



مدیریت فرایند محور

مرتضی سلطانی

سجاد اسمعیل لو

esmaeiloo@hotmail.com

مقدمه

یکی از ویژگیهای دنیای کسب و کار کنونی تغییر مداوم و نسبتاً سریع در نیازهای مشتریان است. در تجارت پرقابته امروز، سازمانی شانس بقا دارد که سازوکارهای لازم برای آگاهی سریع از این تغییرات را داشته و توانایی پاسخگویی سریع به آنها را نیز دارا باشد، در غیر این صورت شانس چندانی برای باقی ماندن در عرصه رقابت نخواهد داشت. سازمانها به مرور زمان و در اثر تجربه دریافته اند که رویکرد وظیفه ای در کسب و کار، انعطاف و پویایی را از بین می برد. سازمانهای وظیفه مدار به سختی می توانند در برابر تغییرات محیطی از خود انعطاف نشان داده و با محیط سازگار شوند. رویکردی که در مقابل رویکرد وظیفه ای به سازمانها پیشنهاد می شود رویکرد فرایندی است.

فرایند عبارتست از یک سری فعالیتهای مرتبط به هم که برای رسیدن به هدفی خاص انجام می شوند. فرایند را می توان یک زنجیره ارزش دانست که هر مرحله (هر دانه زنجیر) ارزشی به مرحله قبل می افزاید. بنابراین، فرایندهای کسب و کار عبارتند از فعالیتهای اساسی در سازمان که محدود به مرزهای وظیفه ای نیستند و منابع انسانی، مهارتهای مدیریتی و فناوری را به منظور تمرکز سازمان بر استراتژی ایجاد ارزش برای ذینفعان و بخصوص مشتریان به هم مرتبط می کنند. فرایندهای کسب و کار با فرایندهای کاری فرق

دارند. فرایندهای کاری فعالیتهایی هستند که کاملاً در کنترل یک بخش خاص هستند و در واقع در مرزهای وظیفه ای محدود شده اند.

مدیریت فرایند محور (PROCESS-BASED MANAGEMENT) عبارتست از شناخت مدیریت فرایندهای کسب و کاری که هدفشان، برآورده ساختن نیازهای مشتریان است. سیستم مدیریت فرایند محور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می کند. این جریان کار با خواسته های مشتریان شروع و با تامین رضایت مشتری که کالاها یا خدمات با کیفیتی را با قیمت مناسب و به موقع دریافت کرده است به پایان می رسد. در واقع فرایند نشان می دهد که چگونه کار در طول نواحی وظیفه ای داخلی سازمان انجام می شود. مدیریت فرایند محور، روابط تامین کنندگان و مشتریان را با فرایندهای کسب و کار نشان می دهد. در سیستم مدیریت فرایند محور، همواره اشتیاق برای بهبود مستمر در سازمان وجود دارد. در سازمانهای فرایند محور چون کارکنان یک فرایند کامل را انجام می دهند و نه یک جزء کوچک کار را، رضایت مشتری دارند؛ چرا که احساس می کنند کاری را به پایان رسانده اند که در سازمانهایی که زیرساختهای فرایندی لازم را دارند عامل وحدت بخش بوده است.

عوامل موفقیت

عوامل حیاتی موفقیت برای گذار از مدیریت وظیفه ای به مدیریت فرایند محور

عبارتند از:

۱- تغییر فضای ذهنی: یکی از مشکلات فراگیر در سازمانها بخشی نگری است. به این معنا که مدیران و کارکنان هر بخش به جای توجه به منافع کل سازمان، تنها منافع واحد خود را در نظر می گیرند. مثلاً بخش تولید برای پایین آوردن هزینه تولید هر واحد اقدام به تولید حداکثر می کند، بدون در نظر گرفتن این مسئله که این اقدام ممکن است موجب انباشت موجودی کالا شود و سازمان در فروش آن مشکل پیدا کند. سازمان باید این طرز فکر را ترویج کند که تمامی مدیران و کارکنان اثر کار و تصمیم خود را بر کل سازمان در نظر بگیرند.

