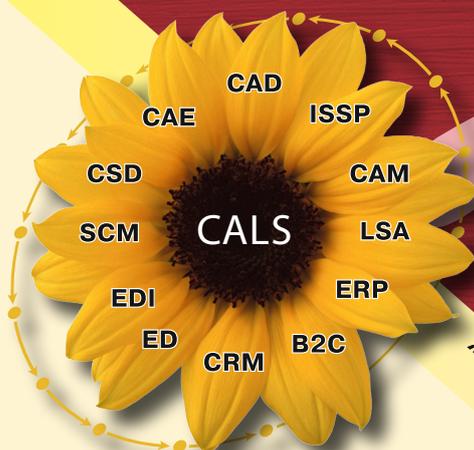


КАЧЕСТВО

ИННОВАЦИИ

ОБРАЗОВАНИЕ

№ 8
2015



журнал в журнале

КАЧЕСТВО и ИПИ (CALS)-технологии

www.quality-journal.ru

А.К. Коптелов, А.И. Олейник

РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

В статье представлено обоснование концепции профессиональной переподготовки специалистов, имеющих высшее профессиональное образование и опыт практической работы, в сфере процессного управления операционной деятельностью компании на базе библиотек лучшего международного опыта управления бизнес-процессами. Разработаны рекомендации по содержанию обучения, структуре учебного плана, методике преподавания. Описаны особенности проведения обучения с участием преподавателей-практиков на основе опыта реализации программ профессиональной переподготовки в бизнес-школе.

Ключевые слова: профессиональная переподготовка, библиотека лучшего опыта, бизнес-аналитик, процессный подход, бизнес-процессы, компетенции, BPM СВOK, BA BOK, Business Process Management

Введение

Вопросы повышения операционной эффективности компаний особенно актуальны в динамично изменяющихся условиях рынка с учетом кризисных явлений и экономической нестабильности. Успешность применяемой модели управления является важнейшим фактором сохранения конкурентных преимуществ, а значит, и существования компании на рынке.

Практика большинства зарубежных и некоторых российских компаний показывает, что одним из способов повышения операционной эффективности компании является внедрение элементов процессного подхода в системе управления.

Процессный подход к управлению – Business Process Management (BPM), современная управленческая методика, подразумевающая рассмотрение деятельности компании в виде упорядоченного набора бизнес-процессов, проходящих через несколько функциональных подразделений (рис. 1) [1].

Такой «горизонтальный» взгляд на деятельность позволяет повысить клиенто-ориентированность компании и синхронизировать деятельность функциональных подразделений.

Применение процессного подхода позволяет [2, 3]:

- быстрее реагировать на изменения;
- нацеливать всех сотрудников на результат процессов (продукт, услугу);
- эффективнее сокращать затраты, т.к. работа с процессами позволяет избегать дублирования работ и затрат, необходимых для достижения результата.

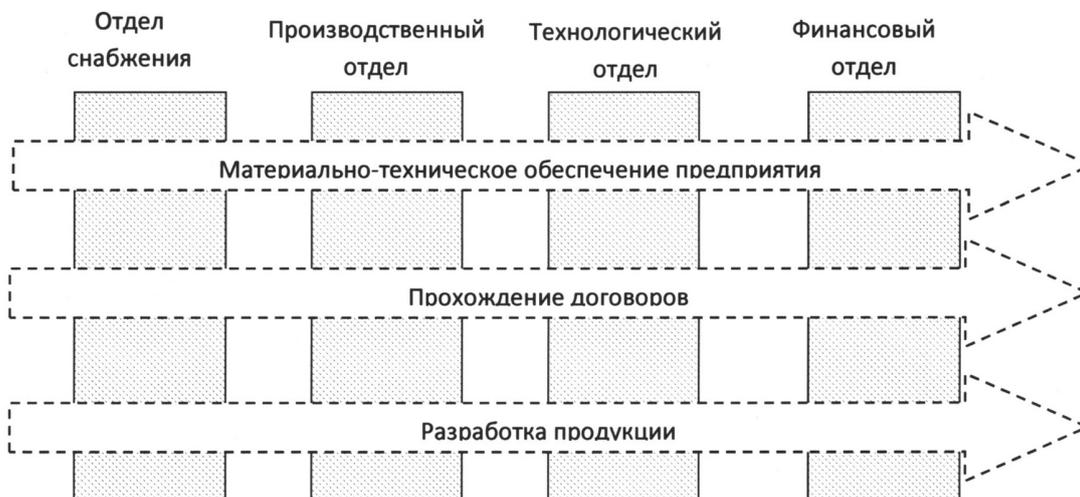


Рис. 1. Модель процессного подхода

принципы BPM. Это приводит к появлению разных определений, понятий и даже дополнительных трактовок существующих методологий.

