

madsg.com

# دوره خود ارزیابی بر اساس مدل EFQM



SELF-ASSESSMENT

ASSESSMENT



## سرفصل مطالب

- مقدمه و کلیات
- مفاهیم بنیادین و معیارها
- منطق رادار و کارت راه یاب
- نقش ISO9001:2000 در EFQM
- خودارزیابی و قدم های آن
- روشهای خودارزیابی
- اولویت بندی اقدامات



*EFQM Self-Assessment  
Training Course*

**EFQM**

**E**uropean  
**F**oundation for  
**Q**uality  
**M**anagement

[www.efqm.org](http://www.efqm.org)



## آشنایی با روند توسعه مدل EFQM

۱۴ شرکت در سال ۱۹۸۸ گرد هم آمدند تا EFQM را تاسیس نمایند.

تعداد اعضای کنونی به بیش از ۸۰۰ شرکت بالغ می گردد.

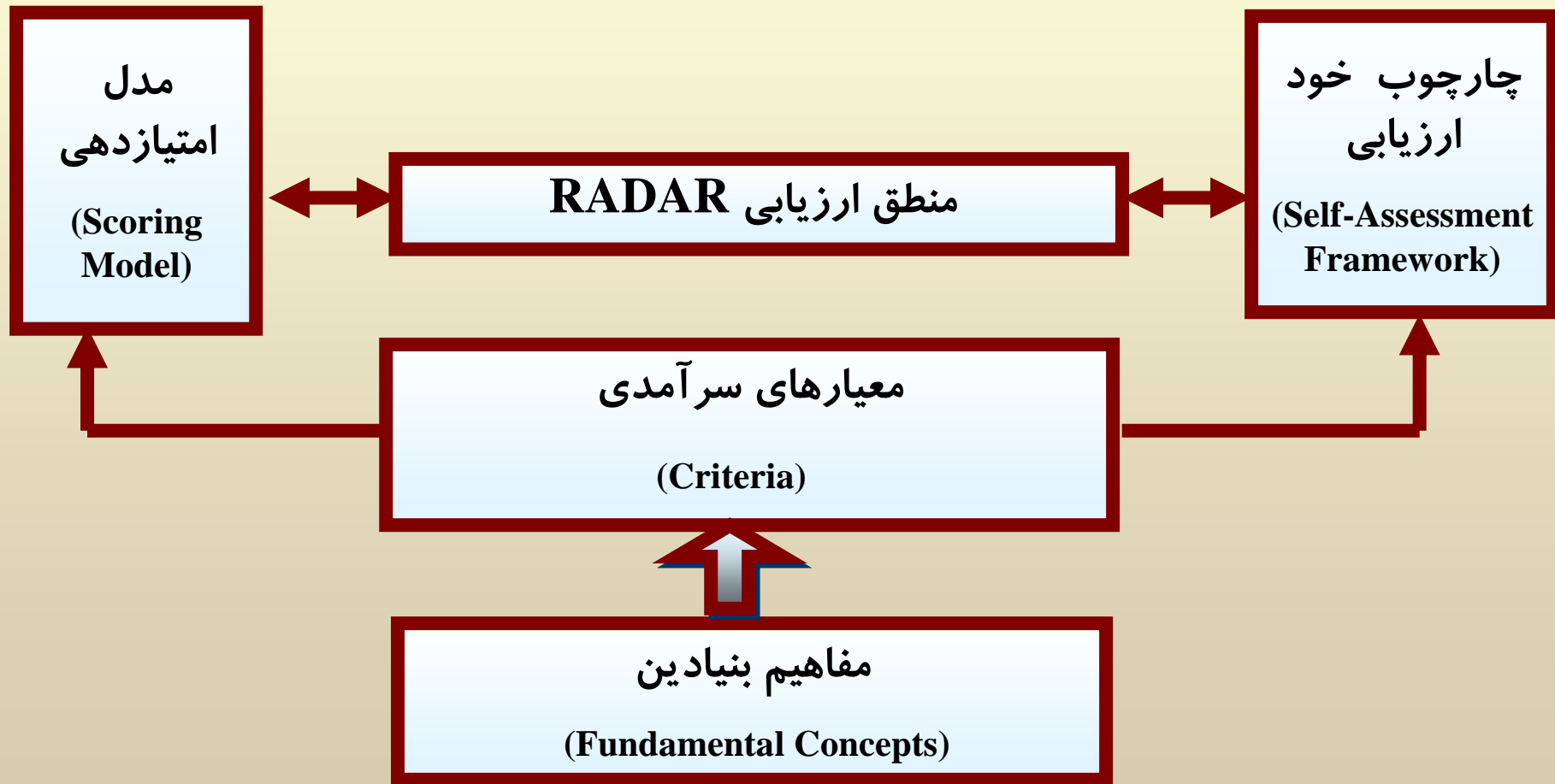
ماموریت این بنیاد "نیروی محرک بودن برای حفظ تعالی در اروپا" و چشم انداز آن "درخشش سازمانهای اروپایی در جهان" است.

