

خودارزیابی برای تعالی
 خودارزیابی برای تعالی
 خودارزیابی برای تعالی
 خودارزیابی برای تعالی
 خودارزیابی برای تعالی
 خودارزیابی برای تعالی
 خودارزیابی برای تعالی

خودارزیابی برای تعالی کسب و کار درسازمان های بزرگ

مدل تعالی EFQM ابزاری برای بهبود کیفیت مستمر | مدل تعالی EFQM ابزاری برای بهبود کیفیت

مقدمه

پیش زمینه و هدف

در سالهای اخیر ، خود ارزیابی به عنوان یکی از تکنیکهای مدیریتی مهم برای بهبود مستمر عملکرد کلی کسب و کار یک سازمان مطرح شده است (زینگ و اسمیت . ۱۹۹۸) ، با اجراء دقیق خودارزیابی ، مدیریت امکان می یابد

به جای ادراک ، براساس واقعیات تصمیم گیری کند (EFQM, ۱۹۹۹) .

نحوه کار خودارزیابی با استفاده از مدل تعالی موضوعی است که به کرات در طی سالهای گذشته مورد بحث قرار گرفته است. با این حال ، هنوز عطش زیادی برای پی بردن به نحوه استفاده اثربخش از خودارزیابی وجود

شبشم تدین

دارد . بخصوص این که چگونه سازمانهای بزرگ می توانند مدل خودارزیابی را تعریف کرده و مورد استفاده قرار دهند (گاد . ۱۹۹۵ ، وان درویل و همکاران . ۱۹۹۵) . هرچه سازمان بزرگتر باشد، معرفی شیوه های نوین کار یا تغییر روشهای انجام کار، سخت تر خواهد شد. هدف تحقیق حاضر این است که درک وسیعتری



سود برده اند، خودارزیابی به عنوان یک تکنیک مطرح شده است.

برای نیل به هدف تحقیق، از شواهد تجربی و تئوریک به صورت توأمان استفاده شده است. هدف تحقیق در بخش تئوریک، ایجاد چارچوب رسمی مفهومی برای مطالعه خودارزیابی و نحوه ارتباط آن با سایر فعالیتهاست. تحقیق در بخش تجربی، به مقایسه تجارب نه سازمان بزرگ اروپایی که از رویکردهای گوناگونی برای خودارزیابی استفاده کرده اند، پرداخته است.

جنبه‌ها، ساختار و محتوای اصلی

در این مقاله، نویسندگان تلاش کرده‌اند با معرفی چرخه پنج قسمتی خودارزیابی به خوانندگان در درک مفاهیم یاری رسانند. بنابراین کار را با بحث و بررسی مفهوم خودارزیابی و تعریف چرخه پنج قسمتی آغاز می‌کنیم. در بخش دوم، مجموعه‌ای از دانش موجود در مورد چگونگی معرفی و استفاده از خودارزیابی گردآوری شده‌اند. از آنجایی که در بخش خلاصه، تجارب شرکتهای مصاحبه شده جمع بندی شده است، قسمت سوم بزرگترین بخش این مقاله را به خود اختصاص داده است. در نهایت، در قسمت نتایج و پیشنهادات، نکته‌های با ارزشی از تجارب شرکتهای ارائه شده‌اند. همچنین بیست اصل کلیدی منتج از یافته‌های تحقیق، نیز ارائه خواهند شد.

تعریف خودارزیابی و چرخه پنج قسمتی

برای بهره‌مند شدن از مزایای خودارزیابی، باید فلسفه آن به خوبی درک شود. در این مطالعه، خودارزیابی را از مدل EFQM آغاز می‌کنیم، چرا که تعریف خودارزیابی استفاده شده در اینجا عبارتست از (www.efqm.org - ۲۰۰۰).

"خودارزیابی بازنگری جامع، نظام‌مند و منظم فعالیت‌های یک سازمان است و نتایج آن با مدل تعالی EFQM مطابقت داده می‌شود. فرآیند خودارزیابی به سازمان امکان می‌دهد به روشنی نقاط قوت و زمینه‌های بهبود را مشاهده کند و سپس اقدامات بهبود را برنامه‌ریزی کرده و در نهایت این اقدامات را به منظور بررسی پیشرفت مورد پایش قرار دهد."

از آنجایی که خودارزیابی منجر به ترویج فرهنگ بهبود مستمر و ارتقاء دیدگاه شده و به افراد کمک می‌کند درک وسیعتری نسبت به کسب و کار پیدا کنند، منافع فرهنگی با ارزشی به ارمغان می‌آورد. (۱۹۹۹، EFQM، زینگ و اسمیت، ۱۹۹۸، گاد، ۱۹۹۵).

خودارزیابی، نقشه کلی برای کسب و کار ایجاد کرده و نقطه شروع فرآیند برنامه‌ریزی منظم کسب و کار است (زینگ و اسمیت، ۱۹۹۸).



حوزه و متدولوژی
در هنگام مطالعه خودارزیابی، کار را با مدل تعالی EFQM آغاز می‌کنیم (آرتسون و همکاران ۲۰۰۰) با این حال منظور این نیست که مدل EFQM برای تمامی سازمانها قابل استفاده است. انتخاب چارچوب باید با توجه به پیش شرطهای خاصی باشد (پورتر و تانر، ۱۹۹۷). از آنجایی که تمامی سازمانهایی که از خودارزیابی استفاده کرده‌اند، از یافته‌های خود

نسبت به چگونگی استقرار و بکارگیری خودارزیابی در سازمانهای بزرگ ایجاد کرده و عملکرد کلی کسب و کار را بهبود بخشید. بنابراین، در این تحقیق هم سازمانهای در حال برنامه‌ریزی برای شروع خودارزیابی، و هم آنهایی که کار را آغاز کرده‌اند، مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در این مطالعه، با تأکید بر هدف بهبود عملکرد، خودارزیابی از دیدگاه جامع مورد بررسی قرار می‌گیرد.

صحنه رقابتی و آینده ادامه دهد (زینک و اسمیت ۱۹۹۸)، بنابراین نباید از این صحبت شگفت زده شد. (۱۹۹۶) که استفاده از خودارزیابی پیش شرطی برای حرکت به سوی مشخصه‌های سازمانی پیشرفته TQM است. تعالی کسب و کار به جای مقصد بر مسیر سفر متمرکز شده است. تعالی کسب و کار یک حالت نیست بلکه عادت خوبی است که با استفاده مستمر خودارزیابی (بعنوان یک رویکرد کیفیت جامع) به دست می‌آید.

چرخه پنج قسمتی خودارزیابی

بعضی از تعاریف خودارزیابی، بر اجراء فرآیند واقعی ارزیابی متمرکز شده است. برای تأکید بر اهمیت اجراء اقدامات بهبود باید کل چرخه خودارزیابی مورد نظر قرار گیرد. اجراء چرخه خودارزیابی نباید به صورت مجزا در نظر گرفته شود. نادیده انگاشتن دیدگاه کلی در هنگام بررسی خودارزیابی، به بهینه سازیهای فرعی میانجامد. بنابراین با توجه به یافته‌های تئوری و تجربی، سیکل پنج قسمتی خودارزیابی تعریف شده است. این پنج جزء عبارتند از:

۱. طراحی و استقرار چرخه خودارزیابی در سازمان.
 ۲. ارزیابی اجراء خودارزیابی و اولویت بندی اقداماتی که باید انجام گیرند.
 ۳. بهبود عملکرد طراحی، بکارگیری و اجراء اقدامات بهبود.
 ۴. در میان نهادن دانش و تجارب با دیگران، چه در داخل و چه در خارج از سازمان.
 ۵. توسعه و بهبود مستمر روشهای کاری.
- این چرخه را می‌توان در قالب سیستمی متشکل از پنج چرخ دنده تصور کرد. تمامی اجزاء باید در جای خود قرار داشته باشند و گریسکاری شوند تا خوب کار کنند.

