

عارضه‌یابی در سازمان‌ها



بِسْمِ اللَّهِ

كُنْ بَعِيدَ الْهَمِّ إِذَا طَلَبْتَ كَرِيمَ الظَّفَرِ إِذَا غَلَبَتْ

هر گاه در پی چیزی هستی ، بلند همت باش و آن گاه که چیره شدی ، در پیروزی کریم باش. حضرت علی (ع)

فهرست موضوعات	شماره صفحه
۱- مقدمه	۷
۱-۱- تاریخچه	۷
۱-۲- ضرورت و اهمیت مطالعات عارضه یابی سازمانی	۸
۱-۳- اهداف و موارد قابل تحویل در پروژه های عارضه یابی	۱۰
۱-۴- آثار، دستاوردها و نتایج اجرای طرح عارضه یابی	۱۱
۱-۵- محدودیت ها	۱۲
۱-۶- مخاطره ها	۱۲
۱-۷- فرضیات	۱۳
۱-۸- ساختار اجرایی	۱۴
۲- تشریح مدل عارضه یابی	۱۵
۲-۱- حوزه نتایج عملکرد سازمان	۱۵
۲-۲- حوزه قابلیت ها، توانمندی ها و سرمایه های سازمان	۱۹
۲-۳- محیط و قلمرو فعالیت	۲۲
۳- روش اجرای متدولوژی عارضه یابی	۲۴
۴- چک لیست عارضه یابی	۲۶
۵- چارچوب شرح خدمات طرح عارضه یابی	۳۱
فاز اول- تشکیل تیم عارضه یابی	۳۱
فاز دوم- رساندهی و توسعه تیم عارضه یابی	۳۱
فاز سوم- جمع آوری اطلاعات کلی شرکت	۳۲
فاز چهارم- جمع آوری اطلاعات	۳۲
فاز پنجم- تحلیل	۳۲
فاز ششم- مذاکره و تصمیم سازی	۳۳
فاز هفتم- تصمیم گیری درخصوص پروژه های بهبود	۳۳
۶- قیمت گذاری	۳۴
۷- جزوه آموزشی عارضه یابی	۳۵
۷-۱- مروری بر برخی علائم و شواهد مشکلات و موانع ارتقا بهره وری در بنگاه های اقتصادی	۳۵
۷-۲- مروری بر برخی از علل بروز شواهد و علائم مشکلات و موانع	۳۵
۷-۳- فروش	۳۶
۷-۴- مشخصات مشتری جدید	۳۶
۷-۵- ویژگی بازارها	۳۸

۳۹	۷-۶- آسیب پذیری و سیر قهقرائی سازمان
۴۱	۷-۷- تدبیر
۴۳	۷-۸- نتیجه یک پژوهش
۴۵	۷-۹- مدل های مختلف ارتباط سازمان با محیط
۴۹	۷-۱۰- ارزش
۴۹	۷-۱۱- مدیران و حرکت بهره وری
۵۰	۷-۱۱-۱- حرکت بهره وری
۵۱	۷-۱۱-۲- عارضه یابی و فرآیند ارتقاء و بهبود بهره وری در سازمان ها
۵۳	۷-۱۲- رویکرد های مشاور در عارضه یابی
۵۴	۷-۱۲-۱- روش گفتاری
۵۴	۷-۱۲-۲- روش اندرزی
۵۵	۷-۱۲-۳- روش بازیچه قراردادن
۵۶	۷-۱۲-۴- عارضه یابی به روش مشاوره
۵۹	۸- تهیه طرح عارضه یابی (پیشنهاد)
۶۱	۸-۱- اجرای طرح عارضه یابی
۶۱	۸-۱-۱- رویکرد مستقیم عارضه یابی
۶۱	۸-۲-۱- مصاحبه های ساخت یافته با ابزارهای استاندارد
۶۲	۸-۲-۲- مصاحبه های نیمه ساخت یافته
۶۲	۸-۲-۳- مصاحبه های بدون ساختار
۶۲	۸-۲-۴- استفاده از وسیله های استاندارد اختصاصی
۶۲	۸-۲-۵- استفاده از وسیله های معطوف به هدف
۶۳	۸-۲-۶- گروه های شناسایی و حل مسئله
۶۳	۸-۲-۷- رویکرد منطقی در سه گام قابل انجام است :
۶۴	۸-۲-۸- تحلیل میدان نیرو
۶۴	۸-۲-۹- روش فهرست کردن
۶۴	۸-۲-۱۰- رویکرد غیر مستقیم در عارضه یابی
۶۴	۸-۳-۱- شبیه سازی
۶۴	۸-۳-۲- استفاده از برنامه های راهبردی و اطلاعات ثبتی
۶۵	۹- تجزیه و تحلیل و نتیجه گیری
۶۵	۹-۱- آماده سازی
۶۶	۹-۲- کد بندی
۶۶	۹-۳- پردازش

