

Технология быстрого
описания бизнес
процессов.

Определение

Основой технологии быстрого описания процессов, обеспечивающей возможность одновременного описания всех или большого количества процессов предприятия в короткие сроки и с минимальными затратами, является использование в ней двух инструментариев: методологического и программного.

Методологический инструментарий быстрого описания процессов

Методологический инструментарий быстрого описания базируется на использовании упрощенной методологии описания процессов по сравнению с обычным классическим подходом.

В рамках обычного классического подхода описываются следующие элементы процесса:

Перечень работ и их вертикальная иерархия;

Последовательность выполнения работ, включая описание входов и выходов, представляющих информационные и материальные потоки процесса.

Последовательность подпроцессов

В этом случае в процессной модели наряду с вертикальными иерархическими связями присутствуют горизонтальные потоки между работами, которые составляют процесс. Поэтому такой подход процессного моделирования часто называют "горизонтальным" описанием деятельности. Ввиду того, что для "горизонтального" описания требуется больше времени и трудозатрат, его еще называют "сложным".

В упрощенной методологии моделирования процессов используется "вертикальное" описание, при котором описываются только перечень работ процесса и их вертикальная иерархия.

Программный инструментарий быстрого описания процессов

Программный аспект быстрого описания основан на упрощенном текстовом вводе информации о процессе в программный продукт, который используется для описания бизнес-процессов и автоматической генерации процессных графических диаграмм.

В противоположность этому обычный классический подход подразумевает разработку графических процессных диаграмм, в результате чего 80-90% времени специалистов по описанию процессов используется не очень продуктивно и, как правило, уходит на выравнивание и оптимальное расположение на схеме процессов графических объектов и связей между ними.

План проекта по быстрому описанию бизнес-процессов

Типовой проект по быстрому описанию процессов имеет на выходе следующие результаты:

1. Детальная бизнес-модель компании в электронном виде, которая включает:

- Описание бизнес-процессов компании;
- Описание организационной структуры;
- Описание распределения ответственности структурных звеньев компании за бизнес-процессы.

2. Процессные и структурные регламентирующие документы, автоматически сгенерированные на основе электронной бизнес-модели:

- Положение о процессной системе управления;
- Положения о бизнес-процессах (для выбранных процессов);
- Положение об организационной структуре;
- Положения о структурных подразделениях (для выбранных подразделений);
- Должностные инструкции (для выбранных должностей).

Типовой план проекта по быстрому описанию бизнес-процессов

№	Этап	Результаты	Сроки реализации
I.	Идентификация и выделение процессов компании верхнего уровня	<ul style="list-style-type: none"> • Дерево процессов верхнего уровня (содержащее 15-25 основных, обеспечивающих и управленческих процессов). • Схема организационной структуры компании верхнего уровня. • Матрица распределения ответственности за процессы компании верхнего уровня. 	<p>До 1 недели</p> <p>Точный срок определяется исходя из размеров компании и сложности работ.</p>
II.	Описание процессов до уровня должностей	<ul style="list-style-type: none"> • Деревья процессов до уровня должностей (15-25 деревьев для выбранных процессов). • Схема организационной структуры до уровня должностей. • Матрицы распределения ответственности за процессы до уровня должностей (15-25 матриц для выбранных процессов). • Рекомендации по совершенствованию процессно-организационной модели компании. 	<p>1-1,5 месяца</p> <p>Точный срок определяется исходя из количества выбранных для описания бизнес-процессов верхнего уровня, глубины их описания, размеров компании и сложности работ.</p>
III.	Разработка процессных и структурных регламентирующих документов	<ul style="list-style-type: none"> • Положение о процессной системе управления. • Положения о бизнес-процессах (15-25 положений для выбранных процессов). • Положение об организационной структуре. • Положения о структурных подразделениях (количество положений соответствует количеству выбранных подразделений). • Должностные инструкции (количество соответствует количеству выбранных должностей). 	<p>До 1 недели</p> <p>Регламенты формируются автоматически при помощи системы бизнес-моделирования Бизнес-инженер.</p>
Итого:			1-2 месяца

Опыт применения технологий быстрого описания процессов

Технологии быстрого описания бизнес-процессов были успешно применены для совершенствования и повышения эффективности бизнеса в сотнях российских и западных компаний. В большинстве случаев эти компании смогли эффективно применить технологии быстрого описания самостоятельно, силами внутренних специалистов и при минимальном привлечении консультантов извне.

