



اصول اساسی طراحی سازمان‌های پاسخگو*

□ برگردان: داود عباسی کارجان
کارشناس ارشد مدیریت شهری

می‌گیرد. در بیش تر موارد نتیجه کار فراتر از ساختار سازمانی اصلی نخواهد رفت و تنها به بهبود عملکردها و رویه‌های اصلی سازمان که بایستی انجام گیرد، ختم می‌شود و یا این که تنها به یک بخش از سازمان اکتفا و تأثیر آن بر دیگر بخش‌ها و مشاغل هدایت و نظارت می‌شود. از همین رهگذر سازمان‌هایی که در طراحی مجدد مشاغل درصدد بهبود ظرفیت‌ها از راه استفاده از فناوری‌های جدید هستند و یا سعی در شناخت تأثیر پیچیدگی‌های نوین بر محیط دارند، ناموفق بوده‌اند.

تلاش‌هایی که برای طراحی مجدد سازمان انجام می‌گیرد، منحصر به ساختارهای کلی نیست، این کار می‌تواند در مورد هر یک از بخش‌های سازمان صورت پذیرد. چالش واقعی، طراحی مشاغل و ارتباط دادن آن‌ها با همدیگر در بستر سازمان و برای رسیدن به نتایج می‌باشد. اثر بخش‌ترین و کارآمدترین رویکردها بستگی به پاسخگویی مشاغل و انگیزه‌های افراد دارد. در این جا تنها کافی نیست که در مورد پویایی‌های پیرامون سازمان مطالبی بدانیم، بلکه لازم است دانش قابل توجهی در مورد مردم و شرایطی که از نظر آن‌ها برای موفقیت در یک نقش خاص بایستی وجود داشته باشد، نیز در دست باشد. در این مقاله برای طراحی مشاغل و ساختار سازمانی بر مبنای اقدامات صورت گرفته، در راستای بهبود عملکرد، چه در حوزه کل سازمان و چه در باره‌ی یک عملیات و کار خاص، شش اصل ارائه می‌گردد که با استفاده و کاربرد مناسب این اصول، چهارچوب عملی مناسبی برای ارزیابی اثر بخشی مشاغل و فرایند تصمیم‌گیری یک سازمان به دست خواهد آمد.

در این جا به توضیح هر یک از این اصول به اجمال می‌پردازیم:

اصل یک: تأکید بسیار بر ارزش^۶

اصل دوم: تقابل آشکار^۷

اصل سوم: نقش‌های ممکن^۸

اصل چهارم: آزادی عمل^۹ (در راستای توانمندی)

اصل پنجم: تعریف روشن از وضعیت پاسخگویی^{۱۰}

اصل ششم: پاسخگویی جمعی و تیمی^{۱۱}

اصول اساسی طراحی سازمان‌های پاسخگو^۱

طراحی مجدد^۲ ساختار سازمان‌ها بیش تر عکس‌العملی است، نسبت به مشکلات عملکردی که در نتیجه وجود کاستی‌هایی در فرآیندها صورت می‌گیرد. این امر گاهی بدون توجه به اثرات احتمالی آن بر دیگر کارها و بخش‌ها صورت می‌پذیرد. عمل کرد ضعیف امری مبهم و گنگ نیست. در زمانی که اکثریت ارباب رجوعان، خواهان عملکرد بالای سازمان‌ها هستند، پاره‌ای از عوامل مانع عملکرد مناسب سازمانی می‌شوند؛ برخی از این عوامل در محیط خارجی سازمان قرار دارند (اقتصاد ضعیف جهانی یا تورم کالا و خدمات) که به طور عمده خارج از کنترل بوده، لیکن عکس‌العمل سازمان در قبال این عوامل می‌تواند تسهیل‌کننده و یا ارتقاء دهنده عملکرد باشد. دیگر عوامل درونی بوده، در واقع قابل کنترل هستند؛ این عوامل را می‌توان به ۳ دسته تقسیم کرد:

■ رهبری^۳

■ سیستم‌های مدیریت عملکردی^۴

■ ساختار سازمانی^۵

رهبران سازمان را هدایت می‌کنند و به همین دلیل است که یک محیط کاری پرنرژی و برانگیخته می‌تواند به صورت باور نکردنی منجر به بهبود عملکرد گردد. سازمان‌ها به طور عمده ارباب رجوعان، خدمات سازمان‌ها را ارزیابی می‌کنند؛ مشکلات مربوط به فرآیند مدیریت عملکرد زمانی رخ می‌دهد که معیارهای ارزشیابی اشتباه بوده و یا مردم توان لازم برای تلفیق اهداف خود و دور نمای کلی سازمان را نداشته باشند.

ساختار سازمانی اگر به خوبی استراتژی‌های کاری سازمان را حمایت نکنند، تلاش‌هایی که در سازمان انجام می‌پذیرد، هدر خواهد رفت و احساس ناکارآمدی بر کل سازمان غالب خواهد گردید.

لازم به یادآوری است که هر سه این عوامل نیاز به تشریح و هماهنگی با عملکردهای واقعی مورد انتظار سازمان را دارند.

طراحی مجدد ساختار سازمانی بیش تر به صورت واکنشی و یک دفعه‌ای صورت

* Principles For Designing The Accountable Organization
Murray Dalziel, Sylvania Devage, Katir Le Maire



اصل اول - تأکید بسیار بر ارزش

ساختار سازمانی باید نشأت گرفته از استراتژی‌های تجاری سازمان باشد. در شکل دهی یک استراتژی، سازمان نیازمند تعیین بازارهایی است که در آن‌ها رقابت می‌کند، کالا و خدماتی است که در آن سرمایه‌گذاری می‌کند و نیز درک این که چگونه سازمان می‌تواند، منافع پایدار برای خود در طی جریان رقابت به دست آورد، می‌باشد. سازمان‌ها باید اثر بخش‌ترین و کارآمدترین ساختار را برای دستیابی به استراتژی‌های خود تعیین کنند. از نظر تاریخی بیش تر سازمان‌ها خیلی ساده ساختار دهی شده‌اند (معمولاً بر اساس عملیات و یا واحدهای جغرافیایی)؛ زیرا مشاغل آن‌ها عمدتاً ساده بوده است. با این وجود هم‌چنان که تجارت به صورت جهانی درآمده است، لزوم عکس‌العمل سریع در مقابل عناصر رقابتی جدید را افزایش داده، سازمان‌ها را نیازمند مدل‌های ساختار دهی جدید کرده است.

زمانی که سطح‌های بالای سازمان طراحی می‌شود می‌بایست، همه ابزارهای لازم برای پاسخگویی مشاغلی که با آن در ارتباط خواهد بود، مشخص شوند و بعد در جریان انجام امور به اجرا در آیند. سازمان باید توجه ویژه‌ای برای حصول اطمینان از نبود ابهام در پاسخگویی مبذول دارد تا هیچ منبعی بدون مسؤولیت پاسخگویی باقی نماند. تأکید بر روی خلق ارزش، نیازمند آن است که همه مشاغل موجود در سازمان ارزش بیافرینند. هر شغلی می‌بایست هدفی مشخص و تعریف شده داشته باشد و هر لایه مدیریتی در سازمان بایستی ارزش مساوی در حین اجرای استراتژی پدید آورد. این کار نیازمند آن است که ارتباطات بین مشاغل به درستی و با دقت تعریف شود. نقش پاسخگویی می‌تواند فرم‌های مختلفی بر اساس ماهیت فرآیند داشته باشد؛ پاسخگویی می‌تواند ترکیبی با دیگر مشاغل باشد یا می‌تواند تنها منحصر به پاسخگویی نسبت به فرآیند باشد. در هر موردی پاسخگویی عملکرد فرآیند با دیگر اشکال پاسخگویی که در سازمان وجود دارد در ارتباط خواهد بود و اگر این رابطه متقابل مشخص نباشد و برای همه گروه‌های موجود تبیین نشده باشد، آشفتگی و سردرگمی روی می‌دهد. این مشکل از راه تشریح دقیق پاسخگویی هر یک از گروه‌ها و ایجاد فرآیندهای مشخص برای آن‌ها انجام می‌پذیرد، تا از آن راه مشخص شود، برای رسیدن به اهداف استراتژیک چه کارهایی باید انجام پذیرد.

اصل دوم تقابل آشکار

مسؤولیت‌های پاسخگویی که بر اساس اصل اول توسعه می‌یابند، در خلاء وجود ندارند. بسیاری از آن‌ها ممکن است، ارتباط متقابلی با دیگر مشاغل داشته باشند و این کار نیازمند هماهنگی و انطباق میان واحدهای عملیاتی و تجاری است. این روابط و همبستگی‌های متقابل باید به طور شفاف و روشن مشخص گردند و مشاغل و فرآیندها بایستی برای حمایت از این روابط متقابل طراحی شوند.

مراحل اصلی دستیابی به این هدف عبارتند از:

کاهش شکاف‌های موجود

حصول اطمینان از شفافیت و وضوح نقش‌ها در طی فرآیندها و عملیات‌های موجود سازمان.

کاهش شکاف: بازبینی عمیق سازمان بیش تر شکاف‌های موجود میان مشاغل و پاسخگویی‌ها را آشکار می‌سازد.

وضوح نقش در فرآیندها: در بسیاری از موقعیت‌ها، کار به عنوان بخشی از یک فرآیند انجام می‌گیرد. این وضعیت فرصت‌های بسیاری برای ایجاد شکاف پاسخگویی

و تداخل در فرآیندها را پدید می‌آورد. جایی که شکاف وجود داشته باشد، فرآیند به کندی انجام و یا اصلاً انجام نمی‌گیرد و تداخل منجر به سردرگمی و سرگردانی می‌شود. نقش پاسخگویی می‌تواند فرم‌های مختلفی براساس ماهیت فرآیندها داشته باشد، پاسخگویی می‌تواند ترکیبی با دیگر مشاغل باشد و یا تنها منحصر به پاسخگویی نسبت به فرآیندها باشد.

در هر موردی پاسخگویی عملکرد فرآیند با دیگر اشکال پاسخگویی که در سازمان وجود دارد، در ارتباط خواهد بود و اگر این رابطه متقابل مشخص نباشد و برای همه گروه‌های موجود تعیین نشده باشد، آشفتگی و سردرگمی روی می‌دهد که این حالت اخیر یک موضوع مرتبط با طراحی شغل بوده؛ همچنین چالشی مدیریتی است که باید مطمئن شد، هر کسی در طی یک فرآیند بدانند هر شغل کجا به پایان می‌رسد و مرحله بعد چیست.

اصل سوم نقش‌های ممکن

طراحی مشاغل کاری است فراتر از نوشتن شرح مشاغل؛ این کار نیازمند آن است که پاسخگویی مشاغل خاصی که از استراتژی سازمان نشأت می‌گیرند و با دیگر مشاغل سازمان در ارتباط هستند، مشخص گردد و به عنوان یک موضوع مهم، این امر نیازمند درک درستی از مسائلی که انجام آن‌ها برای اتمام موفقیت آمیز یک کار ضروری است، می‌باشد.

اگر انجام شغلی ممکن نباشد و یا انجام آن به سختی صورت پذیرد، آن شغل به خوبی طراحی نشده است و برای سازمان مشکل ساز خواهد بود. طراحی "مشاغل ممکن" به این معنا نیست که مشاغلی ایجاد کنیم که بر اساس مهارت افراد هستند (مشاغلی چون رهبران کارزماتیک یا فوق ستاره)، بلکه مشاغل باید به گونه‌ای طراحی شوند که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد کنند و تنها برای ایجاد هماهنگی میان عناصر یاد شده نباشد. برای این که شغلی کارآمد باشد شکل و حجم آن، مهارت‌ها، تجارب، حل مسأله‌ها و تصمیم‌گیری‌هایی که لازم دارد، بایستی بازتابی از پاسخگویی باشد که آن شغل باید داشته باشد.

نبود هماهنگی میان پاسخگویی و مهارت‌های لازم برای یک شغل می‌تواند نه تنها منجر به کاهش پاسخگویی گردد؛ بلکه پیامدهای منفی نیز برای افراد به دنبال خواهد داشت.

به عنوان مثال اگر یک شغل نسبتاً سطح بالا دارای پاسخگویی بالایی باشد، فرصت مناسبی است که مهارت‌ها و تجربه‌هایی نادیده انگاشته شود. برعکس اگر پاسخگویی کمی به یک نقش نسبتاً بالا داده شود، تداخل بسیار گسترش می‌یابد و سازمان بایستی هزینه بیشتری را متحمل شود و در عوض نتایج کم تری را بگیرد.

اصل چهارم توانمندی نیازمند آزادی عمل کافی است

مشاغل خوب طراحی شده، قدرت تصمیم‌گیری را مشخص می‌سازند و این توانایی می‌بایستی متناسب با نوع مسؤولیت‌ها و پاسخگویی باشد. افراد بدون قدرت تصمیم‌گیری مناسب نمی‌توانند یا نمی‌خواهند آن چنان که شغلشان ایجاب می‌کند، اقدام کنند.

این مفهوم می‌تواند به عنوان باز داشتن از نوآوری و محدود سازی توانمندی کارکنان تلقی شود. زمانی که مدیران و کارکنان پیام‌های چندگانه دریافت می‌کند و یا این که حجم تصمیم‌گیری نامشخص است، آن‌ها حتی چندان تمایلی به گرفتن تصمیم‌های جزئی و کم‌ریسک هم ندارند.



بر سر منابع است، به تأخیر می‌افتد.

اصل نهم تیم‌ها هم باید پاسخگو باشند

تا به این جا اصول مربوط به طراحی سازمان و شغل را تشریح کردیم، همه‌ی این اصول در مورد تیم‌ها هم به همان ترتیب مصداق دارد.

اثر بخش‌ترین تیم‌ها آن‌هایی هستند که در آن‌ها تعریف پاسخگویی و ارزش‌آفرینی که هر یک از تیم‌ها دارند و نیز میزان مشارکتی که از هر یک از اعضا انتظار می‌رود، به طور دقیق مشخص و تعریف شده‌اند.

یک تیم بایستی برای کاری ساختاردهی شود که آن کار مناسب انجام گرفتن توسط یک تیم باشد؛ یعنی ارزش ایجاد شده یک تیم باید بیش‌تر از کل درون داده‌های فردی اعضا آن گروه باشد، اما اعضا گروه‌ها اغلب تنها خود را مسؤول میزان تعیین شده‌ای می‌دانند که در تیم برای آن‌ها تعریف شده است سعی نمی‌کنند که از آن فراتر روند. در جایی که کار گروهی برای حل مسائل خاص و یا برای دستیابی به اهدافی خاص، ضروری است. تیم‌ها باید دارای اهداف مشخصی باشند و بر برون داده‌های گروه تأکید و تمرکز داشته، اعضا تیم بایست در قبال دستیابی به آن اهداف پاسخگو باشند.

سخن پایانی

تغییر شیوه انجام امور در سازمان‌ها یکی از چالش‌های اساسی و بالقوه خطرآفرین است. اثربخش‌تر ساختن سازمان‌ها، اجرای بهتر استراتژی‌های آن‌ها، عکس‌العمل در قبال نیازهای رقابتی و به کارگیری کارکنان در یک جو سازمانی مثبت، از مسائلی هستند که اگر به درستی انجام شوند، به سازمان برای انجام وظایف خود کمک خواهند کرد. مزایای طراحی خوب شغل و سازمان به اندازه کافی مهم هستند که یک سازمان بدون هیچ شبهه‌ای آن را بپذیرد و شش اصلی که برای فرآیند سازماندهی کارها آورده‌ایم، را به اجرا بگذارد.

مزیت اصلی این اصول شش‌گانه آن است که می‌توان آن‌ها را در هر مقیاس و اندازه‌ای به کار گرفت. این اصول به مدیریت کمک می‌کند، دریابد چگونه این تغییرات دیگر مشاغل و فرآیندهای موجود در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ بنابراین زمانی که می‌خواهند مسأله‌ای را حل کنند، باعث نمی‌شود که در جایی دیگر مشکلی بروز کند. سازمان‌هایی که این اصول را می‌پذیرند، بهتر می‌توانند که به طور پیوسته استراتژی‌های خود را دنبال کنند و قادر می‌شوند، در محیط‌های پیچیده به فعالیت و رقابت بپردازند.

پانویس:

- 1- Accountable organizatio
- 2- Redesign
- 3- Leadership
- 4- Performance management
- 5- Organization structure
- 6- A ruthless focus on value
- 7- Crystal clear interdependencies
- 8- Doable role
- 9- Empowerment requires specific freedom to act
- 10- Clear definitions of concurrent accountabilities & tiebreakers
- 11- Team are also held accountable

منبع:

- 1- journal of organization excellence, organizational redesign, autumn 2004, by: HAY GROUPS
- 2- www.accountability.online

همانند بحث پاسخگویی، تصمیم‌گیری نیز نیازمند آن است که متناسب با فعالیت‌ها باشد، تا اطمینان حاصل شود که هیچ شکاف یا تداخلی در آن‌ها وجود ندارد. وضوح در قدرت تصمیم‌گیری افراد و کسانی که با آن‌ها در تعامل هستند، برای سازمان‌ها در رسیدن به اهدافشان حیاتی و پر اهمیت است.

اصل پنجم تعریف دقیق از وضعیت پاسخگویی

مشاغل می‌توانند در گرفتن تصمیمات، از راه فراهم کردن درون داده‌های لازم سهیم باشند و خیلی کم در قبال تصمیمات مسؤول باشند و یا اینکه پاسخگویی مشترک در قبال تصمیمات داشته باشند. نقشی که یک شغل در فرآیند تصمیم‌گیری ایفا می‌نماید، می‌بایست کاملاً روشن و واضح باشد، در غیر این صورت منجر به سردرگمی و تضاد می‌گردد و یا این که باعث می‌شود، تصمیماتی که قرار است به شرکت سود برساند، در نهایت ضررده شوند. مدیران بخش‌های مختلف سازمان ممکن است مزایای اتحاد و هماهنگی را در نیابند، آن‌ها ممکن است، انگیزه‌ای برای کار با یکدیگر نداشته و یا مهارت‌ها و منابع لازم برای ایجاد ضرورت‌هایی برای برپایی این نوع همکاری‌ها را نداشته باشند.

"پاسخگویی مشترک" که گاهی بهترین حالت در مورد موقعیت‌های پیچیده است، زمانی مفید است که به خوبی تعریف گردیده باشد و تنها منحصر به چند فرد خاص گردد. زمانی که دو شغل در یک تصمیم مشارکت می‌کنند، هر دوی آن‌ها باید در قبال پیامدهای آن مسؤول و پاسخگو باشند و هر دوی آن‌ها نیازمند آن هستند که دریابند، قدرت تصمیم‌گیری آن‌ها متناسب با میزان پاسخگویی آن‌هاست.

زمانی که بیش از دو گروه در تصمیم‌گیری مشارکت دارند، تصمیم‌گیری مشترک نه تنها نیازمند تعریف دقیق پاسخگویی است؛ بلکه مستلزم تعیین قاطعانه میزان سهم هر گروه نیز می‌باشد. در غیاب چنین معیاری تصمیمات ممکن است به تأخیر بیفتند و عدم توافق‌ها و اختلاف نظرهای کاری به تضادها و تعارضات شخصی تبدیل شود. ایجاد تعادل میان پاسخگویی فردی و جمعی امری ضروری است و باید بدان دست یافت. به دیگر کلام در مورد یک تصمیم بایستی مشخص کرد که چه کسی در نهایت مسؤلیت تصمیم‌گیری را بر عهده داشته است، به ویژه در فرهنگ‌های اقتدارگرا و مشارکتی هر کسی که دارای اطلاعات است، می‌خواهد آن را در تصمیم‌گیری به کار گیرد، اما به همه افراد نباید مسؤلیت پاسخگویی مشابه و یکسان داده شود. از طرفی تصمیم‌گیری بدون پاسخگویی خطرناک است. کسانی که بدون پاسخگویی تصمیم می‌گیرند، می‌توانند خطر عمده‌ای برای سازمان باشند، اما کسانی که در قبال تصمیماتشان پاسخگو هستند، بایستی جوابگوی اعمال خود باشند و این امر در تصمیم‌گیری‌های گروهی مهم‌تر است و بایستی پاسخگویی افراد به درستی مشخص و تعیین گردد. به طور ایده‌آل، پاسخگویی یک شغل همیشه می‌بایست متناسب با منابعی باشد که تحت کنترل مستقیم آن شغل قرار دارد، اما موقعیت‌هایی وجود دارند که در آن‌ها به خاطر محدودیت منابع اقتصادی سازمان، منابع می‌بایست میان فعالیت‌های مختلف به اشتراک گذاشته شوند. این کار موجب پدید آمدن روابط متقابل میان مدیران عملیاتی می‌شود، در این گونه مواقع طراحی شغل "وابسته" و شغل دارنده منابع بایست به طور واضح مشخص گردد تا وابستگی متقابل آن‌ها در پاسخگویی مشخص گردد.

توافق نامهما و یا یادداشت‌هایی در مورد پروتکل‌های مشخص بایست تدوین گردد، تا این رابطه مشخص و واضح باشد. بدون انجام این کار با درک نادرست وضعیت مواجه می‌شویم، مدیران برای دستیابی به منابع با هم به رقابت می‌پردازند و گام بعدی که توافق