

Фреймворк проекта оптимизации сквозного бизнес-процесса

В статье Владимира Репина представлен Фреймворк проекта оптимизации сквозного бизнес-процесса компании. Схемы процессов и их описание разработаны с учетом опыта выполнения проектов командой BPM3.RU, а так же на основе анализа практики российских компаний. Материал может быть полезен для разработки внутреннего стандарта работы по анализу и оптимизации сквозных процессов, для сравнения с существующей практикой и определения направлений ее совершенствования.

Цели создания Фреймворка

Вашему вниманию предлагается процессный Фреймворк – комплексная модель процессов, которые необходимы для выполнения проекта оптимизации сквозного бизнес-процесса. Ранее в статье «Бизнес-процесс на ладони: простые методы анализа и оптимизации» были раскрыты методы выполнения анализа процесса и принципы его оптимизации. Рассматриваемый Фреймворк раскрывает вопрос организации такого проекта.

Процессы Фреймворка были спроектированы в результате анализа проектов оптимизации процессов, выполненных командой консультантов BPM3.RU, а так же с учетом опыта организаций, ведущих соответствующие проекты.

Условия применимости. Представленный Фреймворк может быть использован в случае, когда необходимо системно организовать работу по оптимизации сквозных бизнес-процессов масштаба компании, то есть значительных по сложности и длительности проектов межфункционального уровня. Использовать такой подход для оптимизации процессов внутри структурных подразделений, т.е. для относительно простых задач, не требуется.

Предполагается, что в компании созданы и активно функционируют Процессный комитет и Процессный офис, создана процессная архитектура и используется инструмент проектирования и анализа процессов (например, Business Studio), определен и используется метод назначения владельцев сквозных процессов, в достаточной степени развита культура проектного управления. Для организаций, только приступающих к внедрению процессного управления, представленный Фреймворк может быть упрощен в необходимой степени.

Контекст

Процессный Фреймворк был разработан в нотациях IDEF0 и BPMN в Business Studio 5. На рис. 1 представлена его контекстная диаграмма. Ключевыми входами в процесс являются: стратегия организации, мнения руководителей и специалистов, предложения сотрудников, результаты аудитов и, конечно, информация о выполнении процессов «Как есть». Ключевые выходы: внедренные изменения, информация об изменениях для сотрудников компании, информация о проекте («Резюме проекта») в базе знаний организации (на внутреннем портале).

Представленная ниже модель может быть переработана с учетом вашей архитектуры бизнес-процессов в целом и соответствующего контекста процесса.

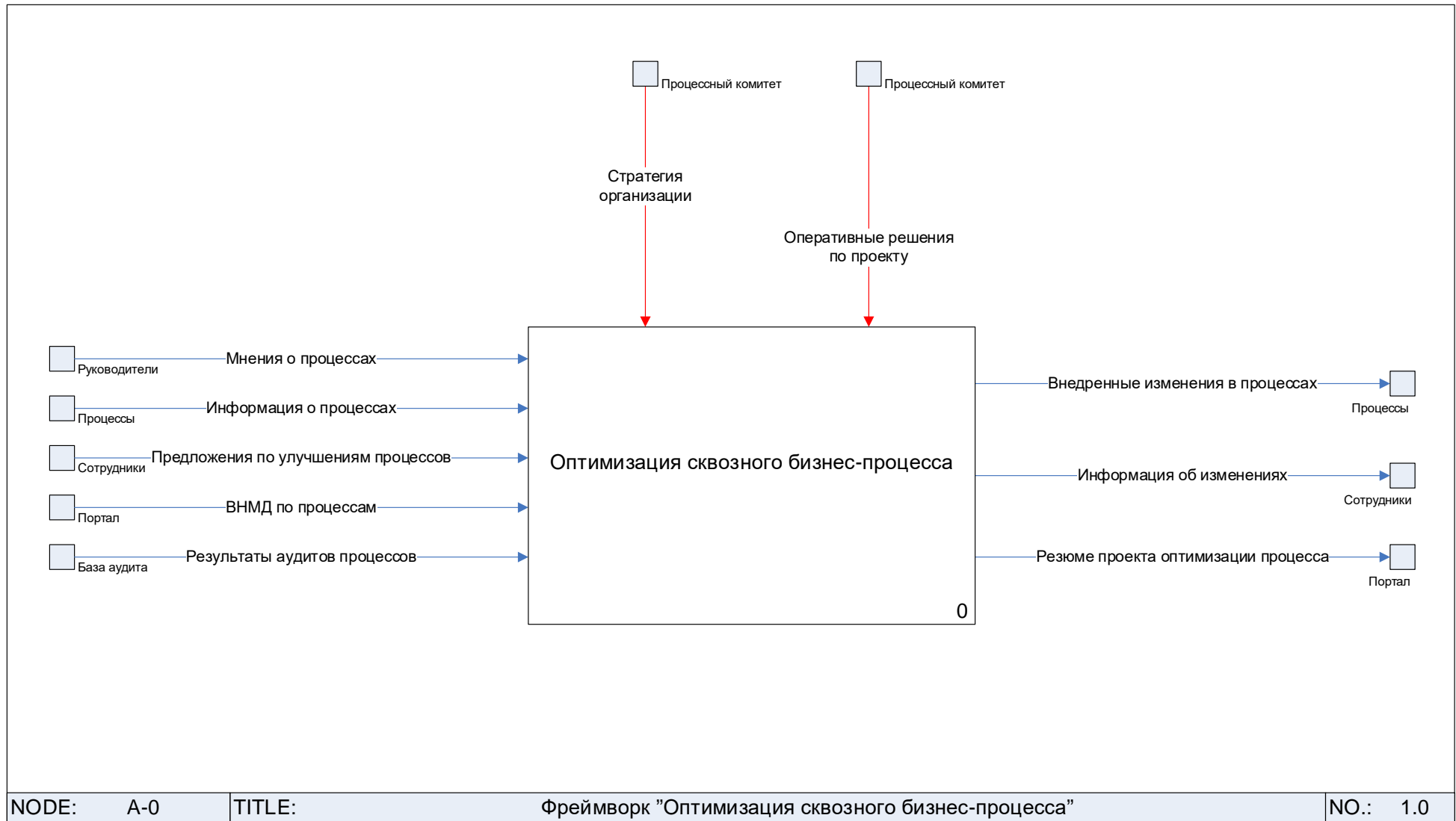


Рис. 1. Контекстная диаграмма Фреймворка.

Процессы оптимизации сквозного процесса

На рис.2 представлена общая модель процессов оптимизации сквозного процесса. Кратко рассмотрим назначение каждого из них в рамках Фреймворка.

Выбор процессов для оптимизации – в рамках данного процесса осуществляется анализ и выбор бизнес-процессов для оптимизации. Вообще говоря, этот процесс можно было бы вынести за пределы Фреймворка и показать в общей модели процессов управления компанией, например, внутри процесса стратегического планирования или организационного развития. Но поскольку выбор процессов является весьма важным, я все-таки принял решение показать этот процесс, как часть рассматриваемого Фреймворка. В своей организации вы можете включить этот процесс в другую часть архитектуры.

Управление проектом оптимизации процесса – это, по сути, довольно формальная, но очень важная деятельность по администрированию проекта, в первую очередь, - контроль деятельности временной рабочей группы (групп) и обеспечение соблюдения сроков выполнения работ и качества ее результатов. Все содержательные работы, например, подготовка Отчетов по результатам анализа процессов или внедрения изменений, в которых участвует руководитель проекта, вынесены в другие процессы Фреймворка.

Содержательно проект оптимизации сквозного бизнес-процесса включает четыре фазы:

1. Предварительный анализ.
2. Углубленный анализ и разработка мероприятий по оптимизации.
3. Внедрение изменений в процесс и управление изменениями (коммуникациями).
4. Анализ эффекта от оптимизации процесса.

Предварительный анализ позволяет сформировать Проблемное поле и сформулировать гипотезы о причинах проблем, оценить потенциал оптимизации сквозного процесса, измерить показатели процесса «Как есть», установить цели и показатели для оптимизации.

