

تحلیل و استخراج فرآیندهای سازمانی



چگونه فرآیندهای سازمانتان را استخراج و تحلیل کنید؟



● آشنایی با دکتر بابک ناصحی

دکتری مدیریت کسب و کار DBA از دانشگاه تهران
کارشناس ارشد کارآفرینی گرایش فناوری اطلاعات (IT) از دانشگاه تهران
بنیانگذار گروه آموزش و مشاوره کسب و کار پیشرو
مدیرعامل سابق کارخانه مبلمان آماتیس
مدیرفروش سابق مجموعه آموزشی یکصد و یک

● با سابقه تدریس، مشاوره تخصصی

ویزینس کوچینگ در سازمان ها و شرکت های
برتر از جمله:

دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران
اسنپ روم
هدلینگ تلاشگران اقتصاد پایدار
توسعه فناوری دینگ
صنایع الکترونیک فاران
و ده ها سازمان و شرکت معتبر

آشنایی با مدرس دوره

❖ صدها ساعت ارایه خدمات
مشاوره تخصصی، آموزش
کاربردی و بیزنس کوچینگ به
افراد و کسب و کار های موفق

❖ دارای گواهینامه های معتبر
بین المللی

فرآیندهای کسب و کار

:Business Process

مجموعه‌ای از فعالیت‌های به هم پیوسته هستند که برای دستیابی به یک هدف خاص در سازمان انجام می‌شوند.

فرآیند را می‌توان یک زنجیره از فعالیت‌ها دانست که هر فعالیت در زنجیره، ارزشی را به ارزش نهایی فرآیند اضافه می‌کند.

BPM | مدیریت فرآیند کسب و کار
Business Process Management



بهینه سازی



نظارت



اجرا



مدلسازی



طراحی

۶۷ روش کلیدی تجزیه و تحلیل کسب و کار

نویسنده:
Bernard Marr

مترجمان: دکتر مرتضی موسی خانی

حامد حیدری

مولود انگورج

تحلیل فرآیندهای کسب و کار

Business Process Analysis (BPA)

فرآیندی است که طی آن یک فرآیند کسب و کار به منظور شناسایی نقاط بهبود، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

این فرآیند شامل جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل آن‌ها و ارائه نتایج است.

اهداف و مزایای تحلیل فرآیندهای کسب و کار



- ❖ شناسایی نقاط ضعف، نواقص و ناکارآمدی‌ها
- ❖ بهینه‌سازی جریان کارها
- ❖ بهبود عملکرد کلی سازمان
- ❖ افزایش رضایت مشتریان و کارکنان
- ❖ افزایش بهره‌وری
- ❖ کاهش هزینه‌ها

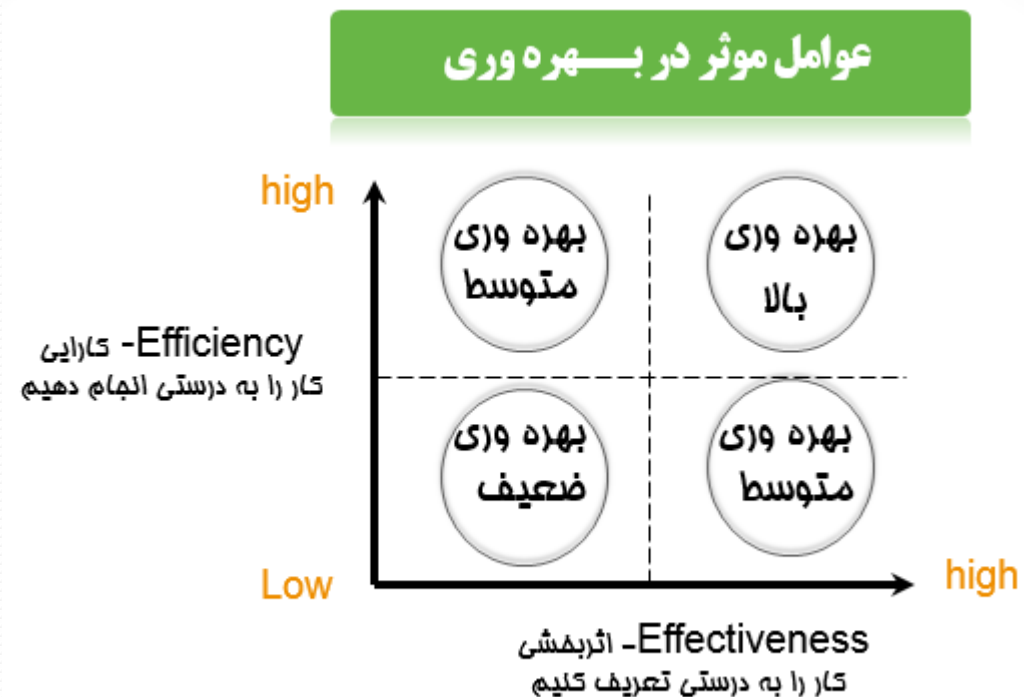
بهره وری چیست؟

بهره وری = کارایی * اثربخشی

اثربخشی Effectiveness = انجام کارهای درست
اثربخشی با توجه به میزان همسو بودن
فعالیت‌ها با هدف‌های تعیین‌شده سنجیده
می‌شود.

کارایی Efficiency = انجام درست کارها

کارایی با توجه به میزان منابع استفاده شده برای
انجام یک فعالیت مشخص سنجیده می‌شود و
افزایش کارایی (راندمان) به معنای کاهش اتلاف
منابع در انجام یک فعالیت است.



اجزای کلیدی تحلیل فرآیندهای کسب و کار

شناسایی فرآیندها:

درک و تعریف فرآیندهای مختلف در سازمان، از جمله فعالیت‌ها و وظایف اصلی.

مستندسازی:

ثبت و توضیح جزئیات هر فرآیند، شامل ورودی‌ها، خروجی‌ها، وظایف و نقش‌ها.



چاپ سوم
کتاب برگزیده سال

BPM CBOK

پیکره عمومی دانش

مدیریت فرآیندهای کسب و کار BPM CBOK

ترجمه و تدوین

دکتر مهدی فتح‌آله، مهندس بهرام ناچدی

شرکت چاپ و نشر بازرگانی

تحلیل کارآیی:

بررسی بهره‌وری و کارایی هر فرآیند با تمرکز بر شناسایی نقاط ضعف و بهبودپذیری.

مدل‌سازی:

ایجاد نمودارها یا مدل‌های تصویری برای نمایش گرافیکی جریان فرآیندها.

شناسایی شاخص‌های عملکرد KPI:

تعریف و اندازه‌گیری شاخص‌های کلیدی جهت ارزیابی موفقیت فرآیند.



ارزیابی و مقایسه:

بررسی مقایسه‌ای فرآیندها با معیارهای صنعتی و بهبودهای احتمالی.

مشارکت ذینفعان:

جلب نظرات و بازخوردهای ذینفعان در فرآیند تحلیل برای بهترین نتایج.

کسب و کار همین است!

چاپ دوم



نگاهی ساده به اجزای کلیدی کسب و کار

ژان بقوسیان

پیشرفت مداوم:

اجرای تغییرات و بهبودها با پایش مداوم بر تأثیرات این تغییرات.

ادغام فناوری:

بررسی فرصت‌های بهره‌وری از فناوری برای اتوماسیون یا بهینه‌سازی فرآیندها.

عوامل موفقیت تحلیل فرآیندهای کسب و کار



- ❖ حمایت مدیریت ارشد
- ❖ مشارکت ذی‌نفعان کلیدی
(افراد اثرگذار یا اثرپذیر)
- ❖ استفاده از روش‌های مناسب برای
جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات
- ❖ پیاده‌سازی صحیح تغییرات

روش های شناسایی فرآیندهای کسب و کار



بازمهندسی فرایندهای کسب و کار

دکتر امیرھوشنگ تاجفر



روش بالا به پایین

Top-Down Approach

در این روش، فرآیندهای کسب و کار از بالاترین سطح سازمان، یعنی سطح استراتژیک، شناسایی می شوند. سپس، این فرآیندها به فرآیندهای کوچکتر و قابل مدیریت تر تجزیه می شوند.



روش پایین به بالا

Approach Bottom-Up

در این روش، فرآیندهای کسب و کار از پایین ترین سطح سازمان، یعنی سطح عملیاتی، شناسایی می شوند.

سپس، این فرآیندها با یکدیگر ترکیب می شوند تا فرآیندهای بزرگتر و پیچیده تر را تشکیل دهند.

راهنمای PMI برای

تحلیل کسب و کار

تألیف موسسه PMI

مترجمان:
حمیدرضا مفتخری نائینی نژاد
امیرحسین خامنه
بابک یاپیررشتی



روش درون به بیرون

Inside-Out Approach

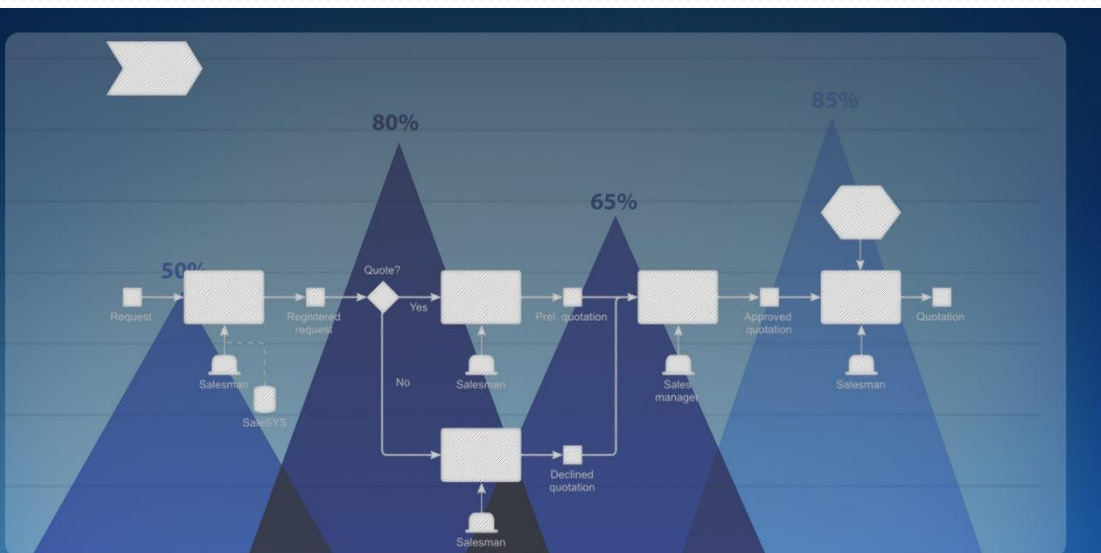
در این روش، فرآیندهای کسب و کار بر اساس فعالیت هایی که در حال حاضر در سازمان انجام می شوند، شناسایی می شوند. سپس، این فعالیت ها به فرآیندهای مرتبط با یکدیگر گروه بندی می شوند.

