

RAD IMS(RAD ISO Management Solution)

راهکار مدیریت ایزو راد

شرکت فرایند پرداز راد با تجربه ای ۱۷ ساله در ایجاد ساختار ها و سیستم های فرایندگرا اقدام به ارائه خدمتی متفاوت در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات نموده است، که بر اساس آن با هدف پیاده سازی و استقرار مکانیزه ساختارهای مبتنی بر ایزو تمام فرایندهای سازمان ها که در قالب ایزو در حال گردش به صورت دستی می باشد را قالبی مکانیزه ببخشد و تمام مستند سازی ها و دستورالعمل های عملیاتی ایزو را در قالب نرم افزاری در سازمان به چرخه بیاندازد. تا در این پروسه ، سازمان های بدون کاغذ ولی مبتنی بر استاندارد های ایزو را افزایش دهیم.

این شرکت با تجربه عملیاتی ۱۷ ساله در این مقوله بر آن است تا ابتدا با تغییر فرهنگ در سازمان های ایرانی بدون کمترین میزان تغییر در روال های سازمان ها و تغییر نیرو انسانی آن ها در قدم اول، گام بلند اما کم هزینه را در سازمان بردارد. سپس با ارائه گزارشات مدیریتی، کم کم دست به تغییر و بهبود و همچنین استاندارد سازی فرایندهای عملیاتی شرکت، قدم های بعدی را مستحکم تر بر می دارد تا از این رهگذر به اهداف عالی ایزو، سازمان را رهنمون سازد. در ادامه توضیحات کاملی در خصوص مفاهیم مورد بحث و نگرش های سازمانی راد و همچنین طریقه عملیاتی نمودن این مباحث خواهیم داد.

- نگرش فرایند محوری در سازمان (Process approach)
- موارد مهم در نگرش فرایندی سیستم مدیریت کیفیت
- تفاوت میان فرآیند و وظیفه
- مدیریت مبتنی بر فرآیند
- گام های اجرایی مدیریت مکانیزه فرایند در سازمان بر اساس مدل پیشنهادی راد

دستاوردهای راهکار IMS راد در پیاده سازی ایزو:

- مستند سازی واقعی
- به گردش در آمدن فرم های ایزو
- گزارش گیری آسان و سریع

نگرش فرایند محوری در سازمان (Process approach)

استفاده از مجموعه ای از فرایندهای موجود در یک سازمان ، همراه با شناسایی و تعیین تعاملات این فرایندها و مدیریت آنها را می توان به عنوان « نگرش فرایندی » مطرح کرد.

نگرش فرایندی یک استراتژی مدیریتی است. زمانی که مدیران از نگرش فرایندی بهره می جویند بدین معنی است که فرآیندهایی که سازمان آنها را شکل داده اند ، تعاملات بین این فرآیندها و همچنین ورودی ها و خروجی هایی که این فرایندها را به یکدیگر متصل می سازد را مدیریت میکنند به طور کل در نگرش فرایند محور برآنیم ، نگرش افراد را در خصوص مسئولیتی که برعهده دارند به ارزشی که می توانند برای سازمان به وجود آورند تبدیل کنیم.

اغلب فرآیندها در یک سازمان از گروههای مختلف سازمانی می گذرند، نگرش فرایندی با تأکید به فرآیندها، کارکنان را در طول یک فرآیند در کنار هم قرار داده و باعث تشکیل تیم های بین بخشی و شبکه ای گردیده و تلاش های کارکنان را در راستای اهداف کلیدی سازمان قرار می دهد و بدین سان کار تیمی را ایجاد و گسترش می دهد. در مقابل نگرش بخشی، با اهمیت دادن به اجرا و وظایف بخش یا گروه خاص مانع تحقق اهداف سازمانی بوده و با جلوه گر ساختن منافع کوتاه مدت، گروهی و بخشی، مانع از دستیابی به منافع دراز مدت سازمانی می گردد.

