

چگونه اولین فرآیند BPM را در سازمان انتخاب کنیم؟

انتخاب صحیح اولین فرآیند برای بازدهی سریع

فراگستر®

ترجمه و تالیف:

هادی شریفی

خلاصه گزارش

پویایی یا عدم پویایی برنامه‌های BPM بر اساس موفقیت پروژه‌ی پایلوت است که این موفقیت هم‌بستگی به انتخاب صحیح و درست اولین فرآیند دارد. از آنجاکه طرح‌های ابتکاری BPM شامل تغییرات عمیق فرهنگی می‌شود، لذا ارائه نتایج پروژه‌ی پایلوت به‌قرار زیر هستند:



✓ **سریع:** برای به دست آوردن تأیید مدیریت به‌منظور اجرای گسترده‌تر.

✓ **قابل‌سنجش:** برای توجیه سرمایه‌گذاری بیشتر

✓ **گیرا:** برای فراگیر کردن اتخاذ کاربر

✓ **توسعه‌پذیر:** فعال کردن منافع و مزایایی که در میان تیم‌ها، دپارتمان‌ها و فرآیندها احساس می‌شوند.

این نشریه راهنمایی لازم را برای انتخاب بهینه‌ی فرآیند کسب‌وکار (یا گروه فرآیندها) در یک پروژه‌ی پایلوت BPM ارائه می‌دهد. با در نظر گرفتن این رویکرد، صاحبان پروژه می‌توانند از کم ریسک بودن یک طرح ابتکاری BPM مطمئن گردند که این امر موجب یک حرکت مناسب برای آغاز یک برنامه BPM گسترده در یک شرکت موفق می‌شود.

محتویات

۳	شروع کوچک، فکر بزرگ، مقیاس سریع
۳	تصور غلط از BPM
۴	مخاطبان کلیدی BPM
۶	مراحل تکامل BPM
۱۲	یک چهارم اجراء BPM
۱۵	آماده، ثابت، حرکت!
۱۷	لیست بررسی: چگونگی انتخاب صحیح اولین فرآیند

شروع کوچک، فکر بزرگ، مقیاس سریع

شروع در موقعیت مناسب و صحیح.....

بهره‌وری، کنترل و رقابت یک شعار بسیار باارزش برای کارآفرینان است و به همان میزان در موضوع BPM (مدیریت فرآیند کسب‌وکار) مهم است و این شعار را در ارائه نتایج خود اثبات می‌کند. همه‌ی این موارد می‌توانند از طریق BPM با سرمایه‌گذاری نسبتاً کم و اتخاذ جدول زمانی کوتاه حاصل گردند. هرچند اگر پروژه‌های BPM به دنبال انجام این شعار باشند، موفقیت یا شکست پروژه بستگی به انتخاب موقعیت آغازین یا **اولین فرآیند** دارد.

تصور غلط از BPM

BPM در مورد تکنولوژی نیست....

برای نشان دادن پتانسیل یک "تصویر بزرگ‌تر"، پروژه‌های پایلوت می‌توانند نشان‌دهنده‌ی یک قله‌ی صعود به این موضوع باشند. اما گاهی اوقات آزمایش‌های BPM با برخی از چالش‌های ادراکی به‌خصوص دشواری مواجه می‌شوند. از زمانی که اصطلاح مدیریت فرآیند کسب‌وکار ابداع شد و علیرغم بسیاری از داستان‌های موفقیت‌آمیز BPM در دو دهه، سردرگمی و تردید درباره‌ی تسلط بر نظم و انضباط آن هنوز وجود دارد.

این تصور غلط در مورد BPM در کجاست؟ یک موضوعی که هنوز در مورد BPM دیده می‌شود، این است که آن را به‌عنوان یک ابزار تکنولوژی می‌دانند. در واقع BPM در مورد فرهنگ است، در مورد این است که افراد درباره‌ی کارها به‌طور متفاوت فکر کنند، این در مورد القای یک فرهنگ به یک سازمان است که بهبود و نظارت مستمر را

” **BPM در مورد تکنولوژی نیست، بلکه**

درباره‌ی فرهنگ است، در مورد این است که

افراد درباره‌ی کار به‌طور متفاوت فکر

کنند.“

ارج می‌نهد و باعث می‌شود کارآمدی افراد بیشتر شود علاوه بر این، آن‌ها را تشویق می‌کند تا همه‌چیز را سریع‌تر، ساده‌تر و بهتر انجام دهند. BPM در مورد تغییر دادن مسیر کاری صحیح یک سازمان است.

پروژه‌ی پایلوت اولین قدم برای طرح اصلی BPM است. اگر شما در اولین پروژه‌ی اصلی خود، فرآیند را اشتباه انتخاب کنید، در ادامه نسبت به انجام پروژه ناامید خواهید شد. نکات کلیدی زیر به شما کمک خواهند کرد که اولین فرآیند (یا تنظیم فرآیندها) را شناسایی کنید و به یک



موفقیت بیشتری را نسبت به یک فرآیندی که مدیران ارشد آن نمی‌توانند به راحتی سنجش و ارزیابی کنند را دارد.

از نگاهی دیگر، یک فرآیند ایده آل ممکن است فرآیندی باشد که به‌دوراز حداقلات است و بتواند هزینه‌های عملیاتی را ذخیره کند. برای مثال یک فرآیند که بتواند ROI (بازگشت سرمایه) را به راحتی نشان دهد. اما فرآیندهایی که تنها تمرکز بر روی پس اندازهای مستقیم هزینه را دارند نباید شمارا به راحتی فریب دهند، زیرا این فرآیندها ممکن است مستلزم تغییرات سازمانی دست‌وپا گیری باشند.

پشتیبانان مالی که مبتدی هستند، توجه بسیار کمی نسبت به BPM دارند و پروژه‌ی پایلوت شما ممکن است فرصت را از دست بدهد.

بنابراین وقتی اولین فرآیند را انتخاب می‌کنید، می‌بایست KPI ها را به‌دوراز پس اندازهای پولی در نظر بگیرید و بهبود دادن جریان نقدینگی را در نظر داشته باشید. (برای مثال، جمع‌آوری سریع بدهی‌ها یا کاهش سرمایه‌های ثابت و بدون گردش) یا بهبود موضوعات مربوط به خدمات (برای مثال، رضایت مشتریان یا زمان بررسی شکایات). این موارد، خودبه‌خود و به‌صورت مستقیم می‌توانند موجب افزایش درآمد و کاهش هزینه‌ها شوند

”-فرآیندهایی که تنها تمرکز بر روی

پس‌انداز پول و هزینه‌دارند، شمارا به راحتی فریب ندهند. -پشتیبانان مالی که مبتدی هستند، توجه بسیار کمی نسبت به BPM دارند. - از هدایت فرآیندهایی که باعث تغییرات سازمانی دست‌وپا گیری می‌شوند به دورباشید.“

نظر موافق برای انتخاب آن برسید که این امر موجب کاهش ریسک شکست شما خواهد شد.

