

فرهنگ، استراتژی و کارگروهی

کلیدهای تغییرات سازمانی

نویسنده: (۱) کاونس جی. آلپندر

کارول آر. لی

برگردان: احمد عالی نژاد

سازمانها برای بهبود بهره‌وری و سودآوری خود در بلندمدت باید در حل مشکلات جاری به روشهای درمان کوتاه مدت متوسل شوند. عواملی چون کوچک‌سازی، تجدید ساختار، مهندسی مجدد، مشارکت واقعی، کارگران درست، اتحادهای استراتژیک، مدیریت تولید، توجه به عملکرد، کاهش هزینه‌ها و از این قبیل، نمونه‌هایی از تلاش بیشتر شرکتها برای حفظ موقعیت رقابتی خود هستند. قابل ذکر است که اجرای برنامه‌های مناسبی چون مدیریت کیفیت جامع (فراگیر)، مهندسی مجدد و غیره در یک سازمان، بدون اتحاد یک استراتژی عمومی که این برنامه‌ها را به اهداف بلندمدت شرکت مرتبط سازد، بندرت به نتایج مطلوب منتهی می‌شود. سازمانهای موفق در حفظ موقعیت رقابتی خود یاد گرفته‌اند که برای رفع نیازهای مشتریان خود به بهترین نحو ممکن، به موضوع «تغییرات» نه به عنوان یک امر مقطعی بلکه به عنوان فرایندی ضروری و مستمر بنگرند. امروزه سازمانهای موفق درکی عمیق از عوامل مؤثر بر کارایی و اثربخشی خود داشته و توانایی تعدیل مستمر این عوامل را در راستای حفظ موقعیت رقابتی خود افزایش داده‌اند. آنها به ایجاد چنان محیط سازمانی پرداخته‌اند که مشوق خلاقیت، هماهنگی و کارگروهی است و این همه در شرایطی است که «بهبود دائمی و بی‌وقفه» به یک شیوه زندگی تبدیل شده است.

این مقاله به توضیح برنامه «توسعه سازمانی»^(۲) جامع و کاربردی آن در شرکتها برای انجام تغییرات فرهنگی، ساختاری و روشهای عملیاتی به منظور ایجاد محیطی که رفتار فعالانه نسبت به تغییرات یک نوع هنجار است، می‌پردازد.

1- Guvenc G.Alpander & Carroll R.Lee

2- Orgnizational Development= OD

بازگشت نگرش جامع به توسعه سازمانی

اصطلاح توسعه سازمانی سالهاست که مورد استفاده می‌باشد. طبق تعریف پیشگامانی نظیر «بنیس»^(۳)، «بکهارد»^(۴) و «فرنچ و بل»^(۵) در این زمینه، توسعه سازمانی یعنی استراتژی تغییر برنامه‌ریزی شده، آموزشی و مشارکت جو با هدف تبیین و تشریح عقاید، ارزش‌ها، دیدگاهها، ساختارها و فرایندها به نحوی که سازمانها بهتر بتوانند خود را با اوضاع در حال تغییر تطبیق داده و با عدم اطمینانها هماهنگ نمایند. توسعه سازمانی در اواخر دهه ۱۹۴۰ میلادی، به عنوان فرایند تغییرات گسترده برای بهبود کارکرد یک مجموعه سازمانی ظهور نمود. در دهه ۷۰، با تلاشهای تخصصی‌تری برای بهبود سازمانها توأم گردید. در دهه ۸۰ نیز تخصصی شدن بیشتر آن را شاهد بودیم. سازمانها بر کاربرد روشهای ساده‌ای چون «گروه‌سازی»^(۶) توسعه مبتنی

بر تحقیقات، مدیریت اجرا، مشاوره تولید، تحقیق میدانی، تحلیل سیستمهای فنی - اجتماعی، تحلیل شبکه، مدیریت اهداف و مهندسی مجدد تمرکز داشتند. این روشها به هیچوجه شامل تمام جزئیات روشهای توسعه سازمانی نیستند و صرفاً نماینده‌ای از تکنیکهای توسعه سازمانی هستند که در سطح وسیعی مورد استفاده می‌باشند و فقط به برخی از جنبه‌های توسعه سازمانی توجه دارند. در عمل توسعه سازمانی به مجموعه‌ای از تکنیکها و روشهای طراحی شده برای بهبود روابط درون‌گروهی و بین‌گروهی و یا یک جزء مشخصی از سیستم تبدیل شده است. در دهه ۹۰ سازمانهای بیشتر و بیشتری به این نکته پی بردند که برای حفظ موقعیت رقابتی خود در صحنه جهانی باید به نظامهای تطابق‌پذیر، خلاق و مبتنی بر بازار (بازارگرا) تبدیل گردند.

