Szervezetek önértékelésére szolgáló modellek

A szervezeti önértékelés egy cég folyamatainak és rendszereinek értékelése kismértékű külső segítséggel vagy külső segítség nélkül. Egy ilyen projekt lényege, hogy a szervezet működési modelljéhez hasonlítják aktuális teljesítményét. Az értékelést a kiváló teljesítményeket jelző Baldrige-kritériumok felhasználásával célszerű végrehajtani.

Tárgyszavak: Baldrige-modell; szervezeti fejlesztés; vállalatirányítás; önértékelő modellek; önértékelő programok.

A Baldrige-program sikere

Hogyan működik az irányításom alatt álló vállalat? Miben vagyunk erősek, és melyek a gyenge pontjaink? Melyek azok a területek, ahol változtatni kell? Ezekre az alapvető kérdésekre a vállalatvezetők folyamatosan keresik a választ, önállóan vagy külső szakértők bevonásával. Az értékelés középpontjában a kiváló teljesítmények és a minőségbiztosítás áll. A minőségbiztosítás a versenyképesség feltétele, a vállalati önértékelés iránt az érdeklődés folyamatosan nő. Mindebben nem kis szerepe van a Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségi Díj Program[1] beindításának. A programban több mint kétmillió szakember és vállalat vesz részt. A vállalatok jelentős része használja minősítési, önértékelési célokra. A Baldridge-program keretében kidolgozott szervezeti modellt széles körben alkalmazzák. Az érdeklődés túlmutat a minőség kérdésén, és az önértékelés modelljének felhasználásával kiterjed a vállalatok működésének olyan területeire is, mint a számvitel, az információs rendszerek, a termékfejlesztés, a gyártási folyamat és a stratégiai tervezés.

Az önértékelés akkor hasznos, ha a menedzserek teljesítményproblémákat észlelnek, de kevés adatuk van ahhoz, hogy lássák a baj komolyságát és okait. Csak arról beszélnek, hogy problémák vannak a vállalati kultúrával, nehéz jól végrehajtani a szükséges változásokat, de nem tudják a bajok ellenszerét. Az önértékelés iránti érdeklődés összefügg a szervezet ta-

[1] Malcolm Baldrige National Quality Award. A díjat 1988-ban alapították, a hazai termékek és szolgáltatások minőségének biztosítása és a versenyképesség javítása érdekében. Előkészítője és névadója Malcolm Baldrige, 1981-től az USA Nemzeti Szabadalmi és Technológiai Intézetének kereskedelmi titkára, 1987-ben balesetben elhunyt. A minőségi díjakat pályázat keretében évente ítélik oda (A szerk.).

nulási folyamatra való képességével. Az olyan tanulási tényezők, mint a kísérletezésre való hajlam, a mérés és az objektív információk iránti érdeklődés gyakran az önértékelés lehetséges előnyeinek vizsgálatára buzdítják a vállalatokat. A menedzserek meg tudják határozni azokat a szervezeti hajtóerőket, amelyek alkalmazásával növelhető a teljesítmény. Az önértékelés lényegében egy információs rendszer a szervezeti folyamatokat meghatározó és fejlesztő menedzserek számára.

Az önértékelés eszköztárát az értékelés során használt szervezeti modell jelenti. A modell a vállalati magatartás és működés absztrakt ábrázolása. Az ilyen típusú modellek egy része elméletileg megalapozott, mint pl. a kongruencia modell[2], más része gyakorlati józan belátásból származik, mint pl. a Baldridge-kritériumokhoz kapcsolódó teljesítmény menedzsment modell. A szervezeti modellek hivatkozási szabványként szolgálnak az önértékelés számára. Meghatározzák azokat a folyamatokat és tevékenységeket, amelyeket értékelni fognak (folyamatváltozóknak is hívják őket), közöttük legalább egy eredmény- és teljesítményváltozót. Jól specifikálhatók a teljesítmény- és eredményváltozók közötti fontos kapcsolatok is. Ha a szervezeti modellt összehasonlításra akarjuk felhasználni az önértékelés során, meg kell határozni a vállalati folyamatok „jóságának" kritériumait is, hiszen a valódi folyamatok hasonlósága vagy egyezése csak ily módon állapítható meg.

