

توانمندسازهای سازمانی و الگوی توسعه

Organizational Reinforcements and Developing Patterns

BY MOHSEN LASEMI



گام اول : نگرشی راهبردی بر توانمندسازی سازمان و بررسی آثار آن



توانمندسازهای
سازمانی و توسعه
بهبود عملکرد

توانمندسازهای
سازمانی و توسعه سهم
بازار

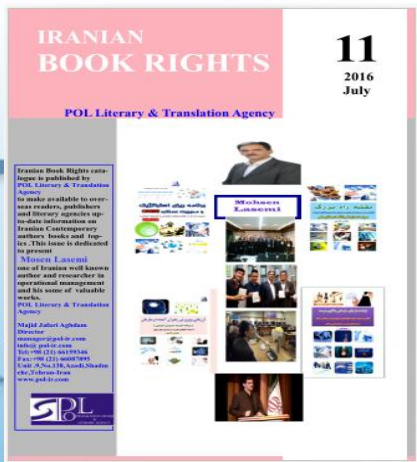
توانمندسازهای
سازمانی و توسعه
محصولات

توانمندسازهای
سازمانی و توسعه
سرمایه انسانی

توانمندسازهای
سازمانی و توسعه
کیفیت و بهره وری

تهیه و تنظیم : محسن لاسمی – مولف کتاب برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد **ORISE**

حضور موفق آثار (تالیفات) در نمایشگاه های بین المللی
 « تهران، پکن، فرانکفورت، استانبول، مسکو و سیدنی »



ORGANIZATIONAL ENABLERS

This book is a great capacity that deals with the ways of operating of some strategic management in organization reinforcement and available human resources. Each of these reinforcements by itself by creating an approach of programming and expansion of functionality improvement in organizations can cause fundamental changes in the organization and surrounding society. The initial influences of such changes can be observed in the greatest available capacity in organizations.

SURVEYING AND TRAINING FUTURE IN ORGANIZATION

In this book by pointing to some managerial strategies pertaining designing and realizing the program of executive managers' development resulted from extensive studies about managerial strategies used inside and outside Iran, I decide to familiarize my respected readers with characteristics of programming and operating of the program of executive managers' development. These characteristics gradually can cause changes in all executive bodies of organizations with increasing the levels of strengthening and with a perspective to improving functionality.

THE PLAN OF GREAT PATH

'The plan of the great path' as a new approach in strategic architecture (geometry) of change in organizations, is a capacity that can familiarize interested organizations to tools that each of them enjoys high capacities of making changes in the realms of organization and human resources. These tools by playing influential roles in strategic change architecture in organizations and communicating with each other cause operating of a chain of matrix changes in organizations.

ORISE STRATEGIC PROGRAMMING AND PERFORMANCE MANAGEMENT

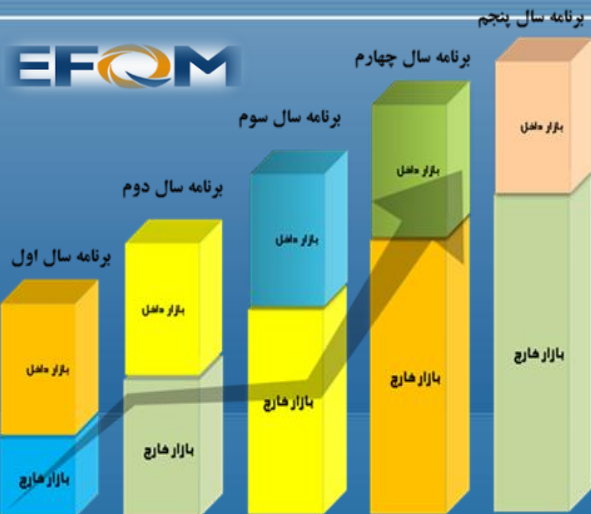
This book with an operative approach from the newest available methods in strategic programming system in organizations and setting developing programs in the body of individualistic improvement and organizational improvement points to a tool that in combining way is the product of cooperation of two pioneer systems of strategic programming and ORISE methodology of functionality management.