در سطور ذیل یافته‌های مربوط به پنج جزء چرخه خودارزیابی ارائه شده‌اند.

طراحی و استقرار چرخه خودارزیابی در سازمان

پیش از انجام هر اقدامی جهت استقرار، باید درک روشنی از اهداف و ارتباطات وجود داشته باشد (لازلو، ۱۹۹۹). برنامه خودارزیابی باید تحلیل شود تا با اهداف و اولویتهای سازمان ارتباط برقرار کند، همانطوری که بازگشت سرمایه لازم برای استقرار بررسی می‌شود (لازلو، ۱۹۹۹). خودارزیابی تنها می‌تواند در سازمانی به طور مؤثر استقرار یابد که تفکر کیفی خود را ارتقاء داده‌اند. در هنگام انتخاب رویکردی جهت خودارزیابی، باید بلوغ، فرهنگ، محیط، و مسائل استراتژیک سازمان را در نظر گرفت. علاوه بر این، معیارهای چارچوب باید به سازمان و هرکدام از واحدهای آن مرتبط



بلندمدت دست یابد. به این امر عموماً تعالی کسب و کار گویند (هلستن و کلفنجو، ۲۰۰۰، EFQM، EOQ، ۱۹۹۹). با این حال، تعالی کسب و کار فراتر از تعالی عملیات است. تعالی کسب و کار به تعالی تفکر بر می‌گردد (لازلو، ۱۹۹۹). هدایت به سوی تعالی کسب و کار باید امری دائمی شود. آریستوتل در این باره گفته است که (پوی، ۱۹۹۹) ما، آنچه مکرراً انجام می‌دهیم هستیم. پس تعالی یک فعالیت نیست بلکه یک عادت است. بطور خلاصه خودارزیابی مبتنی بر فلسفه TQM می‌تواند وسیله مؤثری جهت بهبود مستمر عملکرد کلی کسب و کار باشد تا بهبود مستمر محصول یا خدمت. در حالی که متدهای قدیمی کنترل صرفاً بر مبنای اندازه گیری استوار بوده‌اند مفهوم خودارزیابی کیفیت جامع بر فاکتورهای دیگری متمرکز است تا بدینوسیله بتواند به حیات خود در

از طریق خودارزیابی منظم، تضمین می‌شود که سازمان رویکردهای صحیح و کاملی را مورد استفاده قرار داده و توسعه می‌دهد (پوی، ۱۹۹۶). برای درک سوالاتی که خودارزیابی بر آنها استوار شده است، باید مدیران درک اساسی از عناصر TQM داشته باشند (وان درویل و همکاران، ۱۹۹۷). هلستن و کلفنجو TQM (۲۰۰۰) را بعنوان سیستم مدیریتی متشکل از سه عنصر مستقل، اما حمایتی می‌دانند ارزشهای بنیادی، تکنیکها، و ابزارها. آنها استدلال می‌کنند با توجه به این دیدگاه درک مفهوم TQM ساده تر خواهد شد. با توجه به تعریف فوق، خودارزیابی تکنیکی است که بر ارزشهای بنیادی تکیه دارد در حالی که مدل EFQM ابزاری حمایتی جهت اجراء ارزیابی است. هدف کلی TQM این است که از طریق ایجاد توازن بین رضایت طرفهای ذینفع به موفقیت

شود (پوی ۱۹۹۶). در چرخه خودارزیابی، جلب مشارکت فعالانه کارکنان برای توسعه روشهای کاری یکی از پیش زمینه‌های بهبود اثربخشی سازمانی است (پورتر و تانر، ۱۹۹۷، یوسف و اسپین وال، ۲۰۰۰).

از میان واحدهای علاقمند به همکاری باید دسته‌ای از آنها را جهت "ارزیابی نمونه‌ای" برگزید. در هنگام طراحی باید یک طرح زمانی تفصیلی تهیه شود (یوسف و اسپین وال، ۲۰۰۰، آندرسون و همکاران، ۲۰۰۰، گالیبر و قبادیان، ۱۹۹۷، رانو و همکاران، ۱۹۹۶). به منظور انطباق دادن طراحی با موقعیتهای پیش‌بینی نشده لازم است، فرآیند کنترل شده و حلقه‌های بازخورد ایجاد شوند (نورگرن و همکاران، ۱۹۹۶، کوئیست، ۱۹۹۹). در هنگام تصمیم‌گیری در مورد رویکرد و تهیه طرح، باید حتماً در مدیران ارشد و میانی، تعهد لازم ایجاد شده و مشارکت آنها جلب شود (زینک و اسمیت، ۱۹۹۸، وان درویل و همکاران، ۱۹۹۵، هیلمن، ۱۹۹۴)، زینک و اسمیت (۱۹۹۸) هشدار دادند که باید کارکنان را از اهداف و پیامدهای اجراء خودارزیابی آگاه کرد. افزایش سود و بهبود کلی کسب و کار باید به روشنی برای افراد درگیر، شرح داده شود (گالیبر و قبادیان، ۱۹۹۷).

در هنگام استقرار خودارزیابی، باید تربیت و آموزش مدیریت و کارکنان کلیدی (تسهیل‌کنندگان داخل سازمانی) بعنوان یکی از اولویتهای مهم مطرح شود (لازلو، ۱۹۹۹، گالیبر و قبادیان، ۱۹۹۷، رانو و همکاران، ۱۹۹۶، وان درویل و براون، ۱۹۹۹، پورتر و تانر، ۱۹۹۷).

اجراء خودارزیابی و اولویت بندی اقداماتی که باید انجام شوند

مرحله آماده‌سازی (اولین گام ارزیابی) باید جلسه‌ای برای اعضای تیم برگزار شود (زینک و اسمیت، ۱۹۹۸). در این جلسه باید گامهای ارزیابی مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفته و مسئولیتها مشخص شوند. سپس در پیش ارزیابی چند رویکرد خودارزیابی مورد بررسی قرار گیرند. بعد از انجام پیش‌ارزیابی، اعضای تیم برای دستیابی به توافق نظر دور هم جمع شوند (EFQM ۱۹۹۱). در جلسه اجماع باید افراد نقطه نظرات خود را در حضور جمع عنوان کنند و در نهایت به نقطه نظر کلی دست یابند (لینداستورم و همکاران، ۱۹۹۹، پورتر و تانر، ۱۹۹۷) عقیده دارند، جلسه اجماع، بزرگترین فرصت یادگیری برای همکاران است. در ارزیابی غالباً، نمره دهی به صورت فردی انجام می‌شود، درحالی که در جلسه اجماع، همکاران در مورد نمره کلی برای واحد مربوطه به توافق می‌رسند (زینک و اسمیت، ۱۹۹۸). با اینکه نمره دهی یک موضوع بحث انگیز است، اما این خطر وجود دارد که هدف تغییر کرده و بجای بهبود عملکرد، نمره مورد

تأکید قرار گیرد (EFQM، ۱۹۹۹، پوی، ۱۹۹۶). معمولاً بخش زیادی از اقدامات بهبود، در جلسه اجماع ارائه می‌شوند (جکسون، ۱۹۹۹) به سازمانها هشدار داده است که استفاده از خودارزیابی به ویژه در گام اول، احتمالاً منجر به تعریف تعداد زیادی پروژه بهبود می‌شود. با استفاده از یک روش ساخت یافته جهت اولویت بندی بهبودهای شناسایی شده، می‌توان اطمینان یافت هر اقدام صورت گرفته منافع استراتژیک برای سازمان بر داشته و در بهبود عملکرد کلی کسب و کار سهم داشته است (پوی، ۱۹۹۶).

