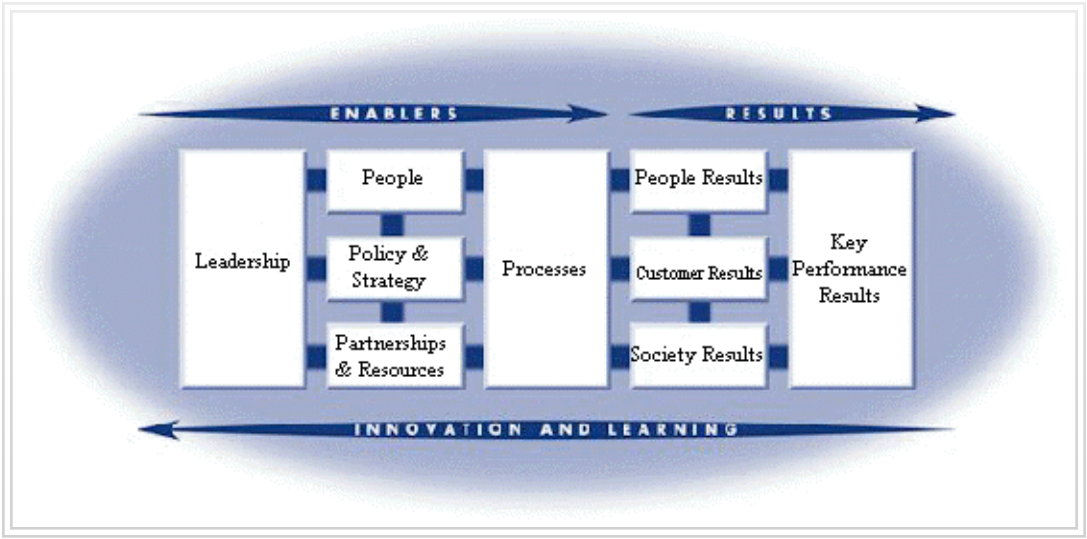
بنام خداوند قادر متعال

آموزش توجیهی بهبود مدیریت براساس مدلEFQM



مطالب مورد ارائه در این جلسه

- ✓ لزوم اجرای مدل EFQM
- ✓ زیرساخت فکری طراحان مدل
- ✓ مفاهیم بنیادین مدل

لزوم اجرای مدل تعالی سازمانی (EFQM)

- ✓ ضرورت داشتن نقشه به عنوان عامل پویائی سازمانها
- ✓ EFQM به عنوان نقشه استراتژیک جهت سفر به سوی تعالی است

مشخصات سفر تعالی

- ✓ مقصد
- ✓ موفقیت دراز مدت
- ✓ فضای سفر (هزاره سوم)
- ✓ رشد تحولات
- ✓ مدیریت اطلاعات
- ✓ خرد جمعی
- ✓ وسیله سفر
- ✓ مدل های تعالی EFQM
- ✓ سوخت سفر
- ✓ باور مدیران ارشد

۱– مقدمه(کیفیت در ژاپن)

ژاپن دهه ی ۱۹۵۰

دو ویژگی برجسته محصولات صنعتی ژاپن

- ✓کیفیت بد
- ✓قیمت ارزان

۱– مقدمه (کیفیت در ژاپن)

ژاپن دهه ی ۱۹۷۰

دو ویژگی برجسته محصولات صنعتی ژاپن

- ✓کیفیت خوب
- ✓قیمت منطقی (نازل)

۱– مقدمه

نتیجه : افزایش صادرات محصولات ژاپنی وکسری موازنه تجاری بعضی از کشورهای طرف تجاری ژاپن

۱– مقدمه . آمریکا در مقابل ژاپن

در برنامه ای توسط تلویزیون NBC آمریکا در سال ۱۹۸۰ اعلام شد :

- اگر ژاپن بتواند چرا ما نه ؟

If Japan Can …Why Can't We?

۱– مقدمه : سوال

عامل اصلی پیشرفت عظیم ژاپن چه بوده است؟

- ✓ با سواد بودن مردم ژاپن
- ✓ یکدست بودن مردم ژاپن
- ✓ تحصیلات بالا
- ✓ سخت کوشی
- ✓ استخدام مادام العمر
- ✓ ژنتیک
- ✓ ...
- ✓

۱– مقدمه

عامل اصلی:

در سال ۱۹۸۰ توسط اتحادیه دانشمندان و مهندسین ژاپن (JUSE) اعلام شد:

به عقیده ی مدیران ارشد صنایع تولیدی ژاپن عامل اصلی پیشرفت عظیم ژاپن فعالیتهای کنترل و بهبود کیفیت در تمام سطوح مدیریتی و در تمام صنایع در سطح ملی بوده است

دروس مهم

- ✓ کیفیت در سازمان اول به عهده شخص اول سازمان است وبعد وظیفه همه کارکنان. Quality is made at the (top)
- ✓ بخشنامه های سختگیرانه کار ساز نیست.

زیرساخت های فکری طراحان مدل

اصـــول TQ

- ✓ **سازمان از اجزاء به هم پیوسته تشکیل شده است .**
- ✓ **واریانس وجود دارد .**
- ✓ **مدیران سر آمد بدنبال کاهش واریانس هستند .**

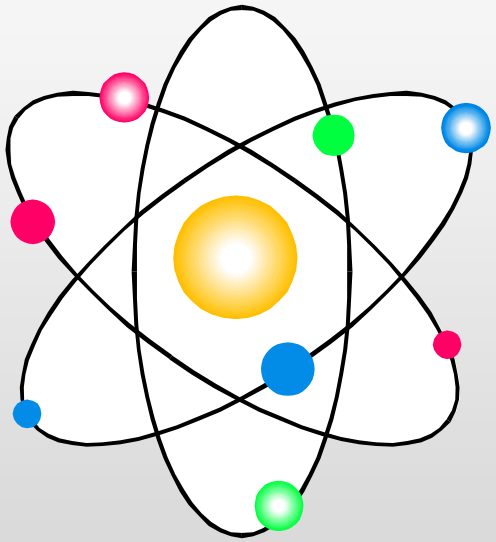
ساختار گراها و اثبات گراها

ارزشها و مفاهیم محوری جایزه کیفیت اروپا

مدیریت بر اساس فرآیندها و حقایق
Management by
Processes and Facts

مشارکت و توسعه نیروی انسانی
People Development &
Involvement

رهبری و ثبات در مقاصد
Leadership &
Constancy of Purpose



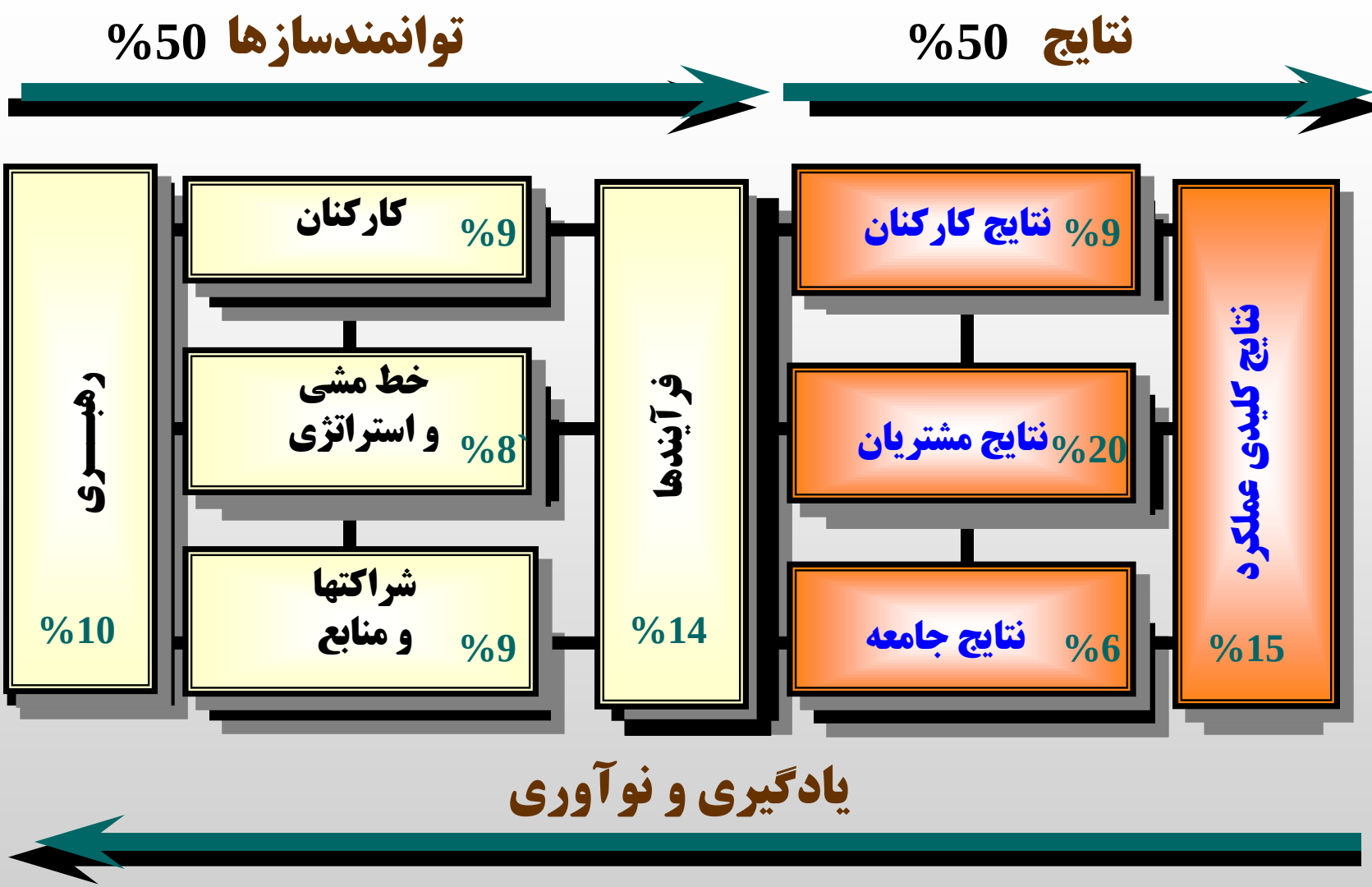
نتیجه مداری
Results Orientation

مشتری محوری
Customer Focus

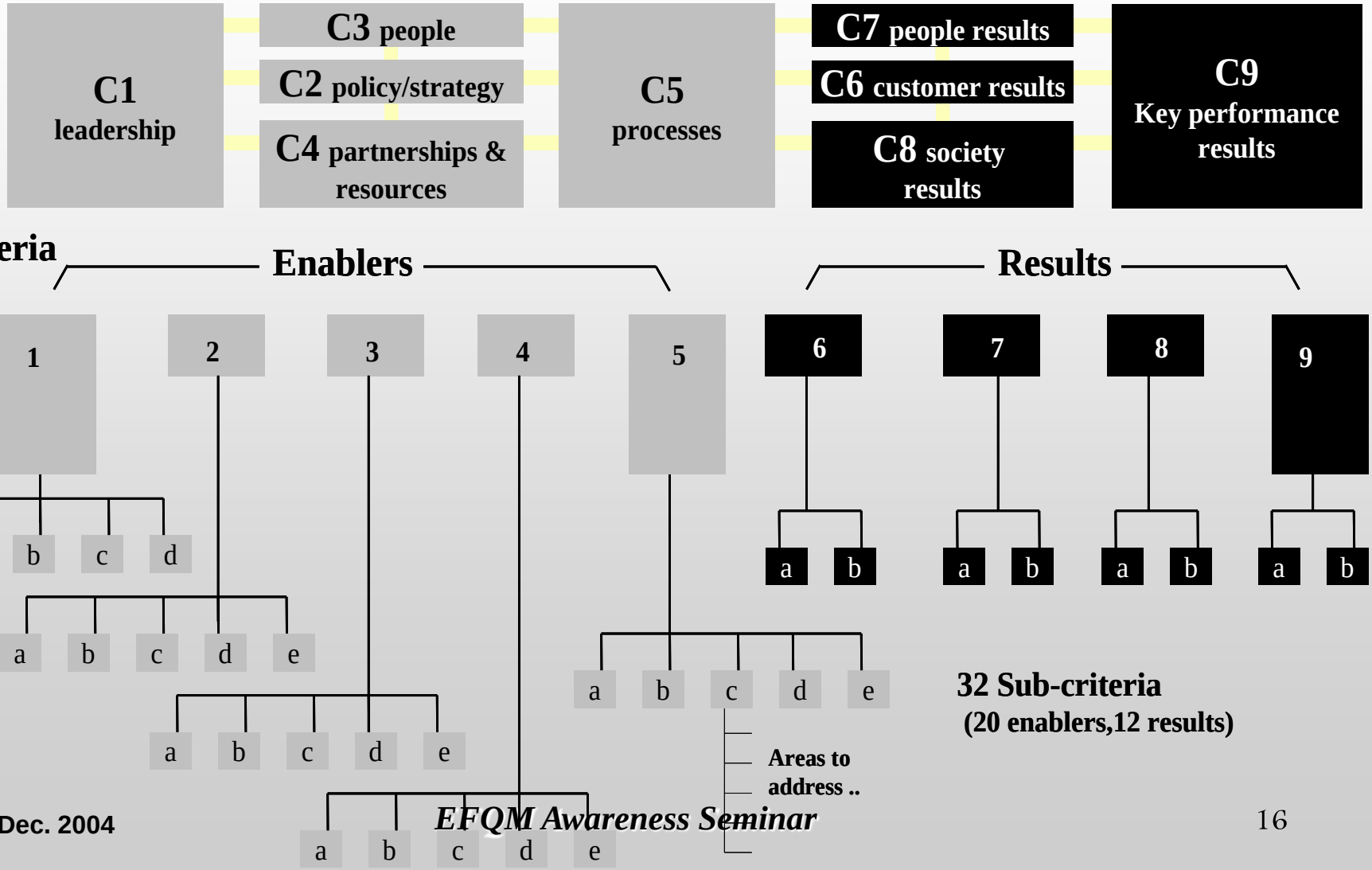
توسعه شراکت تجاری
Partnership Development

