

نقش کارکنان توانمند در موفقیت مدیریت فرآیند کسب و کار

ندا صادقی پور^{۱*}، الهام صادقی پور^۲

مشخصات نویسنده اول

۱ - نویسنده مسوول: کارشناسی ارشد، مدیریت صنعتی گرایش مالی، گروه، شرکت توزیع نیروی برق استان اصفهان
(neda.sadeghipour@yahoo.com)

مشخصات نویسنده دوم

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی گرایش مالی، کارشناس امور ارزی بانک شهر
(elhamfreedom@yahoo.com)

چکیده

سازمان های امروز تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و " زیر فشارهای زیادی قرار دارند. یک سازمان موفق مجموعه ای است مرکب از انسان هایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می دهند. از سوی دیگر مدیریت فرآیند کسب و کار علم و یا هنر نظارت بر چگونگی انجام کار در سازمان به منظور اطمینان از نتایج بدست آمده و شناسایی فرصت های بهبود تعریف می کنند. فرصت های بهبود با توجه به اهداف سازمانی می تواند شامل کاهش هزینه ها، کاهش زمان انجام کار و همچنین کاهش نرخ خطا باشد. بنابر این مدیریت فرآیند کسب و کار شامل مدیریت زنجیره ای از وقایع، فعالیت ها و تصمیماتی است که منجر به افزایش ارزش سازمان و مشتریانش می گردد. هدف از این پژوهش بررسی نقش کارکنان توانمند در موفقیت مدیریت فرآیند کسب و کار می باشد. روش تحقیق به صورت پیمایشی و نوع تحقیق کاربردی بوده و از نتایج بدست آمده می توان در بهبود عملکرد سازمان ها استفاده کرد. با توجه به بررسی های به عمل آمده، نقش کارکنان توانمند در موفقیت مدیریت فرآیند کسب و کار دارای تاثیر مثبتی بوده است.

واژگان کلیدی: منابع انسانی، توانمند سازی کارکنان، مدیریت فرآیند کسب و کار.

The Role of Capable Staff in Success of Business Process Management

Abstract

Today's organizations are affected by factors such as increased global competition, rapid changes, the need for quality and after-sales services and limited resources "are under a lot of pressure. The successful organization composed of corporate cultured people, ideas and common goals with flexible teamwork in the organization, experience and knowledge available to their management. The business process management are defined science or art monitor how the work of the organization in order to ensure the results and identify opportunities for improvement. Opportunities for improvement with respect to the objectives of the organization can reduce costs, reduce turnaround times and reduce error rates. So business process management involves managing a chain of events, activities and decisions that led to the rise of the organization and its customers. The aim of this study was to investigate the role of the capable staff in success of business processes management. The method for survey and applied research, and the results can be used to improve the performance of organizations. According to research, enabling staff role in the success of business process management has been a positive influence.

Keywords: Human resources, empowerment, business process management.

مقدمه

امروزه فرآیندهای کسب و کار رمز موفقیت سازمان ها هستند. بنابراین داشتن یک رویکرد مدیریت فرایند کسب و کار قوی در سازمان ها حائز اهمیت است. تجربه نشان داده است که مدیریت فرایند کسب و کار، سرمایه گذاری مهمی در رویارویی سریع با تغییرات محیطی است. مدیریت فرایند کسب و کار با داشتن الگوهای متعدد مورد نیاز سازمان، روش یکپارچه و نظام مند را برای طراحی، اجرا و مدیریت فرآیندهای کسب و کار سازمان ها ارائه می نمایند. در هر یک از این فرآیندها افراد و سامانه ها نقش دارند. با توجه به اینکه سیستم مدیریت فرایند کسب کار بستری را فراهم می آورد تا انجام کلیه فرآیندها در سازمان به صورت خودکار درآیند، همه راه حل ها در حال منتهی شدن به سیستم مدیریت فرایند کسب و کار به عنوان هسته اصلی سیستم های سازمانی در جهت بهبود عملکرد سازمان ها می باشد. دیدگاه سیستمی و کل نگرانه در سازمان ها، سبب تغییر وضعیت آنها از جزیره ای به یکپارچه بودن شده است. نتیجه یکپارچه شدن، توجه بیشتر به بررسی فرآیندها به عنوان دستاورد سازمانی است. به جهت اثربخش بودن نگاه فرآیندی، مدیریت فرایند در کسب و کارهای امروزی به عنوان اولویت اول مطرح است. برطبق آخرین اثر همروچمی (۱۹۹۳)، بهبود فرایند کسب و کار، جز وظایف اصلی طراحی سازمانی اند. (آریا خصال و همکاران، ۱۳۹۳)

منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می دهند. بین سرمایه انسانی و بهره وری در سازمان ها رابطه ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه های مهم بنگاه های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلق هستند باشند. یک سازمان موفق مجموعه ای است مرکب از انسان هایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می دهند.

