

Взгляд на анализ и улучшение процессов

Copyright © 2001-2006 Stack Soft JSC

Содержание

1. Введение	1
1.1. Система поддержки операций	1
1.2. Типизирование информации	2
2. Улучшение процессов	5
2.1. Анализ информационных потоков	5
3. Анализ процессов	8
3.1. Потоки информации в компании	8

Список иллюстраций

1.1. Естественная модель типизирования информации	3
2.1. Различные срезы компании, позволяющие проводить независимый анализ	5
3.1. Шаг 1. Первичное типизирование входной информации	8
3.2. Шаг 2. Справочная информация для одного отдела — повод к выполнению работы в другом отделе	9
3.3. Шаг 3. Выполнение конечной работы для реализации цели процесса — подключить клиента	10
3.4. Улучшенный процесс подключения клиента	11

Глава 1. Введение

1.1. Система поддержки операций

Для начала, хотелось бы рассказать, что представляет собой СПО, какие задачи она решает и какое место в компании занимает.

1. В первую очередь, СПО предназначено для автоматизации бизнес-процессов компании. С этой стороны СПО решает следующие задачи:
 - упорядочить работу компании;
 - определить и упорядочить деятельность сотрудников;
 - обеспечить консолидированные данные по бизнес-процессам в компании.
2. Средство для мониторинга выполнения работ. Задачи, решаемые в этой сфере:
 - для сотрудника система является дневником текущих задач, с описанием того, что надо сделать и в какие сроки;
 - для руководителя система дает широкие возможности для планирования работ и дальнейшего мониторинга их выполнения;
 - система обеспечивает консолидированные данные по бизнес-процессам в компании.
3. Система является информационным стержнем компании. Она содержит базу данных о работах, выполненных в рамках автоматизированных бизнес-процессов. Это позволяет:
 - получить данные для построения аналитических отчетов;
 - в любой момент времени получить информацию обо всех работах, проводимых по одному и тому же объекту.

Замечание

Под объектом понимается сущность реального мира, благодаря которой компания реализует свою деятельность. Например, таким объектом является клиент, и мы можем получить информацию о том, когда он обратился в компанию в первый раз, когда ему были оказаны услуги, обращался ли он в тех. поддержку и т. д.

4. Средство для анализа деятельности компании. С помощью встроенного модуля построения отчетов можно:
 - анализировать деятельность целого отдела или его сотрудников;
 - проводить анализ самого бизнес-процесса.

Но СПО является только лишь инструментом, который может выполнять все вышеописанные задачи, а может и не выполнять. Все зависит от того, как вы будете использовать этот инструмент, какую именно модель бизнес-процесса вы будете автоматизировать, какие именно отчеты вы хотите видеть на ее базе — все это полностью зависит от вас. И только то, что у вас есть СПО, не гарантирует успеха компании.

В настоящее время в мире существует большое количество всевозможных методологий, описывающих, как нужно подходить к построению бизнес-процессов, какие ключевые моменты должны быть проанализированы, каким требованиям должен удовлетворять бизнес-процесс. Основная идея этих методик заключается в том, что процессы «как надо» должны быть реализованы на основании серьезного анализа процессов «как есть».

Еще год назад, я сама была сторонницей этого подхода, но результаты внедрения СПО за последний год показали, что компании сталкиваются с одной и той же проблемой: как создать модель процесса «как надо»? Компании выделяют сотрудника, а то и целые отделы, которые пытаются анализировать существующий процесс, используют рекомендации для получения процесса «как надо», потом согласуют полученную модель с руководителями отделов. После долгих трудов, занявших не один месяц, начинается процесс настройки и обучения всех сотрудников, участвующих в процессе, новым методам работы. И, наконец, процесс запускается в работу, но вместо положительных результатов мы можем наблюдать резкое снижение производительности и эффективности процесса. Так в чем же проблема?

Я прихожу к выводу, что основная проблема в том, что при анализе процесса «как есть» отсутствуют элементарные качественные и количественные характеристики процесса. Нет данных о времени выполнения процесса, например, в зависимости от каких-то параметров, как работа выполняется или не выполняется в отделах, участвующих в процессе, и т.д. Как же получить такие данные? Я предлагаю простое решение — автоматизировать процесс «как есть». В результате мы получим:

- время на внедрение сводится к минимуму: основные затраты идут на настройку и документирование процесса;
- не требуется обучать сотрудников процессу, нужно только обучить работе с новым программным продуктом;
- СПО уже начинает выполнять все свои задачи;
- вы начинаете получать качественные и количественные характеристики процесса.

Как же теперь провести «серьезный» анализ процесса «как есть»? Я предлагаю достаточно простой, а самое главное — основанный на способе естественного мышления нашего мозга, метод типизирования информации.

1.2. Типизирование информации

Нас окружает информационное поле. В каждый момент времени наши органы чувств передают в мозг сигналы. В упрощенной форме обработку сигналов можно представить в следующем виде:

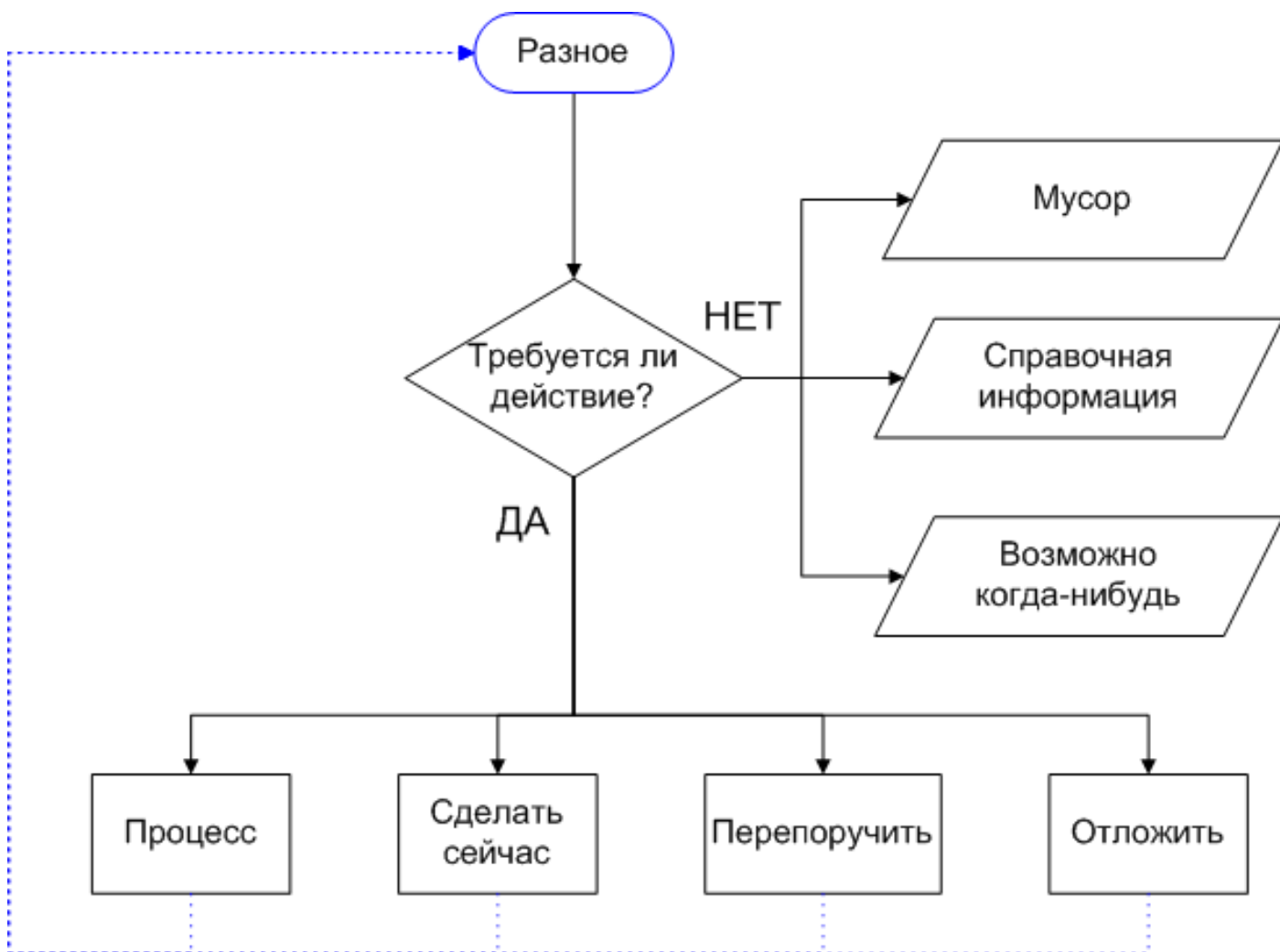


Рисунок 1.1. Естественная модель типизирования информации

Всю нетипизированную информацию будем называть «Разное». Разное делится на две группы: то, что требует действий, и то, что не требует. Начнем с «Разного», которое требует действий:

- | | |
|----------------|--|
| Процесс | Последовательность действий, которые необходимо совершить для достижения цели. В качестве цели может быть намерение сходить в кино или же подключить очередного абонента. В первом случае надо выбрать фильм, кинотеатр, купить билеты, во втором — получить данные клиента, проверить тех. возможность, выполнить подключение, занести данные в биллинговую систему. |
| Сделать сейчас | Действие, выполнение которого приводит к достижению цели. Это может быть такое действие, которое сразу приводит к достижению результата, например, принять телефонный звонок, ответить на письмо. Или же это действие может быть в рамках глобального процесса, отдельные шаги которого выполняются разными людьми. Например, оплата коммунальных услуг: коммунальные службы выставляют счет, вы оплачиваете, банк перечисляет деньги. |
| Перепоручить | Определение исполнителя и передача ему прав на выполнение действия, которое может быть как и в рамках «Процесса», так и относиться к «Сделать сейчас». Например, вы про- |

сите члена своей семьи оплатить коммунальные услуги, или же вы руководитель отдела и распределяете работу между своими подчиненными.

