

تعالی سازمانی و جایزه ملی بهره وری

تهیه و گردآوری: دکتر داود میزانی، عضو کمیته راهبری و کمیته تخصصی جایزه ملی بهره وری جمهوری اسلامی ایران

در فرآیند جهانی شدن، بنگاه های اقتصادی و درمانی کشورمان با چالش های فراوانی روبرو هستند. حضور در بازارهای جهانی، وحتىی باقی ماندن در بازارهای داخلی مستلزم رقابت با رقبای قدرتمند است و رقابت پذیری نیازمند برنامه ریزی صحیح همه جانبه برای استقرار سیستم های مدیریتی به منظور ارتقای بهره وری و کیفیت محصولات و خدمات است. برخی از این سیستم ها، با تلاش مدیران و کارکنان قابل برنامه ریزی و استقرار هستند. اما برخی دیگر ابعاد ملی دارند و باید برنامه ریزان و مدیران بخش های مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشور بدان ها بپردازند. همواره باید توجه داشت که ارتقای بهره وری و کیفیت، نیازمند فضایی است که در آن عوامل متعددی باید نقش خود را ایفا کنند. در کنار عواملی از قبیل قوانین، مقررات، آیین نامه ها، استانداردها، توسعه منابع انسانی، نظام تأیید صلاحیت، استقرار سیستم های نوین مدیریت و ارزیابی عملکرد مدیران، باید از سیستم های تشویقی و معرفی واحدهای برتر نام برد. جوایز ملی که امروزه در بسیاری از کشورها، اعم از صنعتی پیشرفته یا در حال رشد، تحت عناوین جوایز ملی بهره وری، کیفیت، تعالی سازمانی و ... به واحدهای برتر اعطا می شود را می توان یکی از ابزارهای بسیار مؤثر برای رشد و تعالی سازمانی ها برشمرد. این نوع جوایز که ابزاری برای سنجش میزان استقرار سیستم ها هستند، تمامی سازمان ها اعم از خدماتی، عمومی، درمانی، آموزشی و ... را براساس معیارهای تعیین شده ارزیابی کرده، موفقیت نسبی آنها را در حصول به اهداف و برنامه هایی که از قبل طراحی شده، مورد بررسی قرار می دهند. از این جوایز سه فایده عمده را می توان انتظار داشت:

- ۱- سازمان ها و مراکز درمانی با استفاده از این ابزار می توانند از طریق "خود ارزیابی" که به صورت دوره ای به اجرا می گذارند، به نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود خود دست یابند.
- ۲- با اجرای طرح اعطای جایزه در سطح فراگیر، امکان مقایسه میان سازمان ها و مراکز درمانی مشابه و هم تراز فراهم می شود. مدل های مورد استفاده در جوایز، شاخص های کیفی و محتوایی سازمان ها را در قالب یک سیستم امتیازدهی به شاخص های کمی تبدیل می کنند و به راحتی انجام مقایسه بین سازمان ها را امکان پذیر می سازند.
- ۳- سازمان ها و مراکز درمانی در تمامی ابعاد نمی توانند به برتری دست یابند ولی در برخی زمینه ها و فرآیندها به حدی از رشد می رسند که می توانند الگو و سرمشق برای سایرین باشند. برگزارکنندگان جایزه می توانند این امکان را فراهم سازند تا بهترین تجارب و موفق ترین فرآیندها، شناسایی شده و در اختیار سایرین قرار گیرد.

باید توجه داشت که:

جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی، تنها یک ابزار از بین ابزارهای متعددی است که باید از هرکدام به نحو مناسب و در زمان مناسب استفاده کرد. از هر یک از این ابزارها باید در حد خودش انتظار داشت و نباید تصور کرد که با به کارگیری آنها می‌توان تمامی مشکلات را رفع کرد. جوایز در یک فضای رقابتی سالم، کاری و اثربخشی خود را خواهند داشت و اصولاً این نوع جوایز در جوامعی تکوین یافته‌اند که رقابت‌پذیری از پایه‌های اصلی رشد و توسعه آنها بوده است. بی‌گمان تلاش دولت در خصوصی سازی و توسعه فضای رقابت‌پذیری، برکارایی این جایزه خواهد افزود.

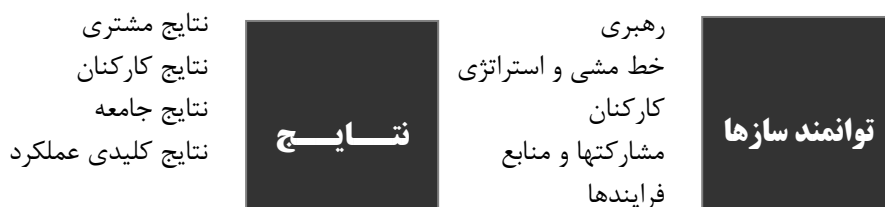
اجرای جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی از سال ۱۳۸۲، این امکان را فراهم کرده است که بسیاری از سازمانهای ایرانی با مدل تعالی سازمانی آشنا شده و از آن به عنوان ابزاری برای اعمال روش‌های نوین مدیریتی در سازمان خود استفاده کنند. حضور فعال سازمانها در فرآیند جایزه ملی نشانگر این است که سازمان‌های برتر ایرانی قصد دارند خود را با دیگر سازمان‌ها مقایسه، تا به این ترتیب گام‌های بلندتری را در مسیر تعالی برداشته و ضمن افزایش توان رقابتی، برپایداری سازمان خود افزوده و در تحقق اهداف سازمانی به موفقیت‌های بیشتری دست یابند.

یا تکیه برتجارب کسب شده طی سال‌های گذشته، ضمن بازنگری در برخی از حدنصاب‌ها و ویژگی‌های سطوح مختلف تعالی، که با هدف روشن شدن نموده‌های عینی از مشخصات سازمان‌های تعالی و همچنین تسهیل حرکت درمسیر تعالی صورت پذیرفته، این فرصت فراهم آمده است تا تمامی سازمان‌ها در کلیه زمینه‌های فعالیت و در بخش‌های مختلف در فرآیند جایزه ملی شرکت و دستاوردهای خود را در استقرار سیستم‌های نوین مدیریتی که در چارچوب مدل تعالی سازمانی به اجرا گذاشته‌اند، با دیگر سازمانها مقایسه کنند. به این ترتیب در فضای تبادل تجربیات، یافته‌ها و دانش خود را بادیگران به اشتراک بگذارند. فضایی که با حضور هر چه فعال‌تر سازمان‌های برتر ایرانی، یادگیری سازمانی را وسعت می‌بخشد و فرهنگ تعالی سازمانی را در تمام بخش‌های اقتصادی و سازمان‌های کشورمان جاری می‌سازد، به طوری که با حرکت سازمان‌ها در مسیر تعالی، کشور عزیزمان به قله‌های سربلندی و افتخار دست خواهد یافت. و اکنون مدل تعالی سازمانی که براساس مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) و منطق امتیاز دهی آن استوار است جهت آشنایی بیشتر معرفی می‌گردد.

" مدل تعالی سازمان "

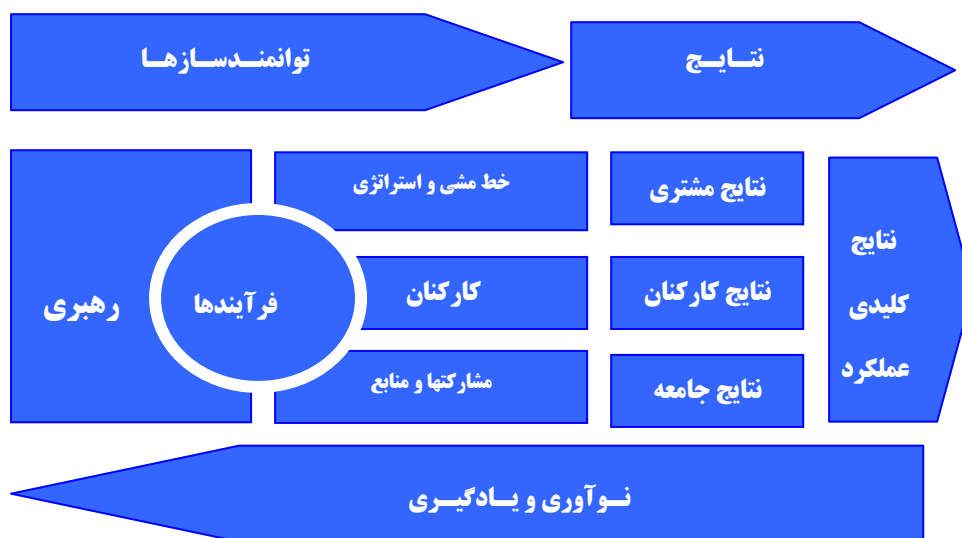
مقدمه

مدلی که جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی بر آن استوار شده، دارای ۹ معیار است، پنج معیار آن، توانمندسازها و چهار معیار دیگر نتایج هستند.



