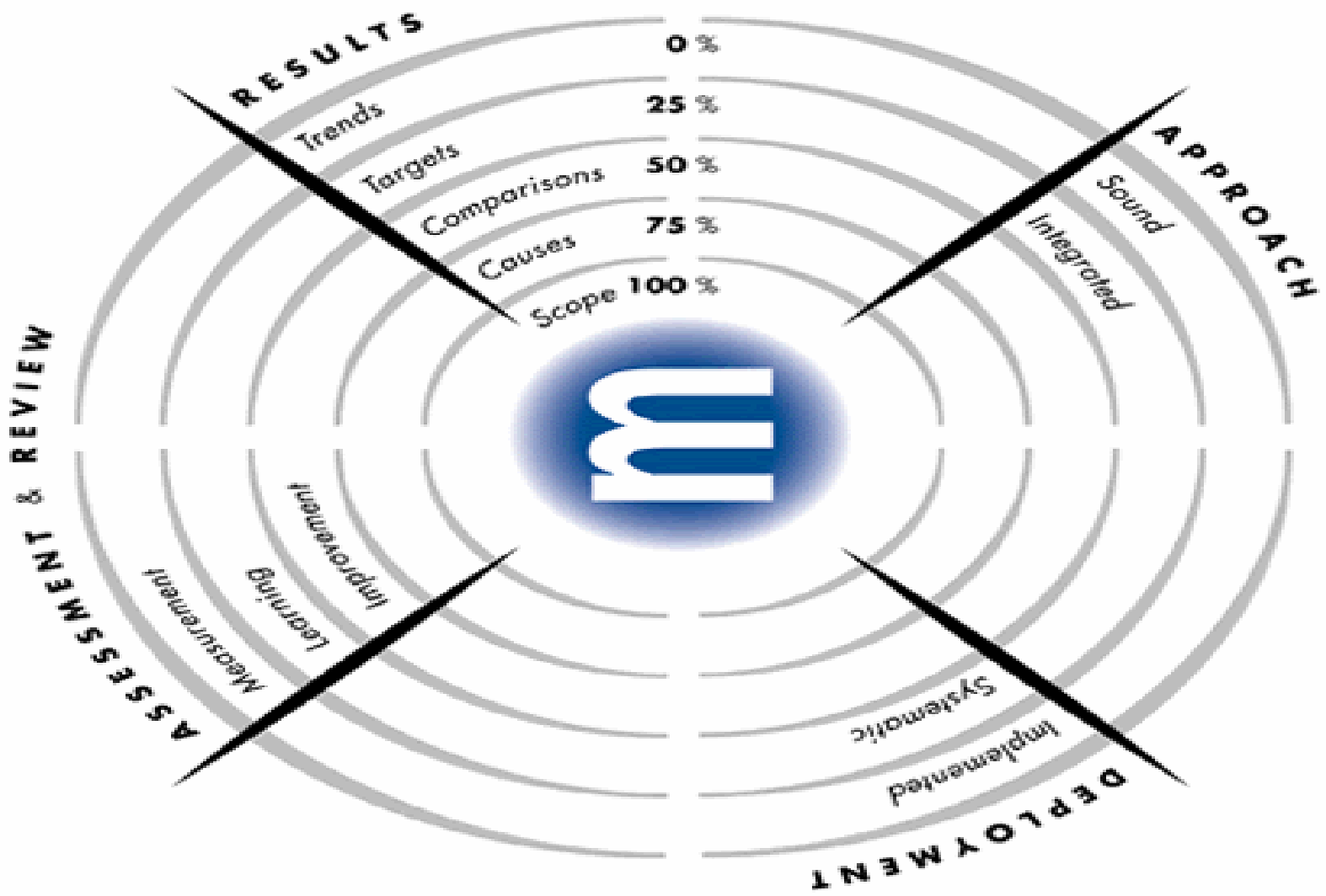
عناصر	وزنگی ها	٪+	٪۲۵	٪۵+	٪۲۵	٪۵+	٪۲۵	٪۱۰+													
نتایج	روانها	عدم وجود نتایج یا اطلاعات گفتاری	روند مثبت و یا عملکرد رضایتبخش در مورد	روند مثبت و یا عملکرد خوب پولیار در مورد	روند مثبت و یا عملکرد خوب پولیار در مورد	روند مثبت و یا عملکرد خوب پولیار در مورد	روند مثبت و یا عملکرد خوب پولیار در مورد	روند مثبت و یا عملکرد خوب پولیار در مورد													
	اهداف	عدم وجود نتایج یا اطلاعات گفتاری	تحقیق اهداف و منسوب به آن آنها در مورد	تحقیق اهداف و منسوب به آن آنها در مورد	تحقیق اهداف و منسوب به آن آنها در مورد	تحقیق اهداف و منسوب به آن آنها در مورد	تحقیق اهداف و منسوب به آن آنها در مورد	تحقیق اهداف و منسوب به آن آنها در مورد													
	عقاید و باورها	عدم وجود نتایج یا اطلاعات گفتاری	مقلیده منسوب در حدود ۱۲٪ نتایج	مقلیده منسوب در حدود ۲۲٪ نتایج	مقلیده منسوب در حدود ۱۲٪ نتایج	مقلیده منسوب در حدود ۲۲٪ نتایج	مقلیده منسوب در حدود ۱۲٪ نتایج	مقلیده منسوب در حدود ۲۲٪ نتایج													
	عادل	عدم وجود نتایج یا اطلاعات گفتاری	رابطه عات و معامی منقسم در مورد ۱۲٪ نتایج	رابطه عات و معامی منقسم در مورد ۲۲٪ نتایج	رابطه عات و معامی منقسم در مورد ۱۲٪ نتایج	رابطه عات و معامی منقسم در مورد ۲۲٪ نتایج	رابطه عات و معامی منقسم در مورد ۱۲٪ نتایج	رابطه عات و معامی منقسم در مورد ۲۲٪ نتایج													
مجموع		۱	۸	۱۸	۲	۲۸	۲	۱۸	۱	۸	۱۸	۲	۲۸	۲	۱۸	۱	۸				
عناصر	وزنگی ها	٪+	٪۲۵	٪۵+	٪۲۵	٪۵+	٪۲۵	٪۱۰+													
محدوده	عدم وجود نتایج یا اطلاعات گفتاری	نتایج به کمتری از ۱۲٪	نتایج به کمتری از ۲۲٪	نتایج به کمتری از ۱۲٪	نتایج به کمتری از ۲۲٪	نتایج به کمتری از ۱۲٪	نتایج به کمتری از ۲۲٪	نتایج به کمتری از ۱۲٪													
مجموع		۱	۸	۱۸	۲	۲۸	۲	۱۸	۱	۸	۱۸	۲	۲۸	۲	۱۸	۱	۸				
مجموع کل		۱	۸	۱۸	۲	۲۸	۲	۱۸	۱	۸	۱۸	۲	۲۸	۲	۱۸	۱	۸				