Углубленный анализ и разработка мероприятий по оптимизации – ключевой этап проекта, в рамках которого проводится глубокий анализ процесса, подтверждаются (опровергаются) гипотезы о причинах проблем, разрабатываются мероприятия по оптимизации процесса, разрабатывается методика оценки эффекта, оценивается прогнозный эффект от оптимизации процесса, принимаются решения о внедрении соответствующих мероприятий (включая бюджет).

Внедрение изменений в процесс – довольно формально описанный процесс реализации намеченных мероприятий. Поскольку мероприятия могут быть разные, детально описать этот процесс невозможно. Управление изменениям в данном Фреймворке рассматривается довольно узко – как осуществление регулярных коммуникаций с сотрудниками по вопросам изменений, предупреждение и/или разрешение конфликтов.

Анализ эффекта от оптимизации процесса позволяет оценить реальный эффект, подвести итоги проекта и выполнить материальное стимулирование его участников, поместить информацию по проекту в базу знаний организации.

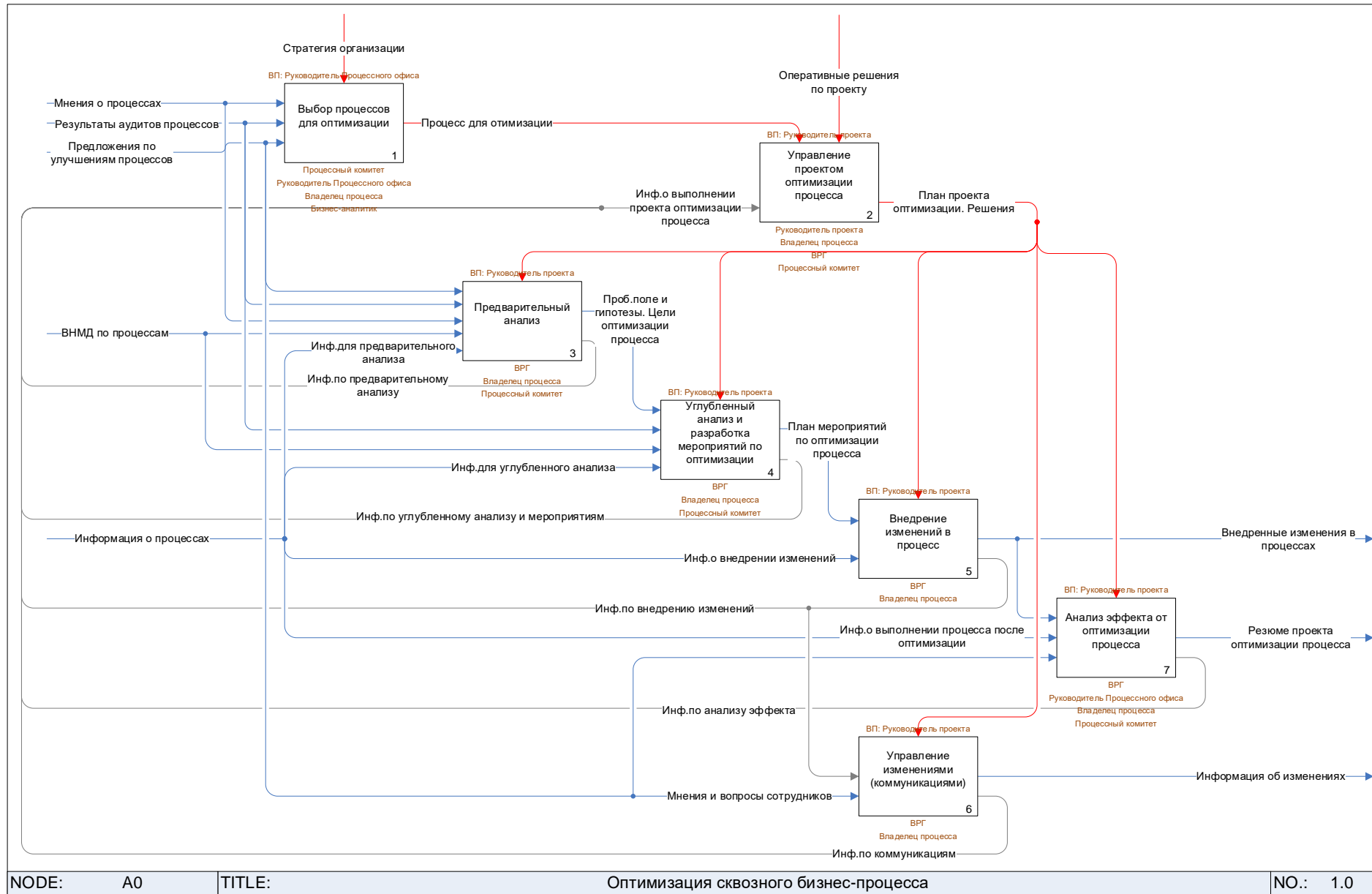


Рис. 2. Модель процессов оптимизации сквозного бизнес-процесса.

Выбор процессов для оптимизации

Рассмотрим процесс «Выбор процессов для оптимизации», представленный на рис. 3. Предлагается ежеквартально проводить анализ информации и определять бизнес-процессы, которые необходимо оптимизировать. Можно делать это, например, раз в полгода (в случае, если проекты выполняются медленно). Кроме того, процесс может быть инициирован по мере необходимости, например, в случае внепланового изменения стратегии, рыночной ситуации и возникновения прочих факторов, которые могут существенно повлиять на процессы компании.

Руководитель Процессного офиса анализирует информацию из различных источников: стратегию, отчеты по аудиту процессов, предложения по улучшению процессов, поступившие от сотрудников, и прочее. На выходе получается перечень процессов для оптимизации со статусом «Проект». Количество процессов в нем, возможно, избыточное. В ходе дальнейшего анализа оно сокращается до того уровня, который приемлем для организации с точки зрения выделения ресурсов на работу по оптимизации этих процессов (не целесообразно иметь более 2-3 сложных проектов одновременно).

Процессный комитет (ПК) на своем очередном заседании рассматривает список и выбирает из него процессы для рейтинговой оценки. Возможно, какие-то процессы предлагает включить в список сам ПК или Генеральный директор (собственник).

После этого Бизнес-аналитик Процессного офиса проводит анкетирование сотрудников по соответствующим процессам, например, используя анкеты на Яндексе (для анонимности).

Руководитель Процессного офиса анализирует полученный результат, выполняя рейтинговый анализ процессов. В первую очередь, оцениваются результаты анкетирования руководителей и сотрудников. Например, может использоваться следующая таблица 1 расчета рейтинга процесса. В ней использовано пять критериев оценки и шкала из четырех делений.

Дополнительно к рейтингу Руководитель Процессного офиса готовит информацию о критических несоответствиях, выявленных в ходе аудитов, и потенциалу улучшений, основанному на предложениях сотрудников. В итоге, по каждому процессу из списка на ПК выносятся следующая информация:

1. Таблица рейтинговой оценки процесса.
2. Справка о количестве критических несоответствий, выявленных по результатам аудита.
3. Оценка потенциала оптимизации, основанная на предложениях сотрудников.
4. Экспертное мнение Руководителя Процессного офиса и, возможно, Владельца процесса.

Процессный комитет рассматривает результаты оценки процессов и выбирает 1-3 сквозных процесса организации, по которым необходимо инициировать проекты оптимизации. На заседании ПК так же обсуждаются цели оптимизации сквозных процессов, ориентировочные сроки выполнения проектов, состав временных рабочих групп (ВРГ). Назначаются руководители соответствующих проектов.

Таблица 1. Рейтинг процесса.

