فرآیندهای سازمان در حال تغییرند؛ آیا BPMS شما هم می‌تواند تغییر کند؟

در بسیاری از سازمان‌ها، اتوماسیون فرآیندهای کسب‌وکار با یک هدف مشخص آغاز می‌شود: کاهش کارهای دستی، افزایش سرعت انجام امور، کاهش خطا و ایجاد شفافیت در گردش کار. اما یک واقعیت مهم وجود دارد که گاهی در زمان انتخاب و استقرارBPMS کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد: فرآیندهای سازمان ثابت نیستند.

قوانین تغییر می‌کنند، ساختار سازمانی تغییر می‌کند، مسئولیت واحدها جابه‌جا می‌شود، محصولات و خدمات جدید ایجاد می‌شوند و حتی انتظارات مشتریان نیز تغییر می‌کند. بنابراین اگر یک سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار نتواند خود را با این تغییرات هماهنگ کند، ممکن است همان ابزاری که برای افزایش چابکی سازمان طراحی شده، به عاملی برای ایجاد محدودیت تبدیل شود.

اما سؤال اصلی اینجاست:

آیا BPMS شما فقط فرآیندهای امروز سازمان را اجرا می‌کند، یا می‌تواند برای نیازهای فردای سازمان نیز آماده باشد؟

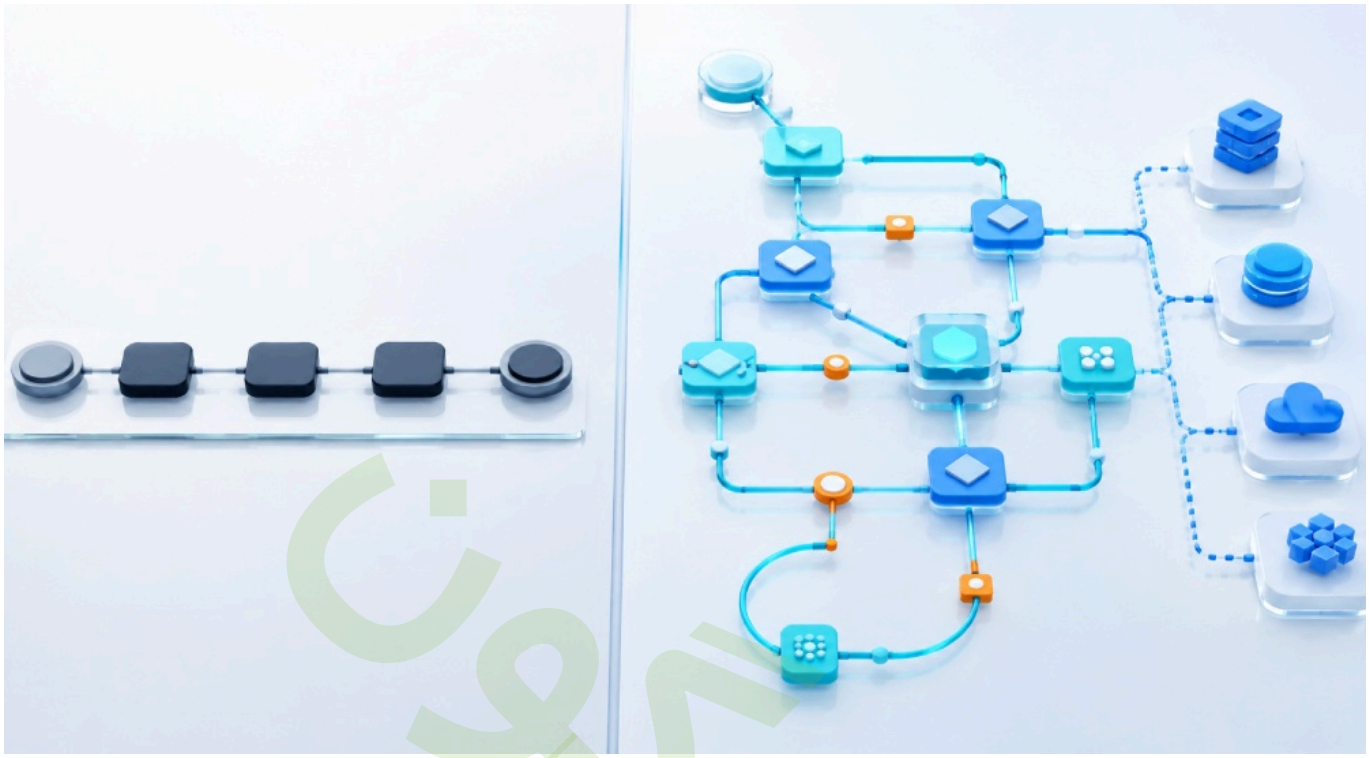
فرآیند کسب‌وکار چرا دائماً تغییر می‌کند؟