مسئولیت نسبت به جامعه
Corporate social Responsibility

یادگیری مستمر ، بهبود و نوآوری
Continuous Learning,
Improvement & Innovation


توانمندسازها 50%
نتایج 50%
رهبری
10%
کارکنان
9%
خط مشی و استراتژی
8%
شراکتها و منابع
9%
فرآیندها
14%
نتایج کارکنان
9%
نتایج مشتریان
20%
نتایج جامعه
6%
نتایج کلیدی عملکرد
15%
یادگیری و نوآوری

ساختار مدلEFQM



چند سئوال ساده

- یک سازمان سرآمد چگونه سازمانی است ؟
- ذینفعان سازمان چه کسانی هستند؟
- تفاوت EFQM و ISO 9001 در چیست ؟
- رابطه مدل EFQM و TQM چیست ؟
- عملکرد یک سازمان را چگونه می توان به اندازه درآورد؟

- سازمان سرآمد سازمانی است که بتواند رضایت کلیه ذینفعان را برآورده نماید
- ذینفعان سازمان عبارتند از مشتریان، کارکنان، سهامداران، شرکای تجاری، جامعه و کلیه افراد و سازمان هایی که از سود سازمان منتفع و از ضرر آن متضرر می گردند
- در استاندارد **ISO 9001** فقط به رضایت مشتری توجه می گردد

مدل EFQM ابزاری است برای تعیین سطح عملکرد سرآمدی یک سازمان که:

- چارچوبی غیر تجویزی دارد
- مسیری برای حرکت سازمان به سوی سرآمدی است
- مدلی است برای مدیریت یک سازمان در شرایط دینامیکی

نقش و اهمیت مدل در تعالی سازمان

- ایجاد یک قالب و چارچوب به هم پیوسته از فعالیت‌ها و نتایج سازمان به منظور تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری
- حصول اطمینان از توجه به کلیه ابعاد و جنبه‌های مختلف سازمان به منظور ارزیابی و تعریف پروژه های بهبود
- ایجاد بینش مشترک میان افراد و مدیریت درزمینه محورهای اساسی ارزیابی و بهبود
- یکسان‌سازی فعالیت‌های ارزیابی و بهبود در سازمان‌های مختلف به منظور ایجاد رقابت و معرفی سازمان‌های متعالی
- ایجاد انگیزه رشد و تعالی در سازمان با تکیه بر مفاهیم خودارزیابی و خوداظهاری
- ایجاد انگیزه در سازمان در صورت کسب جوایز از سازمان‌های ارزیابی کننده

استفاده‌کنندگان از مدل سرآمدی EFQM

- بیش از 30٫000 سازمان در سرتاسر اروپا
- 60٪ از 25 شرکت بزرگ اروپا
- 9 سازمان از 13 سازمان اروپایی که در ردهٔ 50 شرکت مهم دنیا قراردارند
- حداقل 15٫000 SME

تکامل مدل و جوایز

- 1988 تشکیل سازمان EFQM
- 1991 مدل سرآمدی EFQM و جایزه کیفیت اروپا (EQA)
- 1995 جایزه و مدل بخش عمومی
- 1996 جایزه و مدل SME (سازمان‌های کوچک و متوسط)
- 1999 بازنگری عمده و بهبود مدل
- 2000 شبکه جهانی مدل سرآمدی
- 2001 ویرایش مدل سرآمدی EFQM برای اجرا در SME
- 2001 اجرا بر اساس سطوح سرآمدی
- 2002 به روز آوری مدل و نشریات

سطوح سرآمدی EFQM

Recognized for Excellence (R4E)

Committed to Excellence (C2E)

اصول سرآمدی

- نتیجه گرایی
- مشتری گرایی
- رهبری و ثبات هدف
- مدیریت بر پایه فرایندها و واقعیات
- توسعه مشارکت کارکنان
- بهبود، نوآوری و یادگیری مستمر
- توسعه شراکت‌ها
- مسؤلیت‌های اجتماعی سازمان

- **نتیجه‌گرایی:** Results orientation

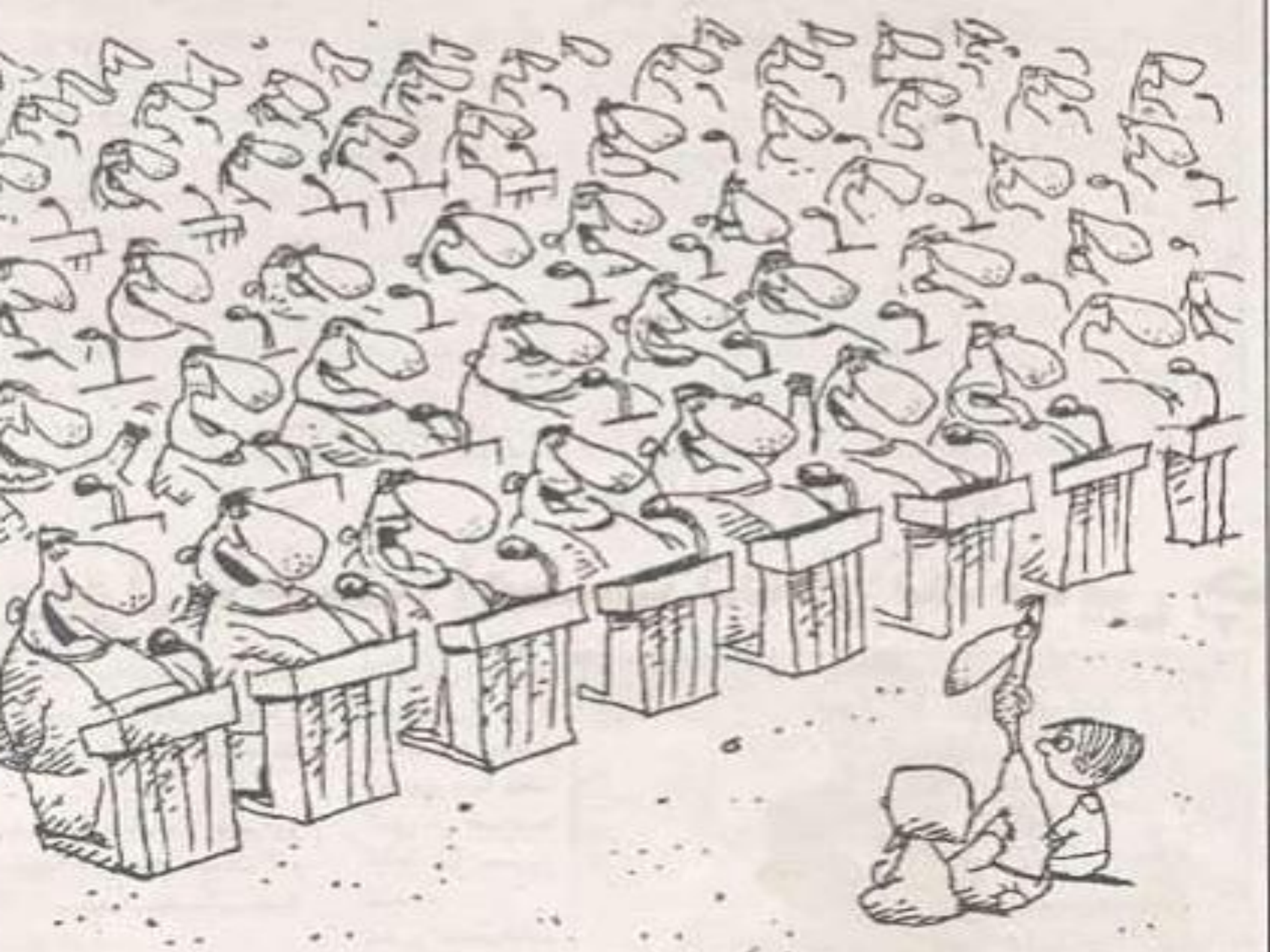
  سرآمدی همانا دستیابی به نتایج است که منافع کلیه ذینفعان را در بر گیرد.

- **مشتری‌گرایی:** Customer Focus

  سرآمدی برای مشتری ارزش پایدار ایجاد می‌کند.

- **رهبری و ثبات هدف:** Leadership & Constancy of purpose

  سرآمدی همانا رهبری بلند نظرانه و الهام‌بخش توام با ثبات هدف می‌باشد.



◆مدیریت بر پایه فرایندها و واقعیت‌ها:

Management by Processes & facts

سرآمدی، مدیریت سازمان با استفاده از سیستم‌ها، فرایندها و واقعیت‌های مرتبط و وابسته به هم است.

◆ توسعه مشارکت کارکنان:

People Development & Involvement

سرآمدی حداکثر نمودن مشارکت پرسنل از طریق دخیل نمودن و توسعه آنان می‌باشد.

- **بهبود، نوآوری و یادگیری مستمر:**

Continuous Learning, Innovation & Improvement

سرآمدی به چالش گرفتن وضعیت موجود و ایجاد تغییر از طریق یادگیری و ایجاد فرصت‌های نوآوری و بهبود می‌باشد.

- **توسعه شراکت‌ها:** **Partnership Development**

سرآمدی، توسعه و حفظ شراکت‌های با ارزش‌افزوده است.

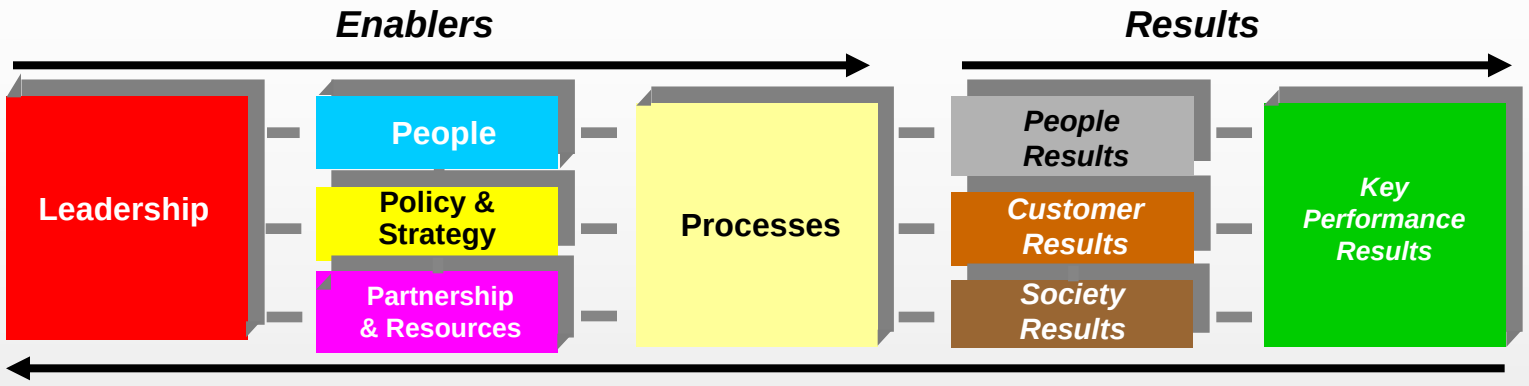
- **مسؤلیت‌های اجتماعی سازمان:**

Corporate Social Responsibility

سرآمدی پیشی گرفتن از حداقل چارچوب‌های قانونی است که سازمان به آن عمل می‌کند و همچنین پاسخ‌گویی به توقعات طرف‌های ذینفع در جامعه می‌باشد.

