

Способы описания бизнес-процессов

Введение

Создание бизнес процессов начинается с их описания.

Описание бизнес процессов можно делать разными способами. Каждый имеет как плюсы, так и минусы. Можно выделить 3 типа описания:

- Текстовый;
- Табличный;
- Графический.

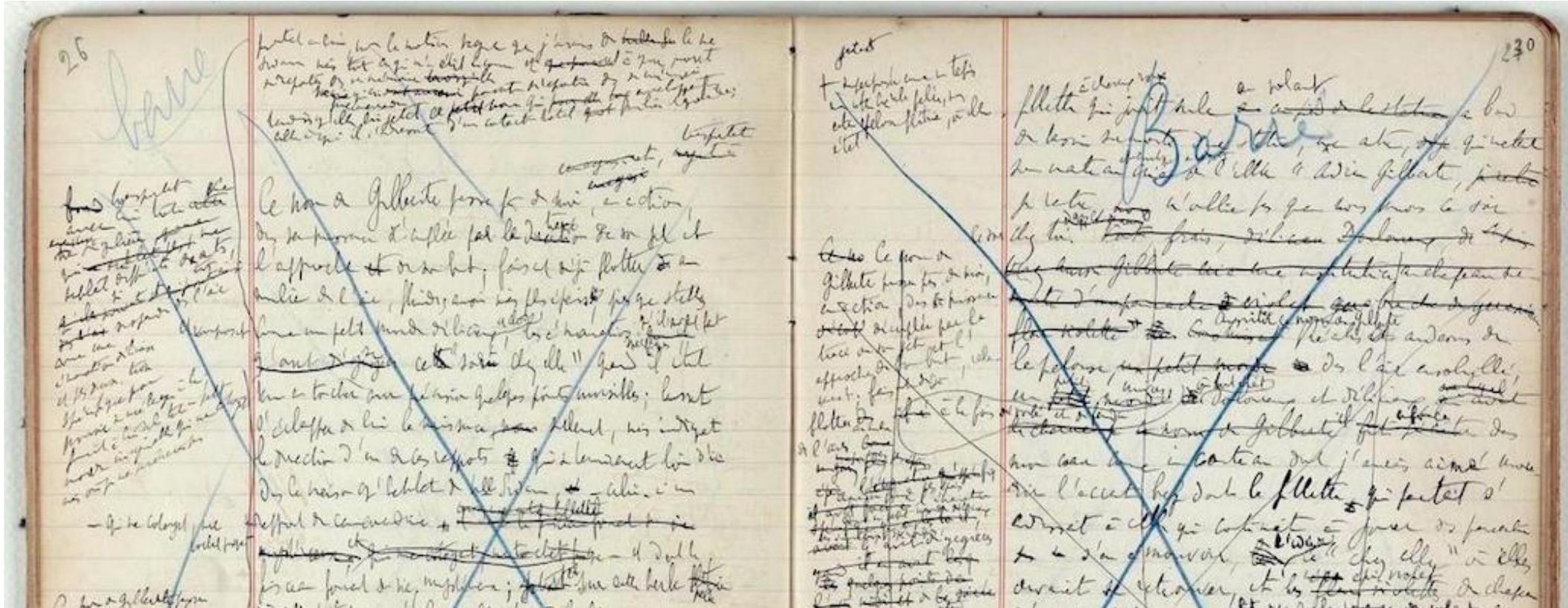
Естественно, в чистом виде они встречаются редко.



В большинстве случаев мы комбинируем эти методы, в том или ином виде. Но если вы делаете упор, берет за основу, один из 3 элементов — описание текстом, таблицы или схему бизнес процесса, то тем самым, вы выбираете один из типов описания.

Управление бизнес процессами без их описания — крайне затруднительно.

Текстовое описание бизнес процессов



Наверное самый простой в реализации и распространенный вариант.

Все, что происходит в бизнес процессе описывается словами, т.е. в итоге у нас получается текст.

Построение бизнес процессов требует описания довольно таки большого количества элементов и вариантов развития бизнес процесса, текст может получиться весьма громоздким.

