



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

6 عنصر اصلی از مدیریت فرآیند کسب و کار

چکیده

فصل قبلی به معرفی روشنی از جنبه های مختلف مدیریت فرآیند کسب و کار پرداختیم. در حال حاضر ، یافته های ارزشمند خود را از ایده های فرآیند مدیریت و طراحی، برای اهداف سازمانی ، به اشتراک می گذاریم. همچنین در مورد جریان های مختلفی از تحقیق و توسعه که مدیریت فرآیند کسب و کار راتحت تاثیر قرار داده است، آموختیم. به عنوان یک حقیقت، مدیریت فرآیند کسب و کار ، به یک نظم مدیریتی کل نگر تبدیل شده است. به این ترتیب، به مجموعه ای از جنبه هایی نیاز دارد که باید برای برنامه های پایدار و موفق در نظر گرفته شود. این فصل، چارچوبی که تحکیم و ساخت عوامل ضروری که BPM به عنوان یک کل ، شکل می دهد را ارائه می کند. طرحی از تحقیقات در زمینه مدل های کامل (بلوغ) باعث می شود که ما 6 عنصر اصلی از مدیریت فرآیند کسب و کار پیشنهاد دهیم: همراستایی استراتژیک، حکومت، روش ها، فناوری اطلاعات، افراد و فرهنگ. این 6 عنصر به عنوان ساختاری برای BPM به کار می رود.

1. چرا به دنبال عناصر اصلی BPM هستیم؟

مطالعه اخیر جهانی توسط گارتنر ، اهمیت BPM با موضوع بالا برای شناسایی CIO ، برای ششمین سال در جهت بهبود فرآیندهای کسب و کار ، را تایید کرده است. در حالیکه چنین تمایلی به BPM برای افراد حرفه ای در این زمینه، مفید است ، فشار و انتظارات برای به انجام رساندن وعده های سازمان فرآیند محور ، افزایش می یابد.

این زمینه، خواستار درک درست از چگونگی رویکرد BPM و چارچوبی است که پیچیدگی های نگرش کل نگر مدیریت فرآیند کسب و کار را از بین ببرد. چارچوبی برجسته از ساخت های ضروری مدیریت فرآیند کسب و کار که اهداف زیر را به کار می گیرد:

- مدیریت برنامه و پروژه: چگونه می توان از همه مسائل مربوط به رویکرد BPM محافظت نمود؟ هنگام کاربرد طرح BPM به عنوان پروژه یا به عنوان برنامه، آیا ضروری است که به طور جداگانه دامنه آن تنظیم شود و در

مناطق مختلف سازمان، BPM، دارای انواع مختلف باشد؟ مربوط به چه شایستگی ها و صلاحیت هایی می باشد؟ چه روشی به بهترین وجه، مناسب با فرهنگ و تاریخچه BPM سازمان می باشد؟ چه چیزی نیاز است که فراتر از مدل سازی در نظر گرفته شود؟ مردم برای چیزی نقش مهمی را بازی می کنند، مانند Hammer که در این فصل اشاره میشود، اما عناصری که بیشتر مرتبط می باشد ممکن است چه باشد؟ به منظور پیدا کردن جواب این سوالات، چارچوبی که عناصر اصلی BPM و توصیه های ارزشمندی را ارائه می دهد، بیان می کنیم.

- **مدیریت فروشنده:** چگونه می توان خدمات و محصول در زمینه BPM ارائه داد و از نظر سهم کلی آنها نسبت به موفقیت BPM، ارزیابی کرد؟ چه مجموعه ای از راه حل ها، برای رسیدگی به مسائل کلیدی BPM، مورد نیاز است و تا چه حد این راه حل ها باید از خارج از سازمان گرفته شود؟ برای مثال، لیست بزرگی از ارائه دهندگان سیستم آگاه پردازش اطلاعات، کارشناس تغییرات، ارائه دهندگان آموزش BPM و انواع خدمات مشاوره BPM. چگونه می توان تضمین کرد که این پیشنهادات، توانایی های مورد نیاز را پوشش می دهد؟ در واقع، تعداد زیادی از پیشنهادات BPM، نیازها را در این کتاب برآورده نمی کند؛ برای مثال Davenport, Hammer, Harmon, و Rummler را ببینید. آن همچنین به منظور تصمیم گیری ساخت یا خرید BPM و به طور کلی مدیریت فروشنده می باشد که چارچوبی از عناصر اصلی BPM به شدت مورد نیاز است.

- **مدیریت پیچیدگی:** چگونه می توان پیچیدگی ای که از ماهیت جامع و کامل BPM منتج می شود، از بین برد به طوری که بشود آن را کنترل کرد؟ چگونه می توان تعدادی از طر حهای همزمان BPM را در یک سازمان هماهنگ کرد؟ تصویری فراگیر از BPM به منظور ارائه این طرح ها مورد نیاز است. پس از رویکرد "تقسیم و تسخیر"، درک مشترک عناصر اصلی، می تواند به تمرکز بر روی عوامل ویژه BPM کمک کند. برای هر عنصر، می تواند تجزیه و تحلیلی با مشارکت کارشناسان در زمینه های مختلف انجام شود. چنین ارزیابی ای باید توسط کارشناسان دارای تخصص فنی مورد نیاز، کسب و کار گرا و دانش فرهنگی - اجتماعی انجام شود.

