



تعالی سازمانی (بخش سوم) روش‌های خودارزیابی در مدل EFQM

دکتر شهرام علیزاده، مدیر عامل آلوکد

در مقاله پیش‌رو با یکی از الگوهای تعالی سازمانی شرکت‌ها آشنا می‌شویم. بدون تردید فشرده‌گی رقابت‌های موجود در عرصه‌های مختلف اقتصادی، امروز بهره‌گیری از نظریات علمی و کارشناسی را برای ارتقاء و پیشرفت و در نتیجه موفقیت در رقابت‌ها ضروری ساخته است. این نوشتار که بخش سوم از مقاله تعالی سازمانی است به قلم دکتر شهرام علیزاده، مدیر عامل شرکت آلوکد به نگارش درآمده است. شهرام علیزاده دانش‌آموخته مهندسی عمران از سال ۱۳۷۵ و کارشناس ارشد شهرسازی از سال ۱۳۸۰ و DBA (دکتری مدیریت کسب و کار) از سال ۱۳۹۲ می‌باشد. با هم این مقاله را می‌خوانیم:

اشاره:

الف) نقاط قوت (توانمند سازها)

• مناسب، منطقی و یکپارچه بودن رویکرد با سایر رویکردهای مرتبط:

رویکردهای تعریف شده برای فرآیندهای توانمندساز باید به شکل مناسب و منطقی فرآیند را تشریح کرده و به خوبی بیان کنند که در این فرآیند به دنبال تحقق چه اهدافی هستیم و چگونه قصد داریم در مورد موضوع فرآیند، سازمان را در جهت استراتژی‌های کلان توانمند کنیم. همچنین هر رویکرد باید با سایر رویکردهای سازمان هماهنگ و یکپارچه باشد و ارتباط آن به خوبی شناسایی و تعریف شده باشد، توجه داشته باشید که یک رویکرد بدون یکپارچگی با سایر رویکردها ممکن است یک اتلاف باشد.

• جاری شدن نظام‌مند رویکرد در تمامی نواحی مرتبط سازمان:

رویکردهای تدوین شده باید در تمام بخش‌ها و مناطقی از سازمان‌ها که ممکن است کاربرد داشته باشند به شکل نظام‌مند در حال اجرا بوده و شواهد و سوابق آن قابل رویت باشد. مثلاً نمی‌توان رویکردی برای امکانات رفاهی سازمان تدوین کرد که فقط مدیران از آن بهره‌مند گردند!؟

• انجام اندازه‌گیری:

کارکرد رویکردها باید مورد تحلیل و پایش قرار گیرد و موارد پایش، مسئولان پایش و نحوه اندازه‌گیری باید تعیین گردیده باشند. این اندازه‌گیری‌ها باید کارایی و اثربخشی را نیز شامل باشند.

• فعالیتهای یادگیری محقق شده باشد:

پس از اندازه‌گیری و پایش اطلاعات جمع‌آوری شده از رویکردها، باید نتایج حاصل مورد بازنگری قرار گیرد و پس از تعریف اصلاحات مورد نیاز به کارکنان سازمان اطلاع داده شده باشد تا بر دانش کارکنان سازمان افزوده گردد و فرآیند یادگیری سازمان محقق شده باشد.

• بهبودهای ناشی از فعالیتهای اندازه‌گیری و یادگیری:

سازمان‌ها باید مشخص کنند که چه بهبودهایی بر اساس اندازه‌گیری و یادگیری درون سازمانی و همچنین اطلاعات جمع‌آوری شده از رویکردها، تعریف و اجرا کرده‌اند.

ب) زمینه‌های قابل بهبود (توانمند سازها)

• یکپارچه کردن رویکرد با سایر رویکردهای مرتبط:

و جامعه پیرامون ارزش آفرین باشد. در ضمن فراموش نکنید چنانچه فرآیند یا رویکردی از قلم افتاده باشد، سازمان دچار مشکل شده و فعالیت‌های خود را به‌سختی انجام می‌دهد.

• بهبودهای حیاتی سازمان که انجام نشده‌اند:

پس از انجام هر خود ارزیابی یا ارزیابی سازمان توسط ارزیابان جایزه کیفیت EFQM گزارشی تهیه و ارائه می‌گردد که شامل نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود در توانمندسازی می‌باشد. سازمان‌هایی که قصد دارند مسیر تعالی را طی کنند باید پس از دریافت گزارش مربوطه، نقاط قوت را در سایر بخش‌ها و واحدهای سازمان تسریع کرده و زمینه‌های قابل بهبود را اولویت‌بندی و برطرف کنند.