С точки зрения процесса обучения ключевым является выбор из огромного множества разнообразных стандартов и книг тех источников, которые в наиболее понятной и простой форме содержат знания в области BPM. Это может сделать только преподаватель, имеющий практический опыт применения инструментов управления бизнес-процессами.

В-третьих, преподавать процессное управление студентам, не имеющим практического опыта работы в компании, не знающим проблем операционного управления, не представляющим проблем управления компанией в целом не очень эффективно.

В то же время, присутствующие на рынке короткие (двух-трехдневные) курсы обучения не позволяют обеспечить слушателям комплексное изучение проблем внедрения процессного подхода в компании, не дают практического опыта применения инструментария BPM. На коротких курсах бизнес-тренеры делают «вброс» ключевых идей и знаний, на основании которых слушатели должны переходить к оптимизации бизнес-процессов своих компаний. Однако практические навыки слушателям приходится получать самостоятельно в ходе основной работы, часто действуя путем проб и ошибок.

Формат программы профессиональной переподготовки, реализуемой в бизнес-школе, по мнению авторов статьи, является наиболее адекватным для подготовки и переподготовки специалистов в сфере управления бизнес-процессами.

Во-первых, длительность программы профессиональной переподготовки может быть от 6 до 12 месяцев, от 300 до 600 аудиторных часов, что позволяет дать слушателям полноценный теоретический базис и приобрести практические навыки описания, анализа и оптимизации бизнес-процессов, работы с инструментальными средствами.

Во-вторых, формат программы профессиональной переподготовки не имеет ограничения как по содержанию обучения, так и по образовательным методикам. Содержание программы и методики обучения определяются авторами программы, исходя из целей и задач обучения.

В-третьих, реализация программы в бизнес-школе позволяет осуществлять более гибкую политику по привлечению лучших преподавателей университета и экспертов-практиков.

В-четвертых, обучение по программам профессиональной переподготовки в бизнес-школах предполагает, что слушатели имеют определенный опыт работы в бизнесе или госструктурах, знакомы с проблемами управления операционной деятельностью и организационными структурами. Это позволяет наиболее эффективно проводить практико-ориентированное обучение.

Концепция программы профессиональной переподготовки специалистов в сфере процессного управления операционной деятельностью компании (далее – Программа), реализуемой преподавателями-практиками в бизнес-школе, рассматривается в данной работе.

Концепция разработана на основе опыта реализации программ профессиональной переподготовки «Совершенствование бизнес-процессов», «Информационная бизнес-аналитика», «Повышение операционной эффективности бизнеса» в Высшей школе бизнес-информатики НИУ «Высшая школа экономики», и многолетнего практического и преподавательского опыта экспертов ассоциации BPM-профессионалов (ABPMP Russian Chapter (ABPMP)).

Концепция программы

Целью Программы является подготовка специалистов, занимающихся повышением операционной эффективности бизнеса через внедрение процессного подхода к управлению, оптимизацию бизнес-процессов и обеспечение взаимосвязи бизнес-архитектуры и ИТ-архитектуры, с целью последующей трансформации бизнес-процессов с использованием новейших ИТ-решений. Фактически речь идет о подготовке специалистов к новой профессии бизнес-аналитика, который занимается повышением операционной эффективности компании вместе с менеджментом и сотрудниками компании. Требования к этой профессиональной деятельности сформированы в международных сводах лучших практик по управлению бизнес-процессами BPM Common Body of Knowledge (BPM CBOK@ 3.0.) [6] и по бизнес-анализу BABOK, (Business Analysis Body of Knowledge) [7].