معرفی مدل تعالی EFQM در سال ۱۹۹۱

بازنگری اساسی در مدل در سال ۱۹۹۹

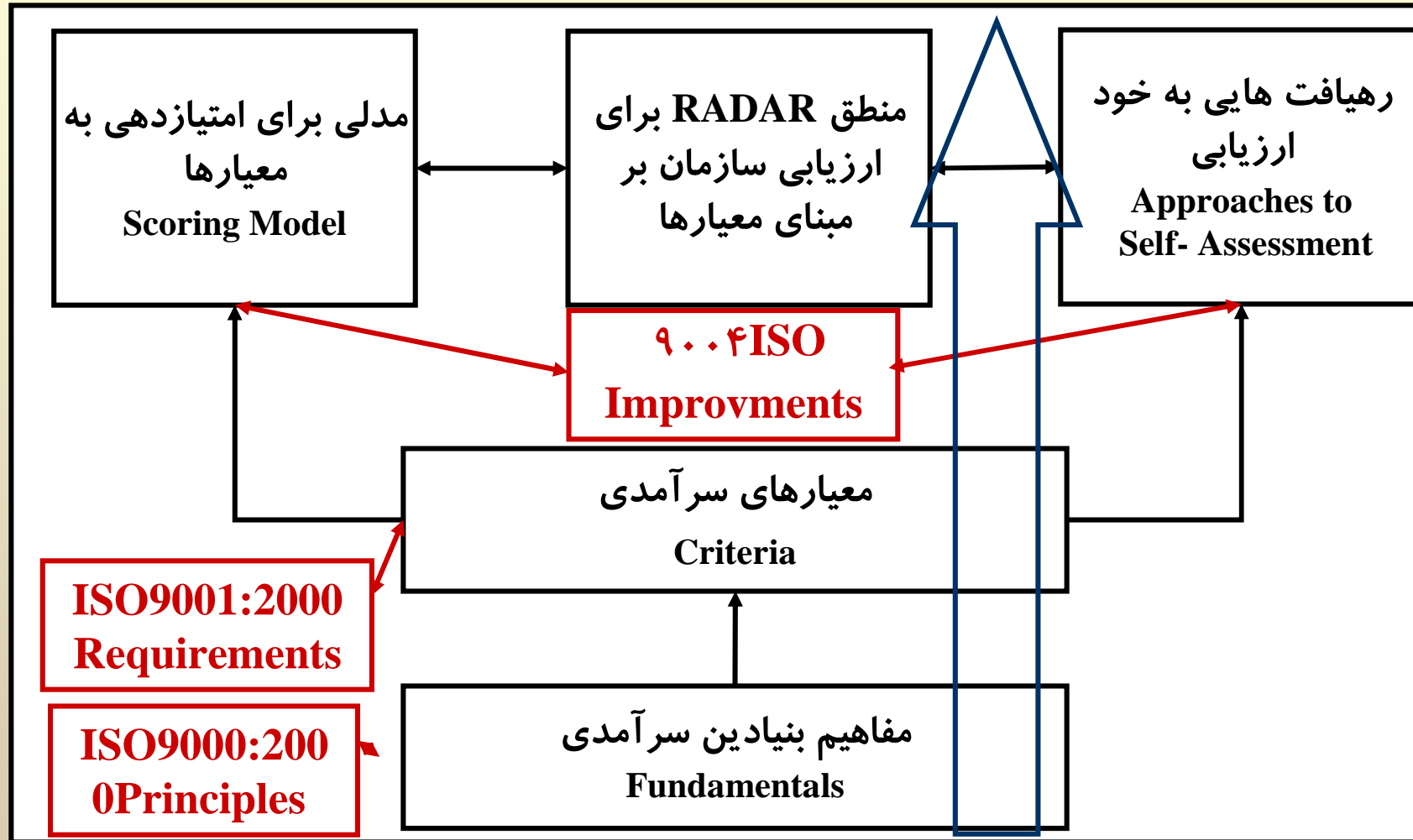
انجام تغییراتی محدود در سال ۲۰۰۳

## کلیات مدل‌های سرآمدی





# چارچوب مدل EFQM و مقایسه ISO9000:2000 با آن





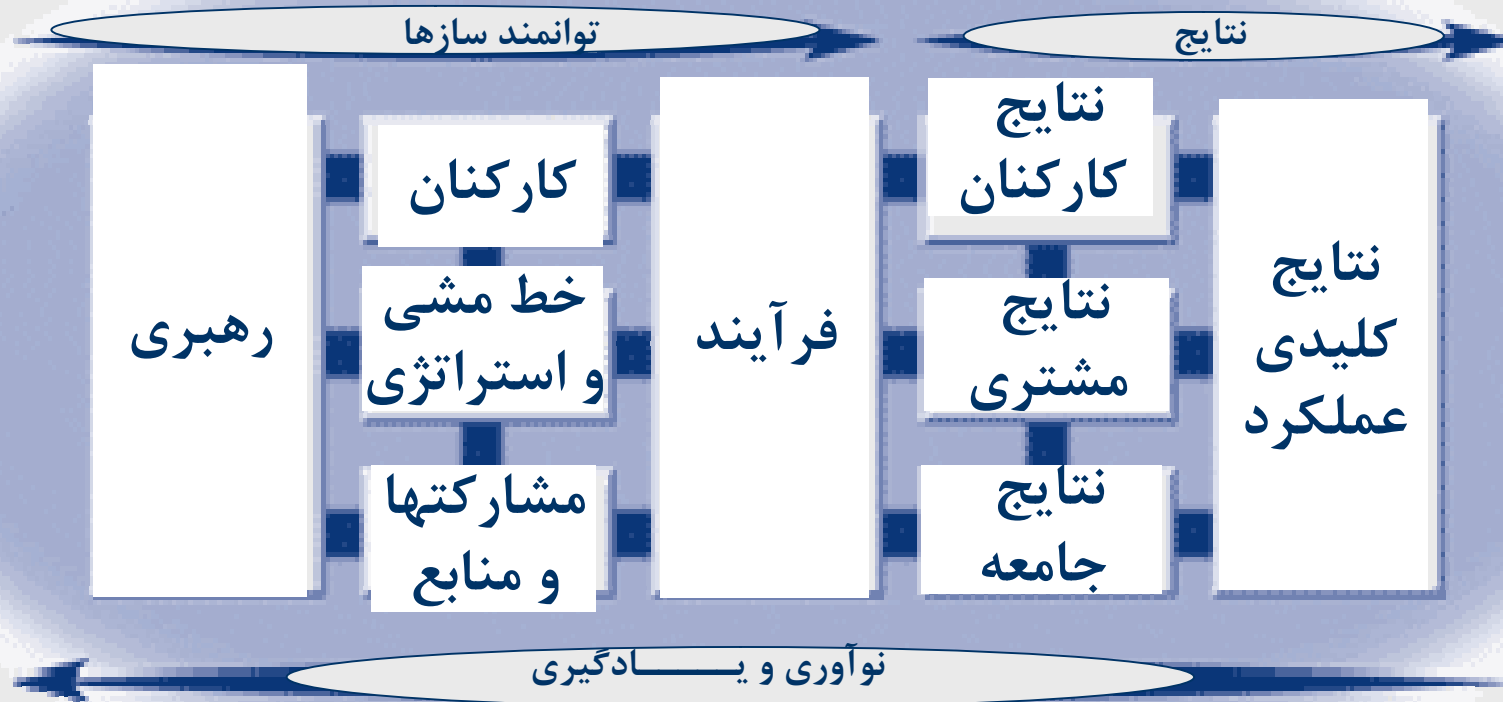
## مفاهیم بنیادین EFQM در یک نگاه

- ۱) نتیجه گرایی (Results Orientation)
- ۲) مشتری مداری (Customer Focus)
- ۳) رهبری و ثبات در مقاصد  
(Leadership & Constancy of Purpose)
- ۴) مدیریت بر اساس فرآیندها و واقعیتها  
(Management by Processes and Facts)
- ۵) مشارکت و توسعه منابع انسانی  
(People Development & Involvement)
- ۶) یادگیری، نوآوری و بهبود مداوم  
(Continuous Learning, Innovation & Improvement)
- ۷) توسعه شراکتها (Partnership Development)
- ۸) مسئولیت‌های اجتماعی (Public Responsibility)



