

تبیین برخی پروژه های بهبود پیشنهادی

- ۱- طرح جامع توانمندسازی مدیران
- ۲- نظام برنامه ریزی استراتژیک
- ۳- ایجاد نظام خلاقیت و نوآوری
- ۴- نظام مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان
- ۵- ارتقای کار تیمی
- ۶- طراحی و توسعه مکانیزم های مشارکت کارکنان
- ۷- نظام مدیریت تکنولوژی
- ۸- نظام مدیریت دانش
- ۹- توسعه و بهبود فرآیندها
- ۱۰- نظام مدیریت و رسیدگی به شکایت مشتری
- ۱۱- چارچوب الگوبرداری و بهینه کاری
- ۱۲- نظام تحلیل و بهره گیری از ابزارهای کنترل کیفیت
- ۱۳- مستندسازی تجارب مدیران
- ۱۴- ایجاد طرح جامع CSR

۱- طرح جامع توانمندسازی مدیران

براساس خواسته های مدل تعالی که مدیران ارشد سازمان را به ایفای نقش رهبری ترغیب می کند ، توانمند ساختن مدیران از الزامات این امر است . در سازمانهای متعالی براساس نیازهای سازمانی و فضای کسب و کار مدل شایستگی مدیران در آن بخش یا صنعت و در سازمان متبوعه متناسب با الزامات ضروریات و فضای مناسب حاکم بر کسب و کار تعریف می شود و تلاش می شود تا مدیران ارشد در نیل به این شایستگی ها و کسب آن یاری شوند و در این مسیر برنامه های آموزشی ، ترغیبی ، توسعه ای تدوین می شود.

این توانمندسازی می تواند یا بصورت برگزاری دوره های آموزشی اعم از حضوری یا از راه دور یا برنامه های مربی گری (منتورینگ) ، برنامه های توسعه دانش و بینش با در اختیار گذاشتن کتاب ها ، جزوات ، CD های شنیداری به اشتراک گذاشتن فایل های صوتی و تصویری ، مباحث مدیریتی و .. باشد.

در شناخت وضعیت فعلی توانمندسازی رهبران (مدیران ارشد) ، سازمانها از روشهای گوناگونی نظیر گزارشهای مراکز ارزشیابی (Assessment Center ها) یا ارزیابی ۳۶۰ درجه یا ارزیابی سبک رهبری غالب در سازمان و رهبران آن و همچنین شناخت جنبه های رفتاری و شخصیتی (آزمون Disc ، آزمون MBTI) و ... استفاده می کنند و سپس با روشهای گوناگون توسعه ای (آموزش ، منتورینگ ، بازدید ، توزیع کتاب ، حضور در تشکل ها و تجمع های مدیران ، جلسات همفکری و بهینه کاوی ، تورهای علمی ، تجربی ، گردهمایی ها و کنفرانس های علمی و تخصصی و ...) در قالب یک برنامه جامع و روشن با تعیین سطوح مختلف مدیران و انتظاراتی که از آنان می رود ، نسبت به ارتقای توان رهبران اقدام می کنند .

۲- نظام برنامه ریزی استراتژیک

سازمانها می توانند با نظامی تعریف شده در قالب تعریف یک آیین نامه یا روش اجرایی نسبت به تدوین برنامه استراتژیک سازمان خود اقدام کنند. فارغ از آنکه از کدام متدودولوژی در تدوین استراتژی های سازمان یا اهداف استراتژیک و سپس عملیاتی ساختن آن در قالب پروژه ها ، برنامه های استراتژیک و ابتکارات اجرایی استفاده و بهره گیری شود ، داشتن یک روال تعریف شده که طی آن تحلیل وضعیت و توانمندی های سازمان و محیط بیرونی و داشتن تصویری از نیازها و انتظارات ذینفعان سازمان (مطابق آنچه مدل تعالی سازمانی توصیه می کند) صورت گیرد لازم و ضروری است .