طراحی، بکارگیری و انجام اقدامات بهبود

اساساً، خودارزیابی به مقوله بهبود مستمر در سازمان بر می‌گردد (وان درویل و همکاران، ۱۹۹۵)، بنابراین، یکی از گامهای حساس فرآیند، تهیه طرحی برای انجام اقدامات است، که این طرح باید به سطوح بالاتر ارائه شود و به کل سازمان مرتبط گردد (EFQM، ۱۹۹۹، رید و شرگلد، ۱۹۹۶، وان درویل و همکاران، ۱۹۹۵). از آنجایی که فعالیتهای خودارزیابی منجر به بهبود نهایی نمی‌شوند، اغلب سازمانها با شکست مواجه می‌شوند (کلفنوجو، ۱۹۹۹، پوی، ۱۹۹۶). سپس نتایج خودارزیابی از جمله طرح بهبود، باید به فرآیند برنامه‌ریزی و کسب و کار ارتباط داده شود (وان درویل و براون، ۱۹۹۹).

نتایج اکثر مطالعات نشان داده است که کارکنان باید آموزشهای لازم را در مورد نحوه بکارگیری اقدامات بهبود چه در مورد رویکرد ساخت یافته حل مسئله و چه در مورد نحوه استفاده از ابزارهایی که به تحلیل صحیح وضعیت و بکارگیری اقدامات کمک خواهند کرد، دریافت کنند (پوی، ۱۹۹۶). آموزش کارکنان را با چرایی بهبود و نقطه آغاز بهبود آشنا می‌کند (زاربا و کریو، ۱۹۹۵). همچنین باید اطمینان حاصل شود که پیش‌اجراء اقدامات، بخشی از فرآیند کسب و کار شده و یک اقدام مجزا نمی‌باشد (زینک و اسمیت، ۱۹۹۸، پوی، ۱۹۹۶، وان درویل و همکاران، ۱۹۹۵).

در میان نهادن دانش و تجارب با دیگران

خودارزیابی فرصت بزرگی جهت شناسایی و مقایسه وسیع سازمان با دیگر سازمانها ایجاد می‌کند، و با این مقایسه نکاتی را جهت پیشرفت و تلاشهای شریک در درون سازمان ایجاد می‌کند (EFQM، ۱۹۹۹، پوی، ۱۹۹۶). خودارزیابی شناسایی "فاصله‌های تعالی" (فاصله با تعالی) را امکانپذیر ساخته و وسیله‌ای جهت آغاز اقدامات مربوطه است.

در مطالعه وان درویل و همکارانش (۱۹۹۵) آشکار شد که نتایج خودارزیابی واحدهای مختلف کل سازمان به خوبی به یکدیگر

مرتبط نشده‌اند. نویسندگان تأکید می‌کنند که اگر می‌خواهید سازمان را محک زده و بهترین اقدامات را انجام دهید، باید تمام کارکنان درون واحد، از نتایج خودارزیابی مطلع گردند. در میان نهادن نتایج با یکدیگر، محرک یادگیری سازمانی است.

زینک و اسمیت (۱۹۹۸) می‌گویند، ترکیب کردن خودارزیابی با محک زنی خارجی سازمان، از درون‌گرایی جلوگیری می‌کند. از آنجایی که راه‌حلهای بی نظیر غالباً از خارج از مناطق یا نظامهای عادی سازمان بدست می‌آیند، این نظرات می‌توانند به عاریه گرفته شده و بسط داده شوند.

توسعه و بهبود مستمر روشهای کار

خودارزیابی به عنوان موتور محرکه ارزشهای TQM، می‌تواند منافع ارزشمندی برای کل سازمان به ارمغان آورد، اما بدون تلاش یکپارچه و استفاده از رویکردهای بی‌عیب و نقص، در بلندمدت نتایج مطلوب حاصل نمی‌شوند.

بنابراین اجزاء چرخه خودارزیابی باید به طور منظم پایش شوند تا از بهینه‌سازیهای فرعی اجتناب شود. تجارب نشان داده است سازمانهایی که اقدامات بهبود را به خوبی کنترل نمی‌کنند، تمرکز خود را بر دستیابی به اهداف اساسی سازمانی از دست می‌دهند. برای موفقیت دائمی باید پیشرفت را به طور مستمر نظارت کرد تا مشخص شود چه روی می‌دهد و چه نیازهایی باید بهبود یابند. سپس استراتژیها و اقداماتی که منجر به گامهای بلند بهبود می‌شوند باید ایجاد شوند.

ساوالانن می‌گوید برای مدیران ضروری است که ماهیت چرخه‌ای اجزاء خودارزیابی را درک کنند و نحوه مدیریت چرخه‌ها را بدانند. وان درویل و براون (۱۹۹۹) میزان "اطلاعات بازخوردی" که در دسترس مدیریت کسب و کار قرار می‌گیرند را یک فاکتور غیرمستقیم موفقیت می‌دانند.

تجارب نه سازمان اروپایی

نه سازمان با کسب و کارهای مختلف و تجارب گوناگون در مورد خودارزیابی مورد مطالعه قرار گرفتند. در این انتخاب سه برنده جایزه و تعدادی از سازمانهای بزرگ کشورهای مختلف مورد بررسی قرار گرفتند.

۱۹۹۸ FQA (یعنی از واحد تولیدی دیگر Scania در هلند نیز بازدید شد. همچنین یعنی یک Proforma تطبیق یافته که در آن از عناصر رویکرد پرسشنامه‌ای نیز استفاده شده است).

جدول ۱ سازمانهای مصاحبه شده

برای ایجاد دید کلی نسبت به روشهای کاری و نحوه خودارزیابی در سازمان، مصاحبه‌ای با

شرکت	نوع کسب و کار	کشور	تجارب از S-A	رویکرد	چارچوب	جایزه کیفیت
مهندسی محصولات SCA	محصولات بهداشتی	سوئد	۶ سال	Proforma	EFQM	
Celsius	مواد نظامی	سوئد	۱ سال	Proforma	EFQM	
Morrison Construction	سازه	انگلیس	۲ سال	Proforma	EFQM	
Scania *	کامیون و اتوبوس	سوئد	۳ سال	Proforma	EFQM	
SAS	هوابیمایی	سوئد	۴ سال	Proforma	EFQM	
Nokia Mobile Phones	ارتباطات	فنلاند	۵ سال	Matrix	مدل خودشان	
Vattenfall	انرژی	سوئد	۶ سال	Proforma	EFQM	EQA ۲۰۰۰
Ericsson Telecommunicatie	ارتباطات	هلند	۷ سال	Matrix	مدل Dutch	DQA ۱۹۹۷
Volvo Cars Gent	ماشین ها	بلژیک	۹ سال	Proforma	EFQM	EQA ۱۹۹۹ EQA ۱۹۹۸

(یعنی از واحد تولیدی دیگر Scania در هلند نیز بازدید شد. همچنین # یعنی یک Proforma تطبیق یافته که در آن از عناصر رویکرد پرسشنامه ای نیز استفاده شده است).

دست اندرکاران خودارزیابی صورت گرفته است. برای ساختار دادن و نظام مند کردن جمع آوری اطلاعات، یک راهنمای مصاحبه تهیه شده است. این راهنما بر روی افرادی که تجارب ارزشمندی در مورد خودارزیابی داشته‌اند، آزمایش شده است تا نسبت به ارتباط و قابلیت اعتماد سوالات مصاحبه اطمینان حاصل شود.

در بخشهای ذیل پنج جزء چرخه خودارزیابی بررسی شده و تجارب نه سازمان در قالب این اجزاء بیان می‌شوند.