В данных проектах внешним консультантам в большинстве случаев отводилось решение таких задач, как:

- Обучение внутренних специалистов компании технологиям быстрого описания;
- Программное оснащение и поддержка проекта;
- Организационно-методическая поддержка проекта, аудит и контроль промежуточных и конечных результатов.

Семь «золотых» правил
описания бизнес-
процессов.

Сама по себе методология описания бизнес-процессов довольно проста, но ее эффективное применение на практике не является простой задачей.

Описание бизнес-процессов дает ответы на вопросы, кто чем занимается в компании и кто за что отвечает. Это делает компанию прозрачной и подконтрольной руководству.

Прозрачность в первую очередь выгодна руководителям организации, при этом она заставляет всех сотрудников работать на цели организации.

Более того описание бизнес-процессов и повышение прозрачности позволяет выявить излишки финансовых и временных ресурсов.

Что бы уменьшить сопротивления незаинтересованных сторон описанию бизнес-процессов нужно использовать "золотые" правила, которые были выведены из практического опыта проведения подобных работ.

Правило 1.

Составляйте, уточняйте, подтверждайте схемы вместе с "владельцами"/"участниками" бизнес-процессов.

К работе по описанию бизнес-процессов нужно активно привлекать специалистов, которые участвуют в этом процессе и отвечают за эффективность их выполнения.

Во-первых, это ускорит работу и повысит качество результатов, так как кроме самих участников процесса никто другой лучше не знает как бизнес-процесс происходит на самом деле.

Во-вторых, на основании разработанных описаний в дальнейшем будет проводиться оптимизация и проведение изменений бизнес-процессов. Одним из главных правил эффективного проведения изменений является вовлечение на ранних стадиях в эти работы сотрудников участвующих в процессе и чья деятельность будет затронута изменениями.

Правило 2.

Используйте визуальные подходы описания бизнес-процессов, способствующие повышению эффективности работы в группе.

При описании бизнес-процессов нужно оперативно фиксировать и визуализировать полученную информацию.

Работая в группах, можно использовать флипчарт или доску, на которых в процессе работы рабочей группы будет разрабатываться и фиксироваться описание бизнес-процесса.

Большой эффективностью обладает подход, связанный с использованием мультимедийного проектора при помощи которого изображение схемы бизнес-процесса разрабатываемого с помощью специализированного программного обеспечения выводится на экран в режиме реального времени.

Правило 3.

Используйте язык, понятный "владельцам"/"участникам" бизнес-процесса.

При описании бизнес-процессов нужно использовать тот язык, ту терминологию, которые приняты в организации.

В каждой компании есть своя специфика, есть свои устоявшиеся названия бизнес-процессов, функций, документов и отделов. Поэтому рекомендуется использовать устоявшуюся терминологию. Это сделает схемы бизнес-процессов понятными для всех участников процесса, что сэкономит много времени при их согласовании, анализе и оптимизации.

Правило 4.

Создавайте схемы деятельности, а не организационных структур.

При описании бизнес-процессов нужно "забыть" про существующую организационную структуру и не использовать ее как средство выделения бизнес-процессов и работ.

Бизнес-процессы строятся на основе стратегии, а организационная структура подстраивается под них, но не наоборот.

Именно поэтому организационная структура описывается и накладывается на бизнес-процессы в последний момент. Факт того что, она будет не состыковываться с процессами говорит об ее неоптимальности.

Если пренебречь этим правилом и в качестве средства выделения бизнес-процессов и работ использовать действующую оргструктуру, то вероятность того, что разработанные описания бизнес-процессов будут искажены в случае неоптимальной организационной структуры достаточно велика.

Правило 5.

Избегайте излишней детализации бизнес-процессов, особенно на схеме "как есть".

Одной из проблем возникающих при описании бизнес-процессов является нарушение оптимального уровня детализации, которое приводит к значительному увеличению объема работ. При этом излишняя детализация не только не дает дополнительного эффекта согласно закону Парето 20 на 80, она приводит к отрицательным последствиям, связанным с информационной перегруженностью участников проекта, снижает качество результатов работ и часто приводит к не успеху всего мероприятия.

В данном случае нужно помнить еще об одном правиле – чем большие изменения планируется провести при оптимизации бизнес-процесса, тем менее детальное описание бизнес-процесса "как есть" должно быть разработано.

Правило 6.

Избегайте составления схемы бизнес-процесса ради схемы, не ведущей к дальнейшему анализу и действиям.