همچنین برای رقابت مؤثر باید شیوه مدیریت تغییر یابد. در این مسیر دریافتند که این راه‌حل، یک شبه و آنی نیست. بعبارت دیگر هیچ راه‌حلی که به طور سحرآمیزی موجب تبدیل شرکتی به یک سازمان ایده‌آل و مطلوب شود، وجود ندارد. در عوض مدیریت باید از تغییرات استقبال کرده و این موضوع را در نظر داشته باشد که مسایل زیادی در ارتباط با استراتژی فرهنگ، مهارتها، گروه‌کاری و سیستم پاداش یک شرکت وجود دارد. در ارتباط با استراتژی، سازمان باید از خود سؤال نماید که آیا مقاصد و مأموریت آن سازمان منطقی و اصولی است و آیا شرکت دارای ساختار مناسب برای دستیابی به مقاصد خود می‌باشد یا خیر؟ در ارتباط با فرهنگ شرکتی نیز مجموعه‌ای از سئوالات قابل طرح است. مدیریت باید تعیین کند که چه تغییراتی در مورد فرهنگ یا ارزشهای مؤثر

3- Bennis

4- Beckhard

5- French and Bell

6- Team building

بر نحوه عملیات شرکت ضروری می‌نماید. همچنین باید بررسی نماید که آیا مهارتها و تواناییهای لازم برای اداره و رفع موانع اساسی فراراه موفقیت شرکت را دارد یا خیر؟ یک شرکت در ضمن باید برای یافتن بهترین راه‌حلهای

توانایی خود را برای توسعه گروههای کارآمد با افرادی مستعد و متنوع، افزایش دهد. نهایتاً آنکه سازمان باید به‌ارزیابی این‌نکته پردازد که سیستم پاداش تا چه حد موجب انگیزش افراد و گروهها و بهبود

عملکرد سازمانی می‌گردد. یک برنامه توسعه سازمانی در مقیاس کامل، تمامی مسایل مذکور (و نه فقط یک یا چند جزء از سیستم) را مورد توجه قراردادده و بدین وسیله موجبات ارتقاء فنی و مهارتهای مدیریتی را فراهم می‌آورد.

کاربرد نگرش جامع به توسعه سازمانی: مورد شرکت «بنگور هایدرو الکتریک»^(۷)

امروزه تغییرات بسیار وسیعی در بازار کنترل شده خدمات عمومی در حال وقوع است. اجرای برنامه توسعه سازمانی با مقیاس کامل در شرکت بنگور هایدرو الکتریک در سال ۱۹۹۱ شروع شد. با توضیح ویژگیهای درونی این شرکت در اواخر دهه ۸۰ بحث را شروع کرده و در ادامه به این موضوع خواهیم پرداخت که چگونه این شرکت یک برنامه توسعه سازمانی را برای خلق یک سازمان همگام با تغییرات سریع اوضاع و توانا در حصول موقعیتی رقابتی، به اجرا گذاشت. سپس درباره این موضوع بحث خواهد شد که چگونه این سازمان برای تبدیل شدن به شرکتی مشتری‌گرا، تطابق‌پذیر و رقابتی، ویژگیهای

درونی خود را تغییر داد. در نهایت، نتایج برنامه توسعه سازمانی یا بعبارت دیگر تغییراتی که شرکت تا اواخر سال ۱۹۹۴ انجام داده تا به سازمانی پویا و باثبات تبدیل گردد، نشان داده شده است.

ویژگیهای شرکت بنگور هایدرو الکتریک قبل از اجرای برنامه توسعه سازمانی قبل از اجرای برنامه توسعه سازمانی، شرکت فوق‌الذکر به‌طور سنتی فعالیت می‌نمود و از ثبات بازار نیز بهره‌مند بود. این شرکت توانسته بود بدلیل افزایش سریع تقاضا برای محصولاتش بیش از ۶۰ سال رشد ملایم و مستمری را در کارنامه خود به‌ثبت برساند. هزینه‌های تولید بواسطه ابداعات

فنی تا حد زیادی کاهش یافته بود و با اینکه در اوایل دهه ۸۰ رشد و ثبات آن تا حدودی به خطر افتاد ولی تحت فشار چندانی قرار نگرفته بود.

ماهیت این سازمان شدیداً تحت تأثیر تکامل تاریخی و فلسفه مدیریت آن قرار داشت و مأموریت شرکت بندرت از سوی سهامداران عمده مورد بحث و تجدیدنظر قرار می‌گرفت. هیچ برنامه استراتژیک خاصی وجود نداشت و استراتژی جاری فقط در ذهن «بالاترین مقام اجرایی»^(۸) و احتمالاً یک یا دو تن از مدیران ارشد بود. این استراتژی به‌طور روشن دارای یک بینش مبتنی بر تولید بود و هیچگونه توجهی به نیازها و ترجیحات مشتریان یا

7- Bangor Hydro-Electric Company

8- chief Executive Officer=CEO

احتمالاً افزایش رقابت (از سوی رقبای) نداشت. فرض بر آن بود که تقاضای مشتریان به طور دائم و قابل پیش‌بینی در حال رشد است. اگرچه خدمت دهی به مشتری یک اولویت بود ولی از سوی مدیریت ارشد به فراموشی سپرده شده بود مگر در مواقعی که مشکلی اساسی بروز می‌نمود یا اینکه یکی از مشتریان به بالاترین مقام اجرایی شرکت و یا «کمیسیون خدمات عمومی» شکایت می‌کرد.

