

الگوی اجرایی سیستم خودارزیابی در واحدهای تولیدی، بازرگانی و خدماتی

دکتر حسین محمدپور زندی
سازمان صنایع دفاع

سیستم خود ارزیابی^۱ صرفاً تبلیغ بهبود مستمر نیست بلکه تجربه عملی آن است. سیستم خود ارزیابی توسط شرکت مشاوره ای سیمبلی بتر^۲ برای اولین بار در دسامبر ۱۹۹۵ اجرا گردید که پس از شش ماه با گرفتن تجربیات و یادگیری از مشتریان و استفاده کنندگان مرحله دوم را با اصلاحات اساسی شروع نمود و در این زمان مشاهده کرد که معیار جایزه ملی کیفیت بالدريج تغییر قابل ملاحظه ای نموده، لذا در این مرحله از این تغییرها نیز به نحو مطلوب استفاده نمود.

مقدمه

این کتاب راهنمای خود ارزیابی، فشار یا استرس ناشی از اجرای این سیستم را به حداقل می رساند. اگر اینکار با طرز تلقی و نگرش درست انجام شود، می تواند در شناسایی بخشهای زیادی که در آنها زمینه بهبود وجود دارد به سازمان شما کمک کند، رضایت مشتریان را افزایش دهد و در ایجاد روحیه، انرژی و تعهد کارکنان شما را یاری نماید. وقتی که زمان اعمال تغییرات فرا می رسد، این کار باعث مسئولیت پذیری و درگیری بیشتر آنها خواهد شد. خود ارزیابی های سازمانی دشوار هستند. این کار وقت گیر، نومید کننده و اغلب حقایقی را فاش می کنند که تمایل داریم پنهان باشند. تصمیم برای یک خود ارزیابی جامع، تا زمانی که نظام انگیزش صحیح و مناسب نداشته باشد صرفاً بخاطر تعهد کاهش منابع و انرژی نباید اجرا شود. قبل از آغاز جمع آوری اطلاعات در هر یک از هفت محور کتابچه راهنما، سازمان شما باید مشخص نماید که چرا می خواهد خود ارزیابی کند؛ چه انتظاری از آن دارد و چه کسی مسئولیت هدایت خود ارزیابی در تمامی مراحل را (از ابتدا تا انتها) خواهد داشت؟ همه اینها نکات مهمی هستند که قبل از شروع باید به آنها پاسخ داده شود. اختصاص زمان مشخصی برای برنامه ریزی ضروری است و در برنامه ریزی و هدایت یک خود ارزیابی موفق، موارد زیادی وجود دارد که باید مورد توجه قرار گیرد. سیستم خود ارزیابی فرض می کند که سازمان شما نه تنها می خواهد بداند که در طیف استفاده از اصول کیفیت در کجا قرار دارد، بلکه می خواهد بخشهایی که نیاز به بهبود دارند را نیز مشخص کند و اقدامی برای رسیدن به رضایت مشتری در سطوح عالی و نیز نتایج عملیاتی را آغاز کند.

1. Self-Assessment System
2. Simply Better

این کتاب راهنما خلاصه ای از توصیه ها ، راهنمائیها و آموزشها از سازمانهایی است که از سیستم خود ارزیابی استفاده کرده اند و به تشریح محورهایی از فرآیند می پردازد که به گفته تکمیل کنندگان سیستم خودارزیابی برای کسانی که درگیر تصمیم گیری های کلیدی درباره خود ارزیابی سازمان شان هستند ، ارزش زیادی قائل اند .

در این کتابچه راهنما اطلاعاتی درباره این موارد می یابید :

- | | |
|------------------------|--|
| * حرکت به سمت اقدام | * تصمیم گیری |
| * امتیاز بندی انتخابها | * برداشت کلی از فرآیند و نقش آفرینان کلیدی |
| * منابع | * آمادگی برای خود ارزیابی |
| * ضمیمه | * هدایت خود ارزیابی |

تصمیم گیری

ایجاد تعهد برای بهبود مستمر یک لحظه زمان صرف می کند اما برای همیشه باقی می ماند . چالش ها بی پایان هستند ؛ چرا که آنچه که امروز به اندازه کافی خوب است نقطه شروعی برای فردا می شود . اگر چه ((راه ثابتی)) برای برنامه ریزی و هدایت یک خود ارزیابی یا تبدیل شدن به یک سازمان در حال بهبود مستمر وجود ندارد ، اما درک و فهمیدن پیچیدگی این نوع تلاش قبل از اینکه آغاز به کار شود ، مهم است . قبل از آغاز فرآیند برنامه ریزی، چند گام اساسی وجود دارد که باید بردارید :

هدف خود را شناسایی کنید .

بدون در نظر گرفتن فرضیاتی که در ایجاد سیستم خود ارزیابی بنا شده است ، هر سازمانی در رویایی با خود ارزیابی باید دلایل خود را برای انجام آن مشخص کند . سازمان شما باید درباره اینکه چرا می خواهد خود ارزیابی را انجام دهد و چه انتظاری از آن دارد ، مطمئن باشد . آیا شما به یافتن فرصتهایی برای گرفتن نتایج بهتر علاقمند هستید ؟ آیا شما به دنبال درگیر کردن و فعال کردن کارکنان هستید ؟ آیا شما تلاش می کنید که بیشتر مشتری - محور شوید؟ آیا شما مایل هستید که سازمانتان نقاط قوت خود را بشناسد ؟ آیا شما آمادگی آغاز یک تلاش برای بهبود مستمر را دارید یا صرفاً یکبار خواهد بود ؟ آیا آمادگی اقدام عملی بعنوان نتیجه این تلاش وجود دارد ؟

در تعریف هدف خود توجه کنید که تا چه اندازه خود ارزیابی ممکن است با دیگر پیشگامان¹ کیفیت که برنامه ریزی یا اجرا می شوند ، هماهنگی داشته باشد . خود ارزیابی برای هر کسی در هر سطحی که باشد میتواند کارساز باشد . خود ارزیابی یک اساس متعارف² برای بهبود فراهم می کند ، برنامه ها را با بکارگیری زبان جهانی کیفیت بهم پیوند می دهد ، از برنامه ریزی تلفیقی پشتیبانی می کند و با پیشگامان¹ کیفیت در سطح استان ، شهر یا بخش بخوبی کار می کند . در تعیین هدف مطمئن شوید که تمام افراد در سازمان شما آن را بخوبی درک کرده و می فهمند .

تعد ایجاد کنید

1. Initiatives
2. Common
3. Clear

مدیران ارشد باید برای فرآیند ارزیابی احساس تعلق و مسئولیت نمایند. تعهد آشکار^۳ و غیر مبهم باید با هدف تلاش، تکمیل فرآیند، مرتبط بودن نتایج و اقداماتی برای بهبود ایجاد شود. تعهد مدیران ارشد برای متقاعد ساختن کارکنان برای بکارگیری توان و خلاقیت خود در کل این فرآیند ضروری می باشد.

- تعهد رهبران با روشهای مختلفی می تواند به کارکنان انتقال یابد:

نشان دادن علاقه با شرکت در جلسات افتتاح و باز خورد، انتخاب هماهنگ کننده ای که مشتاق^۱ و علاقمند باشد و اعتماد ایجاد کند، ایجاد اطمینان از اینکه کارکنان وقت کافی برای انجام ارزیابی را دارند، دسترسی به اطلاعات و داده ها و تخصیص منابع خاص برای حمایت از این پروژه. استفاده کنندگان سیستم خود ارزیابی اذعان داشته اند هنگامی که تعهد رهبران ارشد سازمان بخوبی به کارکنان منتقل نشده باشد مسئولیت پذیری^۲ کارکنان مشکلتر بوده است. یک راه مناسب برای نشان دادن تعهد نسبت به خود ارزیابی، آماده کردن یک اساسنامه مکتوب توسط مدیر است که اهداف را در قدم اول مشخص میکند؛ حمایتها در زمینه های زمان و منابع را دقیقاً توضیح می دهد؛ هرگونه مانعی را که ممکن است در کار پیش آید، شناسایی کرده و خود را به ادامه کار تا پایان و استفاده مناسب از فرصتی در بهبود مستمر موظف بداند.

تصمیم بگیرید چه چیزی ارزیابی خواهد شد.

یک سازمان می تواند سطوح فراوانی داشته باشد. در این صورت مشخص کردن اینکه چه چیزی ارزیابی شود، حیاتی میباشد. تا زمانی که سازمان یا واحدی که ارزیابی میشود مسئولیت تعریف ماموریت و آرمان و برنامه ریزی استراتژیک خود را دارد، خود ارزیابی برای این سازمان کامل و همینطور بخشهای مستقل یا واحدهای عملیاتی مناسب است.

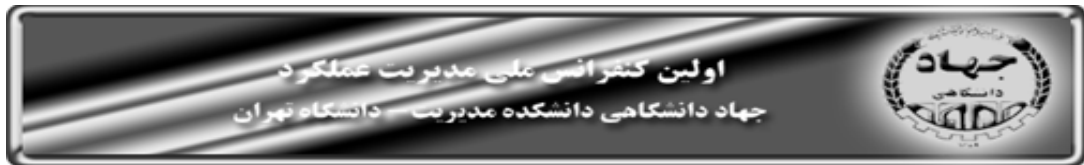
هرگونه ابهام درباره اینکه چه سطح یا بخشی از سازمان ارزیابی خواهد شد، زمینه ای برای سردرگمی و ناهماهنگی بین اعضای تیم خواهد بود، مخصوصاً اینکه تیمی، متشکل از سطوح یا واحدهای مختلفی باشد که در یک محور فعالیت میکنند.

این جنبه از خود ارزیابی را در ابتدا برای دوری از هرگونه ابهام بعدی مشخص کنید.

بررسی کنید که آیا اکنون زمان مناسبی برای خود ارزیابی است.

آیا زمان، زمان مناسبی برای اجرای خود ارزیابی هست یا نه؟ چون همه گرفتارند و دائماً موارد خارج از کنترل وجود دارد. بطور کلی هدایت خود ارزیابی دقیقاً مترادف با تصمیم گیری برای انجام آن است. خود ارزیابی چنان سیستم انعطاف پذیری است که به روشهای مختلفی می تواند انجام شود و می تواند تا طیف وسیعی از برنامه های زمانبندی شده و پتانسیل های موجود را با همدیگر هماهنگ کند. کارهای عادی و روزمره را بندرت می توان دلیل مناسبی برای عدم انجام این فرآیند دانست. تکمیل کنندگان خود ارزیابی اذعان دارند که سازمانها باید ((فقط آن را به سرانجام برسانند)).

علیرغم انعطاف پذیری پیش بینی شده برای خود ارزیابی، موفقیت آن نهایتاً به تعهد، مسئولیت، زمان، تلاش و ارتباطات مستمر بستگی دارد. تجربه نشان داده است که تعداد اندکی از وقایع غیرعادی و اضطراری وجود دارند که می توانند فرآیندی را که شروع شده است، متوقف کرده و موفقیت نهایی آن را تهدید کنند. این وقایع بگونه ای هستند که



گاهی موجب تغییری ناگهانی و اساسی در تعهد رهبری، روحیه و مسئولیت پذیری کارکنان یا توانایی فیزیکی کارکنان برای تکمیل کار شوند. اگر وقایع خاصی از قبیل رهایی پرسنل، تغییر مدیریت، کاهش شدید سرمایه گذاری، تغییر مکان اداره یا سازماندهی مجدد، پیش بینی شده باشند، بهتر است قبل از شروع خود ارزیابی اجازه داده شود که این کارها صورت بگیرند.

آمادگی برای ارزیابی

هر سازمانی از ابتدا برای اجرای سیستم خود ارزیابی آماده نیست. فرآیند خود ارزیابی تمامی کارکنان سازمان را همراه با مبادله وسیع و زیاد اطلاعات در بر می گیرد و آنها را بسوی برداشتهای نو درباره آنچه که انجام می دهند و آنچه که ممکن است بهتر انجام شود، هدایت می کند. کار در تیمها با استفاده از تکنیکهای فنون یورش فکری^۱ و تصمیم گیری بر اساس اتفاق نظر^۲ صورت میگیرد.

کارکنان به این دلیل تمام انرژی و علاقمندی خود را به فرآیند تخصیص می دهند چون به آنها برای تکمیل کار، قدرت و اختیار لازم داده شده است و آنها معتقدند که تلاشهای آنها منجر به بهبود خواهد شد.

سازمانهایی که در آنها مشکلات قابل توجهی درباره اعتماد بین مدیران و کارکنان وجود دارد یا نمی دانند که چگونه در تیمها کار کنند، ممکن است نیاز باشد تا برخی از فعالیتهای تیم سازی را در اولویت و قبل از شروع خود ارزیابی انجام دهند.

چک لیست آمادگی ذیل در تشخیص ضرورت کار توسعه سازمانی به شما کمک می کند.

