

کارگاه آموزشی تربیت ارزیاب بر اساس مدل تعالی بازرگانی



مقدمه روز دوم

مرور سریع مطالب روز اول



انجمن شرکت های دانش بنیان
استان اصفهان



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن
و کشاورزی اصفهان

آنچه که یک ارزیاب باید بداند

۱- چارچوب ارزیابی

۲- فرایند ارزیابی

درک مدل تعالی

تسلط بر منطق ارزیابی

شناخت سازمان ارزیابی
شونده

اطلاعات / اظهارنامه

کلیدی سازمان

سایت ویزیت

تهیه گزارش بازخورد

طرح ریزی اقدامات بهبود



آنچه که از مدل تعالی بازرگانی باید بدانیم

نقش راهبردها و توانمندسازها



نقش نتایج



ارتباطات آنها



مفهوم و انتظارات هر زیرمعیار و نکته راهنما



معیارهای تخصصی (تحقیقات بازار، دانش مشتری، دیجیتال
مارکتینگ و ...)



آنچه که از منطق ارزیابی باید بدانیم

معیارهای سنجش
درستی افکار و
نتایج به دست آمده

آنچه که از منطق ارزیابی باید بدانیم

معیارهای سنجش درستی افکار و نتایج به دست آمده

- | | |
|--|---|
| ■ آیا روندهای موجود مناسب است؟ | ■ آیا افکار ما منطقی است؟ |
| ■ آیا به اهداف رسیده ایم؟ | ■ آیا برای اجرای افکارمان فرایندهایی در راستای استراتژی تعیین کرده ایم؟ |
| ■ آیا در مقایسه با دیگران بهتر عمل کردیم؟ | ■ آیا افکار ما قابل اجراست؟ |
| ■ آیا نتایج حاصله پیامد عملکرد ما بوده است؟ | ■ آیا افکار ما اجرا شده اند؟ |
| ■ آیا نتایج معتبری را به طور جامع و بخش بندی شده مورد بررسی قرار داده ایم؟ | ■ آیا از نتایج حاصله چیزی آموخته ایم؟ |
| | ■ آیا بر اساس نتایج باید افکارمان را تغییر دهیم و آن را اصلاح کنیم؟ |

بخش پنجم

مقدمه ای بر ضرورت ارزیابی



انجمن شرکت های دانش بنیان
استان اصفهان



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن
و کشاورزی اصفهان

چرا خودارزیابی

سازمانها همواره علاقه دارند ارزیابی کنند که
«چگونه هستند» زیرا اگر بدانیم چگونه ایم،
بهتر می توانیم تصمیم بگیریم که «چگونه
باشیم».

