

المرحلة السادسة
مواصلة تطوير عملية الأعمال
الجديدة



لقد قمت الآن بتنفيذ العملية الجديدة، لكنك تواجه تحديًا آخر، هو ضمان استمرار العملية التي أعيد تصميمها بتقديم النتائج المرجوة منها. وعليك الآن إرساء نظام للمراقبة المستمرة، والتطوير أيضًا؛ لأداء العملية المعاد تصميمها. ويعني هذا ضرورة تحديد المشكلات وإصلاحها حال ظهورها.

وحتى تقوم بتحسين عمليتك الجديدة على نحو متواصل، عليك أن:

- تقيس أداء العملية استنادًا إلى المقاييس التي اخترتها.
- تحدد المشكلات وتتخذ الإجراءات اللازمة.
- تحدّث مقاييس الأداء وأهدافه وفق الحاجة.

قياس أداء العملية الجديدة

لقد قمت في أثناء مرحلة التصميم (المرحلة الثالثة) بوضع مقاييس لقياس أداء العملية الجديدة. وستستخدم هذه المقاييس في مراقبة العملية الجديدة، وإجراء التغييرات اللازمة لمواصلة تطويرها.

يلقي جدول «المقاييس والأهداف والبيانات» ضوءًا على أمثلة عدة لأنماط مختلفة من المقاييس التي يمكنك استخدامها. كما يوفر أيضًا أمثلة على المقاييس والأهداف وأنماط بيانات الأداء التي يجري جمعها.

ولمّا كنت أنت من قام بالعملية، فإن عليك أن «تواكبها» باستمرار من أجل تقييم الأداء، كالحديث مع الناس العاملين في العملية، ومراقبة مهام الأفراد، والتحقق من الالتزام بالإجراءات.

جدول رقم 5

المقاييس والأهداف والبيانات			
نمط المقياس	مثال	الهدف المحتمل	البيانات ومصدرها
الجودة: هل جاءت نتائج العملية الجديدة خالية من العيوب والأغلاط؟	عند إعادة تصميم عملية بهدف جعل الآلة أكثر موثوقية، يمكن أن يكون المقياس: عدد الأعطال في الشهر.	عطلان في الشهر على الأكثر.	تقارير الأعطال الشهرية الآتية من موظفي التصنيع.
زمن الدورة: هل تعطى العملية نتائجها المرجوة ضمن الزمن الصحيح؟	من أجل عملية جديدة يراد منها تسريع إجراءات التوظيف، يمكن أن يكون أحد المقاييس: عدد الأسابيع اللازمة لملء وظيفة شاغرة.	أربعة أسابيع على الأكثر لملء الوظيفة الشاغرة.	معلومات عن الزمن تأتي من مديري التوظيف بعد ملء كل وظيفة شاغرة.

جدول رقم 5 (تتمة)

نمط المقياس	مثال	الهدف المحتمل	البيانات ومصدرها
-------------	------	---------------	------------------

رضا العملاء: من كل عملية جديدة
يراد منها تحسين تجربة العملاء مع فريقك، يمكن أن يكون المقياس: عدد مرات اتصال العميل بقسم الخدمة قبل التوصل إلى حل مشكلته.

نتائج استطلاعات رضا العملاء؛ سجلات مركز الاتصال.

الكلفة: هل تعطي العملية النتائج المرجوة منها ضمن كلفة مقبولة؟

من أجل عملية أعيد تصميمها لتحسين العائد على الاستثمار في شركة استثمارية، يمكن أن يكون المقياس: المبلغ الذي يجري إنفاقه على الاستشاريين خلال ربع سنة.

تقارير النفقات الشهرية الآتية من مديرين يستخدمون استشاريين.