A modell kiválasztása

A tudósok és gyakorlati szakemberek sok szervezeti modellt fejlesztettek ki, de ezek közül csak keveset alkalmaztak önértékelésre. Vajon mi különbözteti meg az önértékelő programokat egymástól? Különböző tényezők: a modellt leíró főbb fogalmak, a konkrét jelleg, a vállalati problémákat feltáró szemlélet, a modellek forrásai és az érvényesség.

A modellt leíró fogalmak

A menedzsereknek be kell határolniuk a modellt leíró fogalmakat, hasonlóan a szervezés érdekterületeihez. Vannak sok vállalati funkciót és szakmai területet átfogó modellek, és vannak olyanok is, melyek speciális problémákra és témakörökre alkalmasabbak. Az *(1. táblázat)* néhány olyan modellt mutat be, amelyek az önértékelés szokásos témáival foglalkoznak.

Ha a vállalatok számára világos, hogy mi az önértékelés célját képező probléma, akkor a modell választása egyértelmű. A menedzserek azonban sok esetben nem tudják pontosan megfogalmazni az értékelés tárgyát. Ha egy cég sokféle problémával küzd, nehéz pontosan meghatározni a figyelmet érdemlő területeket. A vezetők számára gyakran nehéz a komplex problémák

[2] kongruencia modell: megegyezési, egybevágósági modell

1. táblázat

Önértékelési témakörök, célfeladatok és reprezentatív modellek

Az értékelés témája	Célfeladat	Reprezentatív modell	Az értékelés hatóköre
Szervezeti teljesítmény	A legfontosabb irányítandó folyamatok erősségei és gyengeségei, kapcsolatuk a teljesítménnyel	Malcolm Baldridge-kritériumok a kiváló teljesítmény értékelésére	*széles*
Szervezeti változás	Megismerni a cég képességét a változások elérésére	Nadler és Tushman kongruencia modellje	↕
Kultúra	A legfontosabb aspektusok meghatározása és a vállalati kultúra illeszkedése	Schein kultúra és vezetés modellje	
Munkarendszerek	A munka és a foglakozások tervezésének értékelése és kapcsolata a teljesítményhez	Hackman és Oldham munkatervezési modellje	
Vásárlási és kínálati menedzsment	A kínálati menedzsment gyakorlat sikerének és fejlesztésének mérése	A Kínálati Menedzsment Intézet felülvizsgálati modellje	
Minőségbiztosítás	Meghatározni, hogy milyen mértékben biztosítják a belső minősítési rendszerek a fogyasztók igényeinek megfelelő outputot	ISO 9000 minőségbiztosítási szabványsorozatok (American Society for Quality 2001)	*szűk*

felismerése és diagnosztizálása. Korábban ezeket a feladatokat külső szakértők oldották meg, akik segítettek meghatározni a problematikus területeket. A vállalatok ugyanakkor minimalizálni akarták a külső segítséget. Nehezen kezelhető problémák esetében a széles tevékenységi kört magukba foglaló modellek kezdetben kiváló választásnak bizonyultak az önértékelési projektek számára. A kiváló teljesítményeket meghatározó Baldridge-kritériumokat az USA szabványosítási és technológiai intézete dolgozta ki 2002-ben. Ezek komplex modellként szolgálnak különböző vállalati területek, a vezetés, a stratégiai tervezés, a marketing, az információs rendszerek, az emberi erőforrások és az operációs menedzsment értékelésére. A modell segítségével meghatározhatók a kritikus tevékenységek és a kiváló teljesítményt jelző sikertényezők egyaránt.

Konkrét jelleg

Önértékelés esetén, amikor elsődlegesen az alkalmazottak végzik az értékelő tevékenységet, annál jobb, minél kevésbé absztrakt a szervezési modell. A példákban és életszerű részletekben gazdag konkrét modell arra ösztönzi a menedzsereket, hogy az empirikus tapasztalatok növelése érdekében ismerjék meg azt. A szervezési változás absztrakt modellje azt a kérdést teszi fel, hogy hogyan kell szabályozni a vállalat struktúráját, hogy az támogassa az értékelés tárgyául szolgáló változást. Sok menedzser esetleg nehéznek találja e kérdés megválaszolását, mert a „struktúra” számára nem világos. Egyértelműbb kérdés lehet pl. az, hogy hogyan kell szabályozni a határidős műveleteket és kapcsolatokat, hogy támogassák a megcélzott változást. A legtöbb menedzser könnyebbnek fogja találni ezt a kérdést, mivel az olyan tevékenységre vonatkozik, amit pontosabban lehet értékelni.

