

۱۳۹۸

# راهنمای متقاضیان جایزه بهره‌وری معادن و صنایع معدنی

مدیریت آموزش، پژوهش و نوآوری



ردیف	فهرست مطالب	صفحه
۱	مقدمه	۲
۲	نحوه شکل‌گیری جایزه بهره‌وری معادن و صنایع معدنی	۲
۳	جایزه بهره‌وری معادن و صنایع معدنی	۲
۴	اهداف جایزه	۳
۵	مزایای ویژه جایزه	۳
۶	دامنه کاربرد جایزه	۳
۷	سطوح جایزه	۴
۸	مراحل ثبت نام	۵
۹	هزینه ثبت نام	۶
۱۰	نحوه آمادگی شرکت‌ها برای شرکت در جایزه	۶
۱۱	ساختار کلی مدل	۷
۱۲	روش‌های خودارزیابی	۱۴
۱۳	ارکان جایزه بهره‌وری	۱۵
۱۴	برنامه زمان‌بندی شرکت در جایزه	۱۶
۱۵	سایر موارد	۱۷
۱۶	تماس با دبیرخانه	۱۷

## ۱- مقدمه

سال ۹۷ حمایت از کالای ایرانی نام‌گذاری شده است. مسلماً شعار «حمایت از کالای ایرانی» تحقق نمی‌یابد مگر اینکه کالای ایرانی با کیفیت مطلوب و قیمت مناسب به دست مشتری ایرانی و بازارهای صادراتی برسد و این هدف مهم با به‌کارگیری رویکردهای ارتقاء بهره‌وری و کیفیت در سازمان‌ها به دست می‌آید. یکی از رویکردهای برجسته در این زمینه مدل‌های تعالی سازمانی با رویکرد مدیریت کیفیت جامع است.

جایزه بهره‌وری معادن و صنایع معدنی به‌عنوان **اولین جایزه دارای اعتبار** از سوی سازمان ملی بهره‌وری ایران از سال ۹۱ تشکیل شده و پنج دوره جایزه را با موفقیت برگزار نموده است. هفتمین دوره جایزه بهره‌وری معادن و صنایع معدنی در سال ۹۸ در جهت تحقق شعار «رونق تولید» برگزار خواهد شد.

این مدل سازمان‌ها را از ابعاد مختلف از قبیل برنامه‌ریزی استراتژیک، طراحی و تولید محصولات و خدمات، بازاریابی و فروش، منابع انسانی، مدیریت تأمین‌کنندگان، مدیریت فن‌آوری و دانش و همچنین نتایج و شاخص‌های مرتبط ارزیابی نموده و سطح بلوغ سازمان را از بعد بهره‌وری و کیفیت مشخص و فرصت‌های بهبود را شناسایی و به‌سارمان کمک می‌کند تا پروژه‌ها و اقدامات بهبود را تعریف و اجرا کنند تا در نتیجه به سطح بلوغ بالاتری از کیفیت و بهره‌وری برسند.

## ۲- نحوه شکل‌گیری جایزه بهره‌وری معادن و صنایع معدنی

در راستای اجرای ماده ۷۹ قانون برنامه پنج‌ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران (مصوب ۱۳۸۹) و آیین‌نامه اجرایی آن (پیوست شماره ۱) و برنامه جامع بهره‌وری کشور (مصوب ۱۳۹۴)، جایزه بهره‌وری بخش معدن و صنایع معدنی بر اساس مصوبه شماره ۸-۱-۸۵۵/هـ مورخ ۹۱/۰۲/۳۰ هیات محترم عامل سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران، با هماهنگی سازمان ملی بهره‌وری ایران و سایر دستگاه‌های ذیربط، به منظور فرهنگ‌سازی و ارتقاء بهره‌وری بنگاه‌های دولتی و غیر دولتی بخش معدن و صنایع معدنی، طرح‌ریزی و اجرا می‌شود.

## ۳- جایزه بهره‌وری معادن و صنایع معدنی

جایزه بهره‌وری معادن و صنایع معدنی با توجه به شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و همچنین ویژگی سازمان‌های ایرانی با بهره‌برداری از دانش روز مدیریت طراحی شده است. سازمان‌های تولیدی و خدماتی که قصد دارند سطح بلوغ بهره‌وری و کیفیت محصولات یا خدمات خود را در کلیه فعالیت‌ها و نتایج مربوطه از طریق خودارزیابی بررسی کنند. در این جایزه شرکت می‌کنند. در این مدل سازمان‌ها به دنبال ایجاد ارزش برای مشتریان و سایر ذینفعان هستند. ارزش برای مشتریان شامل مرغوبیت، قیمت، تحویل به‌موقع و خدمات است. در این مدل علاوه بر اصول هشتگانه مدیریت کیفیت، ارزش‌های بنیادی هشتگانه سرآمدی نیز جاری است.

#### ۴- اهداف جایزه:

اهداف این جایزه به شرح زیر است:

- افزایش آگاهی عمومی نسبت به اهمیت بهره‌وری و کیفیت و ضرورت توجه بیش‌ازپیش به آن در سطح جامعه.
- حرکت به سوی نظام مدیریت کیفیت جامع با در اختیار قرار دادن یک متدولوژی علمی.
- امکان خودارزیابی نظام‌مند توسط سازمان‌ها و شناخت نقاط قوت و زمینه‌های قابل‌بهبود با تمرکز بر کیفیت و بهره‌وری در انجام کارها
- امکان مقایسه با سایر شرکت‌ها در بخش رویکردها و شاخص‌های نتایج
- امکان شناسایی دستاوردهای موفق سازمان‌ها در زمینه بهبود بهره‌وری و کیفیت و معرفی آن‌ها به سایر سازمان‌ها به‌منظور الگوبرداری و ترویج این دستاوردها با استفاده از امکانات رسانه‌ای و مراسم جایزه
- ایجاد انگیزه رقابت در سازمان‌ها برای بهبود دائمی بهره‌وری (بهره‌وری محصولات و خدمات تولیدی و فرآیندها)

#### ۵- مزایای ویژه جایزه

سازمان‌هایی که در این جایزه شرکت می‌کنند می‌توانند از **مزایای** زیر برخوردار شوند:

- شناسایی و برجسته نمودن موفقیت‌های شرکت با استفاده از امکانات رسانه‌ای و ترویجی و مراسم جایزه
- برگزاری دوره‌های آموزشی آشنایی با مدل، روش‌های خودارزیابی و منطق رادار **به‌صورت رایگان** برای نمایندگان شرکت‌ها
- بهره‌مندی از خدمات ارزیابی ارزیابان مجرب **به‌صورت رایگان**
- **ارائه مشاوره رایگان** به شرکت‌ها برای تعریف پروژه‌های بهبود متناسب با نتایج ارزیابی در قالب جلسات رودررو بعد از ارزیابی

#### ۶- دامنه کاربرد جایزه

دامنه کاربرد شرکت‌های متقاضی برای شرکت در این جایزه عبارت‌اند از:

- شرکت‌های زیرمجموعه ایمیدرو
- معادن و صنایع معدنی خصوصی و دولتی
- شرکت‌های تولیدکننده سیمان
- شرکت‌های هلدینگ مرتبط با معدن و صنایع معدنی (بهره‌برداران معدن، شرکت‌های EPC و...)
- شرکت‌های فعال در زنجیره تامین شرکت‌های بزرگ در بخش معدن و صنایع فلزی

## ۷- سطوح جایزه

جایزه بهره‌وری معادن و صنایع معدنی دارای سطوح بلوغ مختلفی مطابق با جدول ۱ است.

### جدول ۱- سطوح جایزه بهره‌وری معادن و صنایع معدنی

شرایط و امتیاز	سطح جایزه
<ul style="list-style-type: none"> <li>کسب حداقل ۶۰ درصد از امتیاز ۴ عامل و حداقل ۲۰۰ امتیاز</li> <li>شرکت‌های متقاضی در این سطح باید شواهدی در مورد تعهد مدیریت به بهره‌وری، انجام آموزش‌های اثربخش، انجام خودارزیابی مبتنی بر مدل به روش مدون و تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود ارائه دهند.</li> <li>ارائه اظهارنامه ۲۵ صفحه‌ای</li> </ul>	تلاش‌گران بهره‌وری
<ul style="list-style-type: none"> <li>کسب امتیاز ۲۰۰ تا ۲۵۰ مبتنی بر منطق رادار</li> <li>شرکت‌های متقاضی در این سطح باید شواهدی در مورد تعهد مدیریت به بهره‌وری، انجام آموزش‌های اثربخش، انجام خودارزیابی مبتنی بر مدل به روش مدون و تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود ارائه دهند.</li> <li>ارائه اظهارنامه ۵۵ صفحه‌ای</li> </ul>	پیشروان بهره‌وری یک ستاره
<ul style="list-style-type: none"> <li>کسب امتیاز ۲۵۰ تا ۳۰۰ مبتنی بر منطق رادار</li> <li>شرکت‌های متقاضی در این سطح باید شواهدی در مورد تعهد مدیریت به بهره‌وری، انجام آموزش‌های اثربخش، انجام خودارزیابی مبتنی بر مدل به روش مدون و تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود ارائه دهند.</li> <li>ارائه اظهارنامه ۵۵ صفحه‌ای</li> </ul>	پیشروان بهره‌وری دو ستاره
<ul style="list-style-type: none"> <li>کسب امتیاز ۳۰۰ تا ۳۵۰ مبتنی بر منطق رادار</li> <li>شرکت‌های متقاضی در این سطح باید شواهدی در مورد تعهد مدیریت به بهره‌وری، انجام آموزش‌های اثربخش، انجام خودارزیابی مبتنی بر مدل به روش مدون و تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود ارائه دهند.</li> <li>ارائه اظهارنامه ۵۵ صفحه‌ای</li> </ul>	پیشروان بهره‌وری سه ستاره
<ul style="list-style-type: none"> <li>کسب امتیاز ۳۵۰ تا ۴۰۰ مبتنی بر منطق رادار</li> <li>شرکت‌های متقاضی در این سطح باید شواهدی در مورد تعهد مدیریت به بهره‌وری، انجام آموزش‌های اثربخش، انجام خودارزیابی مبتنی بر مدل به روش مدون و تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود ارائه دهند.</li> <li>ارائه اظهارنامه ۵۵ صفحه‌ای</li> </ul>	پیشروان بهره‌وری چهار ستاره

شرایط و امتیاز	سطح جایزه
<ul style="list-style-type: none"> <li>کسب امتیاز ۴۰۰ تا ۴۵۰ مبتنی بر منطق رادار</li> <li>شرکت‌های متقاضی در این سطح باید شواهدی در مورد تعهد مدیریت به بهره‌وری، انجام آموزش‌های اثربخش، انجام خودارزیابی مبتنی بر مدل به روش مدون و تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود ارائه دهند.</li> <li>ارائه اظهارنامه ۵۵ صفحه‌ای</li> </ul>	<p>پیشروان بهره‌وری پنج ستاره</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>کسب امتیاز ۴۵۰ تا ۵۵۰ مبتنی بر منطق رادار</li> <li>شرکت‌های متقاضی در این سطح باید شواهدی در مورد تعهد مدیریت به بهره‌وری، انجام آموزش‌های اثربخش، انجام خودارزیابی مبتنی بر مدل به روش مدون و تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود ارائه دهند.</li> <li>ارائه اظهارنامه ۷۵ صفحه‌ای</li> </ul>	<p>تندیس برنزین پیشتازی بهره‌وری</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>کسب امتیاز ۵۵۰ تا ۶۵۰ مبتنی بر منطق رادار</li> <li>شرکت‌های متقاضی در این سطح باید شواهدی در مورد تعهد مدیریت به بهره‌وری، انجام آموزش‌های اثربخش، انجام خودارزیابی مبتنی بر مدل به روش مدون و تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود ارائه دهند.</li> <li>ارائه اظهارنامه ۷۵ صفحه‌ای</li> </ul>	<p>تندیس سیمین پیشتازی بهره‌وری</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>کسب امتیاز ۵۵۰ تا ۶۵۰ مبتنی بر منطق رادار</li> <li>شرکت‌های متقاضی در این سطح باید شواهدی در مورد تعهد مدیریت به بهره‌وری، انجام آموزش‌های اثربخش، انجام خودارزیابی مبتنی بر مدل به روش مدون و تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود ارائه دهند.</li> <li>ارائه اظهارنامه ۷۵ صفحه‌ای</li> </ul>	<p>تندیس زرین پیشتازی بهره‌وری</p>

## ۸- مراحل ثبت نام

مراحل گام‌به‌گام شرکت متقاضیان در جایزه از ثبت‌نام تا مراسم جایزه طبق مراحل زیر است:

۸-۱- تکمیل فرم ثبت نام: شرکت‌های متقاضی پس از مطالعه و آشنایی با مراحل جایزه ابتدا فایل ورد فرم ثبت‌نام را از سایت جایزه [imidro.gov.ir](http://imidro.gov.ir) دانلود کرده و با توجه به سطح بلوغ شرکت در یکی از سطوح تلاش‌گران، پیشروان و پیشتازان فرم را تکمیل و به آدرس دبیرخانه [productivity@imidro.gov.ir](mailto:productivity@imidro.gov.ir) ایمیل نمایند.

**۲-۸- شرکت در همایش توجیهی:** پس از ثبت‌نام، مدیران تعالی یا بهره‌وری سازمانی شرکت‌های متقاضی در همایش توجیهی که زمان آن اعلام خواهد شد شرکت نموده و راهنمایی‌های لازم را دریافت خواهند کرد.

**۳-۸- دعوت از نمایندگان متقاضیان برای آموزش:** پس از اظهار تمایل شرکت‌ها برای وارد شدن به فرآیند جایزه و شرکت در همایش توجیهی، از شرکت‌ها دعوت می‌شود تا در برنامه آموزشی آشنایی با مدل و خودارزیابی و تدوین اظهارنامه شرکت کنند. شرکت در این دوره آموزشی به صورت رایگان خواهد بود.

**۴-۸- انجام ارزیابی:** پس از تکمیل اظهارنامه<sup>۱</sup> توسط شرکت متقاضی به دبیرخانه ارسال شده و پس از بررسی کیفیت اظهارنامه مطابق با تمپلیت، کمیته ارزیابی گروه ارزیابی را مشخص و به شرکت اعلام خواهد کرد. سپس گروه ارزیابی اظهارنامه را مطالعه نموده و پس از ارزیابی اولیه، سؤالات بازدید از محل را تعیین و برای شرکت‌هایی که در سطح تلاش‌گران بهره‌وری شرکت نموده‌اند ۲ نفر ارزیاب، به مدت ۱ روز و سطح پیشروان بهره‌وری ۴ نفر ارزیاب به مدت ۲ روز و سطح پیشتازان ۴ نفر ارزیاب به مدت ۳ روز برای بررسی شواهد از سایت شرکت بازدید کرده و پس از تحلیل شواهد و اجماع ارزیابان، امتیاز شرکت و سطح بلوغ را مشخص نموده و پس از صحنه‌گذاری، طی مراسمی با حضور مقام وزارت جایزه اعطا می‌شود.

## ۹- هزینه ثبت‌نام

ثبت نام در فرآیند جایزه و شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط با مدل برای شرکت‌ها رایگان می‌باشد.

## ۱۰- نحوه آمادگی شرکت‌ها برای شرکت در جایزه

شرکت‌هایی که برای اولین بار در جایزه شرکت می‌کنند پیشنهاد می‌شود در سطح تلاش‌گران بهره‌وری شرکت نمایند. برای این کار شرکت باید یک فرد واجد شرایط و علاقه‌مند را به‌عنوان مدیر تعالی کیفیت منصوب نماید و همچنین کمیته راهبری بهره‌وری را مرکب از معاونین و مدیران ارشد شرکت تشکیل دهد. سپس آموزش‌های مربوط به مدل را به شرح زیر برای مدیران برگزار نماید.

- آموزش آشنایی با مدل و منطق رادار

<sup>۱</sup> تمپلیت اظهارنامه که دربرگیرنده تعداد صفحات، فونت، محتوا و غیره است در سایت جایزه قرار داده شده است.

• آموزش آشنایی با روش‌های خودارزیابی

در مرحله بعد، شرکت با به‌کارگیری یکی از روش‌های معمول<sup>۲</sup> خودارزیابی نماید. خروجی خودارزیابی شامل نقاط قوت، فرصت‌های بهبود و امتیاز است. سپس بر اساس فرصت‌های بهبود شناسایی‌شده، پروژه‌های بهبود تعریف‌شده و اولویت‌بندی<sup>۳</sup> آن‌ها صورت می‌پذیرد. حداقل ۳ پروژه بهبود باید تشریح و شواهدی از جاری‌سازی آن‌ها در اظهارنامه ارائه شود. اظهارنامه مطابق با تمپلیتی که در وب‌سایت جایزه ارائه‌شده تهیه و در موعد مقرر برای دبیرخانه ارسال شود.

## ۱۱- ساختار کلی مدل

مدل بهره‌وری ایمیدرو شامل سه بخش اصلی می‌باشد:

**(الف) مفاهیم و اصول بنیادین بهره‌وری:** تلفیقی از عوامل کلیدی موثر بر ارتقاء بهره‌وری و اصول بنیادین تعالی سازمانی است که مبانی پایه‌ای را برای دستیابی به بهره‌وری در سازمان‌ها فراهم می‌آورد.

**(ب) مدل ارزیابی بهره‌وری:** چارچوبی را فراهم می‌آورد تا از طریق آن مفاهیم بنیادین بهره‌وری در سازمان‌ها استقرار یابد. مدل شامل معیارهای اصلی و نکات راهنما است که به صورت پرسش و در دویبخش توانمندسازها و نتایج طراحی شده است. در بخش توانمندسازها، عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری و در بخش نتایج تاثیر این عوامل توسط شاخص‌های بهره‌وری سازمان، ارزیابی می‌شود. درک روابط علت و معلولی میان نتایج و توانمندسازها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فعالیت‌های بهبود بهره‌وری به گونه‌ای اثربخش‌تر هدایت شود.

**(ج) منطق رادار:** ابزاری است که از آن برای اندازه‌گیری میزان استقرار معیارهای بهره‌وری در سازمان استفاده می‌شود. به‌کارگیری یکپارچه این سه جزء به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند همواره حرکت به سمت بهره‌وری پایدار را سازماندهی نمایند و وضعیت بهره‌وری خود را با سایر سازمان‌های موفق مقایسه کنند.

## ۱۱-۱ مفاهیم و اصول بنیادین بهره‌وری

### ۱۱-۱-۱-۱ دستیابی به نتایج متوازن بهره‌وری

سازمان‌های بهره‌ور نتایج متوازنی را در خصوص نیازهای بلندمدت و کوتاه‌مدت همه‌ذی‌نفعان پیش‌بینی کرده و از طریق برنامه‌ریزی موثر در جهت تحقق مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی گام بر می‌دارند و ضمن پیش‌بینی روشی برای پایش و ارزیابی اهداف، رابطه علت و معلولی میان رویکردهای بهره‌وری و نتایج مرتبط را درک و مدیریت می‌کنند.

<sup>۲</sup> معمولاً برای شرکت‌هایی که در ابتدای راه هستند روش پرسشنامه و یا کارگاه پیشنهاد می‌شود

<sup>۳</sup> معمولاً از روش آثار و تلاش برای اولویت‌بندی استفاده می‌شود



## ۱۱-۱-۲- رهبری و فرهنگ سازی

سازمان‌های بهره‌ور، رهبرانی دارند که مسیر آینده‌ی سازمان را در قالب ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان ترسیم نموده و در جهت تحقق اهداف، ضمن توانمندسازی کارکنان از آنها حمایت و قدردانی می‌کنند و با عمل به ارزش‌های سازمانی نقش الگو را برای کارکنان و سایر ذی‌نفعان ایفا می‌نمایند و به این وسیله فرهنگ بهره‌وری را در سازمان ارتقاء می‌دهند.

## ۱۱-۱-۳- ارزش‌آفرینی برای مشتریان

سازمان‌های بهره‌ور، تلاش می‌کنند خواسته‌ها و انتظارات مشتریان خود را شناسایی، درک و پیش‌بینی کرده و مهمترین شاخص‌های اثربخشی خود را بر مبنای این خواسته‌ها پایه‌ریزی می‌کنند و در جهت خلق ارزش برای مشتریان گام بردارند.

## ۱۱-۱-۴- فرآیندگرایی

سازمان‌های بهره‌ور، چارچوب فرآیندهای کلیدی سازمان را هم‌سو با استراتژی‌های سازمان تعریف می‌کنند و ضمن برقراری تعامل اثربخش میان فرآیندها، شاخص‌های معنادار اثربخشی و کارایی و بهره‌وری را بر مبنای داده‌های صحیح، دقیق و به‌هنگام، تعریف، پایش و تحلیل می‌نمایند و با استفاده از تکنیک‌ها و ابزارهای بهبود، فرایندهای مذکور را به طور مستمر ارتقاء می‌دهند.

## ۱۱-۱-۵- توانمندسازی و مشارکت کارکنان

سازمان‌های بهره‌ور، برای دستیابی به ماموریت‌ها و اهداف استراتژیک خود، شایستگی کارکنان را شناسایی می‌کنند و ضمن جذب و به‌کارگیری مناسب، توانمندی و انگیزش آن‌ها را در جهت نیل به اهداف سازمان ارتقاء می‌دهند و با استفاده از روش‌های مناسب مبتنی بر معیارهای بهره‌وری از آنها قدردانی؛ و زمینه‌های فرهنگی برای توجه به بهره‌وری را در محیط کاری فراهم می‌کنند.

## ۱۱-۱-۶- ارتباط اثربخش با تامین‌کنندگان و شرکای کسب و کار

سازمان‌های بهره‌ور تامین‌کنندگان و شرکای کسب و کار خود را شناسایی، ارزیابی و انتخاب می‌کنند، رابطه پایداری را مبتنی بر شفافیت و احترام دوجانبه با آنها برقرار می‌نمایند و به منظور ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان، تامین‌کنندگان خود را توانمند می‌کنند.

### ۷-۱-۱۱- یادگیری، خلاقیت و نوآوری

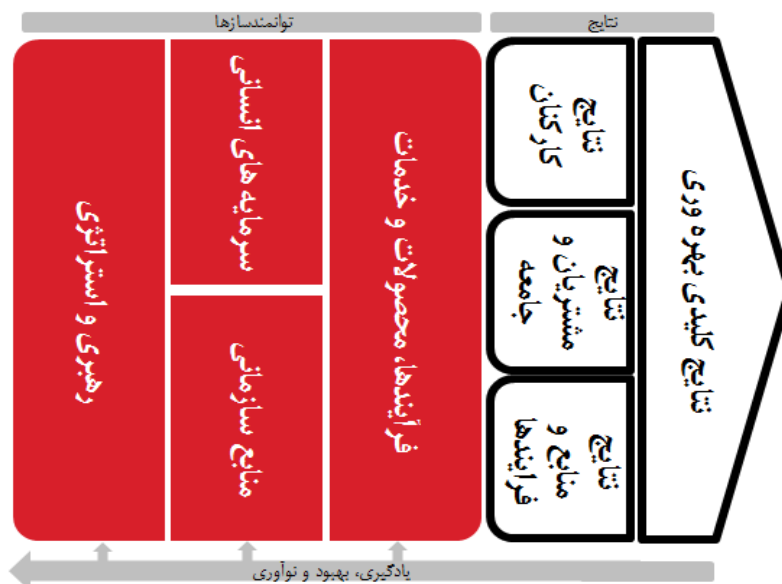
سازمان‌های بهره‌ور، از طریق برقراری فرآیندهای خلاقیت و نوآوری به خلق ارزش برای ذی‌نفعان می‌پردازند. این سازمان‌ها اهداف و استراتژی‌های روشنی را برای توسعه خلاقیت و نوآوری تعیین و با ایجاد شبکه‌هایی برای تعامل فعال کارکنان، شرکا، مشتریان و جامعه، فرصت‌های خلق ایده‌ها و نوآوری را در درون و بیرون سازمان شناسایی می‌کنند و فرهنگ کارآفرینی را در سازمان توسعه می‌دهند.

### ۸-۱-۱۱- مسئولیت‌پذیری اجتماعی

سازمان‌های بهره‌ور، خواسته‌ها و انتظارات نمایندگان جامعه را شناسایی و اولویت بندی نموده و در تامین این خواسته‌ها، شفاف، پاسخگو و مسئولیت‌پذیر هستند. این سازمان‌ها در مسئولیت‌های اجتماعی خود از الزامات قانونی فراتر رفته و در امور اجتماعی و فعالیت‌های خیرخواهانه و خدایسندانه برای کمک به مستمندان و نیازمندان جامعه حضور فعال دارند. آنها به پیامدهای حاصل از عملیات و چرخه عمر محصولات و خدمات خود توجه دارند و تاثیر این پیامدها را بر بهداشت عمومی، ایمنی و محیط زیست در نظر می‌گیرند.

### ۲-۱۱- مدل ارزیابی بهره‌وری

مدل بهره‌وری ایمیدرو مبتنی بر ۸ معیار است که از دو حوزه توانمندساز و نتایج تشکیل شده است. معیارهای توانمندساز آنچه که یک سازمان برای ارتقاء بهره‌وری انجام می‌دهد را نشان می‌دهد و معیارهای نتایج، آنچه که یک سازمان در اثر فعالیت‌های توانمندساز به دست می‌آورد را پوشش می‌دهند. (شکل ۱)



## شکل ۱: مدل بهره‌وری معادن و صنایع معدنی

توانمندسازها، دارای چهار معیار و هر معیار دارای تعدادی زیر معیار است که با نکات راهنما تشریح شده‌اند. توانمندسازها مجموعه‌ای از برنامه‌ها، نظام‌ها، روش‌ها و رویکردها است که شرکت برای بهبود بهره‌وری طراحی و جاری‌سازی نموده است و از طریق دریافت مستمر بازخورد از نتایج مرتبط، از اثربخشی و کارایی آنها اطمینان حاصل می‌نماید.

نتایج نیز دارای چهار معیار است و هر معیار با نکات راهنمای حوزه نتایج حاصل از اجرای رویکردها را در برداشت ذی‌نفعان و عملکرد سازمان نشان می‌دهد.

### ۱-۲-۱- رهبری و استراتژی

مدیران سازمان‌های بهره‌ور، مأموریت‌ها، ارزش‌ها و چشم‌انداز سازمان را ترسیم کرده و از تدوین و جاری‌سازی استراتژی‌های سازمان مبتنی بر نیازهای حال و آینده ذی‌نفعان و تغییرات محیطی بیرونی و درونی اطمینان حاصل می‌نمایند. این مدیران برای ارتقاء فرهنگ بهره‌وری، سیستم‌های مدیریتی لازم را استقرار و توسعه داده و در این راستا از کارکنان خود حمایت و قدردانی می‌نمایند. آنها شخصا با رفتار خود نقش الگو را در تحقق ارزش‌های سازمانی ایفا می‌کنند.

### ۱-۲-۲- سرمایه‌های انسانی

سازمان‌های بهره‌ور، منابع انسانی را به عنوان مهمترین عامل ارتقاء بهره‌وری تلقی نموده و قابلیت‌های فردی و گروهی آنها را شناسایی کرده، با آموزش، توانمندسازی و جلب مشارکت آنها شاخص‌های بهره‌وری را ارتقاء بخشیده و از تلاش‌های آنان در راستای ارتقای بهره‌وری تقدیر می‌کنند.

### ۱-۲-۳- منابع سازمانی :

سازمان‌های بهره‌ور، با مدیریت موثر تامین‌کنندگان، شرکای تجاری و منابع داخلی خود و با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و دارایی‌های فکری و معنوی، در راستای ارتقای بهره‌وری گام برمی‌دارند.

### ۱-۲-۴- فرآیندها، محصولات و خدمات:

سازمان‌های بهره‌ور، هم‌سو با استراتژی‌های سازمان، فرآیندهای خود را شناسایی، تعیین، ارزیابی و بهبود می‌دهند؛ محصولات و خدمات مورد انتظار مشتریان را طراحی، تولید، تحویل و پشتیبانی می‌نمایند و با روابط موثر با مشتریان بهره‌وری را در زنجیره ارزش ارتقاء می‌بخشند.

#### ۵-۲-۱۱- نتایج مشتریان و جامعه

اصولاً یکی از معیارهای اثربخشی، تامین خواسته‌ها و انتظارات مشتریان سازمان و جامعه است. بنابراین سازمان‌های بهره‌ور، مجموعه‌ای از شاخص‌های کلیدی برداشتی و عملکردی مرتبط با مشتریان و جامعه را با توجه به استراتژی‌های مرتبط تعیین و هدف‌گذاری کرده و به طور منظم آنها را اندازه‌گیری می‌کنند. سپس نتایج به دست آمده را با نتایج سازمان‌های مشابه مقایسه و با درک رابطه علت و معلولی میان این شاخص‌ها و رویکردهای اجرا شده، از دقت و صحت داده‌های بکار رفته در شاخص‌ها اطمینان حاصل می‌کنند. این شاخص‌ها بر اساس یک منطق روشن، بخش‌بندی و تحلیل می‌شوند.

