



Analiza procesów

– jak to robić i dlaczego to robić przed wdrożeniem systemu elektronicznego obiegu dokumentów w firmie?

Piotr Biernacki – MGX Infoservice



Organizacja nie ucząca się

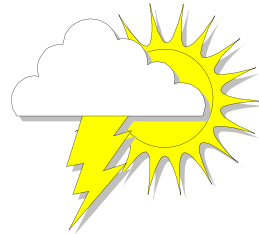


- Przypadek z życia nie stosowania zasad analizy procesów biznesowych
 - Duża organizacja zaimplementowała system klasy obiegu dokumentów i
 - ... uzyskała pogorszenie WSZYSTKICH parametrów pracy:
 - zadania wykonywano dłużej,
 - osobami o wyższych kompetencjach,
 - nie uzyskano pożądanych parametrów procesów.
 - Przyczyną tego był brak jasno sprecyzowanych wymagań dla zamawianego systemu wynikający ze szczątkowej analizy procesów w organizacji
 - Niezadawalające wyniki wdrożenia spowodowały decyzję o zmianie systemu „na lepszy”. Nie przeprowadzono analizy procesów bo przecież analiza została po poprzednim nieudanym wdrożeniu.
- Czy to kolejne wdrożenie może się udać?



Kryteria sukcesu / porażki podczas wdrażania systemów obiegu dokumentów.

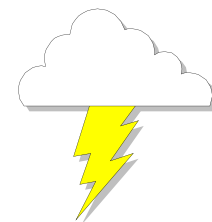
- Wdrożenie Systemu obiegu dokumentów Sukces
 - tylko wszyscy niezadowoleni czy to częste zjawisko?
- Kiedy wdrożenie jest sukcesem a kiedy porażką
 - czy nastąpiła poprawa biznesu?
 - Oczywiście termin i koszt wdrożenia są ważne ale najważniejsze są wymierne (finansowo) korzyści z wdrożenia.
 - czy system zostało odebrany?
 - Odebranie systemu jest sukcesem dostawcy ale nie zawsze – odbiorcy.
 - czy dostawa jest dokładnie zgodna z zamówieniem?
 - Otoczenie procesów się zmienia dlatego realizacja wdrożenia na stan z „przedwczoraj” może być zupełną porażką na „jutro”.
- Uwaga. Poprawę należy rozpatrywać w kontekście firmy a nie pojedynczego zadania



Kryteria sukcesu / porażki podczas wdrażania systemów EOIF.

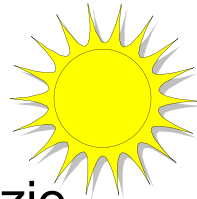
- Przyczyna porażki

- brak analizy lub analiza nieprawidłowa
 - Analiza fragmentu organizacji, gdzie najmniej „zmęczy” ludzi
 - Brak analizy skali projektu – „na prototypie działało”
- brak nadzoru nad zmianami procesów
 - Uporczywe trzymanie się stron zapisów z umowy
 - Nie podążanie za zmieniającymi się wymaganiami procesów
- analiza systemowa zamiast biznesowej
 - Wiem jak będzie realizowane ale nie wiem co potrzebuję
 - Udowadnianie, że wybrany system jest „najlepszy”
- podejście typu – w aplikacji można zrobić wszystko ale kto to „wszystko” ma zrobić
 - Klient nie ma kompetencji
 - Producent – rozszerzenie zakresu umowy
- zewnętrzni analitycy biznesowi
 - Kiepska analiza, ale firma nie ma kryteriów odbioru więc przyjmuje ją za dobrą monetę.

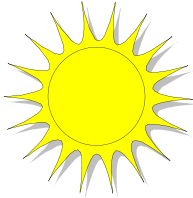


Jak zwiększyć szansę na sukces podczas wdrażania systemów obiegu dokumentów?

- Budowanie kompetencji biznesowych w organizacji
 - Szkolenia, Uczelnie, Coaching
- Przekształcenie modelu procesów biznesowych w narzędzie pozyskiwania, utrzymywania i rozpowszechniania wiedzy o procesach nie tylko na potrzeby wdrożenia obiegu dokumentów
 - Logika procesów
 - Uwarunkowania procesów (skala, otoczenie)
 - Kompetencje ludzkie (macierz odpowiedzialności RACIs)
 - Inwentaryzacja wsparcia
 - Wymagania procesów
- Automatyzacja procesów przynosi kolosalne korzyści tylko wtedy, gdy są twarde kryteria oceny tego co chcemy uzyskać a to wymaga kadry, która wie jak się tego dowiedzieć.



