

Грабли процессного подхода или «Чего не нужно делать в VRM-проектах?»

Спикер:

Елиферов Виталий Геннадиевич

Ведущий консультант по управлению ООО ЭЛКОД



eliferov@elcode.ru



elcode.ru
consulting.elcode.ru

Организаторы:



Business Studio
for Professionals
club

СОВРЕМЕННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ
УПРАВЛЕНИЯ

1. BPM – это управленческая дисциплина

BPM – это управленческая дисциплина, опирающаяся на информационные технологии.

BPM – это управленческая дисциплина, которая рассматривает процессы как активы.

BPM – это управленческая дисциплина, практикуемая людьми. Можно следовать методологии BPM, не прибегая к помощи информационных технологий, но инвестировать в технологии BPM, не определившись с методологией, не имеет смысла.

« ... несколько омрачает то, как часто в BPM игнорируют «М» - менеджмент.» Питер Фингар (Peter Finger) CBOK 3.0

2. Забудьте термин «описание БП»

СВОК 3.0 (Рус.)

По определению, BPM – это управленческая дисциплина, которая рассматривает процессы как активы. В ней принимается, что цели организации могут быть достигнуты через **описание**, проектирование, **контроль** бизнес-процессов и стремление к их непрерывному совершенствованию.

Definition - Описание? - выделение, определение, формализация

Control – Контроль ? - управление = регулирование (контроллер)

СВОК 3.0 (En)

By definition, Business Process Management is a management discipline that treats business processes as assets. It presumes that organizational objectives can be achieved through the **definition**, engineering, **control** and dedication to continuous improvement of business processes.

[http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP CBOK Guide English.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide_English.pdf)

Лучше всего – читать оригинальные тексты документов



2. «Описать бизнес-процессы» – это не цель проекта

Цели проектов описания бизнес-процессов:

- 1. Регламентация (документирование) бизнес-процессов компании для повышения качества управления ими.**
- 2. Регламентация и стандартизация процессов и выполняемых сотрудниками функций для повышения воспроизводимости результатов процессов.**
- 3. Автоматизация рутинных бизнес-процессов для снижения трудозатрат.**
- 4. Оптимизация бизнес-процессов и повышение эффективности бизнеса.**

«Описание бизнес-процессов» – Это инструмент для повышения эффективности бизнеса.

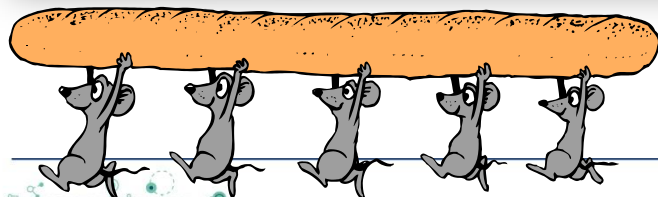
2.1 Регламентация (документирование) бизнес-процессов компании для повышения эффективности управления

Обеспечить понимание топ-менеджментом для чего и как работают подразделения, что производят в подразделениях компании, кто, чем реально занимается и за что отвечает (создать матрицу ответственности):

- Выделить основные и вспомогательные процессы в компании и определить их границы. Создать сеть процессов компании.
- Увязать бизнес-процессы с оргструктурой компании.
- Определить поставщиков процесса и клиентов процесса.
- Согласовать входы процесса с поставщиками (с владельцами процессов-субподрядчиков).
- Согласовать выходы процессов с клиентами (потребителями).
- Регламентировать управление процессами, определить границы прав и полномочий.
- Определить владельцев процессов и подпроцессов, ответственных за результаты процессов и распределить ответственность за работы в процессе.
- Разработать систему показателей БП согласованную с ССП и показателями всей компании.

2.2 Регламентация процесса для повышения эффективности и воспроизводимости

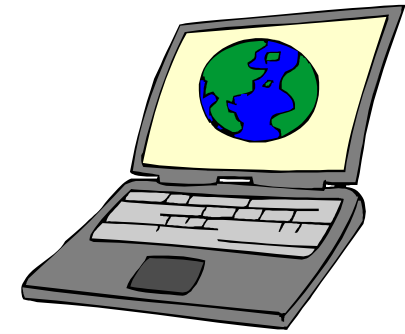
- Собрать информацию для анализа эффективности и принятия решений об изменениях.
- Разработать предложения по изменению бизнес-процесса.
- Провести имитационное моделирование БП и/или изменений для проверки и обоснования изменения БП.
- Обосновать изменения в бизнес-процессе.
- Быстро выйти на рабочие показатели нового процесса.
- Обосновать решения об изменении должностных инструкций, положений о подразделениях и оргструктуры компании.
- Создать базу знаний о бизнес-процессе (депозитарий процесса).
- Четко прописать сроки и последовательность действий, выполняемых сотрудниками для исполнения их обязанностей.
- Обеспечить связь KPI (ССП) с измеряемыми показателями бизнес-процессов.



Какой способ переноски
эффективнее?