Целевой аудиторией Программы являются сотрудники и руководители разных отделов компаний, независимо от отрасли экономики. Это бизнес-аналитики, руководители проектов по

- формировать перечни показателей;
- формулировать ключевые показатели эффективности (КПЭ) на различных уровнях организационной структуры компании применительно к индивидуальным особенностям и типу организации;
- увязывать стратегический и оперативный уровни управления компанией;
- моделировать бизнес-процессы в ключевых нотациях;
- использовать процессный подход в управлении организацией, методологии и инструментальные системы для моделирования бизнеса;
- обосновать необходимость создания системы автоматизации бизнес-процессов на предприятии;
- планировать проекты создания систем автоматизации бизнес-процессов с учетом реальной ситуации на предприятии и типа внедряемой системы управления потоками работ;
- формулировать критерии выбора системы автоматизации бизнес-процессов и проверять системы на соответствие критериям;
- читать и формировать нормативные, методические и организационные документы, сопровождающие проект создания системы;
- использовать инструментальные системы для измерения, анализа и совершенствования процессов;
- формировать предложения по оптимизации бизнес-процессов;
- формировать требования к информатизации деятельности на основе архитектуры бизнеса;
- формировать архитектурные принципы и ограничения;
- анализировать операционные риски и контрольные процедуры;
- выбирать информационные системы различных классов;
- формировать план управления изменениями.

• Иметь представление о:

- принципах стратегического управления;
- особенностях формирования системы сбалансированных показателей;
- взаимосвязи процессного и функционального управления в организации, и связи их с системой управления;
- отличии процессного, проектного и функционального управления;
- тенденциях развития мирового и российского рынка методологий и инструментальных средств моделирования бизнес-процессов;
- всех нотациях моделирования бизнес-процессов;
- особенностях анализа сквозных бизнес-процессов;
- примерах показателей для контроля сквозных бизнес-процессов;
- основных характеристиках систем автоматизации бизнес-процессов;
- целях и задачах процессного офиса, его месте в системе управления предприятием;
- библиотеках лучшего опыта в области бизнес-анализа, управления бизнес-процессами, управления проектами;
- особенностях управления изменениями;
- особенностях управлении архитектурой предприятия;
- средствах моделирования бизнес-процессов;
- средствах документирования архитектуры предприятия;
- особенностях проектов оптимизации бизнес-процессов;
- особенностях проектов автоматизации бизнес-процессов;
- тенденциях развития мирового и российского рынка информационных технологий, перспективах развития информационных систем.

Методическая база Программы должна быть основана на мировой практике управления и бизнес-анализа, собранной в библиотеках лучшего опыта и стандартах: BPM СВОК, ВАВОК, COBIT, международных стандартах ISO 9000 [9] (рис. 2).

- Глава 7. Процессная трансформация.
 - Глава 8. Процессная организация.
 - Глава 9. Управление процессами предприятия.
 - Глава 10. Технологии BPM.
2. BABOK – профессиональный стандарт/свод знаний по бизнес-анализу, разрабатываемый Международным институтом бизнес-анализа (International Institute of Business Analysis, IIBA). BABOK содержит знания в следующих областях:
- Глава 1. Вступление.
 - Глава 2. Планирование и мониторинг процесса Бизнес-анализа.
 - Глава 3. Управление требованиями и взаимодействие.
 - Глава 4. Корпоративный анализ.
 - Глава 5. Сбор требований.
 - Глава 6. Анализ требований.
 - Глава 7. Оценка решения и проверка.
 - Глава 8. Основные компетенции.
 - Глава 9. Методы.
 - Приложение А. Глоссарий.
3. CobiT® 5 – представляет собой пакет открытых документов, около 40 международных и национальных стандартов и руководств в области управления ИТ, аудита и ИТ-безопасности, упрощающих взаимодействие бизнеса и ИТ. Многие организации официально внедрили эту методологию для обеспечения информационной безопасности и проведения аудитов. Также CobiT часто используется менеджментом компаний для изучения контрольной среды и разработки производственных нормативов.
4. ISO 9000 – серия международных стандартов, описывающих требования к системе менеджмента качества организаций и предприятий.
- Также полезно включить в содержание Программы следующие документы:
- Project Management Body of Knowledge (PMBoK) – свод знаний по управлению проектами, который представляет собой сумму профессиональных знаний по управлению проектами.
 - The Open Group Architecture Framework (TOGAF®) – передовой универсальный фреймворк в области построения ИТ архитектуры, который содержит методические рекомендации по установлению и использованию практик построения архитектуры в соответствии с планами преобразований предприятия в долгосрочной перспективе и проектирования необходимых возможностей поддержки данных преобразований.
 - Архитектура Госучреждений США (Federal Enterprise Architecture Framework, FEAF) – методика отличается высокой степенью комплексности политики, процессов и моделей, что отражает исторические традиции и уровень использования ИКТ в деятельности американского правительства. Методология FEAF рассматривается в качестве ориентира многими европейскими странами и Евросоюзом в целом.