Budowanie kompetencji biznesowych w organizacji



- Identyfikacja procesów
 - Dobór metod – w tym:
 - Notacji
 - Sposobu prowadzenia projektów
 - Zakresu identyfikacji
 - Narzędzi wspierających
 - Przeszkolenie zespołu analizującego procesy
 - Szczegółowe dla osób dokumentujących procesy
 - Ogólnego (szkolenie z czytania modeli) – dla pozostałych uczestników projektu
 - Zamodelowanie procesów
 - Weryfikacja poprawności (konsultanci wew./zewnętrzni)
- Zidentyfikowane procesy i ich otoczenie są podstawą do wyboru narzędzia wspierającego.



Modelowanie w narzędziach obiegu dokumentów

- Narzędzia obiegu dokumentów na ogół posiadają własne narzędzia do modelowania są one jednak:
 - Nakierowane na konfigurację obiegu a nie na analizę pracy
 - Często poza standardami
 - Często mało wydajne
 - Wybór ich jako narzędzia do modelowania jest de facto wyborem narzędzia implementacji
- Dobre narzędzia obiegu dokumentów potrafią komunikować się z narzędziami do modelowania poprzez standardy:
 - XPDL
 - BPMN XMLlub odczytywać natywne formaty narzędzi do modelowania (np. igxml)



A może wdrożenie bez modelowania?



- Istnieje klasa narzędzi chwalcących się, że zamiast modelowania pozwalają na rejestrację ręcznych przebiegów i na ich podstawie wykonywany jest model procesu.
- Czy to nie jest genialny sposób na utrwalenie złych nawyków?



Dlaczego należy analizować procesy PRZED wdrożeniem?

- Często wydaje się, że analiza procesów biznesowych to zbyteczny koszt. Dlaczego?
 - Firma przecież wie jak działa.
 - Są regulacje określające sposób postępowania.
 - Analizę można zrobić podczas wdrożenia systemu obiegu dokumentów.
- Czy aby na pewno?
- Przed wdrożeniem zastanówmy się?
 - Czy to co robimy ma sens?
 - Czy to co jest pomijane nam jakoś nie zagraża?
 - Czy ten, kto wykonuje dane zadanie powinien je wykonywać?
 - Jakie są wymogi wydajnościowe?
- Po wdrożeniu utrwalimy to „co się wdrożyło”



Czym jest model procesu a czym mapa procesów?

- ... i jakie są konsekwencje mylenia tych pojęć?
- Mapa procesu służy pokazaniu zależności pomiędzy elementami procesu / procesami
 - Mapa nie opisuje jak potrzeba jest przekształcana w jej zaspokojenie, nie nadaje się do badania sprawności
- Model służy zobrazowaniu funkcjonowania procesu
 - pełne, sparametryzowane modele procesów mogą służyć do ich symulacji / wykonania w narzędziach wspierających realizację procesów, nie nadaje się do analizy przestrzeni
- Mylenie pojęcia mapy i modelu powoduje:
 - Błędy w zrozumieniu istoty procesów
 - Niespójność modeli
 - Braki w identyfikacji obszarów
- Analiza przed wdrożeniem obiegu dokumentów wymaga **modelowania**



Jak modelować?



- Czego oczekujemy od notacji:
 - Będzie zrozumiała dla odbiorcy biznesowego
 - Nie będzie limitować modelującego
 - Pozwoli przekazać wystarczającą ilość informacji
 - Pozwoli na precyzyjną definicję logiki przepływu
 - Będzie zrozumiała dla dostawców
 - Będzie zrozumiała dla partnerów z którymi musimy omawiać współpracę
- Innymi słowami notacja powinna być zgodna z jakimś standardem dedykowanym do modelowania procesów



Jak modelować?



- BPMN
 - Precyzyjny, powszechny standard dedykowany do modelowania procesów biznesowych nie związany z żadnym z producentów
- UML
 - Standard „programistów”, dobry na etapie wdrożenia, gorszy – analizy. Narzędzia symulacyjne nie wykorzystują UML.
- EPC
 - „Standard” jednego producenta, nieefektywny w dużych modelach
- Swimlane/Cross functional
 - Powszechny, ale niedoprecyzowany
- „Własna” notacja
 - Ryzyko nieporozumień z innymi organizacjami
- Zwykły diagram przepływu
 - Bardzo niedoprecyzowany



Jak modelować?



- Dlaczego BPMN?
 - Stabilny standard
 - Silne wsparcie – ponad 75 producentów oprogramowania oficjalnie wspierających ten standard w tym:
 - BizAgi • BOC (Adonis) • Borland • Casewise
 - HandySoft (BizFlow) • IBM (Business Process Manager)
 - iGrafx • Oracle • Software AG (Aris) • Sparx (Enterprise Architect)
 - i wiele innych ... wspierających mniej oficjalnie np. Microsoft (Visio) czy polskie firmy takie jak
 - Tecna, • Dysant, • Rodan, • Stylex
 - Mocno reprezentowany w :
 - Administracji Publicznej • Na uczelniach
 - Wspierający inne powszechne standardy:
 - WS-BPEL • XPDL
 - Kompletny:
 - Modelowanie przebiegu procesu w organizacji (orkiestracja)
 - Modelowanie współpracy pomiędzy organizacjami (choreografia)
 - Analiza komunikacji (konwersacja)
- Standard przeznaczony JEDYNIĘ do modelowania procesów biznesowych



Jak modelować?



- Czego oczekiwać od narzędzi do modelowania:
 - Zgodność ze standardem
 - Czy pozwala modelować np. w BPMN 2.0?
 - Łatwość i szybkość obsługi
 - Modelowanie to koszt – nieefektywne narzędzia to strata.
 - Łatwość dekompozycji
 - Podprocesy, łączy do innych procesów.
 - Możliwość uzupełniania dokumentacji o dokumenty tekstowe i arkusze
 - Wsparcie dla dokumentów Office, zewnętrznych linków
 - Sterowanie zakresem informacji pokazywanych / ukrywanych na diagramie
 - Wsparcie dla pracy grupowej (repozytoria)
 - Wspólna praca, publikacja on-line , zarządzanie wersjami i dokumentami



Jak modelować?



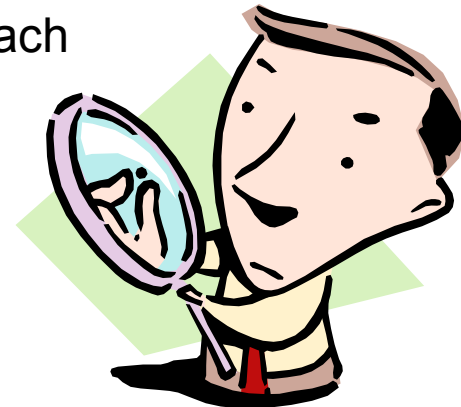
- Czego jeszcze warto oczekiwać od narzędzi do modelowania:
 - Wsparcia dla RACIs,
 - Role, Stanowiska, Infrastruktura, Oprogramowanie
 - Wsparcie dla innych elementów Architektury Przedsiębiorstwa a w szczególności :
 - Mierniki
 - Ryzyko
 - Wymagania
 - Reguły biznesowe
 - Możliwości symulacji procesów celem:
 - Weryfikacji poprawności zamodelowania
 - Weryfikacji zasadności proponowanych zmian
 - Obliczenia korzyści z automatyzacji
 - Wsparcie dla zapisu w XPDŁ / BPMN XML
 - Wymiana modeli z narzędziami obiegi dokumentów



Jak modelować?



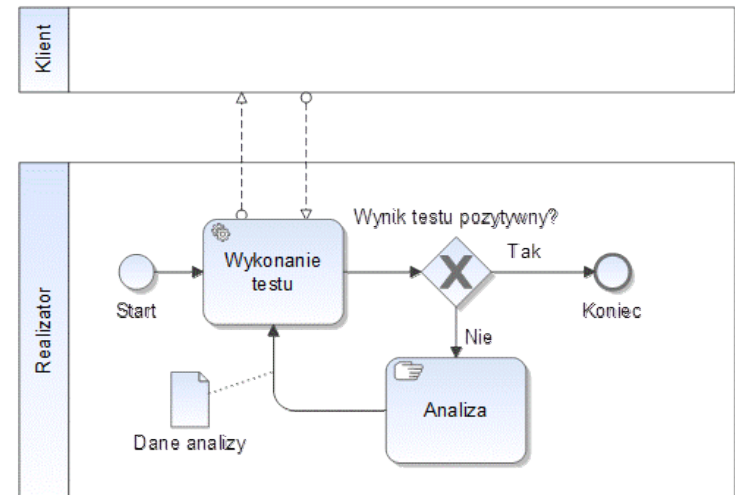
- Jak dobrać narzędzie:
 - Incydentalne modelowanie
 - „Papier pakowy”
 - Pojedyncze rysunki
 - Narzędzia darmowe
 - Ich niska produktywność jest rekompensowana brakiem kosztów
 - Małe projekty
 - Komercyjne narzędzia do modelowania o podwyższonej efektywności
 - Cena ich szybko jest rekompensowana wyższą wydajnością
 - Model jako komunikacja procesów w organizacjach
 - Narzędzia bazujące na repozytoriach z dostępem webowym
 - Zarządzanie dokumentacją i dostępem redukuje koszty wynikające z niepanowania nad wersjami procesów i ich niespójności
 - Skraca czas wdrożenia systemów wspierających (np. obiegu dokumentów)