شرکت مذکور به شکلی سنتی سازماندهی شده بود و کلیه عملیات سازمانی توسط ادارات

شرایط و محیط کاری خدمات عمومی پیچیده است. این خدمات نه تنها متأثر از تغییرات اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هستند بلکه از نهادهای مستقل قانونگذار در جامعه نیز تأثیر می‌پذیرند. در نظام فعلی، یک شرکت خدمات عمومی باید نهادهای تنظیم‌کننده مقررات را به عنوان مهمترین عامل برونزا مدنظر داشته باشد. قوانین و مقررات و تصمیمات مربوطه در زمینه‌هایی چون

مهندسی، برنامه‌ریزی، مالی و خدمات حقوقی و اداری انجام می‌شد. کارکنان هر یک از ادارات مشغول به کار خود بوده و تعداد کمی از آنها از فعالیت اداره‌های دیگر اطلاع داشتند. از ساعت ۸ صبح تا ۱۶/۳۰ کار می‌کردند و علاوه بر یک امنیت شغلی بلندمدت، پرداختها و مزایایی عالی و فزاینده را در هر سال انتظار داشتند.

بیشتر تصمیمات کلیدی توسط بالاترین مقام اجرایی و از طریق مشاوره با یکی از کارشناسان عملیاتی اتخاذ شده و به سایر افراد

اوضاع در حال تغییر خدمات عمومی

قیمتگذاری، توسعه فعالیتها، ارائه محصولات جدید و نیز تصمیمات سرمایه‌گذاری یک شرکت می‌تواند در کوتاه‌مدت شدیداً موقعت خدمات را تحت تأثیر قرار دهد. همراه با افزایش مقررات زدایی و توسعه منابع متنوع انرژی، خدمات عمومی باید در پاسخگویی به مشتریان خود بسیار سریعتر (از گذشته) عمل نماید. بهترین شیوه برای همراهی با عدم اطمینانهای

و اعضاء گروههای اجرایی سازمان اعلام می‌شد. مهارتهای مدیریتی تحت تسلط دانش فنی قرار داشت و در حل مسایل و مشکلات بکارگرفته می‌شد. مدیران ارشد، بیشتر وقت خود را به تحلیل مشکلات، ارائه راه‌حلهای لازم و هدایت راه‌حلهای جهت اجراء، صرف می‌نمودند و بندرت پیش می‌آمد که کارمندان سطوح پایین در تصمیمگیریها یا کمک به اجرای تصمیمات شرکت داده شوند. مدیران ارشد، بازیکنان اصلی سازمان بودند و در عین حال کارایی گروه کاری آنها در بهترین حد بود.

محیطی، آن است که کارمندان تطبیق‌پذیر و سازمانی قابل انعطاف ایجاد گردد. تحولات ایجاد شده در وضعیت خدمات عمومی در اواخر دهه ۱۹۸۰ بسیار واضح بود و حتی شرکتهای با مدیریت محافظه‌کار و سنتی برای همراهی با تحولات حاصل، به اجرای شیوه‌هایی از برنامه‌ریزی و توسعه سازمانی مبادرت ورزیدند.

اجرای برنامه

الکتریک» شامل چهار مرحله مشخص و کاملاً مرتبط به هم می باشد.

مرحله ۱) تعیین متغیرهای مؤثر در موقعیت رقابتی شرکت

اولین قدم در ارزیابی عوامل مؤثر در موقعیت رقابتی یک شرکت، تعیین مجموعه‌ای از متغیرهای مهم و روابط آنها است که بر نتایج مورد نظر تأثیرگذار هستند، فهرست کردن این عوامل ممکن است طولانی باشد. مدیریت ارشد شرکت مذکور با کمک مشاور (و تا حدودی ساده‌انگاری) عواملی که باعث موفقیت شرکت در شرایط سریعاً متغیر آن می شود را تحت چهار مقوله کلی دسته‌بندی نمود:

عوامل فنی، عوامل ساختاری، عوامل مربوط به کارکنان، عوامل مربوط به فعالیتها و سیاستهای مدیریتی.

عوامل فنی یا فن آوری اشاره به روشهایی دارند که یک سازمان برای تبدیل مواد خام به محصولات نهایی به کار می‌گیرد. تکنولوژی شامل فرایندهای مکانیکی بکار رفته در تولید، مواد بکار گرفته شده، دانش فنی لازم برای اجرای

در بررسی حاضر، مدیران کلیدی (به انتخاب بالاترین مقام اجرایی) و معاونین مربوطه، باتفاق مشاور یک گروه تشکیل دادند. گروه مذکور در حدود ششماه سرگرم بررسی مفاهیم ریشه‌ای و مختلف توسعه سازمانی بود. در میان مفاهیم مختلف توسعه سازمانی بر عوامل، گروه کاری و فرهنگ تأکید زیادی شد. این گروه مدیریت، گروه مدیریت استراتژیک نام گرفت و جلسات ۳ ساعته آموزشی آنها به مدت سه ماه، هر دو هفته یکبار تشکیل گردید.

