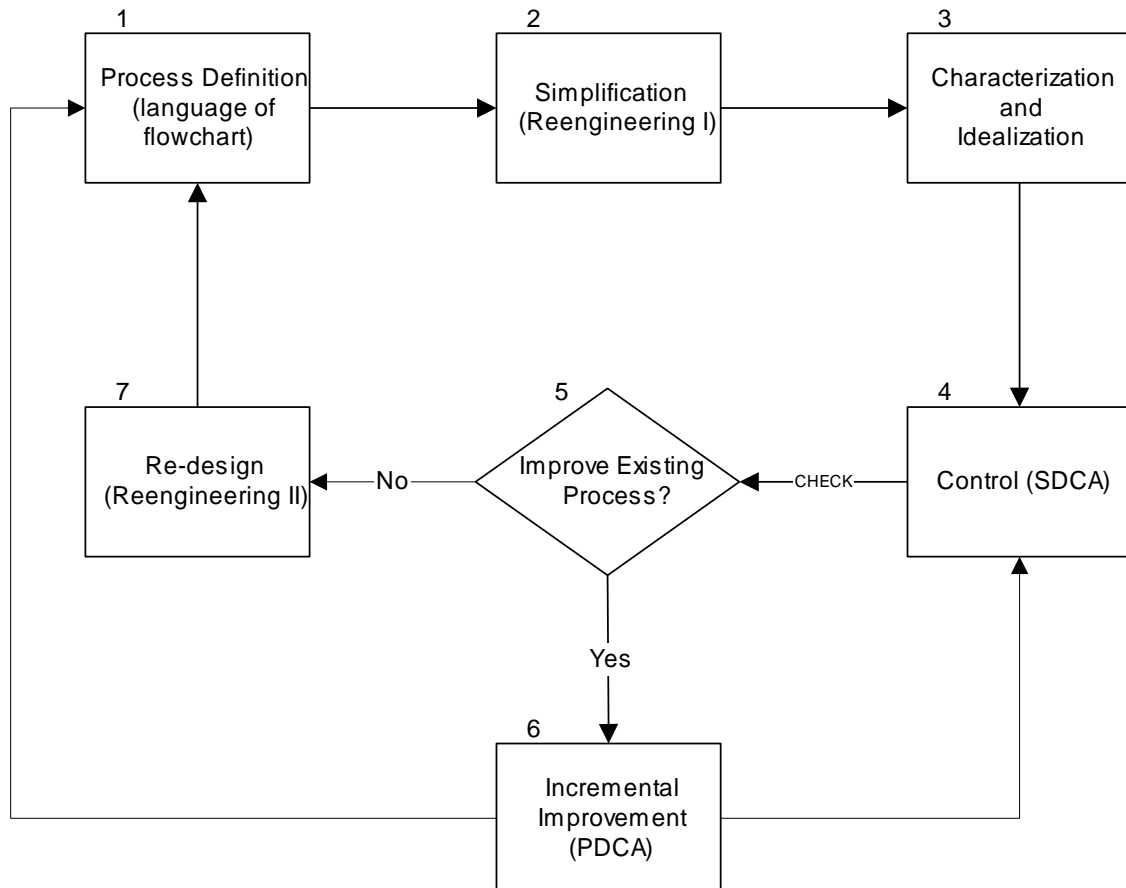


שבעה צעדים בניהול תהליכים

ארתור מ. שניידרמן פיתח את התרשים שלפניך, שמשרת מאז 1996 את בסיס המודל של ניהול התהליכים:



צעד 1: הגדרת תהליכים

דבר ראשון, יש צורך לפתח שפה משותפת לכולם. שפה כזו קיימת בפורמט של תרשים זרימה ונהלי עבודה הנלווים אליהם (SOP's - Standard Operating Procedures). ברגע שארגון בוחר לו דיאלקט משלו ל"שפת התהליכים" הוא למעשה מתכוון להגדרה מפורשת כיצד התהליך מבוצע כעת.

מי מגדיר את התהליך הכי טוב? הניסיון מוכיח שתיעוד יעיל יכול להתבצע על ידי אנשים שלמעשה מבצעים את התהליך עצמו. אנו חוזרים לצעד הראשון שוב ושוב, כדי לוודא שהתיעוד תמיד משקף את המצב הקיים של התהליך.

צעד 2: פישוט (עיצוב מחדש 1)

- המאמץ העיקש לזהות ולסלק פעילויות ללא ערך מוסף בתהליך. מהו תהליך ללא ערך נוסף?
- הלקוח מוכן לשלם עבור השינוי.
 - הפעילות היא אינה כדי לתקן כשל במעלה המבנה הארגוני.
 - צריך להבחין בין שתי רמות של פעילויות ללא ערך מוסף:
 - פעילויות ללא ערך מוסף נוכחי.
 - פעילויות ללא ערך מוסף עתידי.