چک لیست آمادگی برای خود ارزیابی

- آیا کارکنان می دانند چگونه در گروهها کار کنند؟
- آیا کارکنان می دانند گروهها چگونه کار می کنند؟
- آیا تیمها بر اساس قواعد اصلی فعالیت می کنند؟
- آیا گروهها در جلساتشان از تسهیل کننده ها استفاده می کنند؟
- آیا تصمیمها بصورت نظر جمعی اتخاذ می شوند؟
- آیا یورش فکری روش رایجی برای دستیابی به نظرات می باشد؟
- آیا مدیریت و کارکنان بصورت مشارکتی کار می کنند؟
- آیا مدیریت معتقد به دادن حداکثر اختیار به پایین ترین سطوح در سازمان می باشد؟
- آیا شما معتقد هستید که نیازها و انتظارات و خواسته های مشتریان باید برآورده شوند؟
- آیا سازمان فرهنگ بهبود مستمر را همانند یک مسافر دارا است؟
- آیا معتقد هستید که تیمهای کارکنان صف اول به بهترین نحو قادر به حل مسائل هستند؟
- آیا مدیران مایل به حمایت از تلاشهای بلند مدت برای اقدام بر اساس فرصتها می باشند؟

-
1. Brain Storming
 2. Consensus decision making



اگر شما به سه سؤال یا بیشتر جواب منفی دادید، ما تاکید می‌کنیم که قبل از ورود به خود ارزیابی، فعالیت‌های اجرایی مناسبی را برای ساخت سازمان / تیم در نظر بگیرید.

مرور اجمالی بر فرآیند و نقش آفرینان کلیدی

بخش اصلی سیستم خود ارزیابی تیمهای کارکنانی هستند که به سؤالات پاسخ میدهند تا سازمان خود و امتیاز دهی را بطور کامل درک کرده و نقاط قوت و فرصتهای بهبود را در هر یک از هفت محور تقویت کنند. با این حال برای انجام یک خود ارزیابی بصورت موفق باید چندین کار مهم دیگر را برای حمایت از کل پروژه برنامه ریزی و اجرا کنید. این کارها عبارتند از:

تعهد به انجام پروژه می‌بایستی از مدیریت ارشد به کارکنان منتقل شود.

احساس مسئولیت را در کارکنان ایجاد کنید.

به کارکنان در مورد اجرای این فرآیند آموزش دهید.

تیمهای کارکنان را سازماندهی کنید.

تسهیل کنندگان ((هر محور)) را انتخاب کنید و آموزش دهید.

محدوده‌های زمانی و زمانبندی را تعیین کنید.

پیشرفت و نتایج تیمهای محورها را ثبت و منتقل کنید.

درصد پیشرفت را مرتباً زیر نظر داشته باشید.

فرصتهای کلیدی را برای اقدام انتخاب کنید.

گامها را برای اقدام سازماندهی کنید.

تغییراتی که اعمال شده است را پیگیری و شناسایی کنید.

یک خود ارزیابی نمی‌تواند به خودی خود انجام پذیرد. هدایت خود ارزیابی از طریق کل کارکنان و بر مبنای کار

تیمی، نیازمند برنامه ریزی دقیق و درگیری افراد زیادی میباشد و ممکن است در طی چندین هفته یا ماه صورت بگیرد.

برای اینکه کل خود ارزیابی به سادگی جریان داشته باشد، سازمان باید هماهنگ کننده‌ای را برای اداره فرآیند تعیین

نماید. برای اینکه تیمهای هر محور بصورت کارآ عمل کنند هر کدام باید دارای یک فرد پیگیر قوی باشد تا تمام اعضای

تیم را بکار گیرد و از انسجام با دیگر تیمها اطمینان حاصل کند و تیم را بصورت فعال نگهدارد.

هماهنگ کننده^۱ خود ارزیابی

هماهنگ کننده وقت گیرترین سمت را در فرآیند خود ارزیابی دارد. هماهنگ کننده‌ها مسئولیت اداره فرآیند را

دارند که شامل موارد زیر می‌شود: جلب تعهد مدیر ارشد و همینطور کارکنان برای انجام خود ارزیابی، طراحی محدوده

زمانی و بهترین فرآیند برای برآورده کردن نیازها و انتظارات مدیریت و کارکنان، فراهم نمودن حمایت برای

تسهیل کنندگان، ناظران و کسانی که خود ارزیابی را انجام می‌دهند، انتخاب پیمانکاران و آموزش دهندگان در صورت

لزوم و پشتیبانی از فرآیند خود ارزیابی و اجرای طرحهای اقدام نهایی.

تکمیل کنندگان سیستم خود ارزیابی توصیه‌های مفیدی در باره اینکه چه چیزهایی برای یک هماهنگ کننده

موفق لازم است داشته‌اند:

داشتن حکم مشخص و شفاف از مدیریت ارشد.

نگرش مثبت همه کارکنان از انجام پروژه و احترام به انجام آن .

مهارت‌های رهبری .

مهارت‌های تیم سازی .

زمان , منابع و دسترسی کافی به اطلاعات .

فهم روشنی از سازمان , فرهنگ آن و بخش‌های دیگر .

انتظارات شفاف از فرآیند .

فهم از سایر محورهای بهبود مستمر .

داشتن مهارت‌های مختلف از جمله مهارت‌های عالی در زمینه تسهیل کنندگی و فرآیندهای گروهی مخصوصاً

ارتباطات .

داشتن پیش زمینه ای برای راهنمایی کارکنان در حین فعالیت بر روی خود ارزیابی .

داشتن اعتماد به نفس قوی .

داشتن مهارت‌های بازاریابی و مذاکره .

داشتن حس خوش خلقی .

توانایی مسئولیت پذیری نسبت به سیستم خود ارزیابی .

مهارت‌های برنامه ریزی و سازماندهی , بویژه مدیریت زمان و انجام چندین کار بطور همزمان .

آزادی عمل در اجرای مقررات , انتصاب افراد و استخدام داوطلبان .

اطلاعات درباره انتخاب تسهیل کنندگان , ناظران یا مشاوران .

دسترسی به منابع معتبر .

داشتن توانایی جسمی لازم .

تسهیل کنندگان^۱ محورها

به همان میزان که وجود هماهنگ کننده برای کل فرآیند حیاتی می باشد , تسهیل کننده نیز برای فرآیند هر محور^۲ حیاتی است . موفقیت فرآیند خود ارزیابی بستگی به این دارد که تیمها برای رسیدن به اهداف خود بصورت روان و کارآ عمل کنند . انتخاب تسهیل کنندگان قوی برای کار با تیم هر محور می تواند نوید بخش این باشد که تیمها از کاراترین روش برای انجام کارهای خود در کمترین زمان استفاده می کنند . تسهیل کنندگان رهبران بی طرفی هستند که می توانند از درون یا بیرون سازمان باشند . ویژگی های یک تسهیل کننده قوی در هر محور خود ارزیابی شامل موارد زیر است :

مهارت‌های پایه ای تسهیل کنندگی (مانند گوش دادن فعال , نظم و انضباط , داشتن مدیریت تعارض) , درک کامل از بهبود مستمر و سیستم خود ارزیابی و پیش زمینه ای از سازمان مورد نظر . تسهیل کننده نباید کسی باشد که احساس قدرت یا نفع شخصی از این مسئولیت بنماید .

مسئولیت‌های تسهیل کنندگان محورها عبارتند از :

1. Facilitator
2. Dimension
3. Brain Storming
4. Multi-Voting



کمک به فهم تیم درباره مسئولیت خود، توافق بر سر اصطلاحات عمومی، ارائه یک برنامه زمانبندی برای انجام کار کمک به تیم در استفاده از یورش^۳، تصمیم گیری بصورت رای گیری^۴ و مانند اینها برای به پایان رساندن فرآیندی که برای هر محور در نظر گرفته شده است. اطمینان از اینکه آنچه جریان ارتباطات باز و متعادلی وجود دارد که هر سؤال، امتیاز و فرصت بهبود کاملاً فهمیده شده، بررسی شده و با در نظر گرفتن تمامی دیدگاهها بر روی آن توافق شده است.

کمک به فعال ماندن حرکت تیم بسوی تکمیل بموقع کار خود. فراهم کردن گزارشات پیشرفت کار تیم و اطمینان از اینکه تصمیمات تیم بطور مناسبی مستند سازی می شوند..

تسهیل کنندگان محورها را به هر روشی می توان انتخاب کرد: می توانند داوطلبانه باشند، توسط هماهنگ کننده منصوب شوند، برای پروژه استخدام شوند یا از یک سازمان بیرونی قرض گرفته شوند، به هر طریقی که بکار گرفته شوند آنها باید مهارتهای پایه ای تسهیل گروه را دارا باشند. بعد از انتخاب، آموزشهای اضافی درباره کل فرآیند خود ارزیابی، گامهایی که تیمهای محورها باید دنبال کنند، نیازهای مستند سازی و مواردی که مربوط به شرایط جهانی هر محور می شود، باید در نظر گرفته شوند.

همچنانکه تیمهای محورها پیش می روند، باید برنامه ریزیهای برای جلسات دوره ای تسهیل کنندگان در جهت تبادل اطلاعات، شناسایی مشکلات عمومی و فراهم نمودن کمک مناسب انجام شود. در کنار تیمهای ابعاد، فرآیند خود ارزیابی دربر دارنده چندین فرصت دیگر برای تسهیل کنندگان است. هر جلسه ای در طول فرآیند می تواند از طریق یک تسهیل کننده ماهر بنحو بهتری انجام گیرد. جلسات توجیهی^۱، جلسات باز خورد گروه و جلسات برنامه ریزی برای اقدام باید تسهیل شود. اگر سازمان در حال استفاده از یک نفر برای تغییر باشد، غالباً این کارها توسط هماهنگ کننده یا یک مشاور بیرونی انجام خواهد شد.

ناظران

ناظر کسی است که از بیرون سازمان به مستند سازی فرآیند ارزیابی کمک می کند. ناظر می تواند با فراهم کردن بازخورد عینی بصورت شخص ثالث درباره اینکه چه چیزی خوب کار می کند و چه چیزی خوب کار نمی کند، نقش با ارزشی را ایفا کند. کسانی که درگیر انجام فرایند هستند غالباً بسیار مشکل است که بتوانند وقت لازم را برای مستند سازی فرآیند اختصاص دهند.

شخصی که بعنوان ناظر انتخاب میشود باید فرآیند خود ارزیابی و نقشها و مسئولیتهای تمام کسانی که درگیر آن هستند را درک کند. همچنین باید از طرف رهبران فرآیند حمایت و اطمینان کامل را داشته باشند و نزد کارکنانی که خود ارزیابی را انجام می دهند مقبولیت داشته باشند.

تکمیل کنندگان سیستم خود ارزیابی ناظر ایده آل را به این صورت توصیف می کنند: یک همکار بی طرف و بی غرض که برای شرکت در تمام یا بیشتر همایشها و جلسات تیمها در دسترس است، گوش دهنده زیرک، یک گزارش دهنده و کاتب آگاه و یک رابط خوب است.

مشاوران بیرونی

1. Orientation Meeting



در حالیکه برای یک فرآیند موفق تغییر ضروری نیست اما یک مشاور می تواند راهنمایی برای یک سفر بهبود مستمر یا همکاری در پی ریزی و راهنمایی خود ارزیابی داشته باشد. یک مشاور بسیار موفق در سازمان رابطه کاری خوبی با رهبران و توانایی کار کردن با کارکنان در تمام سطوح را خواهد داشت.

هنگامی که می خواهید تصمیم بگیرید مشاور را استخدام بکنید یا نه، مهارتها و تخصصهایی را که برای موفقیت در گامهای بعدی شما حیاتی هستند را فهرست کنید.

کل سازمان را بررسی کنید که آیا در داخل سازمان کسی وجود دارد که بتواند این نیازها را تامین کند و وقت انجام آن را داشته باشد. اگر اختلافهایی وجود داشت شما شاید مجبور شدید برای گرفتن کمک به خارج سازمان بروید. برای پیدا کردن کسی که مهارتها و دانشی را که شما می خواهید، داشته باشد، در مجموعه خود با همکاران خود مشورت کنید. حتما با افرادی که با مشاوران کار کرده اند مشورت کنید و حتما در سازمان تعدادی از افراد را داشته باشید که با مشاورین کاندید مذاکره کند. مشاوره که با افراد در سازمان هماهنگی ندارد، حتی اگر شرایط لازم را داشته باشد، به راحتی می تواند به هدر دهنده زمان و پول و انرژی تبدیل شود.

آمادگی برای خود ارزیابی

برنامه ریزی خود ارزیابی

یک خود ارزیابی موفق شامل محورهای زیادی است که نیازمند به آینده نگری و هماهنگی میباشد. ایجاد تعهد و مسئولیت پذیری، راهنمایی کارکنان، ایجاد تیمها، آموزش تسهیل کنندگان، تعیین زمانبندی انجام کار در محدوده فعالیت هایی هستند که لازم است قبل از آغاز فرآیند، برنامه ریزی شوند در زیر توضیح می دهیم. یک فرم برنامه ریزی نیز تهیه شده است که برای آسانتر کردن برنامه ریزی و اطمینان از اینکه تمام حوزه های مهم را پوشش داده اید از آن استفاده کنید. یک نمونه از برنامه کامل شده که توسط شورای صنایع خصوصی پورتلند اورگان¹ تهیه شده، در ضمیمه آمده است.

