

#### مقدمه

فرآیند چیزی جز مجموعه ای از وظایف مرتبط به هم در کنار یکدیگر برای خلق نتیجه ای ارزشمند برای مشتری نیست. گرچه این تعریفی ساده است، اما عملاً در سازمانها با استفاده از این شیوه، هنگامی که سازماندهی، تقسیم کار، ارزیابی، حقوق و دستمزد و وظایف مرتبط به فرآیندها آغاز می شوند، جنجالی عظیم در می گیرد، چرا که فرآیندها روش نوین نگرستن به دنیا را به نحوی ارائه می کنند که متفاوت از روش کنونی سازمانها است. هنگامی که سازمانها، با دقت به فرآیندهای خود توجه می کنند، در می یابند که میان مبانی سازمانی آنها تعارضاتی وجود دارد. اغلب ساختارهای سازمانی بر اساس اصولی ایجاد می شوند که در طول زمان تجربه شده اند، نظیر ساختارهای جغرافیایی "منطقه غرب و منطقه شرق و..."، ساختارهای وظیفه ای یا ساختارهای مبتنی بر محصول. این ساختارها به طور معمول بر مبنای تعادل در قدرت تشکیل شده اند. قدرتی که معمولاً ناشی از ویژگیهای افراد، پول یا پست سازمانی آنهاست. اما هنگامی که سازمانی قصد داشته باشد تا فرآیندها را به فهرست متغیرهای مهم سازمانی خود اضافه کند، به نحوی که فرآیندها به رتق و فتق امور پردازند، تنشهایی پدید می آیند. زیرا در اغلب سازمانها، قدرت، حرف اول و آخر را می زند. اگر فرآیندها جدی گرفته شوند و فرآیند انجام امور مشخص تر گردد، منشاء قدرت از سایر منابعی که ذکر شد "فرد، پول، پست" فاصله می گیرد و تغییری شگرف را در قدرت افراد ایجاد می کند.

سالهاست که ساختار سازمانها بر اساس وظایف، محصول و تقسیم بندیهای جغرافیایی شکل می گیرند، اما دیرزمانی از طراحی ساختار سازمانها بر مبنای فرآیند نمی گذرد. کسب موفقیت در فرآیندها، مستلزم تغییری محتوایی در سازمان است. تغییری که، در نحوه مدیریت سازمان و در سطوح عالی آن رخ می دهد. نمی توان گفت که چنین تغییری ساده است. در حقیقت، بر اساس تجارب سازمانهای بزرگ، چنین تغییری، تغییری کاملاً بنیادی است. حرکتی است از مدیریت سلسله مراتبی "عمودی" به مدیریت افقی، که رویکردی جامع و فراگیرتر است.

#### خرد کردن سازمان، دشمن عملکرد بالا

بررسی نظام سفارشات در یک کارخانه بزرگ تولیدی، به درک بهتر ایده فرآیند کمک می کند. از هنگامی که سفارشی دریافت می شود تا تامین آن از ۲۵ تا ۳۰ واحد مختلف عبور می کند. بیشتر سازمانها به دلیل اینکه پرسنل شان فقط روی کار خود تمرکز یافته اند، نمی توانند امورشان را به نحوی که یک جریان بدون وقفه باشد، مدیریت کنند. در مقابل به نحوی عمل می کنند که گویی واحدها، قلعه هایی قدیمی هستند و بین آنها نزاعی رخ داده است

"شکل یک". دیوار این قلعه ها بسیار بلند است و همه علاقه مندند که بدانند پشت این دیوارها چه می گذرد. اما امکان مشاهده آنچه درون قلعه های دیگر می گذرد وجود ندارد. هنگامی که کار در درون قلعه ای تمام شد، آن را با منجیق به درون قلعه دیگر پرتاب می کنند، بدون توجه به اینکه چگونه و یا کجا به زمین خواهد آمد.

ارزیابیها، روشهای پرداخت و سیستم های مدیریتی بر پیروزی در درون این قلعه ها اشاره می کنند. داورها هنگامی رخ می دهند که فردی در سازمان بخواهد با بهینه سازی بخشی از سازمان، کل سازمان را به نحوی اصلاح کند که در آن بخش پیروز گردد. بهینه سازی برای پیروزی در سطح واحد، می تواند برای شرکت به عنوان یک کل خطرناک باشد. خرد کردن سازمان، موجب از بین رفتن یکپارچگی آن می گردد.