Проект учебного плана

Дисциплины, входящие в учебный план Программы, должны создать у слушателей не только представление о современном предприятии как системе, имеющей взаимосвязи процессов, информации, информационных систем, организационной структуры, ресурсов, продуктов и услуг, но и научить определять целевое состояние бизнеса и наметить план трансформации для его достижения с применением информационных технологий.

Состав дисциплин при формировании учебного плана Программы должен обеспечить достижение целей и задач Программы, обеспечение развития компетенций, отраженных в концепции Программы.

Условно структуру учебного плана Программы можно представить в виде нескольких модулей (рис. 3). Каждый модуль реализуется в виде нескольких дисциплин, определяемых авторами программы.

Модуль 1. Стратегия. Целеполагание. Показатели операционной эффективности

Данный модуль позволяет сформировать основные представления о проектировании целей и показателей, при этом в рамках программы делается упор именно на цели и показатели операционной эффективности.

- Управление требованиями.
- Информационная поддержка бизнес-процессов.
- Методы моделирования архитектуры предприятия.

Модуль 4. Управление ИТ

Данный модуль рассказывает о взаимосвязи бизнеса и ИТ, о стратегическом приоритете бизнес-задач при развитии ИТ в компании, возможностях существующих информационных систем, особенностях построения эффективных ИТ-решений, а также о процессах управления требованиями к автоматизации бизнес-процессов.

- Анализ бизнес-требований на основе BABOK.
- Проектирование ИТ решений.
- Руководство и Управление ИТ на базе COBIT.
- Разработка ИТ-стратегии.

Естественно, что указанные модули могут содержать и другие дисциплины.

Методические рекомендации преподавания программы

Методика преподавания Программы является важнейшим фактором обеспечения качества обучения. Для достижения целей Программы необходимо не просто прочитать все дисциплины учебного плана, но по каждой дисциплине, по каждой тематике дать необходимую теоретическую базу и соответствующие практические навыки. При этом основное внимание при преподавании необходимо уделять не чтению самих стандартов и библиотек, а акцентированию внимания слушателей на наиболее важных подходах и принципах их применения, с последующей апробацией полученных знаний в рамках практических заданий как в классе, так и дома.

Кроме того, важна общая логика изложения материала Программы и, соответственно, строгая последовательность чтения дисциплин. С учетом ограниченного времени на реализацию Программы, а также с учетом того, что слушатели, поступающие на Программу, имеют разное базовое образование, разный практический опыт, работают на разных должностях и в разных отраслях экономики, методика обучения и организация учебного процесса в целом являются достаточно непростой задачей.

Одним из факторов, способных обеспечить качество обучения, является привлечение к преподаванию практиков из бизнеса.

Довольно часто реализация программ обучения и профессиональной переподготовки построена на участии штатных ВУЗовских преподавателей, обладающих отличными навыками преподавания и знающими ту или иную предметную область, стандарты, методики по дисциплине. Такая модель обучения привычна и хорошо подходит для высшего профессионального образования. Однако если говорить о профессиональной переподготовке или о программах MBA, то данный подход не эффективен, так как слушатели, пришедшие на обучение, хотят изучать реальные практические примеры под руководством людей, которые все это применяют на практике.

Именно поэтому для реализации Программы необходимо привлекать экспертов, работающих в бизнесе, рассказывающих о своем опыте, примерах из жизни, кейсах и даже неудачах. Именно на программы с их участием и приходят специалисты, которые имеют высшее образование, попробовали применить на практике полученные знания и захотели расширить свой диапазон с точки зрения их практического применения.

Ключевой особенностью Программы является проведение практического семинара, целью которого является привитие слушателям навыков применения на практике элементов процессного подхода и управления ИТ в целях повышения операционной эффективности. Как правило, такой семинар состоит из нескольких сессий.

Первая сессия посвящена задачам формализации деятельности организаций, анализа и совершенствования бизнес-процессов. В рамках самостоятельной работы каждый слушатель должен будет создать предметное описание организации, построить модели деятельности и осуществить на их основе анализ работы организации. При этом слушатели, как правило, выбирают организацию или компанию, в которой работают. При отсутствии такой возможности, преподаватель дает слушателю один из учебных кейсов.

Во время второй сессии слушатели формируют существующую и целевую архитектуру информационных систем. Детальное описание целевой архитектуры ИС и формирование плана

трансформации бизнес-процессов — это задание для самостоятельной работы после данной сессии.

На заключительной, третьей сессии каждый слушатель защищает свой проект по подготовленной презентации. В ходе работы над практическим кейсом слушатели Программы получают требуемые компетенции для решения задач трансформации бизнес-процессов с применением информационных технологий.

