

به نام خدا

عنوان دوره: کارگاه آموزشی مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی

برگزارکننده:

شرکت سهامی آب منطقه ای کردستان

نام مدرس: دکتر شیوا غفاری

دکتری مهندسی صنایع، استاد مدعو، محقق و مشاور

اردیبهشت ۱۴۰۱



# فهرست مطالب

- مفاهیم فرهنگ و فرهنگ سازمانی
- مروری بر نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی
- مروری بر راهنمای توسعه فرهنگ سازمانی در صنعت آب و برق
- اقدامات مرتبط با عوامل ظاهری و نمادها
- فرهنگ سنجی و ملاحظات آماری مرتبط
- ابزارهای حل مساله
- تحول دیجیتال و فرهنگ دیجیتال
- اصلاح و توسعه فرآیندها
- اقدام های بهبود در مولفه های فرهنگ سازمانی

# مفهوم فرهنگ

فرهنگ فارسی عمید:

فرهنگ : دانش ، ادب ، علم ، معرفت، تعلیم و تربیت ، آثار علمی و ادبی یک قوم و یا یک ملت

فرهنگ لغات وبستر:

• مجموعه ای از رفتارهای پیچیده انسانی که شامل **افکار، گفتار، اعمال و آثار هنری** است و بر توانایی انسان برای یادگیری و انتقال به نسل دیگر تاکید می کند.

هافستد

اندیشه مشترک اعضای **یک گروه** یا طبقه که آنها را از دیگر گروهها مجزا می کند.

# فرهنگ سازمانی

تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه ای از ارزشها ، باورها، عقاید ، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان یاد می کنند.

دنيسون : ساختارها ، استراتژی ها و فرآیندهای اجرایی حاصل از آن بیشتر در باورها و ارزشهای بنیادین سازمان ریشه داشته و بر این اساس محدودیت ساز و یا فرصت آفرین بوده اند.

# فرهنگ سازمانی

- Organizational Culture

- جستجو در پایگاه اطلاعات علمی فارسی
- انرژی نهفته در فرهنگ خیلی قدرتمند است.
- فرهنگ ، کارخانه ساخت مسائل و مشکلات سازمانی است.
- وجود فرهنگ قوی مثبت ، زیر بنای تحقق مفاهیم مختلفی از قبیل کیفیت، تعالی، سازمان یادگیرنده ، کارآفرینی و افزایش عملکرد سازمان است(دکتر عباس پور)

# سطوح فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی از **دو لایه** تشکیل شده است:

❖ **نخستین لایه**، **نمایشگر نمادهای ملموس** مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره‌ها و افسانه‌هاست.

❖ **لایه دیگر فرهنگ سازمانی**، **لایه پایه‌ای و یا شالوده اساسی فرهنگ** سازمان است که به ارزشهای زیربنایی، مفروضات، باورها و فرآیندهای فکری افراد و گروههای سازمانی اشاره دارد. این لایه در واقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می‌دهد.

# تئوری شاین: فرهنگ سازمانی





## چگونگی شکل گیری فرهنگ سازمانی

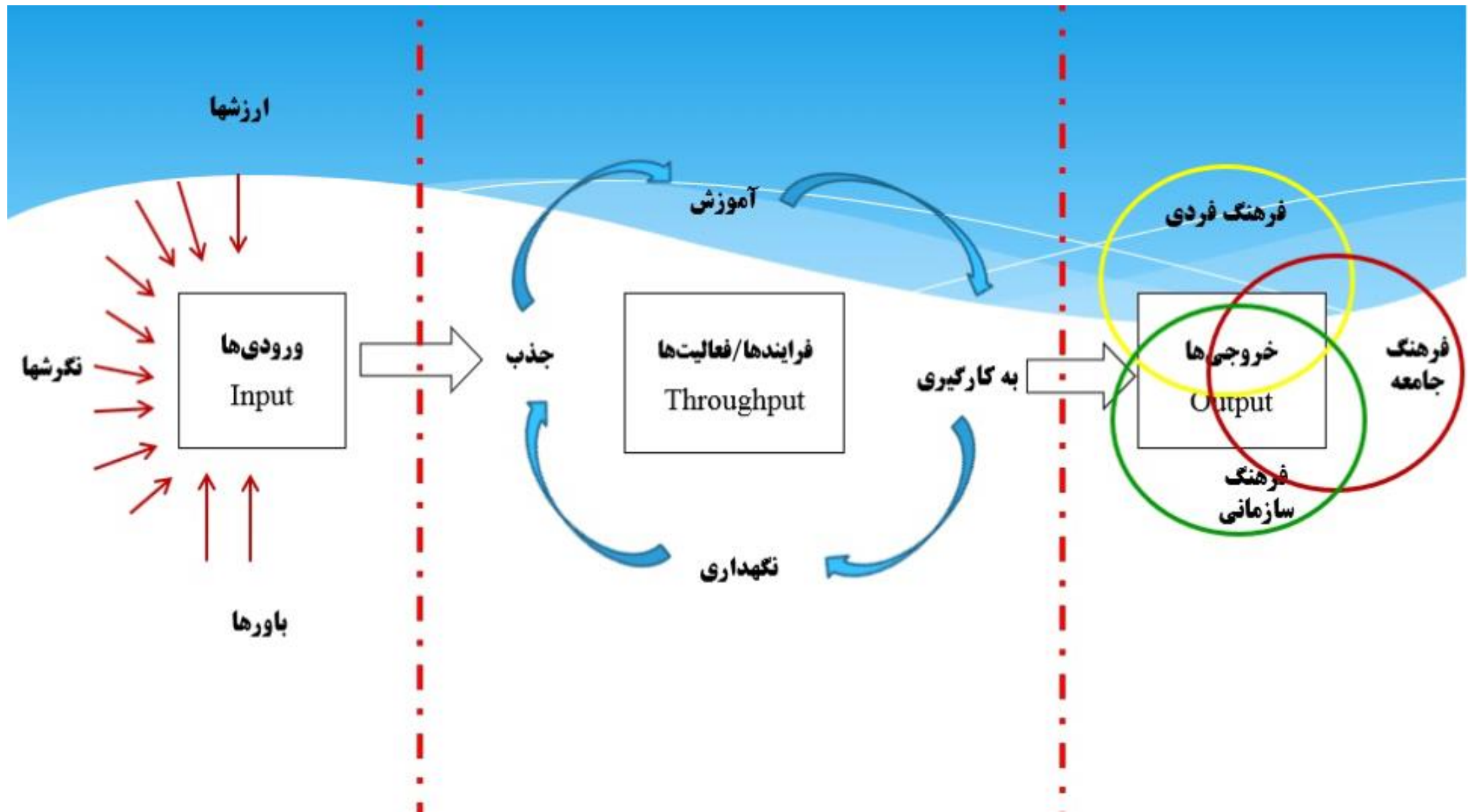
❖ به تدریج که سیستمهای پاداش، سیاست ها، خط مشی ها و قوانین حاکم بر کار تدوین می یابند، مجموعه این عوامل بر شکل گیری فرهنگ اولیه سازمان تأثیرات عمیق می گذارد.

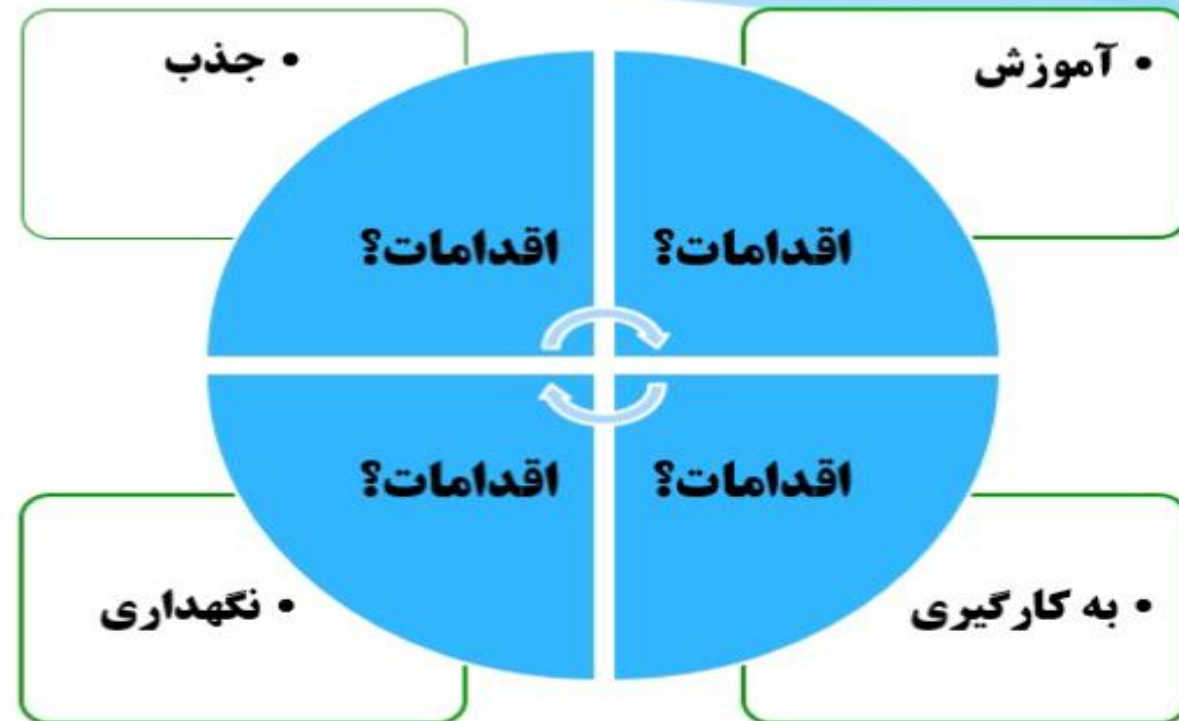
❖ بنیانگذاران و مدیران ارشد، نقش اساسی در این شکل گیری ایفا می کنند. اصول اعتقادی، ارزشها، اهداف و رفتار بنیانگذار سازمان مشخص کننده نوع انتظارات حال و آینده سازمان بوده، این اعتقادات و رفتارها توسط دیگر مدیران سازمان به زیرمجموعه منتقل می شود.

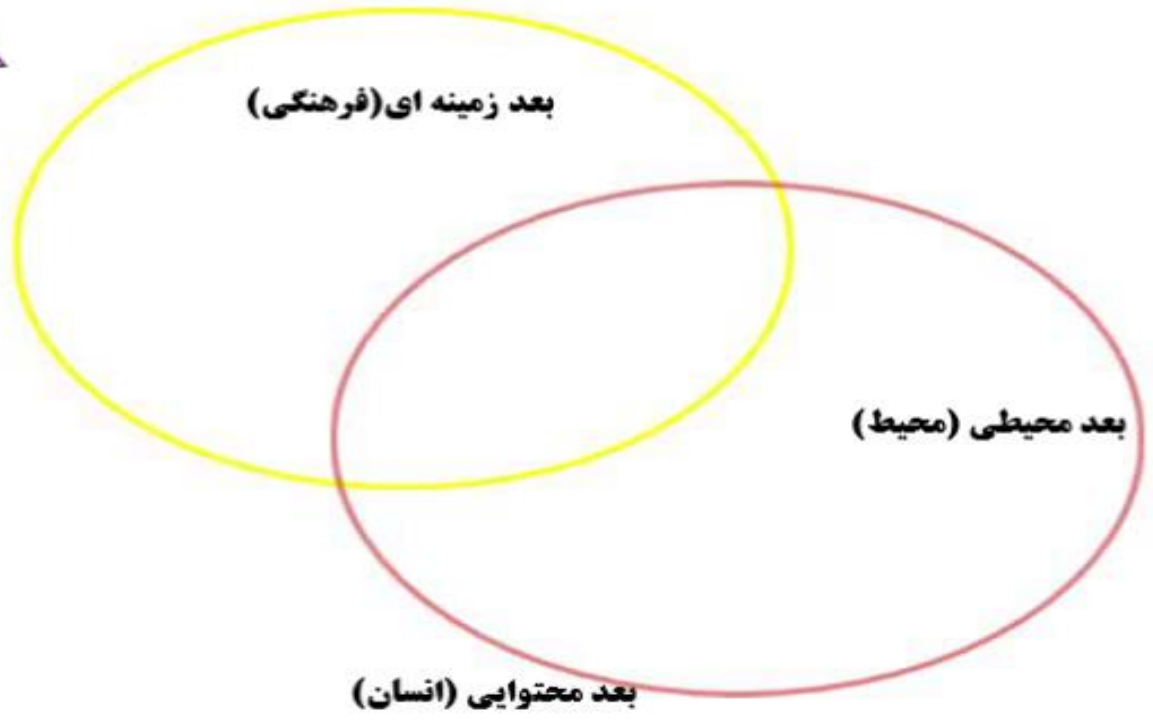


## ابعاد مولفه ها و شاخصهای فرهنگ سازمانی

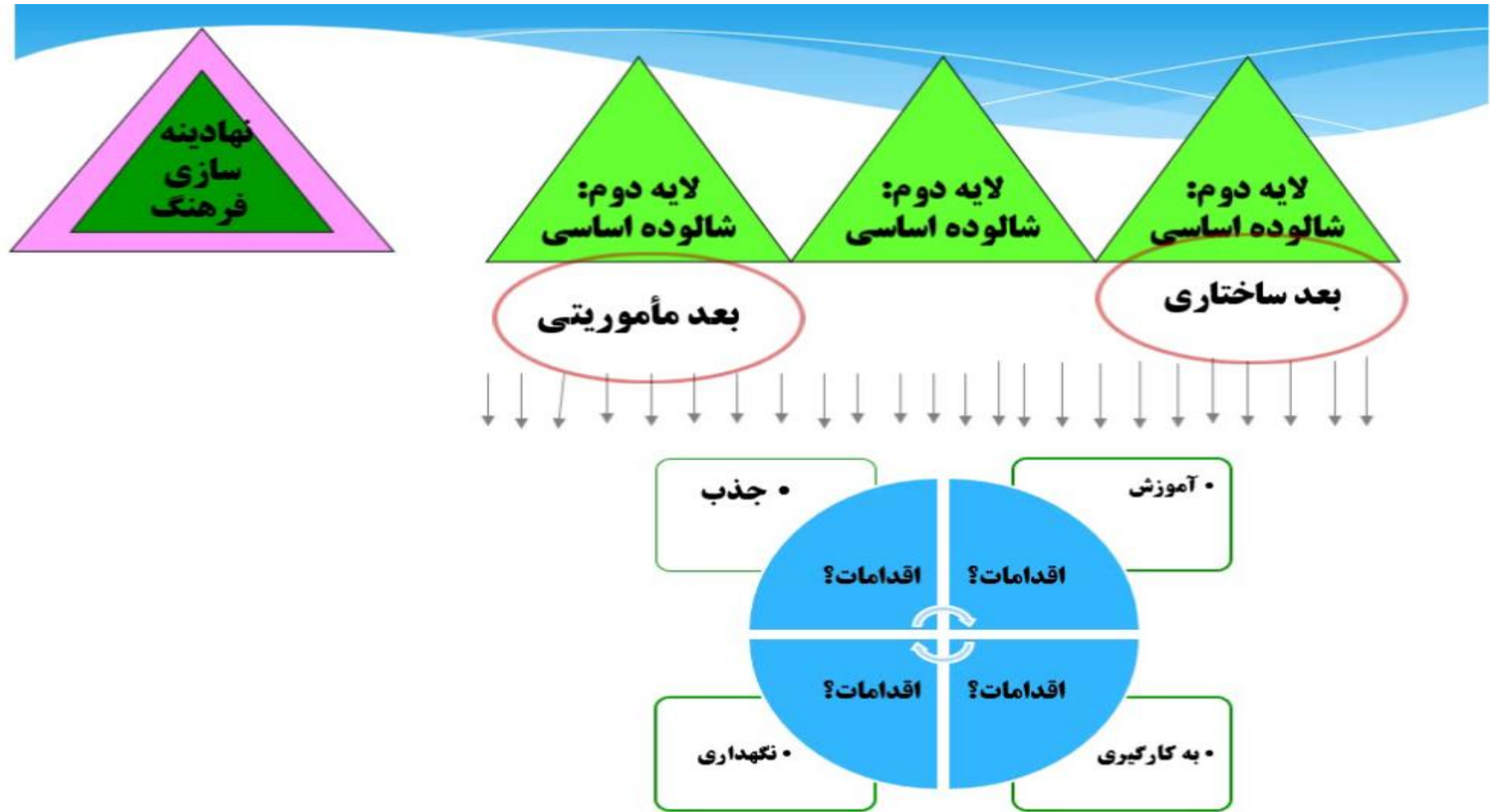
❖ گونه‌شناسی‌های مختلفی از فرهنگ سازمانی ارائه شده است؛ **کامرون و کوئین** بر فرهنگ ادوکراسی، باشگاهی، بازاری و سلسله‌مراتبی تأکید دارند؛ **دنیسون** چهار نوع فرهنگ مأموریتی، بوروکراتیک، مشارکتی و انطباق‌پذیر را مطرح می‌نماید؛ **کوک و لافرتی** متعرض سه نوع فرهنگ سازنده، انفعالی/تدافعی و تهاجمی/تدافعی شده‌اند. **چارلز هندی** بر چهار نوع فرهنگ باشگاهی، ایفای نقش، وظیفه‌گرایی و اصالت وجود اشاره دارد. **دیل و کندی**، **سونن فیلد**، **هلریگل و سلوکوم** و ... نیز گونه‌شناسی‌هایی از فرهنگ سازمانی ارائه داده‌اند.











## سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (ناظر بر فرهنگ سازمانی)

نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی (بند ۱)

حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری (بند ۲۶)

نهادینه‌سازی وجدان کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خودکنترلی، امانت‌داری، صرفه‌جویی، ساده‌زیستی و حفظ بیت‌المال (بند ۲۱)

قانون‌گرایی، اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اداری و اجتماعی، پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع و شهروندان و اجتناب از برخورد

سلیقه‌ای و فردی در کلیه فعالیت‌ها (بند ۲۰)

# معیارهای عمومی رفتاری

## نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی

### مصوب شورای عالی اداری (۱۳۹۷)

روحیه خودکنترلی	اخلاق درونی (Morality)	رفتارهای فردی
روحیه امانتداری		
صداقت		
انصاف		
تقوی		
اخلاق اسلامی		
رعایت کرامت انسانی		
روحیه خدمتگزاری به مردم		
برخورداری از وجدان کاری	اخلاق بیرونی (Ethics)	
رعایت انضباط اجتماعی		
روحیه تفکر صرفه جویی		
روحیه تفکر ساده زیستی		
روحیه تفکر حفظ بیت المال		
توجه به سرمایه انسانی و اجتماعی		
رعایت اخلاق اداری		
رعایت منشور اخلاقی		
روحیه گشاده رویی		
روحیه تعلق سازمانی		



# معیارهای عمومی شغلی

## نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی

### مصوب شورای عالی اداری (۱۳۹۷)

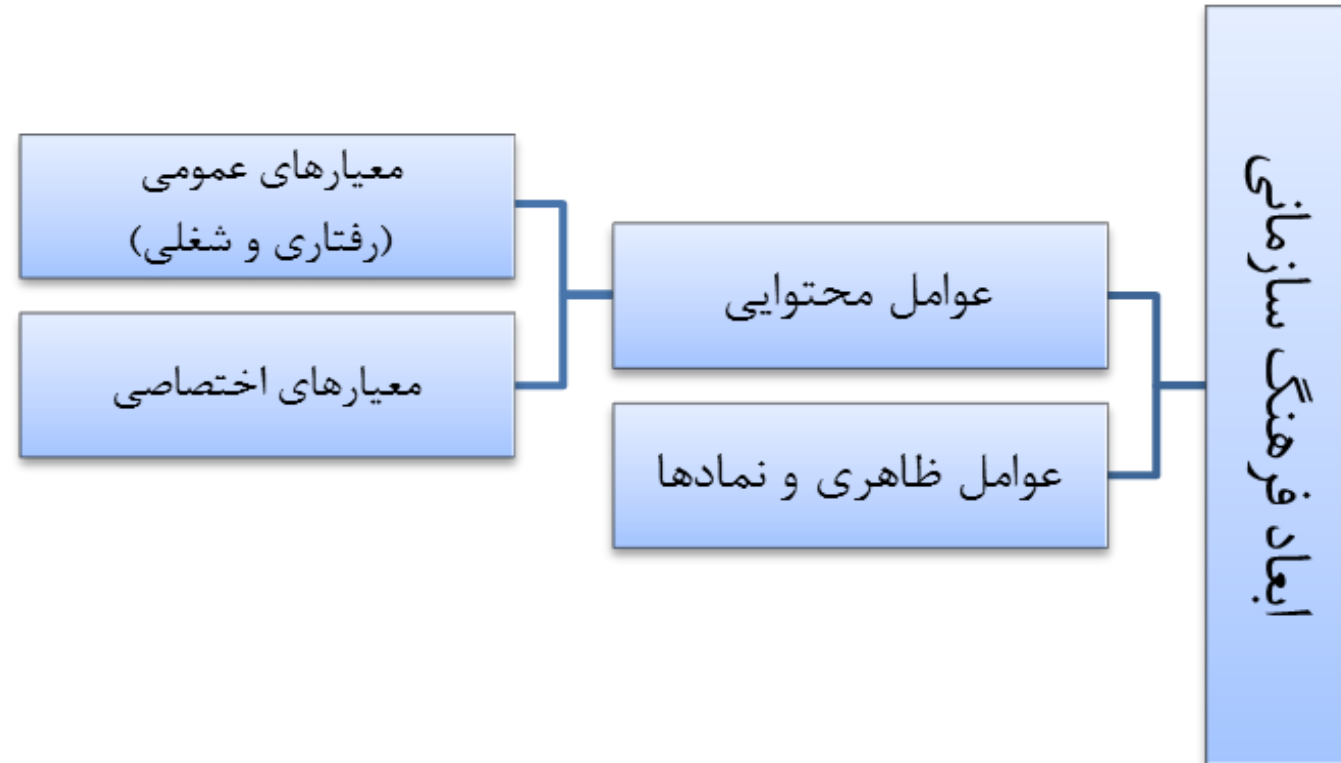
برخورداری از تفکر نوآوری	تفکر خلاق	رفتارهای سازمانی
داشتن ابتکار		
برخورداری از تفکر پویا		
بهبود مستمر	تفکر سیستمی و توجه به کار	
انجام وظایف به نحو احسن		
استاندارد سازی خدمات		
دقت در انجام وظایف		
سرعت در انجام وظایف	رفتار شهروندی سازمانی	
<b>قانون گرایی</b>		
مسئولیت پذیری اداری		
مسئولیت پذیری اجتماعی		
<b>پاسخگویی</b>		
تکریم شهروندان و ارباب رجوع		
<b>اجتناب از برخورد سلیقه ای و فردی</b>		
آگاه سازی مردم از حقوق و تکالیف		
تامین حقوق مردم و مراجعان		
<b>توجه به حقوق و منافع عمومی</b>		
شفافیت در عملکرد		
<b>نتیجه گرایی</b>		

# مدل مفهومی

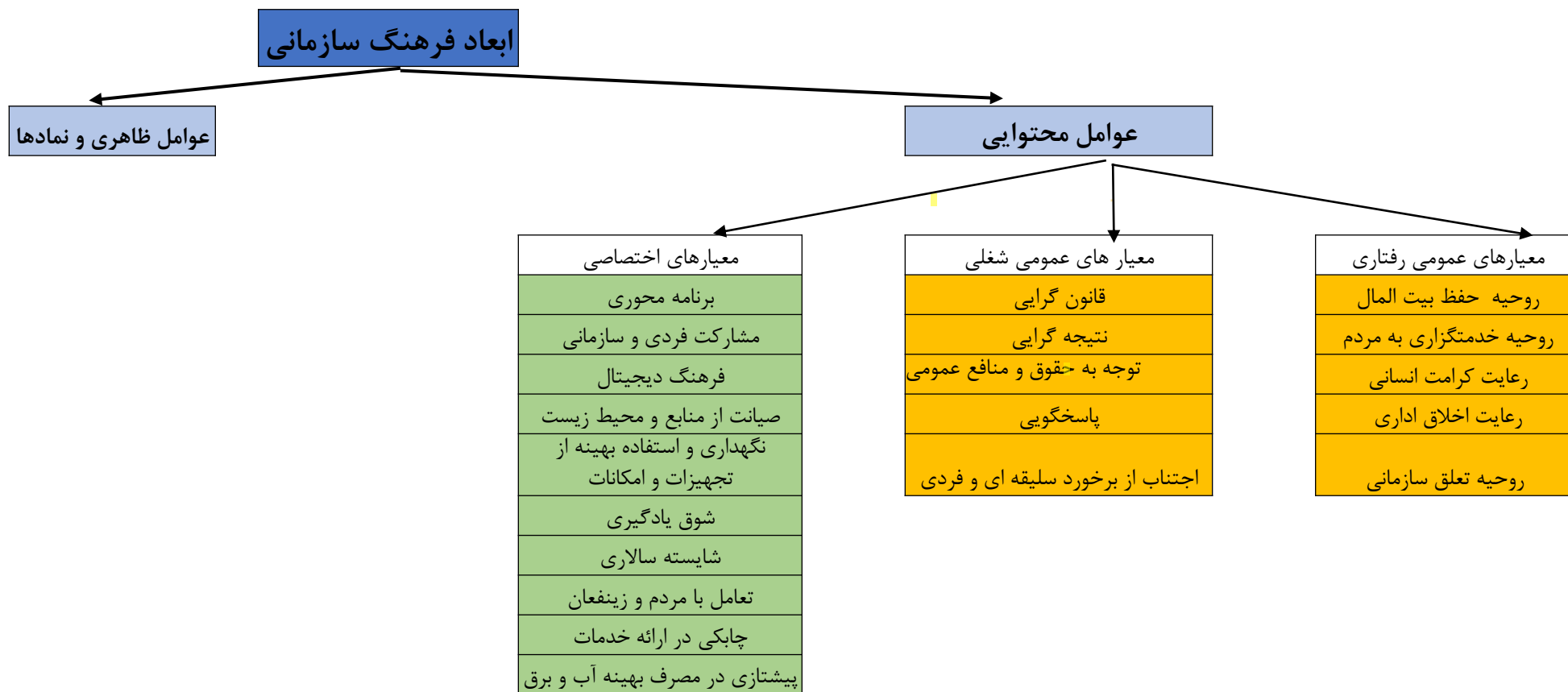
## مدل مفهومی



# الگوی توسعه فرهنگ سازمانی وزارت نیرو



# الگوی توسعه فرهنگ سازمانی در وزارت نیرو



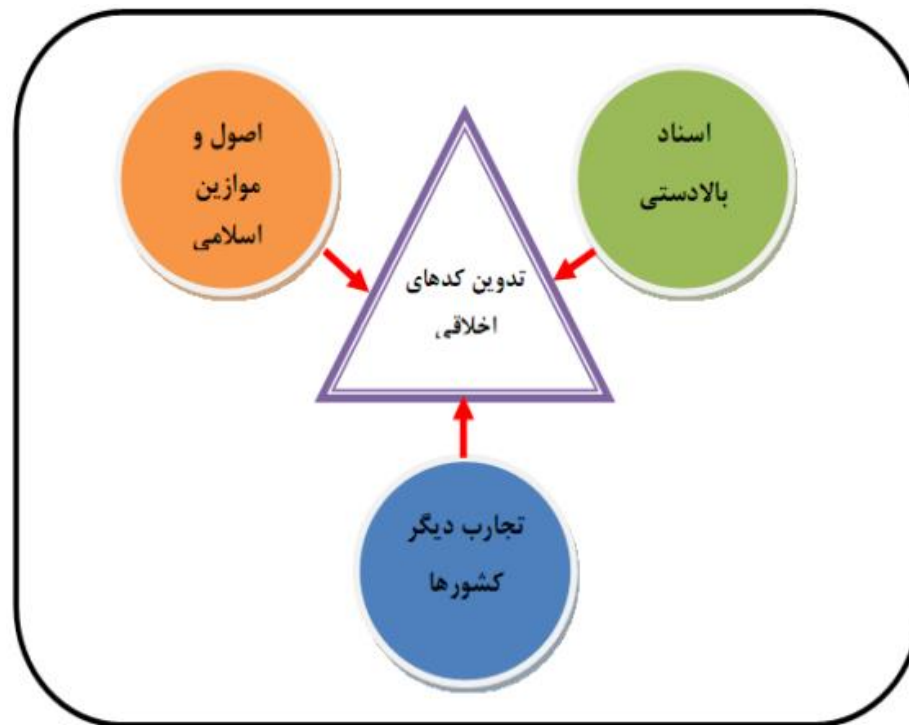
## اقدامات مرتبط جهت نهادینه کردن عوامل محتوایی فرهنگ سازمانی

- لحاظ نمودن معیارهای عمومی در فرایند جذب و گزینش
- لحاظ نمودن معیارهای عمومی در طراحی دوره های آموزشی بدو و حین خدمت
- برگزاری دوره های آموزشی در همه سطوح در زمینه معیارهای عمومی و اختصاصی
- ایجاد سازوکارهای تشویق و تنبیه کارکنان در چارچوب قوانین و مقررات و اجرایی نمودن آن
- ارزیابی عملکرد سالیانه کارکنان (اعم از رسمی، پیمانی، قراردادی و ...) بر اساس معیارهای عمومی و اختصاصی و مبنای عمل قراردادن نتایج آن در تمامی مراحل استخدام، تبدیل وضعیت، مسیر ارتقای شغلی و انتصاب به پست های مدیریتی و سرپرستی

## اقدامات مرتبط با عوامل ظاهری و نمادها

- تعیین کدهای سه گانه رفتاری، گفتاری و ظاهری برای تمامی مشاغل (به ویژه مشاغلی که به طور مستقیم با مردم در ارتباط هستند)، از قبیل نگهبانان، متصدیان باجه‌های ارائه خدمات، مسئولین دفاتر، مسئولین روابط عمومی و مدیران سطوح مختلف
- تعیین کدهای تمامی فعالیت‌های اداری و پشتیبانی در جهت ایجاد و تقویت انضباط اداری و مالی از قبیل: نحوه پذیرایی در جلسات در سطوح مختلف سازمانی، نگهداری فضاها و ساختمان‌ها، بهره‌برداری از تجهیزات اداری و وسایل نقلیه، خرید، نگهداری و تخصیص امکانات و وسایل انجام وظایف متناسب با سطح سازمانی، برگزاری همایش‌ها و نشست‌های علمی و اداری، مراسم فرهنگی و مناسبتی

# مدل بانک مرکزی



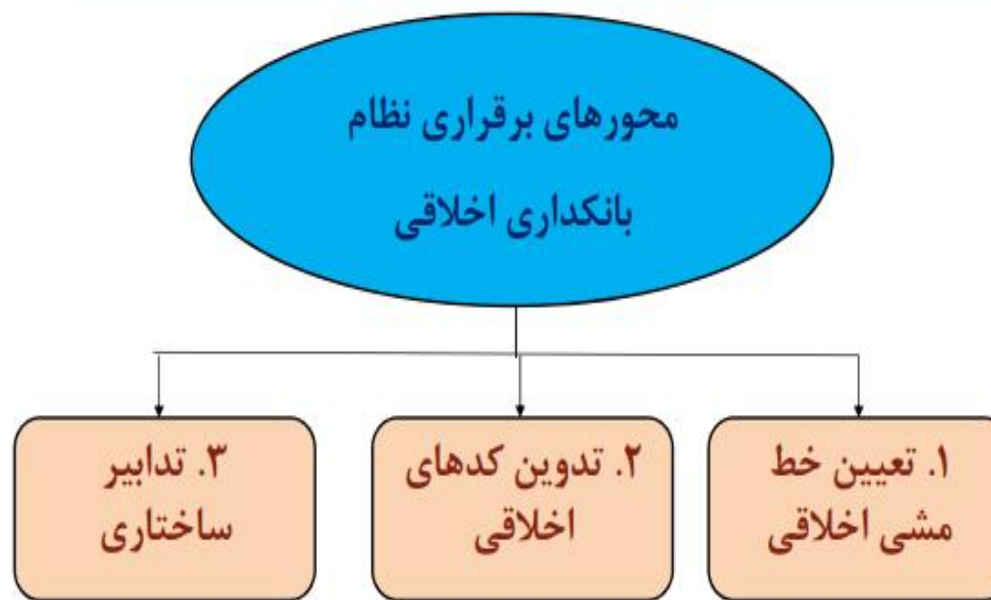


# مدل بانک مرکزی

## تدابیر ساختاری



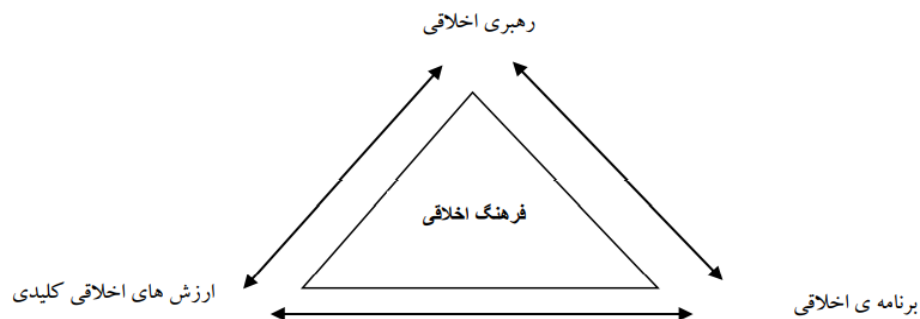
## ساختار کلی



# سه عنصر کلیدی جهت کاهش فعالیتهای غیر اخلاقی و غیر قانونی ( شوارتز، ۲۰۱۳ )

- وجود مجموعه ای از ارزشهای اخلاقی کلیدی که در جای جای سازمان، سیاست ها، فرآیندها و عادات و رسوم آن جایگذاری شده باشد.
- انتشار برنامه های اخلاقی رسمی شامل سند اخلاقی، کدهای رفتاری، خطوط قرمز اخلاقی و نگهبان اخلاقی (منشور اخلاق سازمانی با ملاحظه اسناد بالادستی)
- حضور مستمر رهبری اخلاقی

و در نهایت رسیدگی به عدم مغایرت ها و گنجاندن در برنامه ارزشیابی کارکنان



# مزایای تعریف کدهای رفتاری

- مدیران و کارکنان بدانند در جزئی ترین روابط روزمره با یکدیگر و با ارباب رجوع، حق چه رفتاری را ندارند.
- مدیر بدانند که کارکنان زیرمجموعه اش در چه شرایطی و به چه شکلی حق اعتراض و انتقاد از او را دارند، چه رفتاری را نباید با کارکنانش داشته باشد و چگونه با آنها تعامل کند.
- کارکنان بدانند که اختلافات را چگونه باید حل کنند، با مدیر خود چگونه رفتار کنند و خط قرمزها در تعامل با ارباب رجوع و سازمانهای دیگر چیست.
- تمامی اعضای سازمان اطمینان بیابند که بر اساس کدهای رفتاری میتوانند به نقض حریم شخصی و کرامت انسانی خود معترض شوند.
- خدمت گیرندگان و سایر شهروندان نیز با مشاهده این سند، و بهتر از آن، با مشاهده تجربی اجرایی شدن آن، دریابند که حقوق خدمت گیرندگان، کارکنان و شرکای اجتماعی چگونه در این سازمان رعایت می شود.

## کدهای عمومی

- تعامل با همکاران
- پوشش و آراستگی
- فضای عمومی
- مکاتبات اداری
- رعایت حریم شخصی
- ارباب رجوع
- صیانت از داراییهای سازمان
- مدیریت اطلاعات
- آداب گفت و گوی رسمی و مشارکت در نشستها (جلسات، همایشها، هم اندیشی ها و...)
- سلسله مراتب سازمانی
- وظیفه مداری و آگاهی از وظایف شغلی
- نوآوری
- مسئولیت اجتماعی
- پرهیز از تبعیض
- هدایا و مبادله ها
- قراردادهای، پروژه ها و امور مالی
- تعارض منافع
- مدیریت روابط با مراجع برون سازمانی؛ و امور سیاسی

# پوشش و آراستگی

- رعایت نظافت و بهداشت شخصی در محیط کار را وظیفه خود میدانیم.
- فقط از لباس و کفش رسمی و ساده مطابق با الگو و رنگی که سازمان برای هر محیط کار تعیین میکند، استفاده میکنیم.
- کت یا پالتوی خود را روی دوش خود نمیاندازیم و کفش غیررسمی (مانند دمپایی) نمیپوشیم؛ همچنین در محیط کار (جز در مکان وضوگرفتن) جورابه‌های خود را در نمی‌آوریم.
- در دیدارهای رسمی لگوی به لباس خویش نصب نمیکنیم؛ به ویژه در حضور میهمان، ارباب رجوع یا در جلسات و مسافرتها رسمی برون سازمانی.
- از عطر و ادکلن زننده و بیش از حد استفاده نمیکنیم و اگر محیط کار ما درمانی باشد، مطابق با مقررات واحد خود در مورد بهداشت و استفاده از عطر و ادکلن عمل میکنیم.

# ارباب رجوع

- ما در تعامل با ارباب رجوع (و همچنین همکاران و میهمانان سازمان،) محترمانه، بی طرفانه و رسمی، بدون شوخی آزاردهنده، خشونت (کلامی/ فیزیکی) و تهدید برخورد میکنیم.
- همیشه در سلام کردن، از ارباب رجوع یا همکار پیشی میگیریم و در صورت امکان با ورود او برمیخیزیم یا نیم خیز میشویم.
- در صورتی که به اقتضای شغل خویش با ارباب رجوع در ارتباطیم، میدانیم که دلیل حضور ما خدمت به اوست و باید حرفش را بشنویم، نیازهای او را صبورانه بشناسیم، و در چارچوب قانون برآورده کنیم.
- اگر در حین گفتوگو با ارباب رجوع یا همکار ناچار به پاسخگویی به تلفن همراه شدیم، بابت قطع مکالمه عذرخواهی میکنیم. خدمت دهی به ارباب رجوع را مقدم بر مکالمات تلفنی خود میدانیم.
- با صبر و حوصله سخنان ارباب رجوع را میشنویم و پس از انجام کار با گشاده رویی او را بدرقه خواهیم کرد.
- واژه ها، عبارات و جملات تخصصی و حرفهای را که در جامعه متداول نیست و برای ارباب رجوع نامأنوس است، به کار نمیبریم. و میکوشیم توضیح ساده فهم بدهیم.
- در پیشخوان یا روی میز، همیشه مانیتور، تابلوها و کاغذها و دیگر اشیاء را به گونه ای قرار میدهیم که مانع ارتباطات چهره به چهره ما با ارباب رجوع نشود.
- هیچگاه با پنهانکاری و افشاندن حقوق ارباب رجوع برای وی، از کمیت و کیفیت خدمت دهی به او نمی کاهیم.

## آداب گفت و گوی رسمی و مشارکت در نشستها (جلسات، همایشها، هم اندیشی ها و...)

- بدون هماهنگی جلسه ای را برگزار نمی کنیم، تلاش میکنیم جلسات با دستور جلسه برگزار شود و موضوع جلسه را به طور دقیق به مدعوین اعلام میکنیم.
- همیشه پیش از جلسه، دستور جلسه را میخوانیم و اطلاعات و داده های الزام آور را گردآوری میکنیم. از قبل درباره آنچه میخواهیم بگوییم یادداشت هایی آماده میکنیم.
- در جلسات در گوشی صحبت نمیکنیم و به جای آن مطلب خود را روی کاغذ نوشته و به طرف مقابل میرسانیم.
- در مورد اموری که هیچ اطلاعی نداریم، اظهار نظر نمیکنیم، بلکه در زمان مناسب سؤال میپرسیم.
- همیشه بعد از حضور در همایش، گزارش تهیه میکنیم و به مدیر خود ارائه میدهیم.



# کدهای اختصاصی

مدیر

رییس

بازرس

مسئول دفتر

متصدی خدمات عمومی

متصدی پذیرش و اطلاعات

نگهبان

راننده

# متصدی خدمات عمومی

- همواره از پوشش رسمی تعیین شده توسط سازمان استفاده و آراستگی و نظافت شخصی را رعایت میکنیم. همچنین، از عطر خوشبو و ملایم استفاده میکنیم.
- آبدارخانه را همواره پاکیزه و منظم نگه میداریم. بدین منظور جز مراقبت روزانه، به طور هفتگی تمامی آن را نظافت و مرتب می کنیم.
- ما، کارکنان خدمات، متعهد هستیم همواره کارت سلامت و بهداشت ایمنی را در آبدارخانه و در معرض دید عموم قرار دهیم و الزامات و استانداردهای مرتبط با بهداشت و ایمنی محیط زیست را در همه امور روزانه رعایت کنیم.
- برنامه کاری روز بعدی را از کارکنان میپرسیم تا در صورت برگزاری جلسات و ... آمادگی لازم را داشته باشیم.
- همیشه با لبخند، گشاده رویی و احترام با همکاران، میهمانان و ارباب رجوع رفتار میکنیم.
- با ارباب رجوع و مهمانان وارد گفت و گوی شخصی و دوستانه نمی شویم.

# راننده

- هر روز و به صورت دوره‌های خودروی در اختیار را از نظر مواد و قطعات مصرفی (آب، روغن، روغن موتور و ترمز، استیک، بنزین، روغن موتور و فیلترهای مربوطه، آب شیشه شور و ...) واریسی میکنیم، به محض تمام شدن آنها، به تعویض یا پر کردنشان اقدام و از سلامت خودرو اطمینان حاصل میکنیم.
- خودروی در اختیار را تمیز و پاکیزه نگه میداریم و به موقع به کارواش برده و یا به موقع دستمال میکشیم.
- از خودرو به نحو احسن حفظ و نگهداری میکنیم و از آن استفاده شخصی نمیکنیم.
- هنگام رانندگی و استفاده از خودرو کمال دقت را خواهیم داشت تا خودرو آسیبی نبیند و اصول رانندگی کم استهلاک را رعایت می‌کنیم
- در پارکینگ بی جهت یا برای صداکردن یا خداحافظی کردن از بوق استفاده نمیکنیم.
- هنگام خروج از پارکینگ در مواقعی که آبرفتگی وجود دارد به آرامی حرکت می‌کنیم، چراکه ممکن است آب روی عابران یا همکاران پیاده پاشیده شود.
- اگر در پارکینگ اتومبیل‌مان با اتومبیلی در حال توقف برخورد کرد و به خراش منجر شد به مسئول پارکینگ اطلاع میدهیم تا صاحب اتومبیل را به ما معرفی کند و شخصا از او عذرخواهی و خسارت را جبران میکنیم.
- در پارکینگ و خیابان از زدن بوقهای پشت سرهم برای جلب نظر دیگران خودداری می‌کنیم.
- در پارکینگ صدای موسیقی / رادیو را، به گونه ای که برای افراد خارج اتومبیل آزاردهنده باشد، بلند نمیکنیم
- در پارکینگ خودرو را رو به خروجی پارک میکنیم تا هنگام حادثه بتوانیم سریع خارج شویم.

# فرم شناسنامه پروژه

تاریخ شروع:		۱- عنوان پروژه:		
تاریخ پایان:		۲- اهداف پروژه:		
۳- دلایل توجیهی انجام پروژه:				
۴- مدیر پروژه:				
۵- اعضای پروژه:				
۶- برنامه زمان بندی:				
توضیحات	تاریخ پایان	تاریخ شروع	شاخص سنجش	شرح اقدام
۷- منابع مورد نیاز و توضیحات تکمیلی:				
رئیس کمیسیون توسعه مدیریت: نام و امضاء				

# شناخت وضعیت معیارهای فرهنگ سازمانی

- پرسشنامه
- مشاهده میدانی
- مصاحبه با کارکنان قدیمی و جدید،
- بررسی سوابق سازمان،
- تشکیل گروههای کانونی
- بررسی روایتهای سازمانی کارکنان از موفقیتها، شکستها، ترفیع و تنزل رتبه کارکنان در گذر سالها

# ۱- تعیین حجم نمونه جهت توزیع پرسشنامه

• نمونه انتخابی باید معرف جامعه باشد.

با دانستن میزان حجم جامعه با جدول مورگان به راحتی می‌توان به حجم نمونه مورد نیاز پی برد. مثلا برای ۲۲۶ نفر از پرسنل ، چند نفر بایستی انتخاب شود؟

نمونه	جامعه	نمونه	جامعه	نمونه	جامعه	نمونه	جامعه	نمونه	جامعه
338	2800	260	800	162	280	80	100	10	10
341	3000	265	850	165	290	86	110	14	15
246	3500	269	900	169	300	92	120	19	20
351	4000	274	950	175	320	97	130	24	25
351	4500	278	1000	181	340	103	140	28	30
357	5000	285	1100	186	360	108	150	32	35
361	6000	291	1200	181	380	113	160	36	40
364	7000	297	1300	196	400	118	180	40	45
367	8000	302	1400	201	420	123	190	44	50
368	9000	306	1500	205	440	127	200	48	55
373	10000	310	1600	210	460	132	210	52	60
375	15000	313	1700	214	480	136	220	56	65
377	20000	317	1800	217	500	140	230	59	70
379	30000	320	1900	225	550	144	240	63	75
380	40000	322	2000	234	600	148	250	66	80
381	50000	327	2200	242	650	152	260	70	85
382	75000	331	2400	248	700	155	270	73	90
384	100000	335	2600	256	750	159	270	76	95

## ۲- روش نمونه گیری

- نمونه گیری به این معناست که تعداد محدودی از کل کارکنان سازمان به روش تصادفی انتخاب می شوند به طوری که نماینده کل سازمان باشند.
- روش نمونه گیری به صورت طبقه ای
- نسبت جمعیت واحدهای سازمانی در انتخاب نمونه لحاظ شد.

نمونه	درصد	جامعه	عنوان	طبقه
۳۳	۲۳	۵۲	حوزه مدیرعامل	۱
۶۶	۴۷	۱۰۷	حفاظت و بهره برداری	۲
۴	۱۷	۳۹	معاونت منابع انسانی ، مالی، پشتیبانی	۳
۱۱	۸	۱۷	معاونت برنامه ریزی	۴
۷	۵	۱۱	معاونت طرح و توسعه	۵
۱۴۰	۱۰۰	۲۲۶	جمع کل	



## ۳- محاسبات و تحلیل آماری

- بررسی نرمال بودن توزیع داده ها با نرم افزار SPSS و روش های آماری موجود
- سنجش میانگین هر یک از مولفه های فرهنگ سازمانی

# مراحل توسعه فرهنگ سازمانی

## ۱- فرهنگ سنجی

شناخت وضعیت موجود و مقایسه با حالت متوسط هر یک از مولفه ها

## ۲- اقدام

۱-۲- اقدامات بهبود برای مولفه هایی که کمتر از حالت متوسط دارند

تحلیل و ریشه‌یابی علل اصلی و فرعی (لازم است به عللی که باعث می‌شود کارکنان شوق و علاقه کافی برای یادگیری نداشته باشند، توجه شود)

جهت برطرف نمودن آن، تصمیماتی اتخاذ گردد (فرم شناسنامه پروژه)

اجرا (نیازمند دانش و تجربه تیم مدیریتی و برخورداری از مهارت های مدیریت تغییر)

تثبیت و نهادینه سازی (سازو کارها و نظام های تشویقی به منظور تقویت رفتارهای مثبت و سازنده)

۲-۲- اقدامات تشویقی برای مولفه های بیشتر از متوسط

## اقدامات تشویقی جهت تقویت رفتارهای سازنده فرهنگ سازمانی

۱) کلیه معیارهای فرهنگ سازمانی که در مسیر بهبود قرار دارند.

۲) حفظ وضعیت معیارهایی که در سطح مطلوب قرار دارند.

تناسب و همخوانی بین نظام پاداش‌دهی با سطح نیاز کارکنان است  
پاداش‌های مالی

سایر پاداش‌ها همچون، ایجاد امنیت (روانی و شغلی)، احترام (فردی، سازمانی)، غنی‌سازی شغل، تفویض اختیار در انجام کارها و ...

زمان پرداخت پاداش و وقوع رفتار

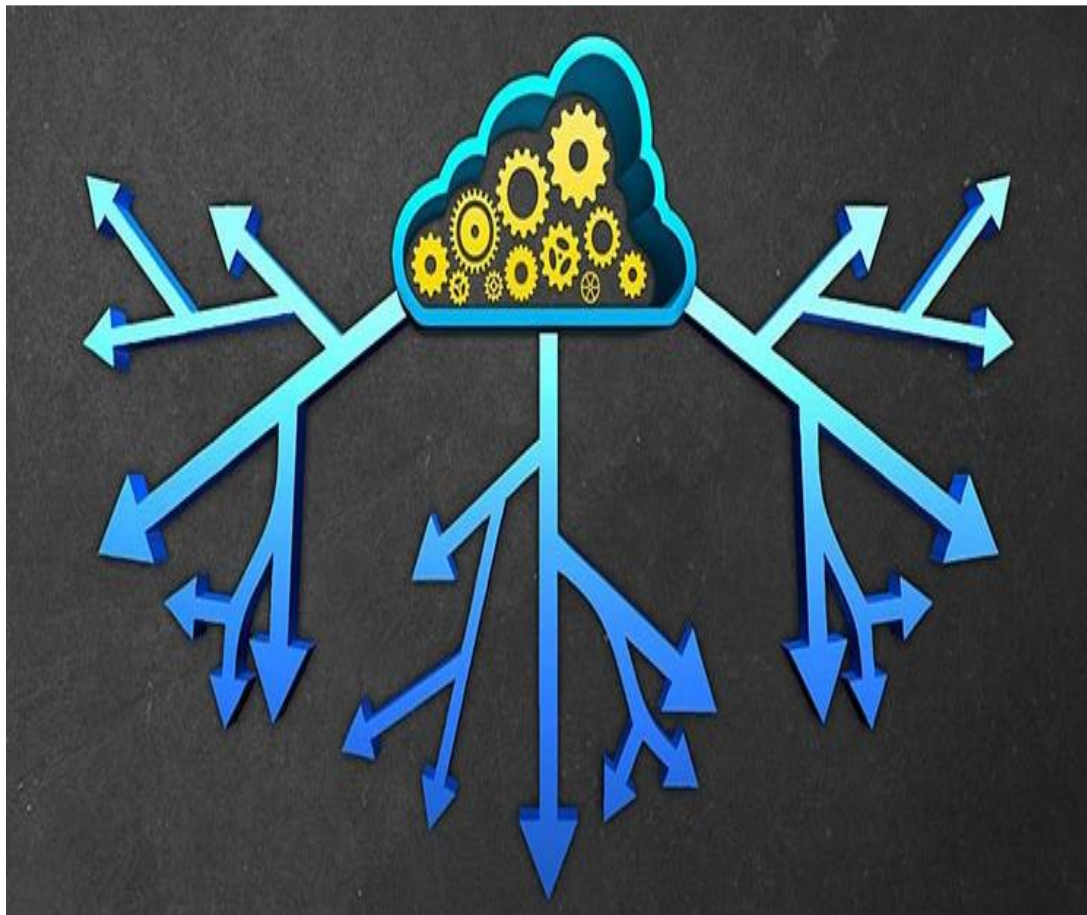
تنوع در اختصاص پاداش

تخصیص پاداش، به خانواده کارکنان نیز توجه شود.

## سازوکارهای تشویقی که به اقتضای شرایط سازمانی توسط مدیران

- تشویق و تقدیر با امضای بالاترین مقام سازمانی با درج در پرونده کارگزینی مستخدم
- اولویت در استفاده از تسهیلات پرداختی به کارکنان مانند وام ضروری، وام خرید مسکن و ...
- اولویت در استفاده از امکانات رفاهی
- اولویت در استفاده از فرصت‌های آموزشی و اعزام به سمینارها، همایش‌ها و بازدیدهای علمی و ...
- استفاده از ظرفیت‌های آیین‌نامه اجرایی ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری برای اعطای پاداش مادی به کارمندان خلاق سازمان
- چرخش و ارتقای شغلی
- دعوت و مشارکت‌دادن در جلسات مهم سازمان
- غنی‌سازی شغل و تفویض اختیار به کارکنان در چارچوب ضوابط

## ابزارهای حل مساله (نمودار درختی)



- نمودار درختی معادل بصری روابط است که با گره‌ای مرکزی یا «تنه» آغاز می‌شود.
- هر راه حل احتمالی یا رویدادی «شاخه»ی خودش را دارد که از سمت راستِ بالا یا پایین تنه بیرون می‌آید.
- تصمیمات یا پیامدها یا تاثیرات فرعی، از هر یک از این «شاخه‌های لایه‌ی دوم» منشعب می‌شوند و به این نمودار، ساختاری درخت گونه می‌دهند.

# ابزارهای حل مساله (شکستن مساله)

## تکنیک Drill Down

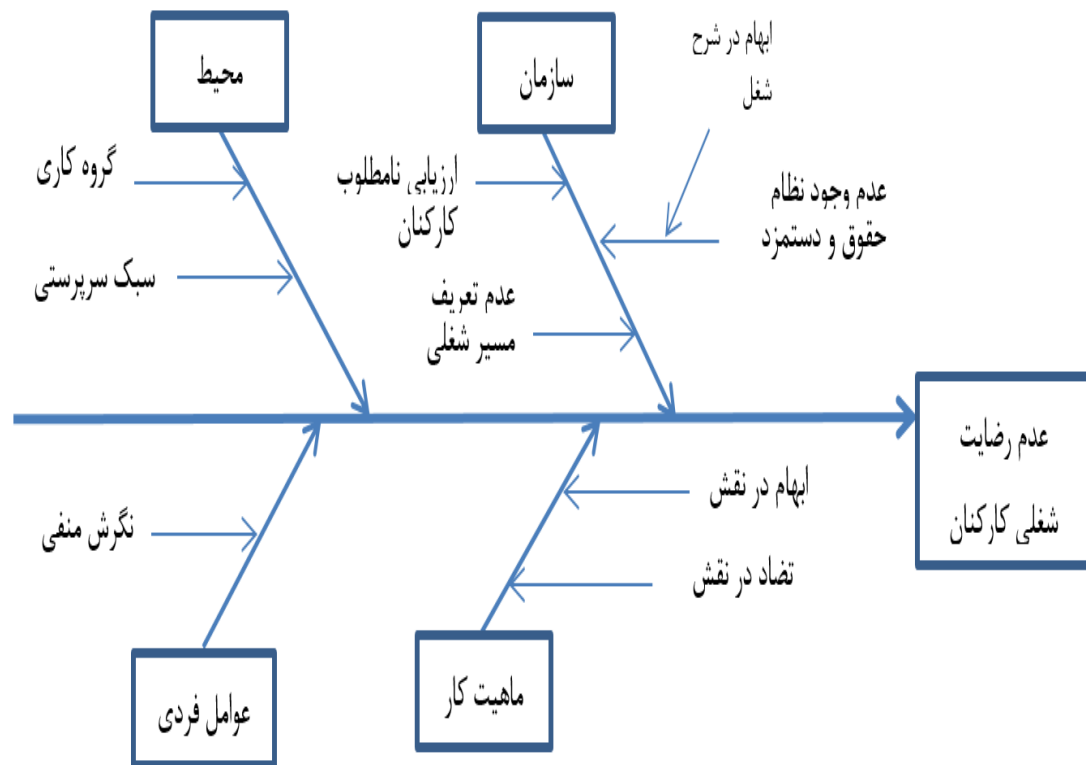
فرآیند کاهش سطوح مسئله

از بزرگترین مؤلفه‌های آن

تا کوچکترین اجزای

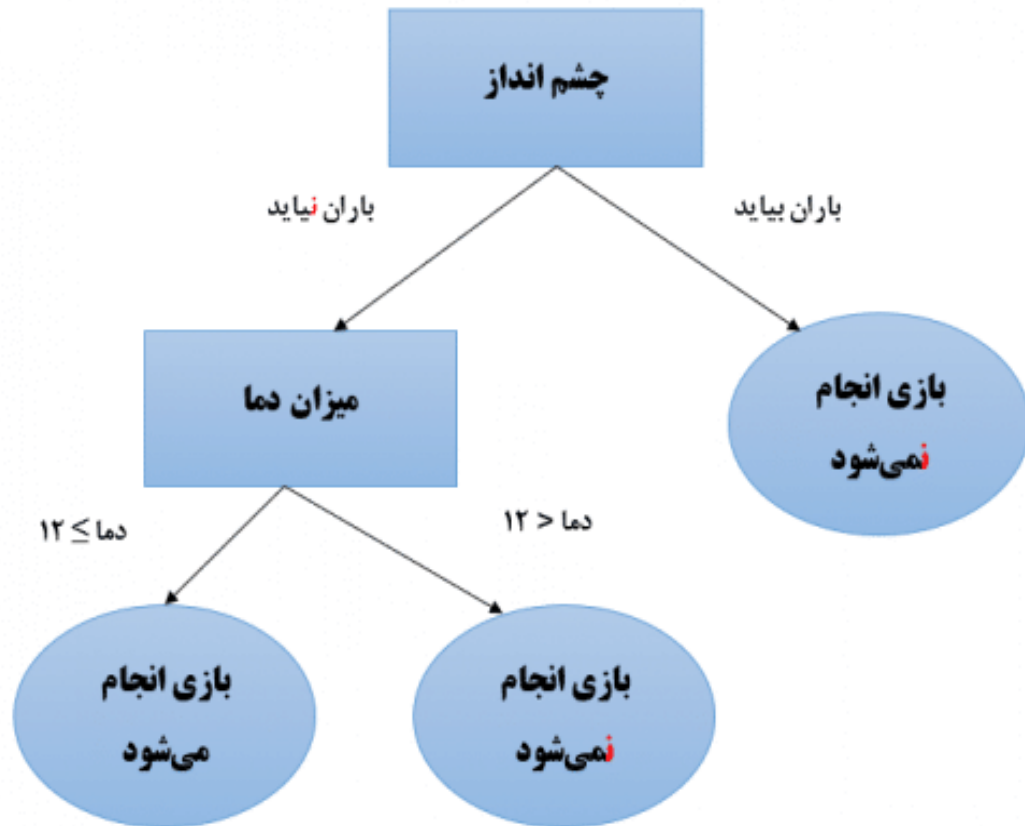
تجزیه و تحلیل مسئله

# ابزارهای حل مساله (نمودار استخوان ماهی)



- به عنوان نقطه شروع، مشکل اصلی در راس استخوان ماهی قرار داده می شود
- علت ها با نگاه به مشکل و پرسیدن “چرا” پدیدار می شوند، این کار تا زمانی ادامه می یابد که تمامی علت های ریشه ای شناسایی گردد.

# ابزارهای حل مساله (روش درخت تصمیم گیری)



- ابتدا باید موضوع اصلی که می خواهید برای آن تصمیم گیری کنید را مشخص کنید. بعد از آن ایده هایتان را برای تصمیم گیری بر روی کاغذ بیاورید و متغیرهایی که به تصمیم شما وابسته اند را مشخص کنید.



# فرآیند تغییر فرهنگ سازمانی

گام اول: درک محیط و نیروهای دیگر تاثیرگذار در استراتژی‌های آینده

گام دوم: شناسایی و تعیین ارزش‌های بنیانی شرکت

گام سوم: ایجاد دیدگاه مشارکتی از آن‌چه که شرکت می‌خواهد بشود

گام چهارم: ارزیابی فرهنگ موجود و تعیین عناصری از فرهنگ که نیاز به تغییر آن است

گام پنجم: تعیین این‌که چه تغییراتی بایستی انجام شود تا فاصله‌ی بین دو استراتژی پر گردد

گام ششم: تعیین مدیران ارشد در هدایت تغییر فرهنگ

گام هفتم: استقرار برنامه اهداف و افق زمانی. هنگامی که فاصله بین فرهنگ جدید و موجود سازمان شناسایی شده، برنامه عملیاتی بایستی توسعه پیدا کند

گام هشتم: برقراری ارتباط و ایجاد انگیزه در میان تمامی ذی‌نفعان. تغییر در فرهنگ سازمانی به برقراری ارتباطی دقیق و متقاعدکننده نیاز دارد

گام نهم: شناسایی موانع و منابع مقاومت و توسعه استراتژی برای رفع آنان

گام دهم: نهادینه‌سازی و الگوسازی در جهت تقویت تغییر فرهنگ

گام یازدهم: ارزیابی از فرهنگ سازمانی و نهادینه‌کردن نرم‌یادگیری و تغییر شکل

# دو رویکرد در مدیریت منابع انسانی

- رویکرد سخت که در آن نگاه به کارکنان مانند دیگر منابع سازمان است و تفاوتی بین آنها قائل نمی‌شود. این رویکرد یک نگاه سیستماتیک ورودی-خروجی به منابع انسانی دارد. تمرکز این رویکرد مدیریت امور کارکنان می‌باشد.
- رویکرد نرم که در آن منابع انسانی با دیگر منابع همسان نیستند، زیرا که احساس دارند، کنش و واکنش دارند، قابلیت تفکر دارند. تمرکز و تاکید این رویکرد بر عوامل انسانی و رفتاری و چگونگی رفتار با کارکنان می‌باشد. تاکید رویکرد نرم بر این است که منابع انسانی باید از مأموریت، ارزش‌ها، برنامه‌ها و شرایط محیطی سازمان مطلع باشند و مهم‌تر این که بتوانند در تصمیم‌گیری‌های سطح استراتژیک سازمان مشارکت داشته باشند.



# تحول دیجیتال و فرهنگ سازمانی (دکتر اولیاء)

- موضوعاتی نظیر مدیریت دانش، کیفیت و علی‌الخصوص تحول دیجیتال بدون تغییر فرهنگ سازمانی امکان موفقیت ندارد. در برخی سازمان‌ها تحول دیجیتال را معادل تغییر فرهنگ دیجیتال می‌دانند.
- فرهنگ بر موفقیت سیستم‌ها اثر گذار است و موفقیت سیستم‌ها نیز بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد.
- کار تیمی، مشتری‌مداری، به اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش، ریسک‌پذیری، نوآوری، نتیجه‌گرایی

# فرآیند ها

- قبل از این که ما بخواهیم در سازمان هرگونه اتوماسیون، گردش یا جریان کاری ایجاد کنیم باید اول فرایند مورد نظر را مستندسازی کرده و به تصویر در بیاوریم.
- سپس توسط افرادی که درگیر فرایند هستند و ابزارهای موجود سناریوهای مختلف مورد بررسی و آزمایش قرار بگیرد. تا از درستی فرایندی که مستندسازی شده است اطمینان کامل حاصل شود.
- **اتوماسیون**
- در این بخش ما بیشتر کارهایی را که کارکنان در سازمان درگیر آن هستند یا در واقع کارهای روزمره که کارکنان هر روز درگیر آن می باشند را تبدیل به یک سیستم کاری میکنیم.
- به طوری که کارها به صورت اتوماتیک و با تعامل انسانی کم یا درگیری کمتر کارکنان صورت بگیرد. در واقع ما با تقلید از فرایند مورد نظر و مونتاژ، آن را به یک سیستم تبدیل می کنیم.
- **تجزیه و تحلیل**
- در این قسمت سیستم باید توانایی دادن گزارش های مختلف را داشته باشد تا بتوان عملکرد فرایند را تجزیه و تحلیل کرد.

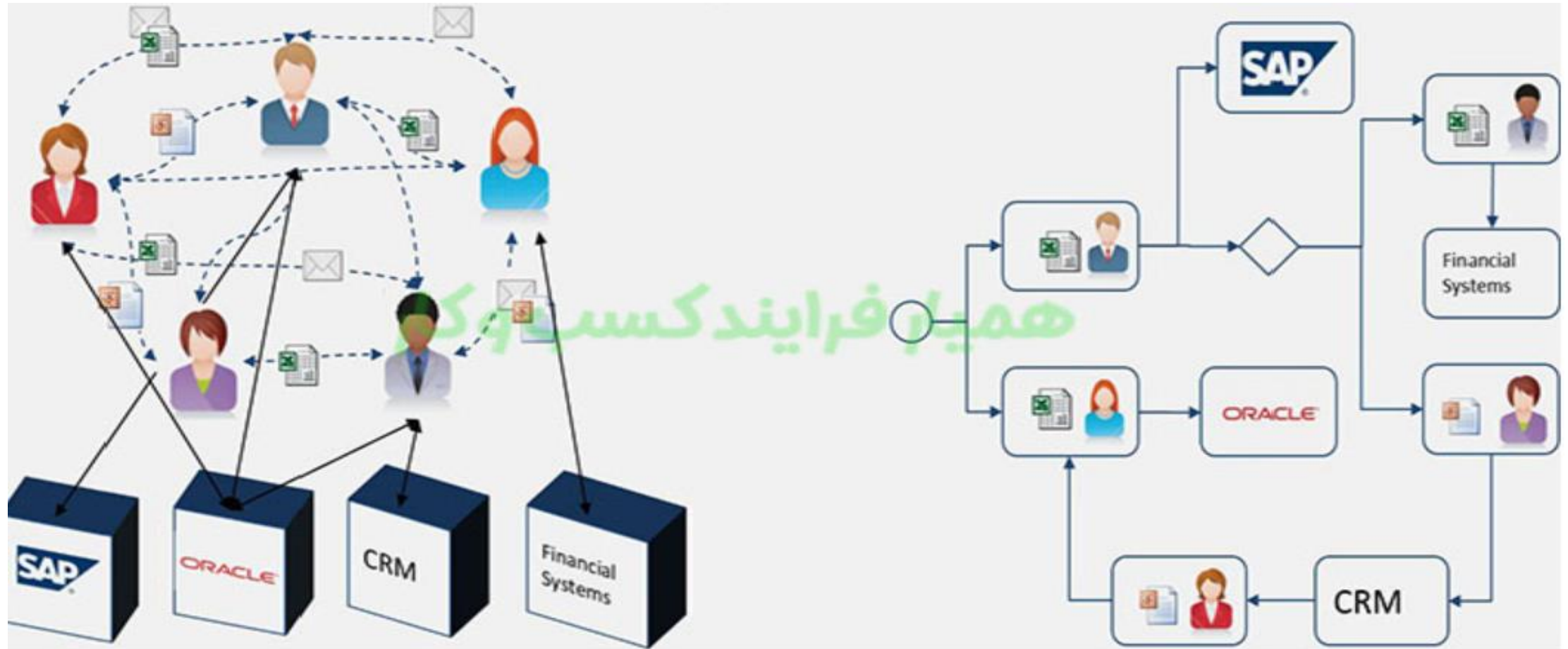
# دلایل شکست پروژه های فناوری اطلاعات

- مطالعات نشان میدهند که بسیاری از دلایل شکست پروژه های فناوری اطلاعات بیش از اینکه مربوط به مسائل و مشکلات فنی و تکنیکی باشد، به مسائل سازمانی و اجتماعی باز میگردد.
- در پیاده سازی سیستم برنامه ریزی منابع سازمان نیز عمده مقاومتها و مشکلات ( ۹۰ درصد) از سوی نیروی انسانی و کارکنان سازمان میباشد و مسائل فنی تنها ۱۰ درصد مشکلات را شامل میشوند.
- یکی از عوامل رفتاری مرتبط با نیروی انسانی در سازمانها، فرهنگ سازمانی می باشد که نقش زیادی در مدیریت تغییر پیاده سازی سیستم و موفقیت نهایی آن دارد.

# فرهنگ و سیستم‌های برنامه ریزی منابع سازمان

- اطلاعات در سازمان منبع قدرت به شمار می‌رود اما سیستم‌های برنامه ریزی منابع سازمان، سیستم‌هایی بین بخشی به شمار می‌روند و از پایگاه داده متمرکزی برخوردارند. کارکنان در این سیستمها باید دانش خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند و این عمل باید بدون هیچگونه جهتگیری سیاسی صورت پذیرد.
- پروژه‌های پیاده سازی سیستم ERP، پروژه هایی پیچیده به شمار می‌روند و احتیاج به دانش وسیعی دارند که در لایه های زیرین سازمان قرار دارد. بنابراین این مسأله برای رهبران پروژه و کاربران حرفه‌ای از اهمیت بالایی برخوردار است که بتوانند کارکنان را به همراهی با پروژه فراخوانی کنند. به کارکنان این مسأله را القاء کنند که ایشان افرادی با ارزش برای سازمان محسوب میشوند و پیاده سازی سیستم به نفع ایشان و سازمان تمام خواهد شد.

# فرآیند در سازمانها



# مولفه(اختصاصی) فرهنگ دیجیتال

- تا چه میزان دریافت خدمات، بدون نیاز به مراجعه حضوری به سازمان انجام می شود؟
- تا چه میزان به افزایش سواد دیجیتال کارکنان و مدیران توجه می شود؟
- تا چه میزان سامانه‌های سازمان یکپارچه هستند؟



# معیار (اختصاصی) چابکی در خدمات

- سازمان تا چه اندازه در ارائه خدمات به صورت چابک (با سرعت و دقت، صحت و استمرار) جدی و دارای هدف و برنامه است؟
- سازمان تا چه میزان دارای فرایندهای شفاف، یکپارچه و دارای شاخص‌های قابل اندازه‌گیری در ارائه خدمات چابک (با سرعت و دقت، صحت و استمرار) می‌باشد؟

# فرم شناسنامه پروژه

تاریخ شروع:		۱- عنوان پروژه:		
تاریخ پایان:		۲- اهداف پروژه:		
۳- دلایل توجیهی انجام پروژه:				
۴- مدیر پروژه:				
۵- اعضای پروژه:				
۶- برنامه زمان بندی:				
شرح اقدام	شاخص سنجش	تاریخ شروع	تاریخ پایان	توضیحات
۷- منابع مورد نیاز و توضیحات تکمیلی:				
رئیس کمیسیون توسعه مدیریت: نام و امضاء				

# اقدام های بهبود مولفه فرهنگ دیجیتال

- برگزاری کارگاه‌های آموزشی جهت آشنایی کارکنان با مفهوم «فرهنگ دیجیتال»
- لحاظ نمودن مفهوم «فرهنگ دیجیتال» و «تحول دیجیتال» در استراتژی‌های سازمان
- تشویق رفتارهای حامی ریسک‌پذیری، تفکر تحول‌آفرین و جستجوی ایده‌های جدید
- طراحی فرایندهای الکترونیکی برای بهره‌گیری از اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها جهت اتخاذ تصمیمات

# معیار (اختصاصی) چابکی در خدمات

- شناسایی فرایندهای ارائه خدمات به مشتری در سازمان
- مدل سازی فرایند ارائه خدمات
- تهیه نقشه فرایندهای سازمان
- الکترونیکی نمودن فرایندهای ارائه خدمت به مشتریان
- پایش و کنترل فرایند ارائه خدمات به صورت الکترونیکی



با تشکر از توجه شما