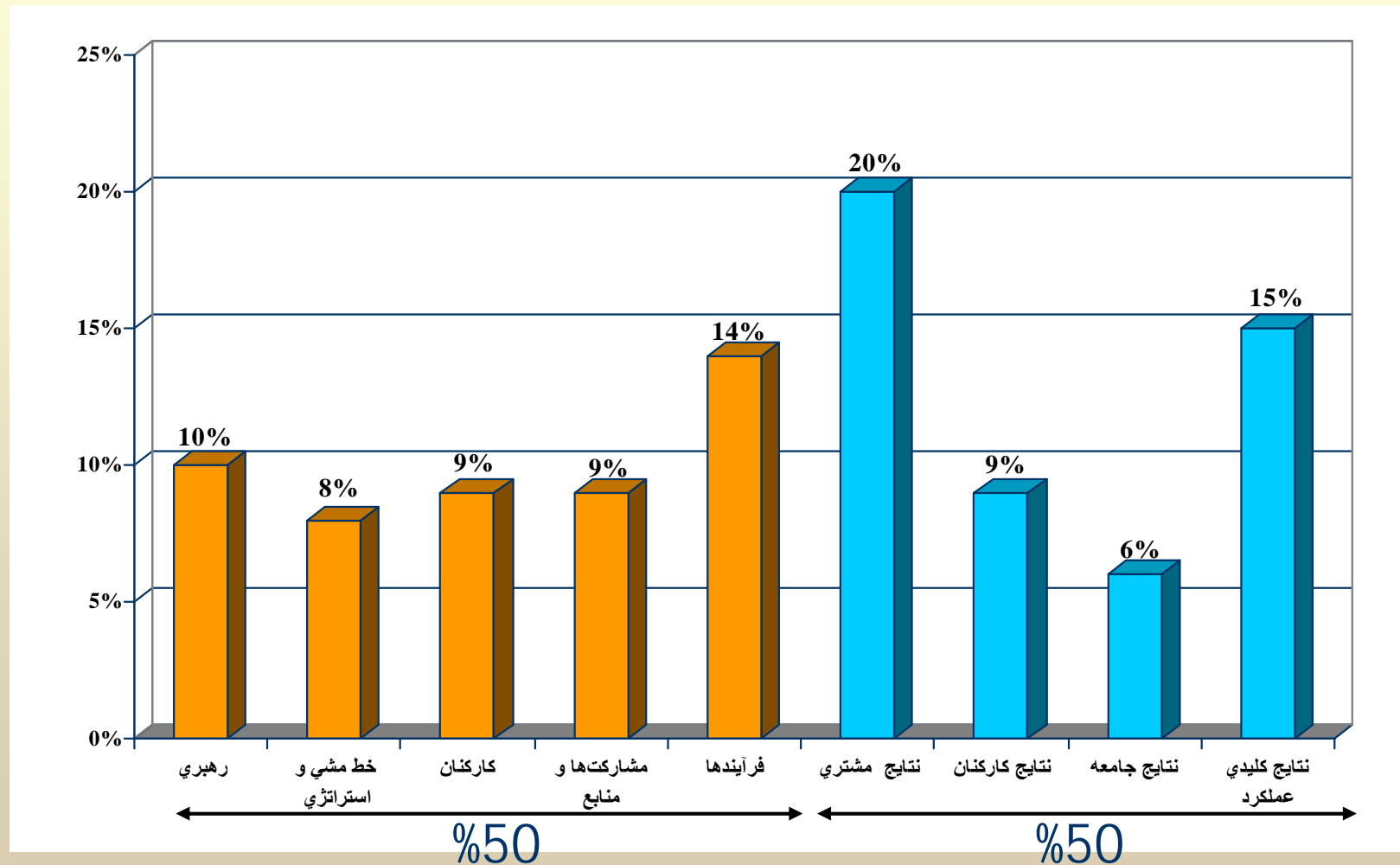


# مدل سرآمدی EFQM





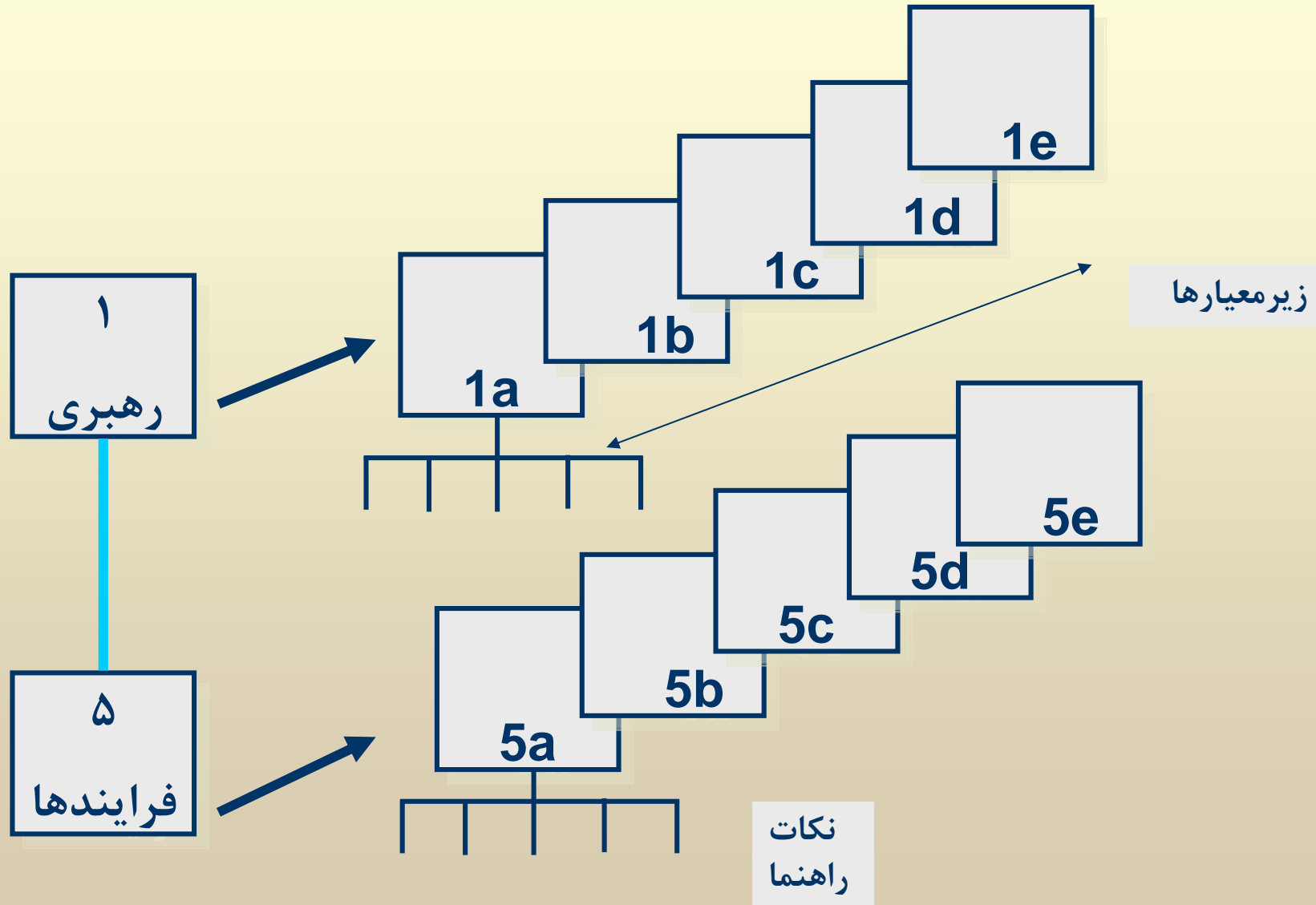
# وزن معیارهای مدل EFQM





# ساختار معیارها: توانمندسازها

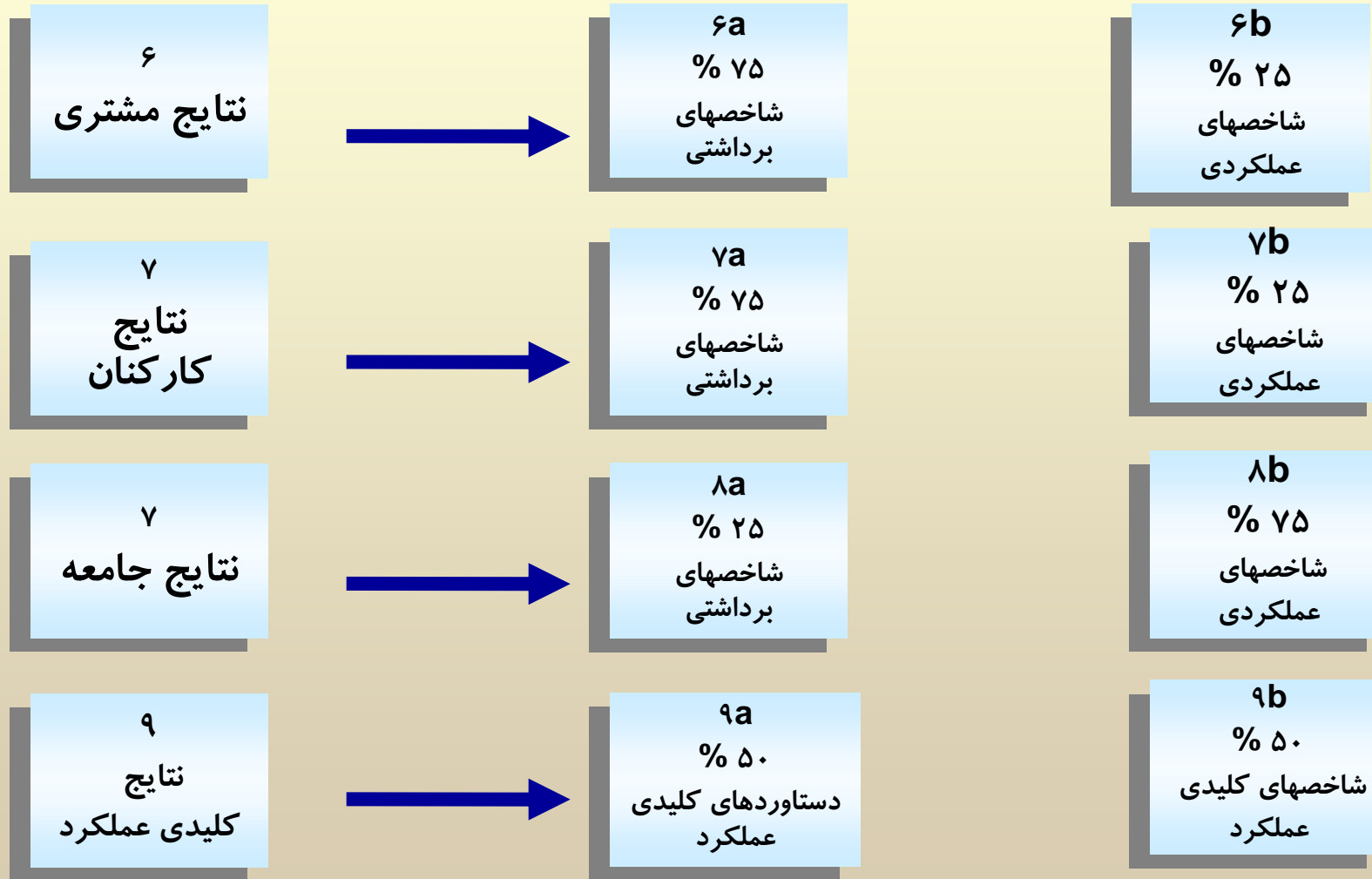
EFQM Self-Assessment  
Training Course

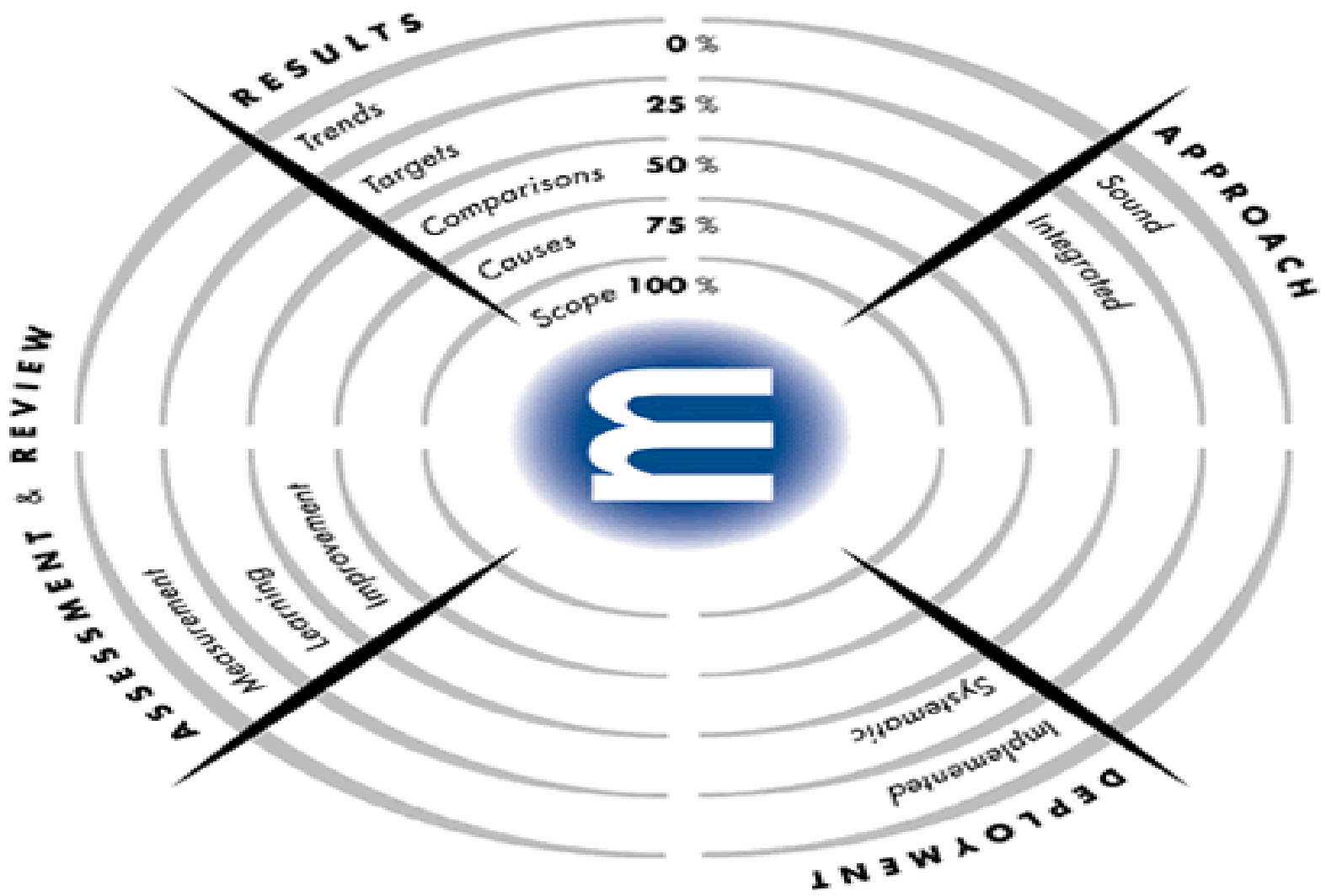


## ساختار معیارها: نتایج

### معیارها

### زیر معیارها





**RADAR<sup>®</sup>**



## کارت راه یاب Pathfinder Card

### آیا نتایج :

- ۱) تمامی ذینفعان را پوشش می دهد ؟
- ۲) رویکردها و تسری آنها را از طریق شاخص های برداشتی و عملکردی اندازه می گیرند ؟
- ۳) روند مثبت یا تقویت شده عملکرد را نشان می دهد ؟ اگر بله چه مدت ؟
- ۴) اهداف دارند ؟ اگر بله آیا محقق شده اند ؟
- ۵) آیا با دیگران از جمله رقبا ، متوسط صنعت و بهترین کلاس مقایسه شده اند ؟
- ۶) در مقایسه با دیگران خوب است ؟
- ۷) به دلیل رویکردها در سازمان است ؟
- ۸) یک مجموعه ای از فاکتورهای حال و آینده را اندازه می گیرد ؟
- ۹) یک تصویر درست ارائه می دهد ؟



## کارت راه یاب *Pathfinder Card* ...

آیا رویکرد :

- ن بطور مناسب پایه ریزی شده است ؟
- ن متمرکز بر نیازهای ذی نفعان است ؟
- ن خط مشی و استراتژی را پشتیبانی می کند ؟
- ن با سایر رویکردها مرتبط است ؟
- ن قابل دوام است ؟
- ن بدیع و نوآورانه است ؟
- ن منعطف است ؟
- ن قابل اندازه گیری است ؟



## کارت راه یاب *Pathfinder Card* ...

آیا تسری رویکردها :

- Ü در تمامی سطوح مستعد سازمان بکار گرفته شده اند ؟
- Ü قابلیت ها و پتانسیل های بالقوه آن بکار گرفته شده است ؟
- Ü تمامی منافع برنامه ریزی شده را فراهم آورده است ؟
- Ü سیستماتیک است ؟
- Ü بوسیله تمامی ذینفعان درک و پذیرفته شده است ؟
- Ü قابل اندازه گیری می باشند ؟





## کارت راه یاب *Pathfinder Card* ...

ارزیابی و بازنگری :

آیا رویکرد و تسری آنها :

ن جهت تعیین اثربخشی بطور مرتب اندازه گیری شده است ؟

ن فرصتهای یادگیری را فراهم می آورد ؟

ن با دیگران از جمله رقبا ، متوسط صنعت و بهترین کلاس مقایسه شده است ؟

ن بر اساس نتایج حاصل از یادگیری و اندازه گیری عملکرد بهبود یافته اند ؟



## نقش ISO9001:2000 در EFQM

ISO9001:2000	EFQM
۵-۱ - تعهد مدیریت ۵-۵ - مسئولیت ، اختیار و ارتباطات ۵-۶ - بازنگری مدیریت	Leadership
۵-۲ - تمرکز بر مشتری ۵-۳ - خط مشی کیفیت ۵-۴ - طرح ریزی	Policy & Strategy
۶-۲ - منابع انسانی ۶-۴ - محیط کار	People



## نقش ISO9001:2000 در EFQM

ISO9001:2000	EFQM
۷- تحقق محصول ۸-۲-۲- ممیزی داخلی ۸-۲-۳- پایش و اندازه گیری فرایندها ۸-۳- کنترل محصول نا منطبق ۸-۵- بهبود	Processes
۶-۱- فراهم آوری منابع ۶-۳- زیر ساختها ۷-۴- خرید	Partnership & Resources



## نقش ISO9001:2000 در EFQM

ISO9001:2000	EFQM
۸-۲-۱ - رضایت مشتری	Customer Results
۸-۴ - تجزیه و تحلیل داده ها رضایت مشتری خرید فرایندها محصولات / خدمات	Key Performance Results



## خودارزیابی

تعریف خودارزیابی	۵
مزایای خودارزیابی	۵
فرآیند خودارزیابی	۵
رویکردهای خودارزیابی و خصوصیات آنها	۵
انتخاب رویکرد خودارزیابی و جایگاه کاربرد آنها	۵
رویکرد پرسشنامه‌ای	۵
رویکرد ماتریسی	۵
رویکرد کارگاهی	۵
رویکرد پرفورما	۵
رویکرد شبیه سازی جایزه	۵
مقایسه رویکردها	۵

## تعریف خود ارزیابی (Self-Assessment)

یک بازنگری **منظم**، **سیستماتیک** و **جامع** از فعالیتهای سازمان و نتایج آن براساس یک مدل تعالی سازمانی است.

