

به نام خدا

مدیریت تغییر و تحول سازمانی

عارضه یابی و تشخیص آنچه باید تغییر کند

Organizational Diagnosis

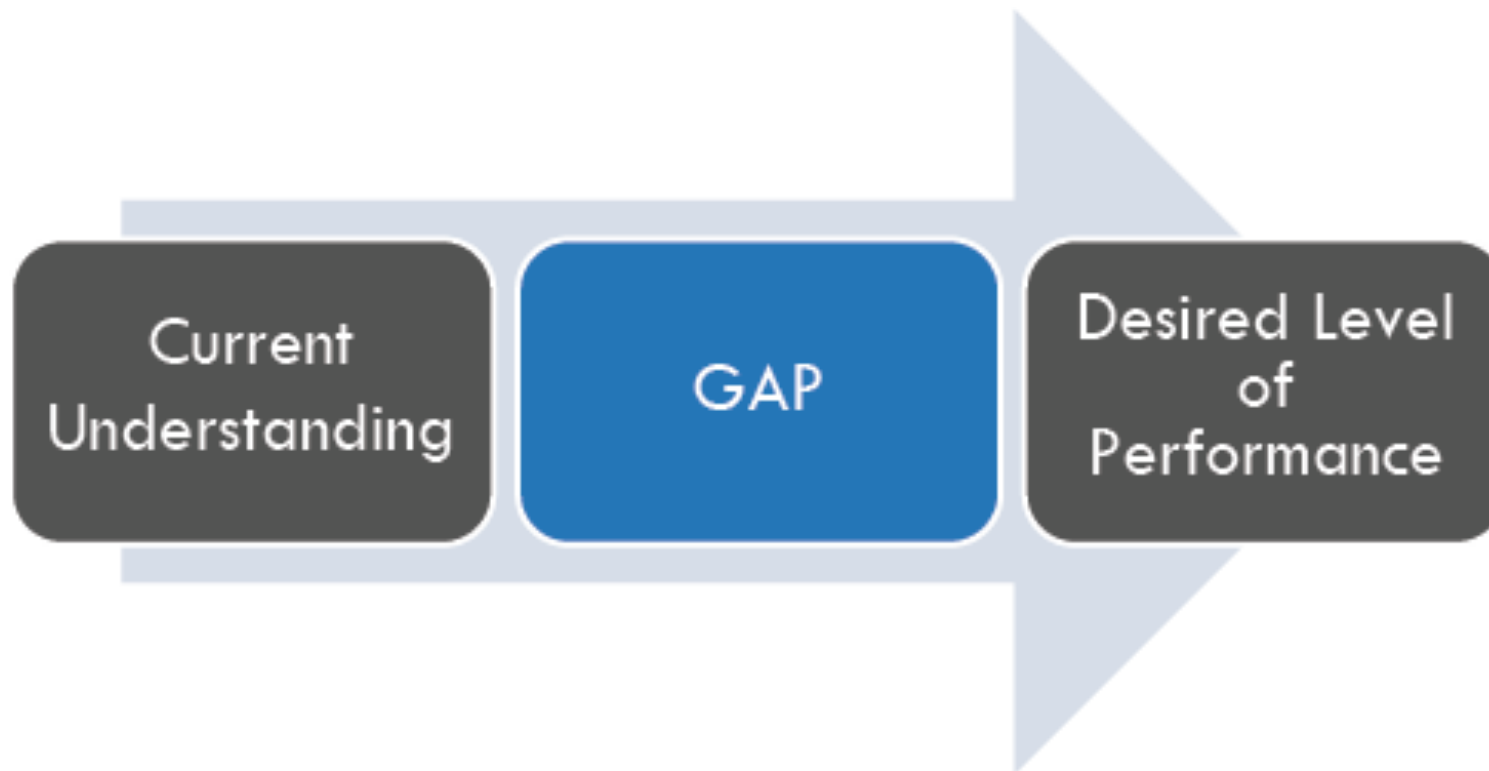
Mostafa Jahangir

www.mjahangir.ir

عارضه یابی چیست و چرا باید آن را انجام دهیم؟

Organizational Diagnosis

عارضه یابی چیست؟



عارضه یابی در کجای فرایند تغییر و تحول قرار دارد؟

عارضه یابی

تشخیص این که چه چیزهایی باید تغییر کنند.

اگر ندانیم دقیقا چه چیزی را باید تغییر دهیم، به بیراهه می رویم.

برنامه ریزی
برای تغییر

اجرا و پیاده
سازی تغییر

حفظ و
نگهداری تغییر

عارضه یابی در کجای فرایند تغییر و تحول قرار دارد؟ بر اساس مدل Lewin

Lewin's Change Management Template



Unfreeze

Change

Refreeze



عارضه یابی

عارضه یابی در کجای فرایند تغییر و تحول قرار دارد؟ بر اساس مدل Kotter

• انجماد زدایی Unfreezing

1. ایجاد حس اضطرار Create Urgency ← عارضه یابی
2. ایجاد ائتلاف قدرتمند Form a Powerful Coalition
3. تعیین چشم انداز برای تغییر Create a Vision for Change
4. اطلاع رسانی درباره چشم انداز تغییر Communicate the Vision

