

۹ مرحله در پیاده‌سازی مدیریت فرآیندهای کسب و کار در یک سازمان

در زمان اجرای مدیریت فرآیند آگاهی از ۹ مرحله در پیاده‌سازی مدیریت فرآیندهای کسب و کار یک سازمان اهمیت زیادی در موفقیت پروژهها دارد. در اجرای این پروژهها حتی اگر پیمانکار بیرونی مسئولیت اجرای پروژه را داشته باشد بار اصلی پروژه پیاده‌سازی مدیریت فرآیندهای کسب و کار، بر دوش سازمان‌های کارفرما و منابع داخلی ایشان خواهد بود. درگیری و دخالت موثر اعضای تیم کارفرما در اجرای پروژههای BPM باعث می‌شود این پروژهها از حیث زمان، هزینه و کیفیت شرایط مطلوب‌تری را تجربه کنند.



برای دریافت دموی نرم افزار BPMS

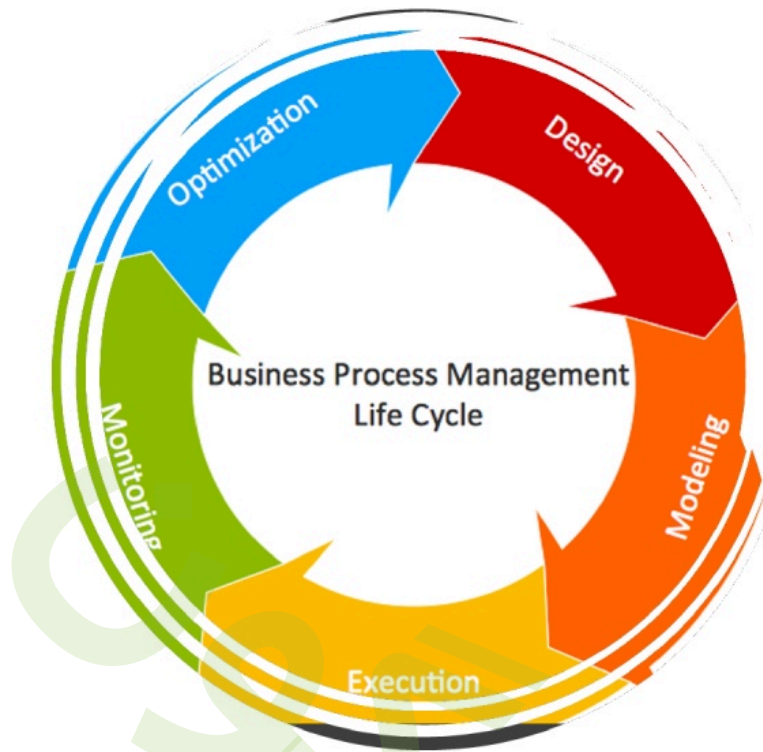
مدیریت فرآیند کسب و کار یا BPM چیست؟

Business Process Management یا به اختصار BPM در واقع شامل متدها، ابزارها و تکنیک‌هایی است که برای پشتیبانی از طراحی، اجرا، مدیریت و آنالیز فرآیندهای کسب و کار سازمان به کار می‌رود و از رویکرد مدیریتی به صورت ساختار

یافته برای مدل‌سازی، تحلیل و بهبود مستمر فرآیندهای کسب‌وکار استفاده می‌کند. BPM این امکان را برای سازمان‌ها فراهم می‌کند تا فعالیت‌ها را بررسی کنند و تغییرات لازم را نسبت به وضعیت اولیه آن‌ها ایجاد کرده تا به وضعیت مطلوب برسند. امروزه سازمان‌ها به دنبال روش‌هایی برای مکانیزاسیون و بهبود فرآیندهای خود هستند. بنابراین BPM اهمیت ویژه‌ای در کسب‌وکار دارد. اجرای موفق پروژه‌های BPM می‌تواند آورده‌های ذیل را برای سازمان به همراه داشته باشد. در واقع از مزایای BPM به موارد زیر می‌توان اشاره کرد:

- توسعه و تعالی سازمان
- ایجاد مزیت رقابتی و ارزش مطلوب
- چابکی سازمان و فرآیندهای سازمانی
- جلب رضایت مشتریان
- یکپارچه‌سازی فرآیندهای سازمان

BPM با مهندسی دوباره فرآیندهای کسب‌وکار (BPR) متفاوت است. تفاوتشان در این است که BPM ایجاد تغییرات یکباره در فرآیندها نیست بلکه تکامل و بهبود مستمر آن‌ها است و چرخه‌ی آن ۴ مرحله دارد که شامل طراحی فرآیند، اجرای فرآیند، پایش فرآیند و بهبود فرآیند است.



