

اصلاحات ساختاری و سیستمی و ضرورت انجام آن در شرکت های بیمه

مؤلف: مهندس محمود اسعد سامانی

مقدمه

قدر مسلم هر سازمانی جهت دست یافتن به هدف یا اهدافی شکل می گیرد و برای رسیدن به این اهداف، ساختار و آرایش متناسب را برمی گزیند. از سیستم ها و روشهای مناسب نیز برای دست یافتن سریع و آسان به اهدافش بهره می برد. به اعتقاد کارشناسان، سازمان های کشور، از جمله شرکتهای بیمه، دچار مشکلات مزمن ساختاری و سیستمی هستند و این مشکلات موانعی برای حرکت پویا و شتابنده آنها خصوصاً در شرایط کاملاً رقابتی بازار جهانی پدید آورده است. بخش بیمه فصلنامه بیمه و توسعه می کوشد تا به مشکلات و معضلات ساختاری و سیستمی شرکتهای بیمه ای کشور بیشتر توجه نماید و در هر شماره به معرفی اجمالی نگرشها، دیدگاهها و سیستم ها و روشهایی پردازد که بهره گیری از آنها می تواند یاریگر شرکت های بیمه در مسیر پر تلاطمشان بسوی پویایی، رشد و تعالی باشد. در این شماره به معرفی انواع دیدگاهها و نقطه نظراتی که در زمینه ساختار سازمانی و سیستمها و روشهاست، پرداخته و سعی نموده ایم تا این موضوع مهم و اساسی که پیش نیاز توسعه صنعت بیمه کشور و زمینه ساز حرکت پویا و شتابان آنست را در حد بضاعت تشریح نماییم. شایان توجه است که این فصلنامه صرفاً به دنبال اطلاع رسانی و آشنا نمودن اولیه خوانندگان با این مقولات است و قصد ارائه مقالات تفصیلی - تحلیلی در رابطه با هر موضوع را ندارد. یقیناً خوانندگان گرامی خود می توانند برای آشنایی بیشتر به نشریات تخصصی و مشاوران فنی مربوطه مراجعه نمایند.

اجرای کشور با گرایش ساده سازی مراحل انجام کار، خودکارسازی و کاهش میزان ارتباط کارمندان با مراجعه کنندگان، افزایش رضایت مراجعان، کاهش هزینه های اداری و اقتصادی نمودن فعالیت ها

بند ۴-۵ - اصلاح روش ها و فن آوری اطلاعات (برنامه تحول نظام اداری - برنامه سوم توسعه و برنامه تحول نظام اداری)؛ در قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در بخش ششم، فصل دوازدهم تحت عنوان "توسازی دولت و ارتقای اثر بخشی حاکمیت" مواد ۱۳۵ لغایت ۱۵۴ در خصوص ضرورت مهندسی مجدد و اصلاح ساختار اداری تشکیلات و سیستم ها و روش ها به صورت مبسوط پرداخته شده است.

برنامه های هفتگانه تحول در نظام اداری کشور و نیز دو قانون برنامه سوم و چهارم توسعه بر ضرورت انجام اصلاحات اساسی در ساختارها و سیستم های دستگاه های اجرایی کشور تأکید نموده اند.

فاصله حرف تا عمل

واقعیت آنست که علیرغم تصویب قوانین مدون و ارائه برنامه ها و سازو کارهای اجرایی مشخص، با این حال به نظر نمی رسد که این قوانین

ضعف آن کدام است، موضوعی است که ذکر آن در این مقال نمی گنجد. با این حال نکته حائز اهمیت آنست که برنامه های دوم و ششم از این مجموعه هفتگانه، ناظر بر اصلاحات ساختاری و سیستمی در سازمانهاست. از طرفی چنانچه به قوانین برنامه سوم و چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران نیز مراجعه کنیم به موادی بر می خوریم که ضرورت اصلاحات ساختاری و سیستمی در سازمانها و شرکتهای دولتی کشور را مورد تأکید قرار داده اند. قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، ماده ۱ فصل اول در خصوص اصلاح ساختار اداری مدیریت، مقرر می دارد:

به منظور تصحیح، بهسازی و اصلاح نظام اداری در ابعاد نظام اداری تشکیلات، سازماندهی و ساختار اداره امور کشور، کاهش تصدی های دولت، سیستم ها و روشها، مدیریت منابع انسانی، مقررات (آئین نامه ها و دستورالعمل ها) و افزایش بهره وری دستگاه های اجرایی، شورای عالی اداری با ترکیب، صلاحیت ها، وظایف و اختیارات پیش بینی شده تشکیل می گردد.

بند ۶ قسمت ب ماده ۱ (فصل اول).

- اصلاح و مهندسی مجدد سیستم ها و روش ها و رویه های مورد عمل در دستگاه های

عزم ملی در اصلاح ساختاری و سیستمی نظام اداری کشور

ایرادات و اشکالات ساختاری و سیستمی دستگاه های دولتی و غیر دولتی کشور موضوع جدیدی نیست و از نگاه مسؤلین و برنامه ریزان سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور نیز مغفول نمانده است. این سازمان برای ایجاد تحول در نظام اداری کشور مجموعه ای مشتمل بر ۷ برنامه تحول در نظام اداری را تهیه نموده و این مجموعه را در جلسه مورخ ۱۳۸۱/۷/۱۸ به تصویب هیأت محترم دولت رسانده و به شرکتهای دولتی جهت اجرا ابلاغ نموده است. این برنامه ها به شرح زیر است:

- ۱- برنامه منطقی نمودن اندازه دولت
- ۲- برنامه تحول در ساختارهای تشکیلاتی دولت
- ۳- برنامه تحول در نظام های مدیریتی
- ۴- برنامه تحول در نظام های استخدامی
- ۵- برنامه آموزش و بهسازی نیروی انسانی دولت
- ۶- برنامه اصلاح فرآیندها، روش های انجام کار و توسعه فن آوری اداری
- ۷- برنامه ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری

اینکه چرا نظام اداری کشور نیازمند تغییر و تحول است و فرصتها و تهدیدها و نقاط قوت و

می شود که دکترین استراتژی- ساختار منجر به پیدایش نمودار ساختار سازمانی به عنوان یکی از ابزارهای مدیریتی می گردد.