اصول سرآمدی/ معیارهای مدل EFQM

9		8		7		6		5					4					3					2				1					معیارهای تعالی
B	A	B	A	B	A	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	D	C	B	A	E	D	C	B	A	مفاهیم
X	X	X	X	X	X	X	X				X	X									X		X	X	X	X						نتیجه گرایی
						X	X	X	X	X														X		X			X			مشتری گرایی
					X																			X			X	X	X	X	X	رهبری و ثبات هدف
X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X									X	X		X	X				X		مدیریت از طریق فرآیندها و واقعیات
				X	X													X	X	X	X	X		X		X		X				توسعه و مشارکت کارکنان
										X	X		X						X	X	X				X		X	X	X		X	یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر
X	X							X		X							X								X		X		X			توسعه شراکتها
												X		X	X	X	X	X				X		X	X	X		X	X	X	X	مسؤولیت تعالی سازمان



Innovation – the learning organisation

Leadership
ISO 9001:2000
- 5.1 Management Commitment
- 5.5 Responsibility, authority and communication
- 5.6 Management review

Policy &Strategy
ISO 9001:2000
- 5.2 Customer focus
- 5.3 Quality policy
- 5.4 Planning(Targets, Mgmt.-

People
ISO 9001:2000
- 6.2 Human resources
- 6.4 Work environment

Processes
ISO 9001:2000
- 7.1...7.6 Product realization
- 8.2.2 Internal Audit
- 8.2.3 Monitoring, Measurement of process-performance
- 8.3 Control of non-conforming product
- 8.5 Improvement

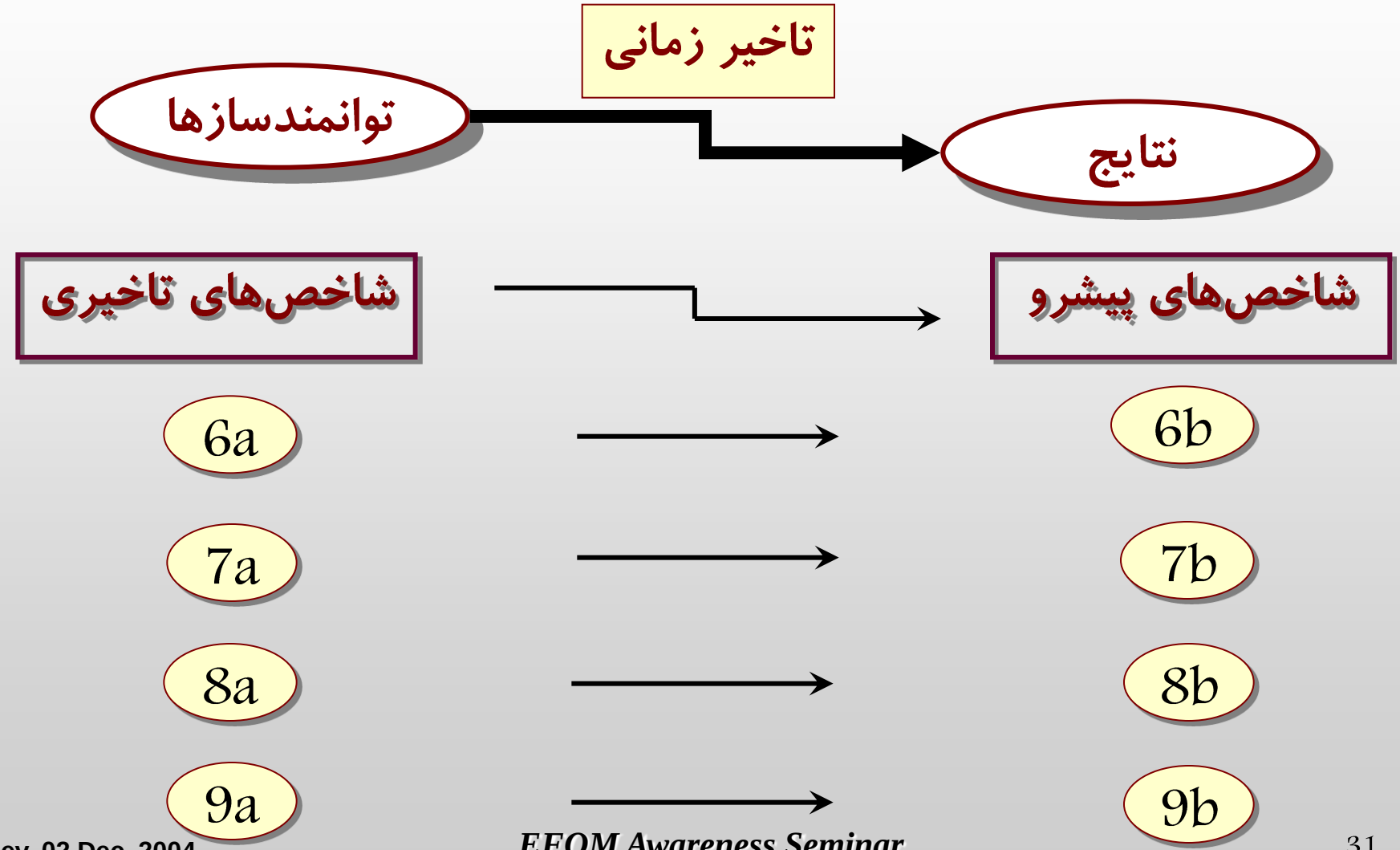
Partnership& Resources
ISO 9001:2000
- 6.1 Provision of resources
- 6.3 Infrastructure
- 7.4 Purchasing

ISO 14001

Customer Results
ISO 9001:2000
- 8.2.1Customer satisfaction

Key Performance Results
ISO 9001:2000
- 8.4 Analysis of data
  - Customer satisfaction
  - Purchasing
  - Processes
  - Products/Services.

پویایی مدل


تاخیر زمانی
توانمندسازها
نتایج
شاخص‌های تاخیری
شاخص‌های پیشرو
6a
6b
7a
7b
8a
8b
9a
9b

ارتباط میان معیارهای اصلی و فرعی

برخی از ارتباطات واضح‌تر میان توانمندسازها و معیار نتایج عبارتند از:

3 and 7

4/5 and 9

2 and 5/9

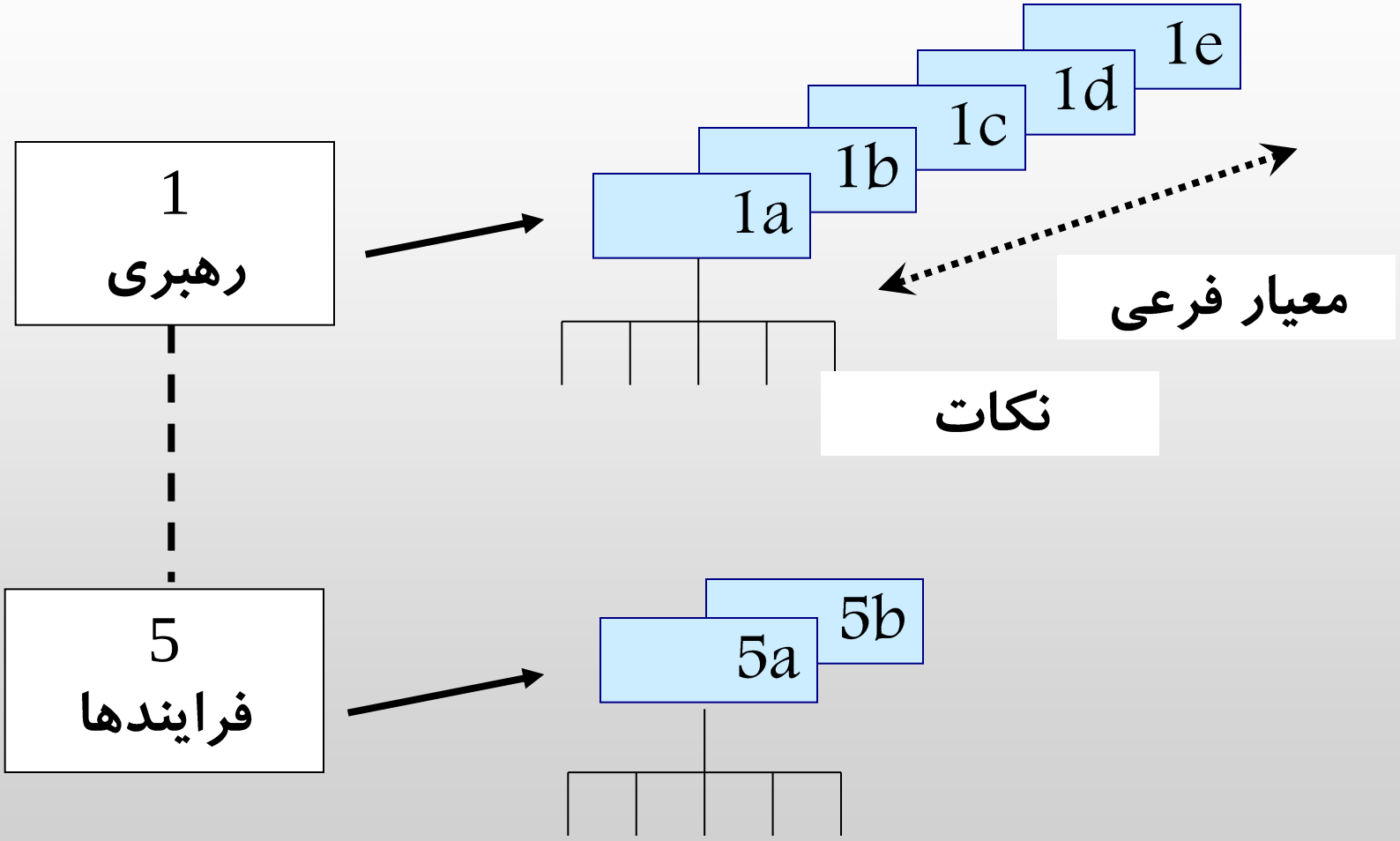
برخی مثال‌ها از ارتباطات معیارهای فرعی عبارتند از:

1b, 2d and 5a

1d, 2e and 3d

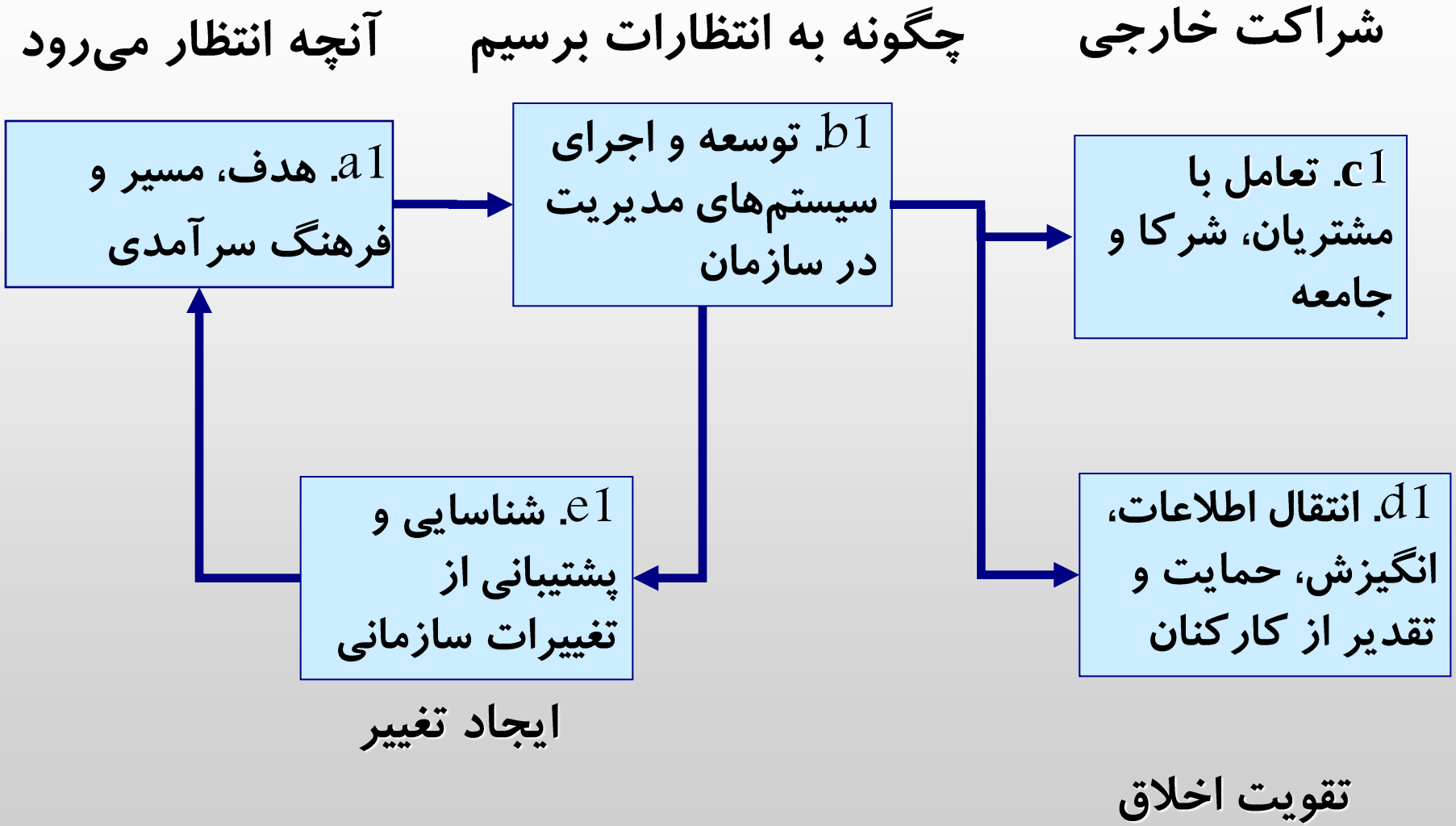
1c, 5e and 6a

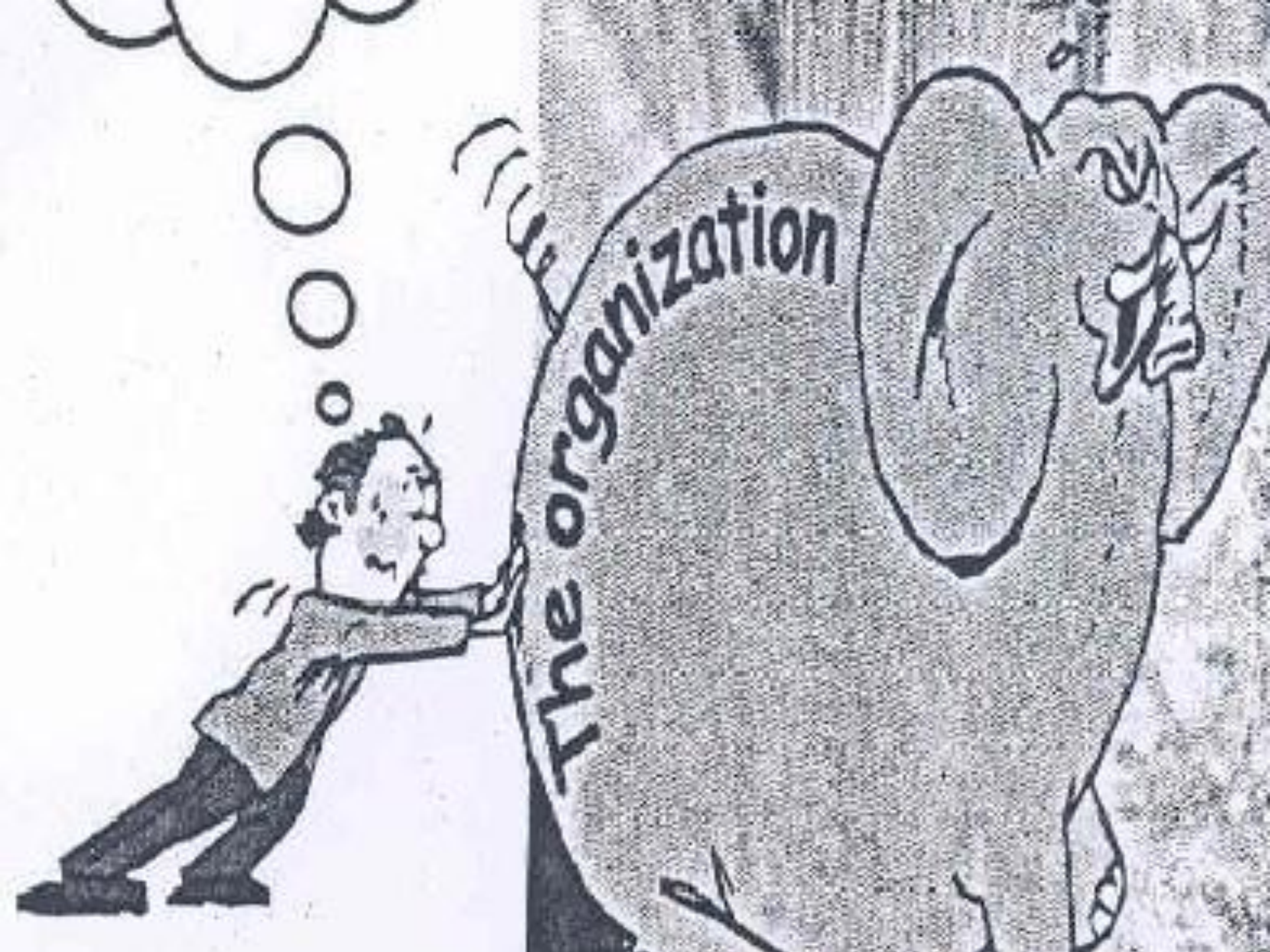
ساختار معیارهای توانمندساز



معیار 1 : رهبری

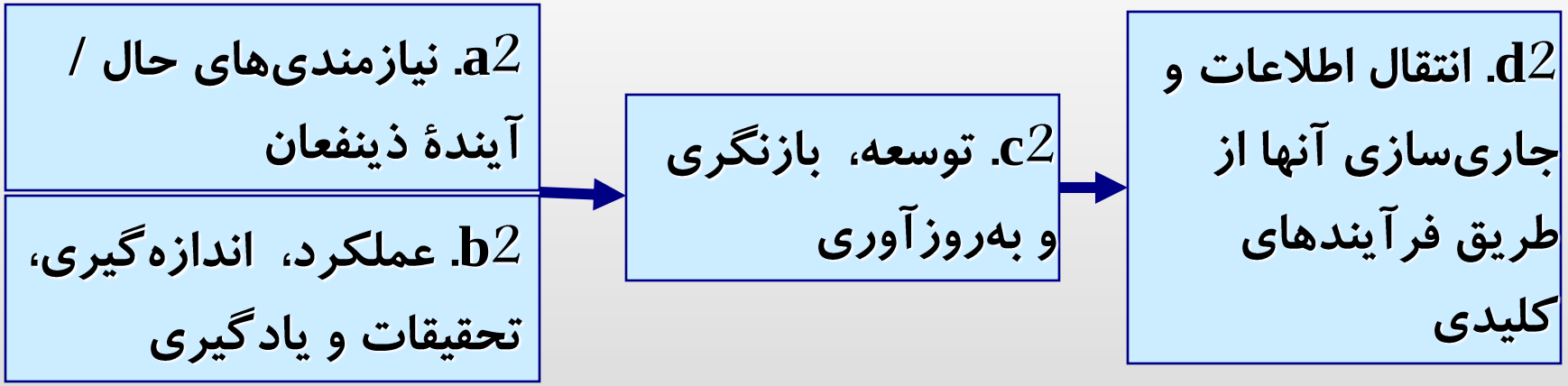
- رهبران سرآمد مأموریت و چشم انداز را ایجاد و امکان دسترسی به آنرا تسهیل می‌نمایند. آنان ارزش‌های سازمانی و سیستم‌های مورد نیاز برای دستیابی به موفقیت پایدار را ایجاد و از طریق اقدامات و رفتارهای خود به اجرا درمی‌آورند و در دوره بروز تغییرات ثبات هدف را حفظ می‌کنند. چنین رهبرانی در صورت نیاز قادرند مسیر سازمان را تغییر داده و سایرین را در جهت پیروی از آن تهییج نمایند . (پنج معیار فرعی)


آنچه انتظار می‌رود
چگونه به انتظارات برسیم
شراکت خارجی
a1. هدف، مسیر و فرهنگ سرآمدی
b1. توسعه و اجرای سیستم‌های مدیریت در سازمان
c1. تعامل با مشتریان، شرکا و جامعه
e1. شناسایی و پشتیبانی از تغییرات سازمانی
d1. انتقال اطلاعات، انگیزش، حمایت و تقدیر از کارکنان
ایجاد تغییر
تقویت اخلاق


The organization

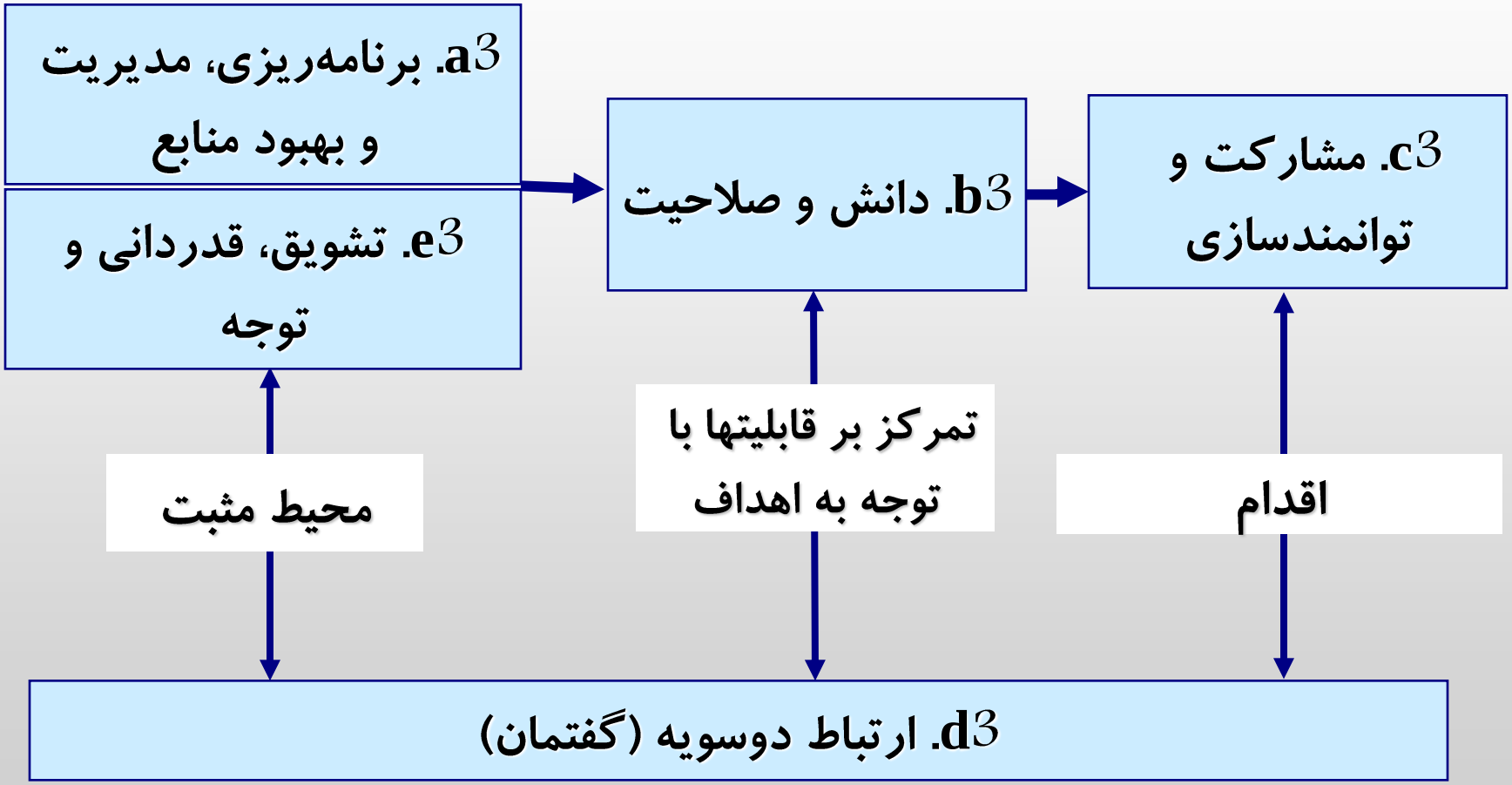
معیار 2 : خط مشی و استراتژی

- سازمان‌های سرآمد ماموریت و چشم انداز خود را از طریق توسعهٔ یک استراتژی متمرکز بر ذینفعان با درنظرگرفتن بازار و بخشی که در آن فعال هستند به اجرا درمی‌آورند. خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها ، اهداف و فرآیندها برای تحقق استراتژی‌ها توسعه یافته و جاری می‌شوند. (چهار معیار فرعی)


a2. نیازمندی‌های حال / آیندهٔ ذینفعان
b2. عملکرد، اندازه‌گیری، تحقیقات و یادگیری
c2. توسعه، بازنگری و به‌روزآوری
d2. انتقال اطلاعات و جاری‌سازی آنها از طریق فرآیندهای کلیدی
درونداد‌ها
توسعهٔ خط مشی
جاری سازی خط مشی

معیار 3 : کارکنـــان

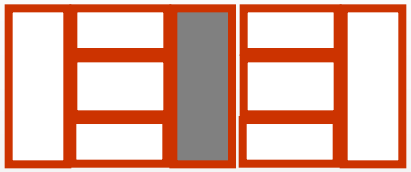
- سازمان‌های سرآمد توانائی‌های بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی مدیریت نموده، توسعه داده و شکوفا می‌نمایند. آنان عدالت و برابری را رشد داده و کارکنان خود را در امور مشارکت داده و توانمند می‌سازند.
- این سازمان‌ها کارکنان خود را به‌گونه‌ای مورد توجه قرار داده و با آنان ارتباط برقرار کرده و آنها را مورد تشویق و قدردانی قرار می‌دهند که منجر به ایجاد انگیزه و تعهد آنان به استفاده از مهارتها و دانش خود به سود سازمان می‌شود . (پنج معیار فرعی)


a3. برنامه‌ریزی، مدیریت و بهبود منابع
e3. تشویق، قدردانی و توجه
b3. دانش و صلاحیت
c3. مشارکت و توانمندسازی
محیط مثبت
تمرکز بر قابلیتها با توجه به اهداف
اقدام
d3. ارتباط دوسویه (گفتمان)

معیـــار 4 : شراکتــها و منابع

- سازمان‌های سرآمد شراکت‌های برون سازمانی، تامین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط‌مشی و استراتژی و اجرای اثربخش فرآیندها، برنامه ریزی و مدیریت می‌کنند و در طی برنامه‌ریزی و مدیریت شراکتها و منابع ، نیازمندیهای حـال و آینـدۀ سازمـان، جامعـه و محیط زیست را متعادل می‌نمایند. (پنج معیار فرعی)

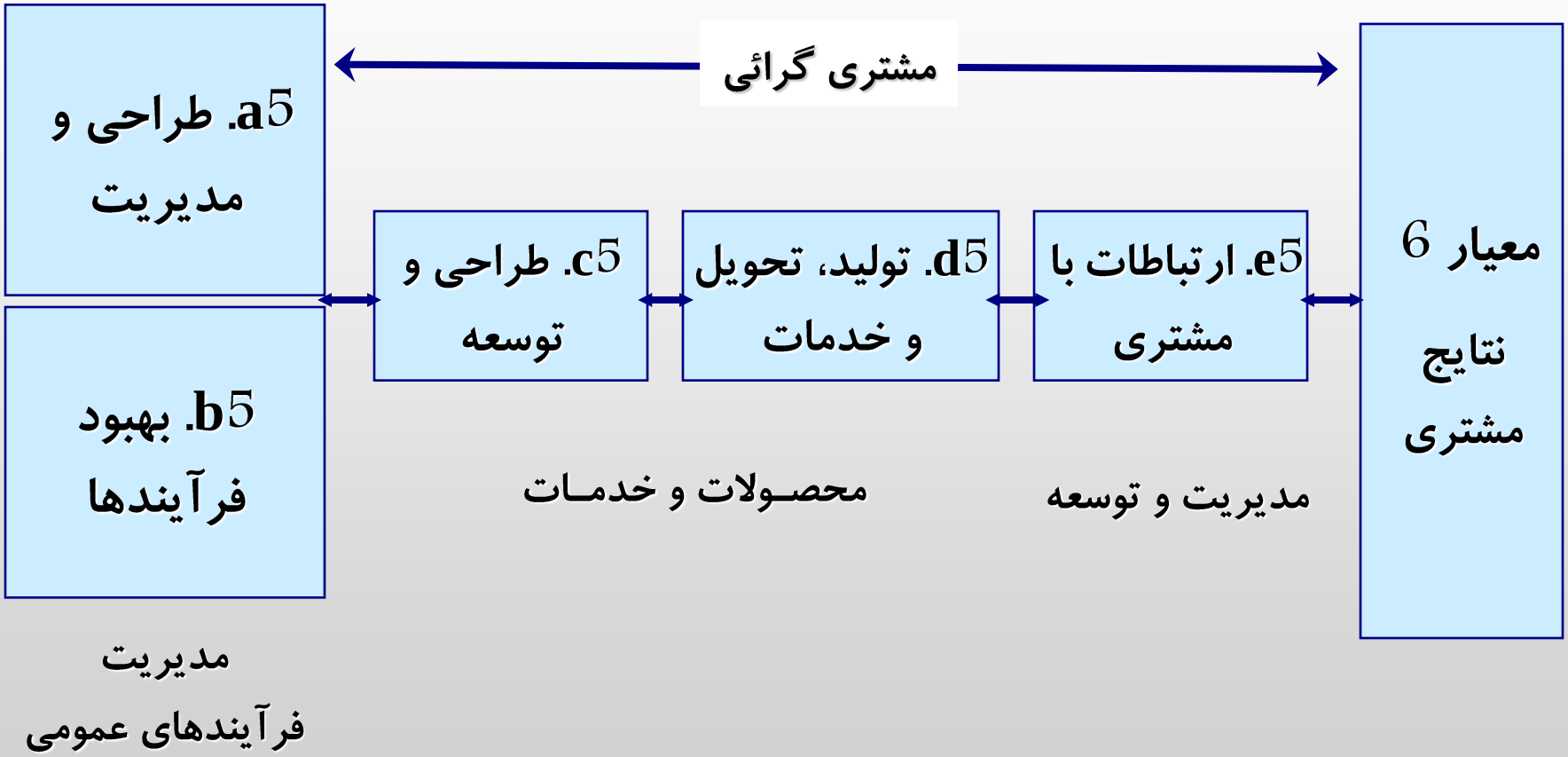
معیار 2
خط مشی و استراتژی
همسو سازی
همسو سازی
همسو سازی
همسو سازی
همسو سازی
4a. شراکت های برون سازمانی
4b. منابع مالی
4c. ابنیه، تجهیزات و مواد
4d. فن‌آوری
4e. اطلاعات و دانش



