

یک روش پیشنهادی ارزیابی و انتخاب فرآیندهای تأثیرگذار بر روی استراتژی سازمان

مسعود چیتگرها

مشاور مدیریت، شرکت خدمات فنی رنا

mc@bscol.ir

مریم رازه

کارشناس، سازمان هواشناسی کشور

mrk@bscol.ir

واژه‌های کلیدی

کارت امتیازی متوازن، مدیریت فرآیند تجاری

چکیده

پیاده سازی استراتژی ها در سازمان بعنوان یکی از دغدغه های مدیران در دنیای کسب و کار امروز مطرح است. تجارب شرکت ها در دنیا نشان میدهد روش کارت امتیازی متوازن بعنوان یکی از قدرتمندترین روشهای اجرای استراتژی امتحان خود را در دهه اخیر نشان داده است. از طرف دیگر اهمیت ارتباط فرآیندهای سازمانی و اتصال فرآیندهای استراتژیک به اهداف استراتژیک بوسیله نقشه استراتژی سازمان روز به روز خود را بیشتر نمایان می کند. مضاف براین، سازمانها امروزه میخواهند هم-افزایی سازمانی خود را براساس فرآیندهای سازمانی بچینند. این هم افزایی بدست نمی آید مگرآنکه سازمان بااهمیت ترین و مهم ترین فرآیندهای خود را در شرایط مختلف رقابتی بازار بتواند با اهداف و یا مضمون های استراتژیک خود شناسایی نماید تا بتواند قابلیت های سازمان را با فرصت ها و مزیت های بازار درگیر نماید. بعبارت دیگر، سازمان همزمان بایستی هر دو نقشه های خود (استراتژی و فرآیندها) را در زمان های مقرر توسط تیم های مدیریتی و در ارتباط با یکدیگر مورد بازنگری قرار دهد. این مقاله پس از معرفی روش کارت امتیازی متوازن و تاریخچه ای از مدیریت فرآیندها، به این سؤال اساسی پاسخ خواهد داد که با چه روشی می توانیم ارزیابی و تعیین کنیم کدامیک از سری فرآیندهای سازمان، با اهداف یا مضمون استراتژیک مشخص شده در نقشه استراتژی، مهم و تأثیرگذار میشوند؟ این ارزیابی ضمن ارتباط با کشف قابلیت ها و شایستگی های سازمان از یک طرف (که در فرآیندهای سازمان متبلور میگردد) و شناسایی فرصت ها و مزیت های رقابتی بازار از طرف دیگر (که استراتژی های سازمان ما را تعیین می کند)، با پیشنهاد یک ماتریس دو سویه که در سطرهای آن اهداف استراتژیک روش کارت امتیازی متوازن و در ستون آن فرآیندهای ارزش افزای سازمان آمده است، بررسی نموده و امتیازبندی می نماید. در پایان یک مطالعه موردی از یک سازمان دولتی ایرانی برای تطبیق روش در اجرای آن ذکر گردیده است.

مقدمه

پیاده سازی استراتژی ها در سازمان بعنوان یکی از دغدغه های مدیران در دنیای کسب و کار امروز مطرح است. تجارب شرکت ها در دنیا نشان میدهد روش کارت امتیازی متوازن بعنوان یکی از قدرتمندترین روشهای اجرای استراتژی امتحان خود را در دهه اخیر نشان داده است.

از آنجا که فرآیندهای سازمانی بعنوان ژنیتیک سازمان، در هضم انواع و اقسام سیستم های مدیریتی حال حاضر بایستی قرار گیرد، از اینرو لازم است تا سازمان ها، طراحی ارگانیک های سازمانی خود را براساس آن انجام دهند تا برای هر یک از سیستم های مدیریتی جدید وقت و انرژی مضاعفی صرف ن کنند. از جمله سیستم های جدید در بحث اجرای استراتژی میتوان به " کارت امتیازی متوازن " اشاره نمود.

از طرف دیگر، سازمان ها خصوصاً " سازمان های بزرگ و یا بنگاه های اقتصادی که دارای زنجیره ای از واحدهای کسب و کار هستند و فرآیندهای پیچیده زیادی در دل خود دارند، باتوجه به امکانات و منابع محدود و رقابت های فشرده و با بازه کوتاه نمی توانند همزمان بر روی تمامی فرآیندهای کسب و کار خویش متمرکز شده و تمامی آنان را بهبود دهند. لذا این سازمان ها بایستی آن دسته از فرآیندهای خود را مورد توجه قرار دهند که اولاً " تأثیرات استراتژیک برای سازمان در جهت رسیدن به چشم انداز داشته باشند، و در ثانی با اهداف استراتژیک در نقشه استراتژی اتصال داشته باشند.

