

به سفارش

صندوق نوآوری و شکوفایی

معرفی

روش اجرایی ارزیابی 2-T1002

توانمندی‌های فرایندی سازمان

آبان ۱۳۹۷

شرکت خدمات فناوری تکچی شرق

TECHCHI

پاکستان

TECHCHI ▶


صندوق نواوری و شکوفایی

فهرست

۳	۱- مقدمه
۴	۱-۱- تعاریف اولیه در ارزیابی توانمندی فرایندی
۴	۱-۱-۱- فرایند چیست؟
۴	۱-۱-۲- فرایندگرایی چیست؟
۴	۱-۱-۳- توانمندی فرایندی
۴	۱-۱-۴- ارزیابی (Assessment)
۵	۲- شرح روش اجرایی
۶	۲-۱- رویه‌ی اجرایی ارزیابی توانمندی فرایندی
۶	۲-۱-۲- گام‌های ارزیابی توانمندی فرایندی:
۶	۲-۱-۲- هماهنگی‌های اولیه
۶	۲-۱-۳- نحوه پردازش اطلاعات جلسه‌های ارزیابی میدانی
۷	۲-۱-۴- نحوه ارزیابی تجمیعی
۸	۲-۱-۵- تعاملات بعدی
۸	۲-۱-۶- ویژگی‌های سامانه‌ی گزارش‌دهی

۱- مقدمه

سازمان‌ها از اهمیت برخورداری نیروی کار توانمند و تکنولوژی‌های نوین آگاهند. اما تا زمانی که فرایندها به درستی درک یا سازماندهی نشده باشند بهترین افراد هم نمی‌توانند عملکرد مطلوبی را داشته باشند. اکثر مدیران اجرایی در مورد این مطلب که چرا فرایندهای کاری برای سازمان مهم است باهم اختلاف نظر دارند. اگر به زمینه تاریخی آن بنگریم درمی‌یابیم سازمان‌هایی که بر فرایندهای سازمانی خود تمرکز داشته‌اند به فرصت‌های زیادی دست‌یافته‌اند. برخی از مطالب اخیر که در زمینه فرایندهای سازمانی منتشر شده‌اند، نشان می‌دهد که فرایندها اهمیت بیشتری نسبت به ساختار سازمانی دارند و به همین ترتیب سازمان‌ها باید دید خود را از ساختاری به فرایندی تغییر دهند. تغییر جهت سازمان‌ها از کارکردهای سنتی و گرایش‌های سلسله‌مراتبی به دیدگاه فرایند محور به این معنی خواهد بود که سازمان‌ها می‌توانند کارهای خود را با کارایی و اثربخشی بیشتری انجام دهند و در کنار آن مزایایی را نیز برای مدیریت، کارکنان، مشتریان و همه ذینفعان به همراه خواهد داشت.

یکی از شاخص‌های کلیدی موفقیت در استقرار مناسب فرایندهای کسب‌وکار در سازمان‌ها، توجه به توانمندی فرایندی سازمان در وضعیت فعلی و هدف‌گذاری مناسب آن برای آینده است. سازمان نمی‌تواند به اهداف نهایی مدیریت فرایندهای کسب‌وکار دست یابد مگر آنکه قدم‌ها و مراحل آن را یکی یکی پشت سر گذارد. بی‌تردید وضعیت فرهنگ سازمانی، میزان دانش و آگاهی کارکنان از محتوای فرایندی، جایگاه سازمان در طیف وظیفه‌گرایی-فرایندگرایی و غیره عواملی است که موجب ایجاد تفاوت میان توانمندی فرایندی سازمان‌ها با یکدیگر می‌گردد. هدف‌گذاری محتوایی فرایندها، تعداد سطوح تعریف و مدیریت آنها و جاری‌سازی گسترده یا حوزه‌ای فرایندها همه، بستگی به سطح توانمندی فعلی فرایندها در سازمان خواهد داشت. از این رو سازمان می‌بایست پیش از شروع یک دوره مهندسی مجدد فرایندهای کسب‌وکار، سطح توانمندی فرایندی جاری آن را اندازه‌گیری نموده و برای آن به صورت مرحله‌ای هدف‌گذاری نماید.