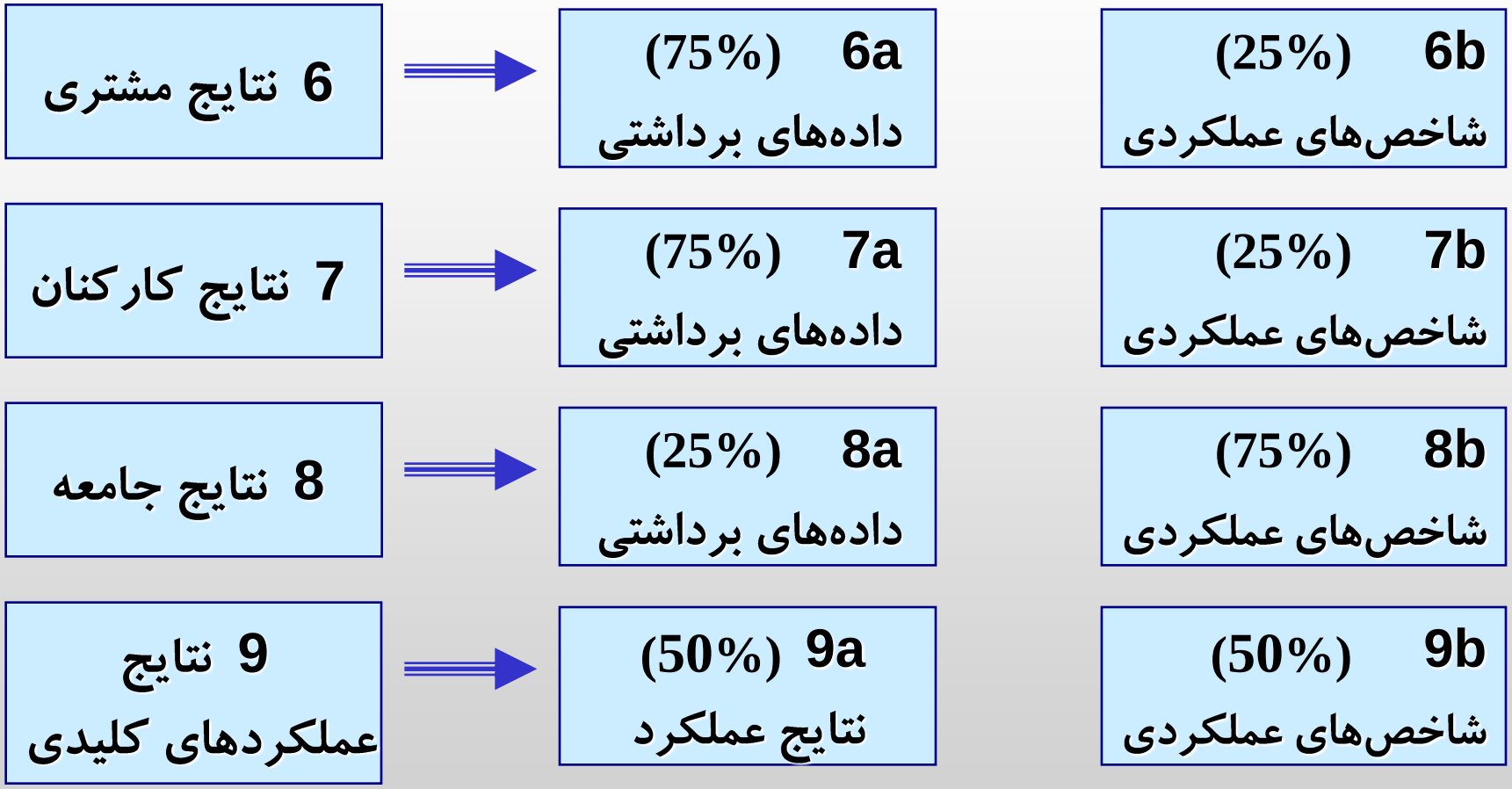
معیـــار 5 : فرآینـــدها

سازمان‌های سرآمد به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و سایر ذینفعان، فرآیندهای خود را طراحی و مدیریت کرده و بهبود می‌بخشند.

(پنج معیار فرعی)


مشتری گرائی
معیار 6
نتایج مشتری
5a. طراحی و مدیریت
5b. بهبود فرآیندها
مدیریت فرآیندهای عمومی
5c. طراحی و توسعه
5d. تولید، تحویل و خدمات
5e. ارتباطات با مشتری
محصـولات و خدمـات
مدیریت و توسعه

ساختار معیار نتایج



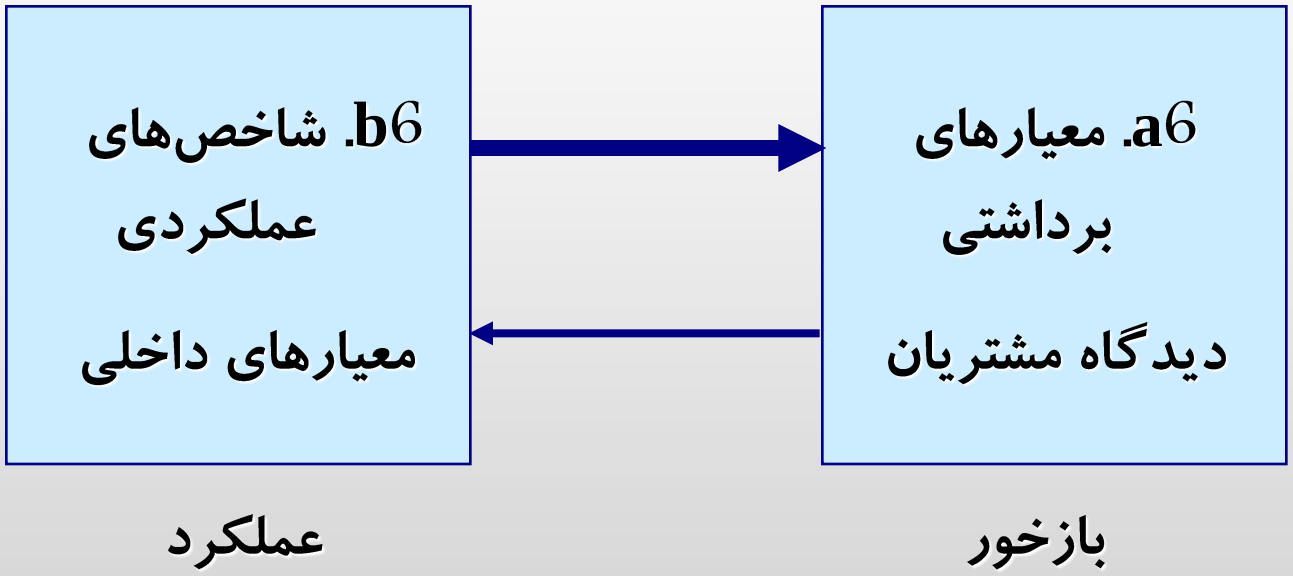
معیـــار 6 : نتایج مشتری

سازمان‌های سرآمد نتایج برجسته را با توجه به مشتریان خود بصورت جامع اندازه‌گیری کرده و بدان دست می‌یابند

معیارهای فرعی:

6a. معیارهای برداشتی

6b. شاخص‌های عملکردی


6a. معیارهای برداشتی
دیدگاه مشتریان
6b. شاخص‌های عملکردی
معیارهای داخلی
بازخور
عملکرد

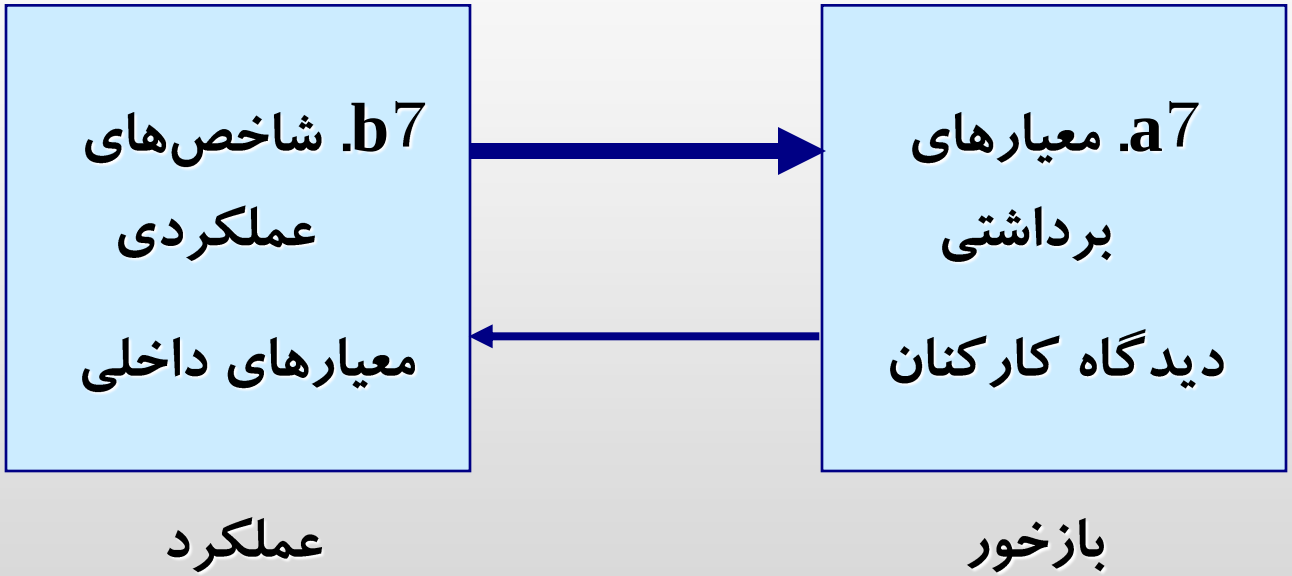
معیـــار 7 : نتایج کارکنان

سازمان‌های سرآمد نتایج برجسته را با توجه به کارکنان خود بصورت جامع اندازه‌گیری کرده و بدان دست می‌یابند.

معیارهای فرعی:

7a. معیارهای برداشتی

7b. شاخص‌های عملکردی


7a. معیارهای برداشتی
دیدگاه کارکنان
7b. شاخص‌های عملکردی
معیارهای داخلی
بازخور
عملکرد

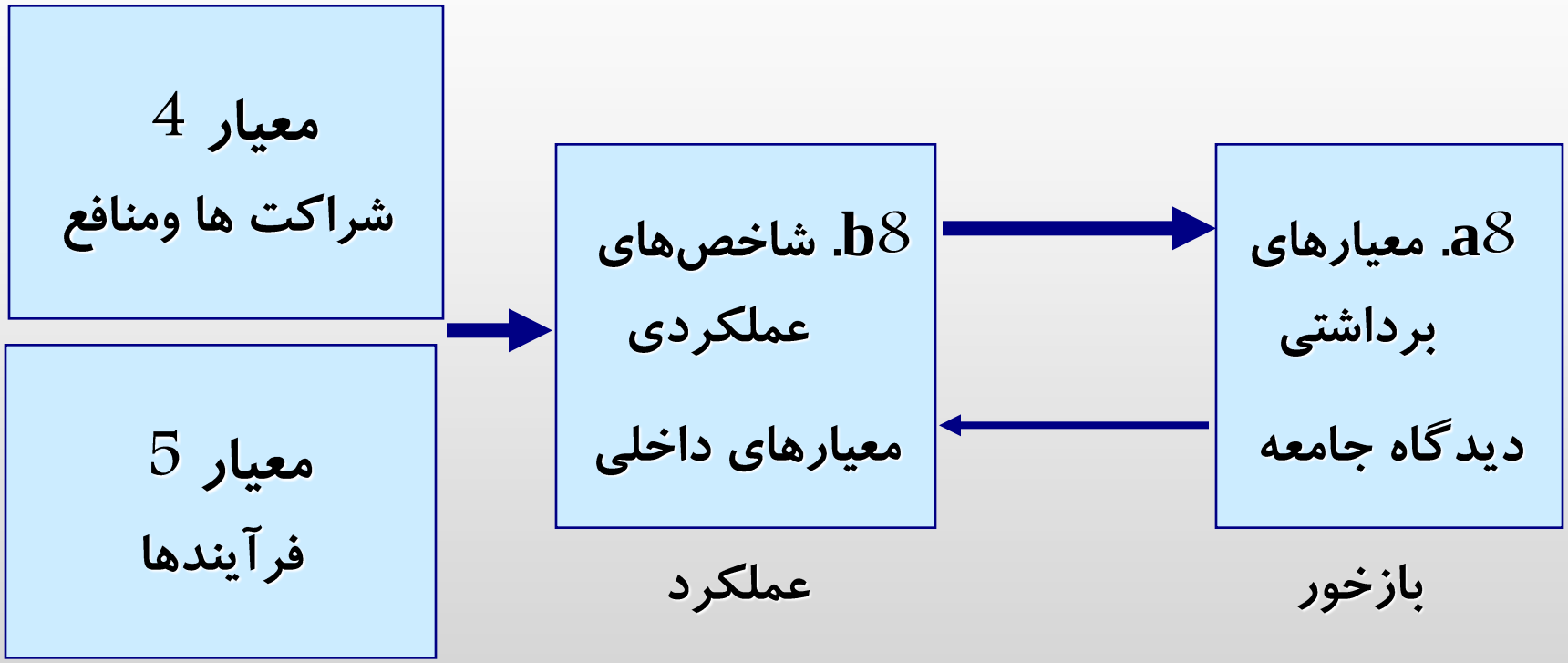
معیـــار 8 : نتایج جامعه

سازمان‌های سرآمد نتایج برجسته را با توجه به جامعه اندازه‌گیری کرده و بدان دست می‌یابند.