زمینه‌های قابل بهبود، با توجه به متدولوژی اولویت‌بندی که خود دارای پارامترهایی جهت رتبه‌بندی زمینه‌های قابل بهبود می‌باشد، رتبه‌بندی می‌گردد. توجه داشته باشید که یکی از پارامترهای مهم در اولویت‌بندی باید نیاز سازمان جهت بهبود کسب و کار و رضایت ذی‌نفعان باشد.

بهبود حیاتی، بهبودی است که مستقیماً با وظایف و مأموریت سازمان ارتباط داشته و عدم انجام آنها باعث کاهش ارزش ارائه شده به ذی‌نفعان می‌گردد و سازمان را از تحقق استراتژی‌هایش دور می‌کند.

• موارد ذکر نشده‌ای که انتظار مشاهده آن را داشته‌اید:

یکی از زمینه‌های بهبود که شناسایی آن بسیار مشکل است به موارد ذکر نشده در اظهارنامه یا رویکردهای مستندات سازمان مربوط است. هر سازمانی با توجه به شرح خدمات و مأموریتش باید، فعالیت‌ها فرآیندها یا رویکردهایی را تعریف کرده باشد و انتظار داریم که آنها را مشاهده کنیم و عدم وجود و رویت آنها باعث می‌گردد که ارزیاب به این نتیجه برسد که سازمان در انجام مأموریتش دچار نقصان می‌شود.

حالت دیگری از این زمینه قابل بهبود، فرآیندها و اقداماتی است که سازمان به‌طور محدود آنها را اجرا می‌کند، ولی رویکرد یا سند مکتوبی درخصوص آن موارد تهیه نکرده است.

(ج) نقاط قوت (نتایج)

– نتایج اندازه‌گیری شده و مرتبط با اهداف سازمان:

سازمان‌ها باید در معیارهای چهارگانه نتایج مدل EFQM موارد و نتایجی را مورد پایش و اندازه‌گیری قرار دهند که هم با عنوان و موضوع معیار و نتایج مربوطه در ارتباط باشند و هم در جهت اهداف سازمان باشند. بدیهی است که نتایج اندازه‌گیری شده که موضوعیتی در سازمان ندارند، اتلاف است.

• روند مثبت باشند:

چنانچه نتایج اندازه‌گیری شده برای چندین سال (حداقل ۳ سال) دارای روند صعودی برای نکات مفید و روند نزولی برای نکات مضر و هزینه‌زا باشند یک قوت محسوب می‌گردد. زیرا روند مثبت نشان دهنده تحقق اقدامات تعریف شده در رویکردهای توانمندسازها می‌باشد.

• اهداف محقق شده باشند:

نتیجه ارائه شده ضمن دارا بودن روند مثبت، باید اهداف تعریف شده و مد نظر سازمان را محقق کرده باشند. اهداف باید توسط سازمان تعیین شده و البته ارزشمند و چالش برانگیز باشند. اهداف بی‌ارزش یا اهدافی که تحقق آنها ارزشی برای سازمان خلق نکنند، فاقد بررسی بوده و نقطه قوت محسوب نمی‌گردد. همچنین نتایج بدون هدف نیز مطلوب نمی‌باشند. این اهداف باید باتوجه به توانایی سازمان تعیین شوند یا از سازمان‌های متعالی الهام گرفته شده باشد.

• مقایسه‌های داخلی و بیرونی با سایرین صورت گرفته باشد:

سازمان‌ها باید نتایج حاصل و اهداف تعیین شده را با بهترین‌ها در صنعت و سازمان‌های متعالی همکارشان، صنعت، سطح ملی و بهترین‌ها در دنیا مقایسه کنند تا عامل و انگیزه‌های برای بهبود مستمر داشته باشند، زیرا صرف دستیابی و تحقق اهداف تعریف شده برای نتایج نمی‌توان سازمان را به سمت تعالی هدایت کرد. عدم مقایسه داخلی یا خارجی می‌تواند سازمان‌ها را به سمت تعریف اهداف کم ارزش سوق دهد.

• نتایج معلول رویکردها باشند:

یکی از مهم‌ترین نکات مورد توجه در معیارهای نتایج مدل EFQM اثبات این موضوع

برخی سازمان‌ها رویکردهای خود را برای واحدها و فرآیندهای مختلف تدوین می‌کنند، ولی به یکپارچه بودن و هماهنگی رویکردهای سازمان، جهت تحقق اهداف و استراتژی‌ها توجه نکرده‌اند و مشاهده می‌گردد که رویکردها با یکدیگر در تناقض بوده یا برای فرآیندها، روش‌های متفاوتی را تشریح می‌کنند. همچنین در برخی موارد ارتباطات تعریف شده در یک فرآیند در مراحل بعدی یا در رویکرد فرآیند بعدی مورد توجه قرار نمی‌گیرد. توجه داشته باشید که هر یک از حالات ذیل باید اصلاح گردد.

۱. رویکردی که ارتباطش با رویکردهای دیگر مشخص نباشد.

۲. رویکردی که فرآیند تشریح شده در آن در رویکردهای دیگر نقض شده باشد.

۳. رویکردی که ارتباط و اتصالش با رویکرد قبلی یا بعدی آن مبهم باشد.

۴. کلیه رویکردهایی که پس از مطالعه آنها یا هنگام اجرای آن از خود پرسید که «چگونه باید انجام شود؟»

• شفاف نبودن فرآیندها:

چنانچه فرآیندهای تعریف شده در سازمان به روشنی عملیات سازمان را تشریح نکنند، در این زمینه سازمان نیازمند بهبود می‌باشد. البته برخی مواقع رویکردها نیز به‌خوبی فرآیندهای سازمان را توضیح نمی‌دهند یا شفافیت مورد انتظار در آنها وجود ندارد و کارکنان با سردرگمی فعالیت‌ها را انجام می‌دهند که در این خصوص لازم است که فرآیندها به‌خوبی تشریح شده و مسئولان اجرای آنها مشخص گردد. همچنین باید نتایج مورد انتظار از فرآیند نیز قابل شناسایی و اندازه‌گیری باشد.

• نظام‌مند نبودن جاری‌سازی رویکردها:

یکی از مواردی که در سازمان‌ها باید بهبود یابد، وجود یک ساختار و منطق جهت جاری ساختن رویکردها در تمامی بخش‌ها و واحدهای مورد کاربرد رویکرد در سازمان است، این جاری‌سازی باید نظام‌مند بوده و شواهد آن در همه جا قابل رویت و اندازه‌گیری باشد، لذا در زمان تدوین رویکردها باید مدیران و مسئولان تهیه رویکردها در بخشی از سند رویکرد به این مهم به‌طور شفاف اشاره و در زمان اجرای رویکرد به آن توجه کنند.

• عدم وجود شواهد عینی در مورد فعالیت‌های اندازه‌گیری و یادگیری:

• باتوجه به اینکه یکی از نکات و اهداف مهم اجرای مدل تعالی سازمانی EFQM توسعه یادگیری سازمان‌ها می‌باشد، لذا سازمان‌ها باید قابلیت اندازه‌گیری، اجرا و اثر بخشی فعالیت‌ها، فرآیندها و رویکردها را مشخص کرده و به روشنی نشان بدهند. این قابلیت می‌باید با جمع‌آوری و ارائه شواهد مستند و عینی قابل اثبات باشد. به همین دلیل یکی از زمینه‌های قابل بهبود در اکثر سازمان‌ها، اندازه‌گیری کارکرد فعالیت‌ها و پس از آن یادگیری از نتایج و پایش فعالیت‌ها می‌باشد. زیرا در زیر معیارهای متعددی از مدل EFQM اندازه‌گیری و یادگیری اشاره شده است.

• عدم وجود شواهدی دال بر اینکه بهبود ناشی از فعالیت‌های اندازه‌گیری، محقق شده است:

یکی از نکات مهم در مدل EFQM این است که از سازمان‌ها خواسته شده است که نشان دهند بهبودهای انجام شده، در اثر فعالیت‌های اندازه‌گیری، پایش و یادگیری حاصل شده است، لذا سازمان‌ها باید شواهدی ارائه کنند که این مهم را اثبات کند. شواهد ارائه شده باید دال بر این باشد که رویکردهای تعریف شده مورد کنترل و پایش قرار گرفته‌اند و اهداف تعیین شده در استراتژی را محقق نکرده‌اند و لزوم انجام بهبود در زمینه‌های مختلف احساس گردیده است و سازمان زمینه قابل بهبود را شناسایی کرده و آن را جزو پروژه‌های بهبود خود قرار داده است.