Оптимизация сквозного бизнес-процесса «_____»

№	Наименование критерия	Количество ответов – 10						Вес	Балл
		Затрудняюсь ответить	Абсолютно не верно	Скорее не верно	Скорее верно	Абсолютно верно	Средняя Оценка		
1	Существенно влияет на достижение стратегических целей организации	1	2	3	3	1	0,525	0,3	15,75
2	Дает возможность значительно сократить затраты, устранить потери	2	3	2	2	1	0,425	0,2	8,5
3	Дает возможность радикально сократить сроки выполнения	0	1	2	3	4	0,75	0,2	15
4	Ведет к существенному росту качества продукции и услуг, удовлетворенности потребителей	1	2	3	4	0	0,5	0,2	10
5	Радикально повышает степень автоматизации и цифровизации организации	3	3	2	1	0	0,25	0,1	2,5
Рейтинг процесса в баллах (0 от до 100)									51,75

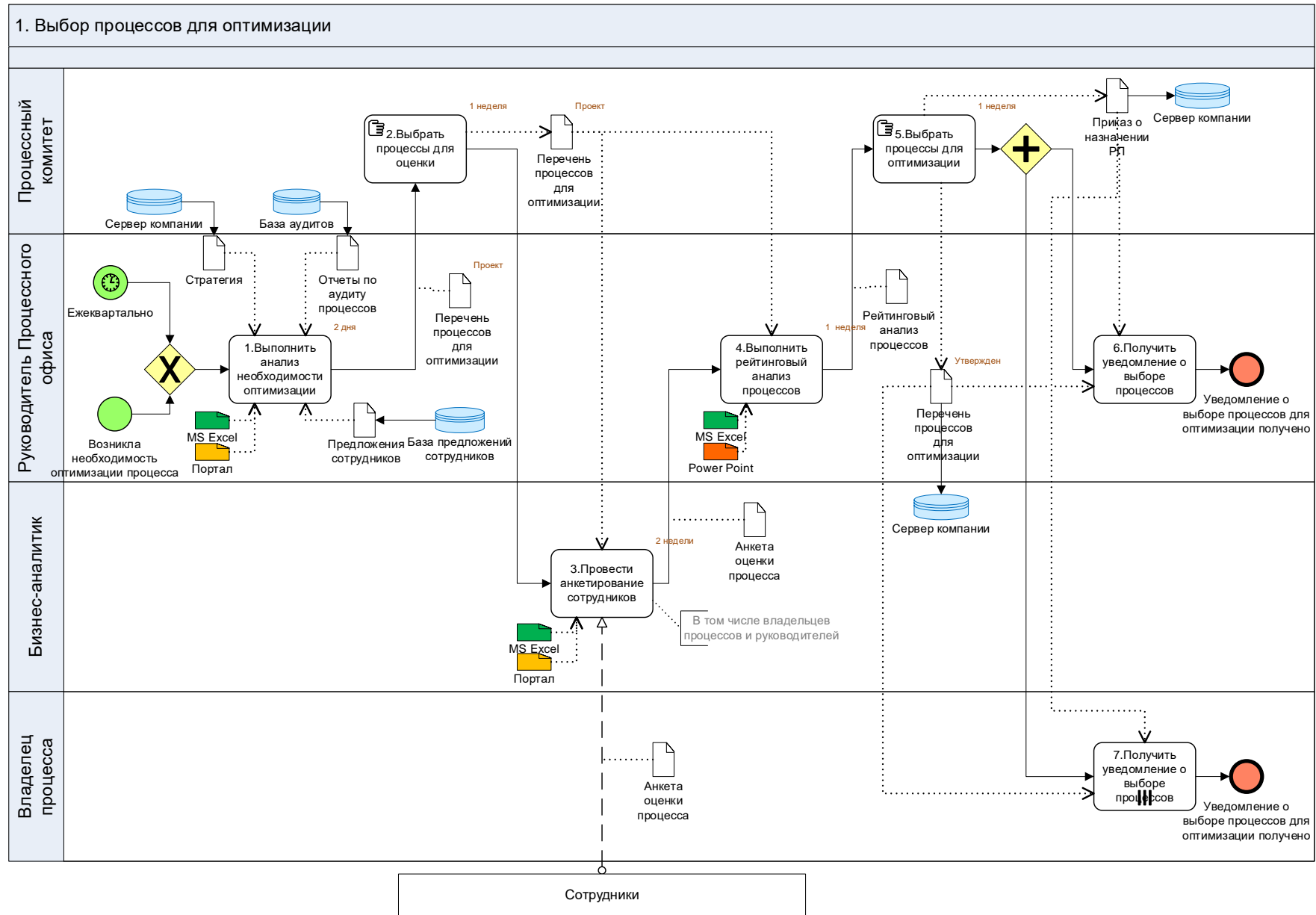


Рис. 3. Схема процесса «Выбор процессов для оптимизации».

Предварительный анализ

Первый этап проекта оптимизации – это выполнение предварительного анализа сквозного процесса.

Специально сформированная временная рабочая группа (ВРГ) из 3-5 человек проводит анализ документации по процессу: регламентов, положений, инструкций, результатов аудитов и проч. Это необходимо для того, чтобы узнать базовую информацию о процессе и не тратить лишнее время при проведении интервью.

Если модель процесса «Как есть» отсутствует в архитектуре процессов, то ВРГ может сформировать такую модель с участием 2-3 экспертов в предметной области (руководители, специалисты) путем проведения 1-2 моделирующих сессий и дальнейшего создания схем в Business Studio.

В любом случае, для процесса должны быть разработаны схемы «Как есть». Структура задач (подпроцессов) процесса используется для сбора и систематизации аналитической информации.

Далее ВРГ проводит анонимное анкетирование участников процесса, его внутренних поставщиков и потребителей. Одновременно проводится серия интервью с участниками процесса. Результаты интервью могут фиксироваться в виде кратких протоколов. Если встречи проводятся дистанционно (например, в Zoom), то сохраняются соответствующие видео-записи.

Затем ВРГ формирует Проблемное поле. Оно может иметь следующую структуру (таблица 2).

Таблица 2. Структура «Проблемного поля».

№	Наименование процесса	Формулировка проблем по мнению сотрудников	Формулировка проблем по мнению ВРГ	Гипотезы о причинах проблем

Важно, что ВРГ не только структурирует проблемы, но и формулирует гипотезы о причинах этих проблем. Вообще, какой-то факт (или чье-то мнение) могут рассматриваться в качестве проблемы только с определенной точки зрения. Например, «низкая скорость» выполнения процесса и «высокие затраты» могут (как бы дико это не прозвучало) «не быть проблемой», если покупателей и собственника все устраивает. В связи с этим, ВРГ должна четко определиться, с какой точки зрения оцениваются факты и мнения, идентифицируются в качестве проблем. Часто бывает весьма полезно привлекать внешних отраслевых экспертов, которые знают лучшую практику выполнения процессов и могут привнести другую точку зрения и свежий взгляд на ситуацию.

Но проблема – это только симптом. Причин может быть несколько. Они могут быть запрятаны довольно глубоко. Поэтому на предварительном этапе ВРГ формулирует гипотезы о причинах проблем, которые в дальнейшем должны быть проверены путем углубленного количественного анализа (на проверенных фактах).

На этапе предварительного анализа используются качественные методы анализа, позволяющие ВРГ структурировать субъективные мнения руководителей и специалистов о возникающих при выполнении процесса проблемах и возможных причинах.