کارکرد اولیه گروه مدیریت استراتژیک رایانه راهنماییهای استراتژیک به شرکت و ایفای نقشی کلیدی در برنامه تفصیلی توسعه سازمانی بود. اجرای برنامه نیز بر عهده گروه مدیریت استراتژیک گذاشته شد. معمولاً فعالیتهای توسعه سازمانی توسط گروههای کاری مختلفی هدایت می‌شود، اگرچه یک برنامه کاملاً جامع برای نیل به موفقیت بلندمدت باید توسط «مدیریت رده بالا» هدایت و رهبری گردد.

اجرای برنامه توسعه سازمانی در شرکت «بنگور هایدرو -

تغییرات برنامه‌ریزی شده عموماً توسط مدیر یا مدیران اجرایی یک سازمان و زمانی که آنها وقوع برخی مشکلات کلی در سازمان را تشخیص می‌دهند، درمی‌آید. در مورد حاضر مشاور بالاترین مقام اجرایی و معاونین شرکت در مورد مراحل مربوط به فرایند توسعه تفصیلی سازمانی به بحث و گفتگو پرداخت. هدف این گفتگوها آن بود که شرکت را در تبیین دلایل لازم جهت بهبود وضعیت جاری و نتایج محسوس مورد نظر یاری نماید. در طی اجرای برنامه، موضوع اساسی برای حل و فصل و حصول اطمینان از درک مدیران ارشد نسبت به مفاهیم، محیط‌های پیچیده، عوامل مؤثر در موقعیت رقابتی شرکت، مسایل پیچیده، شیوه‌های چندگانه و تعهد است. این بسیار حیاتی است که مدیران ارشد به درستی و از قبل بدانند که برنامه توسعه سازمانی چه چیزهایی را در بر دارد.

موضوع مهم دیگر در مرحله اجرا، تعیین تمایل و تعهد مدیران ارشد در تشخیص کلیه موانع فراراه موفقیت سازمان است.

فعالیتها و شرایط فیزیکی کارخانه می باشد. عوامل ساختاری اشاره به روابط نسبتاً ثابت مرتبط با منابع انسانی دارد که در یک سازمان وجود دارد. عواملی چون تمرکزگرایی، تمرکززدایی، زنجیره دستورات، ماهیت قدرت، اوضاع سازمانی و روابط بین اداره‌ای در این قسمت قابل طرح می باشند. مجموعه سوم از متغیرها، عامل کارکنان بوده که بر نقش تفاوت‌های فردی کارکنان تأکید دارد. کارکنان مختلف دارای تواناییها، نیازها، مقاصد و عقاید متفاوتی هستند. این تفاوتها می توانند تأثیری مستقیم بر دو فرایند سازمانی مهم داشته باشند. این دو فرایند تأثیری مهم بر کارایی داشته و عبارتند از «وابستگی (تعلق) سازمانی» و «عملکرد شغلی فردی» یک شرکت برای دستیابی به مقاصد مالی، فنی، تولیدی و بازاریابی باید از نیروی کار مؤثری بهره‌مند باشد. تقریباً غیرممکن است که یک شرکت بدون اعتقاد به ارجحیت منابع انسانی بر کلیه دانش فنی لازم برای اجرای منابع دیگر، بتواند از مزیت رقابتی برخوردار باشد.

شیوه فعالیتها و سیاستهای مدیریتی باعث تسهیل دستیابی به اهداف می گردد. مدیران بواسطه برنامه‌ریزی، هماهنگی و تسهیل فعالیتها نقشی اساسی در موفقیت یک مؤسسه ایفا می نمایند. برای انجام این کارکردها، مدیران بایستی رهبران، سیاستگذاران، انگیزه‌سازان، آموزش دهندگان و مشاورانی کارآمد و بالاتر از همه تصمیمگیرندگانی خوب باشند.

مرحله ۲) توسعه معیارهایی برای ارزیابی متغیرهای مؤثر در موفقیت شرکت

برای اینکه متغیرهای مؤثر، در موقعیت رقابتی یک شرکت بتوانند به تلاشهای توسعه سازمانی آن کمک نمایند از آنجا که ابتدا باید معیارها تعریف می شدند، مدیران ارشد با انجام یک تحلیل از ویژگیهای درونی و برونی - شرکت، مجموعه‌ای از معیارها را تبیین نمودند. در اذهان مدیران ارشد این شرکت خدماتی، این معیارها نشانگر یک سازمان ایده‌آل است که می تواند هر نوع چالش جاری و آتی را بطور مؤثر و کارآمد پاسخگو باشد.

