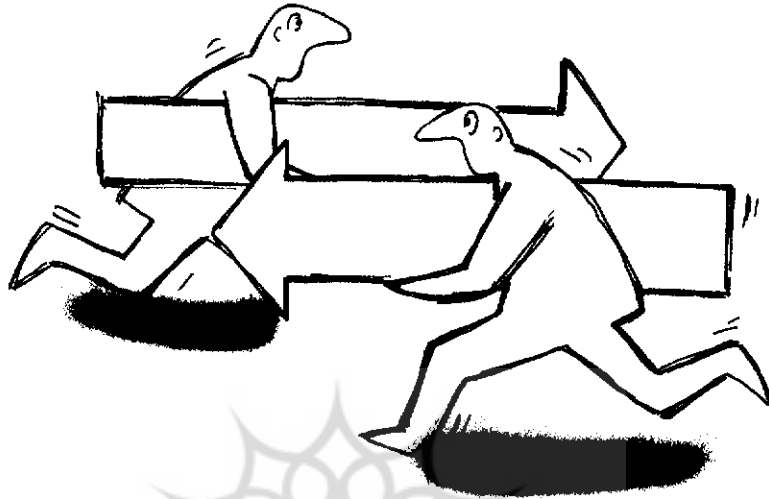


مالک فرایند



حمید بزرگی
h.bozorgi@ikco.com
نسیم بوربورثابت
burbursabet@ikco.com

چکیده

یکی از ویژگی های دنیای کسب و کار کنونی تغییر مداوم و به نسبت سریع در نیازهای مشتریان است. در تجارت پر رقابت امروزی سازمانی شانس بقا دارد که سازوکارهای لازم را برای آگاهی سریع از این تغییرات داشته، 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 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 برابر رویکرد وظیفه ای به سازمان ها پیشنهاد می شود، رویکرد فرایندی است. شناسایی و تدوین 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 به ویژه مشتریان به هم مرتبط می کند، رویکردی فرایندی در کسب و کار نامیده می شود.

سازمان فرایند محور بایستی همواره در بهسازی فرایندهای خود بکوشد؛ زیرا این رویکرد، کاری پیوسته و مداوم است. بنابراین عمده فعالیتهای مدیریتی این گونه سازمانها اداره و پیشبرد درست فرایندها در بالاترین توان آنها، بهره گیری از فرصتها در بهسازی فرایندها و پیگیری در کاربرد فرصتها است.

کارایی و اثربخشی به عنوان خروجی سازمان زمانی تحقق می یابد که فرایندهای کاری به درستی تعریف و اجرا شوند و به راحتی بتوان بر فرایندها مدیریت کرد. تحقق اثربخشی و کارایی، تضمین کننده بهره وری سازمان هاست. یکی از واژه های کلیدی که در این رویکرد نقش بسیار مهمی را ایفا می کند، مالک فرایند (PROCESS OWNER) است. در این میان آنچه مهم است نقش افراد مختلف در پذیرش دیدگاه فرایندگرایی است؛ افرادی مانند مدیریت ارشد سازمانها، مالکان فرایند، مجریان فرایند، از آنجایی که تعریف رسمی و دقیقی از مالکان فرایند انجام نشده است، باید دقت داشت تا در انتخاب آنها اشتباهی صورت نگیرد.

فرایندی در کسب و کار.

و کارا اجرا می شود. آشکار است که هنری فورد درباره روشی که خودرو در کارخانه پیشین او مونتاژ می شده، عمیقاً فکر کرده، سعی کرد ایده روشنی برای بهبود فرایند خلق کند.

با سازماندهی جدید و بهبود فرایندی که هنری فورد در کارخانه جدیدش انجام داد، وی موفق به کاهش هزینه قابل توجهی در ساخت خودروها شد. به عنوان یک نتیجه: او توانست مشتریانی در سطح متوسط درآمدی جامعه را صاحب خودرویی با بهای مناسب و کیفیت خوب سازد. در نهایت از آنجایی که بهره وری کارخانه جدید افزایش یافته بود، هنری فورد توانست به کارگران خود بیش از کارگران سایر کارخانه های اتومبیل سازی دستمزد پرداخت کند.