A Baldrige-kritériumok népszerűségének egyik oka éppen az, hogy a modell könnyen érthető, a szöveges rész, amely a legfontosabb kifejezések, példák, diagramok szótárát tartalmazza és leírja a változók közötti leglényegesebb kapcsolatokat, segíti a felhasználókat az eligazodásban és a modell alkalmazásában.

A vállalati problémákat feltáró szemlélet

A hatékony önértékelő modell a menedzserek figyelmét a javításra szoruló vállalati folyamatokra irányítja. Sok modell szolgáltat adatokat a teljesítményről, de mellőzi a „diagnosztikai” elemet, ami jelzi, hogy hol vannak a problémák és hol kell a válaszokat keresni.

Egy értékes önértékelési modell többet nyújt, mint a szervezeti teljesítmény vagy előrehaladás mérése. Hatására a menedzserek magatartása elősegítheti a vállalati gazdálkodás javulását. Egy vállalat összeállított egy kérdőívet a minőségirányítási rendszer értékelésére, és úgy találta, hogy a vásárlói

elégedettség csökkenése annak következménye, hogy a vezetők elhanyagolták a minőséggel kapcsolatos tevékenységet. A hiányosságok feltárása után akciótervet dolgoztak ki, és több figyelmet fordítottak az irányításra és a minőségre.

A Baldrige-program alapján végzett önértékelés a diagnózis szerepét és a javítás lehetőségét hangsúlyozza. Az értékelés eredmények a vállalat erős és gyenge oldalainak, valamint a javítási lehetőségek felsorolása. A cégvezetési folyamatok érettségének szintjét leíró számszerű eredményeket egy jelentésben (feedback report) foglalják össze, amely meghatározza a következő tervezési ciklus prioritásait. Sok vállalat ezeket a prioritásokat használja fel a stratégiai tervezésben.

Kapcsolódás – a modellek forrásai

Ha a menedzserek elismerik a szervezési modellek kidolgozóinak személyét, nagyobb valószínűséggel el is fogadják a modelleket. A magasan képzett vezetők szívesebben adnak megbízást külső cégeknek. Figyelembe veszik az egyes modelleket támogató külső szervezetek véleményét is. A Baldridge-modell hitelességét növeli, hogy több neves intézmény, minőségbiztosítási, szabványosítási és technológiai intézet is kiállt mellette. Előnyös a kereskedelmi cégek és az állami, szövetségi ügynökségek véleménye és támogatása is.

Előfordult, hogy egy vállalat egy tanácsadó céget bízott meg a vezetők kommunikációját értékelő modell kidolgozásával, annak ellenére, hogy már létezett egy vállalaton belüli modell is. Amikor megkérdezték a döntéshozó műhelyt, hogy miért nem a jóval olcsóbb belső modellt választotta, azt válaszolták, hogy az alkalmazottak és az igazgatók is nagyobb hitelt adtak a külső szakértők munkájának.

Érvényesség

A fentebb leírt tényezők mind hozzájárulnak egy modell érvényességéhez. A mérés nehézségeinek ellenére azért fontos az érvényesség fogalma, mert az érvénytelen modell használata önértékelésre oda vezethet, hogy a menedzserek hibás következtetéseket vonnak le és rossz akciókba kezdenek. A szervezeti modell érvényességének megteremtése érdekében a szakértők gyakran a korábbi és/vagy az aktuális elméletek alapján értékelik a modelleket. Ezzel kívánják biztosítani, hogy a specifikált változók és kapcsolatok helyesen tükrözzék a valóságot. A Baldridge-modell érvényessége a közelmúltban két szigorú vizsgálaton is átesett. A formális jóváhagyás azért értékes tanúsítvány, mert bizonyítja, hogy a modell konzisztens azzal, amit a szervezeti jelenségekről tudunk. Az önértékelés gyakorlati összefüggései miatt a modellnek „elsődleges érvényességgel” is kell rendelkeznie. Ha a modell javaslatai nem egyeznek a menedzserek napi tapasztalataival, akkor azt kevésbé is fogják használni.

A modell használata

A szervezeti modell gondos kialakítása növeli a hatékony önértékelés esélyeit *(2. táblázat).* Az alkalmazási folyamat három fő részből áll. Az információk összegyűjtése az értékelők kiválasztásából és az adatgyűjtés megtervezéséből áll. Ezt követőn az értékelők összegyűjtik az adatokat a modell tárgyául szolgáló vállalatról. A harmadik fázis az adatgyűjtés utáni időszak, amely az elemzést, a jelentéskészítést és a megállapítások későbbi felhasználását foglalja magában. A modell és ez a folyamat kölcsönösen hatnak egymásra.