۲- طراحی نقشه فرایند: فهم فرایند از طریق طراحی نقشه فرایند تسهیل می شود. طراحی دقیق نقشه فرایند، فرایندها را به فعالیتهای قابل اندازه گیری تبدیل می کند و براساس آنها مسئولیتهای تعیین و عملکرد طبق آنها سنجیده می شود.

۳- اندازه گیری فرایند: اندازه گیری فرایند، زبانی مشترک ایجاد می کند که سازمان را قادر می سازد اهداف استراتژیک را به کارهایی موثر در سطح عملیاتی ترجمه کند. به بیان دیگر، اهداف و استراتژیها را به سنججه هایی (METRICS) ملموس تنزل می دهد که طبق آنها افراد و تیم ها می توانند عملکردشان را ارزیابی کنند.

۴- به کارگیری روشهای مدیریت فرایند محور: مهمترین این روشها عبارتند از:

الف) تخصیص مجدد حقوق تصمیم گیری. اجرای سیستم مدیریت فرایند محور، مستلزم گذار از ساختار سلسله مراتبی فرمان دهی و کنترل گذشته به رویکرد غیرمتمرکز تقویت کارکنان است. در این رویکرد، اختیارات کارکنان بیشتر و کنترل بر آنان کمتر می شود.

ب) ساختار سازمانی متناسب. سازمانها باید نوعی ساختار ایجاد کنند که در عین اینکه مدیریت فرایندی را تسهیل می کند مزایای تخصصهای وظیفه ای را نیز حفظ کند. تشکیل تیم های میان وظیفه ای با دادن حق تصمیم گیری کافی به آنان یکی از بهترین راههای جمع بین این دو رویکرد است.

ج) سیستم اندازه گیری عملکرد. هر سازمان باید یک سیستم اندازه گیری عملکرد طراحی

نقشهای مالکیت فرایند

مالکیت فرایند یک کار واحد نیست بلکه از سه نقش مجزا تشکیل شده است: هماهنگ کننده فرایند، مدیر فرایند و مدیر عامل فرایند. در عین حال باید توجه داشت که به علت تاکید بر نتایج در مدیریت فرایند محور، مهمترین افراد در رابطه با فرایندها مالکان فرایند نیستند بلکه مجریان فرایند - افرادی که عملاً فعالیتهای تشکیل دهنده فرایند را انجام می دهند - مهمترین هستند. اینها افرادی هستند که در فرایند، ایجاد ارزش می کنند.

مدیرعامل فرایند بالاترین مقام را در بین مالکان فرایند دارد. مهمترین مسئولیت مدیرعامل فرایند دفاع از فرایند در سازمان است. دیگر مسئولیتهای وی عبارتند از:

- تدوین چشم انداز فرایند؛
 - تدوین اهداف و شاخصهای عملکرد؛
 - هدایت طراحی فرایند؛
 - ارزیابی عملکرد فرایند و پیشرفت آن؛
 - ایجاد سیستم اندازه گیری؛
 - کسب منابع لازم برای اجرای فرایند؛
 - تشکیل شورای فرایند برای یکپارچه سازی فرایندها؛
 - تبلیغ و جانداختن مفهوم فرایند در سازمان.
- فاصله بین خط مشی های تدوین شده توسط مدیرعامل فرایند و استقرار فرایند را مدیر فرایند بر می کند. وظایف و مسئولیتهای مدیر فرایند عبارتند از:
- بازنگری و تفسیر شاخصهای عملکرد؛
 - اصلاح فرایند در پاسخ به تغییرات محیطی؛
 - آموزش و تعلیم؛
 - حفاظت و مراقبت از طراحی فرایند؛
 - استقرار اتوماسیون.
- وظیفه اصلی هماهنگ کننده فرایند پشتیبانی مجریان فرایند است. هماهنگ کننده فرایند یک مربی است نه یک مدیر. وظایف هماهنگ کننده فرایند عبارتند از:
- کمک به مجریان در رابطه با مشکلات عملیاتی؛
 - مربیگری و تعلیم در زمینه عملکرد فرایند؛
 - تشکیل تیم های فرایند؛
 - استقرار و نظارت بر شاخصهای اندازه گیری عملکرد فرایند؛
 - هماهنگ کردن جریانهای فرایند؛
 - تخصیص مجدد منابع در صورت نیاز.