Плюсы и минусы

Плюсы:

- Очень просто сделать — просто садись и пиши.
- Не требует специальных навыков — темные времена прошли, теперь писать умеет каждый :)

Минусы:

- Текст сложно обрабатывать — работа с массивами текста весьма сложна, ведь нам нужно найти суть, скрытую за словами.
- Затрудняет целостное восприятие процесса — читая вторую страницу, можно уже забыть, что было на первой. Очень тяжело читать текст, описывающий сложный, разветвленный процесс. Приходится постоянно возвращаться назад, чтобы понять о чем речь. В итоге восприятие картины целиком нарушается.
- В принципе сложно для восприятия — если текст готовит человек без писательских навыков, его прочтение превратится в пытку. У каждого свой язык и , порой, он может быть очень сложен.
- Сложно структурировать и анализировать — процесс может иметь множество путей развития. Это значит, что в зависимости от результатов, событий и условий, мы выполняем разные действия в процессе.

Описание бизнес процессов в виде таблиц

							профиля	
3	Согласование заявки с внутренним клиентом	Заявка на подбор персонала	Внутренний клиент, инициировавший заявку	1. Начальник отдела рекрутинга. 2. Менеджер по подбору персонала, отвечающий за заявку	1. Определение требуемого уровня выраженности профессионального и личностного профиля, опыта кандидата, согласно шкале и уровням, принятым в профиле должности. 2. Выбор и согласование способов оценки проф. компетенций (проф. тесты, кейсы и т.д.) из имеющихся в профиле должности	2 рабочих часа	1. «Профиль должности». 2. «Заявка на подбор персонала»	Заявка принята в работу
4	Проведение оценки внутренних кандидатов	Список возможных внутренних кандидатов	Менеджер по подбору персонала	Менеджер по подбору персонала	Проведение оценочного интервью и психологической диагностики, предусмотренных в профиле должности	2–4 рабочих часа на каждого кандидата	1. «Профиль должности». 2. «Заявка на подбор персонала»	При соответствии требованиям – выбор наилучшего и формулировка предложения о работе в новой должности. При отсутствии соответствующих кандидатов – переход к поиску на внешнем рынке труда
5	Получение и первичная обработка информации о кандидатах	Резюме кандидатов	Менеджер по подбору персонала	Ресечер	Первичная оценка кандидатов по формальным признакам на соответствие заявке и профилю должности	Определяется согласно плану по подбору персонала	1. «Профиль должности». 2. «Заявка на подбор персонала». 3. Резюме	База резюме
6	Первичное телефонное собеседование	База резюме	Менеджер по подбору персонала	Ресечер	Оценка соответствия формальных критериев указанным в заявке	В зависимости от количества кандидатов	1. «Профиль должности». 2. «Заявка на подбор персонала». 3. Резюме	Список кандидатов для проведения оценочного интервью
7	Организация оценочных интервью	Список кандидатов для проведения оценочного интервью	Менеджер по подбору персонала	Ресечер	Обзвон кандидатов. Формирование графика интервью	1–2 рабочих часа	1. Список финальных кандидатов. 2. График проведения интервью	График проведения интервью
8	Проведение оценочного интервью	График проведения интервью	Менеджер по подбору персонала	Менеджер по подбору персонала	Оценка соответствия опыта кандидата требованиям предприятия	От 2 до 5 рабочих часов на одного кандидата	1. Резюме. 2. «Заявка на подбор персонала». 3. «Профиль должности»	Бланки оценки по результатам интервью по компетенциям, кейсов и обработка результатов тестирования
					Оценка профессиональных компетенций			

Описание бизнес процессов компании в виде связанных таблиц, не плохая идея, лучше текстового описания. Самая большая сложность заключается в том, чтобы подготовить хороший шаблон таблицы, в которую, собственно, потом уже внесут данные.