צעד 3: איפיון והתאמה

- אמרות נדושות רבות יכולות להציג את הצעד הבא:
- "אינך יכול לנהל מה שאינך יכול למדוד"
 - "אתה מגיע למה שאתה מודד"
 - "אם אינך מודד, כנראה שאתה רק מתרגל"
 - "אם אינך מודד את זה - לא תשפר את זה, אם אינך מפקח על זה - זה רק יחמיר"

צעד זה מתמודד עם מדידת ביצועי תהליכים או עם תורת המדידה וזהו החלק המסובך ביותר והפחות מפותח מבין הצעדים. ברגע שזיהינו את הטווח שבין ביצועים נוכחיים לבין ביצועים עתידיים, אנחנו יכולים להקצות מטרות מתאימות המתבססות על סיבת השורש ועל הפעילות המתקנת הקשורה אליהן או על מודל נורמטיבי ללמידת תהליכים כמו זו של שיטת חצי החיים של הכותב.

צעד 4: שליטה (SDCA)

צעד זה מבטיח שתורת המדידה שצמודה לתהליך נשארת יציבה. שליטה היא תנאי מוקדם לשיפור תהליכים. בלעדיה, יהיה קשה ואף בלתי אפשרי לבצע ניסויים לזיהוי סיבות השורש. ניתוח סיבות השורש הוא מרכזי עבור שיפור מתמיד (צעד 6) ועבור עיצוב מחדש של תהליכים (צעד 7).

צעד 5: החלטה - שיפור תהליך קיים

הביקורת העיקרית של חסידי השיטה המכונה "עיצוב מחדש נפוץ" היא חוסר היכולת להשמיע את הקריטריונים לביצוע העיצוב מחדש אל מול שיפור גדל בקבלת החלטות. תהליך למידה ארוך נדרש כדי לצמצם את טווח הביצועים הראשוני (בדרך כלל 30-40%). כלים וטכניקות לשיפור מתמשך כרגע מייצרות את הקצבים המהירים ביותר של שיפור עבור תהליכים שעוצבו מחדש לאחרונה.

צעד 6: שיפור מתמיד (PDCA)

זכור ששיפור מתמיד הוא מהות ההתפתחות ומוצגת תמיד כפעילות אנושית מתמשכת מאז שחר האנושות לפני שלושה מיליון שנים. הדבר שהשתנה ביותר בחצי המאה האחרונה הוא השחקנים הראשיים בפעילות הזו. שיטת שבעת הצעדים (המתוארת בפירוט במאמר: אסטרטגיות ועסקים) היא מתודולוגיה מדעית מפושטת לזיהוי וסילוק של סיבות השורש לטווח שנוצר בין ביצוע תהליך נוכחי לבין העתיד. השיטה מייצגת מקרה מיוחד של מחזור Deming or Shewhart: תכנן-בצע-בדוק-פעל (PDCA). שבע הכלים: הגרף, גיליון בדיקה, דיאגרמת פרט, דיאגרמת סיבה ותוצאה (ראה ערך אישיקאוה או דיאגרמת עצם הדג), דיאגרמת פיזור, היסטוגרמה וטבלת שליטה שמייצגים את הכלים העקרוניים.

צעד 7: עיצוב מחדש 2

אם ההצלחה ארגונית דורשת פריצת מחסומים אלה, התשובה היא עיצוב תהליכים מחדש: טכנולוגיה חדשה או ארגון מחדש (ממקורות פנימיים או חיצוניים, רה-ארגון בפונקציונאלי לתהליכי לקיחה או הסרה של סיכונים וכדומה).
מסתוריות רבה רוחשת סביב תהליך העיצוב מחדש. נכון, יתכנו מקרים בהם חשיבה מחוץ לקופסא דרושה, אך ברוב המקרים, הגל הבא ידוע היטב לבעלי התהליך ולספקים שלהם. בין אם זה דרך ספקים, עיתונות המסחר או פעילות בנצי'מרקטינג, בדרך כלל אנחנו יודעים מה מצפה לנו. למעשה, השאלה היא של הקצאת משאבים: היכן עלינו להשקיע את משאבי האנוש וההון שלנו? לפעמים עיצוב מחדש של תהליכים מוצדק על בסיס חסכון בהוצאות בלבד. עיצובים מחדש הכוללים אוטומציה (החלפה של עובדים בהון), בדרך כלל נכנסים לקטגוריה זו. בכל אופן, החלטות עיצוב מחדש מאתגרות יותר נובעות משיפור אסטרטגיה.

תיאור שלבי הטיפול בתהליך על ידי המחבר, הינו בסיסי וחיוני בכל ארגון שמטפל בניהול תהליכי עבודה ורואה זאת כמיומנות ניהול בסיסית. ארגונים ממוקדי ניהול תהליכים, הנמצאים בשלב מתקדם יותר, יוצרים מערכות לניהול תהליכים ויכולת לנהל את הפעילות במטריצה ניהולית, תוך ראיית התהליכים חוצי הארגון, ראיית הפערים במימוש התהליכים אל מול הלקוחות ואת מדידת ביצועי התהליכים, תוך לקיחת אחריות תהליכית כוללת על ידי בעלי תפקידים מרכזיים ברמת ההנהלה.

מבוסס על מאמר מאת ארתור מ. שניידרמן (www.schneiderman.com).