2.3 Автоматизация рутинных бизнес-процессов и снижение трудозатрат



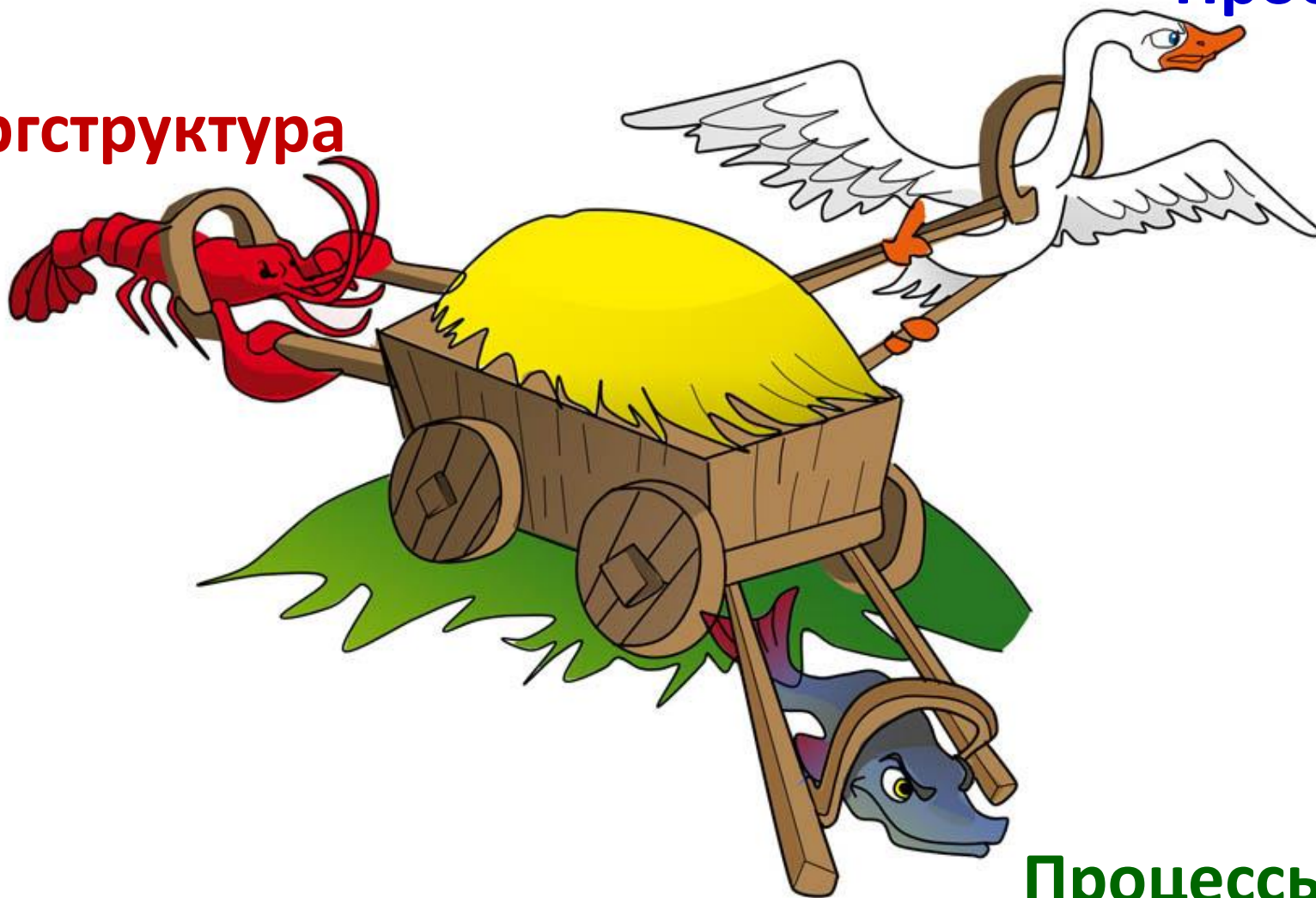
Повысить скорость движения информации, снизить количество ошибок в процессах, оптимизировать загрузку персонала:

- Разработать и внедрить систему автоматизации бизнес-процессов.
- Создать единое информационное пространство (отсутствие дублирования информации, единые справочники и классификаторы).
- Разработать и внедрить систему отчетности и аналитики о ходе процесса, загрузке персонала и возможностях маневра.
- Установить распределение и контроль прав доступа к процессам, базам данных и другой информации.
- Снизить трудозатраты на самые трудоемкие операции по обработке данных.
- Обеспечить наличие руководств пользователя, регламентов ввода и обработки данных.

3. Три аспекта Менеджмента

Проекты

Оргструктура



Процессы

3. Реальное количество аспектов управления

Одновременная, нескоординированная работа руководителей проектов, подразделений, организационного развития

Процессы в проектах по PMBoK (Проектный офис)



Разработка «типовых» ДИ (Отдел кадров)



Внедрение и поддержка ERP(CRM) (ДИТ)



Описание бизнес-процессов
(временная рабочая группа)



Внедрение СМК (Служба качества)



Система бюджетирования
(Финансовый отдел)