توانمندسازهای سازمانی و الگوی توسعه

Organizational Reinforcements and Developing Patterns

محورهای مورد بررسی در گام اول آموزش های گام به گام آشنائی با توانمندسازهای سازمانی

EFQM



بررسی نقش ابزارهای نوین توانمندسازی سازمانی در توسعه کیفیت و بهره وری



بررسی نقش ابزارهای نوین توانمندسازی سازمانی در توسعه سرمایه انسانی



بررسی نقش ابزارهای نوین توانمندسازی سازمانی در توسعه محصولات



بررسی نقش ابزارهای نوین توانمندسازی سازمانی در توسعه سهم بازار



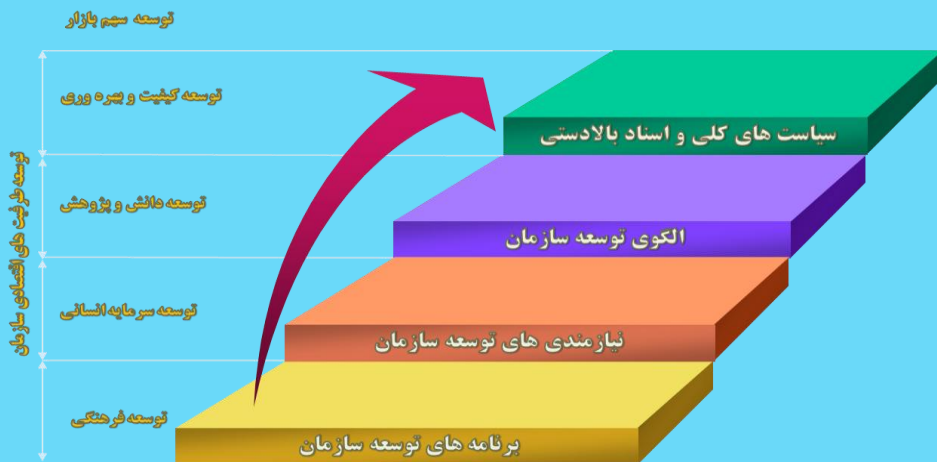
بررسی نقش ابزارهای نوین توانمندسازی سازمانی در توسعه بهبود عملکرد





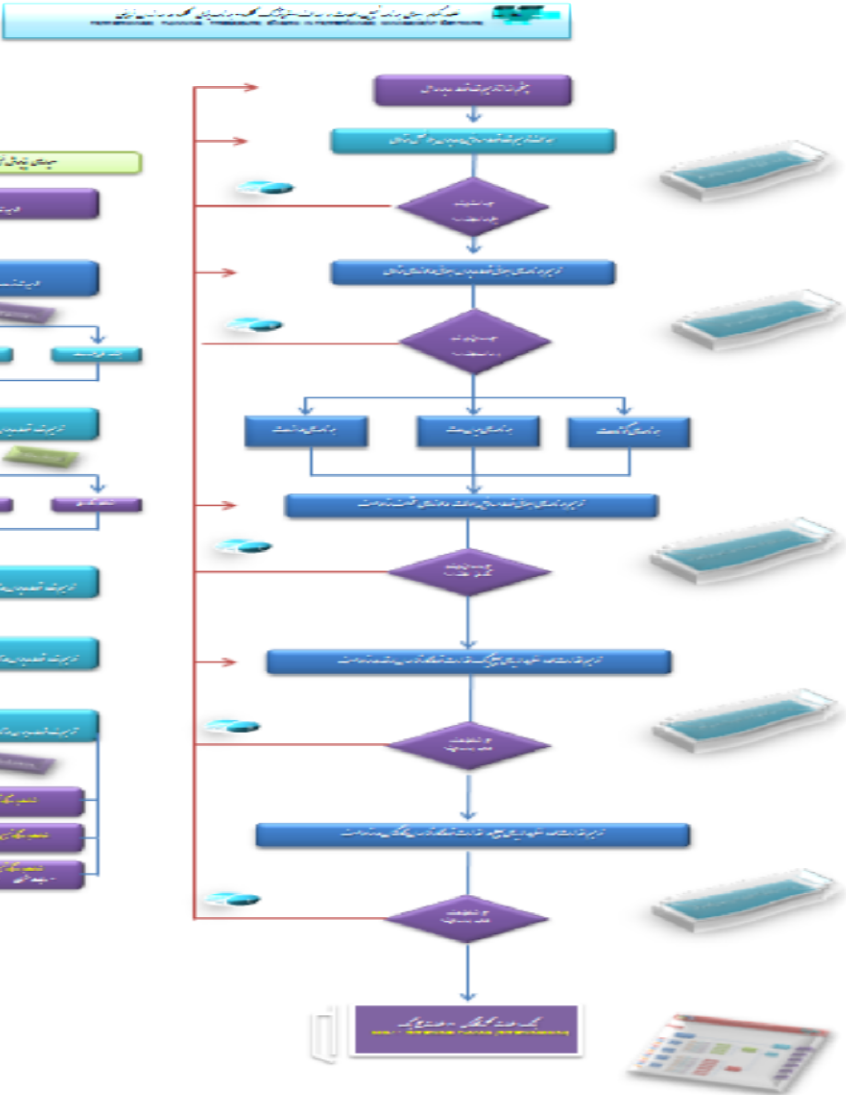
الزام بهره برداری از ابزارهای نوین توانمندسازی سازمانی در ترسیم الگوی توسعه