خودارزیابی به سازمان اجازه می‌دهد بطور شفاف **نقاط قوت** و **زمینه‌های قابل بهبود** خود را شناسایی کند و **برنامه‌هایی جهت بهبود** ابعاد مختلف خود تدوین نماید.



## کارگاه آموزشی دو نفره

لطفاً تفاوت میان ممیزی (Audit) ، خودارزیابی (Self-Assessment) و اخذ جایزه (Award) را بصورت کار دو نفره بیان نمایید.

ممیزی	خودارزیابی	جایزه

**تفاوت میان ممیزی (Audit) ، خودارزیابی (Self-Assessment) و اخذ جایزه (Award)**

**ممیزی  
(Audit)**

تطابق با یک استاندارد  
عمدتاً توسط ممیز  
بیرونی یا تخصص  
تمرکز بر انجام امور  
بصورت صحیح و  
اقدامات اصلاحی عمدتاً  
گذشته‌نگر ممیز صاحب  
گزارش بازخورد است.  
ممیزی در جهت تشویق  
برای بهبود تقریباً بی  
تفاوت است.

**خودارزیابی  
(Self- Assessment)**

موقعیت یابی نسبت به یک  
مدل بهترین راه انجام آن  
توسط خودتان و احیاناً  
استفاده از یک متخصص  
است. تمرکز بر نقاط قوت و  
زمینه‌های بهبود میباشد. هم  
گذشته‌نگر و هم آینده‌نگر  
تیم خودارزیابی صاحب  
گزارش بازخورد است.  
خودارزیابی در جهت تشویق  
برای بهبود است.

**اخذ جایزه  
(Award)**

می تواند یک رقابت  
باشد. بعنوان ابزاری  
برای بازاریابی بعنوان  
راهی برای شناسایی  
سطح دستاوردها دخالت  
داشتن فرآیند قضاوت  
عمدتاً گذشته‌نگر به  
عنوان تشویقی برای  
دریافت کنندگان جایزه





## فرایند خود ارزیابی

قدم اول:  
توسعه و  
حفظ  
تعهد

قدم دوم:  
توسعه و  
تسری  
استراتژی  
ارتباط برای  
قدم های  
۳ تا ۸

قدم سوم:  
طرح ریزی  
خود ارزیابی

قدم چهارم:  
انتخاب و  
آموزش  
افرادى كه  
بطور  
مستقیم  
در فرایند  
ارزیابی  
درگیرند

قدم پنجم:  
هدایت  
خود ارزیابی

قدم ششم:  
ملاحظه  
دستاوردها  
و  
اولویت بندی

قدم هفتم:  
ایجاد و  
بکارگیری  
برنامه  
عملیاتی

قدم هشتم: پایش فرایند و بازنگری فرایند خود ارزیابی



## قدم اول : توسعه و حفظ تعهد

- موفقیت و پایداری فرایند خود ارزیابی شما وابسته به میزان تملک مدیران ارشد به آن است .
- مدیران ارشد موقعی این احساس را می کنند که :  
درک کنند که چگونه باعث ایجاد ارزش در کسب و کار می شود.  
اینکار پاسخگوی نیازهای بهبود و یا تغییر در کسب و کار باشد.  
منجر به یافتن جایگاهی در جامعه و یا نزد همکاران گردد.

## قدم دوم : توسعه و تسری استراتژی ارتباط توسعه و تسری استراتژی ارتباط برای قدم های ۳ تا ۸

- چه اطلاعاتی و پیام هایی در ارتباطات مورد نظر می باشند؟
- چرا این پیام ها بایستی در نظر گرفته شوند؟
- با چه کسانی نیاز به ارتباط وجود دارد؟
- چه کسی باید ارتباطات را برقرار کند؟
- چگونه شما ارتباطات را برقرار می کنید؟
- چه وقت شما ارتباط برقرار می کنید؟
- کجا شما ارتباط برقرار می کنید؟



## قدم دوم : توسعه و تسری استراتژی ارتباط برای قدم های ۳ تا ۸

STEP	WHAT	WHY	TO WHOM	BY WHOM	HOW	WHEN	WHERE
۳							
۴							
۵							
۶							
۷							
۸							

## قدم سوم : طرح ریزی خود ارزیابی

به نکات زیر توجه کنید:

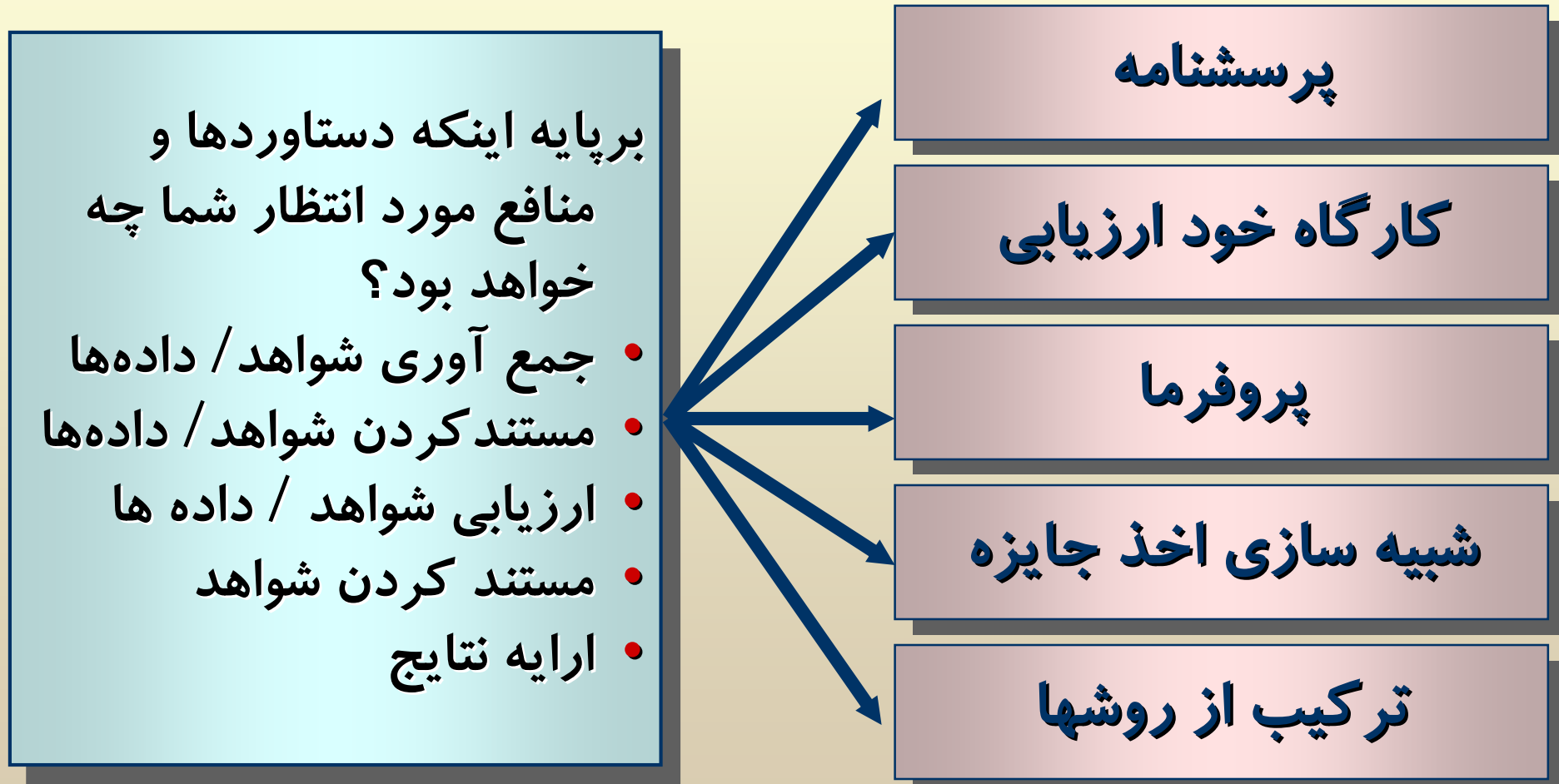
- منافع و دستاوردهای مورد نظر
  - ü انتظارات و توقعات شما چیست ؟
  - ü امتیازدهی چقدر برایتان مهم است ؟
  - ü چه سطحی از جزییات ارزیابی را نیاز دارید ؟
  - ü آیا نتایج خودارزیابی شما برای فرایندهای دیگر مورد نیاز می باشد ؟
- چه منابعی برای خود ارزیابی در دسترس می باشند ؟
- سطح سرآمدی را در سازمان خود چگونه می بینید ؟
- فرهنگ سازمان خود را چگونه می بینید ؟
- دامنه خود ارزیابی در سازمان شما چیست ؟



## لیست منافع بالقوه خود ارزیابی

- ۱- یک ساختار خوبی برای تعیین نقاط قوت و زمینه های بهبود سازمان است.
- ۲- تدوین و توسعه طرح کسب و کار و استراتژی شما را بهبود می دهد.
- ۳- یک زبان مشترک و چارچوب مفهومی برای بهبود و مدیریت سازمان ارائه می کند.
- ۴- کارکنان را نسبت به مفاهیم بنیادین سرآمدی و اینکه چطور مسئولیتهاشان را بازگو کنند آموزش می دهد.
- ۵- تمامی کارکنان را در سطوح مختلف در فرایند بهبود درگیر می کند.
- ۶- باعث شناخت و به اشتراک نهادن تجربیات خوب در سازمان می شود.
- ۷- مقایسه با سازمانهای دیگر را تسهیل می نماید.
- ۸- تمامی بهبودهای گوناگون را با برنامه های عادی سازمان یکپارچه نماید.
- ۹- فرصتهایی را برای تشخیص سطح دستاوردها فراهم می کند.

