

تعریف شده، فرآیندهایی که آن نیاز را تامین می‌کنند فرآیندهایی حیاتی محسوب می‌شوند. مرحله برنامه‌ریزی جایی است که گروه الگوبرداری شروع به برقراری ارتباط بین مطالعاتش و اهداف استراتژیک سازمان می‌کند. تلاشهای الگوبرداری باید روی مشتریان و نیازهایشان متمرکز شوند که بسیار مهم هستند.

گام دوم: تحقیق

پیش از اینکه به جمع‌آوری داده‌ها دربارۀ دیگران پرداخته شود، گروه الگوبرداری نیاز به جمع‌آوری داده‌های اساسی پیرامون فرآیندهای خود دارد. برای این منظور می‌توان از ابزارهای TOM یا سایر ابزارهای تحلیلی برای مشاهده و تحلیل فرآیند خود استفاده کرد. تعیین پتانسیل الگوها، قدم بعدی در مرحله تحقیق است. معمولاً بهتر است که فهرستی از سه تا پنج پتانسیل در الگوها برای الگوبرداری سازمانی تهیه شود.

گام سوم: مشاهده

سرانجام، گروه الگوبرداری باید به شناسایی داده‌ها، منابع و مشاهده الگوها اقدام کند. به‌خاطر داشته باشید که هدف الگوبرداری بهبود عملیات است.

گام چهارم: تجزیه و تحلیل

تجزیه و تحلیل فاصله‌ای (GAP) عملکرد الگوبرداری شده می‌تواند به‌صورت بررسی لحظه‌ای از زمان و یا دوره‌ای از زمان باشد. هنگامی که میزان هزینه بهره‌وری یا کیفیت اندازه‌گیری می‌شود، گاهی اوقات بدنیست که از تحلیل تاریخی نیز استفاده شود. برای از بین بردن فاصله الگوبرداری شده، سازمانهای تنبیل باید اعمالی استراتژیک را به عملیات بهبود فرآیند خود بیفزایند. گاهی اوقات این اعمال استراتژیک می‌توانند به‌صورت مهندسی دوساره، کوچک‌سازی یا بازسازی سازمانی انجام پذیرند.

گام پنجم: تطابق

تطابق نتایج الگوبرداری می‌تواند دشوارترین گام باشد. هیچ دو سازمانی مشابه نیستند، بنابراین الگویی که به شما در جایی پاسخ داده است ممکن است در جایی دیگر همان نتایج را به‌بار نیاورد.

گام ششم: بهبود

باید برای دستیابی به بهترین نتایج در الگوبرداری، بهبود فرآیند الگوبرداری نیز لحاظ گردد. تحقق هدف کسب فعالیتهای الگوبرداری در تمام فرآیندهای حیاتی سازمانها بدین معنی

انواع الگوبرداری

برای الگوبرداری سه شکل مختلف تعریف شده است که می‌توانند به‌طور مستمر برای شبیه‌سازی فرآیند پیشرفت مورد استفاده قرار گیرند:

۱ - الگوبرداری داخلی: مقایسه‌ای است با وظایف، واحدها یا سازمانی مشابه. تفکر غالب در این روش، به‌حداقل رساندن عملکرد فرآیند از طریق حذف اشتباهات است.

۲ - الگوبرداری رقابتی: مقایسه‌ای است با شرکتی موفق و مشابه در همان صنعت برای تعیین فاصله بین عملکرد فعلی موسسه با آنها. این عمل را معمولاً از طریق بررسی تولیدات و وظایف، واحدها یا گستره شرکت انجام می‌دهند.

۳ - الگوبرداری مقایسه‌ای: مقایسه‌ای است با تمامی صنایع و عموماً در سطح جهانی انجام می‌پذیرد. از این رو گاهی الگوبرداری خارجی نیز نامیده می‌شود.

علاوه بر تقسیم‌بندی سه‌گانه فوق، گروهی سه دسته زیر را نیز در انواع الگوبرداری شناسایی کرده‌اند:

۱ - الگوبرداری فرآیند: به مطالعه چگونگی کسب عملکرد عالی شرکتها خصوصاً از طریق بررسی فرآیندهای انجام کارشان می‌پردازد.