هدف از توانمندسازی ایجاد سازمانی است مرکب از کارکنانی متعدد و مشتاق به کار که وظایف شغلی شان را بدین علت که هم عقیده دارند و هم از آن لذت می برند انجام می دهند. همچنین هدف از توانمندسازی نیروی انسانی، استفاده از ظرفیت های بالقوه انسان ها به منظور توسعه ارزش افزوده سازمانی، تقویت احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر ناتوانی ها و درماندگی های فردی است. به عبارت دیگر هدف از توانمندسازی ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه ای از عملکرد سازمان است. (وردی نژاد، ۱۳۸۷)

پیشینه تحقیق

در پژوهشی که توسط محمدحسین رونقی و کامران فیضی در سال ۱۳۹۲ از نوع پیمایشی با هدف ارائه چارچوبی جهت ارزیابی عملکرد سیستم های هوشمندی کسب و کار انجام شده است در این پژوهش با استفاده از تکنیک گروه اسمی شاخص های مؤثر در ارزیابی عملکرد سیستم های هوشمندی کسب و کار مشخص و با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی فازی وزن شاخص ها محاسبه گردیده است. شرکت تأمین کننده قطعات خودرو به عنوان مورد مطالعه واقعی انتخاب شد. فرضیه هایی جهت ارزیابی عملکرد سیستم هوشمندی کسب و کار تدوین شد و سپس مورد آزمون قرار گرفت. نمونه آماری از بین کارکنان کاربر سیستم هوشمندی کسب و کار انتخاب شدند. از جمله نتایج پژوهش میتوان به ارائه چارچوبی جهت ارزیابی عملکرد سیستم هوشمندی کسب و کار و وضعیت مطلوب عملکرد این سیستم در شرکت مورد مطالعه اشاره کرد.

در پژوهش انجام شده توسط آزاده سورانی و سعیده سیف در سال ۱۳۹۳ تلاش شده است رهیافتی در درون سازمان برای فراهم آوردن یک چارچوب سازمانی برای هماهنگ کردن و همسوسازی کلیه فعالیتها و عناصر یک سازمانی با توجه به چرخه و مدیریت کیفیت فرآیند با تکیه بر تغییرات امروز و فردا و همچنین در جهت ایجاد ساختار و مدل لازم با کیفیت و استاندارد سازی آن به گونه ای که نیازهای امروز سازمان را با کمترین هزینه ها برآورده کند و تغییرات لازم برای برآوردن نیازهای فردا را فراهم نماید. در این راستا شناسایی عناصر اصلی فرآیند کسب و کار در حالی که این توجه در فرآیند کسب و کار برای ارزش گذاری حرفه ای در این زمینه و نیز افزایش انتظارات و پیش برد فرایند محور و تحویل در وعده های سازمان لازم است که لازمه آن درک چگونگی رویکرد مدیریت کسب و کار و چارچوبی که بتوان تجزیه همه جانبه از پیچیدگی رویکرد و کسب و کار فرآیند را مدیریت کرد.

مکس وینی در سال ۲۰۰۹، پژوهشی را در زمینه تجزیه و تحلیل، طراحی و پیاده سازی پروژه های موفق فرایندهای کسب و کار انجام داد که در نتیجه این پژوهش، ۱۳ عامل زیر را در موفقیت این پروژه ها حیاتی معرفی کرد:

۱. مرتبط با اهداف سازمانی ۲. ارزش مشتری ۳. توانایی اجرای ارزش نهایی تغییر افزوده ۴. توانایی پیگیری نتایج و اندازه گیری موفقیت ۵. توانایی همسو بودن با فرایندهای کسب و کار ۶. درک زیرساخت کسب و کار، فرایندهای کسب و کار، اندازه گیری ها، استراتژی و اهداف ۷. به کارگیری ذی نفعان و مشخص کردن مالکان فرایند ۸. به کارگیری یک خط مشی و رویکرد تکراری و افزایش ۹. به عهده گرفتن پروژه مناسب در زمان مناسب ۱۰. اجرای استانداردهای داخلی و خارجی و سطح

نظارت ۱۱. درک نقش اطلاعات ۱۲. بهبود فرایند ۱۳. رسیدن به نتایج کسب و کار با مجموعه ای از موفقیت های کوچک (McSweeney, ۲۰۰۹)