در نگرش فرایندی راهکار مدیریت ایزو راد این نکته مورد توجه قرار می گیرد که تمام فرآیندها در ارتباط با یکدیگر بوده و از عملکرد یکدیگر

تاثیر می پذیرند و هدف یکسانی را که رسیدن به رضایت مندی مشتری و بهبود وضعیت فعلی می باشد

دنبال می کنند. ایجاد این نگرش تأکید بیشتر روی کارهای تیمی و اهمیت ارتباط اجرا را در ایجاد محصولات یا خدمات مناسب یادآور می سازد. این عوامل در مقیاس کوچک منجر به تقویت تفکر سیستماتیک گشته و کارکنان را از دایره تنگ خود بینی و محدود شدن در زندان گروه رها ساخته و در ذهن آنها تفکر سیستماتیک را تقویت می نماید و آن را به صورت عملی تمرین می دهد.

موارد مهم در نگرش فرایندی سیستم مدیریت کیفیت

همان طور که می دانیم یک سیستم مدیریت کیفیت از تعداد زیادی فرآیند تشکیل شده است که این فرآیندها توسط ورودی ها و خروجی های فراوان و روابط بین آنها به یکدیگر متصل گردیده اند. راهکار IMS را با ارتباط بین ورودی ها و خروجی ها یک شبکه بی ثبات و گسستگی از فرآیند را به یک سیستم یکپارچه تبدیل می نمایم. بدون وجود رابطه های ورودی _ خروجی هرگز نخواهیم توانست یک سیستم مدیریت کیفیت یکپارچه داشته باشیم. موارد زیر بخشی از دستاوردهای نگرش فرایندی در سیستم مدیریت کیفیت می باشد:

- ✓ درک و تامین نیازمندیها به جهت ایجاد ارزش بر روی محصول نهایی که از فرایندهای افقی حاصل می شود.
- ✓ با تعریف مرز فرایندها، مشتریان و تأمین کنندگان فرایندها، ارتباطات بهتر و درک کامل تری از نیازمندی های یکدیگر خواهند داشت.
- ✓ مدیریت فرایندها، پایه بهتری را برای کنترل زمان و منابع حاصل می کند با در نظر گرفتن این حقیقت که هر فرایند، یک مشتری دارد.
- ✓ از طریق نگرش فرایندی می توان کارایی، سودآوری و کیفیت فرایندها را افزایش داد.
- ✓ تعیین نتایج عملکرد و پایش فرایندها و اثربخشی آن
- ✓ بهبود مستمر فرایندها بر اساس اندازه گیری های عینی و عملیاتی

تفاوت میان فرآیند و وظیفه

این تفاوت همانند تفاوت میان جزء و کل است. وظیفه واحدی از کار است، فعالیتی که معمولاً یک نفر انجام می دهد در مقابل فرآیند، گروهی از وظیفه های به هم پیوسته است که با همدیگر، نتیجه ای با ارزش از دید مشتری را به بار می آورند. به عنوان مثال، انجام یک سفارش یک فرآیند است (فعالیت هایی که کالا را به دست مشتری می رسانند). این فرایند از وظیفه های گوناگونی درست می شود. دریافت درخواست از مشتری، وارد کردن آن به رایانه، بررسی اعتبار مشتری، بررسی موجودی کالا و یا تولید، گزینش و بسته بندی سفارش، برنامه ریزی حمل و نقل و روش ارسال کالا (زمینی، دریایی، هوایی) و در پایان بارگیری و ارسال کالا برای مشتری.

هیچ کدام از این وظیفه ها به تنهایی ارزشی برای مشتری نمی آفرینند. حمل بدون بارگیری و یا بسته بندی بدون انتخاب کالاها از انبار، شدنی نیست. بررسی اعتبار مشتری به خودی خود یک تجزیه و تحلیل مالی است. تنها هنگامی که این فعالیت های مستقل و جداگانه با همدیگر جمع شوند، ارزشی به وجود می آید.

پیاده سازی راهکار IMS را به هر فرایند یک زنجیره ارزش میبخشد که هر مرحله (هر دانه زنجیر) ارزشی به مرحله قبل می افزاید. تعریف تمام وظایف و تعیین نقش آنها در هر فرایند نقشه کاملی از عملیات اجرایی و مدیریتی هر سازمان را ایجاد مینماید. مستند سازی تمام وظایف هر فرایند گام مهمی در نگاه مدیریتی فرایندی و پیاده سازی موفقیت آمیز ایزو به شمار میرود.

