



توسعه:

ما در جهانی زندگی می‌کنیم که به سرعت در حال تغییر است. بی‌شک آنطور که دیروز کار می‌کردیم امروز و فردا کار نخواهیم کرد. در دنیای امروز، استفاده از فنون و راهبردهای جدید در مدیریت فرایند بسیار مفید است چرا که اکثر سازمان‌ها وارد دوره جدیدی از طراحی فرایندها شده‌اند. هر سازمانی خواهان بهبود روش‌هایی است تا امر خود را کارآمدتر انجام دهد و به سود بیشتری دست یابد.

تشریح فرایند:

فرایند مجموعه قدم‌ها و تصمیماتی است که تمامی کارهایی که ما انجام می‌دهیم بر اساس آن انجام میشود. فرایندها از نظر سطح اهمیت، سادگی و پیچیدگی متفاوتند. که، نوشتن دستور کار و تخصیص بودجه و سفارش لوازم و تجهیزات از آن جمله است.

صاحب فرایند کیست؟

هر کسی سهمی در یک یا چند فرایند دارد. گروه‌هایی از افراد که در فعالیت حتی یک فرایند مشارکت می‌نمایند، نسبت به آن فرایند احساس تعلق می‌کنند. اما، فردی که مسئولیت اصلی را در این میان بر عهده دارد، به عنوان صاحب فرایند شناخته می‌شود. یک صاحب فرایند ممکن است رهبری گروه را خود، به عهده گیرد یا شخص دیگری را برای این کار انتخاب بکند، به هر صورت بسیار مهم است که صاحب فرایند در مورد اقدامات و تصمیمات گروه کاملاً آگاه باشد.



بهبود فرایند چیست؟

بهبود فرایند به معنی بهتر کردن روش انجام امور و تمامی اقدامات در سطوح مختلف کاری و زندگی است.

یک سازمان جهت بهبود فرایند باید از نخستین قدم‌های اساسی در آغاز بهبود فرایند بهره‌بردارد، به این صورت که رهبران اصلی سازمان این امر را باید در اولویت کار خود و سازمان قرار بدهند و اطمینان یابند که همه کارکنان در سازمان از آموزشهایی که نیاز دارند بهره‌مند شده‌اند. هنگامی که فرایندی به عنوان موضوع بهبود انتخاب شد، تیم باید اهداف را به خوبی تعریف کند و مسئله و آنچه به عنوان محصول بهبود فرایند انتظار دارد را شناسایی کند.

بهبود فرایند، زمانی می‌تواند به سازمان منفعت برساند که روش شناسی بهبود فرایند به ما اجازه دهد تا به صورت بهتری به چگونگی انجام کارهای خود بنگریم. هنگامی که تمام بازیگران اصلی درگیر بهبود فرایند شوند، دستاورد این بهبود می‌تواند این باشد که کارها ارزان‌تر، ساده‌تر و ایمن‌تر و با کیفیت‌تر انجام شوند.

امروزه کار گروهی بخشی حیاتی از زندگی کاری محسوب می‌گردد. از سوی دیگر نظام‌های مدیریت کیفیت نیز کار گروهی را برای سازمان‌ها مورد تأکید قرار می‌دهند. استفاده از فرایند دانش، تجارب و تلاش اعضای گروه، رویکرد قدرتمندی را برای بهبود فرایند‌ها فراهم می‌کند.

عملکرد و نتیجه کار تیمی، چیزی بیش از جمع جبری تک‌تک افراد خواهد بود، و موجب ارتقاء هم‌افزایی توانمندی‌های این افراد خواهد شد.

مدل بهبود فرایند چیست؟

بهبود هر فرایند خود مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و تصمیماتی است که در قدم‌هایی انجام و یک فرایند را تشکیل می‌دهند. تا کنون

روش‌های بسیاری برای بهبود فرایندها صورت‌بندی شده‌اند، که محتوا و ترکیب قدم‌های آنها تا حد زیادی متأثر از نوع فرایندها و رویکرد بهبود دهندگان آن بستگی دارد. در اینجا یکی از روش‌های بهبود فرایندها که از استقبال بسیار خوبی به دلیل کارایی و قابلیت انعطاف خود، برخوردار بوده است در قالب یک مدل تشریح خواهد شد. این مدل با عنوان **PDCA** معروف می‌باشد، این نام، ترکیبی از حروف اول مراحل مختلف بهبود مستمر است. این مدل بهبود فرایند، مشتمل بر دو بخش است:

- ۱: بخش ساده‌سازی فرایند (قدم‌های ۱ تا ۵ چرخه بهبود) در این بخش تیم‌های بهبود فرایند فعالیت‌های خود را آغاز می‌کنند و پس از شناسایی علل و تعیین علل ریشه‌ای (از طریق قدم ۶) فعالیت‌های خود را پیگیری می‌نمایند.
- ۲: بخش چرخه مشهور دیمینگ شامل مراحل طرح‌ریزی، اجرا، آزمون، اقدام (**Plan-Do-Check-Action, PDCA**) می‌باشد تیم‌های بهبود با استفاده از این مدل بهبود فرایند، که مشتمل بر ۹ قدم مذکور است، نسبت به ارتقاء فرایند اقدام می‌کنند و گزینه‌های بهبود را گسترش خواهند داد، که در بلندمدت احتمال دستیابی به نتایج رضایت‌بخش فعالیت‌های بهبود فرایندها را به مراتب افزایش می‌دهد.