#### ۶-۲-۱۱- نتایج کارکنان

یکی از عوامل موثر و کلیدی در ارتقاء بهره‌وری سازمان، منابع انسانی است. بنابراین سازمان‌های بهره‌ور، مجموعه‌ای از شاخص‌های برداشتی و عملکردی مرتبط با کارکنان را با توجه به استراتژی‌های مرتبط تعیین و هدف‌گذاری کرده و بطور منظم آنها را اندازه‌گیری می‌کنند. سپس نتایج به دست آمده را با نتایج سازمان‌های مشابه مقایسه و با درک رابطه علت و معلولی میان این شاخص‌ها و رویکردهای اجرا شده، از دقت و صحت داده‌های بکار رفته در شاخص‌ها اطمینان حاصل می‌کنند. این شاخص‌ها بر اساس یک منطق روشن، بخش‌بندی و تحلیل می‌شوند.

#### ۷-۲-۱۱- نتایج منابع و فرایندها

یکی از جنبه‌های مهم بهره‌وری، استفاده بهینه از منابع سازمان است. بنابراین سازمان‌های بهره‌ور، مجموعه‌ای از شاخص‌های مرتبط با استفاده بهینه از منابع از جمله مدیریت تامین‌کنندگان، مدیریت مالی، تجهیزات، ساختمان، مواد، انرژی، فناوری، فناوری اطلاعات و همچنین فرآیندهای کلیدی سازمان را با توجه به استراتژی‌های مربوط، تعیین و هدف‌گذاری کرده و به طور منظم آنها را اندازه‌گیری می‌کنند. سپس نتایج به دست آمده را با نتایج سازمان‌های مشابه مقایسه و با درک رابطه علت و معلولی میان این شاخص‌ها و رویکردهای اجرا شده، از دقت و صحت داده‌های بکار رفته در شاخص‌ها اطمینان حاصل می‌کنند. این شاخص‌ها شامل موارد زیر است.

#### ۸-۲-۱۱- نتایج کلیدی بهره‌وری

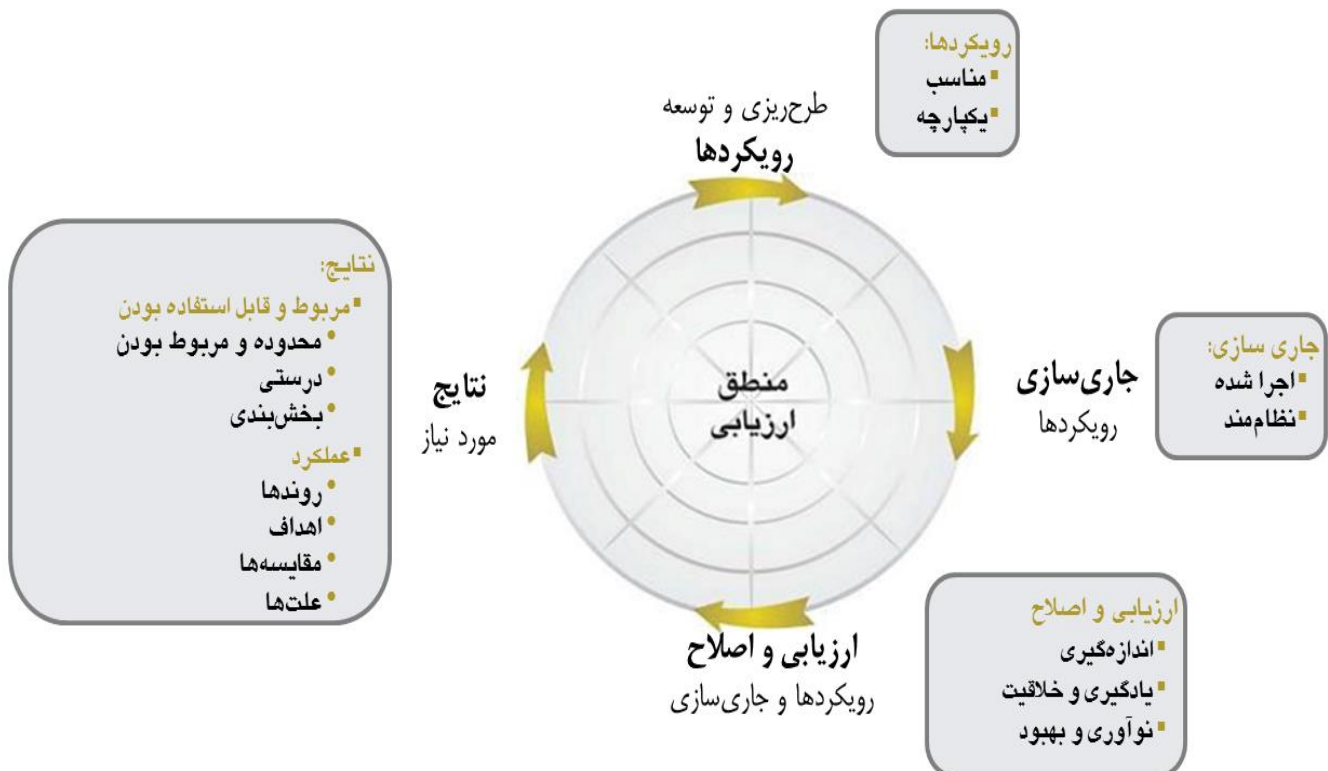
برآیند کلیه فعالیت‌های سازمان باید منجر به نتایج مالی پایدار شود. بنابراین سازمان‌های بهره‌ور، مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی و دستاوردی را با توجه به استراتژی‌های مرتبط، تعیین و هدف‌گذاری کرده و بطور منظم آنها را اندازه‌گیری می‌کنند. سپس نتایج به دست آمده را با نتایج سازمان‌های مشابه مقایسه و با درک رابطه علت و معلولی میان این شاخص‌ها و رویکردهای اجرا شده، از دقت و صحت داده‌های بکار رفته در شاخص‌ها اطمینان حاصل می‌کنند. این شاخص‌ها بر اساس یک منطق روشن، بخش‌بندی و تحلیل می‌شوند.

### ۳-۱۱- منطق رادار RADAR

منطق رادار چارچوب ارزیابی پویا و ابزار مدیریتی قدرتمندی است که روشی ساختاریافته برای پرسش درباره عملکرد سازمان را ارائه می‌کند. در عالی‌ترین سطح، منطق رادار بیان می‌کند که سازمان به موارد ذیل نیاز دارد:

- تعیین نتایجی که برای دستیابی به آن به‌عنوان بخشی از استراتژی‌شان، هدف‌گذاری شود. (Result)
- طرح‌ریزی و توسعه مجموعه یکپارچه‌ای از رویکردهای مناسب که نتایج لازم در زمان حال و آینده را محقق سازد. (Approach)
- به‌منظور حصول اطمینان از جاری‌سازی رویکردهای مذکور، روش نظام‌مندی به کار گیرد. (Deploy)
- رویکردهای جاری‌شده را بر اساس پایش، تجزیه و تحلیل نتایج به‌دست‌آمده و فعالیت‌های یادگیری ارزیابی و اصلاح کند. (Assess & Refine)

منطق رادار معیار اندازه‌گیری سطح بلوغ تعالی کیفیت - چه در فرآیند خودارزیابی<sup>۴</sup> و چه در ارزیابی (که توسط گروه ارزیابی جایزه انجام می‌شود) است. شکل ۲ عناصر و ویژگی‌های منطق رادار را نشان می‌دهد:

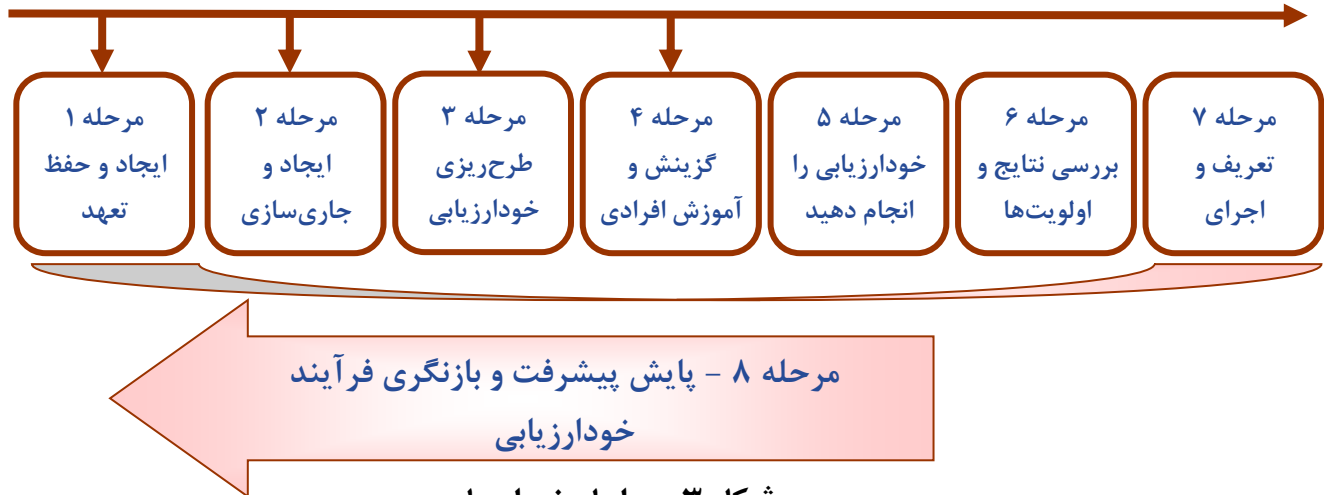


شکل ۲- عناصر و ویژگی‌های منطق رادار

<sup>۴</sup> در خودارزیابی به روش کارگاه، پرفرما و شبیه‌سازی از این منطق استفاده می‌شود.

## ۱۲- روش‌های خودارزیابی

خودارزیابی عبارت از یک بازنگری جامع، سامانمند و منظم فعالیت‌ها و نتایج، بر اساس مدل جایزه بهره‌وری معادن و صنایع معدنی است که منجر به اقدامات و پروژه‌های بهبود شود. معمولاً خودارزیابی طی ۸ مرحله به شکل نظاممند باید صورت گیرد. شکل ۳ مراحل گام‌به‌گام این فرآیند را نشان می‌دهد.



شکل ۳- مراحل خودارزیابی

خودارزیابی به چهار روش صورت می‌گیرد که شامل موارد زیر است:

۱-۱۲- **روش پرسشنامه:** در این روش تعدادی از مدیران و کارشناسان انتخاب می‌شوند و مدل و شیوه تکمیل پرسشنامه در یک نصفه‌روز برای آن‌ها تشریح می‌شود. نمونه‌ای از فرم پرسشنامه در وب‌سایت جایزه قابل‌دستیابی است. سپس پرسشنامه جمع‌بندی شده و گروه تعالی سازمانی در مورد نقاط قوت و فرصت‌های بهبود تصمیم‌گیری و اقدامات بهبود را تعریف می‌کند. این روش ساده است و برای شرکت‌هایی که در ابتدای راه هستند استفاده از آن پیشنهاد می‌شود.

۲-۱۲- **روش کارگاه:** در این روش تیمی از مدیران و سرپرستان و تسهیل‌گران (مشاور) تشکیل شده و پس از گذراندن دوره‌های آموزشی مرتبط که در بالا ذکر شد. همه مدیران، شرکت را برحسب معیارها و با استفاده از منطق رادار امتیازدهی نموده و پس از تعیین نقاط قوت و فرصت‌های بهبود، اقدامات مربوطه را تعریف و اجرا می‌کنند. برخی از محاسن این روش، مشارکت مدیران در تعریف و اجرای خودارزیابی و رواج کار تیمی است؛ اما معمولاً در امتیازدهی اغراق می‌شود.