- **مدیریت استاندارد:** چه عناصری از BPM باید در سرتاسر سازمان استانداردسازی شود؟ چه عناصری از BPM باید در طرح هر BPM اجباری شود؟ چه عناصری از BPM میتواند به صورت جداگانه در هر طرحی پیکر بندی نمود؟ چارچوب جامع اجازه میدهد که عنصر به عنصر، در مورد درجه ای از استانداردسازی مورد نیاز، تصمیم

گیری شود. به عنوان مثال، ممکن است در حالیکه مدیریت عملکرد و تغییرات فرهنگی، فعالیت‌ها را غیر متمرکز کند، تصمیم گرفته شود که مدلی از فرآیند شرکت، روی تمام طرح‌های BPM اجرا شود.

• **مدیریت استراتژی: استراتژی BPM سازمان چیست؟ چگونه می‌توان این استراتژی را در نقشه مسیر BPM تحقق بخشید؟ چگونه به طور طبیعی توجه محدود همه ذینفعان شریک به عناصر گوناگون BPM معطوف می‌شود؟ چگونه می‌توانیم پیشرفت طرح BPM را اندازه‌گیری کنیم؟ (ممیزی BPM).**

چارچوب BPM که به وضوح، عناصر مختلف BPM را تشریح می‌کند، دارای پتانسیلی است که برای استراتژی به یک ابزار ضروری تبدیل شده است و وظیفه تخصیص اولویت‌ها و زمانبندی جهت پیشرفت عناصر گوناگون BPM را تسهیل کرده است.

بر اساس این تقاضا برای چارچوب BPM که بتواند جهت مدیریت برنامه و پروژه، مدیریت فروشنده، مدیریت پیچیدگی، مدیریت استانداردها و مدیریت استراتژی استفاده شود، چارچوبی ارائه می‌شود که بتواند تصمیم‌گیرندگان BPM را در همه چالش‌ها و مسائل هدایت کند. در بخش زیر، بیان می‌کنیم که چگونه این عناصر را شناسایی کردیم. سپس 6 عنصر اصلی را با استفاده یک نمای کلی، با ذکر هر عنصر و زیر اجزای آنها با جزئیات بیشتر، معرفی می‌کنیم.

2. چگونه عناصر اصلی BPM را شناسایی کنیم؟

چارچوبی که مشخص می‌شود، دارای ساختار جامعی از عناصر BPM است که زمانی که درک کلی از BPM می‌شود، نیاز است مورد توجه قرار بگیرد. به عنوان مثال، BPM به عنوان یک قابلیت سازمانی، و نه فقط به عنوان مجری وظایف، در طول چرخه فرآیند، این موارد (شناسایی، مدل، تجزیه و تحلیل، بهبود، پیاده‌سازی، اجرا، نظارت و تغییر) را شامل می‌شود. این نقطه نظر، نیازمند یک دیدگاه گسترده سازمانی و شناسایی مناطقی با قابلیت اصلی است که مربوط به موفقیت BPM می‌شود. ما، بنابراین کار خود را بر اساس مدل‌های بلوغ BPM قرار می‌دهیم که موضوع تحقیقات گذشته بوده است. اخیراً، تعدادی از مدل‌هایی که بلوغ BPM را اندازه‌گیری کردند، ارائه داده شده و در شکل 1 هم نشان داده شده است. اساس و مبنای بخش اعظم این مدل بلوغ، (CMM) بوده است که توسط موسسه مهندسی نرم‌افزار در دانشگاه کارنگی ملون، پیتزبورگ، توسعه یافته است. این مدل در اصل به منظور ارزیابی بلوغ فرآیندهای توسعه نرم‌افزار، گسترش یافته و مبتنی بر مفهوم بالغ

و نابالغ نرم افزار سازمانی است. کاربرد مدل، توسط Paulk و همکاران تایید شد؛ آنها اظهار داشتند که نتایج بلوغ "افزایش قابلیت های فرآیند سازمانی"، بهبود یافته است. CMM، مفهوم 5 سطح بلوغ را معرفی می کند که توسط شرایط خاصی که تجمعی هستند، تعریف می شوند.

در میان دیگران، Harmon، مدل بلوغ BPM را توسعه داد که مبتنی بر CMM است. به روشی مشابه، Fisher، 5 "سطح تغییر" را با 5 بیانیه بلوغ ترکیب می کند. Fingar و Smith بیان می کنند که مدل بلوغ مبتنی بر CMM، ادعا می کند فرآیندهایی که خوب سازمان یافته و تکرار پذیر هستند، نمی توانند به نوآوری فرآیند کسب و کار دست یابند. علاوه بر این، مدل بلوغ BPM، توسط گروه مدیریتی فرآیند کسب و کار طراحی شده است و نرم افزار TeraQuest/Borland توسط OMG پشتیبانی و حمایت می شود.