Плюсы и минусы

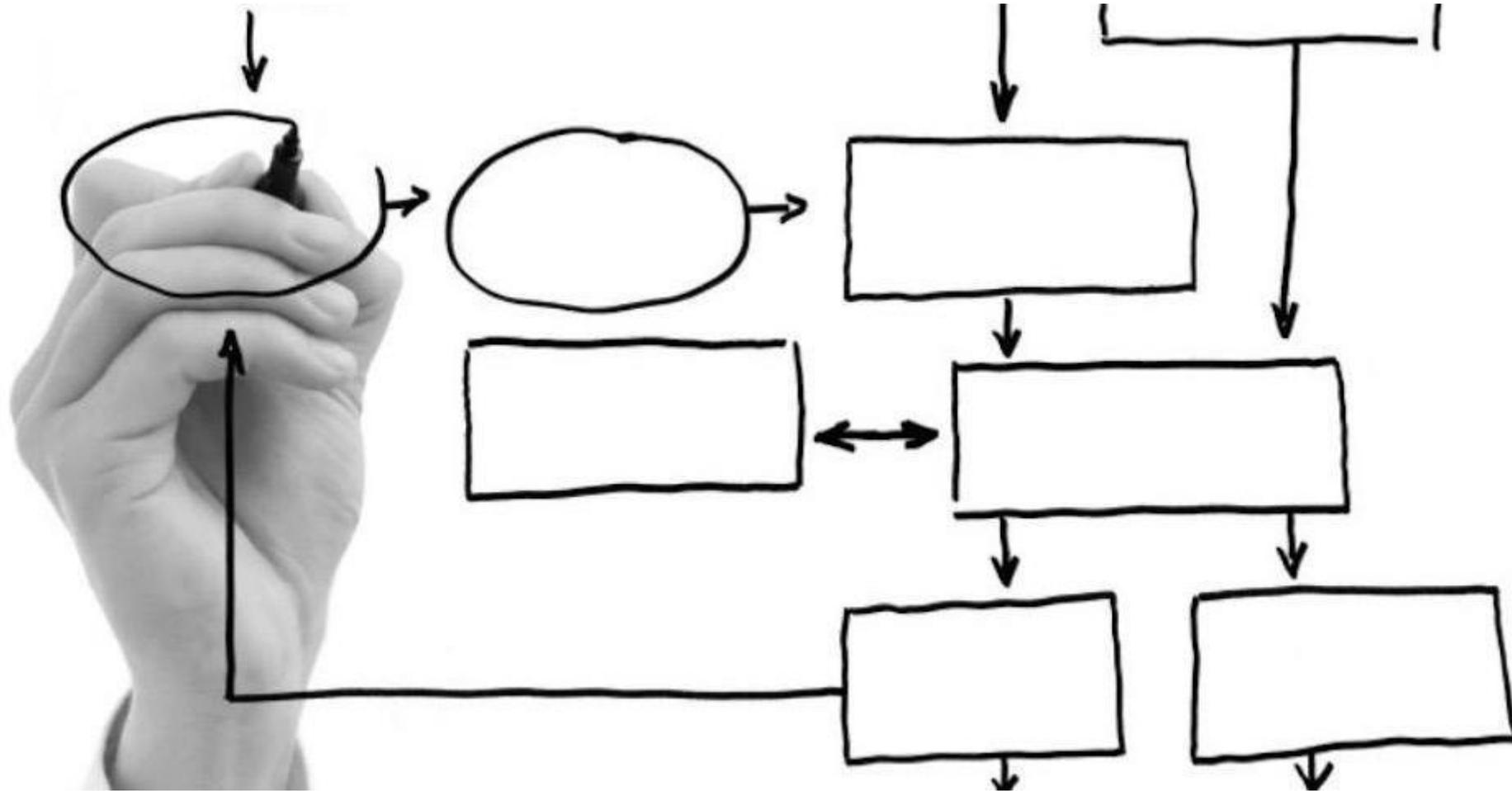
Плюсы:

- Относительно просто подготовить — подготовить шаблон не так сложно. Главное чтобы он был понятен тем, кто будет его заполнять.
- Относительно просто заполнить шаблон — еще раз, если шаблон понятен, заполнить его не составит труда. Для этого не нужны специальные навыки и знания.
- Наличие структуры — таблица сама по себе уже предполагает некую структуру.
- Удобство обработки цифровых данных — с цифрами лучше всего работать в таблице. Так что для данного типа данных, этот тип описания подходит лучше всего. Данные в таблице, даже текстовые, гораздо удобнее сравнивать и анализировать.

Минусы:

- Не компактно — описание больших процессов, со всем множеством подпроцессов и элементов, будет выглядеть как «простыня».
- Отсутствует необходимая детализация — для того чтобы таблица имела более компактный вид, количество данных должно быть ограничено. Это значит, что даже если вы вносите текст в таблицу, он должен быть ограничен. А значит добиться необходимой детализации может стать не просто.
- Нет целостности восприятия — большое количество данных не способствует этому. Хотя если необходимо просмотреть данные одной операции (подпроцесса) в строке или данные одного типа в столбце — то лучше таблицы не придумать.
- Сложно отобразить ветвления — та же проблема, что и с текстом. Большое количество ветвлений, и, что важно, развитие процесса исходя из условий ветвления, довольно сложно отобразить наглядно.
- Требуется подготовки — нужно потратить время на подготовку хорошего шаблона.

Описание в виде схемы, модели бизнес процесса



Графическое описание бизнес процессов предприятия, в виде схемы, модели — лучший тип описания. Большинство специалистов, уже давно отдают предпочтение именно графическому типу описания. Просто посмотрите на плюсы и минусы этого типа.

Плюсы и минусы

Плюсы:

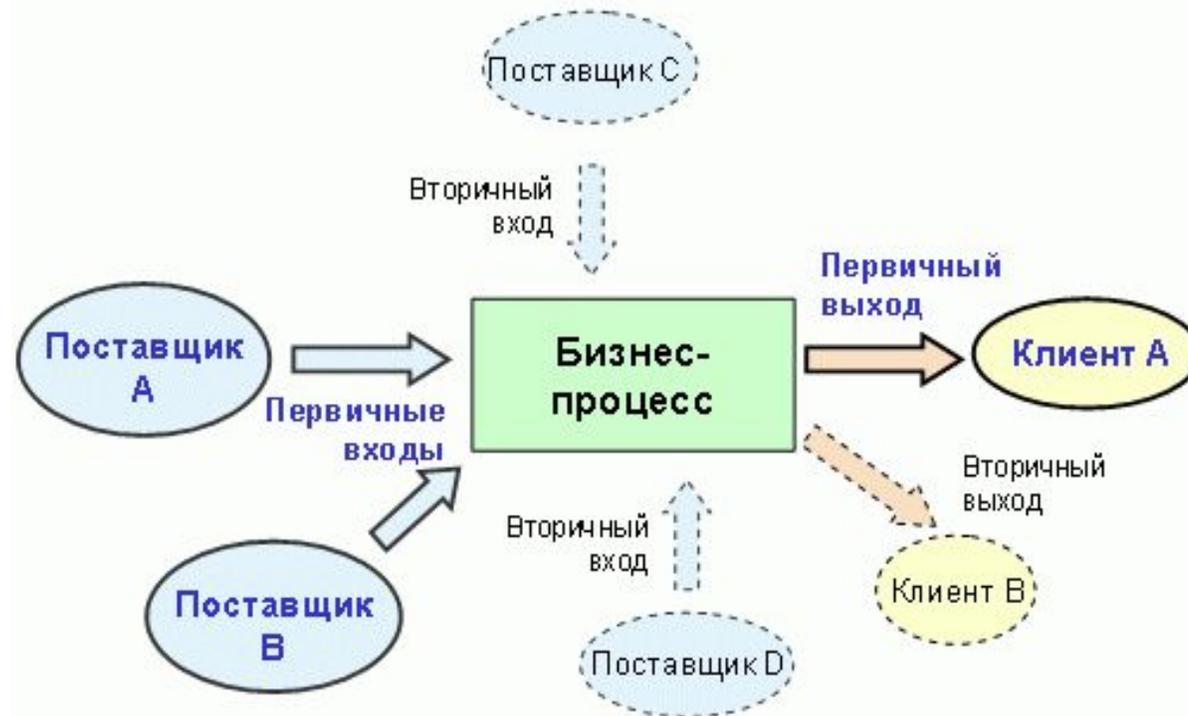
- Простота восприятия — наш мозг устроен таким образом, что картинку мы воспринимаем быстрее чем что либо. Поэтому схему воспринимать очень просто. Мозг «фотографирует» схему и обрабатывает ее на бессознательном уровне, в разы быстрее, чем наше сознание. Схему воспринимать просто еще потому, что мы сразу видим взаимосвязи элементов.
- Целостность восприятия — 1 схема представляет из себя модель процесса на определенном уровне. Это значит, что схема сразу дает нам представление о процессе в целом. В частности о его границах, основных элементах и т.д. Если процесс детализируется на нескольких уровнях, то схемы все равно остаются связанными.
- Необходимая и достаточная детализация — в тоже время, на схеме можно отобразить относительно большое количество деталей, без потери качества восприятия.
- Наглядное отображение ветвлений и путей развития процесса — правильно построенная схема сразу дает представление о том, каким путем должен развиваться процесс в правильном варианте. А также другие варианты развития событий.
- Удобство автоматизации — многие программные инструменты позволяют переводить диаграммы в языки программирования, что очень сильно упрощает жизнь разработчикам и внедренцам ПО.

