

بهبود فرآیند در واحد منابع انسانی نیروی پلیس انگلستان

پذیرش مقاله: ۳/۳/۹۰

دریافت مقاله: ۱۶/۹/۸۹

اثر: آندرو گرسلی

ترجمه: دکتر جمشید صالحی صدقیانی^۱، سروان یوسف محمدی مقدم^۲، سیدمحمد مجیدی^۳، توکل شرفی^۴

چکیده

یک روش ساختارمند برای بهبود فرآیند در زمینه واحد منابع انسانی نیروی پلیس انگلستان تعریف شده است. در این روش تعدادی از تکنیک‌های مسلم بهبود فرآیند، نظیر کارت امتیاز دهی متوازن^۵ و نقشه‌کشی فرآیند^۶ را با یک سیستم امتیاز دهی^۷ که برای اولویت دهی فرآیندهای بهبود، توسعه یافته است را با هم ترکیب می‌کند. متدولوژی توصیف شده یک راه تضمین فرآیندهای صحیحی که در یک سطح عملیاتی تعریف و طراحی شده‌اند را نشان می‌دهد، به طوری که اهداف راهبردی سازمان را پشتیبانی کند؛ به علاوه از یک سیستم ارزیابی عملکردی هم در تلاش برای اطمینان از اینکه تغییرات بکار گرفته شده به طور واقعی اثر مطلوب را در طی زمان کسب می‌کنند، استفاده شده است. این مطالعه، نیاز به انتخاب و در بعضی از موارد نیاز به توسعه تکنیک‌ها و ابزارهای داخلی (درون سازمانی) مرتبط در زمینه تلاش برای بهبود فرآیند را بیان می‌کند.

کلید واژه

مدیریت فرآیند (Process management) / بهبودها (Improvements) / پلیس (Police) / استراتژی مدیریت (Management strategy) / مدیریت عملیات (Operations management) / انگلستان (United Kingdom).

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی

5. Balanced Scorecard

6. process mapping

7. Scoring System

این مقاله، مطالعه موردی از سازمانی را معرفی می‌کند که یک فعالیت بهبود فرآیند را با استفاده از تنوعی از ابزارها و تکنیک‌های فرآیند در بر می‌گیرد. این مطالعه موردی شامل یک پروژه مهندسی مجددی است که در واحد منابع انسانی نیروی پلیس انگلیس صورت گرفته است.

سازمان‌های بخش دولتی نظیر پلیس در اینجا نیاز خواهند داشت که اهداف چند گانه ذینفعانی نظیر دولت، کارکنان و قربانیان جنایت را در کنار هم قرار دهند. روش کارت امتیاز دهی متوازن (BSC)، رسیدن به این امر را ممکن می‌سازد. گام بعدی انجام فعالیت نقشه کشی فرآیند به منظور تعیین فعالیت‌ها و ارتباط بین فعالیت‌ها در واحد منابع انسانی است. مرحله بعدی مستلزم شناسایی اجزای این فرآیند است که باید اولویت را برای بهبود فعالیت مشخص کنند.

این مقاله استفاده از سیستم امتیاز دهی را برای اولویت‌بندی فرآیندهای بهبود مطابق با تأثیرشان بر روی عملکرد و میزان نوآوری مورد نیاز معرفی می‌کند. سیستم امتیاز دهی برای مدیران، یک نقطه شروعی را برای هماهنگی بهبود فرآیند با اهداف راهبردی نیروی پلیس که در تجزیه و تحلیل کارت امتیاز دهی متوازن شناسایی شدند، فراهم می‌آورد.

مرحله بعدی این تحقیق، طراحی مجدد فرآیندهایی برای بهبود عملکرد است. در این مرحله استفاده از قوانین ESIA یعنی حذف کردن^۱، ساده سازی^۲، یکپارچگی سازی^۳، خودکار سازی^۴ تعهد شده است.

-
1. Eliminate
 2. Simplify
 3. Integrate
 4. Automate

سیس سیستم ارزیابی عملکرد، که عملکرد عملیاتی فرآیندهای کسب و کار را با اهداف راهبردی در طول زمان ارتباط می دهد، نشان داده شده است.

متدولوژی های بهبود فرآیند، ابزارها و تکنیک ها

بر اساس روش های متدولوژیکی برای بهبود فرآیند، کلین (کلاین، ۱۹۹۴) آنها را به عنوان یک رویکرد ساختارمند برای تغییر مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار (BPR) و یا به عنوان یک رویکرد شهودی طبقه بندی می کند.

یک رویکرد شهودی توسط (همر و چمپی، ۱۹۹۳)، ارائه شده است. آنها معتقد به یک روش تازه و بدیع برای BPR بوده و به روش محک زنی^۱ به عنوان روشی که BPR را از نوآوری باز می دارد، می نگرند. روش های متدولوژیکی نظریه پردازانی همچون (داونپورت، ۱۹۹۳)، (پتروزو و استیپر، ۱۹۹۴) و (جانسون، ۱۹۹۳) و همکاران) از روش های ساختارمند به منظور شکل دادن یک برنامه پیرامون اینکه فعالیت های BPR بتوانند سازماندهی شوند و از تجارب به دست آمده از بررسی طرح جاری فرآیند استفاده کنند، حمایت می کنند. مقالات زیادی در مورد ابزارها و تکنیک های بهبود فرآیند نوشته شده است.

(یو و رایت، ۱۹۹۷) نیاز به ابزارهای مورد نیاز برای ارتباط ابتکارات تغییر فرآیند در هر سطحی از کسب و کار را فهرست کردند.

(کتینگر و همکاران، ۱۹۹۷) تعدادی از تکنیک ها را بررسی کردند و یک رویکرد را برای انتخاب تکنیک ها برای انجام پروژه خاص BPR پیشنهاد کردند.

(چونگ و بال، ۱۹۹۸) ادعا کردند که یک متدولوژی برای بهبود کسب و کار در واقع، به خوبی ابزارها و تکنیک هایی که آن را پشتیبانی می کند، است و تجزیه و

تحلیل ابزارهای ارائه شده را به دو طبقه ابزارهای نرم افزار - پشتیبان کاغذ محور^۱ و ابزارهای d که قابلیت استفاده از نرم افزار را دارند، تقسیم بندی کرده است. (ماجد و زئیری، ۲۰۰۰) یک بازنگری از ابزارها و تکنیک‌های BPR ارائه دادند و نشان دادند که BPR ممکن است در مدیریت فرآیند توسط ابزارهای کشش با یک تنوعی از روش‌های تغییر فرآیند و ایجاد طرح مرکب فرآیند و تکنیک‌های پیاده سازی، یکپارچه شود.

مطالعه موردی

ماهیت نیروی پلیس به عنوان یک صنعت خدماتی به این معنی است که وظیفه اصلی آن، مدیریت و توسعه منابع انسانی است. چنانچه بخشی از مطالعه مهندسی مجدد، بررسی واحد منابع انسانی و زیربنای فناوری اطلاعاتی آن را در بر می‌گیرد. یک حوزه ویژه برای طراحی مجدد، فرآیند غیبت و کسالت در واحد منابع انسانی می‌باشد. این حوزه ویژه، مورد توجه قرار گرفته و مسئله غیبت غیرموجه از کار، اخیراً به طور فزاینده‌ای در خدمات پلیس انگلستان انتشار یافته است. برآورد شده است که این امر برای نیروی پلیس انگلستان و ولز ۲۵۰ میلیون پوند هزینه دربرداشته است، یعنی معادل از دست دادن متوسط ۱۱ روزکاری برای هر افسر به‌طور سالانه (شیهان، ۲۰۰۰).

اقدامات زیر در فعالیت بهبود فرآیند بکار رفته است:

۱. استنتاج عوامل حیاتی موفقیت^۲ (CSF)؛

۲. نقشه کشی فرآیند؛

1. paper-based software-supported tools
2. critical success factors

۳. تعیین فرآیندهایی برای بهبود؛

۴. طراحی مجدد فرآیند؛

۵. ارزیابی عملکرد.

جانسون یک متدولوژی از کشف، طراحی مجدد و درک BRP را ارائه داده است (جانسون و همکاران، ۱۹۹۳).

در ارتباط با این مراحل برای آن متدولوژی، مرحله ۱ در کشف، مراحل ۲-۴ در طراحی مجدد و مرحله ۴ در درک، مورد استفاده قرار می‌گیرد. اکنون این مراحل به طور جزئی‌تر در زمینه فعالیت بهبود فرآیند در واحد منابع انسانی تشریح می‌شوند.

مرحله ۱: استنتاج عوامل حیاتی موفقیت

مرحله نخست در استنتاج اهداف راهبردی برنامه بهبود، انجام تجزیه و تحلیل ذینفعان می‌باشد. رویکرد ذینفعان بیان می‌کند که یک سازمان نیاز دارد که عملکرد را از چند نقطه نظر مورد پیگیری قرار دهد و از یک دیدگاه بلند مدت به منظور تأمین خواست‌های همه اشخاص ذینفع نظیر سهامداران در کسب و کار برخوردار باشد (دویل، ۱۹۹۸).

برای مثال مادامیکه منافع دیگر ذینفعان سایر فاکتورها را تحت الشعاع خود قرار می‌دهد، پیگیری مکرر ارزش سهامداران، اعتماد کارکنان و مشتریان را از بین می‌برد. وظیفه اصلی مدیریت این است که بین تعارضات و منافع نسبتاً مختلف ذینفعانی همچون کارکنان، مشتریان، مدیران، سهامداران، بستانکاران، دولت و نمایندگان جامعه تعادل و سازش ایجاد کند.

مأموریت پلیس را می‌توان به صورت خلاصه حمایت از قانون و نظم، اعمال قانون، جلوگیری از جنایت و دستگیری جانپان بیان کرد (فارنهام و هورتن، ۱۹۹۶).

بر اساس رویکرد ذینفعان، اهمیت نسبی تعیین منبع برای وظایف فوق‌الذکر از طریق سبک و سنگین بودن قدرت و منافع بین گروه‌های ذینفع تعبیر و تفسیر می‌شود. گروه‌های مهم ذینفع به ویژه برای پلیس شامل هوم سکيوریتی^۱ است که مقاصد و اهداف عملکرد را در سطح ملی تعیین می‌کند. او در قبال کارایی و اثربخشی مسئولیت دارد اما تعیین کننده شرایط و ضوابط خدمت نیست.

مقامات پلیس محلی (LPA)^۲ یک برنامه ارزش گذاری شده را برای اهداف ملی و محلی تصویب می‌کنند، عملکرد را نظارت و اعلام می‌کنند و رئیس پلیس را منصوب می‌کنند. مقامات پلیس محلی می‌توانند به عنوان مشتری خدمات پلیس برای حوزه‌هایشان در نظر گرفته شوند. رئیس پلیس مسئول برنامه‌ها، بودجه، کارکنان، ساختمان‌ها، کارپردازان، تجهیزات و در عمل کارفرمای همه کارکنان پلیس است. به رئیس پلیس می‌توان به عنوان تأمین کننده خدمات پلیس برای حوزه‌هایشان نگریسته شود. منافع سایر ذینفعان دربرگیرنده کارکنانی می‌شود که ممکن است به طور مستقیم یا غیرمستقیم توسط پلیس استخدام شوند یا کسانی که به عنوان شهروندان محسوب می‌شوند. برای عملکرد مؤثر، پلیس نیازمند توافق و حمایت عموم جامعه است. دامنه وسیع گروه‌های ذینفع به معنی این است که سیستم کنترل راهبردی نیازمند یک مجموعه متوازی از شاخص‌های عملکرد است تا دیدگاه‌های گوناگون ملی که استانداردهای جامعه محلی را وضع می‌کند را انعکاس دهد.

عوامل حیاتی موفقیت می‌توانند رهنمودی برای تعیین "ضروریات اجرای موفق" به منظور پیاده‌سازی یک استراتژی و تحقق چشم انداز سازمان را ارائه می‌دهد.

۱. نماینده و وزیر دولتی انگلیس که مسئول رسیدگی و اداره مسائل داخلی کشور است (Home Secretary).

2. local police authorities

عوامل حیاتی موفقیت می‌توانند در چهار جنبه کارت امتیازدهی متوازن قرار بگیرند که یک مجموعه متوازی را از شاخص‌های عملکرد ارائه می‌دهد که آن دیدگاه‌های گسترده‌ای از گروه‌های ذینفع را انعکاس می‌دهد (کاپلان و نورتین، ۱۹۹۶). کارت امتیازدهی متوازن می‌تواند در سطح سازمانی یا اداره‌ای ساخته شود. مادامی این راهبرد متمرکز می‌تواند پذیرفته شود که :

زمانی که یک واحد سازمانی، مأموریت، راهبرد، مشتری (داخلی یا خارجی) و فرآیندهای داخلی را دارا می‌باشد که قادر باشد مأموریت و راهبردش را تحقق بخشد و بایستی یک کارت امتیازدهی متوازن داشته باشد (کاپلان و نورتین، ۱۹۹۶).

عوامل حیاتی موفقیت برای سازمان منابع انسانی مبتنی بر طرح راهبردی است که توسط نیروی پلیس در یک سطح بخشی توسعه یافته است. این اهداف سپس برای رؤسای بخش‌های گوناگون در دایره منابع انسانی (مثل رئیس پرسنل، رئیس آموزش) برای بحث و تبادل نظر فرستاده می‌شود. دیدگاه‌ها و عوامل حیاتی موفقیت در جدول شماره ۱ نشان داده شده‌اند.

جدول ۱- عوامل حیاتی موفقیت برای واحد منابع انسانی

عوامل حیاتی موفقیت (CFC)	دیدگاه‌ها
<p>افزایش عملکرد فردی - این عامل حیاتی نیاز به بهبود مثبت دارد و برای بهبود، عملکرد فردی اندازه‌گیری می‌شود. مثل سلامتی و رفاه کارکنان، پاداش‌ها، جبران خدمات، جذب داوطلبان واجد شرایط، حفظ کارکنان، روابط کارکنان توسعه و آموزش</p>	<p>نوآوری و یادگیری</p>
<p>افزایش اثر بخشی مدیریت راهبردی - این عامل حیاتی اطلاعات، مدیریت دقیقی فراهم می‌آورد به طوری که مبنای سیاست‌ها، تصمیمات توسعه اساسی راهبردی است. مثل بهبود خدمات برای عموم مردم، توسعه سیاست‌ها، حمایت و پیشنهاد تغییر سازمانی، توانمند سازی</p> <p>بهبود ارتباطات کارکنان - این عامل حیاتی اطمینان خواهد داد که کارکنان از وضع قوانین جدید، سیاست‌ها و رویه‌ها مطلع می‌شوند و آگاهی می‌یابند. تا جائیکه اطلاعات مدیریتی مناسب و پیشنهادات ویژه را بدست می‌آورند و روش‌هایی را برای تقویت نیروی پلیس، مخصوصاً آنهایی که توسط وضع قوانین یا به طور دیگر تحت فرمان در می‌آیند، تنظیم می‌کنند.</p>	<p>فرآیند کسب و کار</p>
<p>سازش بین الزامات قانونی - شکست در سازش بین این عامل حیاتی، منجر به جرایم مالی و اخراج می‌شود.</p> <p>مثل وضع قوانین (EC)، سلامتی و ایمنی، زمان کارمقرر، قوانین پلیس، وضع قوانین کارکنان و غیره</p> <p>افزایش اثر بخشی نیروی پلیس در خدمت دهی به مشتریان خارجی - این عامل حیاتی موفقیت از منابع انسانی می‌خواهد که اطلاعات مدیریتی دقیقی را برای پلیس فراهم آورد به طوری که پلیس بتواند پاسخهای تاکتیکی و استراتژیکی را برای نیازهای مشتریان و آژانسها مینا قرار دهد.</p> <p>افزایش اثر بخشی نیروی پلیس در خدمت دهی به مشتریان داخلی - این عامل حیاتی موفقیت، از منابع انسانی می‌خواهد که اطلاعات مدیریتی دقیق و پیشنهادات تخصصی را برای رؤسای بخش‌ها و مدیران صنفی (در همه سطوح) فراهم آورد به طوری که رؤسای بخش‌ها و مدیران صنفی بتوانند پاسخهای تاکتیکی و استراتژیکی را برای نیازهای کارکنانشان و دیگر مشتریان خارجی مینا قرار دهند.</p>	<p>ذینفع مشتری</p>
<p>بهبود ارزش برای مالی برای سازمان (از منابع انسانی به سازمان) -</p> <p>این عامل حیاتی موفقیت از مدیریت منابع انسانی می‌خواهد تا سیاست‌ها و برنامه‌های تاکتیکی و استراتژی‌هایی را توسعه دهد که توسعه استراتژیک نیروی پلیس را در جنبه های منابع انسانی هدایت کند و از منابع و سیستم‌ها بر ای بهبود کیفیت خدمات، استفاده مؤثرتری به عمل آید.</p>	<p>مالی</p>

مرحله دوم - نقشه کشی فرآیند

به منظور تعیین فعالیت‌های موجود در فرآیند غیبت و کسالت، از تکنیک نقشه کشی فرآیند استفاده شد. نقشه کشی فرآیند این بحث را که چگونه فعالیت‌ها برای شکل دهی فرآیند با هم پیوند می‌خورند را شامل می‌شود. این تکنیک شامل مصاحبه از پرسنل و مشاهده فرآیند مربوط است که اطلاعاتی را فراهم می‌آورد که برای کشیدن نقشه فرآیند از آن استفاده شده است. این تجزیه و تحلیل روابط متقابل بین فعالیت‌ها را نشان می‌دهد و عناصر و نقشه‌ای درگیر در اجرای فرآیند را معین می‌کند. هارینگتون (Harrington، 1991) تعدادی از تکنیک‌های نقشه کشی و نمودار گردش کار را تهیه کرد. در این مورد نقشه‌های فرآیند با استفاده از نرم افزار (VISIO) بکار گرفته شده‌اند.

مرحله سوم - تعیین فرآیندهایی برای بهبود

از آنجایی که نقشه کشی فرآیند کامل شده است، ضروری است تا عناصر فرآیند را که منابعی برای بهبود تخصیص می‌دهند، اولویت بندی کنند. تعیین فرآیندهای مناسب کسب و کار برای بهبود می‌تواند با استفاده از یک سیستم امتیاز دهی نظیر ماتریس «عملکرد / اهمیت» انجام شود (جیمز و مارتیلا، ۱۹۷۷). اسلاک و لویز مدلی را مشخص کردند که در آن اولویت بندی براساس اهمیتی که فرایندها برای مشتریان دارند و یا عملکرد خوبی در مقابل رقبا دارند انجام می‌شود.

(کرو و رولفز، ۱۹۹۸)، یک سیستم پشتیبانی تصمیم را برای تعیین این که چه فرآیندهایی برای بهبود انتخاب شوند البته با در نظر گرفتن اهداف راهبردی سازمان مشخص کردند. مثال پایین یک سیستم امتیازدهی توسعه یافته‌ای را در ارتباط با نیروی پلیس ارائه می‌دهد. این سیستم شامل یک هادی نشان دار دو بعدی^۱ است که مبتنی بر

1. two-dimensional marking guide

تأثیر فرآیند روی CSF های تعیین شده در بررسی BSC و یک ارزیابی از دامنه نوآوری (مانند میزان بهبود ممکن) برای طرح جاری فرآیند می باشد.

فرآیندهایی که از نظر استراتژیکی مهم هستند و بیشترین وسعت را برای بهبود پیشنهاد می کند، تحت این مدل اولویت بندی شدند. هادی نشان دار هر فرآیند را روی یک مقیاس از ۰ تا ۵ در مقابل دوشاخص علامت گذاری می کند:

۱. تأثیر یا فشار^۱: حدی که در آن تحقق CSF ها به فرآیند بستگی دارد.

۲. نوآوری^۲: حدی که تغییر برای فرآیند بر اساس سازش CSF ها مورد نیاز است.

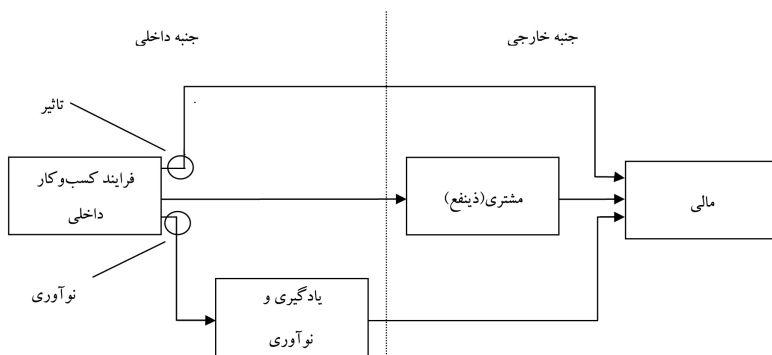
هادیان نشان دار برای هر شاخص در جدول های ۲ و ۳ نشان داده شده اند.

بر اساس کارت امتیازدهی متوازن، شاخص تأثیر با تحقق CSF مطابق با جنبه های ذینفعان و مالی کارت امتیاز دهی متوازن مرتبط است. شاخص نوآوری با میزان تغییر مورد نیاز مطابق با جنبه های فرآیند کسب و کار و یادگیری مرتبط است (شکل ۱).

هر عنصر فرآیند از ۰ تا ۵ در مقابل هر CSF برای شاخص های تأثیر و نوآوری امتیازدهی شد. نمره هر شاخص با هم ضرب شده تا نمره مرکب (۰-۲۵) را برای هر CSF ارائه دهد. با استفاده از اضافه کردن نمره مرکب برای هر CSF یک نمره مرکب کلی برای هر فرآیند محاسبه شده است. یک نوع صفحه گسترده به وسیله نمره مرکب، یک لیست اولیتهی از فرآیندها را برای بهبود معین کرده است. شکل ۲ انجام صفحه گسترده سیستم امتیاز دهی برای فرآیند غیبت و کسالت را به وسیله تنظیم فرآیند نشان می دهد.

جدول ۲- هادی نشان گذاری تاثیر

نشان	هادی نشان گذاری تاثیر (جنبه خارجی)
۰	این فرآیند منحصر به فرد، کمترین تاثیر یا هیچ تاثیری روی این CSF منحصر به فرد ندارد.
۱	این فرآیند منحصر به فرد، به فرآیند دیگری بستگی دارد، و به همین خاطر تاثیری روی این CSF دارد.
۲	این فرآیند منحصر به فرد، یک تاثیر مشخص روی این CSF دارد.
۳	این فرآیند منحصر به فرد، تاثیر اساسی روی اینکه آیا فرآیند دیگر می تواند تاثیر مفیدش را روی این CSF پیشینه کند، دارد.
۴	این فرآیند منحصر به فرد، یک تاثیر اساسی روی این CSF دارد.
۵	این فرآیند منحصر به فرد، یک بخش حیاتی از توانایی برای تحقق این CSF منحصر به فرد را دارد.
نشان	هادی نشان گذاری نوآوری (جنبه داخلی)
۰	این فرآیند نمی تواند برای این CSF بهبود یابد.
۱	این فرآیند هدفش را تحصیل می کند، اما نمی تواند بیشتر بهبود یابد.
۲	این فرآیند هدفش را تحصیل می کند اما نمی تواند بوسیله بررسی فرآیند و خودکارسازی بهبود یابد.
۳	این فرآیند نمی تواند به طور اثربخش، همه اهدافش را تحقق بخشد و می تواند با استفاده از بررسی بهبود فرآیند و اتوماسیون بهبود یابد.
۴	این فرآیند وجود دارد و عمل می کند اما نیاز به تغییر اساسی برای تحقق هر هدفش وجود دارد.
۵	فرآیند وجود ندارد یا به صورت جزئی وجود دارد و در تحقق هر هدفش موفق نمی شود.



شکل ۱- ارتباط بین سیستم های امتیاز دهی و جنبه های کارت امتیاز دهی متوازن

شده است که به‌طور عمده به علت کارکردهای در برگیرنده فرآیند کسالت مبتنی بر سطح بخشی و اداره مرکزی است. این طراحی مجدد، عملکرد را هم از درون و هم از بیرون بهبود داد. کارایی داخلی فرآیند با یک صرفه‌جویی پیش‌بینی شده برای هر واقعه «غیبت / کسالت» از بین ۴۵ دقیقه به ۶۰ دقیقه از زمان کاری افزایش یافته است، که بیانگر یک منبع مهم صرفه‌جویی است که می‌تواند برای بهبود عملکرد، مجدداً توسعه یابد. اثر بخشی بیرونی فرآیند به وسیله افزایش سرعت بازرسی آماد پشتیبانی برای افسران غایب و نوآوری‌های جدید نظیر درخواست بازرسی‌های قبلی توسط دکتر پلیس، افزایش یافته است.

جدول ۴- حوزه‌های ESIA برای طراحی مجدد بالقوه

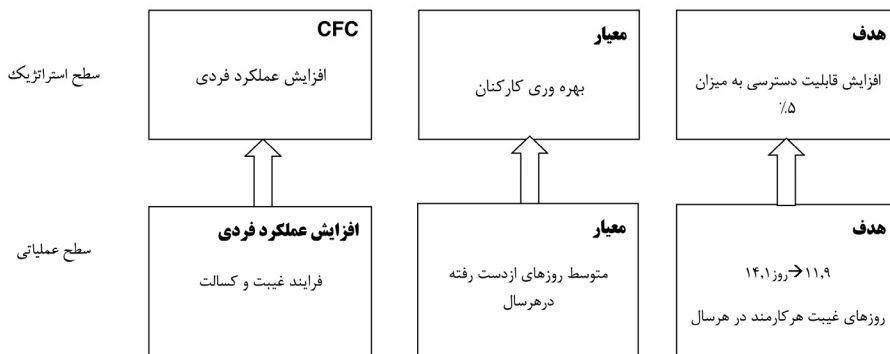
خودکارسازی	یکپارچگی سازی	ساده سازی	حذف کردن
سختی	مشاغل	فرمها	محصول زیادی
خطرات	تیم‌ها	روش‌ها	زمان انتظار
خستگی	مشتریان	ارتباطات	حمل و نقل
کسب داده	تأمین کنندگان	فناوری	موجودی
انتقال داده		قلمرو مسئله	پردازش
تجزیه و تحلیل داده		جریان‌ات	نواقص / کاستی‌ها
		فرآیندها	اصلاح سازی
			بازرسی
			تطبیق دهی

مرحله پنجم - ارزیابی عملکرد

(نیلی و همکاران، ۱۹۹۵) یک بررسی را از سیستم‌های ارزیابی عملکرد به عمل آوردند و به عنوان دستورالعمل تحقیق، نیاز سازمان‌ها را برای یکپارچگی شاخص‌های عملکردشان با سیستم‌های کنترل راهبردی‌شان، تهیه کردند.

(مک آدام و بایلی، ۲۰۰۲)، از طریق روش مطالعه موردی طولی، تأیید کردند که شاخص های عملکرد مرتبط با راهبرد، اثربخش تر هستند. در این مورد، برای اینکه پیشرفت به سمت اهداف راهبردی حفظ شود، ارتباط دادن عملکرد فرآیند در سطح عملیاتی با اهداف راهبردی به طور جد، لحاظ شده است. فرآیند غیبت و کسالت با CSF تعیین شده در BSC اولیه افزایش عملکرد منحصر به فرد مرتبط شده است. در سطح راهبردی، شاخص بهره‌وری کارکنان با هدف افزایش مقبولیت افسران پلیس با ۵ درصد انتخاب شده است. به منظور تحقق این هدف راهبردی، شاخص‌ها و اهداف در یک سطح عملیاتی مورد نیاز هستند. این شاخص‌ها از معیار راهبردی و درک فرآیند مناسب کسب و کار ناشی شده‌اند.

معیار انتخاب شده برای فرآیند غیبت و کسالت، متوسط روزهای از دست رفته هر سال بود. هدف این شاخص، ۱۱/۹ روزهای از دست رفته هر سال برای هر کارمند به خاطر غیبت و کسالت است. این محک، از متوسط عملکرد ملی ناشی شده است. عملکرد جاری، ۱۴/۱ روزهای از دست رفته هر سال برای هر کارمند بود (شکل ۳).



شکل ۳- معیارهای عملیاتی مشتق شده از اهداف استراتژیک

تشریح مطلب

این مقاله یک روش متدولوژیک محور را برای بهبود فرآیند، توصیف کرده است. در زمینه نیروی پلیس، فقدان نسبی نیروهای محرک نوآوری و فرصت ایده‌آل برای محک‌زنی در مقابل سایر نیروهای منطقه‌ای، همه این‌ها، وظایف مشابهی را که یک روش ساختارمندی برای بهبود فرآیند ایجاد می‌کند، بیان می‌کند (کلاین، ۱۹۹۴). بعلاوه، (باچانان^۱، ۱۹۹۸) رویکرد برگه سفید^۲ را برای طراحی مجدد سازمان که منجر به ایجاد دستور تغییر می‌شود اینگونه توصیف می‌کند که وسیع و غیر عملی بوده و با سایر اولویت‌های سازمان (نظیر پیاده سازی تغییرات مورد هدف به وسیله تغییر جهت خط مشی دولت) متعارض است و از موانع مهم برای تغییر ریشه دار در فرهنگ و تاریخ منطقه می‌باشد.

قدم اول در این روش، استنتاج یک سری از CSF ها برای واحد سازمانی تحت بررسی دقیق است، که در این مورد واحد منابع انسانی نیروی پلیس انگلستان مد نظر است. این CSF ها که در چارچوب BSC واقع شده اند، یک مجموعه از شاخص‌های عملکرد را برای ذی‌نفعان مورد بحث فراهم می‌کند. اگر چه یک سازمان دولتی نظیر پلیس در یک بازار رقابتی نیست، اما برایش ضروری است تا یک تجزیه و تحلیل کامل را انجام دهد تا این الزامات را که چه چیزی می‌تواند یک مجموعه متنوع یا متضادی از ذینفعان باشد را تعیین کند. مرحله بعد مستلزم شکل دهی یک درکی از طرح فعلی فرآیند می‌باشد. یک نقشه فرآیند، محیطی بصری را نمایش می‌دهد که در آن طراحی فرآیند می‌تواند مورد بحث و توافق طرفین ذی‌نفع قرار گیرد.

1. Buchanan
2. blank sheet

از نقشه بصری فرآیند، به عنوان یک ضرورت در بهبود پرسنل در جهت یک دیدگاه کلی استفاده می شود. باچنان معتقد است که نقشه کشی فرآیند، در هر شکل و قالبی، یک جهت گیری فرآیند و دیدگاه را تقویت می کند.

به منظور تمرکز روی بهبود تلاش، روشی از فرآیندهای اولویت بندی برای بهبود، مورد نیاز بود.

(کرو و رولف، ۱۹۹۸) معتقدند که تحقیق کمی در مورد تعیین فرآیندی برای بهبود در فعالیت بهبود فرآیند صورت گرفته است. آنها یک سیستم پشتیبانی تصمیم را معرفی کردند که فرآیندهای کسب و کار را بر اساس عملکرد فعلی ارزیابی می کند و اهمیت کلی راجع به اهداف استراتژیک مورد استفاده، نرم افزار نمودار سازی را تحت تأثیر قرار می دهد. در این مورد، یک سیستم نمره دهی صفحه گسترده، محور توسعه قرار داده شده است که فرآیندها را براساس تأثیرشان روی تحقق CSF های ناشی از مرحله یک متدولوژی، اولویت بندی کرده و میزان نوآوری بالقوه ای که برآورد شده، از طریق طراحی های مجددش به دست آید. این سیستم یک روش تمرکز روی آن فرآیندهای ارائه می دهد که بیشترین دامنه را برای بهبود مناسب ترین حوزه های عملکرد پیشنهاد می دهد.

(چونگ و بال، ۱۹۹۸) مرحله طراحی مجدد حوزه های مشخص شده در چارچوب ESIA برای طراحی مجدد فرآیندهای معین شده مورد استفاده قرار می دهند. ابزارهای نرم افزاری گوناگونی برای کمک جهت طراحی مجدد در دسترس هستند. برای مثال ابزار نرم افزاری که برای کمک به مراحل طراحی مجدد، خیلی زیاد مورد استفاده قرار می گیرد، شبیه سازی فرآیند کسب و کار است که شامل ساخت یک مدل انیمیشنی پویا (مبتنی بر زمان) از مدل های مناسب کسب و کار است. کاربردهای پیشین در خدمات پلیس شامل مجموعه نرم افزارهای حفاظت و نگهداری است (گریسلی و بارلو، ۱۹۹۸).

در این مورد از تجزیه و تحلیل پویای پیشنهادی توسط روش شبیه سازی مطرح نشده است به عنوان مثال زمان سنجی رویدادهای غیبت و کسالت مطابق با طراحی مجدد اثر بخشی یا کارائی هایش مورد بررسی قرار نگرفته است.

سرانجام یک سیستم ارزیابی، عملکرد فرآیند عملیاتی کسب و کار را با اهداف استراتژیک استفاده شده، پیوند می دهد. آژانس های دولتی نظیر پلیس اغلب به طور جغرافیایی در سرتاسر کشور نسخه برداری شده اند. با انتشار شاخص های عملکرد، استفاده از محک زنی در برابر مجریان سطح بالا می توانند مورد استفاده قرار گیرند. در این مورد، به عنوان اولین مرحله در بهبود فرآیند، یک هدف از متوسط سطح عملکرد ملی گرفته شده است که به عنوان محک مورد استفاده قرار گرفته است.

(اسلاک ولویز، ۲۰۰۲) ادعا می کنند که مدیریت استراتژیک هر عملیاتی، نمی تواند از اینکه چگونه منابع و فرآیندهایی که در سطح روزمره و جزئی مدیریت شده اند، جدا باشند. این متدولوژی توصیف شده یک روش تضمینی را برای فرآیندهای صحیح معین شده و طراحی شده در سطح عملیاتی ارائه می دهد، به این صورت که اهداف راهبردی سازمان را پشتیبانی می کند. به علاوه، یک سیستم ارزیابی عملکرد در تلاش برای اطمینان دادن به اینکه تغییرات صورت گرفته به طور واقعی تأثیر مورد نظر را در طول زمان کسب می کند، مورد استفاده قرار گرفته است.

نتیجه گیری

روشی ساختارمند برای بهبود فرآیند در زمینه واحد منابع انسانی نیروی پلیس انگلستان توصیف شده است. این روش تعدادی از تکنیک های مسلم بهبود فرآیند نظیر کارت امتیاز دهی متوازن^۱ و نقشه کشی فرآیند^۲ با یک سیستم امتیاز دهی توسعه

1. BSC

2. Process Mapping

یافته برای اولویت بندی فرآیندهای بهبود را با هم ترکیب کرده است. این روش نیاز به انتخاب و در بعضی از موارد نیاز به توسعه ابزارها و تکنیک‌های داخلی (درون سازمانی) مرتبط در زمینه تلاش برای بهبود فرآیند را بیان می‌کند. در این مورد، نقشی که پلیس به عنوان نماینده بخش عمومی با تعدادی از ذینفعان و تأکیدش روی مدیریت و توسعه منابع انسانی دارد، مشخص شده است.

منابع

- Buchanan, D.A. (1998), "Representing process: the contribution of a re-engineering frame", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 18 No. 12, pp. 1163-88.
- Cheung, Y. and Bal, J. (1998), "Process analysis techniques and tools for business improvements", *Business Process Management Journal*, Vol. 4 No. 4, pp. 274-90.
- Crowe, T.J. and Rolfes, J.D. (1998), "Selecting BPR projects based on strategic objectives", *Business Process Management Journal*, Vol. 4 No. 2, pp. 114-36.
- Davenport, T.H. (1993), *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Doyle, P. (1998), *Marketing Management and Strategy*, 2nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Farnham, D. and Horton, S. (1996), *Managing People in the Public Services*, Macmillan, Basingstoke.
- Greasley, A. and Barlow, S. (1998), "Using simulation modelling for BPR: resource allocation in a police custody process", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 18 No. 9/10, pp. 978-88.
- Hammer, M. and Champy, J. (1993), *Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York, NY.