### فرآیند، پاسخی به خرد شدن

در سازمانی که به اجزاء کوچکتر تقسیم شده است، هیچ کس تصویر درستی از چگونگی انجام کارها در کنار یکدیگر ندارد. در حالی که مشتریان خواهان آنند که جریان امور سازمان به صورتی پیوسته، روان و هماهنگ انجام شوند. آنچه باعث ایجاد مشکل عملکردی "نظیر هزینه های بالا، تاخیرها و..." در سازمان می گردد، زندگی در دنیایی است که ریز شده است و اساسی یکپارچه ندارد. ما براساس اجزایی کار می کنیم که فقط فرآیندها راه حل آنها هستند.

### نیاز به نتیجه فرآیند، نه فرآیندها

فرآیند، مجموعه ای از وظایف است که برای ایجاد ارزش برای مشتری به یکدیگر متصل شده اند. مهمترین نکته درباره فرآیندها، نتایج است. در فرآیندها از آن جهت به مشتریان نیاز است که از طریق آنها دریابیم که چه چیزی را چه زمانی نیاز دارند. فرآیندها سازمانهایی را ایجاد می کنند "و آنها را کاملا جدی می گیرند" که بدقت به مشتری توجه می کنند. در واقع فرآیندها برای کسب آن نتیجه ای پدید می آیند که مشتری خواهان آن است.

### اول مشتری، سپس رضایت سهامدار

باتوجه به اینکه هر سازمانی دارای سه گروه پشتیبان است - سهامدارانی که سرمایه را به سازمان ارزانی می کنند، پرسنل و مشتریان - حفظ دیدگاه فرآیندی در پس این اعتقاد نهفته است که اولویت با مشتری است. گرچه اغلب سازمانها بر توجه به سهامدارانشان تکیه می کنند، در مقابل سازمانهایی که بر فرآیند متمرکز می شوند اول به مشتری توجه می کنند. توجه سازمان به رضایت مشتریان، نهایتا موجب رضایت سهامداران خواهد شد. رضایت سهامداران یک نتیجه است نه هدف.

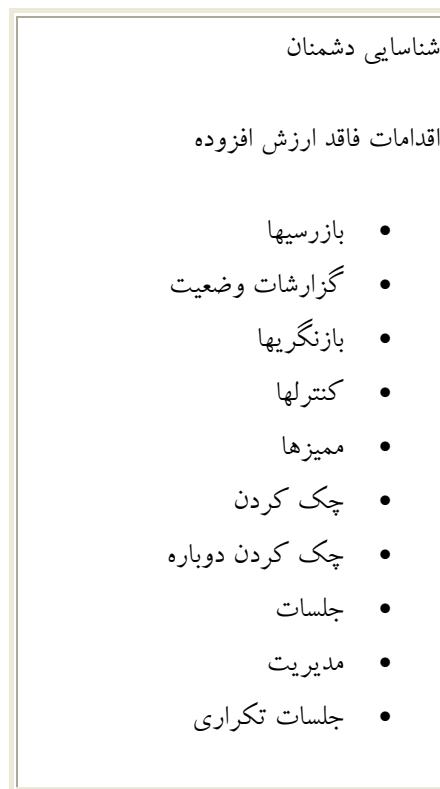
### گروههای فرآیندگرا در کسب و کار مناسبند

هر سازمان فرآیندهایی دارد که تقریبا تمامی این فرآیندها با نظمی چندبعدی بایکدیگر عمل می کنند. برای مثال، پرسنل به عنوان یکی از پشتیبانان سازمان در اجرای فرآیند مشارکت می کنند. اما بسیاری از شرکتها برای بهبود

فرآیندها، عملکرد را بهینه کرده اند و فعالیتهای بدون ارزش افزوده را حذف می کنند. "شکل ۲". مثلاً شرکت پشم شیشه اונز کورینگ ، واحدهای خود را برای انجام فرآیندهای کاری به هم مرتبط کرده است . کار اولیه فرآیند از طریق گروه تحقق سفارش "ORDER FULFILLMENT TEAM" انجام می شود که توسط اعضای واحدهایی تشکیل شده است که عادت داشتند جدا از هم کار کنند.