تعریف ساختار سازمانی:

منظور از ساختار سازمانی چیست؟ معمولاً در پاسخ به این سؤال نمودار یا چارت سازمانی به ذهن متبادر می شود که در آن جایگاه های مختلف یک سازمان به تصویر کشیده شده است. سه مؤلفه کلیدی ساختار سازمانی عبارتست از:
۱- کانال های رسمی گزارش دهی در سازمان، شامل تعداد سطوح کاری در سلسله مراتب اداری و محدوده تحت کنترل هر یک از مدیران و رؤسا
۲- ساختار نشان دهنده این است که چگونه

ابزاری برای انعکاس این دیدگاه وظیفه گرا خواهد بود و مدیریت نیز باید این کارهای وظیفه ای را هماهنگ کند. بدین ترتیب سازمان به تعداد محدودی واحد وظیفه ای (units Functional) تقسیم می شود. (مانند حسابداری، کارگزینی، انبار، بودجه، حقوقی، آموزش و...) با این نگرش، کلیه وظایف حسابداری برعهده واحد یا دپارتمان حسابداری و وظایف حقوقی برعهده واحد حقوقی و... قرار می گیرد و نوعی مرز بندی بین دپارتمان ها براساس وظایف کاری شان بوجود می آید. بدیهی است هر یک از این بخش های وظیفه ای نیازمند روش ها و سیستم های دستی یا مکانیزه برای انجام امورشان هستند. به عنوان مثال واحد بودجه نیازمند سیستم بودجه و اعتبارات و واحد کارگزینی نیازمند

و برنامه هادر عمل یا توفیق چندانی مواجه شده باشند. البته تاکنون گزارش جامع و مسوطی از اعمال این برنامه ها ارائه نشده است تا به استناد آن بتوان میزان تحقق اهداف یاد شده را سنجش کرد. نکته دیگر اینکه اساساً هرگونه اصلاح، تغییر و دگرگونی در ساختارها و سیستم ها باید در جهت ارتقاء و افزایش راندمان کاری و بهره وری و کاهش هزینه ها صورت گیرد، حال آنکه به عنوان نمونه، شاخص بهره وری نیروی کار و سرمایه در کشور در طول برنامه سوم توسعه جهش قابل ملاحظه ای را نشان نمی دهد (به جدول زیر مراجعه شود) و این خود می تواند دلیلی بر این مدعا باشد که توفیق قابل ملاحظه ای در اصلاح ساختاری و سیستمی نظام اداری کشور حاصل نشده است.

عملکرد شاخص های بهره وری در برنامه سوم توسعه

| عنوان شاخص | واحد شاخص | ۱۳۷۶ | ۱۳۷۷ | ۱۳۷۸ | ۱۳۷۹ | ۱۳۸۰ | ۱۳۸۱ | ۱۳۸۲ | متوسط رشد چهار ساله برنامه (درصد) |
|-------------------------------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------------------|
| بهره وری نیروی کار | | ۱۰۰ | ۱۹۱/۰۲ | ۲۶۱/۰۱ | ۶۲۱/۰۳ | ۲۷۱/۰۴ | ۳۷۱/۰۸ | ۲۷/۱۱۲ | ۲/۵۶ |
| بهره وری سرمایه | | ۱۰۰ | ۲۰/۹۶ | ۱۴/۹۱ | ۴۵/۸۹ | ۷۷/۸۵ | ۲۴/۸۵ | ۸۸/۸۳ | -۲/۰۵ |
| بهره وری عوامل کلی | | ۱۰۰ | ۷۵/۹۹ | ۲۰/۹۷ | ۷۷/۹۷ | ۵۵/۹۶ | ۴۷/۹۸ | ۹۷/۹۹ | ۰/۶۹ |
| سرمایه سرانه هزار ریال به نفر | | ۱۶/۱۵۵۱ | ۷۳/۱۶۴۷ | ۸۷/۱۷۲۶ | ۲۷۱/۷۹۷ | ۳۷۱/۸۸۹ | ۵۱/۱۹۷۱ | ۲۵۲/۰۷۶ | ۲/۷۱ |
| رشد تولید درصد | | ۴۲/۳ | ۵۷/۳ | ۶۶/۱ | ۹۶/۴ | ۳۰/۳ | ۵۰/۷ | ۶۷/۰ | ۵/۶۰ |

ارقام به قیمت های ثابت سال ۱۳۶۱ است

افراد در قالب دپارتمان های کاری، گروه بندی شده و این دپارتمان ها چگونه در قالب یک مجموعه واحد سازماندهی گردیده است.
۳- ساختار شامل سیستم های ارتباط دهنده، هماهنگ کننده و یکپارچه ساز است.

بر اساس تعریف، ساختار سازمانی شبکه ای از ارتباطات موجود بین مشاغل سازمانی مختلف و صاحبان این مشاغل است. ساختار سازمانی الگویی است که در آن ارتباطات مابین این مشاغل به شکل دقیق طراحی و ایجاد گردیده است. در این الگو، سلسله مراتب اختیارات افراد و مقررات و روش ها و سایر عناصری که رفتار سازمانی افراد را تنظیم می نماید، ارائه شده است. در واقع ساختار سازمانی درجه و نوع تقسیم بندی افقی و عمودی وظایف، مکانیزم های هماهنگی و کنترل، سلسله مراتب اداری و تمرکز قدرت را نشان می دهد.

انواع ساختار سازمانی:

در کنار ساختار وظیفه ای که شناخته شده ترین ساختار است و بیشترین استفاده را دارد و در ذیل با تفصیل بیشتری معرفی شده است،

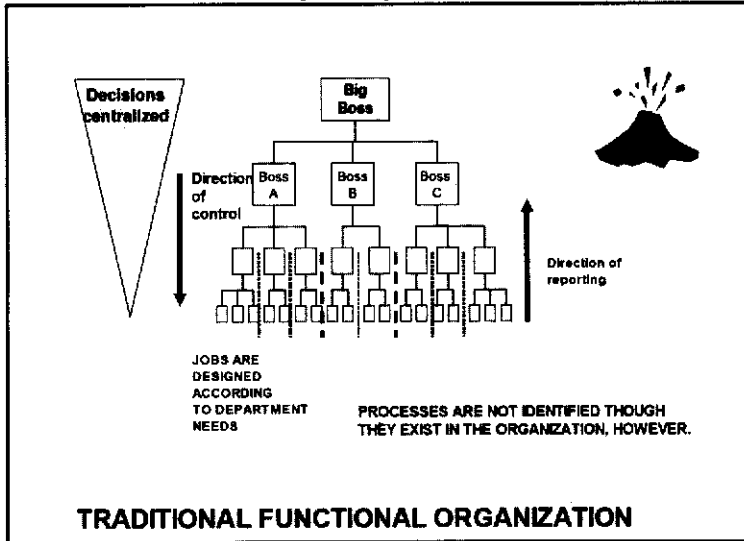
سیستم پرسنلی متناسب خواهد بود. روشن است که هر بنگاه اقتصادی برای تحقق هدف (اهداف) و مأموریت های خاصی شکل می گیرد و در نهایت به دنبال بهینه کردن سود خویش است. یک بنگاه اقتصادی برای تحقق اهدافش نیازمند استراتژیها (راهبردها)، نیازمند سازماندهی و آرایش سازمانی (ساختار) مناسب و نیز نیازمند برخورداری از روش ها، فرآیندها و سیستم های متناسب با آنها خواهد بود. این اجزاء سه گانه را دکترین استراتژی- ساختار- سیستم می نامند که خود نشأت گرفته از نظرات بیش از دو قرن پیش آدام اسمیت است. به عبارت دیگر تحقق اهداف و مأموریت های سازمان در گرو اتخاذ استراتژی ها (راهبردها) مناسب، برخورداری از ساختار سازمانی متناسب و نیز نیازمند سیستم ها و روش های کاری همگون و متعامل با آنهاست. در حقیقت سه عنصر استراتژی، ساختار و سیستم به منزله سه چرخنده در موتور محرکه سازمان هستند و باید در تعامل با هم و با دور و سرعت مناسب بچرخند. در غیر این صورت، چرخنده ها خورد شده و سازمان قادر به حرکت نخواهد بود. بنابراین دیده

قدر مسلم قصد واکاوی دلایل و چرایی ناکارآمدی این قوانین و مقررات موضوعه را نداریم (گو اینکه در ابتدای افق برنامه چهارم توسعه هستیم و فعلاً زود است که در خصوص میزان تحقق اهداف این برنامه صحبتی به میان آوریم) فقط می خواهیم اهمیت و ضرورت اعمال اصلاحات ساختاری و سیستمی در شرکت های بیمه و در حالت تعمیم یافته در تمامی دستگاه های اجرایی را مورد بحث قرار دهیم.