Такой подход предполагает дополнительную работу при планировании программы и проведении обучения, так как требует согласованной работы всех преподавателей, задействованных для реализации Программы. Практические задания должны совпадать на границах дисциплин, из них, как из кусочков, должна складываться «мозаика» выпускной аттестационной работы. На практике такая «сборная» конструкция сложно достижима, и требует согласования всех практических занятий Программы от разных преподавателей, а их в Программе может быть более двенадцати. Поэтому возможен промежуточный вариант, когда часть преподавателей работает в единой концепции и структуре практических заданий, а часть делает эти задания независимыми и, как правило, решаемыми в аудитории.

При повторении Программы можно постепенно включать дополнительные дисциплины и практические задания слушателя, увеличивая синхронизацию дисциплин между собой.

На рисунке 4 приведен пример структуры практического кейса, выполняемого слушателями Высшей школы бизнес-информатики НИУ ВШЭ при обучении на программе профессиональной переподготовки «Повышение операционной эффективности бизнеса».

Максимальный эффект от обучения достигается, когда слушатели выполняют все 14 составляющих практического кейса, образующих полный набор моделей для оптимизации бизнес-процессов, построения целевой архитектуры предприятия и совершенствования ИТ-процессов.

Однако, как показывает практика, при реализации подобных программ возникают определенные сложности.

Подход с большим числом практических занятий часто приводит к сильной загруженности слушателей, что, в свою очередь, приводит к низкому качеству домашних работ. Именно поэтому лучше планировать максимальное число практик для выполнения в аудитории, оставляя на самостоятельную проработку второстепенные вопросы. Домашнее задание необходимо для усиления практической направленности курса, позволяя слушателю еще раз закрепить полученные навыки на практике.

1	<i>Дерево целей. Ключевые показатели. План стратегической трансформации</i>	<i>План трансформации в части внедрения системы менеджмента качества для процессов</i>	8
2	<i>Реестр процессов, перечень проблем, реестр процессов для трансформации</i>	<i>Перечень предметных областей, ключевые процедуры архитектурного процесса</i>	9
3	<i>Описанный критический процесс для регламентации</i>	<i>Целевая архитектура приложений для ключевых процессов</i>	10
4	<i>Описанный критический процесс для автоматизации</i>	<i>Реестр ИТ-процессов, ключевые ИТ-процессы для трансформации</i>	11
5	<i>Перечень предложений по оптимизации бизнес-процессов</i>	<i>Оценка преимуществ внедрения новых технологий</i>	12
6	<i>Целевая архитектура автоматизации процессов</i>	<i>План трансформации организации. Оценка рисков</i>	13
7	<i>Перечень рисков и процедур внутреннего контроля для процесса</i>	<i>Перечень требований к ИТ-решению. Архитектура ИТ-решения</i>	14

Рис. 4. Структура практического кейса слушателя

Учитывая занятость слушателей, обучающихся без отрыва от основной работы, необходимо рассматривать гибридные формы обучения, которые содержат в себе как классические лекции и практикумы, так и online обучение, в рамках которого у слушателей формируется основная база для последующей разработки практических задач.

Вторая сложность проведения программ обучения, где читают преподаватели – практики, это необходимость четкой стыковки курсов между собой и согласованности между преподавателями. Это необходимо для устранения возможного дублирования в учебных материалах и разночтений в понимании основных терминов от разных преподавателей.

Для устранения таких моментов при планировании программы необходимо четко прописывать границы курсов в учебных программах, анализировать презентационные материалы преподавателей и даже указывать преподавателям на необходимость ссылаться на коллег в части ответа на вопросы из «чужой» области знаний.

Все это требует большой подготовительной и организационной работы при подготовке Программы и при реализации процесса обучения.

Необходимым условием обеспечения качества преподавания является наличие научного руководителя Программы, хорошо представляющего все содержание программы, осуществляющего руководство преподавателями на всех стадиях реализации Программы, контролирующего объем и качество учебного материала. Как правило, такой человек должен иметь большой опыт консалтинговой работы, опыт обучения взрослых людей и пользоваться авторитетом у преподавателей.

Следующая сложность заключается в серьезной загрузке по основной работе как слушателей, так и преподавателей. Выполнение комплексного практического задания (рис. 4) является достаточно сложной задачей для слушателей, имеющих часто ограниченный доступ к информации о процессах компании. Кроме того, эта работа требует значительного времени самостоятельной работы слушателей. Перегрузка слушателей информацией, поступающей от преподавателей, приводит к снижению активности слушателей и снижению коэффициента передачи знаний от преподавателя к слушателю. Опыт реализации практико-ориентированных программ для людей, обучающихся без отрыва от основной работы, показывает, что занятия в объеме 12 академических часов в неделю являются оптимальной нагрузкой.