حال آنها برای تامین نیاز مشتری با یکدیگر همکاری می کنند، به نحوی که اگر مشتری سوالی درباره صورتحساب ، در دسترس بودن کالا یا خدمات ، کاربرد، حمل و نقل یا توزیع داشته باشد، گروه تحقق سفارش پاسخگوی وی خواهد بود. ایجاد این گروه موجب تسهیل کار مشتری در اונز کورینگ می شود.

شکل شماره "۲"



سفارش درست

ضروری است تا نتایج فرآیند برای مشتریان تعریف شود. برای مثال ، اונز کورینگ معیاری مهم به نام سفارش درست |"ORDER FULFILMENT TEAM" دارد که عملکرد فرآیند تحقق سفارش را تعریف می کند.

سفارش درست یعنی محصول مناسب ، برای مشتری مناسب ، در زمانی مناسب ، به همراه صورتحسابی دقیق . گروه مذکور سنگینی بار اندازه گیری را تحمل می کند چرا که این چیزی است که مشتری به آن اهمیت می دهد، یعنی سفارش درست . لذا، نتیجه فرآیند تحقق سفارش ، دستیابی به سفارش درست است .

## مدیریت IBM به وسیله فرآیند و واحدهای کاری

هنگامی که از فرآیند صحبت می شود، مقصود صحبت از افراد نیست. بلکه صحبت از وظایف چندگانه ای است که کنار همدیگر در تلاش برای دستیابی به نتایج ارزشمند هستند. در چنین دیدگاهی، سازمانها به صورت خاص، دارای فرآیندهای مختلفی نیستند.

برای مثال IBM دارای فرآیندی جهانی است که کارهایی کلیدی را که در هر یک از واحدهای کاریشان انجام می شود تعریف می کند. این واحدها دارای مجموعه ای از فرآیندها و فرآیند "تحقق سفارش" هستند. در IBM کار از طریق پرسنل و سازمان از طریق کار تعریف نمی شود، بلکه براساس نتایج تعریف شده اند.

## اول مهندسی مجدد برای کسب نتایج، سپس کار

اگر از منظر فرآیندها به دنیا بنگریم به نتایجی که موجب شده اند تا کاری انجام شوند، توجه کرده ایم. به طور مثال، فرآیند تعمیر تلفن های خانگی در شرکت تعمیر تلفنی بی نام و نشان را در نظر بگیرید. قبلا هر گاه به این شرکت تعمیر تلفن محلی، زنگ می زدید تا خرابی تلفن را اطلاع دهید، پروسه تعمیر تلفن بسیار پردردسر و مایوس کننده بود چرا که شامل چندین بار تماس و مدت ها انتظار برای دریافت پاسخ می شد. ولی اکنون هنگامی که مشتری زنگ می زند در اسرع وقت به واحد رسیدگی به شکایت مشتریان وصل می شود. مسئول مربوطه به شکایت او گوش می دهد و سریعا در حالی که مشتری هنوز پشت خط انتظار می کشد آزمایشی برای تشخیص عیب انجام می دهد و اگر لازم شد قرار می گذارد تا یکی از تکنیسین های تعمیر تلفن عیب را برطرف کند. یعنی مکالمه تلفنی به یکی از دو حالت خاتمه می یابد: یا با رفع عیب تلفن و یا قرار گذاشتن و قول حتمی که تکنیسین در زمانی که برای مشتری راحت باشد به خانه او مراجعه خواهد کرد.

چه چیزی این تفاوت را ایجاد کرد؟ آنها به مهندسی مجدد عظیمی در شرکت دست زده اند که با این پرسش آغاز می شود: "چه چیزی مشتری ما را راضی و خوشحال خواهد ساخت؟" در این حالت به کار، پیش از مشخص شدن نتیجه فکر نمی کردند. همین که به این واقعیت پی بردند که پیش از اندیشیدن به کار می بایست به نتایج فکر کرد، راه حل مساله آشکار می شود. همیشه هنگامی که کار را تسهیل کرده و مهارتها را در کنار هم جمع کنیم، مشتری منتفع خواهد شد. خواه از طریق آموزشهای چندگانه باشد، و یا از طریق گروه هایی کوچک، همان طور که در شرکت اونز کورینگ دیده شد.