راوستین و جانسن در سال ۲۰۰۹ در کالیفرنیا، درباره عوامل موفقیت در پیاده سازی مدیریت فرایند کسب و کار پژوهشی انجام دادند و عواملی که در موفقیت مدیریت فرایند کسب و کار مؤثر هستند را در غالب ۱۴ عامل معرفی کردند که به شرح زیر بیان شده است. (Ravesteyn, Jansen, ۲۰۰۹)

۱. مهارت و تجربه در زمینه مدیریت پروژه
۲. تجربه در زمینه مدیریت تغییر
۳. فهم و درک مفهوم مدیریت فرایندهای کسب و کار
۴. فاز طراحی مناسب و خوب
۵. فهم فرایندهای سازمان
۶. استفاده از بهترین استانداردها و تکنیک های مدل سازی
۷. فهم وابستگی ها و یکپارچگی منابع

۸. حفظ و نگهداری و کنترل کیفیت خوب و مناسب مدل‌های فرآیند
۹. فهم اینکه چطور داده‌ها و فرآیندها به هم مرتبط شوند
۱۰. فهم اینکه چگونه خدمات شبکه را توسعه داده از آن استفاده کنیم
۱۱. استفاده از افراد مناسب در پروژه
۱۲. داشتن مجموعه‌ای از شاخص‌های کلیدی عملکرد و اندازه‌گیری تغییر
۱۳. اطمینان از اینکه مدیریت فرآیندهای کسب و کار بخشی از تلاش در جهت بهبود مستمر می‌باشد
۱۴. ایجاد فرهنگ توجه به کیفیت درون سازمان

با توجه به تحقیقات انجام شده قبلی مشخص گردید که نقش نیروی انسانی توانمند در موفقیت مدیریت فرآیند کسب و کار تا کنون بررسی نشده است و از آنجا که در کل مراحل مدیریت فرآیند کسب و کار، کارکنان سازمان شامل مدیران و کارمندان به عنوان یکی از اجزای کلیدی به شماره می‌روند و در این زمینه نقش مهمی را بر عهده دارند این تحقیق به بررسی تاثیر توانمند سازی کارکنان بر موفقیت مدیریت فرآیند کسب و کار پرداخته است. مساله مهم اینست که آیا توانمند سازی کارکنان بر موفقیت مدیریت فرآیند کسب و کار موثر می‌باشد.

هدف از انتخاب روش تحقیق این است که مشخص کنیم چه روش تحقیقی برای بررسی موضوع خاصی لازم است. انتخاب روش انجام تحقیق، به هدف‌ها و ماهیت موضوع پژوهش و امکانات اجرایی آن بستگی دارد. (احمدی، صالحی، فریدی، ۱۳۹۰)

روش مورد استفاده در این تحقیق، پیمایشی بوده و به دلیل اینکه می‌توان از نتایج این تحقیق در سازمان‌ها استفاده نمود تحقیق حاضر از نوع کاربردی می‌باشد.

مدیریت فرآیند کسب و کار

مدیریت فرآیند کسب و کار مجموعه فرآیندهایی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا کارایی کسب و کارشان را بهبود بخشند. در واقع این مجموعه فرآیندها، کارایی و اثر بخشی هر سازمان را با اتوماتیک نمودن فرآیند کسب و کار آن سازمان بهینه می‌سازند.

شناسایی فرآیندهای کسب و کار نسبتاً ساده است. اما مشخص نمودن بخش‌های مختلف کسب و کار و یافتن صاحبان فرآیندها، دشوار می‌باشد. مدیریت فرآیند کسب و کار علاوه بر مدیریت فرآیندهای کسب و کار در سازمان، یکپارچه‌سازی بی‌درنگ فرآیندها را با تامین کنندگان، شرکای تجاری و مشتریان بر عهده دارد.

اصولاً با توجه به روند تغییرات محیط‌های کسب و کار، تمرکز اکوسیستم‌های کسب و کار را می‌توان به صورت زیر تقسیم نمود:

- تولید بیشتر (تعداد)، دهه ۱۹۶۰ میلادی
- تولید ارزان (هزینه)، دهه ۱۹۷۰ میلادی
- تولید بهتر (کیفیت)، دهه ۱۹۸۰ میلادی
- تولید سریعتر (زمان)، دهه ۱۹۹۰ میلادی
- تنوع تولید (بیشتر)، قرن ۲۱ میلادی

بزرگترین چالش کسب و کار عبارت است از تغییر بازار و مشتریان، ظهور رقبای جدید و تغییر قوانین کسب و کار سازمان‌ها. در نتیجه به مرور زمان نیاز به یک روش و سیستمی برای تعریف، مدیریت، تحلیل و بهینه سازی فعالیت‌های کسب و کار احساس شد.