روش ترکیبی

Hybrid Approach

در این روش، از ترکیبی از دو یا چند روش دیگر استفاده می شود.

انتخاب روش مناسب برای شناسایی فرآیندهای کسب و کار



- اندازه و پیچیدگی سازمان
- سطح دانش و تجربه افراد درگیر در شناسایی فرآیندها
- هدف از شناسایی فرآیندها



فرآیند شناسایی فرآیندهای کسب و کار



مرحله برنامه ریزی

Planning

در این مرحله، اهداف شناسایی فرآیندها، الزامات و منابع مورد نیاز تعیین می شوند.



مرحله جمع آوری اطلاعات

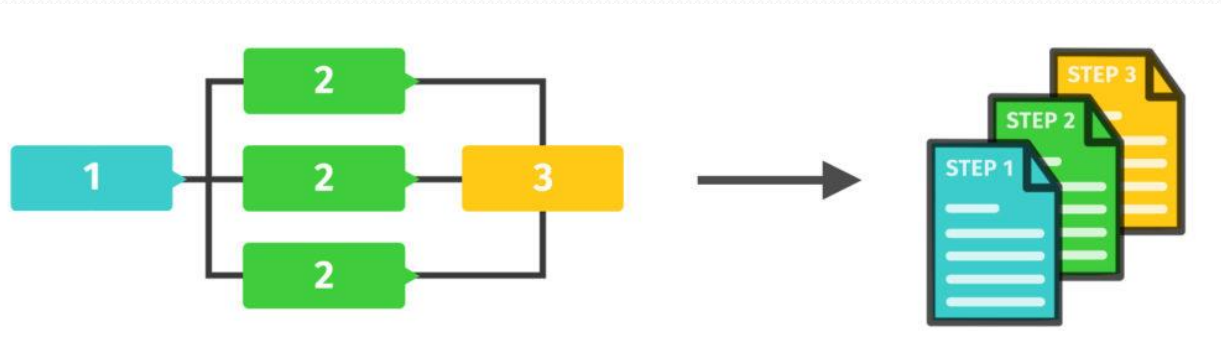
Data Collection

در این مرحله، اطلاعات مورد نیاز برای شناسایی فرآیندها جمع آوری می شوند. این اطلاعات می تواند از منابع مختلفی، مانند مصاحبه با کارکنان، مشاهده فعالیت های سازمان، و بررسی مستندات کسب شود.

مرحله تحلیل اطلاعات

Data Analysis

در این مرحله، اطلاعات جمع آوری شده تجزیه و تحلیل می شوند تا فرآیندهای کسب و کار شناسایی شوند.

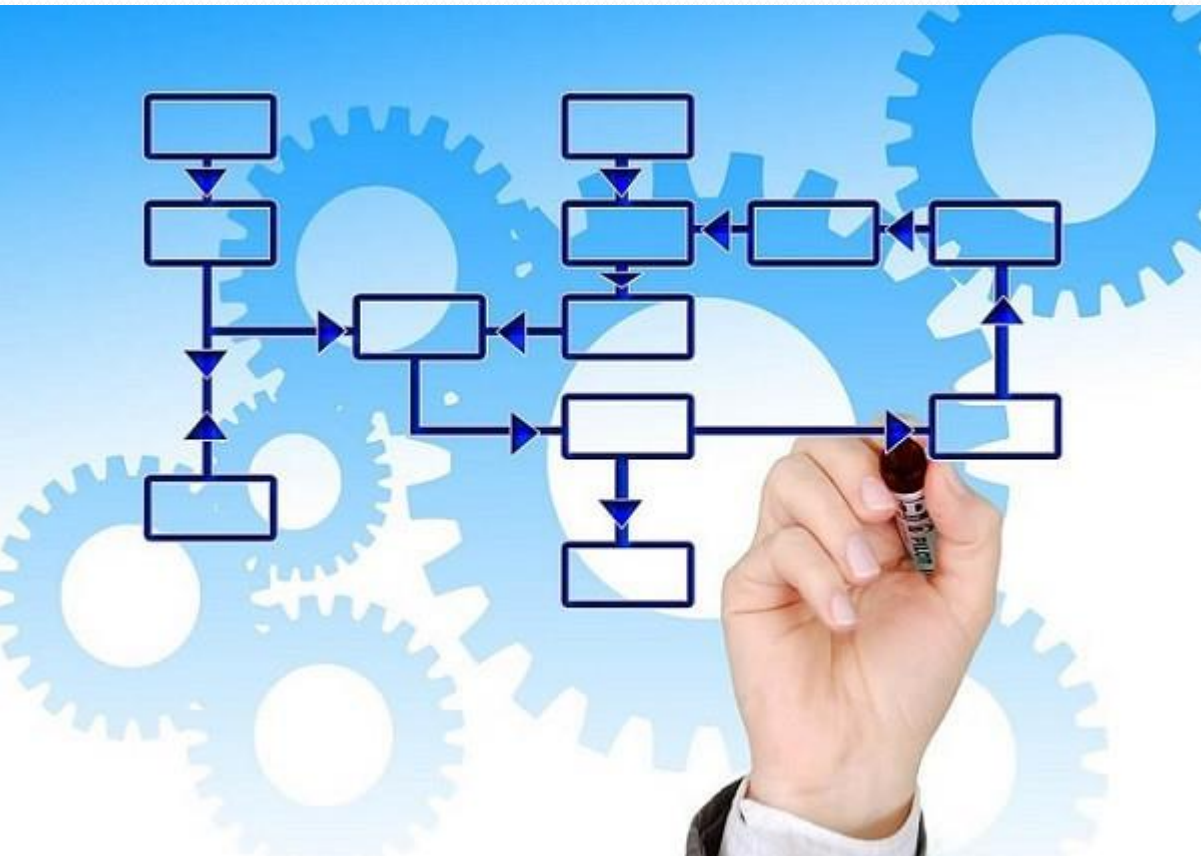


مرحله مستندسازی فرآیندها

Process Documentation

در این مرحله، فرآیندهای کسب و کار شناسایی شده مستند می شوند.

ابزارهای شناسایی فرآیندهای کسب و کار



نقشه جریان فرآیند

Process Flow Diagram

این ابزار برای نشان دادن جریان فعالیت ها در یک فرآیند استفاده می شود.

Value-Added Flow Analysis

The Value-Added Flow Analysis assesses which steps add value in the eyes of the customer and where time and effort are wasted in the process.



Value-Added Step

Time Spent on the Customer



Non-Value-Added Step

Wasted Time



Non-Value-Added but Required Step

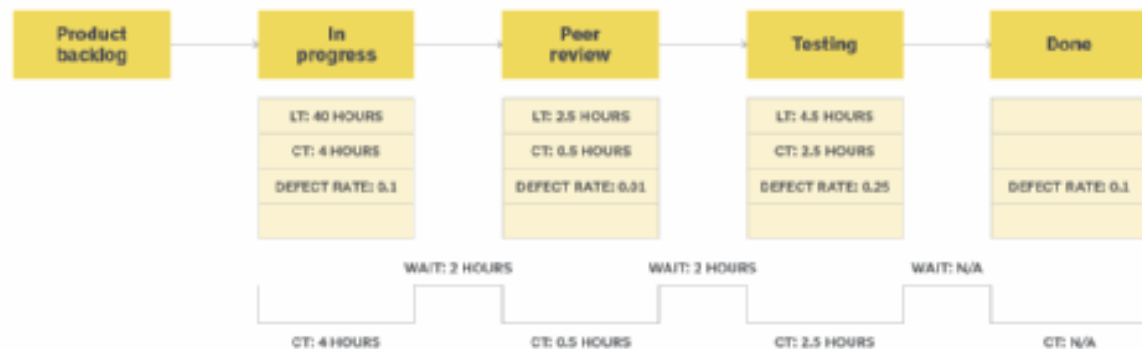
Unavoidable Wasted Time

تحلیل ارزش افزوده

Value Added Analysis

این ابزار برای شناسایی فعالیت هایی که ارزش افزوده ایجاد می کنند یا نمی کنند در یک فرآیند استفاده می شود.