ایجاد استقرار فرهنگ BPM در اولین پروژه در کوتاه‌مدت یک هدف بسیار مهم است. سه مانع مشترک که به‌صورت زیر می‌باشند، می‌توانند پروژه‌های پایین دست را مسدود کنند:

- توجه کم به شک و تردید سهامداران یا ذینفعان نسبت به پروژه
- عدم پشتیبانی مالی از طرح پایلوت
- کافی نبودن کاربران برای به‌کارگیری آنان در اولین فرآیند

اولین قدم برای غلبه کردن بر این موانع درک مخاطبان است (کارشناسان و افرادی که می‌توانند پس از اتمام طرح BPM با نظر شخصی خود فرآیند را به سمتی تغییر دهند).

مخاطبان کلیدی BPM

مخاطبان نمی‌توانند از قاعده‌ی BPM خارج شوند....

موفقیت یک طرح ابتکاری BPM در سطح کل سازمان خیلی بهتر از تحت تأثیر قرار دادن پشتیبانان مالی آن طرح است. این امر به همان اندازه برای مجاب کردن مدیران ارشد و کارکنان سازمان مهم و حائز اهمیت است.

مدیران ارشد

به دست آوردن تأییدیه‌های لازم از سوی مدیران ارشد سازمان یک امر بدیهی است. مانند هر پروژه دیگری، آن‌ها می‌توانند مراحل بعدی برنامه را تأمین مالی کنند و یا آن را متوقف سازند. به این دلیل، یک فرآیند پایلوت قابل مشاهده با یک مجموعه خوبی از KPIها (شاخص‌های عملکرد کلیدی) که به‌خوبی تعریف شده باشند، شانس

کارکنان

کارمندان ارزش خرید را اغلب نادیده می‌گیرند، به دلیل این که زیاد موضوع مشهودی نیست. به‌رحال BPM چیزی نیست که مدیران ارشد بتوانند به‌سادگی "از قاعده آن خارج شوند" و ارزش آن را نیز نادیده بگیرند. BPM نشان‌دهنده‌ی یک تغییر فرهنگ است که می‌بایست پذیرفته و مورد استفاده قرار گیرد که البته این امر اجباری نمی‌تواند باشد. آیا شما کسی را دیده‌اید که از قاعده‌ی فیس بوک یا آیفون خارج شود؟ بهبود یک فرآیند کسب‌وکار باید همه‌ی افراد و مواردی که بسیار سودمند، سریع و ساده هستند را در برگیرد، که این همان چیزی است که کارکنان می‌توانند هر قسمتی از آن را شامل شوند.

یک BPM که راه‌حل‌های آن توسط کارکنان استفاده نمی‌شود، ارزش کمی دارد. به همین دلیل است که ابتدا در فرآیند کسب‌وکار باید کاربران و کارکنان توانمندی به کار گرفته شوند. بهترین راه برای رسیدن به این هدف دلهره‌آور چیست؟ پرداختن به فرآیندی که تعداد زیادی از کارکنان را با یک چالش مواجه می‌کند. یافتن فرآیندهایی که نقاط ضعفشان را به‌وضوح نشان می‌دهند و یا باعث می‌شوند که این نقاط سریع‌تر یا پربارتر شوند که BPM می‌تواند این موارد دلهره‌آور را حل نماید. رضایت و تشویق کارکنان باعث این خواهد شد که پروژه‌های بیشتری را انجام دهند و سکوی پرش طرح ابتکاری BPM گسترده‌تر شود.

عوامل خارجی

به‌غیر از دو مخاطبی که قبلاً ذکر شد، در اولین فرآیند ممکن است عوامل خارجی هم آشکار شوند، از قبیل مشتریان و تأمین‌کنندگان. این عوامل می‌توانند اثرات و منافع قابل توجهی را در پروژه ارائه دهند.

از قبیل: نیاز به تصمیم‌گیرندگان بیشتر، نیاز به آموزش کارکنان و کاربران بالقوه‌ی بیشتر، نیاز به الزامات قراردادی که به پیچیدگی پروژه اضافه می‌شود. چنین موارد اضافی، مخالف هدف اصلی پایلوت و نمایش سریع نتایج پروژه می‌باشد. به همین دلیل است که توصیه می‌کنیم که عوامل خارجی را در اولین پروژه‌ی BPM تان به کار نبرید و از آن اجتناب کنید و به‌جای آن بر روی یک فرآیند داخلی متمرکز شوید.

آیا مشتریان و تأمین‌کنندگان موضوع مهمی نیستند؟ آیا پذیرش رضایت آن‌ها در پروژه مهم نیست؟ بله – اما در مرحله اول لازم نیست.

”-مدیران ارشد نمی‌توانند به‌سادگی "از

قاعده خارج شوند". - آیا شما کسی را دیده‌اید

که از قاعده‌ی فیس بوک یا آیفون خارج شود؟

BPM نشان‌دهنده‌ی یک تغییر فرهنگ است

پرداختن به فرآیندی که تعداد زیادی از

کارکنان را با یک چالش مواجه می‌کند.“

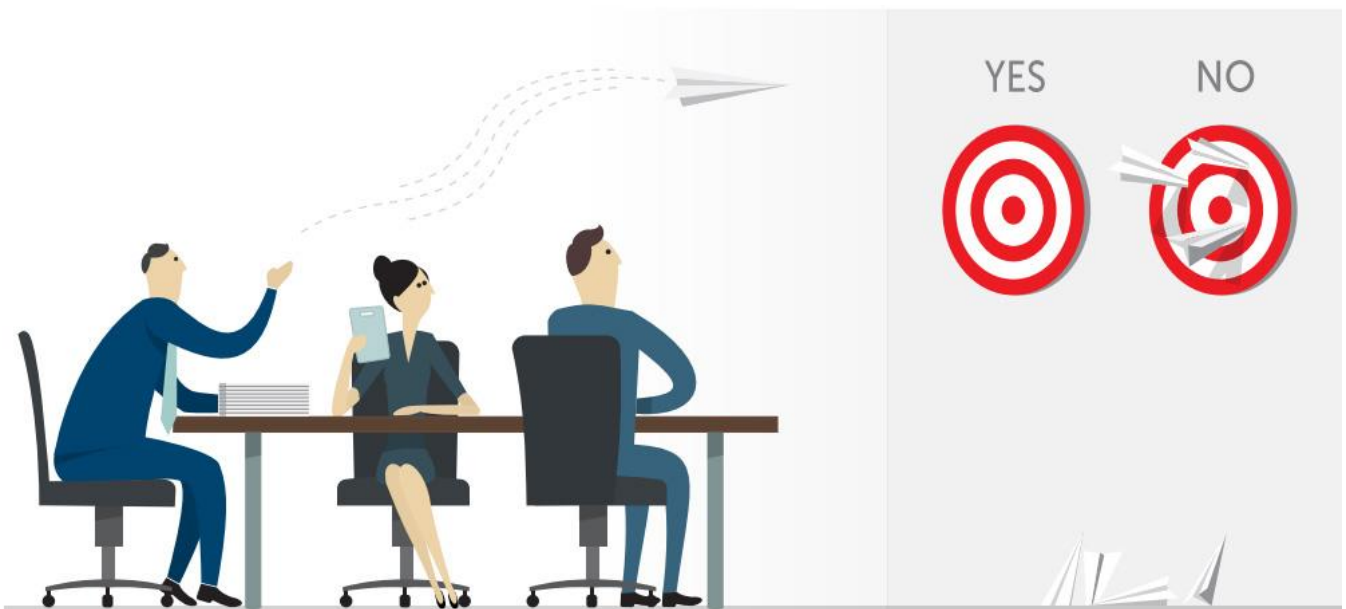
آنچه که همواره برنامه‌های BPM را به سمت جلو سوق می‌دهد، تداوم پشتیبانی مدیریتی و افزایش پذیرش و به‌کارگیری کارکنان می‌باشد. این عوامل جرقه‌ای را مهیا می‌سازد که شما برای شروع پروژه‌ی BPM نیاز دارید و هم‌چنین روشنایی آتشی را فراهم می‌کند که برای موفقیت درازمدت برنامه‌ی BPM تان احتیاج دارید. فقط دو عامل تأثیر به‌سزایی در این حوزه خواهند داشت: ۱- مدیران ارشد (به‌عنوان مثال باعث افزایش فروش یا کاهش هزینه‌های خرید می‌شوند) و ۲- کارکنان (به‌عنوان مثال

با یک درک خوب از مخاطبان BPM پایلوت، به قدم بعدی می‌رویم که در این مرحله حوزه فرآیندها را به طبقاتی تقسیم‌بندی می‌کنیم و بر روی آن‌هایی که شانس بالاتری را برای موفقیت به ما پیشنهاد می‌دهند، تمرکز داریم.

ضعف‌ها را با شکایات مشتریان و تأمین کنندگان کاهش می‌دهند)

”-عوامل خارجی ممکن است، سرعت

تصمیم‌گیری را کاهش دهند.- با یک فرآیند داخلی شروع کنید. - مشتریان و تأمین کنندگان، شما را در دراز مدت حفظ خواهند کرد.“



خلاصه ای از نیازهای مخاطبان کلیدی

فرآیند پایلوت باید به صورت زیر باشد:

- پیاده‌سازی سریع
- قابل سنجش توسط KPIهای شفاف و روشن
- واضح و آشکار برای مدیران و کارکنان
- برطرف کردن نقاط ضعف کارکنان
- تمرکز بر مخاطبان داخلی

مراحل تکامل BPM اگر شکستی نیست، آن را ثابت نگه ندار....

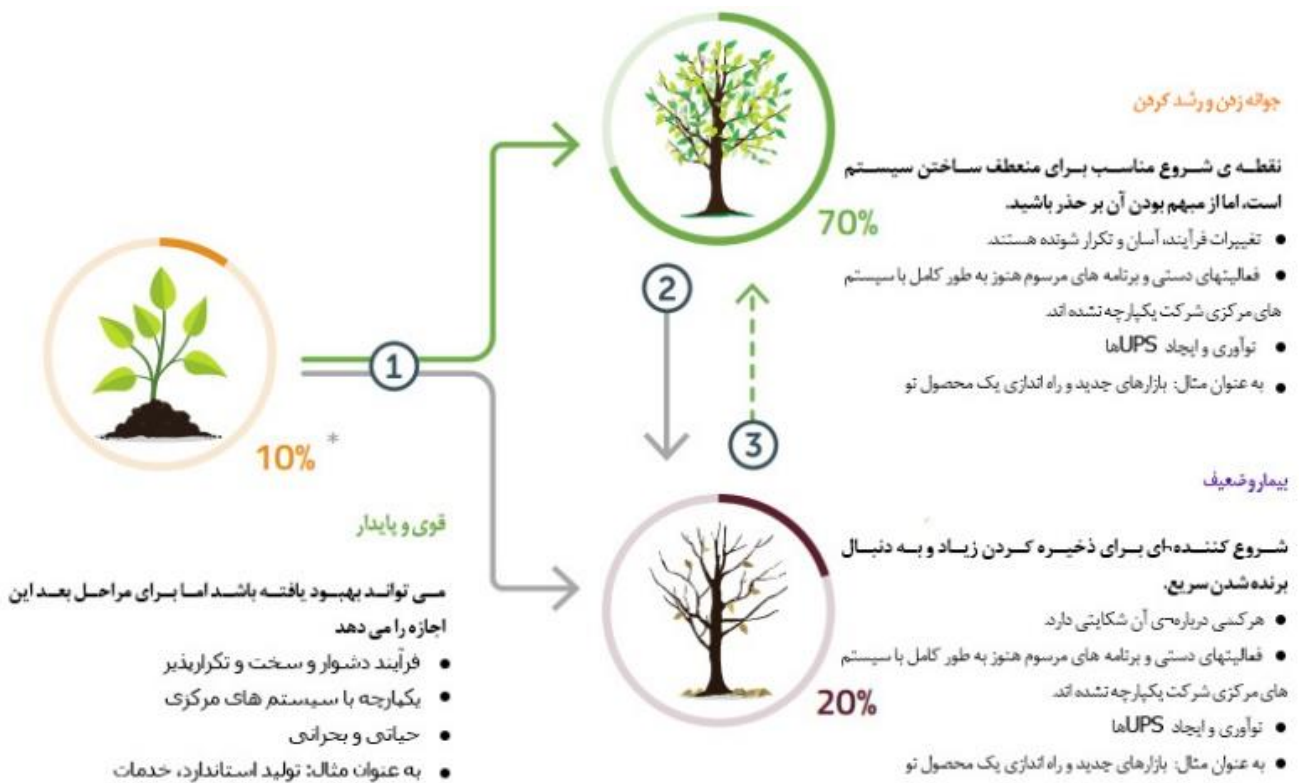
حتی در شرکت‌های مرکزی بدون استراتژی BPM، اکثر فرآیندهای کسب‌وکار در نهایت به‌طور طبیعی تکامل می‌یابند. همه‌ی فرآیندها زمانی که برای اولین بار معرفی می‌شوند یک نقاط شروع مشترکی را دارند. اما با گذشت زمان، هر تکاملی یک مسیر مخصوص به خود را طی می‌نمایند که می‌تواند به یک مقصد متفاوت هدایت شود. مستقل از عوامل گسترده‌ای که مراحل تکامل فرآیند را

یک طرح ابتکاری BPM که به خوبی اجرا شده است، می-تواند منافعی را برای فرآیندهای وابسته برای هر یک از این سه مرحله به همراه داشته باشد. با این حال، زمانی که اولین پروژه‌ی BPM تان آغاز می‌شود، تمامی این مراحل به‌عنوان کاندیداهای خوبی برای یک پایلوت پیشنهاد نمی‌شوند؛ هم‌چنین انتخاب مرحله‌ی صحیح بر روی اهداف میان‌مدت برنامه‌ی BPM تان بستگی خواهد داشت.

تحت تأثیر قرار می‌دهند. - برای مثال، بازسازی سازمانی، نظم و انضباط کاری،

تکنولوژی‌های زیربنایی- تمام فرآیندهای کسب‌وکار می-توانند مرتبط با یکی از سه مرحله اصلی زیر تکامل یابند:

- جوانه زدن و رشد کردن
- قوی و پایدار
- بیمار و ضعیف





جوانه زدن و رشد کردن

خوب هستند اما به طور بالقوه کاندیده‌های پرمخاطره و ریسک‌پذیری برای اولین فرآیند می‌باشند از آنجایی که آن‌ها می‌توانند سرعت، دید و تأثیر بالایی را ارائه دهند.