در گذشته مرسوم بود که برای هر یک از این فرآیندها، سیستم‌های جداگانه‌ای در محدوده آن فرآیند تهیه می‌شد که به سیستم‌های جزیره‌ای معروف بودند.

به مرور زمان مشکلات اساسی این نوع نگرش پدیدار می‌شد که یکی از بزرگ‌ترین آن‌ها این بود که چون هر یک از سیستم‌ها برای یک فرآیند خاص تهیه می‌شد، اتصال سیستم‌ها به یکدیگر مشکل یا حتی غیرممکن بود و از طرفی چون

دید طراحی سیستم‌ها در مورد بخشی از سازمان و نه کل آن بود، این سیستم‌ها اهداف کلی سازمان را به نحو مطلوب برآورده نمی‌کردند.

بدین صورت ایده سیستم‌های یکپارچه سازمانی به وجود آمد. در این دیدگاه برای سازمان یک سیستم متشکل از تعدادی زیرسیستم مستقل، ولی مرتبط با هم طراحی می‌شد که مشکلات مذکور را مرتفع می‌ساخت. با این حال یک مشکل اساسی که هنوز هم خودنمایی می‌کرد، حجم زیاد کار برای طراحی و پیاده سازی این سیستم‌ها بود.

به این صورت مدیریت فرآیند کسب و کار مطرح شد؛ مجموعه فرآیندهایی که با داشتن الگوهای متعدد مورد نیاز سازمان‌ها، روشی یکپارچه برای تعریف، اجرا و مدیریت فرآیندهای کسب و کار سازمان‌ها را ارائه می‌کرد و با استفاده از متدها و ابزارهای خاص خود حجم کار توسعه راه‌حل‌های اطلاعاتی برای سازمان‌ها را به حداقل می‌رساند. در زمینه تعریف مدیریت فرآیند کسب و کار و مفهوم آن، بین شرکت‌های مختلف و صاحب‌نظران این رشته اختلافاتی وجود دارد، ولی آنچه عموماً در بین این نظرات مشترک است این است که: مدیریت فرآیند کسب و کار روشی یکپارچه و نظام‌مند برای طراحی، اجرا و پایش فرآیندهای کسب و کار است که ممکن است در هر یک از آن‌ها افراد یا نرم‌افزارها در سازمان درگیر باشند. مدیریت فرآیند کسب و کار یک روش ساختار یافته و سیستماتیک برای تحلیل، توسعه، کنترل و مدیریت فرآیند با هدف توسعه کیفیت محصولات و خدمات می‌باشد. بی پی ام اس (BPMS) سیستمی است در جهت یکپارچه کردن تمامی فعالیت‌ها و فرآیندهای موجود در سازمان به منظور افزایش بهره‌وری و سریع‌تر شدن روند جریان و تحلیل اطلاعات جهت تصمیم‌گیری مفیدتر در سازمان. (عباس رستمی پس کوهکی، ۱۳۹۲)

همچنین معماری سرویس‌گرا SOA جزء معماری‌های نو ظهوری است که در تولید و ادغام Integration برنامه‌های سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. و در واقع چهارچوبی سازمانی است تا توانمندی‌های سازمان را در قالبی مستقل از زیرساخت و به شکل خود

توصیف self-describing ارائه کند از سوی دیگر فرایندها هسته مرکزی سازمانها را تشکیل میدهند و سیستم‌های مدیریت فرایند BPM با هدف بهبود این فرایندها و سهولت خلاقیت در آن‌ها خلق گردیده‌اند. هر دوی این تکنولوژی‌ها مستقل از هم ایجاد شده‌اند ولی ترکیب آنها چابکی فزاینده‌ای برای سازمان به همراه خواهد داشت. (مرتضی آدیگوزل پور و مهدی جوانمرد، ۱۳۹۳)

چرخه فرآیند کسب و کار

هر فرآیند باید با توجه به وضع مطلوب پیاده سازی شود و سپس در طول زمان می‌توان فرآیند مورد نظر را بهبود بخشید. این روال ممکن است بارها در مورد هر یک از فرآیندها اجرا گردد از این رو چرخه فرآیند مدیریت کسب و کار تکرار شونده است و در هر تکرار باید ارزش افزوده‌ای به فرآیند و منطق کاری آن افزون گردد.

