

ایجاد کنترل‌های داخلی، ابزارها و معیارهای فرایندی به کمک BPMS

بسیاری از سازمان‌ها پس از ایجاد مدل فرایند با BPMN تصور می‌کنند کار بهبود به پایان رسیده است. اما یک نقشه، هرچند دقیق، تنها یک تصویر ایستا است. برای زنده کردن فرایند و اطمینان از اجرای صحیح آن در عمل، به سه عنصر حیاتی نیاز داریم:

1. کنترل‌های داخلی ((Internal Controls: برای پیشگیری از خطاها و انحرافات

2. ابزارها (Tools): برای افزایش اثربخشی، کارایی و انطباق‌پذیری فرایند

3. معیارها ((Metrics: برای سنجش عملکرد و اثبات کارکرد صحیح فرایند

خوشبختانه با استفاده از یک [نرم‌افزار BPMS](#)، می‌توان این سه عنصر را به طور یکپارچه پیاده کرد. در این مقاله با یک مثال فرایندی کامل، نشان می‌دهیم که چگونه کنترل‌ها، ابزارها و معیارها را در BPMS پیاده‌سازی کنید.

برای اینکه کنترل‌های داخلی، ابزارهای هوشمند و معیارهای فرایندی فقط روی کاغذ باقی نمانند، استفاده از یک نرم‌افزار BPMS می‌تواند اجرای فرایندها را دقیق‌تر، قابل پیگیری‌تر و قابل بهبودتر کند. برای بررسی بیشتر بنر زیر را

کلیک کنید.؟



برای دریافت دموی نرم افزار BPMS

۱. کنترل‌های داخلی (Internal Controls)، پیشگیری از

خطا

نتیجه تحقیقات مختلف نشان می‌دهند خطاهای انسانی یا سوءتفاهم‌های ایجاد شده در مورد نحوه انجام کارها برای کارکنان سازمان‌ها سالانه میلیاردها دلار به کسب‌وکارها ضرر وارد می‌کنند. در حوزه‌ای مانند بهداشت و درمان این خطاها علاوه بر ضررهای مالی می‌تواند عواقب جانی و انسانی داشته باشند. بسیاری از نظام‌های تضمین کیفیت و یا قراردادهای همکاری میان سازمانی پیاده‌سازی کنترل‌های داخلی در سازمان‌ها را اجباری می‌دانند. کنترل داخلی یعنی قاعده‌ای که از وقوع خطا یا تخلف در حین اجرای فرایند جلوگیری می‌کند. در BPMS، کنترل‌ها را می‌توان به صورت خودکار در نقطه‌های حساس فرایند تعبیه کرد.

در کمال تعجب، با بررسی بسیاری از فرایندهای سازمانی مشاهده خواهید کرد که هیچ کنترل داخلی در آن‌ها وجود ندارد. معمولاً کارکنان تلاش می‌کنند کار خود را به خوبی انجام دهند؛ اما به دلیل عدم وجود یک رویکرد ساختاریافته برای جلوگیری، خطاها رخ

می‌دهند. برای ایجاد کنترل‌های داخلی باید نقاطی از فرایند را که مستعد به خطا هستند شناسایی کنیم.

برای شروع، پس از تشکیل یک تیم بهبود در سازمان خود مرحله به مرحله روی مدل فرایندی پیش بروید. از اعضای تیم بپرسید در هر مرحله احتمال بروز چه خطاهایی وجود دارد. اگر امکان بروز خطایی وجود دارد آن را کنار مرحله فرایند علامت بزنید یا بنویسید. در این مرحله در مورد روش جلوگیری از اشکالات صحبتی نکنید. سعی کنید تمام اشکالات ممکن را شناسایی کنید.

پس از شناسایی تمام خطاهای احتمالی می‌توانید با اعضای تیم در مورد روش‌های جلوگیری از آنها صحبت کنید. مدت زمانی که روی ایجاد کنترل‌های داخلی صرف می‌کنید بستگی به هدف از کار شما دارد. اگر با بررسی یک فرایند خطاهای زیادی پیش‌بینی می‌شود، باید زمان بیشتری صرف تهیه کنترل‌های داخلی صرف کنید. اما اگر هدف شما شناسایی فرصت‌های بهبود برای افزایش اثربخشی، بهره‌وری و انطباق‌پذیری فرایند است می‌توانید زمان کمتر صرف کنید.



مثال فرایندی: «فرایند تأیید فاکتور خرید»

بدون کنترل:

کارمند فاکتور را وارد می‌کند، مدیر تأیید می‌کند. ممکن است فاکتور تکراری باشد، مبلغ از سقف مجاز بالاتر باشد یا کد حساب اشتباه وارد شده باشد. خطاها فقط پس از پرداخت کشف می‌شوند.

با کنترل داخلی در BPMS:

در نرم‌افزار BPMS، هنگام طراحی فرم فاکتور، کنترل‌های زیر را اضافه می‌کنیم:

• **کنترل یکتایی:** سیستم به صورت خودکار شماره فاکتور را با پایگاه داده قبلی مقایسه می‌کند. اگر تکراری باشد، ثبت فرم غیرممکن می‌شود و پیام خطا نمایش می‌دهد.

• **کنترل حد مجاز:** اگر مبلغ فاکتور بیشتر از سقف تعیین شده (مثلاً ۱۰ میلیون تومان) باشد، فرایند به طور خودکار به سطوح بالاتر تأیید هدایت می‌شود.

• **کنترل اعتبار کد حساب:** سیستم کد حسابداری وارد شده را با لیست معتبر مقایسه می‌کند؛ در صورت اشتباه، اجازه ادامه نمی‌دهد.

نتیجه: خطاهای انسانی قبل از وقوع مسدود می‌شوند و فرایند با اطمینان بیشتری اجرا می‌گردد.



۲. ابزارها (Tools)، سهولت انجام کار برای کارکنان

ابزارها قابلیت‌هایی هستند که به کاربر اجازه می‌دهند کار خود را سریع‌تر، دقیق‌تر و با انعطاف بیشتری انجام دهد. در BPMS، ابزارها می‌توانند شامل فرم‌های هوشمند، محاسبات خودکار، جستجوهای یکپارچه، و قوانین قابل تغییر توسط کاربر باشند.

ادامه مثال فرایند «تأیید فاکتور خرید»

بدون ابزار:

کارمند باید شماره درخواست خرید را از سیستم جداگانه پیدا کند، آن را بنویسد، قیمت واحد را از فایل اکسل استخراج کند و جمع بزند. این کار زمان‌بر و خطا خیز است.

با ابزارهای تعبیه شده در BPMS:

- فرم هوشمند دارای امکان جستجو: در فرم ثبت فاکتور، امکان «جستجوی درخواست خرید» وجود دارد. کاربر با کلیک، لیست درخواست‌های تأیید شده را می‌بیند و با یک انتخاب، تمام اطلاعات (شماره درخواست، کالاها، قیمت واحد) به طور خودکار در فرم پر می‌شود.
- ماشین حساب خودکار: سیستم با واردکردن تعداد و قیمت واحد، جمع مبلغ را محاسبه می‌کند و مالیات را به صورت خودکار اضافه می‌نماید.
- قوانین قابل پیکربندی توسط کاربر نهایی (Adaptability): مدیر واحد می‌تواند

بدون دخالت واحد فناوری اطلاعات، سقف مجاز تأیید خود را تغییر دهد (مثلاً از ۵ به ۱۰ میلیون). این کار از طریق یک فرم ساده طراحی شده به این منظور در BPMS انجام می‌شود.

نتیجه: کارمندان دیگر نیاز به جابه‌جایی بین چند سیستم ندارند و ابزارها درون خود BPMS به آن‌ها کمک می‌کنند تا کار را با دقت و سرعت بالا انجام دهند. همچنین فرایند در برابر تغییرات کسب‌وکار، انعطاف‌پذیر می‌شود.



۳. معیارها (Metrics)، اثبات عملکرد صحیح فرایند

معیارها نشان می‌دهند که آیا فرایند همان‌طور که طراحی شده عمل می‌کند یا خیر.

معمولاً سازمان‌ها به معیارها علاقه‌مند هستند. اما باید این نکته را همواره در نظر داشته باشیم که میزان مفید بودن معیار نسبت به هزینه جمع‌آوری داده برای محاسبه آن‌ها توجیه‌پذیر باشد. در BPMS، معیارها به صورت خودکار از طریق لاگ رویدادها و داشبوردهای لحظه‌ای قابل استخراج هستند.

ادامه مثال: معیارهای فرایند «تأیید فاکتور خرید»

بدون معیار، فقط می‌گوییم «به نظر می‌رسد فرایند خوب کار می‌کند». با معیارهای مبتنی بر BPMS، داده‌های واقعی داریم:

- زمان چرخه متوسط که به صورت میانگین زمان از ثبت فاکتور تا تأیید نهایی (بر حسب ساعت) محاسبه می‌شود کمتر از ۲۴ ساعت باشد.
- درصد فاکتورهای با خطای کنترل که به صورت تعداد فاکتورهایی که حداقل یک‌بار توسط کنترل داخلی رد شده‌اند، تقسیم بر کل فاکتورها محاسبه می‌شود کمتر از ۵٪ باشد.
- نرخ تطابق با توافق سطح خدمت (SLA) که به صورت درصد فاکتورهایی که در کمتر از زمان تعیین شده تأیید شده‌اند محاسبه می‌شود بالای ۹۵٪ باشد.

در BPMS، این معیارها به صورت گزارش‌های لحظه‌ای قابل طراحی و ارائه به مدیر فرایند است. مثلاً اگر ناگهان زمان چرخه از ۲۴ ساعت به ۴۸ ساعت افزایش یابد، این می‌تواند یک هشدار برای کسب‌وکار باشد. ترکیب کنترل‌ها، ابزارها و معیارها چیزی فراتر از جمع اجزاست. در یک BPMS خوب، این سه با هم تعامل دارند تا فرایند را

«زنده» کنند.

بدون BPMS، پیاده‌سازی این سه عنصر به صورت دستی بسیار دشوار و پرهزینه است. با BPMS، آنها در بستر مدل فرایند به طور خودکار اجرا و پایش می‌شوند.

نتیجه‌گیری

نقشه فرایند (حتی با BPMN پیشرفته) فقط یک طرح است. برای «زنده کردن» فرایند در عمل باید:

- کنترل‌های داخلی را در نقاط حساس فرایند تعبیه کنید (که BPMS به راحتی با قوانین اعتبارسنجی انجام می‌دهد).
 - ابزارهای هوشمند برای کاربران نهایی بسازید (جستجو، محاسبه خودکار، فرم‌های پویا).
 - معیارهای کلیدی را به صورت خودکار از همان اجرای فرایند استخراج کنید.
- با این کار، فرایند شما نه تنها روی کاغذ، بلکه در عمل نیز اثربخش، کارا و با قابلیت انطباق بالا خواهد بود. حال می‌توانید یکی از فرایندهای حیاتی سازمان (مثل خرید، فروش یا تدارکات) را انتخاب کنید. در BPMS خود، ابتدا یک کنترل ساده اضافه کنید، سپس یک ابزار بهبوددهنده، و در نهایت یک داشبورد معیار برای آن بسازید. نتیجه را در یک ماه مقایسه کنید. بهبود در فرایندها محسوس خواهد بود.