

آگاهی نسبت به فرآیندهای کسب و کار در سازمان از طریق BPM معماری فرآیندها

آگاهی نسبت به فرآیندهای کسب و کار در سازمان از طریق BPM معماری فرآیندها از مواردی است که در مدیریت بهینه اجزا و ساختار سازمان اهمیت زیادی دارد.

شناسایی فرآیندها شامل یک سری از فعالیتها با هدف تعریف سیستماتیک مجموعه‌ای از فرآیندهای کسب و کار یک سازمان و فراهم کردن معیارهایی واضح برای اولویت بندی آنهاست. خروجی آن “معماری فرآیند” یا BPM است که نشان‌دهنده فرآیندهای کسب و کار و روابط متقابل آنهاست. معماری فرآیند به عنوان یک چارچوب به منظور تعریف اولویتها و محدوده مدل‌سازی فرآیند و طراحی دوباره پروژهها در نظر گرفته می‌شود.

در اینجا به معرفی یک روش شناسایی فرآیند که مبتنی بر دو مرحله است می‌پردازیم:

طراحی و ارزیابی: در مرحله طراحی با تعریف یک لیست ابتدایی از فرآیندها سروکار داریم. مرحله ارزیابی شامل معیارهایی مناسب برای تعریف اولویتهای فرآیندها است. پس از آن به توضیح یک روش برای تبدیل خروجیها به معماری فرآیند می‌پردازیم.



برای دریافت دموی نرم افزار BPMS

تمرکز بر فرآیندهای کلیدی

سازمان‌های اندکی، منابع مورد نیاز برای مدل‌سازی تمام فرآیندهایشان با دقت کافی را دارا هستند. این مدل‌ها به منظور آنالیز دقیق‌تر و طراحی دوباره آنها، گسترش تکنولوژی اتوماسیون برای حمایت هر یک از این فرآیندها و در آخر برای بررسی مستمر عملکرد همه فرآیندها با جزئیات به کار می‌روند. حتی در صورت وجود این منابع، توجیه اقتصادی برای صرف هزینه به این شکل وجود ندارد.

BPM

مشابه هرفعالیت اقتصادی دیگر، سرمایه گذاری در BPM نیاز به صرف هزینه دارد؛ بنابراین ضروریست در هر سازمان که از BPM بهره می‌گیرند به زیرمجموعه‌های فرآیندها توجه نمود. برخی فرآیندها به علت اهمیت استراتژیک‌شان در بقای سازمان نیاز به تخصیص اولویت بالایی دارند. ممکن است برخی دیگر از فرآیندها مشکلات قابل توجهی را نشان دهند که به خاطر همه ذی‌نفعان شرکت میبایست حل گردند. به بیان دیگر، فرآیندهایی که سازمان باید تمرکز خود را به آنها معطوف کند درجاییست که یا ارزش زیادی ایجاد می‌کند و یا مشکل مهمی در آن قسمت وجود دارد.

زیرمجموعه فرآیندهای با اولویت بالا در طی زمان تغییر می‌کنند. برخی فرآیندها در یک زمان مشکل‌ساز است؛ اما به محض شناسایی آنها و حل‌شان توسط یک برنامه بهبود فرآیند، سازمان قادر خواهد بود تنها با بررسی‌های دوره‌ای در دوره‌های زمانی مختلف به آنها رسیدگی کند.

به عنوان مثال یک شرکت بیمه که با مشکل نارضایتی بالای مشتریان روبه روست، قاعدتا تمایل به تمرکز بر فرآیندهای مشتری‌محور دارد که به این مسائل رسیدگی می‌کند. به محض بهبود این فرآیند و قرارگرفتن سطح رضایت مشتری در بازه‌ی مطلوب، تمرکز به سمت فرآیندهای ارزیابی ریسک‌ها تغییر جهت می‌دهد که برای حیات و رقابت‌پذیری شرکت در بلندمدت دارای اهمیت هستند.



با توجه به پویایی زمان، فرآیندهایی با اهمیت استراتژیک در یک مقطع زمانی در سازمان ممکن است با گذشت زمان اهمیت کمتری یابند. تغییر تقاضاهای بازار و قوانین جدید یا معرفی محصولات جدید ممکن است آن چه که زمانی فعالیت سودآوری بوده محدود و کمرنگ نماید؛ به طور مثال، ورود رقبای جدید که با استفاده از کانال‌های مبتنی بر وب سیاست‌های تخفیف بیمه ارائه می‌دهند، شرکت را به طراحی مجدد فرآیندهای فروش بیمه سریع‌تر، کم هزینه‌تر و با دسترسی آسان‌تر از طریق وب، وادار می‌کند.

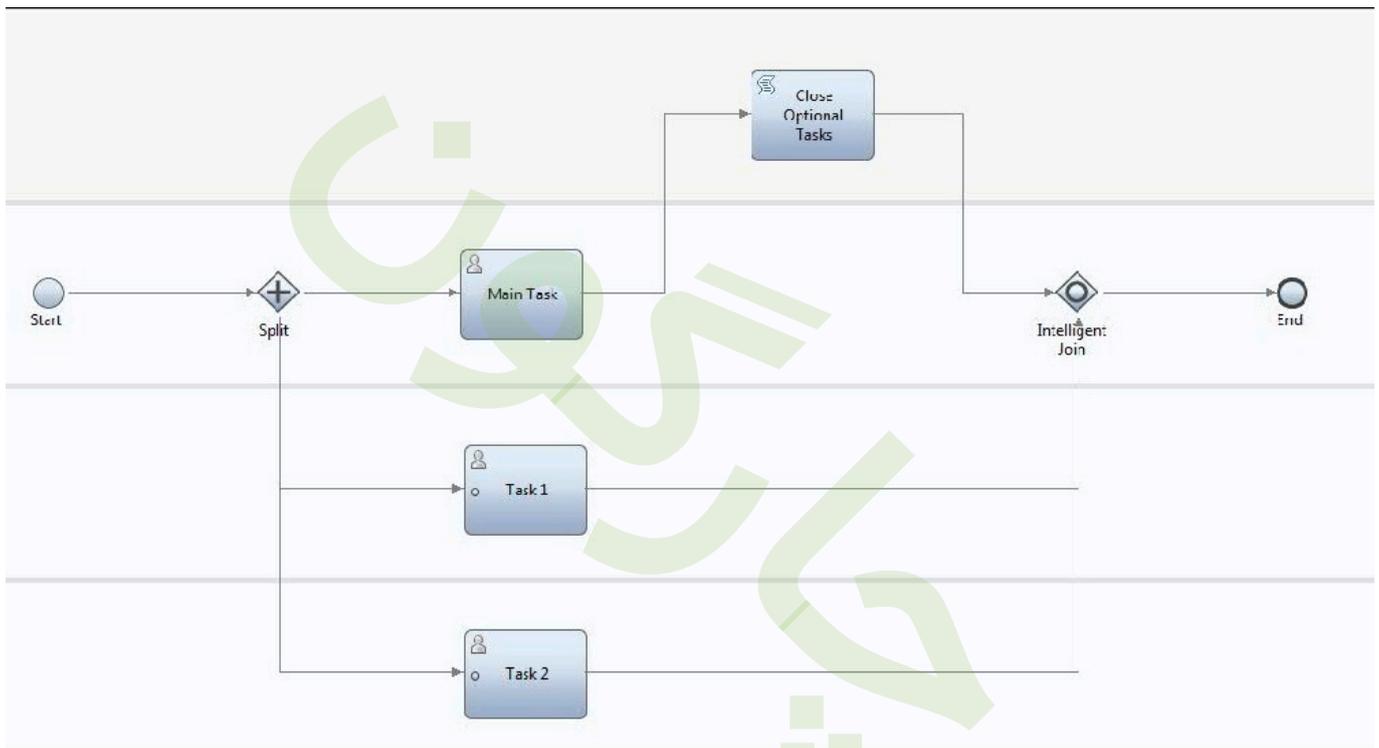
به منظور نشان دادن بهتر لزوم تمرکز بر زیرمجموعه فرآیندهای کلیدی، تیم مدیریت، تحلیل‌گران فرآیند و صاحبان فرآیند می‌بایست به سوالات زیر پاسخ دهند:

چه فرآیندهایی در سازمان اجرا می‌شوند؟ و سازمان بر کدام یک از این فرآیندها باید تمرکز کند؟

به بیان دیگر سازمانی که از BPM بهره می‌گیرد، به یک نقشه از فرآیندهایش نیاز دارد همان گونه که به معیار واضح برای شناسایی فرآیندهای با اولویت بالاتر احتیاج دارد. همان گونه که می‌دانیم، طیفی از ذی‌نفعان درگیر در مدیریت و اجرای فرآیندهای کسب و کار در سازمان وجود دارند که معمولاً تعداد انگشت‌شماری از آنها دید کاملی نسبت به مدیریت فرآیندهای کسب و کار در سازمان دارند. در حالی که دقیقاً به چنین دیدگاهی برای شناسایی فرآیندهایی که نیاز به مدیریت و بهبود دقیق دارند نیاز است. دستیابی به این دانش و به روزرسانی آن هدف اصلی شناسایی فرآیند است.

به طور خاص، شناسایی فرآیند شامل دو فاز طراحی و ارزیابی می‌باشد. هدف از فاز طراحی به دست آوردن یک درک از فرآیندهایی که سازمان درگیر آنهاست و روابط

متقابل آنهاست. فاز ارزیابی، بر پایه همین درک و دریافت به دست آمده از فاز قبلی، تمایل به اولویت‌بندی فعالیت‌های مدیریت فرآیند دارد (مدلسازی، طراحی مجدد، اتوماسیون، نظارت و...). لازم به ذکر است که هیچ‌کدام از این مراحل در ارتباط با توسعه مدل‌های فرآیند نیست.



فاز طراحی

اگر یک سازمان در مراحل اولیه تبدیل به سازمان فرآیند محور باشد، اولین وظیفه دشواری که با آن مواجه است، شناخت تک‌تک فرآیندهای موجود در آن است. دشواری این کار در طبیعت سلسله‌مراتبی بودن فرآیندهای کسب و کار نهفته است. معیارهای متفاوتی برای تعیین زنجیره عملیات‌هایی که می‌توانند یک فرآیند مستقل را تشکیل دهند و

یا بخشی از یک فرآیند دیگر هستند، وجود دارد. دیدگاه‌های مختلفی درباره چگونگی طبقه‌بندی فرآیندهای کسب و کار وجود دارد. (رجوع شود به طبقه‌بندی فرآیندهای پورتر) برخی از این دیدگاه‌ها پیرو این طرز تفکر هستند که در هر سازمان تعداد اندکی فرآیند وجود دارد؛ به طور مثال بعضی محققان اعتقاد دارند که تنها دو فرآیند وجود دارد:

1- مدیریت خط تولید 2- مدیریت چرخه سفارش

برخی دیگر وجود سه فرآیند را تایید می‌کنند: توسعه محصولات جدید، تحویل محصول به مشتریان و مدیریت روابط با مشتریان (CRM).

طبقه بندی فرآیندهای پورتر

طبقه‌بندی‌های متفاوتی برای فرآیندهای کسب و کار پیشنهاد شده است. یکی از مهم‌ترین آنها مدل زنجیره ارزش مایکل پورتر است. این مدل دو نوع فرآیند را در نظر می‌گیرد: فرآیندهای اصلی (فعالیت‌های عمده) و فرآیندهای پشتیبانی (فعالیت‌های پشتیبانی).

فرآیندهای اصلی، پوشش‌دهنده خلق ارزش‌های ضروری و اصلی سازمان است که همان تولید کالا و خدماتیست که مشتری در قبال آنها پول پرداخت می‌کند. پورتر لجستیک درونی، عملیات‌ها، لجستیک خارجی، بازاریابی و فروش و خدمات را از این دسته می‌داند. فرآیندهای پشتیبانی، اجرای این فرآیندهای اصلی را ممکن می‌سازند.

پورتر زیرساخت، منابع انسانی، توسعه تکنولوژی و تهیه و خرید را جزو این دسته آورده است. به عنوان سومین گروه از فرآیندها، دیگر محققان فرآیندهای مدیریتی را نیز اضافه کرده‌اند. به عنوان مثال فرآیند دوره‌ای ارزیابی قدرت رقبا از جمله این فرآیندهای

مدیریتی است. تشخیص تفاوت‌های فرآیندهای اصلی، پشتیبانی و مدیریتی اهمیت استراتژیکی برای سازمان دارد؛ بنابراین اگر این تفاوت در مرحله شناسایی فرآیندها یا در طی ساخت معماری فرآیند روشن شده باشد این احتمال وجود دارد که به یک موضوع به شدت مورد مناقشه، بدل شود.



پرسش این است که آیا یک دید بسته نسبت به فرآیندها بدون در نظر گرفتن هیچ‌گونه زیرمجموعه برای سازمانی که تلاش می‌کند فرآیند محور شود، مفید است؟

به خاطر داشته باشید که ایده مدیریت فرآیند همان مدیریت فرآیندهای کسب و کار فعالانه جهت به دست آوردن رضایت مشتریان خاص است. اگر فرآیندهای کسب و کار در چنین موجودیت‌های بزرگی تعریف شوند نتیجه این است که احتمالاً نمی‌توان آنها را

به سادگی جدا از یکدیگر مدیریت کرد، چه در بُعد سایز و چه در بُعد سرعت عمل.

تصور کنید مدل‌سازی یا طراحی مجدد یک فرآیندی که نیمی از تمامی عملیات‌های سازمان را دربرمی‌گیرد چه میزان می‌تواند دشوار باشد. یک مدل واقعی از چنین فرآیند کسب و کاری، زمان زیادی می‌طلبد و ممکن است بسیار پیچیده باشد. همچنین طراحی مجدد چنین فرآیند بزرگی یک امر وقت‌گیر است، چه برسد به انجام آن که بسته به شرایط، ممکن است یک سازمان چنین زمانی را در اختیار نداشته باشد.

نتیجه حاصل از این مبحث این است که تعداد فرآیندهایی که در فاز طراحی شناسایی می‌شوند می‌بایست نشان‌دهنده یک مبادله میان قابلیت اداره و اثر آن باشند. هرچه تعداد فرآیندهایی که شناسایی می‌شوند کمتر باشد، وسعت هر کدام از آنها بزرگتر است. به بیانی دیگر، اگر تنها تعداد کمی فرآیند شناسایی شوند آنگاه هر کدام از آنها شامل تعداد زیادی عملیات خواهند بود. مزیت اصلی یک فرآیند در ابعاد بزرگ این است که به طور بالقوه قادر خواهد بود تاثیری که یک نفر می‌تواند با مدیریت چنین فرآیندی داشته باشد را افزایش دهد. هر چه تعداد عملیات‌های در نظر گرفته شده در یک فرآیند بیشتر باشد، کشف فرصت‌ها برای بهره‌وری به دست آمده از طریق ریشه‌کن کردن کارهای زائد، ساده تر خواهد شد.

از طرف دیگر، یک فرآیند کسب و کار با وسعت زیاد، مسائلی را به همراه خواهد داشت که مدیریت آن را به عنوان یک فرآیند دشوارتر می‌کند:

- درگیری تعداد زیادی از کارکنان، روابط موثر میان آنها را گیج کننده می‌سازد.
- به روز نگه داشتن مدل‌های یک فرآیند بزرگ، سخت‌تر خواهد بود.

• پروژه‌های بهبود و بهسازی مرتبط با یک فرآیند بزرگ، پیچیده تر خواهد بود.

به منظور برقرار کردن تعادل میان مزایا و معایب یک فرآیند بزرگ، دونپورت [1] پیشنهاد داده است که شناسایی فرآیندهای وسیع و محدود می تواند کمک کننده باشد. فرآیندهای وسیع در محدوده‌هایی شناسایی می‌شوند که سازمان احساس می‌کند پیاده‌سازی کامل و مجدد عملیات‌های موجود در بعضی مواقع مثل فشارهای رقابتی شدید، اهمیت دارد.

فرض کنید یک شرکت متوجه شود که هزینه‌های تهیه و خرید آن به نسبت رقبا بسیار بالاتر است. سازمان خرید و تهیه را به عنوان یک فرآیند وسیع در نظر می‌گیرد که تمامی خدمات و محصولات که شرکت از بخش‌های دیگر به دست می‌آورد را پوشش می‌دهد. در مقابل، فرآیندهای محدود برای پیاده‌سازی‌های اصلی در نظر گرفته نشده‌اند. آنها نیاز به بررسی و نظارت فعالانه و همچنین تنظیم و به روز رسانی مستمر دارند.

یک مثال برای این گونه فرآیندها این است که شرکت با پیشنهادات بهبود از طرف کارکنان خود چگونه برخورد می‌کند. برای جلوگیری از سردرگمی مهم است که بدانیم چگونه میان فرآیندهای محدود و وسیع می‌توان ارتباط برقرار کرد. یک فرآیند گسترده مانند مدیریت سفارش به طور مثال می‌تواند با فرآیندهای محدودتری مثل سفارش، صدور صورت حساب، حمل و تحویل در ارتباط باشد. همه اینها می‌توانند به عنوان زیرفرآیندهای مدیریت سفارش در نظر گرفته شوند و مثالی از روابط سلسله مراتبی میان فرآیندهاست.

آن چه که در مرحله طراحی فرآیند اهمیت دارد این است که فرآیندها در طی زمان خواسته یا ناخواسته تغییر می‌کنند که به طور طبیعی نشان‌دهنده این است که شناسایی

فرآیند یک طبیعت پویا و مستمر دارد. به منظور جلوگیری از گیرافتادن در مرحله شناسایی فرآیند باید به آن به چشم یک تلاش مستمر و تکرار شونده نگاه کرد. هنگامی که یک دید ثابت و معین به دست آمد، ممکن است برای دو تا سه سال مفید باشد.

جمع‌بندی

در این مقاله با مفهوم معماری فرآیندها در مدیریت کسب‌وکار آشنا شدیم و دیدیم که چگونه استاندارد BPM، با ارائه نمادهای گرافیکی و چارچوب مدلسازی، امکان نمایش دقیق و شفاف جریان کارها و ارتباطات سازمانی را فراهم می‌کند. استفاده از معماری فرآیندها و زبان BPM باعث افزایش هماهنگی، کاهش خطا و تسهیل تصمیم‌گیری در سازمان‌ها می‌شود. اگر به دنبال بهبود عملکرد فرآیندهای سازمانی و پیاده‌سازی مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار (BPM) هستید، بهره‌گیری از معماری و ابزارهای استاندارد مانند BPMN نقطه شروعی حرفه‌ای خواهد بود.