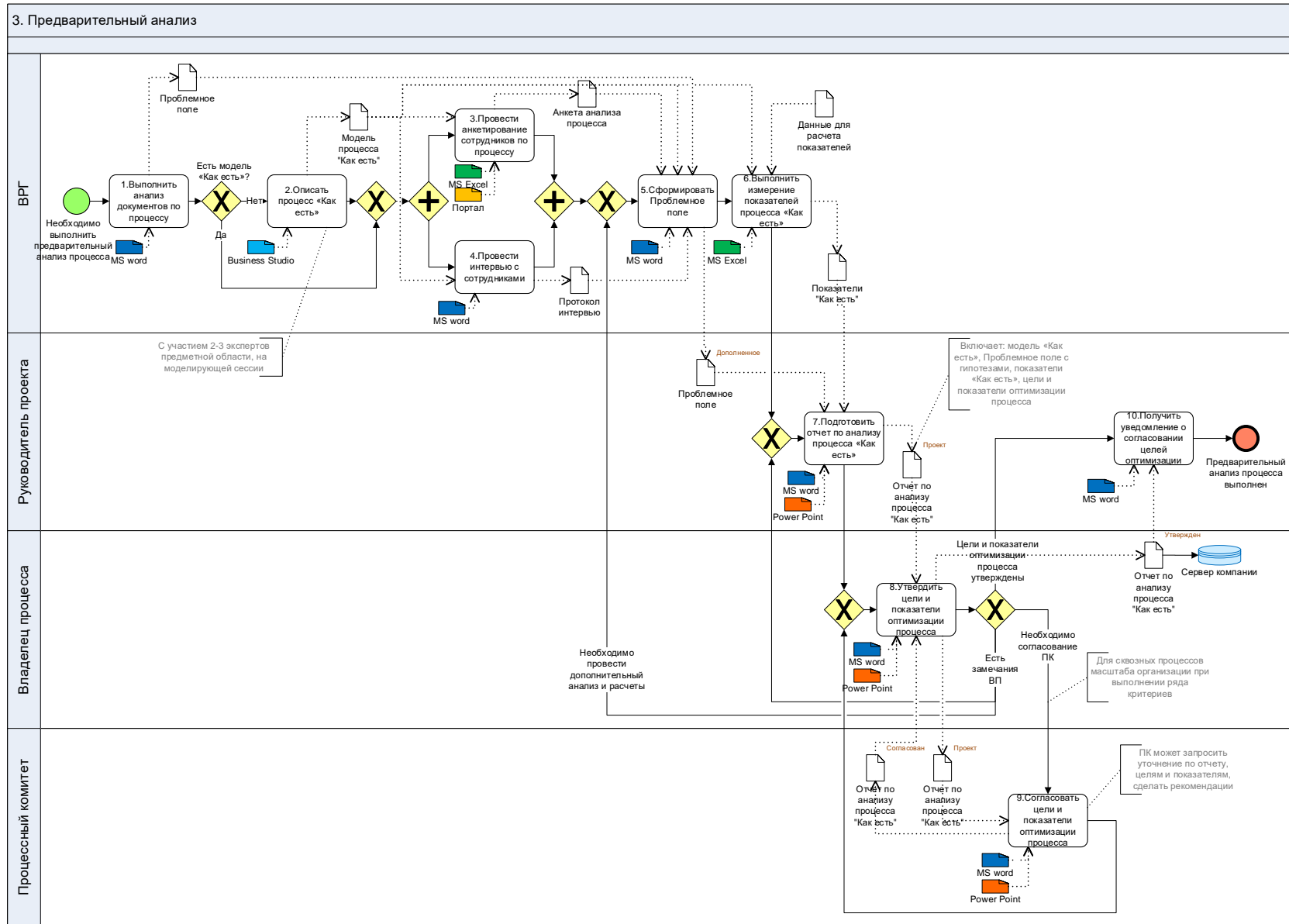


Рис. 4. Схема процесса «Предварительный анализ».

После того, как проблемное поле сформировано, ВРГ выполняет анализ показателей, которые измеряются по процессу «Как есть». Если очевидно, что какие-то показатели необходимы для анализа, но не измеряются, то ВРГ их, по возможности, разрабатывает и измеряет. Важно количественно оценить текущее состояние процесса.

Кроме того, ВРГ оценивает возможный потенциал оптимизации процесса (в натуральных единицах и рублях), формулирует предложения по целям его оптимизации и соответствующим целевым значениям показателей.

Руководитель проекта (он тоже член ВРГ) подготавливает Отчет по анализу процесса «Как есть». В дальнейшем этот отчет может дополняться необходимыми разделами, либо могут делаться другие документы – по решению вашей организации.

В Отчете по анализу процесса «Как есть» должна быть представлена следующая информация:

1. Модель процесса «Как есть».
2. Проблемное поле с гипотезами о причинах проблем.
3. Результаты измерения показателей процесса «Как есть».
4. Оценка потенциала и цели оптимизации процесса.

Владелец процесса рассматривает Отчет и утверждает его, тем самым утверждая цели и показатели оптимизации. Если необходимо (при выполнении ряда критериев, например, - стратегически крайне важный сквозной бизнес-процесс), цели и показатели оптимизации процесса могут быть отправлены на согласование на Процессный комитет.

Углубленный анализ и разработка мероприятий по оптимизации

На рис. 5 показана схема процесса «Углубленный анализ и разработка мероприятий по оптимизации».

Второй этап проекта начинается с того, что ВРГ выполняет анализ процесса, используя ряд методов:

- уточняет контекст процесса;
- выполняет анализ графической схемы (технологии выполнения процесса);
- анализирует создаваемую ценность;
- анализирует потери;
- анализирует время выполнения;
- анализирует потенциал автоматизации;
- прочее.

Технически, для выполнения указанных видов анализа ВРГ может:

- выполнить визуальное наблюдение за процессом и фотографирование;
- получить и аналитически обработать данные учетных систем (например, 1С);
- построить графики и диаграммы;
- организовать сбор дополнительных необходимых данных в контрольных точках;
- провести мозговые штурмы;

- провести консультации с экспертами;
- выполнить бенчмаркинг;
- прочее.

ВРГ использует все адекватные контексту проекта методы анализа, которым предварительно были обучены участники рабочей группы. Вообще, формировать ВРГ по оптимизации сквозных процессов из необученных сотрудников весьма нерационально.

Следует отметить, что работа по анализу в достаточной степени творческая, но должна быть основана на определенных принципах и отработанных методах.

Полученная и обработанная аналитическая информация дает возможность подтвердить, либо опровергнуть гипотезы о причинах проблем. Таким образом, у ВРГ появляется глубокое понимание процесса и причин возникающих проблем. В свою очередь, это дает возможность перейти в задаче разработки мероприятий по оптимизации сквозного бизнес-процесса. Они могут включать в себя: изменение входов в процесс, изменение технологии выполнения процесса и его отдельных задач (в т.ч. устранение потерь), модернизацию оборудования, автоматизацию и роботизацию и т.д.

Участники ВРГ должны иметь представление о принципах и методах проектирования эффективных процессов, в том числе знать основы теории ограничений, методы TPS, понимать возможности современных BPM и RPA систем и проч.

Состав мероприятий может определяться причинами проблем, а так же видением перспективной модели процесса, сформированной участниками ВРГ и привлеченными экспертами.

В большинстве случаев, ВРГ необходимо разработать модель процесса «Как должно быть» с учетом предложенных мероприятий по оптимизации (например, в Business Studio).

Далее ВРГ анализирует каждое мероприятие по отдельности с точки зрения сроков, затрат (бюджет), эффекта и рисков. Затем делает сводный анализ «Затраты/Эффективность» для оценки пула мероприятий и выбора наиболее эффективных из них.

ВРГ разрабатывает (адаптирует на основе шаблона) Методику оценки эффекта от оптимизации процесса (производительность, затраты, время, качество, степень автоматизации и проч.), которая будет использована по факту реализации предлагаемых мероприятий. Проще говоря, ВРГ должна четко ответить на вопрос владельца процесса: «Как эффект проверять будем?».

Таким образом, ВРГ получает обоснованную прогнозную оценку эффекта от оптимизации сквозного бизнес-процесса, который должен быть получен за счет выполнения ряда предложенных ВРГ мероприятий.

При необходимости (и технической возможности), ВРГ проводит имитационное моделирование процесса «Как должно быть», чтобы на основе расчета подтвердить наличие эффекта от оптимизации. Например, в Business Studio можно выполнять имитационное моделирование одного или группы связанных (например, по ресурсам) процессов.

