

المرحلة الرابعة احصل على الموارد اللازمة



الآن، وبعد أن توصل فريق تطوير العملية إلى إنشاء تصميم جديد للعملية التي تعاني المشكلات، حان وقت تحديد الموارد التي يتطلبها وضع التصميم الجديد موضع العمل، وحان وقت الحصول على هذه الموارد أيضًا. وبصرف النظر عن الوحدة التي تعمل فيها ضمن الشركة، يمكن أن تتطلب هذه المرحلة تعاوناً بينك وبين عدد من الوحدات أو الأقسام الأخرى. وإذا كان مجال تغيير العملية المقترح كبيراً، فمن المحتمل أن تكون في حاجة إلى العمل ضمن تعاون وثيق مع واحدة أو أكثر من المجموعات التالية:

- الموارد البشرية
- تقنية المعلومات
- المالية

وعندما تنهي هذه المرحلة من مراحل مبادرة تطوير العملية، يجب أن تكون الموارد التي تتطلبها هذه المبادرة قد توفرت كلها.

فهم أنواع الموارد

يمكن أن تتنوع الموارد اللازمة تنوعاً كبيراً، بحسب درجة تعقيد العملية الجديدة واتساع إطارها. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تشمل عملية التغيير:

- أدواراً وظيفية جديدة أو معدّلة: مع تزايد العمل على تطوير العمليات يمكن أن تجد نفسك في حاجة إلى الاستعانة باستشاريين أو بجهات خارجية لأداء العملية التي أعيد تصميمها، أو يمكن أن تلجأ إلى إحداث تغيير في المسؤوليات الوظيفية للعاملين الحاليين

حتى يتمكن كل منهم من أداء جزء من العملية الجديدة. كما يمكنك تعيين موظفين جدد للقيام بالعملية المعنية. فمثلاً، قد يقرر فريق تطوير العمليات في شركة «سيلزكو» إنشاء عمليات بيع موجهة إضافية؛ مما يتطلب توزيع موظفي المبيعات الحاليين على مناطق أصغر حجماً. وهذا يعني أن على الشركة تعيين عدد من موظفي المبيعات الجدد في كل منطقة من المناطق الجديدة.

- معدات أو تقنية جديدة: تتطلب إعادة تصميم بعض العمليات استخدام معدات جديدة أو تقنية جديدة. وإليك مثالاً توضيحياً: حتى تتمكن شركة «نيوبراند» من جعل عملية تصميم المنتجات أكثر كفاءة، فقد رأت ضرورة تبادل المصممين الملفات الإلكترونية فيما بين موظفي التسويق وموظفي تطوير المنتجات على نحو أكثر سهولة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتمكن المصممون من طباعة نسخ ورقية من تصاميمهم بسرعة أكبر من ذي قبل. ولدعم هذه التغييرات، قررت الشركة شراء برمجيات رسوم ومعدات طباعة جديدة.

- مكان عمل جديد حيث ستوضع المعدات والتقنية الجديدة، أو حيث يمكن للموظفين أداء العملية الجديدة: فمثلاً، يدرك فريق تطوير العمليات في شركة «نيوبراند» أن الشركة ستحتاج إلى تخصيص مكان في قسم التصميم من أجل معدات الطباعة الجديدة.

- الدعم من جانب خبراء تقنية المعلومات: فمثلاً، تتطلب الطريقة الجديدة، من شركة «بيفكو»، في تقسيم السوق إلى قطاعات، وإجراء أبحاث على السوق، إضافة برمجيات من أجل إدارة العلاقة مع العملاء، وربط هذه البرمجيات بقواعد البيانات الحالية الخاصة بعملاء المؤسسة.

ماذا كنت ستفعل؟

التحسين الأقصى للعمليات في شركة «إكستريم جير»

تتولى لين رئاسة فريق مبيعات محلي في شركة «إكستريم جير»، وهي شركة خاصة بالملابس والمعدات الرياضية. وقد أدركت لين مؤخرًا أن الفرق المحلية الأخرى تقوم بإدارة واكتساب عمليات تفوق ما لدى فريقها. وعندما قابلت عددًا من موظفي المبيعات العاملين في فريقها لتعرف كيف يقومون بمسؤوليات وظائفهم، اكتشفت أن كل موظف مبيعات يتولى بنفسه إدارة برنامجه الزمني، حيث يرتب زيارة أكبر عدد ممكن من العملاء خلال يوم عمل واحد. وفي الوقت الفاصل بين الزيارة والأخرى، يحاول الموظفون إجراء اتصالات هاتفية أو عبر الإنترنت مع عملاء آخرين حاليين أو محتملين لترتيب مواعيد معهم.

استخدمت لين هذه المعلومات لإنشاء لوحة انسيابية «للحالة الراهنة»، تصور العملية التي يستعملها مندوبوها في قسم المبيعات لحجز المواعيد مع العملاء. وقد أظهرت اللوحة الانسيابية وجود مشكلة مهمة على نحو واضح

تماماً: فكلما كان لدى مندوب المبيعات عدد أكبر من الزيارات في اليوم الواحد، صار لديه وقت أقل للاتصال بالعملاء الحاليين والمحتملين لترتيب مواعيد من أجل لقائهم في الأيام التالية. وإن قلة الوقت المتاحة لإجراء الاتصالات اللازمة، تعني تراجع عدد الزيارات التي يتم حجز مواعيد من أجلها. وتعني قلة الزيارات، كذلك، تراجع عدد العمليات وتباطؤ نمو الأعمال.

أدركت لين أن عملية وضع المواعيد الزمنية لاتصالات المبيعات في حاجة إلى إعادة تصميم، لكنها غير واثقة من كيفية القيام بذلك.

هل يتعين عليها أن تجعل موظفيها ومديرها يطلعون على لوحة «الحالة الراهنة»، وأن تطلب منهم أفكاراً من أجل تطوير العملية؟ أم أن عليها تحدي مندوبي المبيعات لتصور عملية مثالية؟ بل لعل من الأفضل، أن تأمر لين بعدد من التغييرات السريعة السهلة التي من شأنها توليد آثار فورية. لقد ازدادت حيرة لين؛ لأن كل خيار من هذه الخيارات يبدو لها معقولاً.

ماذا كنت ستفعل؟ يقترح المرشد حلاً في فقرة «ماذا كنت ستفعل».

ولابد من مشاركة عدد من خبراء قسم تقنية المعلومات في الشركة في هذا الأمر؛ لضمان العمل السليم للبرمجيات الجديدة بالتوافق مع قواعد البيانات الحالية، وحل أي مشكلات قد تظهر فيما يتعلق بعمل المنظومة الجديدة.

- التدريب: مثال توضيحي: بعد أن صارت برمجيات إدارة العلاقة (CRM) مع العملاء في شركة «بيغكو» جاهزة، صارت الشركة في حاجة إلى تدريب موظفي التسويق وخدمة العملاء على استخدام هذه التقنية الجديدة.

- مسؤوليات ومقاييس إدارية جديدة: غالباً ما تخلق العمليات الجديدة مسؤوليات جديدة تحتاج إلى إدراجها ضمن أنشطة الإدارة. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يحتاج المدير، في قسم قام بتطوير شامل لعملياته، إلى البدء بتقييم أداء موظفيه تبعاً لمعايير جديدة مستمدة من العمليات التي أعيد تصميمها.

ومن الطبيعي أن تكون هناك حالات كثيرة من تغيير العمليات صغيرة الحجم ولا تتطلب موارد هامة. فمثلاً، يمكن أن يحتاج جوي، من أجل تنفيذ العملية التي أعيد تصميمها لإنشاء حسابات جديدة، إلى أشخاص من الموارد البشرية لصياغة التوصيف الوظيفي الخاص بالمنصب الوظيفي الجديد الذي أطلقنا عليه اسم «منسق إنتاج القروض».

وقد يحتاج جوي أيضاً إلى مساعدة شخص من قسم تقنية المعلومات لضمان قيام موظفي القروض باستخدام الأدوات الصحيحة لإدخال المعلومات الخاصة بالعملاء.

الحصول على الموارد

بعد أن حددت الموارد اللازمة من أجل تنفيذ عمليتك الجديدة، يتعين عليك معرفة كيفية الحصول على هذه الموارد. وللقيام ببناء البنية التحتية اللازمة، وجمع المواد الضرورية، ستحتاج، على الأرجح، إلى العمل مع أقسام أو وحدات أخرى في الشركة. فمثلاً، إذا كانت العملية التي أعيد تصميمها في حاجة إلى كمية كبيرة من المعدات الجديدة، أو التقنية، فمن الأرجح أنك ستطلب هذه المواد عن طريق قسم المشتريات أو قسم تقنية المعلوماتية في الشركة.

وإذا نشأت حاجة إلى تدريب عدد كبير من الأفراد على استخدام العملية الجديدة، فقد يتعين عليك العمل مع قسم الموارد البشرية من أجل إقامة ورشات عمل، أو إجراء دورات في هذا الشأن. أما إذا كانت العملية الجديدة تتطلب تدريب شخص واحد فقط على مهمة واضحة نسبياً لا تستدعي إحداث تغيير في المسؤوليات الوظيفية، فأنت لست في حاجة إلى معونة رسمية من جانب الموارد البشرية. وقد يمكنك في هذه الحالة الاكتفاء بمطالبة أحد موظفي قسمك بأن يجتمع مع الموظف المعني بالتدريب ليشرح له المهمة الجديدة.

ماذا كنت ستفعل؟

هل تتذكر سؤال لين فيما يخص الطريقة الفضلى لتطوير عمل فريقها من أجل برمجة مواعيد المبيعات؟

إليك ما يقترحه المرشد:

ليس على لين أن تجعل فريقها ومديرها يطلعون على لوحة الحالة الراهنة؛ لأن من شأن ذلك أن يجعل كل من يطلع على اللوحة شديد التأثر بالوضع الحالي. كما لا يتعين عليها تقرير كيفية إعادة تصميم عملية برمجة مواعيد المبيعات، لأنها قد تُغفل أفكارًا قيّمة يدركها الأفراد الذين يعملون ضمن هذه العملية، بالإضافة إلى أفكار أصحاب المصلحة.

لذا، فإن أفضل ما يمكن أن تقوم به لين، هو وضع لوحة الحالة الراهنة جانبًا، وأن تشجع الجميع على تصور عملية أفضل من العملية الحالية. ويمكنها أن تساعدهم على توليد مجموعة واسعة من الأفكار عبر عقد جلسات عصف ذهني تطلب خلالها النظر في أسئلة، مثل:

- «كيف نحب أن نرى هذه العملية تعمل، في عالم مثالي؟»
- «كيف نستطيع تحقيق المزيد من أهدافنا؟»