در طراحی الگوی توسعه با استفاده از ابزارهای نوین توانمندسازی سازمانی برخلاف رویه جاری در برخی مجموعه های صنعتی و خدماتی کشور در بهره برداری از شیوه های سنتی ترسیم الگوی توسعه سازمان که بر طرح ریزی برنامه توسعه به صورت بخشی و در شکلی جزیره ای در حوزه های سرمایه انسانی، تضمین کیفیت، مالی، طرح و برنامه، تولید و... سایر بخش ها رواج دارد، ترسیم الگوی توسعه با استفاده از ابزارهای نوین توانمندسازی سازمانی به شیوه ای نظام مند از قاعده و ساختار خاص خود برخوردار است. رویکردی که برای ایجاد انسجام و یکپارچگی ترسیم اهداف و برنامه ها در شکل بخشی و فرابخشی در سازمان با توجه به مأموریت های مشخص شده در ساختار سازمان بر چشم انداز ترسیم شده برای سازمان تمرکز دارد و با ایجاد وحدت رویه در بخش ها بر نیامندی های توسعه سازمان متمرکز می شود.



در ترسیم الگوی توسعه سازمان با استفاده از ابزارهای نوین توانمندسازی، سازمان با پرداختن به سیاست های کلی و نیامندی های توسعه که حاصل شناخت از وضعیت موجود و برنامه های تعالی سازمان می باشد، مبادرت به ترسیم چشم انداز خود با هدف دستیابی به آرمان های مشخص شده در کالبد توسعه می نماید. آرمان هائی که با پرداختن به اهداف و برنامه های توسعه شکل اجرا به خود گرفته، و با پردازش مأموریت های بخشی و فرابخشی بر ساختار سازمانی تشکیلات اجرا متمرکز می شود.