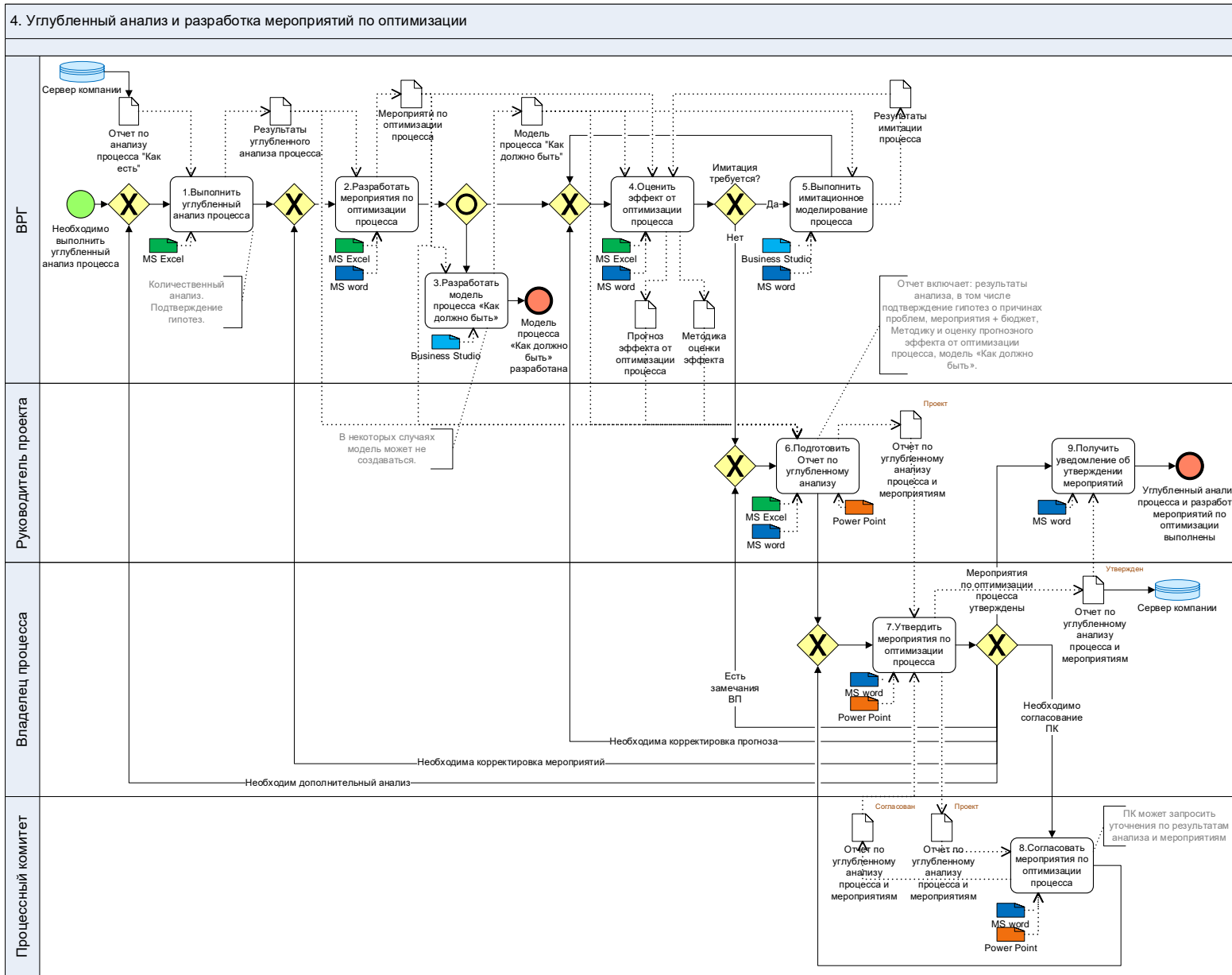


Рис.5. Схема процесса «Углубленный анализ и разработка мероприятий по оптимизации».

Руководитель проекта готовит Отчет по углубленному анализу процесса и мероприятиям. В Отчет включается следующая информация:

1. Результаты анализа. Выявленные причины проблем (подтвержденные/опровергнутые гипотезы).
2. Мероприятия по оптимизации процесса.
3. Модель процесса «Как должно быть».
4. Прогноз эффекта от оптимизации процесса, включая Методику оценки эффекта от оптимизации.
5. Предложения по количеству и составу ВРГ для реализации мероприятий.

Владелец процесса утверждает Отчет, тем самым дает добро на выполнение запланированных мероприятий по оптимизации процесса.

При необходимости, Отчет по углубленному анализу и мероприятиям выносится на согласование на Процессный комитет.

Внедрение изменений в процесс

На рис. 6 показана схема процесса «Внедрение изменений в процесс». ВРГ выполняет утвержденные мероприятия по оптимизации процесса в соответствии с планом.

Для выполнения групп мероприятий по различным направлениям могут быть созданы дополнительные временные рабочие группы. В состав этих групп обязательно включаются участники основной ВРГ, которая проводила анализ процесса и разработку мероприятий. Кстати, за ВРГ на всех этапах проекта могут закрепляться бизнес-аналитики Процессного офиса. Они помогают ВРГ структурировать информацию, разрабатывать графические схемы, проводить анализ процессов, выполнять оценку эффекта и проч.

После внедрения всех запланированных мероприятий Руководитель проекта формирует Отчет по выполнению мероприятий. Этот Отчет носит скорее технический характер: что и как было сделано, сколько потратили времени и других ресурсов (денег, материалов).

Владелец процесса утверждает Отчет по выполнению мероприятий. Это важно с точки зрения контроля исполнения состава работ по проекту и сроков.

Далее, при необходимости, может быть инициирован процесс разработки регламента на основе модели процесса «Как должно быть». Процесс «Разработка/корректировка ВНМД» не входит в рассматриваемый Фреймворк. Этот процесс входит в группу процессов системы стандартизации бизнес-процессов компании. Так же, при необходимости, может быть инициировано обучение персонала.

Одновременно с выполнением мероприятий по оптимизации выполняется процесс «Управление изменениями (коммуникациями)».

