

فهرست

۲	پیش‌گفتار
۳	فصل اول: مدل بهره‌وری ایمیدرو
۴	مفاهیم و اصول بنیادین بهره‌وری
۶	مدل ارزیابی بهره‌وری
۱۶	منطق ارزیابی
۱۸	فصل دوم: جایزه بهره‌وری ایمیدرو
۱۹	اهداف و مقاصد جایزه بهره‌وری
۲۰	مقررات عمومی شرکت در جایزه بهره‌وری ایمیدرو
۲۱	معیارها و منطق امتیازدهی جایزه بهره‌وری ایمیدرو
۲۲	سطوح جایزه بهره‌وری ایمیدرو
۲۳	ارزیابان جایزه بهره‌وری ایمیدرو
۲۴	فصل سوم: اظهارنامه
۲۵	چارچوب اظهارنامه
۲۵	محتوا و مطالب مندرج در اظهارنامه
۲۸	مشخصات ظاهری اظهارنامه
۲۸	چگونگی ارایه اظهارنامه
۲۹	پیوست ۱- فرم ثبت نام جایزه

پیشگفتار

بهره‌وری، استفاده کارآمد و اثربخش از منابع، برای تولید محصولات و ارائه خدمات مطلوب است. بهره‌وری از جایگاه ویژه‌ای در قانون برنامه پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران برخوردار است و یکی از مولفه‌های اصلی برای توسعه پایدار و رشد اقتصادی متوازن در کشور محسوب شده است.

سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران (ایمیدرو)، در راستای تحقق چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های سازمانی و همچنین اهداف استراتژیک خود تلاش می‌کند تا با برقراری ارتباط میان شرکت‌های بخش معدن و صنایع معدنی کشور، انتقال تجربه‌های موفق و استفاده از ظرفیت‌های موجود، توان رقابتی شرکتها را از مسیر بهبود بهره‌وری افزایش دهد. برای تحقق این هدف، ایمیدرو طی سال‌های اخیر فعالیت‌های گسترده‌ای را در زمینه بهره‌وری آغاز کرده است؛ نظر به ضرورت ساماندهی حرکتی ساخت یافته، با تشکیل کارگروه تخصصی بهره‌وری و استفاده از تجربه‌های شرکت‌های پیشرو در زمینه بهره‌وری و تعالی سازمانی، «مدل بهره‌وری ایمیدرو» را طراحی و در سال ۱۳۸۹ آن را اجرا نمود. اینک پس از بررسی و تحلیل تجربه سال گذشته و اخذ نظرات کارشناسی دست اندرکاران، ویرایش دوم آن ارائه می‌شود.

مدل بهره‌وری ایمیدرو شامل سه بخش اصلی می‌باشد:

۱- 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.

۲- 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 دو بخش 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.

۳- منطق رادار: ابزاری است که از آن برای اندازه‌گیری میزان استقرار معیارهای بهره‌وری در سازمان استفاده می‌شود.

به کارگیری یکپارچه این سه جزء به سازمانها کمک می‌کند تا بتوانند همواره حرکت به سمت بهره‌وری پایدار را سازماندهی نموده و وضعیت بهره‌وری خود را با سایر سازمان‌های موفق مقایسه کنند.

این راهنما، که با هدف تشریح هر یک از اجزاء مدل تدوین شده است، برای راهنمایی شرکت‌های متقاضی، تیم‌های ارزیابی و سایر ارکان جایزه بهره‌وری انتشار می‌یابد.

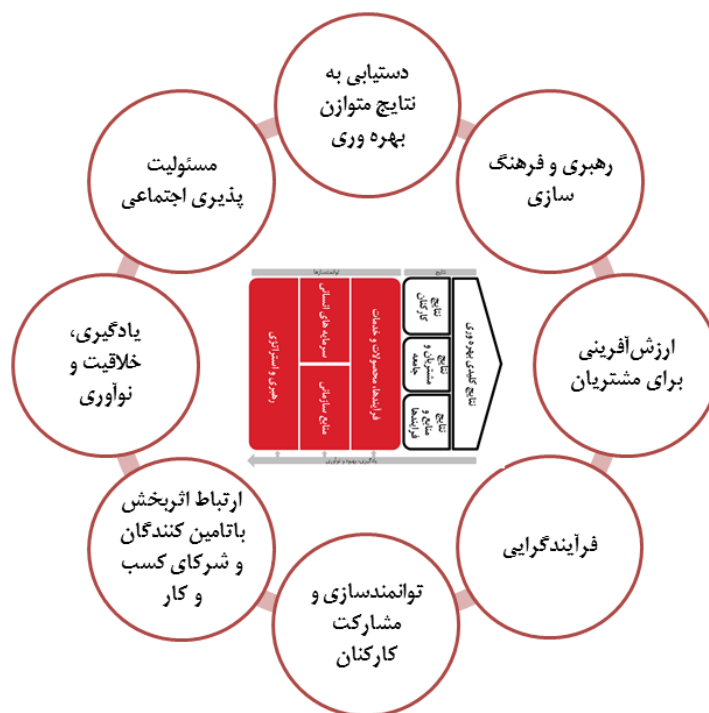
امید است این مدل، به عنوان ابزاری سودمند برای شناسایی فرصت‌های بهبود و طرح ریزی اقدامات اجرایی در زمینه ارتقاء بهره‌وری برای شرکت‌های فعال در بخش معدن و صنایع معدنی موثر واقع شود.

دبیرخانه جایزه بهره‌وری ایمیدرو

فصل اول:

مدل بهره‌وری ایمیدرو

مفاهیم و اصول بنیادین بهره‌وری



۱- دستیابی به نتایج متوازن بهره‌وری

سازمان‌های بهره‌ور نتایج متوازنی را در خصوص نیازهای بلندمدت و کوتاه مدت همه ذی‌نفعان پیش بینی کرده و از طریق برنامه‌ریزی موثر در جهت تحقق مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها سازمانی گام بر می‌دارند و ضمن پیش بینی روشی برای پایش و ارزیابی اهداف، رابطه علت و معلولی میان رویکردهای بهره‌وری و نتایج مرتبط را درک و مدیریت می‌کنند.

۲- رهبری و فرهنگ سازی

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

۳- ارزش آفرینی 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.

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 به هنگام، تعریف، پایش و تحلیل می‌نمایند و با استفاده از تکنیک‌ها و ابزارهای بهبود، فرآیندهای مذکور را به طور مستمر ارتقاء می‌دهند.

۵- توانمندسازی و مشارکت کارکنان

سازمان‌های بهره‌ور، برای دستیابی به مأموریت‌ها و اهداف استراتژیک خود، شایستگی کارکنان را شناسایی می‌کنند و ضمن جذب و بکارگماری 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.