Оргструктура

Проекты



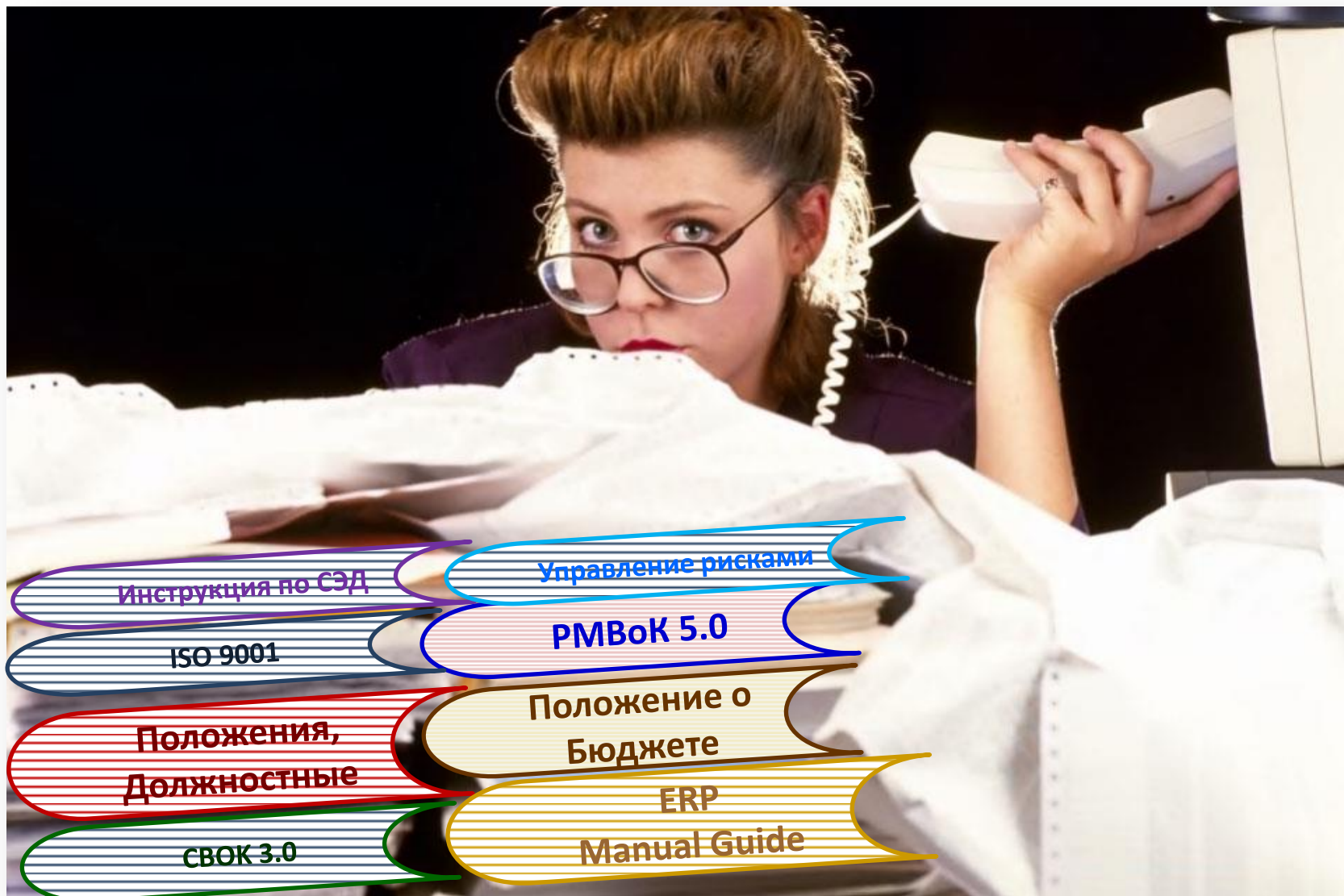
Процессы

Бесценное время

Сколько проектов идет в компании одновременно при участии разных консультантов?

Слайд из реального проекта

3. К чему это приводит?



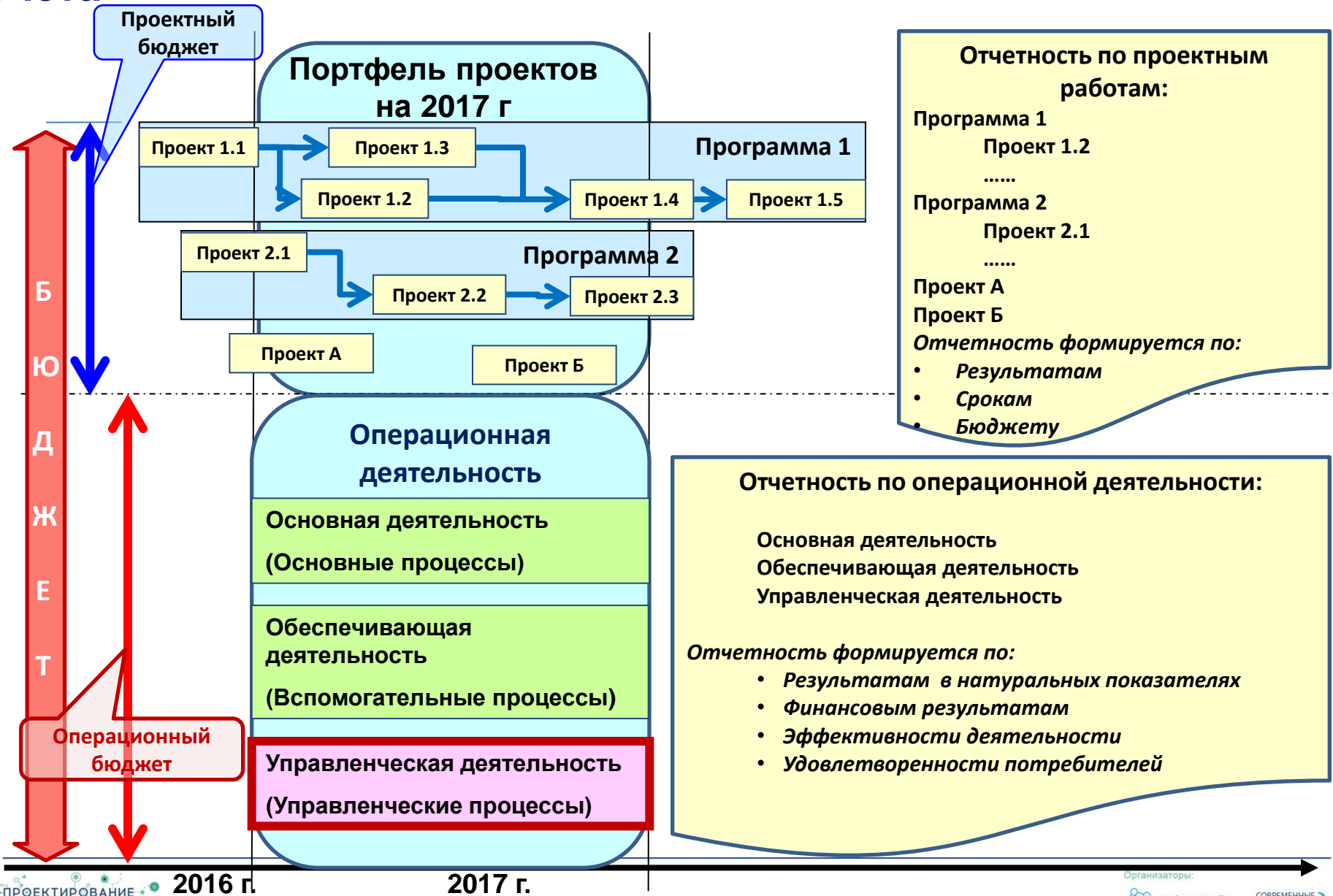
Сколько «птичьих языков» должен одновременно понимать менеджер?