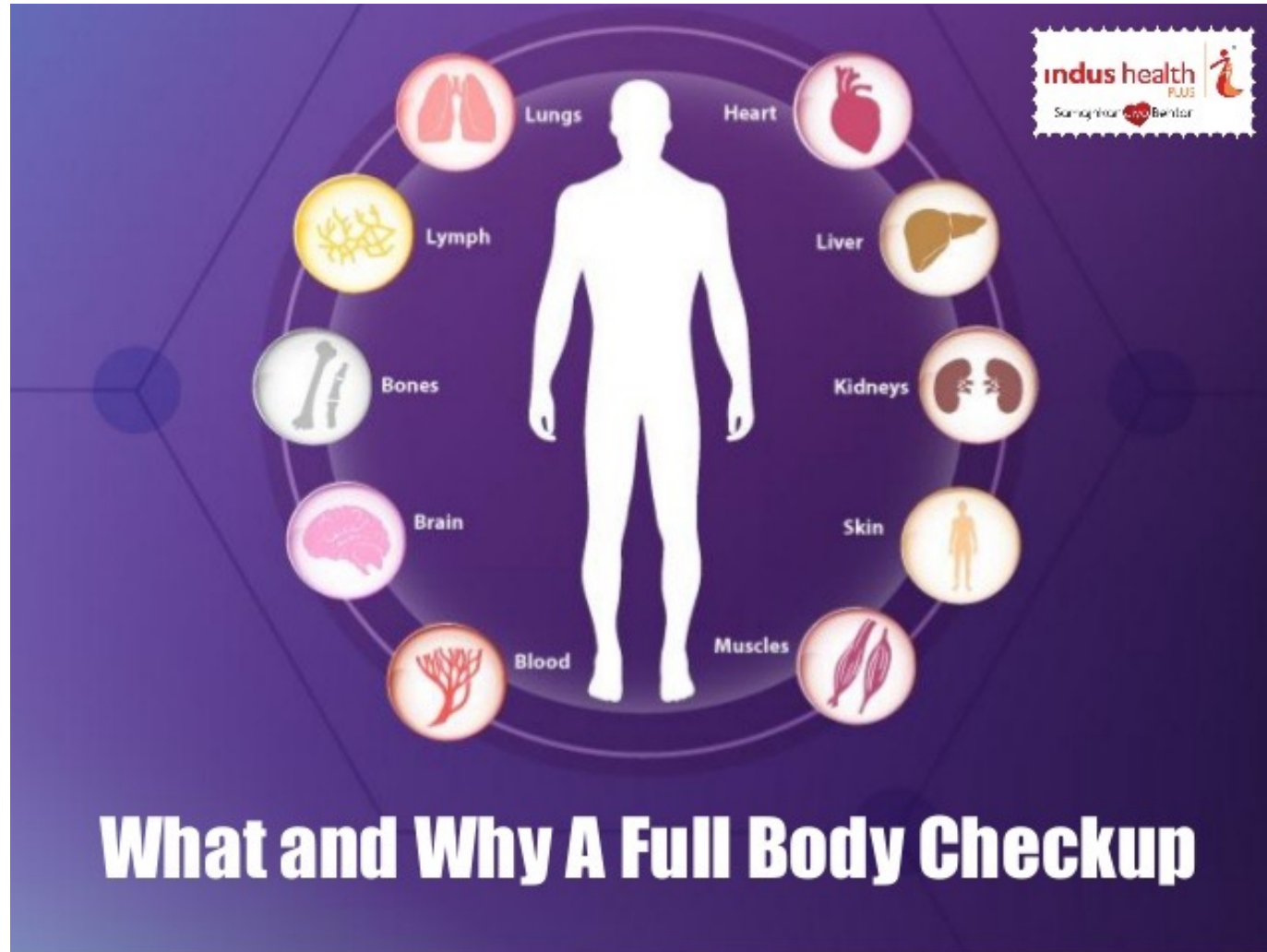
• ایجاد تغییر Make the change happen

5. حذف موانع Remove Obstacles
6. خلق موفقیت های کوتاه مدت Create Short-Term Wins
7. توسعه تغییر Build on the Change

• انجماد مجدد Refreezing

8. قلاب تغییر در فرهنگ Anchor the Changes in Corporate Culture

Health Checkup تمثیلی از عارضه یابی



چگونه عارضه‌یابی انجام دهید؟

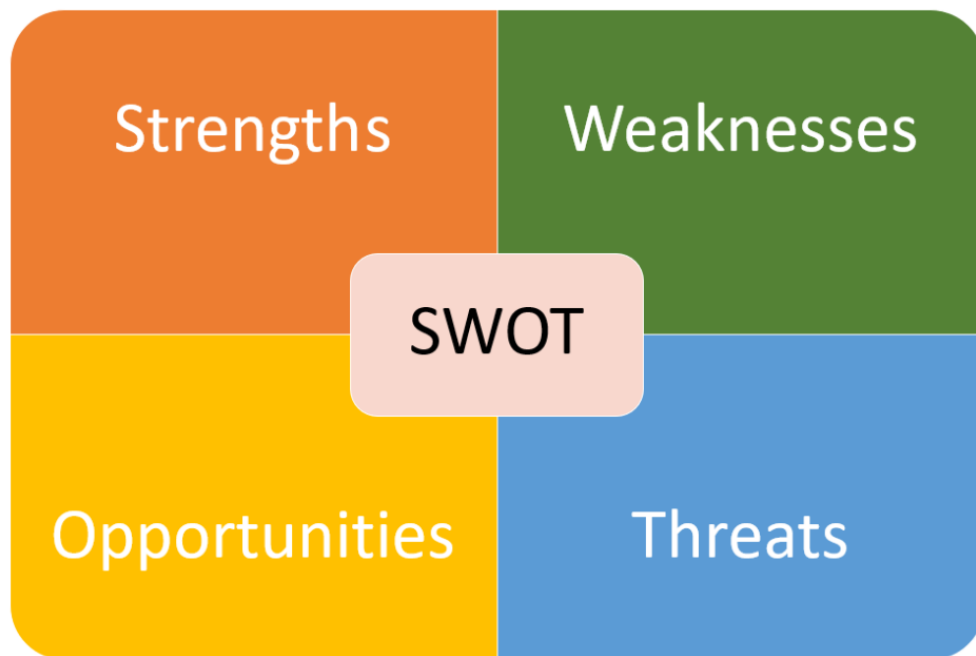
ابزارهای عارضه‌یابی

برای عرضه یابی از چه ابزارهایی استفاده کنیم؟

شهودی

یا

استفاده از چارچوب ها و ابزارها



- بررسی فرصت ها و تهدیدات
- تحلیل محیط کلان بیرونی
- تحلیل محیط خرد بیرونی
- بررسی نقاط قوت و ضعف
- تحلیل محیط درونی

تحلیل SWOT را چگونه انجام دهیم؟

تحلیل SWOT به تنهایی قابل انجام نیست. لازم است که به صورت تیمی این کار را انجام دهیم.

انجام مصاحبه های تک به تک

جلسات بارش فکری (Brainstorming)



چگونه عارضه‌یابی انجام دهید؟

چگونه فرصت‌ها و تهدیدات را در محیط کلان بیرونی رصد کنیم؟

چارچوب PESTEL

- شناسایی روندهای آینده موثر بر سازمان در محیط
- شناسایی فرصت ها و تهدیدات محیطی



سیاسی Political



- برجام
- پیوستن به FATF
- تحریم های مالی و بانکی
- تحریم های واردات و صادرات کالاها
- ارتباطات دیپلماتیک با کشورهای همسایه
- ارتباطات دیپلماتیک با اروپا و آمریکا
- ارتباطات دیپلماتیک با روسیه، چین و آسیای شرقی

فرصت‌ها و تهدیدات سیاسی

فرصت/تهدید	عامل	سازمان/شرکت
فرصت	تحریم واردات قطعات خودرو	تولید کننده قطعات خودرو
فرصت	حسنه بودن ارتباطات سیاسی با عراق و افغانستان	صادرکننده مواد غذایی
تهدید	تحریم های بانکی	صادرکننده سیمان و مصالح ساختمانی

Economic اقتصادی



- نرخ بهره بانکی
- نرخ تورم
- نرخ بیکاری
- نرخ ارز
- ارزهای دیجیتال (رمز ارزها)
- قیمت سوخت
- قیمت حامل های انرژی
- سیاست های مالیاتی
- حداقل حقوق قانون کار
- وضعیت بورس و بازار سرمایه

فرصت‌ها و تهدیدات اقتصادی

فرصت/تهدید د	عامل	سازمان/شرکت
فرصت	کاهش نرخ بهره بانکی	تولید کننده قطعات خودرو
تهدید	افزایش 40 درصدی حداقل قانون کار	تولید کننده قطعات خودرو
فرصت	رواج استفاده از رمزارزها در تجارت بین الملل	صادرکننده سیمان و مصالح ساختمانی

Sociocultural فرهنگی اجتماعی



- اختلاف طبقاتی و توزیع درآمدها
- سبک زندگی مصرف گرا و تجملی
- سطح تحصیلات
- هرم جمعیتی (حرکت به سمت سالمندی)
- کوچک شدن بعد خانوارها
- ویژگی های متفاوت نسل جدید (دهه 80 و 90)

فرصت‌ها و تهدیدات فرهنگی اجتماعی

فرصت/تهدید	عامل	سازمان/شرکت
فرصت	حرکت هرم جمعیتی به سمت سالمندی	پزشکان و مراکز درمانی
تهدید	کوچک شدن بعد خانوار	دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی
فرصت	سبک زندگی مصرف‌گرا و تجملی	رستوران‌ها و مراکز تفریحی و سرگرمی

Technological فناورانه

- حمایت دولت از پژوهش، فناوری و نوآوری
- پیشرفت های فناوری اطلاعات و ارتباطات
- پیشرفت های فناوری های سطح بالا (High Tech)



فرصت‌ها و تهدیدات فناورانه

فرصت/تهدید د	عامل	سازمان/شرکت
فرصت	توسعه فناوریهای پزشکی از راه دور	پزشکان
فرصت	روند رو به گسترش استفاده از موبایل‌های هوشمند	فروشگاه‌های اینترنتی
تهدید	تمایل مردم به خریدهای آنلاین	فروشگاه‌های فیزیکی و سنتی

Environmental زیست محیطی



- وضعیت منابع آبی و خشکسالی
- قوانین حفاظت محیط زیست
- میزان زباله تولید شده
- بیابان زایی
- جنگل زدایی
- آلودگی هوا
- گرما و سرمای هوا

فرصت‌ها و تهدیدات زیست محیطی

فرصت/تهدید	عامل	سازمان/شرکت
تهدید	کاهش بارندگی و خشکسالی	شرکت کشت و صنعت
تهدید	سخت گیرانه تر شدن قوانین سازمان محیط زیست برای پسابهای کارخانجات	کارخانه تولید مواد شیمیایی
فرصت	آلودگی هوای شهرهای بزرگ	فروشگاه های اینترنتی

Legal حقوقی

- قوانین کار
- قوانین تجارت
- قوانین شهرداری



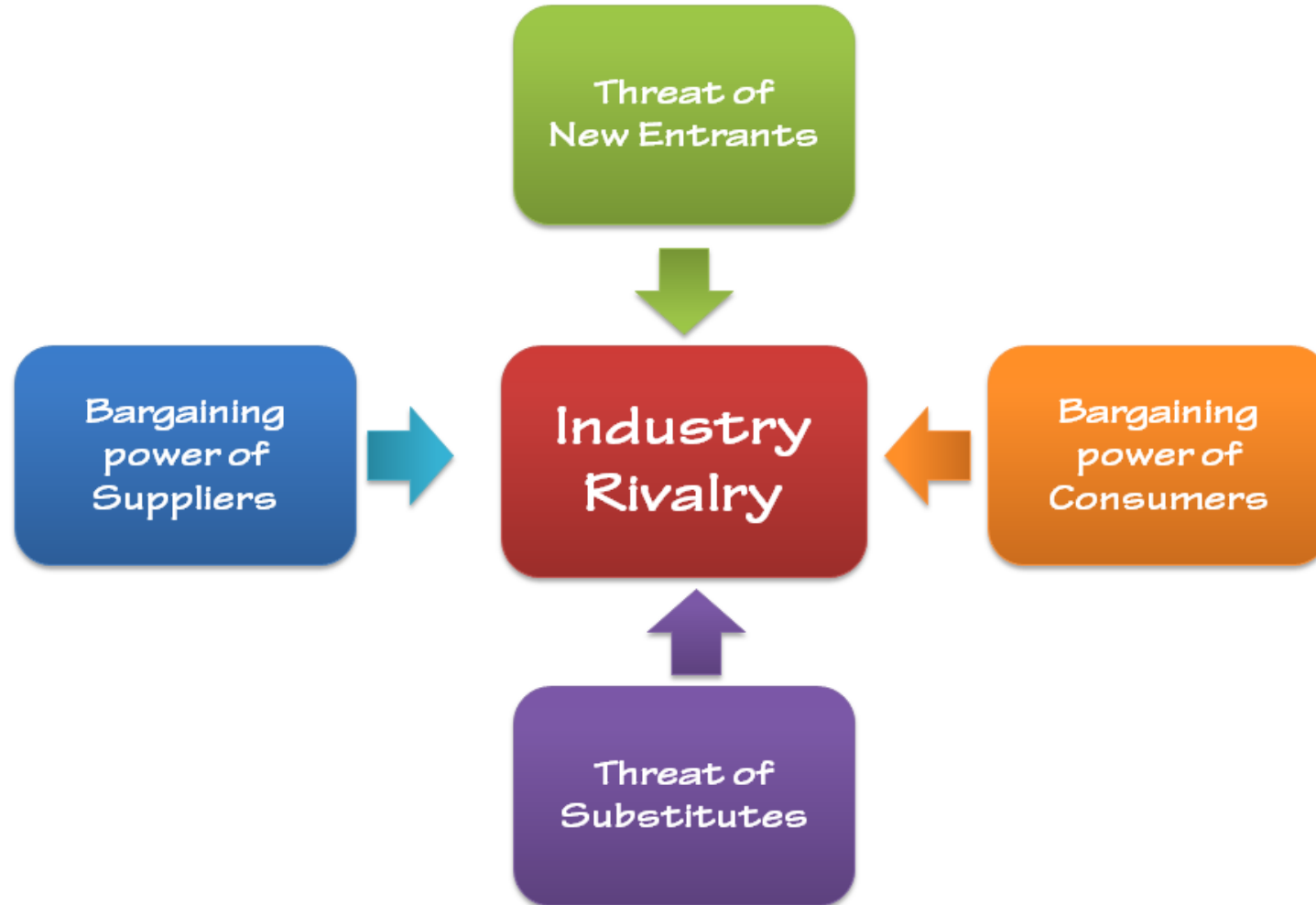
فرصت‌ها و تهدیدات حقوقی

فرصت/تهدید	عامل	سازمان/شرکت
تهدید	قوانین سخت گیرانه آتش نشانی برای اعطای پایان کار	شرکتهای سازنده واحدها و مجتمعهای مسکونی

چگونه عارضه‌یابی انجام دهید؟

چگونه فرصت‌ها و تهدیدات را در محیط بیرونی خرد رصد کنیم؟

چارچوب نیروهای پنج‌گانه پورتر Porter's Five Forces



چارچوب نیروهای پنج‌گانه پورتر Porter's Five Forces

تهدید تازه واردان

- نیاز یا عدم نیاز به تجربه زیاد برای ورود تازه واردان
- نیاز یا عدم نیاز به منابع مالی زیاد برای ورود تازه واردان
- محدودیتها یا عدم محدودیتهای دولتی برای ورود تازه واردان

قدرت چانه زنی تامین کنندگان

- تعداد تامین کنندگان
- هزینه های جابجایی

چارچوب نیروهای پنج‌گانه پورتر Porter's Five Forces

قدرت چانه زنی خریداران

- تعداد خریداران
- هزینه های جابجایی

شدت رقابت

تهدید محصولات جایگزین

فرصت ها و تهدیدات محیط بیرونی خرد بر اساس چارچوب نیروهای پنج گانه پورتر

فرصت/تهدید	عامل	سازمان/شرکت
تهدید	عدم نیاز به تجربه و منابع مالی زیاد برای ورود تازه کاران	فروشگاه اینترنتی
فرصت	تعداد زیاد تامین کنندگان	فروشگاه اینترنتی
تهدید	شدت زیاد رقابت	فروشگاه اینترنتی
تهدید	استفاده از چرم های مصنوعی (تهدید محصولات جایگزین)	تولید کننده کیف و کفش چرم طبیعی

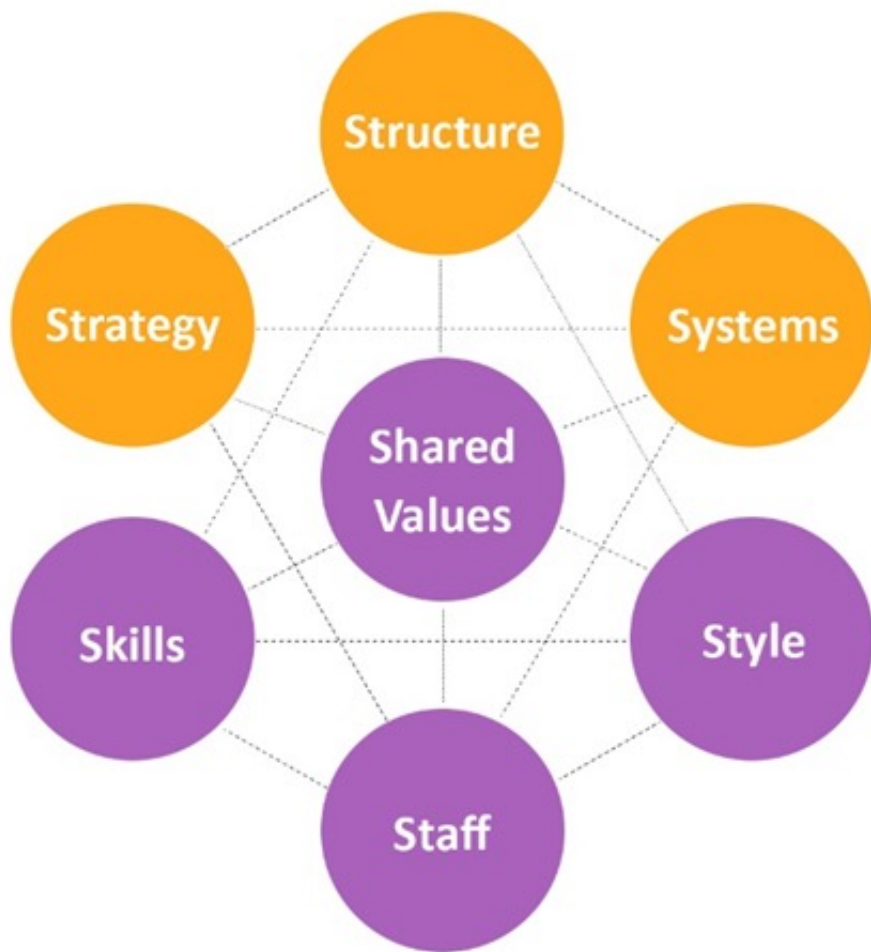
چگونه عارضه‌یابی انجام دهید؟

چگونه نقاط قوت و ضعف را بر اساس همراهی‌های داخلی سازمان

شناسایی کنیم؟

چارچوب هفت اس مکنزی McKinsey 7S Framework

The McKinsey 7-S Framework



- این مدل بر 7 عنصر سازمانی مرتبط با هم تاکید دارد.
- اگر این 7 عنصر با یکدیگر هم راستا باشند، بر اثربخشی سازمانی تاثیر دارد.
- این مدل برای شناسایی ارتباطاتی که با یکدیگر هم راستا نیستند، بکار می رود.
- از طریق آن عناصری که باید تحول یابند را مشخص می کند.

نقاط قوت و ضعف بر اساس McKinsey 7S Framework

قوت ضعف	عامل 2	عامل 1
ضعف	جذب نیروهای انسانی متوسط با هدف پرداخت حقوق کمتر (Staff)	استراتژی نوآوری (Strategy)
قوت	وجود نیروهای متخصص (Staff)	سبک مدیریت و دموکراتیک (Style)
ضعف	ضعف مهارت های دیجیتال کارکنان (Skills)	حرکت به سمت بازاریابی دیجیتال و فروش اینترنتی (Strategy)
ضعف	ضعف فرهنگ کار تیمی در بین کارکنان و وجود فضای رقابتی (Shared Value)	ساختار سازمانی افقی، تیمی و چابک (Structure)

چگونه عارضه‌یابی انجام دهید؟

چگونه نقاط قوت و ضعف را بر اساس اجزای مختلف سازمان شناسایی کنیم؟

مدل PRIMO-F



نقاط قوت و ضعف بر اساس مدل PRIMO-F

قوت ضعف	عامل	سازمان/شرکت
ضعف	تاخیر در رسیدن مواد اولیه به دلیل مشکلات ناوگان حمل و نقل	کارخانه تولید قطعات خودرو
ضعف	میزان زیاد ضایعات قطعات تولیدی	کارخانه تولید قطعات خودرو
قوت	آموزش نحوه نگهداری از گلهای آپارتمانی	گلخانه
ضعف	تاخیر زیاد در خرید و تعمیر اقلام و تجهیزات اداری موردنیاز کارکنان	یک سازمان دولتی
قوت	تولید محصولات جدید و نوآورانه	کارخانه تولید نان های صنعتی
ضعف	کوچک بودن فضای فروشگاه	فروشگاه مبیل

چگونه عارضه‌یابی انجام دهید؟

چگونه نقاط قوت و ضعف سازمان را در محیط درونی شناسایی کنیم؟

چارچوب زنجیره ارزش پورتر Porter's Value Chain



فعالیت های اصلی Primary activities

• فعالیتهایی که با دریافت، ذخیره و توزیع مواد اولیه و ورودیهای تولید محصولات سروکار دارد. نظیر: بررسی مواد اولیه، کنترل موجودی، حمل و نقل و ...

لجستیک درونی

• تبدیل ورودی ها به محصولات نهایی شامل: ماشین کاری، بسته بندی، مونتاژ، تست و ...

فعالیت های عملیاتی

• جمع آوری، انبارداری و توزیع محصولات به مشتریان

لجستیک بیرونی

• فراهم سازی وسیله ای که مشتری از محصولات با خبر شود و بتواند آن ها را خریداری کند. شامل فروش، بازاریابی، تبلیغات

بازاریابی و فروش

• فعالیتهایی که باعث بهبود و حفظ ارزش محصول یا خدمت می شود مثل: نصب، تعمیر، آموزش و ...

خدمات پس از فروش

فعالیت های پشتیبان Support activities

• تامین و تدارک منابع لازم برای فعالیت های اصلی

خرید و تدارکات

• تحقیق و توسعه
• تکنولوژی های مورد استفاده

تحقیق و توسعه

• استخدام، مدیریت، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش دهی به کارکنان

منابع انسانی

• شامل سیستم های رسمی برنامه ریزی، کنترل کیفیت، مالی، مدیریت اطلاعات و فرهنگ سازمانی
• تجهیزات و ساختمان فیزیکی

زیرساخت ها

نقاط قوت و ضعف بر اساس چارچوب زنجیره ارزش پورتر

سازمان/شرکت	عامل	قوت ضعف
کارخانه تولید قطعات خودرو	تاخیر در رسیدن مواد اولیه به دلیل مشکلات ناوگان حمل و نقل	ضعف
کارخانه تولید قطعات خودرو	میزان زیاد ضایعات قطعات تولیدی	ضعف
گلخانه	آموزش نحوه نگهداری از گلهای آپارتمانی	قوت
یک سازمان دولتی	تاخیر زیاد در خرید و تعمیر اqlام و تجهیزات اداری موردنیاز کارکنان	ضعف
کارخانه تولید نان های صنعتی	تولید محصولات جدید و نوآورانه	قوت
فروشگاه مبل	کوچک بودن فضای فروشگاهی	ضعف

چگونه عارضه‌یابی انجام دهید؟

چگونه نقاط قوت و ضعف سازمان را بر اساس مرحله رشد سازمان شناسایی کنیم؟

مدل رشد گرینر Greiner's Growth Model

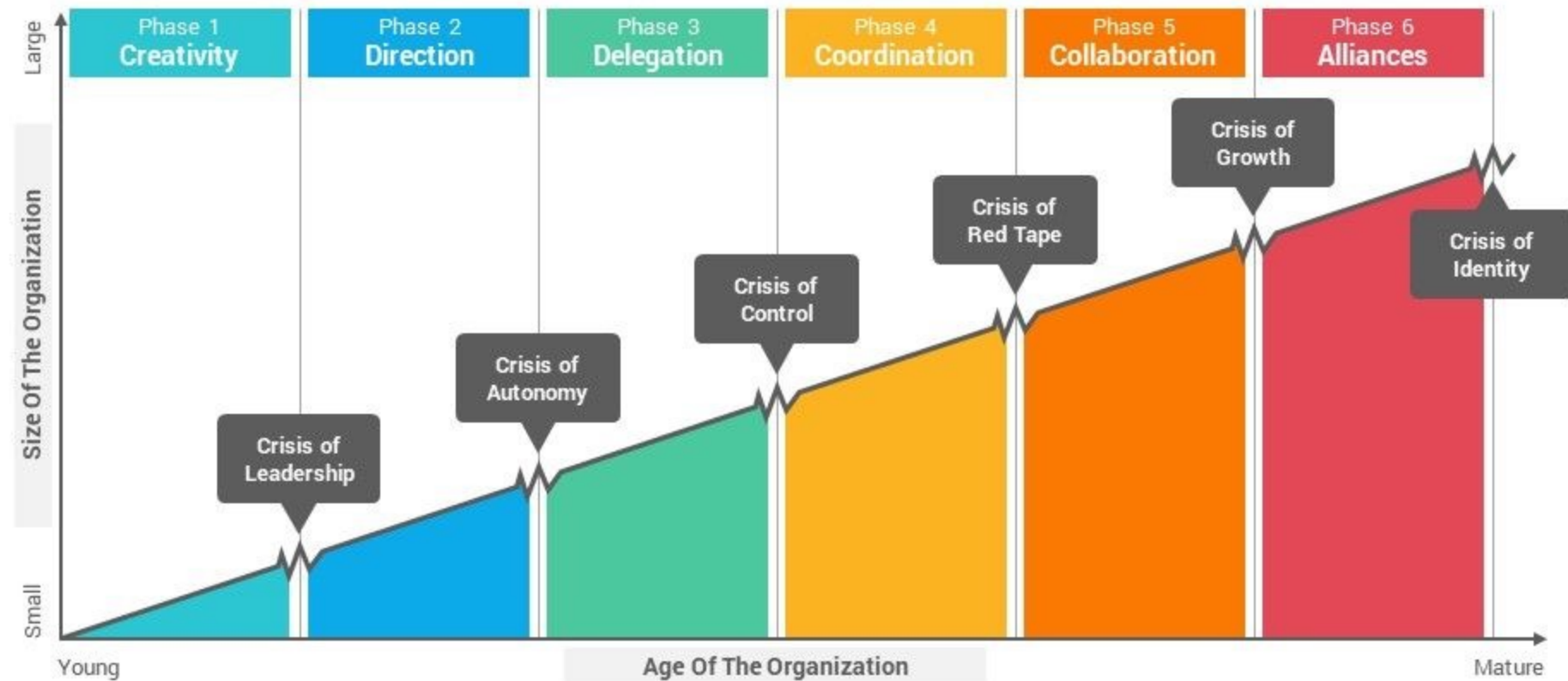
- سازمان در طول زمان و در طی ۵ فاز تکامل و رشد می کند.
- هر فاز به دلیل عدم هم راستایی درونی بحرانی را ایجاد می کند.
- روش مدیریت این بحران ها، مشخص می کند که آیا سازمان بقا خواهد یافت یا نابود می شود.
- مدیران باید نسبت به این که سازمان آنها در چه مرحله ای از رشد است آگاه باشند، در این صورت نقاط قوت و ضعفی که با آن مواجه هستند را می توانند تشخیص دهند.



مدل رشد گرینر Greiner's Growth Model

Greiner's Growth Model Curve

Greiner's Model of Organizational Growth



| SlideSalad.com | 2020

slidesalad

نقاط قوت و ضعف بر اساس مدل رشد گرینر

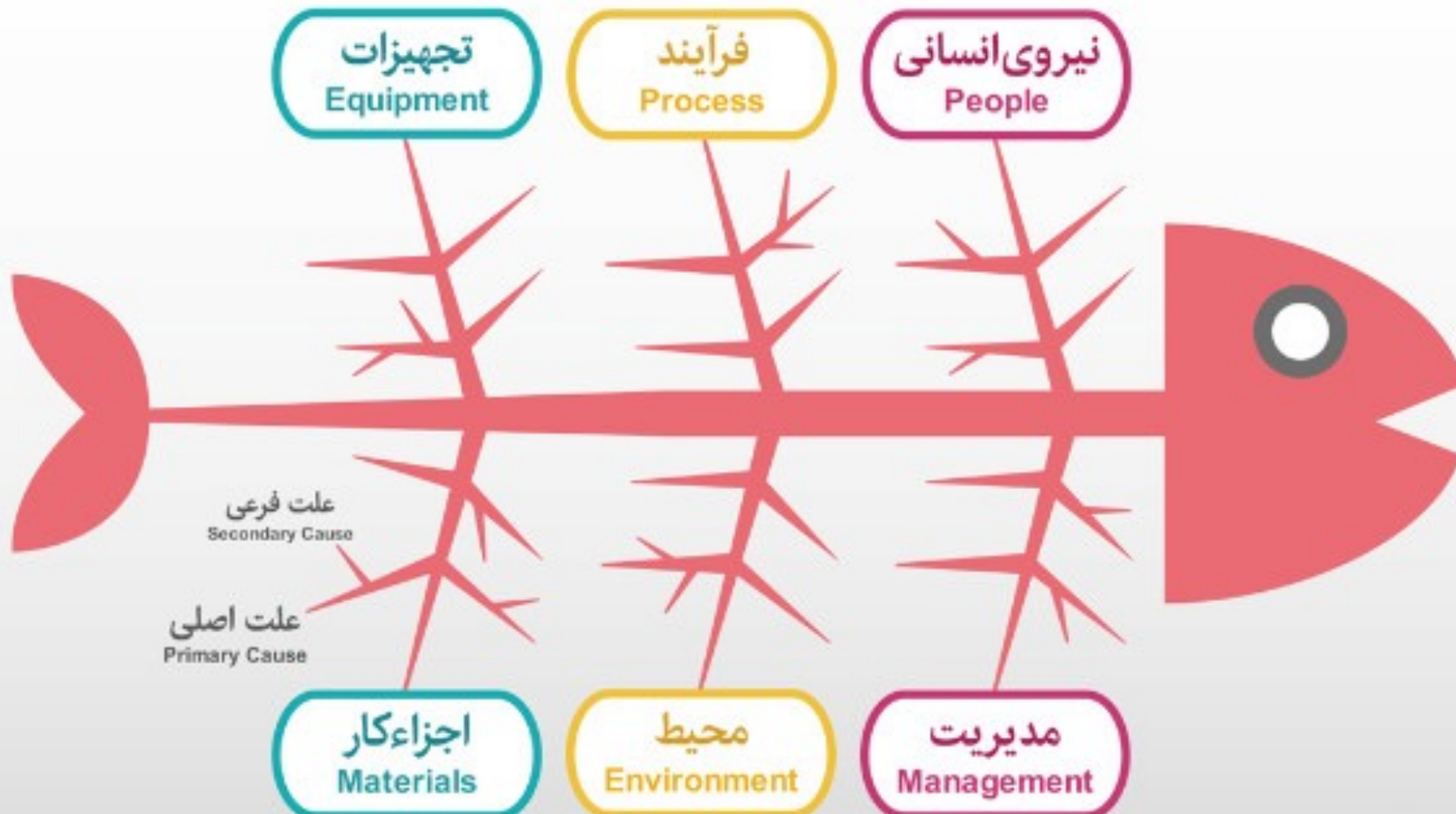
سازمان/شرکت	عامل	قوت ضعف
یک استارتاپ با قدمت دو ساله	مرحله 1: رشد از طریق خلاقیت نبود مدیر ارشد شرکت که حرف نهایی را بزند	ضعف
کارگاه تولید میز و صندلی	مرحله 2: رشد از طریق جهت دهی متمرکز بودن تصمیمات در دست مدیر ارشد	ضعف
مرکز پژوهشی	مرحله 3: رشد از طریق تفویض اختیار عدم هماهنگی واحدها و اتخاذ تصمیمات متناقض	ضعف
یک شتابدهنده کسب و کار	مرحله 4: رشد از طریق هماهنگی فرایند طولانی پذیرش استارتاپ ها	ضعف
آزمایشگاه تشخیص طبی	مرحله 5: رشد از طریق همکاری رسیدن به حداکثر ظرفیت پذیرش نمونه در محدوده فعالیت	ضعف

چگونه عارضه‌یابی انجام دهید؟

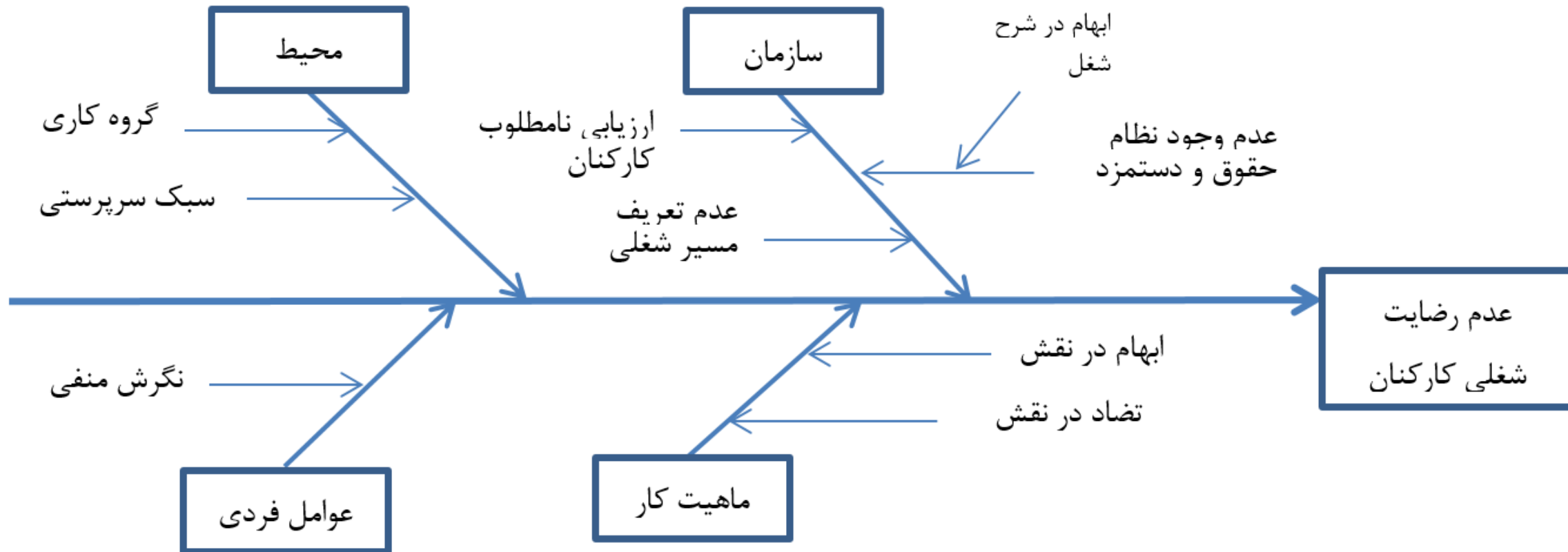
چگونه نقاط قوت و ضعف سازمان را بر اساس علل وقوع مشکلات

شناسایی کنیم؟

نمودار استخوان ماهی ایشیکاوا Ishikawa Fishbone diagram



نمودار استخوان ماهی ایشیکاوا Ishikawa Fishbone diagram



نقاط قوت و ضعف بر اساس Ishikawa Fishbone diagram

قوت ضعف	عامل 2
ضعف	ابهام در شرح شغل های کارکنان
قوت	وجود نظام حقوق و دستمزد مبتنی بر عملکرد
ضعف	بدبینی کارکنان به مدیریت
ضعف	عدم وجود فرهنگ کار تیمی