2. táblázat

Önértékelési modell összeállításának szempontjai

Fogalmi kör – A vállalat mely tevékenységi területe az önértékelés célja? – Milyen kész modellek alkalmasak erre a tevékenységi körre? – Ellenőrizték-e ezeket a modelleket? – Ha nincs külső modell, fejleszthető-e alkalmas modell a vállalaton belül? Feladat: Egy az értékelést igénylő területhez hasonló fogalmi körrel rendelkező modellt kell találni.
Konkrét jelleg – Sok elvont koncepciót tartalmaz-e a modell? – Könnyen érthető-e a modell nyelvezete a menedzserek számára? – Érinti-e a modell a gyakorlati tapasztalatokat? Feladat: Az önértékelésre használt modellnek tükröznie kell a gyakorlati tapasztalatokat.
A vállalati problémákat feltáró szemlélet – Lehetővé teszi-e a modell a vezetők számára a vállalati tevékenységek értékelését? – Nyújt-e a modell tevékenységszintű irányítást az erősségekről és a gyenge pontokról? – Képesek-e a menedzserek pontosan megjelölni azokat a folyamatokat és magatartásokat, amelyek fejlesztést igényelnek az önértékelés eredményeinek alapján? Feladat: A modellnek lehetővé kell tennie a menedzserek számára, hogy megértsék a folyamatok erősségeit és gyenge pontjait, és korrigáló akciót, vagy javítást igénylő területek felé irányítsák őket.
Kapcsolódás – Ismeri és elfogadja-e a modell kifejlesztőjét? – Kapcsolódik-e a modell egy olyan szervezethez, amelyben Ön megbízik? – Vállalaton belül, vagy kívül fejlesztették ki a modellt? Feladat: Az erős kapcsolódás legitimációt nyújt a modellnek, ami kihangsúlyozza az önértékelési kezdeményezést.
Érvényesség – Tesztelték-e a modellt a létező elméletek, a mérési szabványok és a gyakorlati tapasztalatok szempontjából? – Sikeresen használták-e máshol a modellt, hogy kiderítsék a problémákat és javítsák a szervezeti teljesítményt? Feladat: Egy érvényes modell javítja a pontos következtetések és az önértékelésből származó hatékony akciók valószínűségét.

Az értékelés hatóköre

Az értékelendő téma és a megfelelő modell választása nagymértékben befolyásolja, hogy egy vállalat mely részét értékelik és milyen potenciális megoldásokat fognak találni. Ha például egy vállalatnál a minőségbiztosítást vagy a beszerzési források irányítási gyakorlatát értékelik, akkor a hangsúly az adatgyűjtésen lesz, az értékelés viszonylag szűk területre korlátozódik. A megállapítások ezekből a vizsgálatokból valószínűleg a funkcionális menedzserek és nem a vezérigazgató számára lesznek nagy jelentőségűek.

Más értékelési témák az egész vállalatot érintik. Ha pl. a Nadler-Tushman kongruencia modellel azt vizsgálják, hogy mennyire képes egy vállalat nagymértékű változásokat elfogadni, akkor több funkcionális területről kell adatot gyűjteni és azokat kiértékelni. Ezekhez az értékelésekhez jelentős erőforrásokra és emberi figyelemre van szükség.

Az önértékelésben gyakorlatlan menedzsereket gyakran felkészületlenül éri az adatgyűjtés és a értékelés időigényes feladata, az emberi erőforrások biztosítása és a többi szervezési teendő. Ez különösen igaz, ha átfogó, a vállalat nagy részét értékelő modellről van szó. Minél átfogóbb egy értékelés, annál több erőforrásra van szükség.

Az értékelők felkészítése

Sok önértékelő program megkívánja az értékelőktől, hogy megfigyelések, interjúk, a vállalati dokumentumok értelmezése, kérdőívek, stb. formájában adatokat gyűjtsenek a vállalatról, és ezeket értelmezzék a választott modellt viszonyítási alapként használva. A modell adatait és a köztük levő kapcsolatokat összehasonlítják a gyűjtött adatokkal, és ennek alapján minősítik a vállalati folyamatokat.