طراحی و استقرار چرخه خودارزیابی در سازمان

اولین سؤالی که هر سازمان باید از خود بپرسد این است که چرا باید خودارزیابی را به کار ببریم؟ تمامی سازمانهای مصاحبه شده، هدف از خودارزیابی را شناسایی زمینه‌های بهبود از طریق تحلیل وضعیت جاری دانسته‌اند. همچنین بعضی می‌گویند که خودارزیابی، از فرآیند ایجاد تیم پشتیبانی کرده، امکان محک زنی داخلی و خارجی را فراهم ساخته و تضمین می‌کند که ارزشهای بنیادی دنبال شده و عملیات با استراتژی هم‌راستا شده‌اند. به طور کلی، مصاحبه شوندگان زیادی بیان کرده‌اند که استراتژی استقرار، باید با توجه به فرهنگ سازمان، ایجاد شود.

انتخاب رویکرد

چه قصد داشته باشید مدلی برای سازمان انطباق داده یا مدلی خاص سازمان خود ایجاد کنید، انتخاب رویکرد یکی از موضوعاتی است که با آن مواجه هستید. NMP مدلی با نام CSA (تحلیل وضعیت جاری) برای خودش ایجاد کرد که با مدل‌های EFQM و MBNQA تفاوت داشت. بعضی دیگر زبانی را در پرسشهای شرکت

زمان اجراء خودارزیابی ذکر شده بود. طرح اقدام در سطح مدیریت ارشد پذیرفته شد و سپس به کارکنان درگیر اعلام شد. در حالت کلی، شرکتها با استفاده از طرح اقدام، استراتژی استقرار را بیان می‌کنند و به نظر می‌رسد که عمل به این شیوه موفقتر از فرآیند "آزمون و خطا" است. بیشتر سازمانها اعتقاد دارند که خودارزیابی باید به صورت اجباری اجراء شود، در حالی که بعضی دیگر انجام داوطلبانه آن را مناسبتر می‌دانند.

در NMP، ابتدا استفاده از خودارزیابی اجباری بود، اما بعداً آنها فهمیدند هیچ اجباری برای استفاده دائمی وجود ندارد. در اغلب سازمانها، واحدها قادرند روشهای کاری موجود را برای خودارزیابی انطباق دهند. در Scania به منظور متناسب ساختن خودارزیابی با فرهنگ شرکت، استفاده از خودارزیابی داوطلبانه است Morrison Construction. از دیدگاه مشابهی بیان می‌کند که "وظیفه مدیریت ارشد پیشنهاد دادن است، نه این که به کارکنان بگوید چه انجام دهند".

جلب تعهد

تمامی سازمانهای مصاحبه شده، تعهد مدیریت رایجی از فاکتورهای اصلی موفقیت دانسته‌اند. یکی از کارکنان گفته است "هنگامی که مدیریت ارشد کار را هدایت و حمایت می‌کند، کار خود به خود به حرکت در می‌آید. VCG همکاری و حمایت مدیریت ارشد را بسیار با اهمیت می‌دانند. در غیراین صورت، مخاطره در مورد غفلت واقع شدن فعالیت‌های خودارزیابی وجود دارد.

Ericsson TeleCommunicatie اعتقاد دارد که "سازمان نیاز به فردی دارد که در تمام سطوح مورد قبول افراد بوده و بتواند دیگران را متقاعد سازد. Ericsson TeleCommunicatie در تعهد با تعریف هدفی روشن اخذ جایزه کیفیت (Dutch) نشان داده شده است. اگر این هدف حاصل شود کارکنان مورد تشویق قرار می‌گیرند. با این حال ممکن است بعد از رسیدن به اهداف، اگر اهداف جدیدی تعریف نشوند، کارکنان به سرعت انگیزش خود را از دست بدهند. این موضوع یکی از نکات کلیدی است که Ericsson TeleCommunicatie به آن دست یافته است.

انتقال پیام

از آنجایی که ارتباطات نقش مهمی در فرآیند خودارزیابی ایفاء می‌کند، باید هدف نهایی به تمام کارکنان درگیر اعلام شود. علاوه بر این، ارتباطات باید مستقیم باشند. یکی از شرکتها که در ابتدای کار، هدف را به روشنی تعریف نکرده بود، با مشکلاتی مواجه شد. بنابراین می‌توان به نقش حساس تعریف هدف

تطبیق داده‌اند. بعنوان مثال، (Volvo Cars Gent VCG) و محصولات بهداشتی SCA از مدل اصلی استفاده می‌کنند. در مقابل بحث انطباق، بحث توانایی محک خوردن در مقابل دیگر سازمانها و همچنین منابع مورد نیاز برای توسعه مدل مخصوص سازمان مطرح می‌گردد. از طرف دیگر، در مورد انطباق مدل، درک مباحث وسیعتر صورت می‌گیرد. NMP اعتقاد دارد وقت مدیریت یکی از محدودترین منابع سازمان است.

زمان چرخه فاکتور مهم دیگری است که در هنگام طرح ریزی خودارزیابی باید مورد توجه قرار گیرد. VCG خودارزیابی را بجای هر سال یک سال در میان اجراء می‌کند زیرا کارکنان احساس می‌کردند وقت کافی جهت اجراء اقدامات بهبود وجود ندارد. بنابراین هم‌اکنون بین هر سال ارزیابی یک سال بکارگیری "انجام اقدامات اصلاحی" هم وجود دارد. سایر شرکتها غالباً ارزیابی را سالانه اجراء می‌کنند. با این حال، زمان چرخه باید با شرکت و مدت مورد استفاده انطباق داشته باشد. NMP خودارزیابی را به صورت سالانه اجراء می‌کند، در حالی که برنامه ریزی کسب و کار را به صورت ۶ ماهه انجام می‌دهد.

شرکت دادن کارکنان در طراحی متد خاص سازمانشان، منجر به ایجاد انگیزش در آنها می‌شود. تجارب نشان داده است، هرچه کارکنان بیشتر درگیر شوند، نقش مثبت تری در متدولوژی خودارزیابی ایفاء می‌کنند. VCG اعتقاد دارد، انگیزش "راز موفقیت" است.

طرح استقرار

Celsius از جمله سازمانهایی است که برای استقرار، طرح اقدام تهیه کرد. در آن طرح، زمان لازم برای آموزش و تربیت کارکنان، و

بی‌برد. منافع حاصل از خودارزیابی باید به روشنی ارائه شده و تصدیق شوند.

مصاحبه شوندگان زیادی بر یکپارچه ساختن نتایج حاصل از خودارزیابی با برنامه‌ریزی کسب و کار و نشان دادن ارتباط آن با دیگر ابراهای مدیریت موجود در درون سازمان تأکید کرده‌اند. کار با چرخه خودارزیابی باید بخشی از کار روزانه شده و فعالیتی اضافه تلقی نشود.

VCG، یکپارچه سازی دقیق خودارزیابی با برنامه‌ریزی کسب و کار را از جمله نکات کلیدی می‌داند و می‌افزاید "ما این کار را در سال ۱۹۹۸ آغاز کردیم، در حالی که باید آن را خیلی زودتر انجام می‌دادیم". بیشتر مصاحبه شوندگان عقیده دارند که راه‌حلهای e-learning هم به انتقال هدف خودارزیابی و هم نشان دادن ارتباط آن با سایر فعالیتها و ابزارهای درون سازمان کمک می‌کند.

