



تعریف و طراحی سیستم های هدایت درون سازمانی موفق



علی میرچی | کارشناس ارشد منابع آب | دفتر فنی مشاور رهاب

درون سازمانی شرکت های بزرگ با ساختارهای سازمانی و شرح وظایف گسترده، برخوردار نیستند.

مطابق تعریف اداره کار ایالات متحده سیستم نظارت درون سازمانی پیچیده ترین نوع تعاملات انسانی می باشد. اجرای یک سیستم هدایت درون سازمانی موفق، مرکب از سر گروهها و تیم های اجرایی، بسیار دشوار است. چرا که در اجرای چنین برنامه ای، باید همسویی وظایف سر گروه و تکالیف اعضای تیم با اهداف شرکت را به دقت در نظر داشت. از این رو تعریف، طراحی و اجرای ساختارمند سیستم های هدایت درون سازمانی از اهمیت به سزایی برخوردار است.

برنامه ریزی ضعیف پیش در آمد نتایج ضعیف

یک شرکت نفتی بزرگ پیش از آنکه از خدمات شرکت های تخصصی - طراحی سیستم های هدایت درون سازمانی بهره مند شود، جهت برنامه ریزی امور هدایت درون سازمانی واحدهای سیصد نفری یک مشاور غیر حرفه ای استخدام نمود. به دلیل تعریف ناقص اهداف برنامه هدایتی و اهداف شرکت کنندگان، بسیاری از نیروها با سرگروههای نامناسب گروه بندی گردیدند. در این برنامه نیروها و سر گروهها به صورت مجزا و بدون هماهنگی آموزش داده شدند.

در نتیجه اجرای این برنامه ضعیف، زحمات یکساله ارزشمند ۶۰۰ شرکت کننده به هدر رفت و نتایج مطلوب شرکت کنندگان و اهداف سازمانی حاصل نگردید

علت وقوع این اشتباه پر هزینه استفاده از مشاور مبتدی و یا مبتدی پیشرفته بود (جدول ۱). مشاوران مبتدی و یا مبتدی پیشرفته براساس اطلاعات کم دامنه و شرکت در سمینارها اطلاعات مقدماتی طراحی سیستم های هدایت درون سازمانی را دارا هستند. لیکن، این گونه مشاوران به دلیل عدم اشراف کامل بر موضوع از صلاحیت لازم جهت طراحی و اجرای برنامه های هدایت

ویژگی های متخصص طراحی و اجرای سیستم های هدایت درون سازمانی	سطح مهارتی متخصص
حداقل ۱۰ سال سابقه کار تمام وقت اجرایی (از قبیل پایه ریزی برنامه های هدایت درون سازمانی برای گروههای متنوع و خاص) تجربیات وسیع و عمیق توانایی استفاده از نمونه ها و مهارت های ذهنی برای حل مشکلات در شرایط مختلف سازمانی به صورت سریع و خلاقانه انعطاف پذیری لازم جهت خود-ارزایی و حذف توانایی شناسایی مشکلات بالقوه از طریق بحث های منطقی پیش از شروع عملیات توانایی سازماندهی فعالیت های صحیح جهت دستیابی به نتایج چند منظوره (توسعه مهارت ها و استعدادها با هدف کاهش هزینه ها و گردش کار زائد با بهره گیری از تفاوت های فردی تنظیم خط مشی کلی و قواعد همکاری نیروها	متخصص
حداقل ۵ سال سابقه کار (دارای سوابق متنوع) در هنگام حل مسایل سازمانی بیشتر در چارچوب قوانین و مقررات موجود عمل می کند در ارزیابی روندها و خود ارزیابی نسبتاً انعطاف پذیر است دارای قابلیت طرح و اجرای سیستم های مختلف هدایتی درون سازمانی و دستیابی به نتایج مطلوب (به عنوان مثال پرورش استعدادهای درون سازمانی)	کارشناس
دارای تجارب مکرر در زمینه انجام مجموعه ای از فعالیت های خاص (توانایی برنامه ریزی و اجرای نوع خاصی از هدایت درون سازمانی را دارد. به عنوان مثال قابلیت برگزاری دوره های آشنایی کارمندان جدید الاستخدام را دارد اما فاقد توانایی لازم جهت برگزاری دوره های ارتقای مهارت های رهبری است).	کاردان
درخصوص شرایط خاص بسیار معمولی اطلاعات عمومی مرتبط با طراحی و اجرای سیستم هدایت درون سازمانی را داراست. لیکن فاقد تجربه های عملی تقسیم است. گرایش به اجرای تکنیک های ساده نظارت درون سازمانی از قبیل انتشار شرح وظایف و پیروی صلب از آن مسئولیت دستیابی نتایج مطلوب را برعهده نمی گیرد	مبتدی پیشرفته
تجارب اندک و یا فاقد تجربه سیستم عملی آشنایی با موضوع از طریق کتابها و مقالات فاقد درک عملی از موضوع	مبتدی

جدول ۱- این مدل پنج سطحی بر پایه ارزیابی جامعی از نتایج تحقیقات متعدد تنظیم گردیده است.