لوحة التسجيل لدى جوي

المقياس	الهدف	الأداء الفعلي	تعليق
متوسط وقت إكمال طلب القرض.	24 ساعة بدءاً من استلام الطلب المكتمل.	36 ساعة في المعدل.	يواصل قسم الاككتاب رفض القروض بسبب عدم اكتمال الوثائق.
النسبة المئوية للطلبات المكتملة التي يجري استلامها.	تتضمن 80% من الطلبات الأولية الوثائق جميعها اللازمة لمعالجة القرض.	تتضمن 69% من الطلبات الأولية الوثائق جميعها اللازمة لمعالجة القرض.	لا يقوم موظفو القروض بتقديم قائمة التحقق من الوثائق في الحالات جميعها.
متوسط عدد أسئلة العملاء التي تظل دون إجابة.	صفر: لا بد من الإجابة عن أسئلة العملاء كلها وقت تلقيها.	150 سؤالاً للعملاء دون إجابة.	يشهد الرقم انخفاضاً بعد أن كان 300 سؤال دون إجابة في الشهر الواحد.

عليك أيضاً الاحتفاظ بلوحة تسجيل ، أو تمثيل بياني يبين المقاييس المستخدمة لتتبع أداء العملية، إضافة إلى البيانات التي تشير إلى الأداء الفعلي بالمقارنة مع الأداء المستهدف. ومن خلال العودة المستمرة إلى لوحة التسجيل، تستطيع أن تضمن استمرار انتباه العاملين كلهم ضمن هذه العملية إلى كيفية سيرها وحسن أدائها. ويبين جدول «لوحة التسجيل لدى جوي» مثلاً على ذلك.

اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء

إذا كان أداء العملية لا يرقى إلى تحقيق الأهداف، فإنه يتعين عليك وفريق تطوير العملية، اتخاذ قرار فيما إذا كان هناك حاجة لإجراءات يجب اتخاذها لمعالجة هذا التقصير. فقد تقرر في بعض الحالات، عدم اتخاذ أي إجراء. فمثلاً، يفضل جوي عدم فعل أي شيء مختلف لمعالجة مشكلة 150 سؤالاً للعملاء دون إجابة في هذه المرحلة. ويعود السبب في ذلك إلى أن العدد يتناقص، حيث كان المعدل 300 سؤال في وقت سابق. ويتوقع جوي أن يقترب العدد من الصفر مع استمرار تطبيق العملية الجديدة.

أمّا فيما يخص بقية أشكال التقصير، فقد تقرر ضرورة اتخاذ إجراء ما. فعلى سبيل المثال، يقرر فريق تطوير العملية لدى جوي إدخال بعض التغييرات على كيفية عمل موظفي القروض حيث تقترب نسبة طلبات القروض المكتملة من النسبة المستهدفة ألا وهي 80%.

وعندما يستكشف أفراد الفريق أفكارًا تتعلق بأفعال، أو إجراءات، يمكن أن تزيد من تحسين العملية، أكد على قيامهم بتقديم أفكارهم إلى المبادر في العملية بدلاً من محاولة إجراء التغييرات بأنفسهم. إن مالك العملية يحتل الموقع الأنسب لتقييم التغيير؛ لأنه يستطيع تقدير الأثر المحتمل في سائر العمليات والأقسام؛ إنه يرى «الصورة الكبيرة».

تحديث مقاييس الأداء وأهدافه وفق الحاجة

مع مرور الوقت، يمكن أن تفرض ظروف العمل المتغيرة الحاجة إلى مراجعة مقاييس الأداء وأهدافه التي وضعت له عند إعادة تصميم العملية. فمثلاً، مع ازدياد المنافسة، واشتدادها، في قطاع الخدمات المالية، يقرر فريق تطوير العمليات لدى جوي أن هدف «80% من الطلبات الأولية تتضمن الوثائق جميعها التي تتطلبها معالجة القرض»، لم يعد مرتفعاً بما فيه الكفاية للمحافظة على القوة التنافسية لدى الشركة؛ فيقرر الفريق رفع نسبة الأداء إلى 95%.

ربما تكون قد توصلت عند هذه النقطة إلى أن تحسين عمليات الأعمال يتطلب صبراً وانضباطاً، غير أن المزايا الناتجة عن ذلك تستحق الجهد المبذول فيه. ومن خلال التحسين المتواصل للعمليات ضمن وحدة عملك، فإنك تعد كفاءات جديدة، وتقوم بتحسين الإنتاجية وتقليل النفقات. وهذا كله ذو فائدة لمجموعتك وشركتك بصورة عامة.