مراحل فرآیند کسب و کار

- ۱- مرحله طراحی و مدل سازی
- ۲- مرحله توسعه و پیاده سازی
- ۳- اجرا و مدیریت
- ۴- تحلیل و بهینه سازی

مدیریت فرآیند محور عبارتست از شناخت فرآیندهای کسب و کاری که هدفشان برآورده ساختن نیاز مشتریان می‌باشد. مدیریت فرآیند کسب و کار با داشتن الگوهای متعدد مورد نیاز سازمان‌ها، روشی یکپارچه و نظام‌مند را برای طراحی، اجرا و مدیریت فرآیندهای کسب و کار سازمان‌ها ارائه می‌نمایند. در هر یک از فرآیندها افراد و سامانه‌ها نقش دارند. با استفاده از این سیستم مدیران و برنامه‌ریزان سازمانی می‌توانند فرآیندهای اجرایی سازمان را مطابق نظر خود تعریف نموده و در هر زمان تغییر دهند. (کردی، نجفی، ۱۳۸۷)

مدیریت فرآیند کسب و کار در طول برنامه راهبردی خود ورودی‌هایی را برای مانیتورینگ شاخص‌های عملکرد فرآیند تجاری تهیه می‌کند.

سازمان ها باید طراحی ارگانیک خود را بر اساس فرآیندهای سازمانی انجام دهند و بین فرآیندها با راهبردهای سازمان ارتباط ایجاد کنند و در سازمان "مدیریت فرآیند راهبرد" ایجاد نمایند. سازمان ها باید بر اساس مدیریت فرآیند کسب و کار، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و منابع مالی خود را در جهت راهبردهای سازمان همسو و متمرکز کنند. (صفرزاده، حسین، قریشی، معصومه، ۱۳۹۰)

یکی از اهداف کلیدی BPM، همراستا سازی فرآیندها با اهداف تجاری (کسب و کار) و یافتن راهی برای بهبود این فرآیندها است؛ پس از این امر به ساخت و تعیین معیارهای سنجش پرداخته تا با استفاده از این سنجح ها بتوان عملکرد را پایش نموده و در جهت بهبود و پیشرفت مستمر عملکرد، از آنها بهره برد. بطور ایده آل، BPM بعنوان یک استراتژی در مقیاس سازمانی پذیرفته شده است (اگرچه امکان اعمال یک روش BPM یا یک نرم افزار BPMS بر روی یک فرآیند هم وجود دارد).
پایه ریزی و آغاز BPM اساساً شامل ۳ لایه می شود.

لایه ۱: ادراک و فهم فرآیند

می توان مستند سازی فرآیندها را با تمرکز بر روی فرآیندهایی که مرکز ارزش آفرینی هستند شروع کرد. تعیین یک استاندارد برای مستندسازی فرآیند و ساخت یک مخزن مرکزی برای آن، یکی از عناصر کلیدی در این مرحله است.

لایه ۲: بهبود فرآیند

در این مرحله بمنظور پیشرفت و بهبود (فرآیندها)، یکی از متدولوژی های رسمی را می توان اعمال نمود. از این رو تیم های تشکیل شده در سازمان بطور خاص در کارگاه های خود به کارهای زیر می پردازند:

- ۱- تشریح فرآیندهای کسب و کار به همراه جزئیات
- ۲- شناسایی عوامل ناکارآمدی فرآیندها
- ۳- پیشنهاد و بکار بردن روشی برای بهبود فرآیندها

لایه ۳: مکانیزه کردن / بهینه سازی فرآیند

پس از دستیابی به روشی برای بهبود فرآیندها و اعمال آن، میتوان مجموعه ای از فرآیندها را با استفاده از تکنولوژی های مختلف پیاده سازی و اجرایی نمود؛ بعنوان مثال جریان کار (Workflow) می تواند مسیر اجرای فرآیندها را مشخص کند.

با استفاده از پایش فرآیندها می توان نحوه انجام شدن و روند پیشروی کار را رهگیری و بررسی کرد و دیدی عمیق در مورد گلوگاه ها و مشکلات فرآیند ارائه داد. با مکانیزه کردن فرآیندها می توان فعالیت هایی که توسط انسان انجام می گردد را در صورت امکان حذف کرده و در نتیجه اشتباهات انسانی مربوط به این فعالیت ها را نیز به حداقل رسانید.
از SOA و BPM می توان بمنظور تقویت و تسهیل سیستم های جاری کسب و کار استفاده کرد و یا حتی می توان سیستم های کسب و کار (تجاری) جدیدی را بوجود آورد و توسعه داد که بتوانند از فرآیندهایی که مهندسی مجدد بر روی آن ها انجام شده، پشتیبانی کنند.