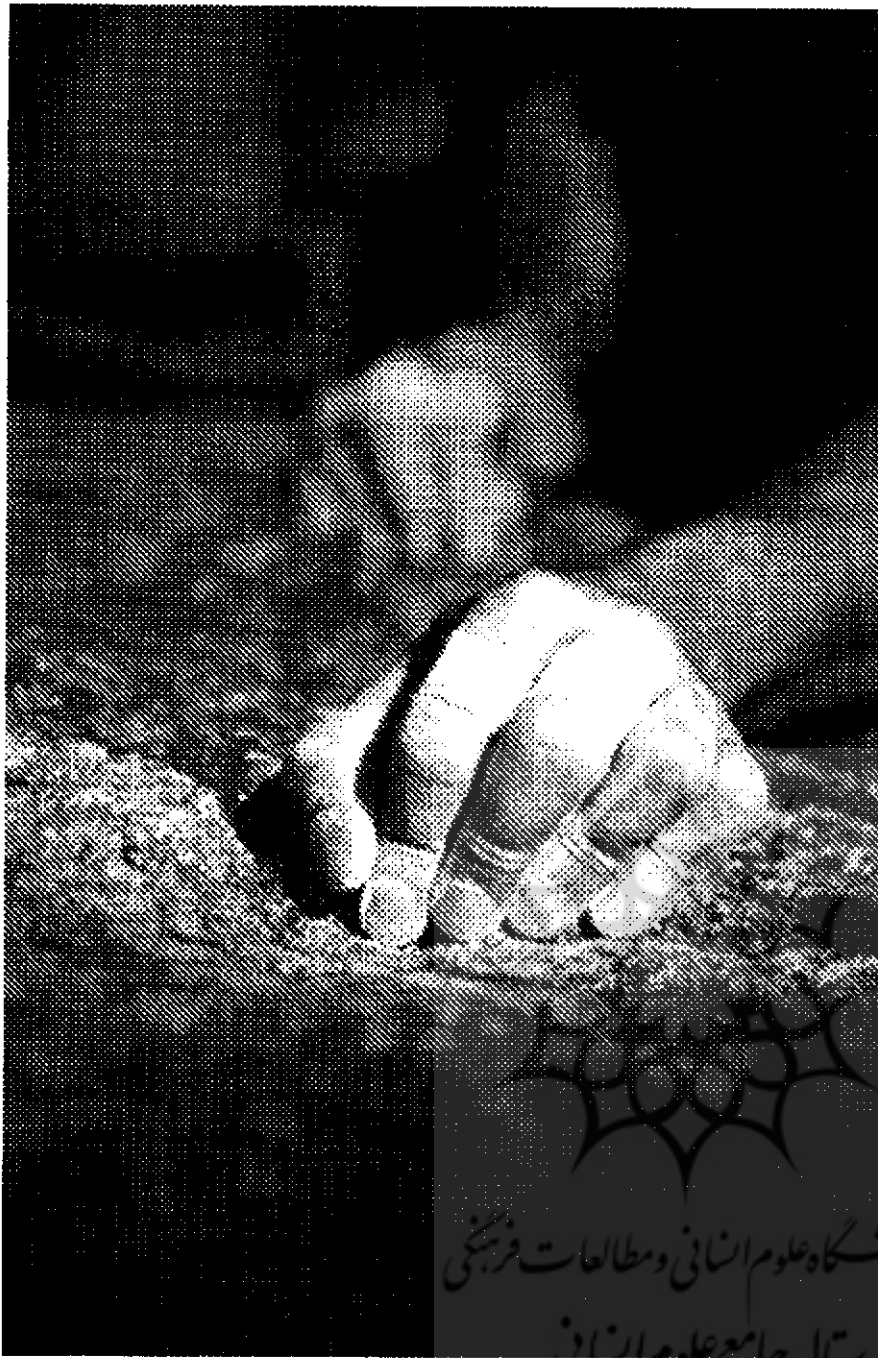
آموزش کارکنان

آموزش در مورد نحوه استفاده از متدولوژی خودارزیابی، یکی دیگر از راه‌های ایجاد انگیزش در کارکنان و پیش زمینه‌ای برای درک آنهاست. در واحد تولیدی Scania در Zwolle، تمامی افراد گروه آموزش داده شده‌اند. در Celsius مشخص شد کارکنان بیشتری باید با نحوه استفاده از مدل و متدولوژی آشنا شوند، بسیاری از سازمانها e-learning را مکمل مفیدی برای آموزش سنتی می‌دانند.

اجراء خودارزیابی و اولویت بندی اقداماتی که باید انجام شوند.

رویکرد (SAS, Morisson, Celsius Proforma, محصولات بهداشتی (Scania, SCA), VCG, Vattenfall, و بعضی اشکال رویکرد ماتریسی (Ericsson Telecommunicatie, NMP)، روشهای عمده‌ای هستند که سازمانها برای خودارزیابی از آنها استفاده کرده‌اند. همچنین سه سازمان موفق به دریافت جایزه کیفیت شده‌اند. این سازمانها عبارتند از Europe Africa Nokia Mobile Phones (EQA 2000)، (EQA 1991) و Ericsson (The Dutch Quality Award 1991) Volvo Cars Gent. این سازمانها عقیده دارند، علیرغم اینکه درخواست جایزه کمی وقت گیر بوده و نیازمند تلاش بوده است، اما چیز خوبی است. NMP در مورد جایزه می‌گوید "پیشرفت کوچکی در کارها حاصل کرد و کارکنان را به کار کردن با خودارزیابی تشویق کرد".

در VCG اخذ جایزه در قالب یک پروژه جداگانه مطرح شده است، نه بعنوان یک فعالیت مستمر خودارزیابی، VCG عقیده دارد "جایزه‌ها هدف نیستند، بلکه نتیجه‌اند" (VCG و 1999).



نگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
سال هفتم علوم انسانی

ارزیابی کسب و کار

VCG می‌گوید یکی از بزرگترین منافع Proforma این است که از برگه‌های Proforma می‌توان در هر جای سازمان استفاده کرد. همچنین می‌افزاید، رویکرد Proforma امکان تمرکز بر سازمان را فراهم می‌کند SAS. در ابتدای امر از رویکرد Proforma استاندارد استفاده می‌کرد اما بعداً برای خودش متدی ایجاد کرد. در متد جدید، Proforma با چند عنصر رویکرد پرسشنامه‌ای ترکیب شدند

NMP ابزار CSA را رویکردی سریع برای خودارزیابی می‌داند و عقیده دارد که با این ابزار، استفاده از وقت مدیران به حداقل ممکن کاهش می‌یابد. همچنین از دیگر مزایای CSA این است

که می‌توان آن را در تمام سطوح درون سازمان از تیم‌های کوچک RD تا تیم مدیریت NMP استفاده کرد. بدون توجه به رویکرد انتخاب، بعضی سازمانها برای پشتیبانی گروههای مجری ارزیابی از وجود تسهیل کنندگان (Facilitators) بهره می‌برند. در NMP و SAS، تسهیل کنندگان، گروه مجری را در زمینه مسائل متدولوژیکی راهنمایی و پشتیبانی می‌کنند. همچنین NMP عقیده دارد، تسهیل کننده نقش مهمی در آگاه ساختن، انگیزش دادن و ایجاد چالش در کارکنان ایفاء می‌کند. در Scania, VCG (Zwolle)، و تولیدات بهداشتی SCA، رهبر گروه یکی از افراد مسئول در قبال تسهیل گروه است. شرکتهایی که تیم‌های ارزیاب را

از نظر متدولوژیکی پشتیبانی می کنند، به یکی از فاکتورهای مهم موفقیت توجه کرده اند. این پشتیبانی از طریق برقراری ارتباط با کارکنانی که در گروه های خودارزیابی در سطح "کاربر" مشارکت دارند، به انجام می رسد. این افراد غالباً با مواردی نظیر چگونه فکر کردن، درک هدف اصلی پرسش و پاسخ دادن به سؤال مشکل دارند. بنابراین، رهبران گروه یا تسهیل کنندگان باید به خوبی با مدل، متدولوژی و مهارتهای تسهیل سازی آشنا شوند.