## قدم سوم : طرح ریزی خود ارزیابی - انتخاب تکنیک خود ارزیابی

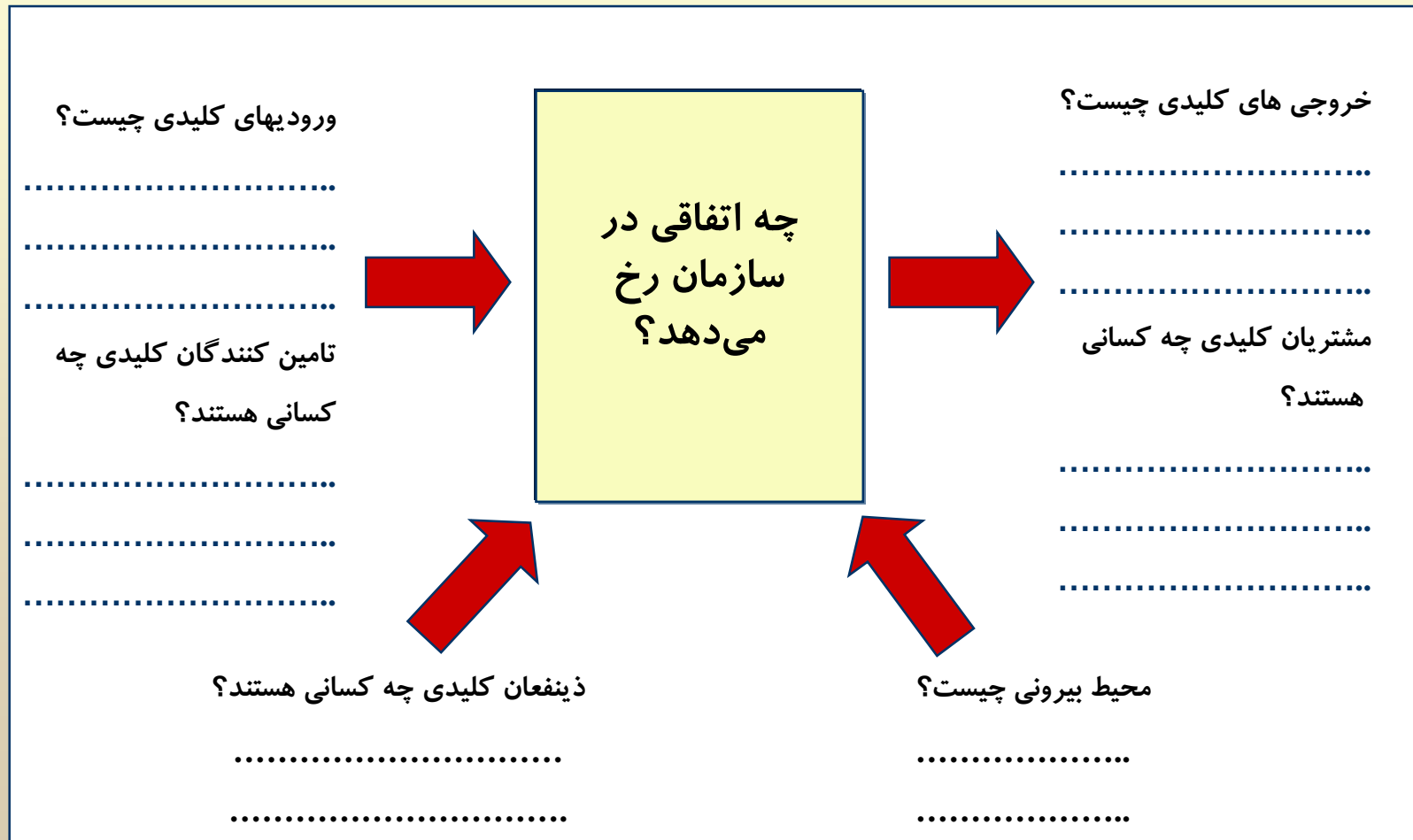


## قدم سوم : طرح ریزی خود ارزیابی - روش های مختلف، مقصد مشترک





## قدم سوم : طرح ریزی خود ارزیابی - محدوده





## رویکردهای خودارزیابی

- رویکرد پرسشنامه‌ای
- رویکرد ماتریسی
- رویکرد کارگاهی
- رویکرد استفاده از پروفرما
- رویکرد شبیه سازی جایزه
- و
- تلفیقی از رویکردهای فوق

## رویکرد پرسشنامه‌ای - فرایند انجام کار

انتخاب پرسشنامه و گروه نمونه

آگاه نمودن افراد جهت تکمیل پرسشنامه

جمع آوری و تحلیل اطلاعات

ارائه یافته‌ها و ایجاد برنامه اقدامات جهت بهبود

## رویکرد پرسشنامه‌ای

- امکان بکارگیری پرسشنامه ساده بلی / خیر
- امکان بکارگیری پرسشنامه ۵۰ یا ۹۰ سؤالی

**D:** شروع نشده است.  
**C:** تا حدودی پیشرفت کرده است.  
**B:** پیشرفت چشمگیری داشته است.  
**A:** بطور دقیق و کامل پیاده شده است.

## رویکرد پرسشنامه‌ای - راهنمای امتیازدهی

توضیح	موقعیت	امتیاز
<ul style="list-style-type: none"> <li>● اتفاق خاصی رخ نداده است، شاید ایده‌های خاصی وجود داشته باشد اما بیش از یک آرزو پیشرفتی نداشته است.</li> </ul>	شروع نشده است	D
<ul style="list-style-type: none"> <li>● بعضی شواهد مبنی بر اینکه کاری مفید اتفاق افتاده است وجود دارد.</li> <li>● بازنگری‌های تصادفی و اتفاقی منجر به بهبود شده‌اند.</li> <li>● فعالیتهای پراکنده‌ای به اجرا در آمده و نتایج پراکنده‌ای نیز وجود دارد.</li> </ul>	تا حدودی پیشرفت کرده است	C
<ul style="list-style-type: none"> <li>● شواهد روشنی برای توجه به موضوع مورد نظر وجود دارد.</li> <li>● بازنگری و بهبودهای دوره‌ای و منظم.</li> <li>● احساس می‌شود که به موضوع به طور کامل نگاه نشده است.</li> </ul>	پیشرفت چشمگیری داشته است	B
<ul style="list-style-type: none"> <li>● یک رویکرد یا نتیجه عالی برای تمامی حوزه‌ها و جنبه‌های مرتبط وجود دارد.</li> <li>● یک راه حل یا دستاورد الگو که تصور بهبودی قابل ملاحظه برای آن دشوار است.</li> </ul>	بطور دقیق و کامل پیاده شده است	A



## مثال: امتیازدهی به معیار کارکنان

A	B	C	D
۱۰۰	۶۷	۳۳	۰

تعداد ضربدرها =

ضریب =

ماحصل تعداد ضربدر در ضریب =

جمع  $A+B+C+D$

درصد بدست آمده = جمع فوق تقسیم بر ۵

## رویکرد پرسشنامه‌ای - مزایا

- سرعت و سهولت در استفاده
- فراگیری
- امکان طراحی سوال بصورت اختصاصی
- امکان دریافت بازخورد به تفکیک بخش ها و سطوح مختلف سازمان



## رویکرد پرسشنامه‌ای - ریسک ها

- فهرستی از نقاط قوت و حوزه های نیازمند بهبود تهیه نمی شود.
- دقت پاسخ ها به کیفیت سوالات بستگی دارد.
- امکان عدم استقبال
- امکان ایجاد انتظارات
- عدم امکان تشریح دلایل

# RISK



## رویکرد ماتریسی - روش انجام کار

ایجاد یک ماتریس مناسب برای سازمان

معرفی ماتریس به تیم ارزیابی

ارزیابی سازمان توسط افراد با استفاده از ماتریس

برگزاری جلسه اجماع

ایجاد برنامه اقدامات جهت بهبود



## رویکرد ماتریسی - ماتریس

نتایج کلیدی عملکرد	نتایج جامعه	نتایج کارکنان	نتایج مشتریان	فرآیند	مشارکت و منابع	کارکنان	خط مشی و استراتژی	رهبری	معیار قدم
									۱۰
									۹
									۸
									۷
									۶
									۵
									۴
									۳
									۲
									۱

## رویکرد ماتریسی - مزایا

- سرعت و سهولت در استفاده
- فراگیر بودن
- راهی برای درک بهتر معیارهای مدل
- امکان ارزیابی و نمایش پیشرفت و احياناً قدم‌های بعدی
- تسهیل کننده کار تیمی
- درگیر نمودن مدیریت در تهیه ماتریس یک فرآیند قوی  
استراتژیک محسوب می‌شود

## رویکرد ماتریسی - ریسک ها

- فهرستی از نقاط قوت و حوزه های نیازمند بهبود تهیه نمی شود
- عدم امکان مقایسه با امتیازات متقاضیان جایزه
- عدم وجود ارتباط مستقیم میان قدم های ماتریس و زیرمعیارها در مدل





## روش کارگاهی - فرایند انجام کار

آموزش	جمع آوری اطلاعات	کارگاه خودارزیابی	اولویت بندی اقدامات	اجرای اقدامات
۱-۲ روز	۴-۶ هفته	۱-۲ روز	۱ روز	مستمر



## روش کارگاهی - فاکتورهای بحرانی موفقیت

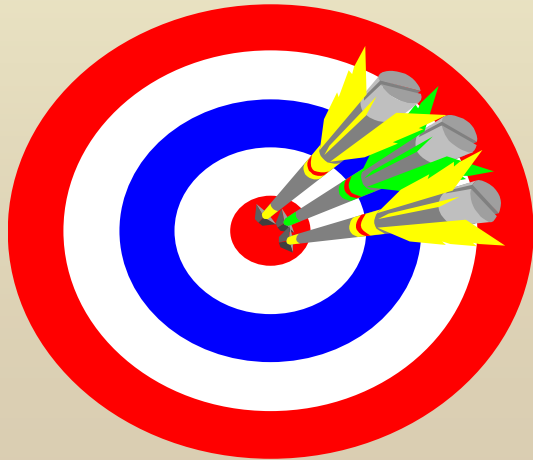
قبل از کارگاه	هنگام کارگاه	بعد از کارگاه
تعیین شفاف مسئولیتها آماده سازی مناسب مدیریت پروژه تکمیل جمع آوری اطلاعات درک مدل EFQM تعهد به انجام خود ارزیابی درک کل فرآیند خود ارزیابی گردش اطلاعات قبل از کارگاه	واقعیت گرایی دستورات برنامه ریزی شده شروع کار با معیار آسانتر رعایت قواعد جلسات گوش فرادادن عدم سرزنش دیگران برگزاری خارج از سازمان عدم تلاش برای حل مشکلات در این مقطع تجهیزات مناسب تدوین مناسب مباحث و نتایج کار تیمی توافق برای قدمهای بعدی	مسئولیت پذیری توافق بر اولویتها فرآیند بازبینی خود ارزیابی پیگیری پیشرفت در برنامه اقدامات

## روش کارگاهی - مزایا

- روشی عالی برای معرفی مدل به تیم مدیریت و جلب مشارکت آنها
- امکان بحث و توافق میان قوتها و زمینه های بهبود و اولویت بندی آنها
- حمایت تیم مدیریت از نتایج بخاطر حضورشان
- ایجاد فضای کار تیمی در تیم مدیریت