## توجه به مشتری، اولین مقوله در سازمان فرآیندگرا

ماهیت هر فرآیند، به هم مرتبط ساختن امور به منظور فراهم کردن نتیجه ای با ارزش برای مشتری است. موضوعات متعددی که بتوان به صورت فرآیند مطرح کرد، بسیار اندک هستند "شکل ۳"

موضوعات مهم اداره امور به صورت فرآیند:

تمرکز بر پیامدها؛ یکپارچگی جامع بخشهای چندگانه یک تجارت از طریق اهداف مشترک و آگاهی

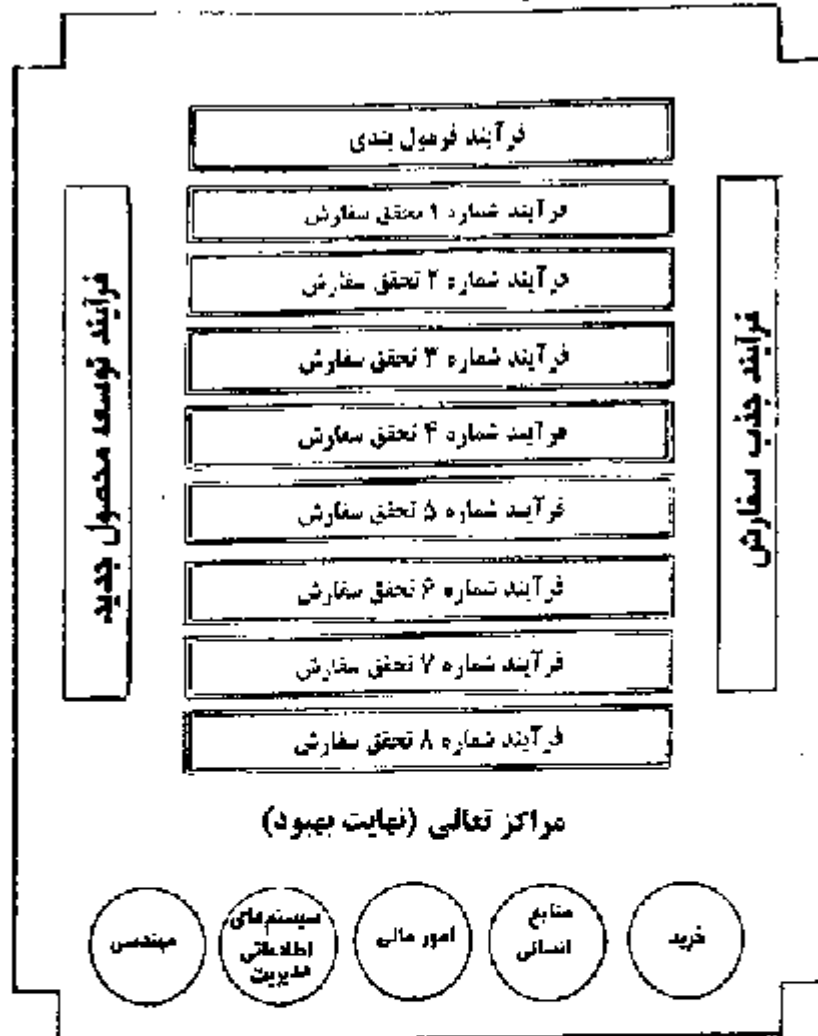
|                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>متقابل</p> <p>انضباط: طراحی سازماندهی شده انجام کار را به نحوی مشخص و دقیقا تکرارپذیر "REPLICABLE" تضمین می کند.</p>                                                                                 |                                                                                                                                               |
| <p>هر فرآیند:</p> <p>مشتری گراست</p> <p>طرحی دقیق و دوطرفه است.</p> <p>مسئولیت را دقیقا آشکار می سازد.</p> <p>میزان عملکرد را "با معیارهای مشخص" نشان می دهد.</p> <p>تعهد به پیشرفت را نشان می دهد.</p> | <p>تفکر فرآیند مبتنی بر:</p> <p>کل ، نه جزء.</p> <p>نتیجه ، نه مفهوم.</p> <p>مشتری ، نه مدیر.</p> <p>طرح قبلی ، نه بی گذار و بدون آمادگی.</p> |