امتیاز دهی به نتایج

یک نگاه کلی به ماتریس رادار

محدوده	میزان تعالی نتایج
_____ ۰%	_____ ۰%
_____ ۲۵%	_____ ۲۵%
_____ ۵۰%	_____ ۵۰%
_____ ۷۵%	_____ ۷۵%
_____ ۱۰۰%	_____ ۱۰۰%



RADAR®

کارگاه ۲ : بررسی سناریوهای مختلف در ارزیابی



هدف : آشنایی با فرآیند ارزیابی

بر مبنای منطق RADAR

شیوه : بحث و بررسی گروهی

مدت کارگاه : ۲۰ دقیقه

مدت ارائه : ۱۰ دقیقه

محتوی :

برای هر عبارت ضمن تعیین زیرمعیار مرتبط، مشخص کنید که آن زیرمعیار با کدامیک از عناصر RADAR ارتباط دارد و آیا به یک نقطه قوت اشاره دارد یا زمینه قابل بهبود.



شناسایی نقاط قوت و زمینه های بهبود



شناسایی نقاط قوت برای توانمندسازها

• جستجوی اطلاعاتی در شواهد از قبیل :

• رویکرد منطقی و یکپارچه

• جاری سازی سیستماتیک در کلیه نواحی مرتبط سازمان

• انجام اندازه گیری

• اجرای فعالیت های یادگیری

• بهبودها به عنوان نتایجی از اندازه گیری و یادگیری



شناسایی نقاط قوت برای نتایج

• جستجوی :