Example of a value stream map

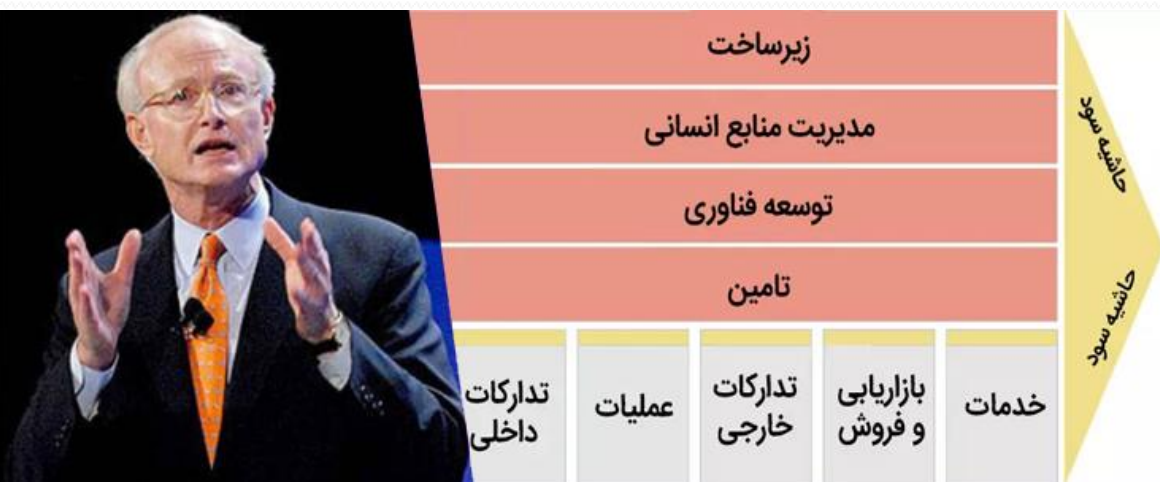


نقشه جریان ارزش

Value Stream Map

این ابزار برای نشان دادن ارزش ایجاد شده برای مشتری در یک فرآیند استفاده می شود.

زنجیره ارزش پورتر



زنجیره ارزش پورتر یک چارچوب مفهومی است که برای توصیف فعالیت های مختلف یک سازمان استفاده می شود.

این فعالیت ها به دو دسته اصلی تقسیم می شوند: فعالیت های اصلی و فعالیت های پشتیبانی.

فعالیت های اصلی آن دسته از فعالیت هایی هستند که ارزش مستقیمی برای مشتری ایجاد می کنند. این فعالیت ها عبارتند از:

لجستیک ورودی:

فعالیت های مربوط به دریافت، ذخیره سازی و حمل مواد اولیه و تجهیزات مورد نیاز برای تولید محصول یا ارائه خدمات.

تولید یا عملیات:

فعالیت های مربوط به تبدیل مواد اولیه و تجهیزات به محصول یا ارائه خدمات.



لجستیک خروجی:

فعالیت های مربوط به حمل محصول یا ارائه خدمات به مشتریان.

بازاریابی و فروش:

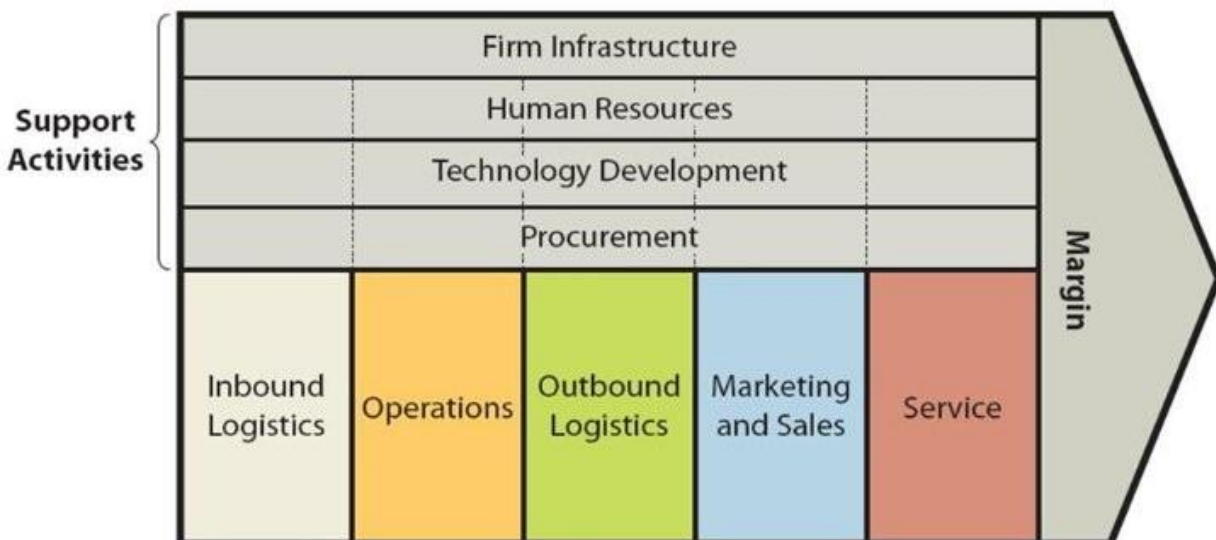
فعالیت های مربوط به جذب مشتریان و فروش محصولات یا خدمات.

خدمات پس از فروش:

فعالیت های مربوط به پشتیبانی از محصولات یا خدمات پس از فروش.

Porter's Value Chain

زنجیره ارزش پورتر



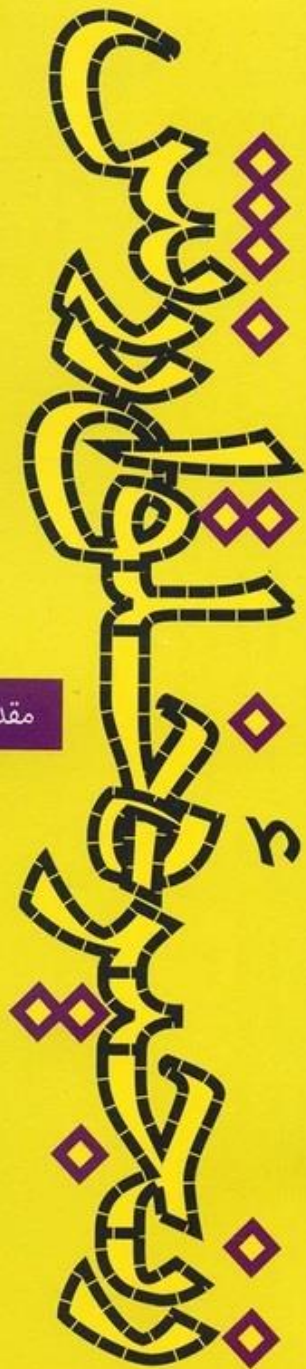
فعالیت های پشتیبانی آن دسته از فعالیت هایی هستند که به پشتیبانی از فعالیت های اصلی کمک می کنند.

این فعالیت ها عبارتند از: تدارکات:

فعالیت های مربوط به خرید مواد اولیه و تجهیزات مورد نیاز برای تولید محصول یا ارائه خدمات.

توسعه فناوری:

فعالیت های مربوط به تحقیق و توسعه محصولات یا خدمات جدید.



مقدمه‌ای بر ارزشیابی شرکت‌ها

مؤلفان:

تیم کولر
مارک گوده‌ه‌ارت
دیوید وسلز

مترجمان:

حسین عبده تبریزی
هادی لاری

مدیریت عمومی:

فعالیت های مربوط به مدیریت کلی سازمان.

مدیریت منابع انسانی:

فعالیت های مربوط به جذب، آموزش و توسعه کارکنان.

امکانات و زیرساخت:

فعالیت های مربوط به تأمین زیرساخت های فیزیکی و فناوری مورد نیاز برای فعالیت های سازمان.



کتابخانه موفقیت
برایان تریسی
استراتژی
کسب و کار
برایان تریسی

ترجمه: ژان بقوسیان، بنفشه عطرسائی



استراتژی چیست؟

به نحوه تخصیص منابع به نیازها و خواسته ها
استراتژی گفته می شود.

استراتژی یک نقشه راه یا طرحی برای دستیابی به
اهداف و موفقیت در یک حوزه خاص است.

استراتژی چگونگی رسیدن به هدف است.

همبستگی استراتژی و فرآیند

در یک سازمان، استراتژی به تعیین جهت کلی آن می‌پردازد.

