



مکتب تغییر

chitgarha.com

... به سوی کمال

۸۴۸

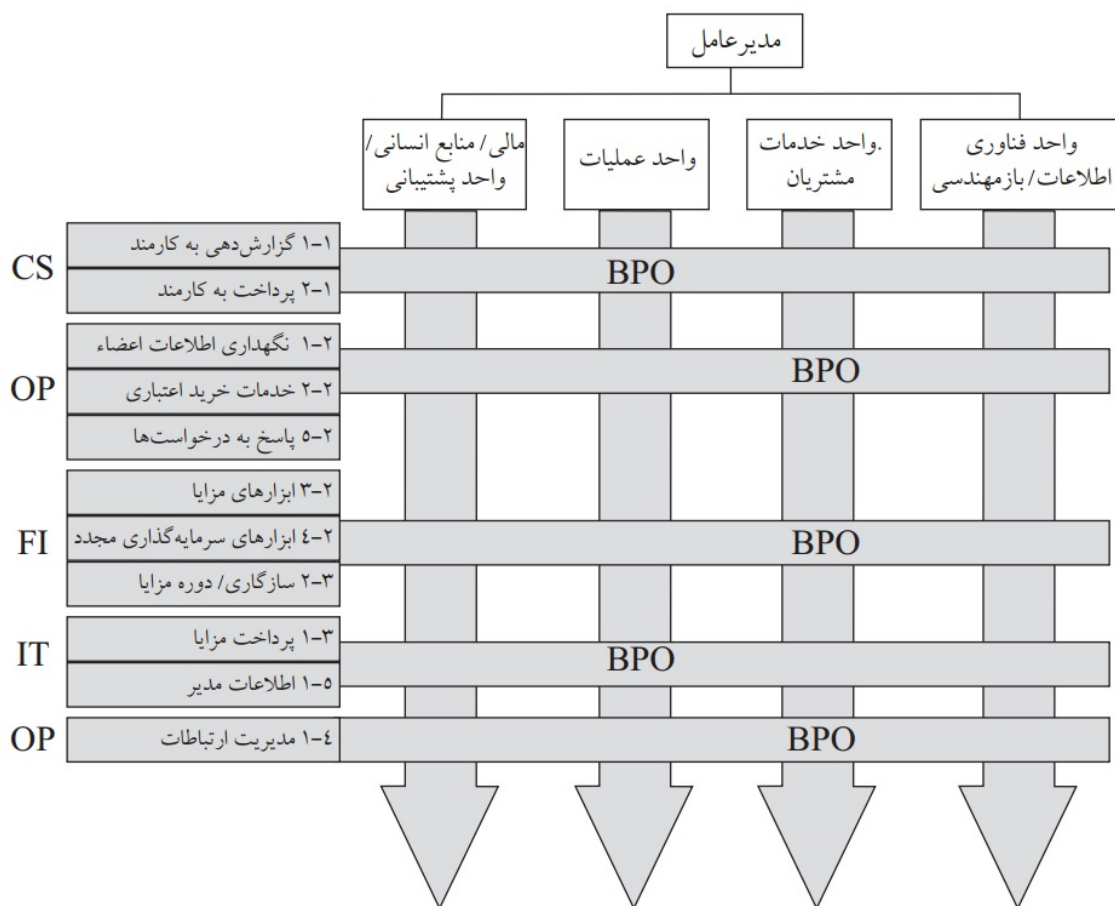
چهار موج مدیریت فرایند کسب و کار - بخش سوم

دوست عزیز

© کلیه حقوق مادی و معنوی این مقاله متعلق به «مکتب تغییر چیتگرها» و برای استفاده شما و تمامی علاقه‌مندان این موضوع تهیه شده است. انتشار این مدرک به صورت آنلاین و غیرآنلاین بلامانع بوده و موجب نشر دانش مدیریت است. بنابراین، شما می‌توانید این مقاله را کپی، تکثیر، و منتشر کنید و یا به اشتراک بگذارید.