معیارهای "توانمند ساز"، آنچه را یک سازمان انجام می‌دهد پوشش می‌دهند و معیارهای "نتایج"، آنچه را که یک سازمان به دست می‌آورد. "نتایج" بر اثر اجرای "توانمند سازها" به دست می‌آیند و "توانمند سازها" با گرفتن بازخور از "نتایج" بهبود می‌یابند. شکل زیر، نمایی از مدل را نشان داده که پویایی مدل در آن نمایان است.

نوآوری و یادگیری کمک می‌کند تا توانمندسازها بهبود یافته و بهبود توانمندسازها، بهبود نتایج را به دنبال خواهد داشت.



شکل ۳-۱: مدل تعالی سازمانی

هریک از معیارهای ۹ گانه مدل جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی شامل چند جزء است که ابعاد مختلف معیار را مشخص می‌سازد. در ادامه تعریف هر یک از معیارهای مدل و اجزای آنها آمده است.

رهبران متعالی، آرمان و مأموریت 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 هرکجا که لازم باشد قادرند تا جهت‌گیری سازمان را متحول ساخته و کارکنان را به پیروی آن ترغیب کنند.

۱. رهبری

معیارها

الف) رهبران، مأموریت، آرمان، ارزش ها و اصول اخلاقی سازمان را ایجاد کرده و نقش الگو در فرهنگ تعالی را ایفا می کنند.

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

ج) رهبران با بیماران، شرکای تجاری (دولت و یا سهامداران) و نمایندگان جامعه تشریک مساعی می کنند.

د) رهبران، فرهنگ تعالی را در میان کارکنان تقویت می کنند.

ه) رهبران، تغییرات سازمانی را شناسایی و راهبری می کنند.

سازمان های متعالی مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی متمرکز برمنافع بیماران و ذینفعان و بادر نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می کنند، به اجرا در می آورند. خط مشی ها، اهداف و فرآیندها به منظور تحقق استراتژی ها تدوین و جاری می شوند.

الف) خط مشی و استراتژی براساس خواسته ها و انتظارات حال و آینده بیماران و ذینفعان پایه ریزی می شود.
ب) خط مشی و استراتژی براساس اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیت های خلاقانه، پایه ریزی می شود.

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

د) خط مشی و استراتژی از طریق چارچوب فرآیندهای کلیدی اشاعه داده شده و به اجرا در می آید.

سازمان های متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره می گیرند. آنها عدالت و برابری را ترویج کرده، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آنها تفویض اختیار می کنند. این سازمان ها 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 دانش شان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود.

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

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

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

د) کارکنان و سازمان گفتمان دارند.

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

سازمان های متعالی، مشارکت ها و همکاری های تجاری بیرونی، تأمین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی و اجرای اثربخش فرآیندهایشان برنامه ریزی و مدیریت می کنند.

الف) همکاری های علمی و تجاری بیرونی، مدیریت می شود.

ب) منابع مالی، مدیریت می شود.

ج) ساختمان ها، تجهیزات و مواد، مدیریت می شود.

د) فناوری، مدیریت می شود.

ه) اطلاعات و دانش، مدیریت می شود.

۲. خط مشی و استراتژی

۳. کارکنان

۳. مشارکت ها و منابع

۵. فرآیندها

سازمان های متعالی فرآیندها خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان طراحی نموده، مدیریت کرده و بهبود می بخشند.

الف) فرآیندها به گونه ای نظام مند طراحی و مدیریت می شوند.

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

ج) محصولات و خدمات براساس خواسته ها و انتظارات پزشک و بیمار طراحی و ایجاد می شوند.

د) محصولات و خدمت، تولید، تحول و پشتیبانی می شوند.

۶. نتایج بیمار

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

الف) مقیاس های ادراکی

این مقیاس ها، بیانگر ادراکات بیماران از سازمان است. (به عنوان مثال این اندازه ها از طریق نظرسنجی های بیمار و گروه های نمونه، تقدیرها و شکایات رسمی به دست می آیند).

ب) شاخص های عملکردی

این شاخص ها، شاخص هایی داخلی هستند که توسط مراکز درمانی به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد مراکز درمانی و پیش بینی ادراکات بیماران به کار گرفته می شوند.

۷. نتایج کارکنان

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

الف) مقیاس های ادراکی

بیانگر ادراکات کارکنان از سازمان است. (به عنوان مثال این اندازه از طریق نظرسنجی ها، گروه های نمونه، مصاحبه ها و ارزیابی های ساختار یافته به دست می آیند).

ب) شاخص های عملکردی

این شاخص ها، شاخص هایی داخلی هستند که توسط مراکز درمانی سازمان به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد کارکنان مراکز درمانی و پیش بینی ادراکات آنان به کار گرفته می شوند.

۸. نتایج جامعه

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

الف) مقیاس های ادراکی

این مقیاس ها، بیانگر ادراکات جامعه از سازمان است. (به عنوان مثال این اندازه ها از طریق نظرسنجی ها، گزارش ها، نشریات، گرد همایی های عمومی و مراجع رسمی و دولتی به دست می آیند).

ب) شاخص های عملکردی

این شاخص ها، شاخص هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش بینی ادراکات جامعه به کار گرفته می شوند.

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

الف) دستاوردهای کلیدی عملکرد

این شاخص ها، نتایج کلیدی برنامه ریزی شده سازمان هستند که وابسته به اهداف بلند مدت و کوتاه مدت آن است.

ب) شاخص های کلیدی عملکرد

این شاخص ها، شاخص هایی عملیاتی هستند که به منظور پایش و درک فرآیندها و پیش بینی و بهبود احتمالی دستاوردهای کلیدی عملکرد به کار گرفته می شوند.

۹. نتایج
کلیدی عملکرد

ارزیابان جایزه ملی بهره وری

به منظور اجرای فرآیند ارزیابی شرکت های متقاضی جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی، دبیرخانه این جایزه نیازمند استفاده از ارزیابانی است که دانش و تجربه کافی در مورد مدل های تعالی سازمانی به ویژه مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) داشته باشند. براین اساس دبیرخانه جایزه برای فرآیند انتخاب ارزیابان رویه ای به شرح ذیل را اعلام می دارد.

متقاضیان همکاری به عنوان ارزیاب جایزه ملی می بایست دارای صلاحیت ها و مهارت های ذیل باشند.

۱- تحصیلات دانشگاهی (حداقل در سطح کارشناسی)

۲- حسن شهرت

۳- مهارت های ارتباطی

۴- دانش و مهارت های مدیریتی، تحلیل گری و ارزیابی

۵- سابقه شغلی در حوزه های مدیریتی

۶- توانایی دستیابی به ضرب الاجل های زمانی بسیار جدی

۷- اختصاص وقت کافی براساس رویه های دبیرخانه

۸- طی کردن دوره های تخصصی

متقاضیان همکاری به عنوان ارزیاب با طی مراحل زیر می توانند در فرآیند ارزیابی متقاضیان جایزه ملی حضور پیداکنند:

۱
مقدمه

۲
شرایط ارزیابان

۳
نحوه درخواست
وروه انتخاب

- ۱- تکمیل فرم ثبت نام و رزومه همکاری متقاضیان همکاری به عنوان ارزیاب در فرآیند انتخاب ارزیابان در سال ۱۳۸۸ و ارسال آن برای دبیرخانه جایزه ملی
- ۲- ارسال مدارک آموزشی دوره های مرتبط گذرانده شده به همراه رزومه ارسالی، قابل ذکر است که دبیرخانه جایزه ملی، اولویت انتخاب را با ارزیابانی می دهد که از سازمان های خود برای این فرآیند معرفی شوند.

دبیرخانه جایزه ملی حضور متقاضیان همکاری به عنوان ارزیاب را در فرآیند ارزیابی شرکت های متقاضی منوط به طی کارگاه آموزشی تربیت ارزیاب ویژه جایزه ملی مرحله اول ارزیابی می داند. پیش نیاز شرکت در این دوره گذراندن کارگاه آموزشی عمومی تربیت ارزیاب می باشد.

مرحله اول ارزیابی ویژه ارزیابان:

این دوره آموزشی جهت بالابردن توانمندی ارزیابان جایزه ملی و براساس رویه بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در انتخاب ارزیاب، طراحی و تدوین شده است. این مرحله شامل ارزیابی کامل یک اظهارنامه منتخب و برگزاری یک دوره دو روزه شامل بررسی ارزیابی های انفرادی به همراه ارائه مباحث آموزشی خاص می باشد و متقاضیان همکاری پس از تأیید نهایی مدرسین این دوره می توانند به عنوان ارزیاب با دبیرخانه جایزه ملی همکاری داشته باشند.

ارزیابان ارشد:

- از میان ارزیابان جایزه ملی تعدادی به عنوان ارزیاب ارشد انتخاب شده که مسئولیت هدایت و هماهنگی هر یک از تیم های ارزیابی را برعهده دارند و اهم وظایف ارزیابان ارشد به شرح زیر است:
- ۱- ایجاد هماهنگی های لازم در ارزیابی اظهارنامه متقاضیان و هدایت تیم ارزیابی
 - ۲- زمان بندی اجرای فعالیت های تیم ارزیابی با توجه به زمان های اعلام شده از سوی دبیرخانه جایزه ملی
 - ۳- برگزاری جلسات اجماع ارزیابان
 - ۴- برنامه ریزی بازدید از محل
 - ۵- تدوین گزارشات اولیه و نهایی ارزیابی
 - ۶- ارائه راهنمای های لازم به ارزیابان
 - ۷- انتقال مشکلات احتمالی اجرای ارزیابی به دبیرخانه جایزه ملی
 - ۸- شرکت در جلسات هماهنگ شده از سوی دبیرخانه و ارائه اطلاعات و داده های موردنیاز
 - ۹- رعایت آیین نامه ها و برنامه زمانی اعلام شده از سوی دبیرخانه جایزه ملی
 - ۱۰- کلیه وظایف ارزیابان و تیم های ارزیابی که در قسمت بعد توضیح داده شده است.

ارزیابان:

کمیته هماهنگی ارزیابان با توجه به ویژگی های ارزیابان تأیید صلاحیت شده، تیم های ارزیابی را تشکیل می دهد. اهم وظایف ارزیابان به شرح زیر است:

- ۱- ارزیابی اظهارنامه های متقاضیان و استخراج نقاط قوت، زمینه های قابل بهبود، امتیاز و مواردی که در بازدید از محل باید مورد بررسی قرار گیرد.
- ۲- انجام بازدید از محل و بررسی صحت و سقم ادعاهای متقاضیان
- ۳- اتفاق نظر در خصوص وضعیت ارزیابی اظهارنامه ها و بازدید از محل
- ۴- حفظ اسرار و اطلاعات شرکت های متقاضی
- ۵- رعایت آیین نامه های ارزیابی که از سوی دبیرخانه جایزه ملی اعلام می شود.

ارزیابان، متعهد به رعایت موارد زیر هستند:

- ۱- رعایت آیین نامه ها و رویه ها و برنامه زمانی اعلام شده از سوی دبیرخانه جایزه ملی
- ۲- امضای سوگندنامه ارزیابان و توافقنامه رازداری
- ۳- تعهد به رعایت نکات اخلاقی براساس رویه های دبیرخانه جایزه ملی

تعهدات ارزیابان

ارزیابان موظف هستند با توجه به برنامه زمانی هر دوره جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی و با تعهد به اختصاص وقت کافی در فرآیند ارزیابی، نظر موافق سازمان متبوع خود را برای مأمور شدن و اختصاص وقت کافی در فرآیند ارزیابی جلب کنند. در این زمینه دبیرخانه جایزه ملی در صورت لزوم و نیاز ارزیابان، باسازمان های متبوع آنان مکاتبه خواهد نمود.

