



بررسی علل کندی بهبود در فرآیندهای سازمانی و ارائه راهکار

کامیار کاوسی*

شرکت یاس نخ البرز - قزوین

چکیده

آنچه در کسب و کارهای امروزی اهمیت پیدا کرده است آمادگی برای مواجهه با تغییرات سریع بازار و رقابت یا سایر رقبا می باشد. لذا اهمیت شناخت صحیح فرآیندهای کسب و کار و تعریف و استفاده صحیح از آنها و همچنین بهبود آن از موارد ضروری در کسب و کار به شمار می آید. همواره عوامل تأثیرگذاری سبب کندی بهبود فرایندها شده و نتایج حاصل از امر بهبود را به تعویق می اندازند. در این مقاله در سه سطح ساختاری و زمینه ای و محتوایی به بررسی این عوامل پرداخته و راهکارهایی مناسب و کارا ارائه شده است.

کلمات کلیدی: فرآیند سازمانی، مدیریت فرآیند محور، بهبود سازمان، علل کندی بهبود

شاخه تخصصی: بررسی مشکلات و چالش‌های مدیریتی پیشرو در صنایع

مقدمه:

یکی از ویژگیهای دنیای کسب و کار کنونی تغییر مداوم و نسبتاً سریع در نیازهای مشتریان است. در تجارت پر رقابت امروز، سازمانی شانس بقا دارد که سازوکارهای لازم برای آگاهی سریع از این تغییرات را داشته و توانایی پاسخگویی سریع به آنها را نیز دارا باشد. سازمانها به مرور زمان و در اثر تجربه دریافته اند که رویکرد وظیفه‌ای در کسب و کار، انعطاف و پویایی را از بین می برد. سازمانهای وظیفه مدار به سختی می توانند در برابر تغییرات محیطی از خود انعطاف نشان دهند و با محیط سازگار شوند. رویکردی که در مقابل رویکرد وظیفه ای به سازمانها پیشنهاد می شود رویکرد فرایندی است.

فرآیند عبارت است از یک سری فعالیتهای مرتبط با هم که برای رسیدن به هدفی خاص انجام می شوند. فرآیند را می توان یک زنجیره ارزش دانست که هر مرحله (هر دانه زنجیر) ارزشی را به مرحله قبل می افزاید. بنابراین، فرآیند های کسب و کار عبارتند از فعالیتهای اساسی در سازمان که محدود به مرزهای وظیفه ای نیستند و منابع انسانی، مهارتهای مدیریتی و فناوری را به منظور تمرکز سازمان بر استراتژی ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان و بخصوص مشتریان به هم مرتبط می کنند.

مدیریت فرایند محور: عبارت است از مدیریت فرایندهای کسب و کاری که هدفشان، برآورده ساختن نیازهای مشتریان است. مدیریت فرایند محور، روابط تامین کنندگان و مشتریان را با فرایندهای کسب و کار نشان می دهد. در سیستم مدیریت فرایند محور، همواره اشتیاق برای بهبود مستمر در سازمان وجود دارد و روشی منعطف برای مکانیزه کردن و کنترل فرایندهای کسب و کار است که منجر به بهینه‌سازی و افزایش بهره‌وری در سازمان می گردد. **بهبود سازمان:** کوششی دوربرد جهت پیشبرد حل مشکلات و فرایندهای بازسازی سازمان، به خصوص از طریق مدیریت اثربخش ترو مبتنی بر همکاری گروهی برپایه فرهنگ سازمانی است.

اصول مهم در توسعه و بهبود فرایند عبارتند از: حذف اضافات، ساده سازی، ترکیب قدم های مختلف فرایند تفکر کار موازی، ایجاد تمرکز اطلاعاتی در منبع مورد نظر، استفاده از فناوری برای بهبود فرایندها، اجازه به مشتری در مساعدت و کمک کردن در فرایندها

علل کندی بهبود

چالشی که در ارتباط با مدیریت عملکرد کسب و کار با آن مواجه هستیم این است که فاصله بین مدل های نوین کسب و کار و نحوه مدیریت و اجرای این مدل ها در کشور روز به روز در حال افزایش است. در کنار اصل فوق موارد زیر به عنوان علل کندی بهبود در سازمانها وجود دارد:



- عدم انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان در انطباق با فرآیندهای جدید یا تغییر در فرآیندهای موجود
- تغییر سریع نیازها و خواسته‌های مشتریان با توجه به ظهور تکنولوژی‌های جدید
- اداره امور به صورت رابطه ای در اکثر سازمانها که اجازه فعالیت سودمند در زمینه های رقابت کسب و کار را می گیرد.
- افزایش مداوم هزینه‌های نگهداری و توسعه و بهبود
- وابستگی سازمان هابه یک تأمین کننده یا یک نهاد خاص
- مقاومت سازمان در برابر تغییر
- عدم شناخت درک درست از فرآیندهای سازمان به خصوص فرآیندهای بحرانی
- عدم کفایت وضعیت جاری فناوری اطلاعات در سازمان
- عدم ارتباط با مشتری و استفاده از نظرات وی
- عدم ثبات مدیریت در سازمانها به نحوی که با تغییر مدیر تمامی برنامه های سازمان نیز تغییر خواهد کرد.
- عدم تخصص مدیران سازمانهای تحت مدیریت
- عدم حمایت مدیریت ارشد از برنامه ها و اهداف بهینه سازی که موجب عدم همکاری در سطوح پایین تر می شود.
- عدم ثبات در اقتصاد که سازمانها را محافظه کار کرده و از هرگونه تغییر می هراسند.
- عدم آموزش و فرهنگ سازی در زمینه بهینه سازی و نتایج آن
- پیشرفت سریع تکنولوژی در جهان
- ذهنیت از تجارب منفی دیگر سازمانها
- عدم فرهنگ تعهد و احساس مسئولیت همگانی
- عدم فرهنگ یکدلی و روحیه همکاری در یک سازمان . به گونه ای که همیشه افراد در انتظار خطای همکاران باشند.
- عدم اعتماد متقابل مدیران و کارکنان
- داشتن این روحیه که در انجام امور تنها نظر بالا دست تامین شود کفایت می کند
- فرهنگ رقابت ناسالم تنها برای کسب منفعت و بازنده شدن رقیب
- وجود مشتریانی هوشیار و خواهان تنوع، کیفیت و قیمت مناسب

راهکار

- پیاده سازی فرهنگ بهبود بر مبنای استانداردهای ملی و سیستم های ایزو و مدیریت تعالی
- آموزش و ایجاد تفکر بهبود چه به صورت همگانی و چه به صورت بخشی در سازمان ها
- استفاده هرچه بیشتر از سیستم های اطلاعاتی و رایانه ای
- ایجاد فرهنگ مشتری مداری و ارتباط با مشتری

منابع

- [۱] مرتضی سلطانی، سجاد اسماعیل لو، مدیریت فرآیند محور
- [۲] محمدرحیم رضاییان، سید حامد پوربخش، ساختارهای جدید سازمان و مدیریت فرآیند
- [۳] اینترنت، بهبود فرآیندسازمان ها بالاستفاده از استاندارد نوین فرآیند کسب و کار
- [۴] زهرا برومند، مدیریت رفتار سازمانی
- [۵] ایرج سعیدی، مدیریت فرآیندهای کسب و کارسازمان ها از دیدگاه مایکروسافت