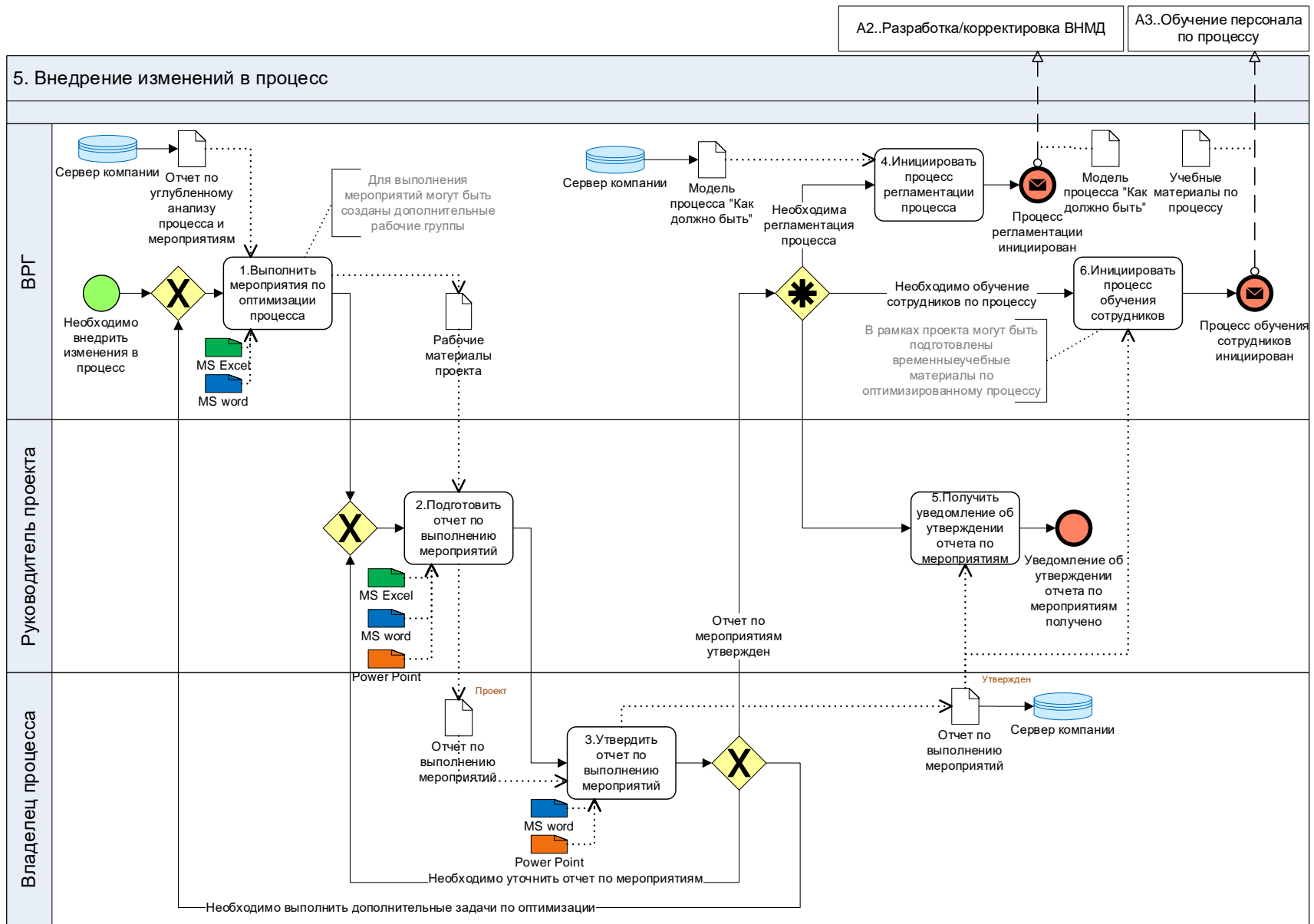


Рис. 6. Схема процесса «Внедрение изменений в процесс».

Управление изменениями (коммуникациями)

На рис. 7 показана схема процесса «Управление изменениями (коммуникациями)».

Управление изменениями в данном Фреймворке рассматривается достаточно узко, а именно как:

1. Составление плана коммуникаций.
2. Периодическое (не реже одного раза в неделю) освещение хода и результатов проекта внутри организации (портал, стенд, газета, рассылки, совещания и проч.).
3. Обработка вопросов, возражений, слухов.
4. Предупреждение и разрешение конфликтных ситуаций.

ВРГ разрабатывает план по коммуникациям на основе общего плана проекта. Владелец процесса согласует этот план. Далее этот план корректируется (дополняется) по ходу проекта с учетом фактически полученных результатов проекта.

В еженедельном режиме ВРГ готовит и публикует материалы, а Руководитель проекта осуществляет мониторинг вопросов (через портал и «Горячую линию» проекта), мнений (совещания) и слухов (через курилку и другие неформальные места сбора агентурной информации).

При появлении возможности конфликтной ситуации к работе по ее предупреждению привлекается Владелец процесса. Он совместно с Руководителем проекта продумывает и реализует соответствующие корректирующие и предупреждающие действия, в т.ч. проводит необходимые встречи, совещания, презентации, публикует дополнительную информацию и прочее.

Анализ эффекта от оптимизации процесса

На рис. 8 показана схема процесса «Анализ эффекта от оптимизации процесса». Это четвертый этап проекта оптимизации сквозного бизнес-процесса.

После завершения всех мероприятий по оптимизации необходимо выполнить достаточное количество циклов (экземпляров) процесса, чтобы можно было собрать информацию и измерить показатели процесса.

ВРГ организует сбор информации и расчет необходимых показателей процесса.

Сравниваются показатели процесса до и после оптимизации. На основе утвержденной ранее Методики рассчитывается эффект от оптимизации сквозного бизнес-процесса. В зависимости от типа процесса эффект может выражаться по-разному (эта особенность должна учитываться в Методике).

6. Управление изменениями (коммуникациями)

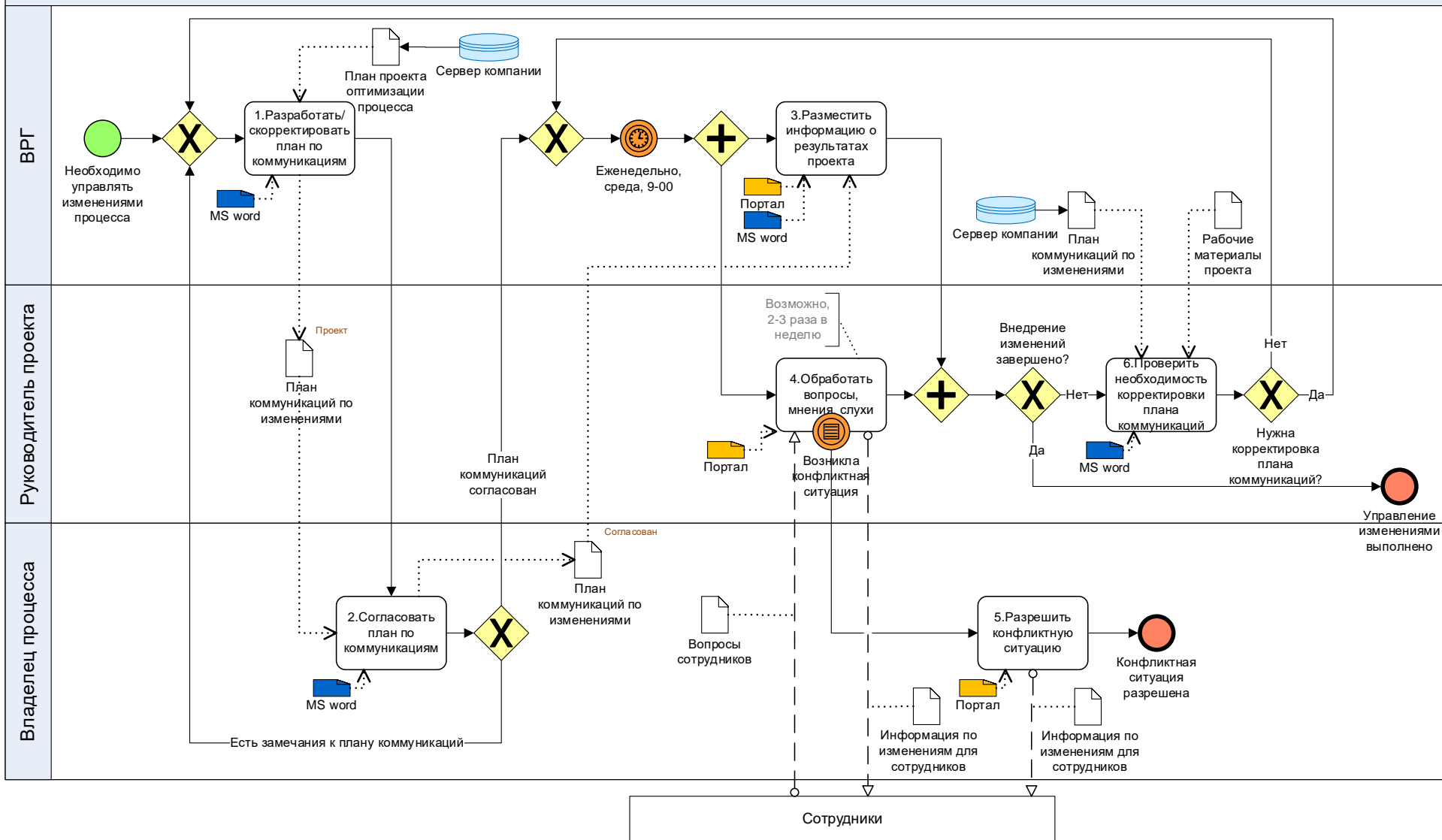


Рис. 7. Схема процесса «Управление изменениями (коммуникациями)».