جلب موافقت سازمان متبوع برای مأمور شدن

تخصیص ارزیابان برای فرآیند ارزیابی متقاضیان جایزه ملی براساس نظر کمیته هماهنگی و نظارت بفرآیند ارزیابی (کمیته هماهنگی ارزیابی) و براساس رویه ها و فرآیندهای دبیرخانه جایزه ملی صورت خواهد گرفت و قابل تغییر نیست.

نوعه تخصیص ارزیابان

دبیرخانه جایزه تعهد می نماید در پایان فرآیند ارزیابی متقاضیان جایزه ملی و موفقیت ارزیابان در این فرآیند نسبت به تعهدات زیر اقدام نماید:

- ۱- صدور گواهی نامه برای ارزیابان به عنوان ارزیاب جایزه ملی
- ۲- اعلام عمومی اسامی ارزیابان از طریق سایت اینترنتی و انتشارات دبیرخانه جایزه ملی برای معرفی این افراد به سازمان ها

تعهدات دبیرخانه

به منظور اجرای فرآیند ارزیابی در برنامه تدوین شده در هر سال، دبیرخانه جایزه ملی در ابتدای اردیبهشت ماه هر سال با اعلام فراخوان ارزیابان به صورت گسترده و از طریق روزنامه های کثیرالانتشار، فکس، پست الکترونیک و نیز سایت جایزه ملی (www.IRANAWARD.org) از متقاضیان همکاری به عنوان ارزیاب درخواست می کند تا روزه علمی و کاری خود را در قالب تعیین شده از سوی دبیرخانه جایزه ملی، ارسال نمایند. پس از بررسی های

فرآیند انتخاب

اولیه دبیرخانه براساس رزومه و دوره های طی شده توسط متقاضیان، متقاضیانی که دوره تربیت ارزیاب عمومی را گذرانده و گواهی نامه آن را برای دبیرخانه جایزه ملی ارسال کرده اند، برای شرکت در کارگاه آموزشی تربیت ارزیاب ویژه جایزه ملی به واحد آموزش دبیرخانه معرفی می شوند. انتخاب متقاضیان شرکت کننده، براساس معیارهای مشخصی است که مدرسین دوره با امتیازدهی به این معیارها، نمره نهایی هر ارزیاب را تعیین می کنند و در نهایت براساس امتیاز کسب شده توسط آنها، متقاضیان برای ارزیابی دعوت به همکاری می شوند.

- مهارت ها و تجربیات مرتبط
- کار قبل از دوره (شامل ارزیابی یک اظهارنامه واقعی)
- مشارکت در کارهای گروهی
- نتیجه آزمون ها
- مشاهدات از رفتار فردی و حرفه ای
- سن و تجربه مدیریتی

براساس این معیارها وضعیت هر متقاضی مشخص شده و شرکت کنندگان به رده های "ممتاز"، "قبول"، "قابل ارتقا" و "کمتر از حد نصاب"، تفکیک می شوند.

به منظور انتخاب ارزیابان نهایی و تشکیل تیم های فرآیند جایزه ملی در اول آبان ماه هر سال، دبیرخانه جایزه ملی اقدام به برگزاری جلسه ای با حضور اعضای کمیته هماهنگی ارزیابی که توسط کمیته علمی انتخاب می شوند، می کند. از وظایف این کمیته می توان به تعیین ارزیابان ارشد و ترکیب تیم های ارزیابی، نظارت مستمر بر روند ارزیابی تیم های ارزیابی و انجام هماهنگی های لازم، تخصیص اظهارنامه به تیم های ارزیابی و تغییر زمان بندی و یا نحوه انجام فعالیت ها اشاره نمود.

این کمیته پس از بررسی های انجام شده بر روی رزومه های ارزیابان سال قبل و معیارهای مشخص و همچنین نتیجه آزمون و مصاحبه افراد جدیدی که متقاضی همکاری با دبیرخانه جایزه ملی بوده اند، اقدام به انتخاب ارزیابان می کند. دبیرخانه جایزه ملی به منظور انتخاب ارزیابان سال های قبل، اقدام به امتیازدهی آنها براساس معیارهای ذیل نموده است.