۶- ارتباط اثربخش با تامین‌کنندگان و شرکای کسب و کار

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

۷- یادگیری، خلاقیت و نوآوری

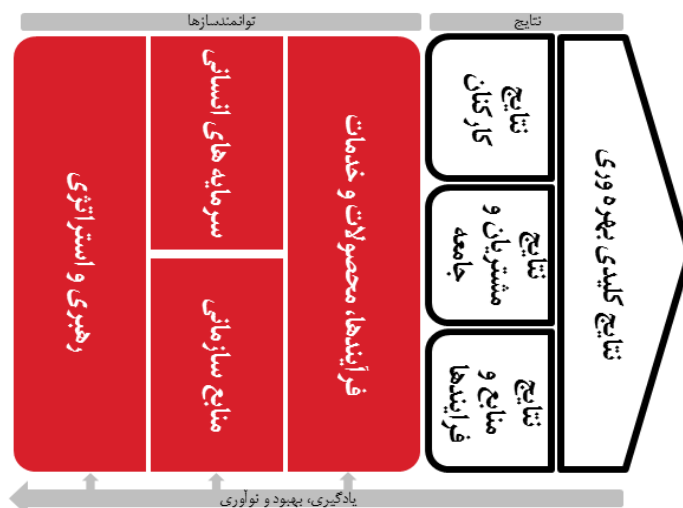
سازمان‌های بهره‌ور، از طریق برقراری فرآیندهای خلاقیت و نوآوری به خلق ارزش برای ذی‌نفعان می‌پردازند. این سازمان‌ها اهداف و استراتژی‌های روشنی را برای توسعه خلاقیت و نوآوری تعیین و بایجاد شبکه‌هایی برای تعامل فعال کارکنان، شرکا، مشتریان و جامعه، فرصت‌های خلق ایده‌ها و نوآوری را در درون و بیرون سازمان شناسایی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

۸- مسئولیت پذیری 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 خد‌اپسندانه برای کمک به مستمندان و نیازمندان جامعه حضور فعال دارند. آنها به پیامدهای حاصل از عملیات و چرخه عمر محصول و خدمات خود توجه دارند و تاثیر این پیامدها را بر بهداشت عمومی، ایمنی و محیط زیست در نظر می‌گیرند.

مدل ارزیابی بهره‌وری

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



توانمندی‌سازها، دارای چهار معیار می‌باشند که هر معیار به وسیله ۲۰ سوال راهنما تشریح شده است. توانمندی‌سازها مجموعه‌ای از برنامه‌ها، نظامها، روش‌ها و رویکردها است که شرکت برای بهبود بهره‌وری طراحی و جاری سازی 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 ۲۰ شاخص نتایج حاصل از اجرای رویکردها را در برداشت ذی‌نفعان و عملکرد سازمان نشان می‌دهد. بدیهی است در مورد شاخص‌هایی که برای شرکتهای خدماتی کاربرد ندارد، می‌توانند از شاخص‌های جایگزین استفاده کنند.

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 شخصاً با رفتار خود نقش الگو را در تحقق ارزش‌ها سازمانی ایفا می‌کنند.

سوالات راهنمای رهبری و استراتژی

۱. آیا ارکان جهت‌ساز سازمان (مأموریت، ارزش‌ها سازمانی و چشم‌انداز) تدوین شده است؟
۲. آیا در ارکان جهت‌ساز سازمان به ارتقای بهره‌وری (و یا مفاهیم مشابه آن) توجه گردیده است؟
۳. آیا رهبران سازمان شخصاً نقش الگو را در توسعه فرهنگ بهره‌وری و ارتقای آن ایفا می‌نمایند؟
۴. آیا رهبران سازمان به منظور توسعه فرهنگ بهره‌وری، از رویکردهای مناسب ترویجی، آگاه‌سازی و اطلاع‌رسانی استفاده می‌نمایند؟
۵. آیا رهبران سازمان به منظور ارتقای بهره‌وری و دستیابی به اهداف تعیین شده، از کارکنان خود حمایت کرده و آنها را توانمند می‌کنند؟
۶. آیا رهبران سازمان به منظور ارتقای بهره‌وری از رویکردهای مناسب تشویقی و انگیزشی استفاده می‌کنند؟
۷. آیا سازمان رویکردی برای تدوین استراتژی‌های خود اتخاذ نموده است؟
۸. آیا در فرآیند تدوین/بازنگری استراتژی‌های سازمان، انتظارات ذی‌نفعان و عوامل محیطی درونی و بیرونی شناسایی، ارزیابی و تحلیل می‌شوند؟
۹. آیا در تحلیل محیط درونی، شاخص‌های بهره‌وری، ارزیابی و تحلیل شده و آثار آنها بر عملکرد و استراتژی‌های سازمان شناسایی می‌شود؟
۱۰. آیا استراتژی‌های روشنی به منظور ارتقای بهره‌وری (و یا مفاهیم مشابه آن) تدوین شده است؟
۱۱. آیا رویکردی به منظور تدوین و جاری‌سازی اهداف استراتژیک در سازمان وجود دارد؟
۱۲. آیا اهداف استراتژیک روشنی برای ارتقای بهره‌وری، همسو با استراتژی‌های بهره‌وری تعریف و تدوین شده‌اند؟
۱۳. آیا سهم کارکنان در تحقق اهداف سازمان (اهداف فردی) به خصوص اهداف مرتبط با بهره‌وری تعیین شده است؟
۱۴. آیا به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک بهره‌وری، پروژه‌های بهبود/اقدامات اجرایی مورد نیاز تدوین شده است؟
۱۵. آیا رهبران سازمان در اولویت‌بندی و تصویب پروژه‌های بهبود/اقدامات اجرایی مشارکت فعال داشته و با تخصیص منابع مورد نیاز از اجرای آنها حمایت می‌کنند؟
۱۶. آیا رهبران از اندازه‌گیری، پایش، بازنگری و بهبود اهداف استراتژیک و پروژه‌های بهبود/اقدامات اجرایی در سازمان، اطمینان حاصل می‌کنند؟
۱۷. آیا ساختارها و سازوکارهای مناسبی (مانند کمیته بهره‌وری، سیستم‌های مدیریتی، نظام‌های مشارکتی و ...) به منظور رهبری و ارتقاء بهره‌وری ایجاد شده است؟
۱۸. آیا رهبران از اجرای اثربخش نظام مدیریت فرآیندی (شامل شناسایی، پایش و بهبود فرآیندها) اطمینان حاصل می‌کنند؟
۱۹. آیا رهبران به منظور ارتقاء بهره‌وری، از بکارگیری روش‌ها، فنون و ابزارهای بهبود مستمر اطمینان حاصل می‌کنند؟
۲۰. آیا رهبران رویکردهای مناسبی را برای تعامل با ذی‌نفعان در جهت ارتقاء بهره‌وری اتخاذ کرده‌اند؟

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 جلب مشارکت آنها شاخص‌های بهره‌وری را ارتقاء بخشیده و از تلاش‌های آنان در راستای ارتقای بهره‌وری تقدیر می‌کنند.