- شروع یک خدمت یا خط تولید جدید
- افتتاح یک شرکت زیر مجموعه‌ی جدید، تعریف یا کانال فروش‌های جدید
- هماهنگ‌سازی قیمت‌ها در میان چندین کانال یا مشتری
- عملیات موقت پس از یکی شدن دو یا چند شرکت
- یکپارچه‌سازی زنجیره تأمین‌های هیبریدی
- موارد زیر مزایا و معایب انتخاب یک فرآیند "جوانه زدن و رشد کردن" را برای یک طرح پایلوت در نظر می‌گیرد:

مزایا:

- مزایای فرآیندهای "جوانه زدن و رشد کردن":
- زمینه‌ای مرتبط با بودجه‌های سرمایه‌گذاری جدید، به طوری که به احتمال زیاد به یک پشتیبان مالی ارشد نیاز دارد.
- به طور کلی تک‌کاره هستند و برای تغییر ایجاد کردن سیستم‌های ساده‌ای هستند.
- رشد در زمینه‌های نوآوری در آن آسان است و موجب می‌شود مانند یک راهنما آن فرآیند را هدایت کند.
- تصمیم‌گیری‌های سنگین را در برمی‌گیرد و اجازه می‌دهد BPM توسط ارائه‌ی چهارچوب دقیقی از اطلاعات، ارزش خودش را نشان دهد.
- هنوز با سایر سیستم‌های شرکت خیلی یکپارچه نشده است. - از این رو توسط تغییرات دست و پا گیر در سیستم‌های مرکزی و اصلی شرکت و یا سیاست‌های حاکی بر شرکت که موجب کاهش سرعت اجرای آن می‌شود، هنوز درگیر نشده است.

معایب:

- معایب فرآیندهای "جوانه زدن و رشد کردن" عبارتند از:
- ممکن است خیلی جدید و تعریف نشده باشد، بنابراین موجب کاهش سرعت طراحی پروژه پایلوت می‌شود.

این فرآیندها به تازگی معرفی می‌شوند. در هنگام راه‌اندازی وضعیت و موقعیت‌ها، هر فرآیند واحدی به سمت این طبقه می‌رود. با این حال، حتی شرکت‌های بزرگ و با سابقه معمولاً حدود ۱۰٪ از فرآیندهایشان را در این قسمت قرار می‌دهند. زمانی که یک خط جدید از محصولات را افتتاح می‌کنید، شما وارد یک بازار جدید شده‌اید یا مدل عملیاتی خود را تغییر داده‌اید که در این صورت فرآیندهای جدید ظاهر می‌شوند.

فرآیندهای "جوانه زدن و رشد کردن" فاکتورهای مشترک زیر را در برمی‌گیرند:

- تغییر و تکرار نوسانات: هر نمونه از هر فرآیند عملکرد متفاوتی دارد زیرا کاربران کسب‌وکار رویکردها و روش‌های متغیر را تجربه می‌کنند و با تغییرات ناشناخته مبارزه می‌کنند.
- راه‌حل‌های غیراستاندارد IT که در ابتدا پشتیبانی شده است: این راه‌حل‌ها یا از طریق برنامه‌های کاربردی سفارشی ساخته شده و یا از طریق افزایش بهبودها به سیستم‌های اصلی شرکت منتقل شده‌اند.
- اهداف کسب‌وکار آن متشکل از نوآوری‌ها و ایجاد UPSها (نقاط فروش منحصربه‌فرد) می‌باشند. از این رو اغلب به عنوان "فرآیندهای متمایز ساز" نامیده می‌شوند.
- نمونه‌هایی از چنین فرآیندهایی عبارت‌اند از:

- در بسیاری از زمینه‌های کسب و کار، قدرت تصمیم‌گیری سختی را برای شناسایی و تشخیص فرآیند به همراه دارد. - به توافق رسیدن با چندین سهامدار می‌تواند مسیر و آهنگ پروژه را تغییر و یا از بین ببرد.
- عدم سطح شناخت یکپارچگی با سایر سیستم‌ها، موجب نادیده گرفتن اقدامات مهم بعدی می‌شود. ممکن است اطلاعات و داده‌های قبلی را نداشته باشید که این امر موجب سختی در تعیین معیارهای KPIها و ارزشیابی‌ها برای موفقیت طرح می‌گردد.
- توجه: کمبود بودجه نباید به اقدامات KPIهای قدیمی مربوط باشد. اقدامات جدید هم می‌توانند نشان‌دهنده‌ی نتایج یک فرآیند جدید باشند.
- ممکن است به تجربه بالایی در زمینه‌ی کسب و کارتان نیاز داشته باشید که باعث می‌شود حیطه‌ی تعریف آن سخت گردد و به بن‌بست بخورد.



قوی و پایدار

کاندیده‌های خوبی برای اولین فرآیند نیستند. در حالی که می‌توانند بهینه‌سازی قابل توجهی را ارائه دهند و برای ارتقاء مسائل مالی در این فرآیند باید زمان، تلاش و تکنیک بالاتر و بیشتری را ارائه دهید. بنابراین این فرآیند می‌تواند بهترین گزینه‌ی مناسب برای پیشرفت برنامه‌ی BPM و فرآیندهای بعدی آن باشند.

این فرآیندها را شما بدین گونه تشخیص خواهید که: در یک مدت‌زمان طولانی اتفاق می‌افتند و روزانه بسیاری از افراد با این فرآیندها در تماس هستند و مانند ضربان یک ساعت فعالیت می‌کنند. به‌طور معمول ویژگی‌های این گونه فرآیندها عبارت‌اند از: تعداد مراحل و تغییرات کمی رادارند که باعث آسان شدن کنترل آن‌ها می‌شود یا اینکه

"جوانه زدن و رشد کردن"

ریسک زیاد و منافع زیادی دارد. نوآوری و چابکی را از اینجا شروع کنید ولی از مبهم شدن آن بر حذر باشید و آن را کنترل کنید.

خلاصه: فرآیندهای "جوانه‌زدن و رشد کردن" یک گزینه‌ی میان مدت خوبی برای سازمان‌ها می‌باشند که از طریق چابکی و نوآوری کسب و کار مزیت رقابتی بودن را برای شرکت‌ها به ارمغان می‌آورد. فقط مطمئن باشید که تعریف فرآیند و KPIهای ابتدایی مربوط به آن مسدود نشوند. بعلاوه، اقدامات ایمن و مطمئن عبارتند از انتخاب یک BPM مناسب که داده و اطلاعات مجازی را برای حل موضوع یکپارچه-سازی ارائه می‌دهد و یک تصمیم‌گیرنده‌ی قوی را برای برآورده کردن انتظارات مدیران فراهم می‌کند.

- قبلاً با یک طرح ابتکاری شرکت مانند شش سیگما، ناب و یا اجرای ERP تحت کنترل قرار گرفته‌اند.
- فرآیندهای "قوی و پایدار" عبارت‌اند از:
 - به‌شدت به دنبال دستورالعمل‌های شرکت هستند و به‌ندرت تغییر می‌کنند.
 - متکی بر سیستم مرکزی یا اصلی شرکت هستند (برای مثال سیستم‌های ... CRM, ERP): می‌توانند با یک راه حل جریان کاری هم تعبیه شوند و نقاط یکپارچگی نسبتاً کمی با سایر سیستم‌ها دارند.
 - فعالیت‌های اصلی کسب و کار را پشتیبانی می‌کنند و حیاتی و بحرانی هستند (در واقع، اگر فرآیندهای بحرانی شما در این طبقه نیستند، به شدت نیاز به یک استراتژی برنامه‌ی BPM دارید!)
 - اهداف کسب و کار آن باعث تولید جریان‌های ثابت درآمد می‌شود (از این‌رو آن را "فرآیندهای کالایی" می‌نامند)
 - نمونه‌هایی از چنین فرآیندهایی عبارتند از:
 - تولید استاندارد محصولات
 - تأمین و اخذ استانداردهای خدمات
 - خرید و تأمین استاندارد مواد
- در سیستم اصلی یا مرکزی شما تعبیه می‌شود، از این‌رو تلاش بر افزایش بهبود نتایج تغییرات فرآیند و افزایش یکپارچگی در این سیستم‌ها را دارد.
- با احتمال بالایی فعالیت‌های بحرانی را که نگرش سهامداران یا ذینفعان ممکن است مانع پیشرفت سریع پروژه شود را پوشش می‌دهد.
- ریسک پایینی دارد، به صورت مستقیم سهامداران و ذینفعان را از ابتکار عمل دور می‌کند.

"قوی و پایدار"

همواره می‌تواند بهبود بدهد اما نسبت تلاش بر منافع یک امر مهمی است. بنابراین بهتر است آن را برای مراحل برنامه BPM بعدی زمانی که BPM سازمان شما به بلوغ رسید، انجام دهید.

خلاصه: این فرآیند همواره می‌تواند بهبود بدهد (همان‌طور که قبلاً اشاره شد، BPM درباره‌ی آهسته‌القاء کردن فرهنگ به یک سازمان است که ارزش بهبود مستمر را دارد) اما این برنامه‌ی BPM بعدی شما بهتر است. در آن زمان، میوه‌های نارس جمع‌آوری شده است، مدیریت و کارکنان اعتمادی بیشتری نسبت به BPM به دست آورده‌اند و سازمان تخصص و خبرگی کافی را نسبت به BPM برای به‌کارگیری تکنیک‌های پیشرفته‌ی آن فراهم کرده است. سپس زمان آن است که فرآیندهای "قوی و پایدار" را همچنان جزء مزایای BPM نگاه دارید

معایب:

فرآیندهای "قوی و پایدار":

- به طور کلی کارآمد هستند، بنابراین هرگونه بهبود تدریجی مستلزم تلاش نسبتاً زیاد و پیشرفت تکنیک‌های BPM است.
- به شدت تعریف شده، بدین معنا که تغییرات آن با تغییرات سیاست‌های دشوار شرکت‌ها همراه می‌شود.



ضعیف و بیمار

کاندیده‌های بسیار خوبی برای اولین فرآیند هستند. تغییرات کوچک می‌توانند در کنترل پایان به پایان بهبود داده شوند، باعث کاهش هرج و مرج و افزایش سرعت می‌شود، اما مراقب بار سیاسی از سوی کارمندان باشید: ممکن است مواردی از لحاظ سیاسی عنوان شده باشند.

همانند "قوی و پایدار"، این فرآیندها در مدت‌زمان طولانی اتفاق می‌افتند. اما فعالیت‌های آن در این موضوع دست‌وپا گیر و منفور هستند. این فرآیندها نقاط ضعف کسب‌وکار را ارائه می‌دهند. به‌طور کلی حدود ۲۰٪ از فرآیندها در هر سازمانی در این طبقه جای می‌گیرند. مانند: انجام طراحی بد پروژه، تغییر ساختار شرکت به خاطر برخی از محرومیت‌ها یا دستیابی‌ها و یا یکی شدن دو یا چند شرکت باهم، که موجب منسوخ و سخت شدن مسیرهای کاری می‌شوند. بنابراین جدا از این واقعیت که هر کسی درباره‌ی این‌گونه فعالیت‌ها شکایتی دارد، این سؤال پیش می‌آید که چگونه می‌توان فرآیند "ضعیف و بیمار" را تعریف کرد؟

همه‌ی فرآیندهای "ضعیف و بیمار" عبارت‌اند از:

- چندین فعالیت دستی را دربر می‌گیرد و کاغذ بسیار زیاد استفاده می‌شود.
- عدم اجرای موفق دستورالعمل‌های استاندارد و تغییرات زیاد آن
- تولید حجم زیادی از ایمیل‌ها، تماس‌های تلفنی و به‌روزرسانی مدارک و فایل‌ها به‌صورت دستی
- تعامل با چندین سیستم که اصلاً یکپارچه نیستند و مستلزم فعالیت‌های دستی و انسانی

برای داده‌ها و اطلاعات می‌باشند (بانام استعاری "صندلی چرخ‌دار یکپارچگی"، تصور کنید که یک کارمند بر روی یک صندلی چرخ‌دار در محدوده‌ی دو ترمینال داده‌ای نشسته است و حول دو ترمینال می‌چرخد و اطلاعات را از یک ترمینال به ترمینال دیگر به صورت مجدد انتقال می‌دهد)

- به طور معمول فعالیت‌های غیر بحرانی را پشتیبانی می‌کند و فرآیندهایی که برای عملیات شرکت‌ها ضروری هستند را توانمند می‌سازد، اما همیشه هدف کسب‌وکار روشنی را ندارد.
- مثال‌هایی از چنین فرآیندهایی عبارت‌اند از:
 - تأییدیه‌های CAPEX
 - سفر و هزینه‌ها
 - کارمندان دو شیفته، درخواست‌ها
 - مدیریت قرارداد، تأمین‌کنندگان همیشگی
 - حساب‌های پرداختی و سفارش‌های خرید
 - حساب‌های دریافتی و صورتحساب‌ها
 - سؤالات و شکایات مشتریان
 - بدهی‌ها و مطالبات
 - مدیریت خدمات

”تغییرات کوچک در "ضعیف و بیمار" می‌-

توانند هزینه‌های فعالیت‌های دستی را به‌سرعت ذخیره کنند و در دسرهای روزانه و ایجاد مشاوران بیشتر BPM را کاهش دهند. اما در BPM پایلوت، باید از گنجاندن موارد سیاسی در فرآیندها اجتناب کرد.“

مزایا:

فرآیندهای "ضعیف و بیمار" می‌توانند به‌صورت زیر باشند:

یک چهارم اجراء BPM

گرگ‌ها در لباس گوسفندان.....

صرف‌نظر از مرحله‌ی تکامل؛ یک فرآیند هم‌چنین می‌تواند از لحاظ اجرا آن موردبررسی قرار گیرد که این فرآیند چگونه کنترل می‌شود؟ و پیچیدگی آن چگونه است؟ شکل زیر کمک خواهد کرد که شما به‌سادگی هر فرآیند را با توجه به معیارهایش دسته‌بندی کنید و آن را به یکی از چهار اجراء فرآیند کسب‌وکار اختصاص دهید. این قانون مکمل مفهوم مراحل تکامل است و می‌تواند بر اساس مرحله‌ی تکامل فرآیند برای بررسی مجدد مورداستفاده قرار گیرد. شکل زیر مفهوم یک‌چهارم اجراء BPM را شرح می‌دهد:

پیچیدگی کم - کنترل کم

فرآیندهای متعلق به این یک چهارم‌ها، کاندیداهای خوبی برای BPM پایلوت شما به شمار می‌آیند. پیچیدگی کم بدین معنا است که آن‌ها تأثیر کمی بر روی کسب وکار دارند، به دلیل اینکه آن‌ها خیلی به‌ندرت اتفاق می‌افتند و یا مستلزم تشدید نمودن تلاش‌ها و فعالیت‌های انسانی نیستند. میزان منافع و مزایای این موضوع هم بستگی به مقدار بهبود دادن آن‌ها دارد. هم‌چنین، سطح کم کنترل بدین معنا است که نیاز به سرمایه‌گذاری سنگین در تجزیه و تحلیل این فرآیندها می‌باشد و این امر موجب می‌شود که عبور از بخش ROI کسب‌وکار، سخت گردد. در این یک چهارم، شما به‌طور معمول دریافت خواهید کرد:

- ظاهر شدن فرآیندهای "جوانه زدن و رشد کردن": بدین معنا که تأثیرپذیری‌شان بر روی فعالیت‌های کسب‌وکار هنوز قابل‌توجه نیست و حتی واضح و شفاف نیستند که آیا می‌خواهند به‌طور دائم در مدل کسب‌وکار شما گنجانده شوند و یا پس از چند آزمایش از مدل جدا می‌شوند و یا

- به‌راحتی تلاش‌های زیاد دستی را کاهش می‌دهد و کارمندان را از روی وظایف کاری بیشتر رها می‌سازد.
- هزینه‌های چاپی، تلفنی را ذخیره می‌کند و پایگاه‌های اطلاعاتی و قدرت CPU (ایمیل‌ها/فایل‌ها و مدارک) را ذخیره‌سازی می‌کند.
- اجازه‌ی ترسیم واضحی را برای تعریف KPI‌های قابل‌سنجش می‌دهد که مرحله‌ی بعدی خود را تحت تأثیر قرار دهند.
- به‌سرعت و روز به روز در دسرهای تعداد زیادی از سهامداران یا ذینفعان را که به نوبه‌ی خود مشاورانی برای مراحل بعدی برنامه‌ی BPM تان می‌شوند را کاهش می‌دهد.

معیاب:

- می‌توانند شامل موارد زیر باشند:
- می‌توانند یک مدت زمان طولانی پایدار را به شکل یک بازی سیاسی با تصمیم‌گیرندگان نامعلوم یا نامشخص ادامه دهند.
- برخی از سهامداران حتی ممکن است مانع حل و فصل مشکلات به‌طور هدمند شوند که به عنوان هرج و مرج نامرئی و یا به عنوان شیوه‌های کسب و کار مبهم شناخته می‌شوند. BPM پایلوت مناسب کارهایی نیستند تا یک گروه بسیار کوچکی از سهامداران (مانند یک مدیر ارشد یا یک بخش مرکزی کوچک) بتوانند به سرعت تصمیم‌گیری کنند و حالت‌های فرآیند بعدی را تعریف کنند.

خلاصه: اگر اهداف میان مدت طرح ابتکاری BPM تان درباره‌ی ذخیره کردن زمان و پول هست؛ اگر به افزایش بهره‌وری و اجراء توجه دارید، آنگاه فرآیندهای "ضعیف و بیمار" یک موقعیت خوب برای شروع هستند.

- فرآیندهای "ضعیف و بیمار": بدین گونه می-باشند که افراد فقط یاد بگیرند تا با دردسرهای کوچک و جزئی سازگاری داشته باشند و تنها از این یک چهارم گذر کنند و به قدم بعدی حرکت نمایند.

کنترل زیاد

مطابق با استاندارد، تاحدی بهینه شده، متریک و مشخص بودن مالکان و ذی‌نفعان

حرکت فرآیندهای BPM
به یک چهارم فوقانی



پیچیدگی کم

تک‌کاره، تعداد مراحل کم، حجم بالای پردازش داده، به ندرت اتفاق می‌افتد.



حرکت فرآیندهای BPM
به یک چهارم فوقانی



پیچیدگی زیاد

چند مرحله‌ای، چند شاخه-ای شدن، استثناءها، SLAها، سیستم انسانی زیاد



کنترل کم

ثبت نشده، مشارکت کنندگان ناشناس، نبود معیارهای مناسب

پیچیدگی زیاد - کنترل زیاد

این مورد به طور بالقوه بهترین موقعیت برای جذب اولین فرآیند است. در این قسمت پیچیدگی زیاد بدین معنی است که تأثیر زیادی را همراه با منافع زیاد حاصل می‌کند. کنترل زیاد هم به این معنا است که نیمی از طراحی در حال حاضر کامل است. باین‌حال به یاد داشته باشید که هر گردی، گردو نیست. اگر فرآیند خیلی پیچیده است (به‌عنوان مثال بیش از ۲۰ فعالیت) تلاش بسیار زیادی برای پیاده‌سازی آن لازم است، بنابراین از فرآیندهایی که بیش‌ازحد در سمت راست شکل فوق قرار دارند، اجتناب کنید. اگر فرآیندهای شما بیش‌ازحد در قسمت فوقانی شکل قرار دارند، بهبود دادن کمی در این بخش لازم است. هدف از هرگونه طرح ابتکاری BPM این است که بهبود فرآیندهایتان را به سمت بالای نمودار حرکت دهد.

در این یک چهارم، شما فرآیندها را در هر ۳ مرحله‌ی تکامل BPM دریافت خواهید کرد:

این فرآیندها می‌توانند "قوی و پایدار" باشند: این فرآیندها پیچیده هستند اما به‌خوبی ثبت‌شده‌اند، به‌خوبی کار می‌کنند و همه از آن راضی هستند. - در این قسمت، این یک فرآیند خوبی برای کار کردن است اما در طول پروژه نمونه منافع کمی را در بردارد.

"دوره‌ی نوجوانی": این مرحله پیچیده‌تر از فرآیند "جوانه زدن و رشد کردن" هست. - کاندیداهای خوبی برای پایلوت هستند اما هنوز به صورت خودکار فعالیت نمی‌کنند.

پیچیدگی زیاد و کنترل زیاد: کاندیده‌های عالی اما بیش از حد به سمت راست یا بالای شکل نروند.

آیا این یک پروژه‌ی تمام‌عیار است؟

بله، ما این را اصطلاحاً "گرگ در لباس گوسفند" می‌نامیم، که به صورت مؤثر باعث می‌شود که فرآیند "ضعیف و بیمار" به عنوان یک فرآیند "قوی و پایدار" تبدیل شود. به طور معمول این موضوع در شرکت‌های بزرگ و پیچیده اتفاق می‌افتد در جایی که فرآیندها به خوبی ثبت شده‌اند، (کنترل زیاد) و همه‌ی فعالیت‌ها می‌دانند که چگونه کارها و وظایفشان را انجام دهند و شکایتی نداشته باشند.

چنین فرآیندهایی شامل سهامداران زیادی می‌باشند (پیچیدگی زیاد)، بدین منظور که بیشتر سهامداران بر روی قسمتی از یک فرآیند تمرکز دارند. درواقع، پایان به پایان یک فرآیند کلی (یعنی انجام هر فرآیند به‌وسیله‌ی یک ذی‌نفع) بسیار ناکارآمد است، ولی هیچ‌کس در سازمان دید کامل موردنیاز را نسبت به این ناکارآمدی ندارد.

اگر شما بتوانید مانند یک فرآیند، یک هدایت‌کننده‌ی قوی را برای نشان دادن همه‌ی این مخاطبانی که ذکر شد، پیدا کنید که این فرآیند "بیمار و ضعیف" است، آنگاه این مورد یک کاندید عالی برای BPM پایلوت شما است که با سرعت قابل ملاحظه‌ای به سمت برنده شدن جلو خواهید رفت.

پیچیدگی کم و کنترل زیاد: زمینه‌ی ایده‌آلی

نیستند، اما برای بودجه‌های کم خوب هستند و یک کاندید خوبی برای حرکت به سمت جلو می‌باشند.

۶۶

پیچیدگی کم - کنترل زیاد

در این یک چهارم، شما فرآیندهایی را با تأثیر نسبتاً کمی پیدا خواهید کرد که این موضوع موجب می‌شود تا ارائه‌ی نتایج قابل مشاهده دشوار شوند. آن‌ها هم‌چنین بهبود تدریجی را در یک فضای کوچک نشان می‌دهند. به طور معمول در اینجا شما فرآیندهایی را خواهید یافت که خیلی پایه‌ای و رایج در فرآیندهای "قوی و پایدار" هستند. در نتیجه، این یک چهارم عمدتاً یک زمینه‌ی خوبی برای یک BPM پایلوت نیستند. با این حال موارد استثنایی در این حوزه وجود دارد:

اگر سازمان شما یک تدبیر شرکتی را برای یک طرح ابتکاری BPM ندارد اما می‌خواهید توجه پشتیبانان و حامیان مالی را جلب کنید، چنین موردی می‌تواند رد پای یک BPM باشد. پیچیدگی کم و کنترل زیاد معادل سرمایه‌گذاری کم است که اجازه می‌دهد یک دپارتمان کوچک، پایلوت مربوط به خودشان را اداره کنند.

متناوباً، تحرک‌پذیری و پویایی کارمندان می‌تواند طیف خوب کاری را ثابت نگه دارد. یک فرآیند ساده و رایج (برای مثال، تأیید یک فرآیند با یک جریان خطی ساده) نیازی به سرمایه‌گذاری زیاد در تجزیه و تحلیل فرآیند یا طراحی مجدد آن نخواهد داشت، بنابراین فقط با یک BPM مناسب ادغام می‌شود که به سادگی با سایر اقدامات پویایی دیگر در سیستم شرکت، یکپارچه می‌شود و طرح پایلوت شما را شروع می‌کند. اگر در رأس یک فرآیند به تعداد زیادی از کارمندان سازمان شما نیاز باشد (مانند منابع انسانی یا بخش خرید) سپس می‌توانید یک جمعیت در حال رشد طرفداران BPM را که مدافع پروژه-ی BPM بعدی‌تان خواهند بود را مشاهده کنید.

پیچیدگی زیاد - کنترل کم

این یک چهارم، ریسک زیاد در مقابل سود زیاد است. شما در این قسمت مقدار مساوی از فرآیندهای "جوانه‌زدن و

رشد کردن" و "بیمار و ضعیف" را خواهید یافت. پتانسیل بسیار زیادی برای نتایج چشمگیر دارد اما باید با ریسکی از طراحی مجدد درگیر شود که فرآیندهای آن تکامل کمی دارند و آن را باید بالانس نماید.

با پیشرفت فرآیندهایی از این یک چهارم، شما بیشترین منافع را بدست خواهید آورد و عامل عمده‌ی نتیجه‌ی برنامه‌ی BPM شما خواهند بود. باین حال چنین اقدامات بزرگی نیازمند رهبری بسیار قوی و یک تیم پروژه‌ی BPM آگاه می‌باشد. یک تیم خارج از سازمان ممکن است مهارت‌های مناسب را برای سازمان شما به ارمغان بیاورد اما سهامداران و ذینفعان داخلی ممکن است به اندازه‌ی کافی درباره‌ی BPM به بلوغ نرسیده باشند که همین امر موجب یک چالش بزرگ در سازمان می‌شود، مگر در مواردی که نیاز به کسب‌وکار در بخش شما از بین رفته باشد و از یک رهبر بسیار قوی برای مدیریت کردن فرآیندها در این یک چهارم پرهیز کرده باشید.

” پیچیدگی زیاد و کنترل کم:

منبعی سودآور برای برنامه BPM اما برای یک

” BPM پایلوت بسیار ریسک‌پذیر هستند.

آماده، ثابت، حرکت!

مجدد چرخ را اختراع نکنید یا به عبارتی دوباره کاری نکنید.....

در حال حاضر فکر بزرگی دارید! شما اهمیت مخاطبان داخلی‌تان را درک کرده‌اید. پشتیبانان BPM‌تان را شناسایی کردید و می‌دانید چگونه نتایج ملموس‌تان را نشان دهید. شما در میان عده‌ی زیادی از مشاوران BPM‌تان جدیت و اشتیاق داشتن در کار را گسترش دادید. شما کاندیداهایی را برای اولین فرآیند از منظر تکامل ارزیابی کردید که پیچیدگی و کنترل و انتخاب یکی از آن‌ها می‌تواند به سرعت نتایج موردنظر شما را ارائه

شروع کوچک، مقیاس سریع اما هیچ وقت فکر بزرگ را متوقف نکنید. مطمئن باشید ارزش کسب و کار شما در تمام پروژه‌های پایلوت BPM شما است (نه اینکه فقط در هنگام ایجاد سرمایه‌گذاری اولیه یا پس‌ازاین که پروژه انجام شد و به کسب و کار منتقل گردید، پروژه پایلوت را اجرا کنید). شما در حال حاضر معیارهای ارزیابی لازم را برای انتخاب اولین فرآیند BPMتان و پیشنهادات کلیدی را برای موفقیت خود دارید. اهداف خود را مشخص کنید و درک کنید که چطور می‌توانید آن را انجام دهید و راهی را برای رسیدن به موفقیت تعریف کنید.

دهند. اولین فرآیند شما سریع، قابل سنجش و گیرا است و آماده‌ی یک شروع کوچک هستید!

فراموش نکنید که در حال حاضر شما یک مقیاس سریعی را نیاز دارید. توانایی‌های شما برای اداره کردن فرآیندهای بزرگتر مستلزم توسعه و گسترش فرآیند آغازین شما هست که بر روی آن دارید کار می‌کنید. حتی در مراحل ابتدایی شما باید نتایج سریعتری را اتخاذ کنید. در اصطلاح مجدد چرخ را اختراع نکنید یا به عبارتی دوباره کاری نکنید.