در عرض چند سال، رویکرد جدید فورد، دگرگونی عظیم در صنعت خودروسازی به وجود آورد و تغییرات فرایندهای سایر کارخانه ها را نیز رهبری کرد. این نگرش، مبنای ایجاد رویکرد فرایندی به مجموعه فعالیت ها و اقدامهای مورد نیاز برای تولید و یا ارائه خدمت در یک بنگاه در دنیای کسب و کار شد. رویکردی که بعدها باعث ایجاد مکتب جدیدی با عنوان: مدیریت بر فرایندهای بنگاه و ادبیات مرتبط با آن از قبیل معرفی و تعریف مالک فرایند شد.

داستان موفقیت فورد، مثال خوبی از قدرت مالک فرایند در تغییر فرایندهای تجاری، برای انقلاب و تحول در تولید یک محصول و یا ارائه یک خدمت به مشتری است که باعث ایجاد یک نگرش نو در دنیای کسب و کار شده ما شده است.

در این رویکرد جدید، تجزیه و تحلیل فرایندهای تجاری و بهبود آنها به منظور افزایش بهره وری و مسؤلیت دائمی مالکان فرایند، تعریف می شود. البته، برای مالک فرایند در یک بنگاه مسؤلیت های دیگری هم معرفی

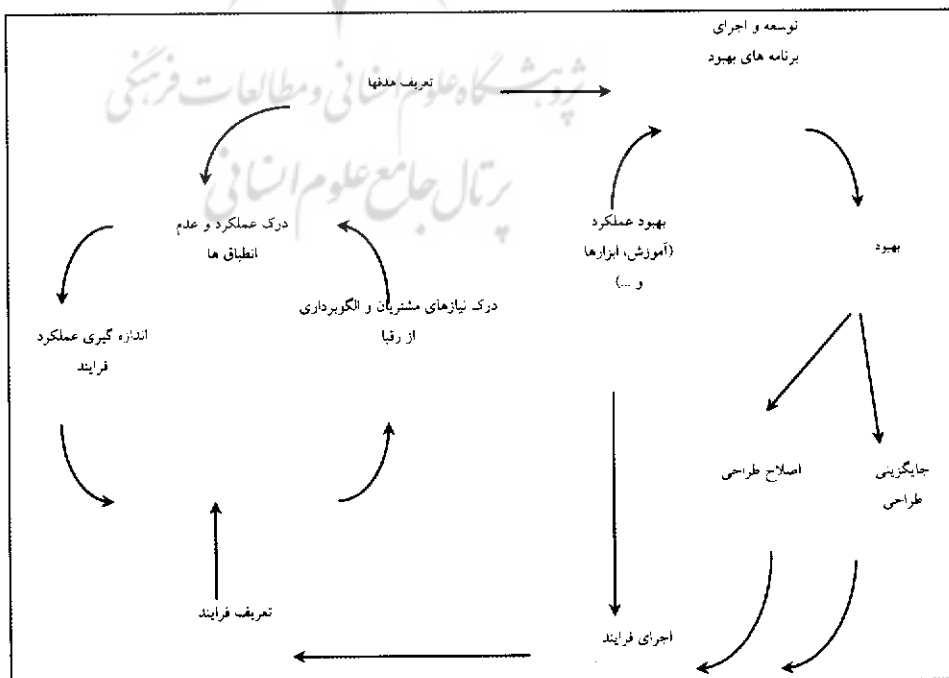
یکی از اسطوره های صنعت خودرو سازی آمریکا، هنری فورد است، که از میان افراد زیادی که تلاش کردند خودرو بسازند، به روش خود عمل کرد و موفق شد. در سال ۱۹۰۳، در حالی که هنری فورد سومین شرکت خود را افتتاح می کرد، تلاش داشت تا نگرش تازه ای به فرایند تولید خودرو داشته باشد.