• فرآیندها و رویکردهایی که سازمان برای تعالی به آن نیاز دارد:

پس از انجام خودارزیابی یا ارزیابی سازمان توسط ارزیابان جایزه کیفیت EFQM و ارائه گزارش توسط ارزیابان، یکی از مواردی که به‌عنوان زمینه‌های قابل بهبود معرفی می‌گردد، فرآیندها و رویکردهایی است که سازمان جهت موفقیت پایدار و تحقق معیارها به آنها نیاز داشته است ولی شناسایی نشده‌اند و برای آنها رویکرد تدوین نکرده‌اند. لذا سازمان‌ها باید با توجه به مأموریت سازمان خود، کلیه فرآیندها و رویکردهای مورد نیاز را شناسایی کرده و تدوین آنها به‌گونه‌ای باشد که برای کلیه ذی‌نفعان به‌خصوص مشتریان، سهامداران، کارکنان

است که نتایج حاصله در اثر تحقق رویکردها حاصل شده‌اند، به همین دلیل سازمان باید قبل از ارائه هر نتیجه‌ای در هر یک از معیارهای نتایج، مشخص کند که نتیجه حاصله در اثر کارکرد کدام رویکرد یا رویکردهای تعریف شده در معیارهای توانمندسازها حاصل شده است، زیرا ممکن است سود و تراز مالی خوب سازمان به خاطر فروش بخشی از دارایی‌های سازمان بالا رفته باشد و علت آن به خاطر کیفیت و توسعه بازاریابی و فروش نباشد.

• شاخص‌ها، تمامی حوزه‌های مرتبط را پوشش داده باشند:

شاخص‌های ارائه شده برای نتایج در هر یک از معیارهای نتایج مدل EFQM باید کلیه موارد و حوزه‌های مد نظر معیار مربوطه را پوشش بدهد و نشان دهد که سازمان در تمام حوزه‌ها روند مثبت پایدار داشته است. بدیهی است که ارائه چند شاخص در مورد چند موضوع محدود و صرف نظر کردن از بقیه حوزه‌ها که ممکن است روند مثبت و پایداری نداشته‌اند مطلوب نمی‌باشد. به‌عنوان مثال نمی‌توان ارائه خدمات مناسب در چند استان را اندازه‌گیری و ارائه کرد، ولی در سایر استان‌ها خدمات پس از فروش را با کاستی انجام داد.

د) زمینه‌های قابل بهبود: (نتایج)

• روندهای منفی یا شکست‌هایی در تداوم عملکرد خوب سازمان به وجود آمده باشد:

این مورد حالتی است که روند نتایج ارائه شده منفی بود و پس از یک یا دو مورد ارتقاء دچار افت و شکست می‌شوند. در این حالت انجام پروژه بهبود الزامی می‌باشد. به‌خصوص زمانی که رویکرد تعریف شده در معیار توانمندساز مربوطه دارای عملکرد خوبی باشد.

در این گونه موارد یکی از زمینه‌های قابل بهبود کنترل دقیق‌تر اجرای رویکرد بوده یا ممکن است نیاز باشد که رویکرد مربوطه مورد بازنگری قرار گیرد. زیرا رویکردی که به طور اثر بخش و در جهت تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان تعریف نشده باشد، در اثر عملکرد و اجرای خوب نیز با نتایجی روند مثبت ایجاد نمی‌کند.

• اهداف تعیین نشده یا سازمان به آنها دست نیافته باشد:

این زمینه قابل بهبود حالتی است که سازمان برای نتایج و نمودارهای ارائه شده مربوط به هر یک از نتایج، اهداف مد نظر را تعیین نکرده است و نمی‌توان تصمیم گرفت که آیا روند مثبت نتایج رضایت‌بخش هستند یا خیر.

این مورد حالت دیگری را نیز مد نظر قرار می‌دهد که در آن نتایج و روند آنها با اهداف سازمان فاصله زیاد یا تناقص داشته باشد. در این حالت می‌توان نتیجه گرفت که یا کارکنان سازمان رویکردها را به‌خوبی اجرا نمی‌کنند یا به‌طور کلی رویکرد تعریف شده توانایی و قابلیت تحقق اهداف و روند رو به رشد در سازمان را ندارد.

• مقایسه‌های محدود با سایرین صورت گرفته باشد:

این زمینه قابل بهبود حالتی را نشان می‌دهد که سازمان مبنای ضعیف و نامناسبی را جهت مقایسه انتخاب کرده است و چنانچه اهداف تعیین شده محقق هم گردند، ارزشی برای ذی‌نفعان حاصل نمی‌کنند. توجه کنید که سازمان باید اهداف خود را در حد بهترین در صنعت خود تعیین کند.

• شواهدی مبنی بر وجود درک روشن از روابط علی بین نتایج و رویکردها وجود نداشته باشد:

در خصوص این زمینه قابل بهبود، همان طور که گفته شد سازمان باید به‌روشنی روابط علت و معلول بین رویکردها و نتایج حاصله را تعریف کند و مشخص گردد که هر یک از نتایج با توجه به عملکرد خوب کدام یک از فرایندها یا رویکردها به دست آمده‌اند. زیرا نتایج بدون رویکرد ممکن است یک رویا و تصور باشد.

• محدوده نتایج تمامی نواحی سازمان را پوشش نداده باشد:

همان طور که در نقاط قوت نتایج ذکر گردید، نتایج ارائه شده باید حاصل از اطلاعات جمع‌آوری شده از تمام نواحی سازمان باشد تا معین گردد که فرآیند و رویکردهای تعریف شده در تمام نواحی مرتبط در حال اجرا و به کارگیری می‌باشند. اقدام مورد نیاز در خصوص این زمینه قابل بهبود، توسعه اقدامات نظارتی سازمان جهت اجرای رویکردها در کل سازمان می‌باشد.

• ارتباط روشنی بین شاخص‌ها و دستاوردهای کلیدی سازمان وجود نداشته باشد:

این زمینه قابل بهبود حالتی را توصیف می‌کند که ارزیاب نمی‌تواند ارتباطی منطقی بین شاخص‌های کلیدی و استراتژیک سازمان که عموماً در درون سازمان تعریف شده و کنترل می‌گردند با دستاوردهای کلیدی سازمان پیدا کند.

به‌عنوان مثال دستاورد سود رو به افزایش باید حاصل از تعریف شاخص هزینه‌های تولید که مورد پایش و اندازه‌گیری قرار گرفته است و رو به کاهش می‌باشند، ارتباط داشته باشد. ارزیابان داخلی سازمان که در فرآیند خود ارزیابی شرکت می‌کنند باید توجه داشته باشند که هنگامی که یک مورد را به‌عنوان نقاط قوت یا زمینه‌های قابل بهبود اعلام می‌کنند، باید به همراه آن شواهدی را نیز ارائه دهند. در غیر این صورت ممکن است ارزیابان به دلایل شخصی و غرض‌ورزی‌ها درون سازمانی با اعلام نقاط قوت بی‌دلیل یا زمینه‌های قابل بهبود بی‌اساس سازمان را به اشتباه انداخته و از مسیر تعالی منحرف کنند.

انواع خودارزیابی

۱- رهیافت پرسش‌نامه

روش یا رهیافت پرسش‌نامه یکی از ساده‌ترین و آماده‌ترین روش‌های خودارزیابی بوده که به راحتی نشان می‌دهد یک سازمان تا چه حدی موفق به پیاده‌سازی معیارهای مدل EFQM بوده است و همان طور که از نام این روش استنباط می‌گردد سازمان بر اساس پرسش‌نامه‌های ۵۰ سوالی که به صورت استاندارد توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM پیشنهاد گردیده است، اقدام به خودارزیابی می‌کنند. البته سازمان‌هایی که سابقه‌ای در اجرای مدل دارند می‌توانند بر اساس شرایط موجود و وضعیت مطلوب مورد نظر سازمان، اقدام به طراحی و تهیه سوالات متخصص سازمان خود کنند. ولی در خصوص سازمان‌هایی که در مراحل آغازین هستند، پیشنهاد می‌شود که از سوالات استاندارد پیشنهاد شده استفاده شود.

این رهیافت، کم هزینه‌ترین روش بوده و سریع انجام می‌شود، همچنین این رهیافت یک روش عالی برای جمع‌آوری اطلاعات از تصورات و ادراکات کارکنان سازمان است. بعضی از سازمان‌ها از پرسش‌نامه‌های ساده بله /خیر (دو گزینه‌ای) استفاده می‌کنند و بعضی از سازمان‌ها برای تجزیه و تحلیل نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود کسب و کار از پرسش‌نامه‌های پیشرفته‌تری بهره می‌گیرند این پرسش‌نامه چهار گزینه‌ای بوده و بالطبع از دقت بالاتری در ارزیابی برخوردار هستند.

۲- رهیافت نمودار ماتریسی

رهیافت نمودار ماتریسی شامل ایجاد ماتریس دستیابی به موفقیت خاص سازمان بر اساس چارچوب مدل EFQM است. در این روش یکسری جملات مطرح می‌شوند که موفقیت فرضی سازمان را در دستیابی به اهداف مدل EFQM در سطوح مختلف بیان کرده‌اند و در مقابل هر جمله یک عدد بین صفر تا ۱۰ قرار گرفته است.

در این رهیافت خودارزیابی که یکی از کم هزینه‌ترین و سریع‌ترین روش‌های خودارزیابی سازمان بر اساس مدل EFQM می‌باشد، ارزیابان داخلی سازمان با طراحی مجموعه‌ای از سوالات و پاسخ به آنها که از طریق آن میزان اجرای هر یک از معیارها یا زیر معیارها را پوشش می‌دهد می‌توانند میزان موفقیت سازمان در خصوص پیاده کردن معیارها را مشخص کنند. این رهیافت، یک روش مناسب برای جمع‌آوری اطلاعات موجود در سازمان بوده و تصورات کارکنان سازمان را در خصوص پیاده سازی مدل نشان می‌دهد. توجه داشته باشید که در این روش ممکن است سوالات به دو روش ساده که با جواب‌های بله / خیر می‌باشند یا به صورت مفصل‌تر که با امتیاز ۰ تا ۱۰ می‌باشد، اجرا گردد.

اگر چه سازمان‌ها از یکدیگر متمایز و رفتار متفاوتی دارند، اما نمودارهای ماتریسی می‌توانند به شیوه‌ای کاربردی‌تر به درک سازمان مطابق مدل EFQM کمک کنند. همچنین به تیم‌ها ابزارهایی را برای ارزیابی سریع و آسان روند اجرای مدل EFQM در سازمان پیشنهاد می‌کند. نمودار ماتریسی می‌تواند در هر سطحی از سازمان استفاده شود.

۳- رهیافت کارگاه

در این رهیافت خودارزیابی، اعضای تیم مدیریت واحد یا سازمانی که قرار است ارزیابی شود، باید اطلاعات و گزارشات مربوط به میزان انطباق واحد یا سازمان را با معیارهای مدل EFQM تطابق داده و جمع‌آوری کرده و در یک کارگاه به یکدیگر و ارزیابان ارائه کنند.

مصاحبه‌کنندگان دارای توانایی در استفاده از تکنیک مصاحبه باید روی جمع‌آوری داده‌ها بر اساس زیر معیارهای معین متمرکز شد و اجازه ندهند که مصاحبه تبدیل به مطرح کردن و بیان مشکلات فردی شود. روش پروفورما مثل سایر روش‌ها باید در فواصل معین با هدف بهبود مستمر تکرار و تمرین شود.

یکی از راه‌های کاهش حجم کار ارزیابی (در مقایسه با رهیافت شبیه‌سازی فرآیند اخذ جایزه) ایجاد مجموعه‌ای از پروفورماست. مثلاً برای هر زیر معیار، یک فرم یک صفحه‌ای می‌تواند تهیه شود که کل گزارش جمعاً ۳۲ صفحه می‌شود. سازمان‌ها باید هنگام استفاده از رهیافت خودارزیابی به روش پروفورما موارد ذیل را مد نظر قرار بدهند:

- هر جا که نیاز باشد می‌توان از مصاحبه و بازدید استفاده کرد.
- باید ارزیابان آموزش EFQM و خودارزیابی را دیده باشند.
- بهتر است نتایج ارزیابی توسط افراد خارج از سازمان بازنگری شود.
- برای شرکت‌های بزرگ مناسب است (یافتن زمینه‌های بهبود مشترک)
- برای بازنگری استراتژی‌ها مناسب است.
- در جمع‌آوری اطلاعات، به زیر معیار توجه کنید و فرد را ارزیابی نکنید.
- توجه کنید که امتیاز داده شده، در مقایسه با نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود توجیه‌پذیر باشد.