Улучшение содержания Программы и методики обучения предполагает наличие обратной связи от слушателей по оценке предлагаемого учебного материала, соотношения теории и практики в процессе обучения, по адекватности промежуточной аттестации слушателей, по оценке взаимодействия преподавателей со слушателями и по другим вопросам организации и проведения обучения. Наличие такой постоянной обратной связи от слушателей позволяет Программе развиваться, адаптироваться, обеспечивать привлечение лучших преподавателей.

Привлечение в образовательный процесс преподавателей-практиков не только обеспечивает практическую направленность обучения, но фактически обеспечивает взаимодействие образовательных учреждений с реальным бизнесом, что, в свою очередь, серьезно повышает качество подготовки специалистов и способствует продвижению Программы.

Наиболее эффективная схема работы с реальным бизнесом возможна через взаимодействие с профессиональными ассоциациями. Такая партнерская схема предполагает участие слушателей Программы в мастер-классах, семинарах, конференциях, организуемых профессиональными ассоциациями.

Для успешной разработки и реализации Программы для подготовки специалистов в сфере управления бизнес-процессами необходимо постоянное взаимодействие образовательного учреждения с Ассоциацией BPM-профессионалов (ABPMP Russian Chapter (ABPMP)). Данная Ассоциация является некоммерческой, независимой от вендоров организацией, ориентированной на профессионалов-практиков в области BPM

Задачи Ассоциации ABPMP:

- способствовать продвижению практики процессного управления в российских компаниях;
- развивать и популяризировать BPM Common Body of Knowledge (СВОК);
- стимулировать развитие компетенции профессионалов в области BPM;
- проверять и подтверждать квалификацию специалистов.

Задачи ABPMP по сути совпадают с задачами организаций, реализующих обучение в сфере BPM.

A.K. Koptelov, A.I. Oleynik

DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF PROFESSIONAL RETRAINING OF EXPERTS IN THE SPHERE OF MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES

Justification of the concept of professional retraining of the experts having higher education and experience of practical work in the sphere of process management of operating activities of the company on the basis of libraries of the best international experience of management of business processes is presented in article. Recommendations about the content of training, structure of the curriculum, a teaching technique are developed. Features of carrying out training with participation of teachers of practitioners, on the basis of experience of implementation of programs of professional retraining in business school are described.

Keywords: *professional retraining, library of the best experience, business analyst, process approach, business processes, competences, BPM CBOK, BA BOK, Business Process Management*

Literature:

1. Becker Y. Management of processes / Under the editorship of Y. Becker, L. Vilkov, V. Taratukhin, M. Kugeler, M. Rozemann; [the lane with it.]. – M.: Eksmo, 2007. 384 p.
2. Hammer M., Champi of J. Reengineering of corporation: The manifesto of revolution in business. – SPb.: Publishing house of the St. Petersburg university, 1997. 332 p.
3. Eliferov V.G., Repin V.V. Business processes: Regulation and management. – M.: INFRA-M, 2004. 319 p.
4. Robson M., Ullakh F. Practical guidance on reengineering of business processes. – M.: Association "Unity", 1997. 224 p.
5. IT shots 2010. Number occupied in the Russian economy of 2009 and the forecast of requirement 2010-2015. – M.: AP WHALE, 2010.
6. BPM Common Body of Knowledge. http://www.abmpm.org/?page=guide_BPM_CBOK.
7. Business Analysis Body of Knowledge. <https://www.iiba.org/babok-guide.aspx>.
8. Control Objectives for Information and Related Technology. <http://www.isaca.org/COBIT/Pages/default.aspx>.
9. ISO 9000. http://www.iso.org/iso/ru/iso_9000.

Koptelov Andrey Konstantinovich,
Director of Department of Optimization of Business
Processes of University Synergy,
Russia, Moscow, Leningradsky Avenue University, 80.
tel.: +7 (916) 131-1169,
e-mail: akoptelov@synergy.ru

Oleynik Alexander Ivanovich,
PhD, associate professor,
Director of Higher School Of Business-Informatics
State University Higher School Of Economics.
Russia, 105187, Moscow, Trifonovskaya St., 57, str. 1.
tel.: +7 (985) 769-7752
e-mail: aoleynik@hse.ru