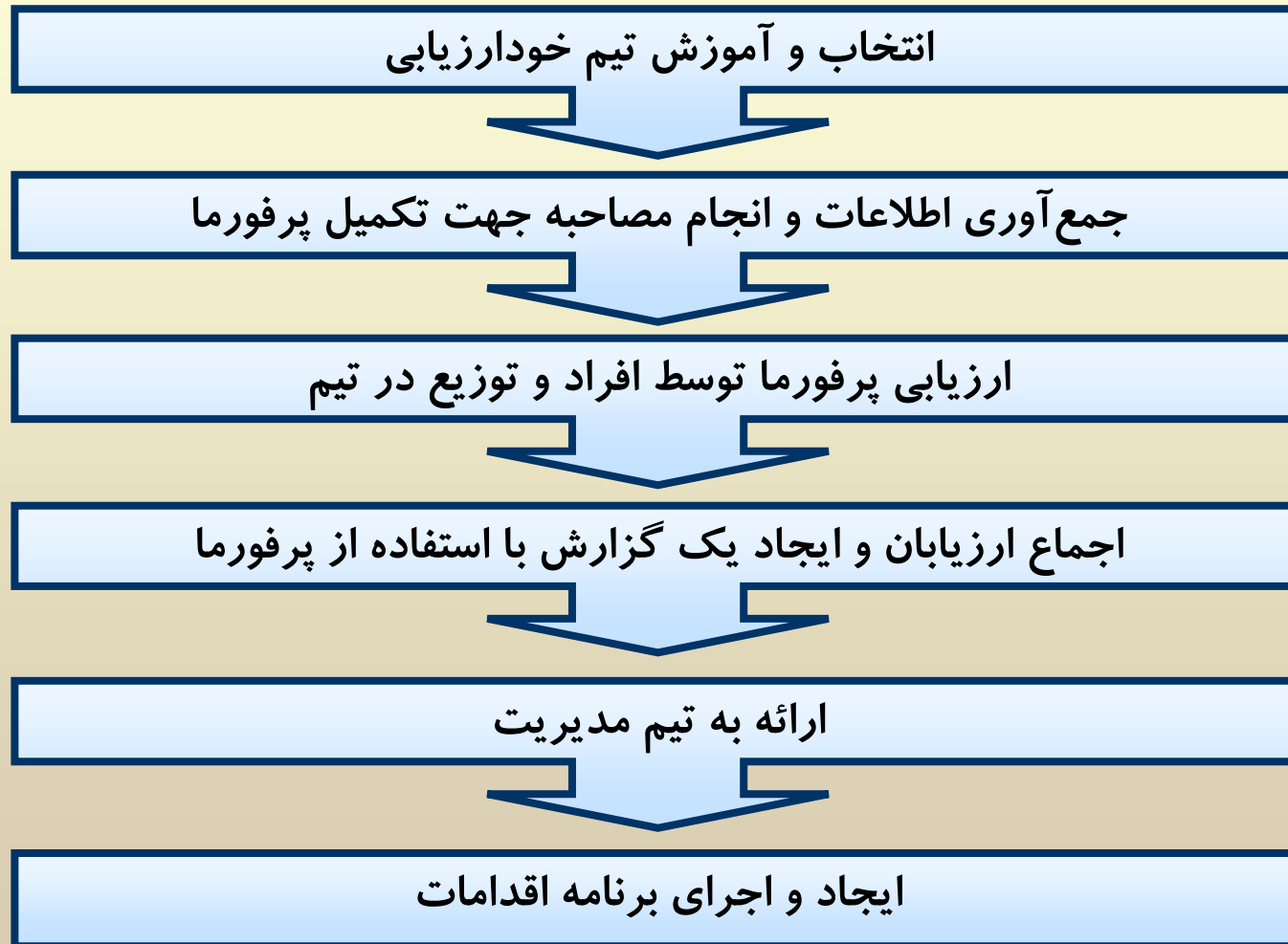
## روش کارگاهی - ریسک ها

- دارای ریسک اجرا می باشد و نیاز به آمادگی و هماهنگی زیاد دارد.
- عدم امکان بررسی پیاده سازی رویکردها
- عدم وجود امتیاز دقیق





## روش پروفورما - فرآیند انجام کار





## روش پروفورما - فرم

نام معیار و تعریف آن	
زیرمعیار	
نقاط قوت	موارد قابل بررسی:
زمینه‌های قابل بهبود	
شواهد:	
امتیاز	

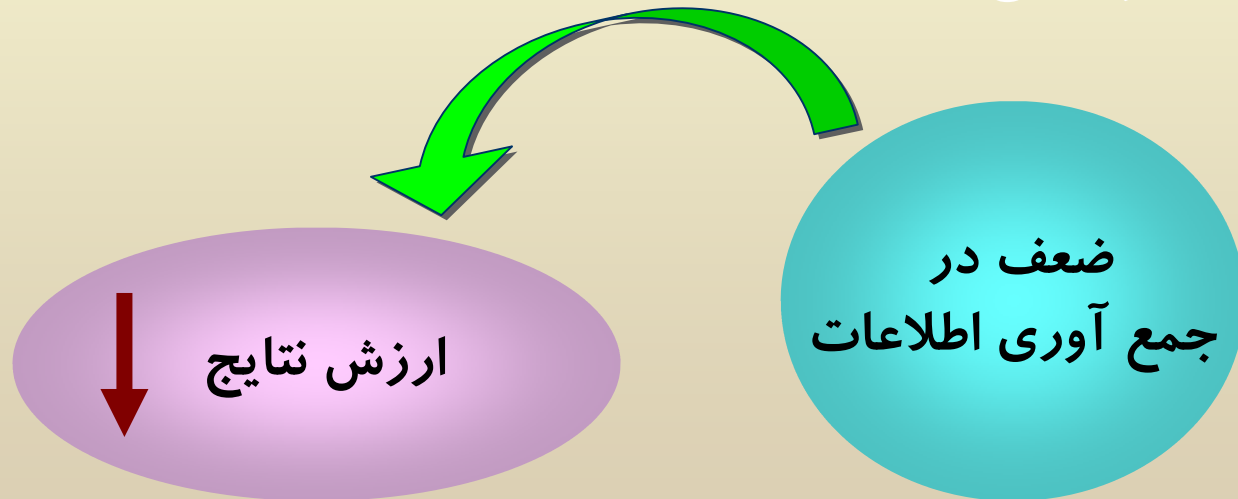


## روش پروفورما - مزایا

- فرآیند جمع آوری اطلاعات مبتنی بر مشاهده حقایق است.
- لیستی از نقاط قوت و زمینه های بهبود ارائه می نماید.
- صحت امتیازات مناسب می باشد.
- امکان دخالت دادن افراد از قسمتها و سطوح مختلف در فرآیند جمع آوری اطلاعات

## روش پروفورما - ریسک ها

- تهیه پروفورما تصویر کاملی از سازمان را بدست نمی دهد.
- ضعف در جمع آوری اطلاعات ارزش نتایج را تحت تاثیر قرار می دهد.





## روش شبیه سازی اخذ جایزه - فرایند انجام کار



## روش شبیه سازی اخذ جایزه-مزایا

- یک خلاصه مناسبی از فرهنگ و عملکرد سازمان ارائه می‌نماید.
- لیستی از نقاط قوت و زمینه‌های بهبود ارائه می‌نماید.
- یک امکان عالی برای درگیر نمودن افراد و تبادل نظر ایجاد می‌نماید.
- امکان به اشتراک گذاشتن اطلاعات و مقایسه (داخلی و خارجی)
- بازدید از محل و ارائه مطالب دو کار ارزشمند محسوب می‌شوند.
- آماده سازی سازمان برای شرکت در فرآیند اخذ جایزه.

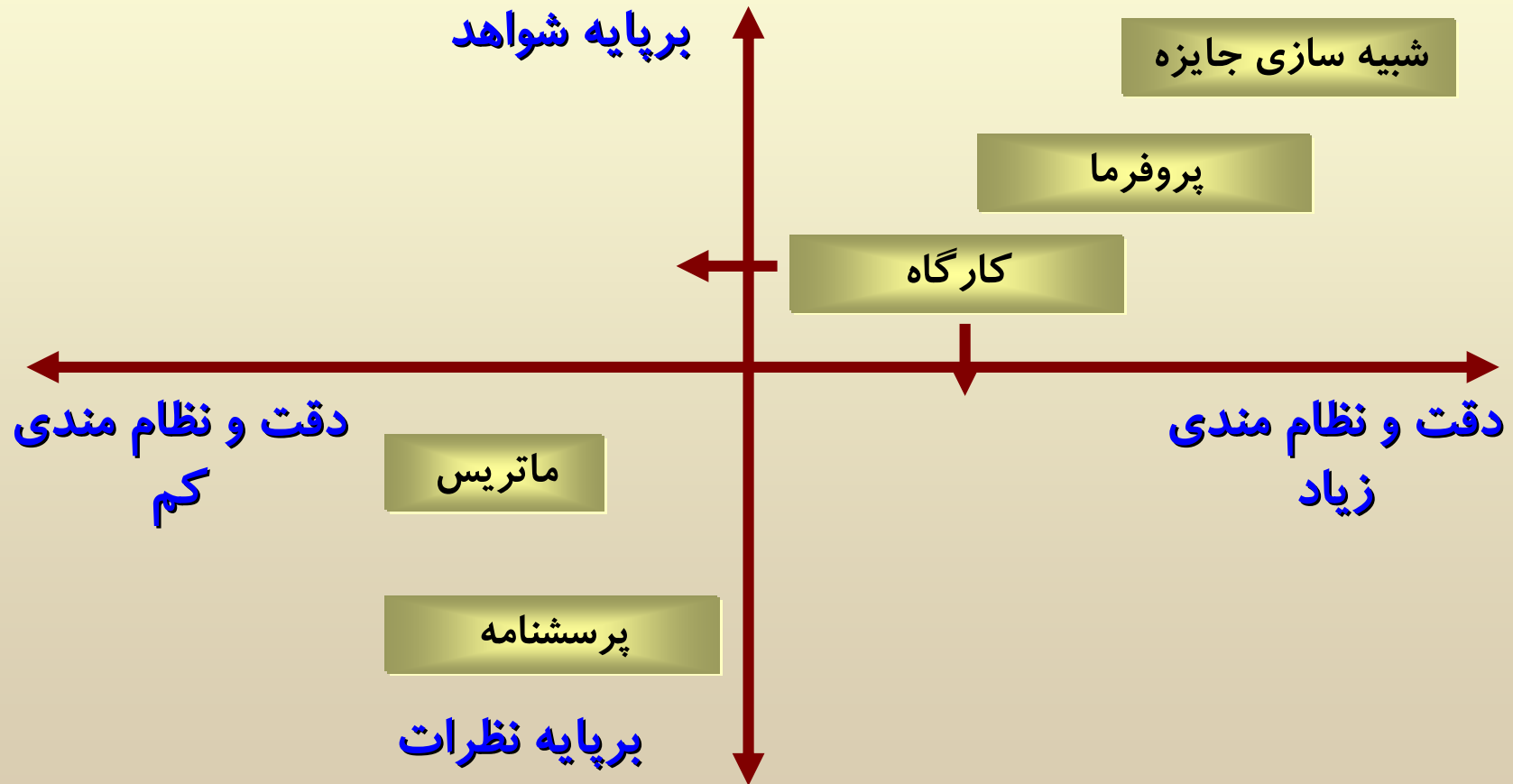


## روش شبیه سازی اخذ جایزه - ریسک ها

- نیاز به صرف منابع زیاد
- امکان عدم مشارکت کامل از طرف تیم مدیریت و سپردن کارها به دیگران
- امکان سرپوش گذاشتن روی حقایق به کمک مهارتهای نوشتاری