تاریخچه ساختار سازمانی

کارشناسان، تاریخچه پیدایش ساختار سازمانی به مفهوم شناخته شده امروزی را به تفکرات آدام اسمیت (پدر علم اقتصاد) نسبت می دهند. در واقع اثر سازمان های نوین بر پایه "ایده تخصصی کردن کارها (of labor specialization) که توسط آدام اسمیت مطرح گردید سازماندهی شده اند. این ایده می گوید، فرآیندهای کاری سازمان را باید به چندین وظیفه ساده تقسیم نمود به طوری که هر فرد به طور معمول بتواند از عهده انجام آن وظایف برآید. در این صورت، نمودار سازمانی

رویکرد وظیفه گرا در مدیریت سازمان



این موارد موجب شده تا ساختارها، روش‌ها و سیستم‌های کاری متحول شده و صنایع با بهره‌گیری از ابزارهای فن‌آوری نوین، قابلیت‌ها و استعدادها را جدیدی یافته و به صنایع دانش محور (Knowledge-intensive) تبدیل شوند. کاهش رشد اقتصادی در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ میلادی و افزایش شدت رقابت میان بنگاه‌های اقتصادی باعث گردید که تقاضا برای جذب مشتریان، به شدت افزایش یابد. در چنین شرایطی تبدیل شدن بنگاه‌ها به سازمان‌های مشتری محور، یکی از چالش‌های مهم محسوب می‌شد. بنابراین سازمان‌ها با حفظ پارادایم ساختار سازمانی موجودشان، به استراتژی‌های مختلفی روی آوردند تا با چالش‌های جدید محیط پیرامونی مقابله کنند، اما موفقیت‌های حاصله چندان دلچسب و قابل ملاحظه نبود:

ایجاد سازمان‌هایی با ساختار ماتریسی، تمرکز زدایی (Decentralization)، مشارکت دادن یا دخیل نمودن بیش از پیش مشتریان و سایر رویکردهایی که اتخاذ شد، از جمله راهبردهایی بود که سازمان‌ها برای این منظور و حل معضل مشتری‌گرایی، بکار بردند. با این حال این روش‌ها منجر به رضایت کامل و بهبود نتایج عملیات آنها نگردید. تجزیه و تحلیل دلایل اصلی چنین نتایج ضعیفی، منجر به یافتن این علت شد که اساساً مشکل در ساختار سازمانی نهفته است و تا زمانی که ساختار سازمانی تغییر نکرده و متناسب با فرهنگ مشتری محوری نشود، تحقق این اصل میسر نخواهد شد. بسیاری از ساختارهای سازمانی همچنان متکی بر وظایف یا محصول و یا ترکیبی از این دو بودند و سازمان‌های دارای ساختار سنتی بجای آنکه

مناسب با نیازهای مشتری قرار گیرند؟! - در این نمودار سازمانی، توسعه محصولات و خدمات جدید با تأخیرات طولانی مواجه است؟! - اهداف سازمانی و معیارهای پایش آنها در رأس هرم دیده شده و زیر مجموعه (به دلیل مرزبندی بین دپارتمان‌ها) از نقش خودشان در تحقق اهداف سازمان آگاهی چندانی ندارند.

چالش‌های فراروی سازمان‌های دارای ساختار وظیفه‌ای

بزرگترین و مهم‌ترین مشکلی که سازمان‌های وظیفه‌گرا را تهدید می‌کند، مشتری محور (Customer Oriented) نبودن آنهاست. به عبارت دیگر این سازمان‌ها برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان سازماندهی نشده‌اند. مشتری در این سازمان‌ها سر در گم و بالطبع ناراضی است و معمولاً اگر امکان مراجعه به رقبای راداشته باشد بی‌درنگ به سوی آنها خواهد شتافت. روشن است که تغییرات سریع در نوع تقاضاهایی که امروزه از سازمان‌ها می‌شود، فشار زیادی بر آنها وارد ساخته و این فشارها باعث شده که روش‌های سنتی و مکانیزم‌های قدیمی، کاربرد خود را از دست بدهند. امروزه فشارهای بیرونی بیش از هر زمان دیگری بر سازمان‌ها وارد می‌شود و عرصه رقابت بر آنها بیش از هر زمان دیگری تنگ شده است. عمده عوامل این تنش‌ها عبارت است از:

- جهانی شدن بسیاری از صنایع
- کوتاه شدن دوره عمر محصولات
- همگرا شدن تکنولوژی‌ها و تغییرات در مرزبندی صنایع (بسیار مهم)
- حجم انبوه مقررات زدایی از صنایع

روش‌های دیگری برای ساختاردهی سازمانی وجود دارد:

ساختارهای محصولی (Multidivisional Structures): در این ساختار، تقسیم‌بندی‌ها بر اساس محصولات، موقعیت‌های جغرافیایی یا صنعت صورت می‌گیرد. در این صورت، ساختار قسمت‌های بزرگ، شبیه ساختار وظیفه‌ای و ساختار قسمت‌های کوچک می‌تواند کلاً متفاوت و متناسب با شرایط ارگانیک و ذاتی همان بخش کوچک باشد.