۶۷	۹-۴- ویرایش
۶۷	۹-۵- نتیجه گیری
۶۸	۱۰- نوشتن گزارش نهایی
۷۰	۱۱- سخن پایانی
۷۱	۱۲- برنامه ریزی بهبود بهره وری (PIP) و اجرای آن
۷۱	۱۲-۱- حرکت بهره وری (Productivity Movement)
۷۱	۱۲-۲- مفهوم حرکت بهره وری
۷۱	۱۲-۳- ذینفعان حرکت بهره وری
۷۲	۱۲-۴- بهره وری سازمانی
۷۲	۱۲-۵- حرکت بهره وری در سازمان
۷۲	۱۲-۶- ایجاد زیر بناهای لازم جهت پیشبرد حرکت بهره وری در سازمان
۷۳	۱۲-۷- تعریف مناسب بهره وری در سازمان
۷۳	۱۲-۸- شکل دادن به اهداف بهره وری
۷۳	۱۲-۸-۱- هدف نهایی از حرکت بهره وری
۷۴	۱۲-۸-۲- بهره وری فرآیند تغییر اجتماعی
۷۵	۱۲-۸-۳- بهبود بهره وری یک فرآیند تغییر
۷۶	۱۲-۸-۴- راهبرد بهبود بهره وری
۷۶	۱۲-۸-۵- سیستم ارتقای بهره وری
۷۷	۱۲-۸-۶- جدول هفت اتلاف و واکنش های مرتبط
۸۰	۱۲-۸-۷- سه گروه سیستم های ارتقای بهره وری
۸۰	۱۲-۸-۸- دو نوع برنامه ریزی برای بهبود بهره وری
۸۱	۱۲-۸-۹- چگونه یک برنامه بهبود بهره وری PIP شروع می شود ؟
۸۱	۱۲-۸-۱۰- دلایل اصلی بکارگیری برنامه بهبود بهره وری (PIP):
۸۲	۱۲-۸-۱۱- اهداف PIP
۸۴	۱۲-۸-۱۲- عناصر اصلی برنامه های بهبود بهره وری
۸۶	۱۲-۸-۱۳- مراحل فرآیند برنامه ریزی بهبود بهره وری
۸۶	۱۲-۸-۱۴- فعالیتهای برنامه ریزی بهبود بهره وری
۸۷	۱۲-۸-۱۵- فعالیتهای برنامه ریزی بهبود بهره وری
۹۰	۱۲-۸-۱۶- مراحل یک پروژه PIP
۹۱	۱۲-۸-۱۷- عناصر مشترک PIP
۹۳	۱۲-۸-۱۸- مراحل یک PIP با تکیه بر ۷ عنصر مشترک
۹۳	۱۲-۸-۱۹- دامنه پوشش برنامه PIP

-
- ۱۲-۸-۲۰- سازماندهی پروژه PIP ۹۴
- ۱۲-۸-۲۱- آمادگی برای شروع برنامه PIP ۹۴
- ۱۲-۸-۲۲- تجزیه و تحلیل در یک PIP ۹۵
- ۱۲-۸-۲۳- مراحل ایجاد تصور مفهومی از یک PIP ۹۶
- ۱۲-۸-۲۴- برنامه اجرای یک PIP ۹۶
- ۱۲-۸-۲۵- تضمین کیفیت پروژه PIP ۹۸
- ۱۲-۸-۲۶- دستیابی به نتایج در اجرای PIP ۹۹
- ۱۲-۸-۲۷- توصیه هایی برای موفقیت برنامه های بهبود بهره وری ۱۰۰

۱- مقدمه

در سالهای اخیر موضوعی که بیش از پیش سازمانها و ذهن مدیران ارشد آنها را سخت درگیر نموده است، ایجاد تغییر و تحول به موقع و بهبود وضعیت سازمان در راستای ارتقا بهره وری و رقابت پذیری است. برخی از دلایل بدیهی و در عین حال مهم و اساسی این حساسیت در محیط کسب و کار امروزی به شرح زیر می باشد:

۱. محیط کسب و کار سازمانها ثابت نیست و به طور مستمر و با شتاب دستخوش تغییر و تحول همه جانبه می شود. تنها سازمانهایی که بتوانند این تغییرات را مدیریت کنند و سازگار و هماهنگ با الزامات و مقتضیات محیط، در سازمان خود تحول لازم و به موقع را ایجاد کنند، قادر به تداوم حیات و بقای سازمان خود هستند.

۲. سازمانها برای توسعه و رشد خود باید از درون متحول شوند و به سوی برتری و رقابت پذیری حرکت کنند، توسعه یافتگی و بالندگی، زمانی رقابت پذیری مطلوب را در پی خواهد داشت که محرک اصلی تغییر، مدیران و تصمیم گیرندگان سازمان باشند.

۳. هرگونه تغییر و تحول سازمانی، زمانی مثبت ارزیابی می شود و نتیجه بخش است که مبتنی بر دانش و آگاهی لازم تصمیم گیرندگان و عوامل تغییر و تحول در سازمان باشد.

با توجه به دلایل غیرقابل انکار فوق، انجام مطالعات عارضه یابی سازمانی در فرآیند پشتیبانی از ارتقا بهره وری و رقابت پذیری سازمانها، یکی از الزامات اولیه و شرط لازم برای صرف منابع جهت انجام هرگونه اقدام نتیجه بخش در فرآیند حفظ، تداوم و ارتقا رقابت پذیری در آن سازمانها محسوب می شود.