معیارهای فرعی:

8a. معیارهای برداشتی

8b. شاخص‌های عملکردی


معیار 4
شراکت ها ومنافع
معیار 5
فرآیندها
8b. شاخص‌های عملکردی
معیارهای داخلی
عملکرد
8a. معیارهای برداشتی
دیدگاه جامعه
بازخور

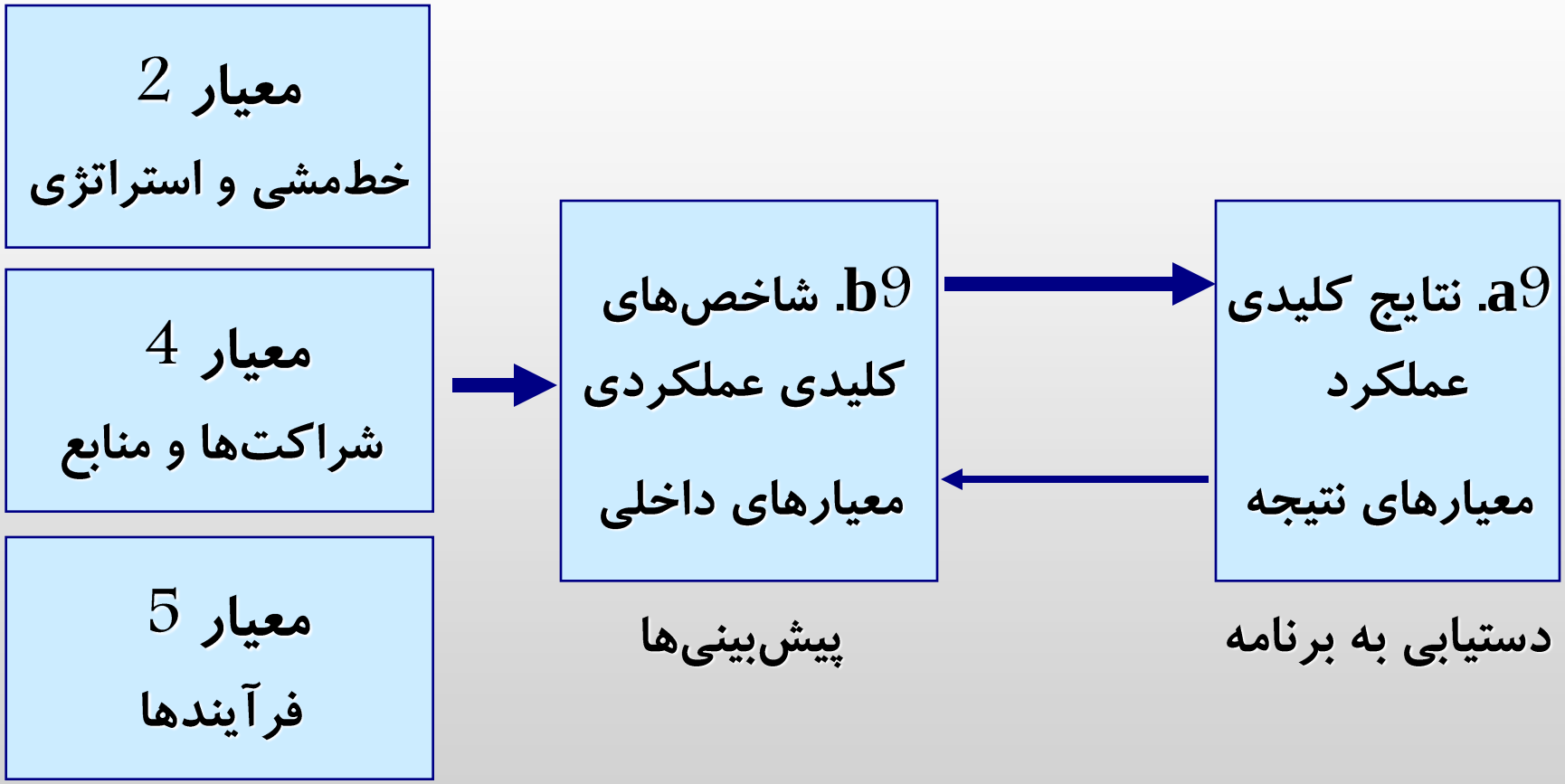
معیـــار 9 : نتایج کلیدی عملکرد

سازمان‌های سرآمد نتایج برجسته را با توجه به عناصر کلیدی خط‌مشی و استراتژی خود بصورت جامع اندازه‌گیری کرده و بدان دست می‌یابند.

معیارهای فرعی:

9a. نتایج کلیدی عملکرد

9b. شاخص‌های کلیدی عملکردی


معیار 2
خط‌مشی و استراتژی
معیار 4
شراکت‌ها و منابع
معیار 5
فرآیندها
9b. شاخص‌های کلیدی عملکردی
معیارهای داخلی
پیش‌بینی‌ها
9a. نتایج کلیدی عملکرد
معیارهای نتیجه
دستیابی به برنامه

دیدگاه کلی RADAR

منطق RADAR می‌گوید که هر سازمان لازم است

- نتایج (**R**esults) مورد نظر سازمان را که منجر به رضایت کلیه ذینفعان می گردد، معین نماید
- مجموعه یکپارچه‌ای از رویکردهای (**A**pproach) منطقی و شفاف را جهت دستیابی به نتایج مورد نظر، اتخاذ نموده و در سازمان توسعه دهد
- هر رویکرد را با روشی سیستماتیک در سازمان جاری (**D**eploy) نماید
- رویکردها را ارزیابی (**A**ssess) و بازنگری (**R**eview) نماید

ماتریس امتیازدهی RADAR

- این ماتریس از **عناصر** و **ویژگی‌ها** تشکیل شده است
- نتایج، رویکرد، جاری‌سازی، ارزیابی و بازنگری **عناصر** این ماتریس می‌باشند
- هر **عنصر** شامل تعدادی **ویژگی** است
- هنگام استفاده از این ماتریس بایستی به **ویژگی‌های عناصر** هر معیار فرعی امتیاز داده شود

ویژگی‌ها	عنصر
• روندها • اهداف • مقایسات • علت‌ها • دامنه کاربرد	نتایج
• منطقی • یکپارچه	رویکرد
• اجرا شده • سیستماتیک	جاری‌سازی
• اندازه‌گیری • یادگیری • بهبود	ارزیابی و بازنگری

Elements	Score Attributes	0%	25%	50%	75%	100%
Approach	**Sound:** - approach has a clear rationale - approach has defined processes - approach focuses on stakeholder needs	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	Integrated: - approach supports policy and strategy - approach is linked to other approaches as appropriate	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Elements	Score Attributes	0%	25%	50%	75%	100%
Deployment	**Implemented:** - approach is implemented	No evidence or anecdotal	Implemented in about ¼ of relevant areas	Implemented in about ½ of relevant areas	Implemented in about ¾ of relevant areas	Implemented in all relevant areas
	Systematic: - approach is deployed in a structured way with the method used for deployment being planned and executed soundly	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Elements	Score Attributes	0%	25%	50%	75%	100%
Assessment and **R**eview	**Measurement:** - regular measurement of the effectiveness and deployment of the approach is carried out	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	Learning: - is used to identify best practice and improvement opportunities	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	Improvement: - output from measurement and learning is analysed and used to identify, prioritise, plan and implement improvements	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Overall Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Elements	Score Attributes	0%	25%	50%	75%	100%
Results	**Trends:** - trends are positive and/or there is sustained good performance	No results or anecdotal information	Positive trends and/or satisfactory performance for about ¼ of results over at least 3 years	Positive trends and/or sustained good performance for about ½ of results over at least 3 years	Positive trends and/or sustained good performance for about ¾ of results over at least 3 years	Positive trends and/or sustained good performance for all results over at least 3 years
	Targets: - targets are achieved - targets are appropriate	No results or anecdotal information	Achieved and appropriate for about ¼ results	Achieved and appropriate for about ½ results	Achieved and appropriate for about ¾ of results	Achieved and appropriate for all results
	Comparisons: - results compare well with others and/or - results compare well with acknowledged 'World Class'	No results or anecdotal information	Favourable comparisons for about ¼ results	Favourable comparisons for about ½ results	Favourable comparisons for about ¾ results	Favourable comparisons for all results
	Causes: - results are caused by approach	No results or anecdotal information	Cause and effect visible for about ¼ of results	Cause and effect visible for about ½ of results	Cause and effect visible for about ¾ of results	Cause and effect visible for all results
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Elements	Score Attributes	0%	25%	50%	75%	100%
	Scope: - results address relevant areas - results are appropriately segmented e.g. by customer, by business	No results or anecdotal information	Results address ¼ of relevant areas and activities	Results address ½ of relevant areas and activities	Results address ¾ of relevant areas and activities	Results address all relevant areas and activities
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Overall Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

خودارزیابی

- نظام خودارزیابی مرکب از مجموعه فعالیت‌های شناسایی، ارزیابی و به‌سازی است که درآن خود سازمان و افراد آن براساس یک مدل، فعالیت‌ها و نتایج سازمان را مورد سنجش قرار می‌دهند و به اقدامات طرح‌ریزی شده بهبود دست می‌یابند.

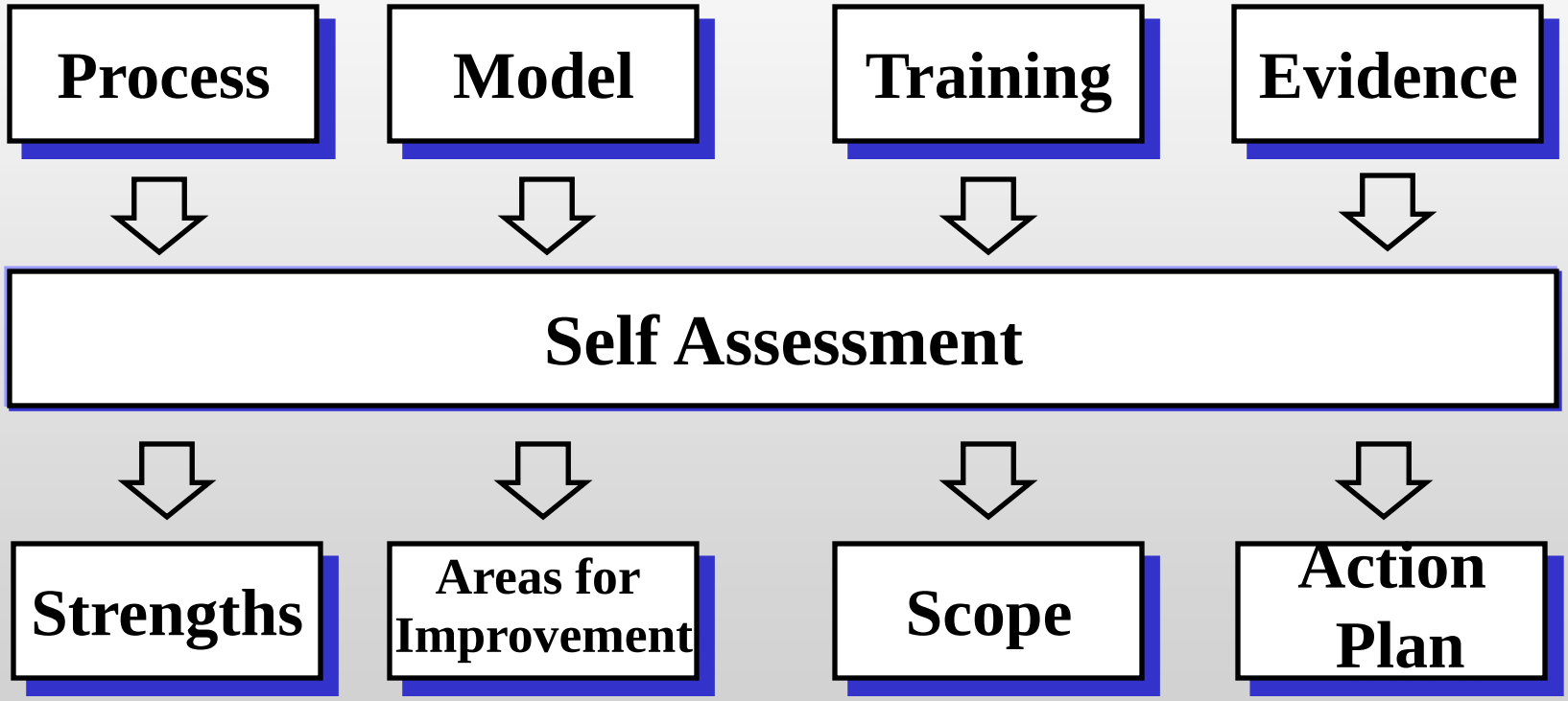
ویژگی‌های خودارزیابی

- خودارزیابی بر پایه حفظ اعتماد متقابل و خوداظهاری صادقانه شکل می‌گیرد از این رو داده‌ها و اطلاعات در خودارزیابی به مراتب از سایر روش‌های سنتی ارزیابی قابل اعتمادتر است و این تنها زمانی است که تکرار فرایند خودارزیابی و نظام خودارزیابی کاملاً درسازمان شکل گرفته باشد.
- خودارزیابی یک فعالیت کاملاً مشارکتی و متکی به کارگروهی است بطوریکه افراد سازمان در تیم خود به ارزیابی یکدیگر می‌پردازند از این رو مسایل حل می‌شود و به کرات فکر نو و خلاق شکل می‌گیرد.