موج سوم: طراحی سازمان با محوریت فرایند

مثال مؤسسه اعتباری آی بی ام [در بخش دوم مقاله]، مثالی از پیچیدگی‌هایی است که طراحی مجدد فرایند در سطحی گسترده می‌تواند در یک سازمان سوءاستفاده شود. این راهکار به سادگی بر این اشاره دارد که تنها یک نفر را در شش واحد مختلف برای اجرای کامل فرایند از آغاز تا پایان، آموزش دهید. ایده بزرگی است، اما شرح شغل برای نقش‌های جدید چه می‌شود، چه کسی از این افراد گزارش می‌خواهد، و آیا بایستی یک واحد سازمانی جدید ایجاد شود؟ فهرست این موضوعات سازمانی زیاد است. این نوع از مسائل، باعث شد تا موج سوم مدیریت فرایند به وجود آید که به طراحی سازمان بر اساس فرایند نام گرفت. هدف نهایی موج سوم استقرار یک ساختار سازمانی است که تمرکز بر فرایند را ارتقاء دهد. این کار، توانمندی فرایندهای کلیدی کسب و کار را برای اداره سازمان در حداکثر کارایی و ایجاد ارزش برای سازمان و مشتریان در پی دارد.



این لم [trick]، وقتی ساختار سازمانی بر اساس فرایندها طراحی می‌شود، این گونه نیست که منافع ساختار واحدی کاملاً نادیده گرفته شود، بلکه نیازمند یک توازن بین هر دوی آنها خواهد بود. همان طور که یک سازمان با ساختار سنگین واحدی می‌تواند از ناکارآمدی فرایند آسیب ببیند، یک سازمان کاملاً فرایندی نیز از فقدان تجربه واحدی لطمه خواهد دید. یک مثال جالب از طراحی ساختار فرایندگرا، اداره خدمات

بازنشستگی ایالت میشیگان [state of Michigan Office of Retirement Services (ORS)] است.

این اداره با چالش‌های فوق‌العاده‌ای در اواخر دهه ۹۰ و اوایل دهه ۲۰۰۰ میلادی روبرو بود. بازنشستگی قریب‌الوقوع کسانی که کودکانی در جنگ جهانی دوم بودند، تهدیدی برای افزایش فرایندهایی بود که قبلاً به نقطه تغییر آنها تأکید می‌کردند. به دلیل محدودیت سازمان در افزایش کارکنان برای اداره کارهای اضافی، تنها انتخاب واقعی، بهبود کارایی فرایند بود. پروژه‌های مختلف مهندسی دوباره برای آغاز کار مناسب بودند، و پس از آن، سازمان را مطابق با الگوی ارائه شده در شکل بالا مجدداً طراحی کردند.

در بالای نمودار، مدیران ارشد و مدیران زیردست آنها در ست مانند هر یک از ساختارهای سازمانی سنتی چیده شده‌اند. در این مثال، بخش‌های گزارش‌دهی، منابع انسانی و مالی، عملیات، خدمات مشتری و فناوری اطلاعات/بازمهندسی بودند. هر یک از این واحدهای وظیفه‌ای یک رییس، مدیر میانی، مدیر مستقیم و کارکنانی داشتند. ارتباطات گزارش‌دهی عمودی/سنتی بودند. بنابراین، اداره خدمات بازنشستگی ایالت میشیگان تأکید را روی مهارت واحدی حفظ کرد. آنچه که این مثال را غیرسنتی می‌سازد، بخش فرایندی آن است که در سمت چپ نمودار نشان داده شده است. تیم‌های مختلفی از فرایندهای فراواحدی وجود داشت که در نمودار به صورت جریانی از چپ به راست نشان داده شده است.

سازمان برای کسب اطمینان از اینکه فرایندهای اصلی این توجه را کسب کنند که نیاز به بهبود دارند، عناوین مجری فرایند کسب و کار [BPE] و صاحب فرایند کسب و کار [BPO] را ایجاد کرد. صاحب فرایند، فردی با مهارت اصلی در موضوع فرایند است که پاسخگوی خروجیهای آن خواهد بود. یک مجری فرایند، فردی از تیم اجرایی بود که ارتباط مستقیمی با فرایند نداشت. به عبارت دیگر، وظیفه‌ی مجری، اجرای بخشی از فرایند نبود. مسئولیت‌های مجری برای اطمینان از این مطلب بود که همکاری و مشارکت لازم بین واحدهای مختلف انجام گیرد و عملکرد کل فرایند نیز لطمه‌ای نبیند.