کارت امتیازی متوازن

کارت امتیازی متوازن (BSC) در اوایل دهه 1990 توسط آقایان رابرت کاپلان و دیوید نورتن ایجاد و توسعه داده شد. این روش بعنوان ابزاری فوق العاده برای سازمانهایی که آرزوی هدایت طوفان های تغییر را داشتند، پدیدار شد. فراتر از تمرکز بر مقادیر مالی، کارت امتیازی متوازن استراتژی های شما را به سنجه های عملکرد در چهار منظر متوازن ترجمه میکند: مشتری، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری، و مالی. این مجموعه یکپارچه از سنجه های عملکرد، استراتژی های شما را ترجمه و توصیف میکند تا اجازه دهد شما نگاهی به اینکه کجا میخواهید بروید بیاندازید، نه فقط بمانند نتایج مالی که اغلب بعنوان " آینه دیدپشت "، اینگونه عمل میکنند که کجا بوده اید. با این سیستم شما ابزاری دارید تا کارهای هر یک از کارکنان در سازمان را در جهت اهداف کلان هدایت کنید. این ابزار در طول بیش از 15 سال، هزاران سازمان تجاری، دولتی و غیر انتفاعی را در دستیابی به نتایج فوق العاده و پایداری این نتایج کمک نموده است. طبق پژوهش های بعمل آمده در سال 2005 توسط یکی از مؤسسات وابسته به مدرسه بازرگانی هاروارد (HBS) از شرکت های لیست فورچون 1000، از هر 10 شرکت، 8 شرکت کارت امتیازی متوازن را اجرا کرده اند یا در حال پیاده سازی آن هستند. کارت ارزیابی متوازن یک مفهوم نوین مدیریتی می باشد که به همه مدیران در همه سطوح کمک می کند تا بتواند فعالیتهای کلیدی خود را پیش و کنترل نمایند.

کاپلان و نورتن، آفرینندگان این شاهکار عرصه مدیریت استراتژی، پیشنهاد کردند که مدیران، اطلاعاتی در خصوص چهار منظر ذکر شده را در یک کارت جمع آوری نمایند و به تحلیل آنها بپردازند. به عبارت دیگر سازمان به چهار سوال اساسی زیر پاسخ می دهد: - مشتریان چگونه به سازمان می نگرند؟ - سازمان در چه زمینه هایی قابلیت اساسی دارد؟ - آیا سازمان توانایی بهبود و ایجاد ارزش را دارد؟ - سهامداران چگونه به سازمان می نگرند؟

امواج مدیریت فرآیندهای کسب و کار

در اینجا قصد تعریف مدیریت فرآیند کسب و کار و یا توضیح در این رابطه نداریم. چراکه در این زمینه تعاریف و مباحث زیاد است. اما باید قبول کرد که در عصر حاضر، دیگر مدیریت فرآیندهای کسب و کار بعنوان یک مفهوم انقلابی نیست. آنچه که

مهم است آنست که بیشتر سازمان ها به این مطلب واقف شده اند که دیگر نمیتوان مسائل متعددی که در سازمانشان اتفاق میافتد را بتوانند از طریق وظایف سلسله مراتبی و واحدی (از جمله استراتژی ها) حل کنند.

از طرف دیگر با توجه به روند تاریخی مدیریت فرآیند، میتوان به چهار موج مدیریت فرآیندها اشاره کرد:

موج اول: مدیریت کیفیت جامع

موج دوم: بازمهندسی فرآیندهای تجاری

موج سوم: طراحی سازمان براساس فرآیندها

موج چهارم: رقابت براساس فرآیندها

موج چهارم جایی است که عملکرد فرآیندها با استراتژی گره میخورد. این نه فقط به این معنی است که نقاط ضعف فرآیند که بیشترین اهمیت استراتژیک را دارد باید شناسایی گردد، بلکه چگونگی استفاده از نقاط قوت فرآیند که میتوانند تأثیرگذاری بهتری را داشته باشند درک شود. البته این فرآیند سنتی استراتژیک در بسیاری از سازمان هاست که در شکل 1 نشان داده شده است:



شکل 1- پیوند استراتژی - فرآیند

پیوندهای ایجاد شده در تصویر بالا نمای سنتی استراتژی را نشان میدهد. عموماً "رهبران یک سازمان یک برنامه استراتژیک که مجموعه ای از ابتکارات بهبود را شامل میگردد، توسعه میدهند. بعضی از این برنامه ها بناچار بعنوان پروژه های بهبود فرآیند که خواه ماهیت بهبود مستمر یا بازمهندسی دارند، خواهند شد. سپس تیم های بهبود فرآیند وضعیت را تحلیل کرده و نوآوری های جدید فرآیند را برای کمک به اداره بهتر سازمان توسعه میدهند. این نوآوری ها باید با فرآیندها یکپارچه شوند. حال به شکل 2 توجه کنید که تفاوتی در پیوند بین فرآیند-استراتژی را بیان میکند:



شکل 2- پیوند فرآیند- استراتژی

بردار مشکی نشان میدهد که در موج چهارم، فرآیند میتواند بعنوان محرک استراتژی عمل نماید. بعبارت دیگر، عملکرد بالای فرآیند میتواند آینده سازمان را جلو ببرد، به جذب مشتریان و بازارهای جدید کمک نماید، مراکز سوددهی اضافی را ایجاد نماید، سازمان را در ایجاد راه حل های کاملتر با کنترل پیوندهای بیشتر با زنجیره ارزش افزوده قادر میسازد و بسیاری از این قبیل امور. در واقع شرکت های موج چهارم بطور بی نظیری سرنوشت خویش را بدست میگیرند.

پیوند مدیریت استراتژی و فرآیندهای کسب و کار

بدین ترتیب، امروزه پیاده سازی استراتژی از طریق کارت امتیازی متوازن که بعنوان علم اجرای استراتژی از مبدعین آن مطرح گردیده است. به سه مؤلفه ضروری احتیاج دارد:

1. مدیریت استراتژی:

اینکه از تعهد، تمرکز و همسویی سازمانی در استراتژی خود مطمئن شوید.

2. مدیریت فرآیندها:

اینکه محرک های عملکرد کسب و کار در پیوند با مدیریت فرآیندهای تجاری در جهت اجرای استراتژی تحلیل شود.

3. مدیریت منابع مالی:

اینکه تخصیص منابع مالی و پایش عملکرد بطور مستمر تمرکز بر استراتژی را تضمین نماید.

هم چنین مدیریت منابع انسانی و مدیریت اطلاعات در این مدل بعنوان دو زیرساخت اساسی برای پشتیبانی این سه مؤلفه مطرح خواهد بود. یعنی مدیریت منابع انسانی و اطلاعات بایستی همسو با استراتژی های سازمان عمل نمایند. این مدل را در شکل 3 می بینیم:



شکل 3- مدل علم اجرای استراتژی

روش پیشنهادی

با توجه مطالب قبلی، سازمان برای اجرای اهداف استراتژیک خود در نقشه استراتژی، بایستی انرژی و منابع مختلف خود را صرف فرآیندهایی که بیشترین اهمیت را از منظر استراتژی دارند، صرف نماید. لهذا باید فرآیندهای استراتژیک خود را از میان انبوهی از فرآیندها کشف نماید.

از سوی دیگر، آنچه که بطور کاربردی یک سازمان را در جهت پیاده سازی روش های مدیریتی جدید آماده میکند و مطرح است، ابتدا ساده سازی روش های غامض و پیچیده دانشگاهی و بعد گرفتن توافق نظر جمعی در سطح مدیران ارشد اجرایی

خواهد بود. به همین خاطر روش ما یک روش ابتکاری امتیازدهی است. این روش امتیازدهی، یک ماتریس خواهد بود که ستون های آن فرآیندها و ردیف هایش، اهداف استراتژیک است. این قالب ماتریس در جدول 1 نشان داده شده است:

امتیاز	فرآیندها							اهداف استراتژیک
	P1	P2	...				Pn	
								O1
								O2
								...
								On
								امتیاز

جدول 1- ماتریس فرآیند - استراتژی

منطق امتیازدهی بصورت ذیل است:

ارتباط ندارد: هیچ امتیاز، ارتباط کم: • امتیاز، ارتباط متوسط: •• امتیاز، ارتباط زیاد: ••• امتیاز

از طرف دیگر فرآیندهای یک سازمان به سه دسته کلی مدیریتی، محوری و پشتیبانی تقسیم بندی میگردد. فرآیندهایی که در این ماتریس از اهمیت بیشتری برخوردارند فرآیندهایی اند که در زنجیره ارزش افزوده سازمان هستند و نقش محوری در حرکت اهداف استراتژیک سازمان بازی می نمایند.

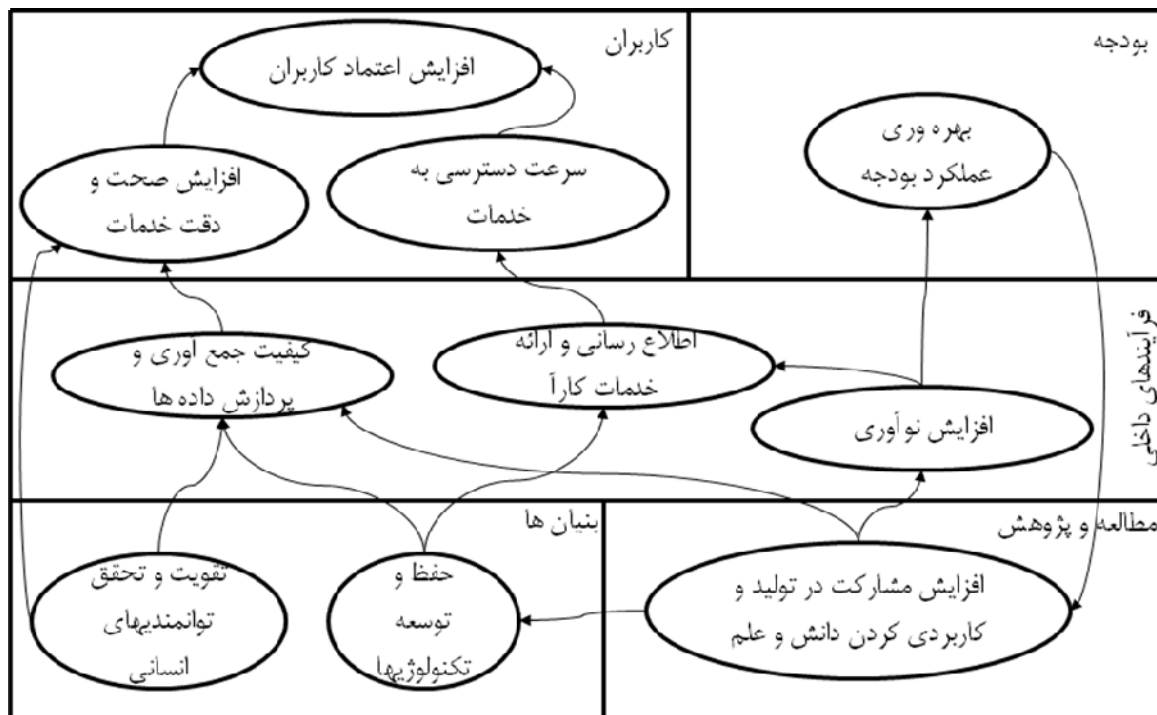
باید توجه داشت که این روش بایستی در یک کارگاه گروهی که متشکل از مدیران اجرایی سازمان میباشد انجام گرفته و در نهایت نتیجه گیری و توافق نظر آنان گرفته شود.

موردکاوی

در راستای رسیدن به چشم انداز ترسیم شده سازمان هواشناسی مبنی بر دستیابی به رهبری ملی در زمینه های تخصصی در حیطه های مربوط به آب و هوا، درجه حرارت، آب شناسی و منابع آبی و محیط زیست، و بدین وسیله مشارکت در امر امنیت و سلامت مردم در اقصی نقاط کشور سازمان هواشناسی کشور، اقدام به استفاده از سیستم مدیریت استراتژی کارت امتیازی متوازن در جهت کنترل اهداف استراتژیک سازمان به کمک شاخص های عملکرد قابل اندازه گیری نموده است.

