

تعریف مفاهیم اولیه و آشنایی با مدل ارزیابی توانمندی فرایندی

۱- تعریف مفاهیم اولیه در ارزیابی توانمندی فرایندی

۱-۱- فرایند چیست؟

فرایند (و نه فرآیند) 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 نتایج 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.

۱-۲- 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.

۱-۳- 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

۱-۴- 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- معرفی مدل ارزیابی

۲-۱- پیش فرض مدل ارزیابی

پیش فرض مدل ارزیابی فرایندی مورداستفاده این است که سازمان‌ها برای این که به اهداف خود دست یابند، باید مجموعه‌ای از وظایف و فعالیت‌ها را به گونه‌ای نظام‌مند انجام دهند و این مجموعه نظام‌مند، بر اساس فرایندهای سازمانی هستند. به بیان دیگر، این فرایندهای سازمانی هستند که احتمال موفقیت پایدار شرکت را (در دستیابی به اهداف) بیش‌تر می‌کنند و بیان می‌کنند که موفقیت شرکت، تصادفی نیست. این مفهوم، با تبدیل فعالیت‌های فردی به فعالیت‌های نقش‌های سازمانی نیز قرابت دارد.

۲-۲- چهارچوب طبقه‌بندی فرایندی (T1002-2)

مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC) در سال ۱۹۹۲ برای اولین بار اقدام به بهینه‌کاوای بین‌المللی نمود و در همان سال اولین نسخه از چهارچوب فرایندی کسب‌وکار (PCF) را برای سازمان‌ها ارائه داد. تا سه ماهه نخست سال ۲۰۱۵ این مرکز با بیش از ۵۵۰ سازمان عضو در ۴۸ کشور جهان و ۴۵ صنعت بهترین تجربیات شرکت‌های موفق دنیا در حوزه فرایند، مدیریت دانش، نوآوری، طراحی محصول و ... را برای توسعه شرکت‌ها و سازمان‌های جهان به اشتراک می‌گذارد.

مدل ارزیابی استفاده‌شده در این گزارش مدل (T1002-2) است که بر مبنای مدل PCF، توسعه داده‌شده و بومی‌سازی شده توسط شرکت خدمات فناوری تکچی است.

۲-۱-۱- سطوح فرایندی

چهارچوب طبقه‌بندی فرایندی، دارای سطوح مختلفی برای معرفی مدل‌های فرایندی سازمانی است. این سطوح عبارتند از:

- **سطح (بعد) دسته‌فرایند:**

بالاترین سطح از دسته‌بندی فرایندها از قبیل بازاریابی و فروش، مدیریت خدمات مشتری، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ... است. در این چهارچوب، فرایندهای مدیریتی و عملیاتی در بالاترین سطح سازمان به سیزده دسته‌فرایند تقسیم می‌شود که به تفکیک عبارت‌اند از:

○ دسته‌های فرایندهای عملیاتی:

- T100201-2 - توسعه‌ی چشم‌انداز و راهبرد
- T100202-2 - توسعه و مدیریت خدمات و محصولات
- T100203-2 - بازاریابی و فروش محصولات و خدمات
- T100204-2 - عرضه محصولات فیزیکی
- T100213-2 - ارائه خدمات
- T100205-2 - مدیریت خدمات مشتری

○ دسته‌های فرایندهای مدیریتی و پشتیبانی:

- T100206-2 - توسعه و مدیریت سرمایه انسانی
- T100207-2 - مدیریت فناوری اطلاعات
- T100208-2 - مدیریت منابع مالی
- T100209-2 - اکتساب، ساخت و مدیریت دارایی‌ها
- T100210-2 - مدیریت ریسک، انطباق، احیا و بازگشت‌پذیری
- T100211-2 - مدیریت روابط بیرونی
- T100212-2 - مدیریت توانمندی‌های کسب‌وکار



شکل ۱-۲ دسته‌های فرایندهای اصلی و پشتیبانی در چهارچوب طبقه‌بندی فرایندی

• سطح گروه‌فرایند:

سطح بعدی در دسته‌بندی گروهی از فرایندها است که سختی، تناسب و ارتباطات بیشتری با یکدیگر دارند و به عنوان یک گروه فرایند شناسایی می‌شوند. گروه فرایندهای را می‌توان در دو بخش راهبردی و اجرایی دسته‌بندی کرد.

• سطح فرایند:

شامل یک سری از فعالیت‌های به هم وابسته که ورودی را به خروجی تبدیل می‌کند. فرایندها نیاز به منابع و استانداردهایی برای تکرار عملکرد دارند و به سیستم‌های کنترلی که کیفیت، سرعت و هزینه عملکرد را ارزیابی می‌کنند پاسخ می‌دهند.

ادعای این مدل این است که این فرایندها در همه‌ی سازمان‌ها مشترک است اما ممکن است از سازمانی به سازمان دیگر، نام این فرایندها تفاوت کند و یا تعدادی فعالیت، فرآیند و یا گروه فرآیند از صنعتی به صنعت دیگر متفاوت باشد؛ که این تمامی آن‌ها لحاظ می‌شود. (لازم به توضیح است که با توجه به اهداف و مأموریت‌های سازمان‌ها، ممکن است بعضی از این فرایندها در بعضی از شرکت‌ها، اهمیت و وزن‌ها کم‌تری پیدا کند.)

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 ارایه و ارزیابی و میدانی (جهت پر کردن پرسش‌نامه‌ها از سوی ارزیابان براساس مشاهدات)
- پردازش تیمی اطلاعات جلسه‌ی ارزیابی میدانی
- جمع‌بندی ارزیابی‌ها
- پردازش بازخوردها

این موارد در زیر توضیح داده شده‌اند.

• 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 جلسه‌های میدانی هماهنگ شده و رسماً به اطلاعشان خواهد رسید.

برای برنامه‌ریزی جلسه‌های میدانی، طرح کلی جلسه‌ها به تفکیک بُدهای ارزیابی و نقش‌های مدیریتی، 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 بُد 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 رایانه‌ای

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.

• 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 به‌صورت فازی کلامی ارزیابی می‌شود.

• نحوه ارزیابی تجمیعی

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

ارزیابی و تحلیل اطلاعات به تفکیک ابعاد سیزده‌گانه (دسته‌فرایند) 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 موردبررسی را، با بیان نمونه‌های مشخص، ارائه می‌کنند. سپس، به‌صورت 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 انجام‌شده، مرور مستندات و استنباط خود، ارزیابی آن شرکت را کنترل کیفیت می‌کند. و جمع‌بندی نتایج آن به‌صورت تشریحی مکتوب شده و در گزارش نتایج ارزیابی تحت عنوان مشاهدات لحاظ می‌شود.

• 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.