مرحله ۳) تشخیص مسئله

پس از اینکه مدیریت ارشد به درک روشنی از متغیرهای مؤثر

در موفقیت شرکت دست یافت، قدم بعدی توسعه، درک کامل از مشکلاتی است که در پیش روی سازمان قرار دارد. پی بردن به اینکه تا چه حد اوضاع جاری سازمان از شرایط ایده‌آل فاصله دارد، از نکات مهم است. برای این منظور ضرورت دارد که مدیران و کارکنان شرکت مورد ارزیابی قرار گیرند. به همین جهت دو بررسی انجام شد؛ یک بررسی به منظور تعیین کیفیت شغلی و بهره‌وری کلیه کارکنان صورت گرفت که هدف آن دستیابی به اطلاعات معینی در رابطه با وضعیت سازمانی، اعمال مدیریتی سرپرستان (مسئولین) شرکت کنندگان، مسایل مرتبط با بهره‌وری در ادارات مربوط به خود شرکت کنندگان بود. مطالعه و بررسی تفصیلی دوم در مورد مدیران ارشد و سرپرستان می باشد. در این مورد از شرکت کنندگان درخواست می شود تا احساس و نظرات خود را نسبت به موقعیت جاری شرکت با توجه به هر معیار یا هدف توسعه سازمانی بیان نمایند. از آنها خواسته شده تا به وسیله مقیاسی، مانند مقیاس لیکرت، بیان کنند که هر

هدف تا چه میزان توصیف‌گر شرکت است. این بررسیها و مطالعات نه فقط به دلیل شاخص‌سازی بلکه از آن رو که فرصتی به اعضا سازمان می‌دهد تا قبل از درگیر شدن در تغییرات ساختاری و فعالیتهای توسعه و آموزش، در شکل دهی آینده شرکت خود نقشی داشته باشند، مهم هستند. این چنین نقشی در تبیین پایه و اساس توسعه سازمانی و تنظیم اولویتهای آن ما را یاری می‌دهد. این روش بررسی - بازخور، تکنیکی قوی در ارائه حمایت‌های گسترده از برنامه‌های توسعه سازمانی است. توسعه سازمانی در مقیاس کامل، نیازمند شناخت نقاط قوت، ضعفها، فرصتها و محدودیتهای شرکت است، گروه مدیریت استراتژیک به‌طور هفتگی طی جلسات سه ساعته به‌موشکافی

وضعیت شرکت، بحث پیرامون چگونگی تغییر صنعت، مرور روابط با مشتری، بررسی فرهنگ و عملیات شرکتی و نهایتاً تعیین عوامل مؤثر بر کارایی شرکت در دستیابی به موقعیت رقابتی و ماندن در آن موقعیت پرداخت.

مرحله ۲) حل مشکلات

در حل مشکلات شرکت بنگورهایدرو الکترونیک از یک شیوه پنج مقوله‌ای استفاده شده است. این پنج مقوله عبارتند از: فرهنگ، ساختار استراتژی، پاداش، گروه کاری و مهارتهای مدیریتی

۱- فرهنگ

در سازمانهایی که اعضا به رفتارهایی که در گذشته مناسب بوده عادت کرده و خو گرفته‌اند، نوعی فرهنگ ناقص و معیوب قابل مشاهده است. یک برنامه توسعه سازمانی - از طریق عنصر «فرهنگ» - خود به شرکت کمک

می‌نماید تا به فرهنگی تطبیق‌پذیر و انعطاف‌پذیر دست یابد. در فرهنگ انعطاف‌پذیر، اعضا سازمان از تلاشهای یکدیگر در تشخیص مشکلات و اجرای راه‌حل آنها حمایت می‌کنند و بدین طریق نوعی احساس اطمینان و اعتماد به نفس پدید می‌آید. فرهنگ، یا عبارتی مجموعه‌ای از ارزشهای متداول که موجب می‌شود تا سازمان به یک شیوه معین عمل نماید، تبیین‌کننده اصول و مقررات اساسی سازمان است. فرهنگ شرکت مورد بررسی، در گذشته چنان بود که تصور می‌شد، مشتری همیشه در دسترس است، شرکت همیشه می‌تواند هزینه‌ها را پوشش دهد، خوش‌رویی فردی عامل مهمی است و غیره. اما اکنون روشن شده که آنها دیگر مجموعه مطلوبی از ارزشها نیستند. در عوض، موارد زیر توسط مدیریت ارشد بعنوان یک فرهنگ مطلوب‌تر ارائه شده‌اند:

- قبول این امر که نیازهای مشتری باید به طریقی که دائم در حال بهبود است رفع شود.

- درک و حمایت از استراتژی شرکتی برای موفقیت.

- تشخیص این نکته که موفقیت شرکت برای رفاه حال کارکنان مهم و مؤثر است.

- درک اهمیت و نقش کلیه کارکنان در موفقیت شرکت.

- برخورداری از مهارتها، ابزارها و اطلاعات ضروری جهت حداکثر نمودن تاثیر نقش کارکنان.

- تشویق و تقدیر از کارگروهی به‌منظور نیل به موفقیت.

