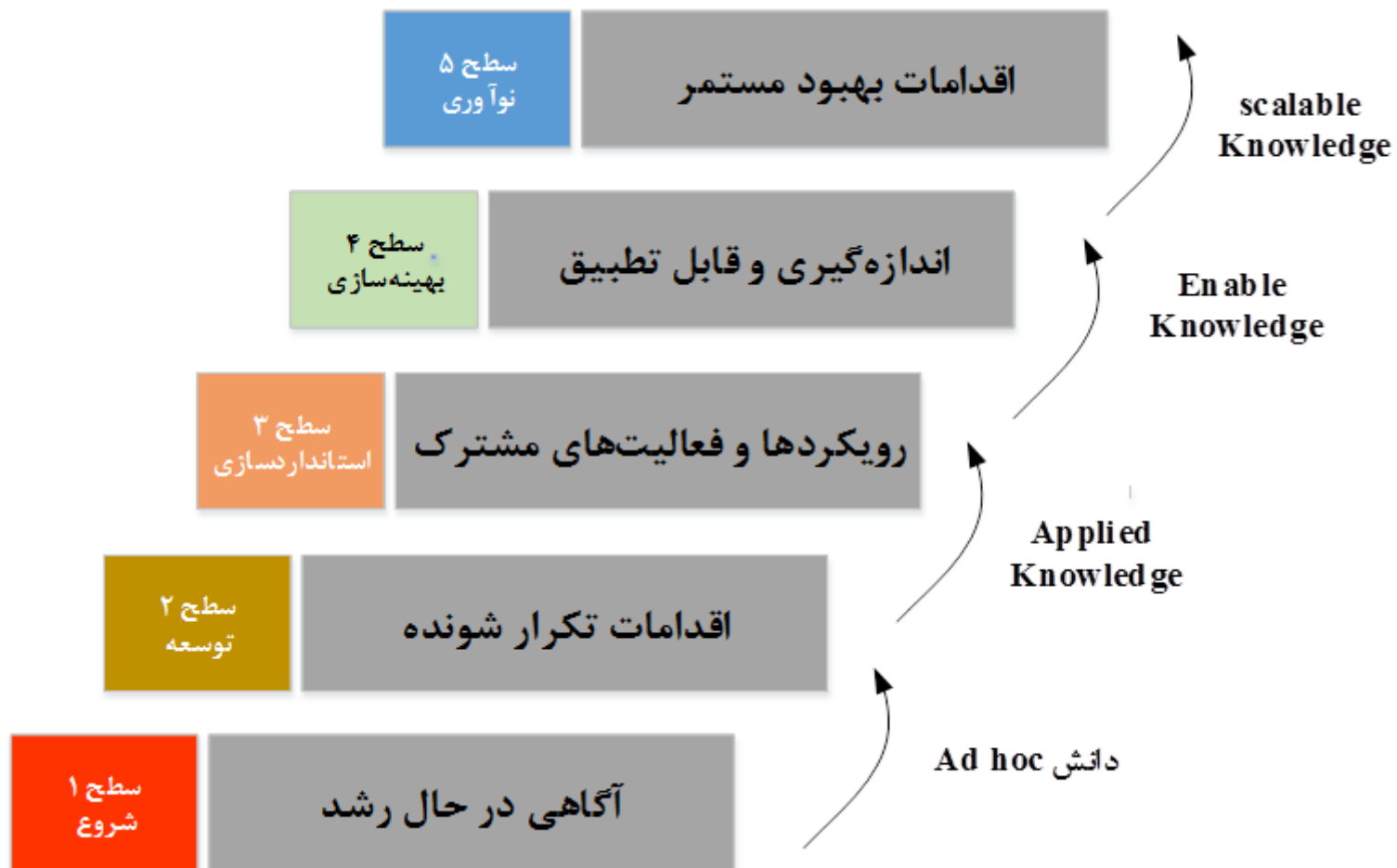


بلوغ فرآیندهای سازمان

بلوغ یک فرآیند یا فعالیت را می‌توان در پنج سطح دسته‌بندی کرد که از سطح ۱ (نابالغ‌ترین) تا سطح ۵ (بالغ‌ترین) متغیر است. فرآیندها در سطوح بالاتر ویژگی‌های سطوح پایین‌تر را نیز دارند. پایین‌ترین سطح با عدد صفر تعریف می‌شود و بیانگر این است که هیچ فرآیندی به‌ازای آن فعالیت وجود ندارد.



سطح صفر - فعالیت‌های وابسته به شخص:

□ در برخی موارد، فعالیت‌های در حال انجام، مستند نشده‌اند. به دیگر سخن، فعالیت‌ها نه به صورت اجمالی و نه به صورت مفصل، ثبت نشده‌اند.

- ✓ کاملاً وابسته به شخص هستند
- ✓ توالی، زمان‌بندی و نتیجه آنها غیر یکسان
- ✓ نیازمند نظارت جدی
- ✓ ارتباط میان کارکردها ضعیف
- ✓ تریبخی فرآیند به کلی وابسته به فرد
- ✓ با تغییر مالک ممکن است دانش اجرای آن به مالک بعد منتقل نشود

سطح یک - سطح آغارین (فرآیند مستندشده):

□ در این سطح از بلوغ، سندی وجود دارد که به وسیله سرپرست یا مسوول اصلی فرآیند استاندارد بازنگری شده و مورد موافقت قرار گرفته است

- ✓ تردید در اجرای واقعی فرآیند مطابق با سند
- ✓ ایجاد تغییرات عمیق در فرآیند

سطح دو - سطح تکراری (اشاعه ناقص):

□ آگاه کردن افراد و ذی‌نفعان مختلف از شیوه انجام فرآیند است

- ✓ فعالیت‌ها مستند و در حال اشاعه
- ✓ برخی موارد کامل اشاعه یافته و در برخی موارد خیر
- ✓ همه فعالیت‌های تعریف شده در فرآیند انجام نمی‌شوند
- ✓ تغییر احتمالی نتایج فرآیند با تغییر مالک

سطح سه - تعریف شده (اشاعه کامل):

□ فرآیند مستند شده و اشاعه داده شده با همه مکان‌ها، افراد، مالکان و همه فعالیت‌هایی که باید انجام گیرند تطابق دارد.

✓ پیوند میان فرآیند های مرتبط برقرار شده

✓ انسجام میان فرآیند ها و ارتباطات قوی تر میان آنها

سطح چهار - مدیریت شده (اندازه‌گیری شده و خودکار شده):

□ فرآیند اهدافی همچون رعایت زمان‌بندی‌ها، رضایت مشتریان، هزینه و... را تحقق بخشیده است

✓ سنجش تطابق فرآیند با اهداف آن

✓ سیستم‌های مدیریت فرآیند وجود دارند (BPMS, CRM, ERP)

سطح پنج - بهینه‌شده (در حال بهبود مستمر) :

□ در این سطح، اقدامات بیان‌شده در سطوح پیشین انجام شده و اهداف فرآیند در حال تحلیل هستند تا موفقیت و بهبود آنها اندازه‌گیری شود.

- ✓ زمانبندی، هزینه و سطح رضایت مطابق با برنامه ریزی‌ها است
- ✓ استفاده از فنون مدیریت (شش سیگما و کایزن و ...) جهت بهبود فرآیندها
- ✓ کاهش خطاهای سیستم

بلوغ فرآیندهای کسب و کار

□ برخی از سازمان‌ها ممکن است همچنان رشد چندانی از نظر بلوغ فرآیندها نداشته باشند. در برخی موارد نیز بلوغ فرآیندها به علت عدم پایش یا عدم بازنگری مستندات کاهش می‌یابد.