گامهای کلی برای اجراء خودارزیابی عبارتند از: آماده سازی، پیش ارزیابی و

برگزاری جلسه اجماع، در گام آماده سازی. جلسه افتتاحیه ای با حضور اعضای تیم تشکیل و در آن هدف و روشهای کاری ارائه شده و به بحث گذاشته می شوند، گروه در مورد دامنه کار به توافق می رسند، سپس یک طرح زمانی تهیه و انتصابها صورت گرفته و در اختیار اعضای گروه قرار داده می شود. منظور از انتصاب همان پیش ارزیابی است. در NMP و TeleCommunicatie

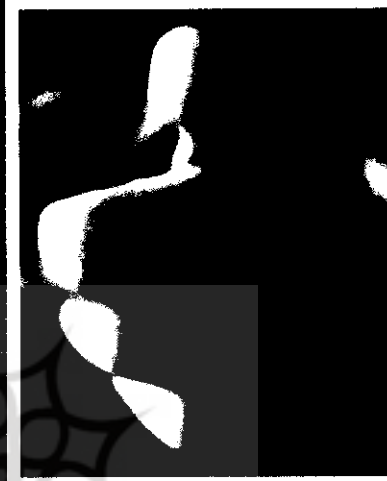
Ericsson، برای خودارزیابی، کارکنان باید تمامی معیارهای چارچوب

ارزیابی را بررسی کنند. در TeleCommunicatie Ericsson، معیارها به صورت جداگانه بررسی شدند در حالی که در NMP معیارها به صورت جفت جفت بررسی شدند. از طرف دیگر در Scania، SAS، و محصولات بهداشتی SCA، گروه ارزیابی صرفاً به بررسی یک یا دو معیار پرداختند NMP. برای ساده ساختن خودارزیابی، IT-Tool را ایجاد کرد. این ابزار به صورت خودکار نتایج پیش ارزیابی را کامپایل کرده و بدین طریق در زمان صرفه جویی می کند. همچنین نتایج را به صورت واضح و روشن نمایش داده و بنابراین فرآیند اجماع را تسهیل می کند.

سومین گام، برگزاری جلسه اجماع است. در این جلسه تمامی اعضای گروه گرد هم جمع شده و در مورد نتایج حاصل از پیش ارزیابی بحث کرده و بر نقاط قوت و زمینه های بهبود واحد توافق حاصل می کنند. سه هدف عمده از برگزاری جلسه اجماع عبارتند از:

(۱) هر فردی می تواند نمایی کلی از سازمان داشته باشد.

(۲) در مورد نقاط قوت و زمینه های بهبود توافق حاصل می شود.



مركز علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پستال جامع علوم انسانی

۳) زمینه‌های بهبود (که باید به شکل برنامه‌ریزی اقدام درآیند) اولویت بندی می‌شوند.

برای نیل به اهداف اول و دوم، باید همه معیارها را برای تمام ارزیابها ارائه و فرصت کافی جهت بحث و گفتگو در اختیار آنها قرار داد. یکی از مصاحبه‌شوندگان گفته است، بعضی ارزیابها حس کرده‌اند جلسه اجماع اولین فرصت برای بحث و بررسی در مورد کل کسب و کار بوده است.

اولویت بندی اقدامات بهبود

اولویت بندی زمینه‌های بهبود، سومین هدف اصلی از برگزاری جلسه اجماع بوده است. در NMP و SAS، هنوز اولویت بندی در مرحله پیش ارزیابی انجام می‌شود. در NMP، با دادن نمره‌های A، B، C به موضوعات، آنها را براساس درجه اهمیت مرتب می‌کنند. در SAS از کارکنان خواسته شده است که موضوعات مهم را با علامت "Pr" مشخص کنند. همچنین از آنها درخواست شده است، به جای بیان صرف مشکلات، زمینه‌های بهبود را به همراه اقدامات لازم بیان کنند. در هنگام اولویت بندی زمینه‌های بهبود، باید به تمامی راهکارها توجه کرد.

همچنین این مخاطره نیز وجود دارد که نظر یکی از کارکنان رده بالای سازمان، دیگران و بالنتیجه نتایج را تحت تأثیر قرار داده یا بحث به جنجال و هیاهو تبدیل شود.

NMP برای ساده کردن اولویت بندی، از ماتریس استفاده می‌کند که در سنجش کسب و کار (آهسته یا سریع) و جهت گیری استراتژیک (ضعیف یا قوی) نقش دارد.

اولویت بندی باید واضح، ساده و در عین حال کامل باشد. معذالک، بعضی شرکتها، متد ساخت یافته‌ای جهت اولویت بندی زمینه‌های بهبود ندارند. همچنین باید در اولویت بندی از صراحت برخوردار بود، زیرا تنها بخش کوچکی از اقدامات به شیوه مؤثر انجام می‌گیرند، بنابراین بهتر است به جای انجام پنج اقدام بهبود در حد متوسط، یک اقدام بهبود را با موفقیت و بطور کامل انجام داد.

نمره دهی ارزیابی

اکثر سازمانها از شیوه نمره دهی استفاده می‌کنند. اما در عوض، در یکی از شرکتها، مسئولان خودارزیابی به تیم مدیریت پیشنهاد کردند که کلاً نمره دهی را به فراموشی بسپارند، زیرا این کار مانع از تمرکز روی بهبود می‌شود. VCG از روش نمره دهی استفاده می‌کند تا بدین طریق بهترین اقدامات را ارائه داده و Benchmarking را تسهیل کند. آنها، ارزیابی داخلی را مبادله می‌کنند. آنها استدلال می‌کنند که این کار اثرات مثبت زیادی دارد. در

مصاحبه‌ها بیان شد، بعضی شرکتها نتایج نمره دهی را به سیستم پاداش خود مرتبط کرده‌اند، "زیرا این چیزی است که کارکنان به آن توجه می‌کنند". و انتقال قبلاً از نمره دهی بعنوان مبنای جایزه کیفیت داخلی استفاده می‌کرد. با این حال آنها رقابت به این شکل را کنار گذاشتند زیرا این کار باعث می‌شد تمرکز به جای بهبود عملکرد، بر جمع آوری نمره باشد. یکی از معایب جایزه کیفیت داخلی این است که رقابت داخلی ممکن است مانع تمرکز بر بهبود عملکرد و مبادله تجارب شود.

طراحی، بکارگیری و اجراء اقدامات بهبود

تمامی سازمانها توافق دارند که هدف اصلی خود ارزیابی، شناسایی زمینه‌های بهبود و طرح ریزی اقدامات بهبود است. نکته مهمی که باید بخاطر داشت این است که خودارزیابی تنها نقشه محلی را که سازمان در آن قرار دارد نشان می‌دهد و انجام اقدامات گام بعدی است. یکپارچه کردن نتایج خودارزیابی با برنامه‌ریزی کسب و کار، یکی از پیش شرطها برای دستیابی به نتایج است.

طراحی اقدامات

اکثر شرکتها در زمینه نحوه طراحی، مدیریت و اجراء اقدامات بهبود به واحدها کمک نمی‌کنند. با این حال، VCG از "سند" deployment برای پشتیبانی از اجراء اقدامات بهبود استفاده می‌کند. در این سند، که در کل سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد، اطلاعاتی در باره مسئول اقدامات، شرح مختصری در مورد موضوع، تاریخ شروع و پایان، اقدامات فرعی، وضعیت هر اقدام فرعی، و وضعیت هر اقدام کلی وجود دارد. یکی از مصاحبه‌کنندگان عقیده دارد که استفاده از الگوی مشترک برای مدیریت اقدامات، منجر به درک سریعتر اطلاعات می‌شود.