منبع	موضوع	مدل
DeToro and McCabe (1997)	اندازه گیری اثربخشی و کارایی برای درجه ای از وضعیت فرآیند	مدل وضعیت فرآیند
Luftman (2003)	بلوغ همراستایی استراتژیک	مدل بلوغ همراستایی استراتژیک
Mauil et al. (2003)	برنامه های مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار	مدل بلوغ BPR
Harmon (2003, 2004)	مدل بلوغ BPM مبتنی بر CMM	مدل بلوغ BPM هارمون
Rummler-Brache (2004)	عوامل موفقیت برای فرآیندهای کلیدی کسب و کار	مدل فرآیند بلوغ گروه راملر-براچ
Curtis et al. (2004); OMG (2008)	شیوه های اعمال شده نسبت به فرآیندهای مدیریت گسسته	مدل بلوغ BPM از OMG
Rosemann; de Bruin (2005); de Bruin (2009)	بلوغ توانایی های مدیریت و فرآیند کسب و کار	مدل بلوغ BPM رزمن و برون

توانایی ادغام مدل بلوغ	بلوغ فرآیندهای توسعه نرم افزار	SEI (2006a, 2006b)
مدل بلوغ BPM هامر	تعریف فرآیند و قابلیت های شرکت	Hammer (2007)

شکل 1: مدل بلوغ انتخاب شده در BPM

Alden و Curtis رویکردی تجویزی نسبت به فرآیند مدیریت تصور کردند. این مدل ، تعدادی از مناطق فرآیندی را با به کارگیری یک مرحله یا رویکرد مستمر، ترکیب می کند. پیشرفت از طریق مراحل است که به تمام مراحل قبل و مراحل کامل شده وابسته هست. به تعدادی از نظرات در مراحل پایین تر ، اجازه داده می شود که رویکرد مستمر را به کار بگیرد اما تا حد زیادی در اطراف نظمی که مناطق فرآیندی وجود دارد، تکامل می یابد. Hammer ، به همین ترتیب ، رویکرد تجویزی را اتخاذ می کند (ممیزی فرآیند) که شماری از فرآیند ها و قابلیت های شرکت را تعریف می کند. Hammer همچنین خواستار این است که همه جنبه های یک مرحله باید کامل شوند قبل از اینکه به مراحل بالاتر بلوغ پیشروی کنند.

نقطه ضعف شناخته شده روش های جهانشمول، توسط Alden و Curtis و Hammer مشخص گردید؛ آنها به نظر می رسیدند برای دامنه های نسبتاً باریک ، مناسب تر هستند و جنبه های مختلف یک سازمان را به طور کافی در بر نمی گیرد. نقد بیشتر مدل های بلوغ BPM، تمرکز را راحت کرده است، قابلیت اطمینان در ارزیابی را محدود کرده ، و فقدان برنامه های واقعی و مستند این مدل ها ، منجر به امکان سنجی تجربی محدود شده است.

Armistead و Pritchard پیشنهادی دادند مبنی بر اینکه سازمان با توجه به درجه و پیشرفت اجرای BPM به گروه هایی تقسیم شود. گروه Rummler-Brache، مطالعه ای انجام داد که از 10 عوامل محدود کننده موفقیت استفاده کرد برای اینکه بررسی کند چگونه به خوبی یک سازمان می تواند ، فرآیندهای کسب و کار اصلی خود را مدیریت کند. نتایج به دست آمده در شاخص عملکرد فرآیند، تثبیت شده اند. Pritchard و

Armistead پیشنهادی ارائه دادند مبنی بر اینکه چگونه سازمان ها را بسته به درجه و پیشرفت عملکرد BPM به گروه هایی تقسیم بندی می کنند.

در تلاش برای تعریف برنامه های بلوغ BPR، Maull و همکاران ، با مسائلی برخورد کردند که نمی توانستند معیارهای عینی را به کار گیرند. آنها BPM را با استفاده از دو بعد، یکی معیارهای عینی (زمان، اندازه تیم وغیره) و دیگری "سنجیدن آمادگی جهت تغییر" تعریف کردند. با این حال، این رویکرد، جهت اندازه گیری بیش از حد پیچیده به نتیجه مطلوبی رسیده است. بنابراین، آنها رویکرد پدیدار شناختی را با استفاده از معیاری عینی به عنوان راهنما، به منظور بررسی درک سازمان از بلوغ خود ، انتخاب کردند. مثالی دیگر از چگونگی تعریف بلوغ (یا در مورد آنها "شرایط فرآیند") ، توسط McCabe و DeToro ارائه شد که آنها با استفاده از دو بعد (اثربخشی و کارایی)، شرایط فرآیند را ارزیابی کردند. این مدل نشان می دهد که تمایز آشکاری باید بین مدل های بلوغ فرآیندی و مدل های بلوغ مدیریت فرآیند کسب و کار ، ایجاد شود.