۲- پاداش و ساختار استراتژی

برنامه توسعه سازمانی رسماً با تغییراتی در عناصر ساختار استراتژی و پاداش شروع شد. به طور مشخص تر، این دو عنصر از برنامه توسعه سازمانی، کمک می نماید تا به سه سؤال اساسی زیر پاسخ داده شود: کارگروهی چگونه به کجا می رویم؟ چگونه به مقصد خواهیم رسید؟ چه چیزی برای کمک دریافت خواهیم کرد؟ پاسخ این سئوالات باید به نحوی منظم و از سوی مدیر ارشد با استفاده از سایر بخشهای شرکت تنظیم و ارایه شود. باید اهداف توسعه سازمانی برای رقابتی بودن، با مأموریت شرکت ترکیب و آمیخته شده باشد یا بعنوان اهداف شرکتی در برنامه استراتژیک بیاید. هیأت مدیره، بالاترین مقام اجرایی و سایر مدیران اجرایی اصلی باید نسبت به رقابتی نمودن شرکت تعهد داشته باشند. مأموریت جدید و دلایل تغییرات از سوی مدیریت ارشد از طریق جلسات با کارکنان، خبرنامه ها و پیامهای ویژه اعلام می شود. تغییر ساختاری مهمی که در شرکت بنگورهایدرو الکتریک انجام شد، خلق یک سیستم

مدیریتی گروهی بود. مدیر ارشد به همراه معاونین و مدیران ادارات، خود را در قالب یک گروه مدیریت استراتژیک واحد، سازماندهی مجدد نمود. کارکرد اولیه گروه مدیریت استراتژیک رایة رهنمودهای استراتژیک به شرکت از طریق بررسی محیط شرکت و انجام تعدیلات لازم و مستمر است. این گروه به عنوان هیأت مدیره داخلی شرکت عمل می نماید. مدیران تشویق می شوند تا وابستگی اداری خود را رها نموده و با اتخاذ یک تفکر شرکتی، مانند بالاترین مقام اجرایی رفتار کنند. این گروه هر دو هفته یکبار جلسه سه ساعته ای برای حل و فصل مسایل شرکت تشکیل می دهند. گروه های تمرکز، شامل اعضاء گروه مدیریت استراتژیک و سایر کارکنان سازمان، در مورد مسایل تخصصی شرکت به رایة راه حل می پردازند. این گروهها بین ادارات پخش هستند و کارکردهای مختلف را برای حل مسایل خاص فراهم می آورند.

۳- پاداش

نظام کلی پاداش سازمان برای تقویت روش آموخته شده در

طی اجرای فرایند توسعه سازمانی، توسط گروه مدیریت استراتژیک مورد بازنگری قرار گرفته است. ارزیابی عملکرد جدید و نظام پاداش بر عهده گروه تمرکز مربوط به منابع انسانی است. در کنار ارزیابی عملکرد و نظامهای مستمری، تغییرات موجود نیز به کلیه مدیران منعکس شده و سیستم جدید در ادامه کار از سوی مدیران تصحیح و تعدیل می شود. پس از یک دوره طولانی از دریافت اطلاعات در کلیه قسمتهای سازمان، یک نظام پاداش مبتنی بر عملکرد به کار گرفته می شود. حاصل کلام آنکه نظام پاداش به منظور تقویت فرهنگ شرکتی برای تشویق مشارکت، توانمندسازی، کارگروهی، خلاقیت و انعطاف پذیری مورد تعدیل و اصلاح قرار گرفته است.

۴- کارگروهی

یکی از عناصر کلیدی برنامه توسعه سازمانی، کارگروهی است. گروهها در تسهیل آموزشهای سازمانی، پیریزی مقاصد مشترک و پشتیبانی از اجرای این مقاصد، نقش بسزایی دارند. به عنوان بخشی از برنامه توسعه سازمانی

در شرکت بسنگورهایدرو الکتریک، گروههایی بشرح زیر تشکیل شده؛ گروه مدیریت استراتژیک، گروههای تمرکز، گروههای فرایند، گروههای پروژه گروههای مدیریت نیروی انسانی. بیشتر کارهای شرکت توسط این گروهها انجام می شود. در مدت زمان کوتاهی این گروهها بهبودهای قابل ملاحظه ای در زمینه هایی چون خدمات مشتری، خدمات اطلاعاتی، بازاریابی، توسعه تولید و کاهش هزینه، از خود نشان داده اند.

مهارتهای مدیریتی

هدف عنصر مهارتهای مدیریتی تبیین و اجرای استراتژی، فرهنگ و مفاهیم کارگروهی برنامه توسعه سازمانی، ایجاد زمینه ای برای حل و بحث مسایل و موضوعات و بسط راه حلها همزمان با پیشرفت برنامه توسعه سازمانی می باشد. شرکت کنندگان در برنامه آموزش، مهارتهای درک و اشاعه فرهنگ و فلسفه مدیریتی جدید شرکت را یاد می گیرند. کلیه سطوح مدیریتی (ارشد، میانی و نظارتی) از عنصر

مهارتهای مدیریتی یکسانی برخوردار می گردند. البته، مدیریت ارشد و گروه مدیریت استراتژیک دوبار در برنامه آموزشی شرکت می کنند. یکبار در مرحله آغازین توسعه سازمانی و بار دوم همراه با سایر مدیران و مسئولان. عنصر مهارتهای مدیریتی در توسعه سازمانی، اگرچه مشابه برنامه های آموزشی مدیریتی رایج است اما با برنامه های سنتی تفاوت دارد.