همانطور که اشاره شد روش ارزیابی متوازن استراتژیهای سازمان را در چهار منظر ترجمه می کند اما در سازمان هواشناسی کشور این چهار منظر با توجه به نیاز به پنج منظر ارتقاء یافته اند. در نقشه استراتژی سازمان هواشناسی کشور به عنوان یک سازمان دولتی هدف غائی در منظر مالی قرار ندارد بلکه افزایش اعتماد کاربران نیز همزمان با هدف مالی (که میوه این درخت است) در بالای نقشه جای گرفته است؛ در عین حال سازمان باید استفاده درست از بودجه را به دولت (سازمان مدیریت و برنامه ریزی) گزارش دهد. در شکل 4 نقشه استراتژی سازمان نشان داده شده است:

ذینفعان: دولت و جامعه



شکل 4- نقشه استراتژی سازمان هواشناسی کشور

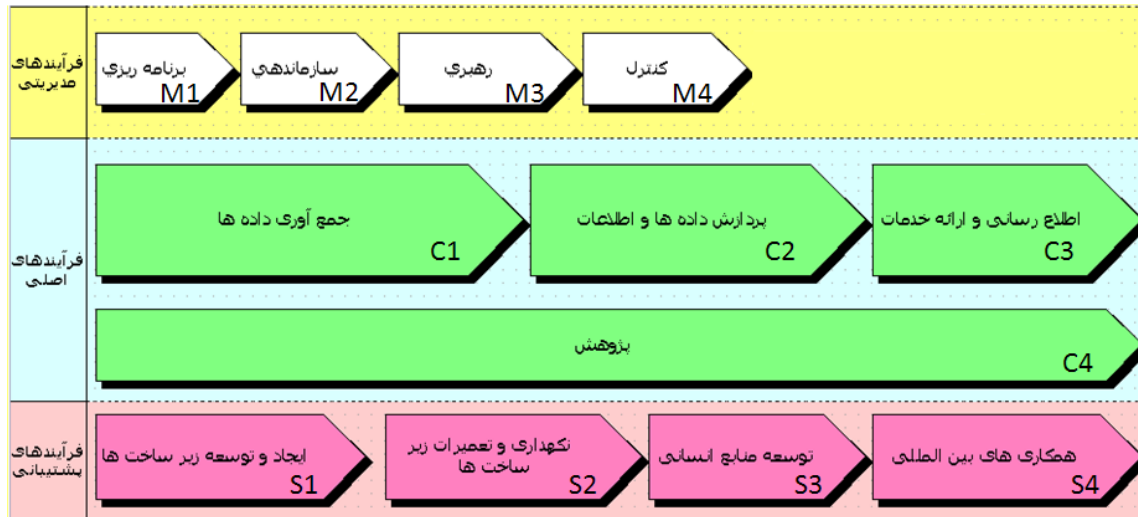
با توجه به هدف این مقاله مبنی بر یافتن ارتباط منطقی بین فرآیندهای سازمان با اهداف استراتژیک نقشه استراتژی ابتدا به نقشه فرآیندهای سازمان می پردازیم سپس نقاط مشترک بین دسته بندی فرآیندها و اهداف استراتژیک سازمان را براساس ماتریس فرآیند- استراتژی بررسی می کنیم.

نقشه فرآیندهای سازمان، فرآیندهای سازمان را در سه گروه فرآیندهای مدیریتی و محوری و پشتیبانی دسته بندی کرده است:

فرآیندهای مدیریتی سازمان شامل فرآیندهای اصلی برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل می باشند. فرآیندهای ایجاد و توسعه زیر ساختها که با توجه به رتبه اول سازمان در زمینه فناوری اطلاعات دارای زیر-فرآیندهای¹ بسیار زیادی است، فرآیند

¹ Sub process

نگهداری و تعمیرات زیر ساخت ها، توسعه منابع انسانی و همکاری های بین المللی نیز با هدف تبدیل سازمان به قدرت منطقه ای در راستای چشم انداز 20 ساله کشور ایران بعنوان فرآیندهای پشتیبانی قرار گرفته است. فرآیندهای اصلی سازمان هواشناسی کشور نیز شامل جمع آوری داده ها، پردازش داده ها و اطلاعات، اطلاع رسانی و پژوهش می باشند. در شکل 5 نقشه فرآیندهای سازمان نشان داده شده است:



شکل 5- نقشه فرآیندهای سازمان هواشناسی کشور

در صفحه بعد ماتریس فرآیند- استراتژی را تشکیل داده ایم:

امتیاز	فرآیندهای پشتیبانی				فرآیندهای محوری				فرآیندهای مدیریتی				اهداف استراتژیک
	S4	S3	S2	S1	C4	C3	C2	C1	M4	M3	M2	M1	
4					بهره وری عملکرد بودجه
3							...						افزایش اعتماد کاربران
5											سرعت دسترسی به خدمات
5										افزایش صحت و دقت خدمات
9								کیفیت جمع آوری و پردازش داده ها
3						...							اطلاع رسانی و ارائه خدمات کارآ
7							افزایش نوآوری
5							تقویت و تحقق توانمندیهای انسانی
7								حفظ و توسعه تکنولوژیها
9						افزایش مشارکت در تولید و کاربردی کردن دانش و علم
	2	7	2	5	12	6	20	3	0	0	0	3	امتیاز