3. Притча №1: Что Вы видите?



При построении системы управления бизнес-процессами нужно учитывать ВСЮ систему управления организации

3. Объекты управления, бюджетирования и управленческого учета



4. Архитектура организации по Захману (J. Zachman)



Архитектура организации - Casewise framework

Миссия, Видение, ...

	Цели (Зачем?)	Процессы (Как?)	Оргструктура (Кто?)	Данные (Что?)	Местоположение (Где?)	Время (Когда?)
Стратегический уровень	Стратегические цели 	Бизнес-направления (холдинга) 	Структура бизнеса 	Список объектов, значимых для бизнеса 	Список мест, в которых осуществляется бизнес-деятельность 	Список событий, значимых для бизнес-деятельности
Уровень бизнес-единиц	Бизнес-план 	Процессы верхнего уровня 	Структура Бизнес-единиц 	Концептуальная модель данных 	Система бизнес-логистики 	Основное расписание? Временные ограничения
Уровень подразделений	Планы подразделений 	Бизнес-процессы /Функции 	Структура крупных подразделений 	Логическая модель данных 	Логическая модель сети 	Имитация моделей динамики системы
Уровень технологий	Технологические показатели 	Технологические процессы /Операции 	Структура средних подразделений 	Физическая модель данных 	Подробная архитектура технологий 	Инициировать модели динамики функций
Уровень исполнителей	Показатели исполнителей 	Операции/ Роли исполнителей 	Подчиненность исполнителей 	напринер, базы данных... 	напринер, фактические сети, местоположения... 	напринер, восходящая цепочка поставок...



4. Притча №2: Что вы видите?



1. **Стакан с водой**

2. **150 мл. H_2O**

3. **H_2O – 99,7%**

Гидрокарбонаты: 1000–1500,

Сульфаты: 250-500,

Хлориды: 50-150

Кальций: 200–400,

Магний: 50–120,

Натрий+калий: 50-250

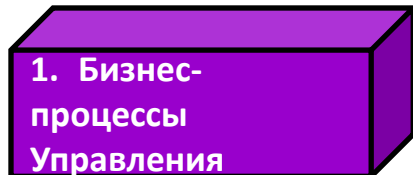
= Нарзан

4. **Емкость в которую налито около 150 мл. прозрачной жидкости**

5. **Около 0,04мл. DHO – полутяжелой воды**

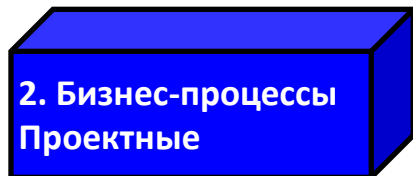
Мы воспринимаем любой объект как модель, состоящую из значимых для нас свойств

4. Сколько нужно видов бизнес-процессов чтобы описать всю организацию?



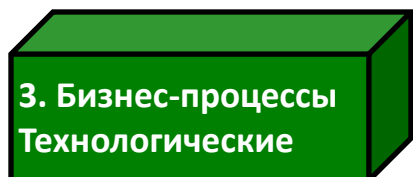
Цель: Повышение эффективности управления

Область применения: Регламентация работы блоков учета, контроля, принятия решений и планирования



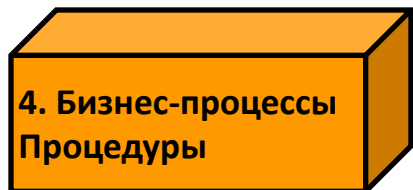
Цель: Стандартизация проектных работ

Область применения: Сборка проектов из стандартизованных кубиков-процессов



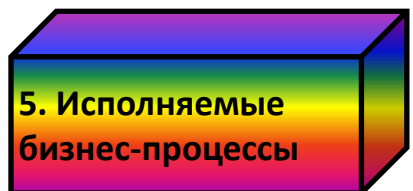
Цель: Повышение воспроизводимости технологии

Область применения: Документирование технологий, обучение персонала, накопление знаний



Цель: Стандартизация общих процедур

Область применения: Универсальные БП, выполняемые на ролевой основе



Цель: Автоматизация рутинных операций (документооборот, обмен информацией и т.д.)

