

دستورالعمل بازیابی سبک رهبری در سازمان

شماره: **I-MGM-005**

مدیریت عامل	امور سیستمها و کامپیوتر	مدیریت نوین	تهیه دستورالعمل	۱۳/۱۰/۲۱	۱
تایید کننده	بررسی کننده	تهیه کننده	شرح بازنگری	تاریخ	شماره بازنگری

۱- هدف :

- حصول اطمینان از اینکه کلیه واحدهای سازمان در راستای مأموریت و چشم اندازسازپکو فعالیت نموده و کلیه فعالیتهای خود را در راستای تحقق آنها برنامه ریزی و اجراء می نمایند.
- گفتمان دوسویه بین مدیریت عامل و کلیه مدیران و کارکنان در راستای تسری مدیریت مشارکتی در سازمان و انتقال اطلاعات کلیدی و ارزشهای سازمانی

۲- خط مشی

- به کارگیری جلسات بازبینی سبک رهبری در سازمان ، به عنوان ابزاری اثر بخش جهت پیاده سازی و اجرای معیار رهبری از مدل تعالی سازمانی EFQM و آگاهی سایر امور از عملکرد هرامور ، از طریق انتشار گزارش عملکرد ارائه شده توسط امور تحت بازبینی.
- توجه به این مطلب کلیدی که وظیفه اصلی مدیران ارشد ، عبارت است از بهبود شیوه های کاری به منظور افزایش اثربخشی فعالیتها و نگهداری سیستمهای موجود

۳- تعاریف

۳-۱- تعریف معیار رهبری از مدل EFQM :

رهبران سرآمد چشم انداز و مأموریت سازمان را تدوین و زمینه دستیابی به آنها را تسهیل می کنند. آنها ارزشها و سیستم هایی را که برای موفقیت پایدار سازمان مورد نیازند ایجاد کرده و آنها را با اعمال و رفتارهای مناسب خود اجراء میکنند. هر جا که لازم باشد ، این رهبران قادر به تغییر جهت گیری و سازمان و ترغیب کارکنان به پیروی از آن هستند.

۳-۲- حوزه تحت بازبینی :

منظور کلیه امور و واحدهایی است که سبک رهبری در آنها طی یک جلسه مورد بازبینی قرار می گیرد . دسته بندی امور سازمان و اینکه سبک رهبری در آنها به طور مستقل و یا همراه چند امور دیگر مورد بازبینی قرار گیرد، در ” برنامه سالانه جلسات بازبینی سبک رهبری در سازمان “ مشخص می گردد.

۴- محدوده کاربرد :

کلیه معاونتها و امور سازمان (حوزه های تحت بازبینی)
امور اداری، امور خدمات مدیران، امور طرح و برنامه، امور سیستمها و کامپیوتر و واحد مدیریت نوین در زمینه
وظایف محوله در دستورالعمل

۵- شرح مسئولیتها :

۵-۱-۱- امور خدمات مدیران

انجام سنجش و ارزیابی ۳۶۰ درجه توانائیهای معاونت/مدیریت حوزه تحت بازبینی و ارائه خلاصه
گزارش آن به واحد مدیریت نوین و معاونت/مدیریت حوزه تحت بازبینی، در محدوده زمانی
تعیین شده در دستورالعمل

۵-۲-۱- امور اداری

انجام نظرسنجی، جمع آوری اطلاعات خواسته شده در دستورالعمل و ارائه گزارش سنجش
وضعیت کارکنان حوزه تحت بازبینی به واحد مدیریت نوین و معاونت/مدیریت حوزه تحت
بازبینی، در محدوده زمانی تعیین شده در دستورالعمل

۵-۳-۱- واحد مدیریت نوین

- هماهنگی با دفتر مدیریت عامل جهت برنامه ریزی سالانه جلسات "بازبینی سبک رهبری در سازمان"
- گردآوری و تهیه گزارش نقطه نظرات مشتریان حوزه تحت بازبینی، در محدوده زمانی تعیین شده در دستورالعمل
- تهیه گزارش مشارکت حوزه تحت بازبینی در ابزارهای مدیریت نوین، در محدوده زمانی تعیین شده در دستورالعمل
- بررسی و پذیرش گزارش عملکرد حوزه تحت بازبینی
- نصب گزارش عملکرد حوزه تحت بازبینی و صورت جلسه "بازبینی سبک رهبری در سازمان"
- "در سایت مدیریت نوین در اینترنت ساپکو"

۵-۴-۱- مدیریت سیستمها و کامپیوتر

- دبیر جلسات "بازبینی سبک رهبری در سازمان"
- ابلاغ برنامه سالانه جلسات "بازبینی سبک رهبری در سازمان"
- ارسال Package کامل گزارشات برای مدیریت عامل، در محدوده زمانی تعیین شده در دستورالعمل

- ارسال صورت جلسه "بازبینی سبک رهبری در سازمان" جهت اقدام به امور ذیربط

۵-۵- دفتر مدیریت عامل

- برنامه ریزی سالانه جلسات "بازبینی سبک رهبری در سازمان"

۵-۶- امور طرح و برنامه

- کنترل و نظارت بر اجرای مصوبات جلسات "بازبینی سبک رهبری در سازمان" شامل پیگیری مصوبات

- اطلاع رسانی به واحد مدیریت نوین در زمینه پیشرفت اقدامات

۵-۷- کلیه معاونین سازمان

- شرکت در کلیه جلسات "بازبینی سبک رهبری در سازمان" به عنوان عضوی از مجموعه رهبری در سازمان

۵-۸- معاونت / مدیریت حوزه تحت بازبینی

- بازبینی اولیه سبک رهبری در حوزه تحت بازبینی پیش از تهیه گزارش عملکرد

- تهیه گزارش عملکرد، رفع نواقص و ارائه فایل گزارش به واحد مدیریت نوین، در محدوده زمانی تعیین شده در دستورالعمل

- ارائه گزارش خواسته شده در دستورالعمل در جلسه "بازبینی سبک رهبری در سازمان"

۶- مراحل انجام کار

۶-۱- آماده سازی :

الف- برنامه ریزی سالانه جلسات "بازبینی سبک رهبری در سازمان"

واحد مدیریت نوین با هماهنگی دفتر مدیریت عامل، در ابتدای هر سال برنامه اولیه جلسات "بازبینی سبک رهبری در سازمان" مربوط به آن سال را تهیه مینماید. در این برنامه سالانه تاریخ پیش بینی جلسات مربوط به امور سازمان مشخص می گردد.

سبک رهبری در هر امور ممکن است به صورت مستقل یا همراه یک یا چند اموردیگر مورد بازبینی قرار می گیرد. این دسته بندی که مشخص کننده حوزه های تحت بازبینی در هر جلسه می باشد، در برنامه سالانه جلسات "بازبینی سبک رهبری در سازمان"، توسط واحد مدیریت نوین، مشخص می گردد.

- برنامه اولیه جلسات "بازبینی سبک رهبری در سازمان"، توسط مدیریت سیستمها و کامپیوتر به سازمان ابلاغ می شود.

- یک ماه قبل از برگزاری جلسه، تاریخ نهایی جلسه به حوزه تحت بازبینی اطلاع داده می شود.

- امکان ابطال و جابجایی زمانهای جلسات توسط دفتر مدیریت عامل وجود دارد.
- تبصره ۱:** سبک رهبری در هر مورد در سال حداقل یک بار به صورت مستقل یا به همراه موردیگر مورد بازبینی قرار می گیرد.

ب- ورودیهای جلسات بازبینی سبک رهبری در سازمان

ب-۱- گزارش سنجش و ارزیابی ۳۶۰ درجه تواناییهای معاونت/مدیریت حوزه تحت بازبینی، تهیه شده توسط امور خدمات مدیران

امور خدمات مدیران پیش از جلسه "بازبینی سبک رهبری در سازمان" مربوط به هر معاونت/امور، سنجش و ارزیابی ۳۶۰ درجه تواناییهای معاونت/مدیریت مربوطه را انجام داده و خلاصه گزارش آن را حداکثر در یک صفحه A4، که شامل کارنامه، نمودار مقایسه ای گرید معاونت/مدیریت در هر توانایی و لیست فرصتهای بهبود و نقاط قوت میباشد تهیه و حداقل ۱۵ روز پیش از برگزاری جلسه "بازبینی سبک رهبری در سازمان"، به واحد مدیریت نوین و معاونت/مدیریت حوزه تحت بازبینی ارسال می نماید.

ب-۲- گزارش سنجش وضعیت کارکنان حوزه تحت بازبینی، تهیه شده توسط امور اداری امور اداری پیش از جلسه "بازبینی سبک رهبری در سازمان" مربوط به هر معاونت/امور، رضایت کارکنان حوزه تحت بازبینی را از ماهیت کار و فعالیت در سازمان، از طریق نظر سنجی از ایشان مورد سنجش قرار می دهد. روند رضایت کارکنان، تحلیل و با میانگین سازمانی مقایسه می گردد.

تبصره ۲: نظر کارکنان در خصوص سبک رهبری سازمان در سئوالات پرسشنامه ارزیابی رضایت کارکنان اخذ شده و گزارش می گردد.

علاوه بر موارد فوق، آمار غیبت، جذب و استخدام، مرخصی های استعلاجی و بدون حقوق، ترک خدمت و جابجایی پرسنل حوزه تحت بازبینی گردآوری شده تحلیل مقایسه ای آن با میانگین سازمانی انجام می پذیرد.

گزارش این سنجشها حداکثر در یک صفحه A4 تهیه شده و حداقل ۱۵ روز پیش از برگزاری جلسه "بازبینی سبک رهبری در سازمان"، به واحد مدیریت نوین و معاونت/مدیریت حوزه تحت بازبینی ارسال میگردد.

ب-۳- نقطه نظرات مشتریان حوزه تحت بازبینی، گردآوری شده توسط واحد مدیریت نوین
واحد مدیریت نوین پیش از جلسه "بازبینی سبک رهبری در سازمان" مربوط به هر معاونت/امور،
از مشتریان حوزه تحت بازبینی می‌خواهد که مشکلات اساسی و محوری خود را در حوزه تحت
بازبینی و فرصت‌های بهبود وی را از دیدگاه خود مطرح نمایند و در صورتی که راه کاری جهت
رفع مشکلات و بهبود فرآیند دارند ارائه نمایند.

واحد مدیریت نوین اطلاعات دریافتی از مشتریان را حداکثر در یک صفحه A4 جمع بندی
و حداقل ۱۵ روز پیش از برگزاری جلسه "بازبینی سبک رهبری در سازمان"، برای معاونت/
مدیریت حوزه تحت بازبینی ارسال می نماید.

تبصره ۳: نماینده مدیریت در کیفیت، مشتری کلیه معاونتها / امور سازمان در زمینه اجرای
دستورالعمل‌های مرتبط می باشد

ب-۴- گزارش مشارکت حوزه تحت بازبینی در ابزارهای مدیریت نوین تهیه شده توسط
واحد مدیریت نوین

واحد مدیریت نوین پیش از جلسه "بازبینی سبک رهبری در سازمان" مربوط به هر
معاونت/امور، گزارشی در زمینه میزان مشارکت حوزه تحت بازبینی در زمینه ابزارهای
مدیریت نوین شامل سیستم پیشنهادات، تیم‌های حل مسئله، 5S و سایر موارد، حداکثر در یک
صفحه A4 تهیه و حداقل ۱۵ روز پیش از برگزاری جلسه "بازبینی سبک رهبری در سازمان"
به معاونت/مدیریت حوزه تحت بازبینی ارسال مینماید.

ب-۵- گزارش عملکرد معاونت/امور تحت بازبینی تهیه شده توسط حوزه تحت بازبینی
معاونت/امور تحت بازبینی گزارش عملکرد خود را حداکثر در چهار صفحه A4 (حداکثر ۲۰
اسلاید) تهیه و حداقل ۱۵ روز پیش از برگزاری جلسه "بازبینی سبک رهبری در سازمان"
جهت بررسی به واحد مدیریت نوین ارائه می‌دهد.

گزارش عملکرد باید موارد زیر را پوشش دهد تا توسط واحد مدیریت نوین پذیرفته شود:

- ماموریت حوزه تحت بازبینی از دیدگاه خودش
- فهرست فرآیندهای اصلی مرتبط با حوزه تحت بازبینی
- فهرست شاخص‌های اصلی در زمینه نتایج عملکرد (با نمایش روند)
- فهرست بهبودهای مشخص انجام شده در زمینه دستیابی به چشم انداز و ماموریت سازمان
و ماموریت حوزه تحت بازبینی و سایر زمینه‌ها با ذکر تاریخ انجام

- فهرست برنامه های بهبودحوزه تحت بازبینی درزمینه خدمات وفرآیندهای مرتبط ورضایت مشتری و کارکنان وسایر برنامه های بهبوددر کلیه زمینه ها
- فهرست موانع و مشکلات موجوددر راستای دستیابی چشم انداز و ماموریت سازمان و ماموریت حوزه تحت بازبینی
- فهرست خلاقیت ها ونوآوریهای برجسته انجام شده در حوزه تحت بازبینی و لیست افرادی که انجام دهنده آن بوده اند
- نحوه قدردانی از خدمات برجسته کارکنان حوزه تحت بازبینی

لازم است پیش از تهیه گزارش عملکرد ، سبک رهبری در حوزه تحت بازبینی توسط معاونت/مدیریت مربوطه به صورت اولیه مورد بازبینی قرار گیرد و در تدوین گزارش عملکرد از نتایج این بازبینی اولیه استفاده گردد.

به منظور آگاهی سایر امور از عملکرد هرامور (همانگونه که در خط مشی این دستورالعمل ذکر شده است) ، لازم است فایل گزارش عملکرد، جهت نصب درسایت مدیریت نوین در اینترنت ساپکو به این واحد ارائه گردد

تبصره ۴: در جلسه ” بازبینی سبک رهبری در سازمان “ ، مشخصا گزارش عملکرد ارائه نمی گردد ، بلکه لازم است موارد مندرج در بند ۶-۲ این دستورالعمل توسط معاونت / مدیریت حوزه تحت بازبینی آماده و در جلسه ارائه گردد.

ج - بررسی و نهایی نمودن گزارش

واحد مدیریت نوین گزارش عملکرد تهیه شده توسط حوزه تحت بازبینی را بررسی مینماید. در صورت وجود نقص یا مناسب نبودن فرمت آن ، گزارش عملکرد جهت رفع نواقص و تکمیل گزارش به تهیه کننده عودت میشود و معاونت /امور تحت بازبینی حداکثر ۳ روز جهت تحویل گزارش نهایی فرصت خواهد داشت.

گزارش نهایی ، به پیوست سایر ورودیهای جلسه ” بازبینی سبک رهبری در سازمان “ (مطابق بندهای ب-۱ تا ب-۴) حداقل ۵ روز قبل از تاریخ جلسه، توسط مدیریت سیستمها و کامپیوتر برای مدیریت عامل ارسال می گردد.

۶-۲- اجراء :

- محل برگزاری جلسات "بازبینی سبک رهبری در سازمان" سالن کنفرانس مدیریت و زمان آن ۲ ساعت در نظر گرفته شده است.
- راهبری جلسات بر عهده مدیریت عامل می باشد.
- دبیر جلسات ، مدیر سیستمها و کامپیوتر می باشد.
- تنها کلیه معاونین سازمان (به عنوان عضوی از مجموعه رهبری در سازمان) و مدیر و سایر کارکنان حوزه تحت بازبینی و مدیر سیستمها و کامپیوتر، مجاز به شرکت در جلسه هستند.
- جلسه "بازبینی سبک رهبری در سازمان"، پس از حضور مدیریت عامل به طور رسمی آغاز می شود .
- معاونت/مدیریت حوزه تحت بازبینی حداکثر به مدت ۴۵ دقیقه جهت ارائه گزارش مهلت دارد.
- همانگونه که در تبصره ۴ اشاره شد، در جلسه "بازبینی سبک رهبری در سازمان"، مشخصا گزارش عملکرد ارائه نمی گردد ، بلکه لازم است گزارش قابل ارائه در جلسه موارد زیر را پوشش دهد:

- ماموریت حوزه تحت بازبینی از دیدگاه خودش بیان شود ،خلاقیتهاو بهبودها و یادگیریهای انجام شده در همه ابعاد (کارکنان،فرآیندها،نتایج و...) در راستای ماموریت و چشم انداز سازمان و ماموریت حوزه تحت بازبینی بحث شودو حداقل یک مورد بهبود و خلاقیت تشریح گردد. نظرات حوزه تحت بازبینی در زمینه سبک رهبری در سازمان ارائه و مورد بحث و تبادل نظر قرار گیرد.

- ۷۵ دقیقه باقیمانده به گفتمان دوسویه بین مدیریت عامل ، معاونین و حوزه تحت بازبینی تعلق دارد. در این گفتمان دوسویه موارد زیر مورد بحث و تصمیم گیری قرار گرفته و مدیریت عامل رهنمودهایی در ارتباط با آنها ارائه خواهند داد :

- جهت گیری صحیح حوزه تحت بازبینی در راستای ماموریت و چشم انداز سازمان و درك صحیح جایگاه حوزه تحت بازبینی در دستیابی به آن وبازنگری ماموریت حوزه تحت بازبینی

توضیح : گزارش کامل جلسات بازبینی سبک رهبری که شامل کلیه موارد مندرج در بندهای ب-۱ تا ب-۵ می باشد ، حداقل ۵ روز پیش از تاریخ جلسه توسط مدیریت سیستمها و کامپیوتر

برای مدیریت عامل ارسال شده است و ایشان با آگاهی از وضعیت و عملکرد حوزه تحت بازبینی، نسبت به بازنگری ماموریت آن حوزه تصمیم گیری مینمایند.

- درک صحیح جایگاه حوزه تحت بازبینی در فرآیندها و وظایف وی در زمینه هر فرآیند
- تصویر کلی از آینده و انتظارات از حوزه تحت بازبینی
- اطلاع رسانی در زمینه تحولات برون سازمانی و درون سازمانی تاثیر گذار بر حوزه تحت بازبینی

نکات قابل توجه برای حوزه تحت بازبینی:

- مشارکت دادن مسئولین و کارشناسان واحد ذیربط در ارائه گزارش واحد ذیربط و پرهیز از ارائه انفرادی (متکلم وحده بودن)
- ارائه اطلاعات واقعی، جامع، قابل استناد، به روز و کاربردی و پرهیز از ارائه پاسخهای ناقص، مبهم و غیر قابل استفاده جهت نیل به تصمیم مناسب در خاتمه جلسه بازبینی.
- داشتن روحیه انتقاد از خود و مقدم و ارجح داشتن مصالح جمعی بر فردی.
- تجزیه و تحلیل مطلوب، شایسته، دلسوزانه و دقیق و عمیق کاستیها، نواقص و معایب موجود در حوزه تحت بازبینی در جهت تسریع در اصلاح و بهبود امور.
- معرفی شایسته خلاقیتها، ابتکارات و نقاط قوت واحد جهت بهره برداری و تعمیم آن در سازمان
- اقدام، پیگیری و تلاش لازم و موثر بعدی بمنظور رفع اشکالات، نواقص و کاستیهای واحد و تحقق تصمیمات و رهنمودهای مدیریت عامل.
- ارائه مطالب و اطلاعات و آمارهای حجیم، مبهم و غیرضروری ضمن آنکه حوزه تحت بازبینی را در ارائه گزارش با کمبود وقت مواجه خواهند نمود، موجب می گردد که تبیین مشکلات و مسائل شاخص، عمده و اساسی موجود در حوزه تحت بازبینی در حاشیه قرار گیرد و حوزه تحت بازبینی را در انعکاس جامع و مطلوب گزارش در جلسه، با عدم موفقیت مواجه نماید.

۶-۳- تنظیم صورت جلسه و پیگیری مصوبات:

صورت جلسه توسط دبیر جلسه تدوین شده پس از تایید مدیریت عامل توسط مدیریت سیستمها و کامپیوتر جهت اقدام برای امور ذیربط و جهت کنترل و نظارت بر اجراء، برای امور طرح و برنامه ارسال می گردد.

صورت جلسات ” بازیابی سبک رهبری در سازمان“ جهت اطلاع سایر امور سازمان ، توسط واحد مدیریت نویندر سایت مدیریت نوین در اینترانت ساپکو نصب می گردد.
کنترل و نظارت مصوبات جلسه ” بازیابی سبک رهبری در سازمان“، شامل پیگیری اجرای آنها و اطلاع رسانی به واحد مدیریت نوین در زمینه پیشرفت اقدامات ، بر عهده امور طرح و برنامه می باشد.