۱۰ عامل کلیدی موفقیت در پروژه‌های مدیریت فرآیندهای کسب و کار (BPM)

واقعیت اجرای یک راهکار مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار(BPM) بسیار پیچیده‌تر از آنچه به نظر می‌رسد، است. یک پروژه BPM پتانسیل این را دارد که فراتر از دپارتمان‌ها و حتی مرزهای سازمانی مانند مشتریان، تأمین‌کنندگان و شرکا برود. چنین پروژه‌ای در برگیرنده روابط بسیار مختلف و پیچیده با ذینفعان داخل سازمانی و خارج سازمانی است. هر سازمانی باید به عوامل موفقیت BPM خود آگاه باشد.

عامل کلیدی موفقیت یک اصطلاح مدیریتی است، به مفهوم عاملی حیاتی که یک سازمان یا پروژه برای دستیابی به مأموریت خود به آن وابسته است. سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف می‌بایست نسبت به یکایک این عوامل کلیدی موفقیت آگاهی داشته باشند.

برای دریافت دموی نرم افزار BPMS
کلیک کنید

۱۰ عامل کلیدی موفقیت در پروژه‌های BPM

اگرچه هر پروژه دارای عوامل موفقیت مختص خود است، اما ما عوامل موفقیت BPM که می‌توان آن‌ها را در تمامی پروژه‌های BPM مدنظر قرار داد جمع‌آوری کرده‌ایم. البته که در هر پروژه سطح اثر آن‌ها می‌تواند متفاوت باشد.

1. رهبری

رهبری یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت BPM است. صحبت‌های زیادی در رابطه با رهبری در حوزه BPM شده است. گفته می‌شود که یک پروژه مدیریت فرآیند کسب و کار را نباید شروع کرد مگر با داشتن پشتیبانی کامل مدیر ارشد آن سازمان. واقعیت این است که مدیران ارشد در نقطه‌ای دور در فرایند تبدیل سازمان‌های خود به کسب و کارهای کاملاً فرآیندمحور هستند. اگرچه نمی‌توان انکار کرد که آگاهی نسبت به اهمیت فرآیندها در سازمان‌ها در حال افزایش است، اما همچنان راهی طولانی در این مسیر باقی مانده است. با این وجود همچنان قدرت ایشان عامل محرک بسیار مهمی برای پروژه‌های سازمانی است.

مدیر ارشد همیشه رهبر محسوب نمی‌شود. رهبران مختلفی در یک سازمان حضور دارند که ممکن است برخی از آنان علاقه‌مند به پروژه‌های BPM باشند. نقش رهبر در این حوزه به معنای داشتن توجه، پشتیبانی، بودجه، تعهد و زمان یک رهبر دخیل در پروژه BPM است. واضح است که اندازه این موارد به بلوغ فرآیندی سازمان و رهبر وابسته است. رهبر مهم‌ترین نقش را در مقبول واقع شدن پروژه BPM در سازمان دارد و

می‌بایست به صورت مداوم از آن پشتیبانی کند.

2. مدیر پروژه کسب و کار باتجربه در حوزه BPM

داشتن یک مدیر پروژه کسب و کار یکی دیگر از عوامل موفقیت BPM است. از یک دید این نقش سطح بعدی رهبری است. مدیر پروژه رهبر تیم پروژه و تمامی پرسنل، ذینفعان و فعالیت‌های پروژه است. مدیر پروژه می‌بایست مهارت‌های مهم در حوزه مدیریت تغییر افراد و مدیریت ذینفعان را داشته باشد. اگرچه ممکن است تصور کنید که مدیریت پروژه خوب همیشه این نیازمندی را داشته است، اما پروژه‌های BPM این دانش را در سطحی عمیق و بهتر از قبل نیاز دارند. جنبه مهم دیگر این عامل الزام این است که مدیر پروژه تخصص مدیریتی داشته باشد، نه فناوری اطلاعات.

BPM یک پروژه کسب و کاری، به همراه نتایج کسب و کاری است و فناوری اطلاعات آن جزئی کوچک‌تر از ابعاد اصلی پروژه است. از این گذشته پروژه BPM به تغییرات بنیادی ساختارهای موجود در فرآیندهای سازمان احتیاج دارد که معمولاً در انواع دیگر از پروژه‌ها وجود ندارد. بنابراین حضور یک مدیر پروژه مؤثر بسیار مهم است.

پیوند با استراتژی سازمان

پروژه‌ها برای افزودن ارزش به اجرای استراتژی و اهداف سازمان ایجاد می‌شوند. اگر این اصل وجود نداشته باشد پروژه هم نباید اجرا شود مگر به عنوان یک راه‌حل تاکتیکی کوتاه‌مدت. استراتژی سازمان فصل مشترکی در سازمان است که از هم‌جهت بودن تلاش تمامی افراد به قصد دستیابی به اهداف اطمینان حاصل می‌کند.

معماری فرایند

زمانی که سازمان یک رویکرد استراتژیک مدیریت فرآیندهای کسب و کار را در پیش می‌گیرد یا پروژه‌های BPM مختلفی را در حال اجرا دارد، حیاتی است که برای کسب حداکثر مزیت‌ها یک هم‌افزایی و هم‌جهتی در سازمان وجود داشته باشد.
نیاز است که مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها و رهنمودهای فرایندی در داخل سازمان وجود داشته باشد، در غیر این صورت قسمت‌های مختلف سازمان در جهت‌های مختلف حرکت خواهند کرد و رویکرد واحدی وجود نخواهد داشت. معماری فرآیند فراتر از تعدادی مدل فرآیندی شکیل است. معماری فرآیند اصل ابتدایی BPM در سازمان است و به عنوان مرجع برای هر تغییری که ممکن است سازمان در رویکرد

BPM خود دنبال کند، عمل می‌کند.

مدیریت تغییر

فرآیندها یا توسط افراد انجام می‌شوند، یا توسط افراد با پشتیبانی تکنولوژی. افراد هستند که شدنی بودن یا نشدنی بودن اجرای یک پروژه BPM را تعیین می‌کنند و اگر افراد با پروژه موافق نباشند و از آن پشتیبانی نکنند احتمال شکست بسیار بالا خواهد بود.

مدیریت تغییر می‌تواند ۲۵-۳۵ درصد زمان، فعالیت‌ها و تلاش‌های اجرای یک پروژه را به خود اختصاص دهد. تا به حال بارها جمله «کارکنان باارزش‌ترین دارایی‌های ما هستند» را شنیده‌اید. اما بسیاری از سازمان‌ها کمتر از یک درصد از بودجه پروژه را صرف جنبه انسانی آن می‌کنند. این مقدار کم از اختصاص بودجه در هیچ پروژه‌ای

کافی نیست و با توجه به تأثیر زیادی که جنبه انسانی بر پروژه‌های BPM دارد این مقدار باید به مقدار قابل توجهی افزایش یابد. جنبه انسانی هر تغییر فرآیندی باید ارزیابی و مورد توجه کامل قرار بگیرد.

توانمندسازی افراد

همان‌طور که در عامل شماره ۵ یکی از عوامل موفقیت BPM، اشاره شد در پروژه‌های BPM افراد به شدت تحت تأثیر قرار می‌گیرند. نقش آن‌ها ممکن است با تغییر فعالیت‌ها و وظایف تغییرات چشمگیری کند. ممکن است قرار باشد برای اولین بار تحت ارزیابی عملکرد قرار بگیرند. ممکن است رهبران تیم‌های کاری برای بار اول مجبور به مدیریت واقعی فرایندها، حجم کاری و برنامه‌ریزی ظرفیت کاری شوند.

شروع انجام پروژه

تمامی پروژه‌های BPM سازمان می‌بایست با یکدیگر هم‌جهت باشند و پس از پایان اجرا مورد ارزیابی قرار بگیرند تا از انتقال درس‌آموخته‌ها به پروژه‌های بعدی اطمینان حاصل شود. درس‌های زیادی را می‌توان از یک پروژه به پروژه‌های بعد منتقل کرد، مخصوصاً در زمینه محل و چگونگی شروع، چگونگی توجیه پروژه و چگونگی دخیل کردن ذینفعان مختلف. این درس‌آموخته‌ها بسیار باارزش هستند و نباید در سازمان گم شوند. این درس‌آموخته‌ها می‌تواند حتی از یک فرآیند به یک فرآیند دیگر هم صدق کند.

عملکرد پایدار

یک پروژه طول عمر از پیش تعیین‌شده‌ای دارد، اما فرآیندها، در صورت نگه‌داری شدن، پشتیبانی شدن، اندازه‌گیری شدن و مدیریت شدن به زندگی خود فراتر از عمر پروژه ادامه خواهند داد. این وظیفه پروژه است که فرآیندها را به صورتی تحویل دهد که کسب و کار چگونگی مراقبت کردن از آن‌ها را درک کند. سازمان باید یک ساختار فرآیندی کسب‌وکار، که اثربخشی و بهره‌وری فرایندهای خود را حفظ می‌کند، ایجاد کند.

درک ارزش‌ها

درک ارزش‌ها یکی دیگر از عوامل موفقیت BPM است. آیا می‌دانید پروژه‌های BPM

چرا شروع می‌شوند؟ آن‌ها شروع می‌شود تا ارزش‌هایی که به استراتژی سازمان کمک می‌کنند، ارائه و خلق کنند. یک پروژه تنها زمانی کامل می‌شود که هدف وجودی آن حاصل شده باشد و به صورتی به کسب و کار تحویل داده شده شود که کسب و کار توانایی حفظ نتایج پروژه را داشته باشد. مدیر و پشتیبان پروژه می‌بایست سیستمی ایجاد کنند که مزایای اجرای پروژه شناسایی و جمع‌آوری شود. جمع‌آوری اطلاعات مزایای حاصل شده از اجرای پروژه در جذب بودجه بیشتر و سرعت بخشیدن به آن مؤثر خواهد بود. همیشه همه افراد را نسبت به مزایای به دست آمده از اجرای پروژه‌های BPM آگاه سازید.

بزرگ ببینید، کوچک گام بردارید

پروژه‌های مدیریت فرآیند می‌تواند در هر سازمان بسیار کوچک و یا بسیار بزرگ باشد. لازم است که استفاده از معماری اطلاعات و چشم‌انداز پروژه، پیش‌بینی مناسبی از وضعیت آینده پروژه داشته باشید اما برای اینکه ضریب موفقیت پروژه افزایش پیدا کند نیاز است که پروژه را گام به گام از فرآیندهای کوچک یا با تعداد کمی از فرآیندها شروع کرد و آن را توسعه داد.

جمع‌بندی

موفقیت در پیاده‌سازی BPM بیش از هر ابزار یا فناوری معمول، به ترکیب مناسب عوامل انسانی، سازمانی و استراتژیک وابسته است، به‌طوری که پشتیبانی روشن مدیریت ارشد، تعیین اهداف استراتژیک مرتبط با ماموریت سازمان، نقش‌آفرینی مدیر

پروژه تخصصی و توانمندسازی ذینفعان در سراسر سازمان از مهم‌ترین پیش‌شرط‌هایی هستند که موفقیت پروژه‌های BPM را تضمین می‌کنند. در کنار اینها، هماهنگی فرآیندها با چشم‌انداز بلندمدت سازمان، مشارکت کارکنان، ارتباطات اثربخش، اندازه‌گیری عملکرد و توجه به نیازهای مشتریان و ذی‌نفعان باعث می‌شود که مدیریت فرآیند به‌گونه‌ای پایدار اجرا شده و نتایج ملموس و قابل‌اندازه‌گیری در بهبود کارایی، کاهش خطا و افزایش رضایت مشتری به‌دست آید، در غیر این صورت بدون رعایت این عوامل کلیدی، اجرای BPM ممکن است نتایج مطلوب را ایجاد نکند.