جدول 2- ماتریس فرآیند - استراتژی سازمان هواشناسی کشور

تحلیل جدول 2

اگر به جدول 2 توجه کنیم نکات کلیدی ذیل را می بینیم:

1. بالاترین امتیاز فرآیندها متعلق به فرآیند 2 یعنی " فرآیند پردازش داده ها و اطلاعات " میباشد. بدین ترتیب نتیجه گیری میگردد که این فرآیند برای این سازمان یک فرآیند استراتژیک خواهد بود. پس سازمان بایستی انرژی و منابع خود را بیشتر بر روی این فرآیند متمرکز کرده و مضمون استراتژی " تعالی عملیاتی " را در کوتاه مدت در نقشه استراتژی خود دنبال نماید. چراکه این فرآیند در دسته فرآیندهایی قرار میگیرد که این مضمون را محقق خواهد ساخت.
2. با بررسی و ارزیابی این فرآیند مشخص شد که بهبود این فرآیند به دو عامل اساسی بستگی دارد:
الف. پیش بین ها بعنوان کارکنان متخصص (رویکرد اصلی)
ب. مدل های پیش بینی (ورودی اصلی)
3. در میان اهداف استراتژیک سازمان دو هدف زیر بیشترین امتیاز را از آن خود نموده اند:
الف. کیفیت جمع آوری و پردازش داده ها
ب. افزایش مشارکت در تولید و کاربردی کردن دانش و علم
4. در عین اینکه جمع آوری داده ها برای سازمان مهم است ولی بررسی های مقایسه ای بودجه نشان داد که بودجه های مصرف شده در انتقال تکنولوژی ها در " فرآیند جمع آوری داده ها " در مقابل اجرای فرآیند توسعه منابع انسانی (از جذب تا بازنگشتگی) برای پیش بین ها بعنوان کارکنان متخصص و دریافت مدل های پیش بینی، تفاوت فاحشی از نظر استراتژی دارد. این مشخص کرد که سازمان در این زمان باتوجه به تکنولوژی های مطلوبی که در جمع آوری داده ها دارد، بایستی بیشتر انرژی و منابع خود را در فرآیند استراتژیک " پردازش داده ها و اطلاعات " مصروف نماید.
5. باتوجه به هدف " افزایش مشارکت در تولید و کاربردی کردن دانش و علم " سازمان هواشناسی دومین فرآیند استراتژیک خود را بر بهبود رویکردهای ارزیابی و انتخاب پروژه های کاربردی و مدلسازی در " فرآیند پژوهش " متمرکز نمود. این به آن دلیل بود که یکی از مهم ترین ورودهای فرآیند استراتژیک " پردازش داده ها و اطلاعات " مدل های پیش بینی است که سازمان را در رسیدن به اهداف استراتژیکش یاری میدهد.

نتیجه گیری

سازمان ها نباید منابع خود را بطور یکسان به فرآیندها تخصیص دهند. بلکه باید در دنیایی که رقابت براساس فرآیندهاست، فرآیندهای استراتژیک خود را با توجه به اهداف استراتژیک تعریف شده در نقشه استراتژی کشف نماید. اتصال بین اهداف استراتژیک و نقشه فرآیندها میتواند روشی برای کشف این فرآیندها و امتیازدهی به آن در جمعی از مدیران اجرایی سازمان باشد که در این مقاله به آن پرداخته شد.

منابع و مراجع

1. رابرت کاپلان، دیوید نورتون، نقشه استراتژی - تبدیل دارائی های نامشهود به پیامد های مشهود، اکبری، سلطانی، ملکی، مترجم. گروه صنعتی پژوهشی آریانا، 1384
2. تیم پیشرو، گزارش های مربوط به پروژه " مدیریت دانایی با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن "، سازمان هواشناسی کشور، 1385
3. Robert S. Kaplan and David P. Norton, **The Balanced Scorecard**, Harvard Business School Press, 1996
4. Paul R. Niven, **Balanced Scorecard for Government and Nonprofit Agencies**, John Wiley & Sons, 2003
5. Ralph F. Smith, **Business Process Management and the Balanced Scorecard**, John Wiley & Sons, 2007