ن روندهای مثبت

ن دستیابی به اهداف

ن مقایسه با دیگر سازمان ها

توجه : سه مورد فوق می توانند در یک نمودار توضیح داده شوند

ن وجود نتایج به دلیل اجرای رویکردها

ن محدوده اندازه گیری ، نواحی مرتبط سازمان را پوشش دهد



جملات پیشنهادی مناسب - نقاط قوت

- رویکردهای در دسترس بودن و روشهای ارتباطی رهبران، سالانه توسط **BDT** و **BST** مورد بازنگری قرار گرفته و تغییرات لازم در آن ها داده می شود. بطور مثال سیاست درهای باز، نهار هفتگی غیر رسمی نتیجه چنین بازنگری بوده است.
- شواهد روشنی دال بر بازنگری منظم چشم انداز، ماموریت و ارزشهای شرکت توسط مدیران ارشد شرکت مشاهده میشود.
- خطمشی و برنامه های توسعه منابع انسانی براساس خطمشی و استراتژی شرکت توسعه یافته و متناسب با آن بازنگری می شود.



جملات پیشنهادی مناسب - نقاط قوت (ادامه)

- کلیه فرآیندهای شرکت دارای شاخص و صاحب فرآیند می‌باشند.
- نتایج ارائه شده نشان می‌دهند که تقریباً همه آنها روند مثبت برای بیش از پنج سال دارند، هدف گذاری شده و در حدود نیمی از موارد به آن دست یافته اند. مقایسه های نشان داده شده در بیشتر موارد بخوبی رقابت کرده و یا پیشی گرفته اند و علت نتایج بدست آمده درک شده است.

جملات پیشنهادی مناسب - زمینه های قابل بهبود

- علی رغم وجود روشهای گوناگون برای ایجاد فضای مشارکت در شرکت، شواهد کمی دال بر اندازه گیری منظم اثربخشی این روشها مشاهده می شود.
- شواهدی مبنی بر بکارگیری نظرات شرکت کنندگان در دوره های آموزشی مشاهده نشد.
- مشخص نیست که کانالهای ارتباطی متعدد براساس چه برنامه‌ای توسعه یافته اند.
- مبنای هدف گذاری اکثر شاخصهای منابع انسانی مشخص نمی باشد.

کارگاه ۳ : ارزیابی زیرمعیار توانمندساز



هدف : شناسایی نقاط قوت, زمینه های بهبود و نکات بازدید از محل امتیازدهی زیرمعیارهای توانمندساز

شیوه : بحث و بررسی گروهی

مدت کارگاه : ۲۰ دقیقه

مدت ارائه : ۱۰ دقیقه

محتوی :

برای زیرمعیار توانمندساز مندرج در متن اظهارنامه, نقاط قوت, زمینه های بهبود و موضوعات قابل ملاحظه در بازدید از محل را شناسایی کرده و به نگارش درآورید.



فرآیند اجماع

فرایند اجماع

اجماع عبارت است از:

دیدگاه توافق شده بر روی هر زیر معیار از نقطه نظر نقاط قوت، نواحی قابل بهبود و موضوعات بازدید از محل توسط تیم

- اجماع بر روی نقاط قوت و نواحی قابل بهبود مشترکی که از طرف اعضای تیم عنوان میشود. سپس مجددا هر فرد مستقلا در نمره خود تجدید نظر می کند.
- نمره اجماع نمره ای است که ضمن قرار داشتن در دامنه اختلاف قابل قبول همه اعضا بتوانند آنرا نمره خودشان تلقی کنند.
- فرایند اجماع دفاع از نمره شخصی را از میان بر میدارد.



موارد استفاده یافته های اجماع

- مواردی که باید در بازدید از محل بررسی کرد
- گزارش بازخور
- پایه تجدید نظر در نمره



آمادگی برای جلسه توافق

- ارزیاب ارشد (یا نماینده وی) کتابچه های امتیاز دهی تکمیل شده را از همه ارزیابان دریافت می کند.
- برای هر معیار، نظرات ارائه شده جمع آوری و نظرات مشترک ادغام می شود. اینکار معمولاً به ارزیابان سپرده می شود.
- لیست نهایی به همه ارزیاب ها داده می شود.