Область применения: Автоматизация передачи информации и принятия решения в человеко-машинной системе- ВО ВСЕХ ВЫШЕСТОЯЩИХ ПРОЦЕССАХ

Для каждого вида существуют свои требования представления и атрибутирования объектов и связей в модели

Требования к VRM специалисту

1. Бизнес-процессы Управления

1. Состоят из Исполняемых процессов, которые передают данные о внешнем окружении, объектах управления и принятых решения

Требования к Аналитику: Управленческий опыт, знание планирования, контроля, финансового управления, управленческого учета и отчетности, анализ информации и управление рисками

2. Бизнес-процессы Проектные

2. Состоят из набора Технологических процессов и Процедур. Исполняемые процессы автоматизируют обмен информацией

Требования к Аналитику: Опыт управления проектами, организации рутинных Технологий и Процедур, Управленческий учет и отчетность, Анализ информации и Управление рисками проектов

3. Бизнес-процессы Технологические

3. Состоят из Операций и Процедур. Исполняемые процессы автоматизируют обмен информацией

Требования к Аналитику: Понимание правил построения технологий, Распределения зон ответственности, Организации взаимодействия, Системы отчетности и информационного обмена

4. Бизнес-процессы Процедуры

4. Состоят из Типовых операций и Исполняемых процессов

Требования к Аналитику: Опыт унификации рутинных работ, Понимание MES-технологий, документооборота и возможностей workflow

5. Исполняемые бизнес-процессы

5. Состоят из Человеко-машинных цепочек workflow (docflow)

Требования к Аналитику: Хорошие знания возможностей ПО workflow (docflow) в части автоматизации получения, обработки и передачи информации, Представления информации в виде, удобном для принятия решения человеком

Общие сведения о профстандарте «Специалист по процессному управлению»

Предмет труда специалиста по процессному управлению:

«Проекты по разработке, внедрению, совершенствованию или аудиту процессов, бизнес-процессов, административных регламентов, систем управления процессами (бизнес-процессами) и процессной архитектуры».

Название профстандарта «Специалист по процессному управлению», так как профстандарт рассматривает деятельность процессных профессионалов, предметом которой является бизнес-процесс.

Наименование вида профессиональной деятельности:

Деятельность по анализу, регламентированию, проектированию, оптимизации, автоматизации, внедрению и контролю бизнес-процессов и административных регламентов

Основная цель вида профессиональной деятельности:

Повышение эффективности деятельности учреждений, организаций и предприятий путем разработки и совершенствования их бизнес-процессов и административных регламентов, в том числе с использованием современных информационных и телекоммуникационных технологий.

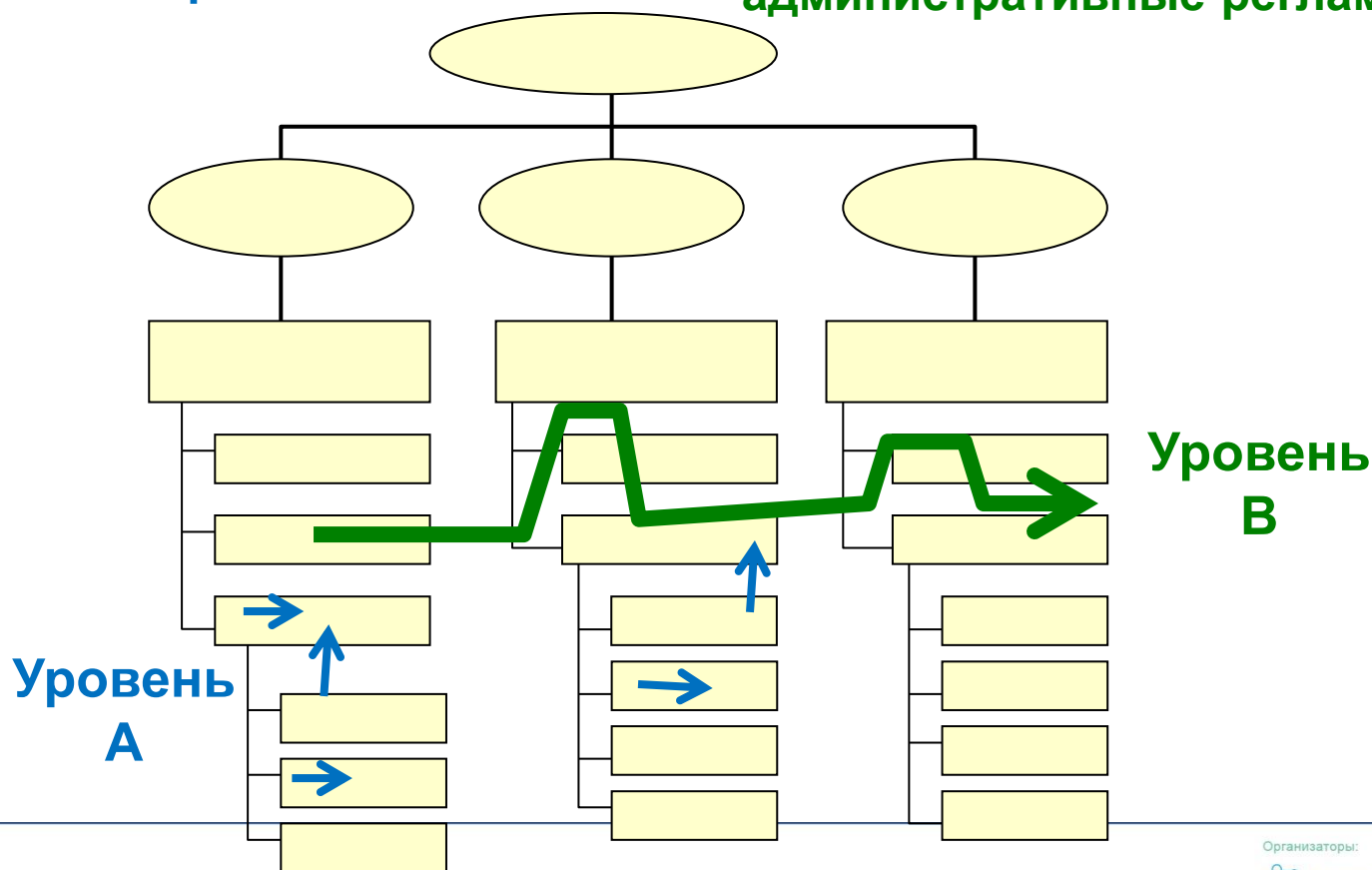
Уровни квалификации А и В по сложности процессов