براساس آنچه مدل تعالی سازمانی در زیر معیار ۲ الف تعریف کرده است . در تدوین استراتژی های سازمان باید به نیازها و انتظارات ذینفعان (سهمداران ، مشتریان ، کارکنان ، همکاران تجاری و جامعه) توجه شود و

بدین ترتیب وجود مکانیزم هایی برای دریافت نظام مند و مستمر این نیازها و سپس جمع‌بندی و بهره‌گیری از آن در تدوین استراتژی‌ها الزام می‌یابد.

همچنین بهره‌گیری از یافته‌های حاصل از تحلیل عملکرد گذشته که بصورت نظام‌مند صورت می‌گیرد نیز در نظام برنامه‌ریزی استراتژیک باید انجام گیرد.

۳- ایجاد نظام خلاقیت و نوآوری

ایجاد مکانیزم‌هایی برای بروز خلاقیت و نوآوری در کارکنان سازمان و به فعلیت رساندن آن با داشتن برنامه‌هایی نظیر:

- ۱- برگزاری هدفمند برنامه‌های آموزش خلاقیت (آموزش Triz، شش کلاه تفکر و ...)
- ۲- ایجاد و برقراری اتاق فکر، اتاق خلاقیت، تالار ایده، همایش آئینه و ... (که زمینه حضور افراد و گفتگو و طوفان فکری و رشد ایده‌های خلاقانه را فراهم می‌سازد).
- ۳- عضویت کارکنان با استعداد در مجامع صنفی، تخصصی، علمی و الزام آنان برای بیان جمع‌بندی نتایج این حضور در جمع کارکنان براساس زمانبندی مشخص.

۴- نظام مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان

براساس مدل تعالی سازمانی (زیر معیار ۳ ب) سازمان متعالی باید عملکرد کارکنان خود را براساس پارامترهایی حاصل از الزامات و وظایف سازمانی ارزیابی کرده و با ارائه بازخور زمینه بهبود عملکرد کارکنان را مهیا سازد و بدین ترتیب عملکرد کارکنان خود را مدیریت کند. داشتن نظامی که در مقاطع مشخص براساس پارامترهایی که متناسب با شرایط سازمان، فرهنگ سازمانی، شرایط کسب و کار، سیاستها و الزاماتی که در سازمان مورد توجه است بدین ترتیب الزام می‌یابد و سپس ایجاد فضایی که از ارزیابی صورت گرفته بازخوری به ارزیابی شونده داده شده است و برای بهبود آن توصیه‌هایی ارائه شود.

توجه به میزان مشارکت، تعلق سازمانی، نظم و انضباط، خلاقیت و نوآوری، مشتری‌مداری و ... در تعریف پارامترهای نظام ارزیابی می‌تواند به یکپارچگی این نظام با دیگر نظام‌های شرکت در مسیر تعالی راهگشا و موثر باشد.

ایجاد زمینه بازخور حضوری یا کتبی (البته متناسب با فضا و فرهنگ سازمانی) نیز از دیگر نکات قابل توجه در طراحی نظام مدیریت / ارزیابی عملکرد است.

۵- ارتقای کار تیمی

توجه به اینکه در تشکیل تیم های سازمان چه ساختاری با چه مکانیزمی در چه زمانهایی و با چه شاخصهای عملکردی به کار و فعالیت پردازد و تا کی به فعالیت ادامه دهد می تواند در قالب یک نظام نامه یا آیین نامه مشخص شود. آموزش نحوه کار تیمی و ارتقای دانش کارکنان در نحوه ساماندهی کارهای تیمی، یکی دیگر از فعالیتهایی است که سازمان در این مسیر می تواند انجام دهد.

۶- طراحی و توسعه مکانیزم های مشارکت کارکنان

روشهای گوناگونی برای ایجاد زمینه مشارکت کارکنان در خلق ایده ها، حل مسائل و تصمیم سازی وجود دارد. برقراری نظام پیشنهادها، تشکیل کارگروهها یا تیم های حل مساله، تشکیل گروه کارشناسان، برقراری اتاق فکر از جمله نظام ها و روشهایی است که سازمانها برای ایجاد زمینه مشارکت ایجاد می کنند. در ایجاد زمینه مشارکت، میزان بلوغ سازمان و افراد آن، ایجاد زمینه های حضور داوطلبانه و البته ترغیب به انجام این امر مهم است.

