

5 عامل در موفقیت پروژه‌های بهبود فرآیند

چیست؟

بهبود فرآیند یکی از اجزا اصلی چرخه مدیریت فرآیندهای کسب و کار (BPM) است. این قسمت از چرخه مدیریت فرآیند تا این حد اهمیت دارد که سازمان‌ها و مشاوران آنها در انتخاب نرم‌افزار BPMS یکی از مهمترین مواردی که به آن توجه می‌کنند، توانایی BPMS انتخابی در تسهیل شرایط بهبود فرآیندهای سازمان است. قابلیت‌هایی مانند نسخه‌پذیری (Versioning)، آرشیو فعالیت‌های سازمانی و پشتیبانی از زیرساخت دشبورد BAM از ویژگی‌های بارز نرم‌افزار BPMS دیدگاه است. که به شما در بهبود فرآیندهای سازمانی کمک خواهد کرد.

بهبود فرآیند، تمرین تجزیه و تحلیل فرآیندهای کسب‌وکار و ایجاد تغییرات در فرآیندها با هدف بهبود نحوه فعالیت کسب‌وکار است. این تغییرات ممکن است با اهداف از پیش تعیین شده همسو باشد. برای مثال کاهش هزینه، بهبود کارایی، بهبود خدمات به مشتری و...

با این حال برای موفقیت در بهبود فرآیند، سازمان باید از عوامل مهم برای موفقیت در بهبود فرآیند آگاهی داشته باشد تا با رعایت این عوامل شانس موفقیت خود را در پروژه‌های بهبود فرآیند بیشتر کند.



برای دریافت دموی نرم افزار BPMS

• روش شناسی (Methodology)

بیشترین شکست در بهبود فرآیندهای کسب و کار ناشی از فقدان یک نقشه راه تعریف شده است. بهبود فرآیند نیاز به تلاش تیمی دارد و بدون نقشه راه کاملاً مشخص، اعضای تیم راه‌های متفاوتی را دنبال خواهند کرد. روش بهبود فرآیند کسب و کار، یک رویکرد ساختارمند است که پراکندگی تیم را کاهش می‌دهد. بهبود فرآیند کسب و کار مرحله‌ای دارد که با الگوها، قوانین و رهنمودها همراه است. یکی از متدولوژی‌های بهبود فرآیند (Process in a Managed Environment) PRIME است. PRIME پنج مرحله دارد:

- **محدوده‌بندی (Scoping):** مشخص کنید که حوزه بهبود فرآیندها کدام قسمت از سازمان یا گروه از فرآیندهاست. فرآیندها را برای بهبود، اولویت‌بندی کنید تا مسیر حرکت پروژه بهبود، مشخص باشد.
- **مرور:** نقشه فرآیندی وضعیت فعلی را ایجاد کنید. فاصله تا نقطه مطلوب را تعیین و تلاش کنید مسائل احتمالی که با آن روبه‌رو خواهید شد را در پروژه بهبود، شناسایی کنید.
- **بهبود:** نقشه فرآیند (Process Map) وضعیت فعلی را بهبود ببخشید. در واقع

باید نقشه فرآیند وضعیت مطلوب را طراحی کنید.

• **پیاده‌سازی** : تغییراتی که در نقشه فرآیند (Process Map) مشخص شده است را در سازمان پیاده‌سازی کنید. برای این‌که از پذیرش تغییرات فرآیندها اطمینان حاصل کنید بهتر است از ذینفعان صاحب نفوذ در سازمان تاییدیه‌های لازم را اخذ کنید.

• **نظارت** : عملکرد فرآیندهای بهبود یافته را اندازه‌گیری کنید، تاثیر آن‌ها را بررسی کنید و بر پایداری آن‌ها نظارت داشته باشید.

این متدولوژی باعث تغییر و تحول کسب‌وکار می‌شود و از آن‌جا که رویکرد این روش مرحله به مرحله است، نتایج آن به صورت موثر و در مراحل مختلف توسط سازمان قابل احساس است.



• تیم

اجرای پروژه بهبود فرآیند کسب و کار، کار یک نفر نیست. اجرای این پروژه نیاز به یک تیم هماهنگ دارد. برای اینکه در هر سازمانی بهبود فرآیند اتفاق بیفتد، لازم است که اعضای پروژه بهبود، کاملاً برای هدف تعیین شده مناسب باشند. اعضای این تیم علاوه بر ویژگی‌های مانند سخت‌کوشی و اعتبار سازمانی میبایست مهارت‌هایی نیز داشته باشند. از نظر گارتنر (Gartner) برای اجرای موفق یک پروژه مدیریت فرآیند کسب و

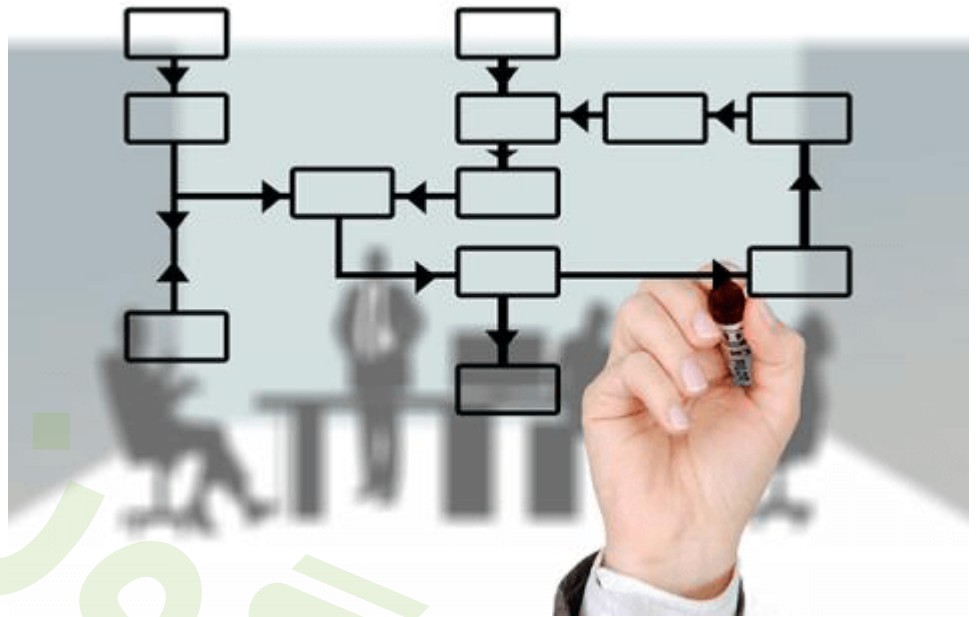
کار (BPM) مهارت‌های اساسی لازم است.

- **مهارت‌های عملیاتی** : برای کشف مسائل و بهبود کارایی
- **مهارت‌های فنی** : به منظور توسعه راه‌حل‌ها برای تداوم بهبود فرآیند کسب‌وکار
- **مهارت‌های تحول‌آفرین** : برای موفقیت در مدیریت تغییر

به طور معمول تیم‌های بهبود فرآیندهای کسب و کار از یک رهبر، تحلیلگران کسب و کار، مدل‌ساز فرآیند کسب و دست کم یک تضمین کننده کیفیت تشکیل شده است. علاوه بر این اعضای تیم باید تجربه پروژه‌های مشابه را داشته باشند و بسیار مطلوب است که با استانداردهای جهانی در حوزه بهبود فرآیند آشنا باشند.

• ابزار

سومین عامل مهم در موفقیت پروژه‌های بهبود فرآیندهای کسب‌وکار استفاده از ابزار یا سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار (BPMS) است. ابزاری که به قابلیت‌های لازم برای مستندسازی فرآیند، تجزیه و تحلیل، پیاده‌سازی و بهبود فرآیندهای کسب و کار مجهز باشد. BPMS به اعضای تیم مدیریت فرآیند کسب و کار در زمینه‌های ذیل کمک می‌کند.



مدلسازی BPMN

- استفاده از استانداردهای مدل‌سازی، فرآیند کسب‌وکار را تسهیل می‌کند. از بهترین و کاملترین استاندارد در این زمینه زبان مدلسازی BPMN است. اگر BPMS از این زبان پشتیبانی نکند در واقع از قابلیت کمی برای استفاده در پروژه‌های بهبود فرآیند برخوردار است.
 - یک BPMS امکان تجزیه و تحلیل فرایندها را به وجود می‌آورد.
 - BPMS مدیریت نسخه‌های فرآیند را انجام می‌دهد.
 - یک محیط تعامل برای اعضای تیم ایجاد می‌کند. شرایطی فراهم می‌کند که اعضای تیم بتوانند به راحتی در مورد اطلاعات فرآیند با هم تعامل داشته باشند.
- بنابراین با استفاده از ابزارهای قدرتمند اجرای پروژه‌های بهبود فرآیند، ساده‌تر،

سازگارتر و کم مخاطره‌تر خواهد بود.

• اندازه‌گیری

برای این‌که سازمان‌ها بتوانند در ادامه مسیر حرکت خود تغییراتی را به منظور بهبود در کسب و کار و فرآیندهای خود داشته باشند، نیاز است که از همان ابتدا عملکرد فرآیندها اندازه‌گیری شود. بهبود فرآیند، یک فعالیت یک بار مصرف نیست بنابراین لازم است که تیم مدیریت فرآیند سازمان معیارهای اندازه‌گیری را در ابتدای پروژه تعریف کند. و لازم است که این معیارها از اعتبار لازم برخوردار باشد.



شاخص کلیدی عملکرد

معیارهای اندازه‌گیری فرآیند را شاخص کلیدی عملکرد (KPI) می‌نامند، که مخفف عبارت **Key Performance Indicator** است. شاخص‌های کلیدی عملکرد یا مالی هستند یا غیر مالی. شاخص‌های کلیدی عملکرد غیر مالی باید در راستای کسب و کار باشد. برخی از KPIها که به طور معمول در کسب و کارهای مختلف استفاده می‌شود عبارتند از:

- **KPI مالی** : سود ماهانه یا ضرر و زیان، هزینه بودجه، فروش روزانه، بازگشت سرمایه، هزینه‌های اضافی و...
- **KPI از منظر مشتری** : ارزش چرخه عمر مشتری، هزینه جذب مشتری، رضایت مشتری، شاخص وفاداری مشتری (NPS)، تعداد مشتری و...
- **KPI فرآیندی**: کیفیت محصولات یا خدمات، میزان نقص محصول، پشتیبانی مشتری، اندازه‌گیری کارایی.

بسیار مهم است که سازمان از بین صدها KPI شناخته شده در هر صنعت، شاخص‌های کلیدی عملکردی را انتخاب کند که متناسب با نیازها و در راستای استراتژی خودش باشد.

زمانی که شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) مشخص شد باید آن‌ها را پیش و پس از تغییر اندازه بگیرید. هر گونه تصمیم در خصوص کسب و کار باید مبتنی بر شاخص‌های تعریف شده باشد.

• مشارکت مدیریت

برای موفقیت در پروژه بهبود فرآیند کسب و کار باید تعهد حضور مدیران در این پروژه وجود داشته باشد. هر پروژه بهبود نیاز به یک رهبر دارد. این رهبر باید از گروه مدیران سازمان با اختیارات کامل انتخاب شود. بسیار مهم است که ایشان به اهداف استراتژیک مجموعه خود آگاه باشد و نسبت به آنها تعهد کامل داشته باشد. این رهبر می‌تواند یکی از اعضای گروه‌های زیر باشد:

- **مدیریت ارشد سازمان:** این شخص برنامه‌های استراتژیک را ایجاد می‌کند یا عضوی موثر در تدوین برنامه‌های شرکت است. ایشان جهت حرکت سازمان را مشخص کند.
- **مدیریت میانی:** این شخص برنامه‌های تاکتیکی سازمان را بر اساس اهداف استراتژیک تعریف می‌کند. این نوع از مدیران شرکت به منظور تحقق اهداف استراتژیک بر روی عملکرد یک واحد سازمانی متمرکز می‌شود.
- **مدیریت عملیاتی:** این شخص با انجام‌دهندگان فرآیندهای سازمان ارتباط برقرار می‌کند و در راستای برنامه‌های سازمان اهداف کوتاه مدت را (روزانه، هفتگی، ماهانه) تعیین می‌کند.

حمایت مدیران ارشد از پروژه‌های بهبود، جایگاه این پروژه‌ها را در سازمان افزایش می‌دهد و باعث می‌شود که پیکره سازمان این پروژه‌ها را با اهمیت تلقی کنند. با تمرکز بر این 5 عامل احتمال موفقیت پروژه‌های بهبود فرآیند در سازمان افزایش می‌یابد.

چارگون