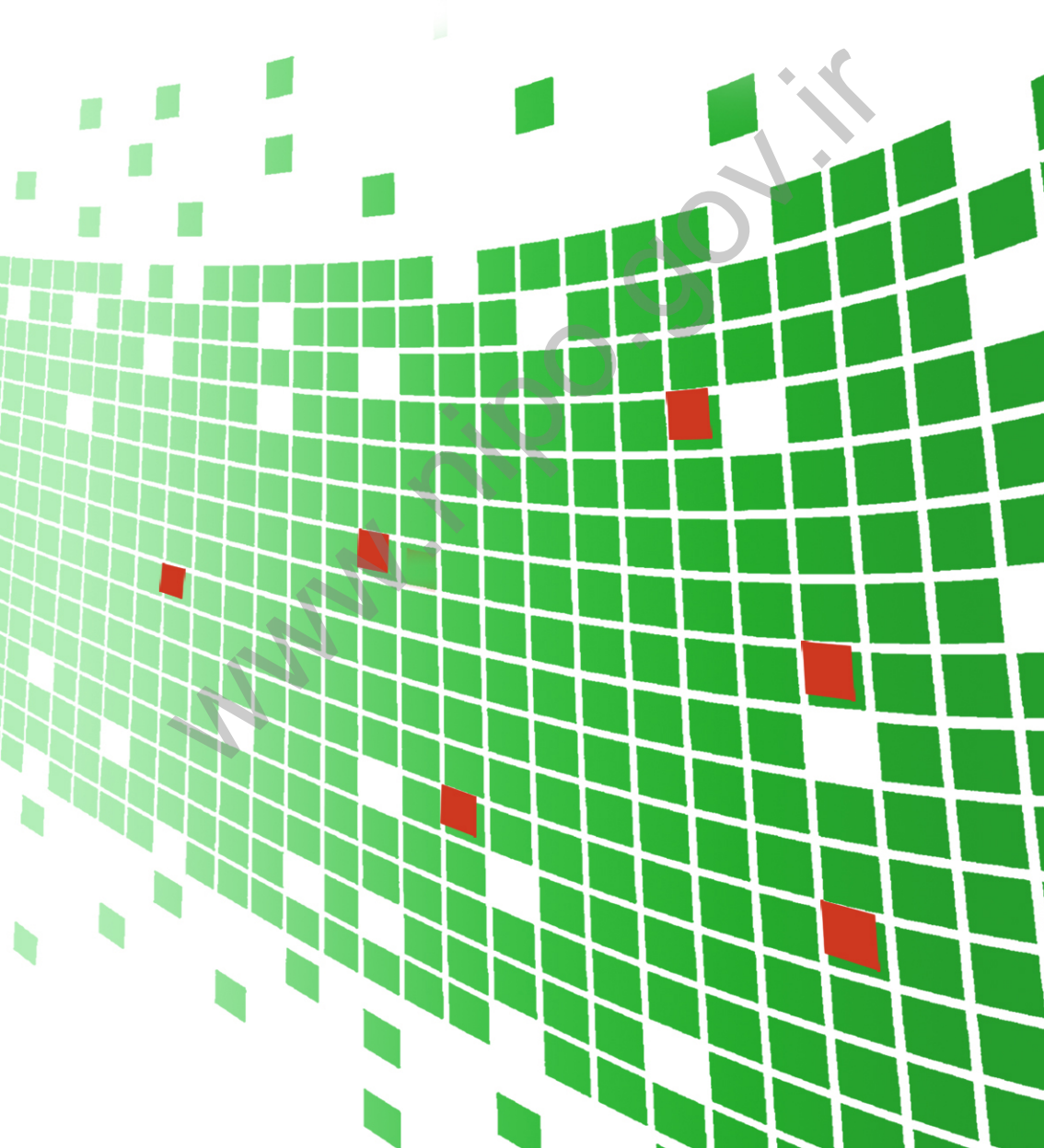




مدل‌ها و جوایز تعالی سازمانی در بخش عمومی

(یک کتاب راهنما برای سازمان‌های ملی بهره‌وری)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

www.nipo.gov.ir

www.nipo.gov.ir



سازمان ملی بهره‌وری ایران

مدل‌ها و جوایز عالی سازمانی در بخش عمومی

(یک کتاب راهنما برای سازمان‌های ملی بهره‌وری)

شهریور ماه ۱۳۹۷

شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۷۸۲۳-۶۸-۵
 ISBN : 978-964-7823-68-5

سازمان ملی بهره‌وری ایران



عنوان :

مدل‌ها و جوایز تعالی سازمانی در بخش عمومی
 (یک کتاب راهنما برای سازمان‌های ملی بهره‌وری)

ترجمه و گردآوری: اسماعیل حبیبی شبره‌جینی

ناشر: سازمان معین ادارات

تاریخ انتشار: مهر ماه ۱۳۹۷

صفحه‌آرایی: آتنا تفهیمی

با همکاری روابط عمومی سازمان ملی بهره‌وری ایران

خلاصه: کتاب راهنمای حاضر با عنوان «مدل‌ها و جوایز تعالی سازمانی در بخش عمومی» حاصل یک کارگاه آموزشی است که توسط مرکز تعالی کسب و کار سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) با عنوان «جوایز کیفیت برای بخش عمومی» در کشور سنگاپور برگزار شده است. این کتاب راهنما با شناسایی اهمیت مدل‌ها و جوایز تعالی کسب و کار، از طریق یک سلسله از سوال و جواب‌ها آغاز می‌شود. سپس با مروری بر دیدگاه‌های سازمانی‌های ملی بهره‌وری، درخصوص تعالی کسب و کار ادامه می‌یابد. پس از آن اطلاعاتی ارائه می‌گردد که چگونه می‌توان تعالی کسب و کار را ترویج داد، به سازمان‌ها در خصوص بکارگیری رویکرد تعالی سازمانی، کمک کرد و پیشرفت سازمان‌ها را از طریق فرایند جایزه تشخیص داد. در بخش آخر نیز مثال‌هایی از کشورهای عضو سازمان بهره‌وری آسیایی در خصوص نحوه اجرای تعالی کسب و کار در بخش خدمات عمومی ارائه شده است. هر چند در عنوان کتاب «یک کتاب راهنما برای سازمان‌های ملی بهره‌وری» درج گردیده ولی به نظر می‌رسد نکات مطرح شده در این کتاب می‌تواند برای دبیرخانه‌های جوایز مرتبط با بهره‌وری و کیفیت که در سطح کشور برگزار می‌گردد، مفید و حتی ضروری باشد.

نشانی: تهران / خیابان نجات الهی / خیابان سپند / شماره ۱۶ کد پستی: ۱۵۹۸۹۹۴۹۱۱

تلفن: ۰۲۱) ۴۲۳۹۱۰۰۰ / شماره: ۰۲۱) ۸۸۸۹۹۰۶۳

سامانه پیامکی: ۳۰۰۴۲۳

پست الکترونیکی: info@nipo.gov.ir

www.nipo.gov.ir

فهرست

۱. مقدمه
۲. اهمیت مدل‌های تعالی کسب و کار و جوایز برای بخش عمومی
- ۲-۱- چالش‌های پیش‌روی بخش عمومی چیست؟
- ۲-۲- تعالی کسب و کار چیست؟
- ۲-۳- مدل‌های تعالی کسب و کار کدامند؟
- ۲-۴- چرا مدل‌های تعالی کسب و کار برای بخش عمومی و بهبود بهره‌وری مفید است؟
- ۲-۵- آیا شما یک جایزه تعالی کسب و کار یا یک استراتژی تعالی کسب و کار برای بخش عمومی می‌خواهید؟
- ۲-۶- چه مواردی باید در هنگام ایجاد یک استراتژی برای تعالی کسب و کار مورد توجه قرار گیرد؟
۳. دیدگاه‌های سازمان‌های غیردولتی در زمینه تعالی کسب و کار
- ۳-۱- شباهت‌ها و تفاوت‌های بین جوایز مختلف در هر کشور چیست؟
- ۳-۲- موفق‌ترین جوایز کدامند؟
- ۳-۳- چرا بعضی از جوایز موفق هستند و عوامل کلیدی موفقیت چیست؟
- ۳-۴- چرا بعضی از جوایز موفق نبوده و موانع یا چالش‌هایی که ممکن است تاثیر یک جایزه را مختل کند، کدامند؟
- ۳-۵- اگر شما مسئول انتخاب و ایجاد ساختار و فرایندهای یک جایزه برای بهبود کل کشور باشید، چه توصیه‌ای می‌کنید؟
- ۳-۶- چگونه APO و NPO می‌توانند سیستم جایزه موجود شما را بهبود داده و چه پروژه‌هایی را می‌توانند انجام دهند؟
۴. ترویج تعالی کسب و کار
- ۴-۱- ترویج و بازاریابی
- ۴-۲- آموزش و تربیت

۲۷	۳-۴- انتشارات
۲۸	۴-۴- تحقیقات
۲۸	۵. به کارگیری تعالی کسب و کار و ایجاد اشتیاق برای آن
۲۸	۱-۵- آموزش و تربیت
۲۹	۲-۵- شبکه‌ها و گروه‌های پشتیبانی
۳۰	۳-۵- انتشارات
۳۱	۴-۵- خدمات مشاوره
۳۱	۵-۵- منابع اینترنتی و وبسایت‌های مرتبط با تعالی کسب و کار
۳۲	۶-۵- ابزار ارزیابی
۳۲	۷-۵- تحقیقات در حوزه تعالی کسب و کار
۳۳	۶. شناسایی سطح تعالی کسب و کار در سازمان‌ها از طریق فرایند جوایز
۳۳	۱-۶- شناسایی میزان پیشرفت و اعطای جایزه
۳۶	۲-۶- شبکه‌ها و گروه‌های پشتیبانی
۳۷	۳-۶- پژوهش
۳۷	۷. نمونه‌هایی از جوایز تعالی کسب و کار و اقدامات برای بخش عمومی در کشورهای عضو APO
۴۶	۸. منابع و مآخذ
۴۷	۹. درباره نویسنده

فهرست اشکال و جداول

- شکل ۱ - تشریح معیارهای بالدریج برای عملکرد متعالی ۲۰۱۵ ۶
- شکل ۲- وزندهی یا به عبارتی نمرات معیارهای Baldrige برای عملکرد متعالی ۲۰۱۵ ۹
- شکل ۳- مدل‌های تعالی کسب و کار مدل‌های بهره‌وری هستند ۱۰
- شکل ۴- جوایز تعالی کسب و کار باید یک بخش از یک استراتژی کل باشد. ۱۲
- شکل ۵- یک نمونه از استراتژی برابری کسب و کار برای بخش عمومی ۱۵
- شکل ۶- نمونه‌هایی از خدمات مورد نیاز برای حمایت از استراتژی تعالی کسب و کار برای بخش عمومی ۱۶
- شکل ۷- تعالی کسب و کار به عنوان یک مدل جامع برای مدیریت ابتکارات بهبود و ابزارهای کیفی است. ۲۷
- شکل ۸- جوایزی که می‌بایست برای هر یک از معیارهای تعالی کسب و کار، در نظر گرفته شود. ۳۴
- جدول جوایز تعالی کسب و کار و اقدامات و ابتکارات سه کشور فیجی، فیلیپین و سریلانکا (تا تاریخ ۲۰ نوامبر ۲۰۱۵) ۳۸

www.nipo.gov.ir

پیشگفتار:

جهانی که امروز ما با آن مواجه هستیم، بسیار پویا بوده و با سرعتی غیرقابل باور همواره در تغییر است. روابط و وابستگی‌های بین سازمان‌ها، جوامع و کشورها در حال پیچیده شدن است. هر سازمان برای این که در چنین محیطی رقابتی باقی بماند، نیاز به نوآوری و بهبود دائمی دارد. اکنون بیشتر از گذشته، سازمان‌ها باید نیازها و انتظارات ذی‌نفع‌های خود را بفهمند، بین‌شان تعادل برقرار و به شکلی مؤثر آنها را مدیریت کنند. مدل تعالی سازمانی، چارچوبی برای فهم و مدیریت این پیچیدگی است. این مدل عملی و کاربردی، مشوقی است برای پیشرفت مداوم.

مدل تعالی سازمانی روابط عالی موجود بین عملکرد سازمان و نتایج به دست آمده را به تصویر می‌کشد. تعالی رسیدن به استانداردی تعریف شده نیست، تعالی یعنی رفتن به فراتر از آنچه که مورد انتظار است.

بهره‌گیری از رویکردها و ابزارهای مدیریتی، نیازمند ملاحظات و تدابیر ویژه‌ای است تا منتج به بهبود مورد انتظار در سازمان شود که متأسفانه در کشور ما، معمولاً مورد غفلت قرار می‌گیرد. هر رویکردی چنانچه به روشی مناسب پیاده‌سازی نگردد، ممکن است به نتایج پیش‌بینی شده، دست نیابد. کتاب حاضر که توسط سازمان بهره‌وری آسیایی منتشر گردیده است، راهنمایی برای چگونگی بهره‌برداری از رویکرد تعالی سازمانی است، به گونه‌ای که بتوان به بهترین دستاوردها دست یافت. نکاتی که شاید در نگاه اول بدیهی به نظر برسد ولی در اجرا معمولاً مورد توجه لازم قرار نمی‌گیرد.

امید است این کتاب برای سازمان‌هایی که قصد بهره‌گیری از رویکرد تعالی سازمانی برای ارزیابی عملکرد و بهبود را دارند و همچنین برای دبیرخانه‌های جوایز کیفیت و بهره‌وری در کشور، راهگشا باشد.

علی اکبر اولیاء

رئیس سازمان ملی بهره‌وری ایران

www.nipo.gov.ir

مقدمه مترجم:

موتور محرک توسعه در کشورهای پیشرفته «رقابت» است و اگر فضای رقابتی واقعی ایجاد گردد، می‌توان شاهد رشد و شکوفایی بود. فضای کسب و کار موجود جهانی، صحنه رقابت جدی و بی‌رحمانه است و بازار به کسی که از رقابت عقب بماند، هیچ ترحمی نمی‌کند. تولیدکنندگان به جای تمرکز بر افزایش قیمت محصولات، می‌بایست بر کاهش هزینه تولید و قیمت تمام شده محصولات توجه داشته باشند. در سایه تقویت ارتباط صنعت و دانشگاه، پژوهش‌های نتیجه‌گر، و خلق و توسعه فناوری است که می‌توان وارد رقابت شد و محصولی تولید کرد که با کیفیت بهتر و با قیمت پایین‌تر به جامعه عرضه شود. مدیریت کیفیت جامع و تعالی کسب و کار راهکاری است که برای بقای سازمان‌ها در این فضای رقابتی، ضروری به نظر می‌رسد.

تعالی کسب و کار یک رویکرد مدیریتی است که در آن چارچوبی جامع و سیستماتیک برای مدیریت عملکرد سازمان‌ها ارائه می‌گردد. این رویکرد از فلسفه مدیریت کیفیت جامع (TQM) الهام گرفته شده و دستاوردهای حاصل از بکارگیری این مدل‌ها، شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود سازمان‌ها می‌باشد. در این مدل‌ها بر «کسب رضایت متوازن کلیه ذینفعان یک سازمان»، «دستیابی و پایدارسازی نتایج برجسته سازمان‌ها از طریق تقویت توانمندی‌ها» و «مدیریت مشارکتی و بهبود مستمر» تاکید گردیده است. همچنین تعالی کسب و کار به عنوان یکی از رویکردهای دستیابی به بهره‌وری همواره مطرح بوده است.