Специалист по регламентации БП

Уровень А – простые и короткие процессы подразделений или административные регламенты

Процесный аналитик

Уровень В – сложные кросс-функциональные процессы или административные регламенты



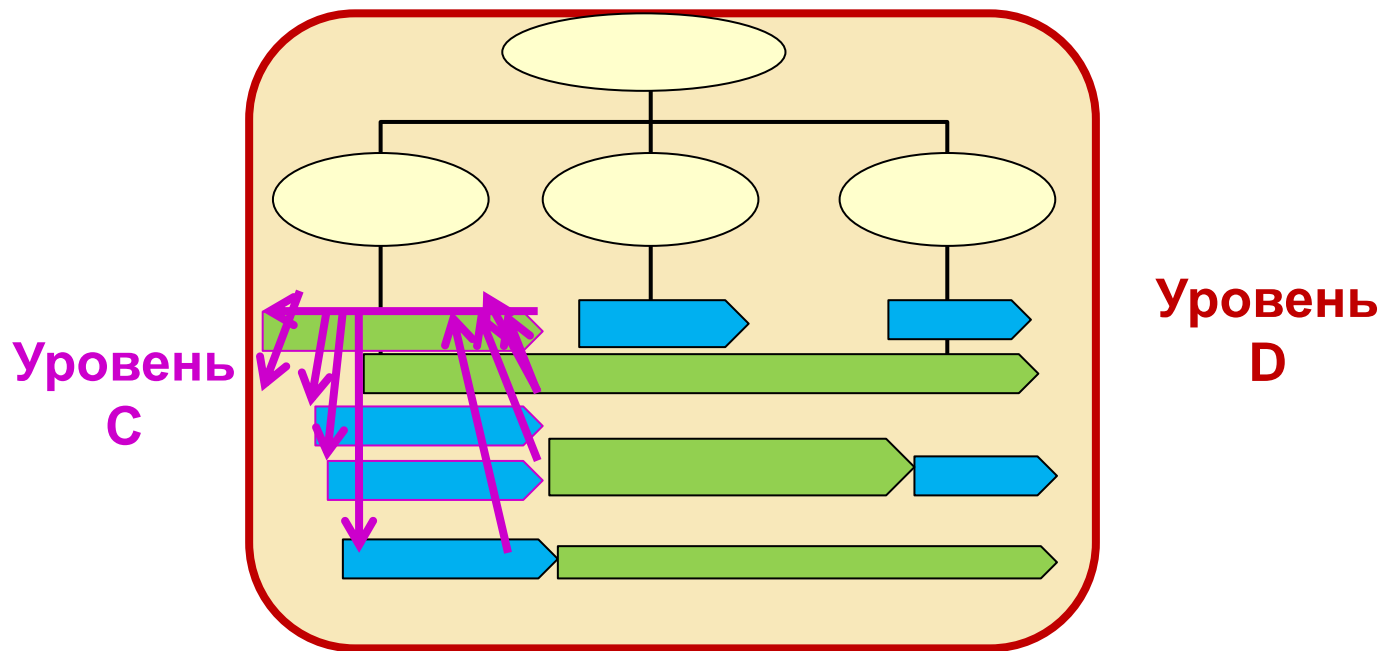
Уровни квалификации С и D по сложности процессов

Процессный методолог

Уровень С – создание системы процессного управления

Процессный архитектор

Уровень D – Создание и трансформация процессной архитектуры



Характеристики уровня квалификации А

Возможные наименования должностей	Специалист по регламентации бизнес-процессов
Требования к образованию и обучению	Высшее образование (бакалавриат) по специальности «Управление бизнес-процессами», «Бизнес-анализ», «Бизнес-инжиниринг», «Бизнес-информатика» или аналогичной. или Высшее образование (бакалавриат) и дополнительные курсы, программы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки по специальности «Управление бизнес-процессами», «Бизнес-анализ», «Бизнес-инжиниринг», «Бизнес-информатика» или аналогичной.
Требования к опыту практ. работы	-----