بکارگیری اقدامات

اقدامات بهبود باید در سطح مناسب سازمانی، بکار گرفته شوند. اقدامات مربوط به موضوعات استراتژیک باید به سطوح بالاتر فرستاده شوند. در VCG و NMP، تیمها باید مهمترین زمینه‌های استراتژیک بهبود را در جلسه اجماع انتخاب کنند و در قالب یک گزارش به سطوح بالاتر ارائه دهند. بدین منظور باید این زمینه‌ها تحلیل شوند تا زمینه‌های مشترک میان واحدها کشف شده و بالنتیجه اقدامات بسیار کمتری به سطوح بالا انتقال داده شوند. در NMP، زمینه‌های بهبود مهم، در سطوح مختلف دسته بندی شده‌اند. اقداماتی را که در یک واحد خاص مدیریت می‌شوند، می‌توانند مستقیماً به یکی از اعضای تیم اختصاص داده شوند. بیشتر شرکتها یک نفر

را بعنوان مسئول اقدام برمی‌گزینند. این در حالی است که رهبر تیم مسئولیت تخصیص فعالیتها و یکپارچه کردن بهبود در فرآیند برنامه‌ریزی و اجراء مؤثر آنها را به عهده دارد.

انجام اقدامات

به حرکت درآوردن اقدامات بهبود، به صورت خودکار انجام نمی‌شود. اگر مدیریت خواهان بهبود باشد، اقدامات حتماً اجراء شوند. برای پیگیری وضعیت و نتایج تمام اقدامات، باید شیوه روتینی ایجاد شود.

Ericsson TeleCommunications تأکید دارد که پیگیری اقدامات باید بخش طبیعی و یکپارچه از چرخه گزارش دهی شود. در بیشتر شرکتها مصاحبه شده پیگیری به صورت هفتگی یا ماهانه انجام می‌شود. در VCG، در افراد مسئول در قبال مدیریت بهبود درخواست می‌شود "اسناد" deployment را چهار بار در سال در جلسه مدیران ارائه دهند. در NMP، مدیریت فعالیتها بهبود در سیستم پاداش قرار داده شده است.

انتقال اقدامات بهبود از طریق کانالهای مختلف از قبیل اینترنت، انتشارات داخلی، پوسترها و نظایر آن، می‌تواند به ایجاد فرهنگ تعالی کمک کند. یکی از مصاحبه‌شوندگان بر توجه به این که چه مسائلی در سازمان رخ می‌دهد، چرا مسائل اینگونه پیش می‌روند و چه کسی مسئولیت انجام یک اقدام را به عهده دارد، تأکید فراوان کرده است.

در میان نهادن

دانش و تجارب با دیگران

انتقال دانش و تجارب و benchmark شدن به صورت داخلی و خارجی موضوعی است که مورد توجه مصاحبه‌شوندگان قرار گرفته است. اگرچه، سازمانها علاقمند به مبادله تجارب و مقایسه نتایج با دیگر واحدها هستند، احتمال انجام این کار در عمل بسیار کم است.

مبادله نتایج در داخل سازمان

اکثر سازمانها نتایج حاصل از خودارزیابی یا Best Practices را روی اینترنت شرکت قرار می‌دهند تا در داخل سازمان کانالی جهت مبادله تجارب ایجاد شود. علاوه بر این مبادله تجارب تنها در بخش اطلاعات خلاصه نمی‌شود، بلکه باید این کار به روشی انجام شود که تفسیر و فهم آن ساده باشد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در Celsius عنوان کرد که نمودارهای واضح و رابطهای کاربرپسند می‌توانند به جذابیت و خواندن راحت تر نتایج کمک کند. یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید "افراد آنقدر انرژی ندارند که برای یافتن آنچه دنبالش هستند، سطوح مختلف را با کلیک کردن ببینند". بخش زیادی از سازمانها، نتایج خودارزیابی را از کانال مرکزی کامپیایل می‌کنند، این کار وسیله‌ای



مورد تجربه آنها نیز بازخور دریافت می شود. آموزش مستمر برای حفظ نیروی حرکت لازم است. از این رو در یکی از شرکتها، به آشناسدن کارکنان جدید با متدولوژی خودارزیابی، سابقه و هدف استفاده از خودارزیابی توجه ویژه ای شده است. Morisson Construction به این نتیجه رسیده است که آموزش مستمر در TQM، یکی از راههای جلب حمایت و حفظ انگیزش است. E-learning به یادگیری مستمر در سازمان کمک می کند.

نتیجه

این مطالعه به نحوه معرفی و استفاده از خودارزیابی به عنوان وسیله ای جهت بهبود مستمر در سازمانهای بزرگ می پردازد. بدین منظور، با نه سازمان بزرگ استفاده کننده از خودارزیابی، مصاحبه شد. از آنجایی که معرفی و بکارگیری خودارزیابی مقوله پیچیده ای است، باید آن را به صورت جامع مورد بررسی قرار داد. چرخه پنج قسمتی ارزیابی با توجه به یافته های شواهد تئوریک و تجربی، تعریف شده است.

در هنگام معرفی خودارزیابی در سازمان، اولین موضوعی که باید مورد توجه قرار گیرد این است که هدف از بکارگیری خودارزیابی و نحوه ارتباط آن با سایر فعالیتها و ابزارهای مدیریتی، روشن شود. اگر مقصد نامعلوم باشد دستیابی به آن غیرممکن می شود. در حالت کلی پیشنهاد می شود از روش استقرار گام به گام استفاده شود و به بودن یا نبودن سازمان در جاده تعالی توجه شود. یکی از بزرگترین دلایل معرفی

توسعه و بهبود مستمر

شیوه های کار

خودارزیابی باید به صورت چرخه مستمر بهبود و توسعه در نظر گرفته شود. ایجاد فرهنگی تعالی در بلندمدت میسر است. VCG می گوید باید دائماً در جستجوی راههای پایش و بهبود متدها بود.

Benchmarking نقش مهمی در این زمینه دارد Ericsson TeleCommunication تأکید دارد که استمرار خود ارزیابی و تنظیم اهداف جدید از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. استمرار مستمر مدل، بهتر از برنده شدن هر جایزه ای است VCG در هر سال deployment، نه تنها نتایج خودارزیابی قبلی را پیگیری می کند، بلکه روشهای کاری را نیز پیگیری می کند. همچنین SAS برای ایجاد انگیزش در کارکنان و جلوگیری از رکود، به طور ثابت کار را با سازمان تطبیق می دهد.

دریافت بازخور

برای توسعه و بهبود موفق روشهای کاری، وجود بازخور بسیار با اهمیت است SAS، Celsius، برای دریافت بازخور رسمی از اعضای تیم خودارزیابی، از پرسشنامه استفاده می کنند، اما در بیشتر شرکتها بازخور عمدتاً به صورت غیررسمی دریافت می شود. NMP از طریق مصاحبه با تسهیل کنندگان بازخور را دریافت می کند. زیرا آنها بیش خوبی در مورد تیم های ارزیابی دارند، همچنین در

جهت انتقال و تبادل تجارب فراهم می کند. یکی از مصاحبه شوندگان کامپایل کردن را وسیله ای جهت بهبود سازمان می داند. یکی دیگر از مصاحبه شوندگان می گوید نتایج خودارزیابی و اطلاعات بهبود باید به گونه ای ارائه شوند که به سادگی قابل درک و استفاده باشند. اگر مطالب کامپایل شده در قالب یک گزارش ارائه شوند، افراد فرصت یا انرژی خواندن آن را ندارند.

همانطور که توضیح داده شد، رقابت داخلی می تواند انتقال دانش را کاهش داده و در نتیجه مانع یادگیری سازمانی شود. یکی از مصاحبه شوندگان پیشنهاد کرد برای افزایش رقابت در داخل سازمان، تمایل به انتقال تجارب بعنوان یکی از پارامترهای خودارزیابی در نظر گرفته شود. در NMP و SAS تسهیل کنندگان نقش مهمی در اشاعه تجارب و اطلاعات مربوط به نمونه های خوب دارند. VCG مبادله ارزیاب بین واحدها را روش خوبی برای انتقال دانش می داند.