مدیریت مبتنی بر فرآیند

فرایندهای هر کسب و کار، فعالیت های اساسی در سازمان می باشند که محدود به مرزهای وظیفه ای نیستند و منابع انسانی، مهارت های مدیریتی و فناوری را به منظور تمرکز سازمان بر استراتژی ایجاد ارزش برای ذینفعان و بخصوص مشتریان به هم مرتبط می کنند شاپان ذکر است در راهکار IMS راه اندازی فرایندها بر اساس چرخه دمینگ PDCA برنامه ریزی و اجرا می شود.

این روش شناسی چهار مرحله ای (Plan, Do, Check, Act) را به عنوان فرآیندی تلقی می نماید که فنون یا ابزار هفت گانه کیفیت را مورد استفاده قرار می دهد. این راهکار با مرحله برنامه ریزی که در آن وضعیت فعلی، تجزیه و تحلیل می شود شروع می گردد، داده ها جمع آوری می شوند و برنامه هایی برای بهبود تنظیم و تدوین می گردد.

مرحله انجام یا اجرا معمولاً شامل بعضی از راه های آزمایشی یا مقدماتی است در مرحله نهایی سازمان اطمینان می یابد که بهبود کیفیت به عنوان شیوه ای استاندارد و مستمر پیش از شروع چرخه (برنامه ریزی بعدی) اجرا می شود . بنابراین در راهکار IMS راد ، تاکید بر بهبود مستمر با چرخه (PDCA) می باشد .

شایان ذکر است که گام های مورد نظر برای هر یک از فرایندهای شناسایی شده در سازمان طبق این چرخه طراحی شده میگردد. اکثر سیستم های مدیریت از چرخه بهبود مستمر دمیگ PDCA استفاده می کنند، تا به اهداف از پیش تعیین شده خود برسند . در سیستم های پیچیده ، مسئولیت افراد به همراه یک برنامه ریزی زمان بندی شده به منظور اجرای فعالیت ها نیز تعیین می شود و علاوه بر آن ممیزی برای اجرای اقدامات اصلاحی نیز انجام می شود تا سازمان دارای بهبودی مستمر باشد.

مطابق رویکرد فرآیندی استاندارد OHSAS18000 ، چرخه PDCA دمیگ می تواند در تمامی فرآیندها بکار گرفته شود:

برنامه ریزی (Plan): تعیین اهداف و فرآیندهای لازم جهت ارایه نتایج بر طبق خواسته های مشتری و خط مشی های سازمان. نکته قابل ذکر در این چرخه آن است که وضعیت موجود همیشه موضوع اصلی برای برنامه ریزی است. با برنامه ریزی فرایندها را مورد تجزیه و تحلیل قرارداده و فلو چارت های فرایندهای موجود استخراج می شود.

اجرا (DO): اجرای فرآیندها.

پس از برنامه ریزی برای گذار از وضعیت فعلی اقدامات اجرایی برای دستیابی به اهداف پیش بینی شده در برنامه آغاز می شود. تغییر یا تست به اجرا گذاشته می شود (ترجیحاً در یک مقیاس کوچک). این اجرا مربوط به تغییری است که در مرحله ی برنامه در مورد آن تصمیم گرفته اید.

بررسی (Check): پایش و اندازه گیری فرآیندها بر طبق خط مشی ها ، اهداف و الزامات و یا خواسته های مربوط به فرایند و گزارش دهی نتایج در ادامه کار با بررسی نحوه اجرای برنامه نقاط قوت و ضعف آن آشکار می گردد.

اقدام (Act): انجام اقدامات جهت بهبود مداوم عملکرد فرآیند.

در مرحله آخر اقدامات اصلاحی برای بهبود فعالیت های انجام گرفته آغاز و این چرخه به همین ترتیب ادامه می باید. به عبارتی در نگاه چرخه دمینگ وضعیت موجود هیچگاه کاملاً راضی کننده نیست و همواره باید به دنبال بهبود وضعیت باشیم.