سوالات راهنمای سرمایه‌های انسانی

۱. آیا رویکرد مشخصی برای تدوین استراتژی‌های منابع انسانی همسو با استراتژی‌های سازمان وجود دارد؟
۲. آیا در تدوین استراتژی‌های منابع انسانی نیازها و انتظارات کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد؟
۳. آیا سازمان از مکانیزم‌های دریافت بازخورد از کارکنان مانند نظرسنجی و گروه‌های تمرکز با هدف ایجاد و بهبود استراتژی‌ها و برنامه‌های منابع انسانی بهره می‌گیرد؟
۴. آیا برنامه‌های منابع انسانی با استراتژی‌ها، فرآیندهای کلیدی و ساختار سازمانی همسو می‌باشد؟
۵. آیا ساختار سازمانی متناسب با چارچوب فرآیندها و در جهت تحقق مأموریت‌های سازمان طراحی و بروز رسانی می‌گردد؟
۶. آیا رویکردی برای جذب و به‌کارگیری افراد مناسب بر اساس نیازهای ساختار سازمانی و به منظور ارتقاء بهره‌وری وجود دارد؟
۷. آیا رویکرد مشخصی برای تدوین شرح وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات مشاغل وجود دارد؟
۸. آیا مکانیزم‌هایی برای نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و اندازه‌گیری اثربخشی آموزش‌ها به منظور ارتقاء بهره‌وری وجود دارد؟
۹. آیا سازمان از رویکردهایی نظیر تفویض اختیار، غنی‌سازی شغل، گردش شغلی، جانشین‌پروری و ... برای توانمندسازی کارکنان استفاده می‌کند؟
۱۰. آیا سازمان به منظور ارتقاء بهره‌وری، از مکانیزم‌هایی برای تقویت مهارت‌های حل مساله و کار گروهی کارکنان استفاده می‌کند؟
۱۱. آیا سازمان از مکانیزم‌های مدیریت مشارکتی همانند نظام پیشنهادها، گروه‌های بهبود و ... در راستای ارتقاء بهره‌وری استفاده می‌کند؟
۱۲. آیا سازمان از مکانیزم‌های تشویقی برای توسعه فعالیت‌های تیمی و مشارکتی به نحو مناسبی استفاده می‌کند؟
۱۳. آیا نظام‌های پاداش کارکنان با توجه به مؤلفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی به کار گرفته می‌شود؟
۱۴. آیا مؤلفه‌های بهره‌وری در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان لحاظ شده است؟
۱۵. آیا نظام ارزیابی عملکرد با سایر سیستم‌های منابع انسانی یکپارچه شده و به کارکنان برای بهبود بهره‌وری کمک میکند؟
۱۶. آیا سازمان نیازهای ارتباطی کارکنان را شناسایی و کانال‌های ارتباطی مناسب را برای رفع این نیازها طراحی و اجرا می‌کند؟
۱۷. آیا سازمان به منظور ترویج فرهنگ بهره‌وری از رویکردهایی مانند برگزاری همایش‌ها، دوره‌های آموزشی، انتشار نشریه داخلی، مدیریت دیداری و ... بهره می‌برد؟
۱۸. آیا سازمان از رویکرد مناسبی برای به اشتراک‌گذاری تجارب و دانش کارکنان بهره می‌گیرد؟
۱۹. آیا سازمان مکانیزم‌هایی برای بررسی و تحلیل خطاهای کارکنان و حمایت و کمک به آنها برای اصلاح رفتارشان به کار گرفته است؟
۲۰. آیا رویکردهای مشخصی برای ارتقاء ایمنی و سلامت کارکنان (شناسایی، ارزیابی، اقدامات کنترلی ریسک‌های ایمنی، پایش، اندازه‌گیری و کاهش آلاینده‌ها) تعریف و اجرا شده است؟

۳- منابع سازمانی



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

سوالات راهنمای منابع سازمانی

۱. آیا رویکرد مشخصی برای تدوین استراتژیهای منابع سازمانی همسو با استراتژی‌های سازمان وجود دارد؟
۲. آیا اهداف و برنامه‌های عملیاتی در حوزه مدیریت منابع سازمانی همسو با استراتژی‌های کلان و به منظور ارتقاء بهره‌وری منابع تدوین و جاری شده‌اند؟
۳. آیا رویکرد مناسبی برای مدیریت منابع مالی و کاهش هزینه‌های تامین آن استقرار یافته است؟
۴. آیا مکانیزمی برای برنامه‌ریزی، گزارش‌دهی و کنترل مالی متناسب با اهداف بهره‌وری وجود دارد؟
۵. آیا مکانیزمی برای پایش شاخص‌های بهره‌وری وجود دارد؟
۶. آیا رویکردهایی برای شناسایی، ارزیابی و مدیریت ریسک‌های منابع مالی وجود دارد؟
۷. آیا نظام مناسب نگهداری و تعمیرات برای بهبود بهره‌وری تجهیزات و ساختمان‌ها وجود دارد؟
۸. آیا نظام مدیریت ضایعات و پسماندها (کاهش، بازیافت، امحاء و ...) در شرکت وجود دارد؟
۹. آیا رویکردهای مدیریت انرژی و منابع طبیعی در راستای ارتقاء بهره‌وری انرژی طراحی و اجرا شده است؟
۱۰. آیا رویکردهای مناسبی برای مدیریت مواد، موجودی‌ها و انبارها به منظور ارتقاء بهره‌وری مواد طراحی و اجرا گردیده است؟
۱۱. آیا رویکرد مناسبی برای بهینه‌سازی روش‌های حمل و نقل و کاهش هزینه‌های آن به کار گرفته شده است؟
۱۲. آیا رویکرد مناسبی برای برونسپاری فعالیت‌های سازمان به منظور ارتقاء بهره‌وری وجود دارد؟
۱۳. آیا رویکرد مناسبی برای شناسایی، ارزیابی و ارتقاء توانمندی‌ها و شایستگی‌های محوری تامین کنندگان و شرکای تجاری اتخاذ و استقرار یافته است؟
۱۴. آیا سازمان به منظور افزایش بهره‌وری و ایجاد ارزش افزوده بیشتر برای مشتریان با تامین کنندگان و شرکای خود فعالیت‌های بهبود مشترک تعریف و اجرا می‌کند؟
۱۵. آیا به منظور ارتقاء بهره‌وری، نظام مدیریت فناوری (شامل شناسایی، ارزیابی، بکارگیری و جایگزینی) در شرکت استقرار یافته است؟
۱۶. آیا از فناوری اطلاعات و ارتباطات (شامل زیرساخت‌ها و سخت‌افزارها) برای تقویت انتقال داده‌ها و اطلاعات با هدف ارتقاء بهره‌وری به نحو مناسب استفاده می‌شود؟
۱۷. آیا سیستم‌های اطلاعاتی و پشتیبان تصمیم به منظور ارتقای بهره‌وری در سازمان ایجاد شده و توسعه یافته است؟
۱۸. آیا نظام مدیریت دانش (شامل تولید، شناسایی، کسب، سازماندهی، ذخیره‌سازی، به اشتراک گذاری و استفاده اثربخش) در شرکت استقرار یافته است؟
۱۹. آیا رویکردهای مناسبی به منظور مدیریت امنیت دارایی‌های مشهود و نامشهود (مانند حفاظت فیزیکی، آتش نشانی، بیمه، ثبت اختراع و ...) انجام شده است؟
۲۰. آیا رویکردهای مناسب برای مدیریت پیامدهای زیست محیطی سازمان (شناسایی و ارزیابی جنبه‌ها- پایش، کنترل و کاهش آلاینده‌ها) وجود دارد؟

۴- فرآیندها، محصولات و خدمات



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

سوالات راهنمای فرآیندها، محصولات و خدمات

۱. آیا فرآیندهای مورد نیاز سازمان برای تحقق استراتژی‌های بهره‌وری در چارچوب نظام مدیریت فرآیندی، شناسایی، طراحی، دسته‌بندی و اولویت‌بندی شده‌اند و تعامل بین آنها مشخص شده است؟
۲. آیا شاخص‌های فرآیندی (شامل شاخص‌های بهره‌وری) متناسب با خواسته‌ها و انتظارات مشتریان فرآیندها تدوین شده است؟
۳. آیا نقش‌ها و مسئولیت‌های مالکان فرآیندها در ارتباط با ایجاد، نگهداری و بهبود فرآیندها مشخص شده و به آنها اطلاع داده شده است؟
۴. آیا شاخص‌های فرآیندی پایش شده و از نتایج آن‌ها برای بهبود فرآیندها استفاده می‌شود؟
۵. آیا فرصت‌های بهبود با تمرکز بر ارتقای بهره‌وری، شناسایی و اولویت بندی می‌شوند؟
۶. آیا به منظور بهبود فرآیندهای سازمان با تمرکز بر ارتقای بهره‌وری، سیستم‌ها، روش‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهای مناسب بکار گرفته می‌شود؟
۷. آیا در راستای بهبود فرآیندها با تمرکز بر ارتقای بهره‌وری، ذی‌نفعان مرتبط مشارکت داده می‌شوند؟
۸. آیا از دست‌یابی فرآیندهای بهبود یافته به نتایج پیش‌بینی شده، اطمینان حاصل می‌شود؟
۹. آیا بهبودهای انجام شده در فرآیندها، به تمامی ذی‌نفعان مرتبط اطلاع‌داده می‌شود؟
۱۰. آیا محصولات و خدمات جدید بر اساس نیازها و انتظارات مشتریان (داخلی و بیرونی) و ایجاد ارزش افزوده بیشتر برای آنها طراحی و تکوین می‌شوند؟
۱۱. آیا محصولات و خدمات به صورت اقتصادی و بر اساس طراحی‌های انجام شده، تولید می‌شوند؟
۱۲. آیا در ارتباط با استفاده موثر و مسئولانه از محصولات و خدمات به مشتریان اطلاعات لازم ارائه می‌شود؟
۱۳. آیا محصولات و خدمات به موقع به مشتریان تحویل می‌گردند؟
۱۴. آیا با توجه به ماهیت محصولات و خدمات، پشتیبانی مناسب صورت می‌پذیرد؟
۱۵. آیا نظام مناسبی برای رسیدگی مؤثر به ادعاها و شکایت‌های مشتریان وجود دارد؟
۱۶. آیا نیازها و انتظارات گروه‌های مختلف مشتریان (با استفاده از تحقیقات بازار و سایر روش‌های دریافت بازخورد)، در دوره‌های زمانی مناسب شناسایی و تحلیل شده و از نتایج آن در بهبود طراحی و تولید محصولات استفاده می‌شود؟
۱۷. آیا از روشها و کانالهای مؤثر برای برقراری ارتباط با مشتریان استفاده می‌شود؟
۱۸. آیا ارزش‌های ایجاد شده و بهبودهای صورت گرفته در محصولات و خدمات به مشتریان اطلاع داده می‌شود؟
۱۹. آیا از خلاقیت، نوآوری و شایستگی‌های کارکنان و سایر ذی‌نفعان به منظور بهبود محصولات و خدمات استفاده می‌شود؟
۲۰. آیا در فرآیند طراحی و تولید محصولات و خدمات جنبه‌های زیست‌محیطی، ایمنی و سلامت جامعه و ذی‌نفعان مد نظر قرار می‌گیرد؟

۵- 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 نموده 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.

۵الف) شاخص‌های برداشتی مشتریان

این شاخص‌ها برداشت‌های ذهنی مشتریان از سازمان را نشان می‌دهند و معمولاً از طریق نظرسنجی از مشتریان بدست می‌آیند. شاخص‌های برداشتی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

میزان رضایت مشتریان از:

- کیفیت محصولات و خدمات
- تحویل به موقع
- قیمت
- پاسخگویی مناسب
- رسیدگی به شکایات و ادعاها
- توصیه و همکاری‌های فنی
- تنوع و بهبودهای کیفی محصولات و خدمات

۵ب) شاخص‌های عملکردی مشتریان

این شاخص‌ها عملکرد درونی سازمان را نشان می‌دهند که به منظور پایش، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان و بررسی تاثیر آن بر برداشت ذهنی مشتریان بکار می‌رود. درک رابطه علت و معلولی میان این شاخص‌ها با شاخص‌های برداشتی مشتریان اهمیت زیادی دارد و می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- درصد محصولات منطبق
- تحویل به موقع محصولات به مشتری
- رقابت پذیری شاخص قیمت سبد محصولات
- زمان پاسخگویی به ادعاهای مشتریان
- تعداد ادعاها و شکایات‌های رسیدگی شده به کل ادعاها و شکایات‌ها
- تعداد جلسات یا تعاملات با مشتری در سال
- تعداد محصولات جدید/ تعداد بهبودهای کیفی انجام شده در محصولات فعلی

۵ج) شاخص‌های برداشتی جامعه

این شاخص‌ها برداشت‌های ذهنی نمایندگان جامعه از سازمان را نشان می‌دهند و معمولاً از طریق نظرسنجی و سایر روش‌های دریافت بازخور از آنها بدست می‌آید. شاخص‌های برداشتی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

میزان رضایت از:

- عملکرد زیست محیطی شرکت
- ارائه خدمات به گروه‌های محلی (اهالی)
- نقش شرکت در توسعه منطقه‌ای

۵د) شاخص‌های عملکردی جامعه

این شاخص‌ها عملکرد درونی سازمان را نشان می‌دهند که به منظور پایش، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان در تامین خواسته‌ها و انتظارات جامعه بکار می‌رود. درک رابطه علت و معلولی میان این شاخص‌ها با شاخص‌های برداشتی جامعه اهمیت زیادی دارد و می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- درصد انطباق شاخص‌های زیست محیطی نسبت به حد مجاز
- میزان اعتبارات تخصیص یافته به طرح‌های عمرانی، فرهنگی، ورزشی جامعه
- تعداد کارآموز جذب شده در سال

۶- نتایج کارکنان

اصولاً 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. آنها سپس نتایج به دست آمده را با نتایج سازمان‌های مشابه مقایسه نموده 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 براساس یک منطق روشن، بخش‌بندی و تحلیل می‌شوند.

۶ الف) شاخص‌های برداشتی

این شاخص‌ها برداشت‌های ذهنی کارکنان از سازمان را نشان می‌دهند و معمولاً از طریق نظرسنجی از کارکنان بدست می‌آیند. شاخص‌های برداشتی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- میزان رضایت کارکنان از:
 - شغل
 - ارتباطات سازمانی (همکاران، مدیران، زیردستان)
 - شایسته‌سالاری
 - مشارکت کارکنان
 - فرصت‌های یادگیری و آموزشی
 - قدردانی و ایجاد انگیزش
 - امکانات رفاهی
 - تناسب پاداش با سطح عملکرد کارکنان
 - شرایط محیط کار و وضعیت ایمنی و بهداشت
 - میزان درک کارکنان از چشم‌انداز، مأموریت‌ها و استراتژی‌های سازمان

۶ ب) شاخص‌های عملکردی

این شاخص‌ها عملکرد درونی سازمان را نشان می‌دهند که به منظور پایش، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان و بررسی تاثیر آن بر برداشت ذهنی کارکنان بکار می‌رود. درک رابطه علت و معلولی میان این شاخص‌ها با شاخص‌های برداشتی کارکنان اهمیت زیادی دارد و می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- درصد تحقق برنامه‌های ارتباط با کارکنان
- تولید سرانه (تناژ تولید به تعداد کارکنان)
- درصد مشارکت در نظام‌های مشارکتی (پیشنهادها- گروه‌های بهبود)
- سرانه آموزش
- اثربخشی آموزشی
- درصد پوشش قدردانی از کارکنان
- شاخص ضریب شدت و ضریب تکرار حوادث (SR,FR)
- نسبت پاداش بهره‌وری به کل پاداش پرداخت شده
- درصد بروز بیماری‌های ناشی از کار
- سرانه هزینه رفاهی

۷- 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 و انرژی، فنآوری و خدمات فنآوری اطلاعات و همچنین فرایندهای کلیدی سازمان را با توجه به استراتژی‌های مربوط، تعیین و هدف‌گذاری کرده و به طور منظم آنها را اندازه‌گیری می‌کنند. آنها سپس نتایج به دست آمده را با نتایج سازمان‌های مشابه مقایسه نموده 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 می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