برای بهبود فرآیندهای کسب و کار می‌توان از روش‌شناسی DMAIC (مخفف Define، Measure، Analyze، Improve و Control) در ۶ سیگما (تعریف، اندازه‌گیری، تحلیل، بهبود و کنترل) استفاده کرد

یک تیم میان بخشی جهت اجرای
ارزیابی

اندازه گیری

ارزیابی کلیه فعالیت ها و فرآیندهای
سازمان

ارائه گزارش وضعیت موجود

□ اگر یک فرآیند دارای ویژگی‌های بیان شده برای یکی از سطوح است، اما برخی از شرایط سطوح پایین تر را ندارد، باید در سطح پایین تر دسته بندی شود

تحلیل

اندازه گیری فرآیندها سطح کنونی کلی فرآیندها و شکافها را نشان می دهد. برای دریافتن چگونگی برطرف کردن شکافها و ارتقای سطح بلوغ فرآیندهای خاص باید تحلیل هایی به عمل آید و اقداماتی صورت گیرد تا سطح کلی فرآیندها ارتقا یابد.

بهبود

برنامه اقداماتی که طراحی شده است باید به مقام عمل درآید. این کار شامل تعریف یا بازطراحی فرآیندها، شناسایی مالکان فرآیند و... است.

کنترل

گر فرآیندها در مقاطع زمانی تعریف شده مورد پایش قرار نگیرند، سطح بلوغ فرآیندها ممکن است تنزل یابد. بنابراین، یک برنامه کنترل باید طراحی شود و بر اساس آنها، بررسی‌های بعدی برای ارزیابی سطح بلوغ فرآیندها به عمل آید و فرآیندها بر اساس آنها بهبود یابند

- ✓ بازمهندسی فرآیندهای کسب‌وکار
- ✓ مدیریت کیفیت فراگیر
- ✓ مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار

جدول یک: سطوح بلوغ

سطح بلوغ	وابستگی به شخص	مستند شده	تأحدی اشاعه شده	کاملاً اشاعه شده	اندازه گیری شده و خود کار شده	در حال بهبود مستمر
سطح ۰	بله	—	—	—	—	—
سطح ۱	—	بله	—	—	—	—
سطح ۲	—	بله	بله	—	—	—
سطح ۳	—	بله	—	بله	—	—
سطح ۴	—	بله	—	بله	بله	—
سطح ۵	—	بله	—	بله	بله	بله

جدول دو: قالب پرسشنامه بلوغ فرآیندهای کسب و کار

وضعیت (بله / خیر / نامشخص)	پرسش	سطح
	آیا فعالیت‌ها مطابق با استاندارد سازمان مستند شده‌اند؟ آیا سند تهیه شده توسط مقام ذیصلاح در سازمان تایید شده است؟	سطح ۱
	آیا فرآیند مستند شده دست کم یکی از مکان‌های کسب و کار را پوشش می‌دهد؟ آیا فرآیند مستند شده دست کم یکی از گام‌های فرآیندی را اشاعه می‌دهد یا روش انجام آن را بیان می‌کند؟	سطح ۲
	آیا فرآیندی که مستند شده کاملاً در همه مکان‌های کسب و کار اشاعه یافته و از آن تبعیت می‌شود؟ آیا فرآیند مستند شده مستلزم پیوند دوسویه با سایر فرآیندها و کارکردها است؟ اگر این‌طور است، آیا اسناد فرآیند، این پیوندها را اشاعه می‌دهند؟ آیا فرآیند مستند شده به سایر فرآیندها یا کارکردها پیوند داده شده است؟	سطح ۳
	آیا اهدافی برای رعایت زمان‌بندی‌ها، رضایت مشتریان و هزینه‌ها تعیین شده است؟ آیا معیارهایی برای اندازه‌گیری اهداف وجود دارد؟ آیا می‌توان فرآیند را خودکار کرد؟ اگر این‌طور است، آیا این کار به وسیله نرم‌افزار انجام گرفته و طبق آن مستند شده است؟	سطح ۴
	آیا اندازه‌گیری اهداف کیفی به‌طور منظم مورد تحلیل و بهبود قرار می‌گیرد؟ آیا معیار اندازه‌گیری روند مثبتی دارد؟ آیا گام‌هایی برای بهبود این روند برداشته شده است؟ آیا نرم‌افزاری که فرآیند را توانمند ساخته به تناسب نیاز کاربران ارتقا داده می‌شود؟	سطح ۵