گام های اجرایی مدیریت مکانیزه فرایند در سازمان بر اساس مدل پیشنهادی راد

برای اینکه یک سازمان بتواند برای رسیدن به اهداف و چشم انداز های خود زمان کمتری از دست بدهد و سریع تر گام بردارد نیاز مند استقرار یک سیستم مدون جهت شناسایی و استقرار فرآیندها می باشد که این عمل با توجه به گام های زیر بر پایه چرخه دمینگ به شکل زیر توسط راد پیشنهاد و پیاده سازی می گردد :

- شناسایی فرایندها (معماری فرایند)
- کشف فرایندها و مدلسازی وضعیت موجود (AS-IS)
- شکست فرایندها
- باز طراحی یا مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی (TO-BE)
- اجرای تستی
- تحلیل (درک نقاط ضعف و تاثیر آنها)
- پیاده سازی فرایندها (مدل فرایندی قابل اجرا)

دستاوردهای راهکار IMS راد در پیاده سازی ایزو:

مستند سازی واقعی

در مفهوم متعارف، مستندسازی، یعنی تدوین یک سیستم جامع از کلیه مستندات که بر یکپارچه سازی داده ها و اطلاعاتی تاکید دارد که در طول چرخه حیات هر فعالیت، فرایند و پروژه تولید، منتقل، بکارگیری، به روز رسانی، آرشیو و نگهداری می گردند.

راهکار IMS راد با مستندسازی مناسب این اطمینان را فراهم می سازد که تمام داده ها و اطلاعات تهیه و تدوین شده همیشه برای افراد جدیدی که به سازمان شما می پیوندند، مهیا است. به عبارت دیگر پیاده سازی این راهکار، تهیه مجموعه اسناد و مدارکی است که سیر تکوین و تحقق یک فعالیت، یک بسته کاری، یک فاز و در نهایت یک پروژه را از شروع تا خاتمه آن نشان می دهد. لذا هر چه اطلاعات دقیق تر و مستندتری در زمینه فوق الذکر موجود باشد، تحلیل فرایند اتخاذ تصمیم، نقاط قوت و ضعف فرایندهای مدیریتی آسانتر خواهد بود.

همچنین هرچه مستندات پروژه دقیق تر و روشن تر ثبت شده باشد، دانش ارزنده تر و کاربردی تری را به تیم پروژه فعلی یا پروژه های آتی منتقل خواهد کرد.

در هر روز کاری، وقایع و رویدادها، ابتکارها، خلاقیت ها، تنگناها و مشکلات فنی، حقوقی، تغییرات و یا کلیم ها و ادعاهای زیادی با بار اجرایی و مالی اتفاق می افتد و برای هر یک، راه کارها، فرم ها، راه حلها و تدابیری اتخاذ می شود. راد با مستند سازی تمام این اطلاعات ارزشمند، کمک موثری به پرهیز از دوباره کاری در اجرای طرحها و پروژه های موجود و آتی می نماید.

مهم ترین کارکردهائی که راد برای مستندسازی انجام میدهد، عبارتند از:

- تعیین، جمع آوری، نگهداری و به روز آوری منابع اطلاعاتی که اگر در هر مرحله تعیین، جمع آوری نگهداری و به روز آوری شوند، باعث تکمیل آمار و اطلاعات دوره بعد می شوند.

- جلوگیری از دوباره کاری و هدر رفتن زمان و هزینه پروژه ها: با مستندسازی کیفیت پروژه در قالب رویه ها و فرم های کنترل کیفیت پروژه، گلوگاه های دوباره کاری و ضایعات پروژه مشخص می شود و از بروز مجدد آن جلوگیری می شود.
- مشخص شدن علت تفاوت برنامه ریزی های تخمینی و حقیقی: در بسیاری از امور برنامه ریزی ها بر اساس تجربه های پیشین و یا به صورت تخمینی اعلام میشود کما اینکه در انتهای کار عدم تطابق های فراوانی در زمان، هزینه، تعداد، نیروی کار و ... مشاهده میگردد. به طور مثال نبود انطباق بین هزینه های برآوردی و هزینه های واقعی پروژه یکی از مسایل مبتلا به اجرای پروژه است. با مستندسازی علل عدم تطابق در هزینه ها، می توان تصمیم های صحیح برای آن پروژه و یا سایر پروژه ها را مشخص نمود.
- مشخص نمودن سیاستهای اجرایی و بهره برداری: این راهکار با مستندسازی سیاستهای اجرایی می تواند مسیر فکری تصمیم گیری را برای برنامه ریزی های آینده و در زمان اجرای طرح یا پروژه روشن سازد و تصمیم برای آینده را تسهیل کند.
- آشکار کردن نقص ها و نیازهای آماری، اطلاعاتی و گزارشی: همواره آمار و اطلاعات یکی از نیازهای اساسی هر سازمان و کسب و کاری به شمار می آید و اغلب کمبود آمار و اطلاعات و یا زمان بر بودن تهیه آنها، مدیران و تصمیم گیرندگان را با مشکل روبه رو می سازد. راهکار راد با مستندسازی این نقصهای اطلاعاتی، آماری، گزارشی و جمع بندی آنها در یک سیستم یکپارچه، این مشکل را بصورت کاربردی حل نموده است

