

Методические рекомендации по приоритизации процессов для реинжиниринга и формированию плана реинжиниринга процессов

Приоритизация процессов для реинжиниринга

Когда необходимо провести реинжиниринг большого количества процессов, и при этом у ведомства нет ресурсов или возможности проводить реинжиниринг всех процессов одновременно и параллельно, необходимо расставить приоритеты – решить, какие процессы будут проходить реинжиниринг первыми, а какие – за ними. Это и есть приоритизация.

В случае, если ресурсов на параллельный реинжиниринг всех процессов хватает или процесс всего один, приоритизация не нужна.

В рамках первого шага по приоритизации рекомендуется изучить, какие мероприятия по изменению тех же процессов уже запланированы или проводятся в ведомстве (в рамках иных проектов, не связанных с клиентоцентричностью), и синхронизироваться с ними, то есть установить сроки реинжиниринга процессов в рамках клиентоцентричности соответствующими срокам реинжиниринга тех же процессов в рамках других проектов. Синхронизация поможет избежать ситуации, когда один и тот же процесс фактически изменяется дважды, и, соответственно сэкономить ресурсы.

Например, в ведомстве может быть уже заключен контракт на доработку ПО в рамках совершенно другого проекта, но ТЗ еще не согласовано. В этом случае представляется целесообразным обсудить с подрядчиком возможность доработки ПО еще и для выполнения требований клиентоцентричности.

В рамках второго шага по приоритизации ведомство может использовать различные подходы. Так, ведомство может отдать приоритет процессам, которые уже сейчас в значительной степени соответствуют принципам и стандартам клиентоцентричности, с тем, чтобы при сделать их клиентоцентричными при сравнительно небольших затратах времени и ресурсов.

В рамках другого подхода ведомство может отдать приоритет процессам, которые наиболее часто выполняются и при этом не соответствуют требованиям клиентоцентричности, чтобы эффект от клиентоцентричности был более ощутимым.

Также ведомство может использовать комбинацию этих подходов или использовать иные подходы, чтобы расставить приоритеты по реинжинирингу процессов.

В результате мероприятия по приоритизации каждый процесс должен получить свой приоритет либо жесткий срок реинжиниринга, привязанный к мероприятиям по реинжинирингу в рамках иных проектов. Далее на основании этого приоритета уже конкретным мероприятиям по реинжинирингу процессов будут присваиваться конкретные даты в плане реинжиниринга.

Давайте рассмотрим на примере. Допустим, что у ведомства 10 процессов, и у него хватает ресурсов, чтобы параллельно проводить реинжиниринг трех процессов. Тогда мы разбиваем все процессы на 4 «волны» (три процесса в первой, три – во второй, три – в третьей и один – в четвертой). Допустим, ведомство решило, что в первую очередь оно будет проводить реинжиниринг наиболее востребованных процессов. Необходимо подсчитать, какие процессы наиболее востребованные, сколько раз они выполнялись, допустим, за предыдущий год (можно взять любой отрезок времени, главное, чтобы он был показательный и одинаковый для всех процессов). Получилась такая картина:

Название процесса	Количество
Процесс А	1174
Процесс Б	450
Процесс В	477
Процесс Г	48
Процесс Д	1200
Процесс Е	218
Процесс Ж	177
Процесс З	2
Процесс И	14
Процесс К	381

Исходя из этого, ведомство может выставить приоритеты следующим образом, где чем меньше цифра – тем выше приоритет и тем раньше проводится реинжиниринг процесса.

Название процесса	Количество	Приоритет («волна»)
Процесс Д	1200	1
Процесс А	1174	1
Процесс В	477	1
Процесс Б	450	2
Процесс К	381	2
Процесс Е	218	2
Процесс Ж	177	3
Процесс Г	48	3
Процесс И	14	3
Процесс З	2	4

Можно использовать и иные подходы, например, присваивать индивидуальный приоритет каждому процессу, а также использовать иные шкалы, например, от 1 до 10, где 10 – наивысший приоритет.