۲ - الگوبرداری استراتژیک: از برنامه‌ریزی سناریو و مصاحبه برای تعیین جهت‌های استراتژیک و پیش‌بینی تکنولوژی‌ها و بازارها استفاده می‌کند.

۳ - الگوبرداری اقتصادی: که به مقایسه عملکرد مالی موسسات می‌پردازد.

مراحل الگوبرداری

AT&T ۱۲ گام، زیواکس ۱۰ گام، ALCOA ۶ گام و سایرین ۷ یا ۸ گام را برای الگوبرداری طرح کرده‌اند. تمامی این مدل‌ها، گامهایی مشابه را مورد استفاده قرار داده‌اند و تفاوت‌های آنها در این است که بعضی از گامها را به جزئیات بیشتری تقسیم کرده‌اند. ساده‌ترین چهارچوب، توسط GOAL/QPC ارائه شده است و شامل ۶ گام است.

گام اول: برنامه‌ریزی

اولین گام در فرآیند الگوبرداری، برنامه‌ریزی است. گروه ارزیابی نیازها، نیازهای مشتریان و فرآیندهای سازمانی که آن نیازها را تامین می‌کنند را شناسایی می‌کنند. هنگامی که نیاز مشتری

الگوبرداری

رامبد باران دوست

مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC) الگوبرداری (BENCHMARKING) را فرآیند تعریف، تشخیص و تطابق یافتن با اقدامات و فرآیندهای سازمانهای برجسته در سطح دنیا، به‌منظور افزایش عملکرد سازمان خود تعریف می‌کند. استفاده از روش الگوبرداری به‌عنوان ابزار برنامه‌ریزی تاکتیکی در دنیای تجارت و سازمانها نیز به‌وسیله سیستم تجاری زیواکس در اواخر دهه ۱۹۷۰ آغاز گردید. ژاپنی‌ها تلاش کردند تا با شرکتهای آمریکایی آشنا شوند که دستگاه کپی با کیفیت بالاتر اما با هزینه تولید کمتر تولید می‌کردند. البته باید خاطر نشان ساخت که الگوبرداری را می‌توان برای تعیین فرصتهای استراتژیک نیز به‌کار برد.

است که کلیه پرسنل سرانجام نیازمند فراگیری الگوبرداری هستند.

اوهامی پیرامون الگوبرداری

متأسفانه با وجود کارایی بالای این شیوه، اوهام و افسانه‌هایی نیز درباره آن وجود دارد: **وهم یکم:** الگوبرداری بسیار گران است؛ **وهم دوم:** مدیریت قادر به درک و حمایت از فرآیند الگوبرداری نیست؛ **وهم سوم:** تنها می‌توان از بهترین، الگو بهره‌برداری کرد؛ **وهم چهارم:** الگوبرداری مختص شرکتهای بزرگ است؛

وهم پنجم: فرآیند قابل مقایسه‌ای برای الگوبرداری «صنعت خودمان» یافت نمی‌شود. این درحالی است که امروزه تحولات آن‌چنان سریع اتفاق می‌افتد و رقبا به میزانی قدرتمندند که مدیران فرصتی برای اختراع مجدد چرخ ندارند. از این رو چاره‌ای جز استفاده از تجارب برگزیدگان تجاری پیش روی مدیران وجود ندارد.

منابع

- ۱ - شمس، نوبخت، نقشه‌برداری، ۹، پاییز ۱۳۶۴.
- 2 - BENCHMARKING AND INTERNAL AUDITING, MC NAMEE, DAVID
[WWW.MCCONSULTING.COM/BMSTEPS.HTM](http://www.mcconsulting.com/bmsteps.htm)
- 3 - EXPLODING THE MYTHS OF BENCHMARKING, ANNE FELAS
<http://www.apqc.org/free/articles/story.1.htm>
- 4 - WHAT IS BENCHMARKING, <http://www.beat-in-class.com/site-tools/faq.htm>
- 5 - FREE/TERMS.HTM/BENCHMARKING TERMS. <http://www.apqc.org>
- 6 - CARLA O'DELL, OUT - OF - BAX BENCHMARKING
[ORG/FREE/ARTICLES/STORY.1.HTM.HTTP://APQC](http://www.apqc.org/free/articles/story.1.htm)
- 7 - WHAT IS BENCHMARKING, <http://www.practicedatabase.com/faq/slide3.html>
- 8 - BENCHMARKING: LEVERAGING BEST-PRACTICE STRATEGIES, [WWW.APQC.ORG/WHITEPAPER/BMKS.M.HTM](http://www.apqc.org/whitepaper/bmksm.htm)
- 9 - METHODS FOR TOTAL QUALITY ۱۰۰۰, GOPAL K. KANJI & MIMI ASHER MANAGEMENT, SAGE PUBLICATIONS, 1996