پس از گذشت یک سال از فعالیت نخستین مشاور، این شرکت نفتی، جهت رهایی از مشکلات حاصله از اجرای برنامه قبلی مشاور دیگری استخدام کرد. پس از ملاقات با متخصصین صاحب نام در زمینه طراحی و اجرای سیستم های هدایت درون سازمانی، یک شرکت بزرگ و معتبر و با سابقه جهت ارائه خدمات تخصصی در این زمینه انتخاب گردید.

کاربرد تخصص در اجرا

در نخستین گام متخصصان جدید در یک بازدید سه هفته ای از شرکت نفتی حوزه عملیاتی پروژه را شناسایی کردند. از آنجا که به کارگیری یک شیوه عمومی جهت آموزش مهارت های سیستم هدایت درون سازمانی به سبب نیروی هر یک از واحدها غیر معقول به نظر می آمد، متخصصان انجام تحقیقات و مصاحبه ها طرح موجود را تصحیح نمودند. با گردآوری اطلاعات جدید نیروهای شرکت کننده براساس سابقه، دانش و نیازهای توسعه شغلی در سه سطح دسته بندی گردیدند. همزمان با این فعالیت ها تیم تخصصی جدید هدایت درون سازمانی با حضور نمایندگان از ۱۲ بخش مختلف شرکت

تشکیل شد. نمایندگان منتخب به عنوان مسئول هماهنگی حوزه فعالیت خود در شرکت آموزش های لازم را رعایت کردند

مشاوران با استفاده از داده های ورودی ارزشمند حاصل از فعالیت تیم تخصصی طراحی سیستم هدایت درون سازمانی و مطالعه یک گروه مینا متشکل از ذینفعان شرکت و شرکت کنندگان به طراحی سیستم هدایت درون سازمانی در سه سطح اقدام نمودند.

سیستم هدایت سطح آشنایی برای فارغ التحصیلان جدید دانشگاه که به تازگی به استخدام شرکت درآمده بودند انجام شد. در این سطح از همکاران با تجربه به عنوان سرگروه استفاده شد. همچنین فهرستی از مهارت های حرفه ای مورد نیاز در این سطح تهیه شد و در اختیار نیروها قرار گرفت که براساس آن اعضای گروه قادر بودند براساس کارکردهای مورد انتظار گروه در رابطه با نقطه ضعف های فردی خود با سرگروه تبادل نظر نمایند و با کمک وی در رفع آن بکوشند.

سیستم هدایت سطح ارتقای حرفه ای جهت کاهش چرخه های کاری تکراری کارمندان ماهر و مستعد در فاصله بین فرصت های ارتقای شغلی انجام گرفت. پس از کاهش بار کاری تکراری دوره های ارتقای حرفه ای به صورت جدی و با کیفیت بالا برگزار گردید. این نحوه انتقال تخصص و تجربه با هدف تربیت نیروهای جدید پیش از بازنشستگی سرگروه های با تجربه به کار گرفته شد.

در سطح سوم برنامه هدایت درون سازمانی با هدف ایجاد فرصت شناسایی مسیر مناسب شغلی برای کارمندان رسمی اجرا گردید. با اجرای این سطح از برنامه های نظارتی علائق کاری کارمندان رسمی مسیر ارتقای حرفه ای این کارمندان در راستای اهداف شرکت ترسیم گردید.

اجرای برنامه ها

پس از اینکه برنامه های هدایتی برای سه سطح مختلف شرکت کنندگان تعریف و طراحی گردید، پروژه وارد فاز اجرایی شد. از آنجا که نمایندگان حوزه های فعالیتی مختلف شرکت در تیم تخصصی هدایت درون سازمانی حضور داشتند با به اطلاع دقیق از روحیات نیروهای حوزه خود و نیز نیازها و اهداف بخش و شرکت نیروها سرگروهها را به صورت مناسبی گروه بندی کردند.

در ابتدا طی یک برنامه آموزشی دو روزه اعضای هر گروه با ایده اجرای برنامه های هدایتی جهت دستیابی به نتایج مطلوب آشنا شدند. یکی از اهداف برگزاری این دوره آشنایی اعضای گروه با یکدیگر و برقراری جو صمیمی بین اعضای گروه و سرگروه های مختلف بود. در جریان این دوره طی فعالیت های

گروهی هفتمند فضای ارتباط زنده بین اعضای گروه برقرار گردید تا تعامل بین نیروها و سرگروه به طور طبیعی برقرار گردد. همچنین براساس نیازهای طبقه بندی شده اعضای گروه، نیازهای عمومی شناسایی و اولویت بندی گردید و در پی آن اهداف هر گروه معین شد. جهت پیشگیری از تعارضات بالقوه و افزایش تعهد اعضای گروه، هر گروه به تهیه تفاهم نامه همکاری گروه اقدام نمود. در این تفاهم نامه انتظارات، دغدغه ها و منافع مورد انتظار اعضای گروه تبیین شد.

برای تعیین بهترین روش هدایت اعضای گروه از پرسشنامه های خاص، پخش فیلم ویدئویی حاوی سبک های چهارگانه هدایت درون سازمانی و حل یک مسأله بحث برانگیز نیازمند به اجرای تکنیک های مختلف هدایتی استفاده شد. چهار هدایت درون سازمانی عبارتند از:

۱- اطلاع رسانی: سرگروه اطلاعات اولیه مورد نیاز جهت انجام یک وظیفه خاص را در اختیار نیروها قرار می دهد.

۲- راهنمایی: سرگروه علاوه بر در اختیار قرار دادن اطلاعات در جریان انجام وظایف اعضا راهنمایی می کند.

۳- مشارکتی: علاوه بر اطلاع رسانی و راهنمایی، سرگروه در انجام وظایف با نیروها تشریح مساعی دارد.

۴- تأییدی: سرگروه با اطلاع رسانی، راهنمایی و مشارکت در کار با اعضا همراه شده و با تأیید کار آنها در هر مرحله، مسئولیت پروژه را برعهده می گیرد.

ایجاد سبک های هدایتی متفاوت از استفاده بیش از حد شرکت کنندگان از یک سبک خاص جلوگیری می نماید.

استفاده از یک سبک خاص و تأکید و اصرار بیش از حد به استفاده از این سبک هدایتی می تواند به تیرگی روابط اعضای گروه و بعضاً فروپاشی گروه منجر شود. به عنوان مثال، نتایج تحقیقات ارائه شده در کتاب "شکست سقف شیشه ای" بیانگر این مطلب است که شرکت کنندگان مستقل و دارای اعتماد به نفس بالا معمولاً راهنمایی های آگاهانه سرگروه را حتی در مواردی که این راهنمایی ها به موفقیت پروژه کمک کند رد می کنند. در این مطالعه ۳۸ درصد از بانوان عضو گروه با عدم پذیرش راهنمایی های سرگروه و محروم شدن از تجارب وی در انجام وظایف شغلی خود دچار مشکل شده اند. تکیه اصلی جلسات آموزش بر ارتقاء مشارکت اعضای گروه و بحث پیرامون اهداف اعضا بود. در پی این بحث ها و مشارکت ها دستورالعمل هدایت درون سازمانی ایجاد شد و کلیه موارد مطرح از سوی اعضای گروه به صورت دستورات مدون در جهت دستیابی به یک هدف خاص تنظیم گردید. هنگامی که شرکت کنندگان بر روی یک دستورالعمل خاص توافق کردند با احساس تعهد به انجام آن در سازماندهی فعالیت های گروه از کانال های رسمی و غیررسمی مشارکت نمودند.

جهت حصول اطمینان از دستیابی به اهداف بلند مدت نمایندگان دوازده بخش مختلف شرکت جهت ارائه آموزش به سایر گروهها و سرگروهها در دوره های آموزشی خاصی شرکت کردند. در جریان این فعالیت ها مجری پروژه بر چگونگی انجام برنامه ها نظارت می نمود و به مسئولین هماهنگی جهت انجام وظایفشان کمک می کرد.

از آنجا که سه برنامه هدایت درون سازمانی به صورت دقیق تعریف، طراحی و اجرا شده بودند نتایج مورد انتظار شرکت طی ده سال حاصل شد.

تاکید و اصرار بر استفاده بیش از حد از یک سبک هدایتی خاص می تواند به تیرگی روابط اعضا و بعضاً به فروپاشی گروه منجر شود