شکل ۳

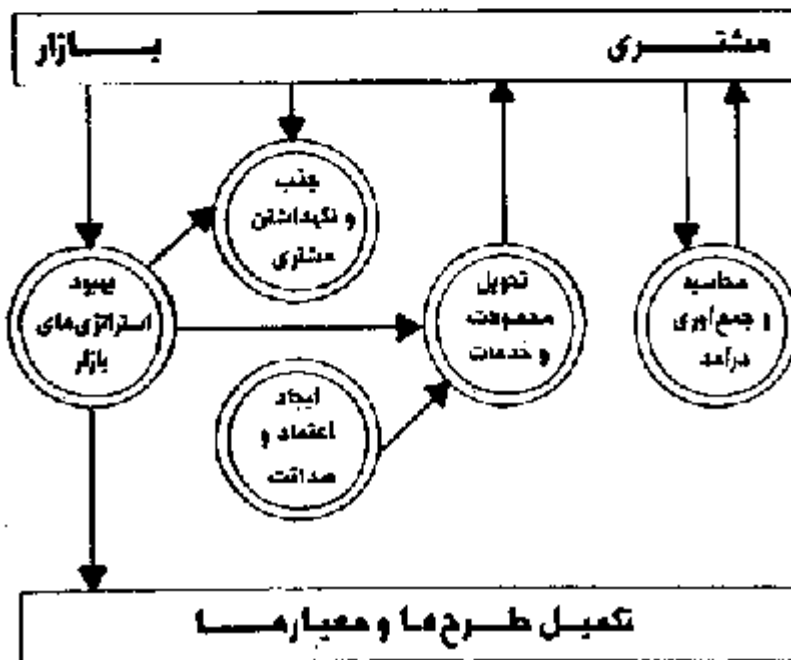
توجه به مشتری مهمترین مقوله هر سازمان است . در هر صنعتی که رقابت دشوارتر شده است ، مشتری ها بهره بردار اصلی رقابت بوده اند، که به طور فرآینده ای محصولی بهتر، قیمت‌هایی مناسب تر و خدماتی زیننده تر را خواهند. علت اینکه اوزن معیار سفارش درست را مدنظر قرار داد، این است که هنگامی که سفارشات آنها سر وقت آماده باشد مشتریانش دیگر مجبور نیستند وقت اضافی صرف بررسی صورت موجودی کرده یا به یک حسابدار پول اضافی دهند تا صورت حسابها را تصحیح کند و این امر نهایتا به کاهش هزینه مشتری بالقوه شرکت پشم شیشه اوزن منجر می شود. شدت رقابت ، سازمانها را وامی دارد تا راه دیگری بیابند. به این معنی که واقعا به مشتری توجه کنند و موفقیت درون سازمانی خود را برحسب موفقیت برون سازمانی تعریف کنند.

توجه سازمانهای فرآیندگرا به طراحی کار دومین مقوله در یک سازمان فرآیندگرا نظم است "شکل ۳"، که مفهوم آن نه فقط درانجام کار بلکه در طراحی کار است . در اکثر سازمانها، کارها خوب طراحی نمی شوند یا اینکه از لحاظ طراحی واضح نیستند و بیشتر فرآیندهای کاری عبارتند از مجموعه ای از تغییرات که از لحاظ سازمانی ، تجربی ، شخصی و سیستمی اعمال شده اند. توجه سازمان فرآیندگرا منحصرا معطوف نتیجه نیست بلکه اندیشه آن سازمان متوجه کار مستمر و منظم در محیطی پیچیده است .

ساختار سازمانی فرایندگرا در شرکت امریکن استاندلرد



تصویر شماره ۵ - شرکت دوک انرژی به عنوان یک سازمان فرایندی



## رفتار سازمانهای فرآیندگرا براساس فرآیند

فرآیند، آنچه که به حال خود رها شده و راکد است را به حرکت وا می‌دارد. به نحوی که فرآیندی اندیشیدن در واقع تفکر به کل سیستم است، نه فقط به اجزاء "شکل ۳". سازمان فرآیندگرا بیشتر از وسایل، به انتهای مسیر خود "مشتریان" توجه دارد. تلاش آنها، رضایت مشتریان است نه روسایشان. آنان به جای اقدامات ضربتی به طراحی و پیش بینی توجه فراوانی دارند. سازمانهایی موفق هستند که معیارها، سیستم‌ها، و نظامشان و رفتار فرهنگی درون سازمان شان متوجه مشتری است، و مسئولیتهای مدیریت براساس این فرآیندها تعیین می‌شوند.