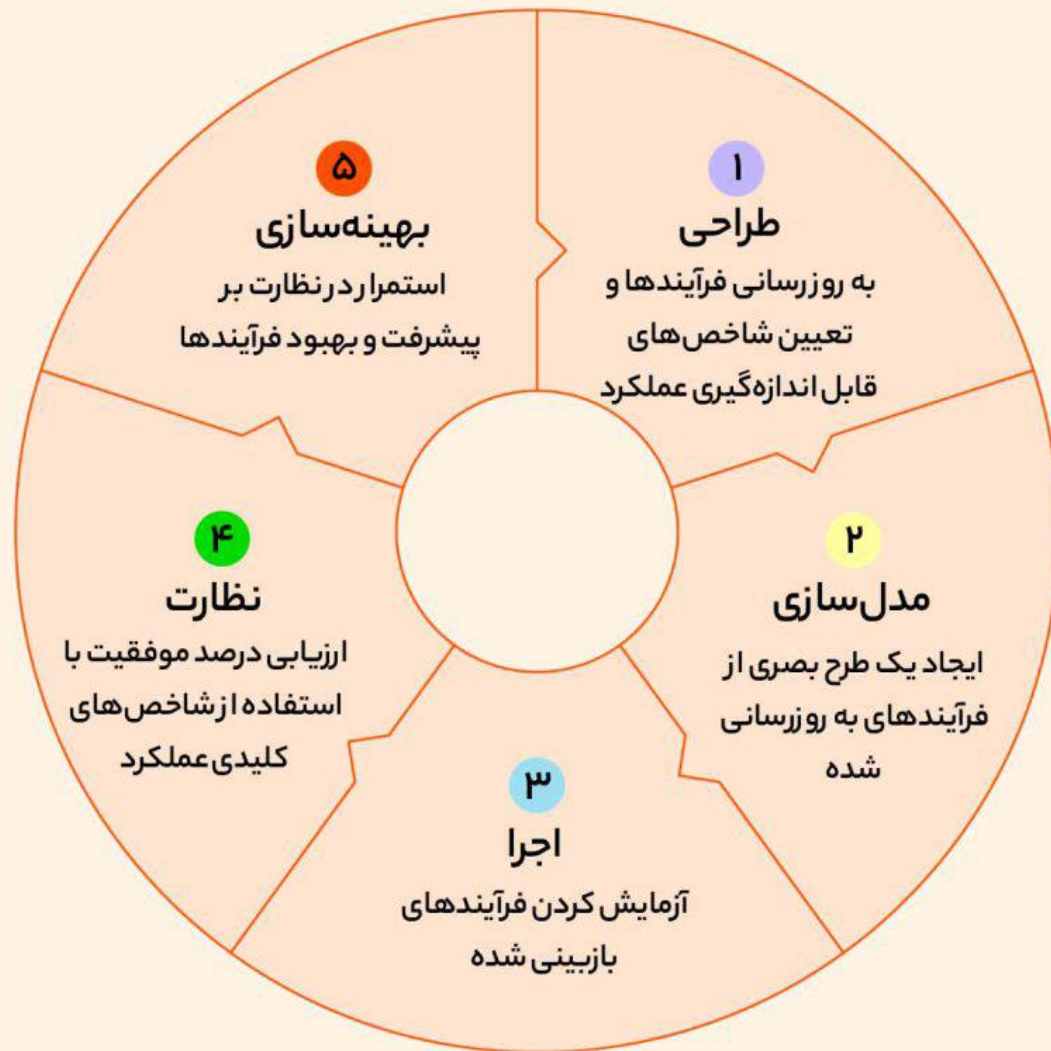
این شامل تعیین اهداف، ارزش‌ها و مأموریت سازمان است.

فرآیندها نیز به نحوه انجام کار در سازمان اشاره دارند.

این شامل مجموعه‌ای از مراحل است که برای دستیابی به یک نتیجه خاص انجام می‌شود.



چرخه عمر مدیریت فرآیندهای کسب و کار



همبستگی بین استراتژی و فرآیند به این معناست که فرآیندها باید به گونه‌ای طراحی و اجرا شوند که اهداف استراتژیک سازمان را محقق کنند. به عنوان مثال، اگر استراتژی یک سازمان افزایش رضایت مشتری است، فرآیندهای آن باید به گونه‌ای طراحی شوند که تجربه مشتری را بهبود بخشند.

ایجاد همبستگی بین استراتژی و فرآیند



- استراتژی خود را به وضوح تعریف و مستند کنند.
- فرآیندهای خود را شناسایی و ارزیابی کنند.
- نقاط ارتباطی بین استراتژی و فرآیندها را تعیین کنند.
- تغییرات لازم را در فرآیندها برای بهبود هماهنگی با استراتژی ایجاد کنند.

ماتریس اهمیت ضرورت فرآیندها

ماتریس اهمیت-ضرورت به ماتریس آیزنهاور معروف است.

اهمیت به میزان ارتباط یک وظیفه یا فرآیند با اهداف بلندمدت و استراتژیک سازمان اشاره دارد.

فوریت (ضرورت) به میزان نیاز فوری به انجام یک وظیفه یا فرآیند اشاره دارد



ورودی، تحلیل فرآیندهای کسب و کار

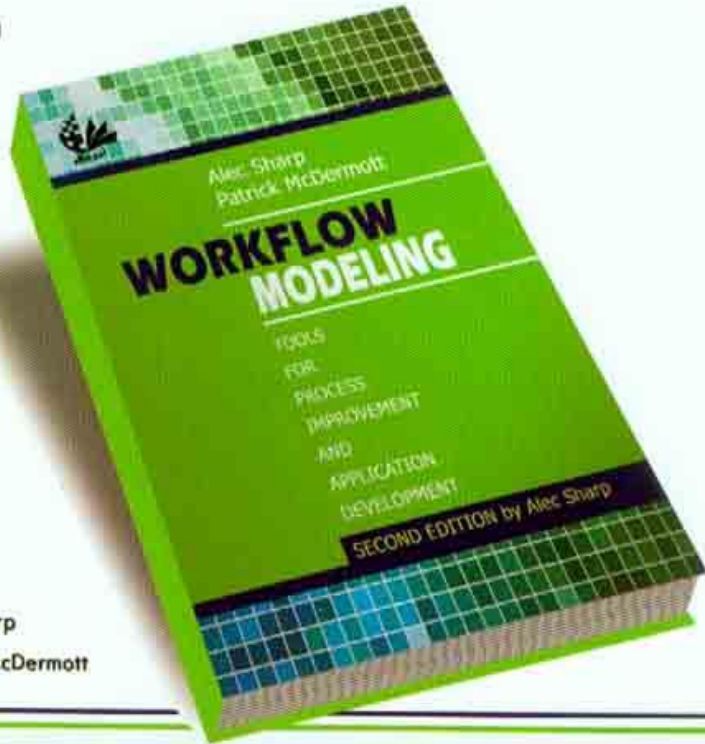


هدف:

هدف تحلیل فرآیندهای کسب و کار باید به وضوح تعریف شود. این هدف می‌تواند بهبود کارایی، بهره‌وری، کیفیت، رضایت مشتری یا موارد دیگر باشد.

بازمهندسی فرآیندهای کسب و کار

(چاپ سوم)



✓ Alec Sharp
✓ Patrick McDermott

محمد لثی پور (عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور)

آرینه رفعت (کارشناس ارشد IT) آهینه غنچه‌ای (کارشناس ارشد IT)

اطلاعات:

اطلاعات مورد نیاز برای تحلیل فرآیندهای کسب و کار باید جمع‌آوری شود.

این اطلاعات می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- مستندات فرآیند
- مصاحبه با کارکنان
- مشاهده فرآیندها

داده‌ها:

داده‌های مربوط به عملکرد فرآیندها باید جمع‌آوری شود.

این داده‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- زمان انجام فرآیند
- هزینه فرآیند
- کیفیت محصولات یا خدمات تولید شده توسط فرآیند



پردازش، تحلیل فرآیندهای کسب و کار

تجزیه و تحلیل فرآیند:

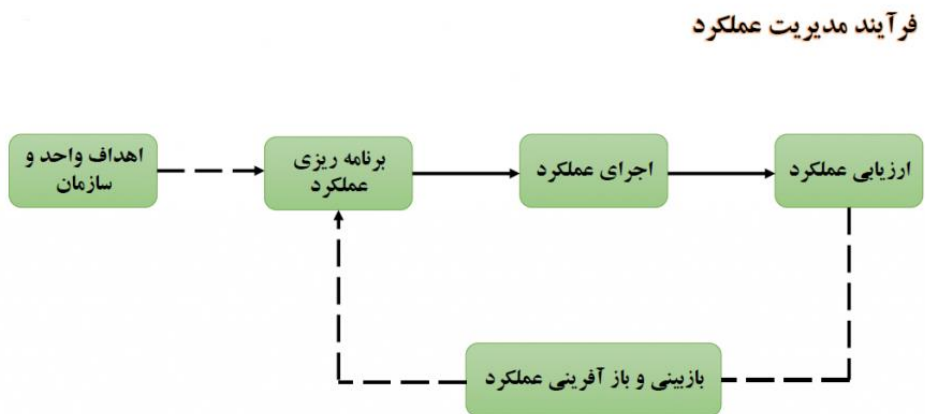
فرآیندها باید به طور دقیق تجزیه و تحلیل شوند تا نقاط قوت و ضعف آنها مشخص شود. این تجزیه و تحلیل می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- شناسایی فعالیت‌های فرآیند
- تعیین ورودی‌ها و خروجی‌های هر فعالیت
- شناسایی منابع مورد نیاز برای هر فعالیت
- تعیین جریان اطلاعات و داده‌ها در فرآیند



ارزیابی عملکرد فرآیند:

عملکرد فرآیندها باید با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) ارزیابی شود.



این ارزیابی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
تعیین KPI های مناسب برای فرآیند
جمع‌آوری داده‌های مربوط به KPI ها
تجزیه و تحلیل داده‌های KPI

خروجی، تحلیل فرآیندهای کسب و کار



گزارش تحلیل:

گزارش تحلیل باید شامل نتایج تجزیه و تحلیل فرآیندها باشد.

این گزارش می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- نقاط قوت و ضعف فرآیندها
- پیشنهادات برای بهبود فرآیندها

اقدامات بهبود:

اقدامات لازم برای بهبود فرآیندها باید تعریف شود.

این اقدامات می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- اصلاح فرآیندها
- آموزش کارکنان

پیگیری و ارزیابی:

اقدامات بهبود باید پیگیری و ارزیابی شود تا اطمینان حاصل شود که باعث بهبود عملکرد فرآیندها شده‌اند.