۱-۱- تاریخچه

موضوع ارائه مدل های عارضه یابی در حوزه مدیریت تحول در سازمانها از دیرباز مورد توجه متخصصان و دانشمندان علم مدیریت و مهندسی سازمانها بوده است. در این ارتباط علاوه بر مقالات و تحقیقات انجام شده کتاب های متعددی نیز تدوین گردید. در تمامی این مدل ها تلاش شد تا با شناسایی عوامل موثر در ایجاد تحول و علائم و ریشه یابی مشکلات و موانع، راه حل های مناسبی را برای انجام اقدامات موثر به مدیران سازمانها ارائه نماید. در زیر به برخی از مدل هایی که در سه دهه اخیر در این ارتباط ارائه شده است اشاره می شود:

مدل "ویس برد" در سال ۱۹۷۸، مدل "نادلر- تاشمن" در سال ۱۹۸۰، مدل "پاسکال- آتوس" سال ۱۹۸۱، مدل "تیچی" سال ۱۹۸۳، مدل "برک- لیتون" در سال ۱۹۹۲، مدل "استرل" در سال ۱۹۹۶، مدل "کامینز" در سال ۲۰۰۰، مدل "جان زهی" در سال ۲۰۰۲ و مدل های ارائه شده دیگر توسط شرکت های مشاوره ای مانند "مکنزی".

سابقه این مطالعه در کشور ما به اقدامات انجام شده پس از تشکیل شرکت نوسازی صنایع ایران در سال ۱۳۸۱ باز می‌گردد. این شرکت انجام مطالعات عارضه‌یابی به عنوان پیش شرط انجام هرگونه اقدام در فرآیند نوسازی صنایع کشور را در دستور کار خود قرار داد. برای یافتن مدلی مناسب جهت انجام این کار ابتدا از طریق سازمان مدیریت صنعتی مدلی بر اساس EFQM طراحی و ارائه گردید و سپس با بهره‌گیری از تجربیات جهانی و کسب نظرات کارشناسی خبرگان در سال ۱۳۸۲ مدل مذکور مورد بازنگری کلی قرار گرفت و پس از به اجرا در آمدن آن در چندین سازمان، ارزیابی و اصلاحات تکمیلی توسط دانشگاه صنعتی شریف و مقایسه با مدل‌های اجرائی اروپایی، در سال ۱۳۸۶ تکمیل و اصلاح نهایی گردید.

از جمله ویژگی‌های محوری این مدل می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. از آنجا که هر سازمان یک پدیده منحصر به فرد فرض می‌شود، در اجرای این مدل تهیه طرح عارضه‌یابی ویژه هر سازمان بر اساس مدل عارضه‌یابی و تصویب آن توسط مدیریت سازمان عارضه‌یابی شونده، الزامی است.
 ۲. در فرآیند اجرای این مدل در سازمان‌ها، مشارکت فعال مدیران و تصمیم‌گیرندگان آن سازمان ضروری و کمک مشاوران بیرونی به عنوان تسهیل‌گر و راهنما الزامی می‌باشد.
- حاصل انجام این مطالعه در سازمان‌ها، ایجاد یک نظام منسجم برای خود عارضه‌یابی دوره‌ای توسط مدیران سازمان و شناسایی به موقع علائم و ریشه‌های مشکل و یافتن راه حل‌های مناسب و الویت‌بندی شده برای حل آنها با توجه به امکانات در دسترس سازمان عارضه‌یابی شونده می‌باشد.

۱-۲- ضرورت و اهمیت مطالعات عارضه‌یابی سازمانی

هر سازمان همواره تحت تاثیر سه نیروی قدرتمند قرار دارد و لازم است از انعطاف لازم در مقابل این سه نیرو برخوردار باشد تا بتواند با تغییر و تحول به موقع، از یکسو اثر تخریبی این نیروها را بر خود حداقل و از سوی دیگر امکان استفاده از فرصت‌ها را حداکثر نماید. این سه نیرو عبارتند از:

۱. ایجاد تغییر و تحول در نیازها، خواسته‌ها و تقاضای بازار با توجه به تغییر تدریجی در سبک زندگی، فرهنگ و سایر عوامل موثر بر محیط فعالیت مشتریان.
۲. ایجاد تغییر و تحول پرشتاب و روز افزون در فناوری و دانش بشری و کشف حقایق هستی.
۳. ظهور رقبای جدید و بطور کلی تنوع اقدامات رقبا با هدف رقابت‌پذیری بیشتر و روند رو به رشد رقابت و افزایش قدرت چانه زنی مشتریان در بازارهای هدف.

با توجه به دلایل فوق نه تنها توسعه و رشد بلکه حفظ وضع موجود نیز در سازمانها به سادگی ممکن نیست و مدیران و تصمیم‌گیرندگان این سازمانها باید با شناخت کامل و به موقع از موقعیت خود از یکسو و پایش بازار، فناوری و رقبا از سوی دیگر، بهترین راه حل را برای شناخت و رفع موانع ارتقا بهره‌وری و رقابت‌پذیری خود شناسایی و با اقدامات به موقع آن راهکارها را به

اجرا در آورند و گرنه فرصتهای بازار را از دست داده و در رقابت و مسابقه سختی که با رقبا آغاز کرده‌اند، بازنده خواهند شد. پایه اصلی و از جمله الزامات اولیه این اقدامات هدفمند، در راستای حفظ، تداوم و ارتقای رقابت پذیری انجام مطالعات عارضه یابی برای شناسایی به موقع علائم مشکل و ریشه علتها و یافتن راه حل مناسب برای رفع موانع از یکسو و شناخت فرصت ها و اقدامات بایسته از سوئی دیگر است. اگر این شناخت به موقع حاصل نگردد مدیران و تصمیم گیرندگان با انجام اقدامات کورکورانه و بدون شناخت همانند بیماری که بجای معاینه به موقع و مراجعه به پزشک خود درمانی می‌کند، نه تنها نمی‌تواند وضع خود را بهبود دهد بلکه با انجام اقدامات نادرست خود را بیشتر به قهقرا برده و به نابودی نزدیک می‌کند. زیرا آنچه که امروز بیش از پیش مدیران و تصمیم گیرندگان را رنج می‌دهد و دچار مشکل می‌کند، کمبود اطلاعات و راه حل درمان نیست بلکه بر عکس انبوهی اطلاعات و راه حل های پیشنهادی آنها را سردرگم می‌کند و یا حتی سبب می‌شود تا دست به هیچ اقدامی نزنند و در مقابل تغییر مقاومت کنند، که در هر حال نتیجه آن جز بحران و نابودی سازمان نخواهد بود. پس، انجام مطالعات عارضه یابی بعنوان یک ضرورت مهم در انجام اقدامات هدفمند بسوی بهبود و بالندگی سازمان ها مطرح گردید.