ابتدا او یک خودرو با کیفیت بالا، بهایی نه چندان گران و دارای مراحل ساخت آسان طراحی کرد. سپس به سازماندهی خط تولید پرداخت. در واقع کارگران، مونتاژ خودرو را در ابتدای خط تولید آغاز می کردند و خودرو به تدریج در طول خط تولید کامل می شد. در هر نقطه از خط، کارگران فقط یک وظیفه ویژه برای انجام دادن داشتند. یک گروه شاسی خودرو را مونتاژ می کرد، گروه دیگر بدنه را جوش می داد و گروه بعدی زمانی که خودرو به ایستگاه آنان می رسید، موتور را در جای خود قرار می داد.

به بیان دیگر: هنری فورد، توسعه و ساخت یک خودرو را به عنوان یک فرایند از ابتدا تا انتها در نظر گرفت، سپس آن را طراحی کرد. فعالیت های درون آن را اولویت بندی کرد تا بتواند اطمینان حاصل کند همه فرایند به طور کامل و بکلیت

همانند بسیاری از موضوعهای جدید و نو در دنیای کسب و کار سده حاضر، که در صنعت خودروسازی نمود و اهمیت ویژه ای یافته است و روز به روز دستخوش تغییر و بهبود مداوم قرار می گیرد، رویکرد فرایندی به عملیات تولید و ارائه خدمات نیز، در این صنعت جلوه و اثر ویژه ای، نسبت به سایر صنایع دیگر در دنیای کسب و کار داشته است، به گونه ای که می توان گفت نماد رویکرد فرایندی و مهندسی دوباره فرایندهای سازمان، در صنایع خودروسازی پایه گذاری و گسترش یافته است.

از پیشگامان این موضوع در دهه های گذشته، می توان از شرکت های آمریکایی نام برد که در پی یافتن راهی برای جبران عقب افتادگی و شکست در برابر رقبای سرسخت و تازه به دوران رسیده ژاپنی بودند که با رویکرد مدیریتی به نام بهبود مستمر در حال پیشروی و کسب بازارهای بین المللی راه موفقیت را طی می کردند. تئوری پردازان و مشاوران ارشد مدیریتی آمریکایی، با بررسی و نگاه موشکافانه به گونه عملکرد مدیران موفق در صنعت خودروسازی، فورد و جنرال موتورز، نگرشی جدید در مدیریت کسب و کار بنا کردند؛ نگرشی به نام: مدیریت



نمودار ۱. مدیریت چرخه عمر فرایند

می شود، اما مهمترین آنها ارزیابی دایمی فرایندهای سازمان و ارتقای آنها به منظور اطمینان از بهره ور بودن و موثر بودن آن فرایندها است. در واقع نقش مالک فرایند، مدیریت چرخه عمر فرایند است. (نمودار شماره ۱)

با بررسی داستان موفقیت مدیران در پیاده سازی این رویکرد در یک بنگاه، مانند فورد و موارد مشابه، می توان نتیجه گرفت، مالکان فرایند موفق دارای ویژگی های زیر هستند:

۱. تعهد نسبت به فرایند؛
۲. توجه به مشتری؛
۳. توانایی در تصمیم گیری؛
۴. چاره جویی برای مشکلات؛
۵. نیرو بخشیدن، متقاعد کردن و نفوذ در دیگران.

با بررسی بیشتر بنگاهها و شرکت هایی که رویکرد فرایندگرا را در کسب و کار خود دنبال می کنند و سالها در این زمینه دارای تجربه و تخصص می باشند، می توان به تعاریف و نقش های تعریف شده بیشتری از یک مالک فرایند دست پیدا کرد که به طور نمونه می توان به شرح وظایف تعریف شده یک مالک فرایند در کارخانه خودرو سازی مزدا اشاره کرد که:

مالک فرایند:

- همه تعاملات استراتژیکی و عملیاتی بین واحدهای سازمانی تجاری را به منظور ارائه بهتر و موثرتر خدمات و محصول، مدیریت می کند.
- کسب و کار را با آماده کردن گزارشها و تجزیه و تحلیل های مناسب حمایت می کند.
- فعالیتهای تیم را برنامه ریزی می کند و منابع را با کل واحد به هم پیوند می زند.
- در انتخاب و مدیریت مشاوران داخلی و خارجی سازمان مشارکت دارد.
- بهترین نتایج الگوبرداری را بدست می آورد و آنها را منتشر می سازد و در زمینه بهبود فرایندهای خود دست به نوآوری می زند.
- باید از همه کارهایی که توسط تیم انجام و تکمیل شده با قوانین و استانداردهای مربوطه سازمان و جامعه تطابق دارد، اطمینان حاصل کند.