ایجاد تعهد و مسئولیت پذیری

همچنانکه در بخش قبلی در تصمیم گیری مطرح شد، تعریف هدف برای خود ارزیابی و دستیابی به تعهد مدیریت به انجام آن حیاتی است. آیا مدیران شما باید در مورد منافع این کار قانع شوند؟ اگر چنین است، استراتژی شما برای انجام آن چیست؟ چگونه ممکن است این فرآیند، بالاترین سطح حمایت ممکن را داشته باشد؟ آیا مدافعان مؤثری پیدا می شوند؟ به همین میزان مسئولیت پذیری کارکنان بسیار مهم است. استراتژیها برای رسیدن به این مرحله اساسی فرآیند، نیازمند برنامه ریزی دقیق هستند.

تفکر استراتژیک (بصورت استراتژیک فکر کنید)

تعدادی از ویژگیهایی را که برای فرآیند خود ارزیابی خود در نظر دارید، بررسی کنید. آهنگ مناسب آنها چگونه است؟ تند و سریع، افزایشی، پرتحرک، انعطاف پذیر، غیر جدی و یا غیره است؟ انتخاب آهنگ مناسب در راهنمایی کردن بمنظور طراحی فعالیتهای مختلف خود ارزیابی و برنامه زمانبندی کلی و فرآیندهای باز خوردی کمک خواهد کرد. در این مرحله، طرح کلی اجزای اصلی فرآیندتان را ارائه دهید.

¹. Private Industry Council of Portland Oregon



همچنین زمان زیادی را برای شناسایی زمینه های مورد علاقه خود اختصاص دهید . توجه کردن به این مسائل متعاقبا بازدهی زیادی در طی فرآیند در بر دارد . در این قسمت تعدادی از موضوعات رایج آمده است که تکمیل کنندگان سیستم خود ارزیابی ، آنها را برای بررسی کردن مهم می شمارند .

چگونه حمایت بلند مدت را بعد از بدست آوردن مرحله مسئولیت پذیری تضمین کنیم ؟
بالاخره ، مدیریت از اقدامات حمایت خواهد کرد ؟

آیا کارهای روزانه انجام خواهند گرفت و پیگیری برای اقدامات وجود نخواهد داشت ؟
آیا کارکنان منافع روزمره را در نظر نمی گیرند و مسئولیت پذیری وجود خواهد داشت ؟

آیا ممکن است تعداد کمی از کارکنان تمام فعالیت را مختل کنند ؟
آیا کارکنان از مشارکت صادقانه و آشکارا بیمناک خواهند بود ؟

امکان دارد هر یک از این موضوعات برای موفقیت کلی خود ارزیابی زیان آور باشد . بنابراین تهیه کردن برنامه ای که قبلا آنها را مد نظر قرار داده ایم ، اهمیت دارد .

مقدمات – یک برنامه زمان بندی تعیین کنید .

محدوده زمانی را که نشان دهنده زمان لازم برای تکمیل خود ارزیابی باشد ، مشخص کنید . زمان تکمیل به تعداد متغیرها بستگی خواهد داشت که شامل سازماندهی تیمها ، عمق تحقیقی که صورت می گیرد ، توانایی تیمها در رسیدن به اتفاق نظر و نیز تعداد موضوعات حیاتی که برای برنامه ریزی فعالیتها مشخص تعیین شده است .

خود ارزیابی به شیوه های مختلفی می تواند زمانبندی شود . برخی از گزینه ها عبارتند از :

تمام کار را یکباره با هدایت خود ارزیابی در یک چارچوب زمانی کوتاه و تعریف شده انجام دهید . اگر تیمهای جداگانه بدون وجود اعضای مشترک ، هر یک برای تکمیل یک محور در نظر گرفته شوند ، کل فرآیند در محدوده زمانی ۲ روزه تکمیل می شود .

در طول زمان آن را چنان تنظیم کنید که اعضای گروه زمان کافی برای ادامه کارهای دیگر را داشته باشند . یک جلسه دو ساعته تیم در هر هفته فرآیند را در ۴ تا ۶ هفته به پایان خواهد رساند .

یک گروه را برای پوشش دادن به چند محور در نظر بگیرید . تکمیل یک محور در هر هفته ، زمان خود ارزیابی را تا دو ماه طولانی خواهد داد .

یک ارزیابی محدود انجام دهید . هر چند ایده آل نیست ولی تمرکز و انجام یک یا دو حوزه کلیدی می تواند به شما کمک کند که فرآیند را برای سازمانهای کوچکتر ، منطقی تر سازید .

تکمیل کنندگان سیستم خود ارزیابی پی برده اند که بطور متوسط ۸ تا ۱۲ ساعت برای تکمیل هر محور زمان لازم است ، همراه با زمان اضافی که برای جهت دهی ، جلسات پیشرفت کار و برنامه ریزی اقدام لازم است . مدت زمانی که هماهنگ کننده ، تسهیل کنندگان و ناظر صرف می نمایند می تواند قابل ملاحظه باشد .

علاوه بر چارچوب زمانبندی کلی ، ۵ فعالیت اول فرآیند ارزیابی را برنامه ریزی کنید . این کار شما را مطمئن خواهد کرد که با یک آغاز منظم کار را شروع کرده اید ، اما باید انعطاف لازم برای متعادل کردن برنامه در صورت از هم گسیختن فرآیند ، فراهم کنید .

تصمیم بگیرید چه کسی درگیر خواهد شد .



سیستم خود ارزیابی بصورت یک فرآیند تیمی طراحی شده است. لذا شدیداً پیشنهاد میشود که این سیستم توسط تیمهایی از کارکنان که نماینده ای از واحدها، تیمها یا فعالیتهای داخل سازمان شما باشند، هدایت شود. بطور کلی هر میزان افرادی که در بهبود مستمر درگیر هستند بیشتر باشند، احتمال موفقیت بیشتر است.

چند گزینه برای هدایت خود ارزیابی عبارتند از:

کل سازمان را از طریق شرکت هر کس در یک تیم با بررسی یک یا چند محور از محورهای هفتگانه درگیر کنید. کارکنان می توانند خود را بصورت داوطلبانه یا انتخاب تصادفی به عضویت گروه ها در آورند.

بخشها یا واحدهای کلیدی را از طریق محول کردن تکمیل محورهای متفاوت یا مشابه درگیر کنید. کارکنان کافی برای ایجاد دو تا هفت تیم که مسئول تکمیل یک یا تعداد بیشتری از محورها باشند، جذب کنید.

یک تیم متخصص^۱ برای تکمیل تمامی محورهای خود ارزیابی ایجاد کنید. البته این کار می تواند استرس زا باشد و مطمئناً محدوده وسیع درگیری کارکنان را به حداقل می رساند.

تکمیل کنندگان سیستم خود ارزیابی نشان داده اند که هر یک از این گزینه ها می تواند موفقیت آمیز باشد. بطور کلی هنگامی که درگیری تعداد بیشتری از کارکنان داوطلب وجود داشته، بنظر می رسد فرآیند بدون مشکل و با موفقیت بیشتری به پیش می رود.

علاوه بر تشکیل تیمهای گوناگون، چه کسان دیگری نیاز است که به فرآیند کشیده شوند. چه نقشهایی باید ایفا شوند؟ چه کسی بعنوان هماهنگ کننده خواهد بود؟ تسهیل کنندگان محورها چگونه انتخاب خواهند شد؟ آیا به مشاوران بیرونی نیازی هست؟

همچنین شما باید توجه کنید که مدیران چگونه در این فرآیند همکاری خواهند کرد. برخی سازمانها آنها را بعنوان اعضای تیمهای گوناگون (و نه رهبر) درگیر کرده اند، برخی دیگر تصمیم گرفته اند مدیران را استثناء کنند. هر نگرشی ممکن است با توجه به فرهنگ سازمان شما و شناخت از حمایت، درگیری، تفویض اختیار، کنترل و توان هم افزایی مناسب باشد.

برنامه ریزی برای اقدام

بسیار زود است که بفهمیم چه فرصتهای مشخصی از این خود ارزیابی پیدا خواهند شد. اما برنامه ریزی فرآیندی که برای انتخاب فرصتهای کلیدی که برای بهبود و سازماندهی فعالیتها استفاده خواهد شد، زود نیست. در پایان فرآیند خود ارزیابی، فرصتهای زیادی برای بهبود وجود خواهند داشت که توسط هر یک از تیمها شناسایی شده باشد. چگونه این فرصتها به کل سازمان تسری خواهند یافت؟ شما چگونه آنها را که بکار خواهید برد، انتخاب می کنید؟ و چه کسی مسئول اقدامات بهبود خواهد بود؟ برخی نگرشها درباره این موضوعات بصورت تفصیلی در بخش بعدی عملیات^۲ بحث شده است.

کسانی که از سیستم خود ارزیابی استفاده کرده اند، چیزهای زیادی درباره اینکه چه چیزی باعث موفقیت تلاش میشود، یاد گرفته اند. ما از آنها خواسته ایم درباره تجربیات خود فکر کنند و پیشنهاد خود را درباره عوامل برنامه ریزی و انجام یک خود ارزیابی موفقیت آمیز با ما در میان بگذارند.

توصیه های تکمیل کنندگان سیستم خود ارزیابی

1. Cross-functional
2. Taking action

- زمان کافی در نظر بگیرید - عجله نکنید .
 - تسهیل کنندگان خوبی پیدا کنید .
 - کارکنان خود را دست کم نگیرید .
 - برای کارکنان روشن کنید که هر کس می تواند در هر محوری همکاری داشته باشد .
 - لازم نیست دانش تخصصی وجود داشته باشد ، درک هر کس ارزش دارد .
 - هر گام را توضیح دهید و اینکه چگونه با کل فرآیند ارتباط دارد .
 - اطمینان حاصل کنید که آرمان و اهداف سازمان شما بخوبی تعیین شده و توسط تمامی همکاران درک شده است .
 - عمق مسئولیت پذیری مسئولان - تعهد کلی را ایجاد کنید و مطمئن شوید در طول فرآیند ادامه می یابد .
 - در جهت دهی خود انعطاف پذیر باشید .
- در برنامه زمانبندی انعطاف پذیر باشید ؛ از قبل زمان کافی را منظور کنید نه در دقایق پایانی .
- اطمینان حاصل کنید که فرآیند داوطلبانه است ؛ اگر کسی نمی خواهد درگیر شود ، می تواند فرآیند را ترک کند .
 - برنامه زمان بندی کارکنان همراه با سرپرستان را پیگیری کنید .
 - نامه های تشکر آمیز برای قدردانی از تلاشهای انجام شده ، تهیه کنید .
 - وقت هماهنگ کنندگان را از کارهای دیگر آزاد کنید ، تاثیر کارهای دیگر را محدود کنید .
 - پویایی گروه کوچک دارای اهمیت است ، ۶ الی ۷ نفر در یک تیم بهتر از ۳ الی ۵ نفر (که از پا در خواهند آمد) بوده است .
 - گروه های مختلط ناهمگون هم افزایی را زیاد می کنند .
 - برای افرادی که درگیر هستند باز خورد پیوسته فراهم کنید که نشان دهد چگونه داده های هر کس مورد استفاده قرار می گیرد ؛ این کار باعث ایجاد اعتماد می شود .
 - هیچگونه برگشتی وجود ندارد ؛ ما باید از این اطلاعات استفاده کنیم ، افراد بسیار زیادی اطلاع دارند .
 - اطمینان حاصل کنید که تیمهای محورها از قبل ، اطلاعات مورد نیاز را به اندازه کافی در اختیار دارند و حاضرند کار را شروع کنند .
 - با عقاید مخالف در هنگام تغییر ، تعامل داشته باشید . بصورت پیوسته محدودیتهای آنها و راهنمایی ها و نوع اقدامات را تقویت کنید .
 - زمان بیشتری را برای زمانبندی قبل از نهایی و بحث صرف کنید . اطمینان از اینکه ((چرا آن را انجام می دهید؟)) دارای ارزش قابل ملاحظه ای است .

کاربرگ برنامه ریزی خود ارزیابی

الف (ایجاد تعهد و مسئولیت پذیری

توضیح ما درباره هدف از اجرای خود ارزیابی :

مدیران ارشد تعهد بالایی را به خود ارزیابی از طریق انجام کارهای زیر نشان خواهند داد :

درگیری و تعهد کارکنان از طریق موارد زیر بدست خواهد آمد :

ب (برنامه ریزی استراتژیک

برای موفقیت خود ارزیابی ، شما نیازمند یک برنامه استراتژیک دقیق خواهید بود . این برنامه باید محدوده های زمانی ، منابع انسانی ، فرهنگ سازمانی شما و ... را در نظر بگیرد .