Ez a megközelítés megköveteli, hogy az értékelők széleskörűen ismerjék a szervezeti modelleket és ezek feltételrendszerét. Az oktatás célja az, hogy az értékelők passzív ismereteit a modellekről felfrissítsék, aktivizálják. A Baldridge-kritériumok alkalmazói számára nem elegendő, ha megismerik a teljesítményvizsgáló program (benchmark) jellemzőit, a modellek mélyebb tartalmának, a kapcsolatok és összefüggések ismeretére van szükség. A kritériumok segítségével meg kell határozni egy cég „erősségeit” és „fejlődési lehetőségeit”. A felkészítés esettanulmányok értékelését is magában foglalja, ami fejleszti a vizsgálatot végzők elemzőkészségét. Az önértékelést végző vállalatok gyakran rendeznek tanfolyamokat külső oktatók bevonásával saját dolgozóik felkészítésére.

Az értékelők passzív ismereteik mellett különböző „puskákat”, segédeszközöket is használnak, amelyek pl. a modellváltozók listáját tartalmazzák, és jó szolgálatot tesznek az interjúk készítésénél és más vizsgálatoknál.

A szervezeti modelleket ki lehet fejezni kérdőív formájában is. A Menedzsment Minőségi Központ kérdőívet fejlesztett ki a vezetés hatékonyságának vizsgálatára. Ez a módszer könnyebben, gyorsabban elsajátítható. A kérdőíves forma segíti az önértékelés közelítő (konvergáló) megközelítését, ami azt jelenti, hogy az adatszolgáltatók, elemzők és a komplett elemzést végzők ugyanazok a személyek. Ha pl. egy vezetői csoport CQM-modellt használ önértékelésre, néhány órán belül képet kaphat a vállalati munkafolyamatok hatékonyságáról és megteheti a szükséges intézkedéseket.

A kérdőívek használatának egyik potenciális hátránya, hogy az értékelés talán túlságosan is könnyen elvégezhető. Az elfoglalt menedzserek sietősen összeállítanak egy kérdőívet, anélkül, hogy felkészültek volna a pontos válaszadásra. Az ezt követő elemzés is könnyen elintézhető, ha az értékelők túl kevés időt töltenek az eredmények megismerésével és megmagyarázhatatlan kapcsolatokat keresnek, amelyek gyakran kísérik a szervezeti modellekben visszatükröződő komplex szociális rendszereket. A kérdőíves forma különösen akkor célravezető, ha magas állású menedzserek az értékelők, mivel ez a munka nagy figyelmet igényel.

Az értékelés gyakorisága

Az önértékelések egy részére csak egyetlen alkalommal kerül sor, amikor is választ keresnek egy gyors megoldást követelő "akut" problémára. Egy fémipari vállalat üzleti forgalma visszaesett. Az értékesítés növelését célzó kezdeményezések kudarcba fulladtak, a pénzügyi teljesítmény tovább romlott. A cég felismerte ugyan a problémát, de nem tudta az okokat feltárni. Az igazgatóság egy ipari konzorcium által kifejlesztett modellt használt, annak érdekében, hogy megállapítsa, képes-e a vállalat a változásokra. Felismerték, hogy a vállalat a stratégiai célokat nem volt képes taktikai cselekvési tervvé alakítani, és a vállalati bérrendszer sem volt eléggé ösztönző. Ezután az igazgatóság egy szakértő segítségével felkészült a problémák megoldására, és módosította a bérezési rendszert is.

Az önértékelés történhet programozottabban is, ha szabályos időközönként megismétlik. Számos vállalat végzett a Baldridge-kritériumokkal éves önértékelést a szervezetfejlesztési folyamat különböző pontjain, a változásokat megelőzően, az alkalmazási folyamat valamely pontján és a befejezése előtt.

A legfontosabb szervezeti folyamatokat folyamatosan értékelik. Ennek egyik előnye, hogy a menedzserek alaposan megismerik a modell működését. Többszöri értékelés után a modell belekerülhet a vállalat kommunikációs és tervezési rendszerébe. A folyamatos értékelés elősegíti a szisztematikus fejlesztést, ami más esetekben nehézségekbe ütközhet.

Jelentés és az értékelések utáni ellenőrzés

A Baldridge-kritériumokkal végzett önértékelés eredményeit jelentésben foglalják össze. Az adatgyűjtés és az elemzés után készített dokumentum részletezi a vállalat erősségeit és a fejlesztésre váró területeket annak alapján, hogy az adatokat összehasonlítják a modell szabványosított adataival.