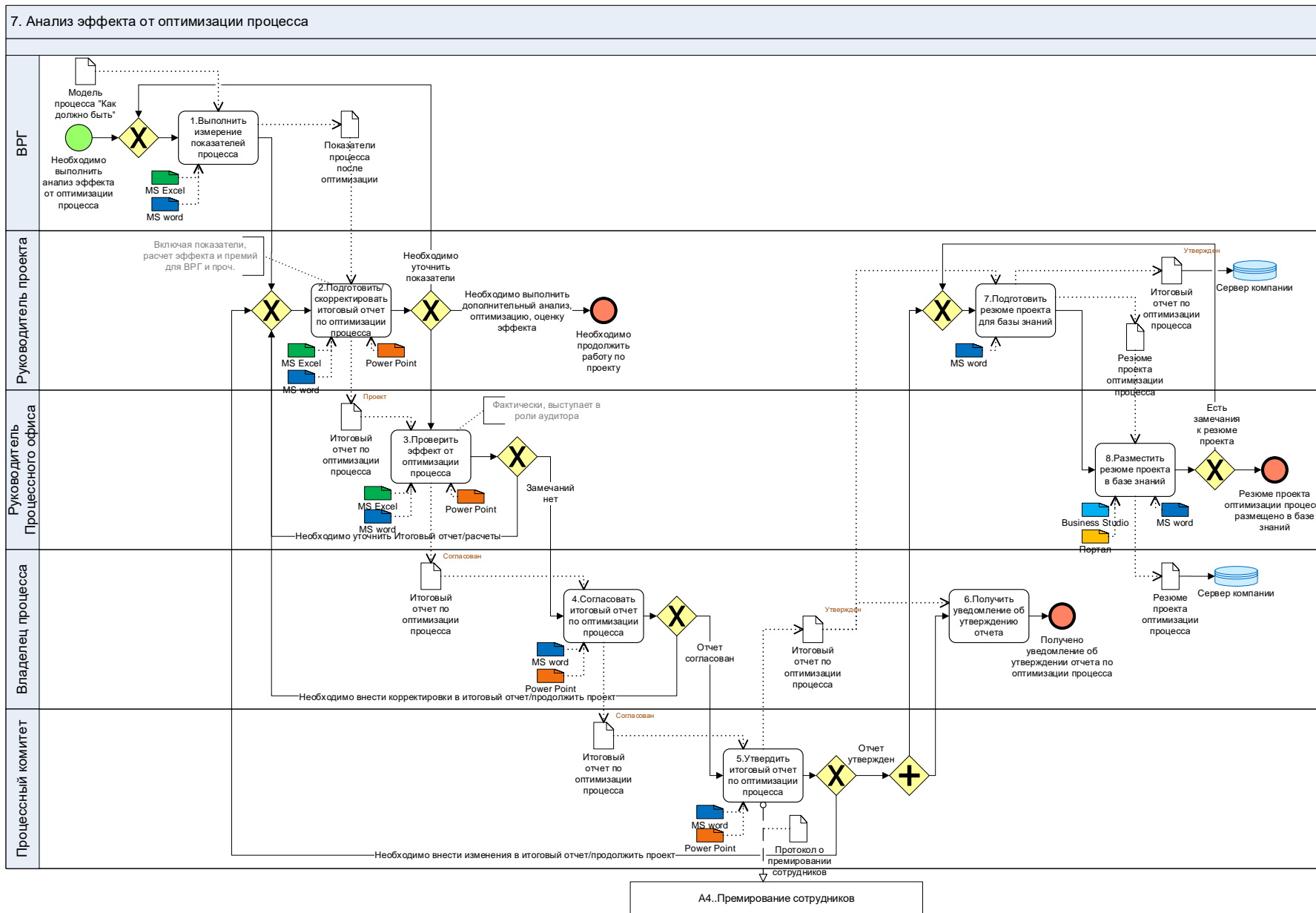


Рис. 8. Схема процесса «Анализ эффекта от оптимизации процесса».

В таблице 3 представлены показатели, по которым целесообразно оценивать эффект от оптимизации сквозных бизнес-процессов в зависимости от их характерных особенностей (типа). В таблице 3 показатели сгруппированы по двум шкалам (осям) и двум направлениям. Используются шкалы: «Степень риска» (Низкая/Высокая) и «Повторяемость» (Низкая/Высокая). Два направления: «Создание продукта (услуги) для внешнего (внутреннего) потребителя» и «Создание управленческого решения». Показатели указаны в порядке важности для измерения процесса (1 – самый важный).

Таблица 3. Показатели для оценки эффекта от оптимизации бизнес-процессов.

<i>Создание продукта (услуги) для внешнего (внутреннего) потребителя</i>	
Низкая повторяемость. Высокий риск.	Высокая повторяемость. Высокий риск.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Степень риска. 2. Результативность. 3. Качество продукта (услуги). 4. Соответствие регламенту. 5. Эффективность. <p><i>Пример: «Выполнение подготовки инфраструктуры к зимнему сезону».</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Степень риска. 2. Производительность. 3. Результативность. 4. Эффективность. 5. Время (в т.ч. SLA). 6. Качество продукта (услуги). 7. Степень автоматизации. 8. Соответствие регламенту. <p><i>Пример: «Проведение тендера по выбору поставщика материалов».</i></p>
Низкая повторяемость. Низкий риск.*	Высокая повторяемость. Низкий риск.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Соответствие регламенту. <p><i>Пример: «Подача заявления на отпуск».</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Производительность. 2. Результативность. 3. Эффективность. 4. Время. 5. Качество продукта (услуги). 6. Степень автоматизации. 7. Соответствие регламенту. <p><i>Пример: «Анализ заявок и выставление счетов на товар клиентам».</i></p>
<i>Создание управленческого решения (в т.п. прогноза, плана, проекта, задачи и проч.)</i>	
Низкая повторяемость. Высокий риск.	Высокая повторяемость. Высокий риск.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Степень риска. 2. Качество решения. 3. Соответствие регламенту. <p><i>Пример: «Разработка Стратегии компании».</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Степень риска. 2. Время (в т.ч. SLA). 3. Качество решения. 4. Степень автоматизации. 5. Соответствие регламенту. <p><i>Пример: «Ежедневное принятие решения по результатам контроля качества сварных швов».</i></p>
Низкая повторяемость. Низкий риск.	Высокая повторяемость. Низкий риск.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Соответствие регламенту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Результативность. 2. Время (в т.ч. SLA).

<p><i>Пример: «Ежегодное формирование и утверждение плана отпусков сотрудников на год».</i></p>	<p>3. Качество решения. 4. Степень автоматизации. 5. Соответствие регламенту. 6. Эффективность.</p> <p><i>Пример: «Контроль исполнения требований регламента процесса сотрудниками подразделения»</i></p>
---	---

* - маловероятно, что для процессов такого типа рационально проводить оптимизацию.

Типы показателей, представленные в таблице 3, носят рекомендательный характер. Это означает, что не все указанные типы показателей обязательно должны измеряться для процессов соответствующего типа.

После того, как ВРГ рассчитает показатели процесса, Руководитель проекта готовит Итоговый Отчет по оптимизации сквозного бизнес-процесса, который включает в том числе оценку эффекта от оптимизации и предложения по премированию участников проекта (ВРГ, Руководителя проекта, Владельца процесса и проч.).

Далее Руководитель Процессного офиса получает Отчет и выполняет проверку эффекта от оптимизации процесса. Для этого он может выполнить контрольные расчеты, провести визуальный осмотр процесса, получить независимую обратную связь от участников процесса, организовать контрольный сбор данных и перерасчет показателей процесса. Рассматриваемая задача является контрольной и должна снизить риск некорректной оценки эффекта от проекта оптимизации сквозного бизнес-процесса.

После этого Отчет согласует Владелец процесса, а затем утверждает Процессный комитет. В рамках его проведения в том числе рассматривается и утверждается размер премий участникам ВРГ и другим сотрудникам.

Далее Руководитель проекта готовит Резюме проекта. Оно содержит ключевую информацию по проекту: Проблемное поле, результаты анализа, результаты внедрения мероприятий по оптимизации, оценку эффекта. Кроме того, в Резюме отдельно указываются найденные лучшие решения, которые можно использовать повторно в других проектах.

Руководитель Процессного офиса размещает резюме проекта в Базе знаний компании.

Управление проектом оптимизации процесса

На рис. 9 представлена схема процесса «Управление проектом оптимизации процесса».

После инициации проекта Руководитель проекта формирует, а Владелец процесса утверждает состав ВРГ по проекту. Целесообразно включать в состав этой группы 3-5 человек, включая Руководителя проекта.

За ВРГ может закрепляться бизнес-аналитик Процессного офиса для оказания организационной, методической и экспертной помощи.

Далее формируется и согласуется План проекта, который в дальнейшем уточняется ежемесячно (не реже) или по мере необходимости.

Еженедельно участники ВРГ предоставляют Руководителю проекта так называемые тайм-шиты – отчеты за неделю (обычно в формате MS Excel), где представлен перечень выполненных работ по проекту, затраченные человеко-часы и краткое описание полученных результатов.

Тайм-шиты нужны Руководителю проекта для анализа и понимания того, как работают участники ВРГ, насколько они продуктивны и вовлечены в проект.

На основе тайм-шитов и анализа результатов работы по проекту Руководитель проекта готовит и предоставляет Владельцу процесса статус-отчет за неделю. В этом коротком отчете представлена информация о результатах работы за неделю (план/факт), возникших трудностях и проблемах, необходимой помощи и решениях, которые целесообразно принять.

Не зависимо от текущего этапа проекта Руководитель проекта готовит и предоставляет Владельцу процесса и Процессному комитету отчет за месяц. По сути, этот отчет показывает использование ресурсов ВРГ и выполнение поставленных задач, возникшие трудности, содержит запрос ресурсов (решений) от Владельца процесса и Процессного комитета.

Таким образом, в рамках управления проектом представлены два контура управления: еженедельный и ежемесячный, в рамках которых контролируется ход работ по проекту, уточняется его план.

Оперативная постановка задач (поручений) участникам ВРГ выполняется Руководителем проекта в рамках содержательных совещаний ВРГ по обсуждению текущих рабочих вопросов по проекту.

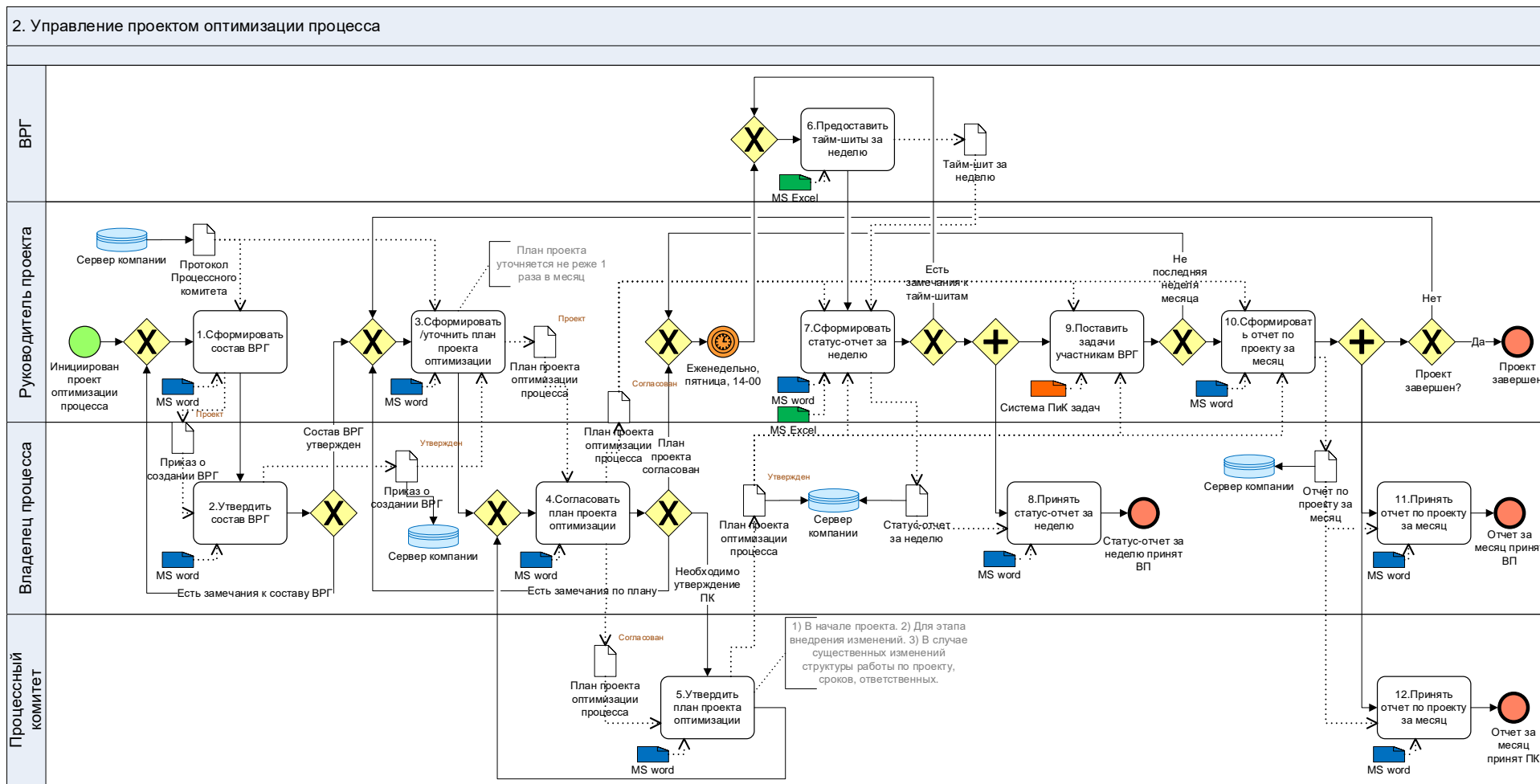


Рис. 9. Схема процесса «Управление проектом оптимизации процесса».

Выводы

В статье представлен Фреймворк проекта оптимизации сквозного бизнес-процесса компании.

Для создания внутреннего стандарта выполнения такого проекта вам потребуется:

1. Данный Фреймворк.
2. Методика приоритизации и выбора процессов для оптимизации.
3. Методика формирования Проблемного поля (включая гипотезы о причинах проблем).
4. Методика разработки целей и показателей для процесса.
5. Методика анализа процесса (может включать ряд методов).
6. Методика оценки мероприятий по оптимизации процессов («Затраты/эффективность»).
7. Методика оценки эффекта от оптимизации процесса (по итогам выполнения проекта).
8. Методика управления изменениями (коммуникациями).

Указанные методики могут быть описаны в рамках одного стандарта (регламента) компании, либо выделены и утверждены в виде отдельных внутренних нормативно-методических документов. Не нужно создавать слишком сложные методы. Лучше сначала использовать простые и понятные решения, а затем, после практического использования, вносить в них необходимые изменения.

Можно, например, на основе представленного Фреймворка описать в Business Studio текстом все задачи процессов, разработать и приложить необходимые формы документов (таблицы, формулы, графики, шаблоны презентаций и проч.), сформировать и утвердить первую версию регламента процесса «Выполнение проекта оптимизации сквозного бизнес-процесса».

С учетом существующей в компании архитектуры процессов в области организационного развития и проектного управления Фреймворк может быть изменен, а необходимые методики прописаны в других документах компании. Главное, чтобы была сформирована простая и эффективная СИСТЕМА работы по оптимизации сквозных бизнес-процессов.

Успехов в оптимизации сквозных бизнес-процессов вашей организации!

В.В. Репин,

к.т.н., доцент, консультант по управлению, Генеральный директор ООО «Владимир Репин Менеджмент», член АВРМР Russian Chapter.

Январь 2022 г.