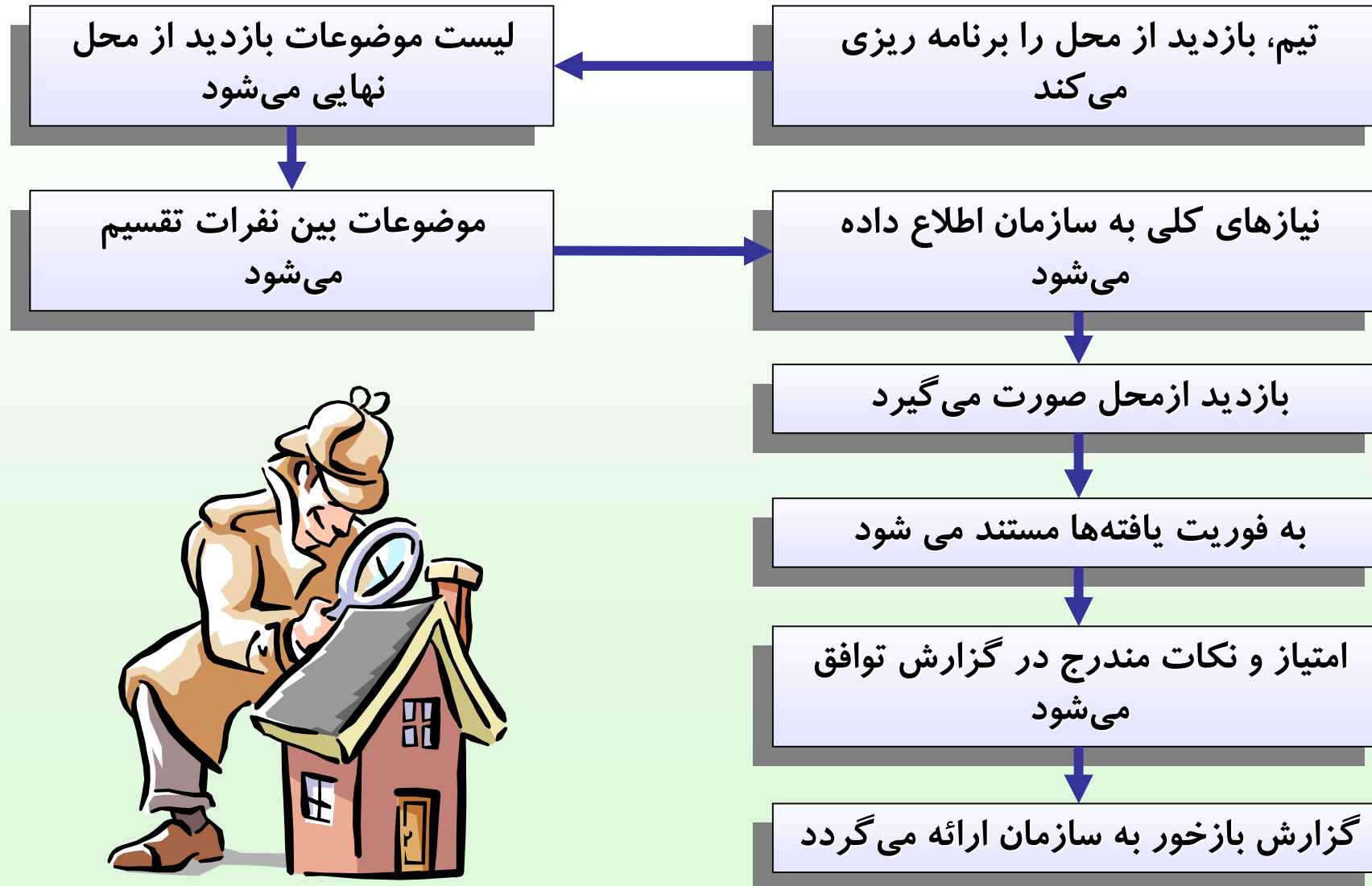
تفرق در امتیاز اولیه

- امتیاز دادن علم دقیقی نیست.
- تفرق قابل انتظار است.
- تفرق اولیه ۳ به ۱ در نمرات غیرمعمول نیست.
- استنباط افراد از تعالی متفاوت است.
- درک افراد از معیارها متفاوت است.
- درک افراد از رادار متفاوت است.