برخی از ویژگیهای فرآیند خود ارزیابی شما کدامند ؟ آهنگ مناسب آن چگونه است ؟

با سرعت	پر انرژی	با فکر
نیرو بخش	چالش زا	محتاطانه
شتاب دهنده	صریح	دائمی
هدفمند	حساب شده	با نشاط
پیوسته	فزاینده	واقع بینانه
پایدار	انعطاف پذیر	غیره

اجزای اصلی فرآیند خود ارزیابی شما چه چیزهایی هستند ؟

آخرین گام اصلی باید یک برنامه برای اقدام ایجاد کند .

حوزه های اصلی مورد توجه کدامند ؟ شما باید دنبال چه چیزی باشید ؟

ج (مقدمات

خود ارزیابی در تاریخ شروع خواهد شد و تا تاریخ کامل میشود.

خود ارزیابی توسط هماهنگ خواهد شد .

پنج فعالیت اول در فرآیند خود ارزیابی عبارت خواهند بود از :

۱-

۲-

۳-

۴-

۵-

جلسات جهت دهی توسط اداره خواهد شد .

د (تشکیل تیمها

سیستم خود ارزیابی برای تیمها طراحی شده است . راههای زیادی برای انجام کامل ارزیابی وجود دارد . زمان کافی

صرف کنید برای فکر کردن درباره اینکه چه چیزی برای سازمان شما دارای اهمیت است .

چه کسی خود ارزیابی را جهت دهی خواهد کرد ؟ این کار چه زمانی صورت خواهد گرفت ؟



چه کسی پیش نویس گزارش را کامل خواهد کرد؟ تمام کارکنان؟ مدیران؟ کسانی که در محورها کار می کنند؟
چه زمانی این کار صورت می گیرد؟
چه کسی محورها را تکمیل خواهد کرد؟ یک تعداد کمی از تیم ها؟ تمام کارکنان؟ هفت تیم؟
افراد چگونه برای تیمها انتخاب خواهند شد؟ داوطلبانه؟ انتصابی؟ یا تیمها تخصصی خواهند بود؟
تیمهای هر محور چه زمانی باید کار خود را پایان دهند؟

تیمها، مسئولیت خواهند داشت برای اینکه:

تیمها حمایت خواهند شد از طرف:

تسهیل کنندگان بیرونی

تسهیل کنندگان داخلی آموزش دیده

هیچگونه همکاری از طرف تسهیل کننده وجود ندارد؟

و دیگر

مسئولیتهای تسهیل کنندگان عبارتند از:

هـ) برنامه ریزی اقدام

جمع آوری نتایج از هفت محور در واقع نقطه شروع تصمیم درباره اینست که بعنوان یک سازمان، به کجا برویم.
استفاده از اطلاعات برای تصمیم گیری و ارائه یک برنامه عملیاتی حیاتی است.
اگر تیمهای متفاوتی، محورهای متفاوتی را تجزیه و تحلیل کرده اند، برای پی بردن به کل فرآیند، نتایج چگونه جمعبندی خواهند شد؟

ایجاد یک برنامه عملی مسئولیت موارد زیر خواهد بود:

یک تیم خاص

چند تیم

کل سازمان

رهبری / مدیریت

دیگر

جزئیاتی از فرآیند که مورد استفاده بوده است:

برنامه عملی توسط تهیه خواهد شد.

چگونه تصمیم خواهیم گرفت که چگونه و چه زمانی خود ارزیابی دیگری را انجام دهیم؟

آمادگی برای خود ارزیابی

حال که سازمان شما فرآیند خود ارزیابی را آغاز کرده است، تعهد مدیریت فراهم شده است، نقش آفرینان کلیدی (همهانگ کننده، تسهیل کنندگان و ناظر) همگی انتخاب شده اند و برنامه ریزی اولیه تا حدی انجام شده است. قدم بعدی چیست؟ هر خود ارزیابی منحصر به فرد خواهد بود، اما چند عنصر مشترک وجود دارد. این بخش چند نکته و تمرین برای کمک به شما برای آماده کردن سازمان شما برای خود ارزیابی قریب الوقوع دارد.

توزیع اطلاعات



اولین کتاب در مجموعه خود ارزیابی، شرح کلی که هم وسیله ای برای بازاریابی است و هم وسیله ای برای آموزش. در سازمان تا آنجا که می توانید آن کتاب را به افراد زیادی بدهید، از مسئولین گرفته تا کارکنان صف اول. این کتاب اطلاعات مهمی را فراهم کرده و موجب پیش نمایش^۱ میشود که در یادگیری اینکه بهبود مستمر چیست و بطور کلی خود ارزیابی درباره چیست، هر کسی را کمک خواهد کرد. همچنین فرآیند را به یک محدوده وسیعی خواهد کشید و یک چارچوب کلی را برای هر کس خواهد داد. مدیران ارشد و تصمیم گیرندگان احتمالاً باید در فرآیند برنامه ریزی این کتابچه را زودتر ببینند. برای اغلب کارکنان، همایش برنامه ریزی و جهت دهی، زمان ایده آلی برای انتشار آن است. علاوه بر استفاده از منابع چاپ شده سیستم خود ارزیابی، اغلب تکمیل کنندگان این سیستم، بروشورهای خود را تهیه می کنند. کارکنان نیاز دارند بفهمند که خود ارزیابی چگونه به سازمان و فعالیتهای آنها مربوط می شود. بروشورهای تبلیغاتی راه درازی برای رسیدن به این خواسته پیش رو دارند. به یاد داشته باشید، بخشی از جهت دهی، بازاریابی است. پس اطمینان حاصل کنید که تمام مطالب شما قابل خواندن و تخصصی است. صفحات از نوع راهنمای تور^۲ شاید مؤثر نباشند.

جهت دهی

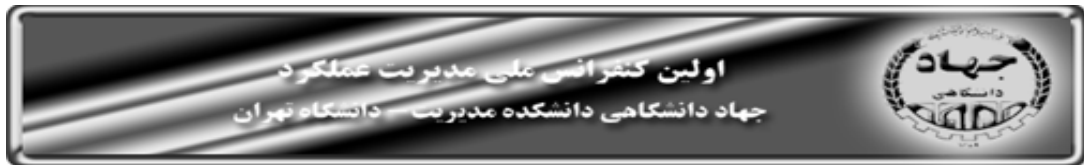
چون خود ارزیابی تمام سازمان را درگیر خواهد کرد، باید مراقب بود که هدف از خودارزیابی فرآیند را به تمامی کارکنان تا صف اول، کاملاً انتقال دهد. کارکنانی که بعنوان اعضای تیمها درگیر هستند باید در کنار مرور بر چند اصطلاح و مفهوم که برای امتیاز دهی مورد استفاده واقع می شوند، در جریان کل فرآیند قرار بگیرند. یک همایش جهت دهی، فرصت مناسبی برای روشن کردن اصطلاحات کلیدی از قبیل کیفیت، مشتری، بهبود مستمر و عملکرد و آگاهی از سیستم امتیاز دهی و تهیه پیش گزارش می باشد.

از طریق تنظیم فعالیتهای گروهی که علاقه کارکنان را در پی داشته باشد جهت دهی را به چیزی بیش از یک سخنرانی معمولی تبدیل کنید و شروع به توسعه مسئولیت پذیری نمایید. این کار از یک طرف یک تجربه آموزشی است و از طرف دیگر یک همایش بازاریابی است. پس باید طوری طراحی شود که آموزنده و با نشاط و در عین حال بر روی کمک به افراد در فهمیدن چگونگی خود ارزیابی و اینکه بهبود مستمر برای آنها و کارهایشان اهمیت دارد، تمرکز داشته باشد. همچنین زمان مناسبی برای تجربه مهارتهای گروهی مانند یورشهای فکری و تصمیم گیری بر اساس اتفاق نظر می باشد. شاید شما یکی از این تمرینها را بخواهید:

درباره معنی اصطلاحات کلیدی مختلفی که در طول خود ارزیابی استفاده خواهند شد یورش فکری ایجاد کرده و بحث کنید. اصطلاحاتی مانند ((کیفیت))، ((مشتری)) و ((رضایت مشتری)) موارد خوبی برای آغاز هستند. درباره معنی این اصطلاحات به اتفاق نظر برسید.

درباره این پرسش یورش فکری کنید که ((چه نیازهایی برای شما پیش آمده است که احساس می کنید خود ارزیابی یک موفقیت است ؟)) . این پرسش بسیاری از بیم ها و انتظارات را نشان خواهد داد. بعد از یورش فکری بخاطر ایجاد مسئولیت پذیری و اطمینان از یک فرآیند موفق، ایده ها را دسته بندی و بحث کنید.

1. The preview
2. Courier type



شاید افراد مایل به جوابگویی درباره انتظارات و احساسات واقعی خود نباشند. هر کس آنچه را که انتظار دارد اتفاق خواهد افتاد به همراه نتایج فرآیند، بنویسد و از آنها بخواهد این کاغذ را تا زمانی که تمامی محورهای کامل شوند و برنامه های اقدام اجرا شود، نگهداری نمایید. در یک همایش جمع بندی¹ همان سؤال را از آنها بپرسید. افراد پاسخهایشان را برای گروه بخوانند. این تمرین اعتماد هماهنگ کننده و درجه یادگیری و رشد را در پایان فرآیند نشان می دهد.

آنچه تکمیل کنندگان خودارزیابی می گویند :

((موقعیتی بوجود آورد تا تمامی کارکنان هدف از انجام خود ارزیابی را بفهمند و درک روشنی از تعهد، انتظارات، مفاهیم، روندها و برنامه زمانبندی فرآیند داشته باشند که این موارد برای موفقیت خود ارزیابی حیاتی است)) .
((کار را با سر و صدا شروع کنید. خلاق باشید. همایش جهت دهی، زمان بسیار خوبی برای نشان دادن تعهد از طرف رهبران سازمان و ایجاد مسئولیت پذیری در کارکنان است)) .
((رویدادی را برنامه ریزی کنید که با نشاط باشد و شور و شوق و انرژی ایجاد کند. مزه و لذت² لازم را فراهم کنید)) .

پیش نویس گزارش

پیش نویس گزارش، که در کتابچه³ مرور کلی گنجانده شده است، یک برداشت کلی از اینکه بهبود مستمر و خود ارزیابی چیست، بدست می دهد. این پیش نویس گزارش یک ابزار سریع و متمرکز برای کمک به افراد است که ابعاد هفتگانه خود ارزیابی را ببینند و با بسیاری از مفاهیم بهم پیوسته مربوط به اداره یک سازمان با کیفیت بالا و در حال بهبود مستمر آشنا شوند. هنگامی که از پیش گزارش بعنوان بخشی از جهت دهی استفاده شد، بصورت ((یک آیینة عبرت، وسیله ای برای معرفی تمامی کارکنان و شروع بحثهای واضح و آشکار درباره موضوعات)) توصیف شده است. همچنین پیش نویس گزارش بوسیله هیتهایی از مجموعه صنایع خصوصی⁴، کارکنان صف اول، شرکای محلی، فراهم کنندگان خدمات، شرکتهای غیر انتفاعی، کارفرمایان، آموزش و پرورش محلی و هر سازمان یا تیم دارای آرمانی می تواند مورد استفاده قرار بگیرد. این پیش نویس بی نهایت انعطاف پذیر است: افراد می توانند آن را بصورت انفرادی یا در گروههای کوچک پر کنند و آن را در زمان حدودا بیست دقیقه تکمیل کنند. درباره استفاده این مطالب در همایش جهت دهی بصورت جدی فکر کنید. گرچه اغلب تسهیل کنندگان درباره اینکه گروههایشان برای چنین مدت طولانی کار کنند،

1. A wrap up - up meeting
2. Snacks
3. Overview booklet
4. Private industry council



مشکل دارند ، اما برای این کار حتما زمانی کافی وجود دارد و چون کار در کارگاهها و همایش جهت دهی ، دارای کارایی بالایی است .

در بسیاری از رشته آزمایشات و دیگر سازمانهای استفاده کننده از پیش نویس گزارش بنحو مطلوب استفاده کردند. این راه ساده ای برای نشان دادن اینست که خودارزیابی یک چیز متفاوتی است و فرآیند واقعی آسان است . (اگر چه فکر کردن سخت است !) برخی سازمانها شاید زمینه فرهنگی نداشته باشند که پیش نویس را کاملاً بپذیرند ، شاید برخی محیطی داشته باشند که پرسنل حتی از بکار بردن یک رنگ مشخص برای ریختن در دماسنجها بیمناک باشند . اطمینان حاصل کنید که به سطوح طبقه بندی افراد حساس باشید .

نتایج پیش نویس گزارش میتواند بصورت عادی یا بصورت محرمانه نگه داشته شود . به هر صورت فرهنگ سازمان و سطح طبقه بندی پرسنل آن نقش بزرگی در این تصمیم ایفا می کنند .

بعد از اینکه محورها تکمیل شد ، دقت کنید کارکنان همچنان پیش نویس گزارش را داشته باشند . غالباً وقتی که افراد درک درستی از اینکه بهبود مستمر چیست و مهمتر اینکه فهم بهتری از سازمان خود بدست آوردند ، نتایج مورد نظر تغییر اساسی خواهند کرد . اجازه دهید تمامی کارکنان مشاهده کنند برداشتها بعد از انجام کامل خود ارزیابی تا چه حد تغییر کرده است . زمانی را برای بحث درباره تغییرات و دگرگونی هایی که اتفاق افتاده است ، قرار دهید .