در اینجا نگاهی اجمالی خواهیم داشت به آنچه در این قدم‌ها روی می‌دهد:

قدم ۱: فرآیندی را که باید بهبود داده شود انتخاب، و هدف بهبود فرآیند را به خوبی تبیین کنید. این قدم مرحله یافتن یا *Find* خوانده می‌شود.

قدم ۲: تیمی را برای بهبود فرآیند سازماندهی کنید. این قدم شامل انتخاب افراد مناسب برای کار در تیم، تعیین منابع موجود برای تلاش‌های بهبود، مانند نیروی انسانی، زمان، پول و مواد، تعیین نیازمندی‌های گزارش‌دهی و سطح اختیار تیم بهبود مستمر خواهد بود. این عناصر می‌توانند در یک منشور تیم شکل رسمی به خود بگیرند. این قدم مرحله سازماندهی یا *organize* خوانده می‌شود.

قدم ۳: با استفاده از یک نمودار جریان، فرآیند جاری را تعریف کنید. این ابزار برای ایجاد یک نقشه از قدم‌ها و تصمیماتی که بین نقاط آغاز و پایان فرآیند روی می‌دهند استفاده می‌شود. با حذف فعالیت‌های زائد و غیرضروری، فرآیند را ساده کنید. اعضای تیم ممکن است که کلیت و تمامیت فرآیند را برای اولین بار در قدم سوم بطور یکجا دیده باشند. بدین لحاظ دید ایشان نسبت به فرآیند انتخاب شده باز خواهد شد، و آنها را برای برداشتن این قدم بهبود فرآیند آماده می‌نماید.

طرحی را برای جمع‌آوری داده‌ها توسعه داده، و داده‌های مبنی را جمع‌آوری کنید. این داده‌ها در ادامه کار در این مدل به عنوان معیار اندازه‌گیری برای مقایسه میزان بهبود مورد استفاده قرار خواهد گرفت. این

امر با سنجش فرآیند در قیاس با اهداف بهبود فرآیندی که در قدم ۱ تعیین شده‌اند، آغاز می‌گردد. نمودار جریان تهیه شده به تیم کمک می‌کند تا مشخص نماید چه کسی باید داده‌ها را جمع‌آوری کند و این داده‌ها از کجا باید جمع‌آوری شوند. این قدم مرحله شفاف‌سازی یا *Clarify* خوانده می‌شود.

قدم ۴: ارزیابی کنید که فرآیند در چه جایی دارای مشکل است. در این قدم تیم از ابزارهایی چون طوفان فکری و سایر ابزارهای تصمیم‌گیری گروهی استفاده می‌کند، تا بدینوسیله شناخت بهتری نسبت به آنچه در فرآیند روی می‌دهد کسب نماید. در این قدم علل بروز مشکلات فرآیند شناسایی خوانده شد. این قدم مرحله شناخت علل یا *Understand* خوانده می‌شود.

قدم ۵: علل ریشه‌ای مانع از دستیابی فرآیند به اهداف خود را تعیین کنید. در این قدم تیم بهبود با استفاده از ابزارهایی چون نمودار علت و معلول و نمودار پارتو برای تعیین علل ریشه‌ای عملکرد نامناسب فرآیند و عدم دستیابی به اهداف مورد نظر، استفاده نموده و از میان این علل

یکی را برای بهبود دادن انتخاب می‌کند. این قدم مرحله انتخاب علل ریشه‌ای یا *select* خوانده می‌شود.

قدم ۶: جهت دستیابی به اهداف تعیین شده، باید طراحی راجهت بهبود فرآیند توسعه بدهید. این تغییرات علل ریشه‌ای تعیین شده در قدم ۵ را هدف قرار خواهند داد. بهبودهای برنامه‌ریزی شده شامل قدم‌های بازنگری شده، در نمودار ساده‌سازی شده‌ای که در قدم ۳ ایجاد شده است، نیز می‌باشد.

در صورت نیاز طرح جمع‌آوری داده‌ها را نیز اصلاح کنید. این قدم مرحله طرح ریزی اصلاحات یا *plan* خوانده می‌شود.

قدم ۷: فرآیند تغییر یافته را بطور آزمایشی اجرا و داده‌های لازم را جمع‌آوری کنید. این قدم مرحله اجرای آزمایشی یا *Do* خوانده می‌شود.

قدم ۸: ارزیابی کنید که آیا اعمال تغییرات در فرآیند موجب بهبود شده است. در این قدم تیم از ابزارهایی چون هیستوگرام و نمودار حرکت برای تعیین میزان بهبود فرآیند استفاده خواهد کرد. این قدم مرحله بررسی بهبود یا *Check* خوانده می‌شود.

قدم ۹: اگر تغییرات منجر به بهبود فرآیند شده باشد تعیین کنید که آیا بهبود بیشتری در فرآیند امکان‌پذیر هست. در صورت وجود امکان بهبود بیشتر تیم به قدم ۶ خواهد رفت و در غیر این صورت فرآیند را استاندارد کرده و تواتر جمع‌آوری داده‌های مربوط به فرآیند را کاهش خواهد داد.

اگر تغییرات منجر به بهبود فرآیند نشده باشد تغییرات انجام شده در فرآیند را حذف، فرآیند را به حالت قبل بازگردانده، و سپس به قدم ۶ بروید. این قدم مرحله اقدام یا *Action* خوانده می‌شود.

با پایان یافتن این قدم یک دور کامل بهبود فرآیند خاتمه می‌یابد، ولی باید به خاطر داشته باشید که با خاتمه یافتن این دور بهبود مستمر فرآیندها همچنان با برجا مانده دوره‌های بهبود دیگری اجرا خواهند شد.