توانمندسازهای سازمانی و نقش آن در طراحی ساختار سازمانی یکپارچه

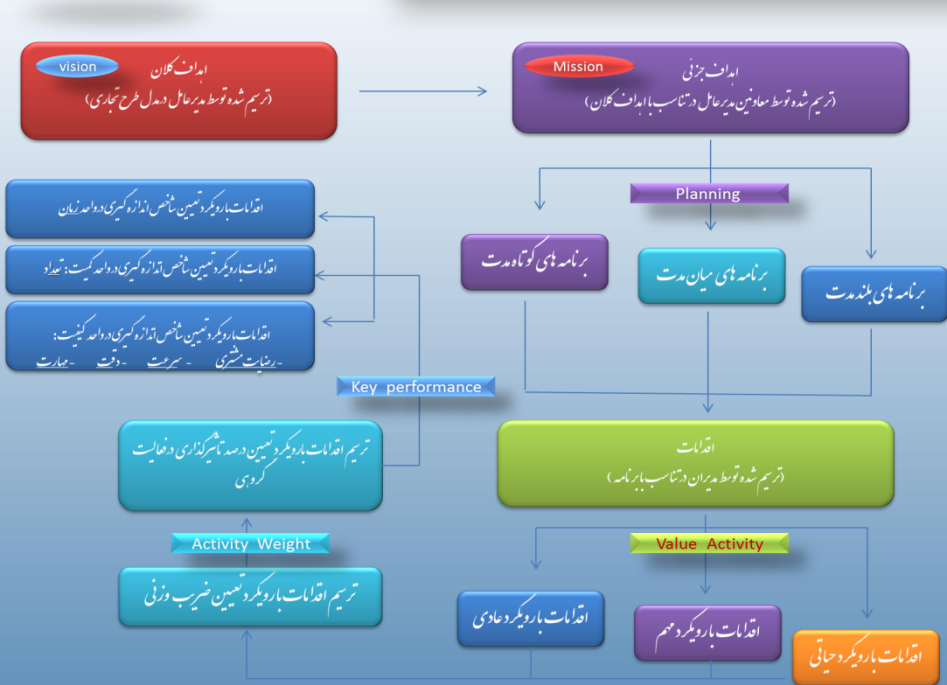


بر همین اساس الزام به بهره برداری از یک ساختار تشکیلات سازمانی مناسب در اجرای برنامه های بهبود در سازمان با رویکرد توسعه از جمله الزاماتی است که در ترسیم الگوی توسعه مورد توجه طراحان این الگو قرار می گیرد.

توضیح: اجرای برنامه های توسعه سازمانی به شیوه تمرکز بخشی بر روی یک ساختار سنتی که از ظرفیت های لازم برای تامین نیازمندی های توسعه در سازمان برخوردار نمی باشد نه تنها موجبات توسعه سازمانی را فراهم نمی آورد، بلکه ضمن ایجاد خلا در یکپارچگی فرآیندهای سازمانی، موجبات ایجاد جزیره هائی کوچک را در سازمان فراهم می آورد که هر کدام بدون برقراری ارتباط با سایر بخش ها مشغول اجرای برنامه های خود و صرف هزینه های بالا برای سازمان می شود. برنامه هائی که فاقد هرگونه تاثیر بر تامین اهداف مشخص شده در چشم انداز سازمان است.



توانمندسازهای سازمانی و نقش آن در توزیع آبخاری اهداف به برنامه ها



نسبت توسعه منابع از سال اول به سال دوم با هدف توسعه سهم بازار



نسبت توسعه منابع از سال دوم به سال سوم با هدف توسعه سهم بازار



نسبت توسعه منابع از سال سوم به سال چهارم با هدف توسعه سهم بازار



$$A = \pi r^2$$

در شکل نوین ترسیم الگوی توسعه سازمان که بر برداری از ابزارهای نوین توانمندسازی سازمانی متمرکز است، بهره برداری از مدل توزیع آبخاری اهداف به برنامه هادرسازمان باهدف ایجادانسجام ویکپارچگی درکلیه بخش های مشخص شده در ساختار تشکیلات سازمان از جمله الزاماتی است که بر ایجادیک نظام توزیع برنامه براساس ماموریت های مشخص شده در ساختار سازمان در دو شکل بخشی و فرابخشی دلالت دارد. این مهم به ویژه در مجموعه های معظم (هلدینگ) صنعتی و خدماتی که دارای **ستاد مکرر** می باشند از جمله الزامات اولیه توزیع مسئولیت در بین زیر مجموعه ها با توجه به اهداف مشخص شده در راس هرم هلدینگ است.

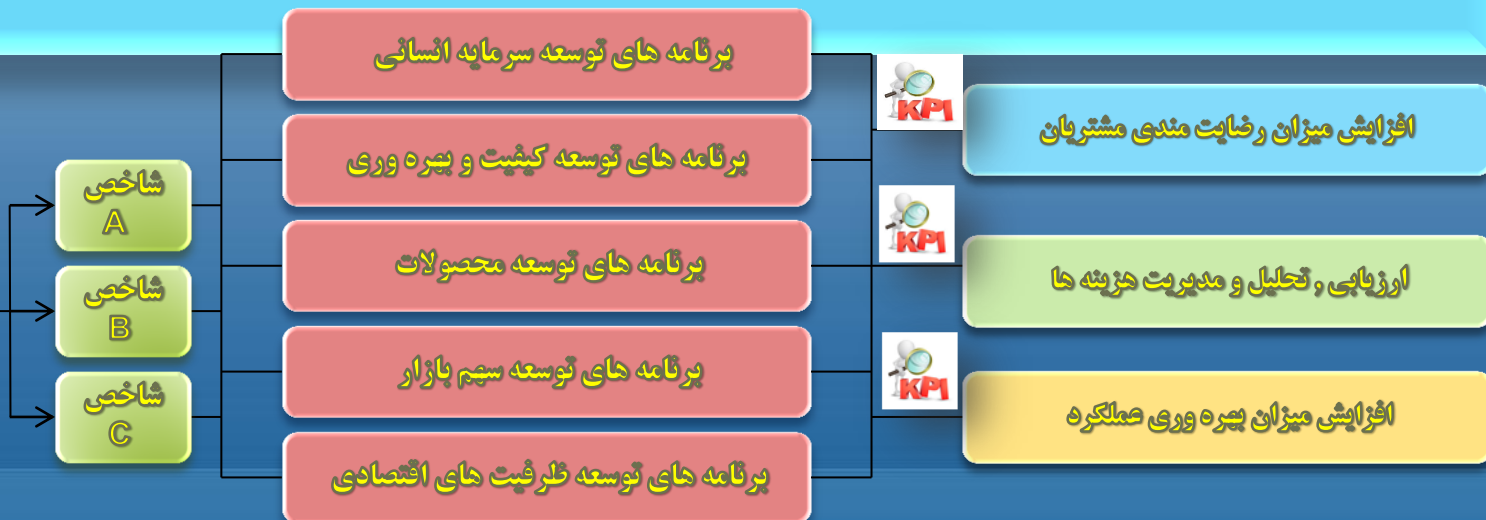


توانمندی‌های سازمانی و نقش آن در ترسیم الگوی توسعه بخشی و فرابخشی سازمان

در شکل نوین ترسیم الگوی توسعه سازمانی با الزام به تمرکز بر ساختار سازمانی باهدف ایجاد انسجام و یکپارچگی در برنامه توسعه سازمانی که از اثربخشی و چابکی در اجرا برخوردار باشد. مجموعه‌های صنعتی و خدماتی به ویژه مجموعه‌های معظم صنعتی (هلدینگ) و خدماتی (بانک) بزرگ از جمله نیازمندی‌های اولیه خود را در ایجاد انسجام و یکپارچگی در توزیع مسئولیت‌ها برنامه‌ها در قالبی یکپارچه می‌بینند. قالبی که در آن برنامه ریزی عملکرد در انتهای فرآیند برنامه ریزی استراتژیک قرارداد دوازده ماهه قابلیت‌های خاص خود برای پایش و اندازه‌گیری دقیق عملکرد در فرآیند ارزیابی و سنجش یکپارچه عملکرد با استفاده از شاخص‌های کلیدی و اختصاصی عملکرد برخوردار می‌باشد. رویکردی که بر توانایی سازمان در تحلیل نقاط قوت و قابل بهبود عملکرد سازمان می‌افزاید و فضائی مناسب را برای برنامه ریزی رشد و توسعه مهیا می‌کند.



تحلیل فاکتورهای عملکرد





Organizational Reinforcements and Developing Patterns

BY MOHSEN LASEMI

نیازمندی های بازار

ارزیابی ظرفیت ها

سیاست های کلی

اسناد بالادستی

ترسیم الگوی توسعه سازمان

چشم انداز سازمان



توسعه تکنولوژی

توسعه ظرفیت های اقتصادی

توسعه سهم بازار

توسعه کیفیت و بهره وری

توسعه محصولات

توسعه سرمایه انسانی

اهداف کلان سازمانی

ساختار تشکیلات سازمان

اهداف بخشی / کارکردی

برنامه ریزی عملکرد در سطوح میانی

برنامه ها و اقدامات

شاخص C



شاخص B



شاخص A



مقایسه میزان انحراف کیفیت محصولات و فرآیندها با معیارهای مشخص در جداول طرح ریزی کیفیت

مقایسه کمی تعداد محصول تولید شده و یا سایر عوامل کمی در مقایسه با برنامه ریزی اول دوره

مقایسه زمان صرف شده جهت انجام برنامه ها با زمان برنامه ریزی شده در ابتدای دوره

بررسی عوامل تاثیرگذار بر موارد عدم انطباق مشاهده شده در قالب انحراف از معیارها

بررسی عوامل تاثیرگذار بر کاهش و ناافزایش کمی محصولات (کالا / خدمات) نسبت به برنامه ریزی