مبنای کنترل کیفیت جامع (TQM) اولین بار توسط دمینگ تدوین و در صنایع ژاپن پیاده‌سازی گردید. ژاپنی‌ها به سرعت خود را با آموزش‌های دمینگ هماهنگ ساخته و به پیشرفت‌های خیره‌کننده‌ای در زمینه کیفیت تولیدات دست یافتند. در سال ۱۹۵۱ اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپنی، جایزه دمینگ را بر مبنای اصول مدیریت کیفیت جامع ایجاد کردند. در سال ۱۹۸۰ و پس از توسعه روز افزون ژاپن در عرصه اقتصاد و صنعت، آمریکا به این نتیجه رسید که علت پیشرفت چشمگیر ژاپن استفاده از تفکرات دمینگ در این کشور بوده و همین امر باعث شد که در سال ۱۹۸۷ آمریکا در مقابل جایزه دمینگ جایزه‌ای را به نام مالکوم بالدريج وزیر تجارت

فقید این کشور، ایجاد و رئیس جمهور وقت آمریکا آن را امضا کرد. این جایزه برای معرفی شرکت‌هایی که به بالاترین سطح کیفیت خود و اجرای TQM دست یافته‌اند، طراحی شده است.

اروپا نیز در اواخر دهه ۱۹۸۰، که اقتصاد خود را در معرض تهدید بازارهای خاور دور (به ویژه ژاپن) دید، گروهی متشکل از مدیران عامل ۱۴ سازمان پیشرو در اروپا گرد هم آمدند تا راهکار به سلامت جستن از مخاطره موجود و سردمداری آینده را بیابند. مشورت این گروه و عزم آنان به تاسیس بنیاد غیروابسته کیفیت انجامید. بنیادی که چشم انداز آن، درخشش سازمان‌های اروپایی در جهان و ماموریت آن گسترش آگاهی‌ها و آرایه دوره‌های مدیریت، و شناسایی دست‌آوردها و تشویق و انگیزش راهیان مسیر توسعه و تعالی است. بدین ترتیب در سال ۱۹۸۹، بنیاد مدیریت کیفیت اروپا با نام مخفف EFQM تاسیس شد و کمیسیون اروپا آن را تأیید کرد و سپس مدل تعالی کسب و کار شرکت‌های اروپایی، با همین نام تدوین و ارائه گردید. مدل‌های متعدد تعالی کسب و کار، علیرغم وجود برخی تفاوت‌ها، مفهوم و کلیات تقریباً یکسانی دارند. در تمامی این مدل‌ها، ابتدا ویژگی‌های یک سازمان متعالی به شکل یک ایده‌آل و در قالب «مفاهیم بنیادین یا ارزش‌های کلیدی» به تصویر کشیده می‌شود تا انگیزه‌ای باشد برای آغاز حرکت سازمان‌ها به سمت قله‌هایی که تصویر گردید و در حقیقت تعالی کسب و کار سفری است برای دستیابی به این ارزش‌ها. این مفاهیم برای روشن‌تر شدن و قابلیت اجرا پیدا کردن، به «معیارهای ارزیابی» و به دنبال آن «زیرمعیارها» شکسته می‌شود تا تصویر دقیق‌تری ترسیم گردد و به دنبال آن میزان پیشبرد این حرکت به سمت تعالی، در محک ارزیابی قرار می‌گیرد تا از طریق «خودارزیابی‌ها» و یا «جوایز» سنجیده شود. برای این منظور «منطق ارزیابی» تعریف می‌گردد تا ارزیابی‌ها کالیبره شده و امکان رده‌بندی سازمان‌ها فراهم گردد. کتاب حاضر توسط سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) منتشر شده که در آن پس از معرفی مدل‌های تعالی کسب و کار به ویژه مدل مالکوم بالدريج، نکات قابل توجهی در خصوص نحوه برگزاری جوایز تعالی کسب و کار بیان گردیده است. هر چند در عنوان کتاب «راهنمایی برای سازمان‌های ملی بهره‌وری» درج گردیده ولی به نظر می‌رسد می‌تواند برای دبیرخانه‌های جوایز مرتبط با بهره‌وری و کیفیت که در سطح کشور برگزار می‌گردد، مفید و حتی ضروری باشد.

در این کتاب بر لزوم «بسترسازی برای یادگیری سازمان‌ها از یکدیگر و به اشتراک‌گذاری تجارب برتر» به عنوان اصلی‌ترین کارکرد جوایز تاکید شده و این همان حلقه مفقوده در اثربخشی جوایز کشور ماست که متأسفانه مورد توجه لازم قرار نگرفته است.

همچنین بر لزوم برنامه‌ریزی استراتژیک برای دبیرخانه‌های جوایز تاکید گردیده است، به این معنی که تاسیس یک جایزه می‌بایست بر مبنای یک نیازسنجی بوده و اهداف بلند مدت و کوتاه‌مدت برای آن تعیین گردد و میزان اثربخشی جوایز و درصد تحقق اهداف آن، در بازه‌های زمانی تعریف شده مورد ارزیابی قرار گیرد.

امروزه بکارگیری مدل‌های تعالی در سطح بسیاری از کشورها رواج یافته و در کشور ما نیز از سال ۱۳۸۲ جوایز ملی با الهام‌گیری از مدل EFQM راه‌اندازی گردیده است. این مدل‌ها می‌تواند با ارائه رویکرد مدیریتی جامع‌نگر و متوازن، سازمان‌های ایرانی را در دستیابی به بهره‌وری یاری نماید و تا کنون استفاده از این رویکرد در سطح کشور منتج به دستاوردهای قابل توجهی گردیده لکن در برخی از حوزه‌ها فرصت‌های بهبودی دیده می‌شود. امید است دبیرخانه‌های جوایز، با اهتمام بیش از پیش، موجبات ارتقای اثربخشی بیشتر مدل‌های تعالی کسب و کار در سطح کشور را فراهم نمایند.

در پایان از حمایت‌های جناب آقای مهندس علی‌اکبر اولیاء ریاست محترم سازمان ملی بهره‌وری ایران و همچنین از زحمات همکاران محترم خانم فائزه هورسان و آقای نیما جواشی و آقای محمد مجیدزاده که در ویرایش این کتاب یاری نمودند، تقدیر و تشکر می‌نمایم.

اسماعیل حبیبی شیره‌جینی

www.nipo.gov.ir

۱- مقدمه

کتاب راهنمای حاضر با عنوان «مدل‌ها و جوایز تعالی سازمانی در بخش عمومی» حاصل یک کارگاه آموزشی است که توسط مرکز تعالی کسب و کار سازمان بهره‌وری آسیایی (APO)^۱ با عنوان «جوایز کیفیت برای بخش عمومی» در کشور سنگاپور برگزار شده است. این کتاب راهنما می‌تواند سازمان‌های ملی بهره‌وری را در موارد ذیل یاری کند:

۱- معرفی یک مدل تعالی کسب و کار و یا جایزه برای بخش خدمات عمومی برای اولین بار

۲- ارتقاء مدل کسب و کار و یا جایزه‌ای که در بخش خدمات عمومی قبلاً ایجاد گردیده است.

این کتاب راهنما با شناسایی اهمیت مدل‌ها و جوایز تعالی کسب و کار، از طریق یک سلسله از سوال و جواب‌ها آغاز می‌شود. سپس با مروری بر دیدگاه‌های سازمان‌های ملی بهره‌وری، درخصوص تعالی کسب و کار ادامه می‌یابد. پس از آن اطلاعاتی ارائه می‌گردد که چگونه می‌توان تعالی کسب و کار را ترویج داد، به سازمان‌ها در خصوص بکارگیری رویکرد تعالی سازمانی، کمک کرد و پیشرفت سازمان‌ها را از طریق فرایند جایزه تشخیص داد. در بخش آخر نیز مثال‌هایی از کشورهای عضو سازمان بهره‌وری آسیایی در خصوص نحوه اجرای تعالی کسب و کار در بخش خدمات عمومی ارائه شده است.

۲- اهمیت مدل‌ها و جوایز تعالی کسب‌وکار برای بخش عمومی

۲-۱- چالش‌های پیش روی بخش عمومی چیست؟

فشار فزاینده‌ای بر تغییر مسیر کسب و کار سازمان‌های بخش عمومی وجود دارد. موارد ذیل به‌عنوان نیازهای بخش عمومی، تشخیص داده شده است:

الف) تمرکز بر شهروندان و پاسخگویی به آن‌ها

شهروندان به عنوان مصرف‌کنندگان خدمات عمومی، از دولت‌ها انتظار دارند که خدماتی در خور و مناسب به آن‌ها ارائه شود. لازم است تا خدمات به جای دولت محور بودن، تبدیل به کاربر محور شوند.

ب) بکارگیری فناوری‌های نوین جهت ارائه خدمات دولتی آسان‌تر و مناسب‌تر به شهروندان

برآیند چهار نیروی قدرتمند رسانه‌های اجتماعی، ابزارهای همراه، ابر داده‌ها و اطلاعات، «نواوری» را در بخش دولتی هدایت کرده و پیش می‌برد. علاوه بر این، تکنولوژی‌های نوین به توسعه راه‌حل‌های هوشمندانه و تعاملی نیز که بر روی نیازهای فردی تمرکز دارد، کمک می‌کند.

ج) هوشمند شدن

نقش دولت هوشمند، ایجاد ارزش پایدار عمومی، یکپارچه‌سازی اطلاعات، ارتباطات و فن‌آوری‌های عملیاتی است که از طریق برنامه‌ریزی، مدیریت و اجرا در سراسر حوزه‌های چندگانه، مناطق فرآیندی و حوزه‌های تصمیم‌گیرنده، محقق می‌شود. دولت هوشمند، مقررات غیر ضروری، بوروکراسی و تکثر نقش‌ها و خدمات را کاهش می‌دهد.

د) پیوستگی و دیده شدن به‌عنوان یک ارائه دهنده خدمات واحد

استفاده بهتر از منابع برای ارائه مجموعه‌ای از خدمات یکپارچه و کامل به‌گونه‌ای که به نظر برسد از یک مرکز خدماتی واحد ارائه شده است، می‌بایست در اهداف دولت‌ها قرار بگیرد. به عبارتی دیگر یک مرکز ممکن است این امکان را برای یک شهروند

فراهم کند تا مالیات خود را پرداخت نموده، در خصوص حمایت‌های مالی اطلاعات کسب نماید، به خدمات بهداشتی و مشاوره‌ای از دفتر مشاوره شهروندان دسترسی داشته باشد و ... و تمام این خدمات در همان محل یا یک وب سایت ارائه گردد.

هـ) همکاری با بخش خصوصی

مشارکت بخش خصوصی با بخش عمومی و برون‌سپاری وظایف دولت، به‌عنوان راهکاری برای بهره‌گیری از توان کارشناسی خارج از دولت و ارائه خدمات با هزینه‌کرد موثرتر است. دولت‌ها ضمن برآوردن خواسته‌ها و تقاضاهای شهروندی، باید از عهده مقابله با پیامدهای بحران مالی، مسائل زیست محیطی و اقلیمی، افزایش هزینه‌های انرژی، تغییر جمعیت، آزادسازی تجارت و ... نیز برآیند. این تغییرات نیازمند تمرکز بر اثربخشی، کارایی و نوآوری به‌عنوان یک اولویت است. انتظار می‌رود دستیابی به «ارزش برای پول»^۱ در بخش عمومی همواره مدنظر قرار گیرد و به‌عنوان استثنا یا یک هدف مقطعی به آن نگریسته نشود. این کتاب راهنما نشان می‌دهد «تعالی کسب و کار» چگونه یک رویکرد جامع برای مواجهه با چالش‌های بخش عمومی، افزایش سطح بهره‌وری و برآوردن نیاز مالی ذینفعان، را فراهم می‌نماید.

۲-۲- تعالی کسب و کار چیست؟

«تعالی کسب و کار» فلسفه و رویکردی استنتاج شده از مفهوم «مدیریت کیفیت جامع TQM» است.

برخی از تعاریفی که برای تعالی کسب و کار ارائه شده عبارتند از:

۱- توسعه و تقویت سیستم‌های مدیریتی و فرایندهای یک سازمان به منظور بهبود عملکرد آن و خلق ارزش برای سهامداران.

۲- دستیابی به تعالی در تمامی فعالیت‌هایی که یک سازمان انجام می‌دهد (شامل رهبری، استراتژی، تمرکز بر مشتریان، مدیریت اطلاعات، کارکنان و فرایندها) و مهمتر از همه دستیابی به نتایج تعالی کسب و کار.

۳- تعالی در استراتژی، فرایند و نتایج عملکردی مرتبط با ذینفعان رخ می‌دهد که این امر توسط ارزیابی‌ها و با بهره‌گیری از مدل‌های تعالی اثبات شده، تایید می‌گردد.

۴- تعالی سازمانی، زمانی رخ می‌دهد که «ارزش‌های محوری و مفاهیم تعالی» در DNA سازمان رسوخ کرده باشد.

۲-۳- مدل‌های تعالی کسب و کار چیست؟

مدل‌های تعالی کسب و کار برای کمک به سازمان‌ها در درک تعالی کسب و کار و همچنین ارزیابی آن‌ها جهت تعیین «سطح بلوغ کسب و کار»، طراحی شده‌اند. دو مدل رایج عبارتند از مدل تعالی EFQM (توسعه یافته در اروپا) و معیارهای بالدريج برای عملکرد متعالی (توسعه یافته در آمریکا). مدل‌های تعالی یک سری از «ارزش‌های محوری و مفاهیم تعالی» یا «اصول بنیادین» را شامل می‌شود که به‌عنوان عناصر موفقیت در نظر گرفته می‌شوند.

برای مثال ارزش‌ها و اصول بنیادین «معیارهای بالدريج برای عملکرد متعالی» عبارتند از:

- تفکر سیستمی
- رهبری الهام‌بخش
- تعالی مبتنی بر تمرکز بر مشتریان
- ارزش دادن به کارکنان
- یادگیری سازمانی و چابکی
- تمرکز بر موفقیت
- مدیریت نوآوری

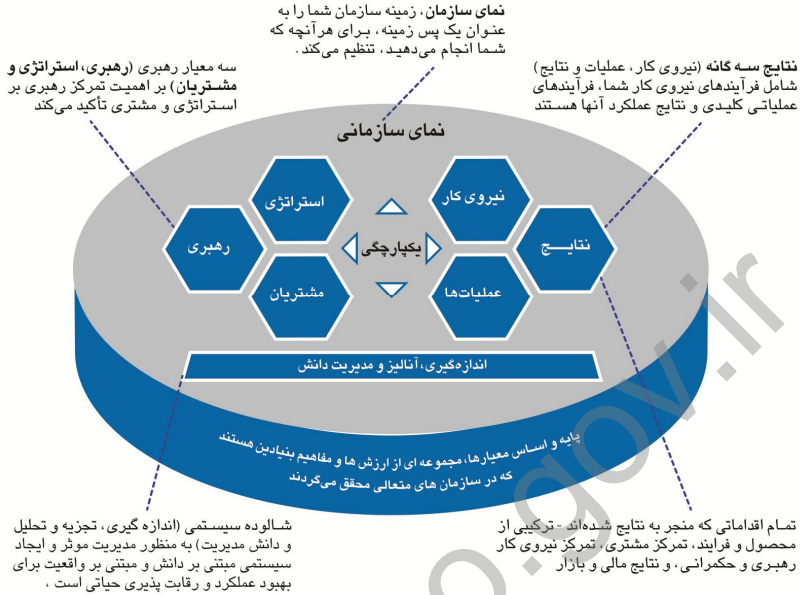
- مدیریت بر مبنای حقایق
- مسولیت اجتماعی
- اخلاقیات و شفافیت
- تحقق ارزش‌ها و نتایج

مدل‌های تعالی نظیر مدل بالدريج به کار گرفته می‌شوند تا میزان رسوخ «ارزش‌ها محوری و اصول بنیادین» در یک سازمان را ارزیابی کنند.