## تجزیه و تحلیل فرآیند تحقق سفارش

برای اطمینان از تمرکز بر نتایج، سازمانها باید از دنیای بهبود کار به این اندیشه که چگونه به نحو متفاوتی مدیریت کنند، تغییر مسیر دهند. برای مثال هشت سال پیش، شرکت تکزاس اینسترومنت | TEXAS INSTRUMENT در صنعت تراشه "چیپ" سازی کامپیوتر پایین ترین مقام را کسب کرده بود. به همین جهت و به منظور کشف علت، ضمن تجزیه و تحلیل مشکل دریافت که در فرآیند تحقق سفارششان از زمان دریافت سفارش از مشتری تا زمانی که تراشه‌ها آماده می‌شدند، ۲۸ دست می‌گشت. از بین تمام کارها در این فرآیند، تنها ۱۱٪ آن معطوف مشتری بود، به تعبیری ۸۹٪ بقیه فاقد ارزش افزوده بود. شرکت در نهایت تصمیم گرفت که فرآیند را مهندسی مجدد کند، یعنی مجدداً فرآیند را طراحی کند تا بتواند زمان چرخش کار را بهبود بخشد و چنین نتیجه گرفت که این ۲۸ دست گشتن‌ها در حقیقت ۲۸ قسمت جداگانه نبودند، بلکه عبارت بود از یک بخش واحد به نام فرآیند تحقق سفارش. گردانندگان شرکت زبان سازمان را تغییر دادند و از طریق زمان سنجی گردش کار، به تعریف موفق فرآیند دست یافتند. به این ترتیب، فرآیند تحقق سفارش در شرکت تکزاس اینسترومنت به بالاترین رتبه در صنعت خودش ارتقا یافت به نحوی که در سال اول بالغ بر ۱۳۰ میلیون دلار صرفه جویی کرد و امروزه بیش از یک میلیون دلار در مواد خام و در همان ابتدای خط تولید، صرفه جویی می‌کند.

## تغییر نگرش مدیریت

سازمان فرآیندگرا قادر است عملکرد فرآیندهایش را در سطحی بالا نگهدارد. در اینجا کلمه "نگهداشتن" کلمه‌ای کلیدی است. اینکه نتیجه را یک بار بهبود ببخشیم آسان است. اما اصل این است که راهی بیابیم تا عملکرد فرآیندها را در سطحی بالا حفظ کنیم. یعنی نمودارها مرتباً و دائماً بالا روند و عملکرد فرآیند را مستمراً بهبود ببخشیم. پس از مهندسی مجدد، شرکت تکزاس اینسترومنت نتیجه گرفت که نمی‌تواند با سازمانی وظیفه‌گرا، عملکرد بالایی در فرآیندها ایجاد کند. آنها به طور مشخصی عملکرد عملیاتی خود را در جهت تحقق سفارش بهبود بخشیدند، اما نگران نگهداری سطح بالای این عملکرد در آینده بودند. اگر به روش سنتی مدیریت خود باز می‌گشتند، که در آن مسئولیتهای ریز شده و معیارها متعدد بودند، نگهداری عملکرد در سطحی بالا غیرممکن می‌نمود. آنها قادر به عمل کردن بهتر از این نخواهند بود، مگر اینکه نحوه مدیریت شرکت را دگرگون می‌ساختند. نیاز داشتند تا به سازمانی فرآیندگرا تبدیل شوند، نه از این جهت که جذب

دگرگونی سازمانی شده بودند بلکه به خاطر انتخاب راهی برای پیشرفت و بهبود عملیات .

ساختار سازمانی فرآیندگرا در شرکت امریکن استاندارد

### نگاه سازمان فرآیندگرا به کار

سازمانهای فرآیندگرا کار را به عنوان یک فرآیند می نگرند. پرسنل به فرآیندهای اندیشمند، یعنی آنها به اینکه پیش از آنها چه کاری انجام می شود و پس از آنها چه اتفاقی می افتد، و هنگامی که کارشان به دست مشتری می رسد چه اتفاقی می افتد، حساس هستند.

هنگام بررسی یک سازمان فرآیندگرا درمی یابید که پرسنل به جای نگرستن سلسله مراتبی ، به تمامی جوانب امر می اندیشند. به عبارتی در این سازمانها، جریانی که درمقابلشان رخ می دهد را می نگرند و در سازمانی که کار به خوبی شناخته شده است کار می کنند.