بررسی عوامل تاثیرگذار بر تاخیر و یا تعجیل در اجرای برنامه در قالب نقاط قوت و ضعف عملکرد



Organizational Reinforcements and Developing Patterns

BY MOHSEN LASEMI

پالایش و پردازش ریزعوامل های تحلیلی عملکرد

شاخص C



متناسبه میزان انحراف کثبیت محصولات و فرآیندها با معیار های مشخص در جدول طرح ریزی کثبیت

بررسی عوامل تاثیر گذار بر موارد عدم انطباق مشاهده شده در قالب انحراف از معیارها

دسته بندی نقاط قوت عملکرد در شاخص کثبیت با رویکرد بررسی عوامل تاثیر گذار بر انحراف معیار

شاخص B



متناسبه کمی تعداد محصول تولید شده و با سایر عوامل کمی در متناسبه با برنامه ریزی اول دوره

بررسی عوامل تاثیر گذار بر کاهش و ناافزایش کمی محصولات (کالا / خدمات) نسبت به برنامه ریزی

دسته بندی نقاط قوت عملکرد در شاخص کمیت اجرا با رویکرد شناسایی منشا بروز و انتشار دانش آن

شاخص A



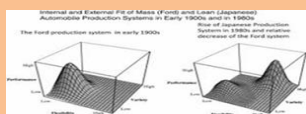
متناسبه زمان صرف شده جهت انجام برنامه ها با زمان برنامه ریزی شده در ابتدای دوره

بررسی عوامل تاثیر گذار بر تاخیر و تا تعجل در اجرای برنامه در قالب نقاط قوت و ضعف عملکرد

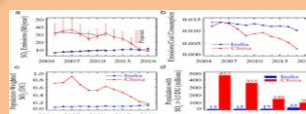
دسته بندی نقاط قوت عملکرد در شاخص زمان با رویکرد شناسایی منشا بروز و انتشار دانش آن

بانک جامع اطلاعات عملکرد

S



O



W

T

بانک جامع اطلاعات عملکرد

دسته بندی نقاط قابل بهبود عملکرد در شاخص کمیت اجرا با رویکرد بررسی عوامل تاثیر گذار بر آن

دسته بندی نقاط قابل بهبود عملکرد در شاخص کمیت اجرا با رویکرد بررسی عوامل تاثیر گذار بر آن

دسته بندی نقاط قابل بهبود عملکرد در شاخص زمان با رویکرد شناسایی منشا و بررسی عوامل تاثیر گذار بر آن

توانمندسازهای سازمانی و سابقه بهره برداری از آن در سازمان های پیشرو

بازرسی موارد مشخص شده در اسلایدهای قبل ضمن آشنائی سطحی با شیوه برنامه ریزی و پالایش ریزعامل های تحلیلی استخراج شده از ارزیابی و سنجش یکپارچه عملکرد با استفاده از ابزارهای نوین توانمندسازی سازمانی به نقش و اهمیت عواملی همچون ساختار سازمان ، ماتریس ارتباطات بین سازمانی ، شاخص های کلیدی و اختصاصی عملکرد در فرآیند برنامه ریزی عملکرد و متناسب با آن نقش پررنگ شاخص ها در ارزیابی و پالایش ریزعامل های عملکرد پی برده و با بخش کوچکی از ویژگی های اجرای مدل برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد ORISE در سازمان به عنوان یک ابزار زیرساختی توانمندسازی در سازمان آشنا می شوید.

ابزاری که نمونه های مشابه آن در مجموعه هائی همچون سازمان فضائی ناسا در ایالات متحده، گروه صنعتی تویوتا در ژاپن، شرکت سامسونگ در کره جنوبی ، مجموعه مایکروسافت در ایالات متحده ، HYT در چین، بانک HSBC در انگلیس و... بسیاری از مجموعه های بهره بردار از این الگو در صنعت های مختلف در کشورهای توسعه یافته توانست موجبات تحولی بزرگ را در این مجموعه ها فراهم آورد.