مدل بالدريج از ۷ معیار تشکیل شده است که ۶ معیار اول آن طبقه‌بندی «فرایندها» نامیده می‌شود که نشان می‌دهد «سازمان چه می‌کند» و معیار آخری طبقه «نتایج» نامیده می‌شود که نشان دهنده «دستاوردهای سازمان» می‌باشد. فرایندهای خوب منتج به نتایج خوب می‌شوند.

سازمان‌ها مدل‌های تعالی را به کار می‌گیرند تا «فرایندهایی» را که نیاز به بهبود دارند را شناسایی کرده و از این طریق به نتایج بهتری دست یابند. این مدل‌ها یک روش جامع برای مدیران فراهم نموده‌اند تا مدیریت و اخذ تصمیمات کلیدی، منتج به موفقیت پایدار شده و قابل اندازه‌گیری گردد.

رویکرد تعالی کسب و کار یک سازمان تحت تاثیر ویژگی‌های آن سازمان خواهد بود نظیر محیط عملیاتی سازمان، روابط کاری کلیدی، موقعیت استراتژیک سازمان شامل محیط رقابتی، چالش‌های و مزایای استراتژیک و سیستم بهبود عملکرد.



شکل ۱- تشریح معیارهای بالدریج برای عملکرد متعالی ۲۰۱۵

سیستم عملکرد شامل ۶ بخش است که در مرکز شکل نمایش داده شده است. این دسته‌بندی، فرآیندهای شما و نتایجی که به شما می‌دهد، را تعریف می‌نماید.

عملکرد متعالی نیازمند «رهبری» قوی است که از طریق «نتایج» برجسته، به نمایش گذاشته می‌شود. این دو قسمت، در تصویر برجسته شده است.

کلمه «یکپارچگی» در مرکز تصویر نشان می‌دهد که تمام عناصر سیستم به هم مرتبط هستند.

فلش افقی نشان‌دهنده ارتباط حیاتی بین سه دسته رهبری (معیارهای ۱، ۲ و ۳) و نتایج سه گانه (معیارهای ۴، ۵ و ۶) و همچنین ارتباط مرکزی بین دو معیار رهبری و نتایج می‌باشد.

فلش عمودی اشاره به شالوده سیستم دارد که اطلاعات و بازخورد را به فرآیندهای کلیدی و محیط سازمانی ارائه می‌دهد.

هفت معیار Baldrige برای عملکرد متعالی عبارتند از:

۱. **رهبری:** این معیار به شما می‌گوید که چگونه اقدامات شخصی رهبران ارشد، سازمان شما را هدایت و حفظ می‌کند. همچنین این معیار سیستم حاکمیت

- سازمان شما و نحوه عملکرد سازمان در خصوص مسئولیت‌های قانونی، اخلاقی و اجتماعی خود را نیز مورد پرسش قرار می‌دهد.
۲. **استراتژی:** این معیار تعیین می‌کند که چگونه سازمان شما اهداف استراتژیک و برنامه‌های عملیاتی را توسعه داده و آن‌ها را اجرایی می‌کند، در صورت تغییر شرایط، استراتژی‌ها را به‌روزرسانی نموده و میزان پیشرفت را اندازه‌گیری می‌کند.
۳. **مشتریان:** این معیار به شما می‌گوید که چگونه سازمان شما برای موفقیت در درازمدت، مشتریان خود را در بازار جذب می‌کند، از جمله این که چگونه سازمان شما به صدای مشتری گوش می‌دهد، چگونه با مشتریان ارتباط برقرار می‌کند و چگونه از اطلاعات مشتریان برای بهبود و شناسایی فرصت‌های نوآوری استفاده می‌کند.
۴. **اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل و مدیریت دانش:** این معیار مشخص می‌کند چگونه یک سازمان متعالی داده‌ها، اطلاعات و دارایی‌های دانشی خود را شناسایی، انتخاب، جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل، مدیریت و بهبود می‌دهد، چگونه آن را یاد می‌گیرد و نحوه مدیریت فناوری اطلاعات در آن سازمان چگونه می‌باشد. این معیار همچنین تعیین کننده نحوه استفاده سازمان شما از یافته‌های تحقیق و بررسی برای بهبود عملکرد است.
۵. **نیروی کار:** این معیار بیان می‌کند که چگونه سازمان شما نیازها، استعدادها و ظرفیت نیروی کار را ارزیابی کرده و محیط کار سازمان را ارتقا می‌دهد. این معیار همچنین می‌پرسد که سازمان شما چگونه نیروی کار خود را به منظور استفاده کامل از پتانسیل آن‌ها در راستای نیازهای محوری کسب و کار سازمان شما، درگیر نموده و مدیریت و توسعه می‌دهد.

۶. **فرایند:** این معیار به شما می‌گوید که چگونه سازمان شما محصولات و فرایندهای کاری خود را طراحی، مدیریت و بهبود می‌دهد و اثربخشی عملیاتی را برای ارزیابی ارزش انتقال داده شده به مشتری و دستیابی به موفقیت سازمانی و پایداری بهبود می‌بخشد.

۷. **نتایج:** این معیار به عملکرد و بهبود سازمان شما در تمام زمینه‌های کلیدی می‌پردازد: نتایج محصول و روند، نتایج متمرکز بر مشتری، نتایج متمرکز بر نیروی کار، نتایج رهبری و حکمرانی، و نتایج مالی و بازار. این معیار سطوح عملکرد سازمان شما را نسبت به رقبا و سازمان‌های ارائه‌دهنده محصولات مشابه می‌سنجد.

این معیارها به زیرمعیارهایی تقسیم می‌شوند و اهمیت نسبی این معیارها و زیرمعیارها از طریق مقایسه وزن امتیازات آنها، قابل تشخیص است. این وزن ممکن است بسته به مدل تعالی کسب و کار متفاوت باشد، اما اکثر مدل‌ها حداکثر نمره ۱۰۰۰ امتیاز را در نظر می‌گیرند. امتیازدهی زمانی مهم است که سازمان‌ها متقاضی شرکت در یک جایزه تعالی کسب و کار ملی شوند چرا که میزان بلوغ کسب و کار متقاضیان را می‌توان ارزیابی کرد. همچنین هنگامی که یک سازمان متقاضی دریافت جایزه نیست، امتیازات برای ردیابی پیشرفت‌های سالیانه مفید است.

درحالی که نمرات برای نظارت بر پیشرفت مهم هستند، ارزش اصلی از استفاده از مدل‌های تعالی کسب و کار این است که آن‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا به وضوح نقاط قوت و فرصت‌های خود را برای بهبود در هر معیار و زیرمعیار تشخیص داده و درک نمایند. این اطلاعات به سازمان‌ها کمک می‌کند تا آنچه را که برای بهبود باید انجام دهند، شناسایی کنند.

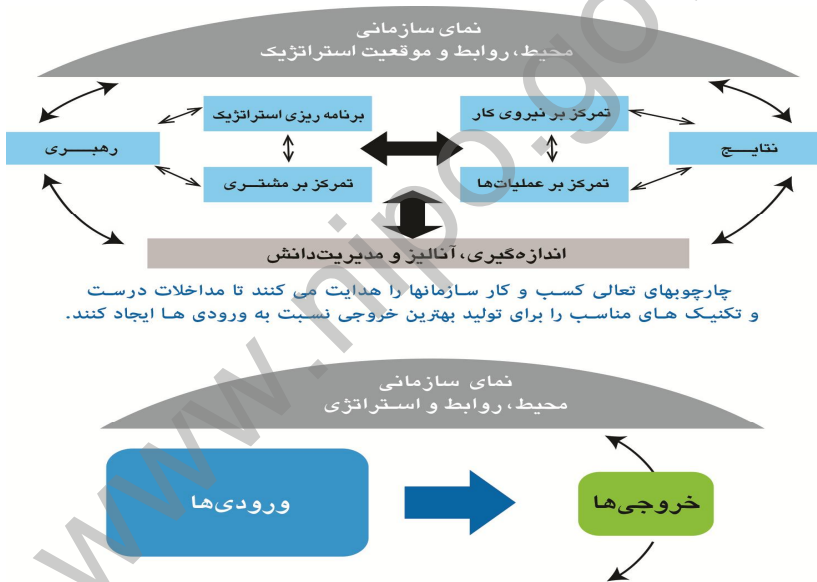
امتیاز	معیارها و زیرمعیارها
۱۲۰	۱ رهبری
۷۰	۱.۱ رهبری ارشد
۵۰	۱.۲ حکمرانی و مسئولیت‌های اجتماعی
۸۵	۲ استراتژی
۴۵	۲.۱ رهبری ارشد
۴۰	۲.۲ اجرای استراتژی
۸۵	۳ مشتری
۴۵	۳.۱ صدای مشتری
۴۰	۳.۲ مشارکت مشتری
۹۰	۴ اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل و مدیریت دانش
۴۵	۴.۱ اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل و بهبود عملکرد سازمانی
۴۵	۴.۲ مدیریت دانش، اطلاعات و فناوری اطلاعات
۸۵	۵ نیروی کار
۴۰	۵.۱ محیط نیروی کار
۴۵	۵.۲ مشارکت نیروی کار
۸۵	۶ عملیات
۴۵	۶.۱ فرآیندهای کاری
۴۰	۶.۲ اثربخشی عملیات
۴۵۰	۷ نتایج
۱۲۰	۷.۱ محصولات و نتایج فرایندها
۸۰	۷.۲ نتایج حاصل از تمرکز بر مشتری
۸۰	۷.۳ نتایج حاصل از تمرکز بر نیروی کار
۸۰	۷.۴ رهبری و نتایج حکمرانی
۹۰	۷.۵ نتایج مالی و بازار
۱۰۰۰	کل امتیازات

شکل ۲: وزن‌دهی یا به عبارتی نمرات معیارهای Baldrige برای عملکرد متعالی ۲۰۱۵

۲-۴- چرا مدل‌های تعالی کسب و کار برای بخش عمومی و بهبود بهره‌وری

مفیدند؟

تعالی کسب و کار یکی از راهکارهای اصلی رشد بهره‌وری است که با یک رویکرد جامع، ورودی‌ها (رهبری، استراتژی، تمرکز بر مشتریان، تمرکز بر نیروی کار، علمیات‌ها و اندازه‌گیری و تحلیل و مدیریت دانش) را به خروجی (نتایج) پیوند می‌دهد. این شاید چارچوب نهایی بهره‌وری باشد چرا که شامل همه مواردی می‌گردد که یک سازمان و کشور می‌بایست برای رسیدن به پیشرفت اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و عملکرد محیط زیست مد نظر قرار دهد. (شکل ۳)



چارچوب تعالی کسب و کار ابزاری غایی بهره‌وری است

شکل ۳. مدل‌های تعالی کسب و کار مدل‌های بهره‌وری هستند.

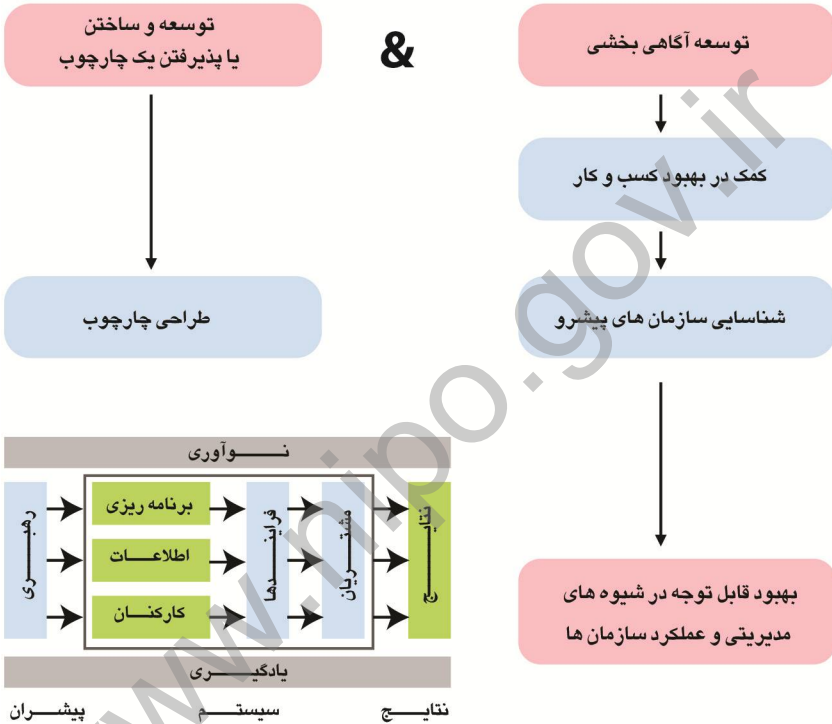
۲-۵- آیا شما یک جایزه تعالی کسب و کار و یا یک استراتژی تعالی کسب و کار برای بخش عمومی می‌خواهید؟

بسیاری از کشورها پس از ظهور جوایز تعالی کسب و کار در کشورهای پیشرو، تصمیم گرفتند اقدام مشابهی را در کشور خود به اجرا بگذارند. علی‌رغم اینکه در نگاه اول، تصمیمات و پیش‌بینی‌ها، معقول به نظر می‌آیند، اما اغلب نمی‌توان موفقیت در تمامی مراحل معرفی یک جایزه تعالی کسب و کار را صریحا پیش‌بینی کرد.

در حالی که جوایز تعالی کسب و کار در معرفی و تشویق استفاده از مدل‌های تعالی کسب و کار مهم هستند، ولی اداره آن‌ها گران و نیازمند صرف هزینه قابل توجهی است. به‌علاوه با توجه به اینکه جوایز تعالی سازمانی در سال تنها به چند سازمان اعطا می‌گردد، بعید است که منجر به یک تحول بزرگ در بخش عمومی یک کشور شود.

قبل از تعریف یک جایزه ضروری است تا کشور آنچه را که در تلاش برای رسیدن به آن است، مشخص کرده و مورد بررسی دقیق قرار دهد. اگر چنانچه هدف افزایش سطح استفاده از تعالی کسب و کار در بخش عمومی کشور باشد، همان‌گونه در شکل شماره ۴ نشان داده شده است، ضروری است تا یک استراتژی روشن برای طراحی و هم برای استقرار تعالی سازمانی داشته باشیم. این استراتژی می‌بایست شامل اهداف، تاکتیک‌ها، زمانبندی‌ها و منابع تخصیص یافته باشد.