### مهندسی مجدد امریکن استاندارد

فرآیند تحقق سفارش در یک واحد کاری شرکت امریکن استاندارد، از طریق مجموعه ای بسیار پیچیده ، همراه با وقفه های فراوان ، انجام می شد. این شرکت ، این فرآیند را چنان مهندسی مجدد کرد که گروههایی با وظایف مختلط با یکدیگر بتوانند کار کنند.

اکنون آنها دارای تیم مدیریت سفارش " که کلیه اطلاعات را گرد می آورند" ، و تیم فرآیند مواد " که وظیفه اش قراردادن قطعه مناسب در جای خودش است " و بالاخره یک تیم تولید واقعی ، هستند. آنها هنگامی توانستند زمان سفارش را از ۳۰ الی ۴۰ روز به ۱۰ روز و زمان چرخه تولید را به کمتر از ۳ روز تقلیل دهند که به کارشان به عنوان فرآیند نگرینستند. این حرکت که بتوان به کارها در غالب فرآیند نگرینست ، اقدامی موثر و نتیجه بخش است .

### مهندسی مجدد، با محوریت بازار و فرآیند

شرکت امریکن استاندارد نیز همچون شرکت تکراس اینسترومنت دریافت که باروش سنتی نمی تواند روند پیشرفت خود را حفظ کند. "شکل ۴" به همین جهت شرکت را مجددا سازماندهی کردند. شرکت امریکن استاندارد یک سازمان یک میلیارد دلاری است که فاقد چارت سازمانی یا وظایف سازمانی است و تنها دارای ۴ لایه سازمانی است :

صاحبان شرکت ، صاحبان فرآیند، صاحبان فرعی فرآیند، مجریان فرآیند.

آنها نیز بر روی فرآیند تحقق سفارش تمرکز یافتند به نحوی که هر بخش بازار، دقیقاً همان محصول خواسته شده با همان تکنولوژی که مدنظر بود را دریافت کند.

چرا که دیگر چیزی به نام وظیفه وجود ندارد، بلکه آنها مراکز تعالی "OF EXCELLENCE CENTERS" را ایجاد کرده اند. کانونهایی که شکل فیزیکی یا رابطه گزارش دهی ندارند، بلکه می توانند به عنوان گروهی وابسته به هم در راستای یک مهارت ، شکل گیرند. مراکز تعالی درباره نیازهای افراد می اندیشند. برای مثال ،

سرپرستان مراکز تعالی مهندسی گرد هم می آیند تا چگونگی کمک به نگهداری مهندسان در فرآیند را دریابند و به افراد غیرمهندس کمک کنند که نتایج را مهندسی وار، ارزیابی و ارائه کنند، و گرد هم می آیند تا در هنگام فراهم آمدن فرصت، سمت افراد را با هدف بهینه سازی، تغییر دهند.

### مجریان فرآیند

یکی از چیزهایی که در شرکت امریکن استاندارد به موازات انتقال پدید آمد، این باور بود که مدیریت فاقد ارزش افزوده است. مدیران تعداد زیادی از افرادند که فقط تماشاچی بوده و ناظر بر کار کردن سایر افراد هستند، بدون اینکه خودشان دست به کاری بزنند. در آن زمان نسبت سرپرستان به کارگران تقریباً ۱ به ۶ بود. پس از سازمان دهی مجدد، این نسبت ۱ به ۵۰ تبدیل شد. ستاره های این سازمان مدیرانش نیستند، بلکه مجریان فرآیند هستند. کسانی که واقعا حمت می کشند، طراحی می کنند و کار طبق برنامه انجام می شود. این سازمان طراحی شده است تا هرچه سریعتر و با ارزاترین قیمت مشتری را راضی کند و این دلیل سوددهی بسیار این شرکت است.

### تمرکز بر نتایج:

هریک از کارکنان این شرکت می تواند بگوید که بزرگترین رقیبشان در خط تولید کیست و در صنعت حرارتی و پروتتی چه چیزی باب روز است. هر سلول کاری در کارگاه، نشانی از کل جریان تحقق سفارش دارد و محل این سلول بخصوص در جریان کار به طور برجسته نمایش داده می شود. این کارگران هر وقفه ای که محصول قبل از رسیدن به دستشان داشته باشد و هر وقفه ای را که در مسیر کار تا مشتری پدید آید را دقیقاً می فهمند. هریک از پرسنل فرآیند، آنچه شبیه تولیدشان برای مشتری است را دیده اند. در نتیجه، همیشه در فکر فرآیند هستند. کاملاً مشخص است که در این سازمان چه چیزی اهمیت دارد. چنین سازمانی، به سادگی حول محور فرآیند سازماندهی شده است و بر نتایج تمرکز یافته است.