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квали- фикации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
А	Регламентация процессов подразделений или разработка административных регламентов подразделений	6	Сбор информации о процессе, деятельности с целью разработки регламента процесса подразделения или административного регламента подразделения	A/01.6	6
		6	Разработка и совершенствование регламента процесса подразделения или административного регламента подразделения	A/02.6	6
		6	Ввод в действие регламента процесса подразделения или административного регламента подразделения	A/03.6	6
		6	Контроль выполнения регламента процесса подразделения или административного регламента подразделения	A/04.6	6

Характеристики уровня квалификации В

Возможные наименования должностей	Процессный аналитик
Требования к образованию и обучению	Высшее образование (бакалавриат) по специальности «Управление бизнес-процессами», «Бизнес-анализ», «Бизнес-инжиниринг», «Бизнес-информатика» или аналогичной. или Высшее образование (бакалавриат) и дополнительные курсы, программы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки по специальности «Управление бизнес-процессами», «Бизнес-анализ», «Бизнес-инжиниринг», «Бизнес-информатика» или аналогичной.
Требования к опыту практ. работы	Стаж работы, связанный с регламентацией процессов или разработкой административных регламентов, не менее одного года

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
В	Проектирование и внедрение кросс-функциональных процессов или административных регламентов	6	Анализ кросс-функционального процесса или административного регламента для целей проектирования, совершенствования и внедрения	В/01.6	6
		6	Моделирование кросс-функционального процесса или административного регламента	В/02.6	6
		6	Разработка и совершенствование кросс-функционального процесса или административного регламента	В/03.6	6
		6	Внедрение кросс-функционального процесса или административного регламента или его усовершенствования	В/04.6	6
		6	Аудит деятельности в рамках кросс-функционального процесса или административного регламента на соответствие требованиям и целевым показателям	В/05.6	6

Характеристики уровня квалификации С

Возможные наименования должностей	Процессный методолог
Требования к образованию и обучению	Высшее образование (магистратура) по специальности «Управление бизнес-процессами», «Бизнес-анализ», «Бизнес-инжиниринг», «Бизнес-информатика», «Информационные технологии» или аналогичной. или Высшее образование (магистратура) и дополнительные курсы, программы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки по специальности «Управление бизнес-процессами», «Бизнес-анализ», «Бизнес-инжиниринг», «Бизнес-информатика», «Информационные технологии» или аналогичной.
Требования к опыту практ. работы	Стаж работы, связанный с проектированием и внедрением кросс-функциональных процессов или административных регламентов, не менее одного года

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
С	Проектирование и внедрение системы процессного управления	7	Анализ системы процессного управления для целей проектирования, совершенствования и внедрения	С/01.7	7
		7	Разработка и совершенствование системы процессного управления	С/02.7	7
		7	Внедрение системы процессного управления или ее усовершенствования	С/03.7	7
		7	Аудит системы процессного управления на соответствие требованиям и целевым показателям	С/04.7	7

Характеристики уровня квалификации D

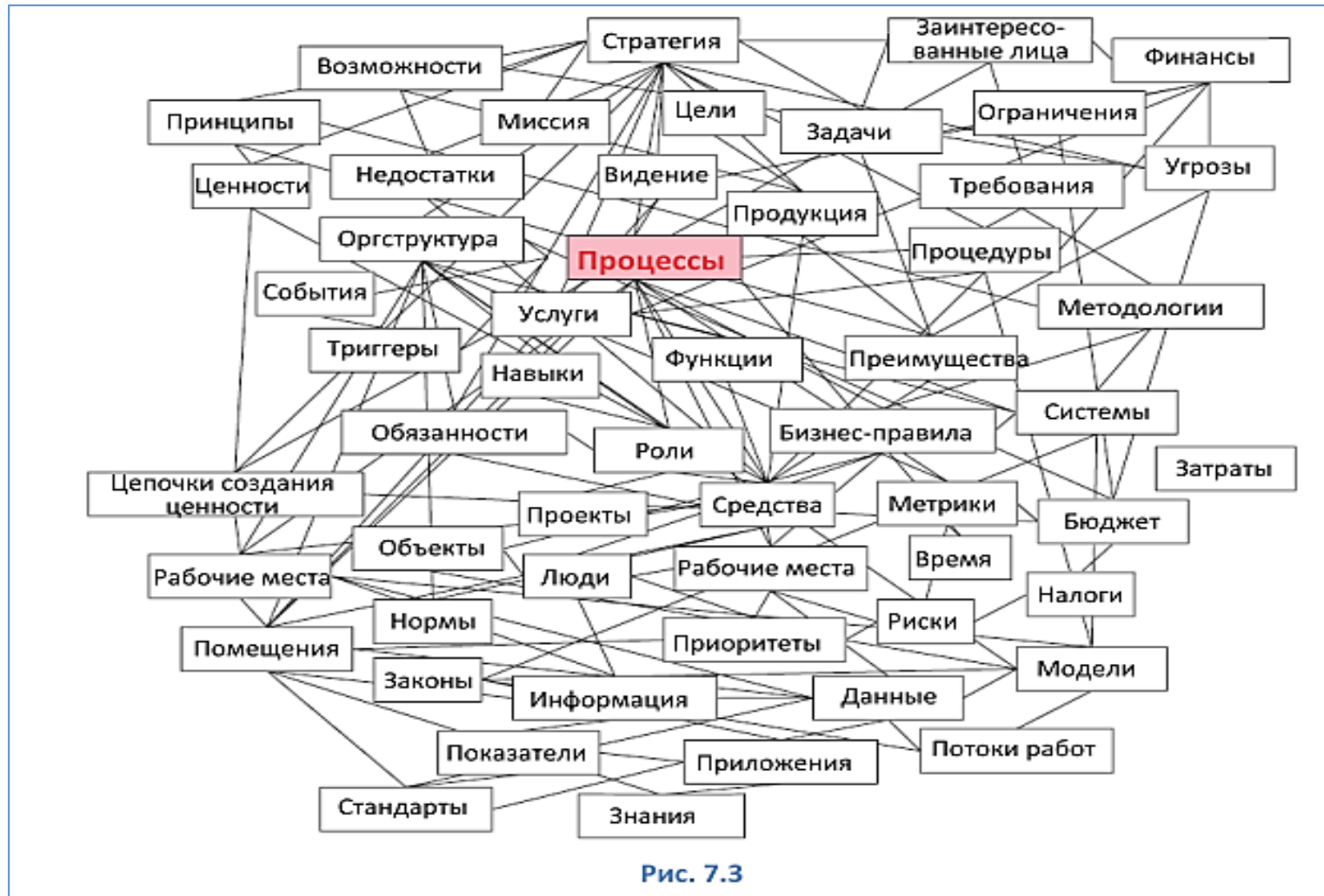
Возможные наименования должностей	Процессный архитектор
Требования к образованию и обучению	Высшее образование (магистратура) по специальности «Управление бизнес-процессами организации», «Бизнес-инжиниринг», «Архитектура организации» или аналогичной. или Высшее образование (магистратура) и дополнительные курсы, программы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки по специальности «Управление бизнес-процессами организации», «Бизнес-инжиниринг», «Архитектура организации» или аналогичной.
Требования к опыту практ. работы	Стаж работы, связанный с проектированием и внедрением системы процессного управления, не менее одного года