به گردش در آمدن فرم های ایزو

جمع آوری و مدیریت اطلاعات و داده های حاصل از فعالیت ها به صورت دستی و غالبا با چاپ تعداد زیادی از فرم های کاغذی انجام میگردد که مسائلی همانند:

- اتلاف هزینه برای چاپ
- بی استفاده شدن فرم ها در صورت تغییر
- عدم امکان کنترل و مدیریت داده های ثبت شده
- مصائب تهیه فرم ها، استهلاک فیزیکی و ...
- عدم امکان گزارش گرفتن از فرم ها و داده های آنان
- مراجعه زمان بر برای مطالعه

- از بین رفتن آنها در طول زمان

- و فضا گیر بودن آرشیو آنها

معمولا در سازمانها روالهای ایزو به صورت تشریفاتی با فرمهای زمان بر و دست و پاگیر مجموعه مشکلات و اصطکاک کاری خاص خود را به همراه دارد. راهکار IMS راد تمام اطلاعات و مستندات مورد نیاز را در قالب فرم ها و طبق روش اجرایی استاندارد در سازمان به گردش در می آورد و ممیزی و بازبینی آنها را به راحت ترین شکل ممکن مهیا می سازد و در واقع ایزو و دستوالعمل های آن را از قاب خارج نموده و به صورتی کاربردی و راحت در سازمان جاری می سازد و اثر بخشی آن را افزایش می دهد.

راهکار IMS راد با ثبت کوچکترین اطلاعات هر فعالیت و فرایند در قالب فرم ها می تواند گزارشات جامع و تحلیلی را در مورد هر کدام از فعالیت های پرسنل در اختیار قرار دهد و فرصت های گوناگونی را برای پیشرفت یک فرایند خاص ایجاد نماید.

میزان خطای انسانی به وسیله فیلدهای از پیش تعریف شده کاهش می یابد و گزارش های مورد نیاز بدون نیاز به دخالت نیروی انسانی و خطاهای ممکن ، در نرم افزار قابل ارائه می باشد و تمام جزییات در مورد فرایندها و نحوه اجرای آنها در این گزارشات به آسانی قابل رویت است .

گزارش گیری آسان و سریع

تسلیم گزارش به مدیریت از کارهای مهم کارمندان هر واحد سازمانی است زیرا مدیریت نه تنها از گزارش برای ارزیابی سازمان و عملیات آن استفاده می کند بلکه آن را وسیله مناسبی جهت ارزیابی اثرات فعالیت واحد گزارش دهنده قرار خواهد داد.

در واقع تهیه کوچکترین اسناد سازمانی هم نمونه ای از تنظیم گزارش محسوب میشود و تقریبا هر نوع فعالیت مکتوب در فضای کسب و کار را میتوان از جنس گزارش نویسی دانست.

مدیران ارشد با ارائه و تنظیم گزارش های قوی، هیئت مدیره و سهامدارن را پاسخگو می باشند و مدیران میانی با تکیه بر مهارت گزارش نویسی می توانند فعالیت های خود را به شیوه ای بهتر و اثر بخش تر ارائه و معرفی نمایند و اجازه ندهند که تلاش هایشان در میان انبوه فعالیت های سازمان گم شود.

مستند سازی اگر به شکل هوشمندانه و با چارچوب درست انجام شود، میتواند نقش حافظه ای قدرتمند را برای سازمان ایفا کند .

میتوان گفت گزارشات جامع راهکار IMS راد همانند یک حسگر ، شامل اطلاعات لازم و حیاتی برای راهبری موثر و کارآمد سازمان است. راهکار IMS راد اطلاعات را به عنوان ورودی های سیستم یکپارچه و منسجم می کند تا پس از پردازش سیستم تبدیل به دانش شود و دانش مورد نیاز به موقع در اختیار کاربران قرار گیرد.

این راهکار مدیران را قادر می سازد تا علاوه بر گزارش های موجود در تمامی نرم افزارها ، گزارش های اختصاصی خود را بدون نیاز به دانش برنامه نویسی طراحی و اجرا نمایند.