۱-۳- اهداف و موارد قابل تحویل در پروژه‌های عارضه‌یابی

ردیف	مورد قابل تحویل	اهداف کمی/اهداف کیفی
۱	بنگاهی که حوزه های بالقوه بهبود آن شناسایی شده است	تفاهم و هم‌زمانی بین مدیران و کارکنان واحد صنعتی تقویت توان و روحیه کار تیمی در واحد صنعتی هم‌کلامی جهت انجام پروژه‌های بهبود مناسب
۲	طرح بهبود تخصصی بنگاه	در هر بنگاه پس از انجام پروژه می‌بایست طرح بهبود مختص همان بنگاه تهیه گردد
۳	مدیران آموزش دیده و آشنا به عارضه‌یابی	توان ادامه عارضه‌یابی و نهادینه کردن آن در بنگاه بدون حضور مشاور
۴	تهیه منشور و برنامه عملیاتی مختصر برای پروژه های بهبود اولویت دار؟؟	برای ۲ طرح بهبود منشور پروژه تدوین می‌گردد.
۵	گزارش اطلاعات کلی سازمان	در هر بنگاه یک گزارش از اطلاعات کلی تهیه می‌گردد.
۶	گزارش‌های تخصصی سازمان	گزارشی از اطلاعات درحوزه‌های ۹ گانه سازمان گزارشی از اطلاعات درحوزه قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و سرمایه‌های سازمان
۷	گزارش‌های تحلیلی	گزارش نهایی تعریف عارضه ها گزارش تعیین علل میانی و علل ریشه ای عارضه ها گزارش راهکارهای پیشنهادی کلان اولیه جهت رفع عارضه ها استفاده از فرصت‌های بهبود گزارش تصمیم‌گیری در خصوص پروژه‌های بهبود
۸	رضایت بنگاه	در هر بنگاه پس از انجام پروژه فرم نظر سنجی از اجرای پروژه توسط بنگاه تکمیل می‌گردد.

۱-۴- آثار، دستاوردها و نتایج اجرای طرح عارضه یابی

انجام عارضه یابی می تواند به شناخت مسأله /عارضه، تحلیل علل ریشه ای بوجود آمدن عارضه و برنامه ریزی برای برطرف نمودن آنها منجر گردد، به عبارت دیگر آثار و دستاوردهای انجام پروژه های عارضه یابی را می توان پس از برطرف نمودن علل ریشه ای ؟ که باعث بوجود آمدن عارضه ها شده است، مشاهده نمود. بطور کلی نتایج حاصل از این دستاوردها (بصورت بالقوه) را می توان به عنوان منافع سهامداران و همچنین سایر طرفهای ذینفع (مشتریان، کارکنان، دولت، جامعه، تامین کنندگان) به شرح سرفصلهای زیر نام برد:

سهامداران: افزایش سود سالیانه، پایداری توزیع سود، افزایش ارزش سهام، کاهش مخاطرات سرمایه گذاری، فروش سریع سهام، ... نسبت به سایر نهادهای سرمایه گذاری.

مشتریان: قیمت مناسب، کیفیت مطلوب، تنوع محصول، تحویل به موقع، سهولت دسترسی، پشتیبانی مطمئن، شهرت و اعتبار، رابطه صمیمی، ... نسبت به سایر رقبا.

کارکنان: کسب درآمدی مناسب و مطمئن، فضای کاری مطلوب، پویایی و توسعه مستمر، روابط کاری شفاف و عادلانه، احترام به ارزشهای فردی، ... نسبت به سایر واحدهای کسب و کار.

دولت: پیروی از قوانین و مقررات، پرداخت مالیات و سایر عوارض مصوب، اشتغال زایی، افزایش تولید و کارآفرینی، تأمین نیازهای جامعه، کسب درآمد ارزی، توسعه دانش فنی، ... نسبت به اهداف و برنامه های مصوب.

تأمین کنندگان: فروش مناسب و پایدار، درک مشکلات و محدودیتهای آنها، اعتماد و پشتیبانی مالی و فنی، ... نسبت به سایر خریداران

البته لازم به ذکر می باشد دستیابی به نتایج و دستاوردهای فوق می تواند به عنوان اهداف سازمان تعیین گشته و فعالیت عارضه یابی می تواند به عنوان قدم اول از این مسیر تلقی گردد.