کدام بخش فعالیتها به عنوان **نقطه قوت** تلقی می شوند؟



کدام بخش فعالیتها به عنوان **نواحی قابل بهبود** تلقی
می شوند؟



اقدامات و پروژه های بهبود کدامند؟



شما برای ارزیابی و
اظهار نظر در خصوص یک
فرایند از چه روشی
استفاده می کنید؟



سوالات ارزیابی

چه چیزی باید ارزیابی شود؟
چگونه باید ارزیابی شود؟
نتیجه ارزیابی چیست؟



پاسخ ها

مدل تعالی و نحوه اجرای آن منطق ارزیابی RADAR نقاط قوت، ضعف، امتیاز



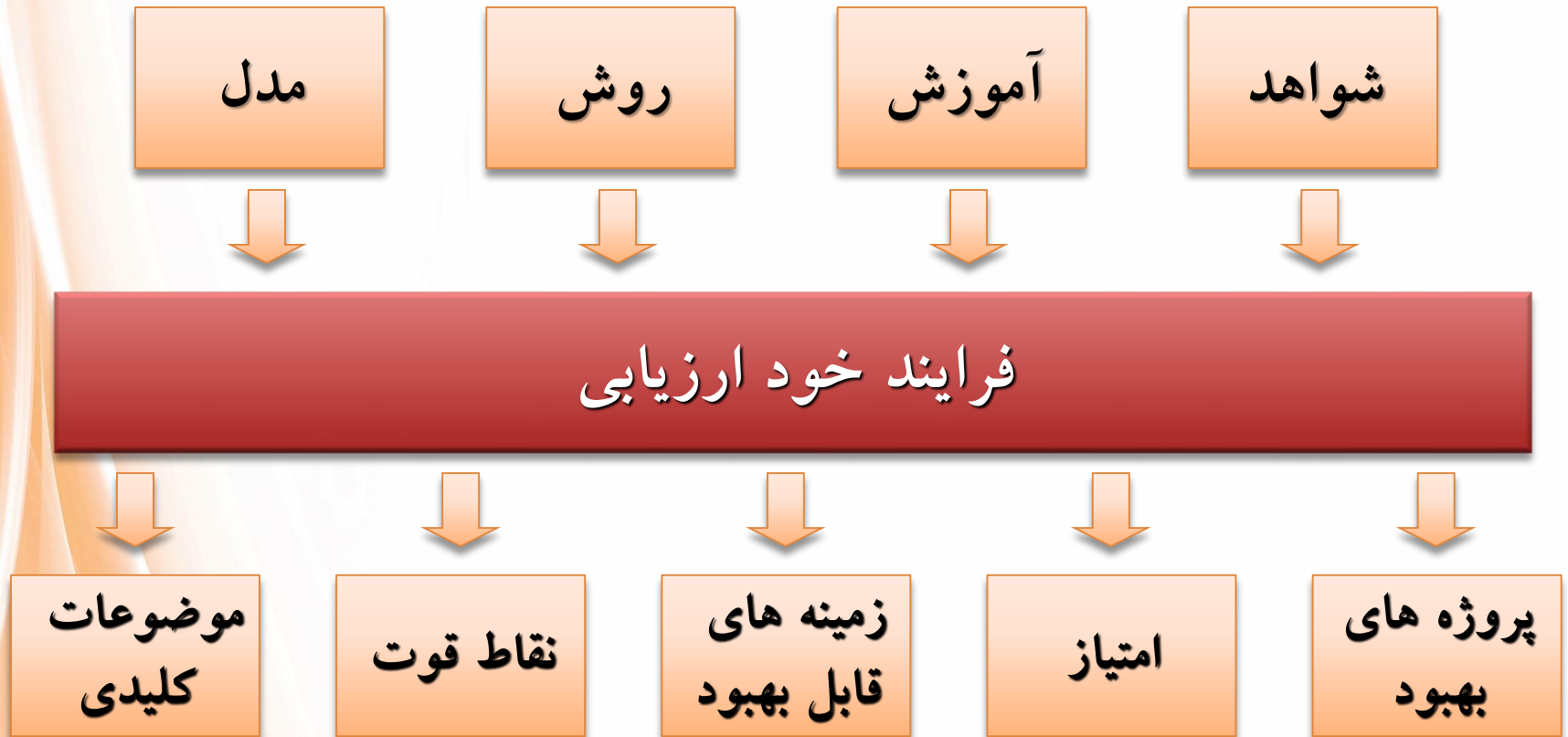
تعریف خودارزیابی

خود ارزیابی، یک بازنگری منظم، سیستماتیک و جامع از فعالیتهای سازمان و نتایج آن بر اساس مدل تعالی سازمانی مانند EFQM ، مدل تعالی بازرگانی، مدل تعالی منابع انسانی و ... است.

تعریف خودارزیابی

در خودارزیابی های اولیه سازمان روند بهبود را طی دوره های عملیاتی متوالی در **درون خود** می سنجد و در سطوح بالاتر تعالی، این کار را از طریق **مقایسه خود با رقبا، میانگین صنعت و سازمانهای تراز اول در حرفه خود یا حرفه های مشابه در جهان** صورت می دهد.

تعریف خودارزیابی



فرایند خودارزیابی



مزایای خودارزیابی

استفاده از مدل تعالی برای خودارزیابی منافع قابل
توجهی برای سازمان دارد، از جمله :

ضمن تعیین نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود سازمان منجر به
تعیین موقعیت فعلی و نیز برنامه ریزی به منظور تعیین اولویت
های آتی سازمان می گردد.

یک رویکرد مبتنی بر واقعیت سازمانی بوده و منجر می شود
سازمان روندهای پیشرفت را مرتب و به صورت دوره ای
اندازه گیری نمایند.

مزایای خودارزیابی

یک زبان مشترک در شیوه مدیریت در سازمان ایجاد می کند.
به عبارت دیگر منجر به یکسان سازی دیدگاههای اعضای تیم
مدیریت در ارتباط با موفقیت ها و زمینه های قابل بهبود
سازمان می گردد.

با استفاده از مجموعه ای از معیارهای فراگیر، مقایسه سازمان
با دیگر سازمانها (با زمینه های مشابه یا متفاوت) را تسهیل می
کند.

تجربیات مفید را در سازمان شناسایی کرده و اشاعه می دهد.
به افراد سازمان مفاهیم اصلی تعالی و چگونگی ارتباط این
مفاهیم با مسئولیتهایشان را آموزش می دهد.

مزایای خودارزیابی

کارکنان را در تمامی سطوح در **فرایند بهبود** دخالت می دهد.



سازمان را به شیوه ای هماهنگ و منسجم در **سطح خرد و کلان** ارزیابی می کند.



اقدامات خودجوش برای بهبود عملیات روزمره سازمان را **هماهنگ و یکپارچه** می کند.



باعث **بهبود در توسعه استراتژی** می شود.



از طریق **شکل دهی پاداش** های داخل سازمانی، فرصت های مناسبی را به وجود می آورد تا هم از پیشرفت های مناسب در **بهبود سازمان و هم از نتایج برجسته عملکردی، قدردانی به عمل آید.**



بخش چهارم

تشریح فرایند ارزیابی و بازدید از محل



انجمن شرکت های دانش بنیان
استان اصفهان



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن
و کشاورزی اصفهان

فرایند ارزیابی

مطالعه اظهارنامه و ارزیابی اولیه
سایت ویزیت
گزارش بازخورد



فرایند ارزیابی

دریافت احکام ارزیابی (گام ۱)

هماهنگی ارزیاب ارشد با شرکت ارزیابی شونده (گام ۲)

ارزیابی انفرادی (گام ۳)

اجماع قبل از سایت ویزیت و تهیه موضوعات بازدید از محل (گام ۴)

ارسال برنامه بازدید از محل توسط ارزیاب ارشد (گام ۵)

بازدید از محل (گام ۶)

اجماع و امتیازدهی (گام ۷)

اجماع و امتیازدهی (گام ۸)

اجماع و امتیازدهی (گام ۹)

فرایند ارزیابی

دریافت احکام ارزیابی

۱

- نامه رسمی دبیرخانه و تعیین اعضای تیم ارزیابی و نقش ها
- شرح وظایف و مسئولیت های اعضای تیم
- دریافت دستورالعمل ها و فرم های مورد نیاز از دبیرخانه

فرایند ارزیابی

هماهنگی ارزیاب ارشد با شرکت ارزیابی
شونده

۲

- تماس با مدیر تعالی برای تعیین
زمان بازدید از محل
- هماهنگی با اعضای تیم برای
نهایی کردن روز بازدید از محل

فرایند ارزیابی

ارزیابی انفرادی

۳

- استخراج نقاط قوت و فرصت‌های بهبود حداکثر سه مورد از هر کدام
- استخراج موضوعات بازدید از محل حداقل ۲ مورد و حداکثر ۵ مورد
- امتیاز دهی لازم نیست انجام شود

فرایند ارزیابی

اجتماع قبل از سایت ویزیت و تهیه
موضوعات بازدید از محل

۴

- آشنایی اعضای تیم با هم و
شکل گیری تیم
- جمع بندی نقاط قوت و فرصت های
بهبود
- جمع بندی سوالات بازدید از محل
- گروه بندی تیم و تقسیم معیارها
برای ارزیابی

فرایند ارزیابی

ارسال برنامه بازدید از محل توسط ارزیاب
ارشد

۵

- ارسال برنامه زمان بندی جزئی برای شرکت ارزیابی شونده طبق فرم
- ارسال فهرست سوالات بازدید از محل (۷۰٪ سوالات ارسال شود)

فرایند ارزیابی

۶

بازدید از محل

- توجه به مدیریت زمان
- برگزاری جلسه افتتاحیه
- گردآوری شواهد و مستندات
- فرصت به ارزیابی شونده برای تکمیل اطلاعات به خصوص در مورد نتایج
- ثبت مشاهدات در فرم مربوطه
- برگزاری جلسه اختتامیه

فرایند ارزیابی

۷

اجماع و امتیاز دهی

- جمع بندی و اجماع نقاط قوت و فرصت های بهبود مطابق یافته های بازدید از محل
- اجماع در مورد امتیاز

فرایند ارزیابی

ارسال صورت جلسه برای مسئول کمیته
ارزیابی

۸

- تهیه صورت جلسه امتیازدهی طبق فرم
- ایمیل آن برای مسئول کمیته ارزیابی
- خودداری از افشای نتیجه ارزیابی
- شرکت ارزیاب ارشد در جلسه دفاعیه از
نتیجه ارزیابی در صورت نیاز

فرایند ارزیابی

۹

ارسال گزارش بازخورد برای دبیرخانه

- تهیه گزارش بازخورد طبق فرمت
- ارسال آن برای دبیرخانه

فرایند ارزیابی انفرادی

- هر ارزیاب فایل ارزیابی را تکمیل می کند.
- فایل ارزیابی برای ارزیاب ارشد ارسال می شود.
- توسط ارزیاب ارشد برای هر معیار مسئولی تعیین می شود.
- نتیجه ارزیابی کلیه ارزیابان در هر معیار برای مسئول هر معیار ارسال می شود.
- مسئول معیار نظرات را ترکیب کرده و به ارزیاب ارشد باز می گرداند.
- ارزیاب ارشد فایل نظرات ترکیب شده را تهیه می کند.
- فایل نظرات ترکیب شده بین همه ارزیابان توزیع می شود.

فرایند ترکیب (Consolidation)

شناسایی نقاط مشترک نقاط قوت و زمینه های قابل
بهبود ذکر شده توسط ارزیابان



ترکیب نظرات و جمع بندی آنها به نحوی که هیچ یک از
نظرات حذف نگردد، هرچند مغایر هم باشند با ذکر نام
ارزیاب یا ارزیابان نویسنده آن مطلب.



ارسال مطالب ترکیب یا جمع بندی شده برای طرح در
جلسه اجماع.



اجماع

اجماع دیدگاه مورد توافق و متعلق به تیم درباره موارد ذیل است :

نقاط قوت



زمینه های قابل بهبود



موارد قابل بررسی در بازدید از محل



امتیاز



نکات کلیدی



فرایند اجماع

- توافق بر روی نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود و موارد بازدید از محل و نکات کلیدی
- امتیازدهی مجدد هر یک از افراد تیم
- بررسی امتیازها و امتیازدهی جمعی تیم با توجه به دامنه
- تصمیم گیری برای بازدید از محل

موارد استفاده یافته های اجماع

- مواردی که باید در بازدید از محل بررسی کرد
- گزارش بازخور
- پایه تجدید نظر در نمره



فرایند بازدید از محل

- تیم های بازدید از محل تشکیل می شود. (۲ نفره)
- موارد بین اعضای تیم تقسیم می شود.
- فرم های بازدید از محل تهیه می شود.
- نیازهای کلی به سازمان متقاضی اطلاع داده می شود.
- بازدید از محل صورت می گیرد.
- به فوریت یافته ها مستند می شود.
- نمره و نکات مندرج در گزارش حتی الامکان در محل سازمان و یا بلافاصله بعد از بازدید از محل اجماع می شود.
- متن نهایی گزارش بازخور تهیه می شود.

نقش ها و وظایف

ارزیاب ارشد :

راهبری تیم



سخنگوی اصلی تیم



مسئول پیگیری و رفع مشکلات احتمالی



نقش ها و وظایف

تیم ارزیابی :

یافتن جوابهای موارد مشخص شده برای بازدید از محل



رعایت محدوده های تعیین شده برای بازدید از محل



رفتار حرفه ای



نقش ها و وظایف

سازمان مورد ارزیابی :

ارائه پاسخ های شفاف و صادقانه



کمک به تیم ارزیابی برای دستیابی به پاسخ سؤال ها



راهنمای جامع بازدید از محل

مدیریت برنامه



نهایی کردن موارد بازدید از محل



برقراری اولین تماس با سازمان متقاضی



برنامه ریزی و زمان بندی بازدید از محل



اجرای بازدید از محل



بازنگری یافته های ارزیابی و امتیازدهی مجدد



نکاتی در خصوص مصاحبه ها در بازدید از محل

هدایت و راهبری صحیح و مؤثر مصاحبه ها نقش اصلی را در موفقیت بازدید از محل ایفا می کند؛ بنابراین توجه به نکات ذیل در این مورد لازم است :

اطمینان از شفافیت موضوع و روش طرح سوال قبل از جلسه



شروع جلسه



- معرفی خود و آماده کردن طرف مصاحبه از طریق خاطرنشان کردن هدف و علت جلسه

- اطمینان دادن به طرف مصاحبه در خصوص محرمانه بودن اطلاعات

نکاتی در خصوص مصاحبه ها در بازدید از محل

محتوای اصلی جلسه



- دوستانه و حتی غیر رسمی اجرا کردن جلسه در صورت امکان
- توضیح شفاف و دقیق آنچه ارزیاب نیاز دارد
- استفاده از سؤالات مناسب باز یا بسته بنا بر نیاز
- بیشتر شنونده بودن در جلسات (ارزیاب باید حداکثر در ۱۰٪ اوقات جلسه، در مقام گوینده عمل کند)
- استفاده از مهارت های مناسب کلامی و غیر کلامی
- دنبال کردن اهداف جلسه در تمام مدت جلسه

اتمام جلسه



- جمع بندی خلاصه مطالب
- توافق بر اقدامات بعدی در صورت نیاز به اطلاعات بیشتر

نکات تدوین گزارش بازخور



تأکید بر تدوین گزارش، با استفاده از واژه های RADAR.

جملات بصورت خلاصه نباشد و از مثال ها استفاده شود.

عدم بکارگیری واژه هایی نظیر احساس می شود، مشخص نیست و ... در نگارش پس از بازدید از محل.

حذف نکات قابل بررسی در بازدید از محل در فایل نهایی.

رفع مشکلات ویرایشی، املائی و تایپی.

حذف نام ارزیابان در گزارش نهایی.

نوشتن مطالب در ذیل زیر معیار مرتبط.

رعایت امتیاز زیرمعیارها متناسب با تعداد نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود.

برخی نکات مهم در بازدید از محل

رعایت برنامه زمانی در حد متعارف، و تمام کردن کارها در زمان
های تعیین شده و جلوگیری از صرف وقت بیش از حد،

مطالعه مدارک ارزیابی و انجام وظایف تعیین شده طبق برنامه
زمانی،

انعطاف پذیری در تنظیم وقت جلسات تا حد ممکن،

تعداد FOCUS GROUP ها در حد متناسب و لازم

مشارکت همه افراد تیم در طرح سؤال ها

رعایت اصول و مهارت های اجتماعی

اهمیت دادن و ارزش قائل شدن برای تلاش ها و همکاری های
سازمان متقاضی

برخی نکات مهم در بازدید از محل

رعایت اصول و ارزش های اخلاق حرفه ای
عدم طرح خواسته های مشقت زا و نامتعارف



بخش پنجم

نحوه شناسایی نقاط قوت و نواحی قابل بهبود



انجمن شرکت های دانش بنیان
استان اصفهان



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن
و کشاورزی اصفهان

شناسایی نقاط قوت توانمندسازها

در جستجوی اطلاعاتی مرتبط با موارد زیر باشید :

مناسب بودن / منطقی بودن و یکپارچگی رویکردها

جاری شدن نظام‌مند رویکرد در تمامی حوزه‌های مرتبط سازمان

اندازه‌گیری‌های انجام شده

فعالیت‌های یادگیری صورت گرفته

بهبودهای انجام شده در نتیجه فعالیت‌های اندازه‌گیری و یادگیری

شناسایی نواحی قابل بهبود توانمندسازها

در جستجوی اطلاعاتی مرتبط با موارد زیر باشید :

نتایج ارایه شده‌اند اما رویکردی وجود ندارد

رویکرد با سایر رویکردها ارتباط و پیوندی ندارد

عدم وضوح فرآیند(ها)

غیر نظام‌مند (یا کم نظام‌مند) بودن جاری سازی رویکردها

عدم وجود شواهد عینی در مورد فعالیت‌های اندازه‌گیری و/یا یادگیری

عدم وجود بهبود بر اساس فعالیت‌های اندازه‌گیری و/یا یادگیری انجام شده

موارد ذکر نشده‌ای که شما انتظار دیدن آن را داشته‌اید

شناسایی نقاط قوت نتایج

در جستجوی اطلاعاتی مرتبط با موارد زیر باشید :

شاخص های نتیجه صحیح بوده و بخش بندی مناسبی شده اند.

روندهای مثبت

اهداف / مقاصد به درستی تعریف شده و تحقق یافته باشند

مقایسه های انجام شده با دیگران (داخلی و/یا خارجی)

نتایج ماحصل و معلول رویکردها باشند

شاخص ها تمامی حوزه های مرتبط را پوشش داده باشند

شناسایی نواحی قابل بهبود نتایج

در جستجوی اطلاعاتی مرتبط با موارد زیر باشید :

روندهای منفی یا شکستهای بوجود آمده در تداوم عملکرد
خوب سازمان

اهداف تعیین و برقرار نشده‌اند و یا سازمان به آنها دست
نیافته باشد

مقایسه‌های محدود با دیگران

عدم وجود درک روشن از روابط علی نتایج با رویکردها

دامنه نتایج تمامی حوزه‌های سازمان را پوشش نداده باشد

عدم وجود ارتباط و اتصال روشن بین شاخص‌ها و نتایج
دستاوردهای سازمان

با تشکر از توجه شما



مرکز مطالعات و تحقیقات
فرآیندهای کسب و کار