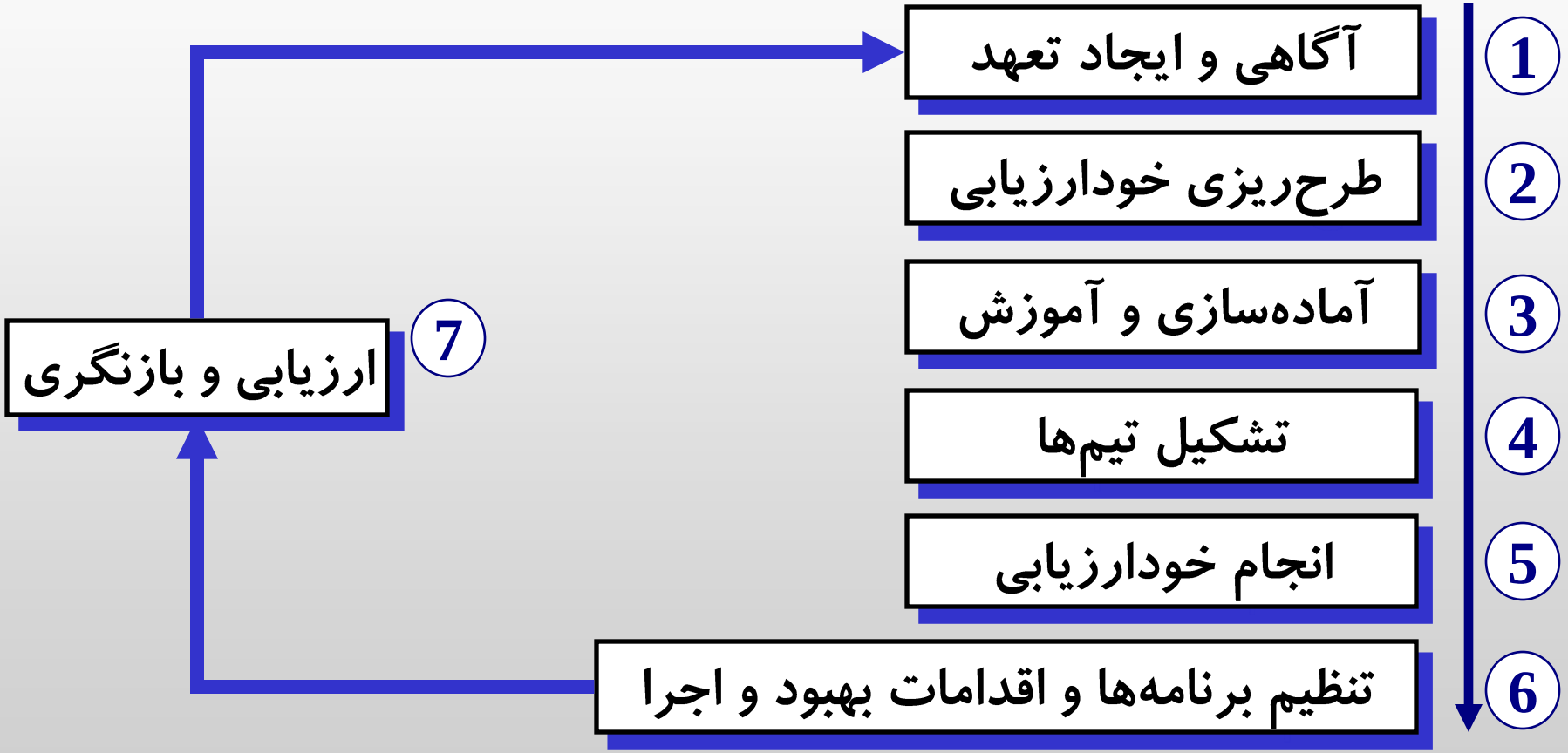
ویژگی‌های خودارزیابی

- خودارزیابی به بهبود در سازمان نظام می‌بخشد چرا که کمی کردن داده‌های ارزیابی امکان هدفمند کردن و پیگیری بهبود در سازمان را میسر می‌سازد و در قالب یک مدل، چارچوب مفهومی مشترک برای کلیه فعالیت‌های بهبود پراکنده در سازمان ایجاد می‌شود.
- خودارزیابی زمینه مقایسه تطبیقی (Benchmarking) را فراهم می‌کند . خودارزیابی اطلاعات مورد نیاز سازمان‌های مادر، دستگاه‌های نظارتی، ستادی، بالادست، و مؤسسات و بنیادهای جایزه را فراهم می‌کند.
- خودارزیابی تمامی فعالیت های ارزیابی و بهبود را به یکدیگر پیوند می‌زند و یکپارچه می‌کند.