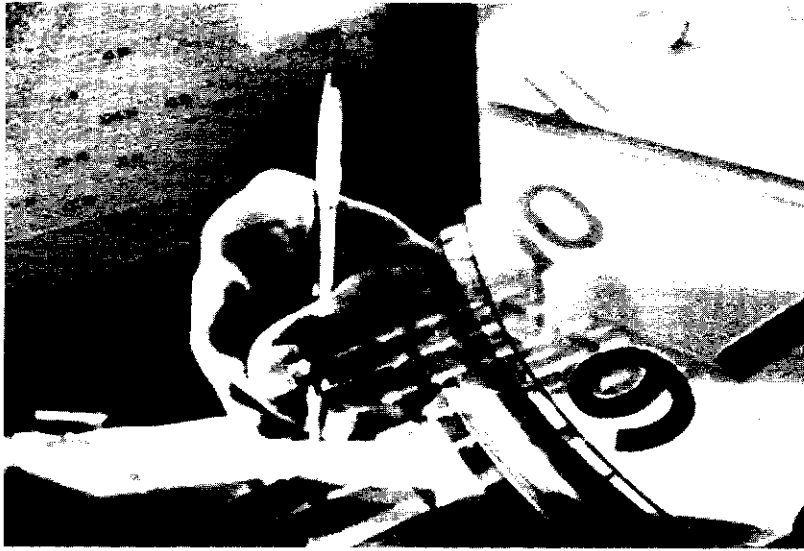
ساختار ماتریسی (Matrix structure): که بر اساس پروژه‌ها طراحی می‌شود و در سازمان‌های پروژه محور کاربرد دارد. ساختار هایبریدی (Hybrid structure)

در ساختارهای ماتریسی و هایبریدی سعی می‌شود از مزایا و نقاط قوت ساختارهای وظیفه‌ای و محصولی حداکثر استفاده به عمل آید. اگرچه ساختارهای فوق‌الذکر با یکدیگر تفاوت‌هایی دارند، با این حال، همگی دارای یک فلسفه مدیریتی واحد هستند. یعنی ساختار نتیجه استراتژی (راهبرد) انتخاب شده است و سیستم‌های اطلاعاتی و برنامه‌ریزی و کنترل، مهم‌ترین ابزارهای استقرار سازمانی مطلوب محسوب می‌شوند. بدیهی است که هر یک از ساختارهای فوق در جاهای مختلف اهمیت یافته و کاربرد دارند و علی‌الاصول می‌توان تقسیم‌بندی‌های دیگری نیز برای ساختار سازمانی ارائه داد، با این حال تا جایی که به این مقاله مربوط می‌شود، همین حد کافی است.

ساختار وظیفه‌گرا

این نوع ساختار، مهم‌ترین و متداول‌ترین شکل ساختار سازمانی مورد استفاده است. به شکل بالای صفحه توجه کنید. این شکل یک نمودار سازمانی وظیفه‌گرا را نمایش می‌دهد. این آرایش سازمانی دارای چند ویژگی مهم است:

- جریان تصمیمات و نظارت و کنترل بر اجرای آنها از بالا به پایین است.
- مسیر گزارش دهی از پایین به بالاست.
- تمامی مسؤلیت‌ها و اختیارات در رأس هرم متمرکز است و لایه‌های پایین تقریباً اختیارات کمی دارند و یا اصلاً هیچ اختیاراتی ندارند.
- بین واحدها (دپارتمان‌ها) مرزبندی وجود دارد و هماهنگی‌ها و جریان اطلاعات بین دپارتمان‌ها با کندی صورت می‌گیرد (به خطوط نقطه چین عمودی دقت کنید)
- این شکل سازمانی نمی‌تواند در تعامل



مدیریت فرآیندها (Processes management) را برگزیده و فرآیندها را مدیریت می‌کنند. مدیریت فرآیندها مزایای زیادی برای تمامی سطوح سازمانی دارد. در سازمان‌های فرآیندگرا- بر خلاف سازمان‌های وظیفه‌ای، ابتدا فرآیندها شناسایی و سازماندهی شده و توالی و تعامل آنها و ارتباطشان با استراتژی سازمان تعیین و برقرار می‌شود. سازمان، با استقرار مدیریت فرآیندی در تمامی سطوح، قادر می‌گردد که با داشتن نیروی انسانی شایسته، با کارایی و ارتباطات بهتر، در زمان و هزینه صرفه‌جویی نماید، ضمن اینکه با اعمال بهبود نسبی و مستمر فرآیندها، زمینه پویایی و تعالی سازمانی نیز فراهم می‌شود. شکل زیر رویکرد فرآیندی را در مدیریت سازمان نشان می‌دهند.

شکل صفحه بعد چگونگی گذار از یک سازمان وظیفه‌ای به یک سازمان فرآیندی را نشان می‌دهد. نکته قابل توجه، وجه تمایز بارز این دو نوع نگرش است. در اساس، سازمان وظیفه‌ای دارای آرایش عمودی است. به عبارت دیگر در این دیدگاه سلسله مراتب اختیارات و مسئولیت‌ها از بالا به پایین و مکاتیبم گزارش‌دهی از پایین به بالا است. این جریان در تضاد مستقیم با مسیر حرکت مشتری در سازمان است. (توجه کنید که مشتریان معمولاً به صورت

فعالیت‌های کسب و کار به طور ضمنی نشانگر اینست که سازمان آنچه را که برای خلق ارزش مشتری لازم بوده، انجام داده است. ساختارهای سازمانی سنتی دارای نوعی نگاه ایستا و صلب به مقوله روابط درون سازمانی و سطوح ارتباطی هستند، حال آنکه در دیدگاه فرآیندی نوعی نگرش دینامیک به چگونگی ارزش آفرینی برای مشتری وجود دارد.

بر اساس تعریف، فرآیندهای کلیدی، وظایف سازمانی را در هم ادغام نموده و به طور خودکار از اهمیت ساختار وظیفه‌ای سازمان می‌کاهند. در نتیجه، داشتن نگرش فرآیند محور، در اساس با ساختارهای سنتی سازمانی ناسازگار خواهد بود. بدین ترتیب سازماندهی بر اساس فرآیندها کاملاً با ترسیم مجدد خطوط و باکس‌ها در یک نمودار سازمانی تفاوت دارد. نکته قابل ذکر این است که امروزه دکترین «استراتژی- ساختار- سیستم» که در فوق مورد اشاره قرار گرفت، رفته رفته در حال منقضی شدن است، چرا که این رویکرد بنا به دلایل گفته شده، جوابگوی ادامه بقای سازمان‌ها در جهان به شدت رقابتی کنونی نیست. در عوض، دکترین جدید «استراتژی- فرآیند- سیستم» مطرح شده است. سازمان‌های نوین امروزی بجای آنکه وظایف را مدیریت کنند (management Functional)، رویکرد جدید و انعطاف‌پذیر

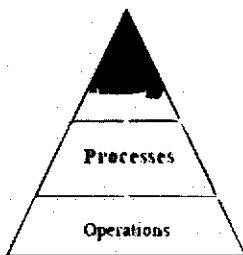
به این بیندیشند که چه چیزی برای مشتریان ارزش افزوده می‌آفریند و از این نقطه به عقب برگردند و به اصلاح امور بپردازند، صرفاً به مشتری نقش دوم داده و آرایش سازمانی خود را بر پایه این نگرش تنظیم می‌کردند. (مشابه این وضعیت هم کانون در شرکت‌های بیمه‌ای کشور دیده می‌شود)

شرکت‌ها، با ساختار وظیفه‌ای در تأمین خواسته‌های مشتریان با مشکلات زیادی مواجه هستند. در این سازمان‌ها، فرآیندهایی که برای مشتریان تولید ارزش می‌کنند- مانند دریافت و برآوردن سفارشات، معمولاً در چندین دپارتمان مختلف انجام و تکمیل می‌شود. با این حال، آخرین دپارتمان کاری گزارش کار را به مدیران ارشد ارائه می‌دهد و چنین به نظر می‌رسد که فقط این آخرین دپارتمان بوده که خواسته مشتری را تأمین کرده است. بدیهی است در چنین شرایطی مدیران سایر دپارتمان‌ها دیگر تمایلی به تأمین خواسته‌های مشتریان نخواهند داشت، چرا که احساس می‌کنند در رویداد آنچه که در سایر دپارتمان‌ها اتفاق افتاده، سهم نبوده‌اند.

سازمان‌هایی که حول خطوط تولید محصول یا خدمات آرایش شده‌اند (سازمان‌های دارای ساختار محصولی) نیز دارای مشکلات عدیده‌ای هستند. اینگونه سازماندهی، منجر به ضعف در هماهنگی مابین خطوط مختلف تولیدی شده و این خود مشکل بزرگی است. خصوصاً در جایی که یک مشتری در خطوط مختلف خدمات مورد نیازش را دریافت می‌کند مشکلات پیچیده‌تر نیز می‌شود. در این شرایط، سیستم‌های اطلاعات در بخش‌های مختلف احتمالاً ناقص و ناسازگار خواهند بود و باعث پیدایش نوعی نگاه بخشی به خواسته مشتری در هر بخش سازمان می‌شود. این موضوع نیز موجب از دست رفتن بسیاری از فرصت‌های ارائه خدمت و ایجاد ارزش برای مشتریان می‌گردد. از سوی دیگر از آنجا که اثر واحدهای محصولی دارای ساختار وظیفه‌ای هستند، همان تقابص سازمان‌های وظیفه‌ای در مورد سازمان‌های دارای ساختار محصولی نیز صادق است.

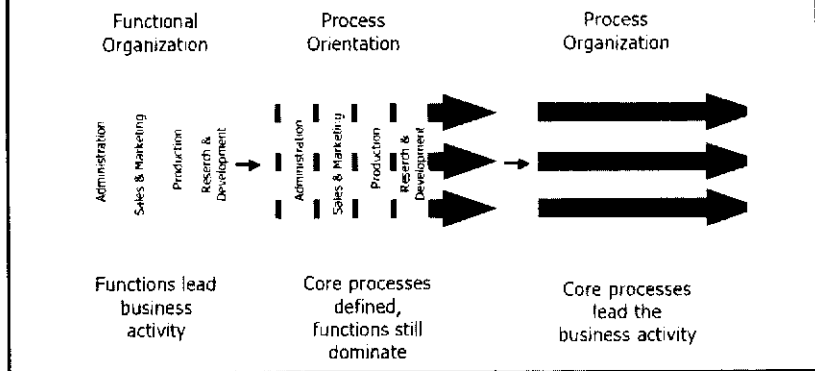
چاره چیست؟

راه حل این مشکلات در فرآیند نگرشی (process approach) نهفته است. (نگرش فرآیندی و جزئیات آن را در مقاله‌ای جداگانه معرفی خواهیم کرد) و باید سازمان را به سمت فرآیندی شدن هدایت کرد. در تعریف، فرآیندها به مشتری بیشترین توجه را دارند. به عقیده داوینپورت (۱۹۹۳) ایجاد نگرش فرآیندی در



رویکرد فرآیندی در مدیریت سازمان

What is Process Orientation?



کنند و این مهم در تعریف واژه مهندسی مجدد نیز به صراحت آمده است. نکته دیگر اینکه، بسیاری از سیستم‌هایی که از آنها با عنوان سیستم‌های نوین مدیریتی یاد می‌شود، مانند سیستم‌های مدیریت کیفیت (مبتنی بر استاندارد ایزو ۹۰۰۱ و ویرایش ۲۰۰۰)، سیستم مدیریت زیست محیطی (مبتنی بر استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱ و ویرایش ۲۰۰۴) سیستم ایمنی و بهداشت شغلی (استاندارد OHSAS ۱۸۰۰۱)، سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM)، و... جملگی سازمان‌ها را به مهندسی مجدد ساختار سازمانی شان و انتخاب آرایش سازمانی فرآیند محور تشویق و ترغیب می‌کنند.

به هر حال موضوعات مهم و متعدد دیگری در رابطه با ساختار سازمانی و نگرش فرآیندی وجود دارد که یقیناً در این مقاله فرصت اشاره به همه آنها نیست، فقط ذکر این نکته لازم است که نگرش فرآیندی نوعی رویکرد به چگونگی انجام فعالیت‌های کسب و کار در سازمان است و بدیهی است در صورت پیاده ساختن این نگرش، ساختار سازمانی و وظیفه‌ای بطور کامل کنار گذاشته نمی‌شود، بلکه نوعی نسبت کاری بین این دو بایستی بوجود آید. با این توضیح از ذکر جزئیات دیگر صرف نظر کرده و پاسخ بسیاری سوالات موجود را به ذهن جستجوگر خوانندگان گرامی محول می‌نمایم.

قدر مسلم لزوم انجام اصلاحات ساختاری در صنعت بیمه کشور قابل کتمان نیست. برای این منظور ضرورت دارد و پیشنهاد می‌شود که فرهیختگان، دست‌اندرکاران، مدیران و کارشناسان معزز صنعت، دست به دست هم داده و با برگزاری همایش‌ها، کنفرانس‌ها و برنامه‌های آموزشی متعدد به زمینه‌چینی و بسترسازی فرهنگی برای انجام چنین اصلاحاتی مبادرت ورزند.

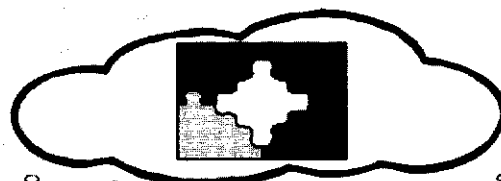
اصلاح سیستم‌ها و روش‌ها اهمیت و ضرورت موضوع:

اهمیت و نقش اصلاح و بهبود روش‌ها در نظام اداری شرکت‌های بیمه‌ای کشور انکارناپذیر است. هم‌اکنون به خوبی مشهود است که این شرکت‌ها در تحقق اهدافشان چنان‌که باید موفق نیستند. حال آنکه به لحاظ منابع و امکانات نه تنها کمبودی نیست بلکه اغلب، منابع به هدر می‌رود. بررسی مطالعات محققین و تجارب مدیران موفق در کشورهای پیشرفته و یاد در حال توسعه مبین آنست که اصلاح و تجدیدنظر مستمر در سیستم‌ها و روش‌های انجام کار با توجه به پیشرفت علوم و فن‌آوری، امری اجتناب‌ناپذیر و محتوم است، چرا که در غیر اینصورت، سیستم

هم‌افزایی (سینرژی) از راندمان بالاتری برخوردار است.

با این تفصیل، در اصلاح ساختار سازمانی شرکت‌های بیمه کشور توجه به نگرش فرآیندی نه تنها لازم، بلکه ضروری است و این مهم برای حفظ بقاء آنها در بازار کاملاً رقابتی و در حضور رقبای بین‌المللی حائز اهمیت بسیار است. اساساً نیز در ادبیات مهندسی مجدد فرآیندهای کاری (Business Processes Re-engineering=BPR) که امروزه به کرات از آن یاد می‌شود، ماهیت کار به طور کامل بر نگرش فرآیندی استوار است. به عبارت دیگر شرکت‌هایی که به مهندسی مجدد ساختار و سیستم‌های خود دست می‌زنند به دنبال آنند که در نهایت سازمانشان را فرآیند محور

افقی در سازمان حرکت کرده و از یک دپارتمان به دپارتمان دیگری می‌روند) حال آنکه در سازمان فرآیندی آرایش سازمان به شکل افقی و در تطابق با جریان حرکت مشتری است. این رو است که گفته می‌شود، سازمان‌های و وظیفه‌ای در تضاد با اصل مشتری‌گرایی هستند. نکته دیگر تفاوت میان این دو نوع نگرش را در همکاری و مشارکت گروهی تمامی افراد سازمان می‌توان خلاصه کرد. شکل زیر این اختلاف را نشان می‌دهد. در سازمان وظیفه‌ای هر کس تنها به فکر امورات مربوط به خودش است. حال آنکه در نگرش فرآیندی همه افراد در یک تلاش جمعی به حل مسایل و مشکلات سازمان می‌اندیشند. قدر مسلم روش دوم به دلیل



مؤسسات و سازمان‌های دولتی در مرکز به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و تصویب هیأت وزیران در استان‌ها به پیشنهاد استانداران بارتیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان و تصویب شورای برنامه‌ریزی بلاعوض به دستگاه‌های دولتی نیازمند و گذار گردد.
بند ۱-۲-۳- راهبردی اصلی، اصلاح ساختارها - رویکرد اصلی بهبود مستمر و مهندسی مجدد فرآیندها:

روش عمومی و به تعبیری رویکرد اصلی، مهندسی مجدد این فرآیندها و طی مراحل به صورت تدریجی است که شامل موارد زیر خواهد بود:

- مقررات زدایی و تسهیل فعالیت‌های معطوف به تأمین اشتغال

- روشمند کردن علمی فعالیت‌ها و تجهیز آنها به فن آوری اطلاعات و ارتباطات

- اصلاح یا وضع قوانین و مقررات جدید برای تأمین اصول سه گانه حاکم بر فعالیت‌های اقتصادی

۲-۴- سیستم‌ها و روش‌ها در برنامه تحول اداری: ششمین طرح در برنامه تحول اداری به اصلاح فرآیندها، روش‌های انجام کار و فن آوری اداری اختصاص یافته است که سیاستهای اجرایی آن بشرح ذیل می‌باشد:

- نظام‌های مکانیزه در دستگاه‌های اجرایی با هدف تسریع، تسهیل، دقت و ارتقای سطح کیفیت طراحی و توسعه باید و به تدریج، رویه‌ها و شیوه‌های انجام کار خود کار گردد.

- نظم و انضباط اداری در رفتار و عملکرد مقامات، مدیران و کارکنان دستگاه‌های دولتی تقویت گردد و دستگاه‌های اجرایی کشور با توجه به این معیار و سایر معیارهای پیش گفته، مورد ارزیابی قرار گیرند.

- استفاده و بکارگیری فنون و روش‌های نوین در دستگاه‌های دولتی با اولویت پیگیری شود و برای ترغیب دستگاه‌های دولتی نسبت به اینگونه اقدامات، ساز و کارهای تشویقی و انگیزشی لازم پیش‌بینی شود.

- برای تحول در نظام اداری کشور از دیدگاه‌ها و تجربیات متخصصان داخلی و خارج استفاده گردد و تجربه‌های موفق کشورها اخذ، منتشر و موارد مطلوب و مناسب، مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

در قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در بخش ششم، فصل دوازدهم تحت عنوان "نوسازی دولت و ارتقای اثر بخشی حاکمیت" مواد ۱۳۵ لغایت ۱۵۴ در خصوص ضرورت مهندسی مجدد و اصلاح ساختار اداری

توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران

ماده ۱ فصل اول در خصوص اصلاح ساختار اداری مدیریت مقرر می‌دارد:

به منظور تصحیح، بهسازی و اصلاح نظام اداری در ابعاد نظام اداری تشکیلات، سازماندهی و ساختار اداره امور کشور، کاهش تصدی‌های دولت، سیستم‌ها و روش‌ها، مدیریت منابع انسانی، مقررات (آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها) و افزایش بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی، شورای عالی اداری با ترکیب، صلاحیت‌ها، وظایف و اختیارات پیش‌بینی شده تشکیل می‌گردد.

بند ۶ قسمت ب ماده ۱ (فصل اول):

- اصلاح و مهندسی مجدد سیستم‌ها و روش‌ها و رویه‌های مورد عمل در دستگاه‌های اجرایی کشور با گرایش ساده‌سازی مراحل انجام کار، خودکارسازی و کاهش میزان ارتباط کارمندان با مراجعه کنندگان، افزایش رضایت مراجعان، کاهش هزینه‌های اداری و اقتصادی نمودن فعالیت‌ها

بند ۴-۵- اصلاح روش‌ها و فن آوری اطلاعات (برنامه تحول نظام اداری - برنامه سوم توسعه و برنامه تحول نظام اداری).

آموزش فنون اداری و مستندسازی روش‌های انجام کار و اصلاح و اطلاع‌رسانی نحوه انجام آنها در دستور کار دستگاه‌های اجرایی قرار گرفته است. در طول سه سال گذشته در تعداد زیادی دستگاه‌های اجرایی نسبت به مهندسی مجدد روش‌های انجام کار و بهینه‌سازی آنها و استقرار نظام مناسب اطلاع‌رسانی نحوه ارائه خدمات دولتی اقدامات اولیه شروع شده و این اقدامات در عرصه‌هایی مانند صنعت بازرگانی و حمل و نقل نتایج خوبی داشته است. در این رابطه طرح نظام اطلاع‌رسانی نحوه ارائه خدمات دستگاه‌های دولتی تصویب و به دستگاه‌ها ابلاغ شده است. ضمناً طرح ساده‌سازی، تسریع، تسهیل و تصحیح ارتباطات و همچنین استاندارد نمودن فرآیندها و روش‌های عمومی انجام کار در دستگاه‌های اجرایی به تصویب شورای عالی اداری رسیده است.

بند ۱۰ قسمت ب ماده ۱

- تصویب ضوابط ناظر بر بهره‌برداری مطلوب از فضاهای اداری و جابجایی و تأمین ساختمان‌های اداری

ماده ۸۹- قانون تنظیمی بخشی از مقررات مالی دولت

بند ب- حق استفاده از ساختمان‌های مازاد بر نیاز دستگاه‌های وابسته به وزارتخانه‌ها،

پاسخگویی نیازهای جامعه نبوده و محکوم به زوال خواهد بود. سیستم‌ها و روش‌های انجام کار از جمله عوامل نرم افزاری بهره‌وری هستند که در اثر بهبود و اصلاح مستمر قابلیت انطباق با تغییرات محیط راد سازمان‌ها امکان‌پذیر نموده و آن را در مقابله با مشکلات اجرایی یاری می‌نمایند.

در مجموع تأثیر مستقیم اصلاح و بهبود سیستم‌ها و روش‌ها در بهبود عملکرد و فعالیت‌های شرکت‌ها به گونه‌ای است که در صورت غفلت و کم‌توجهی امکان استفاده از توانمندی‌های موجود به حداقل ممکن تقلیل یافته و عملاً منجر به عقب افتادگی صنعت بیمه کشور می‌گردد، کما اینکه مقایسه فاصله ایجاد شده ما بین سیستم‌های موجود با سیستم‌های پیشرفته و یا حتی در حال توسعه، متأسفانه مبین نگاه سطحی ما به این مقوله بسیار مهم است و این در حالی است که نیروی انسانی و منابع و امکانات بالقوه صنعت، کاملاً پاسخگویی انجام اصلاحات بنیادین خواهد بود و تنها خواست و اراده راستین مدیران عالی شرکت‌ها و توان بالفعل اجرای آن، با هماهنگی لازم رami طلبد.

عزم ملی در اصلاح سیستم‌ها و روش‌های انجام کار

مشابه اصلاحات ساختاری، مقوله اصلاحات سیستمی نیز موضوع تازه و حرف جدیدی نیست و بارها در قوانین، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها، سمینارها و... به کرات به این مقوله اشاره شده ولی کمتر جامعه عمل بر تن کرده است. متأسفانه جای این سؤال مطرح است که چرا علیرغم وجود این همه قوانین موضوعه که ذیلاً به مواردی از آنها اشاره می‌شود، و وجود سازمان‌های متولی، منابع سازمانی کافی، نیروی انسانی توانمند و... هنوز شرکت‌ها و سازمان‌های کشور در زمینه اصلاحات سیستمی و ساختاری در ابتدای راهند و می‌توان گفت حتی راه را نیز نیافته‌اند، بلکه سردرگم و بی‌هدف به پیش می‌روند؟!

سیستم‌ها و روش‌ها در قانون استخدام کشوری سال ۱۳۴۵

بند ب ماده ۱۰۴ قانون استخدام کشوری در زمینه امور تشکیلاتی و روش‌ها و تشریفات زائد اداری

قسمت ۴ بند ب ماده ۱۰۴ قانون استخدام کشوری در خصوص بررسی و تهیه پیشنهاد درباره حذف تشریفات زائد به منظور تسهیل و بهبود جریان کارها

سیستم‌ها و روش‌ها در قانون برنامه سوم

سیستم‌ها و روش‌ها
 - توجه به مهندسی سیستم‌ها و روش‌ها
 - برقراری روش‌های مدون و منطقی
 - ضابطه‌مند کردن عملیات اداری
 - امکان اطلاع‌رسانی صحیح و به موقع به خدمت‌گیرندگان

نقاط ضعف:

- مدون نبودن و عدم ضابطه‌مندی عملیات اداری
 - فقدان برنامه‌ریزی مدون در زمینه بهبود سیستم‌ها و روش‌های انجام کار
 - کمبود نیروی انسانی متخصص در زمینه سیستم‌ها و روش‌ها
 - عدم آموزش لازم کارکنان شاغل در واحد سیستم‌ها و روش‌ها
 - عدم توجه به آشنا نمودن مدیران با اهمیت و جایگاه بهبود سیستم‌ها و روش‌ها
 - فقدان توجه به مستندسازی روش‌های

مورد عمل

- فقدان شبکه راهبردی سازوکارهای حمایتی - پشتیبانی‌های تخصصی
 - عدم همکاری لازم از سوی برخی مدیران و کارکنان در امر اصلاح سیستم‌ها و روش‌ها
 - کم توجهی به نقش بهبود روش‌ها و رویه‌های جاری مورد عمل در جلب رضایت مراجعین و مخاطبین

فرصت‌ها:

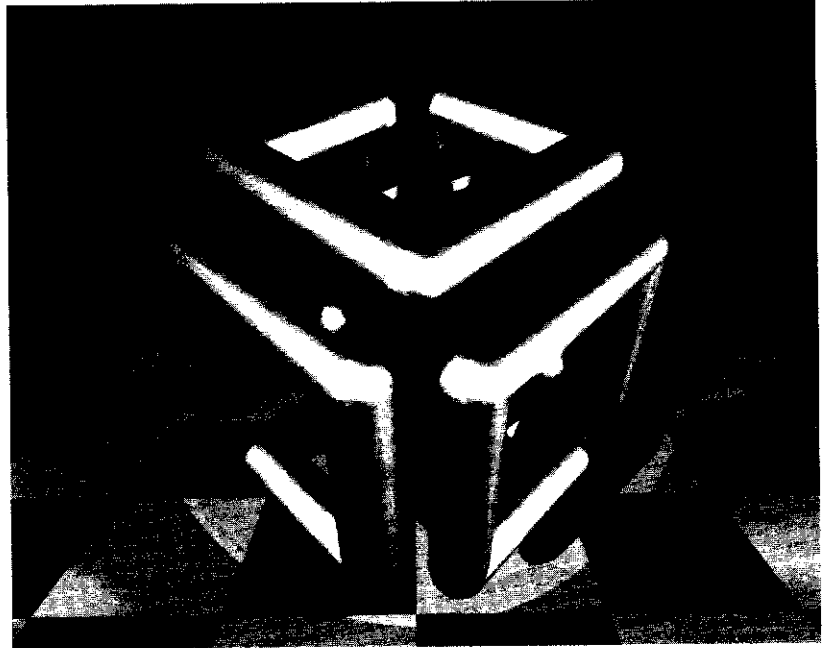
- تحول طلبی در شرکت‌ها
 - پیشرفت روزافزون در قابلیت‌های تکنولوژی اداری

تهدیدها:

- حاکمیت ساختارهای غیر هدفمند و غیر متناسب با تغییرات و مقتضیات روز
 - خارج شدن شرکت‌های بیمه‌ای نامتجانس از گردونه رقابت

رویکردهای اصلاح سیستم‌ها و روش‌ها:

اصلاح سیستم‌ها و روش‌های انجام کار در شرکت‌های بیمه به لحاظ ماهیت و نوع عملیاتی که طلب می‌کند و نیز گستردگی و فراگیری آن لزوماً رویکردی برنامه‌ای با گرایش راهبردی - کاربردی در امر سیاستگذاری و برنامه‌ریزی، و رویکردی مشارکتی در عملیات و اجرا می‌باشد. از اینرو لزوماً میبایستی سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها و ضوابط و اصول کلی آن توسط یک مرکزیت واحد (مثلاً بیمه مرکزی) انجام و



مربوطه (همچون تجزیه و تحلیل سیستم‌ها، مهندسی سیستم، پژوهش عملیاتی و ...) در آموزش‌های علوم اداری و مدیریت، موجب رکود و توقف اقدامات اصلاحی در این زمینه گردیده است.

- روش‌ها و رویه‌های مورد عمل شرکت‌های بیمه به هیچ وجه پاسخگوی نیازهای واقعی ذینفعان خصوصاً بیمه‌گذاران نیست و در این روش‌ها و رویه‌ها توجه به سازمان بعنوان رکن اصلی مطرح است و هرگونه تغییر در این موارد قبل از آنکه با هدف حل مشکلات بیمه‌گذاران باشد، برای حفظ منافع و مصالح شرکت‌ها انجام می‌شود.

- تراکم بیش از حد امور جاری و گرفتاری کارکنان و مدیران در جوابگویی به مراجعان، آنها را از پرداختن به اصلاح روش‌ها باز داشته و کم‌کارآمدی این روش‌ها برای مجریان و ارباب رجوع امری عادی و قابل قبول شده است. - در برخی موارد همانند استفاده از رایانه و فن‌آوری نوین نیز که امکان تحول و تغییر در روش‌های انجام کار را میتواند فراهم نماید، فقدان سیاستگذاری و نظارت لازم از سوی ارکان عالی صنعت بیمه (بیمه مرکزی و مدیران ارشد شرکت‌ها) منجر به توسعه بی‌رویه و پرهزینه اینگونه موارد گردیده و کارآمدی لازم نیز کمتر حاصل شده است.

نقاط قوت:

- درک اهمیت و اصرار مدیریت عالی بر اصلاح سیستم‌ها و روش‌ها
 - وجود سازوکارهای لازم برای اصلاح

تشکیلات و سیستم‌ها و روش‌ها به صورت مسوط پرداخته شده است.

چالش‌های موجود در مورد سیستم‌ها و روش‌های موجود در صنعت بیمه کشور:

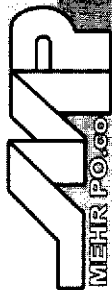
- روش‌ها و رویه‌های موجود عموماً قدیمی بوده و مدت زیادی از طراحی آنها می‌گذرد. تلاش برای ایجاد هماهنگی بین روش‌های انجام کار متناسب با تحولات اجتماعی، نیازهای ذینفعان و ضرورت تسریع در انجام امور کمتر صورت گرفته است.

- کارکنان صنعت با روش‌ها و رویه‌های موجود نیز به صورت کامل آشنایی نداشته و آموزش‌های لازم را برای اجرای صحیح آنها فرا نگرفته‌اند. ضمن اینکه این روش‌ها مضبوط و مدون هم نیست.

- توسعه و استفاده از فن‌آوری اداری از منطبق مشخصی تبعیت نمی‌کند و در توسعه و ترویج آن دیدگاه هزینه - منفعت حاکم نیست. - مفهوم اصلاحات و تحول در نظام اداری کمتر به بخش فن‌آوری (روش‌ها - رویه‌ها) تسری پیدا کرده است.

- روش‌ها و رویه‌های مورد عمل به شدت مورد دفاع کارکنان و مدیران قرار می‌گیرد و هرگونه تغییر در این موارد با مقاومت شدید مواجه می‌شود.

- کمبود کارشناسان و متخصصین کارآمد در مباحث اصلاح و بهبود روش‌ها، عدم پرداختن مراکز آموزش درون صنعت و نیز مراکز آموزش عالی به آموزش‌های خاص روش‌ها و سیستم‌ها و اندک بودن سهم دروس



MEHR POOJO

شرکت بازرگانی



شماره ثبت: ۲۳۶۰۲۰

مشاور امور کسب و کار

- واردات

- صادرات

- ترانزیت

Custom Consulting

- IMPORT

- EXPORT

- TRANZET

تهران - خیابان خواجه الهی - خیابان فلاح پور

شماره ۸۰ - طبقه چهارم - واحد A

کد پستی ۱۵۹۹۹

تلفن: ۹ - ۲۸۰۲۸۰۰ فاکس: ۸۸۸۰۸۶۱۵

همراهی: ۰۹۱۲-۱۱۱۰۴۱

WWW.MPTMOGHAD.COM / AHOO.COM

جهت تسهیل فرآیندهای عملیاتی
- ایجاد زمینه‌ها و بسترهای لازم برای تحول
در قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها و
آئین‌نامه‌های مورد عمل

منابع و مأخذ

مصوبات ۷ برنامه تحول در نظام اداری
کشور، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه
ریزی کشور
قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی،
اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران
قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی،
اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران
مهندسی مجدد شرکت‌ها - مایکل همرو
جیمز شامپی - ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد
مقاله مهندسی مجدد، منبع اینترنت
مقاله "Organizational structure" منبع
اینترنت
مقاله "Theory: Determinants of structure
Organizational" منبع اینترنت
مقاله "به کارگیری ایزو ۹۰۰۰ در تسریع
روند تحول اداری"، تألیف میر محمد روزه

هدایت و رهبری گردد و در اجرا نیاز به مشارکت
فعال، فراگیر و همه جانبه بخش‌های مختلف
شرکت‌ها و تمامی مدیران و کارکنان آنها دارد.
اصلاح فرآیندها با رویکرد مدیریت کیفیت
جامع به شرح زیر پیشنهاد می‌گردد:

- توجه به اصل بهبود مستمر
- مشتری مداری و توجه به رضایت
مخاطبان
- مشارکت همه جانبه کارکنان
- یادگیری سازمانی (بعنوان بستر استقرار
مدیریت کیفیت جامع مبتنی بر اصول
سازمان‌های یادگیرنده)

اهداف انجام اصلاحات سیستمی در شرکت‌های بیمه:

- افزایش اثربخشی، کارایی، بهسازی و
مدیریت بهره‌وری شرکتها
- افزایش رضایت‌مندی کارکنان و ذینفعان
- توقف گسترش بی‌رویه و غیر ضروری
تشکیلات
- ارتقاء سطح پاسخگویی شرکت‌ها
- کاهش هزینه‌ها
- افزایش کیفیت

راهبرد اصلی

- بهبود مستمر فرایندها
- مهندسی مجدد ساختارها و استانداردهای
اداری معطوف به اهداف توسعه
- فراگیر کردن فن‌آوری اطلاعات و
مدیریت مناسب و هماهنگ با تحولات جهانی

راهبردهای مکمل

- کاهش مراکز تصمیم‌گیری و مراحل انجام
کار و اعمال کنترل در طی فرآیند
- توزیع صحیح اختیار و مسئولیت و
تفویض اختیار به واحدهای خارج از مرکز
- طراحی مجدد ساختار سازمانی و ایجاد
اصلاحات ریشه‌ای از طریق فرآیند کارها
- ترویج فرهنگ بهبود فرایندها در
واحدهای اجرایی و بهبود مستمر
- ایجاد مینا و معیار برای اندازه‌گیری درجه
اثربخشی فرایندها
- آموزش شیوه‌ها و مهارت‌های
مستندسازی به کارکنان و انجام فعالیت‌های
استاندارد شده
- بهبود ترکیب نیروی انسانی شرکت‌ها از
طریق اصلاح فرایندها
- افزایش توان تخصصی کارکنان در حوزه
فعالیت‌های سازمانی
- اصلاح و تعدیل سیستم‌های زائد در