Czym jest BPMN?



- Business Process Model and Notation (BPMN) jest:
 - stabilną graficzną notacją
 - (aktualna wersja 2.0 – 01.2011)
 - opisującą kroki w procesie biznesowym.
 - zaprojektowana tak, aby odzwierciedlić:
 - przepływ procesu i
 - informacji (komunikatów) pomiędzy różnymi procesami.



- Jednoznaczność modeli BPMN umożliwia ich symulację, jeśli narzędzie do modelowania potrafi ją wykonać.



Diagram procesu biznesowego – podstawowe obiekty

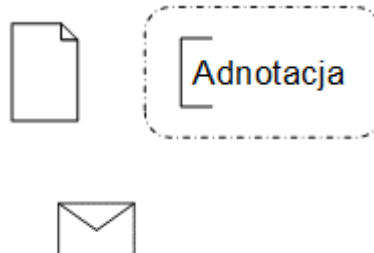
- Typy obiektów wykorzystane do modelowania przepływu:

- Zdarzenia
 - Okręgi
- Czynności
 - Zaokrąglone prostokąty
- Bramki
 - Romby



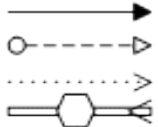
- Inne elementy graficzne

- Dane
- Adnotacje
- Grupy
- Komunikaty



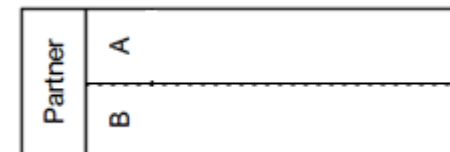
- Elementy łączenia obiektów

- Linie
 - (z określonym początkiem i końcem)
- Przepływ procesu (Przepływ sekwencyjny)
- Przepływ komunikatów
- Powiązania
- (Konwersacje)



- Miejsca realizacji procesu

- Prostokąty
- Partnerzy (Uczestnicy, baseny)
- Role Biznesowe (Partycje, Tory)



Zamiast podsumowania



- Korzyści z zastosowania BPMN w identyfikacji procesów PRZED wdrożeniem obiegu dokumentów
 - Powszechny standard
 - Możliwość stosowania jednej notacji dla różnorodnych projektów
 - Łatwość komunikacji modeli z innymi uczestnikami (partnerzy, dostawcy, analitycy)
 - Kompletność standardu
 - Nie ma ryzyka, że nie da się precyzyjnie odwzorować sytuacji biznesowej
 - Dostępność narzędzi - różnorodne narzędzia wspierające
 - Darmowe – dobre na rozpoczęcie „zabawy” z modelowaniem
 - Komercyjne – wyższa efektywność i w rezultacie tańsze stosowanie (niższy koszt przygotowania modelu)
 - Uniwersalność
 - Nadają się zarówno do prostych prezentacji jak i złożonych analiz.



Zamiast podsumowania



- Korzyści ze szkoleń BPMN w celu przygotowania się do wdrożenia obiegu dokumentów
 - Skrócenie czasu (i kosztu) opanowania notacji
 - Pozyskanie dobrych praktyk modelowania
 - Poznanie notacji i przykładów użycia
 - Poznanie technik służących:
 - optymalizacji procesów
 - Jakościowa
 - Ilościowa
 - przygotowaniu dokumentacji na potrzeby wdrożeń systemów IT wspierających pracę przedsiębiorstw



I najważniejsze



Żeby wiedzieć
jak
najpierw trzeba wiedzieć
co



Pytania i odpowiedzi



Piotr Biernacki

MGX Infoservice

Wilanowska 14a / 1ab

00-422 Warszawa

GSM +48 601 24 26 35

tel. +48 22 71 111 71

piotr.biernacki@mgx.com.pl

www.mgx.com.pl, www.igrafx.com, www.bpmn.org



Pure
Conferences