Инструментарий по описанию бизнес-процессов, который был рассмотрен, является всего лишь инструментом для достижения более высоких целей оптимизации и улучшения бизнес-процессов. При проведении данных работ постоянно нужно помнить о настоящих целях, а не заикливаться на инструментарию и разработке схем. Поэтому нужно постоянно помнить, что конечная цель - оптимизация, а описание — это инструмент, который нужно рассматривать как средство достижения цели.

Рассмотрим пример описывания бизнес-процессов в одной компании с целью подготовки предприятия к внедрению интегрированной информационной системы. При описании бизнес-процессов использовалась методология IDEF0. Специалисты, занимающиеся описанием бизнес-процессов долго выясняли между собой отношения решая, возникший спорный вопрос - к чему отнести накладную, пришедшую с товаром от поставщика при описании окружения бизнес-процесса "Приемка товара". Одни считали, что накладная является входом для бизнес-процесса, другие считали, что управлением. На спор ушло две недели рабочего времени, при этом каждый остался при своем мнении.

Правило 7.

Не смешивайте понятия "как есть", "как должно быть", "как будет".

При описании бизнес-процессов нельзя смешивать понятия "как есть", "как должно быть" и "как будет". Согласно технологии оптимизации бизнес-процессов первым шагом является это описание процесса "как есть". Поэтому нужно описывать только те работы, только ту организационную структуру, которая существуют на самом деле, невзирая на их "кривизну".

Часто при интервьюировании сотрудники, чья деятельность описывается, начинают фантазировать и рассказывать вещи, сильно отличающиеся от реальной действительности. Когда их спрашиваешь почему они поступают таким образом, они отвечают, потому что именно так должно быть, по их мнению. В результате этого построенные схемы бизнес-процессов не соответствуют действительности, что искажает информацию и уменьшает возможность проведения эффективной оптимизации бизнес-процессов.

Методы сбора
информации при
описании бизнес-
процессов.

Методы и источники сбора информации

Для повышения эффективности работ по описанию бизнес-процессов нужно выбрать правильные методы и источники информации о существующей деятельности.

Основными методами сбора и источниками информации являются:

- Рабочие семинары;
- Интервью;
- Вопросники и анкеты;
- Документы, существующие в организации.

Рабочие семинары

Самым эффективным методом сбора информации о бизнес-процессе является рабочий семинар.

На семинаре собираются основные участники бизнес-процесса и совместно разрабатывают процессные схемы. Качество и скорость получаемых результатов при таком способе описания процесса являются наиболее высокими.

Основным недостатком метода является большие трудозатраты со стороны экспертов предметных областей и сложность их сбора в одно время в одном месте.

Интервью

Вторым по эффективности является метод последовательного интервьюирования экспертов предметных областей. Наиболее ценную и реальную информацию о том, как происходит бизнес-процесс можно собрать только при личной встрече, когда аналитик разрабатывающий процессные схемы, последовательно беседует с экспертами предметных областей, участвующими в бизнес-процессе. При проведении индивидуальных встреч, задавая ситуационно правильные вопросы всегда можно выяснить достоверную информацию.

Недостатком данного метода является большая продолжительность процесса сбора информации и большие трудозатраты аналитика, занимающегося описанием.

Вопросники и анкеты

Более дешевым методом сбора информации о существующих в компании бизнес-процессах является использование вопросников и анкет.

С помощью вопросников и анкет можно массово и быстро собрать информацию по всей компании. К сожалению, качество собранной информации при таком методе будет низким, потому что анкетированные склонны в анкетах с одной стороны преувеличивать, с другой стороны – не сообщать определенную информацию и в общем случае формально относиться к заполнению анкет.

При применении данного метода аналитику, занимающемуся сбором информации о бизнес-процессах, приходится индивидуально встречаться с большим количеством анкетированных с целью уточнения полученной информации и доработки анкет.

Документы, существующие в организации

Последним источником информации о бизнес-процессах являются документы, имеющиеся в компании.

В большинстве компаний имеются документы, регламентирующие их деятельность:

- Положения о бизнес-процессах,
- Положения о подразделениях,
- Должностные инструкции.

В случае если регламенты устарели, а также фрагментарны, все равно рекомендуется их собрать.

Многие элементы бизнес-процессов можно понять, изучив формы используемых в компании документов и отчетов.

Все перечисленные документы перед началом работ по описанию бизнес-процессов рекомендуется собрать, структурировать и в дальнейшем использовать, как один из источников информации.