اولین محور

اگر سازمان شما تصمیم بگیرد از تعدادی تیم برای تکمیل هفت محور استفاده کند ، یک نگرش عالی برای اطمینان از همسان بودن عمل ، درگیر کردن تمام گروه های بزرگ در تکمیل تمام یا قسمتی از محور ((مشتری و تمرکز بازار)) است .

برای هر کس فرآیندی را طراحی کنید که مفاهیمی را بصورت جهانی بحث کنند ، درباره اصطلاحاتی که استفاده میشود توافق کنند و فرآیند را تجربه کنند ، بعد ، از گروههای کوچک برای تقسیم کار استفاده کنید و شروع کنید . چون اغلب کارهای تیمی بوسیله گروههای کمتر از ده نفر به نحو مطلوبی اجرا میشود ، استفاده از تعداد بیشتری از کارکنان برای کار در یک محور تا حدی نیازمند برنامه ریزی خواهد بود . یک راه برای هماهنگ کننده ها برای انجام این کار این است که از هر تیم محور خواسته شود که دفترچه ((مشتری و تمرکز بازار)) را تکمیل کنند و سپس ، هر تیم امتیازات و نتایج خود را با گروه بزرگتر مقایسه کنند . یک بحث روان ، پس از گزارش تیم ها میتواند برروی اصطلاحات ، مفاهیم ، فرآیند و نتایج متمرکز شود . اگر زمان مهم است ، نگرش دیگر این است که هر تیم محور تنها یک بخش از محور ((مشتری و تمرکز بازار)) را قبل از در میان گذاشتن امتیازات و نتایج خود تکمیل کنند..

آموزش تسهیل کنندگان محورها

همچنانکه قبلاً اشاره شد ، تکمیل کنندگان سیستم خودارزیابی اظهار داشته اند که تسهیل کنندگان ماهر برای یک فرآیند موفق در هر یک از تیمهای مربوط به محورها کاملاً حیاتی هستند . ما پیشنهاد می کنیم که تسهیل کنندگان ((روش تسهیل فعال)) را پیش بگیرند که نقش تسهیل کننده بسیار شبیه رهبر یک تیم موقتی است ، علیرغم اینکه تسهیل کننده در ریز متن کار گروه درگیر نخواهد شد . روش تسهیل فعال ، گروه را قادر می سازد که کار خود را بر روی فعالیتهای موجود متمرکز کند ، با علم به این مطلب که یک شخص بدون داشتن تفکر انحرافی ، ساختار و فرآیندهایی را ایجاد میکند و به گروه کمک میکند که به هدفی که تلاش دارد دست پیدا کند . برخلاف تسهیل کنندگان سنتی ، در روش فعال ، تسهیل کننده دلبستگی شدیدی به گروه دارد و برای انجام کار همراه گروه دارای مسئولیت مشترک است .



در آموزش تسهیل فعال ، تسهیل کننده نقش بسیار زیادی در برنامه ریزی ، اداره و پیگیری هریک از جلسات کاری دارد . برای اینکه تسهیل کنندگان در روش فعال بصورت کارا عمل کنند ، باید گامهای سیستم خود ارزیابی را بشناسد و مفاهیم کیفیت ، بهبود مستمر و کارکردهای جهانی سازمانها را درک کنند . علاوه بر این باید انتظارات برای تولید اطلاعات ، بعد از هر همایش در هنگام نتیجه گیری از فرآیند هر محور را درک کند .

- آموزش تسهیل کنندگان محورها باید آنها را برای موفقیت در روش تسهیل فعال آماده کند . آنچه تسهیل کنندگان باید بفهمند :

- غرض و اهداف سیستم خودارزیابی ، مسئولیت پذیری است که باید وجود داشته باشد و کل فرآیندی که برای بهبود مستمر مورد استفاده قرار خواهد گرفت . در بهترین حالت تسهیل کنندگان باید در تمامی جلسات جهت دهی کارکنان شرکت داشته باشند .

- موضوعاتی که اطراف فرآیند خود ارزیابی وجود دارند مانند مسئولیت پذیری کارکنان ، ترس از مجازات ، بدبینی نسبت به اقدام آینده مدیریت و درک ناآگاهانه درباره نتایج مورد انتظار ، چارچوبهای زمانی ، منابع و نگرشها .

- کارکردهای سازمانی که بوسیله محورها مشخص شده پوشانیده میشوند ، مخصوصاً آنجایی که به موقعیتهای جهانی مربوط می شوند . این امر مهم است که تعاریف کلیدی چنان مشخص شوند که تسهیل کننده بتواند تیم را کمک کند که کل تیم در ابتدا درباره آنها به اتفاق نظر برسند

تسهیل کنندگان نباید فرآیند محور را طراحی کنند ، اما باید با آن و همچنین کارهایی که باید انجام شود کاملاً آشنا باشند ، مانند دستیابی به اتفاق نظر درباره تعاریف کلیدی ، فهم کامل هر مسئله ، امتیاز دهی براساس اتفاق نظر و یورش فکری درباره نقاط قوت و فرصتها برای بهبود .

تسهیل کنندگان باید درباره نظم و انضباط تولید اطلاعات مستند شده به موازات اینکه تیم هر محور کار خود را پیش می برد ، آگاهی داشته باشند . غالباً تسهیل کننده بهترین فرد برای پذیرش مسئولیت آماده کردن و گردش سریع یک گزارش از همایش میباشد . به هر حال اگر مستند سازی کار سنگینی است ، شاید نیاز به یک تسهیل کننده باشد که کل تیم را در تصمیم گیری درباره اینکه اطلاعات تیم چگونه گسترش خواهند یافت و با دیگران در میان گذاشته خواهند شد ، همراهی کند .

تکمیل کنندگان خودارزیابی پیشنهادات زیادی را برای کمک به موفقیت تسهیل کنندگان محورها ارائه کرده اند :

- قبل از آغاز کار خود ارزیابی برای کلیه تعاریف کلیدی زمان کافی را صرف کنید .

- برای همایش ها تیم محور دستور جلسه تنظیم کنید .

- قبل از اولین همایش مطالب را آماده کنید .

- همایش های تیم را در جلسات حداقل دو ساعتی زمانبندی کنید .

- تیم محور را در یک فعالیت یورش فکری مورد تمرین قرار دهید .

- اگر کلمات اصلی واضح نیستند به سئوالها به روشنی جواب دهید .

پاسخ به سوالات در بردارنده این است که سازمان چگونه کسب و کار خود را انجام میدهد.

اگر پاسخ دادن خیلی سریع انجام گیرد ، شاید نشان دهنده این باشد که درک دقیق و صحیحی بدست نیامده است .

- به تیم کمک کنید که تمامی جنبه های موضوع را کاملاً درک کند بویژه اگر امتیاز دهی مشکل باشد این کار بیشتر اهمیت دارد .

- یک فلو چارت یورش فکری برای جمع آوری ایده ها به محض مطرح شدن آنها طراحی کنید .
- کمک کنید که تیم یورش فکری را جدای از حل مسئله در نظر بگیرند .
- اطمینان حاصل کنید که تصمیمات تیم بصورت مناسبی مستند سازی میشود .

هدایت خود ارزیابی

تیمهای محورها خود ارزیابی را با پیروی از یکسری گامهای سهل الوصول کامل خواهند کرد که در کتابچه هر محور قرار داده شده است : سوالات را پاسخ دهید ، به سازمان امتیاز بدهید ، درباره نقاط قوت و فرصتهای بهبود یورش فکری ایجاد کنید و فرصتهایی را برای اقدام مهیا کنید . برای عملکرد مؤثر و کارآ ، تیم باید ابتدا خود را از طریق مرور مجدد هدف ، تنظیم قواعد اصلی ، یادگیری درباره موضوعات مربوطه و درک فرآیندی که دنبال خواهد شد ، آماده کند .

دستورالعمل تیم

دستورالعمل تیم یک سند مکتوبی است که به یک گروه جدید التاسیس کمک میکند هدف خود را مشخص کند ، خود را درک کند ، محدودیتهای خود را تعریف کند و تواناییهای خود را شناسایی کند . شاید شما تصمیم گرفتید که یک دستورالعمل کتبی رسمی برای تیمهای محورها ، غیرضروری است ، اما باز هم تیمها باید کار خود را بعد از رسیدن به توافق در میان خود درباره موارد زیر شروع کنند :

- * هدف تیم
- * نیازهایی که تیم استفاده خواهد کرد
- * نیازهای گزارش دهی
- * توانایی های مورد انتظار
- * روزهای هدف و تکمیل
- * قواعد اصلی

قبل از رفتن به سراغ اولین سوال ، هر تیم باید زمانی را برای ایجاد قواعد اصلی آن صرف کند . چگونگی انجام کارها و کیفیت تعامل بین اعضای تیم جنبه های مهمی از موفقیت در تلاشهای تیمی می باشند . گروهها دریافته اند که قواعد اصلی آنها را کمک می کند که تعامل خود را از طریق توافق بر سر اینکه چگونه با یکدیگر رفتار کنند ، تعارض ها را اداره کنند ، مسائل را حل کنند و تصمیم گیری نمایند ، بهبود بخشند . برخی از قواعد اصلی رایج مورد استفاده عبارتند از :

- تصمیمات از طریق اتفاق نظر گرفته خواهد شد .
- در یک زمان یک شخص صحبت می کند .
- حرف دیگران را قطع نکنید .
- از گفتگوهای جنبی خودداری کنید .
- به عقاید دیگران احترام بگذارید .
- تمام افراد مشارکت داشته باشند .
- رک و دقیق باشید .
- یک رنگ و صادق باشید .
- گوش دادن فعال را تمرین کنید .
- شور و نشاط داشته باشید .

زمینه

بسیار بهتر خواهد بود که تیمهای ابعاد از کارکنانی از سراسر سازمان و از سطوح مختلف مسئولیتی تشکیل شود . تیم باید برای جهت دهی تمامی اعضای خود بسوی موضوع خاص خود از طریق بحث درباره مفاهیم یک سازمان در تراز جهانی ، زمان زیادی را صرف کند . علاوه بر این ، ایجاد یک درک عمومی از اصطلاحات کلیدی که برای یک محور لازم است ، برای تیم حیاتی است . این اصطلاحات در صفحه دو کتابچه هر



محور مشخص شده اند. اگر تیمی با یک مطلب خاص روبرو شد، اعضا باید تشویق به نوشتن جزئیات آن مطلب شوند. آن را بوضوح یاد بگیرند و آن را برای همه بازگو کنند تا آنها نیز از آن استفاده کنند.

همچنین تیم باید فرآیندی را که از او خواسته شده در ارزیابی دنبال کند، مرور نماید. فعالیتهایی همچون یورش فکری و رسیدن به اتفاق نظر باید مورد بررسی و در صورت نیاز تجربه شوند. گروههایی که با تکنیک هایی نظیر یورش فکری مانوس نشده اند، اغلب به مناظره، مباحثه و حل مسائل قبل از اینکه تمام ایده ها مطرح شوند، می پردازند. هرگونه تلاشی باید صورت بگیرد تا تیمها را کمک کند که اهمیت گرفتن تمام ایده ها را قبل از بحث درباره آنها و ارزیابی آنها درک کنند.

پاسخ به سؤالات

پاسخ به سؤالات تقریباً همان گسترش درک مشترک از سازمان است. اعضای تیم باید برای انجام کاری فراتر از تبادلات برداشتهای صرف و ایده های خود تشویق شوند. اینکه آنها خارج از همایش ها تحقیقاتی انجام دهند، مهمانهایی بیاورند، با مشتریان گفتگو کنند، داده ها را مرور کنند و ... بسیار مهم است.

در ایجاد درکی کامل از یک مسئله، تیم باید قادر باشد توضیح دهد چه کاری انجام میشود و نیز چگونه، خواه یک روش سیستماتیک یا وسعت و عمق کاربرد این نوع نگرش و استفاده از نتایجی که حاصل میشود. در شرایط ساده تیم باید قادر باشد که جواب دهد: چه کاری انجام میشود؟ چه کسی آن را انجام می دهد؟ چه وقت؟ چگونه؟ چه شیوه هایی استفاده می شوند؟ چه معیارهایی مورد استفاده قرار می گیرند؟ به چه نحوی مستند سازی میشود؟ تا چه وسعتی درک میشود؟ چند بار در کل سازمان مورد استفاده قرار می گیرد؟ چه نتایجی بدست می آید؟ اگر تیمی دریابد که به سؤالات بسیار سریع جواب می دهد، امکان دارد درک عمیق صورت نگرفته باشد.