Az önértékelés eredményét szóbeli értékelés során is közölhetik a vállalat vezetésével. Ennek előnye az írásos formával szemben, hogy az utóbbit az igazgatóság sokszor el sem olvassa, és a „tedd-el-felejtsd-el" módszert követi. Szóbeli értékelésre hívják össze a menedzsereket és kidolgozzák a válaszokat. A vezetők szívesebben vesznek részt a megbeszélés munkájában, ha mint értékelők részesei a folyamatnak.

Az önértékelés hasznossága nagymértékben függ a vállalati vezetők reakcióitól. Az önértékelés eredményeivel foglalkozó vita során a menedzserek feltárják a vállalat stratégiai céljairól vallott nézeteiket, a véleménynyilvánítás megszünteti a „defenzív magatartást", amely gyakran akadályozza a szervezeti fejlődést. Az információk egymás közti megosztása és megvitatása mérséklei az információs aszimmetriát, és a vállalatot vezető kollektíva hamarabb konszenzusra jut a teljesítmény javítását célzó akciókat illetően.

Egy hatékony szervezeti modell nagy szerepet játszik a jelentésekben és vitákban, segíti a menedzsereket a vállalati problémák diagnosztizálásában. A modellek diagnosztikai képességét csak akkor szabad érvényesíteni, ha az eredményeket bemutatják és megvitatják a bevezetők között. A modell, amelylyel kiértékelik, hogy a vállalat mennyire képes végrehajtani jelentős változásokat, nem csak a cégen belüli stratégiai változásokról tájékoztatja a menedzsereket, hanem a megváltoztatandó folyamat egyes elemeiről is.

Az értékelési modellek kétféle értékelést követő akcióra irányítják a menedzserek figyelmét, amelyek nagymértékben hasonlítanak az egy és két hurokból álló tanulási folyamatra.

A követő ellenőrzés természetét tekintve lehet megelőző jellegű is. Miután a vállalatvezetés korrigálta a standard állapottól való eltéréseket, felteheti azt a kérdést, hogy milyen feltételek és politikák vezettek a stratégiai kezdeményezés hatékonyságához és alkalmazhatóságához. Az ilyen kérdésfeltevések után is el lehet jutni a kulcsfontosságú folyamatok felülvizsgálatához, hogy a jövőben az újabb stratégiai kezdeményezések megvalósítása sikeresebb legyen. A megelőző akció kifinomultabb eszköz, mint a korrigáló, mert a vállalatnak át kell tekintenie a problémákhoz vezető okokat, „rögzíteni" kell azokat, majd el kell fogadni a megváltoztatott feltételeket a jövőbeli teljesítmény támogatására.

A „képessé tevő bürokrácia" Adler-féle fogalmával összehasonlítva az önértékelés egy olyan adminisztratív eljárás, amely a szervezeti folyamatok támogatására és javítására használható *(3. táblázat).* A szervezeti modellek jelentős mértékben hozzájárulhatnak az önértékelés sikeréhez és eredményességéhez.

3. táblázat

Kapcsolatok az önértékelési folyamat és a szervezeti modell között

Az önértékelési folyamat általános előrehaladása	**Témakör**	**A szervezeti modell hatása**
Előkészületek ↓ Adatgyűjtés ↓ Elemzés és jelentés ↓	Az értékelés hatóköre	A széles hatókörű modellek több erőforrást és menedzseri figyelmet követelnek
	Az értékelők felkészítése	Az értékelőknek meg kell érteniük a modellt. Esetenként kihelyezett tanfolyamra van szükség. Az ellenőrző listákat és kérdőíveket tartalmazó modellek egyszerűbbek, könnyebb az ismeretátadás és az adatgyűjtés
	Az értékelés gyakorisága	A rendszeres értékelés segíti a menedzsereket a modell megismerésében és támogatja a javítási ciklusokat
	Jelentés és az értékelés utáni tevékenység	A problémákat feltáró tartalom segíti a menedzsereket az értékelés alatt álló folyamat állapotának meghatározásában és ösztönzi a korrigáló és megelőző jellegű értékelést követő akciókat

(Dévai Péter)

Ford, M.; Evans, J.: Models for organizational self-assessment = Business Horizons 45. k. 6. sz. 2002. nov-dec. 25-32.p.

www.quality.nist.gov/Improvement_Act.htm

www.baldrige.com/