توانمندسازهای سازمانی و ضرورت بهره برداری از ابزار زیرساختی در زنجیره تحول

معرفی مدل

مدل برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد ORISE به عنوان شیوه ای انبساطی در برنامه ریزی، ارزیابی، تحلیل و مدیریت عملکرد در سازمان از جمله جدیدترین شیوه های رایج در سطح جامعه جهانی می باشد که به عنوان ابزاری موثر در این رابطه می تواند مورد بهره برداری قرار گیرد. ابزاری که در انطباق با اهداف مشخص شده در چشم انداز سازمان از ظرفیت های لازم جهت بررسی میزان تحقق اجرا در مقایسه با برنامه ریزی اول دوره با استفاده از شیوه ای نوین در ارزیابی و تحلیل عملکرد برخوردار می باشد.

رویکردی که با بهره برداری از معیارهای پذیرش ترسیم شده در مکانیزم پایش و اندازه گیری عملکرد به بررسی آثار و نتایج عملکرد در مقایسه با برنامه های از پیش تعیین شده در سازمان با استفاده از شاخص های اندازه گیری عملکرد می پردازد.

در مدل برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد ORISE که با استفاده از شیوه ای نوین به ارزیابی و سنجش یکپارچه عملکرد کارکنان، حوزه ها و سازمان در انطباق با برنامه های از پیش تعیین شده در چشم انداز و الگوی توسعه سازمان می پردازد، اطلاعات مربوط به نقاط قوت و قابل بهبود عملکرد کارکنان، حوزه ها و سازمان از جمله برون داده های است که می تواند به عنوان بازخوردی مناسب در رابطه با برنامه ریزی اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه در سازمان مورد توجه قرار گیرد.

از جمله دیگر ویژگی های این مدل می توان به نقش و ظرفیت های آن به عنوان یک ابزار زیرساختی در چرخه توانمندسازی (برنامه ریزی و مدیریت تحول) در سازمان اشاره کرد.

پیشینه تحقیقاتی مدل

مدل برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد ORISE در کشور محصول تحقیقات و مطالعات کاربردی محقق و پژوهشگر ایرانی به عنوان یک اقدام دانش بنیان در مسیر شناسایی، ارزیابی و ترسیم الگویی مناسب جهت برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد در مجموعه های صنعتی و خدماتی کشور می باشد. الگویی که با قابلیت بومی سازی در مجموعه های صنعتی، خدماتی و دستگاه های اجرایی کشور از ظرفیت های مناسب جهت برنامه ریزی و توسعه بهبود عملکرد در مجموعه های مزبور برخوردار می باشد.

محقق و پژوهشگر ایرانی (استاد محسن لاسمی) که از جمله مشاوران و مدرسین با سوابق بالای اجرای برنامه ریزی و هدایت پروژه های بهبود و برگزاری دوره های آموزشی تخصصی ارزیابی و مدیریت عملکرد در کشور می باشد. ضمن مطالعه الگوی مدیریت عملکرد ORISE به عنوان دانش نظری ارائه شده از سوی موسسه آموزش عالی اوک ریح وابسته به دبیرستان اثرزی در ایالات متحده آمریکا، و بررسی نسخه های کاربردی مورد بهره برداری در مجموعه های معتبر پژوهشی (سازمان قضائی ناسا و...) صنعتی (گروه صنعتی تویوتا و...) و خدماتی (بانک HSBC و...) که به شکلی مناسب از این دانش برای طراحی نسخه کاربردی بهره برده اند. مبادرت به طراحی مدل برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد ORISE با ظرفیت بومی سازی نسخه کاربردی آن در کشور نمود. ابزاری که علاوه بر ظرفیت های مناسب برنامه ریزی و توسعه بهبود عملکرد در سازمان، از توانایی ایجاد بستری مناسب برای پیاده سازی سایر ابزارهای توانمندسازی در سازمان نیز برخوردار می باشد.



- تعیین مأموریت سازمانی و اهداف استراتژیک عملکرد
- استقرار نظام سنجش هماهنگ عملکرد
- استقرار پاسخگویی در مقابل عملکرد
- استقرار نظام جمع آوری داده های عملکرد
- استقرار نظام تحلیل، بازنگری و گزارش دهی داده های عملکرد
- نظام استفاده از اطلاعات عملکرد در بهبود سازمان

ایشان به عنوان مولف کتاب «برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد ORISE» به عنوان نخستین نسخه تالیف در کشور در این رابطه ضمن معرفی الگوی مورد نظر، با پرداختن به ۷ گام اصلی در تشریح چگونگی نحوه شکل گیری این الگو در سازمان، به ویژگی های بهره برداری از ابزاری می پردازد که از ظرفیت های بالای برنامه ریزی و مدیریت تحول در سازمان برخوردار می باشد.