۱-۵- محدودیت‌ها

در اجرای پروژه‌های عارضه‌یابی الزامات موجود عبارتند از:

- دارا بودن گرید معاونت راهبردی ریاست جمهوری توسط شرکت مشاور
- وجود نیروی‌های انسانی دارای تخصص‌های مختلف مانند ساختار سازمانی و منابع انسانی، سیستم‌ها و روشها، بازرگانی، مالی و تکنولوژی تولید در شرکت مشاور
- در اختیار قرار ندادن اطلاعات مورد نیاز از سوی واحد صنعتی به مشاور (مواردی از قبیل وجود دو دفتر مالی و غیره)
- چارچوب قوانین جمهوری اسلامی ایران

۱-۶- مخاطره‌ها

خطرات و ریسک‌های احتمالی اجرای پروژه‌های عارضه‌یابی که تا کنون در جاری بوده است به شرح زیر می‌باشد:

ردیف	نوع ریسک	احتمال وقوع	میزان تاثیر بر عملکرد	علائم ظهور ریسک	اولویت
ریسک ۱	تاخیر در تامین مالی پروژه از طرف کارفرما	٪۸۰	٪۸۰	- فرایند بروکراتیک تایید و تصویبات مورد نیاز	۱
ریسک ۲	عدم برنامه‌ریزی و تخصیص منابع بلند مدت و تغییرات مکرر سیاست‌گذاری‌ها	٪۳۰	٪۵۰	- تغییر مدیران - مشخص نبودن سیاست‌های کلی	۴
ریسک ۳	جذاب نبودن درصد حمایت از هزینه‌های آموزش برای مشاوران	٪۷۰	٪۶۰	- نقل قول مشاوران موجود - احساس کاذب توانمند بودن مشاوران	۳
ریسک ۴	جذاب نبودن حمایت‌ها در جلب نظر بنگاه‌ها	٪۸۰	٪۶۰	- تعدد قول‌های داده شده از طرف دولت - عدم اطلاع از ماهیت مفید پروژه	۲

high	<u>Medium Risk</u>					<u>High Risk</u>				
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
I	۸									
M	۷									
P	۶	Share				Mitigate & control				
A	۵									
C	۴									
T	۳									
	۲									
	۱	Accept				Control				
low										High

۱-۷- فرضیات

بنگاه‌ها:

- بنگاه از مشکلات موجود در درون خود به تنگ آمده و نیاز به مشاوره دارد
- بنگاه مشاور را به عنوان شخصی که می‌تواند مشکل او را رفع کند قبول داشته و با او همکاری می‌نماید.
- مدیران بنگاه می‌دانند که باید دانش موجود در شرکت مشاور به مدیران و کارشناسان انتقال داده شود و پس از اتمام پروژه خود این سیکل را ادامه دهند.

مشاوران:

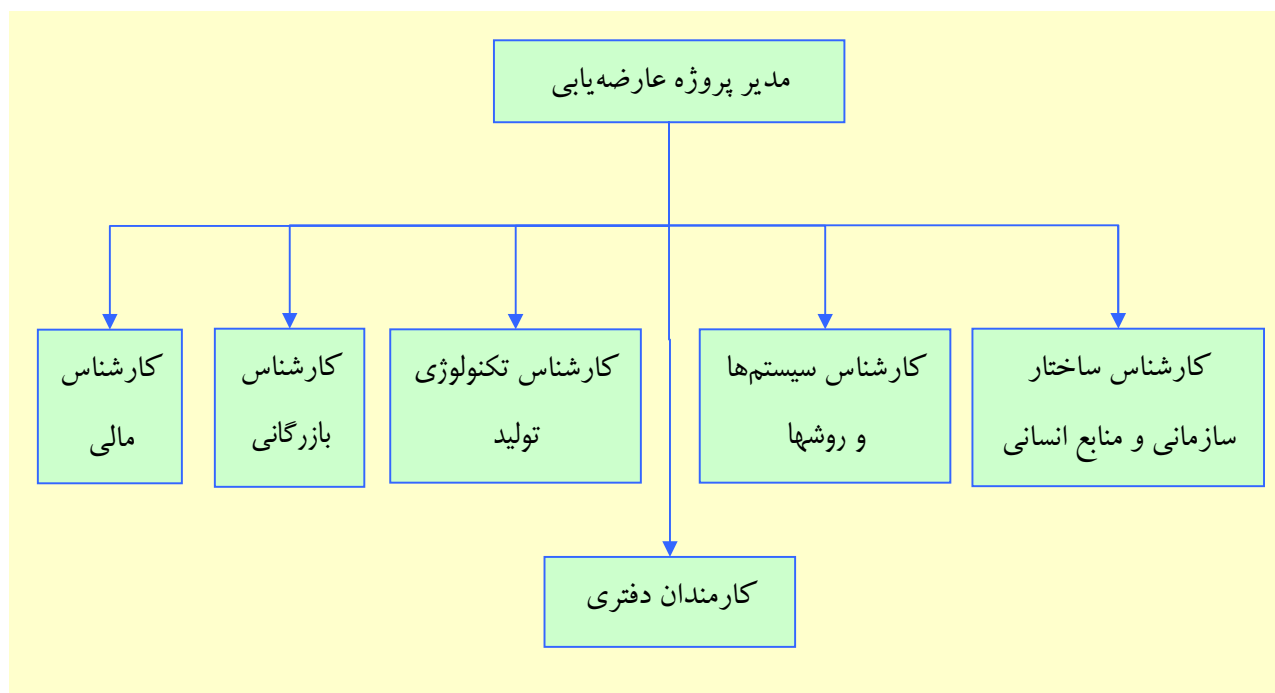
- نیروی انسانی مشاور و جایگزین‌های احتمالی آنها در طول پروژه مطابق با لیستی که اعلام نموده است دارای تخصص‌های مورد نیاز می‌باشد.