۷) شاخص‌های بهره‌وری منابع و فرایندها

- هزینه حمل و نقل به هر تن تولید
- بهره‌وری انرژی (مصرف انرژی به تن تولید)
- بهره‌وری مواد (مواد اولیه مصرف شده به تن تولید)
- بهره‌وری مواد کمکی (هر یک از مواد کمکی مصرف شده به تن تولید)
- هزینه نت به ازای هر تن محصول
- تعداد سرویس‌های IT
- درصد فرایندهای مکانیزه شده
- تعداد دانش ثبت شده
- درصد اقلام راکد در انبار
- زمان توقفات
- درصد آماده بکاری تجهیزات تولید
- نسبت تعمیرات برنامه ریزی شده به کل تعمیرات انجام شده طی دوره
- نسبت میزان ضایعات به تناژ تولید
- میانگین امتیاز ارزیابی تامین‌کنندگان
- درصد انطباق کیفی اقلام خریداری شده
- میانگین دوره زمانی خرید اقلام
- گردش موجودی کالا
- شاخص‌های عملکردی فرایندهای کلیدی شرکت
- تعداد گزارش‌های مالی مرتبط با بهره‌وری
- نسبت هزینه تامین قطعات و تجهیزات داخلی به خارجی (درصد بومی سازی)

۸- نتایج کلیدی بهره‌وری

اصولا 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 نموده 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. این شاخص‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

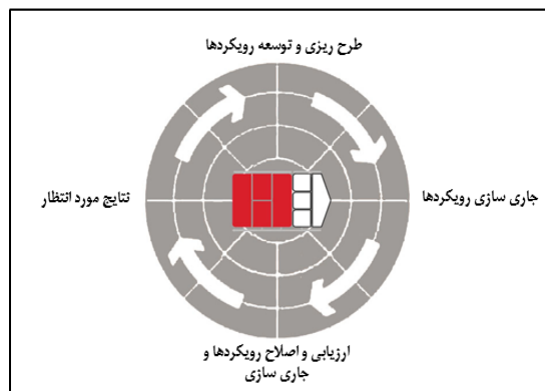
۸ الف) دستاوردهای کلیدی استراتژیک

- سود عملیاتی (یا سود هر سهم)
- حاشیه سود عملیاتی
- بازده دارایی‌ها
- بازده ارزش حقوق صاحبان سهام
- نرخ گردش دارایی‌ها
- ارزش تولیدات
- حجم فروش
- ارزش صادرات
- درصد تحقق بودجه
- نسبت هزینه‌های اداری و تشکیلاتی به فروش

۸ ب) نتایج عملکردی بهره‌وری

- شاخص‌های بهره‌وری (اثربخشی و کارایی فرآیندهای کلیدی)
- بهره‌وری سرمایه (ارزش افزوده به دارایی‌های ثابت)
- میزان بهره‌برداری از ظرفیت
- بهره‌وری کل عوامل تولید
- رقابت پذیری هزینه نیروی کار
- کارایی فرآیند (ارزش افزوده به ارزش داده‌ها منهای مصارف واسطه)
- بهره‌وری مواد اولیه (ارزش افزوده به هزینه مواد اولیه)
- بهره‌وری انرژی (ارزش افزوده به هزینه انرژی)
- بهره‌وری منابع انسانی (ارزش افزوده به تعداد نیروی کار)
- گردش سرمایه عملیاتی (ارزش افزوده به ارزش سرمایه عملیاتی)

منطق ارزیابی



منطق ارزیابی در مدل جایزه بهره‌وری ایمیدرو اصطلاحاً «منطق رادار» نامیده می‌شود. منطق رادار یک چارچوب ارزیابی پویا و ابزار مدیریتی قدرتمندی است که رویکرد ساخت‌یافته‌ای را برای بررسی عملکرد سازمان ارایه می‌کند.

در بالاترین سطح، منطق رادار بیانگر این است که یک سازمان نیاز دارد:

- نتایج را تعیین کند که هدف‌گذاری برای دستیابی به آن، به عنوان بخشی از استراتژی‌اش باشد.
- برای دستیابی به نتایج مورد نیاز در حال و آینده، مجموعه‌ی یکپارچه‌ای از رویکردهای مناسب را برنامه‌ریزی و ایجاد کند.
- برای حصول اطمینان از اجرای رویکردها، آنها را به روش نظام‌مندی جاری نماید.
- رویکردهای جاری شده را براساس پایش و تحلیل نتایج حاصله و فعالیت‌های یادگیری مستمر، ارزیابی و اصلاح کند.

ماتریس توانمندسازها، برای پشتیبانی از تحلیل رویکردهای موجود در چهار معیار توانمندساز شامل رهبری و استراتژی، سرمایه‌های انسانی، منابع سازمانی، فرآیندها، محصولات و خدمات بکار گرفته می‌شود. ماتریس نتایج نیز برای پشتیبانی از تحلیل چهار معیار نتایج شامل نتایج مشتریان و جامعه، نتایج کارکنان، نتایج منابع و فرآیندها و نتایج کلیدی بهره‌وری استفاده می‌شود.

برای کمک به تحلیل قوی‌تر، در ماتریس‌های رادار، هر یک از عناصر به مجموعه‌ای از ویژگی‌ها شکسته شده‌اند که در جداول ذیل آمده است.

تحلیل توانمندسازها

ویژگی‌های ارزیابی	عناصر
<ul style="list-style-type: none"> ■ مناسب ■ یکپارچه 	<p>رویکرد: آنچه که یک سازمان برای انجام آن برنامه‌ریزی کرده و دلایلی برای انجام آن دارد را در بر می‌گیرد. یک رویکرد مناسب، منطق روشنی دارد که بر نیازهای حال و آینده سازمان تمرکز می‌کند؛ از طریق فرآیندهایی که به خوبی تعریف شده‌اند، عینیت می‌یابد و تمرکز روشنی بر نیازهای ذی‌نفعانی دارد که این رویکردها را بکار می‌گیرند. علاوه بر این، رویکردها یکپارچه می‌شوند، بدین معنی که یک رویکرد یکپارچه، مبنای روشنی در استراتژی دارد و در موارد مقتضی با سایر رویکردها نیز در ارتباط است. اصلاحات در رویکردها [نیز] در طول زمان اعمال می‌شود.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ اجرا شده ■ نظام‌مند 	<p>جاری‌سازی: آنچه را که یک سازمان برای اجرای رویکرد انجام می‌دهد در بر می‌گیرد. در یک سازمان متعالی رویکردها به روشی نظام‌مند در نواحی مرتبط اجرا می‌شوند. اجرای نظام‌مند [رویکرد] به خوبی برنامه‌ریزی شده و به روشی که برای رویکرد و سازمان مناسب باشد، ارایه می‌شود. توانایی مدیریت تغییرات در رویکردها در یک چارچوب زمانی مناسب، وجود خواهد داشت.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ اندازه‌گیری ■ یادگیری و خلاقیت ■ بهبود و نوآوری 	<p>ارزیابی و اصلاح: آنچه که یک سازمان برای ارزیابی و اصلاح توان رویکردها و جاری‌سازی آن‌ها انجام می‌دهد را در بر می‌گیرد. در یک سازمان متعالی، کارایی و اثربخشی رویکرد و جاری‌سازی آن، به طور منظم اندازه‌گیری می‌شود. فعالیت‌های یادگیری انجام می‌شود و روش‌هایی برای بکارگیری خلاقیت در خلق ایده‌ها برای رویکردهای جدید یا تغییر یافته، وجود دارد. برون داد اندازه‌گیری، یادگیری و خلاقیت برای شناسایی، اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی و اجرای بهبود و نوآوری مورد استفاده قرار می‌گیرد.</p>