۳-۱۲- **روش پر فرما:** در این روش، کمیته تخصصی تعالی کیفیت برحسب معیارهای مدل تشکیل شده و هر یک از اعضای گروه آموزش‌های تخصصی آشنایی با مدل، منطق رادار و روش‌های خودارزیابی را می‌گذرانند. سپس با استفاده از فرم پر فرما که مبتنی بر منطق رادار است اطلاعات مربوط به معیارهای توانمند ساز و نتایج گردآوری نموده و در اختیار مسئولان هر کمیته تخصصی قرار می‌دهند. مسئولان گروه‌های تخصصی برگه‌های پر فرما را بررسی و امتیازدهی را انجام

می‌دهند. یکی از مزایای این روش این است که خودارزیابی مبتنی بر شواهد بیشتری صورت می‌پذیرد. به‌طور معمول با توجه به پیچیدگی و اندازه سازمان کمیته‌های تخصصی زیر پیشنهاد می‌شود:

- کمیته رهبری و استراتژی
- کمیته منابع انسانی
- کمیته تحقق محصول و تولید
- کمیته بازاریابی و فروش
- کمیته مدیریت تأمین
- کمیته مالی
- کمیته مدیریت ساختمان و تجهیزات، مواد، انرژی و محیط‌زیست
- کمیته طراحی محصول
- کمیته مدیریت فن‌آوری و دانش
- کمیته شاخص‌های نتایج

**۴-۱۲- روش شبیه‌سازی جایزه:** در این روش تمامی مراحل روش پرفرما انجام می‌شود؛ منتها در ادامه اظهارنامه تهیه‌شده و گروهی متشکل از ارزیابان آموزش‌دیده داخلی و بیرون سازمان، اظهارنامه را مطالعه و امتیاز شرکت را مشخص و بر اساس فرصت‌های بهبود شناسایی شده پروژه‌های بهبود را تعریف، اولویت‌بندی و اجرا می‌کنند.

**۵-۱۲- روش تلفیقی:** در صورتی که هر یک از روش‌های فوق با روش کارگاه ترکیب شود. روش تلفیقی حاصل می‌شود. همانند روش پرسشنامه - کارگاه، پرفرما- کارگاه و شبیه‌سازی- کارگاه

### ۱۳- ارکان جایزه بهره‌وری معادن و صنایع معدنی

ارکان جایزه ۷ از رکن تشکیل شده است که عبارت‌اند از:

- دبیر جایزه
- شورای سیاست‌گذاری جایزه
- دبیرخانه
- کمیته ارزیابی و آموزش و ارزیابان
- کمیته علمی
- کمیته داوری

### ۱۴- برنامه زمان‌بندی شرکت در جایزه

زمان‌بندی شرکت در جایزه بهره‌وری معادن و صنایع معدنی به شرح جدول ۱ است.

#### جدول ۱- برنامه زمان‌بندی جایزه در سال ۹۸

ردیف	فعالیت	زمان آغاز	زمان پایان
۱	فراخوان متقاضیان و ثبت نام جایزه	۲۹ تیر ماه	۱۵ مرداد ماه
۲	آموزش و توانمندسازی شرکت‌های ثبت نام کننده جایزه	۱۵ مرداد ماه	۳۰ شهریورماه
۳	تدوین و تحویل اظهارنامه	۱ شهریور ماه	۱۵ آذرماه
۴	فراخوان ثبت نام ارزیابان	۱۵ شهریور ماه	۱۵ مهر ماه
۵	آموزش و توانمند سازی ارزیابان	۱۵ مهر ماه	۳۰ آبان ماه
۶	تخصیص تیم‌های ارزیابی به شرکت‌های متقاضی	۱ آذر ماه	۲۰ آذر ماه
۷	ارزیابی شرکت‌های متقاضی	۱۵ اذر ماه	۲۹ اسفند ماه
۸	بررسی نتایج ارزیابی ها و گزارش های بازخورد در کمیته علمی	۲۹ اسفندماه	۳۱ فروردین ماه ۹۹
۹	اصلاح گزارش بازخورد توسط تیم های ارزیابی	۳۱ فروردین ماه ۹۹	۳۱ اردیبهشت ماه ۹۹
۱۰	برگزاری جلسه کمیته داوری و انتخاب شرکت‌های برتر	۳۱ اردیبهشت ماه ۹۹	۱۵ اردیبهشت ماه ۹۹
۱۱	ارسال گزارش بازخورد به شرکت‌های متقاضی	۱۵ اردیبهشت ماه ۹۹	۱ خرداد ماه ۹۹
۱۲	برگزاری همایش و معرفی شرکتهای برتر	هفته دوم خرداد ماه	



## ۱۵- سایر موارد

- ۱-۱۵- **اصل محرمانگی:** کلیه اطلاعاتی که اعضای گروه و دبیرخانه در قالب اظهارنامه و مشاهدات در بازدید از محل دریافت می‌کنند محرمانه تلقی شده و اعضای گروه ارزیابی مکلف می‌شوند که این اصل را رعایت کنند.
- ۲-۱۵- **رسیدگی به درخواست‌های احتمالی:** تمامی مواردی که متقاضیان باید از آن آگاه باشند در این راهنما ذکر شده و تمامی مراحل ثبت‌نام، انتخاب گروه‌های ارزیابی، فرآیند ارزیابی و امتیازدهی بر اساس روش‌ها و دستورالعمل‌های مدون انجام شده و با استفاده از فرآیند تضمین کیفیت جایزه، نظارت مستمر بر حسن انجام کار صورت می‌پذیرد. درعین حال در صورتی که متقاضیان نکته‌ای در مورد فرآیند ارزیابی داشته باشند می‌توانند کتباً آن را به دبیرخانه جایزه اعلام کنند.
- ۳-۱۵- **هزینه ایاب و ذهاب و اسکان:** طبق روش اجرایی برگزاری جایزه کلیه هزینه‌های ایاب و ذهاب ارزیابان به محل شرکت و پذیرایی در زمان ارزیابی و اسکان احتمالی در شهرستان به عهده متقاضی است.

## ۱۶- تماس با دبیرخانه

**آدرس:** تهران، خیابان سپهبد قرنی، نرسیده به خیابان سمیه، نبش خیابان شریف، پلاک ۳۹ طبقه چهارم- مدیریت آموزش، پژوهش و فناوری  
**تلفن دبیرخانه جایزه:** ۸۸۸۲۹۶۱۹ : تلفن  
**فکس:** ۸۸۸۴۷۵۴۸  
**آدرس الکترونیکی:** [productivity@imidro.gov.ir](mailto:productivity@imidro.gov.ir)  
**وب سایت:** imidro.gov.ir