- امتیاز کسب شده در کارگاه آموزشی تربیت ارزیاب ویژه جایزه ملی (۵۰ امتیاز)
- سابقه همکاری به عنوان ارزیاب (برای هر سال ۱۰ امتیاز)
- سابقه همکاری به عنوان ارزیاب ارشد (هرسال ۲۰ امتیاز)
- ارزیابی دبیرخانه جایزه ملی (۲۵ امتیاز)
- تخصص ویژه (مدیریت ارشد، تخصص مالی، منابع انسانی و ...) (۲۰ امتیاز)
- ارزیابی ارزیاب ارشد (۲۵ امتیاز)
- ارزیابی سازمان متقاضی (۲۰ امتیاز)

پس از نهایی شدن امتیازات و جمع بندی آنها، این کمیته اقدام به اختصاص ارزیابان به سازمان های متقاضی می نماید. دبیرخانه جایزه ملی و کمیته هماهنگی در امر تشکیل تیم های ارزیابی و تعیین ترکیب این تیم ها سعی نموده است شاخص های مختلفی نظیر سابقه مدیریتی، وجود تخصص های مختلف در تیم ها، تعادل سنی تیم ها، تجربه ارزیابان و عدم وجود تضاد منافع میان ارزیابان و سازمان های متقاضی را در نظر داشته باشد.

پس از انتخاب ارزیابان جایزه از سوی کمیته هماهنگی ارزیابی، در نهایت تیم های ارزیابی در ترکیب های ۵ و ۶ نفره برای متقاضیان سطح تندیس و تیم های ۴ نفره برای متقاضیان سطح تقدیرنامه، تشکیل می شوند و پس از بررسی و رفع هرگونه تضاد بین ارزیابان و سازمان های متقاضی، تشکیل می شوند و پس از بررسی و رفع هرگونه تضاد بین ارزیابان و سازمان های متقاضی، دبیرخانه اقدام به توزیع اظهارنامه سازمان ها به ارزیابان می کند.

• لازم به ذکر است که برای ارزیابان، امکانات و تسهیلات مختلفی فراهم شده است. جهت کسب اطلاعات بیشتر به بخش کانون ارزیابان در سایت جایزه ملی مراجعه شود.

کانون ارزیابان با هدف ایجاد فضایی برای تعامل مؤثر و انتقال تجارب ارزیابان جایزه ملی ایجاد شده است. این کانون تشکلی حرفه ای است که اعضای آن ضمن بهره مندی از مزایا مرکز، از طریق همکاری با دبیرخانه جایزه ملی از اعتبار لازم برای انجام فعالیت های حرفه ای برخوردار می شوند.

• جهت کسب اطلاعات بیشتر به سایت جایزه ملی بهره ورزی و تعالی سازمانی مراجعه شود.

شرایط عضویت:

- سابقه ارزیابی در حداقل دو دوره جایزه ملی
- عملکرد موفق براساس ارزشیابی های انجام شده در فرآیند ارزیابی جایزه ملی و آشنایی و تسلط بر مدل تعالی سازمانی و منطق امتیازدهی
- دار بودن شرایط عمومی ارزیابان براساس رویه های جایزه ملی و پایبندی به ارزش های اخلاقی، اهداف و استراتژی های اصلی فرآیند جایزه ملی

حق عضویت:

ارزیابان آخرین دوره جایزه ملی که سابقه همکاری دو سال یا بیشتر را با این جایزه دارند، در صورت احراز شرایط عضویت، به مدت یک سال به طور رایگان عضو کانون خواهند بود.

سایر متقاضیان حائز شرایط، برای عضویت در کانون باید حق عضویت سالانه پرداخت نمایند.

مدارک لازم برای عضویت:

- تکمیل فرم درخواست عضویت در کانون ارزیابان
- دو قطعه عکس ۳×۴
- تصویر صفحه اول شناسنامه
- رسید بانکی مبنی بر پرداخت حق عضویت

مدت اعتبار و شرایط تمدید:

مدت اعتبار عضویت ارزیابان در کانون به مدت یک سال از تاریخ صدور است

به هنگام درخواست تمدید عضویت، اعضا باید شرایط ذکر شده در بند "شرایط عضویت" را دارا باشند و این شرایط در هر دوره مجدداً مورد بررسی قرار می گیرد. *ای*

برگرفته از: ۱- کتاب مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل - دکتر منوچهر نجمی

۲- راهنمای متقاضیان جایزه ملی ۸۸