- باید از اجرای کارآ و موثر فعالیت روزانه در محدوده مسئولیت خود مطمئن شود.

با بررسی بیشتر مشخص می شود که طیف گسترده ای از نقش ها و وظایف برای مالک فرایند تعیین و تعریف گردیده و به هیچ عنوان تعریف دقیقا مشابه و یکسانی برای این مفاهیم ارائه نشده است. تعریفهای ارائه شده در قالب های متفاوت و گسترده ای، بر اساس درک و جایگاه مالک فرایند در بنگاه ها و کسب و کارهای مختلف، بیان شده است که پس از تحلیل و بررسی موارد مورد اشاره می توان نقاط اشتراک تعریفها و وظایف محوله به یک مالک فرایند در یک کسب و کار را، در چند مورد زیر خلاصه و ارائه کرد:

- یک مالک فرایند، شخصی است که بدون واسطه جوابگو و مسئول ایجاد، نگهداری و بهبود یک فرایند تجاری ویژه و نیز مسئول خروجی های آن فرایند است.

- مالک فرایند، شخصی است که وظیفه های متنوع و فعالیتهای کاری را در همه سطوح یک فرایند هماهنگ می سازد. این شخص ممکن است اختیارات و توانایی های لازم برای ایجاد تغییرات مورد نیاز فرایندها را داشته باشد که کل چرخه فرایند را برای اطمینان از عملکرد موثر آن، مدیریت می کند. این شخص به طور مسلم باید، شخص آگاه به همه اطلاعات مرتبط با فرایندها باشد.

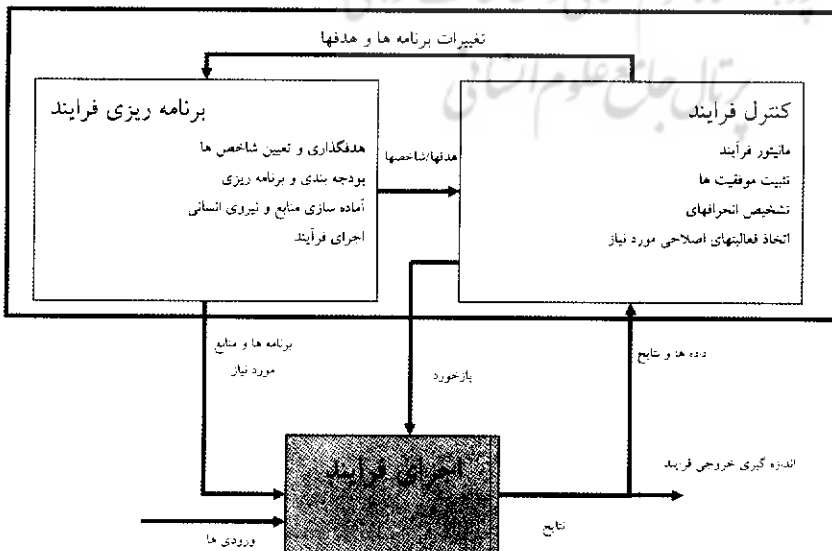
- مالک فرایند، مسئول طراحی فرایند

است: مسئولیت اندازه گیری فرایند، سیستم بازخورد، مستندسازی فرایند و آموزش جریان فرایند در ساختار و تشکیلات بر عهده مالک فرایند است. در اصل، مالک فرایند شخص نهایی مسئول بهبود یک فرایند است. اجرای بهبودهای فرایند تجاری بسته به محدوده و دامنه و پیچیدگی آن، از نظر زمانی، متفاوت است. الزامات و مسئولیتهای شغلی مالکان فرایند باید مطابق گزارشهای منعکس شده، اصلاح شود.

- مسئولیت منحصر به فرد طراحی و ارزیابی، عملکرد فرایندها بر عهده مالک فرایند است. مالک فرایند مسئول و پاسخگوی شناسایی و پشتیبانی کسب فرصتهای بهبود آتی برای فرایندها است.