۱-۱- تعاریف اولیه در ارزیابی توانمندی فرایندی

۱-۱-۱- فرایند چیست؟

فرایند (و نه فرایند) یا فراگرد یا پروسه در علوم مختلف معانی مختلفی دارد و در کسب‌وکارها و سازمان‌ها به مجموعه‌ای از اعمال ساختاریافته و مرتبط ایجادکننده یک خدمت یا محصول گفته می‌شود. سازمان‌ها راه‌های زیادی را جهت انجام کسب‌وکار خود به صورت دستی یا خودکار پیش روی دارند. فرایند به طور ساده، مستندسازی، سازماندهی و کنترل راه‌های سازمانی در جهت انجام فعالیت‌های کسب‌وکار است. زمانی که مدل خاصی به کار گرفته می‌شود فرایندهای سازمانی باید با عناصر و ارکان مدل انتخاب شده تطبیق یابد. در تعریفی دیگر فرایندهای کسب‌وکار مجموعه‌ای از فعالیت‌ها است که جهت رسیدن به نتایجی مورد انتظار برای مشتریان یا بازار خاص طراحی شده‌اند و به طور ضمنی روشن می‌سازد کار چگونه در سازمان انجام می‌گیرد، بنابراین یک فرایند، شیوه خاص مرتب‌سازی فعالیت‌های کاری در زمان‌ها و مکان‌های خاص، از شروع تا پایان به همراه ورودی و خروجی‌های کاملاً مشخص است.

۱-۱-۲- فرایندگرایی چیست؟

در اکثر سازمان‌ها، فرایندهای کسب‌وکار نامرئی و کمرنگ است. کارکنان معمولاً مدل‌های ذهنی، فرضیات قدیمی، تعمیم‌های کاری و درک خود از روش انجام کارها را، فرایند تعریف می‌کنند. با تعریف سازمان فرایندگرا با مفهوم مجموعه‌ای از فرایندهای ارزش افزا برای مشتری و درآمدزا برای صاحبان کار، لازم است با ایجاد ارتباط مناسب و بحث و تبادل نظر، این برداشت‌های فردی را به مدل و درک مشترکی از فرایندهای کاری تبدیل نمود. اولین قدم در ایجاد کسب‌وکار فرایندگرا، ایجاد نگاه جدید به سازمان، با ذره‌بین فرایندها است. این چیزی است که می‌توان آن را "نگاه فرایندی" نامید.

بنابراین، آنچه می‌تواند سبب کارایی (انجام درست کار) سازمانی، (نه فردی) شود، طراحی درست فرایندهای سازمان است. برای تحقق خروجی مناسب از فرایندهای سازمانی، باید مجموعه‌ای از فعالیت‌ها به شیوه درست انجام شود. به طور خلاصه می‌توان گفت، نگاه فرایند محور بر بهره‌وری (عملیات) سازمان‌ها تمرکز دارد.

۱-۱-۳- توانمندی فرایندی

توانمندی فرایند، نشان‌دهنده‌ی درجه‌ی رسمی شدن و بهینه بودن فرایندهاست. فواید توانمندی فرایندی عبارت است از:

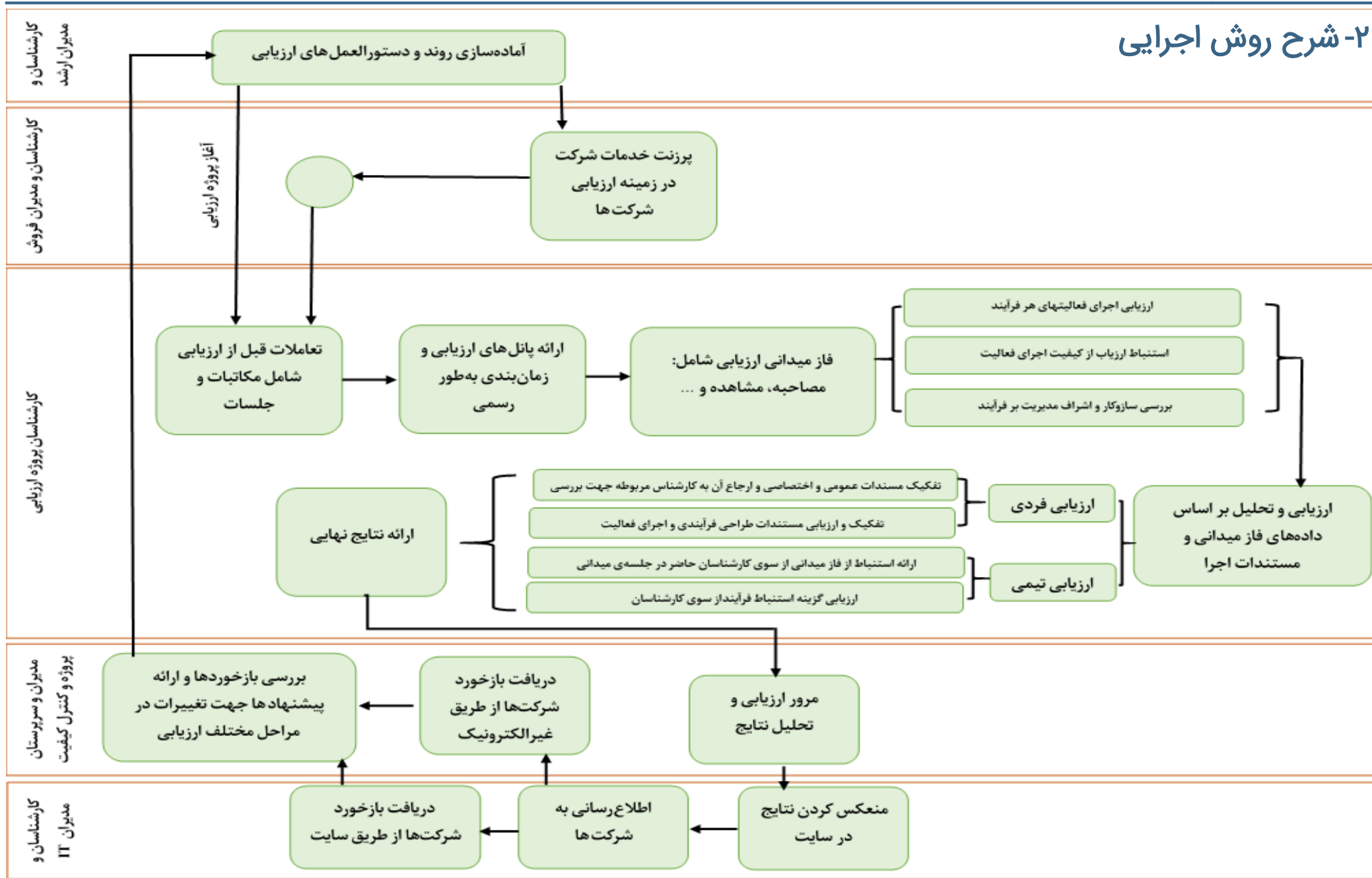
- آشکار بودن توالی رسمی کارها
- مدیریت بر اساس نشان‌گرها و شاخص‌ها
- بهینه‌سازی و بهبود پیوسته

۱-۱-۴- ارزیابی (Assessment)

ارزیابی عملی است که اهداف، نقشه کار، اصطلاحات لازم برای اجرا، سیستم نظارت و پیگیری و اشراف بر میزان موفقیت یا شکست در رسیدن به نتایج مورد نظر را توضیح می‌دهد و همواره باید میان معنای ارزشیابی (evaluation) و ارزیابی تمایز قائل شد زیرا: واژه ارزشیابی در بردارنده‌ی مضمون ارزیابی، مبتنی بر اندازه‌گیری عینی است؛ اما واژه‌ی ارزیابی حاوی جمع میان اندازه‌گیری عینی و اندازه‌گیری شخصی به اضافه معنای تصحیح و پیشرفت رو به آینده است.

ارزیابی یکی از مهم‌ترین ارکان اداره هر سازمان بوده که موجب ارتقاء سطح کیفی خدمات ارائه‌شده توسط آن سازمان را فراهم می‌آورد. ارزیابی کمک مؤثری به شناخت نقاط قابل بهبود خدمات ارائه‌شده می‌نماید. از آنجایی که ارزیابی بر بهبود مستمر فرایندها و سیستم‌های سازمانی تمرکز دارد، می‌تواند نقش آموزشی و مشاوره‌ای نیز داشته باشد. در روند ارزیابی برای دستیابی به موفقیت بیشتر نیازمند صرف بودجه‌های مناسب است و کاملاً بدیهی است که ارزیابی ارتباط مستقیم با درآمد سازمان‌ها دارد.

۲- شرح روش اجرایی



۲-۱- رویه اجرایی ارزیابی توانمندی فرایندی

رویه اجرایی، از گام‌های نخست هماهنگی‌های اولیه با کارشناسان و مدیران ارشد شرکت برای آماده‌سازی روند و دستورالعمل‌های ارزیابی آغاز می‌شود، سپس در جهت ارائه خدمات شرکت در زمینه ارزیابی شرکت‌ها با مدیران و کارشناسان میانی ادامه می‌یابد و در نهایت به دریافت و پردازش نهایی بازخوردها درباره‌ی یافته‌ها و نتایج ختم می‌گردد.

۲-۱-۱- گام‌های ارزیابی توانمندی فرایندی:

- ثبت نام شرکت‌ها در سامانه‌ی ارزیابی تکچی و ایجاد صفحه‌ی اختصاصی ایشان
- هماهنگی جلسه میدانی ارزیابی و مکاتبات مربوطه، با توجه به مشخصات سازمان ارزیابی شونده
- برگزاری جلسه ارائه و ارزیابی و میدانی (جهت پر کردن پرسش‌نامه‌ها از سوی ارزیابان براساس مشاهدات)
- دریافت مدارک مربوطه
- پردازش تیمی اطلاعات جلسه‌ی ارزیابی میدانی
- جمع‌بندی ارزیابی‌ها
- پردازش بازخوردها

این موارد در زیر توضیح داده شده‌اند.

۲-۱-۲- هماهنگی‌های اولیه

در ابتدا یکی از مدیران ارشد سازمان به‌عنوان نماینده‌ی تام‌الاختیار و رابط سازمان معرفی شده با توجه به پیچیدگی‌های سازمانی شرکت‌ها، برای افزایش کارایی و اثربخشی ارزیابی، کلیه‌ی تعاملات با همه‌ی بخش‌های ستاد و صف از طریق نماینده‌ی تام‌الاختیار شرکت صورت خواهد گرفت.

در اولین گام، لینک ثبت نام شرکت در سامانه‌ی ارزیابی تکچی در اختیار نماینده‌ی سازمان قرار خواهد گرفت و از ایشان خواسته می‌شود ضمن ثبت نام شرکت در آن با استفاده از برگه‌ی اختصاصی شرکت از طرح کلی کار مطلع شده و اقدامات لازم را طبق آن انجام دهند؛ همچنین نامه‌ی رسمی حاوی طرح کلی کار به سازمان ارسال شده و طی تماس تلفنی با ایشان زمان برگزاری جلسه‌ی میدانی هماهنگ شده و رسماً به اطلاعشان خواهد رسید.

برای برنامه‌ریزی جلسه‌ی میدانی، طرح کلی جلسه‌ها به تفکیک بُعدهای ارزیابی و نقش‌های مدیریتی که جدول مربوط به آن در پیوست آمده است، به همراه زمان‌بندی احتمالی آن‌ها به صورت رسمی به نماینده‌ی تام‌الاختیار شرکت فرستاده می‌شود. در این توضیحات، شرح داده شده است که لیست مستندات مورد نیاز هر بُعد چند روز کاری پیش از جلسه در اختیار مدیران محترم شرکت‌ها قرار خواهد گرفت و مناسب خواهد بود اگر ایشان نسبت به ارسال آن‌ها قبل از جلسه اقدام نمایند و در این مدت، ارزیابان تک‌چی به صورت تلفنی و رایانامه‌ای همچنان پاسخ‌گوی هرگونه ابهام خواهند بود. هم‌چنین توضیح داده می‌شود، در جلسه‌های ارزیابی میدانی درباره‌ی فلسفه‌ی ارزیابی فرایندمحور، روندهای ارزیابی، پرسش‌ها و هرگونه ابهامی در صورت نیاز شرح داده خواهد شد؛ تا با پایان جلسات، ارزیابان بتوانند مرحله‌ی تحلیل را آغاز نمایند.

۲-۱-۳- نحوه پردازش اطلاعات جلسه‌های ارزیابی میدانی

پس از پایان هر جلسه، پاسخ‌نامه‌ها در سیستم ارزیابی برای هر شرکت (به‌دست کارشناسان اداری) ثبت می‌شود. به‌طور مشخص در این مرحله، داده‌های ارزیابی هر فرایند، شامل اشراف متولیان فرایند به آن سازوکار، مشاهدات ارزیاب از اجرای فرایند و نشانه‌های آن و استنباط کلی ارزیاب از کیفیت استقرار و اجرای آن فرایند (که پیش‌تر حین جلسه برداشت و ثبت شده) در سامانه ثبت می‌گردد. لازم به ذکر است که کیفیت اجرای فرایندها به صورت فازی کلامی ارزیابی می‌شود.

۴-۱-۲- نحوه ارزیابی تجمیعی

در سامانه ارزیابی افزون بر کیفیت اجرای فرایند، کیفیت مدارک طراحی فرایند، کیفیت سوابق اجرای فرایند، موارد مشاهده شده احتمالی و استنباط کلی (تیم) ارزیابی از توانمندی آن فرایند ثبت می‌گردد.

ارزیابی و تحلیل اطلاعات به تفکیک ابعاد سیزده گانه از سوی چند کارشناس انجام می‌شود. ابتدا مستندات کلی و اختصاصی هر بُعد، جهت مطالعه و بررسی در اختیار کارشناسان مربوطه آن بُعد قرار می‌گیرد. کارشناسان مستندات اختصاصی را با دو عنوان مدارک طراحی فرایندی (مانند نقشه‌های فرایندی و ...) و سوابق اجرای فرایند و فعالیت‌ها آن (مانند برنامه‌ها و گزارش‌های مختلف) بررسی می‌کنند و در سامانه ثبت می‌کنند.

در گام بعدی، کارشناسانی که در جلسه‌ی ارزیابی حضور داشته، برداشت‌های کلی خود نسبت شرکت مورد بررسی را، با بیان نمونه‌های مشخص، ارائه می‌کنند. سپس، به صورت تیمی درباره‌ی استنباط کلی گروه‌فرایندهای آن شرکت مباحثه می‌شود. سپس، کارشناسان تخصصی ارزیابی‌های خود را تکمیل و اصلاح می‌کنند.

پس از تکمیل ارزیابی هر شرکت، سرپرست تیم، با توجه مباحثه‌های انجام شده، مرور مستندات و استنباط خود، ارزیابی آن شرکت را کنترل کیفیت می‌کند. و جمع‌بندی نتایج آن به صورت تشریحی مکتوب شده و در گزارش نتایج ارزیابی تحت عنوان مشاهدات لحاظ می‌شود.

بطور خلاصه در ارزیابی با مدل تکچی، فرایندی امتیاز کامل را می‌گیرد که :

۱. فرایندی که به صورتی نظام‌مند طراحی شده باشد و مدارک طراحی آن موجود باشد (مدارک طراحی)؛
۲. فرایندی که براساس مدارک طراحی شده اجرا شود و مستندات اجرای آن را تأیید کنند (مستندات اجرا)؛
۳. فرایندی که متولی آن، اشراف مناسبی بر چگونگی اجرای آن دارد (خوداظهاری اجرا)؛
۴. فرایندی که دیگر اثرگذاران (مستقیم یا غیرمستقیم) بر آن را تأیید کنند (مشاهده)؛
۵. استنباط کلی ارزیاب توانمندی (کیفیت اجرای) آن فرایند را تأیید کند.

۲-۱-۴-۲- مستندات کلی لازم برای اجرای ارزیابی فرایندی

این مستندات به ارزیاب‌ها کمک خواهند کرد که استنباط‌های درست‌تری از توانمندی‌های فرایندی شرکت به دست آورند که به دو دسته‌ی کلی قابل تقسیم هستند؛ مستندات طراحی فرایند، که شامل نقشه‌های فرایندی است و مستندات اجرای فرایندها. منظور از مستندات اجرای فرایندها، برای نمونه در فرایند شناسایی مشتریان و بازار، می‌تواند گزارش کوتاهی باشد که نشان‌دهنده‌ی نتیجه‌ی مطالعه‌ی صورت گرفته باشد؛ یا برای فرایند ایجاد چشم‌انداز راهبردی مشترک، صورت جلسه‌ی مدیران مربوطه باشد.

- مستندات حقوقی شرکت (روزنامه‌ی رسمی، آخرین تغییرات، اساس نامه و ...)
- اسناد بالادستی شامل اهداف و برنامه‌های راهبردی
- مستندات برنامه‌های مدیریت کیفیت اجرا شده (EFQM و ...)
- مستندات مجوزها و استانداردهای اخذ شده برای شرکت و محصولات (انواع ISO, CE و ...)
- مستندات مالی سه سال اخیر (صورت‌های مالی و ...)
- آمار و اطلاعات کلی منابع انسانی به تفکیک واحدها
- بودجه‌بندی کلی بخش‌های شرکت
- نمودار سازمانی و دیگر مستندات کلی حاکمیت شرکتی
- مستندات جایزه‌های دریافتی مدیریتی و محصول؛ و حضور در نمایشگاه‌ها، همایش جشنواره‌ها و ...
- مستندات حفاظت مالکیت فکری و ثبت اختراع (پتنت)
- مستندات کاربری محصولات (کاتالوگ، بروشور، دیتاشیت و دفترچه کاربری و ...)

- نمونه‌ای از گزارش‌های بخش‌بندی‌های بازار، ارزش‌های پیشنهادی و تحلیل قیمت‌گذاری‌ها
- مدارک کلی طراحی و سوابق اجرای فرایندی:
 - تحقیق و توسعه محصول
 - مطالعات، بودجه‌بندی برنامه‌ها و پایش عملکرد بازاریابی و فروش
 - تولید محصول و ارائه خدمات
 - برنامه‌های مدیریت ریسک‌های شرکتی و کارکردی، زیست‌محیطی و ایمنی و بهداشت فردی
 - برنامه‌های مدیریت مالی و حسابداری
 - برنامه‌های مدیریت پروژه‌ها و برنامه‌ها
 - برنامه‌های مدیریت دانش
 - برنامه‌های مدیریت روابط عمومی
 - برنامه‌های مدیریت روابط با نهادهای دولتی، صنفی، تجاری و انجمن‌ها
 - برنامه‌های مدیریت رسانه‌ها و محتوای مطبوعاتی
 - برنامه‌های مدیریت و بودجه‌بندی‌های عملکرد، انگیزش و آموزش کارکنان

۲-۱-۵- تعاملات بعدی

در طی فرایند ارزیابی، در هر مرحله‌ای که احساس شود برای افزایش اعتبار ارزیابی‌ها نیاز به مستندات بیش‌تر یا دقیق‌تری است، از شرکت‌ها مستندات مقتضی درخواست می‌شود. هم‌چنین، در صورت لزوم، ارزیابان می‌توانند با مدیران مختلف شرکت تلفنی مصاحبه‌هایی انجام دهند. البته، امکان مصاحبه‌ی حضوری نیز در نظر گرفته شده است.

۲-۱-۶- ویژگی‌های سامانه‌ی گزارش‌دهی

در سامانه گزارش‌دهی به شرکت‌ها، کوشش شده است که با بهره‌گیری از عناصر گرافیکی، فهم گزارش‌ها و نمودارهای آن‌ها برای مخاطب ساده شود.

- در کلیه‌ی بخش‌ها نمودارها تعاملی بوده و با ایستادن نشانگر روی هرکدام از قسمت‌های نمودار، عنوان و عدد مربوط به آن نمایش داده می‌شود.
 - امتیاز توانمندی فرایندی شرکت از سطوح بالا به پایین (بُعدفرایند- گروه فرایند و فرایند) قابل مشاهده است.
 - برای هر فرایند امکان مشاهده‌ی جزئیات امتیاز آن فرایند اعم از: امتیاز مدارک طراحی، سوابق اجرایی، آگاهی متولی (کامل بودن فعالیت‌ها)، آگاهی ذی‌نفعان (کیفیت فعالیت‌ها) و استنباط قیاسی (کل به جز) نیز قابل مشاهده است.
 - در این بخش نمودارهای مقایسه‌ای متنوعی نیز موجود است به طوری که شرکت ضمن مشاهده‌ی امتیاز توانمندی خود در هر سطح می‌تواند امتیاز خود را با میانگین، بیشینه و کمینه گروه شرکت‌های مدنظر مقایسه نماید.
 - هم‌چنین راهنمای کامل استفاده از سامانه‌ی گزارش‌دهی و امکانات آن در ابتدای ورود به پانل اختصاصی شرکت در فرمت PDF قابل دریافت است.
- نهایتاً امکان دریافت گزارش کامل در فایل PDF به همراه نمودارها و توضیحات تشریحی فراهم است.



www.techchi.ir

تهران، بزرگراه صدر (شرق)،
خروجی بلوار کاوه (جنوب)،
خیابان رزمجویین، بن بست نصر،
شماره ۳، واحد ۳، ۱۹۳۹۷۵۴۵۵۱
تلفن: ۴۴۸۵ ۲۲۶۰ (۲۱) +۹۸

info@techchi.ir

TECHCHI