مالی:

- پرداخت هزینه مشاور بر اساس زمان‌بندی ارائه شده در قرارداد
- ابلاغ سیاست‌های مالی مجری طرح در زمان مناسبی از سال کاری بطوری که شرکت مشاور بتواند قبل از پایان سال مالی و در زمان مناسب پروژه را انجام دهد

۱-۸- ساختار اجرایی

ساختار اجرایی شرکت مشاور در اجرای پروژه‌های عارضه‌یابی به شکل زیر می‌باشد:



۲- تشریح مدل عارضه یابی

مدل عارضه یابی که مبنای شناخت و درک اولیه، گردآوری داده های اطلاعاتی، تجزیه و تحلیل و پردازش داده ها و ارزیابی و نتیجه گیری است بطور کلی شامل دو بخش اصلی و مهم است که این دو بخش عبارتند از:

۱- حوزه نتایج عملکرد سازمان (در یک دوره زمانی)

۲- حوزه قابلیت ها، توانمندی ها و سرمایه های سازمان

۲-۱- حوزه نتایج عملکرد سازمان

این حوزه که نشان دهنده عملکرد سازمان مورد بررسی در یک دوره زمانی معمولاً یک ساله است و یا می تواند روند عملکرد یک سازمان را در یک دوره زمانی مثلاً ۵ ساله نشان دهد، شامل ۹ زیرحوزه عملکردی است که به تفصیل تشریح خواهند شد. مهم این است که برای شناخت و آگاهی از عارضه های موجود و بالقوه یک سازمان بایستی ابتدا عملکرد آن را مورد بررسی و کند و کاو قرار داد. نتایج بررسی و محاسبه معیارهای هریک از حوزه های ۹ گانه، نشاندهنده عارضه های سازمان مورد نظر است که براساس این عارضه های شناخته شده، به علت یابی و شناسایی مسائل و مشکلات ریشه ای سازمان خواهیم پرداخت و برای این امر بایستی وارد حوزه توانمندی ها و قابلیت های سازمان شد.

حوزه های ۹ گانه ارزیابی نتایج عملکرد سازمان

برای سنجش و ارزیابی عملکرد هر سازمان و شناخت و قضاوت در مورد توانمندی های آن، معیارها و مبانی گوناگون و متفاوتی مورد استفاده قرار می گیرند که این معیارها در قالب طبقات یا گروه های زیر تعریف می شوند و نتایج عملکرد سازمان را مورد مطالعه و بررسی و نهایتاً مورد قضاوت قرار می دهند. نکته قابل توجه این است که دوره مورد نظر، معمولاً دوره یکساله است ولی برای شناخت عملکرد یک سازمان نیز می توان چند دوره یکساله (مثلاً ۳ ساله تا ۵ ساله) را بطور متوالی مورد نظر داشت. حوزه های ۹ گانه عبارتند از:

اثربخشی، کارایی، بهره وری، سودآوری، کیفیت، نوآوری، قابلیت انعطاف، کیفیت زندگی کاری، مسئولیت اجتماعی
۱- اثربخشی

از طریق بررسی درصد تحقق ستانده ها و اهداف از پیش تعیین شده می توان اثربخشی عملکرد یک سازمان را در یک دوره خاص ارزیابی نمود از جمله موارد قابل تامل برای ارزیابی اثربخشی عملکرد یک سازمان می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- مقایسه کل ستانده (محصولات و خدمات) واقعی و حاصله با کل ستانده پیش بینی شده و هدفگذاری شده (اهداف مقداری و ریالی)

- مقایسه میزان تولید و فروش هریک از محصولات و خدمات با مقدار تولید و فروش پیش‌بینی شده برای هریک از انواع محصولات و خدمات

۲- کارایی

از طریق مقایسه میزان منابع مصرف شده واقعی برای تولید با میزان منابع پیش‌بینی شده (استاندارد) برای تولید، می‌توان کارایی عملکرد یک سازمان را در یک دوره خاص ارزیابی نمود.

از جمله موارد قابل تامل برای ارزیابی کارایی عملکرد یک سازمان می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- بررسی روند رشد هزینه‌ها برای انجام فعالیت‌ها در مقایسه با روند رشد تولید و درآمد
- مقایسه میانگین وزنی قیمت تمام شده استاندارد با میانگین وزنی واقعی (باتوجه به تعددوتنوع محصولات)
- مقایسه قیمت تمام شده استاندارد با قیمت تمام شده واقعی هریک از محصولات
- روند نرخ رشد ضایعات مواد و محصولات
- بررسی مدت زمان توقفات به نسبت زمان در دسترس

۳- بهره‌وری

از طریق مقایسه میزان ستانده حاصله با میزان منابع مصرف شده می‌توان بهره‌وری عملکرد یک سازمان را در یک دوره خاص ارزیابی نمود. به عبارت دیگر ارزیابی بهره‌وری عملکرد یک سازمان، میزان توان سیستم در متناسب‌سازی معقول، منطقی و اقتصادی داده‌ها با ستانده‌ها را مشخص می‌کند که نتیجه و برآیند، دو مولفه کارایی و اثربخش می‌باشد. از جمله موارد قابل تامل برای ارزیابی بهره‌وری عملکرد یک سازمان می‌تواند موارد زیر باشد:

- وضعیت بهره‌وری عامل کل
- وضعیت بهره‌وری هریک از عوامل تولید مانند منابع انسانی، سرمایه، انرژی و مواد اولیه

۴- نوآوری

عملکرد یک سازمان را از نظر میزان تطابق محصولات جدید تولیدی در قبال تغییرات تقاضا و نیازهای جدید مشتریان در یک دوره زمانی خاص ارزیابی می‌کند و به عبارت دیگر، نشان دهنده میزان پاسخگویی به نیازهای جدید بازار و انطباق با تغییرات محیطی در جهت تولید و ارائه محصولات و خدمات جدید با هدف توسعه و افزایش سهم بازار می‌باشد.