تعالی کسب و کار بیش از یک جایزه است. نیاز به یک استراتژی تعالی کسب و کار ملی وجود دارد



شکل ۴. جوایز تعالی کسب و کار باید یک بخش از یک استراتژی کلی باشد.

۲-۶- چه الزماتی باید در هنگام تدوین استراتژی مورد توجه قرار گیرد؟

دو موضوع اصلی که باید در تدوین استراتژی تعالی کسب و کار مورد توجه قرار بگیرد عبارتند از:

- ۱- آیا باید مدل تعالی کسب و کار بومی خودمان را طراحی و توسعه دهیم و یا اینکه از یک مدل که توسط سایر کشورها بکار گرفته شده است، بهره بگیریم.
- در حال حاضر ۶۱ کشور جایزه تعالی کسب و کار دارند که تقریباً ۴۶ درصد از آن‌ها از مدل تعالی EFQM و یا ویرایش‌هایی از آنرا مورد استفاده قرار داده و ۳۰ درصد باقیمانده یک مدل منحصر به فرد دارند. در آسیا و آمریکا مدل بالدریج محبوب‌تر است در حالی که مدل EFQM عمدتاً در اروپا و خاورمیانه استفاده می‌شود.
- هنگام تصمیم‌گیری در این خصوص، توصیه می‌شود موارد ذیل را در نظر بگیرد.
- منابع و قابلیت‌های فنی مورد نیاز برای توسعه یک مدل تعالی کسب و کار منحصر به فرد
 - منابع و قابلیت‌های فنی مورد نیاز برای تعیین اینکه آیا یک مدل تعالی کسب و کار منحصر به فرد، برای اهداف مورد نظر مناسب است؟ (صحیح‌گذاری از طریق آزمایش و بررسی)
 - منابع مورد نیاز برای به‌روزرسانی مدل تعالی کسب و کار منحصر به فرد هر دو یا پنج سال به‌منظور همراهی با تغییرات محیط کسب و کار
 - اعتبار مدل طراحی شده منحصر به فرد در برابر اعتبار یک مدل شناخته شده بین‌المللی
 - به عنوان مثال آیا مدل طراحی شده منحصر به فرد، هنگامی که اثربخشی بخش عمومی یا کیفیت محصولات و یا خدمات ارائه شده توسط بخش خصوصی را به نمایش می‌گذارد، برای مخاطبین بین‌المللی قابل فهم خواهد بود؟
 - جذابیت مدل تعالی کسب و کار منحصر به فرد برای سازمان‌ها در برابر مدل‌های شناخته شده بین‌المللی

- توانایی محک و مقایسه امتیازات و عملکرد سازمان‌هایی که از مدل طراحی شده منحصر به فرد استفاده نموده‌اند با سایر کشورها (این امر احتمالاً دشوار خواهد بود مگر اینکه از یک مدل شناخته شده بین‌المللی بهره بگیریم)
 - قابلیت استفاده از متخصصان بین‌المللی برای امورات آموزش و مشاوره
 - تجربه کشورهای دیگر که از یک مدل منحصر به فرد استفاده کرده‌اند در مقایسه با کشورهایی که از یکی از مدل‌های موجود استفاده کرده‌اند.
- همان‌گونه که از مجموع پرسش‌های فوق می‌توان حدس زد یک کشور برای عدم بکارگیری یکی از مدل‌های شناخته شده بین‌المللی باید دلیل قانع‌کننده‌ای داشته باشد.
- ۲- چگونه به استفاده گسترده از مدل تعالی کسب و کار در بخش عمومی، می‌توان دست یافت؟
- برای دستیابی به استفاده گسترده از تعالی کسب و کار، لازم است تا فرایندهایی را برای تحقق موارد ذیل داشته باشیم.
- آگاهی‌بخش: ایجاد آگاهی در مورد تعالی کسب و کار
 - بکارگیری: کمک به سازمان‌ها در بهبود سطح تعالی کسب و کارشان
 - شناسایی: شناسایی سازمان‌هایی که به سطوح برجسته و ممتاز از تعالی کسب و کار دست یافته‌اند.
- یک نمونه از یک استراتژی تعالی کسب و کار برای بخش عمومی در شکل ۵ نشان داده شده است که شامل یک چشم‌انداز، ماموریت و اهداف قابل سنجش است. این اهداف برای اقدامات خاص در بلند مدت و کوتاه مدت، می‌بایست بیشتر خرد شود.

چشم انداز: دستیابی به سطوح کلاس جهانی تعالی در بخش عمومی

مأموریت: تمام سازمان‌های بخش عمومی، تعالی کسب و کار را درک کرده و از آن به عنوان وسیله‌ای برای بهبود، استفاده می‌کنند

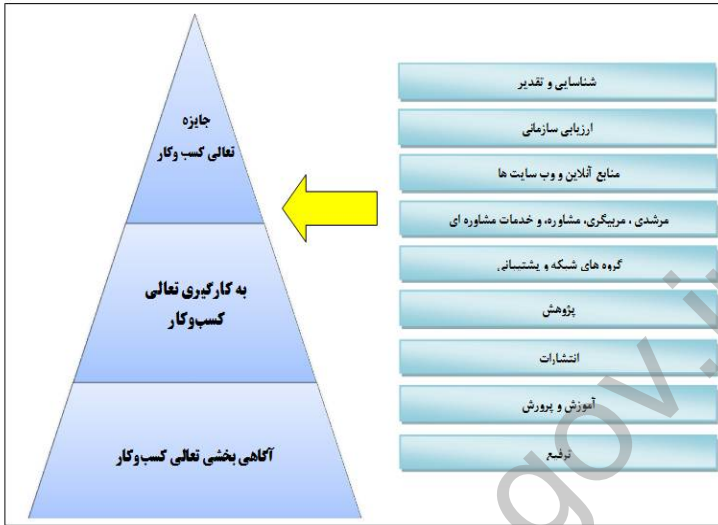
اهداف ۱ ساله

۱. حداقل ۵۰ درصد مدیران ارشد سازمان‌های دولتی بایستی از تعالی کسب و کار آگاه باشند.
۲. طرح ریزی یک برنامه تعالی کسب و کار برای سازمان‌های دولتی با رویدادها، فعالیت‌ها و ابزارهایی با هدف به اشتراک گذاشتن «تجارب برتر»
۳. خودارزیابی می‌بایست در بخش عمومی توسعه یافته و به صورت آزمایشی اجرا شود تا این بخش را برای ارتقای بیشتر آماده کند
- هدف نهایی
- ۱.۱. انجام خودارزیابی تعالی کسب و کار در پنج درصد از سازمان‌های بخش دولتی

اهداف ۵ ساله

۱. تمامی مدیران ارشد سازمان‌های دولتی، در خصوص تعالی کسب و کار آگاهی یابند به گونه‌ای که حداقل سطح آگاهی ۹۸ درصد حاصل گردد.
۲. برای موفقیت برنامه تعالی کسب و کار، می‌بایست رویدادهای منظم، فعالیت‌ها و ابزارهایی برای به اشتراک گذاشتن تجارب برتر «طرح ریزی گردد تا ۵ سال آینده» به جایگاهی خواهیم رسید که کشورهای دیگر از بخش دولتی مالک بگیرند.
۳. پرورش کارکنان فنی متخصص (و مشاوران مربوطه) و بیش از ۵۰۰ ارزیاب واجد شرایط.
- هدف نهایی
۱. طی این پنج سال، بخش عمومی می‌بایست ۱۰ برنده جایزه تعالی کسب و کار می‌داشته و ۶۰ درصد از تمام سازمان‌های بخش دولتی در ارزیابی بخش عمومی به سطح «کلاس تعالی» دست یابند.
۲. رتبه بین المللی کشور در اثربخشی، نوآوری و شاخص درک فساد دولت، بهبود یابد.

شکل ۵. یک نمونه از استراتژی برابری کسب و کار برای بخش عمومی



شکل ۶. نمونه‌هایی از خدمات مورد نیاز برای حمایت از استراتژی تعالی کسب و کار برای بخش عمومی.

شکل شماره ۶ نیز نمونه‌هایی از انواع خدماتی را بیان می‌دارد که می‌تواند ارائه استراتژی را فراهم نماید. این خدمات در بخش‌های ۴، ۵ و ۶ بیشتر توضیح داده خواهد شد.

۳- دیدگاه‌های سازمان‌های ملی بهره‌وری در خصوص تعالی کسب و کار

این بخش دیدگاه‌های سازمان‌های ملی بهره‌وری را که در کارگاه «جوایز کیفیت برای بخش عمومی» در تاریخ ۲۷ لغایت ۳۰ اکتبر ۲۰۱۴ در سنگاپور حضور یافتند را منعکس می‌نماید. شرکت‌کنندگان به گروه‌های مختلف تقسیم شده و به یک سری از پرسش‌ها، پاسخ گفتند. خلاصه‌ای از پاسخ‌های آن‌ها به این شرح است:

۳-۱- شباهت‌ها و تفاوت‌های جوایز تعالی کسب و کاری که در کشورهای مختلف

برگزار می‌گردد، چیست؟

شباهت‌ها:

- داشتن یک جایزه ملی بهره‌وری در اکثر کشورها، یک اولویت برای دولت است.
- معمولاً در هر کشوری یک جایزه وجود دارد که نسبت به بقیه جوایز شناخته شده‌تر است.
- در اکثر کشورها جوایز زیادی برای بخش عمومی وجود دارد.
- بیشتر جوایز تعالی کسب و کار در آسیا بر مبنای «معیارهای بالدريج برای عملکرد متعالی» ایجاد شده و بنابراین معیارهای مشابهی دارند.
- اکثر جایزه‌های تعالی کسب و کار دارای دو دسته‌بندی توانمندساز و نتایج برای معیارهای ارزیابی خود هستند.
- ارزیابی‌های مستقل توسط شخص ثالث برای متقاضیان جوایز انجام می‌شود.
- اکثر انواع مختلف از جوایز برای سازمان‌ها، تیم‌ها، نواحی فرایندی و انفرادی وجود دارد.
- اکثراً جوایز یک نقشه راه برای دستیابی به جوایز در سطوح مختلف عملکردی دارند (نظیر طلا، نقره، و برنز)

تفاوت‌ها:

- بعضی از جوایز از سیستم‌ها و متدولوژی‌های امتیازدهی متفاوت استفاده می‌کنند.
- برگزار کنندگان و صاحبان جوایز در کشورهای مختلف متفاوت است از دولتی و خصوصی تا غیرانتفاعی
- برخی از جوایز مختص بخش عمومی طراحی شده‌اند.
- مشوق‌های گوناگون برای شرکت در این جوایز بکار گرفته می‌شود که بعضی از این مشوق‌ها مالی است.

- بعضی از این جوایز برای بخش عمومی اجباری می‌باشد و این در حالی است که برای برخی دیگر از کشورها این امر اختیاری است.
- اغلب جوایز عمدتاً از متخصصان حرفه‌ای و با تجربه به عنوان ارزیاب بهره می‌گیرند، اما سایر جوایز عمدتاً از فارغ التحصیلان دانشگاهی بهره می‌برند.

۳-۲- موفق‌ترین جوایز کدامند؟

جایزه کیفیت سنگاپور بر مبنای دلایل ذیل به عنوان موفق‌ترین جایزه در کشورهای عضو سازمان APO بیان شد:

- تعهد و حمایت قوی رهبران ارشد (دولت و مدیران عاملان)
 - تجربه بالای مدیران (SPRING سنگاپور) و سطح بالای پشتیبانی منابع
 - استفاده از «کلاس کیفیت سنگاپور» و خود ارزیابی‌ها به‌عنوان تغذیه کننده جوایز کیفیت سنگاپور
 - سطح بالای اشتراک دانش
 - پایداری در مدت‌زمان طولانی (قدمت)
 - نتایج قوی برای سازمان‌ها و برای کشور در حالت کلی
 - ترویج مفهوم «بهبود مستمر» با شعار «تعالی کسب و کار یک سفر است و نه یک مقصد»
- سایر سیستم‌های جوایز که موفق به نظر می‌رسید عبارت بودند از «تعالی خدمات فیجی» و «جایزه ملی بهره‌وری سریلانکا» هر دوی این جوایز از حمایت‌های دولتی و نرخ بالای مشارکت بخش دولتی برخوردار هستند.

۳-۳- چرا برخی از جوایز موفق هستند و عناصر کلیدی موفقیت برای آن‌ها

چیست؟

- حمایت قوی رهبری از جانب دولت و مقامات عالی رتبه کلیدی

- بازاریابی قوی و برندسازی
- نقشه‌راه روشن برای پشتیبانی از سازمان‌ها با هر سطح بلوغ (از سطوح پایین تعالی سازمانی تا سطح عملکرد کلاس جهانی)
- ابزارهای ساده خود ارزیابی برای تشویق سازمان‌ها جهت شروع سفر تعالی کسب و کار و ماندن آن‌ها در این مسیر
- مدیریت حرفه‌ای فرایندهای جایزه با دستورالعمل‌ها و زمانبندی‌های روشن
- ارزیابی‌های منصفانه و معتبر
- مربی‌گری و مرشدی برای کمک به سازمان‌ها جهت بهبود
- به‌روزرسانی مدل جوایز
- گزارش بازخورد سودمند
- به اشتراک گذاری عملکردهای برتر توسط برگزیدگان و متقاضیان جوایز
- استانداردهای سطح بالا برای آموزش ارزیابان
- افزایش و آگاهی از اهمیت موضوع
- راهنمایی کاربران از طریق معیارهای جوایز برای پاسخ به اینکه «عملکرد خوب چیست؟»
- سازمان‌هایی که از معیارهای جایزه برای خود ارزیابی استفاده می‌کنند.
- انگیزش برای سازمان‌ها جهت پیاده‌سازی طرح‌های بهبود
- تبدیل شدن برندگان جوایز به الگو برای سایرین
- ایجاد انجمن‌هایی از برندگان جوایز برای تبادل تجربیات
- موسسات ثالثی که از طریق تحقیقات تعالی سازمانی و آموزش و تربیت فارغ‌التحصیلان در تعالی سازمانی، پشتیبانی از جوایز را فراهم می‌نمایند.

۳-۴- چرا بعضی از جوایز موفق نیستند و چالش‌ها و موانعی که ممکن است اثر یک جایزه را مختل کند، کدامند؟

- فقدان آگاهی‌بخشی برای یک جایزه
- عدم حمایت از جوایز توسط دولت (حمایت‌های مالی، سیاست‌گذاری و ...)
- عدم حمایت از جوایز توسط شرکت‌های بزرگ و یا حامیان بالقوه
- هزینه‌های بالای اداره جوایز
- کمبود مشاوران و ارزیابان جهت پشتیبانی از جایزه
- محدودیت دانش فنی و تخصص تکنیکی در خصوص چگونگی اداره جوایز
- نداشتن برنامه بلندمدت برای چگونگی نگهداشت و پایدارسازی جوایز
- جوایز وابسته به تغییرات دولت‌ها بوده و یا تحت تاثیر تغییرات مدیریتی در بدنه اداری قرار می‌گیرند.
- نبود مدیریت مؤثر و قضاوت‌های عادلانه و مستقل، ریسک از دست دادن اعتبار جوایز را تشدید می‌کند.
- جوایز متعدد با ماهیت یکسان می‌تواند باعث ایجاد سردرگمی مخاطبان شود که کدام یک از آن‌ها معتبرتر است.
- فرایندهای پیچیده و طولانی برای درخواست شرکت در جایزه
- هزینه‌های شرکت در جایزه ممکن است بیش از حد بالا باشد.
- فرهنگ سازمانی برای تعالی سازمان و جوایز آماده نیست.
- ممکن است کسب جایزه به‌عنوان هدف انتخاب شده و پس از کسب آن، دوباره سازمان به حالت قبل بازگردد.
- سازمان‌ها ممکن است بیش از حد بر جایزه تمرکز کرده و از کسب و کار خود غفلت کنند.
- اندازه‌گیری پیامدهای حاصل از برگزاری جوایز سخت است.

۳-۵- اگر شما مسئول انتخاب و ایجاد ساختار و فرایندهای یک جایزه برای

بهبود کل کشور باشید، چه توصیه‌ای می‌کنید؟

- دولت برای استفاده و بکارگیری تعالی سازمانی و جوایز، سیاست‌های مؤثری را اتخاذ نماید.
- روابط قوی بین بخش عمومی و بخش خصوصی ایجاد شود.
- منابع لازم برای حمایت از جوایز و اطمینان از پایداری آن‌ها در نظر گرفته شود.
- ادغام تمام جوایز ملی و حصول اطمینان از هم‌راستا بودن با اولویت‌های استراتژیک ملی
- معرفی جوایز و روش‌های ارزیابی متناسب بر مبنای بلوغ سازمان و تعداد کارکنان
- فرایند جایزه‌ها به منظور سازگاری با نیازهای کشور برای انگیزش متقاضیان، متناسب گردد اما از تطابق معیارهای جایزه با یک مدل بین‌المللی معتبر اطمینان حاصل شود.
- ایجاد مکانیسم تبلیغاتی و ارتباطی قوی
- فراهم کردن اطلاعات برای اسپانسرهای بالقوه جهت اقناع آن‌ها برای سرمایه‌گذاری در برنامه جوایز
- فرایند درخواست شرکت در جایزه بایستی ساده‌تر و راحت‌تر شود.
- بازدید از سایت، جایگزین تهیه گزارش‌های طولانی شود.
- اطمینان حاصل گردد که فرایند جایزه شفاف و ارزیابی‌ها بی‌طرفانه هستند.
- اندازه‌گیری میزان موفقیت جوایز یعنی معرفی اقدامات آگاهی‌بخش، استفاده از خودارزیابی‌ها، تعداد متقاضیان جوایز و تاثیرات اقتصادی و اجتماعی

۳-۶- سازمان بهره‌وری آسیایی و سازمان ملی بهره‌وری کشورهای عضو برای بهبود سیستم جایزه‌های موجود چه کمکی می‌توانند بکنند و چه پروژه‌هایی را می‌توانند عهده‌دار شوند؟

- آگاهی‌بخشی به‌منظور تغییر سیاست دولت و جلب حمایت بیشتر از جانب دولت
- فراهم نمودن بازدید برای مسئولان برگزارکننده جوایز به‌منظور یادگیری و الگوبرداری از فرایندهای جوایز موفق
- انجام تحقیقات در خصوص فواید جوایز و مدل‌های تعالی کسب و کار
- مطالعات به‌منظور انجام مقایسه ما بین استراتژی‌ها و خدمات جوایز و تعالی کسب و کار در کشورهای عضو APO به منظور شناسایی عملکردهای برتر
- یادگیری رویکردهای دیگر جایزه که در آن نیازی به تدوین اسناد اظهارنامه طولانی توسط متقاضیان جایزه نباشد.
- به اشتراک‌گذاری گزارش متقاضیان جوایز ما بین کشورهای عضو APO، از طریق وبسایت APO و یا انتشارات APO (با ترجمه به انگلیسی)
- به اشتراک‌گذاری الگوها و تجارب برتر مابین کشورهای عضو از طریق پورتال تجارب برتر
- اقدام و فعالیت برای تشویق به اشتراک‌گذاری تجارب برتر و الگوبرداری در سطح منطقه
- کمک سازمان بهره‌وری آسیایی (و کارشناسان) برای ایجاد و جاری‌سازی استراتژی‌های تعالی کسب و کار در سطح ملی
- طرح ریزی برنامه‌ای برای تبادل ارزیابان به منظور توسعه مهارت‌های آنان
- نشر تجارب موفق یا مطالعات موردی تعالی کسب و کار

۴- ترویج کسب و کار

این بخش لیستی از اقداماتی را که می‌توان برای ارتقاء آگاهی در زمینه تعالی کسب و کار در بخش عمومی بکار برد، ارائه می‌دهد. مدیران تعالی کسب و کار بایستی بررسی کنند که کدام یک از فعالیت‌ها می‌توانند بیشترین افزایش آگاهی در کوتاه مدت و بلند مدت ایجاد نمایند.

۴-۱- ترویج و بازاریابی

- ذینفعان کلیدی که از موفقیت تعالی کسب و کار در بخش عمومی، منتفع می‌شوند، شناسایی شده و برای ترویج کمپین تبلیغاتی از طریق شبکه‌های موجودشان، دعوت به همکاری شوند. ذینفعان ممکن است شامل آموزش‌دهنده‌ها (مدارس، دانشگاه‌ها، وزارتخانه‌های مرتبط با آموزش و سازمان‌های آموزشی)، سازمان‌های بخش عمومی (کالج‌های خدمات مدنی، انجمن‌های محلی دولت، نمایندگانی از بخش‌های مهم دولتی مانند سلامت، دفاع، خدمات رفاهی)، سیاست‌گذاران (دولت‌ها، وزارتخانه‌ها) و مشاوران باشد. ذینفعان مشارکت‌کننده، عامل اصلی موفقیت برای آن دسته از کشورهایی هستند که به سطح بالایی از آگاهی در خصوص تعالی کسب و کار رسیده‌اند.
- برای اینکه یک کمپین تبلیغاتی بتواند در بخش دولتی موفق باشد، لازم است که حمایت قوی دولت که مشهود نیز باشد (در مراحل راه‌اندازی، جوایز و از طریق تاییدیه‌های کتبی) را به‌همراه داشته باشد. این امر سازمان‌های دولتی را تشویق می‌کند که به طور جدی تعالی کسب و کار را به عنوان مکانیسم پیشرفت در نظر بگیرند.
- باید توجه داشت که آیا بکارگیری ارزیابی تعالی کسب و کار می‌تواند اجباری باشد یا اینکه انگیزه‌های قوی برای استفاده از تعالی کسب و کار ایجاد شود.

- توصیه می‌شود که سازمان‌های ملی بهره‌وری (NPOs)، ابتدا تعالی کسب و کار را برای بهبود عملکرد سازمان خود مورد استفاده قرار داده و به‌عنوان نمونه برای الگویی در بخش عمومی، معرفی نمایند. این امر موجب خواهد شد تا اطمینان حاصل گردد که کارکنان NPO دانش و اطلاعات لازم در خصوص تعالی کسب و کار را داشته و می‌توانند دیگران را متقاعد کنند که مسیر آن‌ها را دنبال کنند.
- اقلام بازاریابی باید راه‌های مختلفی را که تعالی کسب و کار می‌تواند منجر به بهبود در بخش عمومی گردد، توصیف کند. مدل‌های تعالی کسب و کار می‌تواند به بهبود سازمان‌ها از راه‌های مختلفی کمک کند، مثلاً:

(الف) مدیریت ریسک و حاکمیت: سازمان‌های دولتی باید مشخصاً از مسئولیت‌های خود آگاه بوده و خود را در سطح بالایی از حاکمیت و پاسخگویی نگه دارند، از جمله فرایندهای صحیح و موثر برای این منظور، مدیریت ریسک می‌باشد. ارزیابی‌های مستقل و همچنین خود ارزیابی‌های منظم تعالی کسب و کار راهی است برای انجام این نقش و همچنین مناسب بودن رویکردهای فعلی، مورد سوال قرار می‌گیرد.

(ب) بهبود زنجیره تامین: ارزیابی تعالی کسب و کار می‌تواند برای ارزیابی سیستم‌ها و عملکرد تامین‌کنندگان دولت استفاده شود. چنین رویکردی می‌تواند میزان موفقیت قراردادهای مهم دولتی را همراه با کاهش هزینه‌های عمومی، افزایش دهد (و همچنین استفاده از تعالی کسب و کار در بخش خصوصی را تشویق می‌کند)؛

(ج) حمایت کارکنان از استراتژی - مدل‌های تعالی کسب و کار به مدیران و کارکنان کمک می‌کند تا به دیدگاه مشترکی در رابطه با سلامت سازمان خود و مسائل کلیدی دست یابند. این کار مدیران و کارکنان را قادر می‌سازد که متحد با هم در مسیر استراتژی سازمان قرار گرفته و گام بردارند.
- منابع بیشتری می‌بایست به‌منظور ترویج تعالی کسب و کار اختصاص یابد تا به رهبران سازمان‌های دولتی نشان داده شود که چگونه تعالی سازمانی می‌تواند (چه

- در کوتاه‌مدت و چه درازمدت) ارزش افزوده ایجاد کند. نمونه‌هایی از ترویج و بازاریابی که می‌توان انجام داد عبارتند از:
- الف)** ارائه رایگان موارد آموزشی مانند پوسترها و نشریات در مورد تعالی کسب و کار (نسخه کپی و نرم افزار)؛
- ب)** ترویج تعالی کسب و کار از طریق رسانه‌های جمعی (مانند انتشار مطبوعات)؛
- ج)** ترویج از طریق وبسایت به منظور تعریف تعالی کسب و کار و مزایای آن؛
- د)** سازمان‌دهی همایش‌های منطقه‌ای (سخنرانی‌ها و رویدادها در شهرهای مختلف) برای ترویج تعالی کسب و کار؛
- هـ)** دریافت کمک از ارزیابان برای ترویج و تشریح تعالی کسب و کار؛
- و)** دریافت کمک از سازمان‌هایی که از تعالی کسب و کار استفاده می‌کنند برای ترویج آن؛
- ز)** تشویق مدارس برای ترویج و تدریس تعالی کسب و کار به دانش آموزان خود؛
- ح)** تشویق موسسات عالی برای ترویج و تعالی کسب و کار به دانشجویان خود؛
- ط)** تشویق کالج‌های آموزش دولتی برای ارائه آموزش جامع کسب و کار به تمام صاحب منصبان دولتی؛
- ی)** معرفی ارتقای اعتبار برندگان جایزه تعالی کسب و کار از طریق وبسایت‌ها، کنفرانس‌ها و رسانه‌های جمعی.

۴-۲- تعلیم و تربیت

تعلیم و تربیت باید برای تشریح تعالی کسب و کار و ارزش افزوده آن ارائه شود. دوره‌های آگاه‌سازی از تعالی کسب و کار، کارگاه‌های آموزشی، سمینارها، همایش‌ها، وبینارها، تورهای مطالعاتی و کنفرانس‌ها می‌تواند برای این منظور برگزار گردد. این موارد می‌تواند به صورت رایگان یا با اعطای کمک هزینه ارائه شود.

- دوره‌های آموزشی در مورد تعالی کسب و کار باید شامل موارد زیر باشد:
 - (الف) تعالی کسب و کار چیست؟
 - (ب) ارزش‌های محوری و مفاهیم بنیادین تعالی کسب و کار؛
 - (ج) مدل‌های برتر کسب و کار چیست؟
 - (د) نقش تعالی کسب و کار در بهبود بهره‌وری بخش عمومی؛
 - (ه) ارزیابی تعالی کسب و کار (خود ارزیابی و ارزیابی مستقل)؛
 - (و) مزایای تعالی کسب و کار برای بخش عمومی؛
 - (ز) داستان‌های موفقیت در زمینه کسب و کار در بخش عمومی.
- هر زمان که امکان‌پذیر باشد، سازمان‌های الگو، که تعالی کسب و کار را برگزیده و پیاده‌سازی نموده‌اند، باید تشویق شوند تا تجربیاتشان را از طریق سخنرانی‌های عمومی به اشتراک بگذارند.
- در آموزش مدل‌های تعالی کسب و کار نیاز است تا تأکید شده که آن‌ها مدل‌های ارزیابی هستند و سازمان‌ها باید بیشتر به تعبیه ارزش‌های اصلی و مفاهیم برتری متمرکز شوند. به‌طور خاص، تعالی کسب و کار باید به عنوان مدلی جامع در نظر گرفته شود که با دیگر رویکردهای بهبود کسب و کار و ابزارهای کیفیت هماهنگ و همسو است. (شکل ۷).

تعالی کسب و کار

دستیابی به تعالی از طریق به کارگیری و یکپارچه سازی موفقیت آمیز تعدادی از ابتکارات بهبود

رهبری	برنامه ریزی استراتژیک	تمرکز بر مشتری	تمرکز بر نیروی کار	تمرکز بر عملیات و فرایندها	اندازه گیری، تجزیه و تحلیل و مدیریت دانش
برنامه مسئولیت اجتماعی شرکت	برنامه ریزی مدیریت ریسک سازمانی و مدیریت تفاوت کسب و کار	خدمات و نوآوری محصول	مشارکت کارکنان	مدیریت زنجیره تامین	مدیریت دانش
مدیریت حاکمیت شرکتی	کارت امتیازی مشاوران	مدیریت ارتباط با مشتری	مدیریت عملکرد کارکنان	تاب و پایداری سیکما	الگوپردازی
برنامه توسعه رهبری	اتحادهای استراتژیک	نظرسنجی رضایت مشتری	نظام پیشنهادات	سیستم های مدیریت کیفیت	تعالی کسب و کار - خود ارزیابی
جانشین پرووری	برنامه عملیاتی (منابع، مالی، HR)	استانداردهای خدمات	آموزش و توسعه	چرخه (PDCA)	ارزیابی عملکرد
مدیریت از طریق گشت زنی (MBWA)	تجزیه و تحلیل SWOT	مشتریان	آموزش القایی کارکنان جدید الاستخدام	ترسیم نقشه فرایند و مستند سازی فرایندها	جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات
چشم انداز، ماموریت و ارزش ها	برنامه استراتژی (اهداف/اهداف)	تحقیقات بازار	استخدام و کزینش		بسترهای ارتباطی برای کارمندان و سایرین

شکل ۷. تعالی کسب و کار به عنوان یک مدل جامع برای مدیریت ابتکارات بهبود و ابزارهای کیفی است.

۳-۴ - انتشارات

- کتابچه‌های راهنما، مجموعه اسلایدها و سایر ابزارهای اطلاع‌رسانی را که می‌تواند برای بخش عمومی جذاب و مفید باشد، به منظور آگاه‌سازی در حوزه تعالی کسب و کار، تهیه و تدوین نمایید.
- از طریق دریافت بازخورد از کارکنان بخش عمومی، اطمینان حاصل کنید که انتشارات آسان و قابل فهم هستند.
- کتابچه‌های راهنما، مجموعه اسلایدها و سایر ابزارهای اطلاع‌رسانی را برای آگاهی بخشی از تعالی کسب و کار، توزیع نمایید.