مبادله تجارب با خارج از سازمان

بعضی افراد مصاحبه شده پیشنهاد کرده اند که ارزیابها بین شرکتهای مختلف مبادله شوند تا بدین طریق دانش و تجارب شرکتهای مبادله شده و طرفین از این موضوع سود برند. و انتقال و Scania برقراری ارتباط شبکه ای با دیگر سازمانهای استفاده کننده خود ارزیابی را راهی برای بهره مند شدن از تجارب دیگران می دانند. به عنوان نمونه می توان به شبکه EFQM نوردیک اشاره کرد.



ارتباط آن با دیگر فعالیتها و ابزارهای مدیریت
■ ایجاد طرح اقدام برای استقرار خودارزیابی با توجه به فرهنگ سازمان
■ انتقال متفق القول و مستقیم هدف به کارکنان
■ ایجاد انگیزش در کارکنان از طریق آموزش و ارائه منافع حاصل از استفاده از خودارزیابی
■ اجراء خود ارزیابی و اولویت بندی اقداماتی که باید صورت گیرند
■ متد خودارزیابی باید ساده و مناسب سازمان باشد

■ تمرکز باید بر بهبود کسب و کار باشد نه ارزیابی آن
■ از همکاری تسهیل کنندگان جهت حمایت از تیم ها در زمینه متدولوژیکی استفاده شود
■ اولویت بندی کامل اقدامات بهبود و تمرکز روی تعداد کمی از آنها

■ طراحی، بکارگیری و انجام اقدامات بهبود درخواست بهبود
■ ایجاد ساختاری شفاف جهت بکارگیری اقدامات

■ پیگیری وضعیت اقدامات
■ انتقال دانش و تجارب به دیگران
■ ایجاد مکانی جهت مبادله تجارب در داخل و خارج از سازمان

■ کامپایل کردن نتایج خودارزیابی به شیوه مناسب
■ تأکید بر بهترین اقدامات در داخل سازمان

■ بهره گیری از تسهیل کنندگان به عنوان افرادی جهت مبادله تجارب
■ توسعه و بهبود دائمی روشهای کاری

■ دریافت و تحلیل بازخور ارزیابها
■ پیگیری دائمی روشهای کاری
■ benchmark کردن متدها برای خودارزیابی خارجی

■ جلب مشارکت به منظور حفظ تلاشها در سطحی خاص

سخن آخر

تحقیقات نشان داده است که رویکردهای مختلف خودارزیابی می توانند موفق باشند، اما رویکرد انتخابی باید مناسب سازمان باشد، دائماً مورد استفاده قرار گیرد و به پرورش مشارکت در سازمان بیانجامد. اغلب گفته می شود، خودارزیابی دیدگاهی کلی نسبت به سازمان ایجاد می کند، در حالی که ما اعتقاد داریم خودارزیابی باید از دیدگاه کلی مورد بررسی قرار گیرد، یعنی به تمامی پنج قسمت چرخه خودارزیابی توجه شده و هر کدام در جای خود قرار گرفته باشند. بطور خلاصه، "تعالی" به خلق و استفاده از دیدگاه کلی خودارزیابی اشاره می کند.

پیشنهاداتی برای مطالعات آینده

در این تحقیق، عمدتاً با افراد هدایت کننده خودارزیابی مصاحبه هایی انجام گرفت

خودارزیابی این است که کارکنان به شیوه جدیدی فکر کنند. یکی از راههای آغاز استقرار چرخه خودارزیابی این است که با استفاده از روشی ساخت یافته، به آموزش کارکنان پرداخته و از نحوه مدیریت اقدامات بهبود، پشتیبانی کارآمدتری صورت گیرد. بعلاوه باید مفاهیم اولیه TQM نیز در آموزش گنجانده شوند. این عوامل در کنار هم نه تنها منجر به تسهیل مدیریت اقدامات بهبود می گردد، بلکه گامی به سوی تعالی تفکر می باشد.

در خارج از حوزه تحقیق تجربی، به مسائلی برخورد کردیم که سازمانهای استفاده کننده خودارزیابی به آنها توجه نکرده بودند. بعضی از این موارد عبارتند از:

برای بهبود بخشیدن کسب و کار با استفاده از خودارزیابی، باید به سه جنبه زیر توجه کرد اولاً، باید روشی ساده، اما کامل برای اولویت بندی اقدامات بهبود وجود داشته باشد، بدین منظور باید به سه نکته توجه کرد

۱) جهت گیری استراتژیک
۲) منابع مورد نیاز استقرار
۳) افق زمانی لازم برای اندازه گیری کسب و کار

دوماً، سازمان باید از طریق ابزارهای تسهیل کننده و ارائه آموزشهای لازم در مورد نحوه انجام اقدامات برای کارکنان امکان طراحی، بکارگیری و اجراء بهبود را فراهم کند.

سوماً، در شیوه های عادی بازنگری سازمان، اقدامات بهبود پیگیری شده و توسط مدیریت ارشد پایش شوند.

سازمان استفاده کننده از خودارزیابی باید امکان انتقال دانش و تجربیات را فراهم کند، زیرا این امر به صورت خودکار رخ نمی دهد. اگرچه سازمانها می گویند که به دنبال واحدهایی جهت مقایسه نتایج و انتقال تجارب هستند، اما در عمل، احتمال این کار بسیار کم است.

در نهایت، تمام سازمانهای استفاده کننده از خودارزیابی باید دائماً روشهای کاری خود را توسعه داده و بهبود بخشند تا به تعالی کسب و کار دست یابند. برای رسیدن به این امر، باید از تمامی افراد شرکت کننده در خودارزیابی، بازخور دریافت شود. بهبود مستمر شیوه های کار باید کاملاً مورد تأکید قرار گیرد، زیرا این امر یکی از ارزشهای بنیاد TQM است. شواهد تجربی ما نیز نشان داده است که باید برای این موضوع تأکید کرد.

در استفاده از چرخه خودارزیابی، ۲۰ فاکتور کلیدی موفقیت شناسایی شده است. تمامی سازمانها از این یافته ها سود می برند.

طراحی و استقرار چرخه خودارزیابی در سازمان

■ تشریح هدف استفاده از خودارزیابی و نحوه

تا بدینوسیله دید کلی نسبت به نحوه استفاده از خود ارزیابی ایجاد شود. مطالعه در زمینه ادراک کارکنان "سطح کاربر" در مورد خودارزیابی، می تواند موضوع تحقیقات بعدی باشد. از این افراد می توان در مورد درک آنها نسبت به منافع ایجاد شده توسط خودارزیابی، و دیدشان نسبت به ارزیابی واقعی سوالاتی کرد.

یکی از اهداف این مطالعه ارائه راهنمایی در مورد استقرار چرخه خودارزیابی در سازمانهای بزرگ است. دنبال کردن داستان بلند استقرار چرخه خودارزیابی در یک سازمان از جذابیت خاصی برخوردار است و به سازمانهایی که در حال برنامه ریزی جهت آغاز خودارزیابی هستند کمک می کند. یافته های تحقیق نشان می دهد که توسعه و بهبود روشهای کاری، لازمه موفقیت بلندمدت هستند. مامعتقدیم که تحقیق در مورد یافتن شیوه های عملی این کار، می تواند با استقبال شرکتهای استفاده کننده خودارزیابی مواجه شود.

برقراری ارتباط بین خودارزیابی با برنامه ریزی کسب و کار یکی از موضوعات بسیار مهم است. معذالک در مطالعات آتی می توان نحوه ایجاد چنین ارتباطی را مشخص کرد. یکی از موانع چنین مطالعاتی این است که معمولاً سازمانها نسبت به افشاء فرآیند برنامه ریزی کسب و کار خود بی میل هستند.