دیدگاهی کل نگرانه (HOLISTIC) نسبت به وابستگیهای متقابل میان اجزای سیستم مورد نیاز است. به عنوان مثال، فرایند برنامه ریزی باید با مشتریان، بازارها و سطح تقاضا تلفیق شود.

شکل شماره یک، دیدگاه سیستمی نسبت به فرایندهای کسب و کار را نشان می دهد.

ایجاد ارزش

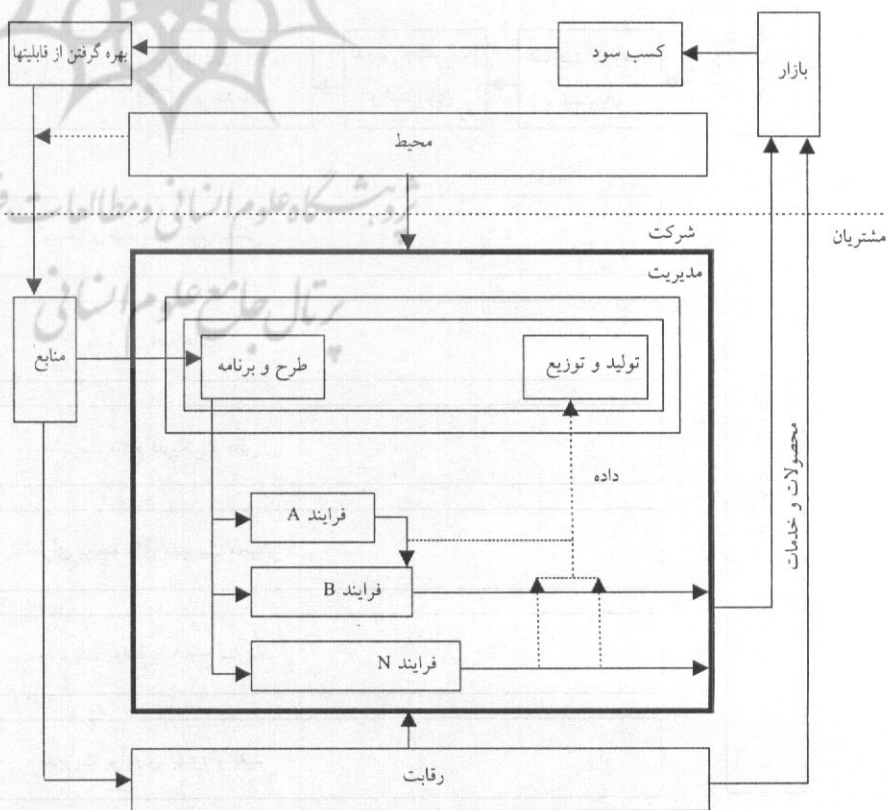
فرایندها وسیله تبدیل منابع به کالاها و خدمات برای برآورده کردن نیاز مشتریان هستند. فرایندها شامل دو گروهند: فرایندهایی که کالاها و خدمات را به مشتریان می رسانند (فرایندهای صفی) و فرایندهای پشتیبانی مدیریت که پشتیبانی لازم را از فرایندهای زنجیره تامین فراهم و جهت گیری آنان را مشخص می کنند (فرایندهای ستادی). منابع باید به گونه ای مورداستفاده قرار گیرند که برای مشتریان نهایی ارزشی را به ارمغان بیاورند. شکل شماره دو، دو گروه فرایندهای مذکور را در قالب نموداری نشان می دهد.

کند که کارکنان را برای فعالیت در جهت نیل به اهداف سازمان برانگیزاند. برای ارزیابی کارکنان در شغلهاى فعلی شان رویکردی سیستماتیک به اندازه گیری عملکرد مورد نیاز است. هدف سیستم اندازه گیری عملکرد ایجاد ارتباط بین مشارکت هریک از کارکنان و موفقیت کلی سازمان است. در واقع این سیستم باید بتواند سهم هریک از کارکنان را در موفقیت سازمان محاسبه کند.

نگاه سیستمی به فرایندهای کسب و کار

موقعی که چشم انداز سازمانی تعیین شد و همه سازمان از آن آگاه شدند گام بعدی برای اعمال تفکر فرایند محسوری، ایجاد درک سیستمی از کل سازمان است. سیستم سازمانی، تشکیل شده است از فرایندهای کسب و کار که بر یک یا چند وظیفه احاطه دارند و در مجموع ایده ها و منابع را به کالاها و خدمات تبدیل می کنند و برای اینکه سیستم کارا تر عمل کند بازخور ارائه می دهند.

برای بهینه شدن عملکرد کل سیستم،



منبع: THE RUMMLER - BRACHE GROUP

شکل ۱ - دیدگاه سیستمی نسبت به فرایندهای کسب و کار

می دهد)، پاسخگویی، اخلاقیات، تعارض و رویه های تصمیم گیری باشد.

نقش مهندسی مجدد

مهندسی مجدد یا بازسازی فرایند عبارتست از طراحی دوباره فرایندهای کسب و کار به گونه ای انقلابی برای دستیابی به بهبود چشمگیر، واژه کلیدی در تعریف یادشده، فرایند یعنی مجموعه گامها و فعالیتهایی است که ارزشی مشتری پسند را می آفرینند. سازمانها در گذار از وظیفه محوری به فرایندگرایی به طراحی مجدد فرایندهای کسب و کار خود از دیدگاه مشتریان می پردازند. مهندسی مجدد نوعی ابتکار عمل است که مسئولان تمام واحدها و دوائر سازمانی گردهم می آیند و به صورت همزمان در ساختار، فرهنگ و فناوری اطلاعات تغییرات اساسی می دهند تا در زمینه هایی چون ارائه خدمت به مشتری، بهبود کیفیت، کاهش هزینه و سرعت بخشیدن به امور اصلاحات لازم را داده و در نتیجه عملکرد سازمان بهبود یابد.