فرآیندهای کسب‌وکار معمولاً بر اساس شرایط فعلی سازمان طراحی می‌شوند. برای مثال، ممکن است فرآیند «درخواست خرید» امروز شامل درخواست توسط واحد متقاضی، تأیید مدیر، بررسی واحد مالی و تأیید نهایی باشد.

اما چند ماه بعد ممکن است اتفاقات مختلفی رخ دهد:

- ساختار سازمانی تغییر کند.
- یک سطح تأیید حذف یا اضافه شود.
- سقف اختیارات مدیران تغییر کند.
- قوانین مالی جدیدی ابلاغ شود.
- یک واحد سازمانی با واحد دیگری ادغام شود.
- بخشی از فرآیند به یک سامانه دیگر منتقل شود.
- سازمان تصمیم بگیرد فرآیند را کاملاً غیرحضوری کند.
- شاخص‌های ارزیابی عملکرد فرآیند تغییر کنند.

در چنین شرایطی، مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار دیگر صرفاً به معنای طراحی یک Workflow و اجرای آن نیست؛ بلکه سازمان به بستری نیاز دارد که بتواند فرآیندها را متناسب با شرایط جدید، به‌سرعت اصلاح و بهینه‌سازی کند. اینجاست که مفهوم چابکی فرآیند اهمیت پیدا می‌کند.



BPMS چابک چه تفاوتی با یک سیستم Workflow ساده دارد؟

گاهی BPMS و Workflow به جای یکدیگر استفاده می‌شوند، در حالی که یک سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار می‌تواند بسیار فراتر از اجرای یک گردش کار مشخص عمل کند. در یک Workflow ساده، ممکن است مسیر انجام یک درخواست از ابتدا تا انتها مشخص باشد:

ثبت درخواست ⍰ تأیید مدیر ⍰ بررسی مالی ⍰ تأیید نهایی ⍰ پایان

اما در یک سازمان واقعی، همیشه شرایط به این سادگی نیست.

ممکن است اگر مبلغ درخواست کمتر از یک مقدار مشخص باشد، نیازی به تأیید مدیر ارشد نباشد. اگر مبلغ بیشتر باشد، فرآیند باید وارد مسیر دیگری شود. اگر درخواست مربوط به یک واحد خاص باشد، یک تأییدکننده متفاوت باید آن را بررسی کند. بنابراین یکBPMS مناسب باید بتواند علاوه بر اجرای فرآیند، قواعد و شرایط کسب‌وکار را نیز مدیریت کند. این موضوع باعث می‌شود سازمان در زمان تغییر فرآیند، الزاماً مجبور به تغییرات گسترده در نرم‌افزار نباشد.

هزینه واقعی تغییر فرآیند را جدی بگیریم

یکی از معیارهای مهم در انتخاب BPMS، قابلیت طراحی فرآیند نیست؛ تقریباً تمام محصولات مدرن مدیریت فرآیند چنین قابلیتی دارند.

سؤال مهم‌تر این است:

وقتی فرآیند تغییر کرد، تغییر دادن آن در BPMS چقدر ساده، سریع و کم‌هزینه است؟

فرض کنید یک سازمان صدها فرآیند الکترونیکی دارد و تصمیم می‌گیرد ساختار تأییدات خود را تغییر دهد. اگر هر تغییر کوچک نیازمند توسعه نرم‌افزاری، تغییر کد، تست‌های طولانی و وابستگی به تیم فنی باشد، سرعت سازمان در برابر تغییرات محیطی کاهش پیدا می‌کند. در مقابل، یک پلتفرم BPMS انعطاف‌پذیر باید امکان اصلاح فرآیندها را با کمترین وابستگی به توسعه نرم‌افزاری فراهم کند. این مسئله یکی از مهم‌ترین

تفاوت‌های میان «اتوماسیون یک فرآیند» و «مدیریت چرخه عمر فرآیند» است.

BPMS باید تغییر را ساده کند، نه اینکه خودش به مانع تبدیل شود

هدف اصلی اتوماسیون فرآیندهای سازمانی افزایش بهره‌وری و چابکی است. بنابراین اگر تغییر یک فرآیند در سیستم به پروژه‌ای پیچیده تبدیل شود، یک تناقض جدی ایجاد شده است. تصور کنید سازمان تصمیم گرفته فرآیند درخواست نیروی انسانی را اصلاح کند. در حالت ایده‌آل، تیم فرآیند باید بتواند:

1. فرآیند فعلی را بررسی کند.
2. نقاط ضعف را شناسایی کند.
3. فرآیند جدید را طراحی کند.
4. قوانین جدید را اعمال کند.
5. فرآیند را آزمایش کند.
6. نسخه جدید را عملیاتی کند.
7. عملکرد فرآیند جدید را اندازه‌گیری کند.

این چرخه باید بتواند در یک سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار به شکل کنترل‌شده و قابل مدیریت انجام شود.

طراحی فرآیند نباید پایان کار باشد

یکی از اشتباهات رایج در پروژه‌هایBPMS این است که تصور کنیم با طراحی و پیاده‌سازی فرآیند، پروژه به پایان رسیده است. در واقع، پیاده‌سازی فرآیند فقط یکی از مراحل مدیریت چرخه عمر فرآیند کسب‌وکار است. یک فرآیند پس از عملیاتی شدن باید دائماً بررسی شود:

- چه تعداد درخواست در آن ثبت می‌شود؟
- متوسط زمان انجام فرآیند چقدر است؟
- درخواست‌ها در کدام مرحله بیشتر متوقف می‌شوند؟
- کدام واحد بیشترین تأخیر را دارد؟

- چند درصد درخواست‌ها برگشت می‌خورند؟
- چه میزان از فعالیت‌ها هنوز به صورت دستی انجام می‌شوند؟
- آیا قوانین موجود همچنان با نیازهای سازمان مطابقت دارند؟

این اطلاعات به سازمان کمک می‌کند فرآیند را از حالت «طراحی‌شده» به حالت «بهینه‌شونده»تبدیل کند.

نقش تحلیل و پایش فرآیند در چابکی سازمان

یکی از قابلیت‌های مهم BPMS، فراهم کردن اطلاعاتی است که به مدیران اجازه می‌دهد عملکرد فرآیندها را مشاهده کنند. برای مثال، اگر در یک داشبورد مدیریت فرآیند مشخص شود که بیشترین زمان انتظار یک فرآیند در مرحله تأیید مدیر است، سازمان می‌تواند علت را بررسی کند. ممکن است مشکل به دلیل مواردی مانند موارد زیر باشد:

- تعداد زیاد درخواست‌ها
- نبود جانشین برای تأییدکننده
- تعریف اشتباه مسیر گردش کار
- محدودیت اختیارات
- نبود اعلان مناسب
- یا حتی غیرضروری بودن آن مرحله

در نتیجه، مانیتورینگ فرآیند صرفاً یک قابلیت گزارش‌دهی نیست؛ بلکه می‌تواند بخشی

از چرخه بهبود مستمر فرآیند باشد.

تغییر سازمانی بدون تغییر فرآیند ممکن نیست

سازمان‌ها برای رشد و رقابت، دائماً در حال تغییر هستند. تحول دیجیتال، ادغام واحدها، توسعه خدمات، تغییر قوانین، افزایش تعداد مشتریان و ورود فناوری‌های جدید همگی می‌توانند فرآیندهای سازمان را تحت تأثیر قرار دهند. به همین دلیل مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار (BPM) نباید یک فعالیت یک‌باره باشد.

سازمانی که فرآیندهای خود را فقط یک بار طراحی و سپس برای سال‌ها بدون بازنگری اجرا می‌کند، به‌تدریج با فرآیندهایی مواجه می‌شود که دیگر با واقعیت کسب‌وکار هماهنگ نیستند. در مقابل، سازمانی که فرآیندها را دائماً اندازه‌گیری، تحلیل و اصلاح می‌کند، می‌تواند سریع‌تر خود را با تغییرات محیطی هماهنگ کند.

یک BPMS خوب باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟

اگر سازمانی قصد انتخاب یا ارزیابی یک نرم‌افزار BPMS را دارد، بهتر است صرفاً به تعداد امکانات یا ظاهر محیط طراحی فرآیند توجه نکند.

چند سؤال مهم می‌تواند معیار مناسبی برای ارزیابی باشد:

تغییر فرآیند چقدر ساده است؟

آیا تیم‌های فرآیندی می‌توانند بدون وابستگی شدید به برنامه‌نویسی، تغییرات موردنیاز را اعمال کنند؟

آیا قوانین کسب‌وکار قابل تغییر هستند؟

آیا می‌توان قواعدی مانند سقف اختیارات، سطوح تأیید و شرایط ارجاع را بدون بازطراحی کامل فرآیند تغییر داد؟

آیا فرآیندها قابل پایش هستند؟

آیا مدیران می‌توانند وضعیت فرآیندها، زمان انجام فعالیت‌ها و نقاط ایجاد تأخیر را مشاهده کنند؟

آیا امکان یکپارچه‌سازی وجود دارد؟

فرآیندهای سازمان معمولاً به سیستم‌های مختلفی مانند اتوماسیون اداری، CRM، ERP، منابع انسانی و سامانه‌های مالی وابسته‌اند. بنابراین یکپارچه‌سازی BPMS با سایر سامانه‌ها اهمیت زیادی دارد.

آیا BPMS از بهبود مستمر پشتیبانی می‌کند؟

یک سیستم مناسب نباید فقط فرآیند را اجرا کند؛ باید اطلاعات لازم برای تحلیل و بهینه‌سازی فرآیند را نیز در اختیار سازمان قرار دهد.

BPMS؛ یک پروژه نیست، یک زیرساخت است

نگاه سازمان به BPMS بسیار مهم است. اگر BPMS صرفاً به‌عنوان یک پروژه برای مکانیزه کردن چند فرآیند دیده شود، احتمالاً تمرکز اصلی روی تحویل پروژه خواهد بود. اما اگر BPMS به‌عنوان زیرساخت مدیریت فرآیندهای سازمان دیده شود، نگاه متفاوتی شکل می‌گیرد.

در این نگاه:

طراحی اجرا پایش تحلیل بهبود تغییر اجرای مجدد

یک چرخه دائمی است. این همان چیزی است که می‌تواند سازمان را به سمت فرآیندمحوری و چابکی سازمانی حرکت دهد.

آیا BPMS شما برای آینده آماده است؟

پاسخ این سؤال را نمی‌توان صرفاً با بررسی تعداد فرآیندهای پیاده‌سازی‌شده در یک سازمان مشخص کرد. ممکن است سازمانی صدها فرآیند الکترونیکی داشته باشد، اما برای تغییر یک فرآیند ساده، هفته‌ها یا ماه‌ها زمان نیاز داشته باشد. در مقابل، ممکن است سازمان دیگری فرآیندهای کمتری داشته باشد، اما بتواند آنها را متناسب با تغییرات کسب‌وکار، به‌سرعت اصلاح و بهینه کند. بنابراین هنگام ارزیابیBPMS بهتر است فقط نپرسیم: «این سیستم چه فرآیندهایی را می‌تواند اتوماسیون کند؟»

بلکه سؤال مهم‌تری بپرسیم:

«اگر فرآیندهای ما فردا تغییر کنند، این سیستم چقدر سریع می‌تواند با آنها تغییر کند؟»

پاسخ این سؤال می‌تواند تفاوت میان یک ابزار صرفاً برای اتوماسیون فرآیند و یک پلتفرم واقعی برای مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار و تحول دیجیتال سازمان را مشخص کند.

جمع‌بندی

فرآیندهای سازمانی موجودیت‌هایی ثابت نیستند. آنها همراه با قوانین، ساختار، فناوری، مشتریان و استراتژی سازمان تغییر می‌کنند. به همین دلیل، انتخاب نرم‌افزار مدیریت فرآیند کسب‌وکار (BPMS) نباید صرفاً بر اساس قابلیت طراحی و اجرای فرآیند انجام شود. یک BPMS ارزشمند باید بتواند سازمان را در تمام چرخه عمر فرآیند همراهی کند؛ از مدل‌سازی فرآیند و اتوماسیون گرفته تا اجرا، پایش، تحلیل، بهینه‌سازی و ایجاد تغییرات جدید. در نهایت،BPMS موفق الزاماً سیستمی نیست که فقط فرآیندهای امروز سازمان را به‌خوبی اجرا کند؛ بلکه سیستمی است که سازمان را برای فرآیندهای فردا نیز آماده نگه دارد.