Отложить Установка напоминания о необходимости выполнить действие, как только появится время или же в определенное время. Действие, которое необходимо выполнить, может быть как и в рамках «Процесса», так и относиться к «Сделать сейчас». Например, у вас назначено совещание на определенное время, или же вы сейчас заняты какой-то работой, но как только вы освободитесь, вы займетесь отложенной задачей.

«Разное», которое не требует действий, можно разделить на следующие категории:

Мусор Информация, не представляющая интереса ни в прошлом, ни в настоящем, ни в будущем. Классический пример мусора — это спам, который каждый из нас когда-либо получал.

Справочная информация Информация, которая необходима для выполнения и анализа действий. На работе это правила, стандарты, обязанности, в повседневной жизни — расписание электричек, автобусов, время работы магазинов и т. д.

Возможно когда-нибудь Информация, которая представляет интерес, но в настоящий момент не может быть типизирована. Вы получили приглашение на семинары, которые состоятся через полгода, желание посетить их у вас есть, но вы совершенно не представляете, что будет через полгода, и появиться ли у вас возможность посетить эти семинары.

Любое из действий может привести к созданию новой информации, которая снова попадает в «Разное».

Любая компания — это сообщество людей, занимающихся определенной деятельностью. Значит, и для компании в целом, и для ее отдельных подразделений такое типизирование информации будет верным.

Глава 2. Улучшение процессов

2.1. Анализ информационных потоков

Метод типизирования и анализа информации позволяет вам рассматривать компанию в разных срезах:

Уровень компании	Представляет компанию как черный ящик. Производится анализ входных и выходных потоков информации без учета внутренних процессов. Позволяет обнаружить глобальные проблемы, влияющие на успех компании на рынке в целом.
Уровень отделов	Представляет отдельный отдел как черный ящик без учета связей между отделами.
Уровень компания-отделы	Рассматривается распределение входных информационных потоков по отделам и создание выходного потока компании из выходных потоков отделов.
Уровень отдел-отдел	Рассматриваются информационные потоки между отделами.
Уровень роли	Деятельность, для которой соответствует определенная входная и выходная информация, называется ролью. Роль соответствует должностным обязанностям человека, если в отделе все сотрудники имеют одинаковые должностные обязанности, то в таком отделе можно выделить две роли: сотрудник и руководитель отдела.
Уровень отдел-роль	Рассматривается распределение входных информационных потоков отдела по ролям и создание выходного потока отдела из выходных потоков роли.
Уровень роль-роль	Рассматриваются информационные потоки между ролями.
Уровень исполнитель роли	Самый сложный для анализа уровень в связи с большим объемом информации, но при этом показывающий максимальные данные о доступности информации.

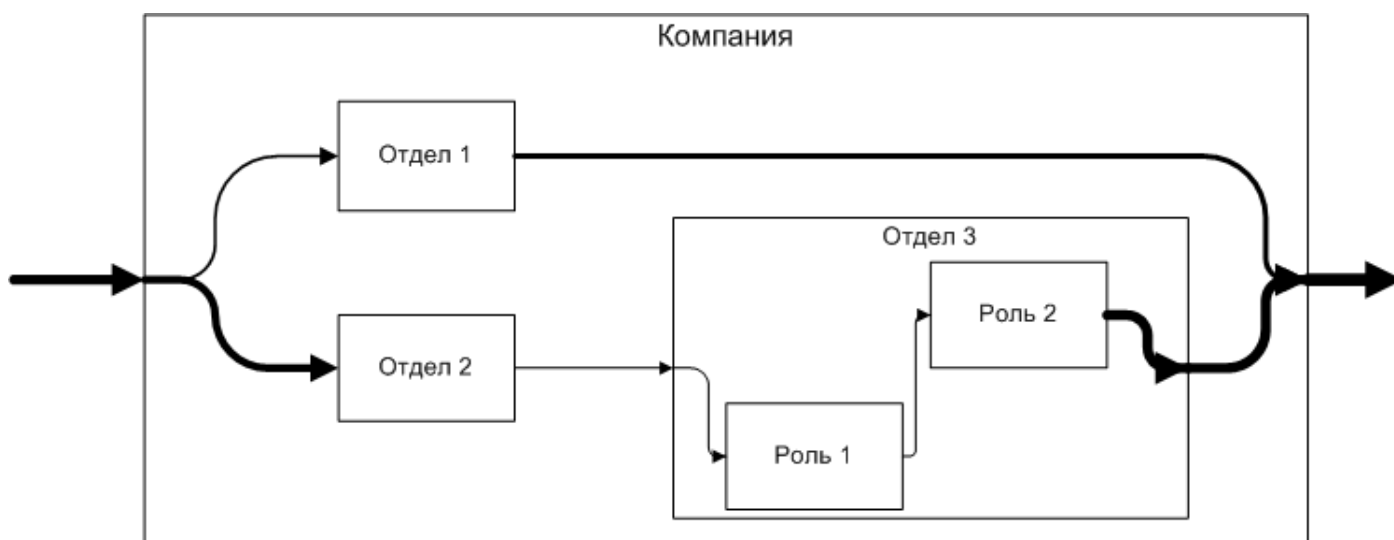


Рисунок 2.1. Различные срезы компании, позволяющие проводить независимый анализ

Какие можно дать рекомендации по анализу информационных потоков?

1. Конечно, никто не любит копаться в мусоре, но именно в нем корень всех бед. Мы выкидываем то, что может быть очень важной информацией, но при этом не делаем этого с информацией, которая нам не нужна. Но самая плохая ситуация складывается, когда мусор создается в результате деятельности компании, отдела, роли. У меня был опыт работы в одной компании, в которой я каждый день выполняла, казалось бы, правильную работу, составляла список to-do на день. А таких как я в отделе было 10 человек, и руководитель должен был утвердить каждый список. Очень часто утверждение плана происходило уже к середине рабочего дня, а первый же звонок или письмо полностью их перечеркивали. На самом деле такая детализация не нужна, наши планы на день для руководителя представляли чистый мусор.

Важно

Мусор должен быть очевиден. Смело выкидывайте все неработоспособное и все, что не представляет интереса в качестве справочного материала. Если же вы оставите этот мусор или же создадите его в процессе своей деятельности, он перемешается с другой информацией и будет дезорганизовывать всю систему.

2. Справочная информация — это основа хорошо выполненной в срок работы. Очень часто проблемы со справочной информацией, вернее с ее отсутствием, возникают при взаимодействии отделов. Классическим примером может служить ситуация, которую я неоднократно наблюдала в компаниях, занимающихся разработкой ПО: информация о продаже продукта и появлении нового заказчика, а это часто означает необходимость доработки продукта, поступает в отдел разработок, когда контракт уже подписан. Это приводит к срочному пересмотру всех планов в отделе разработки, и страдает либо новый заказчик, либо уже существующие.

Важно

Почти каждая работа может быть выполнена лучше, и доступность информации этому очень способствует.

3. Необходимо гарантировать, что типизирование определенной информации будет производиться только один раз и только тем отделом или ролью, в чьи обязанности это входит. Особенно это касается информации, передаваемой между отделами и ролями. Например, в отдел тех. поддержки должны попадать только запросы о проблемах, возникших у клиентов, а не запросы о текущем балансе, этим должен заниматься абонентский отдел.

Важно

Если вы хоть раз в своей компании услышали от сотрудника «У меня нет времени на (вписать нужное)», то это значит, что анализ по этому пункту не сделан, потому что нехватка времени не является для него главной проблемой (хотя он запросто может думать именно так); реальная проблема — это недостаток ясности и определенности по информации в целом, и что с этой информацией делать.

4. Анализ количества отложенных дел. Данный пункт может существенно помочь при принятии решения по кадровой политике или же даст понять, что необходимо провести анализ по другим пунктам. Например, вы обнаруживаете, что в отделе тех. поддержки большое количество отложенных дел: количество запросов от клиентов в день превышает количество решенных вопросов. Если количество отложенных дел на каждом

исполнителе примерно одинаковое, вам необходимо рассмотреть вопрос о расширении штата сотрудников данного отдела, или, может, при выполнении работы им приходится затрачивать время на заполнение и оформление потенциального мусора, если же основная нагрузка ложится на плечи только нескольких сотрудников, то вариантов может быть два:

- эти сотрудники более квалифицированные, и только они могут решить подобные вопросы;

Решение: необходимо обучить остальных, либо нанимать более квалифицированный персонал.

- неправильно принимаются решения о перепоручении работы.

Решение: выполнить анализ по п. 5

5. Ну и, наконец, анализ перепоручения работ. В идеальной ситуации, перепоручить работу могут только люди, имеющие соответствующие должностные обязанности, и только непосредственному подчиненному. Особенно это важно в компаниях, в которых практикуется помимо прямой иерархии еще выделение проектов. Тогда сотрудник в одно и тоже время может иметь несколько руководителей.

Глава 3. Анализ процессов

3.1. Потоки информации в компании

Я покажу на примере, как с помощью типизирования информации можно проанализировать и улучшить процесс. Предположим, в нашей компании существует следующие отделы:

- отдел абонентского обслуживания;
- тех. отдел;
- отдел строительства.

Человек решил обратиться в нашу фирму, чтобы получить услугу доступа в Интернет. Для этого он обращается в абонентский отдел. Предположим, он может сделать это тремя способами:

- прийти в офис компании;
- позвонить;
- оставить заявку на сайте компании.

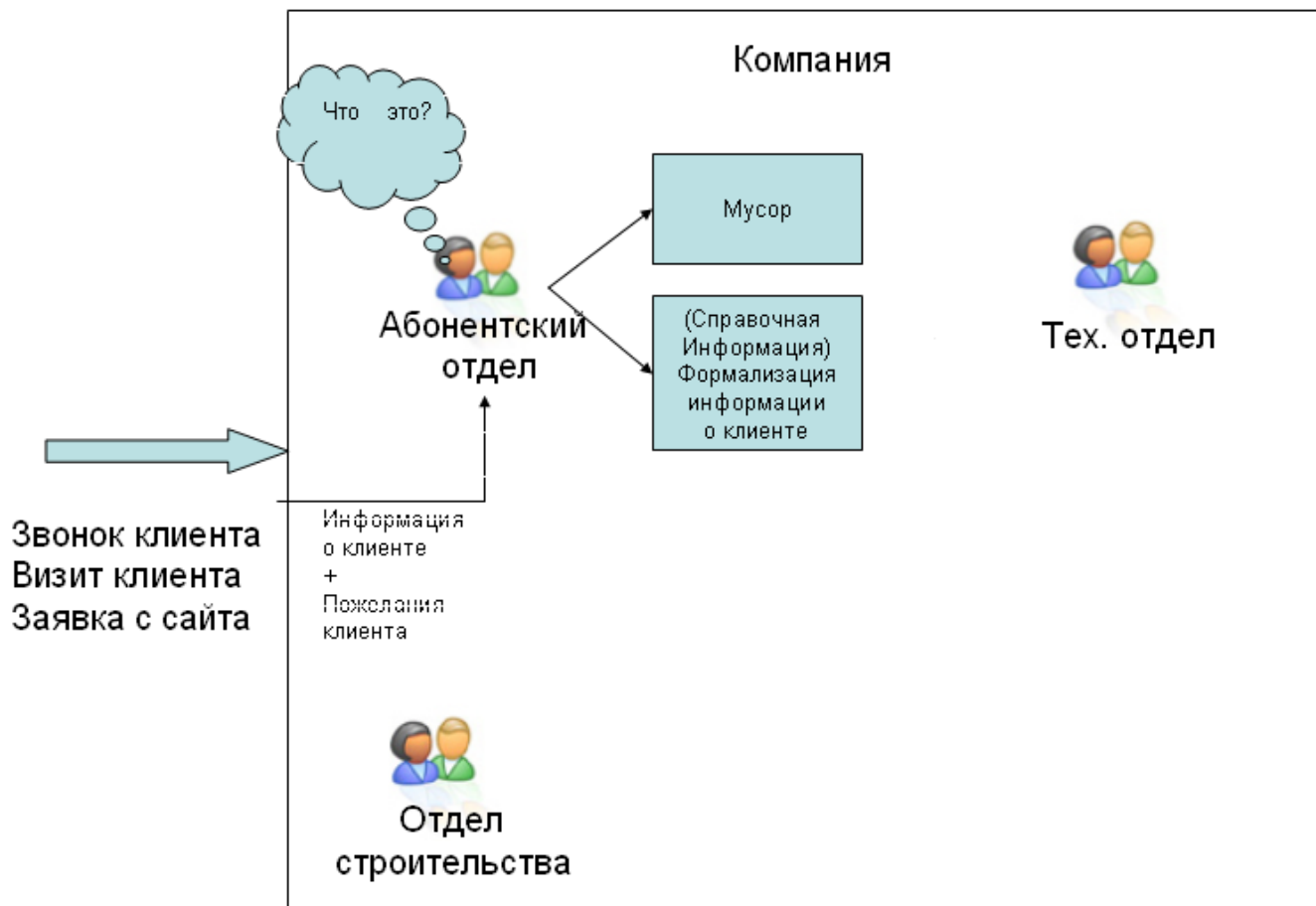


Рисунок 3.1. Шаг 1. Первичное типизирование входной информации

Задача сотрудников абонентского отдела — типизировать информацию. Либо определить, что заявка является мусором. Например, если с сайта пришла заявка, в данных которой лежит неправильная информация, т.е. ФИО *Петров Иван Иванович*, а телефон *11111*. Либо formalизовать необходимую информацию для подключения этой услуги (например, завести процесс в системе поддержки операций, либо сделать бумажную заявку).

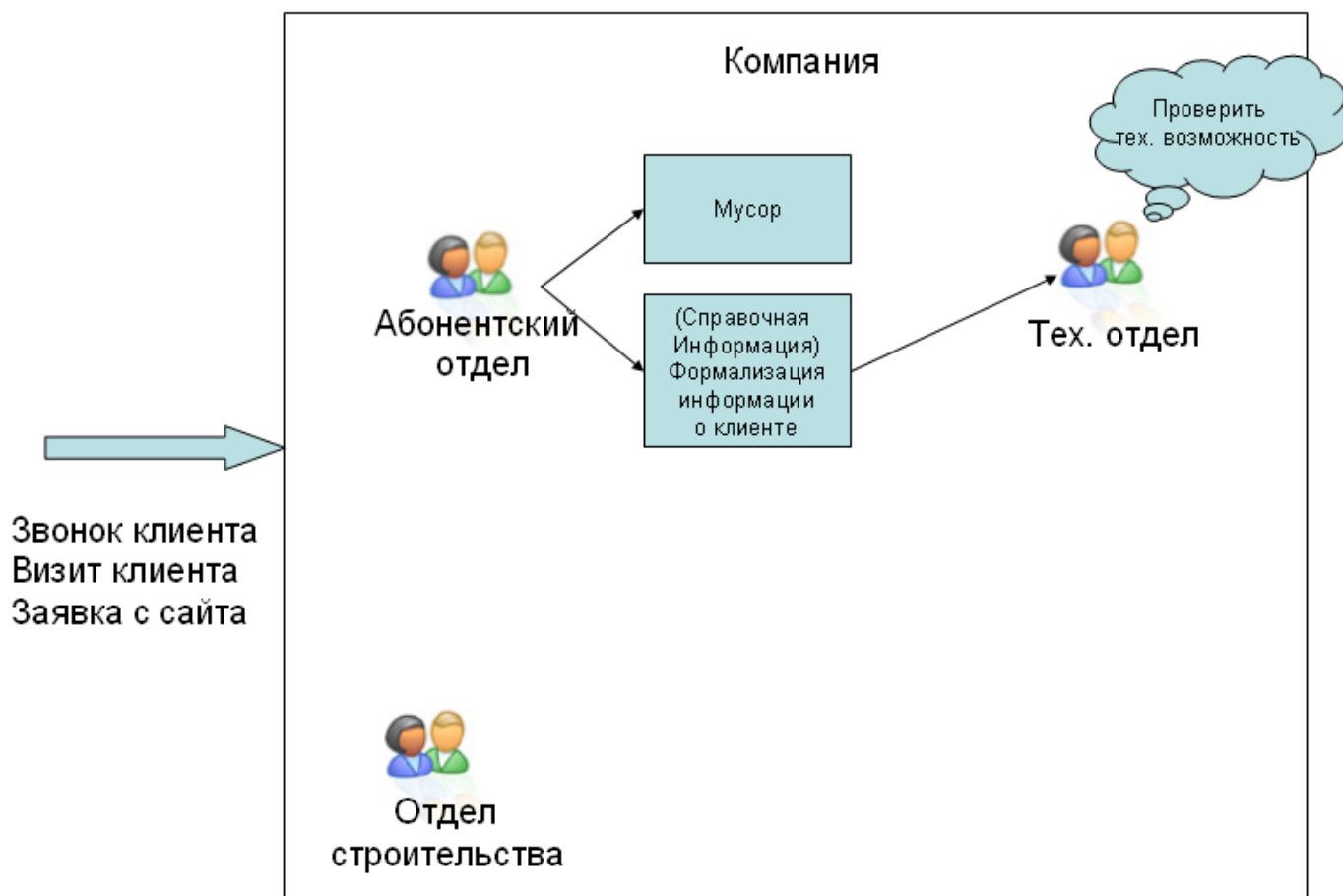


Рисунок 3.2. Шаг 2. Справочная информация для одного отдела — повод к выполнению работы в другом отделе

Теперь эта информация становится входной для тех. отдела и является основанием для проверки тех. возможности предоставления этой услуги. В случае если тех. возможности нет, то информация о клиенте превращается в мусор. Цель процесса (подключить абонента) не может быть реализована. Если же тех. возможность есть, то эта информация возвращается в абонентский отдел, где на основе этой информации происходит подключение абонента, добавление данных о нем в биллинговую систему, тем самым, расширяя информацию о текущих абонентах компании.

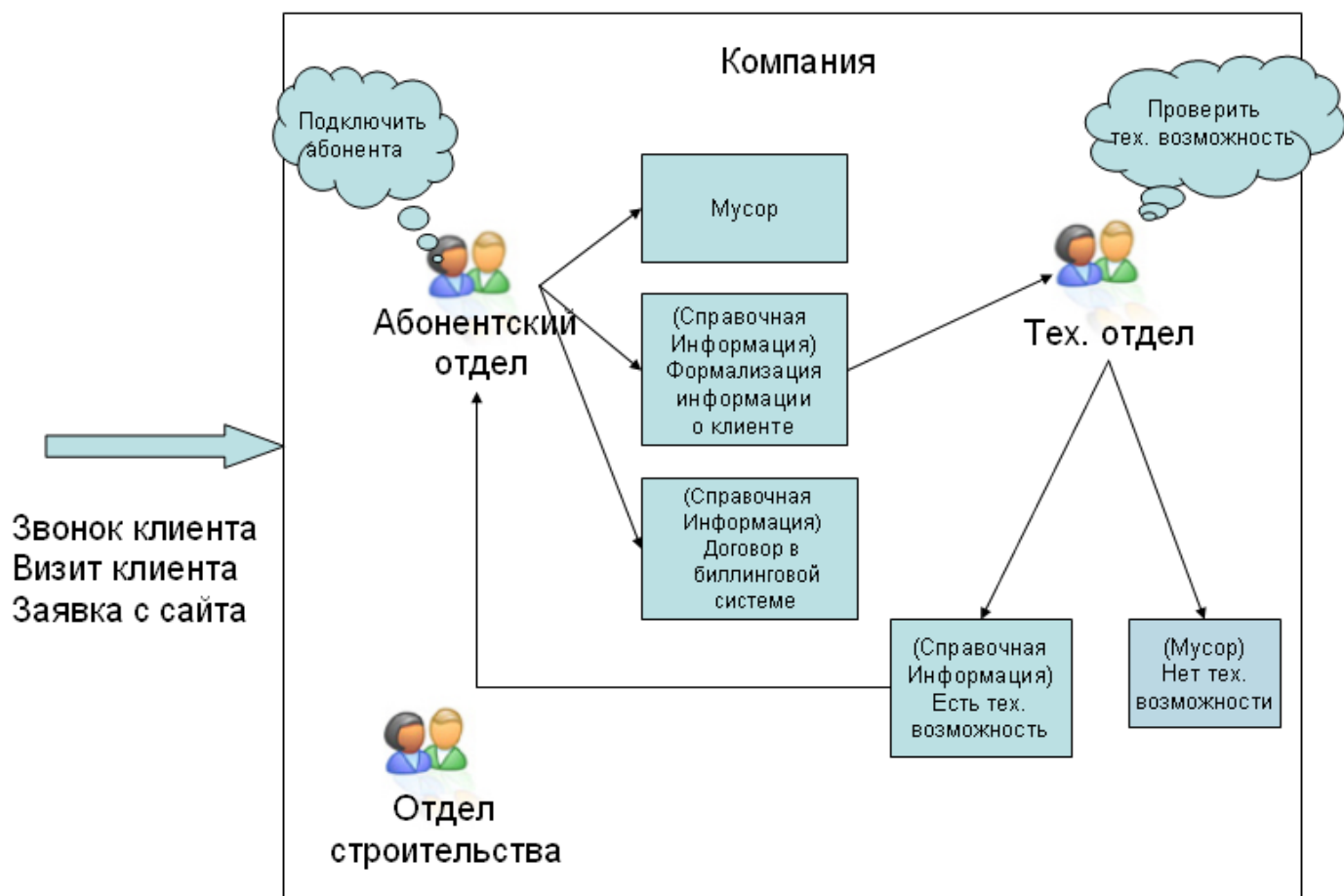


Рисунок 3.3. Шаг 3. Выполнение конечной работы для реализации цели процесса — подключить клиента

Если приложить даже минимальные усилия для анализа информационных потоков в таком упрощенном процессе, можно увидеть потерю данных и времени:

1. Информация об абонентах, для которых нет тех. возможности, пропадает, хотя она может быть справочной информацией для отдела строительства. На основе нее можно принимать решение о необходимости установки оборудования в те или иные районы, дома, т. к. оттуда поступает большое количество запросов.
2. Для уменьшения количества мусора при обработке заявок и, соответственно, времени на их обработку, необходимо, как минимум, на сайте установить маску в полях ввода номера телефона, email, а лучше организовать регистрацию перед возможностью оставить заявку. Скорее всего, "хулиганы" не будут тратить время на регистрацию.
3. При подключении абонентов требуется установить, есть ли тех. возможность, для этого в процессе участвует тех. отдел, но передача информации в этот отдел займет какое-то время плюс необходимо время на определение тех. возможности. Это время может превышать разумные пределы, и человек, не дождавшись, положит трубку или покинет офис. Но даже если вы сразу возьмете его контакты и сообщите, что о

возможности подключения ему будет предоставлена информация в течение дня, вы потеряете часть клиентов, которые так больше и не доберутся в ваш офис. Необходимо автоматизировать предоставление такой информации, чтобы сотрудники абонентского отдела еще на этапе получения данных о клиенте могли бы ответить на вопрос о тех. возможности. Что мы и сделали, используя стандартный механизм СПО.

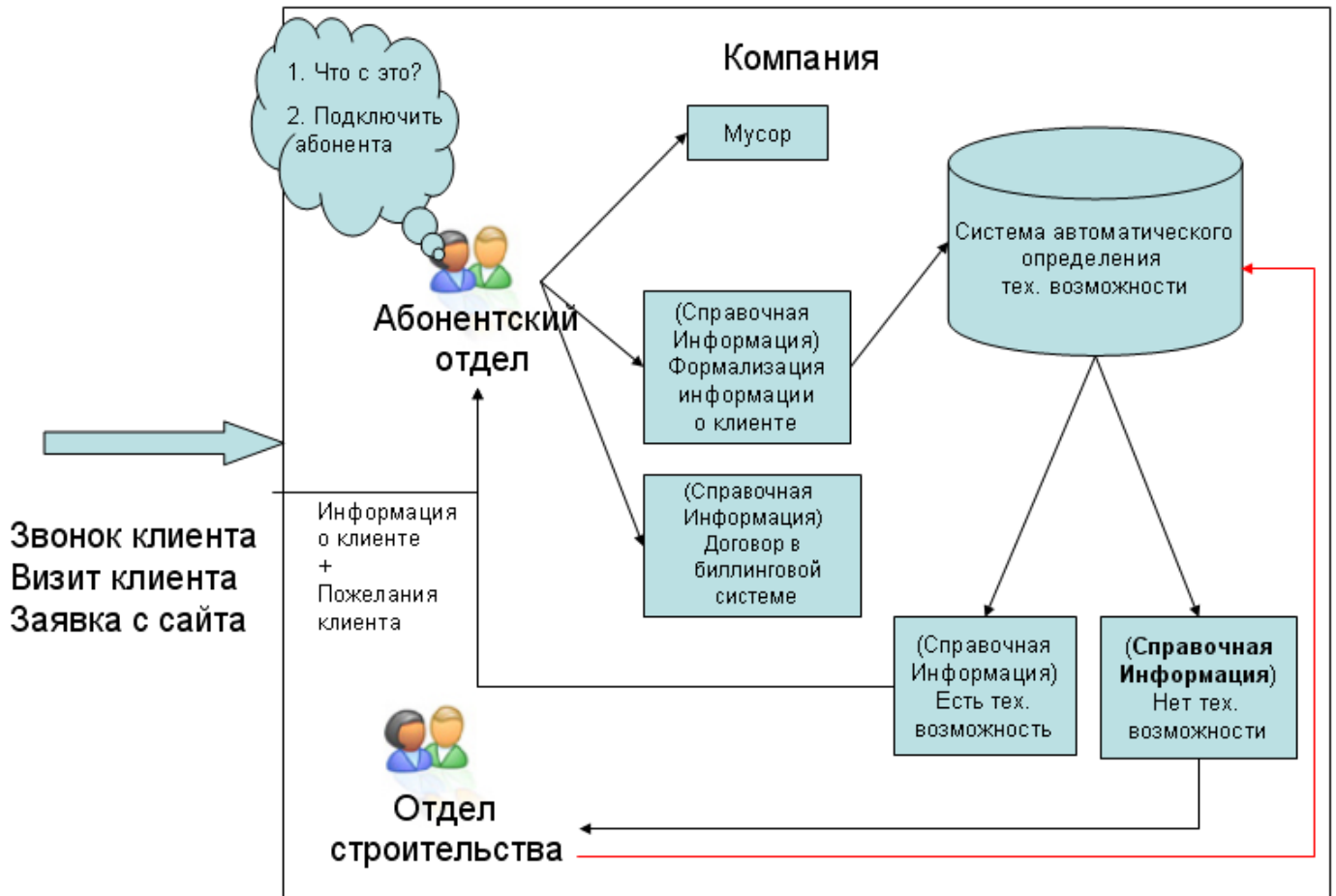


Рисунок 3.4. Улучшенный процесс подключения клиента

Таким образом, мы полностью исключили технический отдел из процесса подключения клиента, освободив его сотрудников для другой работы. Уменьшили время, которое абонентский отдел будет тратить на типизирования информации путем уменьшения заявок, относящихся к мусору. И обеспечили отдел строительства справочной информацией. Из получившейся картины видно, что следующим процессом, который следует автоматизировать, является процесс строительства, т. к. нам необходимо гарантировать актуальность справочной информации о существующей топологии сети для правильной работы системы автоматического определения тех. возможности.

Вот так типизируя информацию и анализируя можно обнаружить ошибки в построении бизнес-процессов и наметить пути для дальнейшего их улучшения...