یکپارچه سازی نظام های مشارکت (نظیر نظام پیشنهادها) با دیگر نظام های موجود سازمان نظیر نظام آموزش، نظام ارزیابی عملکرد، نظام پاداش و استراتژی ها و برنامه های توسعه و ... از دیگر نکاتی است که سازمانها در طراحی باید به آن توجه کنند.

۷- نظام مدیریت تکنولوژی

اینکه سازمان بر پایه یکی از مدل های متداول در عرصه مدیریت تکنولوژی نسبت به شناسایی، انتخاب، انتقال، بهره برداری و ارزیابی و جایگزینی تکنولوژی اقدام کند.

سازمان باید در قالب یک نظام و برنامه معین، روشن و تعریف شده در سازمان، چرخه معمول مدیریت تکنولوژی را در خود پیاده کند تا براین اساس در قالب روشهای تعریف شده ای شناسایی تکنولوژیهای جدید صورت گیرد و سازمان برای انجام آن روشهایی داشته باشد مثلاً با حضور در انجمن های تخصصی، دریافت اطلاعات از مراکز علمی و تخصصی، حضور در مجامع و نمایشگاهها، بهره مندی از R&D درون سازمانی و ... زمینه شناخت تکنولوژی های نوین و جدید و مورد نیاز مهیا شود.

در گامی دیگر سازمان باید مکانیزم های تعریف شده ای برای انتخاب تکنولوژی و سپس خرید یا انتقال آن داشته باشد. برنامه های تعریف شده برای اینکه اگر یک تکنولوژی نوین به سازمان آمد چگونه برای

جاری سازی آن سازماندهی صورت می گیرد ، فرآیندها ، ساختار با دیگر مکانیزم ها به روزآوری و متناسب می شوند.

در مجموع اینکه سازمان مدلی را انتخاب و برای هر یک از عناصر آن مدل (تکنولوژی) ، رویه ها و مکانیزم ها و روشهای تعریف شده ای داشته و بر پایه آن اطمینان یابد که زمینه شناسایی و بهره مندی از تکنولوژی و ارزیابی و جایگزینی آن در سازمان وجود دارد از مقاصد ایجاد نظام مدیریت تکنولوژی در سازمان است .

۸- نظام مدیریت دانش

مانند نظام مدیریت تکنولوژی ، داشتن مکانیزمی که طی آن سازمان مطمئن باشد دانش ایجاد شده در سازمان در سطوح مختلف حتی در سطح فعالیتهای تعاملی با پیمانکاران (چه دانش مشهود و چه دانش نامشهود) شناسایی شده ، با مکانیزم ها ، روشها و ابزارهای جمع آوری ، نگهداری و مورد رجوع و استفاده قرار می گیرد.

در این مسیر حمایت دیگر رویکرد ها و مکانیزم های سازمان (مشارکت ، پاداش ، تعلق سازمانی ، خلاقیت ، آموزش ، تکنولوژی اطلاعات ، تحلیل گزارشها ، نظرسنجی مشتری ، شکایت مشتری ، تحلیل ضایعات ، تحلیل خطاها و تصادفات و حوادث در گلوگاهها و عملیات و ...) از این نظام و دادن اطلاعات و ورودی برای تغذیه مناسب نظام مدیریت دانش به نحوی که این اطلاعات کشف (یا اخذ) ، وارد ، دسته بندی و مورد استفاده و رجوع قرار گیرد.

۹- توسعه و بهبود فرآیندها

یکی از پروژه های بهبودی که سازمانها می توانند انجام دهند ، ساختارمند کردن فرآیندها با بهره گیری از مدل های فرآیندی است که فرآیندها و زیرفرآیندها و اقداماتی را که بطور متداول یک سازمان باید داشته باشد را معرفی و پیشنهاد می کنند.

مدل (فرایند سازمان) APQC (pcf) یکی از این مدلها است . سپس تدارک نظام و مکانیزمی برای ترسیم ، اندازه گیری و پایش شاخصهایی که نشاندهنده چگونگی عملکرد فرآیند است و سپس بهبود مستمر فرآیند با کاهش ، افزایش یا اصلاح رویه ها و نحوه اجرای اقدامات یا فرم ها و گردش کار این فرآیندها از جمله مواردی است که باید در این مکانیزم بهبود باشد.