Форма и содержание документа, являющегося результатом мероприятия по приоритизации, остается на выбор ведомства. Вместе с тем, Аналитический центр предлагает включать в такой документ следующие разделы:

1. Сведения о мероприятиях по реинжинирингу процессов, проводимых в рамках иных проектов, не связанных с клиентоцентричностью, и процессы, которые они затрагивают, а также даты реинжиниринга
2. Описание выбранного подхода к приоритизации: по какому принципу отдается приоритет, объединение в «волны» (если оно есть, также может быть с указанием конкретных дат) и так далее.
3. Таблица процессов с присвоенными приоритетами и датами.

Формирование плана реинжиниринга процессов

План реинжиниринга процессов – это план мероприятий по изменению процесса, выполнение которых должно привести процесс из текущего состояния в целевое состояние.

Как правило, такие мероприятия сводятся к трем типам:

- внесение изменений в нормативные и ненормативные акты (приказы ведомства, адмрегламенты, должностные инструкции и т.д.);
- доработка программного обеспечения, в том числе сайтов и порталов;
- проведение обучения и иных организационных мероприятий.

Тем не менее, могут быть и другие типы мероприятий по реинжинирингу по усмотрению ведомства. Хотя это и маловероятно, теоретически в отношении какого-то процесса может быть ситуация, когда для достижения целевого состояния не понадобится ни одно мероприятие из перечисленных выше трех типов.

Описание типа мероприятий не значит, что оно должно называться именно так, как указано выше, реальное мероприятие по реинжинирингу реального процесса может называться иначе, например, «доработка СЭД ведомства в части приема входящей корреспонденции».

Для формирования плана реинжиниринга необходимо иметь перечень процессов, подлежащих реинжинирингу, описания текущего и целевого состояний этих процессов и результаты их приоритизации (в случае, если это применимо). Далее необходимо сравнить описание процесса на текущий момент с целевым состоянием, и сделать вывод о том, какие мероприятия необходимы для достижения целевого состояния, сформировать полный перечень таких мероприятий. После чего на основании результатов

приоритизации присвоить каждому мероприятию по каждому процессу свою дату.

Последним шагом будет назначение ответственных за мероприятия по реинжинирингу и описание ожидаемого результата (например, документа).

Рекомендуется назначать ответственными за мероприятия по реинжинирингу процессов тех же людей, что являются ответственными за сам процесс (в реестре процессов), так как они лучше всего знают, как должен выглядеть процесс в целевом состоянии. При этом необходимо убедиться, что у них достаточно полномочий для проведения такого реинжиниринга.

Сам план реинжиниринга представляет собой обычный план мероприятий, где имеются как минимум следующие столбцы:

- название мероприятия;
- срок его выполнения;
- ответственный за мероприятие;
- описание результата (и/или отчетного документа).

Также в плане могут быть и иные столбцы по усмотрению ведомства.

Рекомендуется выделять мероприятия, относящиеся к каждому конкретному процессу, в отдельный раздел (подраздел) плана, так легче будет отслеживать насколько реинжиниринг в целом продвигается вперед.

Пример:

Мероприятие	Срок	Ответственный	Результат
Процесс Д			
Внесение изменений в адмрегламент ведомства	01.02.2024	Нач. отдела ГУ	Утвержден приказ ведомства с новой редакцией адмрегламента
Обучение сотрудников работе по скриптам	03.03.2024	Нач. кадровой службы	Проведено обучение 100% сотрудников, задействованных в процессе
Процесс А			
Внесение изменений в ТЗ на доработку сайта ведомства	15.02.2024	Нач. отдела ИТ	Утверждено ТЗ на доработку сайта ведомства
Доработка сайта ведомства в соответствии с измененным ТЗ	30.04.2024	Нач. отдела ИТ	Доработанный сайт принят в промышленную эксплуатацию