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квали- фикации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
D	Проектирование и трансформация процессной архитектуры	7	Анализ процессной архитектуры	D/01.7	7
		7	Разработка и совершенствование процессной архитектуры	D/02.7	7
		7	Управление программами трансформации процессной архитектуры	D/03.7	7
		7	Разработка и внедрение методик и регламентов трансформации процессной архитектуры	D/04.7	7

4. Основные требования к BPM специалистам

Уровень А	Уровень В	Уровень С	Уровень D
Специалист по регламентации бизнес-процессов	Процессный аналитик	Процессный методолог	Процессный архитектор
Идентификация целей, сбор и анализ информации, разработка, внедрение, контроль (аудит), оценка потребности в ресурсах, средства автоматизации			
Системный анализ, распределение ответственности и взаимодействия, управление проектами, управление рисками, экономика, учет затрат и оценка эффективности			
Планы развития, референтные модели, процессная культура организации, системы управления			
Стратегическое планирование Процессная архитектура Архитектура информационных систем, Управление портфелями проектов			

5. СВОК 3.0 п. 7.1.4 Перед трансформацией: Не для слабонервных



Эта диаграмма не просто сложна: она показывает, что любое изменение может оказать существенное воздействие на другие бизнес области и факторы успеха. Она показывает, что проектная команда должна учитывать множество аспектов бизнеса и оценивать не только эффект изменений в целом, **но и круги, расходящиеся от каждого отдельного изменения.**

6. Нет «процессного управления» – есть плохое управление и хорошее управление

ISO 9001:2015	РМБoK 5.0 2013 г.	Функциональный подход
4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон	1.5 Связь между управлением проектами, операционной деятельностью и организационной стратегией	Целеполагание Стратегическое планирование
6. Планирование 6.3 Планирование изменений	3.4 Процессы планирования 4. Управление интеграцией проекта	Планирование работ (оперативное планирование)
8.2 Требования к продукции и услугам	5. Управление содержанием проекта	Получение и согласование задания
8.5 Производство продукции и предоставление услуг	3.5 Процессы исполнения	Организация работы исполнителей
8.1 Планирование и управление деятельностью на стадиях жизненного цикла продукции и услуг 8.5.1 Управление производством продукции и предоставлением услуг	3.6 Процессы мониторинга и управления	Управленческая отчетность
	6. Управление сроками проекта	Соблюдение графика работ
	7. Управление стоимостью проекта	Бюджетное управление
7.1.2 Человеческие ресурсы	8. Управление качеством проекта	Управление качеством
	9. Управление человеческими ресурсами проекта	Управление персоналом
5.3 Функции, ответственность и полномочия в организации	9.4 Управление командой проекта	Оргструктура, Положение о подразделении, Должностная инструкция
7.4 Обмен информацией	10. Управление коммуникациями проекта	Организация обмена информацией (совещания)
6.1 Действия в отношении рисков и возможностей	11. Управление рисками проекта	Управление рисками
7.4 Управление продукцией и услугами от внешних поставщиков	12. Управление закупками проекта	Управление закупками
9.3 Анализ со стороны руководства	13. Управление заинтересованными сторонами проекта	Отчетность перед вышестоящим руководством

**Благодарю за внимание!
Готов ответить на ваши вопросы.**



Елиферов В.Г. Ведущий консультант по управлению ООО ЭЛКОД

Текст проекта профстандарта «Специалист по процессному управлению»

В Facebook:

<https://www.facebook.com/bpmprofstandard/posts/1746953978858717>

<https://www.facebook.com/groups/abpmp.org.ru/permalink/1216160395114908/>

В LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/groups/8496526/8496526-6181402948535402496>

На сайте АПУБП:

<http://abpmp.org.ru/resource/profstandard/>