۴-۴ - تحقیقات

- به طور منظم سطح آگاهی از تعالی کسب و کار را به منظور ارزیابی تاثیر فعالیت‌های آگاهی بخشی، اندازه‌گیری کنید. این اندازه‌گیری ممکن است غیرمستقیم باشد، مانند میزان حضور در سمینارها/کنفرانس‌ها، تعداد بازدیدکنندگان وبسایت یا تعداد بارگذاری مقاله. اندازه‌گیری مستقیم را می‌توان از طریق نظرسنجی (از طریق نظرسنجی تلفن/ پست/ ایمیل) از یک نمونه تصادفی از سازمان‌ها برای ارزیابی سطح آگاهی و درک به دست آورد. بدیهی است اندازه‌گیری مستقیم دقیق‌ترین سطح آگاهی را ارائه می‌دهد.
- همکاری با دانشگاه‌ها و کالج‌ها برای انجام تحقیقات در مورد چگونگی بالا بردن سطح آگاهی از تعالی کسب و کار.

۵- به کارگیری تعالی کسب و کار و ایجاد اشتیاق برای آن

این بخش فهرستی از فعالیت‌هایی را که می‌تواند برای کمک به بخش عمومی به منظور بهبود عملکرد آن از طریق اجرای تعالی کسب و کار کمک کند، ارائه می‌دهد.

۵-۱- آموزش و تربیت

- آموزش بایستی برای کمک به سازمان‌های بخش عمومی در درک چگونگی ایجاد یک فرهنگ تعالی کسب و کار ارائه شود. برای مثال تجارب یا عملکردهای برتر در زمینه چگونگی ایجاد یک فرهنگ تعالی کسب و کار یا بهبود عملکرد در طبقه‌بندی‌های مختلف تعالی کسب و کار می‌تواند به اشتراک گذاشته شود.
- آموزش بخش عمومی در خصوص چگونگی اندازه‌گیری بازده سرمایه‌گذاری در حوزه تعالی کسب و کار.
- ارزیابی برنامه‌های مربوط به تعالی سازمانی و میزان موفقیت آنها، در سازمان‌های بخش عمومی به طور اثربخش مدیریت می‌شود.

- سازماندهی آموزش‌های رایگان (و یا حداقل با سوبسید) پیاده‌سازی تعالی کسب و کار در سازمان‌های بخش عمومی در قالب کارگاه آموزشی، سمینارها، انجمن‌ها و بنیادها، تورهای مطالعاتی، کنفرانس‌ها، گردهمایی‌ها و ...
- فراهم نمودن یک دوره آموزش تعالی کسب و کار به همراه ارائه گواهینامه معتبر (نظیر دانش‌نامه، گواهی‌نامه و یا حتی مدرک کارشناسی ارشد)، این امر ممکن است نیازمند همکاری با دانشگاه‌ها باشد.
- ارائه مداوم برنامه‌های یادگیری و یا برنامه‌های توسعه صلاحیت‌ها برای تعالی کسب و کار

۵-۲- شبکه سازی و ایجاد گروه‌های پشتیبانی

- ایجاد یک کمیته خبرگان متشکل از متخصصان تعالی کسب و کار، ارائه‌دهندگان آموزش، مشاوران واجد صلاحیت، برندگان جایزه، ارزیابان، شرکا (برای مثال انجمن‌های کلیدی، سهامداران و ...)
- ایجاد کمیته‌های تخصصی برای تمامی گروه‌های دخیل در تعالی کسب و کار، برای مثال گروه‌های ارتباطی جداگانه برای
 - الف) متخصصان
 - ب) مدیران عامل و یا مدیران ارشد سازمان‌های متقاضی تعالی کسب و کار
 - ج) آموزش دهندگان واجد صلاحیت
 - د) مشاوران واجد صلاحیت
 - ه) برندگان جوایز
 - و) سازمان‌های معتبر
 - ز) ارزیابان
- ح) شرکا (به‌عنوان مثال انجمن‌های کلیدی، سهامداران، شرکت‌های مادر)

- باید توجه ویژه‌ای به مدیران عامل و مدیران ارشد در شبکه‌ها و گروه‌های پشتیبان انجام پذیرد.
- فرصت‌های آموزش و به‌اشتراک‌گذاری از بخش عمومی سایر کشورها فراهم گردد

۵-۳- انتشارات

- دسترسی به اطلاعات مربوط به تعالی کسب و کار را از طریق انتشارات (نسخ نرم‌افزاری و یا نسخ کاغذی) فراهم کنید. به عنوان مثال این نسخ می‌تواند شامل موارد ذیل باشد: مطالعه موردی تجارب موفق، مثال‌هایی از کاربردهای تعالی کسب و کار (تشریح انواع راه‌هایی که تعالی کسب و کار به بخش عمومی کمک کرده است)، انواع روش‌های ارزیابی تعالی کسب و کار که می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، الگوهای موفق، معرفی و توصیف ابزارها و تکنیک‌های بهبود کسب و کار و ...
- اگر منابع در دسترس باشد، از طریق تولید ویدئو یا سایر طرق سرمایه‌گذاری کنید تا مفاهیم فنی تعالی کسب و کار ساده‌سازی شود.
- فراهم کردن کتابچه‌های راهنما، مجموعه ابزارها و مجموعه اسلایدها برای بکارگیری تعالی کسب و کار به شیوه‌ای که برای سازمان‌های بخش عمومی جذاب و مفید باشند.
- فراهم کردن ابزارهای خودارزیابی تعالی کسب و کار در قالب نسخ کاغذی
- ارائه نسخه‌هایی از اسناد اظهارنامه‌های تعالی کسب و کار برندگان جوایز (به‌شکل نرم‌افزاری یا کاغذی)
- ارائه کتابچه‌های راهنما مخصوص بخش دولتی که در آن روش‌های دستیابی به تعالی کسب و کار در شرایط مخصوص آن بخش تشریح گردیده است (برای مثال بخش سایت یا بخش آموزش و ...).

۵-۴- مرشدی، مربی‌گری، مشاوره و یا خدمات مشورتی

- ارائه خدمات مشاوره‌ای و مربی‌گری، کلینیک‌ها و ... در حوزه تعالی کسب و کار
- فراهم کردن امکان دسترسی به مشاوران، ارزیابان و متخصصان به منظور ارائه مشاوره‌ها و همکاری‌ها
- فراهم ساختن امکان الگوبرداری و ارائه خدمات مشاوره‌ای با هدف یاری رساندن به بخش عمومی در یادگیری از عملکردهای برتر
- اجرای پایلوت تعالی کسب و کار در یک خوشه از سازمان‌های بخش عمومی و ارائه حمایت‌های مشاوره‌ای و ارشادی به آن‌ها

۵-۵- منابع آنلاین یا وبسایت‌ها در خصوص تعالی کسب و کار

دسترسی به منابع آنلاین یا وبسایت‌ها را در خصوص تعالی کسب و کار فراهم کنید. توصیه می‌شود که تمامی سازمان‌های ملی بهره‌وری (NPOs) یک وبسایت حاوی اطلاعات تعالی کسب و کار منطقه‌ای داشته باشند. به علاوه اینکه سازمان‌های ملی بهره‌وری می‌توانند سازمان‌ها را برای بهره‌گیری از وبسایت‌های جهانی مرتبط با تعالی سازمان هدایت نمایند از قبیل:

۱- برنامه تعالی عملکرد بالدريج (<http://www.nist.gov/baldrige/>)

این وبسایت اطلاعات ارزشمندی در خصوص معیارهای بالدريج برای عملکرد تعالی ارائه می‌دهد.

۲- EFQM (<http://www.efqm.org>)

این وبسایت اطلاعات ارزشمندی در خصوص مدل تعالی EFQM ارائه می‌دهد.

۳- مرجع بهبود عملکرد کسب و کار (<http://www.bpir.com>)

این وبسایت مطالعات موردی در خصوص عملکردهای برتر در معیارهای هر دو مدل EFQM و بالدريج را ارائه می‌دهد.

- فراهم نمودن تالارهای بحث و گفتگوی آنلاین در خصوص تعالی کسب و کار.

- ارائه ابزارهای خودارزیابی به شکل‌های مختلف من جمله آنلاین، نسخ الکترونیکی، نسخ کاغذی و ...

۵-۶- ابزارهای ارزیابی

- خودارزیابی‌های تعالی کسب و کار ویژه بخش عمومی را توسعه دهید. این موضوع دامن‌های از ابزارهای خودارزیابی ساده و پیشرفته را شامل می‌شود. ابزارهای ساده برای دریافت بازخورد سریع در مورد نقاط قوت و فرصت‌های بهبود سازمان، مفید هستند.
- ابزارهای خود ارزیابی پیشرفته معمولاً ارزیابی دقیق‌تر از نقاط قوت و فرصت‌های بهبود را ارائه می‌دهند و ممکن است شامل دستورالعمل‌هایی در مورد چگونگی مشارکت بسیاری از ذینفعان در ارزیابی و رسیدن به توافق عام شود. همچنین ابزارهای خود ارزیابی پیشرفته ممکن است امکان مقایسه امتیازات خود ارزیابی سازمان را با سایر سازمان‌ها فراهم نماید.
- خودارزیابی‌ها در صورتی که در ارتباط با یک فرایند اعتبارسنجی مورد استفاده قرار گیرند، می‌توانند در تعیین سطوح سازمان‌های بخش عمومی در «کلاس دولت» مفید باشند.
- ارزیابی‌های تعالی کسب و کار توسط مشاوران صاحب صلاحیت، تسهیل می‌شود.

۵-۷- تحقیق در زمینه تعالی کسب و کار

- به طور منظم سطوح استفاده از تعالی کسب و کار را اندازه‌گیری نمایید. اندازه‌گیری‌ها می‌تواند غیرمستقیم باشد، از قبیل میزان فروش ابزارهای خودارزیابی، مشارکت در شبکه‌ها یا انجمن‌های مرتبط با تعالی کسب و کار، تعداد متقاضیان جایزه و اندازه‌گیری‌های مستقیم می‌تواند از طریق نظرسنجی (از

- طریق تلفن، پست یا وب) از یک نمونه تصادفی از سازمان‌ها، حاصل گردد تا میزان استفاده از تعالی کسب و کار ارزیابی شود.
- اندازه‌گیری‌های مستقیم، اطلاعات دقیق‌تری را به ما خواهند داد.
 - همکاری با دانشگاه‌ها و کالج‌ها برای انجام تحقیقات در مورد چگونگی اجرای موفق تعالی کسب و کار

۶- تشخیص میزان تعالی کسب و کار در سازمان‌ها از طریق فرایند جایزه:

این بخش یک لیست از فعالیت‌های مرتبط با جوایز را برای تشخیص سطوح تعالی سازمان‌های بخش عمومی، ارائه می‌دهد.

۶-۱- پاداش و تصدیق

سازمان‌های ملی بهره‌وری می‌بایست در خصوص چگونگی ارتقاء جایگاه جوایزشان، از همدیگر یادگیری داشته باشند.

جوایز یک مکانیزم کلیدی برای ارتقاء مشخصه‌های تعالی کسب و کار و حفظ تعهد شرکت‌کنندگان و برندگان است. با این حال در هنگام ترویج جوایز، می‌بایست مراقبت لازم انجام شود تا اطمینان حاصل گردد که جوایز به هدف اصلی تبدیل نمی‌شوند (زیرا تنها چند سازمان می‌توانند برنده جوایز شوند) / تمرکز اصلی باید جذب تعداد زیادی از سازمان‌های عمومی برای شروع یک سفر تعالی کسب و کار باشد.

سازمان‌های ملی بهره‌وری به فراهم کردن تنوعی از جوایز توجه داشته باشند، از قبیل جوایز برای مناطق مختلف جغرافیایی، بخش‌های مختلف دولتی و برای مقوله‌های مختلف تعالی.

شکل ۸ نشان می‌دهد چگونه می‌توان جوایزی را برای هر مقوله (پشتیبانی شده توسط برنامه‌های توسعه) ارائه کرد.

جوایز ملی تعالی کسب‌وکار

مرور تمام جنبه‌های تعالی



یک مجموعه یکپارچه از برنامه‌ها/ابزارهای توسعه باید برای کمک به بهبود سازمان‌ها در هر معیار تعالی کسب و کار ارائه شود.

در حالت ایده آل جوایز برای هر معیار وجود خواهد داشت

شکل ۸. جوایزی که می‌بایست برای هر یک از معیارهای تعالی کسب و کار، در نظر گرفته شود.

ارائه گواهینامه تعالی کسب و کار و یا شناسایی سازمان‌هایی که به یک استاندارد خاص از تعالی کسب و کار می‌رسند (مانند مثال سنگاپور: کلاس کیفیت سنگاپور،

کلاس نوآوری سنگاپور، کلاس خدمات سنگاپور و کلاس توسعه دهنده افراد)

- ارائه گواهینامه تعالی کسب و کار و آرم جوایز برای اهداف تبلیغاتی و بازاریابی
- معرفی سازمان‌های پیش‌رو از طریق وب‌سایت‌ها، کنفرانس‌ها، موارد عملکردهای برتر و رسانه‌های جمعی برای تشویق سایر سازمان‌ها تا مسیر تعالی کسب و کار دنبال کنند.
- سازمان‌های ملی بهره‌وری نیاز دارند تا فرایند درخواست و ارزیابی سازمان‌ها برای جوایز تعالی کسب و کار را بازنگری کنند. تعداد قابل توجهی از شرکت‌ها در یک

مطالعه سازمان بهره‌وری آسیایی معتقد بودند که فرایندهای جایزه زیر بیشترین نیاز به بهبود را دارند:

- ۱- گزارش‌های بازخورد به متقاضیان
 - ۲- تبلیغات برای جوایز
 - ۳- دستورالعمل‌ها و راهنمایی‌ها برای متقاضیان بالقوه جوایز در ارائه درخواست
 - ۴- آموزش ارزیابی تعالی کسب و کار
- طیف گسترده‌ای از خدمات مربوط به جوایز که می‌بایست ارائه گردد عبارتند از:
- برنامه‌های افتتاحیه جوایز
 - فرایند انتخاب ارزیاب
 - آموزش ارزیابان
 - آموزش و راهنمایی ارزیابان ارشد (برای مثال در خصوص رهبری یک تیم ارزیابی)
 - ارائه راهنمایی و کمک به متقاضیان بالقوه جایزه برای شرکت در جایزه
 - اسناد و فرم‌های مربوط به تقاضای شرکت در جایزه
 - یک کتاب راهنما برای توضیح مدل تعالی کسب و کار
 - پشتیبانی ارائه شده برای ایجاد اطمینان از اینکه تیم‌های ارزیابی از فرایندها تبعیت می‌کنند (برای مثال مشاوره‌های اضافی یا بکارگیری ناظران)
 - معیار انتخاب یا شایستگی و یک فرایند برای تعیین اینکه کدام یک از متقاضیان برای یک جایزه در نظر گرفته می‌شوند (این امر ممکن است شامل یک فرایند فهرست بندی کوتاه باشد)
 - بازدید از سایت متقاضیان جایزه
 - یک جلسه یا فرایند اجماع برای بحث و توافق در خصوص ارائه بازخورد به متقاضیان جایزه

- گزارش‌های بازخورد به متقاضیان (ارائه و محتوا)
- هیات‌های داوری
- مراسم اعطای جایزه
- مدیریت عمومی فرایند جایزه
- فراهم کردن امکان ارائه پیشنهاد بهبود در فرایند جوایز برای متقاضیان و ارزیابان جوایز
- اخذ مشاوره از کشورهایی که برنامه موفق اعطای جوایز داشته‌اند در خصوص چگونگی اجرای هر یک از فرایندهای فوق‌الذکر می‌بایست مورد توجه قرار بگیرد.

۶-۲- شبکه و گروه‌های پشتیبان

- ایجاد مجموعه‌ای از برندگان جایزه تعالی کسب و کار، سازمان‌هایی که به سوی تعالی سازمانی در حال حرکت هستند، ارزیابان جوایز تعالی کسب و کار، شرکای تعالی کسب و کار (مانند انجمن‌های کلیدی، سهامداران، شرکت‌های مادر)، تا تجارب خود را به اشتراک گذاشته و از یکدیگر یادگیری داشته باشند.
- ایجاد و توسعه انجمن‌ها و همایش‌هایی با حضور برندگان جوایز و سازمان‌های متقاضی جایزه، به منظور تمرین و به اشتراک گذاری تجارب.
- همچنان به درگیر کردن و کمک به برندگان جوایز ادامه دهید. این باعث می‌شود تا سطح تعالی خود را حفظ کرده و به عنوان یک الگو باقی بمانند.
- ایجاد یک مجمع که در آن رهبران برندگان جوایز به‌طور منظم با همدیگر ملاقات داشته باشند.
- فراهم نمودن و ارائه فرصت‌هایی برای به اشتراک گذاری و یادگیری بین سازمان‌های دولتی در کشورهای دیگر

- مبادله ارزیابان ارشد با سایر کشورها برای گسترش دانش خود و به دست آوردن بازخورد در خصوص فرایند جوایز و نمرات با هدف هماهنگی‌های بیشتر

۶-۳- تحقیقات

- انجام یک مطالعه عمیق با هدف الف) شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در سازمان‌های بخش خدمات عمومی که موفق به کسب جوایز تعالی کسب و کار شده‌اند، ب) شناسایی مشکلات و چالش‌های سازمان‌های دولتی و چگونگی برآورده شدن آن‌ها از طریق تعالی کسب و کار، می‌تواند راهگشا باشد. این اطلاعات در ایجاد دستورالعمل‌ها در مورد بهترین راه برای اجرا و حفظ تعالی کسب و کار کمک خواهد کرد.
- همکاری با دانشگاه‌ها و پژوهشکده‌ها برای انجام تحقیقات مربوط به جوایز تعالی کسب و کار

۷- نمونه‌هایی از جوایز تعالی کسب و کار و ابتکارات در بخش خدمات

عمومی در کشورهای عضو APO

این بخش، جوایز تعالی کسب و کار و ابتکارات بکار گرفته شده توسط فیجی، فیلیپین و سریلانکا در بخش خدمات عمومی را توصیف می‌کند. فیجی و سریلانکا در دستیابی به سطوح بالای تعهد به برنامه‌هایشان موفق بوده‌اند، فیلیپین نیز اخیراً در یک ابتکار عمل، «کلاس تعالی دولتی» را برای افزایش استفاده از تعالی کسب و کار در بخش خدمات عمومی، ایجاد نموده است.

اطلاعات بیشتر در مورد رویکردهای فیجی، فیلیپین و سریلانکا در جداول مربوطه نشان داده شده است.

**جوایز تعالی کسب و کار و اقدامات و ابتکارات سه کشور فیجی ، فیلیپین و سریلانکا
(تا تاریخ ۲۰ نوامبر ۲۰۱۵)**

ردیف	سوال	فیجی	فیلیپین	سریلانکا
۱	آیا جایزه تعالی کسب و کار در کشور شما وجود دارد؟ در صورت وجود، عنوان آن چیست؟	جایزه تعالی کسب و کار فیجی جایزه تعالی خدمات فیجی	جایزه کیفیت فیلیپین (PQA)	بله، جایزه کیفیت ملی سریلانکا (بر اساس مدل بالدریچ) و جایزه ملی بهره‌وری (بر اساس مدل تعالی بومی شده) برای سه بخش زیر از سال ۲۰۰۳ میلادی: • بخش عمومی • بخش تولید و خدمات • بخش مدارس
۲	آیا سازمان‌های دولتی می‌توانند برای این جایزه متقاضی شوند؟	بله	بله	بله
۳	آیا یک جایزه تعالی کسب و کار مختص بخش عمومی وجود دارد؟ اگر چنین است، عنوان آن چیست؟	- جایزه تعالی خدمات برای بخش عمومی - جایزه تعالی کسب‌وکار فیجی در سطح ملی	در حال حاضر خیر، اما ما در سال آتی، کلاس تعالی دولت (GEC) را معرفی خواهیم کرد.	بله، با عنوان جایزه ملی بهره‌وری
۴	متولی برگزاری جایزه کدام سازمان است؟	جایزه تعالی کسب‌وکار فیجی: مرکز آموزش و بهره‌وری دانشگاه ملی فیجی جایزه تعالی خدمات: کمیسیون خدمات عمومی	متولی جایزه PQA وزارت تجارت و صنعت است و متولی جایزه بخش عمومی، آکادمی توسعه فیلیپین است.	موسسه استانداردهای سریلانکا، جوایز کیفیت ملی سریلانکا را سازماندهی می‌کند. دبیرخانه ملی بهره‌وری در سریلانکا، جوایز ملی بهره‌وری را مدیریت می‌کند

ردیف	سوال	فیجی	فیلیپین	سریلانکا
۵	از چه زمانی این جوایز شروع به کار کرده‌اند؟	جوایز کسب و کار فیجی: ۱۹۹۸ میلادی جوایز تعالی: خدمات-۲۰۰۵ میلادی	۱۹۹۷	جایزه ملی بهره‌وری از سال ۲۰۰۳ میلادی
۶	آیا شرکت در جایزه داوطلبانه است یا اجباری؟	جوایز تعالی کسب و کار فیجی: داوطلبانه جوایز تعالی خدمات: اجباری برای ۲۱ وزارتخانه	داوطلبانه	شرکت در جایزه ملی بهره‌وری داوطلبانه است.
۷	آیا دولت از این جایزه حمایت می‌کند؟	بلی برای هر دو جایزه	بله، رئیس جمهور فیلیپین حامی و ناظر جایزه بوده و شخصا جوایز PQA را اعطا می‌کند.	جوایز ملی بهره‌وری: بله، نخست وزیر در مراسم اعطای جایزه حضور دارد.
۸	کدام مدل برای جایزه استفاده می‌شود؟	برای هر دو جایزه چارچوب تعالی Baldrige مورد استفاده قرار گرفته است.	چارچوب تعالی Baldrige	جوایز ملی بهره‌وری: بومی شده و شباهت زیادی به EFQM و Baldrige دارد. جایزه کیفیت ملی سریلانکا: بر مبنای مدل Baldrige
۹	حداکثر امتیازی که می‌تواند به دست آید، چیست؟	۱۰۰۰ امتیاز برای هر دو	۱۰۰۰ امتیاز	۱۰۰۰ امتیاز (برای هر دو جایزه)

سریلانکا	فیلیپین	فیجی	سوال	ردیف
<p>جایزه ملی کیفیت سریلانکا از روند معمول Baldrige پیروی می‌کند.</p> <p>جوایز ملی بهره‌وری این روند را دنبال می‌کند:</p> <ul style="list-style-type: none"> • آگاه‌سازی در خصوص جوایز ملی بهره‌وری و راهنمایی و کمک به موسسات برای افزایش بهره‌وری • اعلام رقابت ملی بهره‌وری • طرح‌ریزی سمینارهای توجیهی در خصوص معیارها در سطوح بخش‌های مختلف • اعلان مهلت ارسال گزارش به کمیته راهبری ملی بهره‌وری • آموزش ارزیابان و آگاه‌سازی • وارد کردن گزارش‌های دریافت شده به پایگاه داده و دسته‌بندی‌ها • انجام ارزیابی اولیه و تدوین لیست کوتاه بر اساس آن • برنامه‌ریزی ارزیابی‌ها و بازدید کامل در طول چند ماه • تدوین فهرست کوتاه بر اساس آن و دسته‌بندی برندگان جایزه • هدایت جلسات ارزیابان ارشد و بحث در مورد مناطق بحرانی صحبت و نهیاتی تصمیم‌گیری برای بازدید دوم • مقایسه نتایج با بازدیدهای دوم و نهیاتی‌سازی آن • ارسال نتایج را به کمیته عملیاتی و بحث و نهیاتی‌سازی آن • ارسال نتایج به کمیته راهبری بهره‌وری ملی و دریافت تاییدیه • اعلام برندگان و مراسم اهدای جایزه بهره‌وری ملی 	<p>مطابق فرآیند Baldrige، درخواست‌ها و اظهارنامه‌های واصله، توسط تیم‌های ارزیابی بررسی می‌شوند، به دنبال آن بازدید از سایت، گزارش‌های بازخورد، تخصیص نمرات، بررسی متقاضیان جایزه توسط داوران و در نهایت اعطای جوایز انجام می‌پذیرد.</p>	<p>ما یک رویکرد مشابه با Baldrige و ABEF (چارچوب کسب و کار استرالیا) را دنبال می‌کنیم:</p> <ul style="list-style-type: none"> • اطلاعیه شروع دوره جوایز تعالی خدمات (فوریه) • آموزش قهرمانان و ارزیابی کنندگان جوایز تعالی خدمات (مارس و آوریل) • دریافت و توزیع جوایز خدمات دیپلم اعطای جوایز دستکاپ (ژوئن) • ارزیابی خوداظهاری‌ها برگزاری جلسات، بازدید از سایت و تدوین گزارش بازخورد (ژوئن، اوت) • پتل بررسی (سپتامبر) • اختتامیه - شب جوایز (اکتبر) • مصاحبه حضوری با اژانس‌ها (اکتبر / نوامبر) • بررسی کارگاه‌های آموزشی قهرمانان و ارزیابی کنندگان (نوامبر) • آموزش و آگاهی مستمر به کارکنان 	<p>فرآیند جوایز چیست؟ چگونه متقاضیان ارزیابی می‌شوند؟</p>	<p>۱۰</p>

ردیف	سوال	فیجی	فیلیپین	سريلانكا
۱۱	آیا چارچوب تعالی کسب و کار و روش ارزیابی بکار گرفته شده به دقت چارچوب تعالی ارائه شده در مدل‌های EFQM و Baldridge است؟	به باور ما بله، چون مریدان بین المللی این برنامه‌ها، رویکرد آموزشی و جوایز ما را تایید می‌کنند.	بله، در یک سطح هم‌تراز	جایزه کیفیت ملی سريلانكا مطابق با فرایند معمول Baldridge است؛ بنابراین، جوایز ملی بهره‌وری دقیق طراحی شده است تا حداکثر مشارکت را تشویق کنند و ارزیابی عادلانه ارائه دهند، که باعث می‌شود سازمان‌های بیشتری مفاهیم بهره‌وری را بکار گیرند و بنابراین تاثیر قابل توجهی در بهبود کارایی و اثربخشی خواهد داشت.
۱۲	آیا سطوح تعالی وجود دارد که سازمان‌های دولتی بتوانند به آن دست یابند (به‌عنوان مثال، طلا، نقره و برنز)؟	برای جایزه خدمات تعالی، سطوح تعالی زیر را داریم: جایزه نخست وزیر: بیشتر از ۷۰۰ امتیاز جایزه تعالی خدمات عمومی فیجی: ۵۵۱ تا ۷۰۰ امتیاز دستاوردهای تعالی خدمات: ۴۰۱ تا ۵۵۰ امتیاز تعهد به تعالی خدمات: ۳۰۰ تا ۴۰۰ امتیاز	بله، در حال حاضر چهار سطح وجود دارد: الف) جایزه کیفی فیلیپین برای تعالی عملکرد ب) شناسایی بهترین‌های مدیریت کیفیت ج) شناسایی خبرگی در مدیریت کیفیت د) شناسایی تعهد به مدیریت کیفیت در حال حاضر، ما در حال معرفی GEC به عنوان سطح تعهد هستیم که از طریق خودارزیابی، تعیین می‌گردد.	جوایز ملی بهره‌وری از این سیستم طبقه‌بندی استفاده می‌کند: موسسات متعالی فوق‌العاده عالی: جایزه کریستال عالی: جایزه طلا موسسات بهره‌وری جایگاه اول: موسسات با امتیازی بیشتر از ۸۵۰ جایگاه دوم: موسساتی با امتیازی بین ۸۴۹ تا ۷۵۰ جایگاه سوم: موسساتی که بین ۷۴۹ تا ۶۵۰ علامت دریافت می‌کنند موسسات بالقوه بهره‌وری تقدیر ویژه: موسساتی با امتیازی بین ۶۴۹ تا ۵۵۰ تقدیرنامه: موسساتی با امتیازی بین ۵۴۹ تا ۴۵۰
۱۳	چه تعداد سازمان‌های دولتی در کشور شما وجود دارد؟ شامل وزارتخانه‌ها و موسسات دولتی (مدارس، بیمارستان‌ها، کتابخانه‌ها، شوراها و غیره).	۳۳ سازمان دولتی شامل وزارتخانه‌ها، ادارات و سازمان‌های قانونی	حدود ۵۰۰۰ بدون احتساب مدارس	تقریباً ۲۰,۰۰۰

ردیف	سوال	فیجی	فیلیپین	سریلانکا
۱۴	در سال ۲۰۱۴، چه تعداد سازمان‌های دولتی متقاضی شرکت در این جایزه بودند؟	۲۱ وزارتخانه (اجباری)	حدود ۳۵ سازمان بخش دولتی برای PQA از زمان تاسیس این جایزه در سال ۱۹۹۷، متقاضی شده‌اند. با این حال، انتظار می‌رود استقبال از این جایزه با توجه به گسترش استفاده از سیستم مدیریت کیفیت ISO 9001 در بین سازمان‌های دولتی و همچنین معرفی ابزار خودارزیابی از طریق GEC، به سرعت افزایش یابد.	۷۳۵ سازمان بخش دولتی متقاضی اعطای جایزه بودند. (به استثنای مدارس)
۱۵	چند سازمان بخش دولتی توانسته‌اند بالاترین سطح جایزه (سطح کلاس جهانی) را طی ۵ سال گذشته کسب کنند؟	در جوایز تعالی کسب و کار فیجی: هیچ سازمان دولتی در سطح کلاس جهانی شناسایی نشده است. جایزه تعالی خدمات: دو سازمان در بالاترین سطح در سال ۲۰۱۴ میلادی به رسمیت شناخته شدند.	هیچ کدام؛ این دلیلی کلیدی برای اجرای برنامه GEC است، این در حالی است که درک و استفاده گسترده از تعالی کسب و کار وجود دارد که در نهایت منجر به افزایش تعداد متقاضیان جایزه و برندگان خواهد شد.	فقط یک سازمان
۱۶	آیا داده‌های تعالی کسب و کار در بخش دولتی را جمع‌آوری می‌کنید به طوری که شما امتیاز متوسط بخش دولتی را بدانید؟	بله، و ما می‌توانیم نشان دهیم که نمرات وزارتخانه‌ها سالانه تغییر کرده است	بله، اما داده‌ها محدود به چند سازمان از بخش عمومی است و انتظار می‌رود که از طریق برنامه GEC گسترش یابد.	خیر

ردیف	سوال	فیجی	فیلیپین	سريلانكا
۱۷	آیا شما رویدادهایی برای به اشتراک‌گذاری تجارب برتر تعالی کسب‌وکار دارید که در آن سازمان‌هایی که دارای عملکردهای برتر در حوزه تعالی کسب و کار هستند، تجارب خود را با سایر سازمان‌ها در میان بگذارند؟	بله، ما تعدادی از بهترین رویدادهای عملی، از جمله یک کنفرانس بزرگ را داریم	بله، این کار از طریق یک همایش سالانه برندگان PQA انجام می‌شود که در آن فضایی برای برندگان PQA فراهم می‌گردد تا از آن طریق تجارب برتر خود را به اشتراک بگذارند.	بله، ما اشتراک‌گذاری را به بهترین شیوه انجام می‌دهیم.
۱۸	آیا ابزار خود ارزیابی ارائه می‌دهید تا سازمان بتواند خود را مطابق مدل ارزیابی کند؟	بله	بله، از طریق برنامه GEC	خیر، کمیته راهبری جایزه ملی بهره‌وری قصد دارد یک ابزار خودارزیابی را از سال آینده آماده کند.
۱۹	در سال ۲۰۱۴ میلادی، چه تعداد سازمان بخش عمومی، خود ارزیابی کسب و کار را انجام داده‌اند؟	تا ۳۳ سازمان دولتی بخش عمومی	تعداد انگشت شماری. ما امیدواریم که این را از طریق برنامه GEC تغییر دهیم.	آمار دقیقی وجود ندارد.

ردیف	سوال	فیجی	فیلیپین	سریلانکا
۲۰	آیا تغییرات عمده در برنامه جوایز طرح‌ریزی شده است؟ اگر چنین باشد، لطفا توضیح دهید.	ما قصد ادغام جایزه تعالی کسب و کار فیجی و جوایز تعالی خدمات را داریم	بله، یک برنامه GEC در سال جاری معرفی شد، به گونه‌ای که همه سازمان‌های بخش دولتی تشویق به شرکت در (این) شامل استفاده از خودارزیابی و اعتبارسنجی نمره خود) فرایند جایزه می‌شوند و سازمان‌هایی که به امتیاز مورد نیاز دست یافته و برنامه‌های عملیاتی روشن و واضح تعریف کرده باشند، جایزه GEC به آن‌ها تعلق خواهد گرفت.	هنوز تصمیمی گرفته نشده است

ردیف	سوال	فیجی	فیلیپین	سریلانکا
۲۱	آیا جایزه مهم دیگری در کشور شما وجود دارد که سازمان‌های بخش دولتی متقاضی آن باشند؟	سازمان‌های دولتی در کنوانسیون ملی کیفیت و جوایز تعالی کسب و کار فیجی شرکت می‌کنند.	بله، بعضی از آن‌ها عبارتند از: ۱. برنامه مدیریت کیفیت دولت (GQMP) که سازمان‌های دولتی را که موفق به اخذ گواهینامه سیستم مدیریت کیفیت ISO9001 می‌شوند، را تصدیق می‌کند. ۲. نشان حکمرانی محلی خوب (SGLG) که نماد یکپارچگی و عملکرد خوب واحدهای محلی دولت است. ۳. برنامه جایزه افتخار (HAP)، این جایزه برنامه‌ای برای برجسته نمودن عملکردهای کاری برتر و همچنین رفتارهای نمونه و رفتارهای اخلاقی مقامات دولتی و کارکنان دولت است.	بله، جوایز دیگر عبارتند از: • TaikhiAkimoto • مسابقه 5S و Nagaaki Yamamoto • مسابقه KAIZEN برای بخش عمومی که توسط JASTECA انجام می‌شود (انجمن فنی و فرهنگی سریلانکا-ژاپن) • «مسابقه ارزیابی عملکرد تمام جزیره» برای دبیرخانه‌های اداری که در ذیل وزارت امور عمومی و امور داخلی فعالیت می‌کنند. • «مسابقه اعتبار منطقه‌ای» در سراسر کشور برای همه شوراهای شهر و شهرداری‌ها و برای Pradesheeyasabha که توسط وزارت دولت محلی برگزار می‌شود. • وزارت بهداشت، جایزه عالی ملی سلامت را برای سازمان‌های بهداشتی بخش دولتی شامل بیمارستان‌ها (عمومی، آموزشی، تخصصی، روستایی)، اداره‌های بهداشت محیطی، مراکز سلامت و ... سازماندهی می‌کند. (وزارت بهداشت جهت ارتقای سلامت در سطح روستایی تلاش می‌کند). • موسسه صدور پروانه برای فناوری اطلاعات سریلانکا (BCSCIT) جایزه ملی بهترین کیفیت ICT را برگزار می‌کند.

۸- منابع و مآخذ

- Abbas A., Campbell-Allen N., Mann R.S. National Business Excellence Awards and Initiatives. <http://blog.bpir.com/wp-content/uploads/2015/04/List-of-Active-National-Business-Excellence-Awards.pdf>. Accessed on 14 July 2015.
- Mann R.S. Impact of Business Excellence/Quality Awards on Enterprises. Tokyo: Asian Productivity Organization; 2011.
Mann R.S., Mohammad M., Agustin T. Understanding Business Excellence: An Awareness Guidebook for SMEs. Tokyo: Asian Productivity Organization; 2012.
- Mann R.S., Mohammad M. Engaging SMEs in Business Excellence: A Guidebook for National Productivity Organizations (NPOs). Tokyo: Asian Productivity Organization; 2012. http://www.apo-tokyo.org/coe/coe_excellence.html.
- http://www.apo-tokyo.org/coe/coe_excellence.html.
Mann R.S., Mohammad M., Agustin T. Implementing Business Excellence: An Implementation Guidebook for SMEs. Tokyo: Asian Productivity Organization; 2012.
- http://www.apo-tokyo.org/coe/coe_excellence.html.

۹- درباره نویسنده (دکتر رایین مان)

- بنیانگذار و رئیس مرکز تحقیقات تعالی سازمانی COER دانشگاه ماسلی، نیوزیلند (www.coer.org.nz)
- مدیر تجاری و بنیانگذار BPIR.com، یک منبع اینترنتی پیشرو برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات تجارب برتر و الگو برداری؛
- رئیس شبکه جهانی الگوبرداری؛
- بنیانگذار مسابقه بین‌المللی تجارب برتر و متدولوژی TRADE برای الگوبرداری تجارب برتر
- همچنین دکتر رایین مان به عنوان یکی از متخصصان برجسته تعالی کسب و کار برای تعدادی از پروژه های APO خدمت کرده است.

آشنایی با فعالیت‌های چاپ و نشر سازمان معین ادارات

ردیف	فهرست دفاتر اداری و مالی
۱	دفتر اعتبارات ۲۰۰ برگی
۲	دفتر کل ۲۰۰ برگی نخ کشی شده فهرست و شماره دار
۳	دفتر کل ۱۰۰ برگی نخ کشی شده فهرست و شماره دار
۴	دفتر روزنامه ۲۰۰ برگی نخ کشی شده فهرست و شماره دار
۵	دفتر روزنامه ۱۰۰ برگی نخ کشی شده فهرست و شماره دار
۶	دفتر اندیکاتور ۵۰۰ برگی ۱۰ و ۲۰ خانه ای
۷	دفتر اندیکاتور ۲۰۰ برگی
۸	دفتر اندیکاتور ۲۰۰ برگی بزرگ
۹	دفتر ارسال مراسلات ۱۶۰ برگی رحلی
۱۰	دفتر ارسال مراسلات ۱۶۰ برگی خشتی

ردیف	فهرست فرم‌های اداری و استخدامی و مالی
۱	ماموریت اداری
۲	درخواست کالا
۳	حکم مرخصی
۴	فرم نظرسنجی ارباب رجوع
۵	فرم درخواست مرخصی روزانه
۶	وضعیت مرخصی استفاده شده مستخدم
۷	برگ ماموریت اداری کمتر از یک روز
۸	درخواست مرخصی کمتر از یک روز
۹	برگ راهنمای ارباب رجوع
۱۰	برگ درخواست پرونده
۱۱	حکم مرخصی استعلاجی
۱۲	کارت مرخصی سالانه
۱۳	فرم ثبت مشخصات انواع خودروهای حمل و نقل و سواری (۴)
۱۴	فرم ثبت مشخصات انواع لوازم پزشکی، درمانی و آزمایشگاهی (۵)
۱۵	فرم ثبت مشخصات ماشین آلات صنعتی، تولیدی و راهسازی (۶)
۱۶	فرم ثبت مشخصات کتب خطی و چاپی (۷)
۱۷	فرم ثبت مشخصات انواع بافته های دستی و ماشینی (۸)
۱۸	فرم ثبت مشخصات انواع دوربین و لنز ها و متعلقات آنها (۹)
۱۹	فرم ثبت مشخصات دام و حیوان (۱۲)
۲۰	فرم ثبت مشخصات سایر امور غیر مصرفی (۱۳)
۲۱	صورت ثبت موجودی اموال منقول (۱۵)
۲۲	فهرست اموال غیرمصرفی و موجود در اتاق (۱۶)
۲۳	فرم صور تجلسه واگذاری امانی یا موقت (۱۸)
۲۴	فرم سند انتقال قطعی (۱۹)
۲۵	فرم صور تجلسه فروش (۲۰)
۲۶	فرم صور تجلسه حوادث (فقدان، آتشسوزی و ...) (۲۱)
۲۷	کاور فرم اموال شماره ۱۶
۲۸	برچسب اموال
۲۹	برچسب چرمی مخصوص فرش (اموال ۸)
۳۰	برچسب فلزی مخصوص خودرو و ماشین آلات سنگین (اموال ۴ و ۶)
۳۱	برچسب شناسایی خودرو

ردیف	فهرست فرم‌های بیمارستانی
۱	برگ گزارش عمل جراحی
۲	برگ شرح حال
۳	برگ الصاق الکتروکاردیوگرام
۴	برگ گزارش آزمایشگاه
۵	برگ گزارش رادیولوژی
۶	برگ نمودار علامت حیاتی
۷	برگ گزارش پاتولوژی
۸	برگ کنترل علامت حیاتی
۹	برگ کنترل دستورات پزشک
۱۰	برگ مراقبت قبل از عمل جراحی
۱۱	برگ مراقبت بعد از عمل جراحی
۱۲	برگ بیهوشی
۱۳	برگ درخواست مشاوره
۱۴	برگ سیر بیماری
۱۵	برگ خلاصه پرونده
۱۶	برگ پذیرش و خلاصه ترخیص
۱۷	برگ گزارش پرستار
۱۸	برگ جذب و دفع مایعات

ردیف	فهرست کتابهای منتشره
۱	قانون مدیریت خدمات کشوری و آیین نامه های اجرایی آن
۲	کلیات طرح طبقه بندی مشاغل
۳	طرح طبقه بندی مشاغل رسته فرهنگی آموزشی جلد ۲
۴	طرح طبقه بندی مشاغل رسته اداری و مالی جلد ۲
۵	طرح طبقه بندی مشاغل رسته بهداشتی و درمانی جلد ۵
۶	طرح طبقه بندی مشاغل رسته خدمات جلد ۶
۷	طرح طبقه بندی مشاغل رسته کشاورزی و محیط زیست جلد ۷
۸	طرح طبقه بندی مشاغل رسته فنی و مهندسی جلد ۸
۹	طرح طبقه بندی مشاغل رسته فناوری اطلاعات جلد ۹
۱۰	CD هوشمند آموزش مهارت های هفتگانه (ICDL)
۱۱	مجموعه قوانین و مقررات تخلفات اداری
۱۲	قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت و آیین نامه های اجرایی (زیرچاپ)
۱۳	سری کامل طرح طبقه بندی مشاغل
۱۴	مجموعه قوانین و مقررات محاسبات عمومی با آخرین اصلاحات
۱۵	قانون برگزاری مناقصات و آیین نامه های اجرایی
۱۶	مجموعه کامل قوانین شهرداریها
۱۷	شخصیت های حج
۱۸	سازماندهی و تشکیلات
۱۹	طرح طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل (یک جلدی)
۲۰	راهنمای کامل کارمند یابی و استخدام
۲۱	قانون برگزاری مناقصات (عباس محسنی)
۲۲	گفتمان قرآنی مدیران
۲۳	کلید واژه آراء هیات عمومی دیوان عدالت اداری
۲۴	قانون برنامه ۵ پنج ساله ی ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی
۲۵	قوانین و مقررات آموزش و توانمندسازی کارکنان دولت
۲۶	قانون جامع خدمات رسانی به اینترگران
۲۷	رسانه ها و سرمایه اجتماعی

ردیف	فهرست فرمها و دفاتر اموال
۱	دفتر اموال ۴ (ثبت مشخصات انواع خودرو)
۲	دفتر اموال ۵ (ثبت مشخصات لوازم پزشکی و آزمایشگاهی)
۳	دفتر اموال ۶ (ثبت مشخصات ماشین آلات صنعتی، راهسازی)
۴	دفتر اموال ۷ (ثبت مشخصات کتب خطی و چاپی)
۵	دفتر اموال ۸ (ثبت مشخصات بافته های دستی و ماشینی)
۶	دفتر اموال ۹ (ثبت مشخصات انواع دوربین و لنز)
۷	دفتر اموال ۱۲ (ثبت مشخصات دام و حیوان)
۸	دفتر اموال ۱۳ (ثبت مشخصات سایر اموال غیر مصرفی)
۹	دفتر اموال ۱۴ (ثبت مشخصات اموال در حکم مصرفی)
۱۰	دفتر اموال ۱۷ (ثبت اطلاعات خروج مال از نگهداری واحد)
۱۱	دفتر اموال غیر منقول
۱۲	دفتر اموال نامشهود آب، برق و ...
۱۳	دفتر اموال نامشهود تلفن ثابت، همراه و ...
۱۴	فرم شماره (۱) محورها و شاخص های ارزیابی عملکرد مدیرانی میانی
۱۵	فرم شماره (۲) محورها و شاخص های ارزیابی عملکرد مدیران پایه
۱۶	فرم شماره (۳) محورها و شاخص های ارزیابی عملکرد کارمندان

در صورت ارسال از طریق پست هزینه پستی در جمع

هزینه ها منظور می شود.

تلفن: ۵-۸۸۹۱۵۱۱۴

فاکس: ۸۸۹۰۸۸۶۵

کلیه خدمات چاپ برچسب اموال و فرمها و دفاتر

پذیرفته می شود.

www.moeinedarat.com
moeinedarat@gmail.com

کتاب حاضر توسط سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) منتشر شده که در آن پس از معرفی اجمالی مدل‌های تعالی کسب‌وکار، نکات قابل توجهی در خصوص نحوه برگزاری جوایز تعالی کسب‌وکار بیان شده است. هر چند در عنوان کتاب «راهنمایی برای سازمان‌های ملی بهره‌وری» درج شده، ولی به نظر می‌رسد می‌تواند برای دبیرخانه‌های جوایز مرتبط با بهره‌وری و کیفیت که در سطح کشور برگزار می‌شود، مفید و حتی ضروری باشد.