Минусы:

- Требуется специальных навыков — нужно знать, как правильно строить диаграммы. Знать разные нотации. А иногда, даже, самостоятельно сделать набор элементов, которыми вы будете пользоваться для описания, и правил.
- Относительно больше время на подготовку описания — хорошо построенная модель процесса должна быть проста и понятна. Для того, чтобы сделать схему таковой, необходимо потратить кучу времени. Сложно может сделать каждый дурак, а вот простота требует мастерства ;)

Описание окружения бизнес процесса

Первым шагом описания бизнес-процесса является описание его окружения, которое представляет совокупность входов и выходов бизнес-процесс с указанием поставщиков и клиентов. Поставщики и клиенты процесса могут быть как внутренними, так и внешними. Внутренними поставщиками и клиентами являются подразделения и сотрудники компании, с которыми рассматриваемый бизнес-процесс взаимодействует. Внешние – клиенты.



Классификация входов и выходов

При описании окружения бизнес-процесса приходится его входы и выходы делить на два типа: первичные и вторичные. В результате такого деления получаются первичные и вторичные входы, а также первичные и вторичные выходы.

Элемент	Определение и характеристики
Первичный выход	<ul style="list-style-type: none">• Основной результат, ради которого существует бизнес-процесс.• Определяется целью, назначением бизнес-процесса.
Вторичный выход	<ul style="list-style-type: none">• Побочный продукт бизнес-процесса, который может быть востребован вторичными клиентами.• Не является основной целью бизнес-процесса.
Первичный вход	<ul style="list-style-type: none">• Поток объектов, инициирующий "запуск" бизнес-процесса - заказ клиента, план закупок и т.д.
Вторичный вход	<ul style="list-style-type: none">• Потоки объектов, обеспечивающие нормальное протекание бизнес-процесса - стандарты, правила, механизмы выполнения действий, оборудование и пр.

Методы сбора информации при описании бизнес процессов

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:

1. Рабочие семинары;
2. Интервью;
3. Вопросники и анкеты;
4. 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.

Вопросники и анкеты

Более дешевым методом сбора информации о существующих в компании бизнес-процесс 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 анкетлируемые склонны в анкетах с одной стороны преувеличивать, с другой стороны – не сообщать определенную информацию и в общем случае формально относятся к заполнению анкет. При применении данного метода аналитику, занимающемуся сбором информации о бизнес-процессах, приходится индивидуально встречаться с большим количеством анкетлируемых с целью уточнения полученной информации и доработки анкет.

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. При проведении интервьюирования рекомендуется использовать следующие правила:

- Правильно сделайте выбор собеседника;
- Войдите в доверие к собеседнику, создайте дружелюбную располагающую к общению атмосферу;
- Поддерживайте и развивайте контакт с собеседником, стимулируйте собеседника говорить на нужную Вам тему;
- Задавайте открытые вопросы - Когда? Как? Кто? Что? Почему? Где? и активно слушайте;
- Не перебивайте собеседника лишними вопросами;
- Удерживайте нужный логический уровень общения;
- Делайте записи;
- Подведите итоги, уточните сведения;
- Поблагодарите собеседника.

Документы, существующие в организации

Последним источником информации о бизнес-процессе являются документы, имеющиеся в компании. В большинстве компаний имеются документы, регламентирующие их деятельность: Положения о бизнес-процессах, Положения о подразделениях и 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.



пасибо за внимание