## خصوصیات رویکردهای خودارزیابی







## انتخاب رویکرد خودارزیابی

بستگی دارد به:

- § **منافع خاصی** که سازمان به دنبال آن است
- § **منابعی** که در دسترس می باشد
- § **ساختار سازمانی و محدوده** خودارزیابی
- § **بلوغ سازمانی** از نظر پیاده سازی TQM
- § **ارتباطی** که خودارزیابی با برنامه تجاری سازمان می تواند داشته باشد
- § **میزان دقت و صحت** مورد نیاز

## جایگاه کاربرد رویکردهای مختلف خودارزیابی

تلاش کم	تلاش متوسط	تلاش زیاد	میزان تلاش / سطح بلوغ سازمان
پرسشنامه مناسب	پروفرما همراه با ارزیابی همتران	شبیه سازی جایزه	بلوغ و کمال
پرسشنامه - کارگاه ماتریس - کارگاه	پروفرما کارگاه تسهیل شده	شبیه سازی جایزه محدود پروفرما - کارگاه	میانه راه
پرسشنامه مقدماتی	پرسشنامه استاندارد	پرسشنامه با جزئیات زیاد ماتریس مناسب	آغاز راه



## مقایسه رویکردهای مختلف خودارزیابی بر اساس مدل سرآمدی EFQM

منابع مورد نیاز	نیاز به ارزیاب آموزش دیده	نیاز به بازدید محل	دانش مورد نیاز مدل EFQM	دقت امتیاز دهی	تعیین نقاط قوت و حوزه های بهبود	عوامل مقایسه رویکرد
پایین - متوسط	خیر	خیر	خیر	پایین	خیر	پرسشنامه ای
پایین - متوسط	خیر	خیر	خیر	پایین	خیر	ماتریسی
متوسط	تسهیل کننده	خیر	بله	متوسط	بله	کارگاهی
متوسط - بالا	بله	اختیاری	بله	متوسط - بالا	بله	پروفرما
بالا	بله	اختیاری	بله	بالا	بله	شبیه سازی جایزه



**قدم ۴ : انتخاب و آموزش افرادی که بطور مستقیم درگیرند**

**شناسایی وظایف در خودارزیابی**

**وظایف همیشگی**

**حامی**

**مدیر پروژه**

**کارکنان**



## قدم ۴ - وظایف خودارزیابی

### وظایف بالقوه

ارزیابان  
ارزیاب ارشد  
جمع آوری کننده اطلاعات  
گزارش نویس  
تسهیل گر



## نقش حامی ( اسپانسر )

- نقش رهبری (تعهد، جهتگیری، انگیزش، شناخت) را در طول معارفه و اجرای خود ارزیابی دارد. ù
- اطمینان می دهد که بودجه و منابع انسانی در دسترس هستند. ù
- گفتگو در مورد اهداف و منافع ù
- از بین بردن مقاومتها ù
- اطمینان می دهد که نتایج خود ارزیابی استفاده می شوند. ù
- نقش یک رهبر را در بازنگری فرایند و تعامل آن با فرایند برنامه ریزی بعهدہ دارد. ù

## نقش مدیر پروژه

- ۱۱ اطمینان می دهد که یک اسپانسر و مالک فرایند وجود دارد
- ۱۱ همکاری با اسپانسر برای بهینه کردن منافع و نتایج
- ۱۱ اطمینان از آشکار و مکتوب بودن اهداف و منافع اجرای خود ارزیابی
- ۱۱ توسعه و ترویج مفاهیم بنیادین مدل
- ۱۱ ایجاد یک برنامه دقیق پروژه و تجزیه و تحلیل ریسک
- ۱۱ تخمین منابع مورد نیاز جهت اجرای برنامه
- ۱۱ اولویت بندی برنامه های آموزش برای تیم خود ارزیابی
- ۱۱ ایجاد یک برنامه ارتباطی برای پشتیبانی از فرایند خود ارزیابی
- ۱۱ پایش پیشرفت برنامه و گزارش دهی به اسپانسر

## نقش کارکنان

ü در اختیار قرار دادن وقت و دانش خود در فرایند خود ارزیابی

ü درک منافع خود ارزیابی

ü ایفای نقش فعال در فرایند بهبود







## نقش ارزیاب

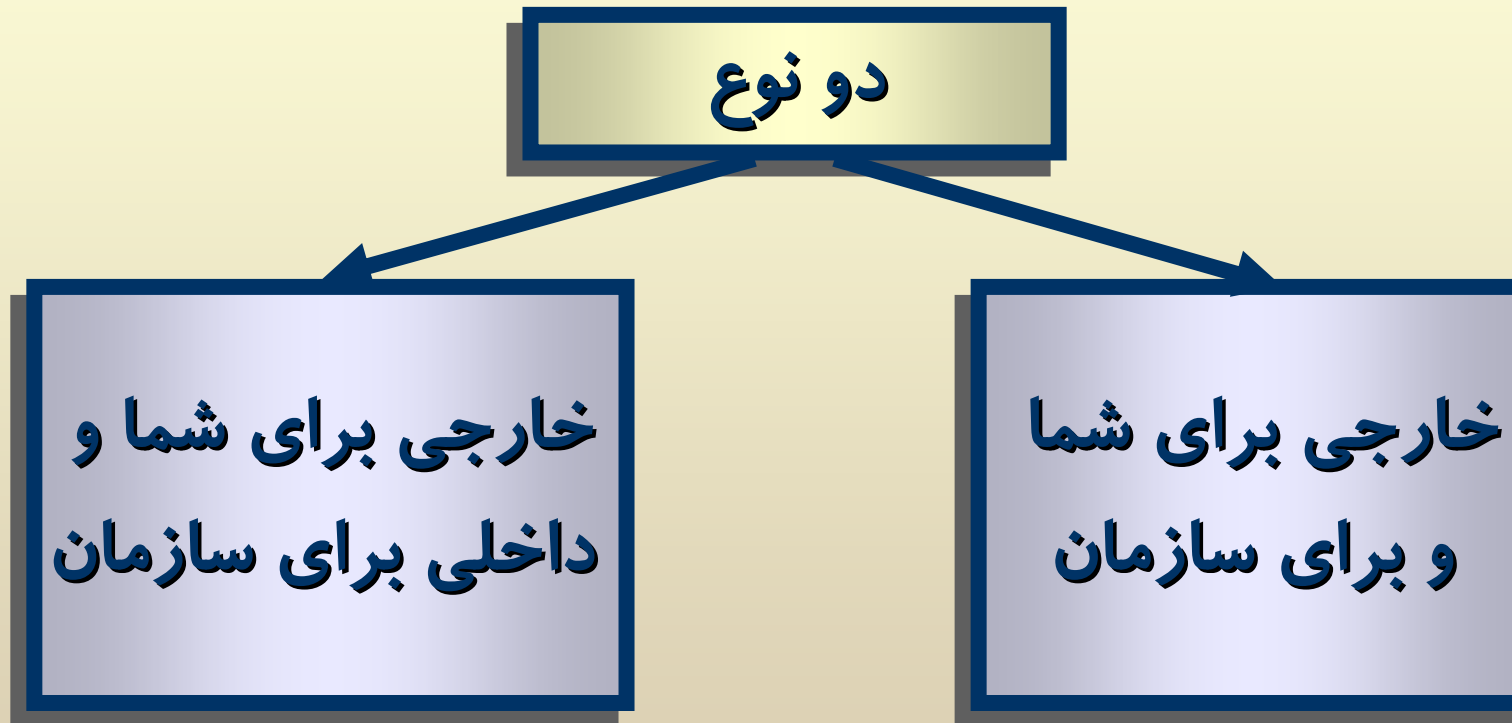
- نقش مرکزی در روش شبیه سازی اخذ جایزه و پروفرما و نقش پشتیبان در رویکرد کارگاهی
- مرکزیت در فرایند ارزیابی و رسیدن به اجماع
- همکاری در طرح ریزی بازدید از محل و انجام بخشی از آن
- همکاری در تهیه گزارش بازخورد
- انجام کار مطابق برنامه زمانی توافق شده تیم



# انتخاب درست ارزیاب

- نکات کلیدی:
- وجهه قابل قبول در سازمان
- عموماً دارای تجربه بالا
- توانایی در ارائه بازخورد
- عمدتاً از قسمتهای عملیاتی و نه لزوماً متخصصین کیفیت
- همه کس توانایی ارزیاب شدن را ندارد

## استفاده از ارزیابان خارجی





## نقش ارزیاب ارشد

- رهبر تیم ارزیابی
- طرح ریزی و هماهنگ نمودن فعالیت های تیم
- یک واسط بین تیم و ارزیابی شوند
- مدیریت سوالات و درخواست اطلاعات از مدیر پروژه
- ارائه بازخورد حضوری در صورت نیاز

## نقش جمع کننده اطلاعات

- درک الزامات مدل و طبیعت شواهد مورد نیاز
- شناسایی منابع داده‌ها و اطمینان از اینکه داده‌های جمع‌آوری شده دقیق و به روز می‌باشند .
- حساسیت نسبت به فشاراتی که ممکن است در طول فرایند جمع‌آوری اطلاعات به وجود آید داشته باشد.
- ثبت داده‌ها در گزارش به روش منطقی

## نقش نویسنده گزارش

- درک الزامات مدل و طبیعت (نوع) شواهد مورد نیاز
- شناسایی منابع داده ها و اطمینان از اینکه داده های جمع آوری شده دقیق و به روز می باشند .
- حساسیت نسبت به فشارهایی که ممکن است در طول فرایند جمع آوری اطلاعات به وجود آید داشته باشد.
- ثبت داده ها در گزارش به روش منطقی



## نقش تسهیل گر

- نقش مهمی در کارگاه خودارزیابی ایفا می کند.
- مرکزیت در فرایند ارزیابی و رسیدن به اجماع
- نگهبان مدل و مفاهیم بنیادین آن
- نگهبان فرایند کارگاه و مفاد آن