بسیاری از افراد یا سازمان‌ها آن را قبل از شما انجام داده‌اند، پس چرا از این مزیت برای موفقیتتان استفاده نمی‌کنید؟ این عوامل موجب می‌شوند تا شما به شرکایی که به تعریف فرآیندتان و معیار KPIهایتان کمک خواهند کرد، دست پیدا کنید. ابزاری از BPM را جستجو کنید که نیاز به یک دانش تخصصی خاصی نداشته باشد اما مرز محسوسی بین دو بخش IT و کسب و کار داشته باشد. الگوهای ساخته شده‌ی فرآیندهای آماده را جستجو کنید و به جای ساخت یک فرآیند جدید، آن‌ها را به فرآیند خود انطباق دهید. ریسک‌های سیستم یکپارچه‌سازی خود را به وسیله‌ی مجازی سازی داده‌ها کاهش دهید و با ابزارهای قابل استفاده به سمت جلو حرکت کنید.

۱- فرآیند "جوانه زدن و رشد کردن" در نهایت یا به سمت "قوی و پایدار" تکامل می‌یابد یا به سمت "بیمار و ضعیف" رو به انحطاط می‌رود.

۲- با گذشت زمان فرآیند "قوی و پایدار" ممکن است به سمت "بیمار و ضعیف" برود، در غیر این صورت برای فرهنگ BPM مناسب است.

۳- "بیمار و ضعیف" می‌تواند به سمت "قوی و پایدار" بازیابی شود، تنها از طریق تلاش بر تمرکز اجرای BPM

✓ مالک واحدی را برای فرآیند (یا یک تیم مرکزی کوچک) داشته باشند: آنها می‌توانند به سرعت بر روی قلمرو، بودجه و ارائه‌ی آن تصمیم‌گیری کنند.

✓ فرآیندها تک کاره باشند: به سادگی اصلاح می‌شوند و به سرعت بهبود داده می‌شوند.

✓ بدون استاندارد و خارج از سیستم اصلی (برای مثال، ERP, CRM) باشند: آنها یکپارچگی کمتری با سیستم‌های موجود دارند و ارائه سریعتر را فراهم می‌سازند.

✓ دارای یک جزء متحرک و پویا باشند: کاربران آن را دوست خواهند داشت و به‌سادگی با آن سازگار می‌شوند.

✓ تنها مخاطبان داخلی باشند: سهامداران بیرونی می‌توانند رویه‌ی تصمیم‌گیری را آهسته کنند.

اجتناب کنید از فرآیندهایی که ...

نمی‌توانند نتایجی را نشان دهند که:

✓ KPIهای شفاف‌ی ندارند: اگر شما نمی‌توانید BPM پایلوت را بسنجید آنگاه نمی‌توانید نیازی را برای یک برنامه‌ی BPM توجیه کنید.

✓ فرآیندهایی که از لحاظ سیاسی شارژ شده‌اند یا پراکندگی زیادی دارند: احزاب مخالف زیادی را می‌تواند حاصل نماید و این موارد باعث مانع‌شدن فرآیندها می‌شوند.

✓ خیلی ساده هستند: نتایج بهبود آن‌ها به اندازه‌ی کافی ضمانت حرکت به سمت مراحل بیشتر را نخواهد داد.

✓ قبلاً به سختی تعریف شده‌اند: موجب بهبود سخت و پتانسیلی برای منافع کمتر می‌شوند.

شروع کوچک. فکر بزرگ. مقیاس سریع.

لیست بررسی: چگونگی انتخاب صحیح اولین فرآیند

فرآیندهایی را جستجو کنید که ...

دلایل قانع‌کننده‌ای را برای شروع ارائه بدهند، که:

✓ مرتبط با اهداف شرکت باشند- آن‌ها به راحتی حمایت مالی را بدست خواهند آورد.

✓ نقاط ضعفی در کسب‌وکار وجود داشته باشد: این اجازه را خواهند داد تا احتیاجات لازم را برای پیشرفت سریع در کسب‌وکار نشان دهند.

✓ فعالیت‌های دستی زیادی در شرکت داشته باشند: این اجازه را خواهند داد تا به سرعت میزان بهره‌وری را بهبود بدهند و پیش‌بینی و کنترل را انجام دهند

✓ استفاده‌ی زیاد از اسناد کاغذی، ایمیل، تلفن و مدارک را داشته باشند: این اجازه را می‌دهند تا اسناد را به سرعت ذخیره کنند و یک شاخص واضح و روشنی را برای کارهای دستی زیاد لحاظ کنند.

✓ تناقض در کیفیت کار، پیش‌بینی نادرست یا ارائه سختی در بیان حالت‌ها داشته باشند: قادر هستند به سرعت کنترل پایان به پایان هر فرآیند را بهبود دهند.

✓ دارای مراحل تصمیم‌گیری چندگانه باشند: می‌توانند به کار سرعت ببخشند و اشتباهات را از طریق دست‌به‌دست شدن آن کاهش دهند و دستورالعمل‌هایی را همراه با آیتم‌های کاری تعبیه کنند.

به شما اجازه‌ی مقیاس سریعی بدهند، در صورتی که:

✓ فعالیت‌های بحرانی یا حیاتی دارند: سهامداران تمایلی برای تماس با روش‌های ناآشنا ندارند و فراتر از همه، درهم گسیختگی آن‌ها می‌تواند اولین خطر برای پروژه‌ی BPM شما باشد.

✓ قبلاً توسط سیستم‌های مرکزی یا اصلی پشتیبانی شدند (برای مثال، ERP, CRM): ممکن است پیش‌ازاین موضوع بسیار کارآمد باشد بنابراین بهبود تدریجی نسبت هزینه به سود باوجود سیستم‌های مرکزی مطلوب نخواهند شد.

سرعت پروژه‌تان را کاهش می‌دهند عواملی که:

✓ مالکان پروژه برای تصمیم‌گیری تعریف نشده باشند: عدم تصمیم‌گیری سریع و روشن که منبع آن مذاکره‌ها یا بحث‌های بی‌حد سهامداران بر روی پروژه است که BPM پایلوت شمارا به تأخیر خواهند انداخت.

✓ فرآیند کاملاً ناشناخته شده باشد: شما ۱۲ هفته برای ارائه‌ی نتایج وقت دارید، نباید به شرح و تجزیه و تحلیل یک گزارش بپردازید.

✓ خیلی پیچیده باشد: اثبات مفهوم هر مرحله یک کار اشتباه است بنابراین فرآیند را با ۱۰-۲۰ فعالیت نشان دهید.

✓ داده‌ها و اطلاعات فشرده باشند: نقاط یکپارچه چندگانه با سیستم‌های موجود شرکت ممکن است نیاز به تلاش‌های اضافی و زمان‌های محدود شده باشد.

آکادمی BPM فراگستر

شرکت مهندسی پژوهشی فراگستر بعد از کسب تجربیات موفق در زمینه برگزاری سمینارها و وبینارهای BPMS اقدام به تأسیس آکادمی BPM باهدف افزایش و ارتقای سطح عملکرد سازمانها و شرکتها 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 وبینارها و سمینارهای آنلاین

آکادمی BPM فراگستر

فراگستر®

شرکت مهندسی پژوهشی فراگستر (سهامی خاص)

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

ساختمان فراگستر ☎ ۰۲۱-۴۲۶۲۳۳ ☎ ۰۲۱-۸۸۱۷۲۹۹۸

info@faragostar.net | www.faragostar.net

www.faragostar.net

فراگستر®