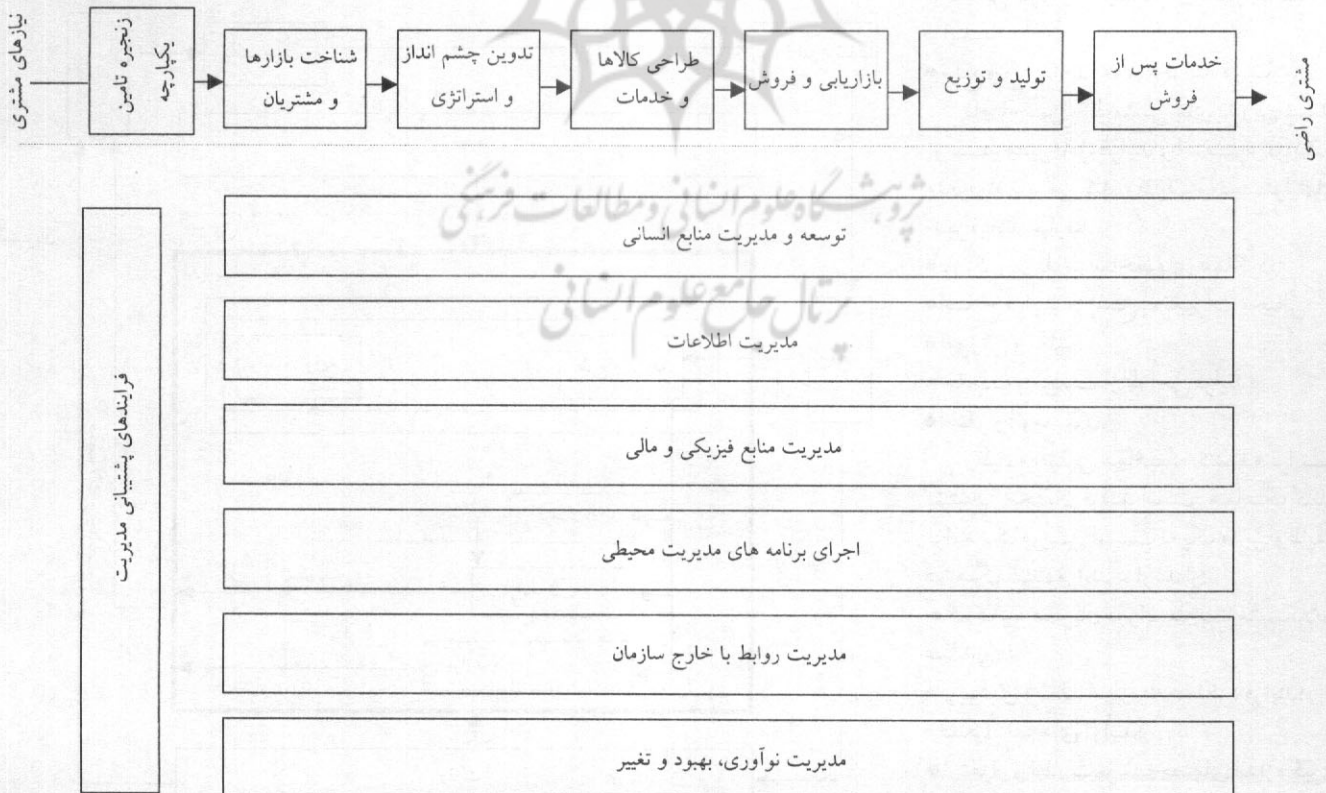
تیم فرایند

مدیریت فرایند محور متکی بر تیم های میان وظیفه ای است. یک تیم میان وظیفه ای متشکل است از افرادی از بخشهای وظیفه ای و سطوح مختلف سلسله مراتب سازمان. مدیریت فرایندی نیاز به مدیریت روابط و وابستگی های متقابل در سراسر سازمان دارد. وظایف تیم فرایند عبارتست از:

- اجرای فرایند؛
- هدف گذاری؛
- تدوین بودجه / برنامه فرایند؛
- نظارت بر عملکرد فرایند و حصول اطمینان از تطابق آن با اهداف؛
- استفاده از فرصتهای بهبود فرایند.

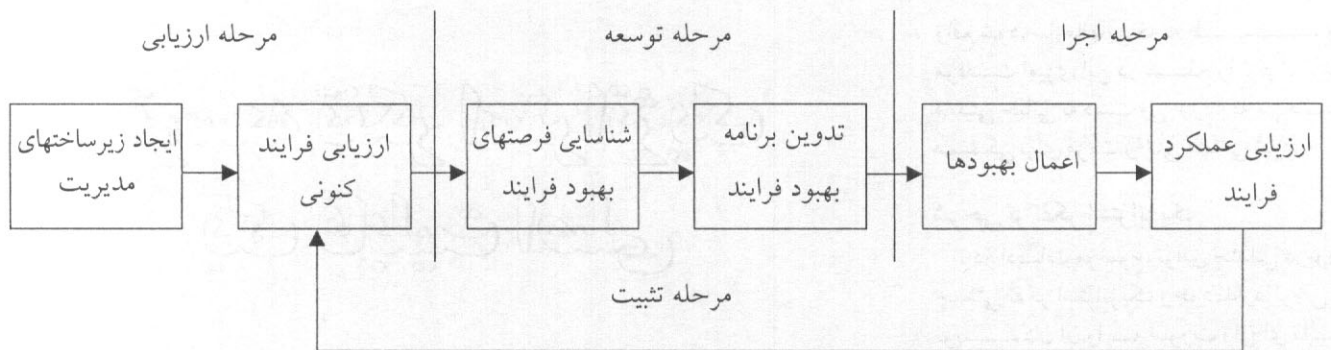
یکی از نخستین کارهایی که تیم های میان وظیفه ای موثر پس از تشکیل، انجام می دهند تدوین یک کد رفتاری برای تیم است. این قوانین می تواند درباره مواردی چون حضور در جلسات، توافق نامه تیم، رفتار تیم، متدولوژی (چگونه تیم وظایفش را انجام

ساختار سازمانی: از آنجا که در مهندسی مجدد کارهایی که دارای مرزهای مشترک است مورد بررسی قرار می گیرد بنابراین، همیشه این اقدام با نوعی تغییر و تحول در ساختار افقی سازمان همراه است. این تغییر و تحول غالباً در جهت کاهش سطوح مدیریت است. فرهنگ: چون ساختار سازمانی افقی تر و اختیارات بیشتری به مدیران رده پایین تر داده می شود فرهنگ سازمانی تغییر می کند. به کارکنان و مدیران رده پایین تر سازمان اختیاراتی داده می شود تا تصمیماتی بگیرند و مسئولیت بهبود عملکردها را عهده دار شوند. اعتماد متقابل و مصالحه یا گذشت از اشتباهات به صورت ارزشهای اصلی فرهنگی درمی آید. سیستم های اطلاعاتی: در شرکتی که به شیوه سنتی سازمان یافته اند سیستم اطلاعاتی بین دوائر وظیفه ای ارتباط برقرار می کند ولی در حالی که جریان کار به سوی فرایندگرایی پیش می رود و تغییراتی در این زمینه رخ می دهد، سیستم اطلاعاتی باید از مرزهای درون و بیرون سازمان بگذرد.



منبع: INTERNATIONAL BENCHMARKING CLEARING HOUSE

شکل ۲ - فرایند صفی و ستادی



بهبود پیوسته فرایند
شکل ۳ - مدل گذار

- اجرای تغییرات فرایند.
- (ب) ارزیابی عملکرد فرایند:
- گرفتن تاییدیه تطابق اجرای فرایند با آنچه طراحی شده بود؛
- شناسایی ناهمگونی های بین عملکرد فرایند و مشخصات آن؛
- ارزیابی بازخورهای ارائه شده توسط مشتریان.

مرحله چهارم: تثبیت: بهبود پیوسته فرایند. □

منابع و مأخذ:

- 1 - DENNIS C. DALY AND TOM FREEMAN. "THE ROAD TO EXCELLENCE". BEDFORD TEXAS. CONSORTIUM FOR ADVANCED MANUFACTURING - INTERNATIONAL. 1997.
- 2 - HARALD S HARUNG, DENNIS P HEATON, CHARLES N ALEXANDER. EVOLUTION OF ORGANIZATIONS IN THE NEW MILLENNIUM. LEADERSHIP AND ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL. VOLUME 20. NUMBER 4. 1999.

۳- ریچارد ال دفت، «تئوری و طراحی سازمان»، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ چهارم، جلد اول، ۱۳۸۲.

۴- مایکل همر، «فراسوی مهندسی دوباره»، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۸.

۵- جیمز پی ووماک و دانیل تی جونز، «تفکر ناب»، ترجمه آزاده رادنژاد، اصفهان، نشر آموزه، ۱۳۸۰.

۶- کن بلاتنچارد و مایکل اونر، «مدیریت از راه ارزشها»، ترجمه حمیدرضا فروتوک زاده، تهران، نشر فرا، ۱۳۸۰.

- مرتضی سلطانی: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه امام صادق (ع)
- سجاد اسمعیل لو: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه امام صادق (ع)

- تعیین چشم انداز بلندمدت فرایند؛
- ارزیابی تاثیر جهت گیری راهبردی؛
- اولویت بندی مهمترین نارساییهای فرایند؛
- آموزش اعضای تیم فرایند.
- (ب) ارزیابی فرایند کنونی:
- مستندسازی فرایند در موارد لازم؛
- گردآوری شاخصهای ارزیابی کنونی؛
- شناسایی / اولویت بندی روندهای عملکرد.

مرحله دوم: توسعه: الف) شناسایی فرصتهای بهبود:

- تعیین رویکرد بهبود؛
- حل و فصل مسایل مربوط به یکپارچه سازی؛
- تعریف شاخصهای ارزیابی عملکرد پیشنهادشده؛

- تعیین استانداردهای عملکرد فرایند؛
- تعیین روشهای بهبود مختلف.
- (ب) تدوین برنامه بهبود:

- ارزیابی و اولویت بندی روشهای بهبود؛
- تدوین یک برنامه بهبود فرایند رسمی؛
- هماهنگی بودن برنامه بهبود فرایند با برنامه عملیاتی سازمان؛
- تخصیص مجدد منابع به برنامه های تصویب شده؛

- تعریف مسئولیتهای مجری فرایند؛
- تشکیل تیم استقرار فرایند.

- مرحله سوم: اجرا: الف) اعمال بهبودها:
- آغاز فعالیتهای توسعه (آماده سازی سیستم، آموزش، به کارگیری شاخصهای اندازه گیری، اعمال رویه ها و...)

- آزمایش تغییرات فرایند (به منظور حصول اطمینان از قابل دستیابی بودن اهداف موردنظر)؛
- اجرای وظایف مجری فرایند؛

سازمانهایی که مهندسی مجدد فرایندها را تجربه کرده اند، دریافته اند مهندسی مجدد به تنهایی نمی تواند موفقیت سازمان را در گذار کامل به فرایندگرایی تضمین کند. مکمل مهندسی مجدد برای نیل به این هدف بهبود مداوم فرایندهاست. بهبود پیوسته فرایند برخلاف مهندسی مجدد که انقلابی، شدید و از بالا به پایین است و به تغییرات چشمگیر می انجامد، دارای ماهیتی تکاملی، مداوم و از پایین به بالا است و منجر به بهبودهای رشدیافته منجر می شود. گفتنی است برخی مدیران نسبت به رویکرد مهندسی مجدد انتقاداتی وارد کرده و آن را برای کارآمد ساختن سازمانها مفید نمی دانند.

مدل گذار از مدیریت وظیفه ای به مدیریت فرایندی

این مدل توسط تیم راهبری مدیریت فرایند شرکت GTE TELOPS طراحی شده است. اگرچه مدل گذار برپایه چرخه معروف دمینگ تدوین نشده ولی نتایج آن بسیار شبیه نتایج چرخه دمینگ است. (شکل ۳)

از آنجا که توضیح کامل مدل گذار، خود مقاله ای جداگانه را می طلبد، تنها به ذکر اجزای هریک از مراحل مدل اکتفا می کنیم.

مرحله اول: ارزیابی: الف) ایجاد زیرساختهای مدیریت فرایند:

- تعیین مدیران فرایند، تشکیل پانل های فرایند و تیم های ثابت فرایند؛
- تدوین طرح پیشنهادی برای استقرار مدیریت فرایندی؛
- تعیین اعضای تیم فرایند؛
- ارزیابی سطح کنونی عملکرد فرایند؛