مشارکت مدیران

در

ایده کارکنان

سیدحسین‌الله شامرنکی

راهکارهای بهره‌گیری از این ایده‌ها
۱ - درخصوص مساله موردنظر، اطلاعات و پیشنهادها را از افراد مختلف به‌صورت جداگانه دریافت کند و با جمع‌بندی آنها تصمیم لازم را اتخاذ کند؛

۲ - در یک جلسه که کارکنان صاحب‌نظر حضور دارند، درخصوص مساله مشخص شده پرسش کرده، به‌طوری که آنها بتوانند نظرات همدیگر را مورد نقد قرار دهند و در این حالت با جمع‌بندی نظرات ارائه شده، تصمیم‌گیری لازم صورت پذیرد؛

۳ - جلسه‌ای از کارکنان تشکیل داده و با استفاده از روش «طوفان مغزی» راه‌حلهای متناسب را جمع‌آوری کرده و با نظر گروه راه‌حلهای مقبول را انتخاب کند.

اما آنچه مهمتر است این است که مدیر بداند که برای سهیم شدن در اندیشه و ایده‌های کارکنان چه اعمالی را نباید انجام دهد، که برخی از آنها عبارتند از:

۱ - مدیر از کارکنان نظرخواهی کند ولی درنهایت برای به کرسی نشاندن اندیشه خود، نظرات خود را به‌عنوان نظرات گروه جلوه دهد و یا به آنها تحمیل کند؛

۲ - از قبل تصمیماتی اتخاذ کرده باشد واز کارکنان بخواهد با آنها موافقت کنند و مورد تأییدشان قرار دهند؛

۳ - شرایط را به گونه‌ای ترتیب دهد که کارکنان از اظهار کردن مکتوبات قلبی خود به دلیل ترس یا رودربایستی خودداری کنند و صرفاً به تعریف و تمجید از ایده‌های مدیر بپردازند؛

۴ - به تصمیماتی که در گروه گرفته می‌شود، ظاهراً روی خوش نشان دهد ولی درعمل مغایر آنها را انجام دهد؛

۵ - کسانی را که به اظهارنظر می‌پردازند، تحقیر کند.

بدیهی است کارکنان در صورتی مدیر را در اندیشه و ایده‌های خود سهیم خواهند کرد که شرایط را برای اظهارنظر مهیا ببینند و ثمره اشتراک سماعی خویش را درعمل مشاهده کنند، درغیر این صورت آنها ترجیح می‌دهند نظرات واقعی خود را پنهان سازند و مدیر را از گنجینه اندیشه و ایده‌های خود محروم سازند. □

بسیاری از مدیران به‌رغم داشتن اندیشه‌های نو و خلاق نمی‌توانند از تخصص، تجربیات و ایده‌های کارکنان خود بی‌نیاز باشند. چه بسا نظر یکی از کارکنان عادی بتواند جرقه‌ای بزند تا یک ایده جدید برای استفاده در کسب‌وکار شکل بگیرد.

اما این مشارکت پیش‌شرطهایی دارد که باید به‌اجرا درآیند:

● مدیر باور داشته باشد که او «همه چیزدان» نیست و «همه چیز را همگان دانند» و ممکن است کارکنان وی ایده‌ها و راه‌حلهای بهتری برای مسائل داشته باشند.

● زمینه را برای اظهارنظر کارکنان فراهم کند.

● به پیشنهادهای خوب معنوی و مادی پاداش دهد. (مثلاً حتی با یک لبخند یا سخن محبت‌آمیز)