تحلیل نتایج

ویژگی‌های ارزیابی	عناصر
<ul style="list-style-type: none"> ■ محدوده و مرتبط بودن ■ درستی ■ بخش‌بندی 	<p>مرتبط و قابل استفاده بودن: داده‌های نتایج باید جامع، به‌هنگام، قابل اطمینان و صحیح بوده و به شکل مناسبی بخش‌بندی شده و با استراتژی و نیازها و انتظارات ذی‌نفعان مرتبط، سازگار باشد. روابط میان نتایج مرتبط و تاثیرات آن‌ها بر یکدیگر، باید درک شده باشد. نتایج کلیدی باید شناسایی و اولویت‌بندی شده باشد.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ روندها ■ اهداف ■ مقایسه‌ها ■ علت‌ها 	<p>دستاوردهای عملکردی: در یک سازمان متعالی، نتایج، روندهای مثبت و/یا عملکرد خوب پایدار را نشان می‌دهند. اهداف، برای نتایج کلیدی تعیین شده، مناسب بوده، تحقق یافته و یا از آن‌ها فراتر می‌رود. همچنین در مورد نتایج کلیدی، عملکرد با سازمان‌های بیرونی مقایسه شده و این مقایسه‌ها به ویژه در قیاس با بهترین در بخش و یا با کلاس جهانی، مطلوب می‌باشد. درک رابطه بین توانمندسازهای کلیدی و نتایج کلیدی، اطمینان می‌دهد که عملکرد مثبت در آینده [نیز] پایدار خواهد بود.</p>

فصل دوم:

جایزه بهره‌وری ایمیدرو

اهداف و مقاصد جایزه بهره‌وری

ضرورت‌های تعریف و جاری سازی چرخه عارضه‌یابی و بهبود یکی از نیازهای اساسی رشد و توسعه بهره‌وری در شرکت‌ها است. مدل ارزیابی و خودارزیابی بهره‌وری ایمیدرو، سازوکاری برای به حرکت درآوردن جریان مسأله‌یابی و حل مسأله درون‌زا با هدف افزایش بهره‌وری است.

بر اساس این مدل شرکت کنندگان در جایزه با نهادینه کردن جریان خودارزیابی، به طور مستمر زمینه‌های بهبود سازمان خود را در دو زمینه توانمندسازها و نتایج شناسایی کرده و برای پر کردن شکاف‌ها، پروژه‌های بهبود را تعریف و اجرا می‌کنند.

به عبارتی، جایزه بهره‌وری ایمیدرو، رویکردی است که از آن به منظور شتاب بخشیدن به حرکت بهره‌وری و ترغیب شرکت‌های تابعه جهت بکارگیری مدل بهره‌وری ایمیدرو بهره گرفته می‌شود.

ایمیدرو، از طریق طراحی و پیاده‌سازی مدل بهره‌وری، تحقق اهداف و مقاصد زیر را در گستره شرکت‌های تابعه خود دنبال می‌کند:

۱. توسعه گفتمان بهره‌وری در شرکت‌های تابعه
۲. شتاب بخشیدن به تغییر نگرش‌های مدیریتی با رویکرد بهره‌وری
۳. تشویق سازمان‌ها برای انجام عملیات خودارزیابی و شناخت نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود
۴. شتاب بخشی به تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود با محوریت بهره‌وری
۵. توسعه شبکه حرفه‌ای متخصصان، ارزیابان و همیاران بهره‌وری
۶. ایجاد همسویی و همگرایی درون سازمانی و بین سازمانی
۷. تشویق، قدردانی و تکریم حرکت به سوی بهره‌وری
۸. ایجاد فضای رقابتی برای حرکت به سوی بهره‌وری
۹. ایجاد فضای لازم برای تبادل تجربیات موفق سازمان‌ها

مقررات عمومی شرکت در جایزه بهره‌وری ایمیدرو

۱- عدم افشا و محرمانه تلقی شدن مدارک

نام متقاضیان، نوشته‌ها و هر گونه اطلاعات دیگری از جمله امتیازات آنها در ضمن فرآیند ارزیابی توسط دبیرخانه جایزه محرمانه تلقی می‌شود.

۲- تجدید نظر خواهی

فرآیند ارزیابی در جایزه ملی بهره‌وری بر اساس دستورالعمل‌ها، مقررات و الزامات مربوطه صورت می‌گیرد و پس از ارسال اظهارنامه، انتخاب ارزیابان، ارزیابی انفرادی، تیمی، بازدید از محل و اجماع، نتیجه تیم ارزیابی پس از طی تمامی مراحل توسط دبیرخانه اعلام شده و متقاضیان جایزه با آگاهی از این فرآیند در جایزه حضور یافته، نتیجه نهایی برای آنها قابل قبول خواهد بود و هیچگونه اعتراضی پذیرفته نخواهد شد.

متقاضیان صرفاً در صورتی که در گزارش بازخور ارائه شده ابهاماتی وجود داشته باشد، می‌توانند از دبیرخانه جایزه درخواست کنند تا پس از هماهنگی‌های لازم، ارزیاب ارشد برای رفع ابهامات احتمالی جلسه رفع ابهام برگزار نماید.

۳- مرجع رسمی پاسخگویی به سؤالات و تقاضاها

دبیرخانه جایزه مرجع رسمی پاسخگویی به کلیه سؤالات و تقاضاهای اصله است.

۴- جلسات افتتاحیه و اختتامیه

به منظور افزایش اثربخشی فرآیند ارزیابی و ارائه گزارش بازخورد مناسب، حضور مدیرارشد واحد شرکت‌کننده در جلسات افتتاحیه و اختتامیه و همچنین دیگر مسئولان مرتبط در محل‌های مورد ارزیابی الزامی است.

۵- دبیرخانه جایزه

دبیرخانه جایزه مستقر در مدیریت توسعه و راهبری سیستم‌های سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران واقع در نشانی زیر است:

خیابان شهید سپهبد قرنی، نیش کوچه شریف پلاک ۳۹ سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران طبقه ۵

صندوق پستی : ۳۳۸۹-۱۵۸۱۵

تلفن های تماس: ۸۸۸۲۹۶۱۹ و ۸۸۸۴۶۷۲۷

نمابر : ۸۸۸۴۶۷۳۰

پست الکترونیک: productivity@imidro.org

وب سایت : www.imidro.org

جدول امتیازات جایزه بهره‌وری ایمیدرو

معیارهای ارزیابی در جایزه بهره‌وری، معیارهای هشت‌گانه توانمندساز و نتایج هستند که بر اساس منطق رادار ارزیابی می‌شوند. مدل بهره‌وری ایمیدرو دارای ۱۰۰۰ امتیاز است و معیارهای توانمندساز و معیارهای نتایج هرکدام پنجاه درصد امتیاز کل مدل را به خود اختصاص می‌دهند. در جدول زیر امتیاز خاص هر معیار مشخص شده است:

عنوان معیار	عنوان زیر معیار	امتیاز زیر معیار	امتیاز معیار
۱- رهبری و استراتژی		--	۱۰۰
۲- سرمایه‌های انسانی		--	۱۰۰
۳- منابع سازمانی		--	۱۵۰
۴- فرآیندها، محصولات و خدمات		--	۱۵۰
۵- نتایج مشتریان و جامعه	۵ الف- شاخص‌های برداشتی مشتریان	۹۰	۱۵۰
	۵ ب- شاخص‌های عملکردی مشتریان	۳۵	
	۵ ج- شاخص‌های برداشتی جامعه	۱۰	
	۵ د- شاخص‌های عملکردی جامعه	۱۵	
۶- نتایج کارکنان	۶ الف- شاخص‌های برداشتی	۵۰	۷۵
	۶ ب- شاخص‌های عملکردی	۲۵	
۷- نتایج منابع و فرآیندها	۷- شاخص‌های بهره‌وری منابع و فرآیندها	۱۲۵	۱۲۵
۸- نتایج کلیدی بهره‌وری	۸ الف- دستاوردهای کلیدی استراتژیک	۷۵	۱۵۰
	۸ ب- نتایج عملکردی بهره‌وری	۷۵	
	جمع کل		۱۰۰۰

سطوح جایزه بهره‌وری ایمیدرو

جایزه بهره‌وری ایمیدرو با در نظر گرفتن سطوح مختلف پلکانی، حرکت به سوی بهره‌وری را پیش روی شرکت‌های تابعه خود قرار داده است و سازمان‌ها را در دستیابی به بهره‌وری متمایز می‌کند. بر این اساس سازمان‌ها برای عبور از هر سطح باید از قابلیت‌ها و توانمندی‌های متناسب آن سطح برخوردار باشند. این سطوح عبارتند از:



۶۵۰ به بالا	☆☆☆	پیش‌تازان
۶۰۰-۶۵۰	☆☆	
۵۵۰-۶۰۰	☆	
۵۰۰-۵۵۰	☆☆☆	پیش‌روان
۴۵۰-۵۰۰	☆☆	
۴۰۰-۴۵۰	☆	
۳۰۰-۴۰۰	☆☆☆	تلاش‌گران
۲۰۰-۳۰۰	☆☆	
۱۰۰-۲۰۰	☆	
۰-۱۰۰	-	آغاز‌گران

ارزیابان جایزه بهره‌وری ایمیدرو

حضور متقاضیان همکاری به عنوان ارزیاب در فرآیند ارزیابی شرکت‌های متقاضی منوط به طی کارگاه آموزشی تربیت ارزیاب ویژه جایزه بهره‌وری ایمیدرو است.

متقاضیان همکاری به عنوان ارزیاب جایزه می‌بایست دارای صلاحیت‌ها و مهارت‌های ذیل باشند:

۱. تحصیلات دانشگاهی (حداقل در سطح کارشناسی)
۲. حسن شهرت
۳. مهارت‌های ارتباطی
۴. دانش و مهارت‌های مدیریتی، تحلیل‌گری و ارزیابی
۵. سابقه شغلی در حوزه‌های مدیریتی
۶. توانایی دستیابی به ضرب‌الاجل‌های زمانی
۷. اختصاص وقت کافی بر اساس رویه‌های دبیرخانه

فصل سوم:

اظهاری نامه

چارچوب اظهارنامه

اظهارنامه سندی است که واحد متقاضی در آن به بیان عملکرد واحد خود در خصوص حرکت به سمت بهره‌وری می‌پردازد. نکته مهم این‌که واحدها باید در اظهارنامه وضعیت خود را آن‌گونه که هست بیان نمایند.

محتوا و مطالب مندرج در اظهارنامه

۱- **فرم ثبت نام:** لازم است تا در اولین صفحه اظهارنامه فرم ثبت نام که امضای بالاترین مقام رسمی واحد متقاضی را دارد قرار گیرد. این امضاء مشخص می‌کند که تمامی نیازمندی‌ها و مقررات عمومی و الزامات رعایت شده است.

۲- **فهرست مطالب:** در این قسمت عناوین مطالب و صفحات مربوطه جهت دسترسی آسان‌تر درج می‌گردد.

۳- **کلیات و مشخصات واحد شرکت کننده:** کلیات و مشخصات واحد شامل تشریح فعالیت‌های واحد متقاضی است که به ارزیابان کمک می‌کند تا دید کلی از واحد مربوطه و زمینه‌های راهبردی آن بدست آورند. در این بخش می‌توان عناوین ذکر شده در زیر را ارایه نمود.

- تاریخچه، مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف و راهبردهای واحد و نمودار سازمانی
- مدل کسب و کار سازمانی شامل فرآیندها، خدمات و محصولات، مشتریان، ورودی‌های کلیدی، تامین‌کنندگان کلیدی و محیط بیرونی
- چالش‌های راهبردی که واحد مربوطه با آن‌ها مواجه است.
- سیستم‌ها و رویکردهای بهبود عملکرد و بهره‌وری (شامل رویکردهای حل مسئله، خلاقیت و نوآوری‌های برجسته و ...)
- تعداد و ترکیب نیروی انسانی واحد

۴- **تشریح فرآیند خودارزیابی و فعالیت‌های بهبود حاصل از خودارزیابی و گزارش بازخورد:** در این بخش واحد متقاضی اقدامات و فعالیت‌های انجام شده در طول فرآیند خودارزیابی جاری اعم از تعداد افراد/گروه‌های مشارکت کننده در خودارزیابی، اقدامات و بهبودهای تعریف شده و انجام شده و نتایج حاصل از اجرای برنامه‌های بهبود را ارایه می‌نماید. همچنین در این قسمت خلاصه‌ای از وضعیت پروژه‌های بهبودی که از ارزیابی جایزه یا خودارزیابی ناشی شده طبق فرمت زیر وارد شود.

ردیف	عنوان پروژه بهبود	معیار	بودجه تخصیصی (میلیون ریال)	درصد پیشرفت	مسئول پروژه

۵- تشریح عملکرد واحد متقاضی در خصوص هر یک از اجزاء معیارهای مدل بهره‌وری-واحد متقاضی باید عملکرد خود را در خصوص هر یک از اجزاء معیارهای مدل بهره‌وری در قالب منطبق رادار در اظهارنامه طبق فرمت ارائه شده در بند الف و ب تدوین نماید. در تهیه اظهارنامه ارایه اطلاعاتی به شرح زیر درخصوص میزان و چگونگی توجه واحد متقاضی به معیارهای توانمندساز و نتایج ضروری است.

الف) معیارهای توانمندساز

واحد متقاضی در قسمت توانمندسازهای خود، اظهارنامه را در فضای تعیین شده به صورت جدول ذیل تهیه می‌کند:

نام معیار توانمند ساز :					
شماره سوال	عناوین رویکردها	شواهد رویکرد (A)	شواهد جاری سازی (D)	شواهد ارزیابی و اصلاح (AR)	دستاوردهای حاصله

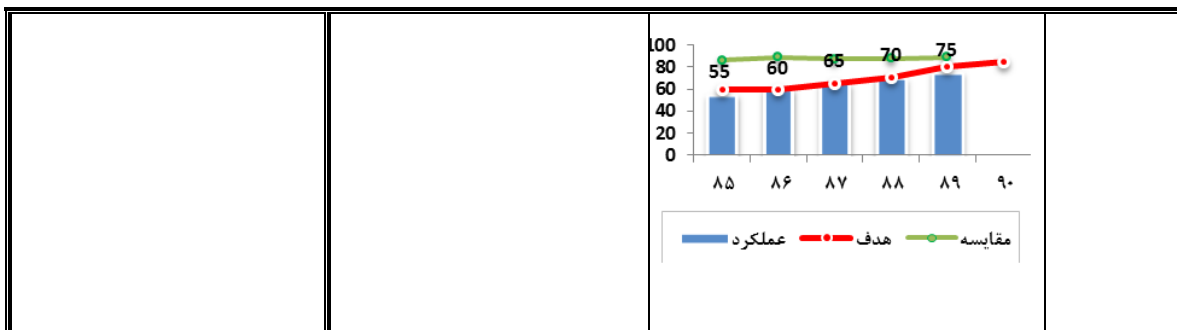
در جدول فوق پس از ذکر عنوان هر رویکرد در هر سوال، شواهد لازم برای منطبق و یکپارچگی رویکرد، جاری سازی رویکرد، ارزیابی و اصلاح رویکرد و دستاوردهای حاصله از اجرای آن رویکرد را بیان می‌دارد. در قسمت «شاخصهای مرتبط در بخش نتایج» به شاخص‌های متاثر از این رویکردها در بخش نتایج اشاره کرد.