مراحل انجام یک پروژه مدیریت فرآیندهای کسب و کار (BPM)

پروژه‌های نرم‌افزاری سازمانی معمولاً به این معروفند که در زمان و بودجه فراتر از انتظار انجام می‌شوند و یا در نهایت به شکست می‌خورند. با توجه به آمار «گاتنر» بیش از 50 درصد پروژه‌های BPM نتایج مورد انتظار را ارائه نمی‌دهند. با آمار مشابه منتشرشده، مشخص می‌شود که در واقع، مجریان پروژه نیاز دارند تا راه‌هایی را پیدا کنند که موفقیت آنها را در زمان پیاده‌سازی نرم‌افزار تضمین کنند. در ادامه به این 9 نکته مهم این فرایند می‌پردازیم.

۱. فرهنگ سازی در سازمان در مورد مدیریت فرآیندهای کسب و کار

برای شروع مناسب بایستی چند وقت پیش از آغاز پروژه، اطلاعات مناسب و لازم در خصوص BPM به بدنه سازمان منتقل شود. به این صورت که دوره آموزش ابتدایی برای افراد سازمان، مدیران میانی و مدیران ارشد برگزار شود. این دوره آموزشی می تواند شامل این موارد باشد: آشنایی با چرخه BPM، مزیت های اجرای BPM در سازمان، جایگاه BPMS در چرخه BPM، مزایای BPMS، تجربه ها موفق پیاده سازی BPMS در ایران و جهان.

۲. جمع آوری اطلاعات لازم برای اجرای پروژه

برای اجرای پروژه BPM باید فرآیندهای کسب و کار را مدل کرد. برای مدل سازی نیاز به اطلاعاتی در خصوص آن فرآیند است. این کار می تواند برای نمونه از طریق مصاحبه با مالکان فرآیند و خبرگان حوزه های مورد نظر مانند مالی، انبار، منابع انسانی و یا هر فرآیندی که قرار است مدل سازی شود، صورت پذیرد. برای این کار باید ابتدا لیستی از سوالاتی که به پاسخ آنها در طول پروژه نیاز داریم تهیه کنیم و از مالک فرآیند پرسیده شود. سوالاتی که می تواند شامل این موارد موارد باشد:

- هدف فرآیند کسب و کار
- اطلاعات مورد استفاده در فرآیند کسب و کار
- قوانین تجاری و مقررات تاثیرگذار در فرآیند کسب و کار
- شاخص های کلیدی عملکرد (KPI) فرآیند

- نقاط ضعف فرآیند جاری
- صنایع مورد استفاده در اجرای فرآیند
- شناسایی مجریان و مالکان فرآیند
- ایده‌های بهبود فرآیند
- نحوه انجام فرآیند

۳. برگزاری دوره‌های آموزشی مدل‌سازی فرآیند برای تسلط تیم

از آن جایی که انجام پروژه BPM برعهده کارکنان و تیم داخلی سازمان است، بنابراین اعضای سازمان باید مراحل انجام این پروژه را فرا بگیرند. همچنین ضروری است که تمام افراد تیم مدل‌سازی فرآیند به استاندارد BPMN مسلط شوند.

۴. انتخاب یک سیستم BPMS مناسب

نرم‌افزار BPMS ابزاری مناسب برای اجرای پروژه BPM است. بهتر است که انتخاب [نرم‌افزار BPMS](#) در همین مراحل ابتدایی پروژه انجام شود زیرا ابزارهای مختلف امکان دارد نیازمندی‌های خاصی را داشته باشد که باید از ابتدای پروژه آن‌ها را در نظر گرفت.

۵. استخراج مدل‌های کلان فرآیندی سازمان

معمولا مدل‌سازی در ۴ لایه جهت حصول دیدگاه بالا به پایین انجام می‌شود که در **BPMN** ترسیم می‌شود. اما قبل از ترسیم باید سلسله مراتب از بالا به پایین فرآیندها ایجاد شود که سطح اول به صورت کلان است. نمودار سلسله مراتب فرآیندها معمولا

در سطح کلان، گروه فرآیند و فرآیند تقسیم می‌شود.

۶. بررسی همسویی فرآیندهای موجود با استراتژی و اهداف سازمان:

در پروژه BPM باید پارامترهایی مورد بررسی قرار گیرند تا کارایی فرآیندها ارزیابی شوند. برای مثال زمان انجام فرآیند، هزینه‌ی فرآیند و یا اثربخشی فرآیند پارامترهایی هستند که مورد سنجش قرار می‌گیرند. در واقع سازمان از طریق فرآیندها است که باید به اهدافش برسد و ممکن است برخی از فرآیندها و شاخص‌های آنها در راستای اهداف سازمان نباشند در نتیجه یا این گونه فرآیندها یا باید حذف شوند یا اصلاح شوند.

۷. بررسی مدل‌های مرجع جهت مقایسه وضعیت موجود سازمان با

مدل‌های ایده‌آل آن:

مدل مرجع مدلی است که می‌توان کلیه مشخصات سیستم را در آن مشاهده کرد. مدل مرجع در زمان طراحی ما را درخصوص کامل بودن هدایت می‌کند و می‌توان برای آشنایی با کاستی‌های سیستم و ارزیابی آن از این مدل استفاده کرد. برای مشخص شدن معماری مناسب سازمان‌ها و فرآیندها از مدل‌های مرجع استفاده می‌شود. فواید استفاده از مدل‌های مرجع عبارت است از صرفه‌جویی در زمان و هزینه، طراحی وضعیت مطلوب، استفاده از بهترین تجارب در سازمان‌های مشابه است.

8. اولویت‌بندی فرآیندهای کسب و کار

فرآیندهای با اولویت بالا باید برای بهبود و پیاده‌سازی در BPMS در اولویت قرار

بگیرند. برای اولویت فرآیندها نیاز به بررسی آنها از بعد شاخص‌هایی مانند موارد ذیل است.

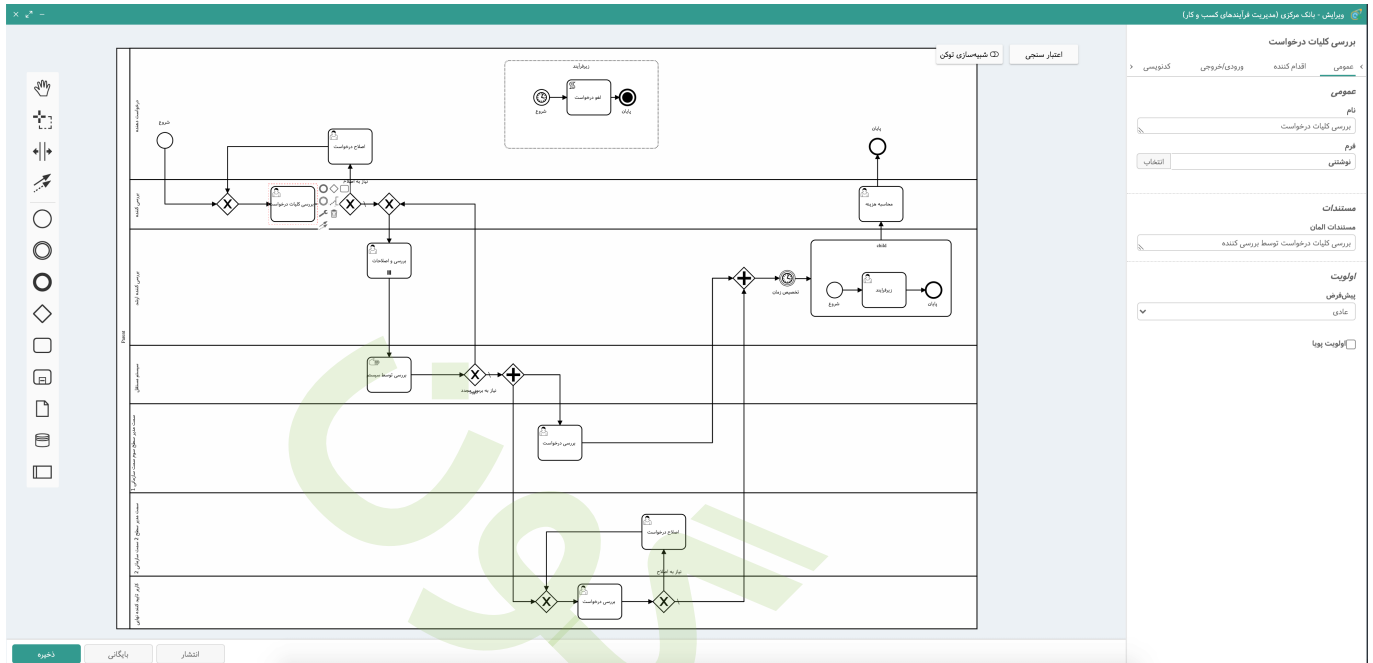
- میزان حمایت و تاثیر فرآیندهای کسب و کار در استراتژی سازمان
- میزان تاثیر در موفقیت در سازمان
- نظرات کارشناسان و نفرات کلیدی مانند مالکان فرآیند
- هزینه‌های تحمیلی به سازمان

9. مدل‌سازی فرآیندهای کسب و کار بر اساس اولویت

فرآیندهای کسب و کار به ترتیب اولویت باید مدل‌سازی شوند. برای مثال اگر در سازمانی ۱۰۰ فرآیند وجود داشته باشد و اگر بخواهیم همه‌ی این ۱۰۰ فرآیند را مدل کنیم زمان زیادی صرف خواهد شد و در نهایت سازمان پس از صرف زمان زیاد تنها آورده‌ای که به دست آورده است مستندات مدل‌سازی فرآیندهای کسب و کار است. شرایط حتی سخت‌تر می‌شود اگر پس از این مدت زمان نیاز شود که فرآیندهای مدل شده را تغییر دهیم که این کار باعث صرف زمان بیشتری می‌شود. بهترین راه این است که بر طبق اولویت فرآیندها ابتدا تعدادی از فرآیندها را مدل کنیم، در نرم‌افزار BPMS پیاده‌سازی کنیم.

پیاده‌سازی فرآیندهای کسب و کار در BPMS اجازه پایش و بهبود را برای فرآیندهای منتخب مهیا می‌کند. به زبان خلاصه اینکه چرخه مدیریت فرآیندهای کسب و کار (BPM) را برای فرآیندهایی که در کسب و کار اولویت بیشتری دارند اجرا کنیم و پس از

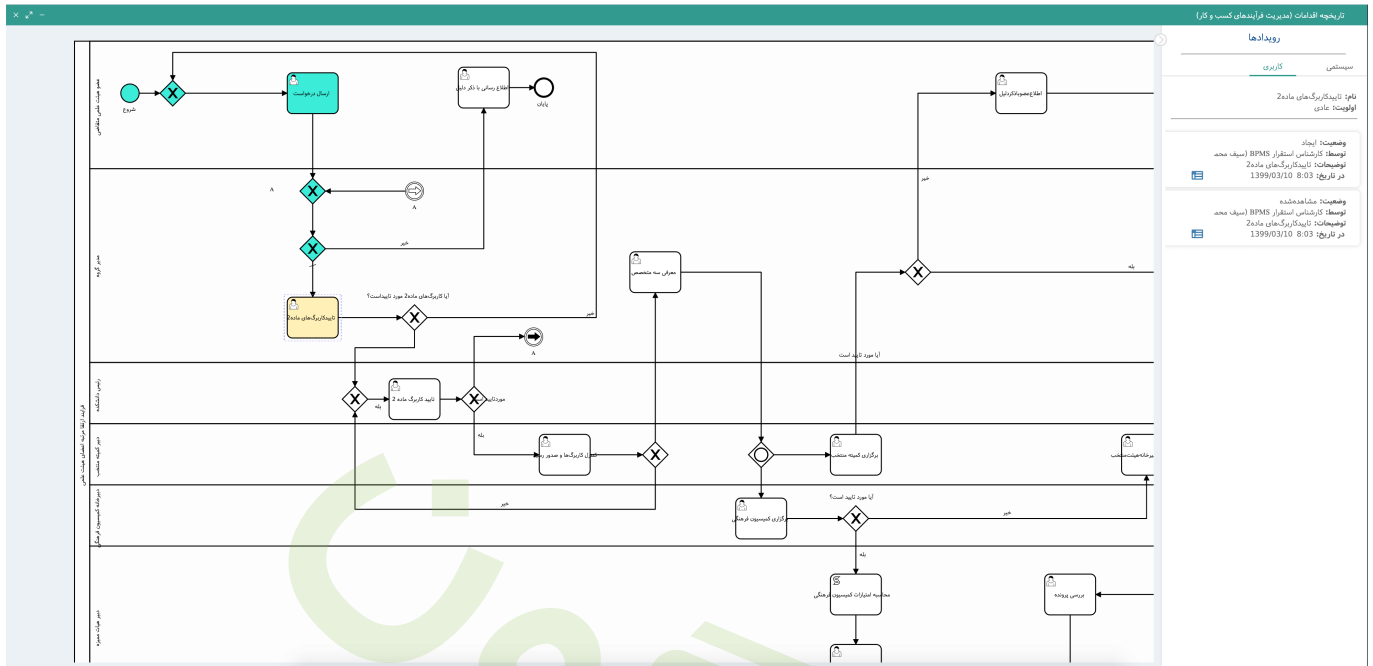
آن به سراغ فرآیندهای دیگر برویم.



پیاده‌سازی فرآیندها در نرم‌افزار BPMS

اجرای فرآیندها به صورت غیرمکانیزه در سازمان‌ها مشکلات متنوعی از جمله موارد ذیل را به وجود می‌آورد.

- وقوع خطای انسانی
- اجرای کند و پرهزینه فرآیندها
- پایین بودن سرعت اعمال تغییرات و بهبود در فرآیندهای کسب و کار
- سخت بودن کنترل عملکرد افراد و فرآیندها
- تهیه گزارش در لحظه امکان‌پذیر نخواهد بود



رصد فرایند کسب و کار

با استفاده از نرم افزار BPMS و امکانات مرتبط مانند داشبورد (BAM Business Activity Monitoring) می توان فرآیندهای جاری را تحلیل کرد، گزارشات مختلف آماری تهیه کرد و گلوگاه های فرآیند کسب و کار را شناسایی و آنها را با اهداف استراتژی سازمان همسو نمود.

نتیجه گیری

یک نظریه قدیمی می گوید « پروژه ها هیچگاه به دلیل نرم افزارهای بد، شکست نمی خورند؛ بلکه آنها به دلیل عدم شناخت صحیح، شکست می خورند». شرکت ها معمولاً در زمان خرید BPMS بیشتر وقت خود را صرف ارزیابی ویژگی های محصول می کنند. این یک تله متداول است. این فرهنگ مناسب یا متداول بین شرکت ها است که در زمان یک

پروژه جدید به ارزیابی تیم‌های پروژه و آنالیز می‌پردازند.

این کار به همان اندازه آسان نیست که در زمان خرید یک محصول به مقایسه ویژگی‌ها و قیمت می‌پردازیم. قطعاً این آنالیزها لازم است؛ اما ما معتقدیم اگر شرکت‌ها زمان بیشتری را صرف تجزیه و تحلیل و سازماندهی تیم‌های اجرایی، درک استراتژی، فلسفه پیاده‌سازی و تضمین مناسب بودن فرهنگ کنند، ریسک‌های پیاده‌سازی تا حد زیادی کاهش می‌یابند. نگران نباشید که کدام محصول را انتخاب می‌کنید؛ بلکه بیشتر به تجزیه تحلیل پروژه و کسانی که آن را پیاده‌سازی و برنامه‌ریزی می‌کنند، توجه کنید.