در صورتی که وظایف عنوان شده را در قالب مدیریت فرایندی در یک کسب و کار مورد بازنگری و بررسی دوباره قرار دهیم، می توان این گونه برداشت کرد که مورد این وظایف، قابلیت دسته بندی و سازماندهی در قالب سه وظیفه اصلی: برنامه ریزی، هماهنگی و یکپارچه سازی و کنترل فرایند نیز قابل ارائه است. (نمودار شماره ۲)

وظایف مالک فرایند در مرحله برنامه ریزی فرایند، بدین گونه است: در برنامه ریزی فرایند، مالک اقدام به تعیین هدفها و شاخص های پایش فرایند می کند. این هدفها و شاخص ها باید برای همگان قابل درک و ساده باشد. سپس برای



نمودار ۲. فعالیتهای وظیفه ای مالک فرایند

دستیابی به هدفهای تعیین شده، بودجه مورد نیاز را برآورد می کند و با ارائه برنامه زمانبندی و تخصیص منابع و نیروی انسانی، اجرای فرایند را تسهیل می سازد. مهمترین وظایف مالک در این حوزه، به شرح زیر است:

- تدوین چشم انداز فرایند،
- تدوین هدفها و شاخصهای عملکرد،
- هدایت طراحی فرایند،
- کسب منابع لازم برای اجرای فرایند،
- اصلاح فرایند در پاسخ به تغییرات محیطی،
- بازنگری و تفسیر شاخصهای عملکرد،
- تخصیص مجدد منابع در صورت نیاز.

وظایف مالک فرایند در مرحله کنترل فرایند بدین گونه است:

- در کنترل فرایند، مالک پس از اجرای فرایند، هدفها و شاخصها را اندازه گیری می کند، انحرافها مشخص می شود و ریشه یابی علل آنها صورت می گیرد و در صورت نیاز به اصلاح هدفها و برنامه ها می پردازد. مهمترین وظایف مالک در این حوزه به این شرح است:
- ایجاد سیستم اندازه گیری،
- ارزیابی عملکرد فرایند و پیشرفت آن،
- استقرار و نظارت بر شاخصهای اندازه گیری عملکرد فرایند.

وظایف مالک فرایند در مرحله هماهنگی و یکپارچه سازی فرایند عبارتند از:

- تبلیغ و جانداختن مفهوم فرایند در سازمان،
- تشکیل شورای فرایند برای یکپارچه سازی فرایندها،
- آموزش و تعلیم،
- حفاظت و مراقبت از طراحی فرایند،
- کمک به مجریان در رابطه با مشکلات عملیاتی،
- مربیگری و تعلیم در زمینه عملکرد فرایند،
- هماهنگ کردن جریانهای فرایند.

نتیجه گیری

فرایندگرایی، نظریه‌ای جدید در شیوه کسب و کار بر مبنای نیازهای امروزی و بازنگری معیارهای مهم عملکرد، نظیر: میزان هزینه ها، سطح کیفیت محصولات و خدمات، سرعت انجام فعالیتها و میزان

سطح بهره وری سازمانها است که در اوایل دهه ۱۹۹۰ شروع شد و به سرعت به عنوان یکی از موضوعهای اساسی مدیریت تحول مورد توجه قرار گرفت.

شرکتهای سده بیست و یکم به جای وظیفه ها بر محور فرایندها، سازماندهی می شوند. مدیران به جای سرپرستی و پایش به مربیگری و طراحی خواهند پرداخت. کارکنان به جای پرداختن به تنها یک وظیفه تعریف شده به مجموعه‌ای از وظایف و نقش ها با عنوان فرایند درگیر می شوند و این کارکنان از فرایندها و شرکت خود آگاهیهای گسترده ای دارند. ویژگی برجسته سازمانهای سده بیست و یکم، مسئولیت پذیری، خودگردانی، خطرپذیری و ناپایداری است.