ورودی‌ها و خروجی‌های خودارزیابی

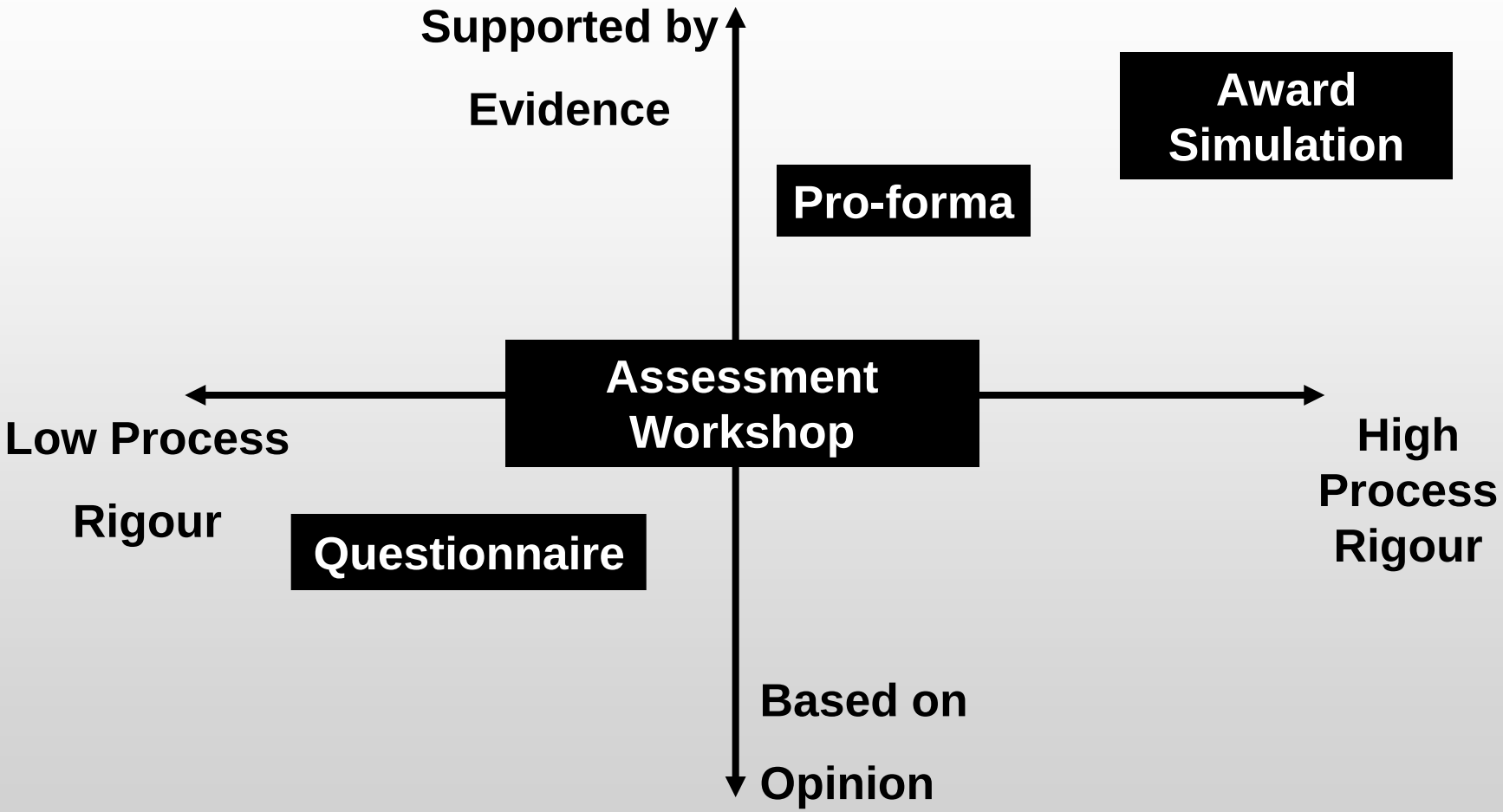


فرآیند خودارزیابی

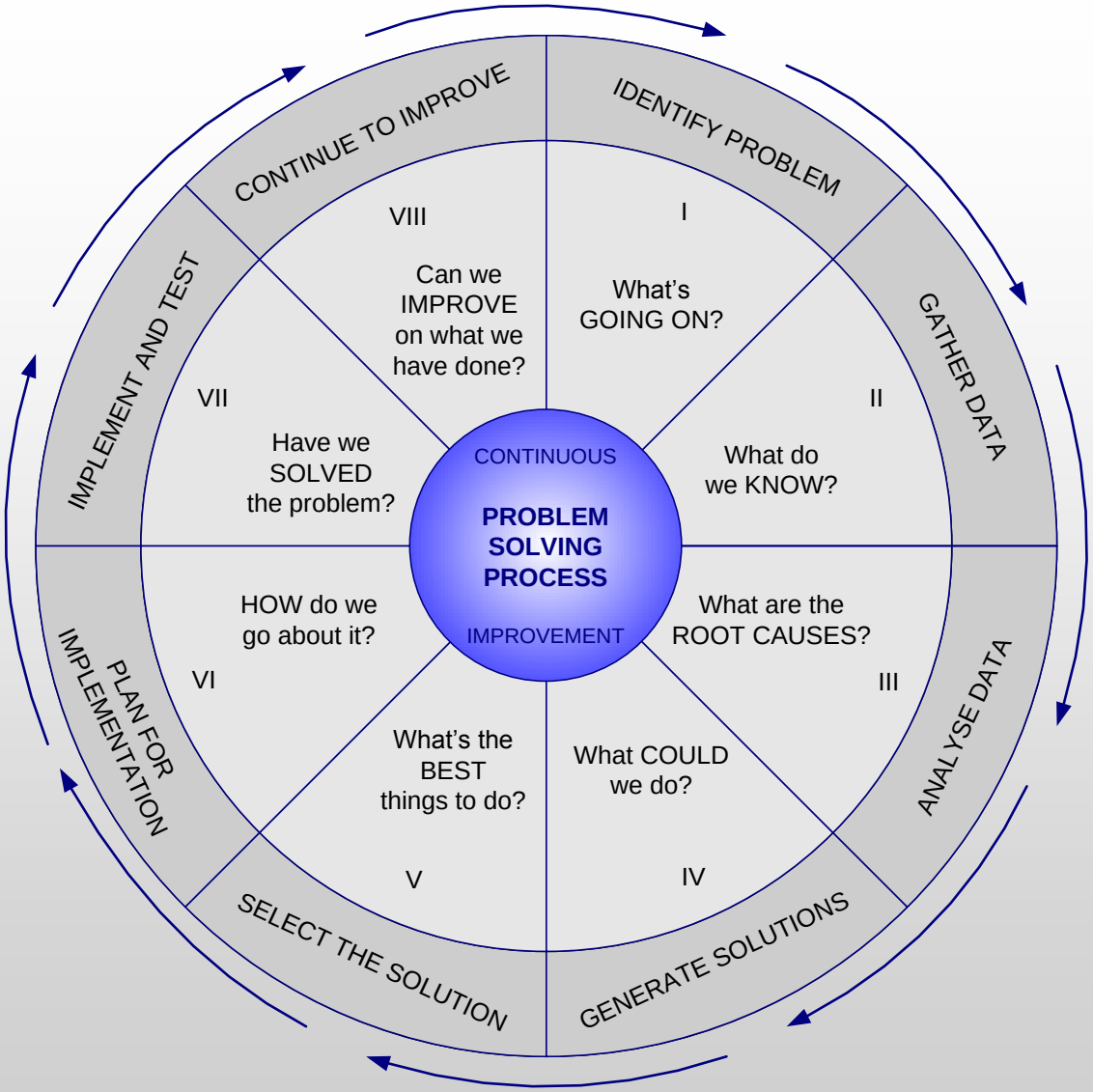


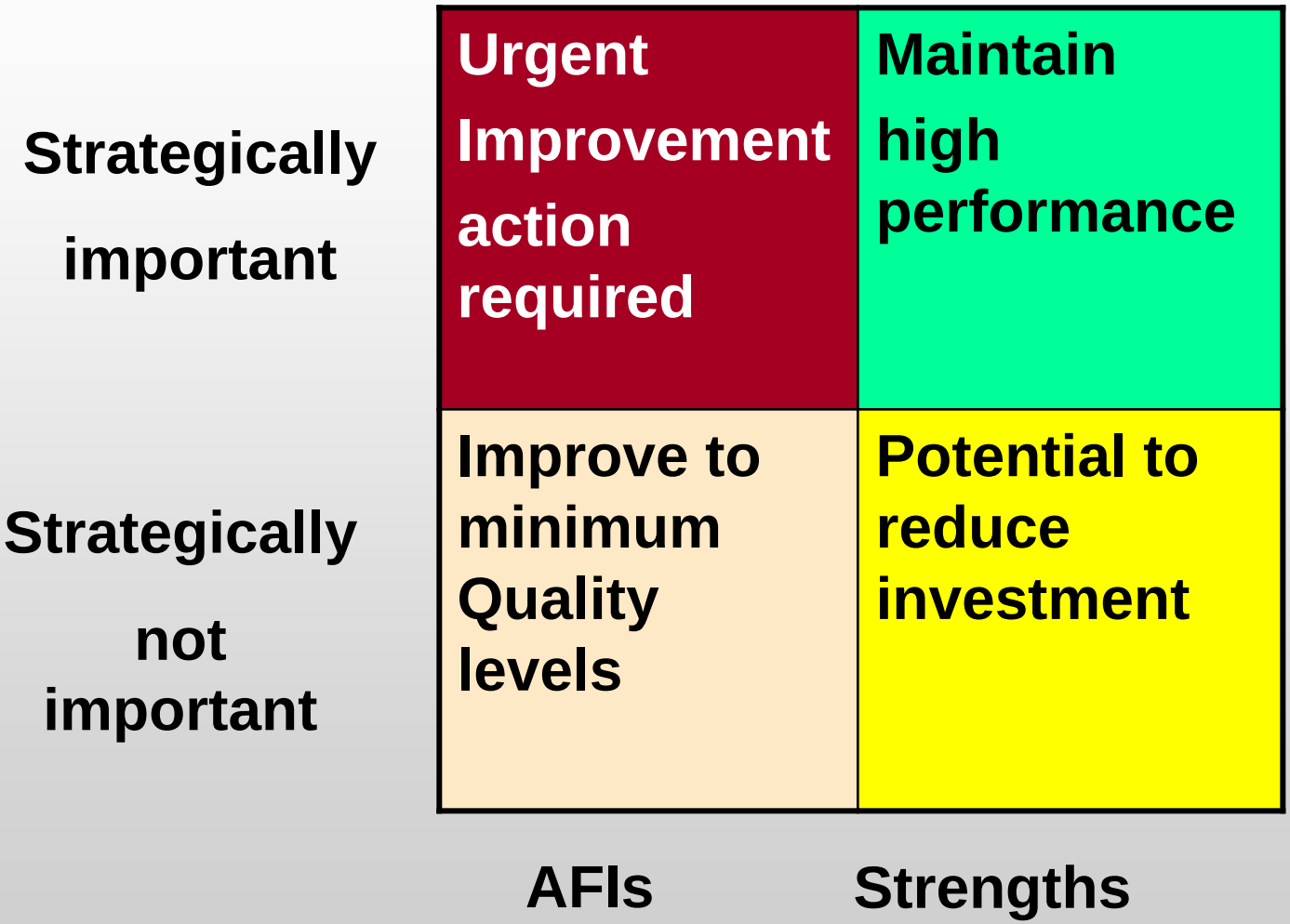
معیارهای انتخاب روش خودارزیابی

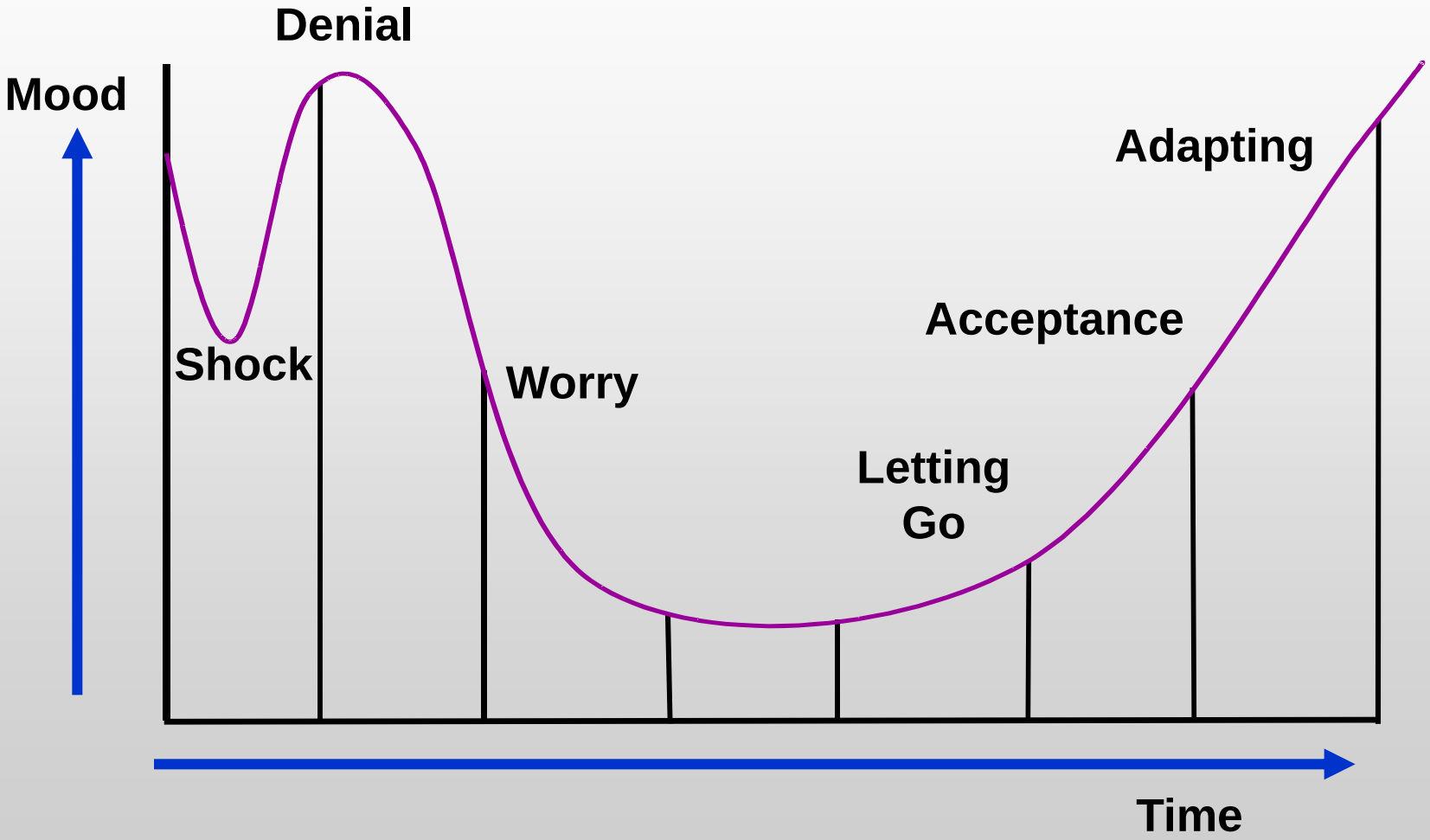
- منابع موجود
- نتایج مورد انتظار از خودارزیابی
- تعداد دفعات خودارزیابی انجام شده
- ساختار سازمانی و دامنه عملکرد خودارزیابی
- بلوغ سازمانی

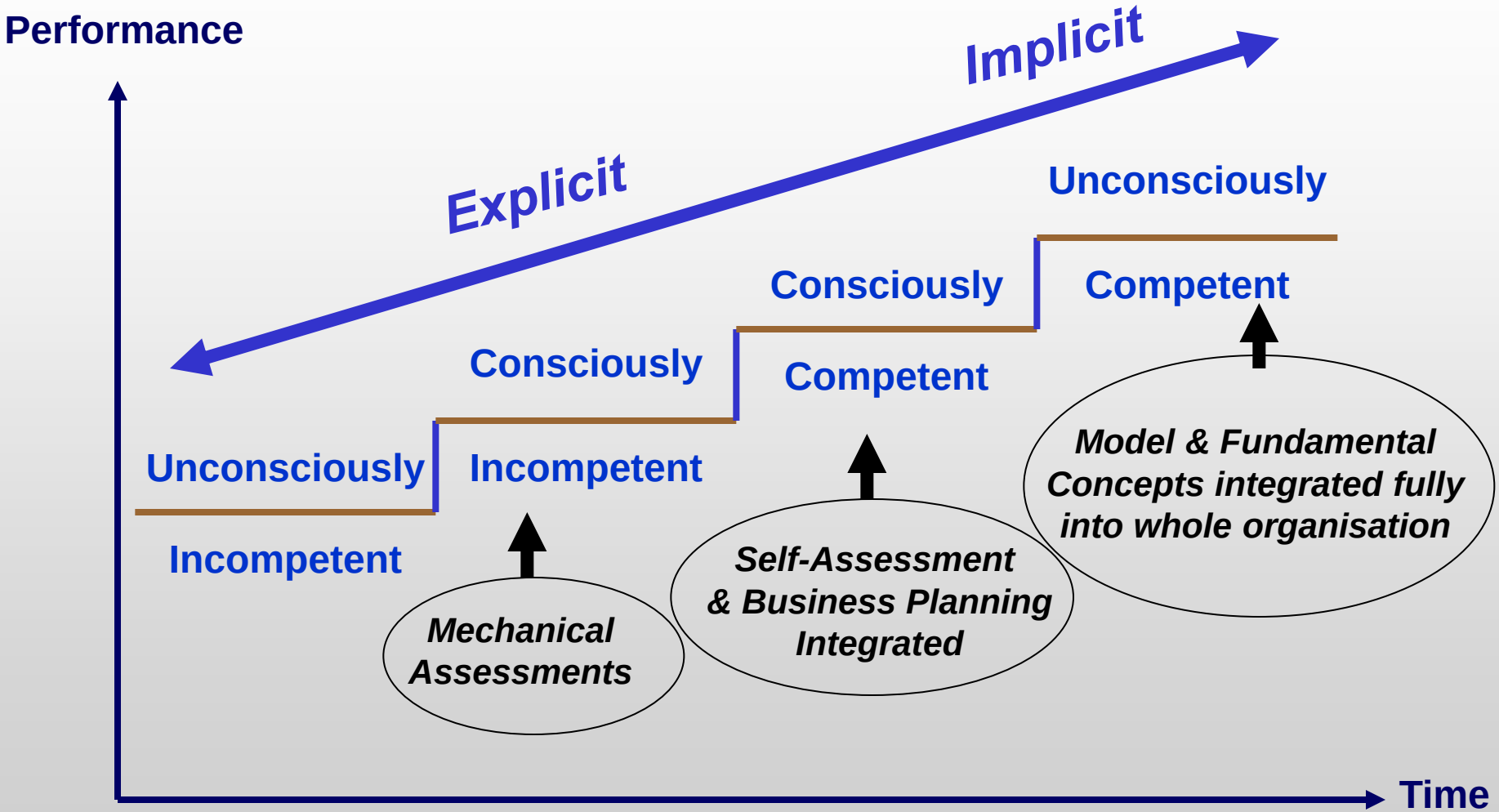

Supported by Evidence
Award Simulation
Pro-forma
Assessment Workshop
Low Process Rigour
High Process Rigour
Questionnaire
Based on Opinion

MATURE ORGANISATION	Appropriate Questionnaire Assessment Workshop	Pro-forma supported by Peer evaluation	Award Simulation or Award Application
ON THE WAY	Questionnaire & Workshop Facilitated Assessment Workshop	Pro-forma Facilitated Assessment Workshop	Pilot Award Simulation
STARTING ON THE EXCELLENCE JOURNEY	Elementary Questionnaire	More detailed Questionnaire	Customised Questionnaire Facilitated Assessment W/shop
	LOW EFFORT	**MEDIUM EFFORT**	**HIGH EFFORT**


IDENTIFY PROBLEM
GATHER DATA
ANALYSE DATA
GENERATE SOLUTIONS
SELECT THE SOLUTION
PLAN FOR IMPLEMENTATION
IMPLEMENT AND TEST
CONTINUE TO IMPROVE
I
What's GOING ON?
II
What do we KNOW?
III
What are the ROOT CAUSES?
IV
What COULD we do?
V
What's the BEST things to do?
VI
HOW do we go about it?
VII
Have we SOLVED the problem?
VIII
Can we IMPROVE on what we have done?
CONTINUOUS
PROBLEM SOLVING PROCESS
IMPROVEMENT


Urgent Improvement action required
Maintain high performance
Improve to minimum Quality levels
Potential to reduce investment
Strategically important
Strategically not important
AFIs
Strengths


Denial
Mood
Adapting
Acceptance
Shock
Worry
Letting
Go
Time


Performance
Implicit
Explicit
Unconsciously
Competent
Consciously
Competent
Consciously
Incompetent
Unconsciously
Incompetent
Model & Fundamental Concepts integrated fully into whole organisation
Self-Assessment & Business Planning Integrated
Mechanical Assessments
Time

از توجه شما
متشکریم