- الگوی برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد ORISE (نسخه کاربردی)
- تعیین مأموریت و اهداف استراتژیک عملکرد
- برنامه ریزی عملکرد کارکنان، حوزه ها و سازمان
- ارزیابی و سنجش هماهنگ عملکرد کارکنان، حوزه ها و سازمان
- پالایش و پردازش ریزعامل های تحلیلی عملکرد در سازمان
- طراحی و ایجاد بانک جامع اطلاعات عملکرد در سازمان
- تجزیه و تحلیل داده های عملکرد در سازمان
- برنامه ریزی و توسعه بهبود عملکرد در سازمان



کتاب برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد ORISE از جمله آثار است که همراه با سایر آثار این پژوهشگر ایرانی با ترجمه به زبان انگلیسی ضمن حضور در ۵ نمایشگاه بین المللی کتاب در کشورهای آلمان، چین، ترکیه، استرالیا و مسکو با استقبال مناسبی از سوی مخاطبان مواجه بوده است.

برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد ORISE



توانمندسازهای سازمانی و ضرورت بهره برداری از ابزار زیرساختی در زنجیره تحول



- ### امتیازات بهره برداری از مدل
- از جمله امتیازات (دستاوردهای) بهره برداری از مدل با هدف توسعه بهبود عملکرد در سازمان می توان به برخی موارد مشخص شده در زیر اشاره کرد:
 - تاکید بر لزوم ارزیابی عملکرد کارکنان با محوریت شناسایی قابلیت ها و شایستگی ها.
 - افزایش سطح اثربخشی سازمان از طریق افزایش سطح اثربخشی عملکرد مدیران.
 - ایجاد توانایی شناسایی مشکلات و طرح ریزی حل مسائل و مشکلات برای مدیران و کارکنان.
 - تاکید بر لزوم دسته بندی اطلاعات و تحلیل عملکرد کارکنان در قالب تحلیل اطلاعات فرد، گروه و سازمان.
 - تاکید بر لزوم ایجاد بستری مناسب جهت برنامه ریزی، تبادل نظر و تنظیم توافق نامه عملکرد بین مدیران و کارکنان.
 - افزایش قابلیت برنامه ریزی سازمان در مسیر انجام اقدامات اصلاحی در چارچوب برنامه ریزی های بهبود در سازمان.
 - ایجاد یکپارچگی عمودی در سازمان از طریق تقسیم اهداف کلی سازمان به اهداف جزئی واحدها و افراد و ایجاد پیوند میان اهداف سازمانی و اهداف فردی.
 - ایجاد زمینه ای برای بهبود عملکرد از طریق شفاف سازی انتظارات مدیر از آن ها، تبادل اطلاعات بین مدیر و کارکنان، ارائه بازخور و ارتقای سطح عملکرد.
 - تاکید بر لزوم برنامه ریزی عملکرد کارکنان براساس اطلاعات تخصصی استخراج شده از اهداف سازمانی و تبدیل آن به اهداف فردی و گروهی.
 - امکان بهره برداری از فن آوری های نوین صنعتی در مسیر ارتقای سطح کیفی محصولات و کاهش هزینه های سازمانی (تحلیل هزینه - منفعت).
 - تاکید بر لزوم تحلیل ریزعوامل های عملکرد کارکنان جهت شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود عملکرد.
 - ارتقای سطح رضایت مندی کارکنان با رویکرد بهره برداری از شیوه های نوین ارزیابی و تحلیل عملکرد کارکنان.
 - تاکید بر لزوم ایجاد بستری مناسب جهت ثبت ابداعات و نوآوری های شناسایی شده در ارزیابی و تحلیل عملکرد کارکنان.
 - تاکید بر لزوم ایجاد بستری مناسب جهت تأمین اطلاعات پیش نیازی ابزار طراحی مسیر رشد شغلی کارکنان در سازمان.
 - تاکید بر لزوم ایجاد بستر زیرساختی اجرا برای بهره برداری از سیستم های نوین توزیع پاداش انگیزش کارکنان در سازمان.