بازدید از محل

فرایند بازدید از محل





هدف از بازدید از محل

- برای تهیه گزارش بازخور مفید برای سازمان
- برای تأیید اعتبار مدارک ارائه شده توسط سازمان
- برای روشن کردن موارد مبهم مدارک ارائه شده توسط سازمان علی‌الخصوص میزان استقرار
- برای درک فضای سازمانی
- برای رسیدن به نمره نهایی

نکات کلیدی در فرایند بازدید از محل



- قبل از جلسه افتتاحیه
- جلسه برنامه بازدید از محل
- انجام بازدید از محل
- مستند سازی یافته‌ها
- جلسه اختتامیه

اجرای پرس و جوی مناسب

- خودتان را معرفی کنید و هدفتان را بیان نمایید.
- کارکنان را راحت بگذارید.
- آن ها را از محرمانه بودن مطمئن کنید.
- سوالات روشن و واضح مطرح کنید.
- به خاطر همکاری تشکر کنید.





نمونه برنامه بازدید از محل

EFQM Assesor
Training Course

معیار	محل	سوال	دلیل	سند / صفحه و ستون	با چه کسی
۸	ALL	پیشرفت شما در مورد هدف ۵۰ درصدی کاهش مصرف آب از سال ۹۱ تا ۹۵ چه بوده است	درک دستیابی به اهداف	P63COL2	مدیر عامل
		چه بهبودی در نتایج کیفیت با استفاده از پرسشنامه زیست محیطی تامین کنندگان ایجاد شده است	اطمینان از اینکه پرسشنامه برای بهبود کیفیت بکار گرفته شده	P64COL2	مدیر تدارکات
		چه اطلاعاتی در زمینه انجمن محلی کسب و کار، و جامعه جمع‌آوری می‌کنید و چگونه برای ارتقای کیفیت محیط زیست از آن استفاده می‌کنید؟	فهمیدن مدارک ارائه شده	P60COL1	مدیر عامل
		حد مجاز ورودی شما به محیط زیست چه میزان است.	درک مدارک و اطمینان از رعایت حد مجاز	P64COL1	مدیر عامل
		در مورد حوادث و سوانح و روش گزارش آن بگویید و چگونه از این اطلاعات برای کاهش آنها استفاده می‌کنید	درک عمق تجزیه و تحلیل سوانح	P63COL2	مدیر عامل



تهیه گزارش بازخور



محتوی گزارش بازخور

- خلاصه فرایند ارزیابی (دبیرخانه)
- خلاصه‌ای یک یا دو صفحه‌ای تحت عنوان خلاصه مدیریتی در
برگیرنده روش اجرایی و نکات برجسته
- برای هر زیرمعیار:
- نقاط قوت (جمله بندی کامل)
- نواحی قابل بهبود (جمله بندی کامل)
- جدول نمره علامت خورده در فواصل ۱۰ درصدی
- امتیاز سازمان در دامنه ۵۰ امتیازی



روش تهیه گزارش بازخور

- ارزیاب ارشد مسئول تهیه گزارش بازخور می باشد.
- ملاک در نوشتن گزارش بازخور کتابچه اجماع شده است.
- فایده نوشتن توضیحات در کتابچه نمره اینست که به سادگی قابل تبدیل به گزارش بازخور می شود.

تذکراتی در مورد آماده سازی گزارش بازخور

- گزارش را محترمانه بنویسید.
- موضوعات کلیدی نقاط قوت و نواحی قابل بهبود را مشخص کنید.
سعی کنید به ترتیب اهمیت بنویسید. انتخاب گر باشید.
- هیچگاه راه حلی توصیه نکنید.
- تناسب موارد و نمره را حفظ کنید. (معیاری که بالا نمره داده شده معمولاً نقاط قوت بیشتر و نواحی قابل بهبود کمتری دارد و بالعکس)
- مطالبتان را به گونه‌ای قابل فهم بنویسید.

مثالهایی برای پرهیز از درج آنها در گزارش

- در بیان بهبود ها غلو شده است.
- رابطه ایجاد شده بین عملکرد و پاداش علمی نیست.
- مستندات ارائه شده به شکل نامطلوبی تنظیم شده و به سختی قابل فهم بودند.
- نظر سنجی از پرسنل میبایستی در دورههای کوتاهتری انجام شود.
- تنها چهار پیشنهاد جدید به ازای هر یک از پرسنل خیلی کم است.
- شرکت هزینه کیفیت را اندازه گیری نمی کند.



کارگاه ۴ : ارزیابی زیرمعیار نتایج

EFQM Assesor
Training Course



هدف : شناسایی نقاط قوت, زمینه های بهبود و نکات بازدید از محل و امتیازدهی زیرمعیارهای نتایج

شیوه : بحث و بررسی گروهی

مدت کارگاه : ۲۰ دقیقه

مدت ارائه : ۱۰ دقیقه

محتوی :

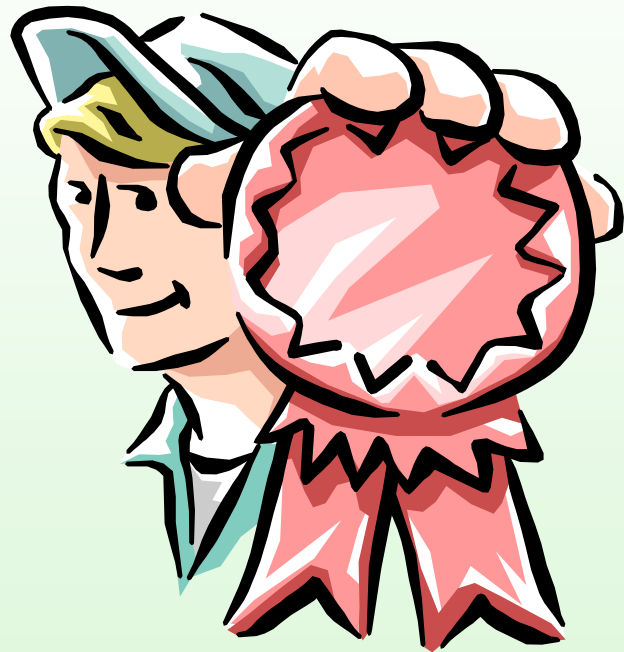
برای زیرمعیار نتایج مندرج در متن اظهارنامه, نقاط قوت, زمینه های بهبود و موضوعات قابل ملاحظه در بازدید از محل را شناسایی کرده و به نگارش درآورید.



جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

- ن تعریف
- ن اهداف
- ن سطوح تعالی
- ن فرآیند تقاضا

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،

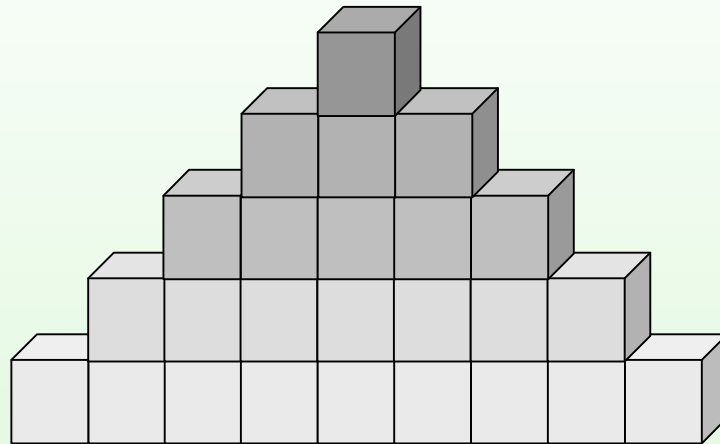
§ تشویق بنگاه‌ها برای انجام عملیات خودارزیابی و شناخت نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود خود،

§ ایجاد فضای لازم برای تبادل تجربیات موفق بنگاه‌ها.

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.





تقدیر نامه

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

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

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 تندیس ها شده‌اند، می‌توانند با ذکر سال دریافت تندیس، به مدت **۳ سال** از نشان آن در **تبلیغات** خود استفاده کنند.



دبیرخانه جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

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

● نمابر ۲۰۱۳۵۰۰

● پست الکترونیک info@IRANAWARD.org

● صندوق پستی ۱۵۸۱۵ / ۳۷۱۹

مکاتبه نمایند.

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

www.IRANAWARD.org

کارگاه ۵ : امتیاز دهی به کل مدل EFQM



هدف : آشنایی با امتیازدهی معیارهای

توانمندساز و نتایج

مدت کارگاه : ۲۰ دقیقه

مدت ارائه : ۱۰ دقیقه

محتوی :

برای هر کدام از زیرمعیارهای توانمندساز و نتایج، با توجه به بررسی‌های انجام شده تاکنون، امتیاز مناسب را بر مبنای قضاوت فردی ارائه دهید.



با تشکر از توجه شما