علاوه بر این مدل های بلوغ BPM و فرآیند، تعدادی از مدل ها ارائه شده اند که بلوغ تک تک عناصر BPM را به روش کلی تر ، مطالعه و پی ریزی می کند. به عنوان مثال، مدل بلوغ Luftman ، برای تنظیم (همراهی) استراتژیک است.

برای تعیین عناصر اصلی BPM ، ما ، مدل بلوغ Rosemann و de Bruin را به کار می بریم. این مدل بلوغ BPM ، به چند دلیل انتخاب شده است:

- اول، درک همزمان BPM به عنوان رویکرد مدیریت جامع، توسعه داده شد.
- دوم، مبتنی بر فرآیند توسعه دانشگاهی کامل و قابل اعتماد است. با بررسی مرور ادبیات جامع و عمیق ، شروع می شود. تجارب و نسخه های اولیه از سه مدل قبلی بلوغ BPM ، محکم و یکی شده است. مدل، اعتبار یافته و تصحیح شده است و رهبران ، از طریق یک سری از مطالعات بین المللی دلفی که شامل BPM جهانی می شود، در مورد آن فکر می کنند. تعدادی از مطالعات موردی دقیق در بیشتر صنایع مختلف ، به اعتبار و درک عمیق تر مدل کمک کردند.

- سوم، مدل، عوامل و مناطق دارای قابلیت را از دو سطح انتزاعی، متمایز می کند. این ساختار سلسله مراتبی، به انواع مختلف تک به تک در تجزیه و تحلیل، اجازه می دهد. در نتیجه، تعاریفی از عوامل و مناطق دارای قابلیت، موجود است و پایه و اساسی برای تفسیر سازگار فراهم می کند.

- چهارم و آخری، با استفاده از مطالعات موردی مستند از جمله نظر سنجی و کارگاه های آموزشی، مدل در تعدادی از سازمان ها عملی شده است. از این رو، عناصر اصلی بررسی شده و برای ارتباط عملی در پروژه های زندگی واقعی اثبات شده است.

برای همه این دلایل، ما با استفاده از این مدل بلوغ، 6 عنصر اصلی از BPM را تعیین می کنیم. همان طور که گفته شد، ما مدل را با کمی اصلاحات به کار می بریم: این مدل در فرآیند ارزیابی بلوغ و مراحل مختلف بلوغ، به نحو عالی درست نشده. ما دیدگاهی ایستا در نظر می گیریم و بحث در مورد عوامل و مناطق با قابلیت مربوطه با چارچوب BPM را آسان می کنیم.

3. معرفی 6 عنصر اصلی BPM

3.1 بررسی اجمالی

یکی کردن ادبیات مرتبط، ادغام سه مدل بلوغ BPM موجود، پس از آن مطالعات بین المللی دلفی و مطالعات موردی که منجر به تنظیم عواملی می شود که به خوبی تعریف شده اند و با همدیگر، درک جامعی از BPM را تشکیل می دهند. هر یک از 6 عنصر اصلی، نشان دهنده یک فاکتور حیاتی موفقیت، برای مدیریت فرآیند کسب و کار است. بنابراین، هر عنصر، دیر یا زود، باید توسط تلاش سازمانی جهت موفقیت در BPM در نظر گرفته شود. برای هر یک از این 6 عامل، یافته های مطالعات دلفی، بیشتر جزئیات را ارائه داده است که به اصطلاح، مناطق با قابلیت نامیده می شود. هر دو عامل و مناطق با قابلیت در شکل 2 نشان داده شده است.

مدل ما، 6 عنصر اصلی نسبت به BPM را از هم تمیز میدهد. همراستایی استراتژیک، حکومت، روش ها، فناوری اطلاعات، افراد و فرهنگ، اینها 6 عنصر اصلی BPM هستند.

- همراستایی استراتژیک: BPM باید هم تراز با استراتژی کلی سازمان باشد. همراستایی استراتژیک (یا هماهنگ سازی) به عنوان ارتباطی تنگاتنگ از اولویت های سازمانی و فرآیندهای شرکت تعریف می شود و عمل مداوم و موثر، جهت بهبود عملکرد کسب و کار را ممکن می سازد.

عوامل	نواحی با قابلیت				
همراستایی استراتژیک	فرایند بهبود برنامه	پیوند قابلیت فرایند و استراتژی	ساختار فرآیندی مهم	فرآیند اندازه گیری	مشتریان و ذینفعان فرآیند
دولت	تصمیم گیری مدیریت فرآیند	فرآیند نقش ها و مسئولیت ها	حلقه اتصال عملکرد و روش فرآیند	استانداردهای مرتبط با فرآیند	پذیرش مدیریت فرآیند
روش ها	فرآیند مدل سازی و طرح	فرایند اجرا و کاربرد	فرآیند نظارت و کنترل	فرآیند نوآوری و بهبود	فرآیند مدیریت پروژه و برنامه
فناوری اطلاعات	فرآیند مدل سازی و طرح	فرایند اجرا و کاربرد	فرآیند نظارت و کنترل	فرآیند نوآوری و بهبود	فرایند مدیریت پروژه و برنامه
افراد	فرآیند تخصص و مهارت ها	فرآیند دانش مدیریت	فرآیند آموزش	فرآیند همکاری	فرآیند مدیریت رهبران
فرهنگ	پاسخگویی به	فرآیند ارزش ها و	فرآیند رفتارها و	توجه رهبری به	فرآیند

	فرآیند تغییر	باورها	نگرش ها	فرآیند	مدیریت شبکه های اجتماعی
--	--------------	--------	---------	--------	-------------------------------

شکل 2: 6 عنصر اصلی BPM

فرآیندها باید با توجه به اولویت های استراتژیک و موقعیت های استراتژیک خاص، طراحی، اجرا، مدیریت و اندازه گیری شوند (به عنوان مثال، مرحله چرخه عمر محصول). در عوض، قابلیت های فرآیند (به عنوان مثال، مزیت رقابتی بر حسب زمان، جهت اجرا یا تغییر یک فرآیند)، ممکن است فرصت هایی را به وجود بیاورد که از طرح استراتژی ای که منجر به استراتژی هایی با روند و گرایش فعال می شود، اطلاع دهد.

- کنترل: کنترل BPM بر حسب نقش ها و مسئولیت ها، برای سطوح مختلف BPM، شرایط پاسخگویی مناسب و واضحی را فراهم می کند (نمونه کارها، برنامه ها، پروژه، و عملیات). تمرکز بیشتر، روی طرح تصمیم گیری و روند اعطای جوایز است که فرآیندهایی که در ارتباط با این اقدامات است را هدایت می کند.
- روش ها: روش ها، در زمینه BPM به عنوان مجموعه ای از ابزارها و تکنیک هایی تعریف می شود که فعالیت های چرخه عمر فرآیند و طرح های گسترده BPM را حمایت و پشتیبانی می کند. نمونه ها، روش هایی هستند که مدل سازی فرآیند یا تجزیه و تحلیل فرآیند و تکنیک های بهبود فرآیند را تسهیل می کند. 6 سیگما، نمونه ای است برای رویکرد BPM که در مرکز خود، مجموعه ای از روش های یکپارچه BPM، دارد.
- فناوری اطلاعات: فناوری اطلاعات مبتنی بر راه حل هایی است که برای طرح های BPM، از اهمیت برخوردار هستند. با تمرکز بر تجزیه و تحلیل فرآیند (به عنوان مثال، کنترل فرآیند آماری) و حمایت از فرآیند مدل سازی، راه حل های IT مرتبط با BPM، به طور فزاینده ای خود را به شکل سیستم پردازش اطلاعاتی آگاه، آشکار می کند. فرآیند آگاهی بدان معنی است که نرم افزاری که درک صریح و روشنی از فرآیند دارد باید اجرا شود. چنین آگاهی فرآیندی می تواند، نتیجه ورودی مدل های فرآیندی باشد یا می تواند در قالب فرآیندهایی با کد و رمز سخت تعبیه شود (به عنوان مثال در بانکداری سنتی یا برنامه های بیمه).

- افراد: افراد به عنوان عنصر اصلی BPM ، به عنوان افراد و گروه هایی تعریف می شوند که به طور مداوم ، فرایند خود را ارتقا می دهند و به کار میگیرند و مهارت های مدیریت فرآیند و دانش به منظور بهبود عملکرد کسب و کار است. در نتیجه، این عامل ، قابلیت های BPM را در بر می گیرد که در سرمایه انسانی یک سازمان و اکوسیستم آن منعکس می شود.
 - فرهنگ: فرهنگ BPM شامل ارزش ها و باورهای جمعی در رابطه با سازمان های فرآیند محور می شود. اگر چه معمولاً فرهنگ را به عنوان یک عامل نرم در نظر می گیرند . مطالعات موردی به روشنی تاثیر قوی فرهنگ بر موفقیت BPM را نشان می دهد. فرهنگ در مورد ایجاد یک محیط تسهیل کننده است که مکمل طرح های مختلف BPM است. با این حال، باید تاثیر فعالیت های مربوط به فرهنگ مشخص شود . فرهنگ دارای افق زمانی طولانی تری است نسبت به فعالیتهای مربوط به 5 عامل دیگر.
- 6 عامل در مدل بلوغ BPM شناسایی شده که در ادبیات آورده شده. خلاصه ای ساده از این عوامل در شکل 3 نشان داده شده است.
- در زیر، ما مناطق با قابلیت را به دقت شرح میدهم و در واقع بیشتر تجزیه هر یک از این 6 عامل است. در اینجا، ما نتایجی را از مجموعه ای از مطالعات بین المللی دلفی که شامل متخصصان BPM از کشورهای آمریکا، استرالیا و اروپا می شود، دریافت می کنیم.

منبع	عامل
Elzinga et al. 1995; Hammer, 2001; Hung, 2006; Jarrar et al. 2000; Pritchard and Armistead, 1999; Puah K.Y. and Tang K.H, 2000; Zairi, 1997; Zairi and Sinclair, 1995	همراستایی استراتژیک
Braganza and Lambert, 2000; Gulledge and Sommer, 2002; Harmon, 2005; Jarrar et al. 2000; Pritchard and Armistead, 1999	دولت

روش ها	Adesola and Baines, 2005; Harrington, 1991; Kettinger et al. 1997; Pritchard and Armistead, 1999; Zairi, 1997
فناوری اطلاعات	Gulledge and Sommer, 2002; Hammer and Champy, 1993; McDaniel, 2001
افراد	Elzinga et al. 1995; Hung, 2006; Llewellyn and Armistead, 2000; Pritchard and Armistead, 1999; Zairi and Sinclair, 1995; Zairi, 1997
فرهنگ	Elzinga et al. 1995; Llewellyn and Armistead, 2000; Pritchard and Armistead, 1999; Spanyol, 2003, Zairi, 1997; Zairi and Sinclair, 1995

شکل 3: 6 عنصر اصلی BPM در ادبیات

ما فقط می توانیم دید کلی و مختصری در مورد هر یک از 6 عامل در بخش زیر ارائه دهیم و برای نگاه و دیدگاه عمیق تر هر بخش ، به فصل های این کتاب مراجعه کنیم.

3.2 همراستایی استراتژیک:

همراستایی استراتژیک به عنوان ارتباطی نزدیک به اولویت های سازمانی و فرآیندهای شرکت تعریف می شود که قادر می باشد ، با عمل مستمر و موثر ، عملکرد شرکت بهبود یابد. 5 حوزه با قابلیت تفکیک شده و مجزا ، به عنوان بخشی از ارزیابی همراستایی استراتژیک در BPM شناسایی شده است.

- طرح بهبود فرآیند استراتژی محور که تمام رویکرد کلی سازمان به سمت BPM معطوف می شود. طرح بهبود فرآیند باید مستقیماً از استراتژی سازمان ناشی شود و طرح ریزی اینکه چگونه طرح های بهبود فرآیند ، به اهداف اولویت بندی شده استراتژیک پیوست می شود. این اجازه داده می شود که بیان روشنی از مزایای سازمانی طرح های BPM داشته باشیم. طرح بهبود فرآیند، همچنین، اطلاعاتی مرتبط با اینکه چگونه طرح BPM با پروژه های اساسی از قبیل پیاده سازی یک سیستم سازمانی ارتباط دارد، ارائه میدهد.

- عنصر اصلی همراستایی استراتژیک در زمینه BPM، ارتباط دو طرفه بین استراتژی و فرآیند کسب و کار است. آیا فرآیندهای کسب و کار مستقیماً به استراتژی کمک می‌کند؟ آیا استراتژی‌های سازمانی به صراحت، قابلیت‌های فرآیند را ترکیب می‌کند؟ به عنوان مثال، آیا می‌دانید کدام فرآیند ها، با تغییر یک استراتژی تحت تاثیر قرار می‌گیرند؟ کدام فرآیند ها می‌توانستند در اجرای استراتژی، تبدیل به تنگنا شوند؟ آیا استراتژی طراحی شده و مداوم، قابلیت‌های فرآیند جاری را بررسی می‌کند؟ چگونه منابع کمیاب به فرآیند های رقابتی تخصیص یابد؟ کدام فرآیند ها برای سازمان، مرکزی هستند و باید اجرا شوند (شایستگی اصلی)؟ کدام فرآیند ها، برای برون سپاری فرایند، خواهان و آماده هستند؟ روش های معمول مانند نقشه استراتژی، نقش مهمی در ایجاد ارتباط بین استراتژی و فرآیند طراحی بازی می‌کند.

- سبک فرآیند شرکتی، بالاترین سطح سلسله مراتبی واقعی فرایندهای کسب و کار است که هم ارزش محور است و هم فعال. سبک فرآیند شرکتی که به خوبی تعریف شده، به وضوح، فرآیند مهم کسب و کار موجود را به تصویر می‌کشد و زنجیره ارزش شرکت را توصیف می‌کند و فرآیندها را قادر می‌سازد که از این زنجیره ارزش حمایت کنند. برای مثال، امور مالی، مدیریت سرمایه انسانی یا خدمات فناوری اطلاعات. سبک فرایندی که خوب طراحی شده، سطح بالایی از تکامل را ارائه می‌دهد که تکراری نیست. علاوه بر این، آن را به عنوان چشم انداز اصلی شرکت به کار می‌گیرد و نقطه شروعی برای تجزیه و تحلیل دقیق فرایند و مدل، ایجاد می‌کند.

- به منظور ارزیابی واقعی فرآیند، مهم است که درک روشن و مشترکی از خروجی‌های فرآیند داشته باشیم و با شاخص‌های کلیدی عملکرد مرتبط باشد. سلسله مراتب از بالا به پایین (مدل آبشار)، فرآیند گرا و KPI مقرون به صرفه، منبع با ارزشی برای تفسیر اهداف استراتژیک جهت پردازش اهداف و تسهیل کنترل موثر فرآیند، هستند. KPI مربوطه می‌تواند در ماهیت خود که شامل بعد مالی، کمی و کیفی یا داده‌های مبتنی بر زمان هستند تفاوت ایجاد کند و به محرک‌های استراتژیک برای روند خاص شرکت بستگی دارد. تا آنجا که ممکن است، KPI باید در سراسر فرآیندهای مختلف و به ویژه در کل انواع مختلف فرآیند، استانداردسازی شود (به عنوان مثال در کشورهای مختلف). فقط یک چنین مراحل عملکرد استاندارد، اجازه تجزیه و تحلیل عملکرد فرآیند سازگار را می‌دهد (به عنوان مثال، چه فرآیندی می‌تواند رضایت مشتری را توضیح دهد؟). اغلب به

همان اندازه مهم است اما برای اندازه گیری سخت است. آن KPI، مربوط به ویژگی های فرآیند کل است که شامل انعطاف پذیری، قابلیت اطمینان یا انطباق می شود.

- استراتژی ها معمولاً به افراد و گروه های ذینفع با نفوذ، مرتبط است. بنابراین، ارزیابی استراتژیک از BPM باید اولویت های واقعی مشتریان اصلی و دیگر ذینفعان از جمله مدیریت ارشد، سهام داران، سازمان های کنترلی و غیره را مورد ارزیابی قرارداد. به عنوان مثال، می توان مشاهده کرد که تغییر CEO اغلب، تاثیر مهمی در محبوبیت (یا برعکس) BPM دارد، البته اگر استراتژی رسمی به همان شکل باقی بماند. نظر سهامداران شامل بررسی این است که چگونه فرآیندها، برای بخش های بیرونی مدیریت می شوند و چگونه دیدگاه بیرونی در طراحی فرایند در نظر گرفته می شود و سهامداران بیرونی چه تاثیری بر طراحی فرآیند دارند. چنین دیدگاهی می تواند تا آنجا پیش رود که سازمان ها، آگاهانه، فرایندهایی طراحی کنند که توسط شرکای کسب و کاری آنها درک و فهمیده شود و سپس خدمات خود را در این فرآیند قرار دهند.

3.3 کنترل

کنترل BPM، به پاسخگویی مناسب و شفاف بر حسب نقش ها و مسئولیت ها، برای سطوح مختلف BPM، اختصاص یافته است (نمونه کارها، برنامه، پروژه، عملیات). علاوه بر این، تصمیم گیری و فرآیند پاداش دادن نیز وظیفه است.

- تعریف روشن و اجرای مداوم فرآیند تصمیم گیری BPM که اقدامات و کارها را در هر دو شرایط پیش بینی شده و پیش بینی نشده، هدایت می کند و برای کنترل BPM چالشی اساسی است. علاوه بر این، چه کسی می داند که کدام تصمیم، سرعت تصمیم گیری و تاثیر گذاری بر تخصیص منابع و پاسخ سازمانی برای تغییر فرآیند، مهم است. این به ترازبندی به همراه فرآیند کنترل از قبیل مدیریت تغییر فناوری اطلاعات یا مدیریت مداوم کسب و کار، نیازمند است.
- عنصر اصلی کنترل BPM، تعریف نقش فرآیند و مسئولیت است. این، کل نقش های مرتبط با BPM را شامل می شود، از تجزیه و تحلیل فرآیند کسب و کار برای صاحبان آن تا ماموران اجرای فرآیند. این همچنین شامل

همه کمیسیون های مرتبطی شود و در برگیرنده سطح تصمیم گیری از جمله شورای فرآیند و کمیته راهبری فرآیند می شود. وظایف و مسئولیت های هر یک از نقش ها باید به روشنی مشخص شود و گزارش دقیق ساختارها باید تعریف شود.

- فرآیند ها ، باید برای اطمینان از ارتباط مستقیم عملکرد فرآیند با اهداف استراتژیک ، وجود داشته باشند. در حالیکه خروجی فرآیند واقعی به عنوان بخشی از عامل همراستایی استراتژیک ، اندازه گیری و ارزیابی می شود. پاسخگویی و فرآیند برای گردآوری معیارهای مورد نیاز و ارتباط آنها نسبت به معیارهای عملکرد، به عنوان بخشی از کنترل BPM در نظر گرفته می شود.
- استانداردهای مدیریت فرآیند باید به خوبی تعریف شود و مستند باشد. این شامل هماهنگی طرح های مدیریت فرآیند در کل سازمان می شود و دستورالعمل هایی برای ایجاد و اقدامات فرآیند مدیریت، حل مسئله، پاداش و ساختار پاداش داده می شود.
- کنترل مدیریت فرآیند به عنوان بخشی از کنترل BPM، چرخه بررسی را جهت حفظ کیفیت و اصول مدیریت فرآیند پوشش می دهد (به عنوان مثال، استفاده مجدد فرآیند قبل از توسعه فرآیند). آشکال مدیریت انطباقی، جز کلیدی دیگری از کنترل مدیریت فرآیند است.

3.4 روش ها

روش ها در زمینه BPM ، به عنوان ابزار و تکنیکی تعریف می شود که فعالیت های سازگار در همه سطوح BPM را مورد حمایت قرار میدهد (نمونه کارها، برنامه، پروژه و عملیات). روش های متفاوت را می توان برای مراحل گسسته چرخه عمر فرآیند ، به کار برد. این ویژگی که برای عواملی چون روش ها و فناوری اطلاعات ، منحصر به فرد است، در حوزه های با قابلیت نتیجه می دهد که به جای قابلیت های خاص روش های BPM یا فناوری اطلاعات، منعکس کننده مراحل چرخه عمر فرآیند است. یکی از مزایای قابلیت روش با مرحله چرخه عمر فرآیند ، این است که روش می تواند با در نظر گرفتن هدفی خاص مورد ارزیابی قرار بگیرد. به عنوان مثال، ارزیابی روش های خاص مورد استفاده برای فرآیند طراحی، جهت بهبود فرآیند، امکان پذیر می باشد. بنابراین، بعد روش ، روی نیازهای ویژه ای از چرخه عمر فرآیند تمرکز می کند و عناصری مانند ادغام روش های چرخه

عمر فرآیند و روش های دیگر مدیریتی در نظر گرفته می شود و روش های ارائه شده توسط فناوری اطلاعات و پیچیدگی ، مناسب بودن، دسترسی و کاربرد واقعی روش ها در هر مرحله ، مورد حمایت و پشتیبانی قرار می گیرد.

- مدلسازی و طراحی فرآیند ، مرتبط با روش هایی است که برای تعیین و مفهوم سازی فرآیند جاری کسب و کار و فرایند آینده ، مورد استفاده قرار می گیرد. مرکز چنین روش هایی فقط تکنیک های مدل سازی فرآیند نیست بلکه روش های تجزیه و تحلیل فرایند است.

- کاربرد و اجرای فرآیند ، مراحل بعدی در چرخه عمر را پوشش می دهد. روش های مرتبط ، کمک می کند که مدل های فرآیند به تشخیص (مشخصات) فرایند کسب و کار قابل اجرا تبدیل شود. روش های مربوط به ارتباط این مدل ها و روش های تعدیل کننده، اجرای فرآیند را تسهیل می کند.

- مرحله کنترل و اندازه گیری فرآیند، مرحله ای از چرخه عمر فرآیند است و به روش هایی مرتبط است که راهنمایی هایی برای جمع آوری و تحکیم داده ها ، ارائه می دهد. این داده ها ، مرتبط با کنترل فرآیند است (به عنوان مثال خطرات) یا می تواند مرتبط با اندازه گیری عملکرد فرآیند باشد (به عنوان مثال، زمان، هزینه و کیفیت).

- نوآوری و بهبود فرایند ، مرحله ای است که شامل همه روش هایی می شود که توسعه فرآیندهای بهبود یافته کسب و کار را تسهیل می کند. این شامل رویکردهایی می شود که فعالیت های بهبود فرآیند را پشتیبانی می کند(به عنوان مثال، ترتیب مراحل در یک فرآیند)، نوآوری فرآیند(به عنوان مثال تکنیک های تفکر خلاق)، به کارگیری فرآیند(استفاده بهتر از منابع موجود از قبیل افراد، داده یا سیستم) و استخراج فرآیند(مدل مرجع، تعیین معیار و غیره).

- ارزیابی مدیریت فرآیند پروژه و مدیریت برنامه ، روش هایی را ارزیابی می کند که برای مدیریت کلی شرکت BPM و پروژه های BPM به کار می رود. به ادغام روش های BPM با رویکردهای مدیریت پروژه نیازمند است.

3.5 فناوری اطلاعات

فناوری اطلاعات به نرم افزار، سخت افزار و سیستم اطلاعاتی اشاره دارد که قادر است فعالیت های فرآیند را پشتیبانی کند. همان طور که نشان داده شده، ارزیابی فناوری اطلاعات به عنوان یکی از عناصر اصلی BPM، به روش یکسانی ساختار یافته است و همچنین به مراحل چرخه عمر فرآیند اشاره دارد.



این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی