



5

# خطر متداول در بهینه‌سازی فرآیندها

ترجمه و تالیف:

**هادی شریفی**

## فهرست مطالب

۶	بهینه سازی فرآیند چیست؟
۹	چرا بهینه سازی فرآیند اهمیت دارد؟
۹	دلیل اهمیت بهینه سازی فرآیند
۱۰	به حداکثر رسانی بازده کاری
۱۱	کاهش هزینه ها
۱۳	گرایش خارجی
۱۴	متداول ترین ریسک های بهینه سازی فرآیند
۱۴	خطر شماره یک: مشخص نبودن شروع و پایان کار
۱۵	خطر شماره دو: استفاده از شاخص های کلیدی عملکرد اشتباه (KPIs)
۱۷	ریسک شماره سه: نبود پشتیبانی و مالکیت در تمامی بخش های سازمان
۱۸	ریسک شماره چهار: لحاظ نکردن تغییرات فرآیند
۲۰	خطر مخفی شماره پنج: عدم حضور کافی بخش اجرایی
۲۱	پیش نیاز ضروری برای انجام درست بهینه سازی فرآیند
۲۲	مشتری مقدم بر هر چیزی قرار دارد
۲۲	مشتری مداری
۲۳	تعهد کاری (آگاهی)
۲۴	استفاده از سیستم کنترل فرآیند
۲۵	کاربرد شبیه سازی فرآیند
۲۶	همکاری
۲۶	همکاری در طول مراحل پروژه بهینه سازی
۲۸	به دست آوردن واکنش مشخص مشتری
۲۹	برقراری ارتباط
۳۱	اجرای کار به صورت مداوم

## خلاصه ای از محتوای کتاب

بهینه سازی فرآیند عبارت است از «سلسله مراتب تنظیم یک فرآیند جهت بهینه سازی برخی از مجموعه پارامترهای معین، بدون عبور از محدودیت ها» و همیشه باید بین نحوه انجام آن و اهداف تجاری یک شرکت ارتباط وجود داشته باشد. تلاش هایی که صرف بهینه سازی می شوند باید پشتیبان علت حضور یک شرکت در عرصه تجارت باشند و منجر به کاهش هزینه ها، افزایش بازده کاری و یا هر دو مورد شوند. زمانی که یک کمپانی درگیر فعالیت بهینه سازی فرآیند می شود باید از ۵ ریسک دوری کند:

۱- مشخص نبودن شروع و پایان پروژه بهینه سازی فرآیند

۲- استفاده از شاخص های کلیدی عملکرد اشتباه

۳- نبود پشتیبانی و امر مالکیت در تمامی بخش های سازمان

۴- لحاظ نکردن تغییرات فرآیند

۵- عدم حضور کافی بخش اجرایی

برای اینکه از این چالش ها و ریسک ها اجتناب کنیم و پروژه های بهینه سازی فرآیند موفق داشته باشیم، باید ۵ پیش شرط را در نظر بگیریم:

مشتری مقدم بر هر چیزی است: ابتدا با مشتری شروع کنید و شیوه کاری و فرآیندهای آن ها را بررسی و ادراک کنید. زمانی که می خواهید یک فرآیند را تغییر دهید و آن را اصلاح کنید از دید یک مشتری به این اصلاحات بنگرید و مطمئن شوید که اهداف شرکتی هم در ذهن به خاطر دارید.

تعهد کاری: شاخص های کلیدی عملکرد، درستی را که برای اندازه گیری، آنالیز و شبیه سازی هرگونه بهینه سازی نیاز هستند مشخص کنید. این شاخص های کلیدی عملکرد فرآیند باید با شاخص های کلیدی عملکرد در سطح شرکتی/ استراتژیک ارتباط



داده شوند. همچنین، شبیه سازی هایی از فرآیند های خود داشته باشید تا بتوانید پیشاپیش موانع و مشکلات را شناسایی کنید.

همکاری: صاحبان فرآیند، شرکای فرآیند و افراد تیم مدیریت سطح بالای شرکت خود را در تمامی مراحل پروژه بهینه سازی درگیر کنید. سعی کنید بازخورد فرآیند خود را به دست آورید به عنوان مثال از پرسش نامه ها یا فرم های نظر سنجی استفاده کنید.

برقراری ارتباط: برقراری ارتباط به صورت شفاف به شما کمک می کند تا پروژه بهینه سازی خود را در حال اجرا نگه دارید و از بی کفایتی ها و ناهماهنگی ها دوری کنید. وجود داشبوردهای مدیریت با در اختیار داشتن تمامی شاخص های کلیدی عملکرد مرتبط و همچنین سیستم های هشدار و تبادل نظر برای برقراری ارتباط در بین افراد دخیل در پروژه های بهینه سازی فرآیند جز موارد با ارزش واقعی حساب می شوند که باید آن ها را بخاطر سپرد.

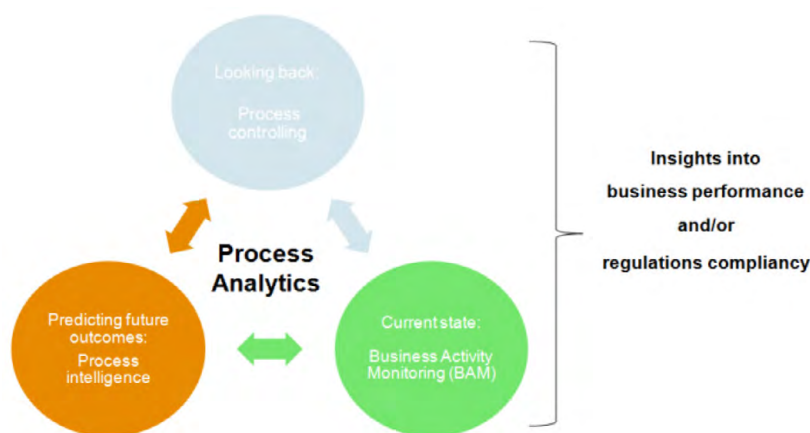
اجرای مداوم: بهینه سازی فرآیند یک فعالیت مداوم است، به طوری که به دنبال رفع مشکلات قبلی، موانع جدیدی در پیش روی فرآیند ظاهر می شوند. بنابراین پیشنهاد می شود که از به اصطلاح « تغییرات در حین اجرا » (به معنی توانایی اعمال تغییرات به فرآیندی که در حال اجرا است بدون از کار افتادگی یا دوباره از سرگیری فرآیند) فرآیندهای جدید، برای جلوگیری از کار افتادگی سیستم استفاده کنید، تا بدین وسیله فرآیندها را طبق یک روال همیشگی و مداوم بهبود بخشید و اصلاح کنید.



## ۱. بهینه سازی فرآیند چیست؟

از خیلی مدت ها قبل سعی بر این داشته ایم که فرآیندهای خود را بهینه کنیم. در قالب شکارچیان ماقبل تاریخ، ما نیزه ها را ساخته ایم و با استفاده از آن ها و سنگ های تیز و ابزارهای دیگر برای کشتن حیوانات استفاده کردیم و محصولات کشاورزی مختلف را برای تامین مایحتاج روزانه خود پرورش داده ایم. احتمال به دست آوردن نتایج موفق آمیز (به دست آوردن چیزی برای خوردن) با استفاده از این ابزار، فوق العاده زیاد می شد. فرآیند تامین غذا، بتدریج با وجود ابزارها و تکنیک های پیشرفته تر نظیر شکار کردن به صورت گروه های کوچک تا شکار به تنهایی، یا آب دادن گاه به گاه محصولات بهینه شد. این بهینه سازی ها در خدمت دو هدف بود: به دست آوردن نتایج بهتر و کاهش هزینه ها (کاهش هزینه ها در اینجا یعنی میزان تلاشی که یک شکارچی به دنبال خارج شدن از غار باید برای پیدا کردن غذا می کرد، یا خطر جراحت برداشتن یا کشته شدن او). بنابراین بهینه سازی فرآیند می تواند در قالب

«سلسله مراتب تنظیم یک فرآیند، جهت بهینه سازی برخی از مجموعه پارامترهای معین، بدون عبور از محدودیت ها» تعریف شود.



شکل ۱- آنالیز فرآیند

بهینه سازی فرآیند همیشه باید با مرکز استراتژی یک بنگاه تجاری ارتباط داده شود. تلاش هایی که صرف بهینه سازی می شوند باید هسته فعالیت تجاری یک کمپانی را بواسطه ارائه محصولات و خدمات بهتر، در یک بازه زمانی کوتاه تر، با صرف هزینه های پایین تر و تاثیر محیطی کمتر قوت بخشد.

آنالیز و بررسی فرآیند ارتباط نزدیکی با بهینه سازی فرآیند دارد، یعنی یک سری روش ها و ابزارهایی که می توانند برای آنالیز نتایج فرآیندهای تجاری برای کمک به تصمیم گیری های یک سازمان به کار گرفته شوند. آنالیز وقایع یک فرآیند به سه بخش تقسیم می شود.

اولین بخشبه داده های قبلی نگاه می کند و معمولاً کنترل فرآیند نامیده می شود. دومین بخش نگاه به داده های فوری و آنی فرآیندهای در حال اجرای تجاری است و

بررسی فعالیت تجاری (BAM) نامیده می شود که افراد زمانی که در رابطه با آنالیز فرآیند صحبت می کنند آن را مورد بحث و استفاده قرار می دهند. سومین بخش آنالیز فرآیند سعی در پیش بینی برآیندهای آتی دارد و اغلب اوقات هوش فرآیند مورد خطاب قرار میگیرد.



به طور معمول، به این دلیل کمپانی ها از آنالیز فرآیند استفاده می کنند که در اختیار بخش مدیریت، سهام داران و افرادی که در حال اجرای آن هستند، دیدی کامل از کارایی و موثر بودن این فرآیندهای تجاری قرار دهند. آنالیز فرآیند معمولاً یا به عنوان یک ورودی برای بهینه سازی عملیات تجاری استفاده می شود و یا برای اهداف ممیزی و پیروی از قوانین تا نشان داده شود که یک شرکت در حال فعالیت طبق قوانین مرسوم یا توافق های موجود در سطح خدماتی (SLAs) است.

## ۲. چرا بهینه سازی فرآیند اهمیت دارد؟

### ۱،۲ دلیل اهمیت بهینه سازی فرآیند

سیمون سینک یکی از متخصصین امر مدیریت همیشه با «چرا» شروع می کند تا مدیران تجاری نسبت به موضوع حساس شوند و بتوانند توجه آن ها را جلب کند. پس، چرا بهینه سازی فرآیند؟

بهینه سازی فرآیند مهم است، از این نظر که به شرکت های تجاری کمک می کند تا به اهداف خود برسند و مأموریت های خود را به صورت موثرتر و با بازده بیشتری انجام دهند. به نوبه خود، این امر به مشتریان آن ها نیز کمک می کند تا محصولات بهتری دریافت کنند. ارائه محصول سریع تر و هزینه آن ها نیز کمتر باشد و در عوض مشتریان باعث می شوند که یک کمپانی به بقای خود ادامه دهد و یا توسعه یابد. بنابراین تلاش هایی که صرف بهینه سازی می شوند باید بر فرآیند تجاری تمرکز کنند که البته توجه بیشتر بر ابتدا و انتهای مسیر فرآیند است، یعنی کار با مشتری شروع می شود و در نهایت همچنین با مشتری خاتمه می یابد.

در وضعیت اقتصادی کنونی که کمپانی های زیادی سعی بر این دارند که در شرایط سخت بازار به بقا ادامه دهند، بهینه سازی فرآیند امری مهم به شمار می رود. کمپانی های زیادی سعی بر کاهش هزینه های جاری خود یا تغییر نحوه تعامل با مشتری به منظور کاهش این هزینه ها دارند. با آنکه ضرب المثلی داریم که «زمان تعمیر سقف زمانی است که خورشید در آسمان می تابد» بسیاری از شرکت ها متأسفانه مواظب سقف های خود نبودند تا اینکه سقف بر روی سر آن ها خراب شد و مبلمان و تجهیزات اداره آن ها را خراب کرد...





دو هدف متداول بهبود فرآیند عبارتند از به حداکثر رسانی راندمان کاری و به حداقل رسانی هزینه ها که هدف هر کدام از آن ها باشد، نتیجه باید در بهبود فعالیت تجاری آن شرکت سهمیم باشد.

## ۲.۲ به حداکثر رسانی بازده کاری

برای اینکه یک شرکت تجاری، تضمینی همیشگی و بلند مدت برای بقای خود داشته باشد، باید حداقل از این امر که وجه کافی برای پرداخت به سهام دارانش در اختیار دارد، مطمئن باشد. کارکنان خواهان حقوق خود هستند، سرمایه گذاران و بانک ها به خاطر پولی که ریسک کرده و به شرکت قرض داده اند مطالبه های خود را درخواست می کنند و دولت هم که مالیات می گیرد. اما حفظ وضعیت کنونی شما در دراز مدت کافی نیست. برای بقای یک شرکت باید نوآوری و خلاقیت داشت، چرا که جهان هم در حال تغییر است.

بنابراین بخشی از افزایش درآمد ها می تواند برای نوآوری ها مورد استفاده قرار گیرد. به عنوان مثال برای سرمایه گذاری جهت توسعه و عرضه یک محصول جدید،

درست کردن یک داروی جدید برای کاهش سکتته قلبی، ایجاد یک نرم افزار جدید برای گوشی های همراه، یا ارائه خدمات جدید براساس پرینت سه بعدی، یا هر چیز دیگری که در زمینه فعالیت تجاری یا تخصص شما قرار دارد.

همچنین از درآمدهای اضافی می توان برای تسریع برنامه های یک شرکت برای حضور در بازار استفاده کرد. برای مثال باز کردن دفاتر جدید در مناطق مختلف کشور، افزایش هزینه هایی که باید صرف بازاریابی و تبلیغات شود، یا استخدام نمایندگان فروش جدید که تمامی آن ها می توانند در رشد سریع تر فعالیت های تجاری شما سهیم باشند.

### ۳.۲ کاهش هزینه ها

کاهش هزینه ها نیز نقش اساسی در این عرصه ایفا می کند. به عنوان مثال، می توان بواسطه بهینه سازی فرآیند سفارش کالا تا تحویل آن، در یک کارخانه بزرگ با پذیرفتن یک روش تولید آبی (روشی که در آن محصولات به دنبال تولید، فوراً تحویل داده می شوند تا هزینه های مربوط به انبار کردن به حداقل برسد) این کار را انجام داد. به طوری که اتخاذ این شیوه منجر به حداقل شدن میزان موجودی اجناس در انبار بین چندین مرحله مختلف تولید می شود.

می توان هزینه هایی را که در یک کمپانی وجود دارند با دقت بررسی و هزینه هایی که صرف فعالیت های اصلی شرکت نمی شوند را کاهش داد. به علاوه، میتوان استفاده بهتری از شاخص های تولید گران قیمت کرد یا آن ها را با شاخص های کم هزینه تر جایگزین کرد. اغلب اوقات بدین معنی است که فرآیندهای خودکار شده کامپیوتری جایگزین فرآیندهای اداری (انسانی) می شوند، تا بواسطه آن افرادی که قبلاً این کارها را انجام می دادند درگیر فعالیت های دیگر شوند. بنابراین می توان با هزینه های کمتر کار بیشتری انجام داد.

به طور کلی کاهش هزینه ها منجر به سود بالاتر می شود (یا دقیق تر خواهیم

بگوییم \_ بازگشت سرمایه بیشتر). همچنین این امر می تواند جذابیت یک شرکت تجاری را برای سرمایه گذاران خارجی و سهام داران بیشتر کند. منافع خارجی و داخلی که از به نتیجه رسانی اهداف بهینه سازی فرآیند به دست می آیند در جدول زیر ترسیم شده اند:



اهداف بهبود فرآیند	به حداکثر رسانی بازده کاری	به حداقل رسانی هزینه ها
گرایش داخلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سرمایه گذاری برای توسعه و ایجاد امور جدید</li> <li>• تسریع بخشیدن به سرعت برنامه های یک شرکت برای حضور در بازار</li> <li>• سرمایه گذاری برای کارکنان (حقوق، آموزش و...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش حواشی سود/برگشت سرمایه</li> <li>• سرعت کار بیشتر هزینه کمتر</li> </ul>
گرایش خارجی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اهدای جوایز به مشتریان وفادار</li> <li>• پرداخت سهم سهام داران</li> <li>• سرمایه گذاری در امور خیریه، امور مربوط به اسپانسر شدن و...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بیشتر جذاب بودن برای سرمایه گذاران (نسبت بدهی به کل دارایی - ضریب اتکا به وام - بهتر)</li> </ul>

## ۴.۲ گرایش خارجی

جدول ۱: شبکه بهینه سازی فرآیند

همانطور که در جدول بالا مشاهده می کنید بهینه سازی فرآیند امری مهم است، نه تنها به عنوان عملی که زمان جواب ندادن شرایط مختلف باید انجام شود، بلکه همچنین زمانی که شرایط برونفرق مراد است نیز باید از آن استفاده کرد.

با اینحال، بهینه سازی فرآیندها امری است که گفتنش از انجامش آسان تر است، از این نظر که چندین ریسک خطرناک وجود دارد که باید از گرفتار شدن به آن ها اجتناب کرد.

### ۳. متداول ترین ریسک‌های بهینه سازی فرآیند

اگر شما واقعا قصد بهینه‌سازی فرآیندهای خود را دارید، ۵ ریسک بالقوه وجود دارد که باید از آن‌ها دوری کنید که عبارتند از:

۱- مشخص نبودن شروع و پایان کار

۲- استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد اشتباه (KPIs)

۳- نبود پشتیبانی و مالکیت در تمامی بخش‌های سازمان

۴- لحاظ نکردن تغییرات فرآیند

۵- عدم حضور کافی بخش اجرایی

در ادامه این بخش، این ۵ خطر با جزئیات بیشتر توضیح داده می‌شوند.

#### ۱.۳ خطر شماره یک: مشخص نبودن شروع و پایان کار

اگر شما می‌خواهید بهینه‌سازی فرآیند انجام دهید، ضروری است که وضعیت کنونی این فرآیند را بررسی و درک کنید. این کار به اصطلاح سنجش صفر نامیده می‌شود. یعنی چه کسانی درگیر این فرآیند می‌شوند؟ چه پارامترهای خروجی و ورودی مورد استفاده قرار می‌گیرند؟ متوسط زمانی که باید صرف یک بار انجام این فرآیند شود چقدر است؟ هر چند وقت یکبار انتظاراتی شکل می‌گیرد و چطور باید به آن‌ها رسیدگی کرد و چه کسی باید این کار را انجام دهد؟

قبل از اینکه تلاش‌هایی صرف بهینه‌سازی شود باید به این سوال‌ها توجه و رسیدگی شود. همچنین این امر اشاره بر این دارد که یک شرکت با بررسی و دنبال کردن فرآیندهای تجاری خود توانسته قادر به فراهم‌سازی این نوع اطلاعات باشد.

همچنین مهم است که بدانید می‌خواهید با فرآیندهای خود به کجا پیش روید. خط پایان کجاست؟ نتیجه دلخواهی که می‌خواهید از اصلاح و تغییر فرآیندهای تجاری خود کسب کنید چه چیزی است؟ اگر نمی‌دانید به چه چیزی می‌خواهید دست یابید، متوجه نخواهید بود که به اهداف خود رسیده اید یا خیر؟



البته، همه ما نمونه‌هایی از پروژه‌های بهینه‌سازی که شکست خورده‌اند را می‌شناسیم بطوریکه میانگین تخمین زده می‌شود که ۶۰ تا ۷۰ درصد پروژه‌های بهینه‌سازی فرآیند شکست می‌خورند.

شگفت زده می‌شوید اگر بدانید که چه تعداد زیادی از پروژه‌های بهینه‌سازی بدون اهداف کاملاً مشخص یا بدون اینکه در ابتدا خط مبنای شروع پروژه به درستی آنالیز شود شروع شده‌اند. ظاهراً دانستن این امر برابر با عمل کردن طبق آن نیست.

### ۲.۳ خطر شماره دو: استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد اشتباه (KPIs)

گاهی اوقات ممکن است این مورد با مورد قبلی در قالب «خط پایان نامشخص» اشتباه گرفته شود. KPIها به عنوان یک سری تابلو راهنما برای هدایت شما در مسیر درست به سمت خط پایان عمل می‌کنند. شاخص‌های عملکردی اشتباه، می‌توانند شما را از مسیر خارج کنند، از این نظر که باعث می‌شوند تلاش‌هایی که صرف بهینه‌سازی می‌کنید در جهت اشتباهی قرار گیرند.



ممکن است که آن شاخص کلیدی عملکرد نامرتبط باشد یا تنها به نسبت کمی تحت تاثیر فرآیندی که شما قصد بهینه سازی آن را دارید قرار گرفته باشد. یا آن شاخص کلیدی عملکرد به صورت هوشمندانه تعریف نشده است، یعنی مشخص، قابل سنجش، پذیرفتنی، واقع گرایانه نیست یا حد زمانی آن معلوم نیست.