برای مثال فرایندهای ۱-۱ به نام گزارش‌دهی کارکنان و ۱-۲ بنام پرداخت‌های کارکنان شدیداً با یکدیگر مرتبط شدند. هر یک از آنها یک فرایند اصلی هستند که در عملیات ریشه داشتند. بنابراین، عنوان صاحب فرایند تحت حوزه واحد عملیات فهرست می‌شود. با توجه به اینکه که این نقش اینجا جا گرفته است.

در بالای سمت چپ این ساختار، واژه خدمات مشتری [CS] هست. این نشان‌دهنده آن است که رییس خدمات مشتری، مجری این تیم از فرایندها می‌باشد. به دلیل اینکه فرایند گزارش‌دهی کارکنان و پرداخت‌های کارکنان با خدمات مشتری در تماس نیستند، این مدیر هنگام نظارت بر

عملکرد فرایند نقش ایفا نمی‌کند. مجری فرایند می‌تواند چشم‌به‌راه منافع این فرایند به عنوان مخالف، نگران تأثیر بر واحد خودش باشد.

هم‌چنین این سازماندهی به تیم مدیریت برای یادگیری درباره فرایندهایی از واحدهای دیگر سازمان یا سهم شدن در توانایی آنها برای تصمیم‌گیری‌های بهتر مدیریتی در کل سازمان فشار می‌آورد. نتیجه نهایی طراحی مجدد اداره خدمات بازنشستگی ایالت میشیگان همان گونه که در شکل زیر دیده می‌شود، هم‌سویی کامل رهبری و کارکنان، پاسخگویی شفاف در جلسات نیازهای مشتری و بهبودهای چشمگیر فرایند را به ارمغان آورد.

سنجه	۱۹۹۷	ماه می ۲۰۰۵
اولین پرداخت مقرری سرمورد	بالای ۶ ماه	۹۸/۳ درصد طی ۶۰ روز
بیمه سلامتی ایجاد شده سرمورد	بالای ۳ ماه	۹۶/۳۹ درصد سرمورد
نرخ پاسخگویی تلفن و رفع مشکل در اولین تماس	بی ثبات	۹۳/۲ درصد
رضایت مشتریان • فعال • بازنشسته	اطلاعات غیرقابل دسترس	۷۷/۵ درصد
نرخ پاسخگویی مکتوب (در یکسال)	بی ثبات طی ۱۰ روز	۹۹/۵ درصد
رضایت کارکنان	اطلاعات غیرقابل دسترس	۹۲/۶ درصد

چالش موج سوم، مزایای ساختار سازمانی را مستند می‌کرد که دوباره تعریف شده است. در مثال اداره خدمات بازنشستگی ایالت میشیگان، هم زمان که این ساختار سازمانی مجدداً طراحی و پیاده‌سازی می‌شد، فرایندها نیز مهندسی دوباره شدند. افراد شکاک اعتقاد داشتند که قطع نظر از تغییرات ساختار سازمانی، این نتایج تحسین‌برانگیز توسط مهندسی دوباره فرایند به وجود آمده و اتفاق افتاده است. چالش‌های تغییر ساختار سازمانی آنچنان مهیب بود که بسیاری از تیم‌های مدیریتی نشان دادند ارزش این خطرپذیری را نداشتند. از آنجایی که این اکراه در تغییر ساختار سازمانی برای تطبیق فرایندهای جدید مطمئناً علت شکست بعضی از تلاش‌های مهندسی دوباره بود، تعداد دقیق تلاش‌های شکست خورده به دلیل ساختار غلط سازمانی و فرایند، ناشناخته و غیرقابل شناسایی است.

درعین حال، اهمیت موج سوم در درک عملکرد فرایند به عنوان یک عامل اساسی در تصمیم‌گیری‌های سطح کلان تعداد بیش‌تری از شرکت‌ها خواهد بود. گذشت آن روزهایی که تیم مدیریت می‌توانست با نگاهی به گزارش‌های مالی، نحوه عملکرد سازمان را تعیین کند. جدای از اینکه ساختار سازمانی باید منطبق با تفکر فرایندی باشد، بلکه این تفکر بایستی در تمام تصمیم‌های مدیریت تأثیرگذار باشد. این مرز نهایی برای آینده سازمان با استفاده از اهرم عملکرد فرایند فعالانه برنامه‌ریزی می‌شود.

در بخش آخر مقاله، به موج چهارم فرایندگرایی با عنوان «رقابت براساس فرایند» می‌پردازم.