تجربیات استفاده کنندگان از سیستم خود ارزیابی بطور کلی نشان داده است که پاسخ به چند سوال اول بسیار به کندی پیش می رود و سپس همچنان که کار در بخشهای مختلف محورها ادامه می یابد، سرعت می گیرد. آغاز آهسته و کند اولیه می تواند تا حدی برای برخی ناامید کننده باشد. آنها باید متقاعد شوند که این طبیعی است و به محض اینکه اعضای تیم با یکدیگر و با مفاهیمی که با آنها سر و کار دارند، آشنا تر شوند، کار سریعتر پیش خواهد رفت.

امتیاز دهی سؤالات

وقتی که تیم درک کاملی از پاسخ به پرسش پیدا کند، امتیاز دهی آسان خواهد بود. امتیازهای با ضریب پراکندگی زیاد از تک تک اعضای تیم می تواند نشان دهنده ضرورت بحث یا تحقیق بیشتر باشد.

امتیاز دهی می کوشد یک سازمان را از سه جنبه مورد توجه قرار دهد:

نگرش یا شیوه هایی که مورد استفاده قرار گرفته اند.

تخصیص یا بکارگیری شیوه ها و نتایجی که بدست آمده است.

اطلاعات بیشتر درباره امتیاز دهی در بخش بعد ارائه شده است.

امتیاز دهی می تواند از طریق اتفاق نظر صورت بگیرد. تیمها به راههای متنوعی می توانند به اتفاق نظر برسند - اکثراً از هر عضو می خواهند بصورت انفرادی امتیاز دهد و بعد بحث کنند - تا جایی که هر کس بتواند امتیاز نهایی را بپذیرد. بطور کلی بهتر است درباره یک سوال تا جایی بحث شود که به یک امتیاز کلی برسیم تا اینکه میانگین تک تک امتیازها را بگیریم.

یورش فکری درباره نقاط قوت و فرصتها

یورش فکری فرآیندی برای ایده یابی و روشی است که مشارکت را به حداکثر می رساند. این یک ابزار بنیادین است که تیمهای محورها باید بارها و بارها از آن برای تکمیل خود ارزیابی استفاده کنند.

تحرك ذهني عموماً بصورت ذیل هدایت میشود:

موضوع را اعلام کنید و آن را در روی فلو چارت چاپ کنید.

چند دقیقه تامل کنید تا فرصتی برای فکر کردن یا یادداشت سریع ایده ها برای همه فراهم شود.

از هر فرد بخواهید بصورت دوره ای هر بار یک ایده را مطرح کند.

همراه با استفاده از کلمات سخنگو، ایده ها را روی فلو چارت بنویسید.

اعضا در هر بار فقط یک ایده بدهند.

اگر در دفعه اول ایده ای نداشتند، بگویند ((بگذر))^۱.



هیچگونه اظهار نظری - نه منفی و نه مثبت - نباید طی فرآیند یورش فکری مطرح شود . بصورت چرخشی حداقل دو دوره ادامه دهید ، همین که افراد بیشتری شروع به عدم اظهار نظر کردند ، بهر ترتیبی که خواستید اظهار نظرها را باز کنید .

انجام دهندگان سیستم خودارزیابی گزارش داده اند که نقاط قوت و فرصتهای بهبود زیادی در طول کارهای پاسخگویی و امتیاز دهی شناسایی شده اند . با توجه باینکه نقاط ضعف و فرصتهایی که از قبل شناسایی شده اند قبل از یورش فکری مطرح شده اند ، ما شدیداً پیشنهاد می کنیم که تسهیل کنندگان محور یک فلو چارتهی را بصورت فعال برای ثبت اظهارات بمحض مطرح شدن نگهدارند .

مباحثه و تلخیص

حال که شما پاسخ دادید ، امتیازدهی کردید و درباره تمام بخشهای محورهای یورش فکری ایجاد کردید و تمامی ایده ها در فلو چارت ها ثبت شدند ، ضرورت دارد که به مقادیر زیاد اطلاعاتی که تیم شما تولید کرده است ، معنا بخشید. این کار به شما کمک خواهد کرد این اطلاعات را قابل کنترل و معقول نمایید . فلو چارتهای شما باید در مکانی گرد هم آیند که هر کس بتواند آنها را ببیند .

نقاط قوت و فرصتهای مشابه را در طبقه های **دسته بندی کنید** تا لیست را قابل کنترل تر کنید . با توجه به تعداد مواردی که دارید ، شاید نیاز داشته باشید با یورش فکری درباره طبقه ها شروع کنید ، با صرفنظر از موارد تکراری یا علامتگذاری کردن موارد مشابه با شماره یا نقاط رنگی . موارد انفرادی شاید در بیش از یک طبقه قرار بگیرند . همانند یورش فکری ، نباید در این مرحله نیز بحث زیادی صورت بگیرد . فقط کافیسست طبقه ها را به اتمام برسانید .

درباره نقاط قوت و فرصتها بصورت عمیق **بحث کنید** . لازم نیست همین الان مسائل را حل کنید ، شما فقط نیاز دارید مطمئن شوید که به یک درک عمومی از آنچه که برای کار کردن بسیار مهم است یا نشان دهنده توان بالقوه برای اقدامی سریع است ، رسیده اید . یک راه برای انتخاب جایگزینها ، فهرست کردن مزیتها و معایب هر کدام است . گاهی اوقات هنگامی که تمامی جایگزینها به این صورت بررسی شدند ، یک یا دو انتخاب خود را امکان پذیر و عملی تر نشان می دهند .

در یک گزارش مختصر یا اشارات کوتاه¹ نقاط قوت و فرصتهای خود را **خلاصه کنید** .

پیشنهاد فرصتهایی برای اقدام

توصیه میشود خلاصه های تمامی نقاط قوت ها و فرصتها در اختیار کل سازمان گذاشته شوند ، چون مهم است کارهایی که تاکنون صورت گرفته است از بین نروند . بویژه مهم است که تیمها زمانی را برای مستند کردن و انتقال تمام نقاط قوت حیاتی اختصاص دهند . اینها ((افتخاراتی))¹ هستند که تغییرات سازمانی را خوشایند می کنند .

علاوه بر گزارش تمامی نتایج ، به همین میزان نیز مهم است که حیاتی ترین فرصتها را برای اقدام پیشنهاد کنید . تیم باید مسئول مطلع کردن و قبولاندن ارزش اقدام درباره فرصتهایی که بدست آمده به سازمان بزرگتر باشد . درباره تعداد پیشنهاداتی که از هر تیم انتظار می رود باید در طی فرآیند برنامه ریزی تصمیم گیری شود . اگر چنین کاری صورت نگیرد هنوز زمان برای هماهنگ کننده وجود دارد که محدودیتهای منطقی بر مبنای دانش از کاری که در تیمهای مختلف در جریان است ، تعیین کند .

زمانی که تیم هریک از محورها مطالب کلیدی را خلاصه کرد ، گام بعدی مستند سازی دلایلی است که چرا مورد یا موارد خاصی باید برای بررسی توسط افراد دیگری خارج از تیم پیشنهاد شوند . هنگام نوشتن پیشنهادات گزینه های سودمند ذیل را بخاطر داشته باشید :

تا آنجا که ممکن است دقیق باشید - تمام پیشنهادات باید ساده ، صریح و برای خواندن راحت باشند .

دریابید که تیم چگونه به نتیجه گیریهای خود رسیده است : نقاط قوت و فرصتهای بسیار مهمی بوده و ما به این روش آنها را انتخاب کرده ایم . اینها مزایای آن است . بویژه مهم است که هر جا که امکان دارد تیم برای ارتباط برقرار کردن بین نقاط قوت و فرصتهایش برای بهبود ، زمانی را صرف کند .

مزایا را پر رنگ و برجسته کنید - چه کاری انجام خواهد داد و برای چه کسی ؟ این مهم است که کارکنان از قبل بفهمند معنی ضمنی تغییر چیست و پیامدهای آن چه خواهد بود . اگر چیزی برای آنها در آن وجود نداشته باشد و اگر زندگی آنها راحت تر نشود یا به هر طریقی باعث خود شکوفایی آنها نشود ، در این صورت هرگونه تغییری که پیشنهاد میشود پایدار نخواهد بود . بعضی مثالهای مزایا عبارتند از : افزایش رضایت مشتری ، محصولات بهتر ، یک محیط کار ایمن تر ، بهره وری بیشتر ، کاهش زمان گردش محصول ، افزایش حمایت های عمومی ، کاهش غیبت و اعتراض ها و افزایش عملکرد مالی و ... هر جا ممکن است یک فرصت بهبود را به نقطه قوت مربوطه متصل کنید .



بعد از اینکه تیم محور شما پیشنهادات را ارائه کرد و مستند کرد زمان توقف است. کار ارزیابی انجام شده است.

حمایت از تیم محورهای ارزیابی

هنگامی که تیمها برای تکمیل محورهای خود کار می کنند از حمایت از آنها اطمینان حاصل کنید. به تعهدات خود درباره در دسترس قرار دادن زمان، فضا، اطلاعات و منابع پایبند باشید و بیاد داشته باشید زمانی که به موفقیت کلی پروژه مربوط است، بیشتر انعطاف پذیر باشید. به هر حال در انجام سیستم خودارزیابی انعطاف پذیر بودن دارای اهمیت است. کلمه کایزن¹ را بخاطر داشته باشید. هر روز در هر کاری که انجام می دهید از جمله خود ارزیابی بهبودهای کوچکی را ایجاد کنید.

به حمایت از خطای فرآیند اجازه ندهید. کارکنان نیازمند دیدن حمایت و تعهد مستمر از هماهنگ کننده و مهمتر از این از مدیریت ارشد هستند. یک رهبر تشویق گران پیدا کنید که روحیه ها را بالا نگه دارد. افراد می خواهند که بدانند فرآیند چگونه پیش می رود، هیچ کس را در ابهام رها نکنید. گزارشات پیشرفت دوره ای تهیه کنید. جایزه هایی را در نقاط پیشرفت مشخصی در نظر بگیرید. در تکمیل محورها تمام افراد را برای شنیدن نتیجه گیریها و پیشنهادات فرصتهای بهبود در کنار یکدیگر جمع کنید.

مدیریت اطلاعات

ضرب المثل قدیمی می گوید: زمانیکه همه چیز گفته شد انجام هم گرفت!، گفته ها بیشتر از عملهاست. اگر برای مدیریت مناسب اطلاعاتی که از فرآیند خود ارزیابی بدست می آیند دقت کافی بعمل نیاید، این ضرب المثل خصوصاً برای خود ارزیابی می تواند درست باشد. از تیمهای محورها باید خواسته شود که همچنان که پیش میروند کارهای خود را خلاصه کنند تا وقت و تلاشهای آنها در زمانیکه فرآیند بطرف اقدام پیش می رود، از بین نرود. در بهترین حالت، تیمها باید یک خلاصه کامل برای پاسخ هر سوال تهیه کنند و حتماً از نقاط قوت و فرصتهای بهبود که یورش فکری درباره آنها صورت گرفته است، فهرستهایی داشته باشند. در پایان فرآیند باید از تیمها انتظار داشت نتیجه گیریهای خود را درباره نقاط قوت سازمان و فرصتهای بهبود بیان کنند و برای اقدام پیشنهاداتی را ارائه کنند. چنین پیشنهاداتی که بوسیله تیم مطرح شدند باید از طریق خلاصه هایی از وضعیت موجود و توضیحاتی درباره بهبودهای ممکن پشتیبانی شوند. از دست ندادن نقاط قوت در فرآیند دارای اهمیت است. این نقاط قوت بیانگر نوعی عزت نفس و رضایت برای کارکنان است، علاوه بر این، راهنمایی های مهمی برای اینکه هر سازمان در حال تغییر ممکن است بخواهد بر آن متکی باشد، فراهم می کند. همچنین نشان دهنده یک منبع فوق العاده برای نتایج بسیار مثبت از خود ارزیابی است که می تواند در فواصل معین برای بالا نگهداشتن علاقه و اشتیاق انعکاس یابد.

حرکت بسوی اقدام

همینطوریکه تیمهای محورها کار خود را تمام کردند، نقاط قوت و فرصتهای پیشنهادی برای اقدام را به تمام سازمان منعکس خواهند کرد. خواه اینکه به هر تیم ابلاغ شود تمامی فرصتهای مشخص شده را گزارش دهد یا تنها پنج فرصت برتر را، خود ارزیابی به یک مرحله حیاتی خواهد رسید که کلیه افراد بدین منتظر هستند، بگویند: ((بنگرید من به شما می گویم که آنها هرگز کاری را درباره خودارزیابی انجام نخواهند داد)) اقدام در حوزه هایی که برای بهبود شناسایی شده اند همان چیزی است که بهبود مستمر کاملاً درباره آن است. بعد از اینکه تمام تیمها نتایج خود را گزارش دادند و پیشنهادات خود را مطرح کردند، خود ارزیابی واقعی انجام شده است. جشن بگیرید و از تمام کسانی که مشارکت داشته اند قدردانی کنید. اکنون زمان مناسبی برای تجدید تعهدات و مسئولیت پذیری مدیریت ارشد و نشان دادن وفاداری به کسانی است که خود را وقف فرآیند کردند میباشد. در مرحله حرکت بسوی اقدام، چالشها مربوط میشود به انتخاب فرصتهایی برای بهبود، سازماندهی تیمهای جدید برای برنامه ریزی و اقدام، هدایت فرآیندهای حل مسئله کارآ و اداره فرآیند کلی اقدام.