ب) معیارهای نتایج

درخصوص قسمت نتایج در اظهارنامه‌های واحدهای متقاضی، متناسب با شرایط و اطلاعات در دسترس نمودارها یا جداول مرتبط به همراه تشریح موارد موردنیاز طبق فرمت زیر ارایه گردد.

متقاضیان می‌توانند در جدول فوق به جای ارائه داده‌های مربوط به عملکرد واقعی، هدف و مقایسه از نمودار استفاده کنند.

نام معیار نتایج :																										
عنوان شاخص	نمودار	رویکردهای مرتبط در بخش توانمند سازها	اهم دلایل بهبود یا بدتر شدن شاخص																							
	<table border="1"> <caption>مقایسه عملکرد و هدف</caption> <thead> <tr> <th>سال</th> <th>عملکرد</th> <th>هدف</th> <th>مقایسه</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>۸۵</td> <td>۵۵</td> <td>۵۵</td> <td>۵۵</td> </tr> <tr> <td>۸۶</td> <td>۶۰</td> <td>۶۰</td> <td>۶۰</td> </tr> <tr> <td>۸۷</td> <td>۶۵</td> <td>۶۵</td> <td>۶۵</td> </tr> <tr> <td>۸۸</td> <td>۷۰</td> <td>۷۰</td> <td>۷۰</td> </tr> <tr> <td>۸۹</td> <td>۷۵</td> <td>۷۵</td> <td>۷۵</td> </tr> </tbody> </table>	سال	عملکرد	هدف	مقایسه	۸۵	۵۵	۵۵	۵۵	۸۶	۶۰	۶۰	۶۰	۸۷	۶۵	۶۵	۶۵	۸۸	۷۰	۷۰	۷۰	۸۹	۷۵	۷۵	۷۵	
سال	عملکرد	هدف	مقایسه																							
۸۵	۵۵	۵۵	۵۵																							
۸۶	۶۰	۶۰	۶۰																							
۸۷	۶۵	۶۵	۶۵																							
۸۸	۷۰	۷۰	۷۰																							
۸۹	۷۵	۷۵	۷۵																							



۶- **تعریف واژه‌های خاص:** یک صفحه شامل تعریف واژه‌های خاص که در متن اظهارنامه استفاده شده است تدوین و لحاظ گردد.

چگونگی ارزیابی اظهارنامه

- ۱ صفحه روی جلد
- ۱ صفحه فهرست مطالب
- ۱ صفحه فرم ثبت نام
- حداکثر ۳ صفحه معرفی سازمان، مأموریت، چشم انداز و ارزش‌های سازمانی، وظایف جاری سازمان، مشتریان، شرکا و تامین کنندگان اصلی، شرایط رقابتی سازمان و چالش‌های استراتژیک سازمان
- ۱ صفحه چارت سازمانی
- حداکثر ۵ صفحه مرور معیارها و وضعیت پروژه های بهبود
- حداکثر ۴۰ صفحه تشریح اقدامات انجام شده و وضعیت سازمان در مقایسه با معیارهای مدل در مورد توانمندسازها و ارائه نمودارهای مرتبط با معیارهای نتایج
- ۴ حداکثر صفحه ضمیمه
- ۱ صفحه مجموعه لغات

مشخصات ظاهری اظهارنامه

واحدهای متقاضی در اظهارنامه‌های ارسالی خود در هر سطحی باید قالب زیر را از لحاظ نگارشی رعایت نمایند.

مقادیر / مشخصات	مشخصه	
۲/۵ cm	سمت راست	کاشیه‌ها
	صفحه	
۲ cm	سمت چپ صفحه	
۲/۵ cm	سمت بالای صفحه	
۱/۵ cm	سمت پایین صفحه	
Microsoft	نرم افزار نگارش	

مقادیر / مشخصات	مشخصه	
B Nazanin	نوع فونت متن تحریرشده	
11 B	عنوان جدول	اندازه فونت
10 B	متن جدول	
۱۳	متن	
۱۴	عناوین	

Word 2010		۲۰-۲۴ سطر	تعداد خطوط در هر صفحه
-----------	--	-----------	-----------------------

تذکر: برای درج توانمند سازها برای هر معیار از یک **Section** استفاده شود و برای درج داده های مربوط به معیار بعدی به صفحه جدید رجوع شود. این جدول به صورت **Landscape** آورده شود تا به اندازه کافی فضا برای درج محتویات جدول فراهم شود.

واحدهای متقاضی باید ۳ نسخه اظهارنامه که به صورت فیزیکی مجلد شده باشد را تهیه و به همراه یک **CD** حاوی فایل الکترونیکی یا از طریق ایمیل (پست الکترونیک: productivity@imidro.org) به دبیرخانه جایزه بهره‌وری تحویل نمایند.

تاریخ:	فرم ثبت نام فرآیند جایزه بهره‌وری	 <p style="font-size: small;">سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران</p>
۱ نام شرکت :		
۲ نوع مالکیت شرکت: <input type="checkbox"/> سهامی عام <input type="checkbox"/> سهامی خاص <input type="checkbox"/> سایر با ذکر نوع		
۲ <input type="checkbox"/> دولتی <input type="checkbox"/> غیر دولتی در صورت داشتن سهامداران عمده، ترکیب و سهم سهامداران را ذکر فرمایید:		
۳ زمینه اصلی فعالیت شرکت:		
۴ گروه: <input type="checkbox"/> شرکت‌های بزرگ (۱۵۰ نفر و بیشتر) <input type="checkbox"/> شرکت‌های کوچک و متوسط (کمتر از ۱۵۰ نفر) تعداد کل نیروی انسانی شرکت در زمان ثبت نام:		
۵ عضو بورس اوراق بهادار: <input type="checkbox"/> بلی <input type="checkbox"/> خیر		
۶ سال بهره‌برداری:		
شهر:	شهرستان:	استان:
۷ آدرس شرکت: نشانی کامل:		
نمابر:		
۸ Web site		
E-mail:		
۹ آیا برای تکمیل پرسشنامه‌های ارزیابی مدل نیاز به استفاده از خدمات مشاور دارید؟ <input type="checkbox"/> بلی <input type="checkbox"/> خیر		
۱۰ مسئول امور بهره‌وری و تعالی سازمانی در شرکت (رابط با دبیرخانه جایزه*): تلفن (با ذکر کد محل): تلفن همراه:: E-mail		
نام عالی‌ترین مقام اجرایی شرکت : سمت: امضا		

*دبیرخانه جایزه بهره‌وری: سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران، مدیریت توسعه و راهبری سیستمها، طبقه پنجم، تلفن: ۸۸۸۲۹۶۱۹ (۰۲۱) نامبر: ۸۸۸۴۶۷۳۰ (۰۲۱)