این سازمانهای نو، مانند نیروهای واکنش سریع هستند که در هر زمان و هر جا که لازم باشد می توانند خود را با شتاب بدانجا برسانند. سازمانهای فرایند محور، با وجود امتیازهای فراوان، مانند: پویایی، انعطاف پذیری و مشتری گرایی، چالشهای تازه‌ای را در برابر ما می گذارند. نبود شکلی ثابت: نبود خطوط فرماندهی مستقیم و آشکار و روشن نبودن مسئولیتهای فردی و جمعی، به کارگیری سازمانهای نو را بس دشوار می سازد.

در این میان آنچه مهم است، نقش افراد مختلف در پذیرش دیدگاه فرایندگرایی است. افرادی، مانند: مدیریت ارشد سازمانها، مالکان فرایند، مجریان فرایند. از آنجایی که تعریف رسمی و دقیقی از مالکان فرایند انجام نشده است باید دقت داشت تا در انتخاب آنها اشتباهی صورت نگیرد. مالک فرایند کسی است که مسئول کارکرد درست هر فرایند است؛ فرایندی که ارزش دلخواه مشتری را در پی دارد. در سازمانهای فرایند محور، از اداره‌ها خبری نیست و مالکان وظیفه دارند که تخصصهای مناسب را برای اجرای فرایند خود گرد آورند. مالک، صاحب طراحی فرایند است. او محتوا را می آفریند. اگر مالکان فرایندها بتوانند نقش خود را به درستی در طراحی و اجرای فرایندها ایفا کنند، شاید سازمانها مشکلات کمتری در راه مهندسی مجدد خود داشته باشند. در واقع مالکان فرایندها شرایطی را فراهم

می سازند که دسترسی به مأموریت سازمان و اجرای برنامه های استراتژیک آن را، ممکن می سازد. هدف اصلی مالکان فرایند در سطح کلان، آرایش سازمان در موقعیت جدید، به منظور فراهم آوردن شرایط ادامه حیات آن در اوضاع اقتصادی جدید، نوآوری و تحقق مسئولیتهای اجتماعی آن است، به گونه‌ای که ضمن کاهش منابع مصرفی، توان کارایی و اثربخشی آن را افزایش داده، سازمان را برای شرایط رقابتی که در آن رضایت مشتری در هر سطحی قابل تأمین باشد، مورد نظر است. □

منابع:

1. www.petronet.ir
2. www.yale.edu
3. www.onesixsigma.com
4. www.processdriven.org
5. www.sourcingmag.com
6. www.isixsigma.com
7. www.peterkeen.com
8. www.jobat.be
9. Harman, Paul, 2003 America, Business Process Change
10. W.craft, Terrence, 2004 Omaha Spain, Six sigma and the CMM
11. Keen, Peter, Every manager's guide to business process
12. www.highperformanceteams.org
13. Blogs.ittoolbox.com
14. Mtm.blogfa.com
۱۵. دکتر نجمی، منوچهر: اندازه گیری عملکرد فرایندهای سازمان: ارائه راهکار و موردکاوی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف.
۱۶. جعفری، مصطفی، اخوان، پیمان: مدیریت بر مبنای فرایند، ماهنامه تدبیر ۱۴۰
۱۷. دکتر سلطانی، ایرج: نقش توسعه منابع انسانی در کارایی و اثربخشی فرایندهای سازمانی.
۱۸. مایکل، همز: جیمز شامپی: مهندسی دوباره شرکتها، ترجمه دکتر عبدالرضا رضائی نژاد، نشر رسا، ۱۳۸۱.
۱۹. مایکل، همز: فراسوی مهندسی دوباره، ترجمه: دکتر عبدالرضا رضائی نژاد، نشر رسا، ۱۳۷۸.
۲۰. دکتر صفری، سعید: مهندسی مجدد فرایندهای اصلی و کلیدی معاونت توسعه مدیریت و منابع.
۲۱. دکتر ایازی، محمد، فتح الله زاده خوئی، علی: مدیریت تغییر، ماهنامه تدبیر ۱۵۲.
- حمید بزرگی: کارشناس معاونت تندر ایران خودرو و کارشناس ارشد مدیریت صنعتی
- نسیم بوربورثابت: کارشناس ارشد مهندسی صنایع و کارشناس معاونت سیستم‌های ایران خودرو