۵- رهیافت شبیه‌سازی فرآیند اخذ جایزه

این رهیافت ارزیابی، مشکل‌ترین و دقیق‌ترین روش خودارزیابی سازمان‌هاست، که در آن پس از تهیه اظهارنامه مطابق بروشورهای بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM، این ارزیابی برای سازمان‌ها مطابق توصیه بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM از ابتدای کار، یعنی تهیه مدارک لازم ارزیابی تا انتهای ارزیابی یعنی تهیه گزارشات نهایی و اعلام نتایج ارزیابی را تشریح می‌کند. این مراحل توسط یک تیم ارزیابی آموزش دیده و مستقل از سازمان ارزیابی شونده انجام می‌شود.

البته قابل ذکر است که چنانچه فقط یک واحد سازمان بخواهد ارزیابی شود، می‌توان اعضای تیم ارزیابی را از سایر واحدهای سازمان انتخاب کرد.

به کارگیری این رهیافت خودارزیابی نیازمند صرف زمان توسط مدیران واحد یا سازمان ارزیابی شونده است و یکی از بهترین دستاوردهای این روش، حصول وحدت نظر مدیران در خصوص نقاط قوت و زمینه‌های نیازمند بهبود واحد یا سازمان می‌باشد.

ویژگی‌های مهم این رهیافت این است که به مشارکت فعال تیم مدیریتی واحدی که خودارزیابی در آن انجام می‌شود، احتیاج دارد. اعضای تیم مدیریتی باید اطلاعات را جمع‌آوری کرده و در یک کارگاه به یکدیگر ارائه کنند. این رهیافت نقطه شروعی برای تیم مدیریت ایجاد می‌کند که به هم‌نظری (اجماع) دست یابند. تجربه نشان داده است برای تسهیل این فرآیند به دو نفر نیاز داریم که کاملاً در مورد ارزیابی آموزش دیده باشند. در حالت ایده‌آل، یکی از ارزیاب‌ها باید از واحد ارزیابی شونده و ارزیاب دیگر از یک واحد دیگر سازمان یا خارج از سازمان انتخاب شوند. این رهیافت دارای پنج مرحله شامل: آموزش، جمع‌آوری اطلاعات، برگزاری کارگاه امتیازدهی، تهیه برنامه اجرای بهبود و نظارت بر روند برنامه‌های بهبود می‌باشد.

۴- رهیافت پروفورما

در این روش عنوان هر حوزه و شرح هر زیر معیار در بالای صفحه آورده می‌شود. بقیه صفحه نیز به قسمت‌هایی که در آن نقاط قوت، نواحی بهبود و شواهد آمده تقسیم می‌شود. گزارشات خودارزیابی، که با استفاده از این روش تهیه می‌شود می‌تواند توسط افراد و تیم‌هایی از داخل سازمان تهیه و توسط ارزیابان آموزش دیده ارزیابی شده یا خود تیم‌ها به این کار مبادرت کنند. به علاوه می‌توان تمهیدات لازم را برای کنترل نتایج خودارزیابی توسط تیم‌های خارجی پیش‌بینی کرد.

برای مقایسه چند واحد در سازمان‌های بزرگ، می‌توان پروفورما را از چند واحد جمع‌آوری و نقاط قوت و نواحی قابل بهبود را براساس آن شناسایی کرد.

یکی از نقاط قوت اصلی این روش کیفیت اطلاعات جمع‌آوری شده است. به طوری که پیش از آن که ارزیابان اقدام به جمع‌آوری اطلاعات از طریق مصاحبه با افراد و جمع‌آوری مستندات کنند، لازم است مشخص شود که اطلاعات مربوط به رویکردها، اجراء ارزیابی، بازنگری، نتایج و گستره داده‌های مورد نیاز در کجا و پیش چه کسی است. در این مورد