از جمله موارد قابل تامل و بررسی برای ارزیابی نوآوری در عملکرد یک سازمان می‌تواند موارد زیر باشد:

- تعداد محصولات جدید طراحی و تولید شده مبتنی بر نیازهای جدید بازار و مشتریان
- تعداد محصولات و خدمات قدیمی اصلاح یا جایگزین شده که تقاضا برای آن به شدت کاهش یافته و ارزش افزوده کمی داشته‌اند.

- تعداد طرح‌های تحقیق و توسعه در دوره زمانی خاص (مثلاً یکسال قبل) در سازمان
- وضعیت سازمان در مقایسه با رقباء از نظر تنوع محصولات

۵- قابلیت انعطاف

- عملکرد هر سازمان را در تطابق با تغییرات محیطی و مورد لزوم در فناوری و فرایند تولید ارزیابی می‌کند. موارد مناسب برای ارزیابی میزان قابلیت انعطاف در عملکرد یک سازمان از جمله موارد زیر است:
- توان تولید تعداد محصولات یا خدمات جدید علاوه بر محصولات و خدمات قبلی (دوره‌های قبل)
 - میزان سرمایه‌گذاری در تکنولوژی جدید تولید برای به روز کردن آنها
 - میزان افزایش توانایی تولید سازمان از نظر مقدار تولید

۶- کیفیت زندگی کاری

- عملکرد هر سازمان را در ایجاد رضایت شغلی در کارکنان ارزیابی می‌کند. به عبارت دیگر سازمان تا چه اندازه به پرورش استعداد و توسعه قابلیت‌های کارکنان خود و بالابردن مهارت‌های آنان، برقراری ایمنی، محیط کار مناسب، امنیت شغلی و ایجاد عوامل انگیزشی علاوه بر عوامل نگهدارنده توجه کرده است. موارد مناسب برای ارزیابی کیفیت زندگی کاری در عملکرد یک سازمان از جمله موارد زیر است:
- نمره رضایت کارکنان از میزان جبران خدمت
 - نمره رضایت کارکنان از توسعه حرفه‌ای و مهارتی
 - نرخ حوادث و اتفاقات ناگوار در محیط کار

۷- سودآوری

عملکرد هر سازمان را با توجه به درآمدها، هزینه‌ها و سرمایه به کار گرفته شده ارزیابی می‌کند. سودآوری تابع درآمدها و هزینه‌ها است. درآمدها تابع قیمت هر واحد و مقدار فروش و هزینه‌ها تابع هزینه یا قیمت هر واحد منابع مورد استفاده و مقدار مصرف آنها طی یک دوره زمانی خاص است. سودآوری توانمندی سازمان را در ایجاد سود با استفاده از منابع و امکانات سرمایه‌ای سازمان نشان می‌دهد.

موارد مناسب برای ارزیابی سودآوری عملکرد یک سازمان می‌تواند موارد زیر باشد:

- نرخ رشد درآمدهای سازمان
- نرخ رشد هزینه‌های سازمان
- نرخ رشد سرمایه سازمان
- روند سودآوری سازمان

- بررسی روند نسبت های مالی سازمان

۸- کیفیت

عملکرد هر سازمان را در تولید محصول و خدمت مطابق با نیازهای مشتریان ارزیابی می کند و پنج مرحله اساسی را برای کنترل و حصول اطمینان از کیفیت مطلوب عملکرد شامل می گردد .

موارد اساسی برای ارزیابی کیفیت در عملکرد یک سازمان، از جمله موارد زیر است:

- روند کیفیت مواد و قطعات تامین شده
- روند درصد کالاهای برگشتی
- روند شکایات مشتریان به دلیل عدم رضایت از کیفیت محصولات و خدمات
- تعداد محصولات بهبود یافته از نظر کیفیت
- درصد محصولات درجه یک، دو و سه

۹- مسئولیت اجتماعی

عملکرد هر سازمان را در رعایت مسائل زیست محیطی، اجتماعی و اقتصادی و ایفای نقش مثبت و موثر در جامعه ارزیابی می نماید.

موارد مناسب برای ارزیابی رعایت مسئولیت اجتماعی در عملکرد یک سازمان، می تواند مانند موارد زیر باشد:

- هزینه های انجام شده برای کاهش اثرات سوء فعالیت های سازمان بر محیط زیست
- استانداردهای رعایت شده برای حفظ و مراقبت از محیط زیست
- تعداد کارکنان جدیدالاستخدام
- تعداد کارکنان اخراجی
- نرخ افزایش یا کاهش قیمت محصولات و خدمات
- میزان تخفیف های داده شده به مشتریان به دلیل بهبود کارایی سازمان
- پرداخت به موقع مالیات و عوارض
- اقدامات سازمان برای کاهش مصرف انرژی
- اقدامات سازمان در فعالیت های عام المنفعه

تحلیل نتایج حاصل از بررسی ها و ارزیابی ها، جمع بندی نتایج و نتیجه گیری

در این مرحله، به بررسی علل ریشه‌ای تغییرات و نوسانات متغیرها و روند آنها پرداخته می‌شود و دلایل وجود عارضه‌ها و مشکلات در سازمان مورد نظر، شناسایی و مشخص می‌گردد. در این مرحله پس از طبقه‌بندی داده‌های اطلاعاتی حاصل از مراحل قبل و پردازش آنها، نتایج حاصله جمع‌بندی می‌شود و نتیجه‌گیری نهایی صورت می‌پذیرد. (استخراج عارضه‌ها و دلایل بروز آنها)

۲-۲- حوزه قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و سرمایه‌های سازمان

پس از شناخت و آگاهی از عارضه‌های بالفعل و بالقوه یک سازمان، تجزیه و تحلیل علل وجود عارضه‌ها، برای شناسایی مشکلات و مسائل سازمان، آغاز می‌شود. جنس عارضه‌ها از نوع نتیجه و آثار است در صورتیکه جنس علل از نوع قابلیت، توانمندی و دارایی است.