فازهای چرخه حیات BPM

- ۱- تعریف: تعریف فرآیند های جاری و آماده سازی آن برای مدل سازی
- ۲- مدل سازی: تحلیل فرآیند: طرح سؤالاتی در مورد فرآیند و تحلیل این سؤالات، مقایسه ی شبیه سازی های متنوع از فرآیند مورد نظر و قابلیت های مربوط به آن بمنظور دستیابی به بهینه ترین حالت.
- ۳- اجرا: پیاده سازی فرآیندهای طراحی شده و بهینه شده
- ۴- پایش: پایش دوره ای و منظم فرآیند با معیارهای سنجش موجود نظیر SLAها و یا نرخ نقص (defect rate)
- ۵- بهینه سازی: تکرار این مراحل بمنظور بهبود و پیشرفت مستمر.

هنگامی که روش ها را مقایسه می کنیم، با اینکه بیشتر فازهای چرخه های حیات باهم مشابهند، فاز تحلیل می تواند نمایانگر اختلافی قابل توجه در تخصیص منابع باشد. Six Sigma بطور خاص وابستگی شدیدی به تحلیل آماری داده ها دارد. این

در حالی است که تنها بعضی از فرایندهای حساس و پیچیده ممکن است به اینگونه روشهای تحلیل داده نیاز داشته باشند. بسیاری از بهبودها و پیشرفت‌های فرایند کسب و کار می‌توانند با استفاده از روش‌های ساده‌تر، حاصل شوند.

توانمندسازی

فرهنگ انگلیسی آکسفورد کلمه empower را این چنین تعریف کرده است: اعطای قدرت یا اختیار به کسی تا بتواند چیزی را انجام دهد و یا ایجاد این احساس در فرد تا او بتواند کارهای بیشتری را انجام دهد. در سال‌های اخیر کاربرد این واژه در سازمان‌ها گسترش یافته بطوریکه بسیاری از نویسندگان از آن بعنوان داروی شفابخش و شعار رایج مدیریتی در اوایل سال‌های ۱۹۹۰ یاد می‌کنند. شاکلتون (۱۹۹۵) توانمندی را بعنوان "فلسفه دادن اختیار تصمیم‌گیری و پاسخگویی بیشتر به افراد زیردست در سازمان" تعریف کرده است. (گرین و مکاندرو، ۱۹۹۹، ۲۵۹).

ضرورت توانمندسازی

سازمان‌های امروز تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و "زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال‌ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و بالنگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلق هستند باشند. یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسان‌هایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند.

بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد، احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با بالفعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد بنابراین لازمه دستیابی به هدف‌های سازمان، مدیریت موثر این منابع بالارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان در سالیان اخیر تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است.

همانگونه که سازمان‌ها به مقابله با چالش‌های سازمانی بر می‌خیزند و بهبود مستمر را در اولویت قرار داده‌اند، نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیرکردن آنها در کار احساس می‌شود. توانمندسازی تکنیکی نوین و موثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان به وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. این تکنیک ظرفیت‌های بالقوه‌ای که برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد و در یک محیط سالم سازمانی روشی متعادل را در بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کامل کارکنان پیشنهاد می‌کند.

علاوه بر این محرک‌های محیطی متعددی وجود دارد که سازمان‌ها را به توانمند کردن کارکنانشان ترغیب نموده‌اند. در این میان مهمترین آنها عبارتند از:

اثرات فن آوری بر محیط کاری:

رشد سریع فن آوری، تمامی جوانب سازمان‌ها را به نوعی تحت تأثیر قرار داده است. تغییرات سریع فن آوری باعث تغییر ماهیت کارها شده است و رایانه‌ها، رباط‌ها و دستگاه‌های کاملاً خودکار جایگزین مشاغل روتین شده‌اند. این ابزار، تغییرات شدیدی در نوع مهارت‌های مورد نیاز افراد و اعضای سازمان‌ها ایجاد کرده‌اند. بدیهی است برای رویارویی با چنین چالشی کارکنان باید توانمند شوند یعنی در تمامی جهات رشد کنند.

