

קורס

מסע למצוינות על פי EFQM

יחידת לימוד 2



תכנית הקורס

יחידת לימוד 2 – הערכה עצמית

ביחידת לימוד זו נלמד:

- שלבים לביצוע הערכה עצמית
- כלים להערכה עצמית
- הנחיית מפגש צוות הערכה

הערכה עצמית

■ סקירה מקיפה, שיטתית וסדירה שעורך הארגון בנוגע לפעילויותיו ותוצאותיו, תוך השוואה למודל המצוינות.

■ מאפשרת לארגון לזהות בבירור את נקודות החוזק שלו ואת התחומים הטעונים שיפור. בעקבות ההערכה העצמית ננקטות פעולות שיפור ונמדדת ההתקדמות.

■ "נקודות החוזק" ו"התחומים טעוני השיפור", כפי שהם מזוהים במהלך הערכה עצמית, הם הצהרות המשקפות סטטוס, ולא פתרונות או המלצות.

הערכה עצמית

■ רצוי שזה יהיה תהליך שנתי מתואם עם תהליך התכנון.

תהליך הערכה עצמית



חברו את צוות הניהול

הסיכוי להצלחה גדול יותר כשהצוות הניהולי

מכיר את המודל ומעורב באופן פעיל בתהליך. להלן
מספר רעיונות לחיבור צוות הניהול:

■ למצב את הערכה העצמית בפני המנהלים ככלי אסטרטגי
למיקוד במה שחשוב.

■ להדגיש שהתהליך מתמקד בלקוח ובשדרוג עסקי.

■ לחשוף את המנהלים להצלחה של ארגונים שמיישמים את
המודל למצוינות עסקית.

■ להשיג השתתפות פעילה ע"י מינוי שלהם כאחראים
לקריטריון מתוך ההערכה.

מאפיינים של תרבות ארגונית שיכולים לסייע להערכה עצמית מוצלחת

■ תרבות של שיפור שיטתי מתמיד.

■ אווירה של אמון הדדי ונכונות לעבוד ביחד בעיקר בשורות הצוות הניהולי, כדי לשפר את הארגון. אווירה כזו היא בוודאי עדיפה על התנהגות מתגוננת ורצון לשמור על הסטטוס קוו.

■ אם המחוייבות של הצוות הניהולי אינה גבוהה, כדאי כצעדים ראשונים, לזהות את הסיבות לשינוי ולפתח חזון משותף לאיך יראה הארגון בעתיד. ניתן להשתמש לשם כך בשאלון "4 תנאים להצלחה במסע למצוינות"

מחויבות הצוות הניהולי

- אם המחוייבות של הצוות הניהולי אינה גבוהה, כדאי כצעדים ראשונים, לזהות את הסיבות לשינוי ולפתח חזון משותף לאיך יראה הארגון בעתיד. ניתן להשתמש לשם כך בשאלון "4 תנאים להצלחה במסע למצוינות"
- תפקידה של המנהיגות בתהליך ההערה העצמית ומעקב אחר ביצוע השיפור הוא חיוני וברור. אך אם הלהט ישאר רק ברמת ההנהלה, התהליך לא יוכל להתקדם. חשוב להרחיב את מעגל האחריות של השותפים.

תכננו את ההערכה

לפני תחילת ביצוע ההערכה יש מספר החלטות שצריך לקבל:

■ האם אתה זקוק לאישור לפני תחילת ההערכה?

■ כמה זמן יש לביצוע ההערכה?

■ כמה משאבים יש להערכה?

■ מי יהיו המעורבים?

■ באיזה כלים תשתמש?

■ לכמה הדרכה יזדקקו האנשים?