برنامه های سنتی سروکارشان با افراد بوده و هدفشان بهبود تواناییهای مسئولان اجرایی، مدیران و سایر مسئولان ادارات یک شرکت متمرکز است. با این که برنامه های سنتی سودمند می باشد ولی فاقد تأثیر هماهنگی، که در برنامه های توسعه سازمانی به چشم می خورد، هستند. بنابراین برنامه آموزش مدیریتی زمانی می تواند مؤثر باشد که نه تنها کارایی اجرایی فردی را بهبود می بخشد بلکه هماهنگی نقشهای پیچیده و تقابلات بین محیط سازمانی افراد را نیز تسهیل نماید. از طریق یک چنین برنامه ای است که افراد و واحدهای مختلف شرکت

هایدروالکتریک از اهداف مختلف و پراکنده مرتبط با مقاصد کلی شرکت آگاه می شوند. مدیران در دستیابی به مقاصد توسعه سازمانی نقش مهمی دارند. مدیریت شرکت هایدروالکتریک مهارتها و تواناییهای لازم برای دستیابی به مقاصد توسعه سازمانی را مشخص نموده است. بیشتر این موارد اشتراکاتی باهم داشته و هسته مسئولیتهای مدیریتی را تشکیل می دهند.

کلیه مدیران و مسئولان شرکت، در این برنامه تفصیلی آموزشی شرکت نمودند. در طی جلسات، مسایل شغلی معین و مرتبط با هر بخش خاص، مشخص شده و سپس در قالب مهارتهای مدیریتی قابل آموزش تدوین می شود. برنامه آموزشی، توسط مشاور گروه مدیریت استراتژیک، طراحی شده و با کمک مدیران شرکت برای اعضاء بیان می شود. تقریباً کلیه اعضاء گروه مدیریت استراتژیک به عنوان مدرس در یک یا بیش از یک بخش از ۸ بخش آموزشی بکار گرفته می شوند. این آموزش (یاددهی) خود بهترین روش برای یادگیری مدرسان است. در

پایان هربخش از طریق ارزیابیهای رسمی و جلسات گروه متمرکز ارزیابی آموزشها

برنامه بهبود عملکرد شرکت بنگورهایدرو الکتریک، شامل سه مرحله است. اول، سازمان را قادر می‌سازد تا مهمترین متغیرهای قابل کنترل مؤثر بر موفقیت (رقابتی بودن) شرکت را مشخص نماید.

دوم، کلیه روشهای مناسب شامل تکنیکها، ابزارها و استراتژیهای لازم جهت تغییر این متغیرها را مشخص می‌کند. و سوم، چگونگی تغییرات گسترده و همه‌جانبه را از ابتدا تا انتها تعیین می‌نماید.

برنامه جامع توسعه سازمانی در شرکت فوق ثابت کرد که در اراییه درکی روشن از عوامل مؤثر بر کارایی و بهره‌وری سازمانی و ظرفیت تعدیل پیوسته و مداوم این عوامل به منظور حفظ موقعیت رقابتی شرکت، برنامه‌ای بسیار موفق بوده است. از زمان اجرای برنامه توسعه سازمانی تا اواخر سال ۱۹۹۴ تغییرات قابل توجه زیادی در این شرکت رخ داد.

صورت می‌گیرد. بازخورد کارکنان به شکل بررسیهای مختلف، نشان می‌دهد که شرکت

نتیجه‌گیری

استراتژیهای مقتضی به منظور رویارویی با چالشهای محیط در حال تغییر پیریزی گردید و ساختار سازمانی جدیدی در حال ظهور و تکامل است. فرهنگ شرکتی و فلسفه مدیریتی تغییر یافته است تا بدین طریق از تقاضای مشتریان، در محیطی که روز به روز بر پیچیدگی آن افزوده می‌شود، حمایت گردد. مهارتهای مدیریتی با استفاده از تعداد بیشتری از کارکنان و با عمق بیشتری تأمین شده‌اند. کارگروهی روش طبیعی در اجرا و تکمیل وظایف شده است و کارکنان براساس عملکرد گروهی و سازمانی و نقش خود در رسیدن به تغییرات سازمانی مورد نظر از پاداشهای زیادی بهره‌مند گردیده‌اند.

شاید اساسیترین تغییرات، در استراتژی و ساختار سازمان رخ داده است. اکنون مأموریت شرکت روشن و متمرکز است: دستیابی به موفقیت از طریق اراییه خدماتی که

کنندگان رفتارهای آموخته شده در برنامه‌های آموزشی را به کار گرفته‌اند یا نه؟

از نظر مشتریان با ارزش تلقی می‌شوند، می‌باشد. این مأموریت تا حد زیادی بین سهامداران شرکت بحث شده و بعنوان راهنمای بیشتر فعالیتهای اولویتهای سازمان مطرح می‌باشد. اهداف کمی مشخص، همراه با مقاصد اجرایی کوتاه و بلندمدت پایه‌گذاری شده‌اند. این اهداف کلیه علایق افراد ذینفع نظیر سهامداران، مشتریان و کارکنان را در نظر گرفته‌اند. ساختار سازمانی شرکت «افقی و گسترده» شده است به نحوی که بجای پنج معاون، یک معاون وجود دارد که گروهی ۲۰ نفری یا بیشتر را هدایت و راهنمایی می‌کند. مسئولیت این گروه توسعه و اجرای برنامه استراتژیک شرکت، علاوه بر داشتن وظیفه هیأت مدیره داخلی برای کلیه تصمیمات کلیدی، و پایه‌ریزی و آموزش فرهنگ شرکتی مورد نظر است. این گروه همان گروه مدیریت استراتژیک است.

با تکامل استراتژی و ساختار، تغییرات زیادی در فرهنگ شرکتی رخ داده است. روش‌سنتزین تغییرات، اتخاذ تفکری مشتری‌گرا (مشتری‌نگر) از سوی مدیریت و کارکنان شرکت است. همزمان با اهداف شرکت و پاداشهای پرداختی برای دستیابی به اهداف، رضایت مشتری نیز به طور پیوسته سنجیده می‌شود. تمایلی روز افزون برای تغییر، به منظور رویارویی با تقاضاهای در حال تغییر بازار، بوجود آمده است. برخی از مشاغل و کارکردها حذف شده و موارد جدیدی ایجاد شده است. هم‌اکنون برای گروهها بسیار عادی است که برای تشخیص کارهای لازم و انجام این کارها به تقویت خود پرداززند. خلاقیت و نوآوری موردتقدیر قرار گرفته و مستحق پاداش است. مدیران برای مواجهه با چالشهای روزافزون تجاری، مجبور به یادگیری و تمرین مهارتهای جدید بوده‌اند. مدیران و کارکنان بیشتری، از طریق شرکت فعالانه در برنامه‌های بهبود و برنامه‌های استراتژیک، به درک وسیع فعالیت مشترک نائل گشته‌اند. این مهارتها روابط بین

فردی، ارتباطات مشخص، یاددهی و همراهی را با خود به همراه داشته است و در دخیل نمودن کلیه کارکنان در تشخیص کارهای لازم و سپس اجرای آنها بسیار ضروری می‌باشد. تغییرات بسیار مهمی در شیوه و روش ارزیابی عملکرد مدیر و پاداشهای پرداختی رخ داده است. هم‌اکنون، عملکرد مدیران علاوه بر مهارتهای فنی، درحوزه مهارتهای مفهومی و بین فردی نیز بازنگری می‌شود. انتظار بر آن است که مدیران به فلسفه توانمندسازی و کارگروهی با توجه به فرهنگ سازمانی موردنظر عمل نمایند. عملکرد آنها منطبق با مفهوم بازنگری ۳۶۰ درجه‌ای (کامل) شامل بازنگری گروههای کاری، بررسی و مطالعات مشتری، و کارمند و مرئوس می‌باشد. برای کلیه کارکنان براساس دستیابی به مقاصد شرکتی، یک انگیزه کوتاه مدت دریافت پاداش وجود دارد. در مورد مدیران قسمتی از این انگیزه مبتنی بر رضایت کارمند است. یک انگیزه بلندمدت (پرداخت سهم به کلیه کارکنان) نیز مبتنی بر دستیابی به موفقیت در بازدهی

سهامداران، برنامه‌ریزی و طراحی شده است. این مقاله مجموعه‌ای از روشهای اساسی در توسعه سازمانی و موفقیت کاربرد این روشها را در یک شرکت توضیح داد. موفقیت تلاشهای اصلاحی در آن بوده که هدفشان دستیابی همزمان به سه هدف زیر بوده است. اطلاع از آنچه که برای مشتری ارزشمند است اولین قدم در عرصه رقابت می‌باشد. قدم بعدی آنکه شرکت باید درکی روشن از عوامل مؤثر بر اثربخشی و کارایی داشته باشد. (یعنی) باید ساختاری انعطاف‌پذیر و کارکنانی سازگار برای اجرای تغییرات لازم به منظور تولید محصولات باکیفیت بالا و هزینه کم بوجود بیاید. بعبارت دیگر رقابتی بودن یعنی کسب بیشترین درآمد از پولهای خرج شده. سومین عنصر توسعه سازمانی برای رقابتی بودن، وجود یک نیروی کاری ماهر و متعهد است. بدون وجود تعهدی بلندمدت در نیروی کار ماهر، شاید در کوتاه مدت بتوان رقابتی بود ولی حفظ آن به احتمال زیاد غیرممکن خواهد بود.