### رضایت مشتری

در سازمانهای فرآیندگرا تک تک افراد فرآیندهای سازمان را می شناسند. هر کسی می داند که چه چیزی مناسب است و خواسته مشتری چیست. همه توسط فرآیندها ارزیابی شده و می دانند که دشمن واقعی یعنی رقیب کیست. به جای اینکه در جستجوی رهبری برای سازمان باشند، همگی متوجه تامین رضایت مشتری شده اند. رضایت مشتری معیاری سازمانی است که اجزاء فرآیند را به یکدیگر متصل می کند.

### آخرین مثال از سازمان فرآیندگرا

آخرین مثال از نحوه کار سازمان فرآیندگرا، شرکت "دوک انرژی" است، شرکتی بسیار بزرگ، موفق و سودده در ایالت کارولینا. تا ۴ سال پیش شرکت مزبور به ۱۴ منطقه تقسیم شده بود. هر یک از این مناطق توسط یک معاون اداره می شد. آنها ۱۴ معاون و ۱۴ روش زمان بندی تجاری برای مشتریان، ۱۴ روش خرید تجهیزات و ۱۴ شیوه ارزیابی پرسنلی داشتند.

شرکت دوک برای اینکه به یک سازمان فرآیندگرا، تبدیل شود، اقدام به سازماندهی مجدد کرد "تصویر شماره ۵". اکنون آنها فرآیندی برای گسترش استراتژی های بازار، فرآیندهایی برای جذب مشتری جدید، اطمینان از دایر بودن شبکه های خطوط برق، توزیع خدمات و محصولات، دارند. ۴ معاون منطقه ای کلیه پرسنل شرکت دوک را اداره می کنند. صاحبان فرآیند، به اداره افراد نمی پردازند بلکه وقت خویش را صرف تفکر برچگونگی بهبود کار در فرآیندشان می کنند.

شرکت دوک سازمانی فرآیندگرا است که در آن صاحبان فرآیند، بر افراد مدیریت نمی کنند بلکه طرح را مدیریت می کنند. به غیر از مریبان و مراکز تعالی، شرکت دوک دارای مناطقی است که در آن افراد اداره می شوند. این سازمانی است که هم براساس فرآیندها و هم براساس منطقه جغرافیایی سازماندهی شده است.

### **فرآیندهایی با عملکرد بالا**

در عمل، ما به دنبال سازمانی فرآیندگرا نیستیم، بلکه دنبال فرآیندی با عملکردی عالی هستیم. نیاز داریم که به سختی خود را سرگرم بهبود نحوه کار خود کنیم، نه اینکه توجه خود را به ایجاد نمودارهای سازمانی جدید معطوف سازیم. ما می خواهیم چگونگی کارکردمان را بهبود ببخشیم، درباره چگونگی کسب رضایت مشتریان از طریق کار بهتر بایکدیگر بیندیشیم. قصد داریم تا هزینه ها، نقایص کیفی، تاخیرها و عدم کارایی ها را از سیستم خود حذف کنیم، اما سازمانها به صورتی فرآینده در می یابند که نمی توانند چنین کنند و لذا آن را دست نخورده رها می کنند. به منظور بهبود مستمر فرآیند، ناچاریم نحوه عمل خود را تغییر دهیم و باید مسیر مدیریت خود را حول فرآیندها ایجاد کنیم تا چگونگی کار کردن خود را بهبود بخشیده و همواره به نتایجی که می خواهیم دست یابیم. مسیری که برای بهبود شیوه کار کردن باید طی شود صرفاً تکنیک های بهبود فرآیند نیست، بلکه در تغییر چگونه کار کردن است.

روشهای مختلفی برای نگرستن به فرآیندها وجود دارد، اما بدون تغییر در شیوه مدیریت همانند تغییر در روش بهبود، نمی توان به نتایج مورد انتظار دست یافت.