תכנון את ההערכה

תכנון ההערכה כולל בחירת הכלי בו תשתמש, איך תשתמש בו ומי יהיה מעורב בשלבים השונים של ההערכה

■ האם ההערכה תכלול את כל הארגון או חלק ממנו

■ מה רמת הפירוט שתזדקק לה

■ כמה זמן ומשאבים יש לך לצורך ההערכה

■ מי צריך להיות מעורב כדי לספק את המידע שאתה צריך

■ למה ישמשו תוצרי ההערכה

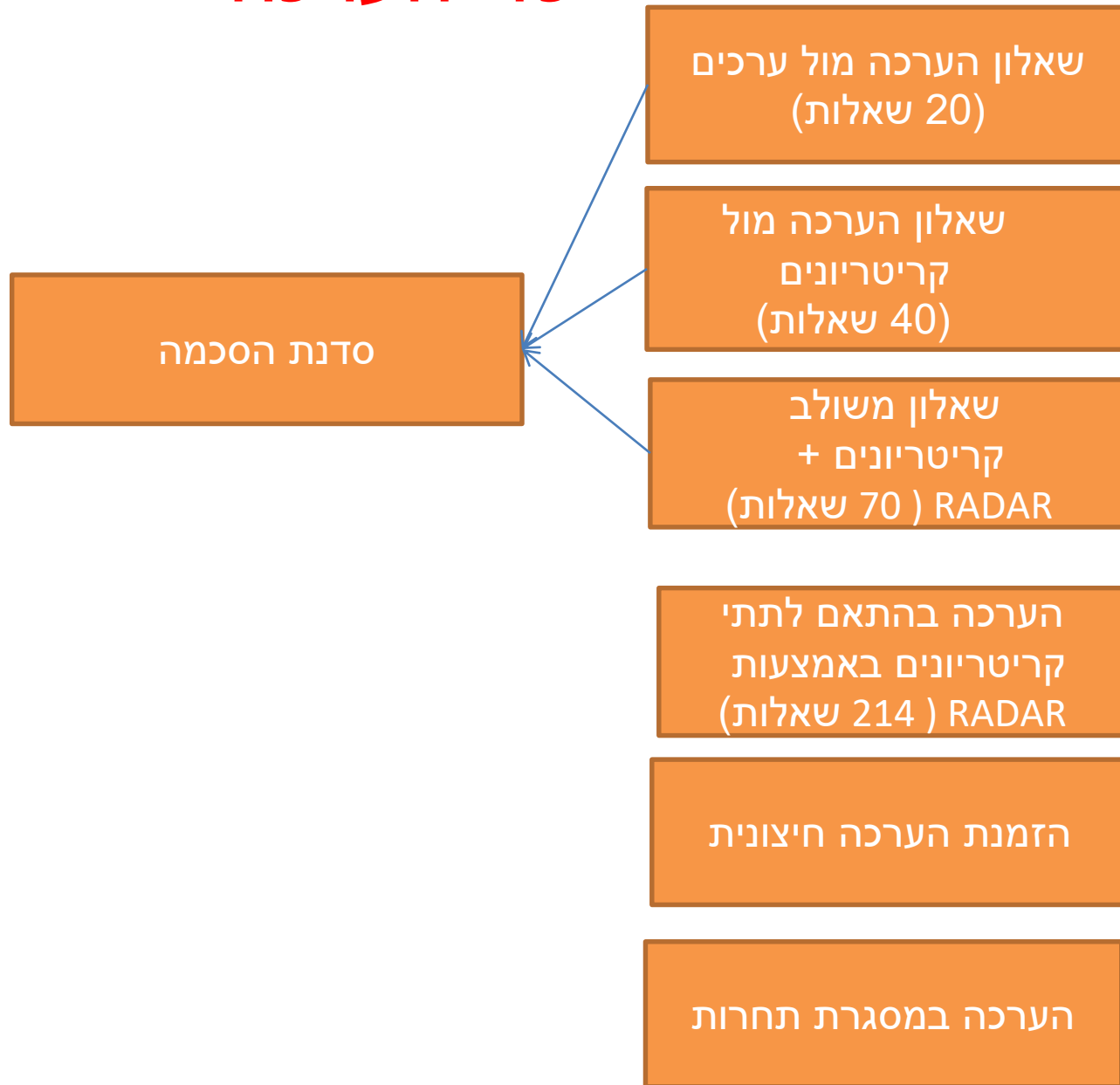
■ מתי אתה מתכנן לקיים את ההערכה הבאה

שיקולים לבחירת כלי ההערכה

2 שיקולים עיקריים לבחירת הכלי:

- מה תרצו להשיג מההערכה: רמת הפירוט הדרושה של המשוב. מבט מהיר על הנושאים העיקריים, או ניתוח מלא ומפורט של הארגון.
- באיזה רמת בשלות נמצא הארגון שלך והתרבות הארגונית הקיימת.

כלי הערכה



כלי ההערכה

שיטה טובה להתחיל היא בעזרת שאלון פשוט, להשיג מספר הישגים מהירים.

בהמשך, ככל שהבטחון והבשלות הארגונית תגדל, אפשר להשתמש בכלים מפורטים ומדויקים יותר.

במקביל, כדאי לעדכן את הארגון ביוזמת המצוינות. אפשר להשתמש במערכות התקשורת הארגונית הקיימת או להקים לשם כך ערוץ תקשורת מיוחד.

צוות הערכה

דרך מומלצת ביותר לבצע את ההערכה היא בעזרת צוות הערכה המונה 6-12 משתתפים.

תפקידו של הצוות הוא לבצע את ההערכה ולהפיק דו"ח המסכם את תוצאותיה. בעיקר, רשימה של עוצמות ותחומי שיפור של הארגון.

בחירת מעריכים לצוות הערכה

הצוות צריך לכלול שילוב של מנהלים ועובדים מתאימים למשימה, מתמהיל של רמות ניהול, יחידות ותפקידים.

■ אנשים מוערכים בארגון.

■ בעלי נכונות להקדיש מזמנם והידע שלהם להשתתפות בהערכה.

■ בעלי יכולת ביטוי וניסוח.

■ מוכנים לקחת על עצמם משימות : ראיון, איסוף מידע, הפקה וכתיבת דו"ח.

■ יכולת להעביר לאחרים את המטרות והתועלות של הערכה עצמית.

■ חלק מהמשתתפים צריכים להיות בקיאים בתהליך ובתוכן שבו עוסקת ההערכה.

תפקידים נוספים

- **מנחה** – נחוץ לצעדים בהם הצוות נפגש לסיטואציה של סדנא. להשיג הסכמה, לדון בנושאים, לקבל החלטות, לתעדף.
- **ספונסר** – מוביל יוזמת המצוינות מטעם ההנהלה.
- אחראי להצגת הנושא בפני ההנהלה ולביצוע הערכה עצמית.
- השגה ושמירה על מחויבות הנהלה, התווית כיוון, הנעה והכרה למשתתפים, זמינות משאבים וכ"א.
- תקשור המהלך לחברה.
- התמודדות עם התנגדויות ופסיביות.
- לודא כי נעשה שימוש בתוצאות ההערכה ושילוב בתהליך התכנון העסקי של החברה.

תפקידים נוספים

- אחראי קריטריון – בד"כ חבר הנהלה בכיר שמתוקף תפקידו אחראי על הנושא שבו עוסק הקריטריון.
- לדוגמא: מנהל כ"א יהיה אחראי לקריטריון עובדים.

הכינו את המשתתפים הדרכה

כדי שהצוות יוכל למלא את תפקידו , אתם צריכים להדריך אותנו בתכנים הבאים:

- מדוע החברה בחרה להשתמש במודל מצוינות עסקית.
- סקירת המודל: ערכים , קריטריונים, לוגיקת יישום.
- הכרת השאלון ואופן המילוי שלו.
- שימוש בתשובות לזיהוי תחומי שיפור ועוצמות.

ניקוד ההערכה

- כל משתתף ממלא את השאלון ע"י דירוג של כל אחת מהשאלות
- מסיכום סה"כ הדירוגים של צוות ההערכה מתקבל ציון ההערכה
- כל קריטריון שווה 100 נקודות והציון היחסי בהתאם