همچنین ممکن است که شاخص کلیدی عملکرد نه تنها تحت تاثیر فرآیند تجاری شما، بلکه تحت تاثیر فاکتورهای خارجی هم قرار گرفته باشد، همانطور که مثال زیر چنین چیزی را مشخص می کند:

یک شرکت خدمات دهنده امور مخابراتی در اروپا که سعی دارد سطح رضایت مشتریان خود را بهبود بخشد چندین شاخص کلیدی عملکرد تعریف کرد تا بررسی کند که آیا شرکت هنوز در مسیر درست قرار دارد یا خیر. یک شاخص کلیدی عملکرد عبارت بود از «تعداد شکایت های به زبان آورده شده در رسانه اجتماعی» تا بررسی شود که آیا سطح خدمات واقعا بهبود یافته است یا خیر. گرچه، در همان حین، با شکل گیری به اصطلاح تیم های مراقبت از فضای وب، استفاده از رسانه اجتماعی برای این نوع ارتباطات برسد در بین صنایع مختلف در حال افزایش بود یعنی استفاده از خود این شاخص کلیدی عملکرد شایسته نبود. کاری که این خدمات دهنده باید انجام می داد کنترل تعداد شکایت های افزایش یافته با استفاده از رسانه اجتماعی به این منظور بود.

شیوه دیگری که توسط آن شاخص های کلیدی عملکرد ممکن است خودشان را

اشتباه نشان دهند استفاده از شاخص های کلیدی عملکرد است که ارتباطی با اهداف کلی تجاری شرکت به هر نحوی ندارند. بنابراین در واقع، تلاش هایی که شما صرف بهینه سازی فرآیند خود می کنید ممکن است تاثیر مثبتی بر روی شاخص کلیدی عملکرد شما بگذارند، ولی در بلند مدت، ضمانتی دال بر اینکه فرآیند بهبود یافته وجود ندارد. به عنوان مثال، تنها این حقیقت که شما «تعداد مراحل که طی آن باید به درخواست یک مشتری رسیدگی کنید» را کاهش داده اید، به خودی خود ضامن این نیست که شما سود بیشتری کسب می کنید. در عوض، چیزی که می توانست مفید باشد تعریف یک شاخص کلیدی عملکرد در رابطه با «کل هزینه های رسیدگی به درخواست یک مشتری است».

### ۳.۳ ریسک شماره سه: نبود پشتیبانی و مالکیت در تمامی بخش های سازمان

در انتها، این افراد مختلف یک سازمان هستند که باعث می شوند یک فرآیند موفق آمیز باشد. حتی با آنکه ممکن است فرآیندها تعریف کنند (یا تجویز کنند) که چه وظایفی، توسط چه کسی و چه زمانی باید انجام شود، این انسان است که با حضور خود در فرآیند باعث تغییر دادن نتیجه آن فرآیند می شود. عملکرد ضعیف چنین افرادی می تواند باعث کاهش نتیجه گیری کلی فرآیند شود و هزینه های اضافی به بار آورد که امکان اجتناب از آن ها وجود داشت. مواردی که بعدا باز باید آن ها را اصلاح کرد.

اینجاست که نقش مالک فرآیند بسیار مهم می شود، یعنی شخصی که مسئولیت یک فرآیند خاص تجاری را بر عهده گیرد و خود را نسبت به آن متعهد بداند. مالک فرآیند شخصی ست که می تواند با دیگر اشخاص سهیم در فرآیند در رابطه با کار آن ها همکاری کند.

مالک فرآیند همچنین معمولا هدایت کننده نیروی پشتیبان پروژه های بهینه سازی فرآیند است. از این نظر که او برای فرآیند خود اهمیت قائل می شود و سعی می کند هر روز نسبت به روز قبل کار خود را بهتر انجام دهد. مشخص است که نبود



یک مالک فرآیندمنجر به این شود که هیچکس واقعا به بازده موفق آمیز یک پروژه بهینه سازی توجه نمی کند.

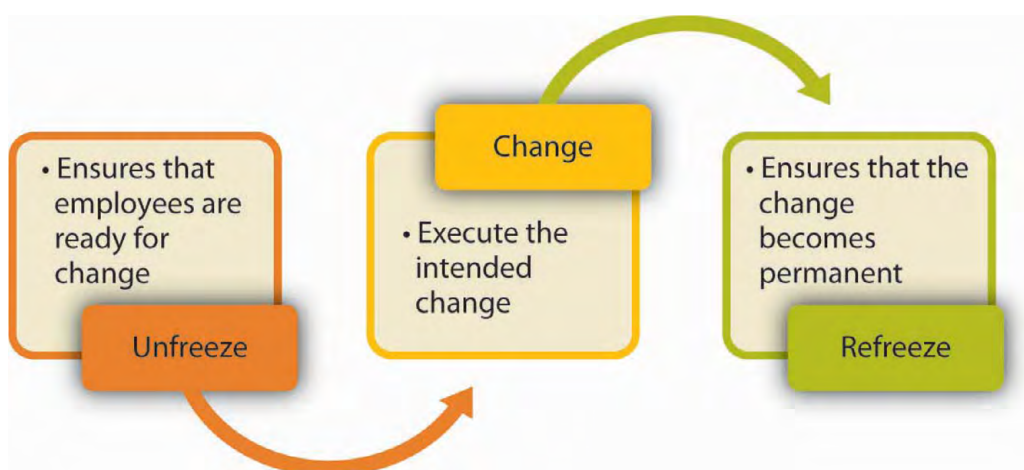


همچنین نبود پشتیبانی از طرف رده های بالای شرکت در قبال تلاش هایی که صرف بهینه سازی فرآیند می شود به نتایج نهایی برنامه بهینه سازی آسیب می رساند. فرآیندهای تجاری معمولاً چندین نفر را درگیر خود می کند و چندین دپارتمان سیستم های مربوط به این کار را کنترل میکنند. معمولاً، اعطای مسئولیت به دپارتمانها (ویا همگام سازی دادهها بین سیستمهای IT) اولین جایی است که در زمان بهینه سازی فرآیندها باید در نظر بگیرید. «توافق دپارتمانی» اغلب اوقات باعث باز شدن فضایی برای بهبود و اصلاح می شود، ولی تنها اگر این امر توسط یک سطح مدیریتی بالا پشتیبانی و یا تحمیل شود، قابل درک خواهد بود.

### ۴.۳ ریسک شماره چهار: لحاظ نکردن تغییرات فرآیند

انسان به طور طبیعی در برابر تغییرات مقاومت می کند. خیلی مهم است زمانی صرف این شود تا تمامی سهام دارانی که در فرآیند شما سهم دارند، همه تغییرات لازم برای بهبود وضعیت فرآیند را درک کنند. ابتدا، این افراد باید درک کنند چرا تغییرات مورد نیاز هستند. در مبحث کلاسیک مدیریت تغییر، توسط **Kurt Lewin** این امر « موقعیت رفع یخ زدگی» نامیده می شود که در آن سازمان آماده می شود تا « سیال تر » شود و پذیرای تغییرات پیش رو باشد. اولین قسمت فرآیند تغییر، معمولاً سخت

ترین و پر استرس ترین بخش است. زمانی که شما « نحوه انجام کارها » را تغییر می دهید و به دنبال آن همه چیز و همه کس را به هم می ریزید.



شکل ۲. مدل تغییر سه مرحله ای لوین

- زمانی که سازمان « یخ نزده » باشد، تغییرات ضروری فرآیند را می توان گام به گام اجرا کرد. کارکنان به کار شما اعتقاد پیدا می کنند و به شیوه ای عمل میکنند که پشتیبان مسیر جدید فرآیند باشند. برای پذیرش تغییر و سهیم بودن در موفقیت آمیز بودن یک تغییر، مردم باید بدانند آن تغییر چه نفعی برای آن ها دارد. آموزش کارکنان و صرف زمان برای بحث های داخلی ممکن است برای اجرای موفق آمیز تغییر مورد نیاز کمک کننده باشد.

- به عنوان گام آخر، سازمان باید اصلاحات فرآیند را داخلی سازد. افراد باید فرآیندهای جدید را بپذیرند و برپایه آن ها عمل کنند. زمانی که سازمان مجدد در حال یخ زدگی است، شما متوجه خواهید شد که یک روند پابدار سازمانی شکل گرفته است که در آن شرح وظایف کاری بهتر انجام شده و فرصت کافی برای آموزش کارکنان و در نهایت مجموعه ثابتی از شرح فرآیندها وجود دارد.



• ولی همچنین در موقعیت های « فوری» که در آنها تغییر مکرر برای سازش با شرایط همیشه در حال تغییر بازار احتیاج است، ضروری است مطمئن شوید که هر تغییر به درستی در روش کاری سازمان و فرآیندهای تجاری لحاظ شده است. برقراری ارتباط مشخص با اهداف، مستند سازی تمامی تغییرات -از جمله آنهایی که منجر به اصلاحات چشمگیری نمی شوند - و جشن گرفتن موفقیت هایی که در میانه کار به دست می آید همگی در تثبیت تلاش هایی که شما به صورت مداوم صرف بهینه سازی می کنید، سهیم هستند.

### ۵.۳ خطر مخفی شماره پنج: عدم حضور کافی بخش اجرایی

قبل از اصلاح وضعیت فعالیت تجاری تان، ابتدا موقعیت جاری (خطر مخفی شماره یک را مشاهده کنید) خود را بدانید و اینکه می خواهید چه چیزی اصلاح شود (خطر مخفی شماره دو). گرچه، این ریسک وجود دارد که کمپانی ها بیش از حد انرژی معطوف این کار کرده و تا می شود در رابطه با تمامی انواع فرآیندها داده جمع آوری و آنالیز کنند، حتی آن هایی که فعلا تحت حوزه تغییر قرار نگرفته اند.

محاسبه آمارهای پیچیده فوری از بین داشبوردهای محاسباتی مناسب و به دست آوردن گزارش خود به خود نتایج نهایی شما را بهبود نمی بخشد. چیزی که مورد نیاز است وسیله ای است که بواسطه آن بتوانید دید کاملی که به نسبت فعالیت های تجاری به دست می آورید به صورت موثر به کار گیرید و عملی سازید.



یعنی یک سیستم مدیریت فرآیند تجاری (BPM). همانطور که میگل والدز فورا، مدیر ارشد اجرایی در شرکت Bonitasoft در بلاگ سیستم های سازمانی اش اشاره کرد: تنها دسترسی به داده ها و نمودارهای زیبا به معنی این نیست که یک شرکت تجاری حالا قدرت رقابت بیشتری دارد. چیزی که سازمان ها به آن نیاز دارند فرآیندی است که به بکارگیری داده ها به یک شیوه آسان و قابل درک کمک می کند.

### ۶,۳ پیش نیاز ضروری برای انجام درست بهینه سازی فرآیند

همانطور که در بخش قبلی شاهد بودیم، مسیری که به سمت فرآیندهای بهینه سازی شده طی می شود پر از چالش و خطرهای مخفی است که اگر شخص آماده نباشد می تواند اسیر آن ها شود. در ادامه ۵ پیش نیاز ضروری را که برای انجام درست بهینه سازی فرآیند ضروری هستند شرح می دهیم. اگر هر کدام از این پیش نیازها به درستی در نظر گرفته شوند و در سراسر بخش های برنامه ی (برنامه ها) بهینه سازی فرآیندها به کار گرفته شوند، شانس شما برای موفقیت به مراتب بیشتر خواهد شد!

## ۴. مشتری مقدم بر هر چیزی قرار دارد

### ۱.۴ مشتری مداری



فلسفه وجودی هر شرکت مشتریان آن است. مشتریان هستند که صورت حسابها را پرداخت می کنند و کمک می کنند تا آینده شکل داده شود. بنابراین مهم است که فرآیندهای مربوط به مشتریان و شیوه کاری آن ها قبل از اجرای هرگونه اصلاح فرآیندی درک شود.

ابتدا مشتری واقعی خود را شناسایی کنید. در سازمان های بزرگتر این امر ممکن است بواسطه وجود مشتریان واسطه (داخلی) نامشخص به نظر آید. سپس، چیزی که مشتری به عنوان یک «نتیجه موفق آمیز» تجربه می کند را شکل دهید. تمامی ابعاد فرآیندهای مشتری را به خوبی بررسی کنید تا مراحل را که وی در سفر به عنوان مشتری طی می کند را کشف کنید. این سفر یکی از حیاتی ترین فرآیندهایی است که شما خواهان بهینه سازی آن هستید.

اصلاحات فرآیند همیشه باید منجر به یک عملکرد بهتر در قبال انتظار مشتری از نحوه کاری ما، و نه انتظار ما از مشتری شود. اگر می خواهیم مشتریانی داشته باشیم که همیشه به سوی ما برگردند، نمی توانیم آن ها را مجبور کنیم به شیوه ای که ما می خواهیم عمل کنند. اتخاذ یک شیوه مشتری مداری مورد نیاز است، که در آن مشتری نقطه شروع ما و ستاره قطبی هدایت گر ما محسوب می شود. با اینحال، به عنوان یک سازمان شما همچنین اهداف استراتژیک تجاری خاص خود را دارید. به عنوان مثال عملکرد ممتاز، افزایش سود یا به حداکثر رسانی سهم حضور در بازار که نباید نادیده گرفته شوند و اگر شما سعی در کسب نتایج بهتر برای مشتریان تان داشته

باشید، بهتر به دست آورده می شوند. پایان را همیشه به یاد داشته باشید - یعنی رضایت یک مشتری - و سپس از آنجا به سمت عقب برگردید و طبق آن عمل کنید.



شکل ۳-۵ پیشنهاد بهینه سازی فرآیند

## ۲.۴ تعهد کاری (آگاهی)

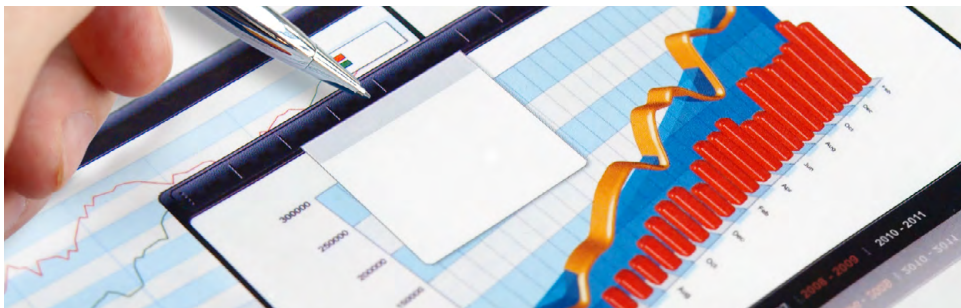
کاملاً از چیزی که می خواهید آن را اصلاح کنید آگاه باشید و گرنه در پایان، فرآیند اشتباهی را بهینه سازی می کنید، همانطور که نمونه های زیر چنین امری را نشان می دهند:

یک خدمات دهنده بزرگ اینترنتی (ISP) شکایت های زیادی دریافت کرد، مبنی بر اینکه زمان رسیدگی به درخواست های مربوط به خدمات این شرکت، بسیار طولانی است. بطوریکه گاهی اوقات مشتریان به مدت ۷۲ ساعت اینترنت نداشتند. ISP در عوض یک سیستم اتوماتیک پاسخ با ایمیل راه اندازی کرده بود که به مشتریان اطلاع میداد که شکایت آن ها دریافت شده و در حال رسیدگی است. جدا از این حقیقت که بسیاری از مشتریان حتی نمی توانستند این پیام را دریافت کنند چون اینترنت آن ها قطع شده بود، این نوع سیستم پاسخ دهی مشکل واقعی که مشتریان با آن روبرو

بودند را نادیده می‌گرفت یعنی حجم زیادی از وقت که برای رفع شکایت‌ها مورد نیاز بود. در این مواقع، شما خواهان این نیستید که **ISP** در حال رسیدگی به مشکل است بلکه فقط می‌خواهید خیلی سریع مشکل رفع شود.

### ۱,۲,۴ استفاده از سیستم کنترل فرآیند

**KPI** ها به ما کمک می‌کنند تا در مسیر درست باقی بمانیم. آن‌ها نظیر وسایل اندازه‌گیری در کابین خلبان یک هواپیما هستند یعنی آیا ارتفاع درست است؟ آیا هواپیما هنوز در جهت درستی پرواز میکند؟ آیا فشار کابین هواپیما به اندازه کافی است؟ چقدر سوخت در اختیار دارم و چه مقدار دیگر مسافت می‌توانم تا سوخت‌گیری مجدد طی کنم؟



در تجارت، از شاخص‌های مشابه استفاده می‌کنیم که با توجه به آن‌ها می‌توانیم از نتیجه اجرای فرآیندها آگاه باشیم. این شاخص‌های فرآیند باید دقیق، از نظر هزینه مقرون به صرفه و درک آن‌ها آسان، به موقع و قابل اجرا باشند.

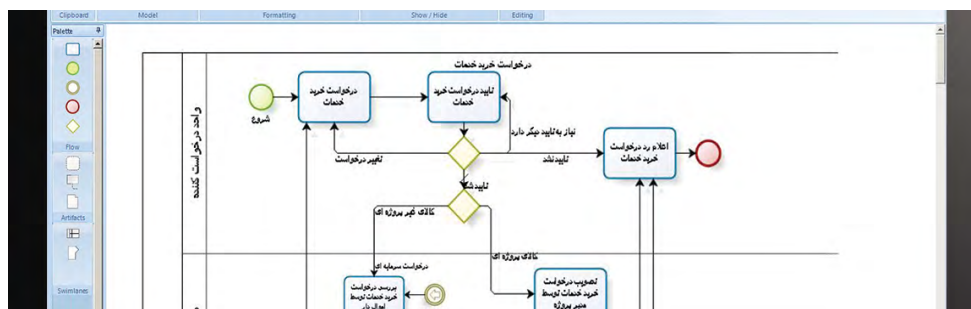
هر شاخص کلیدی عملکرد باید در نهایت با اهداف تجاری شرکت در ارتباط باشد. به عنوان مثال یک **KPI** میزان زمان متوسط پاسخ‌دهی به مشتریان را نشان می‌دهد که می‌تواند به عنوان شاخصی در قالب «رضایت مشتری» معنادار باشد.

ابزارهای آنالیز فرآیند به شما کمک می‌کنند که شاخص‌های کلیدی عملکرد فرآیند

خود را پیش از بکارگیری بررسی کنید. این ابزارها، روش‌هایی برای آنالیز و بصری‌سازی KPI ها از طریق داشبورد مدیریت فراهم می‌سازند. این داشبورد می‌تواند برای به اصطلاح «میزان کردن» تلاش‌هایی که می‌خواهید صرف بهینه‌سازی فرآیند بکنید استفاده شود. همچنین به عنوان یک وسیله ارتباطی برای سهام‌داران و مدیران ارشد شرکت عمل کند. به علاوه، این ابزار اغلب اوقات از تسریع امور، پشتیبانی می‌کند. یعنی به طور خودکار سرعت رسیدن هشدارهای فرآیند را به سوی شخص مرتبط بیشتر می‌کنند تا سریع‌تر و دقیق‌تر به آن‌ها رسیدگی شود.

### ۲,۲,۴. کاربرد شبیه‌سازی فرآیند

بخشی از تعهد کاری و داشتن آگاهی تست کردن، تست کردن و تست کردن است. هرچه زودتر شما بتوانید اصلاحات فرآیند خود را تست کنید، جلوی اشتباهات اجتناب پذیر و هزینه بر را آسان‌تر می‌توانید بگیرید.



یک راه متداول برای تایید نهایی اینک اصلاحات فرآیند شما تاثیر درست خود را به جا خواهد گذاشت شبیه‌سازی فرآیندها است. شبیه‌سازی را می‌توان به صورت دستی انجام داد، گرچه اکثر ابزارهای **BPM** نیز یک ماژول شبیه‌سازی به این منظور ارائه می‌دهند. با استفاده از شبیه‌سازی، شما می‌توانید پیشاپیش از موانع پیش روی فرآیند مطلع شوید، یا بررسی کنید که فرآیند شما تحت فشار و بار شدید چگونه عمل می‌کند. شبیه‌سازی راهی عالی برای ساده‌سازی طراحی فرآیندها و درک



بهرترمسیرهای لازم برای بهینه سازی است. براساس نتیجه ای که از اولین شبیه سازی می گیرید، شما می توانید دوباره فرآیند اصلی خود را طراحی کنید یا منابع بیشتری را به کارهای خاصی اختصاص دهید. سپس برای دومین بار. به همین طریق تا آخر این کار را انجام دهید تا در نهایت فرآیند را به شیوه ای بهینه کنید که مطابق با نیازهای مشتری یا پیش نیازهای توافق سطح خدمات یا احتیاجات داخلی باشد.

### ۳.۴ همکاری

بهینه سازی فرآیندهرگز امری نبوده است که بتوان آن را به تنهایی انجام داد. احتیاج به افراد مختلف، ضابطه ها، تیم ها، سیستم ها، تکنولوژی ها و فعالیت های گوناگونی دارد که همگی در یک راستا و در حال همکاری با هم باشند. بنابراین ضروری است که با یک فرآیند همکاری خوبی برقرار شود. به ویژه، صاحبان فرآیند و کاربران اصلی فرآیند باید در این امر دخیل باشند، آن هم درست از زمان شروع کار. اکثر ابزارهای **BPM** ویژگی های همکاری را برای این منظور ارائه می دهند.

### ۱.۳.۴ همکاری در طول مراحل پروژه بهینه سازی

در طول مرحله طراحی و استخراج فرآیند، کاربران اصلی و صاحبان فرآیند می توانند بهینه سازی ممکن را برای فرآیند پیشنهاد دهند. از این نظر که آن ها شب و روز با فرآیند خود «زندگی» می کنند و می دانند که باید بر کجا تمرکز داشت و چه کاستی هایی باید برطرف شود.

صاحبان فرآیند و کاربران اصلی فرآیند باید به طور منظم با هم دیدار داشته باشند و بهینه سازی های ممکن را مورد بحث قرار دهند. آن ها نیاز به این دارند که با متخصصان بازاریابی، مالی و حقوقی و منابع انسانی همکاری کنند تا مطمئن شوند بهینه سازی فرآیند به شیوه درستی انجام می شود. به عنوان یک عامل فرعی، خود «فرآیند» نیز اعتبار بیشتری کسب می کند، از این نظر که حالا با همه به اشتراک گذاشته شده است و با همکاری مشترک طیف وسیعی از متخصصین شرکت ساخته شده است.

استفاده از این شیوه اشتراکی منجر به این می شود که مسئولیت ها نیز تقسیم شود و به صورت مشترک باشد، و افراد با این حس شروع به کار میکنند که خود را بیشتر درگیر و مسئول می دانند. در حقیقت، این کار باعث می شود که بخش حقوقی، مالی، منابع انسانی و بازاریابی هم صاحب این فرآیند تلقی شوند!



در طول ارزیابی فرآیند، به عنوان مثال زمانی که نتایج شبیه سازی مورد بررسی و بحث قرار میگیرند، همکاری بین افرادی که به طور مستقیم درگیر اجرای این فرآیند می شوند و متخصصین فعالیت های تجاری، مهم است. در انتها، این متخصصین فعالیت تجاری هستند که می توانند راه های جایگزینی برای موانع کشف شده در طول شبیه سازی پیشنهاد دهند. اکثر اوقات، راه های جایگزین شامل تصمیمات تجاری می شود یعنی: آیا می توانیم طولانی تر شدن فرآیند را بپذیریم تا بتوانیم دوباره در فرآیند تولید، یک بررسی کیفی داشته باشیم؟ آریسک انجام بعضی از وظایف خاص توسط یک شرکت ثالث پذیرفته است؟

امروزه اکثر ابزارهای **BPM** از فرآیندهای تعاملی پشتیبانی می کنند. آن ها نه تنها مسئولیت اشتراکی را ارائه می دهند که در آن متخصصین مختلف می توانند با همدیگر کار کنند، بلکه همچنین ابزاری برای ترغیب برقراری ارتباط بین اعضای تیم ارائه می کنند.

## ۲,۳,۴ به دست آوردن واکنش مشخص مشتری

مهم است در ذهن خود با در نظر گرفتن پایان، کار را شروع کنید. یعنی شیوه ای که مشتریان شما از نتیجه فرآیند استفاده می کنند. بنابراین چرا مشتری به صورت شفاف با شما همکاری نکند تا بتوانید فرآیند را اصلاح کنید و نتایج خدمات یا محصولی که او از شما می خرد را بهبود بخشید؟



چه از فرم های نظرسنجی در رابطه با محصول که در بسته بندی محصول قرار دارد استفاده می کنید، یا با مشتریان از طریق تلفن ارتباط برقرار می کنید و نظر آن ها را جویا می شوید، یا از نظرسنجی های آنلاین و پرسش نامه ها استفاده می کنید یا به سادگی می پرسید چقدر احتمال این می رود که شما این محصول را به شخص دیگری پیشنهاد کنید؟ پاسخ مشتری می تواند بسیار با ارزش باشد. شما می توانید همچنین ترتیب یک برنامه تعامل مستقیم با مشتری را بدهید تا مشتریان را در مراحل اولیه برای اصلاح و بهبود بخشی از وضعیت خدمات یا محصول و فرآیند درگیر کنید. این امر بویژه اگر در حال ارائه محصولات یا خدمات پیچیده هستید، یا باید برای تغییر چیزی در محصول (یا فرآیند) هزینه و زمان نسبتاً بالا صرف کنید، مفید است.

در شرکت، نظر گرفتن از دست اندرکاران فرآیند یا دیگر کارمندان نیز می تواند ارزش خاص خودش را داشته باشد. اغلب اوقات آن ها پیشنهادات ارزش مندی دارند که بر اساس آن می توان اصلاحات خوبی انجام داد. به عنوان مثال کارکنان بخش پشتیبانی نظرات دست اولی در رابطه با حقوق مشتریان در اختیار دارند. برای جمع آوری موثر این نوع نظرات، شما ممکن است به فرآیند های تجاری اصلی خود یک مرحله

نظرخواهی و بررسی واکنش مشتری هم اضافه کنید. بعضی از ابزارهای BPM توانایی جمع آوری نظرات را نیز دارند. به عنوان مثال بواسطه ارسال یک فرم نظرخواهی الکترونیکی به گروه منتخبی از دریافت کنندگان به محض تکمیل مرحله خاصی از فرآیند. این امر سازمان ها را قادر می سازد که به طور منظم و سیستماتیک، بازخوردها را در چندین مرحله به دنبال جریان اجرای فرآیند جمع آوری کنند.

البته، تمامی این ها به صاحبان فرآیند و مدیریت شرکت بستگی دارد که برپایه واکنش مشتریان، چه رفتاری داشته باشند، ولی حداقل گام لازم برای کسب آن ها برداشته شده است.

### ۴.۴ برقراری ارتباط

اگر پس از همکاری، برقراری ارتباط وجود نداشته باشد، به نتیجه مطلوب نخواهید رسید. با اینحال، برقراری ارتباط چیزی وسیع تر از تنها پشتیبانی و حمایت از همکاری است. برقراری ارتباط روغنی است که باعث می شود موتور بهینه سازی فرآیند کار کند. ضروری است که اهداف و نتایجی که باید کسب شود، نتایج میانی، تغییرات پیشنهادیو نحوه اجرای نهایی فرآیند در بین تمامی سهام داران درگیر به بحث و گفتگو گذاشته شود.

ابتدا مشتریان شما باید از اینکه شما در حال اصلاح سازی فرآیند، خدمات یا محصولات هستید آگاه شوند. نه تنها این امر یک فرصت عالی بازاریابی به شمار می رود تا بواسطه آن به مشتریان نشان دهید که نظرات آن ها را جدی گرفته و روی آنوقت و هزینه صرف می کنید که «مشتری راضی» بهتری داشته باشید بلکه همچنین در برحه ای از زمان به شما اجازه می دهد انتظارات، محصول یا خدماتی که باید عوض شوند، را مدیریت کنید. مانند مردم عادی، مشتریان از تغییر خوششان نمی آید بنابراین هیچ ضرری ندارد که پیشاپیش در رابطه با فرآیندی که در حال انجام آن هستید، مطلعشان کنید.



مشارکت مدیران سطوح بالا نیز امری خطیر و مهم است. برای ایجاد بعضی تغییرات خاص و بهینه سازی ها درگیری و مسئولیت پذیری مدیران سطوح بالا ضروری و لازم به شمار می رود. اگر اهتمام از سمت بالا وجود نداشته باشد، شاید سوالی از خود مبنی بر اینکه به تلاش خود به بهینه سازی ادامه دهید یا خیر، پرسید. به احتمال خیلی زیاد، نماینده تیم مدیریت در سطح بالا از شما در رابطه با به روز رسانی هایی در رابطه با اهداف، پیشرفت پروژه، نتایج به دست آمده و هزینه هایی که تا بحال برای شرکت به عمل آمده است، سوالاتی می پرسد. به عبارت دیگر، شاخص کلیدی عملکرد که ما قبلا در رابطه با آن بحث کردیم، اگر درست انتخاب شده باشد، مورد توجه تیم مدیریت رده بالای شرکت شما خواهد بود. این اطلاعات باید به شیوه ای که درک و هضم آن آسان باشد ارائه شود، بدون اینکه در ابتدا جزئیات زیادی در آن ها لحاظ شود، با در نظر گرفتن اینکه زمانی که نیاز باشد بتوانید جزئیات امر را توضیح دهید. یک داشبورد مدیریتی به شما اجازه می دهد به شاخص های کلیدی عملکرد که برای این امر ایده آل است دسترسی داشته باشید و باید حداقل هر یک

ماه یکبار به روز رسانی شود.

این داشبورد ممکن است همچنین با دیگر افراد دخیل در پروژه به اشتراک گذاشته شود، از این نظر که آن ها نیز مشتاق این هستند که آیا پروژه به اهداف مورد نظر رسیده است یا خیر. در همین حین، با این نوع اطلاعاتی که آن ها در اختیار دارند، آن ها می توانند پشتیبانی لازم برای بهینه سازی را در سایر بخش های سازمان نیز ترتیب دهند.

اکثر نرم افزارهای **BPM** یکپارچگی با سیستم های هوش تجاری (**BI**) را به منظور گزارش دهی و بررسی پیشرفت نتایج ارائه می دهند. به علاوه، آن ها یک سری ویژگی های ارتباطی داخلی و هشداردهی را نظیر آنچه توسط **Chatter** یا **Yammer** (یا ابزار مشابه) فراهم شده است ارائه می دهند تا به سهام داران اجازه دهند تا با یکدیگر به صورت موثری ارتباط برقرار کنند. گاهی اوقات، این موارد توسط دیگر عملکردهای شبه انجمنی کامل می شود نظیر بخشی برای بحث و مرکز به اشتراک گذاری فایل های مربوط به اسناد توافقات، نتیجه هایی که تازه به دست آمده است، انتخاب های مهم و به همین ترتیب موارد دیگر، با تمامی اعضای درگیر در تیم.

## ۵.۴ اجرای کار به صورت مداوم

هیچوقت کار بهبود تمام شده نیست. بهینه سازی فرآیند یک فعالیت مداوم و همیشگی است، از این نظر تا موانع و مشکلات قبلی رفع می شوند، مشکلات جدید بروز پیدا می کنند. این امر باعث می شود که بهینه سازی فرآیند عملی همیشگی باشد. بنابراین این مهم است که قبل از آماده بودن پروژه بهینه سازی برای شروع «خط پایان» آن را در نظر بگیرید، تا از ریسک قرار گرفتن در یک حلقه باطل جلوگیری کنید. بهینه سازی فرآیند یک «فرآیند زنده» است که در طول زمان نمو پیدا می کند، تغییر و رشد می کند و پژمرده می شود. تا زمانی که بتوانید تغییرات و اصلاحات را در محدوده های اصلی پروژه خود حفظ کنید، مشکلی نخواهید داشت.



در موقعیت ایده‌آل، شما توانایی اجرای تغییرات و بهینه سازی فرآیند بدون قطعی و از کارافتادگی فرآیندرا خواهید داشت. بهبود بخشیدن به وضعیت هواپیما در حین پرواز امر آسانی نیست. اکثر اوقات، اجرای یک فرآیند جدید نیازمند این است که در برهه ای از زمان سیستم متوقف شود، شاید منجر به این شود که فروشگاه اینترنتی شما چند ساعتی در دسترس نباشد، سیستم های تولید شما شبانه متوقف شوند، یا سیستم صورت حساب شما برای مدت زمانی از کار افتد. و گاهی اوقات برای این قطع شدن ها می توان معمولا برنامه ریزی کرد و در یک بازه زمانی آخر هفته یا در طول شب آن ها را اصلاح کرد، از این نظر که این نوع قطعی ها خیلی طبق میل تیم مدیریت شما نیستند.

هرگونه قطع شدن سیستم با خود ریسک های فراوانی به همراه دارد، به عنوان مثال اگر به موقع اصلاح نشود یا مشکل غیرقابل شناسایی دیگری با خود بوجود آورد. تا حدی، شبیه سازی فرآیند می تواند در کاهش این ریسک ها به شما کمک کند، ولی «سیستم را روبراه نگه داشتن» معمولا گزینه ای است که ترجیح داده می شود.

بنابراین بعضی از بسته های پیشرفته **BPM** قابلیتی در اختیار شما قرار می دهند که شما طبق آن می توانید تغییرات حین اجرا (**hot deployments**) را انجام دهید که به معنی معرفی نسخه جدیدی از فرآیند تجاری شما تقریبا مشابه با نسخه جاری فرآیند شما است. به این معنی که هر دو فرآیند را همزمان در حال اجرا دارید

تا تمامی فعالیت های فرآیند قدیمی تر تمام شود یابه سمت نحوه فعالیت جدید هدایت شود. این امر می تواند اندکی پیچیده باشد (به عنوان مثال فرآیند جدید ممکن است نیازمند ورودی داده های متفاوتی به نسبت فرآیند قدیم باشد) و بویژه برای فرآیندهای تجاری که نیاز به اجرای طولانی مدت دارند، زمان بر باشد. با اینحال، اگر اجرای آن در سیستم **BPM** شما با دقت صورت گیرد، می تواند ریسک های بهینه سازی فرآیندها را تا حد زیادی کاهش دهد. یکی از پیش نیازهای انجام تغییرات حین اجرا - در حقیقت انجام هرگونه گسترش فرآیند جدید - قابلیت انجام یک عقب گرد کامل به سمت موقعیت قبلی شما است.

اگر به دلایلی، حتی بعد از آزمایش و شبیه سازی گسترده، فرآیند جدید درست عمل نکند، شما باید به سمت موقعیت قبلی خود برگردید، در حالت ایده ال همچنین کارهای در حال انجام فرآیند جدید (مشکل دار) را نیز در این عقب گرد جا دهید.

نابرده رنج، گنج میسر نمی شود. با اینحال، اگر ریسکهای مخفی قبل از شروع پروژه های بهینه سازی شما در نظر گرفته شوند، اگر این ۵ پیش نیاز به درستی اجرا شوند و به کار گرفته شوند، شانس شما برای اجرای دقیق و بی دردسر پروژه های بهینه سازی فرآیند با حداکثر نتیجه گیری و حداقل رنج، فوق العاده افزایش خواهد یافت!



# آکادمی BPM فراگستر

شرکت مهندسی پژوهشی فراگستر بعد از کسب تجربیات موفق در زمینه برگزاری سمینارها و وبینارهای BPMS اقدام به تاسیس آکادمی BPM با هدف افزایش و ارتقای سطح عملکرد سازمان ها و شرکت ها نموده است. این آکادمی شامل خدماتی چون:

- برگزاری سلسله سمینارهای دوره‌ای
- ارائه دوره‌های آموزشی تخصصی در حوزه مدیریت فرآیند
- راه‌اندازی کتابخانه دیجیتال
- انتشار اخبار و مقالات مرتبط با نرم‌افزار BPMS
- برگزاری (وبینارهای و سمینار آنلاین)

فراگستر®

شرکت مهندسی پژوهشی فراگستر (سهامی خاص)

تهران، خیابان مطهری، خیابان کوه نور، خیابان هفتم، پلاک ۱۱

ساختمان فراگستر ☎ ۰۲۱-۴۲۶۲۳ ۰۲۱-۸۸۱۷۲۹۹۸ 📠

info@faragostar.net | www.faragostar.net