انتخاب فرصتها

این فرصت مناسبی است تا امکان گسترش فرآیند برای همه مهیا شود. از همه کارکنان برای مشارکت در فرآیند انتخاب فرصتهای بهبود برای اقدام دعوت کنید. احتمالاً سی و پنج پیشنهاد (از هر تیم محور، پنج پیشنهاد) و شاید هم بیشتر وجود خواهد داشت. تکنیک های مختلفی می تواند برای اولویت بندی فرصتهایی که پیشنهاد شده است، مورد استفاده قرار بگیرد. در فکر اولویت بندی تمام فرصتها بعنوان راهنمای راه برای اقدام باشید تا اینکه منحصر² یک لیست کوتاه تهیه کنید.



رای گیری^۱

تکنیک بسیار مفیدی برای تعیین اولویت هاست . با توجه به تعداد رای هایی که هر کس باید بدهد . دو نوع رای گیری وجود دارد . در نوع اول ، هر شخص می تواند برای هر انتخابی که دارد یکبار می تواند رای بدهد . این کار می تواند فهرست بسیار مفصل را به بخشهای قابل کنترل کاهش دهد . بنابراین غالباً قبل از نوع دوم مورد استفاده قرار می گیرد . نوع دوم رای گیری به هر عضو اجازه میدهد به تعداد رای های داده شده به او (بسته به تعداد موجود در فهرست تا حداکثر ۱۰ رای) با هر ترکیبی درباره موضوع موجود در لیست ، رای دهد . باید متوجه بود که رای تنها عکس از ایده و نظر گروه است و نه خود تصمیم . این رای ها باید مبنایی برای مباحثات و رسیدن به اتفاق نظر قرار بگیرد .

تصمیم گیری بر مبنای معیار^۲ روش دیگری است که می تواند مورد استفاده قرار بگیرد . می توان از این روش برای تعیین مبنایی برای یک تصمیم کارآ و بعد رتبه بندی جایگزینها بر اساس این مینا استفاده کرد . در این روش گروه باید درباره فهرستی از عواملی که باید درباره آنها تصمیم گیری شود ، یورش فکری داشته باشند . با استفاده از اتفاق نظر مهمترین معیارها را انتخاب کنید و سپس برای هر معیار ارزشی را مشخص نمایید . سرانجام با استفاده از معیار و ارزشهایی که تعیین شده است هر جایگزین را ارزیابی کنید . برخی معیارهایی که ممکن است مورد استفاده قرار بگیرد عبارتند از : کاهش هزینه ها آیا بطور مستقیم بر مشتریان تاثیر دارد، سهل الوصول است ، بوسیله مشتریان ارزیابی میشود و باز اجازه دهید تنها امتیازات ، تصمیم گیری کند . گروهها باید تصمیم نهایی را بگیرند .

اگر مدیریت دارای نگرانیها ، محدودیتهای یا موانعی است قبل از آغاز فرآیند بهبود ، باید آنها را در جدولی گرد آورد . اگر فرصتهای زیاد هستند که موانعی دارند ، مدیریت باید دقت بیشتری برای توضیح دلیل آن نماید و مشخص کند ، آیا ممکن است فرصتهای جایگزینی که بتواند موضوع مربوطه را پوشش دهد ، وجود داشته باشد . انتخاب چند فرصت آسان برای گرفتن چند نتیجه سریع هیچ اشکالی ندارد . برای تعادل برقرار کردن بین اقدامات درونی و بیرونی تلاش کنید .

سازماندهی برای اقدام

بجای ارجاع اقدام به واحدهای موجود ، بسیاری از استفاده کنندگان از نظام خود ارزیابی تیمهای اقدام جدیدی تشکیل داده اند که مسئول فرصتهایی هستند که در طبقه های مشخصی قرار دارند . بطور کلی تیمها از افرادی تشکیل میشود که بیشترین علاقه را دارند . ممکن است تا حدی نیاز باشد که در اندازه تیمها و تشکل آنها تعدیلاتی صورت بگیرد . در برخی موارد ، متخصصان ویژه ای باید استخدام شوند . مراقب باشید کسانی را درگیر کنید که فرآیند متعلق به آنهاست . نقش مدیران باید در این مرحله از فرآیند در نظر گرفته شود . برخی تکمیل کنندگان خودارزیابی تصمیم آگاهانه ای گرفته اند که مدیران را بعنوان رهبران تیمهای اجرایی در نظر بگیرند تا مسؤلیت پذیری بهتری ایجاد کنند و به رهبران جدید اجازه ظهور بدهند .

قابل توصیه نیست که یک تیم اجرایی خود ارزیابی انفرادی برای اقدام در مورد تمامی فرصتها تشکیل شود. کار بسیار عظیم خواهد بود و بزودی اشتیاق به بهبود مستمر از بین خواهد رفت .

بهبود فرآیندهای شما

خدمات طراحی^۱ سیمپلی بتر ! یکی از بهترین ابزارهای بهبود فرآیند است . بسیاری از سازمانهای جهانی بطور مرتب از ابزارها یا فرآیندهای حل مسئله استفاده می کنند . دیگر سازمانها ، زمانی که تازه بهبود مستمر را شروع کرده اند ، بیشتر اوقات از فرآیندهای حل مسئله استفاده می کنند . با گذشت زمان ، تعداد افرادی که درگیر میشوند و دفعات استفاده افزایش می یابد . سازمان شما ممکن است تصمیم بگیرد خدمات طراحی را در سراسر سازمان گسترش دهد و یا ممکن است تنها یک یا دو بار از آن برای شروع استفاده کند . هر کاری که می خواهید بکنید ، این موارد را در ذهن داشته باشید :

تلاشهای خود را بر روی خدمات مشتری و کارکنان تراز اول متمرکز کنید .

1. Multi - Voting
2. Criterion-referenced

1. Service by Design
2. Community-Based Organization
3. Community College



خواه شما یک سازمان خیریه اجتماعی^۲ یا یک شرکت خدماتی، دفتر خدمات شغلی محلی، دانشکده خیریه اجتماعی^۳ یا یک مدرسه فنی باشید. افراد صف اول هستند که سیستمها، فرآیندها و روندهایی که اتفاق می افتد را ایجاد می کنند. خدمات طراحی برای کارکنان صف اول نوشته شده است و ابزارها مخصوص صف اول است.

در تیم ها کار کنید.

تیمهای خدمات طراحی از ابتدا باید از کارکنان صف اول تشکیل شده باشد. کسانی که بیشترین آشنایی را با خدمات و مشتریان شما دارند. کارکنان منتخب سرپرستی و پشتیبانی نیز می توانند اعضای ارزشمندی برای تیم باشند. فعالیتهای خدمات طراحی برای ایجاد مهارتهای تیمی طراحی شده است. یک گروه ضربت با مدیریت بالا یا سرپرستی شده نخواهد توانست تا این حد کارآ باشد.

حمایت مدیریت ارشد را بدست آورید.

تیم باید از قبل بداند که کار آن بوسیله مدیریت قردانی و محترم شمرده خواهد شد. خدمات طراحی می تواند تغییرات مهمی را در سیستمها و روندها ایجاد نماید. غالباً اینها در مالکیت مدیریت هستند و تنها وقتی قابلیت تغییر دارند که مدیریت موافقت نماید. کمبود پشتیبانی مدیریت به هر گونه تلاش بهبود مستمری آسیب خواهد زد.

انتشار و تسهیم اطلاعات برای موفقیت

ارتباط باز در یک سازمانی در حال بهبود مستمر حیاتی است. تیمها باید پیشرفتها، موفقیتها و شکستهای خود را با دیگران منتقل نمایند تا تمام افراد فرصت یادگیری داشته باشند. کارکنانی که از مهارتهای تیمی استفاده کرده اند، می توانند منبعی برای تیمهای دیگر می باشند که می خواهد خدمات خود را بهبود بخشند. با استفاده از این راهنمایی های اساسی، خدمات طراحی می تواند موفقیت بزرگی باشد. بسیاری از سازمانها با انرژی تر می شوند. خدمت به مشتری بهبود می یابد و کارکنان بیشتر احساس مالکیت، مسئولیت و پاسخگو بودن می کنند.

فرآیند هفت مرحله ای خدمات طراحی

مدل هفت مرحله ای به شناخت و انجام بهبودهای کیفیت کمک می کند. چهار مرحله اول به تیمها کمک می کند تا یک خدمتی را برای بهبود انتخاب کرده و فاصله بین آنچه که مشتریان می خواهند و خدمات واقعی که ارائه می شود را پیدا کنند. خدمات طراحی از جایی شروع می کند که مشتریان شما خدمات را دریافت می کنند. تیمهای کارکنان صف اول از طریق اجرای مراحل فعالیتهای خدمات طراحی ذیل بهبود را ایجاد می کنند.

مرحله اول : فرصت

یک چرخه از خدمات برای بهبود انتخاب کنید. تیم شما یک بخش از خدمات را انتخاب و شناسایی می کند. فعالیتهای خدمات طراحی به شما کمک خواهند کرد از میان فرصتها صرفاً "فرصتهای بهبود را انتخاب کنید.

مرحله دوم : فکر کنید

ویژگیهای کیفیت مجموعه خدماتی را همانگونه که درک می کنید، توصیف کنید. تیم شما مشکلات خدمات را با نگرشهای متفاوتی خواهند فهمید، نموداری از مجموعه خدمات ایجاد می کند و ویژگیها و خصوصیات کلیدی آن را توصیف می کند.

مرحله سوم : آنچه باید باشید

بیاید که مشتریان از مجموعه خدمات چه می خواهند. تیم شما باز خوردهای مشتریان را جمع آوری و بررسی خواهد کرد و آنچه را که مشتریان شما می گویند و از خدمات شما نیاز دارند و می خواهند را عمل کنید.

مرحله چهارم : واقعیت



شکاف‌هایی را که در مجموعه خدمات بین آنچه شما انجام می‌دهید و آنچه که مشتریان شما نیاز دارند، انتظار دارند و می‌خواهند، وجود دارد، پیدا کنید. تیم شما از تجربیات فعالیتهای دیگر برای مشخص کردن اختلاف بین انتظارات مشتریان و واقعیت‌های خدمات استفاده خواهد کرد.

مرحله پنجم: تولید کنید

برای برآوردن نیازها، انتظارات و خواسته‌های مشتریان راه‌حل‌های تازه و نوید بخش پیدا کنید. تیم شما از فعالیتهایی برای ایجاد درکی عمیق از دلایل ریشه‌ای وجود کمبودها در مجموعه خدمات شما استفاده خواهد کرد. سپس شما برای رسیدن به بهبودهای عملی از فعالیتهای مختلف خلاقیت و حل مسئله استفاده خواهید کرد.

مرحله ششم: ارزیابی کنید

کالا" نوید بخش ترین بهبودها را بررسی کنید. نتایج را اندازه‌گیری و تنظیم کنید. تیم شما برنامه‌ای برای ارزیابی و جدول زمانبندی، بررسی و اندازه‌گیری بهبودهای نوید بخش و تغییرات انجام یافته را بهینه‌سازی خواهد کرد.

مرحله هفتم: به کار بیافزید

یافته‌ها را اجرا کنید. تیم شما یک برنامه اجرایی و جدول زمانبندی برای ایجاد یافته‌های خدمات صف اول، اصلاح کارهای دفتری و سیستمها و آموزش کارکنان ارائه خواهند کرد.

مدیریت فرآیند اقدام

اگر رهبران در سازمان شما تعهد و علاقه خود را برای فرآیند اقدام نشان ندهند یا از آن پشتیبانی نکنند، خود ارزیابی موفق نخواهد بود. ایجاد بهبودها باید بعنوان یک اولویت در نظر گرفته شود و معیارهای پیشرفت باید ارائه شوند. باید مروری دوره‌ای بر پیشرفتهایی که صورت می‌گیرد و نتایجی که در اثر تغییرات بدست می‌آیند، وجود داشته باشد. اگر احساس شد تیم‌های اقدام با اشکال پیش می‌روند باید به آنها کمک کنید. ارتباطات را بصورت دائمی نگهدارید و به همه کمک کنید تا دربابید برای خود ارزیابی چه اتفاقی افتاده است. افراد می‌خواهند نتایج را ببینند و از اینکه بخشی از یک سازمان زنده هستند که برآستی به بهتر و بهتر شدن علاقمند هستند، احساس خوشحالی می‌کنند. فرآیند اقدام را با اجرای چند تغییر سریع و آسان شروع کنید.

گزینه‌های امتیاز دهی

بهبود مستمر شامل استفاده مداوم از یکسری عملیات دوره‌ای یعنی برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی میشود. این کار معمولاً مستلزم آن است که یک سیستم اندازه‌گیری کمی وجود داشته باشد که هم سطوح رایج عملیات، هم سطوح جدید را بعد از شکل‌گیری تغییرات ضبط (ثبت) کند. سیستم خود ارزیابی نه تنها برای کمک در شناسایی نقاط قوت و فرصتها در بهبود طراحی شده است، بلکه در اختیار یک سازمان ابزاری قرار می‌دهد که یک نماینده امتیاز عددی برای تعیین موقعیت جاریش در طیف ((تبدیل شدن به سازمانی با عملکرد بالا)) بسازد.

امتیاز دهی سیستم خود ارزیابی چارچوب مفیدی برای تسهیل فهمی دقیق و کامل ارائه می‌دهد که بتواند فعالیتهای بهبود مستمر را جهت دهی کند. این کار به برخی طرق صورت می‌گیرد:

معیارهای پایه ایجاد می‌کند.

یکسری معیارهای پایه‌ای ایجاد می‌کند که برای سازمان، بجای نکات اصلی و پایه‌ای در خودارزیابی آینده نیاز خواهد شد.

بر روی بالاترین‌ها و پایین‌ترین‌ها تمرکز می‌کند.

درباره اینکه چه بخشهایی از محورهای خاص، بصورت اختصاصی بالا یا پایین هستند اطلاعات مهمی، ارائه میکند تا بدین طریق برای

شناسایی بخشهایی که از فعالیتهای بهبود مستمر بیشتر سود می‌برند، کمک کند.

اولویت بندی.

دورنمایی از آن سوی محورها و سازمان درباره اوزان نسبی فعالیتهای اولویتهای آنها ارائه می‌کند که دوباره به شناسایی جایی که یک

سازمان ممکن است بخواهد در آنجا منابع بهبودش را مستقر کند، کمک می‌کند.



با سایرین مقایسه کنید .

امتیازی می‌دهد که شبیه است به آنچه که در بسیاری از برنامه های کیفی دیگر استفاده کرده است تا بدین ترتیب فرصتی برای مقایسه سازمان خود با دیگر سازمانها در ابعاد تجاری ، صنعتی و دولت فراهم کند .

امتیاز دهی بخشها

هر یک از هفت محور از چند بخش تشکیل شده است که جوانب کلیدی مدیریت کیفیت را تعیین می‌کند . در این سطح ، امتیاز دهی درباره گسترش یک اتفاق نظر گروهی نسبت به بخشی است که بر مبنای امتیازات بر مسائل فردی در درون بخش باشد . اغلب سوالات خود به دو قسمت کوچکتر برای امتیاز دهی بمنظور بررسی دو بعد (جانب) متفاوت تقسیم میشوند : رویکرد (یا سیستمی از روندها) یی که سازمان شما به کار می‌گیرد و حدود اجرایی که در سازمان وجود دارد . معیارهای امتیاز دهی خودشان توسعه یافته اند تا یک گستردگی طیفی را از کیفیت پایین تا سطح جهانی نشان دهند .

معنای یک امتیاز چیست ؟

روند خود ارزیابی را برای نشان دادن اینکه شما تا چه حد موفقید ، طراحی نکرده اند . به بیان دقیقتر ، برای نشان دادن اینکه شما تا چه حد از مسیرتان در حرکت بسوی بهبود مستمر دور هستید ، طراحی شده است . بهبود مستمر و تمرکز مشتری نسبتاً برای بسیاری از سازمانها مفاهیم جدیدی هستند . این بدان معنی نیست که عملکرد خوب شما در گذشته اهمیت چندانی ندارد . این در واقع مبنایی است برای آنچه که می‌توانید درست کنید . بسیاری از سازمانهایی که بر حال بهبود یافتن مستمر خود می‌بالند ممکن است امتیازاتشان را بطور قطعی بین محدوده ۴۰ درصد تا ۶۰ درصد ببینند . آندسته که در آغاز به کارگیری از رویکردهای سیستماتیک هستند ، امتیازشان در محدوده ۲۰ درصد تا ۴۰ درصد خواهد بود . تعداد معدودی از سازمانها از هر نوع در جهان که تعدادی موسسات خصوصی با موفقیت بالا را شاملند ، بطور قطعی بین محدوده ۸۰ درصد تا ۱۰۰ درصد واقعد و سالها در این حالت بوده اند .

امتیازات بخش به چند طریق که در فوق آمد مورد استفاده قرار میگیرد که بستگی به خواستههای سازمان شما دارد. در بسیاری از سازمانها ، امتیازات درصدی که در کتاب راهنمای ابعاد بیان شده ، اطلاعاتی کافی ارائه می‌دهد . همه آنچه که باقی می‌ماند برای کنار هم آوردن همه امتیازات در یک مکان است .

فرم خلاصه امتیاز دهی که در صفحه بعد آمده ، در ثبت امتیازاتی که هر یک از تیمهای محورها فراهم کرده‌اند ، کاربرد دارد .

چکیده امتیاز دهی

میانگین امتیاز بعد	امتیاز بخش	چکیده امتیاز دهی
		حوزه مشتری و بازار
		دانش مشتری و بازار
		رضایت مشتری و بهبود روابط
		رهبری
		سیستم رهبری
		مسئولیت عمومی و شهروندی
		Beyond Baldrige
میانگین امتیاز بعد	امتیاز بخش	چکیده امتیاز دهی
		اطلاعات و تحلیل
		گزینه‌ها و استفاده از اطلاعات و داده



		گزینش و استفاده از اطلاعات و داده مقایسه ای
		تحلیل و بررسی عملکرد
		برنامه ریزی استراتژیک
		روند توسعه استراتژی
		استراتژی سازمانی
		Beyond Baldrige
		توسعه منابع انسانی
		سیستم های کار
		تعلیم , تربیت و توسعه کارکنان
		رفاه و رضایت کارکنان
		مدیریت فرآیند
		مدیریت فرآیند تولید و ارائه خدمات
		مدیریت فرآیند پشتیبانی
		مدیریت فرآیند پیمانکار و شراکت
		Beyond Baldrige
		نتایج تجاری
		نتایج رضایت مشتری
		نتایج مالی
		نتایج منابع انسانی
		نتایج پیمانکار و شریک
		نتایج مخصوص (شخصی) سازمان

امتیاز دهی برای (در) مقایسه محیط بیرونی

همانطور که قبلا اشاره شد , یکی از کاربردهای امتیاز دهی , ارائه مقایسه ای بین سازمان شما با دیگر سازمانها از بین تجارت , صنعت و دولت است که از سیستم های امتیاز دهی سازگاری استفاده می کنند .

یکی از رویکردهای کاملا شناخته شده و مورد استفاده فراوان در امتیاز دهی در ((جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج)) ارائه شده است . همچنین این روش به کار گرفته شده و در برنامه های جایزه کیفیت بیش از ۳۰ ایالت مورد استفاده قرار می گیرد . این سیستم بر اساس ۱۰۰۰ امتیاز کلی ممکن بنا شده است که در مقادیر متنوع در عرض هر یک از هفت دسته (محورهای سیستم خودارزیابی) توزیع شده است . مقادیری که به دسته ها تخصیص یافته اند, اهمیت نسبی هر یک از حوزه های مشارکشان را در عملکرد کلی یک سازمان بیان می کنند .

برای بالدريج بنظر می آید که دستیابی به نتایج دارای بالاترین اهمیت است . بنابراین این یکدسته ۴۵۰ نقطه نکته تخصیص یافته است , تا بدین طریق تقریبا نیمی از امتیاز کل را در دسترس قرار دهد .

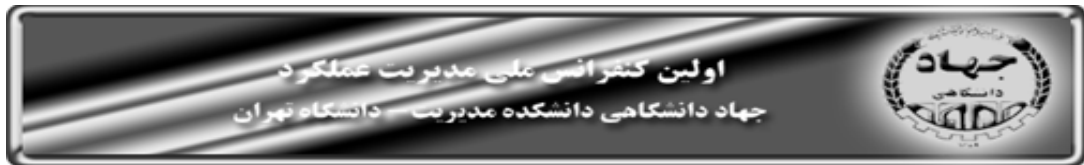
با استفاده از توزیع امتیاز بالدريج , شما می توانید امتیاز عددی سازمان خودتان را با کامل کردن جدولهایی که در صفحات بعد آمده , تعیین کنید . همانطوری که امتیاز هر بخش بوسیله هفت محور کامل میشود ((امتیاز تیم)) نیز بوسیله هر تیم معین میشود .



امتیاز دهی بالدریج (Baldrige)

<p>امتیازات کسب شده = امتیاز تیم × ارزش امتیاز</p> <p>۸۰ × =</p> <p>۳۰ × =</p>	<p>× رهبری - ۱۱۰</p> <p>سیستم رهبری</p> <p>مسئولیت عمومی و شهروندی</p> <p>کل امتیازات بدست آمده</p>
<p>امتیازات کسب شده = امتیاز تیم × ارزش امتیاز</p> <p>۴۰ × =</p> <p>۴۰ × =</p>	<p>× برنامه ریزی استراتژیک - ۸۰</p> <p>فرآیند توسعه استراتژی</p> <p>استراتژی سازمانی</p> <p>کل امتیازات بدست آمده</p>
<p>امتیازات کسب شده = امتیاز تیم × ارزش امتیاز</p> <p>۴۰ × =</p> <p>۴۰ × =</p>	<p>مرکز توجه مشتری و بازار - ۸۰</p> <p>دانش مشتری و بازار</p> <p>رضایت مشتری و بهبود رابطه</p> <p>کل امتیازات بدست آمده</p>
<p>امتیازات کسب شده = امتیاز تیم × ارزش امتیاز</p> <p>۲۵ × =</p> <p>۱۵ × =</p> <p>۴۰ × =</p>	<p>اطلاعات و تحلیل - ۸۰</p> <p>گزینش و استفاده از داده ها</p> <p>گزینش و استفاده از اطلاعات و داده مقایسه ای</p> <p>تحلیل و بررسی عملکرد</p> <p>کل امتیازات بدست آمده</p>
<p>امتیازات کسب شده = امتیاز تیم × ارزش امتیاز</p> <p>۴۰ × =</p> <p>۳۰ × =</p> <p>۳۰ × =</p> <p>۳۰ × =</p>	<p>توسعه منابع انسانی - ۱۰۰</p> <p>سیستم های کار</p> <p>تعلیم , تربیت و توسعه کارکنان</p> <p>رفاه و رضایت کارکنان</p> <p>کل امتیازات بدست آمده</p>
<p>امتیازات کسب شده = امتیاز تیم × ارزش امتیاز</p> <p>۶۰ × =</p> <p>۲۰ × =</p> <p>۲۰ × =</p>	<p>× مدیریت فرآیند - ۱۰۰</p> <p>مدیریت فرآیند تولید و ارائه خدمات</p> <p>مدیریت فرآیند پشتیبانی</p> <p>مدیریت فرآیند پیمانکار و شراکت</p> <p>کل امتیازات بدست آمده</p>
<p>امتیازات کسب شده = امتیاز تیم × ارزش امتیاز</p> <p>۱۳۰ × =</p> <p>۱۳۰ × =</p> <p>۳۵ × =</p> <p>۲۵ × =</p> <p>۱۳۰ × =</p>	<p>نتایج تجارت - ۴۵۰</p> <p>نتایج رضایت مشتری</p> <p>نتایج مالی</p> <p>نتایج منابع انسانی</p> <p>نتایج پیمانکاری و شریک</p> <p>نتایج شخصی (خصوصی) سازمان</p> <p>کل امتیازات بدست آمده</p>

امتیازات مربوط به بخشهای Beyond Bal در کتاب راهنمای ابعاد قسمتی از امتیاز مقایسه بیرونی نیستند .



خلاصه امتیاز دهی

درصد امتیازات کل بدست آمده	امتیازات بدست آمده		بعد
		۱۱۰	رهبری
		۸۰	برنامه ریزی استراتژیک
		۸۰	مرکز توجه مشتری و بازار
		۸۰	اطلاعات و تحلیل
		۱۰۰	توسعه منابع انسانی
		۱۰۰	مدیریت فرآیند
		۴۵۰	نتایج تجاری
			امتیازات کل بدست آمده

اکنون که شما امتیازی با استفاده از چارچوب ((جایزه کیفیت مالکوم بالدريج)) فراهم آورده اید ، می توانید از آن هم در راهنمایی برای شناسایی مناطقی که ممکن است سود بیشتری از فعالیتهای بهبود مستمر بدست می دهد و هم اگر خود ارزیابی تکرار شود ، در مبنایی برای مقایسه خودتان یا سازمانتان در مقابل دیگران استفاده کنید .

منابع مورد استفاده

- <http://www.ifla/IV/ifla66/papers/112-126e.htm>
- http://www.ecdpm.org/pubs/wp3s_gb.htm
- <http://www.adm.monash.edu.au/audit/auditinfo/csa.html>
- http://www.itil.co.uk/online_ordering/serv_supp_graphs/ssconfiguration.htm
- <http://www.niehs.nih.gov/om/assessment.htm>
- <http://gms-llc.com/self-assessment.htm>
- http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbook/naylor_ema/chapter1/destinations2/deluxe-content.html
- http://www.doc.mmu.ac.uk/STAFF/E.Ferneley/SAD/T08_selfass.htm