۱۰- نظام مدیریت و رسیدگی به شکایات مشتری

از جمله اقداماتی که سازمان می تواند در این مسیر انجام دهد ، تشکیل بانک اطلاعاتی از مشتریان ، دسته بندی آنها و تدوین رویه ها و اقداماتی برای مواجهه و ارتباط با هر دسته است . تعریف امتیازات ویژه برای گروههای مختلف مشتریان از جمله این اقدامات است .

داشتن مکانیزمی برای رسیدگی به شکایات مثلاً با تشکیل تیمی معین از مدیران ارشد و تدارک رویه ها و فرم هایی برای انجام مشخص این امر و اطلاع رسانی این شیوه برای مشتریان به نحوی که به راحت ترین حالت به آن دسترسی داشته باشند . بهره گیری از استانداردهایی که در این خصوص وجود دارد نظیر ISO ۱۰۰۰۱-۴ (ایزو ۵-۱۰۰۰۱) می تواند به سازان در تعریف این مکانیزم ها کمک کند.

۱۱- چارچوب الگو برداری و بهینه کاوی

اینکه سازمان با بهره گیری از مدلها و متدولوژی های رایج درخصوص بهینه کاوی ، اقدامات تعریف شده ای را برای شناخت زمینه الگوبرداری ، جمع آوری اطلاعات از خود و دیگران ، تجزیه و تحلیل آن و دریافت ایده ها و سپس بازنگری در رویه ها و رویکردهای مورد بررسی انجام دهد.

داشتن یک برنامه معین که سازمان برای فعالیتهای گوناگونی که دارد چند زمینه را مشخص و برای آنها اقدام به الگوبرداری کند یکی از مثالها برای شکل دهی این رویکرد است .

۱۲- نظام تحلیل و بهره گیری از ابزارهای کنترل کیفیت

اینکه سازمان در تحلیل نتایج و نمودارهای خود از ابزارهای متداول کنترل کیفیت استفاده کند.

- جلسات طوفان فکری
- نمودار استخوان ماهی
- نمودار خانواده
- نمودار درختی
- نمودار پارتو
- هیستوگرام
- نمودار پراکندگی

از جمله این ابزارها هستند.

بهره‌گیری از روشهای نوین تر نظیر تحلیل تصمیم‌گیری چند معیاره ، AHP و ... از دیگر روشها می باشد .
اینکه سازمان برای جاری شدن این نگرش و تفکر در صورت لزوم آموزشهایی را برای بهره‌گیری از ابزارهای تحلیل علمی و سپس قراردادن رویه های اجرایی برای انجام این تحلیل ها توسط مجریان و تهیه کنندگان گزارشها از جمله مواردی است که می تواند به اجرای این رویکرد کمک کند.

۱۳- مستندسازی تجارب مدیران

مطابق آنچه در خصوص نظام مدیریت دانش ذکر شد تدارک نظامی برای دریافت ، ثبت و نگهداری تجارب مدیران ارشد و احیاناً بازنشستگان یا مدیرانی که به هر دلیل از سازمان خارج می شوند مدنظر است .
تدارک مصاحبه هایی با بازنشستگان یا مصاحبه خروج ، برگزاری دوره های انتقال تجربه مدیران ، از جمله رویکردها در این زمینه است .

۱۴- ایجاد طرح جامع CSR

اینکه سازمان در قالب سند و برنامه ای نسبت به تعریف اهداف استراتژیک و برنامه های خود برای پاسخ دهی به انتظارات اقتصادی ، اجتماعی ، زیست محیطی که از سازمان می رود اقدام کند.
در قالب این برنامه که سالانه بازننگری و اقدامات جدید تعریف می شود سازمانی مشخص می کند که برای توسعه و بهبود عملکرد خود در قبال جامعه به چه اهداف و دستاوردهایی می خواهد برسد و در این مسیر چه باید انجام دهد.
توجه به گزارشهای اجتماعی که سازمانهای بزرگ ملی و جهانی در این مسیر بطور سالانه تهیه می کنند (Social Reporting) می تواند به سازمانها در قالب دهی به این سند کمک کند.