لذا مرحله مهم در فرایند عارضه‌یابی پس از شناخت عارضه‌ها، بررسی و کشف علل بروز عارضه‌ها و نتایج غیر قابل قبول و روندهای نامناسب در عملکرد است.

برای شناسایی علت‌ها و مسائل ریشه‌ای بروز عارضه‌ها، دو حوزه مهم می‌توانند مطرح باشند که این دو حوزه عبارتند از :

۱- حوزه درون سازمان

۲- محیط و قلمرو فعالیت سازمان

در حوزه درون سازمان، ۶ زیرحوزه کلی ذیل مطرح است که هر یک می‌تواند پوشش دهنده بخشی از علت‌های ضعف عملکرد و عارضه‌های سازمان باشد.

۱- رهبری و مدیریت استراتژیک سازمان

این حوزه نشان‌دهنده کیفیت هدایت و رهبری سازمان، مأموریت، چشم‌انداز، اهداف استراتژیک، راهبردها و سیاست‌های یک سازمان است که ضعف، نقص، فقدان و کیفیت پایین هرکدام از موارد مزبور می‌تواند ریشه بروز مشکلات و ایجاد عارضه‌ها در سازمان باشد.

از جمله موارد قابل بررسی و تحقیق در این حوزه می‌تواند موارد زیر باشد:

- وجود سند برنامه استراتژیک در سازمان
- وجود ساختار برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان مانند کمیته راهبری
- میزان مشارکت مدیریت ارشد در تدوین سند استراتژی سازمان
- استراتژی‌های تعریف و تدوین شده برای حوزه‌های مختلف مانند بازار محصول - منابع انسانی

۲- فرایندها

این حوزه نشاندهنده وضعیت فرایندهای اصلی و پشتیبانی در سازمان از نظر کمیت و کیفیت است. سند و شناسنامه فرایندهای یک سازمان مدرک مناسبی برای ارزیابی قابلیت‌های سازمان در زمینه فرایندهای مختلف است. بررسی اینکه آیا سازمان از مدل استاندارد و خاصی برای دسته‌بندی، تعریف و طراحی فرایندهای خود استفاده کرده است، بسیار حائز اهمیت می‌باشد:

موارد زیر می‌تواند از جمله موارد قابل بررسی در این حوزه باشد:

- فهرست فرایندها به تفکیک اصلی و پشتیبانی
- مستندات فرایندها از نظر جامعیت و کیفیت
- تناسب و ارتباط فرایندها با سند برنامه استراتژیک سازمان
- کیفیت پوشش ساختار و فرایند و شفافیت مسئولیت‌ها و اختیارات

۳- ساختار و نحوه سازماندهی

این حوزه چگونگی تقسیم وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات را تا سطح یک شاغل نشان می‌دهد. ضعف و اشتباه در تقسیم‌بندی فعالیت‌ها و بی توجهی به تناسب ساختار سازمان با سند برنامه استراتژیک و فرایندهای سازمان، می‌تواند مشکلات و مسائل بنیادی و پیچیده را ایجاد کند.

بررسی تناسب شغل و شاغل و شفاف بودن شرایط احراز پست‌ها و مشاغل و همچنین روشن بودن مرز مسئولیت‌ها و اختیارات از جمله مسائل قابل بررسی در این حوزه است.

از جمله موارد قابل بررسی در این حوزه، می‌تواند موارد زیر باشد:

- نمودار ساختار سازمانی و طرح آن
- منطق روابط سلسله مراتبی در سازمان
- به روز بودن سند ساختار و سازماندهی
- وجود سند شایستگی‌ها و اجرای آن
- سطح هماهنگی و ارتباطات بین واحدهای مختلف سازمان
- درصد پوشش فرایندها از بعد روشن بودن مسئولیت انجام کارها در فرایندهای مختلف

۴- سیستم‌ها و روش‌ها

این حوزه نشاندهنده وضعیت سیستم‌ها، زیرسیستم‌ها، رویه‌های اجرایی، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها در سازمان است. جامعیت و کیفیت سیستم‌ها و روش‌ها، به روز بودن آنها و مکانیزه بودن یا نبودن آنها و مسائلی مانند آن می‌تواند سطح توانمندی سازمان را از دیدگاه نظام‌مند بودن و روشمند بودن انجام فعالیت‌ها در سازمان نشان دهد.

داشتن الگو و مدل مناسب برای دسته‌بندی سیستم‌ها، ارتباطات آنها با یکدیگر در سطوح مختلف و روشنی چگونگی جریان داده‌های اطلاعاتی در سازمان از جمله موارد مهم قابل تحقیق و تامل در این حوزه است.

از جمله موارد قابل بررسی در این حوزه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: