



Namatek
True Education

www.namatek.com

Management Review

بازنگری مدیریت

فهرست مطالب

۱. بازننگری مدیریت چیست؟
۲. فرآیند بازننگری مدیریت
۳. علل اهمیت بازننگری مدیریت
۴. روش های بازننگری مدیریت
۵. ورودی ها و خروجی های بازننگری مدیریت
۶. مزایای بازننگری مدیریت

بازنگری مدیریت فرصتی را برای ارزیابی سیستم ها و کنترل های موجود، بررسی بازخوردها و پیگیری اقدامات اصلاحی ایجاد می کند.

بازنگری منظم سیستم ها، یکی از فرآیندهای کلیدی سازمانی برای تحریک بهبود مستمر آن است. این فرآیند باید شامل مدیران ارشد، عملکردی، تسهیلات مالکان و کاربران فرآیند باشد. در این مقاله قصد داریم به معرفی بازنگری مدیریت، علل اهمیت آن، فرآیند اجرا، روش ها، ورودی ها، خروجی ها و مزایای آن بپردازیم.

بازنگری مدیریت چیست؟

بازنگری مدیریت یک نوع بررسی ساختار یافته است (می تواند یک جلسه کاری نیز باشد) که در بازه های زمانی معین در طول یک سال انجام می شود. این جلسات بازنگری تشکیل می شوند تا بررسی کنند، آیا سیستم های مدیریتی یک سازمان (مالی، کیفیت، محیط زیستی و...) همانگونه که انتظار می رفت، عمل می کنند یا خیر. این بازنگری ها و ارزیابی ها باید به صورت رسمی و توسط یکی از اعضای بلند پایه سازمان انجام شود. بازنگری مدیریت، شبیه به یک معاینه پزشکی است؛ پزشک معاینه فیزیکی معمول را انجام می دهد؛ حتی اگر نشانه آشکاری از بیماری در فرد نبیند.

ممکن است شرایط تهدید کننده زندگی در حال رشد باشد، که بهتر است از وقوع آن جلوگیری به عمل آید.

این بازنگری ها انجام می شود تا اطمینان حاصل شود که تمامی عناصر کلیدی یک سیستم و تمامی سطوح مدیریتی سازمان، از ایجاد هرگونه تغییر، به روز رسانی و فعالیت ها و سیاست های جدید برای بهبود، آگاهی

کامل دارند. در بازننگری مدیریت می توان عملکرد سیستم مدیریتی را بررسی و تجزیه و تحلیل کرد.

فرآیند بازننگری مدیریت



بازنگری های مدیریتی می تواند کاری زمان بر و پیچیده باشد. بدون وجود فرآیندها و دستورالعمل های معین و مشخص به منظور عملی کردن آن ها، نتایج به دست آمده ممکن است نتواند اهداف و مقاصد سیستم مدیریتی را برآورده سازد. درک و اجرای روش بازننگری مدیریت دارای مراحل حیاتی زیر است:

آماده سازی و برنامه ریزی

یک دستور کار مشخص باید برای بازننگری ها ایجاد شود. همچنین بهتر است، یک برنامه زمانی قابل اجرا تنظیم شود و اطمینان حاصل شود که اطلاعات کافی در مورد جزئیات بازننگری در اختیار تمامی افرادی که باید در جلسه شرکت کنند، قرار داده شده باشد. آماده سازی های لازم نیز برای

اطمینان از این که این بازنگری ها سنجیده و عملی خواهند بود، ضروری است.

در مرحله اول، بهتر است داده هایی جمع آوری شوند که نشان دهنده نتایج واقعی نحوه عملکرد سیستم مدیریتی سازمان مذکور باشند. بسته به نوع قالبی که می تواند داده های به دست آمده را به خوبی نشان دهد و خلاصه کند، گزارش هایی از بخش های مربوطه تهیه یا افرادی برای ارائه این گزارشات در جلسه بازنگری معین شوند. برخی از سؤالات که هنگام جمع آوری داده ها باید پرسیده شوند، به صورت زیر هستند:

- وضعیت حسابرسی داخلی انجام شده چگونه است؟
- چه خطرات و فرصت هایی کشف شده است؟
- آیا در اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه، پیشرفتی حاصل شده است؟
- آیا تأمین کنندگان فعلی، طی ۶ ماه گذشته به صورت مستمر از سازمان حمایت کرده اند؟

برگزاری جلسات بازنگری مدیریت

بحث ها، ارزیابی های صورت گرفته و نتایج به دست آمده از جلسات بازنگری مدیریت باید به خوبی مستند شوند. متداول ترین حالت ها شامل موارد زیر است:

- صورت جلسه بازنگری ها
- گام های بعدی توصیه شده
- منابع کلیدی مورد نیاز برای اجرای اهداف
- هدف های بهبود برنامه

بسته به نوع بحث، طرح باید علاوه بر موارد مطرح شده در قسمت قبل، شامل موارد دیگری نیز باشد:

- جزئیات کارهایی که باید انجام شوند به صورت واضح و گویا
- تعریف نقش و مسئولیت هر یک از مسئولین
- زمان بندی و برنامه های زمانی برای انجام مراحل بعدی و برنامه ریزی برای پیگیری های لازم
- منابع مشخص شده و سایر الزامات
- معیارها و فرآیندهای انجام شده برای ارزیابی نتایج

نظارت و پیگیری

بررسی عملکرد سیستم های مدیریتی، به مستندسازی ورودی ها و خروجی های مورد نیاز، ختم نمی شود. همچنین راه اندازی یک فرآیند نظارتی، گزارش و پیگیری وضعیت پیشرفت برنامه اقدام اصلاحی بسیار مهم است. برای کسب اطمینان از این که فرهنگ مسئولیت پذیری و مالکیت در سازمان ایجاد شده است. بررسی جوانب اقداماتی که برای بهبود باید اجرا شوند، می تواند به اندازه گیری عینی موفقیت در هر آیتم کمک کند. سپس باید این اطمینان وجود داشته باشد که یک برنامه زمانی توافق شده برای بازنگری های بعدی و یا جلسات بازنگری بعدی وجود دارد که حتماً باید اجرا شود.

علل اهمیت بازرنگری مدیریت



باززرنگری های مدیریتی به جهت موارد زیر انجام می شوند:

۱. تعیین و ارزیابی عملکرد سیستم کیفیت

۲. نیاز به تغییر و بهبود

۳. ارائه توصیه‌هایی به منظور بهبود

۴. ایجاد تناسب بین اهداف و سیاست‌ها

باززرنگری مدیریت برای ارزیابی تداوم تناسب، کفایت و اثربخشی سیستم کیفیت مدیریت، مورد نیاز است. چیزی که در اینجا واقعاً مورد نیاز است، تعیین یک خط مشی و ایجاد یک طرح با اهداف مرتبط است.

سپس سیستم، طبق برنامه پیاده سازی می شود و شروع به ممیزی، نظارت و اندازه گیری عملکردهای موجود در برنامه می شود و همچنین به یافته های به دست آمده، واکنش نشان داده می شود. فرآیند بازرنگری مدیریت، بستری را به منظور تعیین و تأمین موارد زیر ایجاد می کند:

- منابع مورد نیاز برای پیاده سازی و حفظ سیستم مدیریت کیفیت
- بهبود مستمر و اثربخشی آن

• برآورده کردن هر چه بهتر نیازهای مشتری
با در نظر گرفتن هر بخش از سیستم در جلسات بازنگری، مدیریت ارشد می
تواند در رابطه با تغییراتی که باید انجام شود، تصمیم گیری کند و اطمینان
حاصل کند که سیستم مدیریتی به کار خود ادامه خواهد داد.

روش های بازنگری مدیریت



برای این که بیشترین بهره از بازنگری مدیریت کسب شود، باید به مشتریان
سازمان در بازنگری ها، پاسخ داد و آن ها را به یک انجمن فعال برای تصمیم
گیری های سازمانی تبدیل کرد. بهترین روش های بازنگری مدیریت به
صورت زیر هستند:

بازنگری دوره ای

بین بازنگری های مدیریتی و تعداد دفعات برگزاری و انجام آن در سال رابطه
مستقیم و در عین حال، سودمندی وجود دارد. انجام جلسات بازنگری
مدیریت ۳ یا ۴ بار در سال به نظر مناسب می آید؛ اما بهترین حالت آن،
برگزاری این جلسات به صورت ماهیانه یا دو ماه یکبار است. داشتن یک
جدول زمانی در این راستا، بسیار کمک کننده خواهد بود.

دانستن این موضوع که برای مثال هر دو ماه یکبار باید به جلو حرکت کنید و وضعیت سیستم خود را با سایر مدیران سازمان بررسی کنید، یک عامل انگیزشی خوب برای به روز نگه داشتن سیستم است.

مشتری محوری

برای موفقیت در جایگاهی که هستید، یکی از مواردی که می تواند به شما کمک کند، بازنگری های مدیریتی مشتری محور است. می توان به صورت استعاری یک صندلی به مشتریان بر سر میز مدیریت داد. در طول بازنگری، باید همیشه از خود بپرسید که تأثیر تصمیمات گرفته شده بر مشتریان چگونه خواهد بود؟ مشتری کسی است که سازمان حول محور آن می چرخد. در این حالت، سیستم ها باید به گونه ای به روز شوند که بهترین منافع را برای مشتریان در پی داشته باشند.

تبدیل بازنگری های مدیریتی به یک انجمن بحث و تصمیم گیری

مؤثرترین بازنگری ها، آن هایی هستند که شامل بحث، گفتگو و مشارکت آزاد هستند؛ زیرا ممکن است با این گفتگوها تغییراتی مؤثر در سیستم ایجاد شوند. وجود هرگونه ترس یا بی میلی در بحث ها و گفتگوهای بازنگری مدیریت، تغییرات یا پیشنهادات مفید و مؤثری ایجاد نخواهد کرد.

ورودی ها و خروجی های بازنگری مدیریت

بازبینی های مدیریتی دارای ورودی ها و خروجی هایی است که باید توسط مدیر ارشد سازمان در نظر گرفته شوند. ورودی ها عناصر کلیدی هستند که

به عنوان مبنایی برای انجام بازنگری عمل می کنند. از سوی دیگر، خروجی ها، موارد یا مراحل هستند که باید پس از انجام بازنگری ها در مدیریت به دست آیند. در ادامه به بررسی ورودی ها و خروجی های بازنگری مدیریت خواهیم پرداخت.



ورودی بازنگری مدیریت

ورودی های بازنگری مدیریت عبارت اند از:

- نتایج ممیزی ها در مدیریت های قبلی (برای مثال حسابرسی های داخلی)
- بازخورد مشتریان
- پیشرفت های اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه
- پیگیری های به دست آمده از بازنگری های مدیریت قبل
- تغییراتی با تأثیر مستقیم بر سیستم مدیریتی (مانند آمار حوادث و بررسی تحقیقات اخیر این حوادث، اثرات و جنبه های زیست محیطی و تغییرات قانونی مربوطه)
- توصیه هایی برای بهبود نتایج حسابرسی های داخلی

خروجی بازنگری مدیریت

خروجی های بازنگری های مدیریتی به صورت زیر هستند:

- موارد مربوط به اقدام برای بهبود سیستم مدیریتی
- مراحل بهبود محصول به منظور رفع نیازهای مشتریان
- نیاز به منابع
- فرصت های سرمایه گذاری و توسعه سازمان
- برنامه های مربوط به توسعه و افزایش کارایی و بهره وری نیروی کار

مزایای بازنگری مدیریت



مزایای بازنگری مدیریت به صورت زیر هستند:

- توانایی نشان دادن ناکارآمدی های موجود در سیستم های مدیریتی که قبل از آن آشکار نشده بودند.
- حصول اطمینان از این که سیستم مدیریتی موجود، نیازهای سازمان را برآورده می کند یا خیر و سیستم در حال تلاش برای رسیدن به نتایج مطلوب هست یا خیر.

- می توان با استفاده از بازنگری مدیریت، از فعالیت های روزانه و معمول عقب نشینی کرد و سازمان را از منظر یک لنز بزرگتر مشاهده کرد.
- می توان با استفاده از اشتباهاتی که رخ داده، درس هایی آموخت و از روش طوفان فکری برای کاهش همان اشتباهات استفاده کرد.
- در این حالت، تمامی کارمندان یک سازمان، در برابر وظایفی که باید انجام دهند، کارهایی که باید از آن اجتناب کنند و کارهایی که باید انجام دهند، یکسان خواهند بود.

سوالات متداول

۱) چه کسی بازنگری مدیریت را انجام می دهد؟

هر سطحی از مدیریت از ناظر فرآیند گرفته تا هیئت مدیره باید بازنگری های مدیریتی را به صورت دوره ای انجام دهد.

۲) چه زمانی باید بازنگری مدیریتی انجام شود؟

این فرآیند، بخشی از تلاش های یک سازمان برای بهبود مستمر، توانایی ارزیابی و ارتقای نحوه عملکرد سیستم های مدیریتی است که باید جزئی از استراتژی های کلی کسب و کار باشد. بهتر است به صورت منظم و دو ساله، سالانه، فصلی یا ماهیانه برگزار شود.

۳) رابطه بین بازنگری مدیریت و حسابرسی داخلی چیست؟

ممیزی های داخلی اغلب توسط ممیزان داخلی واجد شرایط یا تأیید شده با هدف ارزیابی همسوی فرآیندها و شیوه های فعلی سازمان انجام می شوند. از سوی دیگر بازنگری های مدیریتی توسط مدیر ارشد انجام می شود تا میزان عملکرد سیستم را بر طبق الزامات استاندارد ایزو و بر اساس نتایج

مطلوب ارزیابی کند. هر دوی این موارد، فرصتی را برای سازمان فراهم می کنند که عملکرد سیستم های مدیریتی فعلی خود را بازنگری و بررسی کند، مناطقی را برای بهبود مشخص کند و به صورت فعال به مسائلی که برای بهبود مستمر، ضروری است، رسیدگی کند.