## قدم ۴ : انتخاب و آموزش کارکنانی که بطور مستقیم درگیرند...

الف) چطور تیم را ایجاد و به آن انگیزه می دهید؟

ب) چه منابعی برای آموزش مناسب کارکنان نیاز دارید؟

ج) چطوری شما این آموزش ها را می دهید؟







## قدم ۵ : هدایت خودارزیابی

چطور شما مطمئن می شوید که تکنیکهای انتخاب شده شما

(الف) اثربخش اجرا می شوند ؟

(ب) خروجی ها و دستاوردهای مورد نیاز را تحویل می دهند؟

(ج) برای سازمان شما مناسب باقی می ماند ؟

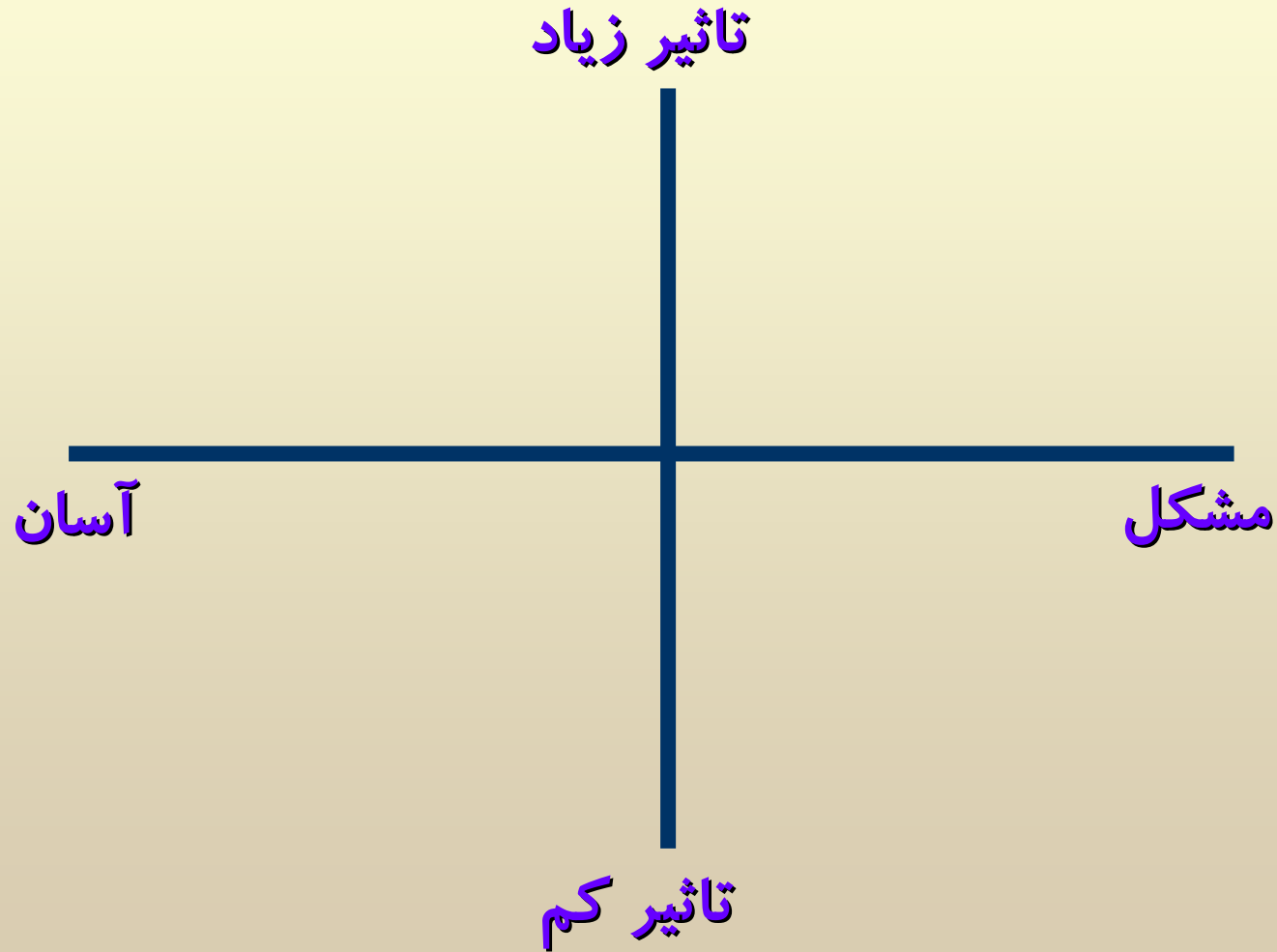


## قدم ۶ : رسیدگی و اولویت بندی دستاوردهای خود ارزیابی

- الف** ) معیارهای مناسب جهت اولویت بندی طرح های بهبود در سازمان شما چه هستند ؟ ( ویژه باشند )
- ب** ) چطوری این معیارها را استفاده می کنید؟



# اولویت بندی اقدامات



## قدم ۷ : تهیه و اجرای طرح های عملیاتی

چطور شما اطمینان می یابید که لیست اولویت بندی شده طرح ها :

( الف ) با کسب و کار معمول شما پکیارچه است ؟

( ب ) اجرا می شوند ؟



## قدم ۸ : پایش پیشرفت و بازنگری فرایند خودارزیابی

چطور شما :

( الف ) اطمینان می یابید که طرح های بهبود شما خروجی های مورد نظر را بدست می آورند ؟

( ب ) برای سازمانتان مناسب باقی می مانند ؟

( ج ) بازنگری پروژه خودارزیابی و پیشنهاد بهبود برای دفعات بعدی را برای حفظ مناسب بودن آن برای سازمان انجام می دهید ؟



## خلاصه پیام های اصلی

بهترین راه :

یکی نیست ،

تکنیک برتر برای خودارزیابی: همگی می توانند باعث ایجاد ارزش شوند .

در بخش های مختلف سازمان رویکردهای مختلف دارد .

تناوب خودارزیابی وابسته به نوع سازمان باشد .

امتیازدهی برای کنترل پیشرفت مفید است ولی نمی تواند باعث محرک

اولویت بندی شود .



## قدمهای ۶-۸ جریان فرایند و تغییر

تعیین معیار برای اولویت بندی

ملاحظه خروجی ها و اولویت بندی طرح ها

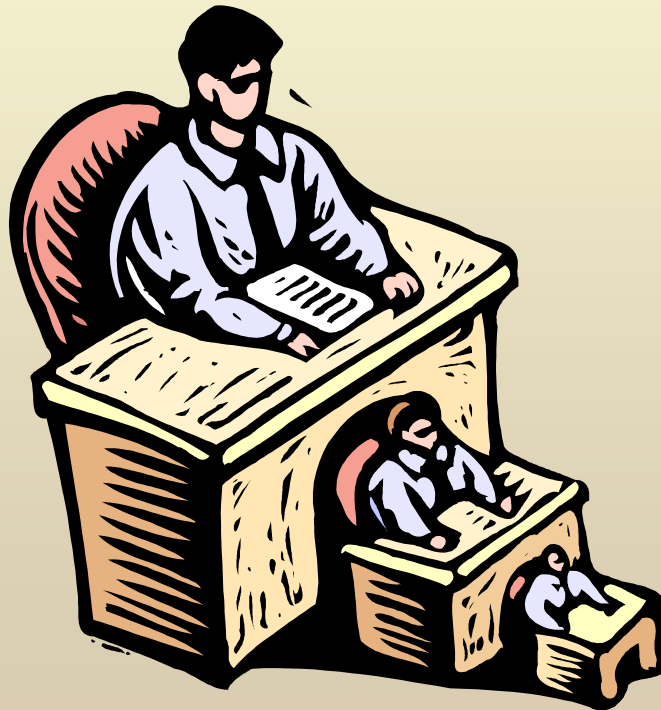
تهیه برنامه عملیاتی، تعریف ماهیت برنامه ها،  
اندازه گیری خروجی ها، مالکیت و برنامه زمانی

اجرای طرح های عملیاتی

اطمینان از وجود فرایند پایش برنامه عملیاتی  
و بازنگری فرایند خود ارزیابی

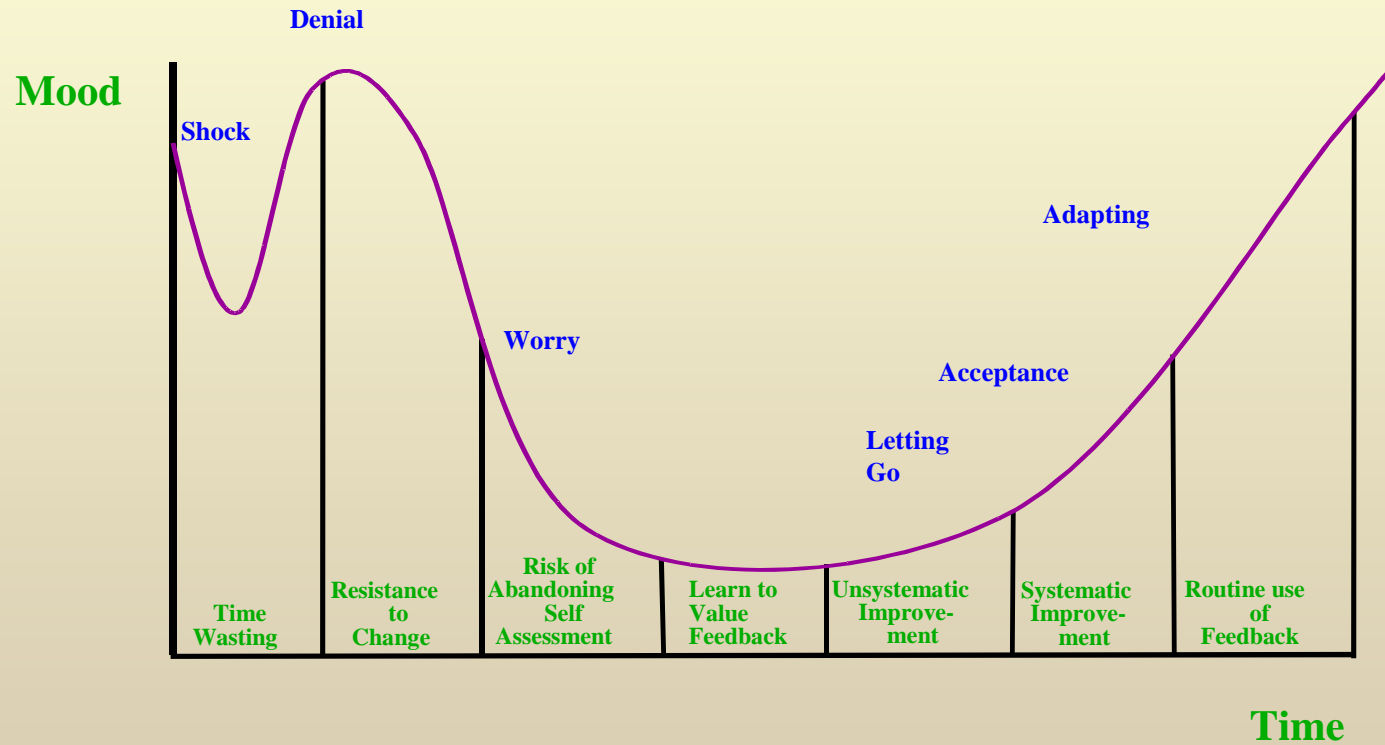
## تغییر و توقعات مدیر

چطور شما مدیرتان را برای تغییر آماده می کنید ؟





## مدل عمومی پذیرش گزارش بازخورد





# با تشکر از توجه شما