راهنمای عملی بهبود فرآیندها ،
براساس نتایج قابل اندازه گیری

بهبود مستمر فرآیند

چاپ دوم



نویسنده: ریچارد. وان. چانگ

ترجمه: سهراب خلیلی شورینی

عضو هیات علمی دانشگاه صنعت نفت

ابراهیم میر خرسندی

کارشناس سازمان برنامه فارس

روش های جمع آوری اطلاعات مورد نیاز تحلیل فرآیندهای سازمانی

روش های مختلفی برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز BPA وجود دارد. این روش ها را می توان به دو دسته کلی تقسیم کرد:

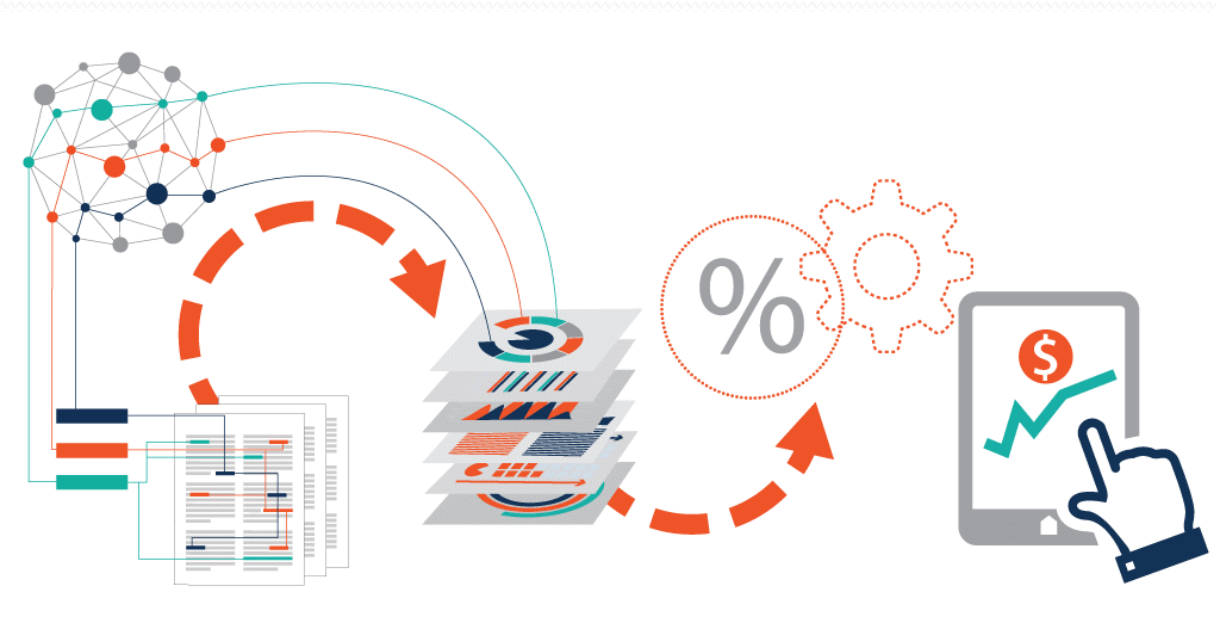


- روش های کمی که بر داده های عددی و تجزیه و تحلیل آماری متکی هستند.
- روش های کیفی که بر داده های توصیفی و تفسیری متکی هستند.

روش های کمی

تحلیل داده های تاریخی

یکی از ساده ترین روش های جمع آوری اطلاعات در BPA، تحلیل داده های تاریخی است. این داده ها می توانند شامل اطلاعات مربوط به عملکرد فرآیند، هزینه ها، زمان و کیفیت باشد. تحلیل این داده ها می تواند به شناسایی نقاط قوت و ضعف فرآیند و همچنین زمینه های بهبود کمک کند.





تحلیل داده های عملکردی

این روش شامل جمع آوری داده های مربوط به عملکرد فعلی فرآیند است.

این داده ها می توانند شامل اطلاعات مربوط به ورودی ها، خروجی ها، فعالیت ها، منابع و ذینفعان فرآیند باشد. تحلیل این داده ها می تواند به درک بهتر نحوه عملکرد فرآیند کمک کند.



تحلیل آماری

این روش شامل استفاده از ابزارهای آماری برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده است.

تحلیل آماری می تواند به شناسایی الگوها و روندها در داده ها کمک کند.

روش های کیفی

مصاحبه

مصاحبه یکی از روش های متداول جمع آوری اطلاعات کیفی در BPA است. در این روش، مصاحبه کننده با افراد مرتبط با فرآیند مصاحبه می کند تا اطلاعات مورد نیاز را جمع آوری کند.



مشاهده

مشاهده به جمع آوری اطلاعات در مورد فرآیند در حین وقوع آن اشاره دارد. در این روش، مشاهده کننده رفتار افراد درگیر در فرآیند را مشاهده می کند و اطلاعات را ثبت می کند.





جلسات تفکر گروهی

جلسات تفکر گروهی روشی برای جمع آوری اطلاعات از گروهی از افراد است. در این جلسات، افراد با یکدیگر بحث می کنند و اطلاعات خود را در مورد فرآیند به اشتراک می گذارند.

انتخاب روش مناسب برای جمع آوری اطلاعات در BPA

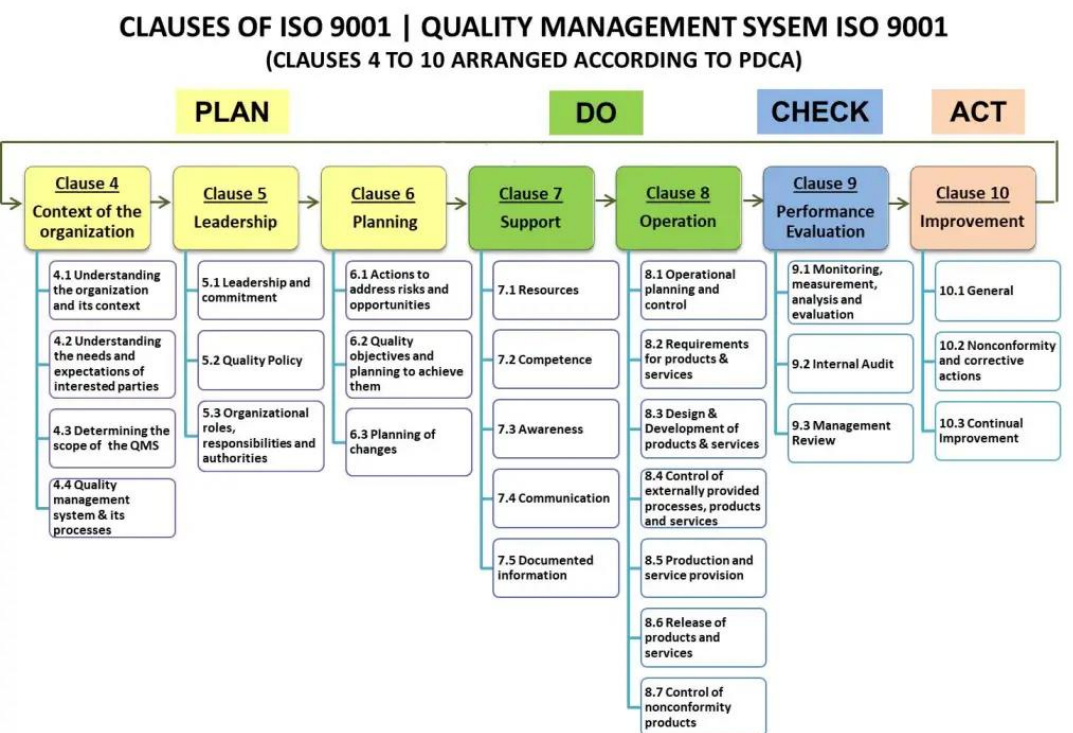


- به عوامل مختلفی بستگی دارد، از جمله:
- ماهیت فرآیند (پیچیدگی، نوع، هدف، گستردگی دامنه)
 - اهداف تحلیل
 - منابع موجود
 - زمان، محدوده زمانی
 - بودجه

نقش مدل های مرجع در تحلیل فرآیندهای سازمانی

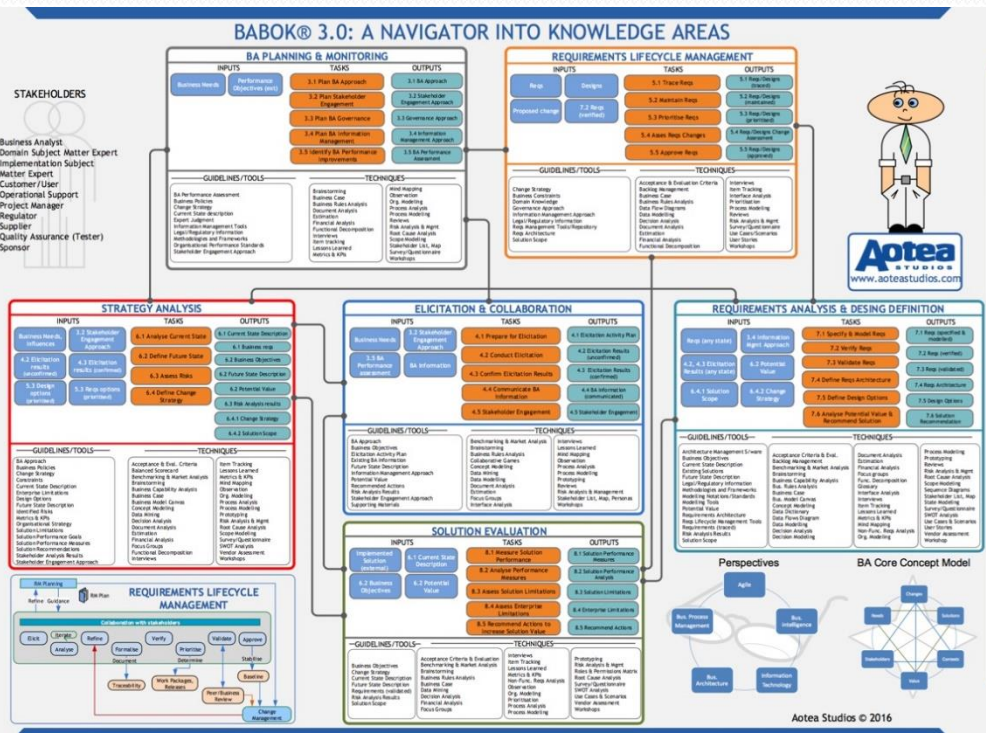
ارائه یک چارچوب مشترک برای درک فرآیندها:

مدل های مرجع می توانند یک چارچوب مشترک برای درک فرآیندها ارائه دهند. این چارچوب می تواند شامل مفاهیمی مانند ورودی ها، خروجی ها، فعالیت ها، ذینفعان و اهداف باشد. ارائه یک چارچوب مشترک می تواند به تسهیل ارتباطات و همکاری بین افراد درگیر در تحلیل فرآیند کمک کند.



شناسایی نقاط قوت و ضعف فرآیندها:

مدل های مرجع می توانند برای شناسایی نقاط قوت و ضعف فرآیندها استفاده شوند. این کار با مقایسه فرآیندهای واقعی با مدل های مرجع انجام می شود. شناسایی نقاط قوت و ضعف فرآیندها می تواند به تعیین فرصت های بهبود کمک کند.



OPERATING PROCESSES



MANAGEMENT AND SUPPORT PROCESSES

6.0 Develop and Manage Human Capital

7.0 Manage Information Technology

8.0 Manage Financial Resources

9.0 Acquire, Construct, and Manage Property

10.0 Manage Environmental Health and Safety (EHS)

11.0 Manage External Relationships

12.0 Manage Knowledge, Improvement, and Change

تسهیل ایجاد تغییرات در فرآیندها:

مدل های مرجع می توانند برای تسهیل ایجاد تغییرات در فرآیندها استفاده شوند. این کار با ارائه یک چارچوب برای ارزیابی تغییرات و شناسایی پیامدهای احتمالی تغییرات انجام می شود. تسهیل ایجاد تغییرات در فرآیندها می تواند به بهبود عملکرد فرآیندها کمک کند.

انواع تجزیه و تحلیل فرآیندهای سازمانی

تجزیه و تحلیل کیفی:

اطلاعات کیفی می تواند شامل داده های توصیفی و تفسیری باشد، مانند داده های جمع آوری شده از طریق مصاحبه، مشاهده و جلسات تفکر گروهی.

تجزیه و تحلیل کمی:

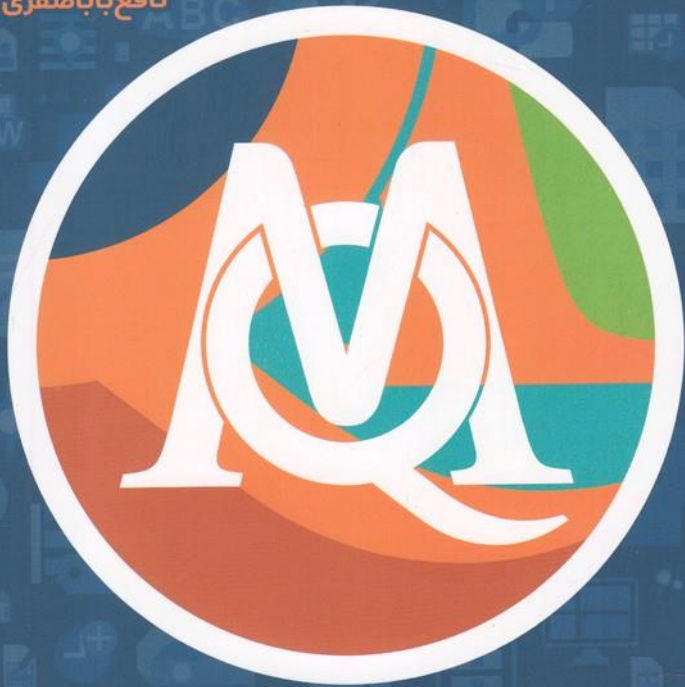
اطلاعات کمی می تواند شامل داده های عددی و آماری باشد، مانند داده های جمع آوری شده از طریق تحلیل داده های تاریخی و عملکردی.



تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در

مکس کیودی ای

نافع باباصفوری



MAXQDA 20

مجموعه روش‌شناسی‌های کمی و کیفی لوگوس
زیر نظر احمد محمدپور، دانشگاه ماساچوست

تجزیه و تحلیل کیفی فرآیندهای سازمانی: داده‌های توصیفی:

داده‌های توصیفی اطلاعات مربوط به نحوه انجام فرآیند است. این اطلاعات می‌تواند شامل اطلاعات مربوط به فعالیت‌های فرآیند، منابع مورد استفاده، ذینفعان فرآیند و قوانین و مقررات حاکم بر فرآیند باشد.

داده‌های تفسیری:

داده‌های تفسیری اطلاعات مربوط به دلایل و انگیزه‌های انجام فرآیند است. این اطلاعات می‌تواند شامل اطلاعات مربوط به اهداف فرآیند، فرضیات و انتظارات مرتبط با فرآیند و چالش‌های پیش روی فرآیند باشد.



تجزیه و تحلیل کمی فرآیندهای سازمانی:

داده های عددی:

داده های عددی اطلاعات مربوط به عملکرد فرآیند است. این اطلاعات می تواند شامل اطلاعات مربوط به هزینه ها، زمان، کیفیت و رضایت مشتری باشد.

داده های آماری:

داده های آماری اطلاعات مربوط به الگوها و روندها در داده های عددی است.

راهنمای سازي مستند و فرايند ارتقای

مؤلف:
دکتر ابوالفتح لامعی

مستندسازی

شناسنامه فرآیندها
دستورالعمل ها (مراحل فعالیت ها)
شرح وظایف
چک لیست ها
منشور اخلاقی (قوانین و مقررات)
گزارشات

اجزاء شناسنامه فرآیند



شناسنامه فرآیند سندی است که اطلاعات کلیدی مربوط به یک فرآیند را در یک مکان جمع آوری می کند. این اطلاعات می تواند برای درک، بهبود و کنترل فرآیند استفاده شود.

اجزاء شناسنامه فرآیند معمولاً شامل موارد زیر است:

نام فرآیند
نام فرآیند باید کوتاه و مختصر باشد و به راحتی قابل درک باشد. ترکیب فعل + اسم

کد فرآیند
به گونه ای نشان دهنده سطوح فرآیند می باشد

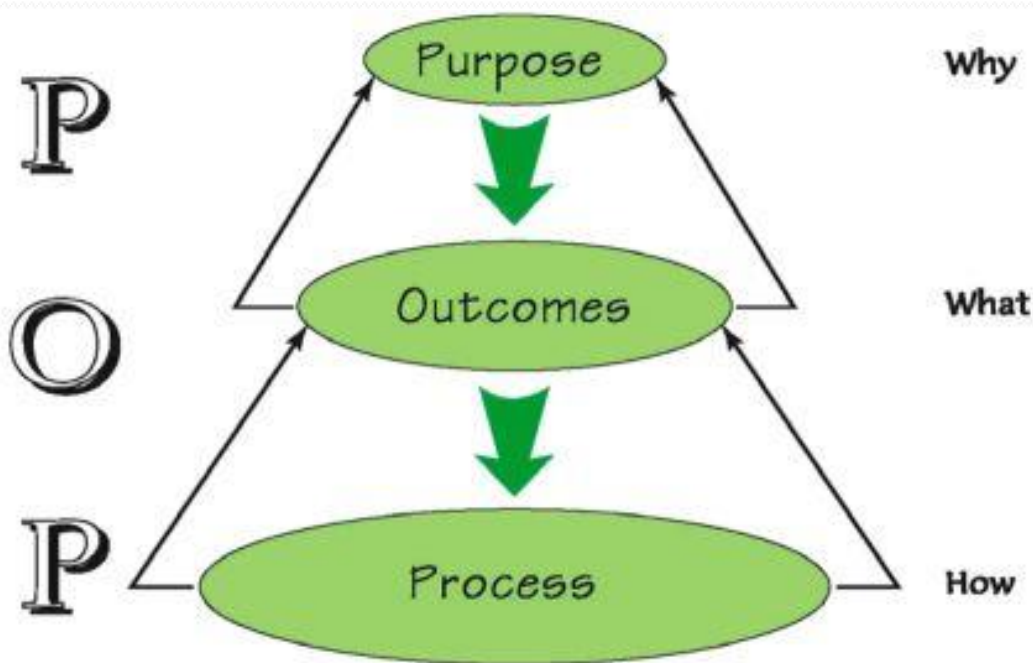
نام فرآیند (ترکیب فعل + اسم)

کد فرآیند		به گونه ای که نشان دهنده سطح فرآیند باشد		شماره بازنگری	تاریخ بازنگری
		تشخیص خود دستگاه آغاز می شود.			
قوانین و آیین نامه های مرتبط با فرآیند		در این بخش از شناسنامه کلیه قوانین و آیین نامه های داخلی و یا خارج از دستگاه که به نحوی بر عملکرد فرآیند تأثیر گذار هستند ثبت می شوند. بدیهی است قوانین برای فرایندهای سطح بالا به صورت کلی و برای سطح پایین و جریان فرآیند در حد دستورالعمل ها و رویه های سازمانی می باشد. کلیه مستندات مرتبط با اجرای فرآیند را که در هنگام اجرای فعالیت ها از آنان استفاده می شود، لازم است شناسایی شده و به عنوان یک منبع در قسمت مستندات مرتبط با فرآیند در شناسنامه فرآیند ثبت شود.			
سیستم ها و منابع اطلاعاتی مرتبط		لازم است تا سیستم های اطلاعاتی و یا منابع اطلاعاتی مرتبط با فرآیند در این بخش ثبت شود.			
تعاریف و اصطلاحات					
دریافتی ها / تامین کننده گان		دریافتی ها: دستگاه باید به ازاء هر یک از فرایندها، ورودی های مرتبط مانند اطلاعات، نامه، دستورات و ... را شناسایی و مستند نماید. تامین کننده دریافتی ها: تامین کننده ورودی های فرآیند یا سایر فرایندهای دستگاه است (که در این صورت لازم است به نام و کد فرآیند اشاره شود) یا گروهی خاص از شهروندان یا سایر دستگاه های اجرایی هستند. نحوه ثبت اطلاعات به شکل زیر می باشد: • ورودی ۱ / تامین کنندگان ورودی ۱ • ورودی ۲ / تامین کنندگان ورودی ۲			
		شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن			
تبیین ویژگی هایی از فرآیند که در قالب نمودارهای فرآیندی امکان نمایش ندارند در این بخش به صورت مشروح آورده می شود. به شکلی که مخاطب بتواند تصویری مشخص و شفاف از رویه اجرایی فرآیند بدست آورد. ...					

هدف فرآیند

هدف فرآیند باید به طور واضح بیان شود.

اولین جزء شناسنامه فرآیند، هدف فرآیند می باشد. سازمان باید در تدوین هدف موارد ذیل را مد نظر قرار داده و در شناسنامه آن مدون نماید. هدف فرآیند نتیجه فعالیت‌هایی است که در درون فرآیند انجام می‌گیرد تا باعث رضایت مشتری درون سازمانی (فرآیند بعدی یا در تعامل) یا مشتری بیرون سازمانی (ارباب رجوع) شود. هدف فرآیند باید به گونه‌ای شفاف و روشن بیان گردد تا سازمان با مطالعه آن بتواند نقش فرآیند در تحقق اهداف استراتژیک و میزان رضایت یا عدم رضایت ارباب رجوع خود را مشاهده نماید.



به کمک کارمندان تان، مدیریت فرایندهای کسب و کار
را در سازمان تان استقرار دهید

نقشه راه مدیریت فرایندهای کسب و کار

سیداحمد دلیری



نوع فرآیند

سازمان باید برای ساختار مدیریتی فرآیندهای
خود از سه نوع فرآیند استفاده نماید.

اصلی (تحقق محصول یا خدمت) پشتیبانی و
مدیریتی.



اهداف استراتژیک مرتبط

در این فیلد مشخص میشود که فرآیند مورد نظر در تحقق کدام یک از اهداف سازمان نقش ایفا میکند.

فرآیند بالادستی

در این فیلد مشخص می شود که فرآیند مورد نظر، زیرمجموعه کدام فرآیند قرار دارد.

زیرفرآیندهای مرتبط

در این فیلد مشخص می شود که فرآیند مورد نظر، دارای چه زیرفرآیندهایی، صرف نظر از توالی آنها میباشد.

دامنه کاربرد فرآیند

دامنه کاربرد باید محل استفاده، زمان به کارگیری، گستره استفاده را به وضوح بیان کند. چنان چه یک فرآیند در ستاد به گونه ای باشد که در مناطق و یا سازمان های تابعه قابلیت استفاده داشته باشد. محل های به کارگیری آن می بایست به طور کامل مستند گردد.

دامنه فرآیند باید مشخص کند که فرآیند چه کاری انجام می دهد و شامل چه چیزی است.

متولی و پاسخگوی نتایج فرآیند (صاحب فرآیند)

سازمان باید برای هر فرآیند خود یک صاحب فرآیند مشخص نماید. این عنوان باید بر اساس چارت سازمانی و مطابق پست سازمانی انتخاب و ثبت گردد.

دقت شود صاحب فرآیند نزدیکترین فرد مسئول به اجرای فرآیند و تنها یک نفر است. مگر در شرایطی که سازمان در فرآیند خود و بسته به نوع فرآیند، برای فعالیتهای مختلف یا موازی، صاحبان مختلفی داشته باشد.

در این حالت سازمان باید نوع مسئولیتهای را در شناسنامه فرآیند به طور شفاف و روشن بیان نماید.

در ثبت صاحب فرآیند نباید به نام و نام خانوادگی فرد اشاره شود. در بعضی از فرآیندها صاحب فرآیند از روی چارت سازمانی قابل شناسایی نیست.

ناظر فرآیند

هر فرآیند در سازمان بسته به نوع آن (تحقق خدمت، پشتیبان و مدیریتی) جهت اجرای صحیح و ارائه خروجی مناسب نیازمند ناظر (ناظرین) می-باشد. دستگاه باید برای هر یک از فرآیندهای خود ناظر یا ناظرینی به شرح ذیل انتخاب و معرفی نماید. ناظر فرآیند باید بر اساس چارت سازمانی و پست سازمانی، ترجیحاً جدای از واحدی باشد که مسئولیت اجرای فرآیند را دارد. صاحب فرآیند در بعضی از فرآیندها که نتوان مورد اشاره شده را عملی نمود، می-تواند مدیر، معاون و یا بالاترین مقام سازمان باشد. برای تدوین ناظر فرآیندهای سطح صفر باید از مدیران ارشد سازمان و یا بالاترین مقام سازمان استفاده نمود. ناظر فرآیند از لحاظ سلسله مراتب سازمانی باید بالاتر از صاحب فرآیند مذکور باشد. در بعضی از فرآیندها می-توان مشتری فرآیند بعدی را به عنوان ناظر فرآیند انتخاب نمود.

ذینفعان فرآیند و توقعات مربوطه:

ذینفعان فرآیند افرادی هستند که از فرآیند تأثیر می پذیرند یا بر آن تأثیر می گذارند. هر یک از ذینفعان چه توقعاتی دارند؟

محرك فرآیند

محرك فرآیند میتواند از نوع محرکهای زمانی یا وقوع رخدادها مانند درخواستها و ... باشد. در بعضی مواقع فرآیند به تشخیص خود دستگاه آغاز می شود.

شناسنامه فرآیند

ورودی	مشتري	فرآیند	خروجی	تامین کننده
اطلاعات یا کالا مانند: مواد اولیه درخواست ...	مشتري داخلی یا خارجی مانند: فرآیند خرید فرآیند انبار آزمایشگاه ...	فعالیت ۱ ↓ فعالیت ۲ ↓ فعالیت ۳ ↓ فعالیت ۴	اطلاعات یا کالا مانند: گزارش محصول ...	تامین کننده داخلی یا خارجی مانند: فرآیند تولید مشتري ...

قوانین و آیین نامه های مرتبط با فرآیند

در این بخش از شناسنامه کلیه قوانین و آیین نامه های داخلی و یا خارج از سازمان که به نحوی بر عملکرد فرآیند تاثیرگذار هستند، ثبت می شوند.

بدیهی است قوانین برای فرآیندهای سطح بالا به صورت کلی و برای سطح پایین و جریان فرآیند در حد دستورالعمل ها و رویه های سازمانی می باشد.

کلیه مستندات مرتبط با اجرای فرآیند را که در هنگام اجرای فعالیتها از آنان استفاده می شود، لازم است، شناسایی شده و به عنوان یک منبع در قسمت مستندات مرتبط با فرآیند در شناسنامه فرآیند ثبت شود



سیستم ها و منابع اطلاعاتی مرتبط
لازم است تا سیستم های اطلاعاتی و یا
منابع اطلاعاتی مرتبط با فرآیند در این
بخش ثبت شود.

تعاریف و اصطلاحات

نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند

CONTROL



سازمان باید ضمن تعیین مراحل کاری، در نقشه فرآیندها (Process Map)، در هر کجا که لازم باشد و بسته به نوع فرآیند، نظارتها و کنترلهای لازم را که توسط ناظر (ناظرین) فرآیند انجام میگیرد، به وضوح مشخص و مدون نماید.

این نظارتها بایستی با شاخص پایش و اندازهگیری فرآیند را معین و مشخص سازد و باید مدون گردد.

شاخص های پایش و اندازه گیری

سازمان باید برای کلیه فرآیندهای تعریف شده در هر سطح و نوع که در اختیار دارد، شاخص پایش و اندازه گیری را مشخص و مدون نماید. شاخص های پایش باید این قابلیت را داشته باشند تا پذیرش یا عدم پذیرش، مثبت یا منفی بودن عملکرد یک فرآیند را پس از به کارگیری شاخص پایش، به درستی مشخص نمایند. شاخص های پایش باید هم برای فرآیند و هم برای خروجی (محصول یا خدمت) تعریف شوند.



تفاوت پایش و اندازه گیری

پایش به معنای جمع آوری داده ها در مورد یک سیستم، فرآیند، محصول، خدمت یا فعالیت است. این داده ها می توانند برای تعیین وضعیت فعلی سیستم، شناسایی روندها و تشخیص تغییرات استفاده شوند. پایش می تواند به صورت مستمر یا دوره ای انجام شود.

اندازه گیری به معنای تعیین مقدار یک کمیت است. اندازه گیری می تواند شامل استفاده از ابزارها، تجهیزات یا روش های ذهنی باشد. نتایج اندازه گیری می توانند برای مقایسه با مقادیر هدف یا استاندارد استفاده شوند.

ACCEPTANCE CRITERIA



معیارهای پذیرش

سازمان باید به ازای هر یک از شاخص های اندازه گیری تعریف شده در شناسنامه فرآیند، معیار پذیرش تعریف و مدون نماید. این معیار پذیرش باید عددی بوده و حد پذیرش یا رد عملکرد فرآیند را به وضوح مشخص نماید.

سازمان برای تعریف و تدوین معیارهای پذیرش باید استدلال های منطقی و روشن در اختیار داشته باشد.

مسئول پایش و اندازه گیری

سازمان باید به ازای هر یک از شاخص های پایش و اندازه گیری تعریف شده، مسئول اندازه گیری و پایش را نیز مشخص کند.

مسئول اندازه گیری می تواند ناظر فرآیند و یا هر فرد دیگری که در تعامل با فرآیند مربوطه است، باشد.

مسئول اندازه گیری را می توان بر اساس پست سازمانی یا عنوان مسئول فرآیند بعدی انتخاب و مدون گردد.



دوره پایش و اندازه گیری

سازمان باید به ازای هر یک از شاخص های اندازه گیری و پایش تعریف شده، بازه زمانی، پایش و اندازه گیری را مشخص و مدون نماید.

دوره اندازه گیری باید با زمان اجرای فرآیند، توالی و تکرار اجرا و سایر ترتیبات سازمان نظیر بازه اندازه گیری اهداف تناسب داشته و مطابق نیاز در سال، شاخص مرتبط اندازه گیری و پایش شود.



شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن

تبیین ویژگی هایی از فرآیند که در قالب نمودارهای فرآیندی امکان نمایش ندارند، در این بخش به صورت مشروح آورده می شود. به گونه ای که مخاطب بتواند، تصویری مشخص از رویه اجرایی فرآیند به دست آورد.

شناسایی فرآیند	
	نام فرآیند
	اقدام کننده / اقدام کنندگان
	ورودی (محرک) فرآیند
	خروجی (نتیجه) فرآیند
	شرح فرآیند

ورودی ها / تامین کننده

ورودی ها:

سازمان باید به ازای هر یک از فرآیندهای خود در هر سطح و نوعی که هستند ورودی های مرتبط را شناسایی و مستند نماید. این ورودی ها شامل موضوعاتی هستند که فرآیند برای مصرف یا استفاده از آن ها بهره می برد که می تواند بسته به نوع فرآیند اطلاعاتی باشد که پردازش می شود، حالت هایی باشد که تغییر پیدا می کند و یا موادی است که تغییر می کنند، مانند اطلاعات، نامه، مصوبات، دستورات، راهنمایی ها ... دقت شود برای آن دسته از قوانین و مقرراتی که جنبه عمومی داشته و دائماً در فرآیند استفاده می شوند، جزء ورودی های سازمان نبوده و در منابع منظور می شود.

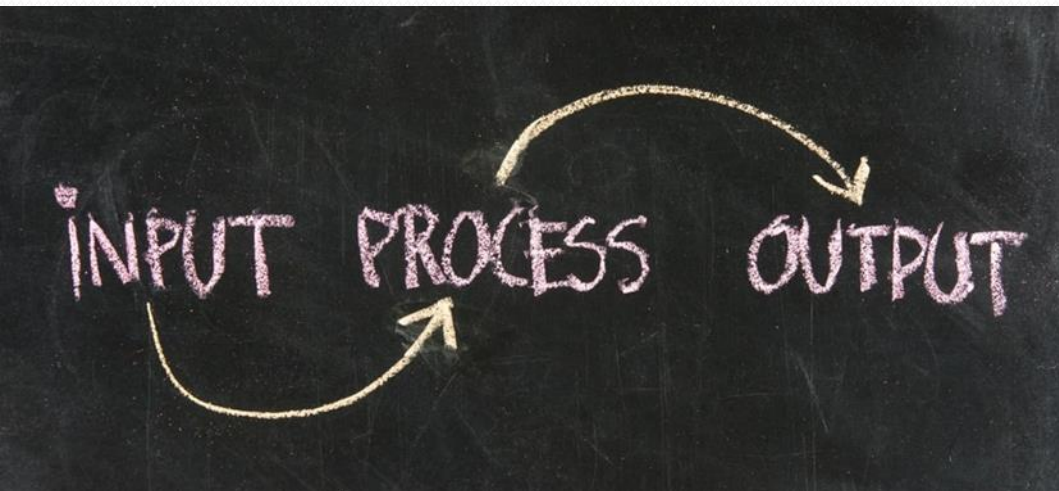
تامین کننده ورودی ها

مبدأ و یا تامین کننده ورودی ها باید دربرگیرنده مبدأ از درون و بیرون از سازمان باشد. تامین کننده یا از جنس فرآیندی است که در این صورت می بایست به نام و کد فرآیند اشاره کرد و یا جنس افراد و پست های سازمانی و یا گروه خاصی از شهروندان و یا سازمان های خارج از شهرداری است.

نحوه ثبت اطلاعات به شکل زیر می-باشد:

- ورودی 1 / تامین کنندگان ورودی 1
- ورودی 2 / تامین کنندگان ورودی 2

خروجی ها / مشتریان



خروجی های فرآیند محصولات
یا خدماتی هستند که در نتیجه
انجام فرآیند تولید می شوند.

مراحل تهیه یک نقشه فرایند



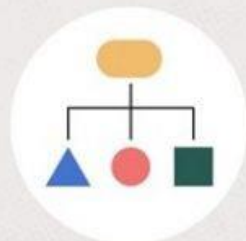
مرحله ۱: تعیین یک مشکل یا فرایند
برای نقشه برداری



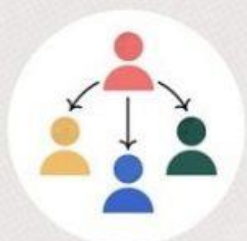
مرحله ۲: فهرست کردن فعالیتهای
مرتبط



مرحله ۳: ترتیب مراحل را
بنویسید



مرحله ۴: فلوچارتی با نشانههای
مرسوم نقشه-برداری فرایند رسم کنید



مرحله ۵: نقشه فرایند را نهایی کرده
و به اشتراک بگذارید



مرحله ۶: نقشه را با هدف پیدا
کردن موارد قابل بهبود تحلیل کنید

فعالیت های فرآیند:

فعالیت های فرآیند اقداماتی هستند که
برای انجام فرآیند انجام می شوند.

نقشه فرآیند:

نقشه فرآیند تصویری از نحوه انجام
فرآیند است.

نمودار فرآیند (بر اساس BPMN2)

سوابق بازنگری فرآیند

سازمان باید کلیه فرآیندهای خود را (به ویژه فرآیندهای اصلی) حداقل سالی یک بار بازنگری نماید. این بازنگری باید شامل بررسی شناسنامه فرآیند و نقشه فرآیندها (Process Map) و ... باشد و سوابق آن پس از هر بازنگری، نگهداری شود.

سوابق بازنگری فرآیندها باید مطابق نظام کنترل مستندات ثبت و نگهداری گردد.

این بازنگری ها باید تداوم داشته باشد و فرآیند را در طول اجرا و نیز بهبود مستمر فرآیند اثبات نماید. بازنگری ها باید توسط صاحب، ناظر و مشتری بعدی فرآیند (درون سازمانی) انجام گیرد.

- تاریخ بازنگری
- مستندات، سوابق و گزارش های مرتبط
- سطح بلوغ فرآیندی
- خلاصه نتایج و بهبودها

نام فرآیند (ترکیب فعل + اسم)			
کد فرآیند	به گونه ای که نشان دهنده سطح فرآیند باشد	شماره بازنگری	تاریخ بازنگری
سوابق بازنگری فرآیند			
تاریخ بازنگری	مستندات، سوابق و گزارش های مرتبط	سطح بلوغ فرآیندی	خلاصه نتایج و بهبودها
دستگاه باید کلیه فرآیندهای خود را (به خصوص فرآیندهای اصلی) حداقل سه سال یک بار بازنگری نماید. این بازنگری باید شامل بررسی شناسنامه فرآیند و نقشه فرآیندها و ... باشد و سوابق آن پس از هر بازنگری نگهداری شود. سوابق بازنگری فرآیندها باید مطابق نظام کنترل مستندات ثبت و نگهداری گردد. این بازنگری ها باید تداوم داشته باشد. بازنگری ها باید توسط صاحب، ناظر و مشتری بعدی فرآیند (درون سازمانی) انجام گیرد.			
واحد های درگیر در اجرای فرآیند			
فرآیند مورد بررسی شامل شناسنامه خدمت، شناسنامه فرآیند، نقشه فرآیند و نمودار جریان فرآیند باید بر اساس نظام کنترل مستندات توزیع و در اختیار مجریان و افراد لازم قرار گرفته باشد.			
تهیه کننده	تایید کننده	تصویب کننده	
سمت:	سمت:	سمت:	
امضا:	امضا:	امضا:	

توزیع مستندات فرآیند

کلیه فرآیندهای سازمان شناسنامه، شناسنامه فرآیند اصلی (Process Map) و نمودار جریان فرآیند (Process Flow) هر فرآیند باید بر اساس نظام کنترل مستندات توزیع و در اختیار کاربران قرار گرفته باشد. این توزیع بسته به ماهیت و ساختار سازمانی باید در سرتاسر سازمان انجام گیرد.

- تهیه کننده
- تایید کننده
- تصویب کننده



اصول و مبانی

مدیریت فرایندهای کسب و کار

دکتر فرشید عبدی

(عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب)

دکتر سهیلا سردار

(عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال)

ویراست دوم

Marion Dumas | Marcello La Rosa
Jan Mendling | Hajo A. Reijers

 Springer

وضعیت فرآیند:

وضعیت فرآیند نشان می دهد که فرآیند در حال حاضر در چه وضعیتی قرار دارد.

این اجزاء می توانند بسته به نیازهای سازمان و فرآیند مورد نظر تغییر کنند.

به عنوان مثال، ممکن است لازم باشد اطلاعات دیگری مانند هزینه ها، زمان و کیفیت نیز در شناسنامه فرآیند گنجانده شود.



انتخاب های امروز شما، آینده شما را می سازد



NasehiCoach



09125366817



Nasehi.Coach



BabakNasehi



خدمات گروه کسب و کار پیشرو:

- بیزینس کوچینگ اختصاصی
kasbokarpishro.com/business-coaching
- مشاوره تخصصی کسب و کار
kasbokarpishro.com/consultation
- آموزش حضوری ویژه شرکت ها، سازمان ها و...
kasbokarpishro.com/training
- برگزاری سمینارها، کارگاه ها و دوره های آموزشی
- تولید و انتشار پکیج های آموزشی
kasbokarpishro.com/shop