افزایش انتظارات مشتریان:

امروزه مشتریان به کمک اینترنت قادرند وسایل مورد نیاز خود را به طور مستقیم و در بهترین قیمت رقابتی خریداری کنند. افزایش انتظارات مشتریان باعث افزایش انتظارات سازمان ها از کارکنانشان شده است. تحت این شرایط، نه تنها سلسله مراتب دستوری-کنترلی مناسب نخواهد بود بلکه برعکس باید بیاموزند ابتکار عمل داشته، خلاق باشند. در درون تیم های خودگردانی که برای انجام وظایف سنتی مدیران (از قبیل بودجه بندی، پاداش، کنترل، کیفیت، استخدام و...) توانمند شده اند به خوبی ایفای نقش کرده و مسئولیت بیشتری برای اقداماتشان بپذیرند.

ضرورت انعطاف پذیری سازمان ها

در شکل سنتی سازمان ها دارای ساختار سلسله مراتبی و قدرت متمرکز در رأس هرم تغییرات عمده ای در حال رخ دادن است. به اعتقاد بسیاری از مدیران عالی، در محیطی که شدت رقابت جهانی و فن آوری های نوین از ویژگی های نوین از ویژگی های آن به شمار می آید، دست برداشتن از کنترل متمرکز باعث افزایش انعطاف پذیری سازمان ها خواهد شد. در این میان، توانمندسازی کارکنان بهترین فلسفه عدم تمرکز است. (محمدی، ۱۳۸۱، ۱۶۰)

وقتی که کارکنان با موقعیت هایی روبرو می شوند که فکر می کنند در معرض تهدید، ابهام، کنترل بیش از حد، تحمیل یا منزوی شدن قرار دارند، وقتی که احساسات نامطبوع وابستگی یا نابرابری را تجربه می کنند، هنگامی که احساس می کنند جلوی توانایی های آنان در انجام آنچه دوست دارند گرفته شده است، هنگامی که در مورد چگونگی رفتار خود مطمئن نیستند، هنگامی که احساس می کنند پاداش نمی گیرند و تقدیر نمی شوند، نیاز به توانمندسازی آنان بیشتر احساس می شود. (صنعتی، ۱۳۸۶، ۲۸).

«کانگرو و کانانگو» (۱۹۸۸) دلایل زیر را برای شدت توجه به توانمندسازی برمی شمرد:

- ۱- مطالعات مهارت های مدیریت نشان می دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است.
 - ۲- تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمانها حاکی از این است که سهیم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثربخشی سازمانی را افزایش می دهد.
 - ۳- تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقاء گروه دارد. (عبداللهی و نوابه، ۱۳۸۵)
- توانمندسازی دادن قدرت به افراد نیست، افراد به واسطه دانش و انگیزه خود صاحب قدرت هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. توانمندی یک احساس است. توانمندسازی ظرفیت های بالقوه ای را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی های انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود در اختیار می گذارد. در سازمان توانمند کارکنان نیروی محرکه اصلی به شمار می روند، این کارکنان هستند که با احساس هیجان، مالکیت، افتخار و احساس مسئولیت بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده سازی میکنند. در عین حال رهبران نمی توانند پیروانشان را توانا کنند مگر آنکه با آن ها همدل و همراز باشند و با ایجاد انگیزه به آن ها روحیه و دلگرمی دهند و خود با آن ها درستکار، وفادار و واقعیت گرا باشند. بنابراین توانمندسازی مسلزم نوع متفاوتی از رفتار اخلاقی و اجتماعی و بکارگیری ابزارهای کار گروهی و مشارکتی و سهولت دسترسی به منابع اطلاعاتی و بهره برداری از روابط اخلاقی دوجانبه در بین کارکنان و در یک کلمه مدیریت بر اساس صداقت است. توانمندسازی چیزی بیش از یک دیدگاه ذهنی است. نمادی از رفتارهای گروهی و جمعی و سیاست های سازمانی تلقی می شود. این حرکت جمعی نیازمند تغییرات رفتاری در حوزه های مدیریتی و نظام های مدیریتی است. در ضمن مدیریت سازمان بایستی بتواند نشانه های منفی را که نشأت گرفته از رفتارهای فردی و جمعی است روزبه روز کاهش دهد مثل ارتباطات ضعیف، جو بوکراتیک، محافظه کاری، نبودن آزادی عمل، مشارکت محدود و عدم برابری فرصت ها که جزء عوامل بازدارنده به حساب می آیند و حس مثبت را در افراد از بین می برد.

بحث و نتیجه گیری

نقش نیروی انسانی در کلیه مراحل پیاده سازی یک سیستم مدیریت فرآیند کسب و کار نقشی اجتناب ناپذیر است. در مدیریت پروژه ها، درک فرآیندها، فاز طراحی و کلیه فرآیندهای زیر مجموعه مدیریت کسب و کار، نیروی انسانی موثر است. استفاده یک سازمان از کارکنان با هوش و توانمند در هر یک از فرآیندهای مذکور نه تنها می تواند به صحت

پیاده سازی یک سیستم مدیریت فرآیند کسب و کار کمک کند بلکه به دلیل توانایی این کارکنان می تواند موفقیت این سیستم را تضمین کند.

کارکنان توانمند می توانند با استفاده از هوش و توانایی های خود کلیه فرآیندهای مورد نظر را به بهترین وجه پایه ریزی نمایند و پس از اجرای آن فرآیندها به راحتی می توانند اشکالات موجود را کشف و در حل آن به سازمان کمک نمایند. در پایان پیشنهاد می گردد جهت شناسایی توانمندی کارکنان در زمینه مدیریت فرآیند کسب و کار، از آنها خواسته شود که پیشنهادات خود را در جهت بهبود عملکرد، ارتقاء کیفیت سازمان، نقاط ضعف و قابل بهبود سازمان ارائه دهند. سپس از آنها خواسته شود چشم انداز سازمان را پس از اجرای طرح پیشنهادی خود ارائه نمایند.

منابع

- [۱] احمدی، سیدعلی اکبر، صالحی، علی، فریدی، محمدرضا، ۱۳۹۰، روش تحقیق در مدیریت، دانشگاه پیام نور، چاپ پنجم.
- [۲] آدیگوزل پور، مرتضی، جوانمرد، مهدی، ۱۳۹۳، تاثیرات متقابل ادغام سیستم های مدیریت فرآیند کسب و کار SOA, BPM، همایش ملی الکترونیکی دستاوردهای نوین در علوم مهندسی و پایه، تهران، مرکز پژوهشهای زمین کاو.
- [۳] رستمی پس کوهکی، عباس، ۱۳۹۲، پیاده سازی مدل BPMS به منظور افزایش سرعت جمع آوری داده ها و پردازش سریعتر اطلاعات، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، قم، دانشگاه پیام نور.
- [۴] رونقی، محمدحسین، فیضی، کامران، ۱۳۹۲، ارزیابی عملکرد هوشمندی کسب و کار با استفاده از تحلیل فازی، فصلنامه تخصصی رشد فناوری ۹ (۳۴).
- [۵] سحر آریاخصال؛ ملیکا سلیمانی و رضا قرانی پور، ۱۳۹۳، بلوغ مدیریت فرآیند کسب و کار، کنفرانس بین المللی توسعه و تعالی کسب و کار، تهران، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.
- [۶] سورانی آزاده، سیف، سعیده، ۱۳۹۳، نیاز به رویکرد ساخت یافته برای پیاده سازی فرآیند کسب و کار، کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت کسب و کار، تبریز، دانشگاه تبریز و سازمان مدیریت صنعتی.
- [۷] شهری، رضا؛ شریعت نیا، اکبر، شیخ، رضا، ۱۳۹۲، ارائه یک مدل مفهومی مبتنی بر خرد جمعی و نوآوری باز در ایجاد و بهینه سازی مدل های کسب و کار دانش محور، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، قم، دانشگاه پیام نور.
- [۸] صفرزاده، حسین، قریشی، معصومه، نقش بکارگیری سیستم های مدیریت فرآیند کسب و کار در بهبود عملکرد سازمان، فصلنامه تخصصی پارکها و مراکز رشد، ۱۳۹۰.
- [۹] محمدی، محمد (۱۳۸۱)؛ "برنامه های توانمندسازی کارکنان"؛ مطالعات مدیریت؛ شماره ۳۶-۳۵؛ دانشگاه علامه طباطبایی

[۱۰] Jubileu, A.P & et al, Knowledge Oriented process Portal for Continually Improving NPD, University of sao paulo, ۲۰۰۷

[۱۱] Kordi, M. & Najafi, N, Defintition of Business Process Maangement, Scientifc Communication, Vol ۱۰, No ۱۰, ۱۳۸۷. (in Persian)

[۱۲] Norma D'Annunzio-Green and John Macandrew (۱۹۹۹); "Re-empowering the empowered - the ultimate challenge?"; personnel Review; Vol. ۲۸; No.۳; PP.۲۷۸-۲۵۸ Saberi, M., ۱۳۸۷. (<http://ict.nioc.ir>) (in Persian)

[۱۳] Truong, Hong-Linh & Dustdar, Schahram, Integrating Data for Business Process Management, Vienna University of Technology, ۲۰۰۹

[۱۴] www.toolsforproductmanagement.com, November ۱۲, ۲۰۱۳- Announcement of the BPM Resource Center site.