

Аннотация

В предлагаемой книге подробно излагаются:

1. основополагающие принципы управления бизнес-процессами,
2. их преимущества и выгоды для организаций, а также приводятся
3. **примеры осуществления такого управления.**

В ней рассматривается:

1. общая схема,
2. комплекс инструментов и методов BPM, а также
3. выбор **одного из четырех вероятных сценариев** его реализации.

Книга содержит более **пятидесяти конкретных примеров**, иллюстрирующих различные ее положения, а также этапы проекта BPM и основные атрибуты, которые являются важными факторами обеспечения **успеха проекта**. Вы:

- сможете заглянуть внутрь механизма, при помощи которого можно **определить готовность организации** или структурного подразделения **к BPM**,
- поймете **что, зачем и как** делается при реальном **усовершенствовании процессов**.

Книга может служить справочником для организаций, осуществляющих проекты управления бизнес-процессами, поскольку материал, изложенный в ней, дает в руки группы проекта практический инструментарий, пояснения и помощь в успешной реализации проекта BPM.

Переводчик *В. Агапов*

Научный редактор *В. Тренив*

Редактор *Е. Бекназарова*

Руководитель проекта *А. Половникова*

Корректор *Е. Тульсанова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Художник *С. Прокофьева*

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

© John Jeston and Johan Nelis, 2006

Published by Elsevier Ltd. All rights reserved.

© Издательство Символ-Плюс, 2008

© ООО «Альпина Паблишер», 2012

Нашим семьям.

Ивонне, Британни, Коннору, Кэсси и Курту.

Сандре, Анжелике и Мистик.

Без их поддержки мы бы не справились.

Мы знаем, что временами было очень трудно, и никогда не забудем ваше участие. Спасибо вам!

Мы постараемся наверстать упущенное время для общения с вами.

Джон и Йохан

Содержание

Об авторах и соавторах	5
Предисловие	7
Краткая история BPM	8
Чему учит история	10
Предыстория	12
Введение	13
Что есть продуктивность, или постоянное совершенствование бизнеса	14
Благодарности	16
Часть I	17
Глава 1	18
Краткая история управления бизнес-процессами	18
Очередная «гранд-идея», или как рождаются мифы	18
Цикл «раскрутки» BPM	19
Что загадочного в BPM	20
Синдром «вершины айсберга»	21
Исследуя «реальность»	22
Управление изменениями и измерение производительности	22
Заключение	23
Глава 2	24
Глава 3	27
В чем проблема	27
Почему же это не работает	27
Почему автоматизация не дает ожидаемого результата	28
Чему учит история	29
Заклучение	30
Глава 4	31
Глава 5	37
Управление бизнес-процессами	37
Управление бизнес-процессами как составная часть «управления»	38
Управление совершенствованием бизнес-процессов	38
Ближе к бизнесу	39
Привлечение внешних специалистов по BPM	39
Глава 6	41
Стратегия организации	41
Почему стратегия организации важна для бизнес-процессов	41
Что должна содержать стратегия организации и архитектура процессов, чтобы создать подходящие условия для анализа и совершенствования процессов	42
Архитектура процессов	42

Об авторах и соавторах

Джон Джестон (John Jeston) работает в бизнесе и отраслях ИТ более тридцати лет, управляя проектами и бизнес-процессами, занимаясь реинжинирингом бизнес-процессов, разработкой систем, аутсорсингом, консультированием и общим управлением. Помимо своей занятости в консалтинге, он занимал должности финансового контролера, менеджера отделения, директора компании ПО, а также директора по ИТ.

Недавно Дж. Джестон стал специализироваться в стратегии и внедрении управления бизнес-процессами и теперь является ведущим консультантом в практическом внедрении BPM компании TouchPoint. Его сегодняшняя работа заключается в стратегическом консультировании в области BPM, большей частью в финансовой сфере, и управлении консультантами

фирмы TouchPoint при реализации различных проектов BPM. В последние три года он проводил семинары на нескольких конференциях по BPM. Дж. Джестон является автором руководителем курса обучения программы дистанционного обучения BPM в Австралии (johnjeston@managementbyprocess.com).

Йохан Нелис (Johan Nelis) получил международный опыт как консультант-практик управления бизнес-процессами. Он организовал и управлял работой в области BPM тридцати консультантов в Голландии, а в настоящее время является соучредителем и вице-председателем голландского Форума BPM. Нелис работал в качестве советника в ООН. Он также хорошо известен своей тягой к передаче знаний и опыта и доказал способность стимулировать и мотивировать людей. Он организовал много курсов обучения BPM и выступал с лекциями для аспирантов.

Нелис работал во многих отраслях, с особым упором на финансы и связь, специализировался на **согласовании и увязке процессов со стратегией, целями бизнеса и ИТ**. Он провел множество аудитов процессов и способен точно указывать жизнеспособные решения. Более того, Нелис очень хорошо владеет инициированием и надзором за внедрением BPM и удачно обеспечивает самостоятельное и улучшенное выполнение людьми своих функций. Сейчас он работает ведущим консультантом в компании TouchPoint, где является советником по стратегическим вопросам бизнес-процессов и руководит группой консультантов по BPM. Он выступал на семинарах и проводил практические занятия на нескольких конференциях по BPM в Европе и Австралии. Нелис является автором и руководителем курса обучения программы дистанционного обучения BPM в Голландии и Австралии (johannellis@managementbyprocess.com).

Фриц Буссемейкер (Frits Bussemaker) работает в отрасли ИТ с 1988 года. Он занимал различные руководящие коммерческие должности в компаниях, среди которых Logica Cambridge Technology Partners. В настоящее время Буссемейкер является менеджером стратегических альянсов компании TIBCO Software в Голландии. В 1999 году он организовал и стал председателем голландского отделения Ассоциации профессионалов стратегических альянсов (www.strategic-alliances.org). Буссемейкер также является учредителем председателем Форума BPM в Голландии (www.bpm-forum.org), созданного в 2003 году, членом Комитета советников Форума BPM в Бельгии, автором *Business Process Management Magazine* и сайта bptrends.com. Получил степень магистра в Университете Делфта.

Тоня де Бруин (Tonja de Bruin) работает над кандидатской диссертацией в Технологическом университете Квинсленда в Австралии, где специализируется в области комплексности управления бизнес-процессами. Имея звание сертифицированного бухгалтера с 2001 года, в 2004 году она получила звание магистра ИТ в том же университете. У нее большой опыт работы в финансовой сфере, где в течение 15 лет она была и менеджером, и консультантом. Опыт управления в проектах совершенствования процессов вызвал у Тони острый интерес к взаимосвязи между бизнес-процессами и ИТ.

Бред Пауэр (Brad Power) является исполнительным директором Исследовательского центра бизнес-процессов в Бэбсон-колледже. Имея более чем двадцатилетний опыт консультирования в управлении и исследовательской работы в различных отраслях по всему миру, он занимается важными вопросами бизнес-возможностей и проблемами клиентов, сочетая человеческие, технологические и бизнес-аспекты. С 1981 по 1997 он работал в CSC Index, фирме реинжиниринга. Возглавляя многие консалтинговые проекта инноваций процессов, он в течение трех лет руководил исследовательской службой в CSC Index по бизнес-реинжинирингу, работая с тридцатью руководителями высшего ранга во главе инициатив реинжиниринга и с основателями этого направления. Получил степень MBA в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе и степень бакалавра в Стэнфордском Университете.

Майкл Розманн (Michael Rosemann) – профессор информационных систем и соруководитель группы управления бизнес-процессами в Технологическом университете Квинсленда, Брисбейн, Австралия. Степени магистра (1992 год) и кандидата наук (1995 год) он получил в Университете Мюнстера в Германии. Основная сфера его интересов – управление бизнес-процессами, моделирование бизнес-процессов, системы на предприятиях и онтология. В своих исследованиях на данный момент он среди прочего изучает критически важные факторы успеха моделирования процессов, вопросы моделирования процессов в целом и реальное применение моделирования процессов. Имеет огромный опыт консалтинга, был советником по вопросам управления процессами в организациях различных отраслей, включая связь, банки,

страхования, ЖКХ и логистику. Помимо более сорока публикаций в журналах, семидесяти публикаций по итогам конференций и тридцати пяти глав в книгах он является **редактором трех книг**:

1. *Reference Modelling*,
2. *Business Process Management*
3. *Business System Analysis and Ontologies*, а также
4. членом редакций **шести журналов**, включая *Business Process Management (BPM) Magazine*.

Предисловие

Эта книга не должна была стать чем-то необычным, но она необычна. Ее следовало бы написать уже давно, но ее не написали. Все книги об управлении бизнес-процессами должны быть похожими на нее. Но не похожи. Книги, которые якобы рассказывают сотрудникам организаций, как сделать нечто, должны быть такими же ясными и понятными, как эта книга. Но такое случается редко. Уже давно нужно было развеять мифы о загадочности управления процессами. Но этого тоже не произошло.

Самое замечательное в этой книге – бездна здравого смысла. Она предлагает, казалось бы, прозаические идеи, вроде той, что в различных обстоятельствах нужно несколько различных уровней изменений процессов или что для осуществления изменений процессов одних только технологий недостаточно. Эти соображения кажутся очевидными, но их редко встретишь в мире управления бизнес-процессами (BPM).

Краткая история BPM

Вряд ли нова мысль о том, что **на работу можно посмотреть как на процесс и затем совершенствовать его**. Она зародилась еще на пороге прошлого столетия у Фредерика Тейлора (Frederick Taylor), а скорее всего, еще раньше. Ф. Тейлор с соратниками разработали современный промышленный реинжиниринг и усовершенствование, хотя методики ограничивались сферой ручного труда и производственными процессами. Подход Тейлора широко практиковался в начале прошлого века, но к его середине был порядком подзабыт.

Следующий значимый вклад в управление процессами был сделан Шewartом (Shewart), Демингом (Deming), Юраном (Juran) и др. в результате комбинации:

- усовершенствования процессов по Тейлору и
- статистического контроля процессов.

Этот вариант управления процессами предусматривал:

- измерение и ограниченную вариативность процессов,
- постоянное, а не эпизодическое улучшение и
- наделение рабочих полномочиями для совершенствования процессов.

Оказалось, что у **японских фирм** была и:

- бизнес-потребность – восстановление после войны и построение глобальных рынков,
- дисциплина для реализации программ постоянных усовершенствований.

Другие фирмы в других странах взяли на вооружение постоянное усовершенствование и «полное управление качеством» на основе **статистических принципов**, но это требует значительно большей **дисциплины**, чем большинство из них **может обеспечить**.

В частности, **Toyota** приняла такой подход и превратила его в заметное продвижение по пути управления процессами. Производственная система Toyota (TPS) сочетает статистический контроль процессов с непрерывным их изучением в децентрализованных рабочих коллективах, подход по принципу «включения в производственный процесс», сводящий к минимуму отходы и складские запасы и считающий каждое малое улучшение в процессах экспериментом, который нужно спланировать, измерить и извлечь из него уроки. Но лишь несколько фирм преуспели во внедрении TPS, и даже Toyota достигла **больше успехов** в этом подходе **в Японии, чем на своих зарубежных заводах**. Несколько менее жесткий подход к TPS проявился в «строгих» методиках, принятых недавно многими американскими компаниями.

Следующий **крупный поворот в BPM случился в 90-х годах прошлого века**, когда многие западные фирмы столкнулись с **экономическим застоем и жесткой конкуренцией со стороны глобальных конкурентов, особенно японских компаний**. К уже сформировавшимся обобщенным идеям управления процессами **реинжиниринг бизнес-процессов** принес несколько **свежих подходов**:

- кардинальную (не постепенную) перестройку и совершенствование работы;

- широкий охват многофункциональных бизнес-процессов;
- повышение значимости усовершенствования;
- применение информационных технологий как средство реализации новых методов работы.

Реинжиниринг стал первым сдвигом в механизмах управления процессами в сторону **фокусировки** таких административных аспектов, как **управление заказами и обслуживание клиентов**. **Не было особого выделения статистического контроля процессов или непрерывного совершенствования**. Многие фирмы в США и Европе предприняли проекты реинжиниринга, но большинство оказалось слишком амбициозными и трудными в реализации. Сначала реинжиниринг выродился в эвфемизм сокращения штатов, а затем исчез (хотя налицо некоторые признаки его возрождения).

Самый последний случай всплеска энтузиазма в управлении процессами связан с методологией **«шесть сигм»** – **подходом, созданным компанией Motorola в 80-х годах** и пропагандировавшим фирмой **General Electric в 90-х**. В некоторых аспектах «шесть сигм» представляет собой возврат к **статистическому контролю процессов**; а сам термин «шесть сигм» означает **один дефект выхода по шести среднеквадратичным отклонениям распределения вероятности выхода данного процесса**. «Шесть сигм» также предусматривает возврат к нацеленности на относительно мелкие рабочие процессы и, скорее, **постепенные, чем кардинальные усовершенствования**. Однако большей частью методики совершенствования «шесть сигм» применялись эпизодически, а не постоянно, и хотя работникам давалась власть улучшать собственную работу, им, как правило, помогали специалисты, имевшие «черный пояс». Некоторые фирмы стали комбинировать «шесть сигм» с более радикальными подходами, похожими на реинжиниринг, или со «строгими» подходами – производными TPS. Сейчас еще слишком рано утверждать, продолжит ли «шесть сигм» существование; я вижу некоторые признаки потери импульса, но, несомненно, популярность данной методологии все еще велика среди многих фирм США.

Подход к BPM в этой книге – достойное внимания **слияние всех названных выше подходов**. Здесь нет жесткой опоры на статистический контроль или экспериментирование. Внимание сосредоточено на основах усовершенствования процессов и изменениях. ИТ не считаются стержнем изменений процессов, но и не игнорируются. Рассматриваются все главные средства понимания, измерения и изменения функционирования процессов, имеющиеся у организации.

Чему учит история

Какие же уроки дает нам история и как они связаны с книгой, которую вы держите в руках? Во-первых, ясно, что в управлении процессами в прошлом наблюдались некоторые странности. Оно было немного незрелым, не сложившимся, принимало различные формы как прихоти управления. Это не означает, что в самой концепции нет рационального зерна – я сам ее страстный почитатель. Скорее, менеджеры и фирмы, возможно, хватались за более модные недолговечные подходы. Некоторые менеджеры даже говорили мне: «Мы реализуем «шесть сигм», а управлением процессами не занимаемся». Эта неспособность увидеть лес за отдельным деревом станет проблемой, если (или, более вероятно, когда) начнет таять привлекательность отдельного варианта управления процессами.

Возможно, увлечение «новым» подходом (или, по крайней мере, сочетанием известных идей под новым наименованием) необходимо, чтобы «зацепить» людей, но проблема в том, что через некоторое время каждый новый вариант **увлекает все меньше и меньше**. Обычное управление бизнес-процессами – суть каждого из этих подходов со странностями – может быть, не столь завлекательно, но уж точно необходимо. Его нужно сначала принять, а затем, возможно, сохранить на умеренном уровне популярности.

Эта книга замечательно свободна от странностей и является отличным руководством по **фундаментальным принципам управления процессами**. Авторы указывают на **«миф о загадочности» управления процессами, и они правы** в том смысле, что **туман** в этой области **сохраняется слишком долго**.

Также очевидно, что управление процессами, со временем претерпевая изменения, все больше становится синтетической дисциплиной. Я рад отметить, что в этой книге также принят синтетический подход к управлению процессами. Каждый новый подход к управлению процессами строился на прежнем фундаменте, добавляя один или несколько новых элементов.

В идеале организация могла бы воспользоваться всеми имеющимися элементами или инструментами для удовлетворения нужд управления процессами каждого отдельного проекта. Однако сведение всех возможных инструментов управления процессами в одном едином подходе было бы затруднительно. Все они не уместятся в книге обычного формата. Поэтому представляется вероятным, что в будущем фирмы будут собирать инструменты, нужные им под конкретный проект, используя специально выстроенную или сконфигурированную методологию. Такой процесс конфигурации потребует либо очень опытных консультантов управления процессами, которые могли бы собрать подходящие инструменты, либо, возможно, программного обеспечения, которое поможет менее опытным пользователям сконфигурировать методологию.

Несмотря на методологические вопросы, **управление процессами сводится к изменениям в людях**. Это относится к любым вариациям управления процессами. Как указывают авторы, **люди – это ключ к внедрению новых разработок процессов**. Если люди не захотят работать по-новому, часто очень трудно заставить их сделать это. Так что любые успешные действия управления процессами требуют энергичных усилий в плане **культуры, лидерства и управления изменениями персонала**. Несколько глав этой книги посвящены именно этим вопросам.

Управление процессами не заменяет все и вся в организации – **это не панацея**. Многие другие авторы убеждали, что усовершенствование процессов – все, что нужно организации для успеха. Авторы этой книги такой ошибки не совершают; они утверждают, что управление процессами должно стать **одним из постоянных подходов к управлению организациями**. Оно должно быть согласовано со стратегией, управлением человеческими ресурсами, финансовым управлением, управлением информацией и другими традиционными сферами управления, и расширять их. Эти и другие соображения, высказываемые в книге, могут показаться банальными. Они действительно здравые, но недостаточно банальны.

Томас Х. Дейвенпорт

Предыстория

Идея написать эту книгу родилась в 2003 году, когда я занимался начальной стадией проекта ВРМ в крупном финансовом учреждении. За три десятилетия консультирования и работы линейным менеджером в больших и малых организациях у меня развились собственные интуитивные профессиональные навыки управления проектами и бизнесом. Теперь я пытаюсь разобраться, как помочь консультантам нашей деятельности в ВРМ развить навыки **быстрее, чем просто обучаясь в процессе работы**.

Я поискал в Интернете и на книжных полках полноценное руководство «как успешно реализовать проект ВРМ». Мне нужна была не просто общая картина, а подробное пошаговое наставление, которое мы могли бы дать клиентам и консультантам, которое вынудило бы меня **меньше прибегать к интуиции (хотя я по-прежнему считаю, что это самое мощное орудие)** и подходить к проектам ВРМ более формально. Не найдя ничего подходящего, в последующие 12 месяцев я стал записывать свои мысли.

В середине 2004 года мы получили резюме Йохана из Голландии, который хотел уехать в Австралию из своей страны, где он возглавлял деятельность ВРМ фирмы Sogeti (Sogeti – часть компании Cap Gemini). Йохан также работал над разработкой общей схемы для проектов ВРМ и присоединился ко мне в консалтинговой деятельности по ВРМ компании TouchPoint. Вскоре мы объединили свои усилия по написанию этой книги.

Джон Джестон (John Jeston)

Меня всегда поражало, что в наше время профессиональные знания и умения консультанта ВРМ по-прежнему большей частью **основаны на опыте, и их седые волосы – все еще яркое тому подтверждение. ВРМ по-прежнему больше искусство, чем наука**. Существует очень немного источников информации, на которые можно положиться при реализации проекта ВРМ:

- очень мало хороших книг, охватывающих все нужные аспекты;
- результаты поиска в Интернете перегружены рекламой поставщиков решений;
- очень немногие семинары или курсы обучения оправдывают свои обещания.

Я всегда был страстным поборником обмена опытом и знаниями – начиная с моей первой работы в ООН, где не только достигались результаты, но и передавались знания.

За время своей карьеры в Sogeti я имел счастливую возможность разрабатывать эталонные справочные модели и руководства; проводил обучение BPM и читал лекции, а также организовывал экспертную группу BPM и голландский Форум BPM. Йерен Верстер (Jeroen Versteeg) и Клаас Бронгерс (Klaas Brongers) оказали мне большую помощь в этом деле.

Написание книги, сочетающей как комплексный всесторонний взгляд, так и необходимые подробности, было давно лелеемой мечтой. Когда я стал работать в компании TouchPoint, Джон Джестон рассказал мне о своих планах и показал набросок общей схемы. Я понял, что эта мечта осуществится.

Йохан Нелис (Johan Nelis)

Введение

*Глобализация ведет к переизбытку производственных мощностей или потенциала почти во всех отраслях, а это является причиной того, что все больше товаров и услуг становятся товарами повседневного спроса, либо приводит к снижению цен. Поэтому успех сопровождает тех, кто умеет лучше всего приспособливаться. При этом **инновации методов работы предприятия становятся столь же важными, как и инновации продуктов, которые продает компания.***

Луис В. Герстнер, мл. (Louis V. Gerstner Jr), {19}

Осторожно относитесь к модным словечкам, методам управления и новейшим веяниям вроде EVA, TQM, системы сбалансированных показателей (BSC), рационализации деятельности на основе сравнения (benchmarking), BPR, шести сигм, а теперь и BPM – все они обещают много и часто считаются панацеей. Менеджеры могут спрятаться за этим словечками и сказать: «Ну, я применил эту штуку, как было сказано, **но она так и не заработала**».

Эти «новейшие методики» кажутся простыми в применении, но в реальной жизни они сложны. Менеджерам по-прежнему необходимо критически оценивать свою организацию и вносить изменения, которые нужны именно их предприятию, – «по отдельному заказу».

Времена бурных перемен в организациях и в обществе налагают на руководителей и менеджеров особые обязанности лидеров при прорыве через существующие границы в двадцать первый век:

- *развитие глобального потенциала;*
- *позиционирование на дальнейший рост;*
- *неустанное совершенствование бизнеса;*
- *управление организацией, «глядя на нее со стороны, сверху».*

Стейс и Данфи (Stace, Dunphy), {71}

Петер Дрюкер (Peter Drucker) ({16} – выделено авторами) утверждал, что: ... **единственный колоссальный вызов, стоящий перед менеджерами в развивающихся странах мира – поднять производительность работников сферы знаний и услуг. Этот вызов десятилетиями будет доминировать в области управления, определять конкурентную эффективность компаний и саму ткань общества, а также качество жизни в развитых странах.**

Что есть продуктивность, или постоянное совершенствование бизнеса?

Широко распространено мнение, что **продуктивность (или постоянное совершенствование бизнеса)** означает:

- способность все делать быстрее с меньшими затратами. Разумеется, это подходящий критерий и, вероятно, самый общий. Нельзя не учитывать также
- качество и вопросы обслуживания клиентов;
- скорость ее реакции на запросы рынка, внедрение инноваций продуктов или услуг, а также способности изменяться в соответствии с требованиями рынка. Сейчас много говорят о том, что эту самую подвижность (маневренность) предприятию **может обеспечить внедрение автоматизированного управления бизнес-процессами**.

Компании крайне важно определить тип продуктивности или производительности, который важен или даже критически важен для достижения ее стратегической цели. Простой ответ на этот вопрос дают все вышеперечисленные характеристики (время, затраты, качество, обслуживание клиентов, восприимчивость к рынку и маневренность бизнеса). Однако нелегко одновременно преследовать все эти цели, не имея структурированного и планового подхода.

В главе 13, где рассматривается стратегия организации, указывается, что организация должна выбрать **одно из трех стратегических направлений** {73}:

1. доверительные отношения с клиентом – лучшее комплексное решение для клиента.
2. Совершенство функционирования – по затратам и себестоимости.
3. Обеспечение лидирующего положения продукта – продукт должен быть лучшим.

М. Триси (Treacy, M.) и Ф. Виерсма (Wiermsa, F.) отмечают, что невозможно преуспеть в достижении сразу трех целей. Необходимо **выбрать одну из них**, в противном случае, по словам Майкла Портера (Michael Porter) {58}, предприятие окажется в положении Буриданова осла, не достигнув ни одной цели, и в конечном итоге либо исчезнет, либо не обеспечит хорошей продуктивности.

Именно **лидеры должны**:

- выбрать приоритетную стратегию для организации, а затем
- выделить процессы, которые необходимо реорганизовать или создать для достижения желаемого результата.

Все больше лидеров осознают, насколько это важно для реализации стратегии и целей организации.

Эта книга о том, как обеспечить лидерство в организации, осознавая суть управления бизнес-процессами и его важность для организации, и как это осуществить на практике. В ней также рассмотрена общая схема и комплекс инструментов и методик, которые составляют практическое руководство по успешной реализации проектов управления бизнес-процессами.

Однако читатель должен ясно понимать, что **управление бизнес-процессами – весьма сложная работа**. Это не роман, который читают от корки до корки, а, скорее, справочник для организаций, реализующих проекты управления бизнес-процессами, представляющий всесторонний подход. Различные этапы и шаги в описываемой схеме настолько сложны и так сильно взаимосвязаны, что менеджеру, не имеющему опыта управления бизнес-процессами, при первом чтении книга покажется необъятной. Но после прочтения, изучения и применения материалов книги сложности и взаимозависимости станут понятнее, и постепенно встанут на свои места.

Книга состоит из четырех частей:

1. в части I рассмотрено десять распространенных вопросов об управлении бизнес-процессами (англ. BPM) и даются ответы на них. Ответы **адресованы высшим руководителям организации**, и в них выдержан всесторонний обобщенный подход к управлению бизнес-процессами на уровне организации в целом. Совсем не обязательно заниматься этими вопросами и ответами на них до внедрения или реализации проекта BPM внутри организации. Ответы даются не на уровне проекта, а на уровне всей организации. Они призваны обрисовать общую картину, способствовать пониманию управления бизнес-процессами и переориентированию организаций на процессы.

2. Часть II описывает общую схему и предназначена **для практиков BPM**. В ней подробно рассматривается схема проекта BPM, включая два различных наиболее вероятных момента запуска такого проекта и выбор четырех наиболее вероятных сценариев его реализации. После этого приводится десять этапов и три «ключевых компонента» проектов BPM. Этапы 1 и 2

(стратегия организации и архитектура процессов) предназначены, главным образом, для организаций, зрелых в смысле BPM, и их не всегда надо полностью предусматривать до начала проекта. Этапы 3–10 уже базируются на проекте BPM и описывают действия и мероприятия, необходимые для успешного его выполнения.

Полнота и характер реализации каждого этапа схемы зависят от того, каким образом организация пришла к решению о необходимости проекта BPM и выбранного сценария реализации (типа проекта). На выбор сценария оказывает влияние:

- BPM,
- зрелость организации и
- вовлеченных в проект руководителей в области процессов, а также
- конкретные условия и обстоятельства в организации или структурном подразделении, инициирующем проект.

3. Часть III также рассчитана **на руководителей организации** и дает возможность заглянуть внутрь механизма, позволяющего определить готовность организации или структурного подразделения к BPM и вживлению BPM в организацию, чтобы обеспечить постоянное совершенствование бизнес-процессов.

4. Часть IV адресована **практикам**. Она включает ряд приложений, связанных со всеми этапами общей схемы и дающих в руки группы проекта практический инструментарий, пояснения и помощь в успешной реализации проекта BPM.

Книга также содержит более **пятидесяти конкретных примеров**, иллюстрирующих различные ее положения. Два примера достаточно пространны, чтобы показать использование этапов общей схемы целиком на практике.

Часть I. Часто задаваемые вопросы

Важно не переставать задавать вопросы

Альберт Эйнштейн

Как отмечено во введении, часть I адресована руководителям и посвящена общим вопросам, в ней дается обобщенно-комплексная картина организации, ориентированной на процессы. Нет необходимости изучать все эти вопросы, перед тем как пуститься в плавание по водам BPM, но на каком-то этапе их придется рассмотреть.

Сначала в части I поясняется, почему BPM кажется многим не очень понятным, и чем оно отличается от того, что было раньше. Главы 1 и 2 отвечают на вопросы «Как развенчать миф о BPM?» и «Что такое BPM?», соответственно.

По нашему опыту реализации проектов и программ BPM в различных организациях, важно отладить и усовершенствовать процессы до того, как браться за их автоматизацию. Это обсуждается в главе 3.

Важно, чтобы организация в целом и руководство понимали, когда следует внедрять BPM и каковы основные приводные ремни, и рычаги проекта. Осознав, что проект BPM – дело полезное, нужно решить, кого к нему привлечь. Эти вопросы освещены в главах 4 и 5.

Имеется довольно обширная литература о том, как выстроить BPM в русле общей стратегии организации, а также о необходимости архитектуры процессов. В главе 6 объясняется, почему это так важно.

Энтузиастам BPM внутри организации может оказаться затруднительно убедить руководство в полезности данного начинания. В главе 7 успешный менеджер европейского альянса одной крупной организации программного обеспечения BPM рассказывает, как ему удается убедить другие организации взяться за BPM.

Наконец, главы 8, 9 и 10, соответственно, обращаются к трем важным вопросам:

1. каковы решающие факторы успеха проекта BPM?
2. Каковы критически важные аспекты внедрения решения BPM?
3. Почему необходим структурный подход к внедрению BPM?

Всякому прогрессу человечества предшествовали новые вопросы.

Глава 1. Как развенчать миф о загадочности управления бизнес-процессами. Краткая история управления бизнес-процессами

Путь к управлению бизнес-процессами (BPM) был труден, он позволил собрать опыт разнообразных удачных и неудачных попыток добиться эффективности организации за счет опоры на процессы.

Возможно, стоит посвятить несколько строк очень краткой новейшей истории управленческой ориентированности на бизнес-процессы.

В 80-х годах прошлого века значительное внимание привлекало **полное** управление качеством (TQM – Total Quality Management), за которым в начале 90-х годов последовал реинжиниринг бизнес-процессов (BPR – Business Process Reengineering), пропагандировавшийся М. Хаммером (Hammer) и Дж. Чампи (Champy). Довольно пестрая история концепции реинжиниринга знает примеры блистательных успехов и сокрушительных провалов.

Следующей громкой концепцией, пришедшей на смену реинжинирингу в середине – конце 90-х годов, стало планирование ресурсов предприятия (ERP – Enterprise Resource Planning). Предполагалось, что системы ERP обеспечат усовершенствованные способы управления функционированием организаций, и многие поставщики утверждали, что такие системы «решат все ваши проблемы». Разумеется, системы ERP не решали проблем процессов, как не обеспечивали возможной эффективности и производительности процессов.

В конце 90-х годов и в начале нового века получили распространение различные системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM – Customer Relationship Management), в которых главный упор делался на профиль клиента, его «послужной список» и опыт. Хотя здесь центр внимания смещался на службы, непосредственно работающие с клиентами (фронт-офис), процессы служб обеспечения (бэк-офиса) при этом не улучшались.

Совсем недавно стала получать признание и распространение концепция «Шесть сигм». По словам М. Хаммера {24}, «выдвинуть идею просто, трудно добиться результата. Реформы вязнут и погибают в окопах». А кто сидит в «окопах»? – вы, я и все остальные люди. Реформы, навязываемые «людям в окопах», не преуспеют, если они оторваны от эволюционного или революционного процесса: *волевое лидерство имеет свои пределы. Переход от бюрократии машинного века к гибким, самоуправляемым группам требует психологической подготовки огромных масс обычных менеджеров и рядовых сотрудников.*

М. Хаммер, {25}

Очередная «гранд-идея», или как рождаются мифы?!

У нас появилось еще одно сокращение из трех букв: BPM! Почему же BPM считается следующей «грандиозной концепцией» и почему все подобные концепции неизменно приходят и уходят?

Создание очередной грандиозной концепции обычно проходит в четыре этапа:

1. пропагандисты концепции (поставщики решения/аналитики и т. п.) продвигают ее на рынок, «раскручивают» с помощью своих рекламных материалов и в акциях продаж, в промолитературе, приводя результаты исследований и конкретные примеры успешного применения.

2. Затем пропагандисты пытаются низвергнуть все предшествующие «старые грандиозные концепции» и представить новую концепцию как наилучшую.

3. Следующий шаг – сделать новую концепцию максимально простой, чтобы ее могли понять ответственные за принятие решений руководители, при этом посыл состоит в том, что все это просто, а значит, может быть легко реализовано.

4. И, наконец, пропагандисты идеи (особенно поставщики продукта) разворачивают маркетинг разработанных продуктов и предложений услуг с новой этикеткой (в нашем случае BPM), даже если предложения не отвечают общепринятому пониманию содержимого этой этикетки. В результате у содержания этикетки появляется столько определений, сколько имеется поставщиков продукта.

В нашем случае **новая этикетка называется BPM**, и уже начинают появляться те же самые проблемы. Если посмотреть на подобные «грандиозные идеи» в историческом ракурсе, все они связаны одной нитью: они посвящены бизнес-процессам и пытаются их улучшить.

Все – и поставщики, и консультанты – хватаются за новую идею, а она часто и вправду бывает очень хороша, и раздувают ее, пока она не созреет и ею можно будет либо воспользоваться, либо реализовать каким-либо приемлемым способом.

Цикл «раскрутки» ВРМ, представленный на рис. 1.1, показывает обобщенную картину продвижения «процессного цикла» за последние двадцать лет.

«Шесть сигм» были придуманы в 1986 году, что вызвало осознание «процессов». В июле 1990 года последовала статья М. Хаммера и Дж. Чампи «Не автоматизируйте. Ликвидируйте» в журнале «Гарвардский бизнес-обзор» (*Harvard Business Review*) {27}, и началось движение **реинжиниринга бизнес-процессов** (BPR). Хотя ВРМ уже обсуждается некоторое время, существенный интерес и споры вызвала книга Смита и Фингара 2002 года «Управление бизнес-процессами: третья волна» {68}. Сегодня можно утверждать, что ВРМ – это самый важный вопрос на повестке дня управления и руководства.



Рис. 1.1. Цикл «раскрутки» ВРМ

Что загадочного в ВРМ?

Проводники идеи ВРМ подают ее как улучшенную и отличную от всего, что было в прошлом. Основные выдвигаемые преимущества суммированы в табл. 1.1 вместе с замечаниями в их поддержку или опровержением.

ВРМ – это не простая концепция, и реализовать ее тоже непросто. Внедрение технологий способно принести пользу многим организациям, но для успеха ВРМ не всегда нужны технологии. Намного важнее правильно выстроить процессы, *перед тем как* рассмотреть возможность внедрения технологий.

Главные черты «мифичности» ВРМ и реальность

Таблица 1.1. Реклама и реальность

«мифы» о ВРМ	реальность ВРМ
1. ВРМ лучше, чем предыдущие концепции усовершенствования бизнес-процессов	ВРМ, несомненно, позволяет внимательнее отслеживать совершенствования процессов во многих организациях. ВРМ вновь заставила многих исследователей и аналитиков сконцентрировать внимание на процессах, и было создано несколько специальных организаций, исключительно занимающихся вопросами процессов (например, BPMI.org / BPM Group). Это, разумеется, положительное явление, поскольку обсуждение стандартов и ВРМ в целом поднимает значимость предмета и формирует рынок . Воспринимается и накопленный опыт, например, реинжиниринга. <i>Главное здесь то, что ВРМ принесет столько пользы, сколько может дать организованность и управляемость</i>
2. ВРМ задействует новые усовершенствованные технологии	На сегодня нет полностью автоматизированных полномасштабных сквозных по предприятию внедрений ВРМ, чтобы как-то оправдать это утверждение. По нашему опыту, технологии не должны быть первоначальной целью реализации ВРМ. Необходимо, чтобы на начальном этапе работа увязывала пересмотр действующих процессов с задачей повышения эффективности и продуктивности (важность определения цели процесса подробнее обсуждается в главах 14, 15 и 17).

	Хотя вновь сформированные процессы могут предполагать (если это целесообразно) наличие автоматизации, существенного улучшения процессов можно достичь, не обращаясь к технологиям. <i>Люди склонны увлекаться разнообразными «наворотами» и видят не то, что технологии должны дать предприятию, а то, что они могли бы дать</i>
3. Разработана вполне сформированная цельная методология BPM, но есть и методологии отдельных компонентов, и несколько полностью готовых сквозных методологий внедрения комплексных решений BPM.	<i>Нужна осторожность – методология (или схема) может оказаться, как спасательным кругом, так и камнем на шее. Вопрос в том, как ею воспользоваться</i>
4. BPM – это просто (на самом деле данную концепцию нередко слишком упрощают)	Нет ничего дальше от истины. В любой реализации BPM много элементов и составляющих, и подробное их обсуждение – одна из целей этой книги. <i>Не надо пытаться решить все проблемы организации сразу с помощью BPM. Начните с малого – с одного проекта. По мере созревания организации BPM можно расширять</i>
5. Для внедрения BPM нужны люди извне	Здесь многое зависит от зрелости, квалификации и умений, а также опыта персонала. <i>Несомненно, внешние консультанты могут оказать помощь в роли либо наставника, либо консультанта, если уровень зрелости и компетентности в самой организации недостаточен. Опытный внешний менеджер проекта BPM может придать проекту необходимую направленность, которую иногда не могут обеспечить менеджеры проекта внутри организации</i>

Синдром «вершины айсберга»

Над водой обычно видна только верхушка айсберга (10 % всей массы). BPM часто похожа на айсберг – люди и организации видят только то, что над водой. Интересно отметить, что каждый наблюдатель видит над поверхностью что-то свое. Поставщик продукта видит технологию; аналитик процессов видит... конечно, процессы; подразделение кадров – смену управления; подразделение информационных технологий – внедрение технологий; бизнес-руководство – краткосрочные преимущества (быстрый выигрыш), сокращение затрат и простые меры для усовершенствований, а менеджер проекта – выполнение краткосрочных задач и достижение результатов проекта.

Часто под «восприятием» (надводной, видимой частью) понимают графическое исполнение «красивых картинок» или моделей процессов, тогда как «реальность» означает реализацию этих процессов и **получение выигрыша в бизнесе**. Прекрасная стратегия бесполезна, если она неправильно реализована.

К сожалению, внедрение BPM – это многогранная работа, и на рис. 1.2 показано, что «реальность» – это то, что находится ниже поверхности воды. Риск неудачи проекта BPM растет, если не уделить практическое внимание «реальности», связанной с внедрением BPM. Однако недостаточно просто уделить внимание этой «реальности» – организация должна видеть ее. Судно может проплыть вплотную к айсбергу с одной стороны и ни на что не наткнуться, но удариться, повторив эту попытку с другой стороны, и затонуть. *Видение проблем и способов их решения – это важная часть рабочего процесса.*



Теперь кратко рассмотрим одну из «реальностей».

Исследуя «реальность»

Самая важная составляющая любого внедрения ВРМ – **управление организационными изменениями и воздействиями на соответствующий персонал (кадры)**. Как упоминалось выше, внедрение и его успех зависят от «людей в окопах». Люди и их участие во внедрении – это ключевые фигуры процесса, и поэтому исключительно важен всесторонний подход к вопросам работы с людьми, к роли культурных аспектов и «фабрики процессов» в управлении организацией. Ведущая роль в привлечении «людей в окопах» принадлежит их непосредственным руководителям. Именно эти менеджеры нижнего звена должны включиться в работу. Но один менеджер проекта или проектная группа не смогут добиться вовлечения людей самостоятельно, в одиночку. (**Замечание:** так что же такое «фабрика процессов»? Любая организация, в которой через вспомогательные подразделения (бэк-офис) проходят огромные объемы, и где существует большое количество «точек обмена», может быть названа «фабрикой процессов».)

Именно люди определяют успех (или неуспех) проекта ВРМ. Можно иметь самые эффективные и высокопроизводительные новые или перестроенные процессы в мире, но если не удастся научить людей эффективно пользоваться или даже просто пользоваться ими, то все напрасно. Людям необходимо целиком и полностью вовлечь в процесс развития в качестве его основной движущей силы. С ними нужно советоваться, регулярно общаться, прислушиваться к ним и обучать их. Если люди не понимают причин внедрения новых процессов и необходимости изменений уже существующих, как можно рассчитывать, что они примут новшества и возьмут на себя ответственность за них?

Людям надо четко разъяснить, чего от них хотят и как они встраиваются в новые структуры и процессы. Показатели эффективности их работы следует разработать в сотрудничестве и согласии с ними.

Какова же роль руководства в таких преобразованиях? Может показаться очевидным, что менеджеры должны *управлять* функционированием организации и «фабрикой процессов», но на самом деле это совсем *не то*, чем занимается большинство современных менеджеров. По нашему опыту, за редкими исключениями, у сегодняшних менеджеров все больше времени уходит на то, чтобы отреагировать на критическую ситуацию и «вылечить» симптомы, а не болезнь, – такой тип работы принято называть **кризисным управлением**.

Не надо думать, что я критикую менеджеров. В целом, это напряженно и добросовестно работающие люди, которые прекрасно справляются со своим делом, работая инструментами, которые есть в наличии. В любом проекте ВРМ необходимы значительные усилия, чтобы наладить работу с управленческим персоналом и определить, **какая информация нужна менеджерам**, чтобы они могли реально *управлять предприятием*. Менеджеры должны глубоко и всесторонне понимать, как функционирует предприятие, какие сводки и отчеты требуются, чтобы перейти от **реактивного метода управления к профилактически упреждающему**, а затем и к **предвидящему**. Именно такая **эволюция зрелости управления** обеспечит организации **долгосрочный непрерывный и устойчивый рост производительности**.

Управление изменениями и измерение производительности

Составляющие элементы управления изменениями персонала (т.е. людей) должны учитывать культурную среду организации и подстраивать ее под новую поведенческую модель менеджеров, трансформируемую в поведенческую модель людей, которыми они управляют.

Чтобы поддержать усилия, направленные на реализацию культурных изменений, необходимо состыковать побудительные мотивы менеджеров с доступной управленческой информацией, целями процессов и стратегией организации. По ходу измерения производительности стимулы и целевые задачи должны быть хорошо известны и реалистичны. Они также должны оставлять лучшим работникам возможность выходить за границы нормативов. Необходимо также обеспечить достойное вознаграждение. При этом не всегда вознаграждения и стимулы переводятся в денежную форму, кадровые подразделения должны проявить изобретательность в использовании неденежных вознаграждений. Трудность заключается в том, чтобы измерить такое изменение эффективным и приемлемым способом.

Заключение

Многие до сих пор не до конца понимают, что же такое BPM. И это неудивительно, поскольку даже само **BPM-сообщество не выработало общепринятого определения и общих подходов**. BPM целиком связано с **эффективным и продуктивным управлением бизнес-процессами, при этом персонал (люди) являются сердцевинной бизнес-процессов**. Поэтому необходимо сделать их неотъемлемой частью проекта. Как очень точно сформулировал Стивен Шварц из IBM, «у всех есть планы рационализации и усовершенствований. Однако настоящие преобразования наступают тогда, когда принимается решение, что **это уже должно быть не планами, а стратегией бизнеса**». Нам представляется, что это положение – одно из ключевых для **успешной реализации проекта BPM**. Не слишком занижая объем работ по внедрению, можно сказать, что сам проект – вещь довольно простая. Ключевым фактором является постановка усовершенствования процессов как основы практического управления, а этого нельзя достигнуть эффективным образом, не имея возможности *управлять* своими процессами с упреждением и на перспективу.

Глава 2. Что такое управление бизнес-процессами

На этот вопрос надо ответить в самом начале, тем более что у каждого поставщика, аналитика, ученого, преподавателя, журналиста и клиента имеется свой ответ на него.

Хотелось бы сразу разъяснить, что, по нашему мнению, BPM не приравнивается к технологическому инструментарию или инициативному проекту в области бизнес-процессов. Наш опыт подсказывает, что значительное усовершенствование бизнес-процессов может быть достигнуто и без применения технологий автоматизации. Могут ли технологии использоваться в BPM и приносят ли они пользу и выигрыш? Разумеется, да, но только когда применение технологий целесообразно и оправданно. Полезны ли средства моделирования и управления для усовершенствования процессов без применения технологий автоматизации? Если речь идет об инструментах моделирования процессов, то, конечно, они бывают чрезвычайно полезны. Фактически без помощи этих инструментов очень трудно реализовать сложный проект усовершенствования бизнес-процессов в экономически эффективные сроки.

Предостережение

Бытует опасное заблуждение, что приобретение программного средства моделирования процессов решает все проблемы, и процессы после этого усовершенствуются сами собой. Нет ничего более далекого от истины. Моделирование процессов – это всего лишь программный инструмент, и без методологии или общей схемы, квалифицированного персонала, который умел бы его применять, и искреннего стремления руководства организации оно бесполезно.

Выбор программного средства моделирования процессов описан в Приложении L. Как и многие другие сокращения, появившиеся в последнее время, вроде CRM и ERP, BPM нередко применяется и трактуется неправильно.

В настоящий момент понятием BPM по-разному оперируют:

- поставщики программных продуктов, которые сосредоточены лишь на технологическом решении усовершенствования процессов;
- другие поставщики программных продуктов, для которых BPM означает моделирование бизнес-процессов или управление эффективностью работы предприятия или организации;
- консультанты, специализирующиеся в реинжиниринге бизнес-процессов и применяющие BPM, для того чтобы продолжить свою миссию;
- менеджеры, которые изо всех сил бегут за модой на BPM, но совершенно не понимают, куда они в результате попадут;

- аналитики бизнес-процессов, для которых BPM – это возможность расширить свои устремления в области моделирования процессов.

Многие наблюдатели отрасли и вендоры дают определения понятия BPM, в которых технология (средства автоматизации) фигурирует в качестве непрямого и важного компонента управления бизнес-процессами; они утверждают, что BPM и есть технология. Но если взглянуть на BPM с точки зрения простого здравого смысла, то понятно, что BPM описывает *управление бизнес-процессами*.

Имея в виду эту простую мысль и сосредоточив основное внимание на организации, предложим такое определение управления бизнес-процессами: *достижение целей организации посредством совершенствования, управления и контроля основных бизнес-процессов*.

Важно, чтобы смысл слов, выделенных *курсивом* в приведенном выше определении, воспринимался всеми одинаково, поэтому каждое из них снабжено точным определением и помещено в табл. 2.1.

Таблица 2.1. Термины, входящие в определение понятия «управление бизнес-процессами»

Термин	Содержание
Достижение	Реализация стратегической цели, сформулированной в стратегическом плане организации. На уровне проекта это означает создание ценности или извлечение пользы или выгоды для организации, как указано в технико-экономическом обосновании проекта
Цели	Могут лежать в широком диапазоне: от стратегической задачи организации до задач отдельного проекта. Суть заключается в достижении результатов или решении задач организации. Само по себе ВМР целью не является: скорее, это средство достижения цели, решения совершенно реальных задач
Организация	Предприятие или его часть, например, обособленное или самостоятельное структурное подразделение. Речь идет о сквозных процессах, связанных с данной частью организации. Такой подход призван обеспечить порядок в ведении дел
Совершенствование	Как сделать бизнес-процессы более эффективными и продуктивными
Управление	Измерение показателей эффективности работы людей и процессов, а также управление ими. Речь идет об организации всех необходимых компонентов процессов: расстановка людей, подбор по их квалификации, мотивирование, измерение эффективности работы, вознаграждение, сами процессы, а также система и структуры, необходимые для обеспечения процессов
Контроль	Сквозное - от начала до конца - управление бизнес-процессами; включает полный цикл Деминга: «план-действие-сверка-реакция» (Plan - Do - Check - Act – PDCA). Неотъемлемая составляющая контроля – возможность правильного измерения. Невозможно контролировать и управлять тем, что невозможно измерить
Основной процесс	Не все процессы обеспечивают прямой вклад в достижение стратегических целей организации. Основные процессы такой вклад обеспечивают
Бизнес	Внедрение ВМР должно влиять на бизнес, обеспечивая выгоды и преимущества. Оно должно быть сосредоточено на бизнес-процессах, являющихся ключевыми для главной бизнес-деятельности организации. Они обеспечивают достижение ее стратегической цели
Процессы	Определений понятия «процесс» столько же, сколько самих процессов. Нам импонирует определение Роджера Берлтона: «настоящий процесс включает все, что необходимо человеку, заинтересованному в результате, для получения ожидаемого результата». Эта фраза содержит суть настоящего сквозного процесса: от исходного механизма включения процесса до окончательного удовлетворения заинтересованных лиц. Далее Берлтон добавляет, что «окончательная проверка полноты процесса заключается в том, выдает ли он четкий продукт или услугу внешнему заинтересованному лицу или другому внутреннему процессу»

Сегодня все склонны соглашаться (и наблюдать эту тенденцию приятно), что ВРМ – это наука управления бизнес-процессами.

Пол Хармон из *Business Process Trends* {31} определяет ВРМ как «управленческую дисциплину, направленную на совершенствование работы предприятия путем управления его бизнес-процессами».

Таким образом, управление процессами – это составная часть «обычного» управления. Руководству и ведущим сотрудникам важно осознавать, что нет финишной черты в совершенствовании бизнес-процессов; это программа, которая должна работать постоянно.

Итак, ВРМ – это:

- больше, чем просто программное обеспечение;
- больше, чем простое совершенствование или реинжиниринг процессов – отрабатываются и вопросы управления;
- не просто модное течение, а составная часть управления;
- не только моделирование – анализа требует и внедрение и реализация этих процессов.

И последнее (по порядку, но не по важности) замечание. Как управленческая дисциплина, ВРМ требует:

- наличия «сквозной» комплексной картины организации и
- достаточного здравого смысла

И того, и другого часто не хватает.

Глава 3. Почему важно совершенствовать бизнес-процессы, **перед тем как их автоматизировать**

Правила любой технологии:

1. автоматизация эффективной операции повышает эффективность
2. автоматизация неэффективной операции увеличит неэффективность.

Билл Гейтс, Microsoft Corporation

Легкие решения сложных проблем очень соблазнительны. В мире бизнеса нужно уметь быстро решать проблемы и сразу продвигаться вперед. Когда с работой трудно справиться достаточно быстро, оказывается, что ее можно автоматизировать!

Автоматизация офисного труда за последние 100 лет доведена до такой степени совершенства, что сегодня автоматизируется почти все: написание писем, бухгалтерия, составление отчетов, учет имущества и складских запасов, продажи и обработка заказов, документооборот и управление документацией. Поэтому первый соблазн при столкновении с проблемами производительности, эффективности и управления бизнесом – приобрести автоматизированное решение проблемы.

В чем проблема

Сегодня предприятия, особенно крупные организации со сложным комплексом сервисных продуктов, начинают осознавать, что возможности их систем ИТ (IT – Information Technology) в усовершенствовании работы предприятия ограничены. Даже если основные системы работают эффективно и производительны (что случается далеко не всегда), становится все труднее опережать конкурентов в повышении эффективности работы предприятия, в целом, и качества обслуживания, в частности, до уровня, соответствующего ожиданиям клиентов и акционеров. Даже Билл Гейтс, ярый сторонник технологий автоматизации, признает, что **автоматизация дает эффект только в применении к эффективно организованной работе.**

Итак, решив насущные проблемы автоматизации функциональных систем предприятия и добившись большей части просто получаемых выгод и преимуществ, организации теперь обращаются к более сложным и системным областям эффективности функционирования, чтобы добиться усовершенствования работы предприятия за счет скачкообразных изменений, т.е. к самим процессам функционирования бэк-офиса (вспомогательных служб и служб обеспечения основной деятельности). Что подсказывает нам интуиция для решения этих закостеневших в своей неэффективности функциональных служб?

Правильно. *Автоматизируем их!* В конце концов, автоматизация сработала для систем управления объемами производства и производительностью, и сейчас на рынке полно поставщиков, наперебой предлагающих решения документооборота и графического представления документов для конкретной отрасли или среды деятельности, часто уже готовые к использованию без настройки на конкретного пользователя.

Почему же это не работает - главным образом, есть две причины - в этой книге:

1. *синдром «черного ящика»* - ситуация, когда руководители смотрят на процесс как на непонятную, непознаваемую «вещь в себе». Детали им неизвестны, но каким-то образом результат на выходе из «черного ящика» достигается. Руководители чувствуют, что, возможно, сами процессы не столь эффективны и продуктивны, как могло бы быть (поскольку не ведутся измерения качества и объемов проделанной работы). Но, по крайней мере, процессы работают, а менеджеры опасаются что-либо менять, потому что перемены могут разрушить «хрупкое» равновесие в «черном ящике», а устранить проблему тяжело, не понимая ее. Поэтому автоматизировать «черный ящик» проще – это становится проектом, а предприятия реализуют «проекты».

2. *Синдром поверхностного взгляда*: процессы и связанный с ними персонал рассматриваются как «священная корова» – руководители не могут или не хотят обсуждать эффективность и результативность процессов или ставить жесткие вопросы. Они склонны «скользить взглядом по поверхности» проблемы и боятся заглянуть в суть – лечение симптомов, а не болезни. В таких организациях привнесение новых технологий представляется намного более простой задачей, поскольку разговора о процессах или персонале не заходит – речь идет только о технологии.

Если неэффективность бизнес-процессов можно легко устранить, автоматизировав их, почему организации частенько нанимают консультантов после приобретения дорогостоящего

продукта автоматизации процессов документооборота, который **так и не решил проблему?** Почему автоматизация не дает ожидаемого выигрыша и преимуществ? На деле в организациях часто наблюдается *увеличение* бумаготворчества или объема переделываемой работы и *снижение* качества после автоматизации ключевых бизнес-процессов и процессов документооборота.

Почему автоматизация не дает ожидаемого результата

Ответ кроется в замечании Билла Гейтса в эпитафии. Сама по себе автоматизация чего-либо не решает коренные проблемы, а лишь ускоряет их выявление, способствует росту их числа и частотности. Идею замены неисправного механизма чем-то значительно лучшим почти никогда не удается реализовать в зрелой организации, поскольку трудно вносить мгновенные крупномасштабные изменения в процессы и культуру предприятия по ходу его работы. В лучшем случае находится компромиссное решение, часто с заметными превышениями сроков реализации и бюджета проекта. В худшем случае проект проваливается полностью и *статус-кво* сохраняется. В обоих случаях ожидаемые преимущества не реализуются, а уровень удовлетворенности клиентов может резко упасть.

Возникает вроде бы очевидный вопрос: «Почему бы организациям не отладить процессы **до принятия решения об автоматизации?**»

В большинстве крупных фирм базовые процессы бэк-офиса оставались большей частью неизменными на протяжении многих лет и даже десятилетий. Например, в сфере финансовых услуг базовые банковские процессы, процессы обработки инвестиций и страхования переходили из поколения в поколение.

В ретроспективном плане организации были не способны легко справиться с проблемами функционирования бэк-офиса (бизнес-процессами), поскольку считали их весьма простыми (все, что было необходимо для их решения, – автоматизация, чтобы ускорить сами процессы и исключить человеческий фактор из формулы). Другие, наоборот, считали данные проблемы очень сложными (слишком трудными, чтобы руководство могло их решить, потому что у него не хватало для этого знаний и квалификации). В таком случае было очень соблазнительно приобрести средство решения проблемы – опять приходим к простому варианту.

Чему учит история

В главе 1 отмечалось, что ни одна из таких концепций управления, как TQM, BPR, CRM, ERP или «Шесть сигм», не дает полного комплексного решения для достижения преимуществ, которые необходимы предприятиям, чтобы поднять эффективность работы бэк-офиса. Что же сегодня заставляет руководство компаний думать, что с автоматизацией BPM все будет по-другому?

У автоматизации BPM есть возможность содействовать успеху, если процессы сначала усовершенствуются и учтены все остальные аспекты проекта BPM. *Но правилен ли поход к изменениям совершенствования бизнес-процессов?*

Организации твердят, что годами непрерывно отлаживали бизнес-процессы, так что они готовы к автоматизации. Так ли это? Является ли постоянное совершенствование правильной стратегией и не борется ли непрерывное совершенствование с симптомами, а не с самой болезнью?

Постоянное совершенствование, даже если оно целесообразно, – это чрезвычайно сложная программа, рассчитанная на непрерывную многолетнюю реализацию, что требует от менеджеров управления предприятием, а, к сожалению, большинство менеджеров *не контролируют* свое предприятие. Они в основном работают по принципу «первой помощи», т.е. постоянно решают краткосрочные тактические задачи. Вопрос же по существу заключается в том, **сколько времени менеджеры фактически тратят на предупреждение проблем, занимаясь фундаментальными усовершенствованиями процессов.**

Есть простое средство измерения – ответ на вопрос: сколько критически важных процессов или процессных шагов основано на динамических электронных таблицах? Это можно назвать «индексом табличности». Многие организации не смогут эффективно функционировать, если у них отнять электронные таблицы. Если таблицы используются в управлении процессами, у предприятия есть шанс **утерять управление**, поскольку каждый сотрудник создает собственные версии механизмов «контроля». Если информация применяется в критически важных процессах, ее трудно использовать совместно и контролировать. **Правильно выбранные системы должны сделать излишним использование электронных таблиц.**

Еще один показатель можно получить, если задуматься на минутку и честно ответить на следующие вопросы:

1. вводят ли менеджеры с помощью небольших «сателлитных» баз данных новые электронные таблицы и решения в процессы и подразделения, которыми они управляют?
2. Сосредоточены ли менеджеры главным образом на краткосрочных тактических задачах, а не на совершенствовании процессов на основе анализа коренных причин?
3. Измеряется ли качество посредством периодических выборок?
4. Нарастает ли (или, по крайней мере, не снижается) объем невыполненной в срок работы?
5. Нет ли у руководства и менеджеров точной меры для оценки объема переделанной заново работы внутри организации и подразделений?
6. Имеется ли хоть какое-нибудь представление, во что обходится организации переделка заново этой работы?
7. Есть ли у организации четкое знание фактических затрат на выполнение процесса или транзакции?
8. Направлены ли показатели производительности персонала на измерение объема выполненной работы?
9. Нацелены ли менеджеры в первую очередь на сокращение затрат?
10. Менее ли 80 % завершенных проектов реализовали преимущества, описанные в технико-экономическом обосновании?
11. Сосредоточены ли процессы лишь на внутренних аспектах?

Если на любой из этих вопросов дается **утвердительный ответ**, то **менеджеры** организации **не управляют ее бизнес-процессами**. Разбираясь с подобными вопросами, организация доберется до коренных причин процессных проблем и сделает первые шаги в направлении **программы непрерывного совершенствования бизнес-процессов**.

Заключение

Управление на уровне организации в целом преимущественно занимается улучшением и контролем процессов, неотъемлемых на предприятии для достижения его целей. Задание общего направления и постановка задач совершенствования бизнес-процессов – критически важный шаг, который нужно предпринять высшему руководству.

Хотя ввод технологий может быть полезным содействующим фактором во многих организациях, совершенствование не всегда требует технологии для успеха. Значительно важнее отладить процессы **до того, как думать о внедрении технологий автоматизации**.

Наш опыт консультирования доказывает, что большинство усовершенствований в краткосрочном плане можно получить, не прибегая к автоматизации.

Обязанностью исполнительного руководства организации является обеспечение четкой **связи** между **проектами совершенствования процессов**, предпринятых организацией, ее **стратегией и целями**. Если проект не дает строгого обоснования своего вклада в достижение целей организации, и ее ценности, такой проект **не следует реализовывать**.

Глава 4. Когда следует браться за ВРМ; каковы основные движущие силы и механизмы пуска?

Трудно ответить на эти вопросы в самой общей форме. Все зависит от конкретных обстоятельств: условий внутри организации, и ее процессной зрелости, а эти показатели могут сильно меняться в зависимости от организации в целом и конкретной ситуации.

Некоторые из вероятных движущих сил и приводных механизмов, способных подтолкнуть организацию к рассмотрению возможности внедрения ВРМ, классифицированы в табл. 4.1 с точки зрения организации, управления, сотрудников, клиентов, поставщиков / партнеров, производимого продукта или оказываемых услуг, а также процессов и информационных технологий. Разумеется, во многих случаях они пересекаются друг с другом.

Таблица 4.1. Факторы и механизмы, которые могут побудить организацию подумать о внедрении ВРМ

Категория	Движущие факторы и механизмы пуска
Организация	<ul style="list-style-type: none">• высокие темпы роста – трудно справляться с быстрым ростом или планировать с опережением в условиях быстрого развития

	<ul style="list-style-type: none"> • слияния и поглощения вынуждают организации «прибегать» к дополнительным усложнениям или требуют рационализации процессов • необходимость вывода из эксплуатации устаревших систем. Проект ВМР позволяют «разместить» процессный слой по унаследованным старым системам, давая время на разработку подходящей стратегии преобразования • реорганизация – изменение ролей и распределения ответственности и обязанностей • смена стратегии – решение сменить стратегическое направление на совершенствование функционирования, обеспечение лидирующего положения продукта или достижение доверительных отношений с клиентом • не достигнуты цели или показатели организации – внедрение управления процессами, увязанного со стратегией. Измерением и управлением производительностью работы людей • необходимость соответствовать законодательству и нормативным актам и регулирование. Например, во многих организациях были инициированы процессные проекты, чтобы удовлетворить требованиям закона Сарбанеса – Оксли¹. Затем эти проекты стали платформой для запуска усовершенствования процессов или проектов внедрения ВМР • необходимость обеспечить маневренность предприятий. Чтобы они были способны реагировать на возникающие новые возможности • необходимость более серьезно контролировать бизнес, полностью управляя своей судьбой
управление	<ul style="list-style-type: none"> • недостаток надежной управленческой информации или ее противоречивость. Здесь может помочь управление процессами, а также измерение и управление производительностью • необходимость обеспечить менеджерам больший контроль процессами в организации • необходимость создания условий устойчивой производительности • необходимость возвращения культуры высокой производительности • необходимость достижения максимальной окупаемости существующих «унаследованных» систем • сокращение бюджетов • умение получать большую выработку имеющегося персонала для расширения деятельности
персонал	<ul style="list-style-type: none"> • высокая текучесть кадров, возможно, вызванная скучным и утомительным характером работы, завышенными ожиданиями от персонала или излишним давлением на сотрудников при отсутствии соответствующей поддержки • проблемы обучения новых сотрудников • низкая степень удовлетворенности сотрудников • вероятность существенного роста количества сотрудников • желание расширить полномочия и усилить роль сотрудников • сотрудникам трудно успевать за непрерывными изменениями и нарастающей сложностью
Клиенты / поставщики / партнеры	<ul style="list-style-type: none"> • низкая степень удовлетворенности качеством сервиса, что может быть вызвано:

¹ Этот закон был принят Конгрессом США после серии скандалов и разоблачений махинаций в руководстве крупных фирм, в первую очередь – энергетического гиганта, компании Enron, и телекоммуникационной компании Worldcom, которые с помощью бухгалтерских уловок раздували прибыль и поддерживали высокую цену акций. Закон ужесточает учет и отчетность, но вызывает дополнительные, иногда значительные, затраты на соблюдение требований закона. – Прим. науч. ред.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ высокими темпами смены персонала ✓ неспособность персонала адекватно справляться с задачами в установленные сроки • непредвиденно быстрый рост количества клиентов, поставщиков или партнеров • затянутые сроки обработки ответов на заказы • намерение организации сосредоточится на достижении доверительных отношений с клиентом • расслоение клиентов или многоуровневые сервисные требования • внедрение и строгая реализации практики уровней сервиса • крупные клиенты, поставщики или партнеры, которым требуется уникальный (существенно отличающийся) процесс • необходимость по-настоящему комплексного сквозного видения организации, обеспечивающая прозрачность или интеграцию
Продукты и услуги	<ul style="list-style-type: none"> • затянувшийся срок выхода на рынок (недостаток маневренности предприятия) • низкий уровень качества обслуживания заинтересованных сторон • у каждого продукта или услуги имеются свои процессы, хотя большинство процессов - общие или похожие • новые продукты или услуги включают элементы существующих продуктов / услуг • продукты или услуги сложные. комплексные

Если действует несколько пусковых механизмов, важно провести анализ первопричин, поскольку очень часто организации идут по пути наименьшего сопротивления и **борются с симптомами, вместо** того чтобы при помощи фундаментальных и структурных мероприятий справиться **с причиной**.

Среди факторов и пусковых механизмов, побуждающих организацию подумать о внедрении *автоматизированного* решения, можно назвать следующие:

- значительный объем похожих и повторяющихся комплексных операций-транзакций;
- четкий поток трудоемких операций, переходящих от одного сотрудника к другому, при этом каждый вносит свой вклад по пути прохождения операции;
- необходимость мониторинга операций в реальном времени (т. е. нужно знать состояние операции в любой момент времени);
- длительность процесса обработка – критически важный вопрос, т. е. время играет существенную роль;
- необходимость выполнения большого объема вычислений внутри комплексной операции;
- доступ к операциям или «делам» должен быть обеспечен одновременно многим участникам.

Тем не менее, нельзя автоматизировать процессы до такой степени, чтобы организация не видела смысл в необходимости вовлечения персонала. Люди лучше всего справляются с управлением взаимоотношениями, и их вовлечение в процесс должно быть правильно организовано.

В начале этой главы уже говорилось, что трудно определить момент, когда запускать проект внедрения ВРМ. Любой организации следует начинать проект ВРМ, когда налицо определенное количество и сочетание перечисленных выше побудительных мотивов и механизмов пуска. Эти показатели разнятся как для каждой отдельной организации, так и для каждой конкретной ситуации внутри одной организации.

Глава 5. Кто должен участвовать в ВРМ

Множество статей посвящены сути управления процессами, и кое-кто утверждает, что консультанты и есть настоящие специалисты. В то же время совсем мало было написано о том, кого нужно привлечь к проекту ВРМ внутри организации. «Привлечь» в данном случае подразумевает самые разные аспекты: от анализа процессов, их моделирования и переналадки

или инноваций, до анализа метрик, внедрения BPM, а затем постоянного управления и совершенствования. Рассмотрим роль внешнего и внутреннего персонала в BPM внутри организации, а также различные типы управления процессами.

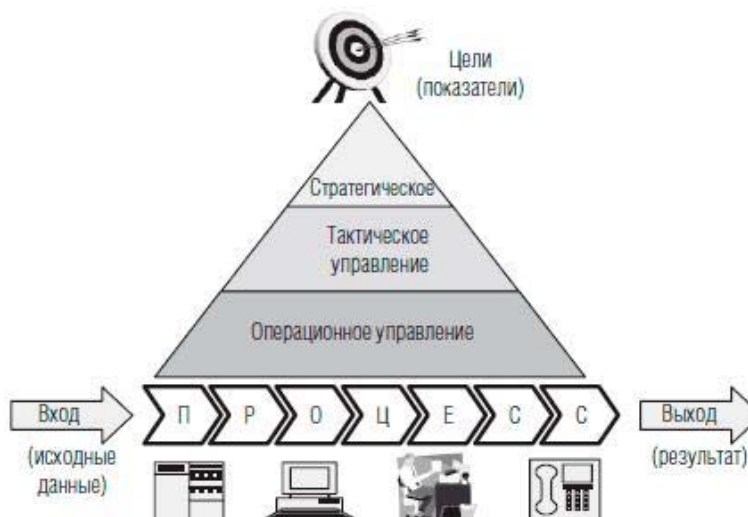


Рис. 5.1. Управление бизнес-процессами

Процессы – это не самоцель. Они – лишь средство достижения целей предприятия. Процессы не обеспечивают достижение целей случайно или автоматически – необходимо постоянное и эффективное управление процессами. Как уже говорилось выше, BPM есть управление и организация процессов, критически важных для предприятия. На рис. 5.1 показано, как процессы поддерживают и содействуют достижению стратегических, тактических и оперативных целей при помощи технологии и людей. Процессы должны быть максимально эффективны и результативны. Этого можно достичь периодическими проектами (ступенчатое совершенствование), а затем поддерживать постоянным управлением и измерениями.

Управление бизнес-процессами

Можно предложить два аспекта операционного управления бизнес-процессами:

1. BPM как составная часть «управления».
2. Управление совершенствованием бизнес-процессов.

1. BPM как составная часть «управления» в целом

Данный тип управления должен обеспечить реализацию целей бизнеса и стратегии организации. Такое управление осуществляется линейным руководством (или хозяевами бизнес-процессов), и его нельзя поручить внутренним или внешним консультантам BPM, поскольку эта роль обычно является неотъемлемой составной частью общего управления. Например, руководство верхнего звена должно отвечать за процессы от начала до конца, а руководители среднего звена – за отдельные их составляющие. Ключевой характеристикой линейных руководителей является то, что они – хозяева процессов. Перечислим типичные обязанности, связанные с владением процессами:

- определение целей (задач) и показателей, которые увязаны с целями и нормативами – эти нормативы нужно разбить на ежедневно или еженедельно измеряемые показатели для постоянного мониторинга и управления;
- доведение целей, показателей и нормативов до исполнителей процессов, при необходимости обеспечивая вознаграждения и стимулирование;
- мониторинг и управление комплексом нормативов; необходимо убедиться, что цели и показатели остаются точными и значимыми;
- мотивирование персонала для превышения им целевых нормативов и работы по устранению нарушений в процессах;
- поощрение персонала на выявление «узких мест» и возможных улучшений процессов.

Можно выделить три категории таких линейных руководителей по их основной сфере деятельности:

- оперативные (операционные) менеджеры работают с четко определенными процессами и увязанными целевыми показателями - перераспределение человеческих ресурсов

(например, выделение большего или меньшего количества сотрудников), а также в решение операционных проблем (например, исправление ошибок в результате процессов);

- тактические менеджеры - совершенствование процессов;
- стратегические менеджеры работают с бизнес-моделью и связанными с ней процессами.

Управление совершенствованием бизнес-процессов

Управление совершенствованием бизнес-процессов связано с определением, разработкой и реализацией преимуществ BPM. В данном случае менеджеры, ответственные за данный процесс, оказывают поддержку менеджерам бизнеса/организации в усовершенствовании их процессов и не должны отвечать за повседневное управление бизнес-процессами. Таких менеджеров мы называем менеджерами BPM и различаем следующие категории:

- менеджер проекта BPM. Основная обязанность – обеспечить достижение целей проекта BPM, сформулированных в его обосновании;
- менеджер программы BPM. Основная обязанность – содействовать нескольким проектам BPM, чтобы обеспечить достижение целей программы, и сделать это максимально эффективным и продуктивным способом, распространяя лучшие образцы и опыт и извлекая уроки;
- менеджер Центра совершенствования бизнес-процессов. Главная обязанность – обеспечить согласованность бизнеса и бизнес-процессов, чтобы извлечь максимум пользы и преимуществ из последних;
- главный руководитель процессов (CPO). Сфера ответственности – выстраивание процессов и ИТ в соответствии со стратегией, бизнесом и организацией, чтобы эта деятельность постоянно управлялась на уровне исполнительных органов организации.

Ближе к бизнесу

Все менеджеры BPM должны осознавать, что их роль – способствовать достижению целевых показателей, поставленных линейными руководителями/хозяевами процессов, а не строить империю. В идеале, сотрудники, работающие с менеджерами BPM или подчиняющиеся им, должны быть взяты из подразделений предприятия, вовлеченных в проект, поскольку они дадут возможность быть ближе «к земле», чего него нельзя ожидать от сотрудников центральных подразделений, не связанных непосредственно с бизнесом. Крупные центральные службы не обладают близостью к бизнесу. Главная причина состоит в том, что планировать процессы на бумаге – это просто, но быть способным постоянно осуществлять их в изменяющихся условиях – настоящий вызов, который еще долго остается таковым уже после завершения самого проекта.

Нужно помнить, что самый важный критерий успеха – не изящество моделей или решений, а также не самые замысловатые инструменты моделирования и управления процессам. Главнейший критерий успеха – реальное использование организацией решений BPM и достижение или даже превышение заявленных результатов.

В среднем около 80 % времени линейного руководителя должно уходить на обычную повседневную работу (например, анализ результатов), обучение и решение проблем, и только 20 % следует отдавать разработке новых процессов или инициатив бизнеса. Наоборот, менеджеры BPM более 80 % времени будут тратить на работу по совершенствованию процессов. (Заметим, что данные процентные доли могут меняться в зависимости от времени и ситуации, а также других факторов: личности менеджера, обычной повседневной нагрузки и т. п.)

Это различие в направленности между двумя типами управленцев дает основание для натянутости отношений между линейными менеджерами и менеджерами BPM. Линейный менеджер сосредоточен на достижении краткосрочных целей, и любое изменение может повлиять на его способность выполнять свои обязанности в срок. Менеджер BPM фокусируется на изменениях, оптимальных для достижения долгосрочных целей. Успешные менеджеры смогут найти решение, выигрышное для обоих типов.

Привлечение внешних специалистов по BPM

В силу самой природы управления людьми и процессами в долгосрочном плане рекомендуется, чтобы персонал из самой организации всегда выполнял функции, описанные выше, чтобы обеспечить внутреннее принятие проекта и преемственность. Но на начальных этапах освоения BPM и реализации нескольких первых проектов целесообразно назначить специалистов и менеджеров проектов BPM извне, чтобы содействовать передаче знаний и опыта BPM сотрудникам организации.

После реализации первых проектов внешняя поддержка менеджеров может переключиться на другой комплекс обязанностей, например:

- организацию проекта, программы или Центра совершенствования бизнес-процессов. Внешние консультанты могут передавать накопленный во многих организациях опыт и осуществлять общее руководство. Это особенно полезно, если организация желает, чтобы ее цели не были слишком амбициозными или слишком скромными (хотя последнее все же предпочтительнее). Работу нужно начинать прагматично (мыслить ГЛОБАЛЬНО, начинать с малого). Отсутствие амбиций ведет к невозможности фундаментальных перемен, тогда как отсутствие прагматичности подхода – к невозможности соответствовать ожиданиям или развивать первоначально вложенные усилия;
- мониторинг продвижения проекта, программы, Центра совершенствования бизнес-процессов. Внешние консультанты независимы и способны ставить жесткие вопросы. Часто люди поглощены деталями моделей процессов и структуры проекта, программы или Центра совершенствования бизнес-процессов, что может привести к потере видения главной цели;
- мониторинг работы предприятия и определение сфер усовершенствования. Внешний консультант может периодически проводить анализ работы конкретного подразделения и его персонала. При необходимости результаты такого анализа обсуждаются с линейным менеджером для принятия мер по исправлению недостатков;
- разрешение конфликтов и оздоровление проектов/программ. Внешний консультант может помочь организации, если исходный проект/программа или Центр совершенствования бизнес-процессов не дает ожидаемых результатов. Первоочередная задача внешнего консультанта – выявить главные проблемы и определить, можно ли все еще добиться изначально поставленных целей и что необходимо предпринять. Внешний консультант может сыграть роль ледокола;
- поддержку менеджерам. Внешний консультант может помочь менеджеру ВРМ в случае перегрузки рабочими функциями, что особенно характерно во время крупных организационных перемен. Внешний консультант становится правой рукой/советником менеджера ВРМ. Менеджер ВРМ должен по-прежнему оставаться ответственным за принятие решений и работу с заинтересованными сторонами, а консультант оказывает помощь в анализе и надзоре за различной деятельностью в сфере ответственности менеджера ВРМ;
- оценку (или аудит) проектов и программ. По завершении проекта или программы оценка результатов имеет принципиальное значение и может помочь в извлечении уроков для реализации последующих замыслов, а также при оценке и определении нерешенных ключевых проблем в рамках проектов. В таких условиях внешний консультант может задать каверзные вопросы, ключевые для осознания ошибок.

Проекты ВРМ могут оказаться чрезвычайно сложными, и налицо тенденция обеспечивать внутренним менеджерам бизнес-проектов и менеджерам ВРМ помощь со стороны наставника ВРМ. Эту роль обычно выполняет консультант ВРМ высокого уровня (внешний или внутри организации), который на регулярной основе (один-два раза в месяц) наставляет менеджера ВРМ / менеджера проекта на пути решения основных проблем. Это может оказаться полезным и для линейных менеджеров, стремящихся внедрить процессное мышление сотрудникам с целью добиться постоянных улучшений. В большинстве случаев такое наставничество начинается с практического семинара или проекта, за которым следуют постоянные обучающие тренинги.

Глава 6. Почему для управления бизнес-процессами важны стратегия организации и архитектура процессов

Первый вопрос, который предприятие должно поставить в начале любого проекта ВРМ, – это вопрос о цели и задачах процессов. Ответ часто бывает уклончивым – да, пока эти характеристики не сформулированы, но **нельзя ли начать с анализа и усовершенствования процессов?** Такой подход в управлении процессами **абсолютно порочен**. Но даже когда в организации это понимают, все равно используют подобный подход просто ради получения быстрого выигрыша и лежащих на поверхности результатов.

Почему стратегия организации важна для бизнес-процессов?!

Иногда стратегия организации не принимается во внимание в бизнес-процессах. Ниже приводятся причины такого положения и обсуждаются выводы, к которым мы пришли по результатам собственных исследований и накопленного опыта:

1. *нет специально сформулированной стратегии.* В большинстве случаев имеется неявно обозначенная стратегия организации или предприятия, при этом в принципе возможен конфликт с какими-либо явными формулировками. Другой подход к этой проблеме – рассмотрение целей организации и того, как она предполагает реализовать или достичь их.

Чтобы обеспечить эффективный и продуктивный вклад бизнес-процессов в стратегию организации, необходимо иметь конкретную и четкую формулировку целей и стратегии. Не имея согласованных заранее целей и задач, невозможно усовершенствовать процессы, чтобы они добавляли ценность и вносили вклад в цели и стратегию организации. Откуда группа проекта знает, что она движется в правильном направлении? Лучшее, что можно сделать в такой ситуации, – это отложить реализацию проекта (проектов), усовершенствующего процессы, пока не выбраны цели и стратегия.

2. *Получение информации о стратегии отнимает слишком много времени.* В этом случае информация либо плохо доводится до сотрудников, либо разбросана по подразделениям. Важно в самом начале посвятить достаточно времени пониманию и получению этой информации, а не браться сразу за анализ процессов, а в конце обнаружить, что исходные послышки были неверными. В данном случае можно использовать совещания с основными заинтересованными сторонами для получения стратегической информации и пропаганды ожидаемых выгод проекта.

3. *Персонал, привлеченный к проекту, не способен мыслить стратегически.* Существует мнение, что операционный персонал не должен беспокоить или даже запутывать стратегические вопросы, поскольку он должен сосредоточиться на вопросах операционных.

Однако это не так, поскольку для операционного персонала и менеджеров очень важно понимать стратегический выбор целей и его последствия. Если понимания не существует, практические семинары оказываются полезным механизмом доведения данной информации до привлеченного в проект персонала, показывая, как вопросы стратегии влияют на работу, и как персонал может способствовать успеху стратегии. Персонал, непосредственно участвующий в операционной деятельности, начинает ставить операционные проблемы, которые, по его мнению, не согласуются со стратегическим направлением. Если операционные менеджеры и персонал не осознают стратегического направления и не готовы ему, обеспечить эффективное и успешное функционирование предприятия весьма проблематично.

4. *У нас уже выработан перечень пожеланий, и нам не нужно вникать в стратегию.*

Многие проекты начинаются с заранее сформулированного списка «пожеланий» в части совершенствования. Большинство этих пожеланий относится к повседневной работе и принимает имеющиеся процессы и рабочую среду как данное.

Часто наибольший эффект достигается, лишь когда анализ учитывает стратегические соображения. Это позволяет поставить под вопрос и сомнение некоторые закостеневшие и молчаливо принимаемые предположения и ограничения. Пожелания часто фокусируются лишь на операционных требованиях и рассчитываются на короткий срок, тогда как перед большинством организаций стоят проблемы фундаментальных перемен, которые значимо действуют именно на стратегическом уровне.

Что должна содержать стратегия организации и архитектура процессов, чтобы создать подходящие условия для анализа и совершенствования процессов

Иногда анализ или обсуждение путей совершенствования процессов неоправданно затягиваются, потому что у сотрудников одной и той же организации не всегда есть общая позиция, так как информация принимается по умолчанию. Если у всех участников проекта сформирована общая исходная позиция, то большинство относящихся к процессам вопросов можно решить практически мгновенно, в отличие от традиционных методов прихода к единому мнению. Если нет четкого структурирования, все вопросы (т.е. целевые показатели, стратегия, ограничения, принципы и руководящие инструкции) будут перемешаны. Четко сформулированные условия рабочей среды позволяют рассматривать каждый новый аргумент в рамках согласованного контекста и определять влияние этого аргумента на процессы.

Как минимум, необходимо учитывать целевые показатели организации (хороший инструмент для измерения – таблицы сбалансированных показателей), стратегический выбор (доверительные отношения с клиентом, совершенство функционирования или ведущее положение продукта), модель бизнеса (взаимоотношения с клиентами, партнерами, конкурентами и обществом в целом), а также основные направляющие принципы организации (в том числе

ценности организации). Помимо этого должны быть конкретные принципы, особые для процессов. Все перечисленные выше элементы мы в совокупности назовем «архитектурой процессов».

Архитектура процессов обеспечивает определенность всей базовой информации, состоящей из основы и руководящих инструкций для рассмотрения и совершенствования процессов, и может быть использована как опорный документ. По ней можно легко установить влияние любого внутреннего или внешнего изменения.

Архитектура процессов

Почему архитектура процессов иногда не применяется? Наши исследования выявили, что в качестве причин часто приводятся следующие утверждения:

1. *У нас уже есть модели процессов.* Часто смешивают модели и архитектуру процессов. Нам приходилось встречаться с людьми, которые с гордостью показывали свои тщательно проработанные модели процессов, напечатанные в цвете на постерах. Однако такие люди скромно молчали, когда их спрашивали, когда эти модели обновлялись последний раз, как они сопровождаются и поддерживаются.

Архитектура процессов значительно больше, чем модели процессов. Она включает целевые показатели, стратегию и руководящие (направляющие) инструкции, которые являются основой для моделей. Модели процессов – всего лишь мгновенный срез существующего на данный момент мышления и восприятия. Они не дают четкого руководства для анализа существующих или создания новых процессов. Фактически, процесс, который переживает организация во время создания согласованной архитектуры, даже более важен, чем сама документально оформленная в конечном итоге архитектура. Именно в процессе ее создания принимаются важнейшие решения, а предприятие приобретает понимание и осознание важности архитектуры.

2. *Усилия по созданию архитектуры процессов стоят больше, чем получаемые от этого выгоды.* Если руководство и предприятие в целом скептически относятся к необходимости иметь архитектуру процессов, это обычно говорит о том, что они не понимают важности установленных правил и направляющих инструкций для моделей и структуры процессов. Возможно, руководство не участвовало в практических семинарах и процессе принятия решений, когда создавалась архитектура процессов.

При использовании правильно сформированной архитектуры процессов экономится больше времени и усилий, чем при ее отсутствии. Более того, архитектура процессов дает средство коммуникации, определения и согласования принципов и целей процессов, так что это становится понятным для всех. Если же архитектура процессов уже выработана, значительно проще определить степень воздействия предлагаемых изменений по сравнению с согласованным стандартом.

3. *У нас есть архитектура процессов, но ею никто не пользуется.* Многие создатели архитектуры процессов настолько увлекаются самим процессом ее создания, что делают архитектуру значительно сложнее, чем нужно, забывая, что необходимость и успех архитектуры измеряются степенью ее использования и выгодами, которые она обеспечивает организации.

Распространенная ошибка создателей архитектуры состоит в том, что если руководство и бизнес не участвуют в разработке архитектуры процессов, появляется опасность, что архитектура станет излишне усложненной. В данном случае первостепенная задача – привлечение всех заинтересованных сторон, чтобы добиться их согласия, соучастия и использования. Наиболее успешные архитектуры (реально используемые для поддержки принятия решений) относительно сжаты и просты.

4. *Мы договорились об общей архитектуре процессов, но никто ее не придерживается.* Общая архитектура процессов согласована, но не успели высохнуть чернила, как уже появилось множество факторов, провоцирующих отклонения от нее – новое законодательство, новые продукты, запросы клиентов и т. п. Поначалу архитектура процессов успешно справляется с подавлением этих факторов, но выстоять под давлением руководства и бизнеса ей не удается. Как только появляется первое исключение, их число начинает расти с обескураживающей скоростью, и архитектура процессов мгновенно становится бесполезной. Чем дальше проекты уходят от архитектуры процессов, тем выше их риск.

Необходимо осознать, что иногда отклонения от согласованной архитектуры процессов необходимы. Поэтому архитектура должна адаптироваться к потребностям бизнеса, т.е. быть динамичной, а не статичной, как было в прошлом. Поэтому вместо устранения исключений,

лучше целенаправленно управлять ими, т.е. убедиться, что для исключения есть реальная причина и оно ограничено (остается в некоторых пределах согласованной архитектуры процессов), и обеспечить принятие мер для согласования исключения с архитектурой процессов и соответствия ей.

Глава 7 Как убедить организацию принять технологию управления бизнес-процессами

Фритц Буссемейкер (Frits Bussemaker)

Хотя многие практики BPM внутри организации открыли для предприятия существенные преимущества в использовании решений автоматизации бизнес-процессов, этим практикам часто приходится сильно потрудиться, чтобы убедить остальных сотрудников, особенно должностных лиц, ответственных за принятие решений и распределение бюджета, в необходимости финансирования. Фритц Буссемейкер, председатель *Форума BPM в Голландии*, описывает, каким образом следует позиционировать и представлять решение автоматизации управления бизнес-процессами, чтобы оно получило признание. Главный посыл состоит в том, что есть много заинтересованных сторон, и *важно сосредоточиться на выгодах для предприятия, а не на технологии*.

Бизнес-процессы окружают нас повсюду, независимо от рынка, организации, подразделения или функции — будь то:

- оператор связи, обеспечивающий подключение по ADSL своему абоненту,
- банк, обрабатывающий заявление о предоставлении кредита,
- страховая фирма, рассматривающая требование о выплате страховки, или даже
- местный орган внутренних дел, принимающий заявление о выдаче нового паспорта.

Можно утверждать, что любая организация - это совокупность бизнес-процессов. По крайней мере, бизнес-процесс следует рассматривать как фундаментальный элемент инфраструктуры любой организации. Во всех рассмотренных выше примерах объем работ и сложность бизнес-процесса требовали от организации поиска возможных приложений ИТ для поддержки и автоматизации процессов. Годы многие компании вкладывали миллионы во всевозможные решения ИТ:

- у подразделений маркетинга есть системы управления контентом предприятия (ECM) для информирования потребителя о продуктах или услугах, предлагаемых организацией;
- подразделения продаж используют систему управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), позволяющую осуществлять кросс-продажи (продажи сопутствующих товаров) и расширенные продажи (продажи более сложных и дорогих товаров — upselling);
- в отделах доставки существует система планирования ресурсов предприятия (ERP) для обработки заказов и направления счетов.

Реальность в большинстве организаций сегодня такова, что эти подразделения работают как самостоятельные беспорядочные «муравейники» (рис. 7.1).

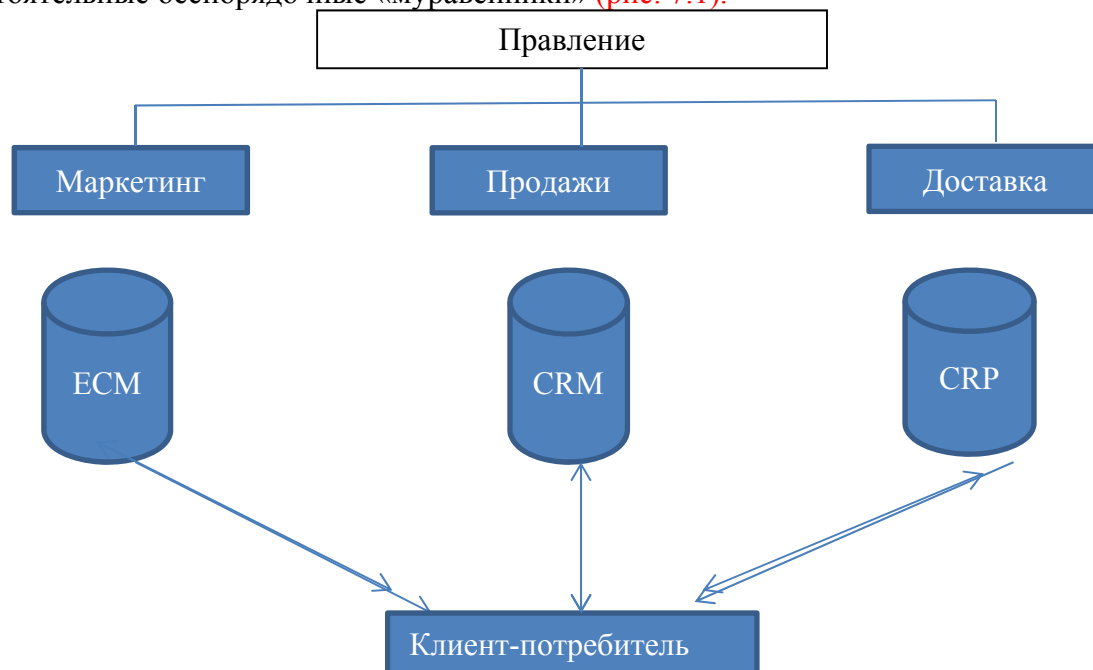


Рис. 7.1. Автоматизация функциональной мешанины (беспорядок)

Клиенты часто сталкиваются с негодным обслуживанием из-за разрывов в процессах, их неэффективности и выполняемых вручную процессов, т.е. с неупорядоченной массой различных систем в организации. В то же время клиенты становятся все более требовательными к срокам доставки: если раньше они были привычны и смирялись с доставкой через несколько дней, а то и недель, то в последние годы стали привыкать к не имевшим ранее оснований ожиданиям более коротких сроков в реальном времени. Одновременно клиенты требуют более высокого качества продуктов или услуг. Наконец, продукты и услуги становятся все более персонализированными (и, значит, более сложными) и поддерживаются расширенным клиентским сервисом: «Вот что мне нужно, и мне это нужно сейчас».

Каким образом организация может ответить на эти растущие требования в условиях, когда одновременно:

- увеличивается количество точек соприкосновения с клиентом (например, телефон, факс, электронная почта, СМС, персональные цифровые ассистенты и т.д.);
- варианты продуктов, сервиса и цен повышают сложность бизнеса;
- у большинства организаций есть целый набор систем типа «сформируй и купи» и приложений с индивидуальным форматом данных;
- бюджеты урезаются.

Организации должны осознать, что все их активы, системы, подразделения и персонал взаимосвязаны. Есть множество внутренних процессов, образующих «цепочку поставок» и связанных со сквозным процессом организации. Вообще говоря, предпочтительно иметь одну (а указаны три – С.К.) точку соприкосновения с организацией:

1. маркетинг — какой продукт или услуга предлагается;
2. продажи — просьба работать со мной как с одним единым клиентом;
3. доставка — предоставьте продукт или услугу как можно быстрее.

Ключевой элемент принятия ВРМ в организации — осознание того, что организация может рассматриваться как сумма ее бизнес-процессов. Другими словами, автоматизация управления бизнес-процессами — это не только внедрение технологии автоматизации, но и автоматизация в правильных обстоятельствах. Существующие приложения можно связать друг с другом на самостоятельном процессном слое. Автоматизация ВРМ также означает новый способ работы, мониторинга и управления организацией, что может привести к новой организационной структуре.

Как упрощенно показано на рис. 7.2, технология управления бизнес-процессами может дополнять существующие (и будущие) вложения в приложения. ВРМ обеспечивает отдельный независимый процессный слой, связывающий различные самостоятельные приложения, необходимые для выполнения единого сквозного бизнес-процесса. Затем технология ВРМ может контролировать поток операций по различным приложениям и участвующий в нем персонал. Эта технология также способна сократить время исполнения. Отслеживая бизнес-процесс, организация может вести мониторинг его эффективности и одновременно проверять соблюдение установленных правил. Анализ данной информации также поможет и далее совершенствовать бизнес-процессы. Все эти действия могут выполняться в режиме реального времени: руководство может вносить мгновенные изменения и проверять, достигают ли они желаемого эффекта.

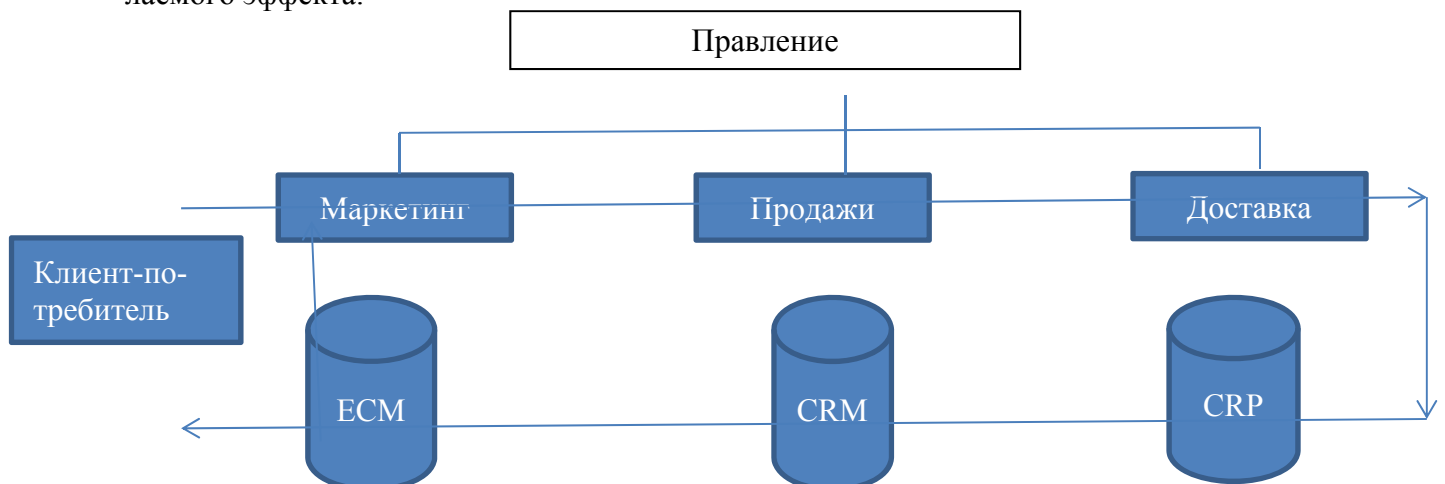


Рисунок 7.2. Сквозной процесс работы с клиентом рассекает функциональную мешанину

Поскольку бизнес-процесс может охватывать персонал из разных подразделений, организациям следует подумать, как распределить ответственность, назначить хозяев и менеджеров процессов, измерить их эффективность и результативность. Это также означает, что в большинстве организаций **должны привлекаться как бизнес-подразделения, так и ИТ-подразделения**. Опыт показывает, что организации, успешно использующие технологию процессов, начинают с решения конкретной проблемы предприятия с **четкой окупаемостью вложений (ROI)**. Таким образом, все, кто продвигает управление бизнес-процессами как изнутри, так и извне организации, должны учитывать обе части равенства:

Управление бизнес-процессами = процесс и организация (включая персонал), а также технология.

В конце концов, речь идет о продвижении парадигмы бизнеса: внедрение технологии управления бизнес-процессами может содействовать процессно-центрированному становлению организации.

Может ли **технология управления бизнес-процессами сформировать более эффективную организацию с меньшими расходами**? Конечно! Только посмотрите на устаревшую структуру неупорядоченных разрозненных систем, где различные подразделения тратят уйму времени, средств и усилий, которые не всегда связаны, так что усилия различных подразделений часто фактически противоречат друг другу. Управление бизнес-процессами может помочь увязать усилия отдельных подразделений. Тогда результирующий итоговый вектор увеличится (рис. 7.3).

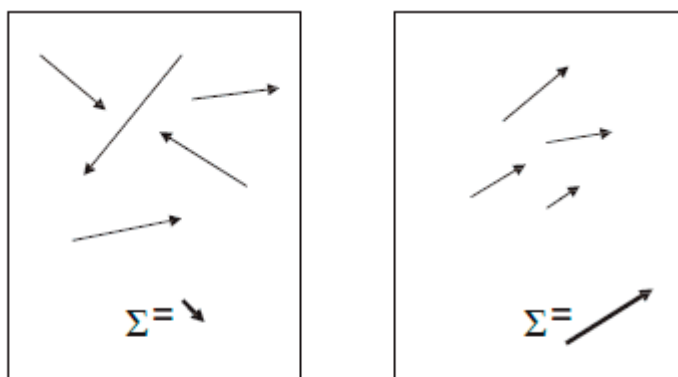


Рис. 7.3. Иллюстрация квазиоптимального процесса в сравнении с оптимизированным сквозным процессом

Кому нужна технология управления бизнес-процессами

Выше уже отмечалось, что в принятие технологии вовлечены как бизнес-, так и ИТ-подразделения. Поскольку процессы присутствуют везде, это также подразумевает, что любой бизнес-менеджер может увлечься автоматизацией управления бизнес-процессами. Приведем общие аргументы в пользу принятия этого решения бизнес-менеджером:

- технологии управления бизнес-процессами обеспечивают их прозрачность;
- предприятие становится более маневренным;
- производительность повышается с меньшими расходами;
- можно обеспечить соблюдение нормативных правил;
- улучшается обслуживание клиентов.

Эти аргументы следует представить в виде конкретных бизнес-преимуществ, средством достижения которых является BPM.

В направлении подразделения ИТ следует сделать акцент на следующих моментах:

- при технологии BPM не окажутся бесполезными предшествующие вложения средств в приложения ИТ;
- управление бизнес-процессами свяжет вместе эти самостоятельные приложения;

- подразделение ИТ может быть более восприимчиво к меняющимся требованиям бизнеса;
- новые приложения можно получать быстрее, дешевле и с большей гибкостью;
- управление бизнес-процессами также является ключевым элементом сервисно-ориентированной архитектуры (COA – SOA - Service-oriented architecture).

И, наконец, важно не забыть о вовлечении высокопоставленных исполнительных должностных лиц организации. Как уже подчеркивалось выше, управление бизнес-процессами и связанная с ним технология, весьма вероятно, изменит способы управления предприятием и даже его структуру. Поэтому поддержка высшего руководства необходима.

Кто продвигает технологию управления бизнес-процессами

Можно назвать следующие три силы, продвигающие решение автоматизации управления бизнес-процессами:

1. силы внутри предприятия.
2. Поставщик программного обеспечения.
3. Системный интегратор и/или консультант.

Во многих организациях есть внутренние спонсоры и сторонники решения автоматизации BPM. Однако наблюдается переход от усилий индивидуалов-энтузиастов к более структурированной поддержке хозяев процессов, Центров совершенствования бизнес-процессов или главных руководителей процессов. Во многих случаях собственный персонал организации успешно использует опыт и уроки, полученные во время предыдущих проектов.

Долгое время поставщики решений BPM были нишевыми игроками на узком рынке. Поставщики ПО для «чистых» решений BPM начинали с разработки и поставки решений для рабочего процесса (например, Staffware) или управления документацией (например, Filenet). Когда первые специалисты — энтузиасты внедрения технологий BPM продемонстрировали их существенные выгоды и преимущества для предприятий, а также хорошую окупаемость (высокий коэффициент ROI), такие бизнес-аналитики, как Гартнер (Gartner) и Форрестер (Forrester) начали обращать на это внимание. О перспективах и преимуществах управления бизнес-процессами были написаны благоприятные отчеты, а также спрогнозирован рынок объемом в миллиард долларов. Это, естественно, пробудило рынок поставщиков ПО. Появились новые игроки — поставщики «чистых» решений, а некоторые изменили позиционирование, подавая себя не в качестве поставщиков CRM, а в качестве поставщиков систем BPM. Третья категория игроков вышла на рынок путем приобретения или поглощения (например, Tibco software, купившая компанию Staffware). Наконец, такие традиционные крупные фирмы, как IBM, SAP и Siebel, стали предлагать решения типа BPM. Однако, как описано в данной главе, решающим фактором все еще является то, что поставщики ПО рассматривают управление бизнес-процессами с точки зрения конкретного бизнеса, а не с точки зрения пакетного решения.

В то же время многочисленные системные интеграторы вкладываются в знания BPM и организуют специализированную практическую деятельность по ним. Консультационные фирмы предлагают услуги проектирования, описания и содействия внедрению бизнес-процессов. Важно убедиться, что эти организации способны обеспечить лучшее решение и не ограничены узкими рамками в силу партнерства или владения конкретным пакетом решения.

Для разработки **стандартов BPM** созданы такие ассоциации, как WfMC и BPMI.org. Сформированы сообщества BPM, например, bpm-forum.org и BPTrends.com. Доступны многочисленные новые веб-сайты, курсы обучения, специализированные журналы и ученые степени.

Имея столь многообразные источники решений: от поставщиков «чистого» ПО BPM и консультационных фирм до диссертаций на соискание ученых степеней, при выборе конкретного поставщика покупатель должен очень четко представлять себе бизнес-требования организации и учитывать, что резкий рост количества поставщиков решений BPM рано или поздно приведет к консолидации рынка и уходу с него мелких компаний.

Глава 8 Каковы решающие факторы успеха проекта BPM

Как уже отмечалось выше, реальность внедрения BPM значительно сложнее, чем кажется на первый взгляд. Проекты BPM потенциально (а так обычно и происходит) пересекают границы подразделений и все чаще выходят за рамки организаций, вовлекая больше клиентов, поставщиков решений и партнеров. Проекты затрагивают множество меняющихся и сложных взаимоотношений между заинтересованными сторонами как внутри, так и вовне организации.

Хотя каждый отдельный проект уникален и имеет свои индивидуальные характерные факторы успеха, мы выделили десять базовых критически важных факторов для успеха всех проектов BPM:

1. *Лидерство/ведущая роль.* Очень много написано о ведущей роли в связи с BPM. Высказывалось предположение, что если не удалось заручиться безраздельной и полной поддержкой высшего исполнительного лица (руководителя) организации (СЕО), не следует затевать никакие проекты BPM. На практике же лишь немногие руководители компаний готовы сделать из руководимых организаций полностью процессно-сконцентрированные предприятия. Хотя, несомненно, растет понимание важности процессов для организаций, впереди еще долгий путь. Как подробнее говорится ниже, руководство не всегда означает именно высшего руководителя. Внутри организации могут оказаться лидеры, экспериментирующие с проектами BPM. Лидерство в этом контексте означает *внимание, поддержку, финансирование, твердую приверженность и время* руководителя, участвующего в проекте. Очевидно, что мера каждого из этих качеств меняется в зависимости от зрелости организации и руководителя по отношению к BPM. На них также влияет тип реализуемого проекта BPM: от опытных пилотных проектов и «экспериментальных» внедрений до полномасштабных реализаций в рамках отделений или всего предприятия. *Время* - особенно важный фактор для проекта. Это не означает, что руководитель появляется на совещаниях руководящего комитета один раз в месяц. Обязательство уделять время учитывает еще и поддержку проекта в среде коллег, заинтересованных сторон, клиентов, поставщиков и сотрудников внутри организации. Руководитель — это «главный проводник» BPM, и ему нужно постоянно пропагандировать предполагаемые выгоды и преимущества, быть рупором и наглядным примером реальности BPM.

2. *Опытный бизнес-менеджер проекта BPM.* В определенном смысле эта роль на ступеньку ниже ведущей роли руководителя. Менеджер возглавляет группу проекта, весь окружающий персонал, заинтересованных лиц и всю деятельность. Он *обязан* обладать значительными навыками работы с заинтересованными сторонами, а также необходимым образом влиять на отношение персонала к проекту. Хотя можно утверждать, что для грамотного проектного управления эти навыки необходимы всегда, проекты BPM требуют более полной и точной их реализации. Другой немаловажный аспект данного фактора успеха — необходимость, чтобы менеджер проекта был из бизнес-подразделения, а не из подразделения ИТ. Проект BPM — это бизнес-проект, влияющий на результаты бизнеса, а составляющая ИТ может либо вовсе отсутствовать, либо являться лишь частью проекта. Более того, проект BPM требует фундаментальных и структурных перемен, чего часто нет в «традиционных» *проектах (это станет очевидным в части II)*.

3. *Увязка со стратегией организации.* Проекты создаются, чтобы вносить дополнительный вклад в осуществление стратегии организации, и ее цели. В противном случае проект не нужен, если он заранее не планировался как краткосрочное тактическое решение; такие решения, однако, могут оказаться чрезвычайно опасными. Сколько раз нам приходилось сталкиваться с краткосрочными тактическими решениями лет через двадцать после их реализации, которые настолько плотно были вплетены в саму ткань организации, что заменить их было практически невозможно. Нет ничего более постоянного, чем временные решения. Менеджеры прибегают к временным решениям, чтобы решить неотложную проблему, но затем внимание отвлекается на другие вопросы, и у них так и не находится времени, чтобы вернуться к исходной проблеме, а это приводит к череде тактических временных решений, которые становятся серьезным операционным вызовом. Стратегия организации — это основа, которая объединяет всех участников проектов и обеспечивает их работу на общие цели.

4. *Архитектура процессов.* Если организация приняла BPM в качестве стратегического направления, внедрила или реализует несколько проектов BPM, то для обеспечения максимальных выгод чрезвычайно важен «синергетический» подход и согласованность внутри организации. Нужно иметь комплекс согласованных руководящих инструкций и проектных руководств, в противном случае различные части организации будут тянуть в разные стороны, и единого подхода не получится. Архитектура процессов — не просто набор их красивых моделей; она описывает основополагающие принципы процессов (или BPM) внутри организации и является основой любых изменений в подходе организации к BPM.

5. *Структурированный подход к внедрению BPM.* Без согласованного структурированного и системного подхода к реализации проектов BPM, который учитывает стратегию организации, принципы ее осуществления и поведенческие аспекты внедрения, проект остается

хаотичным, и ему свойственны очень высокие риски. Слишком часто проекты ВРМ исполняются на основе традиционного проектного управления или «здравого смысла». По мере разветвления проекта и нарастания требований реальных результатов «интуитивные» шаги теряют необходимую структурированность и системность подхода. В общей схеме, описанной в данной книге, такой подход заложен.

6. *Работа с персоналом, позволяющая необходимым образом влиять на отношение сотрудников к проекту.* Процессы исполняются либо самими людьми, либо людьми, вооруженными технологиями. Люди могут обеспечить успех проекта ВРМ либо обречь его на неудачу. Если сотрудники не восприняли проект сердцем и не поддерживают его, велики шансы на неудачу. Работа, направленная на позитивное изменение отношения сотрудников к переменам, может отнимать от 25 до 35% времени и сил. Как часто приходится слышать, что «люди — наше главное достояние»! Однако организации тратят менее 1% бюджета проектов на аспекты, связанные с человеческим капиталом. Этого просто недостаточно для любого проекта, а при растущем воздействии процессов на людей доля должна быть значительно увеличена. Необходимо, чтобы группа проекта тратила существенную часть времени и сил на изменения в людях. Человеческий аспект любого изменения процессов и процессной работы должен адекватно и благожелательно оцениваться и приниматься.

7. *Персонал и наделение расширенными полномочиями.* Выше (см. п. 6) подчеркивалось, что проекты ВРМ оказывают огромное влияние на людей. Вполне возможно, что роли персонала кардинально изменятся в связи с изменением задач и действий сотрудников. Возможно, их производительность будет измеряться и контролироваться. Главам бизнес-коллективов, может быть, впервые придется реально «управлять» процессами, объемами работ и планами ресурсов. Этим руководителям и персоналу понадобится поддержка, и не только в виде обычного обучения, но и путем «натаскивания» по методу «один на один» и подсказок-рекомендаций. Главы коллективов, как и менеджеры, часто выступают в роли «пожарных», и тогда у них совсем мало времени на работу по процессам и «натаскивание» персонала. Люди — *это действительно* главный капитал организаций, и нельзя оценивать их производительность, пока не изменены процессы (системы) и структура для поддержки проекта ВРМ. Когда процессы, роли персонала, структура и измерения производительности сотрудников, а также обратные связи перепланированы и реализованы, персонал должен получить доверие и полномочия выполнять работу. Необходимо обеспечить сотрудникам условия для работы, которые позволят раскрыться их творческому потенциалу и гибкости при выполнении своих функций. Это возможно при четком определении роли персонала, а также постановке конкретных и понятных для сотрудников задач и нормативов.

8. *Инициирование и завершение проекта.* Все инициативы ВРМ в организации должны быть согласованы друг с другом, а после их завершения необходимо проводить постпроектный анализ, чтобы гарантировать учет уроков, усвоенных в данном проекте, при реализации последующих. Есть много уроков, которые можно извлечь для будущей пользы, особенно о том, как и когда начинать проект, как формулировать экономическое обоснование, привлечь различные заинтересованные стороны. Нельзя смотреть на экономическое обоснование как на простое оправдание финансирования проекта; это должно быть главным руководством для внедрения проектов. Такие уроки бесценны, и нельзя допустить, чтобы они были потеряны для организации.

9. *Устойчивая производительность.* У проекта есть вполне определенное время жизни, тогда как процессы (если они поддерживаются, измеряются и управляются) существуют в повседневных условиях бизнеса и после окончания проекта. В задачи проекта входит передача процессов таким образом, чтобы на предприятии понимали, как «содержать» процессы. В организации должна быть сформирована структура процессов, которая поддерживает существование (эффективность и продуктивность) процессов.

10. *Реализация ценности.* Зачем вообще затевают проекты? Чтобы создать и обеспечить вклад в стратегию организации. Проект только тогда закончен, когда достигнута цель его существования, а сам он передан предприятию таким образом, что оно может поддерживать результаты проекта. Менеджеру и спонсору проекта нужно обеспечить наличие структуры управления выгодами, чтобы осуществлять мониторинг и реализовывать ценность, которая происходит из проекта. Также очень важно набрать на протяжении проекта как можно больше быстрых «легких» выигрышей (насколько это разумно и целесообразно, конечно). Такие быстрые выигрыши нужно оценивать и реализовать, одновременно собирая информацию

об экономии, которую они дают. Это создает финансирование и дальнейший импульс для проектов ВРМ. Всегда информируйте всех (все заинтересованные стороны) о выгодах, извлекаемых из быстрых выигрышей, — это отличный способ продвижения ВРМ.

Проекты ВРМ — сложная бизнес-деятельность, требующая выверенного, структурированного и упорядоченного подхода к их реализации. На протяжении нашей книги эти важнейшие факторы успеха рассматриваются в практическом плане

Глава 9 Важнейшие аспекты внедрения ВРМ

Самые важные факторы внедрения ВРМ — баланс и согласованность ИТ и организационного (предприятие) аспектов. Правильно выбранный баланс позволит осуществить проект ВРМ эффективно и эффектно.

Подходящий образ — Sogeti в Голландии, показанная на рис. 9.1. Ее девиз: «Скорость (эффектность) и эффективность за счет баланса и согласованности».

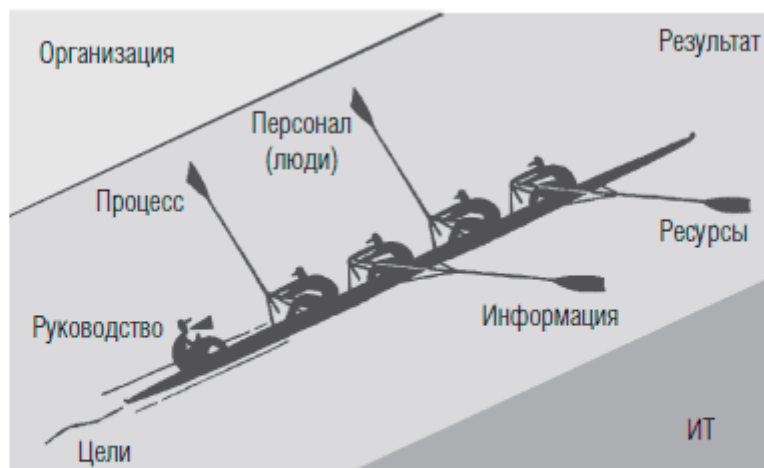


Рис. 9.1. Регата как образ внедрения проекта ВРМ (воспроизводится с разрешения Sogeti Nederland)

Поясним эту метафору:

- *скорость (эффектность)* — решающий фактор. Главная цель — победить, а победа достигнута, если на финише вы первый (самый быстрый). В проекте/организации ВРМ цель — сосредоточиться на реализации выгод, которые дают бизнес-процессы;

- *эффективность* связана с обеспечением оптимального использования всей имеющейся энергии и энтузиазма для достижения нужного результата (выжать из команды все). В организации/проекте ВРМ цель — обеспечить продуктивный вклад каждого участника, достаточный для достижения нужных результатов;

- *баланс* требуется, чтобы лодка не перевернулась и не кренилась, поскольку это не способствует скорости и эффективности. Баланс достигается тщательным согласованием силы, веса и опыта всех сидящих в лодке. В организации/проекте ВРМ цель — обеспечить учет всех элементов внедрения (управления, процессов, людей, управления проектом, ресурсов и информации) в реализации решения;

- *согласованность* требуется, чтобы команда гребцов работала как единый механизм — в одном ритме и в одной манере, что обеспечит высокую скорость. В организации/проекте ВРМ важна согласованность всех элементов внедрения, которые по отдельности не рассматриваются;

- *процесс* — это загребной, который задает ритм остальным гребцам. В организации/проекте ВРМ ведущая роль принадлежит бизнес-процессам, а персонал и технологии должны следовать за ними;

- *управление* (менеджер проекта, руководитель процессов, спонсор проекта) ведет лодку прямо к финишу, так что она не утыкается в берег и не сбивается с курса. Если организация/проект ВРМ слишком много веса придает ресурсам и информации (аспекты ИТ), проект «затолкают на обочину» организации и он застрянет там, (например, не убежденный персонал). Если же организация/проект ВРМ придает излишний вес персоналу или процессам (аспекты организации), то «лодка» проекта может застрять на «берегу» ИТ (например, ресурсы — ПО и оборудование, — которые не способны обеспечить достижение желаемых результатов.

Глава 10. Почему необходим структурированный подход к внедрению BPM

Синдром «вершины айсберга», описанный в главе 1, показывает, что *восприятие* организацией программы BPM, — вероятно, лишь видимая над ватерлинией часть на уровне проекта, однако *реальность* такова, что большая часть усилий внедрения невидима, поскольку находится ниже ватерлинии. Проекты BPM — не самоцель. Смысл BPM — в возможностях бизнеса, которые может открыть BPM, если каждый менеджер и сотрудник организации проникнется идеей процессного взгляда. Разумеется, часто BPM начинается именно с проекта, но нужно предпринять колоссальные усилия, чтобы традиционный статус проекта превратился в обычную повседневную работу предприятия.

Традиционный подход большинства предприятий к **проектированию усовершенствования процессов** можно продемонстрировать с помощью цикла Деминга [78]: план, действие, сверка, реакция. Со временем этот цикл эволюционировал в форму, представленную на рис. 10.1, где показаны привычные шаги, выполняемые в рамках проекта совершенствования бизнеса, например:

1. анализ совершенствуемых сфер, понимание целевых показателей предприятия, сбор требований заинтересованных сторон и выбор процессов, которые будут усовершенствованы в первую очередь.
2. Достаточно подробное изображение «текущего состояния (как есть)», позволяющее понять процесс и решить, как его усовершенствовать.
3. Достижение согласия внутри предприятия по срокам перестройки процессов и выполнение шага «Будет так (как будет – С.К.!)» по проектированию процессов.
4. Внедрение вновь спроектированных процессов.



Рис. 10.1. Традиционный подход к проектированию процессов

Ранее большинство организаций останавливалось на этом шаге, считая, что внедрение вновь спроектированных более эффективных процессов само по себе является успешным проектом. Во многих случаях через 18–24 месяца проект пересмотра процессов повторялся, поскольку бизнес менялся, и процессы в результате переставали отвечать его требованиям.

Чтобы справиться с постоянной необходимостью все время вести новые проекты усовершенствования бизнес-процессов следует иметь программу непрерывного совершенствования процессов, чтобы изменять их в ходе изменения бизнеса. Этим замыкается кольцо обратной связи.

Один из главных вопросов при таком подходе можно сформулировать так: а решается ли именно та проблема, которую нужно решить? Как можно убедиться, что вновь разработанные процессы действительно способствуют стратегической перспективе или устремлениям предприятия?

Стейси (Doug Stace) и Данфи (Dexter Dunphy) [71] утверждают, что «... стратегия заключается в поиске направлений, которые питают жизнь организации; структуры обеспечивают социальное наполнение, необходимое для содействия стратегии ... Чтобы быть эффективными, стратегия и структура должны постоянно пересматриваться и перестраиваться для согласованности».

Итак, в первую очередь нужно, чтобы стратегия организации, и ее структура поддерживали друг друга. Достаточно ли этого?

С.К. Прахалад (С. К. Prahalad), выступая на Гарвардском коллоквиуме «Нарушаем кодекс изменений» (Breaking the Code of Change) в августе 1998 года, описал три программных направления, которые постоянно и одновременно должны работать вместе:

1. интеллектуальное направление. Некоторые называют это стратегией, другие — стратегической перспективой или стратегическими устремлениями. На рис. 10.2 это названо «Цели организации и показатели организационного успеха».

2. Управленческое направление. Включает структуры, технологии и системы организации, в том числе выбор управленцами способа применения и перемещения ресурсов внутри организации, чтобы отвечать ее потребностям. Мы включили процессы непосредственно в это направление, что отображено на рис. 10.2 в колонке «Управление организацией».

3. Поведенческое направление. Сюда входит культура, ценности, этические нормы, стиль руководства, обучение персонала, навыки и основные показатели производительности сотрудников. Здесь важно обеспечить адекватное реагирование системы вознаграждений и стимулирования на поведенческую модель, которую вы ходите продвигать и поощрять. На рис. 10.2 это показано в последней строке «Производительность и измерения».

В выступлении Прахалада справедливо указано, что организация *должна работать одновременно по всем трем направлениям*.

Перед руководством и управлением предприятия стоит вызов: принять эти три направления как стратегические и определить их практическое применение на предприятии. Руммлер и Брах (Rummler, Brache) [65], а также Хармон (Harmon) [29] показали, как можно работать по этим трем направлениям, каждое из которых имеет собственные показатели производительности и требования продуктивности, что воспроизведено на рис. 10.2. Это дает прекрасное описание уровней производительности, потребностей результативности в организации и применения трех направлений, сформулированных Прахаладом.

Потребности производительности

		Цели и показатели-меры	Создание и внедрение	Управление
Уровни производительности	Организация	Цели организации и показатели организационного успеха	Создание и реализации организации	Управление организацией
	Процессы	Цели процессов и показатели успешности процессов	Конструирование/ проектирование и внедрение процессов	Управление процессами
	Производительность и измерения	Цели организации и показатели успеха	Формулирование и внедрение функций	Управление персоналом

Рис. 10.2. Компоненты производительности. Перепечатано из [29] (Хармон, 2003) с разрешения издательства Elsevier

Большинство организаций, собирающихся усовершенствовать бизнес-процессы, начинают с центральной клетки — «Конструирование/проектирование и внедрение процессов». Выполняется моделирование состояния «как есть» и «как будет» в будущем, реализация новых перестроенных процессов, после чего начинаются размышления, почему результаты не всегда совпадают с теми, на которые рассчитывали.

Лео Льюис (Leo Lewis, 1993) [42] указал, что «путь реинжиниринга вовсе не усыпан цветами ... Согласно некоторым статистическим данным, **семь из десяти проектов реинжиниринга не удаются**». В большинстве обследованных компаний лишь **менее 5% изменений достигнуто за счет реинжиниринга** (*Бюллетень психолога организации*, 1995).

Кейс: важность понимания стратегии организации

К нам обратились с просьбой проанализировать действующие процессы операционной деятельности организации и дать рекомендации по программе совершенствования работы. Было выдвинуто два предложения. Первое — в пользу «ползучего» (постепенного) улучшения процессов; второе предусматривало автоматизацию BPM. Интересно отметить, что оба пред-

ложения отвечали поставленным целям процессов, которые были задокументированы заказчиком. Поэтому мы обратились к нему с просьбой описать стратегию организации на ближайшие три года.

Стратегические устремления организации в связи с программой были сформулированы так: *разработанная стратегия должна вывести нас на передовые позиции, далеко опережающие конкурентов, так что им будет трудно сравняться с регулярно демонстрируемым уровнем процессов и систем сервиса. Это должно стать основой нашего конкурентного преимущества в кратко- и среднесрочном плане.*

Вариант постепенного улучшения давал медленные улучшения. Только три из двадцати пяти процессов можно было перестроить полностью; остальные удалось бы лишь слегка подправить.

Вариант автоматизации BPM обеспечивал значительные новшества и интеграцию с другими важнейшими системами, а также способность организации сохранять маневренность бизнеса.

Вывод. Нашему заказчику стало ясно, что надо остановиться на варианте автоматизации BPM. Если у менеджера проекта нет ясного понимания стратегии организации, и он не обеспечивает соответствие проекта этим целям, а также вклад проекта в эту стратегию, есть большая опасность, что проект решает не ту проблему, которую нужно решить.

Как можно заново спроектировать процессы, не зная, чего вы хотите добиться проектом — каковы новые цели (или цель) процесса? Собираетесь ли вы сократить время обработки с пяти до двух дней или двух часов? Если цель — два часа на обработку, то подход к проектированию процесса будет кардинально отличаться от двухдневного подхода. Нацелены ли вы на повышение качества предлагаемого обслуживания, даже если это может привести к увеличению сроков обработки некоторых транзакций? Подход к пересмотру процессов будет абсолютно разным в зависимости от ответов на эти вопросы.

Но теперь нужно спросить: а как узнать, что процесс дает вклад и ценность в стратегию организации? Даже если известны цели процесса, и он перестроен таким образом, чтобы достигать этих целей, будет ли это отвечать стратегическим целям организации и вносить вклад в их достижение?

Увязав стратегию организации с целями поддерживающих процессов и создав вновь сконструированные процессы, необходимо спросить: кто реализует эти процессы? Ответ: персонал организации. Если структура организации, должностные роли, профессионально-квалификационные требования и система вознаграждений и поощрений не поддерживают стратегию организации, то лишь первые два стратегических направления по Прахаладу будут работать.

Когда решены все эти вопросы, организация должна обеспечить постоянное «управление» и совершенствование бизнес-процессов.

Реализация проекта BPM — многогранная и сложная работа, и если не принять структурированного подхода, то либо ничего не получится, либо получится не то, что ожидали заинтересованные стороны. Однако слишком жесткое применение методик или схем не дает гибкости, необходимой для ответа на меняющиеся вызовы.

Нужен практичный, всесторонний и структурированный подход, который можно адаптировать к каждой конкретной организации. Нами разработана зарекомендовавшая себя общая **схема**, в рамках которой такой подход обеспечивается для использования при реализации проектов и программ BPM. Эта схема охватывает всю «реальную» деятельность, находящуюся ниже «ватерлинии айсберга» проекта BPM и состоит **из десяти этапов и трех неотъемлемых компонент-составляющих**. Каждый этап разбивается на логические шаги, которые при правильном и точном исполнении обеспечат успех проекта.

Названные этапы, неотъемлемые компоненты-атрибуты и логические шаги, увязанные в схему, вполне укладываются в представления здравого смысла. Однако, согласно приписываемому Марку Твену изречению, «здравый смысл наиболее необычен». По нашему опыту, даже если люди знают все это, они редко исполняют все этапы правильно, в логической последовательности, а то и не исполняют совсем. Наша общая схема группирует различные аспекты проекта BPM в логическую цепочку. Однако, как уже отмечалось выше, схема или методика может оказаться как спасательным кругом, так и камнем на шее. Поэтому важно применять схему и методики согласно нуждам организации.

Заключение

Строгая, но одновременно гибкая методологическая схема необходима для содействия улучшениям бизнес-процессов. Наш подход к BPM признает, что в идеале изменения должны продвигать люди изнутри организации, у которых имеется четкое видение процессов и их целей, когда роли и распределение ответственности и подчиненности прозрачны, а системы, процессы и технологии поддерживают конечную цель организации. Однако такая ситуация встречается редко, поэтому общая схема дает возможность лучше и глубже понять суть бизнес-процессов. Схема также обеспечивает структурированный подход на всем протяжении проекта BPM: от его зарождения и инициирования до завершения и перехода в обычный режим работы.

Часть II. Общая схема

В этом разделе рассмотрена общая методическая схема внедрения ВРМ, различные этапы и шаги этого внедрения, и показано, как ее применять для успешной реализации проектов ВРМ.

В главе 11 дается описание схемы, десяти этапов и трех необходимых компонентов-атрибутов, которые считаются *неотъемлемой* частью любого проекта ВРМ.

В главе 12 поясняется, каким образом можно применять схему с указанием двух типичных способов инициирования проектов ВРМ и получающихся в результате четырех сценариев реализации, обычно выбираемых организацией.

Затем в главах 13–22 подробно разъясняется каждый из десяти этапов, а в главе 23 вводятся три необходимых компонента, которые в свою очередь описаны в главах 24–26.

Для применения схемы важно помнить, что хотя этапы описаны последовательно и обычно осуществляются именно в таком порядке, это не всегда соблюдается. Возможны ситуации пропуска этапа (например, этап понимания можно пропустить, если нет нужды в понимании существующих процессов, как в случае стартовой «с нуля» организации). Аналогично, некоторые шаги внутри этапов также могут выполняться в иной последовательности, нежели описаны. Однако, хотя такие случаи возможны, мы настоятельно рекомендуем тщательно рассмотреть каждый этап и шаг, и если группа проекта принимает решение о его ненужности, это должно быть задокументировано и доложено руководящему комитету проекта с указанием причин.

Настоятельно рекомендуется полностью ознакомиться с разделом, посвященным общей схеме, до начала проекта ВРМ. В предыдущем абзаце указана одна из причин для этого. Другая причина заключается в том, что некоторые этапы (например, этап реализации полезности или ценности) не разделяются на шаги, поскольку они должны быть осуществлены на других этапах общей схемы. Этапы строятся в виде отдельных шагов с целью акцентировать их важность для группы проекта и организации, чтобы убедиться, что, как в случае этапа реализации ценности, группа проекта стремится к воплощению выгод, обозначенных в обосновании проекта.

Важно также четко осознавать, что инициативы ВРМ могут реализовываться в форме «проекта» или «постоянного совершенствования» в рамках предприятия. Описываемая в части II общая схема применима к проекту ВРМ. Этап устойчивого функционирования, о котором говорится ниже, нужен для перехода из состояния «проекта» в режим повседневной работы. Часть III посвящена вживлению ВРМ в ткань организации, чтобы обеспечить постоянство управления процессами и их совершенствования, хотя в случае постоянного широкомасштабного усовершенствования ВРМ, оправдывающего развертывание проекта, схему снова можно применять во всей ее полноте.

Глава 11. Обзор общей схемы

В литературе о процессах **три** важнейшими аспектами считались **люди, процесс и системы**. С этим можно согласиться, однако в части «систем» сегодня нужна более широкая интерпретация, и мы используем слово «**технологии**». Мы также добавили **четвертый** важнейший компонент: **управление проектами**. Для иллюстрации четырех важнейших компонентов мы предложили «треногу» успеха проекта (рис. 11.1).

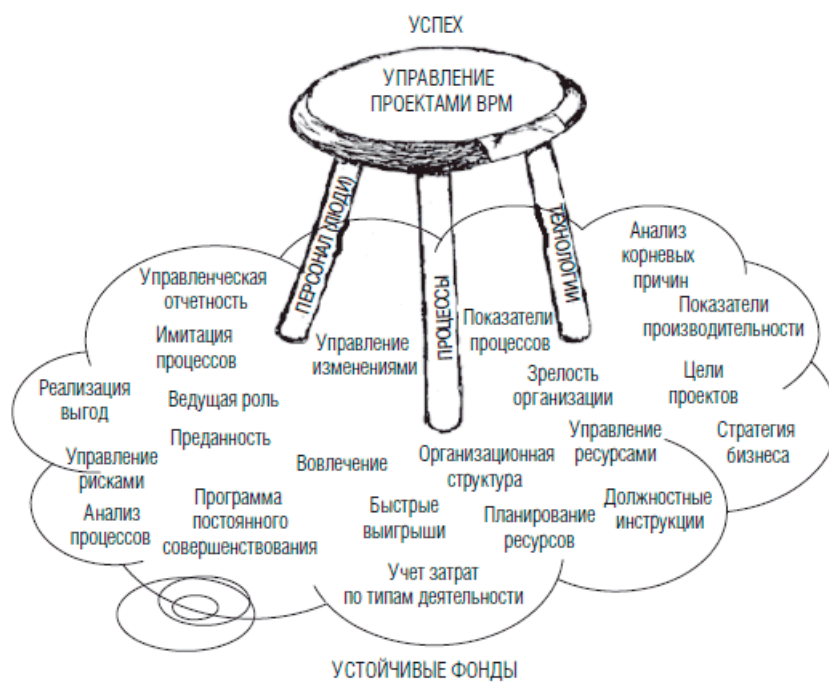


Рис. 11.1. Тренога успеха проектов BPM

Три элемента (три опоры треноги) сохраняются, однако добавляется четвертый элемент — платформа, на которой зиждется «успех». Важно и основание, на котором стоит «тренога». Перечислим три опоры:

1. *Процесс*. Необходим соответствующий уровень обновления бизнес-процессов, увязанный со стратегией организации и задачами процессов, а также осознание важности процессов в организации.

2. *Люди/персонал*. По мере роста зрелости организации по отношению к управлению процессами приходит понимание того, что персонал является ключом к внедрению новых процессов. В организации должны иметься соответствующие схемы измерения и управления производительностью. Управление процессами должно быть активным, упреждающим, а не реагировать на происшествия. Наряду с прочим, все это строится вокруг человеческого фактора проекта BPM.

3. *Технологии*. Данный термин обозначает вспомогательные инструменты и средства для процессов и персонала, и не обязательно подразумевает программные средства BPM или приложения (хотя может обозначать и их).

Четвертый компонент, скрепляющий вместе эти опоры — «платформа» *управления проектами*, потому что без правильно ведущегося проекта внедрение обречено на провал.

Если одна из опор отсутствует, тренога упадет, а без скрепляющей платформы упадут все опоры, и проект не оправдает ожиданий. Проекты BPM сложны, и их удача зиждется на правильном исполнении всех аспектов проекта. Эти аспекты представлены в виде основания, на котором стоят опоры. Если основание непрочное (или строится неудачно), тренога рухнет, разрушится. Если же основание твердое, потому что строится правильно, тренога будет стоять на надежной основе, и проект удастся.

Распространены попытки реализации организациями значительных проектов BPM без должного учета всех четырех компонентов и элементов основания. Как и в случае с треногой, непрочная или отсутствующая опора приведет к провалу проекта.

В целом, все компоненты и элементы основания, на которых зиждется проект, реализуются разными людьми (или группами людей). Эти группы не всегда полноценно общаются друг с другом и не координируют свою работу. Фактически, высказывается мнение, что подразделение ИТ, бизнеса и клиенты просто говорят на разных языках. Управление проектами в организациях часто также находится на низком уровне.

Результативное выполнение всех четырех компонентов и элементов основания требует различных подходов, навыков и умений. Симптомы неспособности организации справиться с компонентами таковы:

- в организации не знают, с чего начать;
- нет предполагавшегося или запланированного продвижения;
- приобретен технологический инструмент в надежде, что это решит все вопросы;
- перестроенные процессы не реализуются;
- реализуются неудовлетворительные выгоды;
- неверна причина, по которой совершенствуются процессы («так поступают все, а мы чем хуже»);
- BPM слабо влияет на организацию, возможно, поскольку масштаб внедрения слишком велик, слишком мал, или организация старается ставить слишком амбициозные цели.

Хотя, очевидно, существует много общего между организациями, акценты, которые необходимо расставить для применения этих компонентов и элементов, а также основания внедрения BPM могут различаться не только между организациями, но и в рамках одной организации. Например, много говорят о необходимости увязывать проект или программу BPM со стратегией организации. Хотя такая цель очень приветствуется, это не единственная сфера в организации, где необходима увязка. Перед тем как организация сможет взяться за совершенствование процессов, необходимо понять факторы, которые на это влияют. Пока нет полного осознания культуры и поведения персонала, использующего процессы, невозможно узнать, какие изменения будут эффективны.

Поэтому речь идет об увязке не только стратегии и процессов, но и персонала и моделей поведения. Проект BPM также зависит от измерений и управления производительностью, управления изменениями и взаимного общения. Эффективный обмен информацией и взаимосвязи между всеми уровнями организации исключительно важны для успеха проекта BPM.

На рис. 11.2 показаны упомянутые в главе 10 этапы и важнейшие неотъемлемые атрибуты общей схемы. Следует держать этот рисунок в памяти при чтении данной главы.

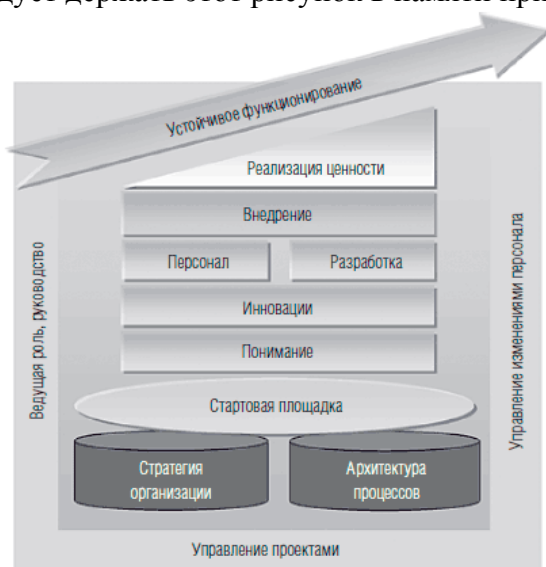


Рис. 11.2. Общая схема проекта BPM

Результаты в организации зависят от того, насколько синхронизированы важнейшие компоненты:

- стратегическое устремление;
- стратегическая перспектива (видение);
- исполнение;
- ценности/культура/модели поведения;
- персонал.

Увязка стратегии, видения перспективы и проектов совершенствования процессов внутри организации даст возможность более полной реализации стратегии. В статье в июльском выпуске *Harvard Business Review* 2003 года, озаглавленной «What really works» [54], авторы выделили **четыре основные сферы (стратегию, исполнение, культуру и структуру) и четыре вторичные сферы (таланты, лидерство, инновации, слияния и поглощения)**, в которых успешно

работающие организации показывают исключительное качество исполнения. Авторы исследования установили, что такие организации отличались успешным функционированием во всех четырех основных сферах и, по крайней мере, в двух из четырех вторичных. Любопытно отметить, что стратегия и исполнение — две из четырех основных сфер. «Исполнение» в этой связи определяется авторами как «разработка и поддержание операционного исполнения». Это исследование показало, что успешные организации выбирали самые важные процессы с точки зрения удовлетворения клиентских запросов и старались сделать их максимально эффективными и продуктивными. В таких организациях также были четко сформулированы показатели эффективности процессов.

Подобное увязывание необходимо распространить на показатели производительности по всей организации. Для успеха организации необходимо, чтобы показатели производительности руководителей, менеджеров, глав коллективов и сотрудников были увязаны со стратегией и двигали организацию в том же направлении.

Чтобы успешно реализовать программу совершенствования бизнес-процессов, ее необходимо направлять и контролировать целостным последовательным подходом к реализации, иначе в нее будут привнесены значительные дополнительные риски. Такой подход к реализации позволит предприятию расширить ценностное наполнение основных элементов успеха организации, если только он воплощается в каждом отдельном проекте, в идеале — в рамках программы BPM.

Теперь каждый из уровней будет рассмотрен более подробно, чтобы показать взаимосвязи между ними и продемонстрировать, как нужно применять последовательный подход по всей организации.

Общая схема внедрения BPM. Разработка проекта или программы BPM и схемы реализации проекта, которая **подходит любой организации и годится во всех ситуациях**, — задача чрезвычайно сложная, особенно для разных организаций. Но если организации и одинаковые, подход к внедрению BPM сильно меняется в зависимости от особенностей организации и даже внутри нее.

Наш опыт консультантов BPM и практиков внедрения дал возможность разработать такую общую схему, и мы ее применяли и дорабатывали по ходу реализации программ и проектов BPM. Схема состоит из десяти этапов. Ниже мы немного подробнее остановимся на каждом из них, а в последующих главах они рассматриваются детально. Итак, десять этапов:

1. стратегия организации.
2. Архитектура процессов.
3. Стартовая площадка.
4. Понимание.
5. Инновации.
6. Персонал.
7. Разработка.
8. Реализация/внедрение.
9. Реализация ценности.
10. Устойчивое функционирование.

Подход организаций к способам внедрения BPM. Хотя совершенствование бизнес-процессов в большинстве организаций считается приоритетом, их подходы к BPM или реализации усовершенствования процессов разнятся в огромной степени. Поэтому для обеспечения значимого успеха проектов необходимо разработать схему или методику реализации, которые учитывали бы все возможные варианты. А это весьма непростая задача. В следующей главе предлагаются **два метода выбора или инициирования проектов BPM в организации**.

На рис. 11.3 представлены этапы 1 и 2 общей схемы, а на последующих рисунках показано, как эти этапы встраиваются в постепенную реализацию программы BPM во всей организации.



Рис. 11.3. Этапы разработки стратегии и архитектуры процессов

Проекты обычно начинаются с этапа стартовой площадки, когда на предприятии выбирается подразделение для совершенствования работы или устанавливается необходимость такой деятельности, определяется объем проекта, он утверждается и запускается (рис. 11.4). Начиная с этого момента, этапы понимания, инноваций, развития и внедрения определяют ход каждого отдельного проекта и обеспечивают согласованность схемы или подхода во всех проектах.

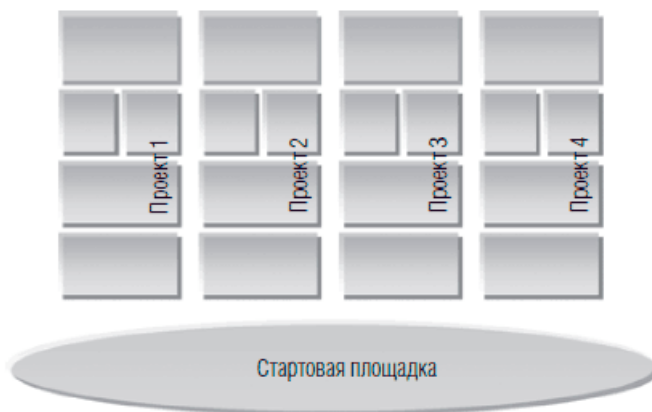


Рис. 11.4. Этапы стартовой площадки и программы

На заключительных этапах (рис. 11.5) группа проекта должна работать с бизнес-подразделениями, чтобы реализовать ожидаемую полезность (ценность) или выгоды проекта, сформулированные в обосновании, и обеспечить беспроблемный переход от «проектного» режима к нормальной работе (повседневному функционированию организации). Это переведет проект из «проектного» состояния в устойчивое функционирование.

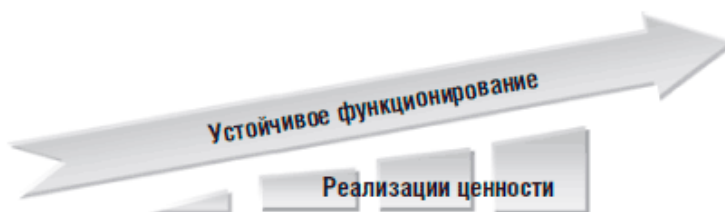


Рис. 11.5. Этапы реализации ценности и устойчивого функционирования

На рис. 11.6 показано, что на протяжении всего проекта должна осуществляться поддержка *необходимых компонентов-атрибутов* в виде управления проектами, управления изменениями персонала и лидерства преданного проекту руководства. Без этих необходимых компонентов **риск проекта многократно возрастает**.

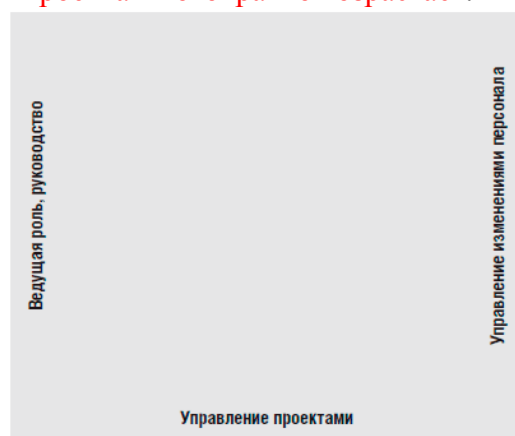


Рис. 11.6. Три необходимых компонента

После успешной реализации в организации нескольких проектов BPM можно запускать проекты последовательно, т.е. следующий проект сразу после успешного старта предыдущего.

Любая принятая организацией схема должна быть структурно достаточно гибкой и широкой, чтобы адаптироваться к каждому отдельному проекту, программе и подходу организации. Предлагаемая нами схема предназначена обеспечить такую гибкость и широту за счет

комплекса этапов и шагов, которые позволяют справиться с вызовами, стоящими на пути внедрения BPM.

Схема построена таким образом, чтобы дать возможность организации перескочить через этап или пропустить какие-то его шаги, если они неприменимы для конкретного выбранного сценария реализации (об этом подробнее в главе 12).

В предлагаемой схеме десять этапов и три дополнительных компонента, которые называются необходимыми, поскольку являются *важнейшими неотъемлемыми* атрибутами любого проекта BPM (рис. 11.7). Хотя в определенных сценариях реализации поначалу некоторые этапы можно полностью или частично пропустить, мы считаем, что в конечном итоге все организации должны возвращаться к пропущенным этапам и завершать их, если BPM или ориентированный на процессы взгляд серьезно принимаются как важнейший элемент бизнес-стратегии.



Рис. 11.7 Схема программы BPM

Каждый этап включает ряд шагов, которые формируют детализированный, структурированный, но гибкий подход к реализации проекта BPM. Шаги не только указывают, какие работы должны быть выполнены на каждом этапе, но и дают понимание взаимосвязей между этапами.

Этапы общей схемы. Ниже кратко описан каждый из этапов и необходимых компонентов. В последующих главах дается более подробное описание.

1. *Стратегия организации.* На данном этапе необходимо добиться ясного понимания стратегии организации, перспектив, стратегических целей, движущих сил бизнеса и стимулов исполнения всеми членами группы проекта. Ожидают ли заинтересованные стороны получить выигрыш от проекта в краткосрочном или долгосрочном плане? Является ли предложение ценности организации ясным и понятным для всех? Важно понимать, что стратегия — это не план, а «целенаправленный процесс привлечения людей изнутри и извне организации к прокладыванию новых путей вперед» [71]. Стратегию нужно объяснять всем заинтересованным сторонам (особенно руководству и сотрудникам) и убеждать их в ее правильности, пока она не укоренится в культуре организации. Персонал должен проникнуться предлагаемой стратегией и увлеченно воспринять ее. Группа проекта должна знать и понимать стратегию; тогда направленность и наполнение проекта будут давать вклад в реализацию стратегии.

2. *Архитектура процессов,* т.е. средство формирования комплекса правил, принципов, методических указаний и моделей для внедрения BPM по всей организации. Архитектура процессов образует основу для замысла и реализации инициатив проектов BPM. Именно в ней ИТ и бизнес-архитектура увязываются со стратегией организации.

3. *Стартовая площадка.* На данном этапе достигается три основных результата:

- выбор подразделения, в котором будет стартовать первый (или следующий) проект BPM;
- согласование задач и/или видения процессов, как только процессы выбраны;
- формальная организация выбранного проекта.

С чего начать? Этот выбор труден сам по себе, но схема дает несколько способов определить, где и как начинать. Задачи и видение процессов нужно увязать со стратегией организации и архитектурой процессов, чтобы быть уверенным, что они вносят ценный вклад или содействуют стратегии. Определив бизнес-подразделения, выбрав процессы и согласовав их задачи, необходимо организовать проект, чтобы вероятность его успеха была максимальна. Организация проекта включает структурное определение группы проекта, его объема, работы с заинтересованными сторонами, разработку исходного обоснования и формулировку ожидаемых выгод для бизнеса.

4. *Понимание.* На этом этапе формируется понимание существующей среды бизнес-процессов, достаточное для перехода к этапу инноваций. Важно собрать хотя бы базовые элементарные метрики процессов, чтобы иметь возможность установить точку отсчета для затрат процессов в целях сравнения на будущее. Другие важные шаги — анализ корневых причин и выявление возможностей получить быстрый выигрыш. Нужно находить, а в идеале — реализовывать, быстрые выигрыши по ходу проекта, поскольку предприятие не станет неограниченно финансировать проекты совершенствования процессов (и этого не следует делать). Идеальная ситуация — выход проекта (проектов) на самофинансирование за счет выгод, получаемых при реализации таких быстрых выигрышей.

5. *Инновации.* Данный этап проекта — творческий и часто наиболее интересный. В нем должна участвовать не только группа проекта и предприятие, но и соответствующие заинтересованные стороны, как внутренние, так и внешние. После определения вариантов новых процессов, возможно, понадобится выполнить имитационное моделирование, учет затрат по типам деятельности, планирование ресурсов и проверить целесообразность реализации, чтобы окончательно выбрать наилучший вариант. Следует сформулировать дополнительные метрики, чтобы их можно было сравнить с базовыми, полученными на этапе понимания. Выявляются и выстраиваются в порядке приоритета новые возможные быстрые выигрыши.

6. *Разработка.* Данный этап включает построение всех компонентов для внедрения новых процессов. Важно понимать, что в данном контексте «построение» не обязательно означает выстраивание ИТ, а может означать развертывание всей инфраструктуры (столы, ПК, здания и т.п.) для поддержки программы по изменениям персонала и помощи сотрудникам, исполняющим процессы. Включает также тестирование программного обеспечения и оборудования.

7. *Персонал.* Важнейший этап схемы, который может поставить под угрозу всю остальную часть проекта, если его не выполнить тщательно и на уровне лучших стандартов. Этот этап предназначен обеспечить соответствие функционала, ролей и показателей производительности стратегии организации и задачам процессов. В конце концов, именно от людей зависит эффективность и продуктивность процессов, какова бы ни была степень автоматизации. Данный этап нельзя смешивать с управлением изменениями персонала, поскольку внимание ему должно уделяться на всех этапах проекта.

8. *Реализация/внедрение.* На этом этапе собственно и осуществляется внедрение, т.е. воплощаются в реальность все наработки (вводятся новые процессы, функциональные обязанности, управление и измерения показателей производительности). Планы внедрения имеют огромное значение, как, впрочем, планы отступления на исходную позицию и планы действий на случай непредвиденных обстоятельств. Во многих организациях полагают, что проект завершается успешным внедрением. По нашему же мнению, следующие два этапа являются наиболее важными в проекте ВРМ.

9. *Реализация ценности.* Цель данного этапа — обеспечить реализацию выгод, сформулированных в обосновании проекта. Этап включает реализацию выгод, процесс управления реализацией и отчетность о реализации выгод. Если выгоды не реализованы, организации не следует предоставлять дополнительное финансирование, чтобы продолжать процессные проекты. Реализация преимуществ — задача группы проекта, хозяина и спонсора проекта и предприятия. Хотя этот этап поставлен в схеме девятым, он не является отдельным, поскольку некоторые его шаги осуществляются и на предыдущих этапах. Поэтому читателю рекомендуется изучать соответствующий раздел данной главы вместе с остальными этапами. Шаги этапов сгруппированы в данной главе так, чтобы обеспечить всестороннее видение роли, которую играет реализация ценности в проекте ВРМ, а также гарантировать, что после этапа внедрения группа проекта ВРМ займется фактической реализацией выгод, сформулированных в обосновании проекта.

10. *Устойчивое функционирование.* Совершенно необходимо, чтобы группа проекта работала совместно с бизнес-подразделениями при формировании процессной структуры, обеспечивающей устойчивость постоянного совершенствования процессов и их оперативной доработки. Значительные ресурсы, вложенные в проекты, нужно поддерживать и расширять. Организации должны сознавать, что у процессов есть время жизни, и необходимо постоянно совершенствовать их после достижения проектом целевых показателей усовершенствований. В противном случае по мере изменения бизнеса процессы в организации не будут работать оптимально. Этот этап заключается в переходе от «проектного» состояния в режим обычной бизнес-деятельности.

Важнейшие неотъемлемые атрибуты

Обратимся теперь к трем важнейшим атрибутам проекта BPM. Это неотъемлемые компоненты, на которых зиждется любой успешный проект BPM, и они проходят красной нитью по всем этапам схемы проекта:

1. *управление проектами.* Наши клиенты часто спрашивают:

- может ли обычный менеджер бизнес-проекта или приложения реализовать проект. Ответ — *да*, но с оговоркой, что опытный менеджер проекта BPM сделает это намного лучше. Риски проекта в первом случае будут существенно выше, а организация может упустить многие из выигранных, обеспечиваемых BPM.

- Может ли человек без большого опыта управления проектами реализовать проект BPM? Ответ прост — *нет*. Владение управлением проектами — фундаментальное качество и требование в любом проекте, в т.ч. и проекте BPM. На самом деле, требования в последнем случае даже выше в силу возросшей сложности проектов BPM.

2. *Управление изменениями персонала.* Мы считаем изменения важным элементом, поскольку это непосредственно относится к реализации аспектов проекта BPM, связанных с персоналом. Написано множество статей о причинах неудач проектов совершенствования процессов и BPM, и у нас нет намерения приводить их здесь. Тем не менее, ширится убеждение, что человеческий фактор в проектах совершенствования не всегда рассматривается достаточно подробно. Как указал Майкл Хаммер [23], «выдвинуть идеи относительно просто. Трудно воплотить в жизнь. Реформы застревают и умирают в окопах». А кто сидит в «окопах»? Люди, работающие в организации.

3. *Лидерство/ведущая роль.* Все специалисты по изменениям бизнес-процессов сходятся во мнении, что для успеха любой программы перемен она должна опираться на поддержку руководства / лидеров высшего ранга. По словам Кина (Keen) [38], «твердое намерение этих руководителей добиться изменений значит больше, чем тщательный план изменений». Для эффективности проектов BPM чрезвычайно важно, насколько руководители-лидеры делегируют ответственность. Нам приходилось сталкиваться и с весьма успешными внедрениями BPM и наблюдать несколько не слишком удачных, но общей чертой их всегда была настойчивость, убежденность, внимание и зрелость исполнительного руководства — лидеров.

Если теперь свести вместе три важнейших атрибута проектов BPM и изобразить на диаграмме их взаимосвязи, мы получим рис. 11.8, где показано, что часто *проект* BPM располагается над линией видимости, тогда как *операционная бизнес-деятельность* находится ниже линии видимости. Управление проектами относится к проектам, а управление изменениями персонала — к обычной повседневной деятельности, потому что именно там и сосредоточены люди. Роль руководства состоит в том, чтобы гармонично и гладко свести вместе два этих важнейших компонента.

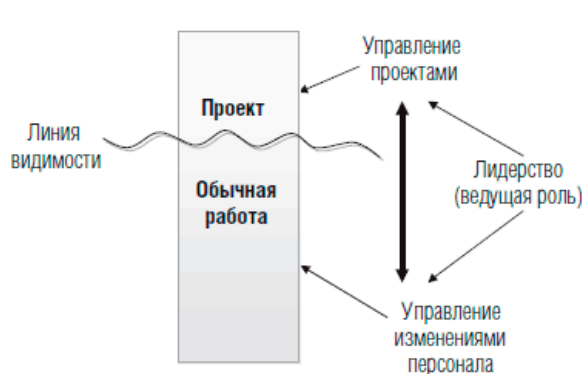


Рис. 11.8. Взаимосвязь необходимых атрибутов — компонентов BPM

Важно подчеркнуть, что не следует скрупулезно придерживаться описанной схемы; ее нужно адаптировать к конкретной организации и ситуации. Более подробно применение схемы рассмотрено в главе 12.

Организация, ориентированная на процессы

Ниже мы обращаемся к организациям, ориентированным на процессы, так что полезно убедиться, что у нас единое понимание этого термина. Проще всего описать ориентированную на процессы организацию, сравнив ее с организацией, не являющейся ориентированной на процессы (табл. 11.1).

Кейс: руководство — это лидерство, а не должность

Руководитель высокого ранга в одной организации придерживался ориентированных на процесс взглядов и был убежденным сторонником управления процессами. Ему удалось получить большой выигрыш в результате внедрения процессов в одном из важнейших подразделений организации.

Высший руководитель не был столь убежденным приверженцем процессного подхода, но попытался возглавить совершенствование процессов во всей организации. Он не смог заручиться вниманием и увлечь других руководителей высокого ранга. В результате не удалось получить выигрыш, на который он рассчитывал, в остальной части организации.

Вывод. Руководитель, отвечающий за внедрение BPM, должен быть страстным приверженцем этой идеи и непреклонно добиваться ее успеха. Он должен уметь вселить свою увлеченность и преданность успеху идеи во всех остальных участников проекта.

Таблица 11.1. Сравнение ориентированной и не ориентированной на процессы организаций

Организация	
ориентированная на процессы	не ориентированная на процессы
Сознает, что процессы дают организации значительный выигрыш и пользу; понимает, что процессы вносят существенный вклад в осуществление стратегии организации	Не полностью осознает вклад процессов в организацию и реализацию стратегии организации
Вживляет BPM в практическое управление организацией	Управление процессами не находится в фокусе внимания
Принимает стратегию BPM	Поддерживает разнообразные инициативы BPM
Высшее руководство нацелено на процессы (особенно высший руководитель, потому что остальные пойдут за руководителем-лидером)	Понимает, что процессы, должно быть, играют важную роль из-за проблем, которые они вызывают (качество, отставания по срокам и т.п.)
Имеет четкое понимание процессов. Понимает их влияние друг на друга	Имеет четко определенные цепочку создания ценности, перечень процессов и подпроцессов. Возможно, некоторые процессы смоделированы с помощью несложных средств моделирования; модели процессов не связаны и не состыкованы
Организационная структура отражает такое понимание процессов, при этом структура выстроена либо вокруг процессов, либо на основе матрицы процессов и функциональных обязанностей	Организационная структура выстроена по принципу функциональных подразделений

Организация	
ориентированная на процессы	не ориентированная на процессы
Понимает, что между процессами и линиями функциональных обязанностей может возникать трение, и имеет действенные механизмы для выявления и устранения таких трений — командное понимание и подход	Разочарована проблемами между подразделениями и может возлагать вину на менталитет; возможно, намерена ввести (или уже ввела) соглашения об уровне обслуживания между подразделениями
Ответственными за процессы назначены руководители высокого ранга	Основа — функционал, без перекрестного распределения ответственности по подразделениям
Вознаграждения и показатели увязаны с результатами процессов	Вознаграждения и показатели увязаны с результатами функциональных подразделений (эффект функциональной мешанины)

По-настоящему процессно-центрированная организация могла бы сказать о себе: *мы существуем и дышим процессами, выстроенными и управляемыми с ориентацией на клиента.*

Глава 12. Методические указания по использованию общей схемы

В предыдущих главах было введено понятие общей схемы и подчеркнута важность структурированного подхода к проектам ВРМ. В этой главе поясняется, как пользоваться общей схемой, пройдя путь, которым организация приходит к проектам ВРМ, а также выбранным впоследствии сценарием реализации проекта.

Почему не работает универсальный подход «один алгоритм на все случаи жизни»?

Трудность любого структурированного подхода к бизнес-проектам, будь то проект ВРМ или любой другой, в том, что организации часто исповедуют философию одного подхода на все случаи жизни.

Распространено мнение, что проект ВРМ нужно начинать, заручившись полной и безраздельной поддержкой руководителя организации, и, несомненно, этот вариант идеален. На практике, однако, большинство руководителей фирм либо просто не знают о проекте ВРМ, либо не интересуются им, потому что считают его «просто очередным проектом». И даже если руководителю известно о проекте ВРМ, и этот проект — один из первых проектов ВРМ в организации, ему, возможно, понадобятся доказательства выгод, которые может принести ВРМ.

Но даже если руководитель организации и проявляет интерес, он часто не уделяет должного внимания, времени и ресурсов инициативе ВРМ. Бизнес-процессы происходят в самой организации, и их мониторинг, управление и совершенствование требуют не просто поддержки на словах. Недостаток уделяемого внимания, времени и ресурсов может оказать существенное негативное влияние на реализацию инициативы ВРМ.

Помимо этого, большинство подходов не учитывает различного уровня опыта и вовлечения ВРМ: от начальной ориентации ВРМ как важной составляющей управления, до окончательного принятия в повседневной деятельности. Очевидно, подходы будут фундаментально различаться в зависимости от опыта организации в области ВРМ.

В идеале у организации есть сформулированное и опубликованное стратегическое видение перспективы, целевые показатели и задачи. Организация берет на вооружение ВРМ, выстраивает стратегию в увязке с ВРМ и принимается за формирование архитектуры процессов — это столпы, на которых можно строить отдельные проекты. Кроме того, архитектура процессов увязывается со стратегией организации и архитектурой бизнеса и ИТ. Однако часто ситуация далека от идеальной.

Как выбирают проекты ВРМ?

Причина, по которой организация приходит к решению о необходимости проекта ВРМ, оказывает определяющее влияние на то, как будет вестись проект, и каким образом общая схема будет применяться организацией и группой проекта.

Мы считаем, что существует два основных метода запуска проектов ВРМ организациями:

1. *движимый стратегией* - метод оказывает существенное влияние на то, почему, где и как выбирается проект.

2. *операционно-инициативный* подход - определяется конкретными нуждами организации, зрелостью ведущей группы в контексте ВРМ, а также стилем лидерства высшего руководства, исполнительных органов и менеджеров.

Движимый стратегией подход. Стратегически движимый подход складывается, если стратегия организации реализуется группой руководства, а переход от стратегии к реализации означает, что руководство пришло к выводу, что определенные проекты будут воздействовать на некоторые бизнес-процессы. Это воздействие потребует изменения или перестройки ряда бизнес-процессов, что означает запуск проектов ВРМ. Такая ситуация представляет собой *управление бизнес-процессами организации «сверху вниз»*. Поэтому портфель проектов ВРМ будет формироваться, планироваться и пересматриваться в результате выработки стратегии, которая вытекает либо из необходимости изменения стратегии, либо из ее периодического анализа.

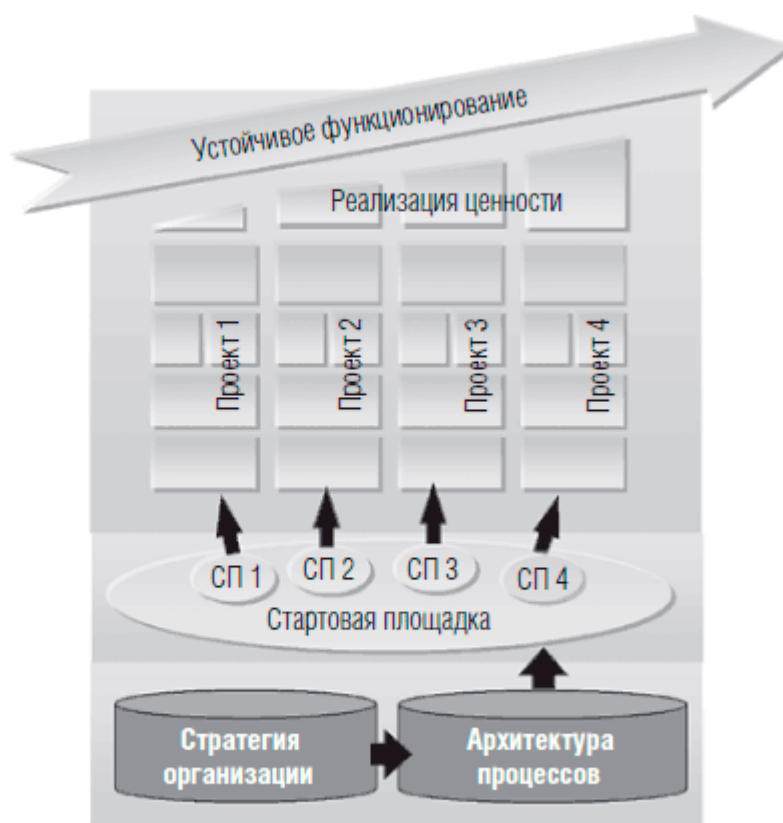


Рис. 12.1. Движимые стратегией проекты ВРМ

На рис. 12.1 показано, как это отразится на общей схеме. Последовательность действий такова, что стратегия организации предопределяет необходимость проекта ВРМ, а также обозначит процессы, которые будут затронуты, а, следовательно, и будут охвачены проектом ВРМ. Поскольку с большой вероятностью такая организация уже достаточно опытная в вопросах реализации ВРМ, у нее почти наверняка окажется архитектура процессов, с которой будет сверяться проект на всем его протяжении. На начальном этапе некоторые шаги могут выполняться не столь тщательно, чем обычно, но структура и группа проектов должны быть все же сформированы. Остальные этапы схемы также нужно будет выполнить.

Подход операционной инициативы, как и предполагает название, означает инициативу, вызванную операционными нуждами организации, бизнес-подразделения или отдела. Проекты ВРМ этого типа, вероятно, предопределяются проблемой бизнеса.

Операционная инициатива означает, что решение о необходимости проекта ВРМ принимается на более низком уровне в организации, чем стратегия. Вероятным моментом запуска будет, таким образом, стартовый этап. Небольшая группа проекта приступит к нескольким шагам данного этапа, чтобы оценить и собрать достаточно информации для точного определения стартовой позиции и глубины проекта (в главе 15 указывается, какие именно шаги необходимы, и как их следует выполнять). Отсюда следует, что этапы стратегии организации и архитектуры процессов общей схемы не реализуются в полном виде, а скорее используются

лишь для получения определенной информации. Но обеспечение увязки со стратегией организации остается чрезвычайно важным фактором (рис. 12.2).

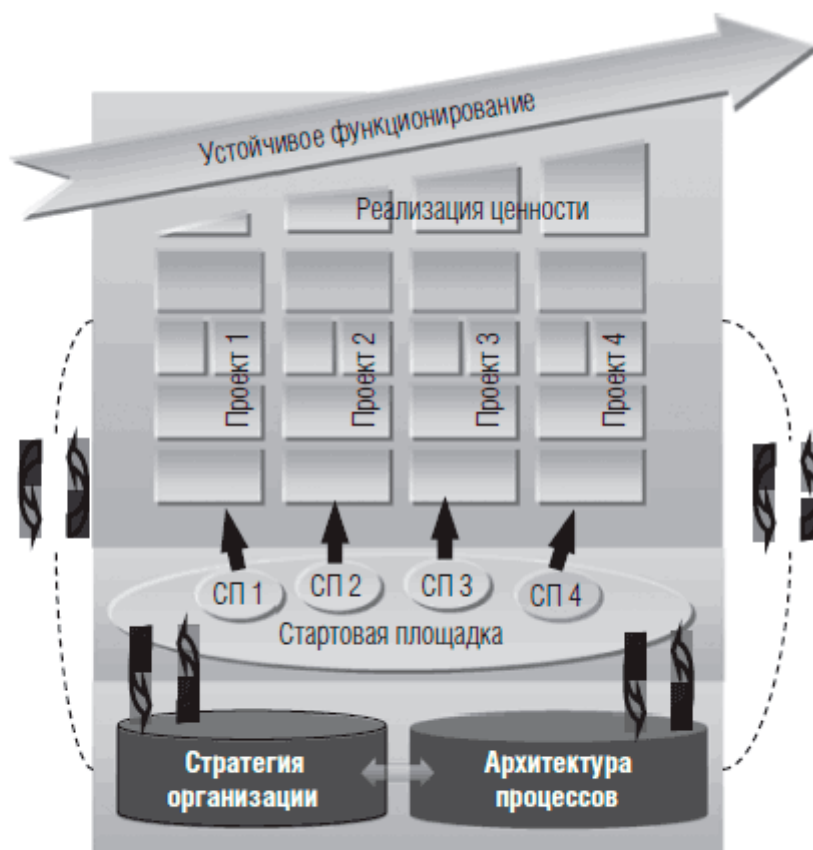


Рис. 12.2. Проекты BPM операционной инициативы

Если причина запуска проекта BPM — соблюдение требований законодательства, то проект должен рассматриваться со стратегической точки зрения. Если проект поддержан высоким руководством, то это скорее случай стратегически движимого подхода. Если же поддержки высокого руководства нет, это операционная инициатива.

Стратегия организации и архитектура процессов являются фундаментом любого проекта BPM. Чем глубже и крупнее проект, тем прочнее должен быть фундамент. Именно поэтому в проектах со стратегически движимым подходом на этапах стратегии организации и архитектуры процессов должны прилагаться более интенсивные усилия, чем в случае проекта с подходом операционной инициативы.

Однако независимо от того, как принимается решение о необходимости проекта BPM, следующее решение, которое должно быть принято организацией, связано с выбором типа проекта BPM.

Четыре сценария внедрения BPM

Мы различаем четыре сценария проектов BPM. Выбор одного из них определяется многими факторами, которые рассмотрены ниже:

1. *«Обычная работа»*. Этот сценарий выберет большинство зрелых в вопросах BPM организаций. Предприятия и бизнес-менеджеры полностью стоят на позициях организации, ориентированной на процессы, и проекты BPM — их обычная повседневная работа или проекты.

2. *«Рулевой»*. Данный сценарий случается на следующем уровне зрелости организации в вопросах BPM. Проектом «рулит» бизнес-менеджер, полностью владеющий информацией и целиком преданный внедрению BPM в организацию или подразделение, за которое отвечает.

3. *«Пилотный проект»*. Ситуация полностью владеющего информацией бизнес-менеджера, который еще не совсем убежден в преимуществах BPM, но готов для начала попробовать его осуществление в скромном масштабе.

4. *«Вне поля зрения»*. Этот сценарий случается в наименее зрелых с позиции BPM организациях. Мало владеющий информацией бизнес-менеджер, пока не убежденный в преимуществах BPM и не очень интересующийся (если интересующийся вообще) вопросом BPM в организации. Сценарий может оказаться проектом под видом совершенствования процессов,

а BPM может вообще не упоминаться. Интересное наблюдение, связанное с этим типом сценария, состоит в том, что в некоторых организациях может быть реализовано несколько проектов BPM, но не привлечших необходимого внимания соответствующего руководства, чтобы взяться за широкомасштабное внедрение BPM.

Как выбрать сценарий?!

Сценарий зависит от увлеченности и целеустремленности бизнес-менеджера. В этом смысле именно бизнес-менеджер, например генеральный директор или исполнительный руководитель, определяет стратегию бизнеса. Чем глубже он вовлечен в проект и сильнее убежден в нем, тем больше влияния может (и должен) оказать проект на организацию. Это показано на рис. 12.3, где видно, что важно сначала определить степень участия бизнес-менеджера, и лишь затем целесообразно рассмотреть влияние на организацию. Как только в организации полностью внедрено BPM (т.е. она ориентирована на процессы), все инициативы BPM, и небольшие, и крупные, будут проектами по сценарию «обычная работа».

Общие характеристики сценариев BPM приведены в табл. 12.1.

Таблица 12.1. Характеристики различных сценариев проекта BPM

	Обычная работа	Рулевой	Пилотный проект	Вне поля зрения
Тип BPM инициативы	Инициатива организации	Программа или инициатива организации	Проект или программа	Проект
Опыт в BPM	BPM встроено в организацию	Несколько успешно реализованных проектов BPM или программ	Отсутствует / ограничен; возможно, один-два успешных проектов BPM	Отсутствует / ограничен
Степень зрелости организации в BPM	Управляемый	Повторяемый, сформированный, управляемый	Начальный, повторяемый	Начальный
Причины / включатели инициативы BPM	От операционных проблем до стратегических вопросов	Стратегические вопросы, например, слияния, ответственность законодательству	Ряд широких операционных проблем; стратегические вопросы	Операционные проблемы
Количество затронутых сотрудников	В зависимости от размера проекта, от небольшого до каждого в отдельности	Потенциально каждый сотрудник соответствующего бизнес-подразделения	Среднее количество	Ограниченное количество
Уровень в организации	Зависит от размера проекта	Организация или бизнес-подразделение	Бизнес-подразделение	Отдел, проекты

Когда организация выбрала сценарий реализации проекта BPM, и группа проекта четко понимает, как запустить проект BPM, она сможет приступить к использованию общей схемы.

Если это целесообразно, для каждого этапа схемы мы указываем влияние сценария на выполняемые шаги, а также насколько глубоко нужно ими пользоваться.

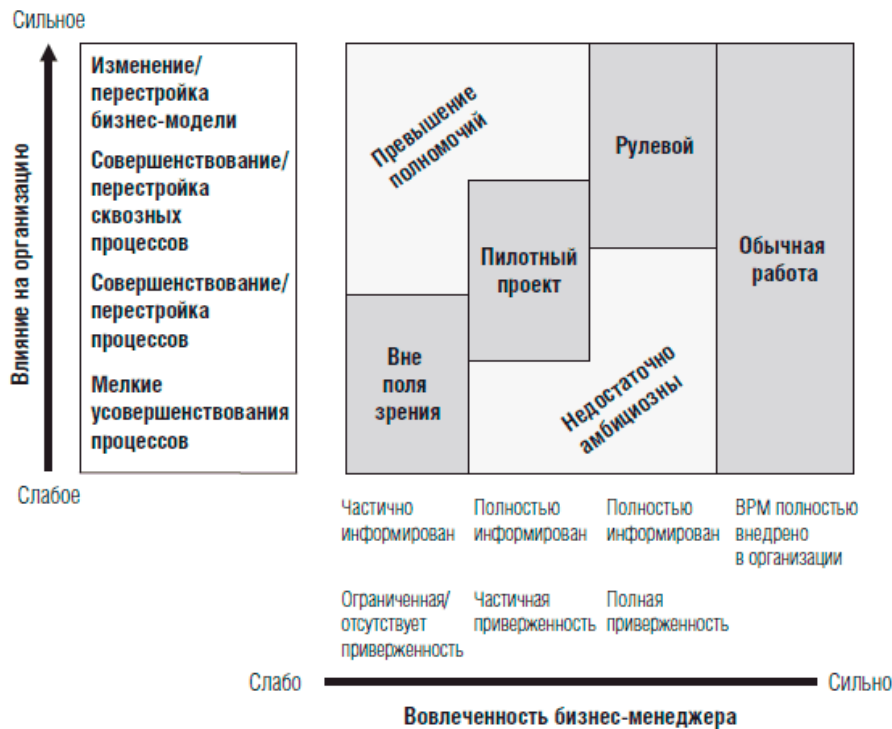


Рис. 12.3. Сценарии совершенствования процессов

Пропуск этапа. Настоятельно рекомендуется учитывать *все* этапы схемы, однако, встречаются ситуации, когда выполнять все шаги этапа необязательно. В совсем новой организации может быть пропущен этап понимания. Однако очень редко встречаются ситуации, когда новое предприятие или направление бизнеса приходится начинать «с нуля» с точки зрения процессов. Во многих случаях организации уже выполняют предлагаемые процессы в небольшом масштабе и просто стремятся переместить эту работу в более широкую сферу. В такой ситуации важно осмыслить накопленный опыт (процессы небольшого масштаба), чтобы было удобнее формировать нужные процессы на будущее (этап инноваций).

Если организация намерена пропустить этап или шаги этапа, очень важно тщательно изучить такой ход и его последствия.

Итерационный подход. При первом рассмотрении кажется, что поэтапный подход устремлен вперед, поскольку перед началом следующего этапа завершается предыдущий. Но при более внимательном изучении этапа обнаруживаются связи, как с последующим, так и с предыдущим, причем два их уровня:

1. *Уровень проекта.* Связи между различными этапами проекта. Некоторые этапы могут выполняться итерационно. Например, между этапами инноваций и разработки могут быть обратные и прямые связи. На этапе инноваций может быть выбрано решение ВРМ, которое на этапе разработки обеспечит дополнительные возможности или не обеспечит всю требуемую функциональность, что вызовет необходимость возврата на этап инноваций для изучения ситуации и выбора пути вперед.

В начале каждого этапа мы указываем входную информацию от других этапов, а в конце соответствующей главы даем основные итоги текущего этапа. Это и есть прямые и обратные связи между этапами.

2. *Уровень организации.* Само ВРМ — тоже процесс. Как будет видно в последующих главах, ни один процесс не может быть полным без достаточных петель обратной связи, обеспечивающих «обучение» организации на собственном опыте (рис. 12.4). Например, в результате осуществления проекта ВРМ будет получена информация, которая вызовет необходимость пересмотреть стратегию организации и архитектуру процессов. На более детальном уровне анализ после реализации проекта даст практические выводы, учтенные в проекте, которые могут встраиваться в будущие проекты ВРМ (например, разработка обоснования на стартовом этапе).

В следующей главе мы приступим к описанию каждого этапа общей схемы.

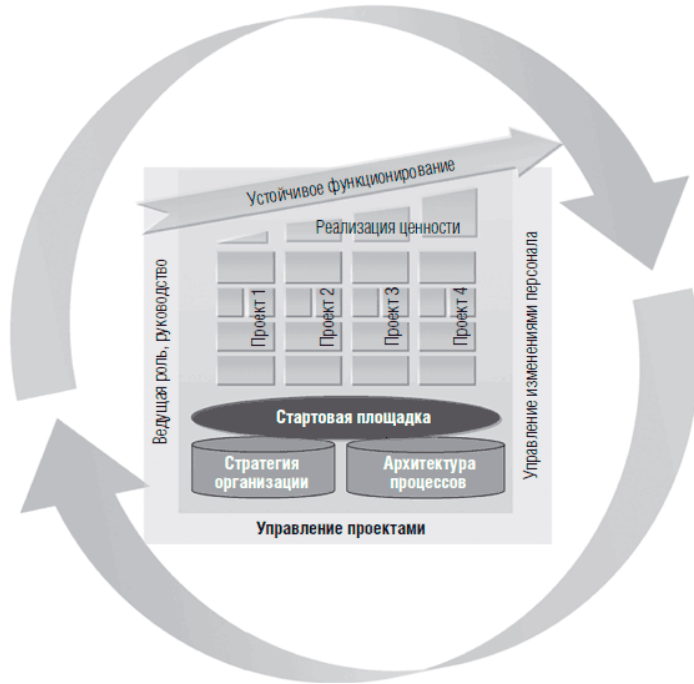


Рис. 12.4. Итерации на уровне организации

Глава 13. Этап разработки стратегии

Назначение. Самосогласованность организации — важнейший фактор достижения ею результатов. Существует множество элементов, которые нужно увязывать или согласовывать. В литературе о BPM ведется широкое обсуждение **необходимости увязывать проект или программу работ BPM со стратегией организации**, что вполне справедливо. В данной главе рассматривается этап выработки стратегии.

Задача состоит в обеспечении **четкой связи проектов BPM со стратегией организации**, в которую они должны вносить свой вклад. Очень часто проекты BPM работают в «нишах» организации, и как будто не имеют никакого отношения к ее стратегии. Однако в каждой организации и в каждом проекте необходимо потратить время на осознание общей стратегии и обеспечить осязаемый вклад проекта в достижение установленных стратегических целей. Глубина и охват такого анализа зависит от важности проекта для организации и уровня руководства, с которым приходится работать по проекту. **Если проект не способен продемонстрировать пользу для организации и вклад в ее стратегическое направление, его не следует начинать.** Многие проекты оправданы в силу своего тактического характера, однако часто тактические решения становятся долгосрочными.

Стратегии посвящено множество книг, и существует огромное количество определений и методологий. Нам близок подход Хамеля и Прахалада (Hamel, Prahalad, [23]), основанный на понятии стратегического вектора-устремления. Они пишут: «если архитектура стратегии — это мозг, то стратегическое стремление — это сердце». Стратегическое устремление наделяет любую организацию тремя качествами:

1. направленностью — конкретный взгляд и представление о долгосрочной рыночной или конкурентной позиции, которую организация намерена выстроить в ближайшие лет десять или около того.
2. Познанием — особый непохожий ни на какой другой в смысле конкуренции взгляд в будущее.
3. Предназначением — придает эмоциональную окраску стратегии и является целью, к которой внутренне стремятся сотрудники.

В задачу этой главы не входит описание разработки стратегии: этому посвящено много публикаций. Здесь же мы хотим остановиться на том, как стратегия организации, управление процессами и отдельно взятые процессы связаны и взаимодействуют друг с другом (рис. 13.1).



Рис. 13.1. Этап разработки стратегии

Для чего нужна стратегия в ВРМ?! Процессы — это не самоцель, а лишь средства достижения бизнес-цели. Выбор этой цели и подход к ее достижению и составляют суть стратегии организации. Руководители должны сформулировать цели (целевые ориентиры) организации и обеспечить, чтобы процессы поддерживали или вносили вклад в достижение целей, как показано на рис. 13.2. Поэтому процессы, увязанные со стратегией и целями, оказываются наиболее эффективными в их достижении и более устойчивыми в средне- или долгосрочном плане.

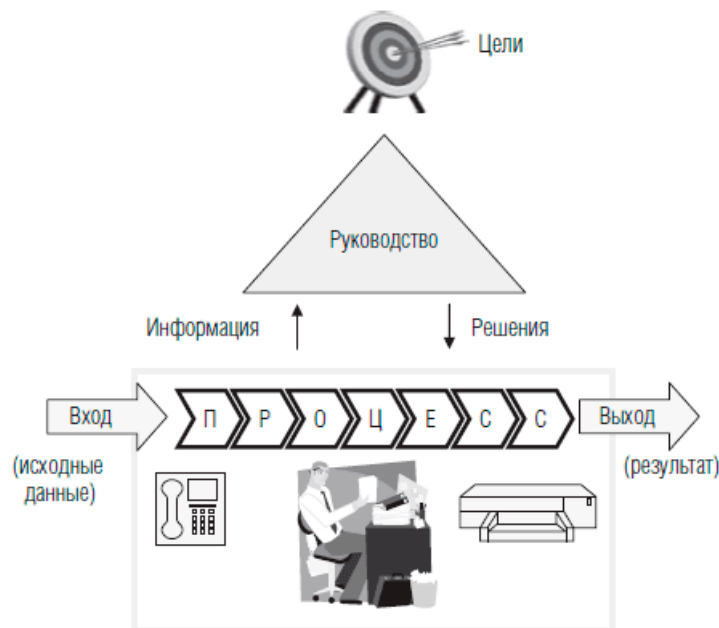


Рис. 13.2. Взаимосвязь стратегии и процессов

Кейс: живем сегодняшним днем

Компания по выполнению авиаперевозок решила полностью реорганизовать бизнес грузовых перевозок. Мы начали со встречи со всеми заинтересованными сторонами и вопроса об их видении стратегии организации. Одна из менеджеров по маркетингу возражала против такого подхода, утверждая, что все требования к процессам уже определены в запросе информации (RFI). Однако ее коллеги имели в виду фундаментальные изменения бизнеса — дальнейшее тесное сотрудничество с разнообразными партнерами, дополнительные продукты и услуги, новые методы платежа и бизнес-модели. Выслушав это, менеджер маркетинга осознала, что составила информационный запрос лишь на основе текущих проблем бизнес-процессов и сосредоточилась на срочных текущих требованиях. Если бы дальнейшая работа велась на основе этого запроса, и процессы были перестроены соответственно, без увязки со стратегией, они бы устарели еще до внедрения.

Вывод. Потратьте время на размышления, чтобы не потерять его, погрязнув в деталях. При формулировании стратегии важно учитывать существующие процессы, их слабые и сильные стороны, возможности и ограничения. Значительная доля неудач в реализации стратегии организации и извлечении предполагаемых выгод вызвана игнорированием влияния стратегии на бизнес-процессы на этапе формулировки стратегии. Легко разработать стратегию изолированно; значительно труднее заставить ее реально работать во всей организации.

Кейс: забытая мелочь. Крупный дистрибьютор продуктов провел стратегическую переориентацию бизнеса. Менеджеры решили, что нужно увеличить выручку от реализации. Для этого им нужно было значительно улучшить планирование ресурсов и уровень автоматизации в организации. Решение заключалось во внедрении новой системы планирования ресурсов предприятия и замене всех процессов, чтобы установить новую систему ERP.

Вместо роста количества полученных заказов наблюдалось его резкое падение. Проведя анализ причин этого, менеджеры осознали, что упустили в стратегическом анализе одну важную мелочь: процесс доставки был уникален, поскольку это была единственная организация, доставлявшая заказ в течение суток. Изменив процессы ради внедрения новой системы, они уже не могли укладываться в эти сроки.

Вывод. Убедитесь в соответствии любого решения об изменении процессов исходному экономическому обоснованию и стратегии.

Результаты. Конкретные осязаемые результаты этапа выработки стратегии дают значительный материал на входе следующего этапа, архитектуры процессов, и включают:

1. Документально оформленные версии:
 - видения перспективы на длительный срок;
 - миссии организации;
 - задач;
 - стратегического устремления;
 - целей;
 - стратегии реализации.
2. Контекст или бизнес-модель, которая включает:
 - клиентов (по типам и объемам);
 - услуги/продукты;
 - партнеров;
 - ключевые дифференцирующие факторы;
 - ресурсы.
3. Ключевые дифференцирующие факторы организации.

Осуществление



Рис. 13.3. Шаги этапа выработки стратегии

На рис. 13.3 показаны **шаги, связывающие стратегию организации и проект ВРМ**. Основательность и длительность каждого выбранного шага меняется в зависимости от проекта и организации. Важнейшим свойством этих шагов является то, что их, по крайней мере, **нужно иметь в виду при переходе к следующему шагу**.

В главе 12 показано, как момент осуществления данного этапа и его основательность зависят от выбранного подхода и сценария:

- при подходе, движимом стратегией, этап выработки стратегии является отправной точкой и требует значительных усилий и внимания. В случае операционной инициативы проект лишь адресуется к этапу выработки стратегии, чтобы убедиться в его увязке со стратегией;
- внимание и усилия, уделяемые стратегии организации, нарастают при переходе от проекта по сценарию «вне поля зрения» к сценариям «пилотный проект» и «рулевой». При сценарии «обычная работа» это зависит от масштаба связанных с проектом изменений в организации.

Шаг 1. Анализ внешних и внутренних аспектов организации. Организация анализирует внутренние и внешние аспекты. Под внутренними аспектами мы подразумеваем сильные

и слабые стороны, компетенции и ограничения организации, а под внешними — воздействие на организацию конкурентной и окружающей среды. Глубина и степень детальности анализа зависят от выбранного сценария ВРМ. В «рулевом» сценарии этот шаг может быть более детальным, чем в сценарии «вне поля зрения». Полезными моделями для применения на этом шаге являются:

- анализ ССВУ (сильные/слабые стороны, возможности и угрозы) [58];
- ключевые компетенции [23];
- конкурентные силы [58];
- аспекты окружающей среды [58].

Шаг 2. Выбор стратегических характеристик. После анализа необходимо сделать выбор стратегических характеристик и зафиксировать их. В сценарии «рулевой» чрезвычайно важно ответить на перечисленные ниже вопросы, при этом ответы должны быть максимально актуализированы. При подходе «вне поля зрения» обычно достаточно иметь четкое понимание большинства из этих вопросов без необходимости полностью переделывать каждый ответ и увязывать его с проектом ВРМ.

Ключевые вопросы, требующие максимально актуализированных ответов:

- видение стратегической перспективы: чем организация стремится «стать»;
- миссия: что стремится «делать» организация в бизнесе;
- задачи: что собирается совершить организация;
- стратегическое устремление (вектор стратегии): как мы намерены достичь целей и показателей;
- цель: каких результатов собирается достичь организация;
- стратегия реализации: какие методы или подходы используются для решения задач и достижения целевых производственных показателей.

Для ответа на эти вопросы опишем два из **наиболее полезных методов, подходящих для ВРМ:**

1. **Триси (Treacy, M.) и Виерсма (Wiersma, F.) [73]** считают, что каждая компания должна выбрать одно из стратегических направлений:

- доверительные отношения с клиентом — лучшее комплексное решение для клиента;
- совершенство функционирования — по затратам и себестоимости;
- обеспечение лидирующего положения продукта — продукт должен быть лучшим.

Эти авторы считают невозможным для организации быть лидером по всем трем стратегическим направлениям. Организация должна сделать выбор в пользу одного приоритетного направления, в противном случае она «застрянет посередине» [58] и, в конечном итоге, не выживет.

С точки зрения процессов это один из основных выборов, влияющих на каждый бизнес-процесс в отдельности. Под углом зрения проекта ВРМ абсолютно необходимо получить четкое понимание направления, которое хочет выбрать организация, потому что этот выбор сильно скажется на подходе проекта.

Анализ и планирование процессов невозможно, если не сделать этот выбор, потому что суть процессов заключается в правильном выборе для достижения желаемых результатов посредством выбранной стратегии. Без четкой формулировки стратегии неясно, как процессы могут способствовать достижению результатов, что приводит к несогласованности выборов на нижнем уровне управления и, в конечном итоге, к неспособности высшего руководства направлять процессы, организацию и персонал.

2. **Стратегические карты Каплана и Нортонa [37]** описывают создание ценности организацией, связывая стратегические цели (показатели) явными причинно-следственными зависимостями через целевые показатели **четырёх таблиц сбалансированных показателей (финансы, клиенты, бизнес-процессы, освоение опыта и рост).**

Эта модель сильна тем, что использует тот же метод формулирования стратегии (и, в конечном итоге, оценки ее успеха) - таблицу сбалансированных показателей. Процессы играют ключевую роль в методе стратегических карт Каплана и Нортонa, поскольку обеспечивают организации возможность реализации целей и являются основой, позволяющей планировать, действовать, измерять и проверять работу. Слишком часто разработка и мониторинг таблиц сбалансированных показателей оказываются полностью отделены от процессов, которые должны обеспечить результат. Это ведет к неэффективности, расплывчатости и несет угрозу

сосредоточиться на неверных элементах. Стратегические карты Каплана и Нортон дают уверенность, что процессы учитываются при разработке таблиц сбалансированных показателей.

Шаг 3. Определение влияния стратегии на процессы. На этом шаге в общих чертах анализируется влияние стратегии организации на бизнес-процессы. Этот шаг применим ко всем четырем упомянутым выше сценариям («обычная работа», «рулевой», «пилотный проект» и «вне поля зрения»). Походящие модели, изложенные в данной главе, применяются для описания этих воздействий.

Влияние на процессы оказывает не только стратегия организации, но и результаты анализа (выполняемого на шаге 1), который должен проводиться как часть изучения внутренних и внешних аспектов организации, а также определение стратегии (шаг 2). Это охватывает:

- стратегический выбор;
- ключевые компетенции;
- конкурентные силы;
- анализ ССВУ (SWOT).

Стратегический выбор должен анализироваться с позиции бизнес-процессов. Важно с самого начала достичь консенсуса по вопросу выбора стратегических характеристик, поскольку только после этого можно достичь согласия в вопросе о процессах, поддерживающих стратегический выбор. В Приложении А мы привели полезную оценочную опросную анкету для выяснения стратегических выборов в организации. На рис. 13.4 представлен результат такого опроса. Этот пример показывает, что у людей разные взгляды на стратегический выбор организации, и ясно, что у генерального менеджера (совершенство функционирования), менеджера колл-центра (доверительные отношения с клиентом) и менеджера по маркетингу (обеспечение лидирующего положения продукта) представления о стратегии серьезно различаются.



Рис. 13.4. Пример результатов выборочного опроса о стратегическом выборе

Как только стратегический выбор определен и согласован, можно рассмотреть влияние и последствия этого выбора для процессов. В табл. 13.1 приводятся примеры влияния стратегического выбора на процессы.

Таблица 13.1. Влияние стратегического выбора на бизнес-процессы

	Совершенство функционирования	Доверительные отношения с клиентом	Ведущее положение продукта
Основные процессы	<ul style="list-style-type: none"> • Исполнение заказов • Инжиниринг процессов 	<ul style="list-style-type: none"> • Приобретения • Доставка • Маркетинговые коммуникации 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка продукта • Технические услуги

	Совершенство функционирования	Доверительные отношения с клиентом	Ведущее положение продукта
			<ul style="list-style-type: none"> • Маркетинговый менеджмент
Организация и квалификационные требования	<ul style="list-style-type: none"> • Централизованное принятие решений • Партнерство в цепочке поставщиков 	<ul style="list-style-type: none"> • Общее доверие между персоналом продаж и работниками вспомогательных служб (бэк-офиса) • Расширяющиеся возможности партнерских отношений 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокий уровень инноваций (патенты) и разработки продуктов • Исследования и знания на местном уровне
Основные переменные процессов	<ul style="list-style-type: none"> • Низкие затраты • Короткий подготовительный срок 	<ul style="list-style-type: none"> • Гибкость • Делегирование полномочий сотрудникам 	<ul style="list-style-type: none"> • Гибкость • Продукт
Системы управления	<ul style="list-style-type: none"> • Взаимоотношения с основными клиентами • Оптимизация затрат • Раздельный учет затрат по типам деятельности • Затраты в реальном времени 	<ul style="list-style-type: none"> • Мониторинг показателей, определяющих ценности продукта/услуги с точки зрения клиента (например, затраты на протяжении жизненного цикла продукта) • Удовлетворенность клиента, совместный менеджмент 	<ul style="list-style-type: none"> • Ориентация на рост продаж и рентабельность • Особые схемы целевых нормативов

Ключевые компетенции [23] — это модель корпоративной стратегии «наизнанку», которая начинает стратегический процесс с рассмотрения ключевых сильных сторон организации. Данное представление основано на убеждении, что конкурентоспособность вытекает из способности производить с более низкими затратами, лучше или быстрее конкурентов осваивать:

1. *новые продукты, услуги и рынки.* Модульность процессов может обеспечить возможность создавать новые продукты или услуги быстрее и дешевле, чем другим образом. С учетом пристрастия клиентов к усилению персонализации услуг и продуктов способность применять готовые модули процессов и сами процессы дает существенный вклад в конкурентоспособность организации. К тому же, если в организации существует грамотный процесс разработки продукта, который вовремя исполняется, вовлекает нужный персонал и интегрирует разработку продукта и операционную деятельность, такая организация может разрабатывать продукты и услуги лучше и быстрее.

Вариация этого метода — принятие стратегии «разумного перенимания». Это означает, что организация не проводит прорывных исследований и разработок самостоятельно и не несет соответствующих расходов и рисков. Вместо этого процессы организуются таким образом, чтобы быстро копировать у конкурентов удачные продукты и услуги.

2. *Принципиальный выигрыш клиента.* Все процессы должны быть нацелены на обеспечение выигрыша клиента. Это обеспечивается не по мановению руки, а планомерным и согласованным конструированием и исполнением в рамках процессов организации. Не забывайте,

что восприятие клиента — штука весьма чувствительная. Нужно вложить много сил, чтобы создать его, и оно может рухнуть мгновенно, если один или несколько процессов или работников-участников процесса не соответствует предполагаемому выигрышу. Выигрыш клиента должен быть определен с самого начала, и на каждом шаге необходимо оценивать его вклад в общий результат.

3. *Уникальная конкурентная особенность.* В идеале все основные процессы и связанные с ними процессы обеспечения должны включать некоторые конкурентоспособные составляющие. Получить конкурентное преимущество очень тяжело, но еще труднее его сохранять. Для этого требуется, чтобы все процессы (в т.ч. основные и обеспечивающие) были «заточены» на поддержание конкурентного превосходства и брали в расчет тенденции рынка, конкурентов и замены продуктов на постоянной основе. Анализ и сохранение этого конкурентного преимущества может предусматривать переход на другую модель бизнеса, других клиентов, добавление новых продуктов или услуг.

Кейс: маневренность как стратегия

Организация связи пересматривала свою стратегию и анализировала цепочку создания ценности. Однако это не выявило каких-либо серьезных отличительных характеристик и не дало стратегических идей. Анализируя сильные и слабые стороны организации, менеджеры поняли, что одним из наиболее ярких преимуществ была способность быстро выводить на рынок новые продукты и услуги. В результате стержнем стратегии выбрали маневренность и решили использовать подход «разумного перенимания»: организация не пыталась оставаться на переднем крае инноваций на своем рынке, но инновационные прорывы быстро заимствовались и распространялись.

Вывод. Правильный выбор стратегии сделать легче, и он, вероятно, окажется эффективным, если организации осознает свои сильные стороны. Их увязка с процессами может стать источником конкурентного преимущества.

Конкурентные силы. Очень важно понять, что в каждом из пяти аспектов анализа конкурентных сил, предложенных Майклом Портером (выход на рынок конкурентов, угрозы замены, способность покупателей торговаться, способность поставщиков торговаться и соперничество между существующими игроками), имеется составляющая процесса. Способность поставщика торговаться может быть снижена, если внедрены общие процессы взаимодействия с поставщиками. Способность покупателей торговаться также можно снизить, если продающая организация смогла «пленить клиента» с помощью особо настроенных процессов.

Эти силы очень полезны при рассмотрении различных стратегических сценариев типа «что, если...» и последующей оценки их воздействия на процессы в организации (например, какое влияние окажет на процессы усиление конкуренции или появление на рынке новых продуктов, или что произойдет с изменением законодательства). Если не понять и не «проиграть» эти сценарии, может случиться, что при смене обстоятельств, придется срочно менять стратегию, или могут потребоваться дорогостоящие изменения процессов. Поэтому группа управления процессами должна четко понимать, какие процессы наиболее вероятно придется изменять. Такое понимание даст возможность менеджерам процессов оценить объем ресурсов, прилагаемых для обеспечения гибкости и маневренности процессов.

Кейс: анализ «что если...» Организация связи предполагала открыть новое бизнес-подразделение для особого сегмента рынка. В исходном предложении менеджеры утверждали, что им нужен единый тип процесса выставления счетов, а гибкость не требовалась: важны были сроки выхода на рынок. В тот же день, анализируя требования, мы задали много вопросов типа «а что если ...». Вскоре менеджерам стало ясно, что организации нужна гибкость процессов выставления счетов для различия клиентов в секторах населения и предприятий. Нам удалось сформировать такие процессы выставления счетов лишь не намного дольше, чем планировалось изначально, но эти процессы отвечали требованиям бизнеса не только на начальной стадии, но и на многих последующих. Организация была нам чрезвычайно благодарна, поскольку менеджеры пришли к правильному пониманию, что сэкономило им много времени и средств (иначе пришлось бы через год менять изначально задуманную систему выставления счетов) за счет небольшого увеличения сроков, потребовавшегося для проведения анализа типа «что если ...».

Вывод. Мыслите шире, задавая множество вопросов типа «что если ...».

SWOT-анализ бизнес-процессов может выявить, что некоторые из них являются выраженным «слабым местом», а другие представляют сильную сторону. Это будет иметь серьезные последствия для бизнес-модели организации: например, откроет возможность сделать процессы, определяющие силу организации, основными. Они могут обеспечить стратегические возможности организации (например, «инсорсинг»), самостоятельное выполнение и управление процессами. В то же время можно подумать об аутсорсинге процессов, оказавшихся слабой стороной. Если, например, слабое звено — процесс в ИТ службе поддержки клиентов, то организация может отказаться от него, сосредоточив весь потенциал и ресурсы на отлаженных процессах. Какой бы вариант ни был избран, бизнес-модель изменится.

Призма производительности / эффективности [50] — это методика измерения и управления показателями функционирования, в которой все заинтересованные стороны рассматриваются в контексте двусторонних отношений: с одной стороны — чего хотят заинтересованные стороны, и что им нужно, с другой стороны — чего хочет сама организация, и что ей нужно от заинтересованных сторон. У призмы пять граней:

- удовлетворение заинтересованных сторон;
- вклад заинтересованных сторон;
- стратегии;
- процессы;
- возможности.

Некоторые из значимых вопросов, требующих рассмотрения:

- какие важнейшие процессы необходимы для реализации данной стратегии;
- какие функциональные возможности необходимы для работы и расширения этих процессов;

- что нужно получить от заинтересованных сторон, чтобы поддерживать и развивать такие функциональные возможности.

Данная методика позволяет вписать заинтересованных лиц в общую картину и связать их с бизнес-процессами. Если они не вписаны в общий ряд, это может привести к получению процессов, не отвечающих требованиям заинтересованных сторон, что потребует непредвиденных изменений, которые к тому же могут оказаться дорогостоящими и трудными в реализации.

Шаг 4. Определение стратегических показателей

На этом шаге определяются крупные показатели, обеспечивающие организации способность:

- измерять и осуществлять мониторинг реализации стратегии;
- задать более точные и персональные нормативы, начиная со среднего звена и заканчивая уровнем исполнителей;
- оценивать инициативы и проекты по их вкладу и пользе для установленных стратегических показателей.

Система сбалансированных показателей (BSC) [36] дает возможность количественно выразить целевые показатели организации в увязке со стратегией и видением перспективы. Упомянутые выше стратегические карты можно напрямую связать с таблицей сбалансированных показателей. Рассматриваются четыре перспективные проекции:

- финансовая перспективная проекция;
- перспективная проекция клиентов;
- перспективная проекция бизнес-процессов;
- перспективная проекция освоения (обучения) и роста.

Для каждой из них определяются четыре характеристики:

- цели;
- показатели;
- целевые нормативы;
- инициативные действия.

Система сбалансированных показателей — прекрасный способ определить цели организации на верхнем уровне и обеспечить выдачу совокупного итогового результата опорными процессами и подразделениями, отвечающего этим поставленным целям.

Четыре проекции Системы сбалансированных показателей позволяют включить в рассмотрение краткосрочные выгоды и более фундаментальные последствия. Как уже подчерки-

валось, весьма важно увязать это с бизнес-процессами, а также важно, чтобы бизнес - процессы давали картину в реальном времени динамики характеристик Системы сбалансированных показателей.

Шаг 5. Разработка плана

Стратегия и ключевые решения должны быть изложены в документе — стратегическом плане, содержащем общие цели предприятия, а также выбор основных стратегических направлений, которые рассматривались на предыдущих шагах этапа. Помните, что стратегия заключается не просто в определении целей — она должна давать и общее руководство по их достижению организацией.

Мы прибегнем к структуре (рис. 13.5), являющейся основой для архитектуры процессов, которая разрабатывается на втором этапе схемы. Наряду с общими принципами стратегический план должен содержать и план действий.

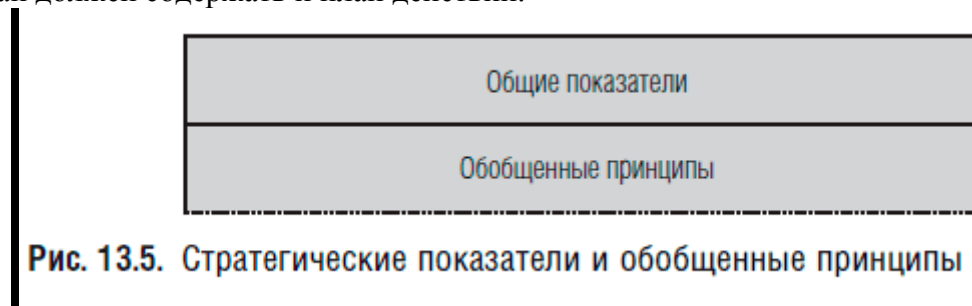


Рис. 13.5. Стратегические показатели и обобщенные принципы

Стратегические цели стоят перед организацией или подразделением и обычно уже сформулированы организацией, например «увеличение оборота на 10%».

Стратегические принципы (выбор стратегических характеристик) выводятся из видения перспективы и стратегии организации и образуют стратегический уровень ее архитектуры процессов. Они должны быть сформулированы просто и доступно для понимания всеми сотрудниками, например:

- «организация идет по стратегическому пути совершенства функционирования (это принимается в расчет при оценке существующих процессов и планировании новых/перепланировании процессов)»;
- «у клиента есть единая точка соприкосновения по всем вопросам (все процессы описываются как сквозные)».

Шаг 6. Утверждение и распространение результатов

И, наконец, очень важно получить формальное утверждение итогов и результатов предыдущих шагов, а также довести их до всех заинтересованных сторон. Утверждение результатов — завершающий шаг, потому все решения должны быть оформлены официально.

Чем сильнее влияние проекта на организацию (как в сценарии «рулевой»), тем критичнее добиться убежденности и реального содействия проекту, а не просто поддержки на словах, от всех заинтересованных сторон. В сценариях, где влияние на организацию ограничено (например, «вне поля зрения»), утверждение — это просто формальная проверка того, что вся нужная информация получена и предоставлена в распоряжение соответствующих лиц.

С момента утверждения итогов необходим строгий подход к управлению изменениями в стратегии организации, как к любым изменениям объема проекта.

Распространение стратегии организации и результатов ее влияния на бизнес-процессы, доведение их до людей также чрезвычайно важно, поскольку позволяет разблокировать текущую ситуацию и сдвинуть организацию с мертвой точки в стратегическом направлении.

Этап выработки стратегии — фундамент любого проекта или программы ВРМ, дающий «смысл существования» (*raison d'être*), мотивирующий и направляющий участников проекта и людей в организации.

Итоги этапа разработки стратегии

Конкретные результаты этапа выработки стратегии (рис. 13.6) дают важные входные данные для других этапов проекта:

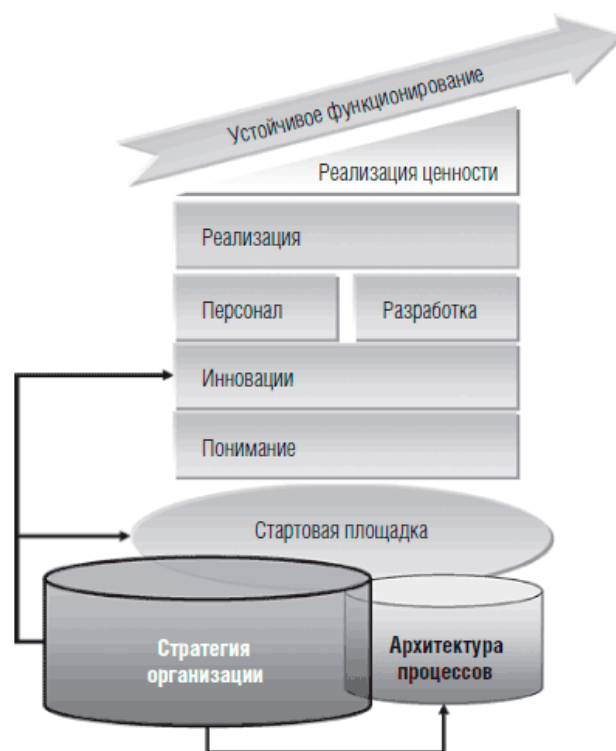


Рис. 13.6. Результаты этапа разработки стратегии как входные данные для других этапов

- при создании архитектуры процессов организации необходимо понимание целей и задач, сформулированных в стратегии;
- при определении объема проекта и разработке исходного экономического обоснования группа проекта должна обеспечить вклад проекта в достижение целей и задач организации;
- результаты этого этапа должны быть представлены и приняты во внимание на этапе инноваций, поскольку именно на нем будут разработаны новые процессы, которые должны питаться стратегией организации и увязываться с ней.

Фактически на всех этапах проекта необходимо использовать и четко понимать результаты этапа выработки стратегии, чтобы обеспечить реальный вклад каждого шага проекта в достижение целей организации.

Риски этапа разработки стратегии

Несколько наиболее часто встречающихся рисков этапа выработки стратегии приведены в табл. 13.2.

Таблица 13.2. Риски этапа выработки стратегии и пути их снижения

Риск	Пути снижения риска
Новая формулировка стратегии организации	С самого начала четко остановите свой выбор на одном сценарии проекта ВРМ, который желателен для организации, и неуклонно придерживайтесь соответствующей глубины анализа стратегии; не углубляйтесь дальше, чем необходимо
Бесконечное ожидание информации о стратегии организации	Если информация не выдается сразу, сделайте свои предположения и убедитесь в их справедливости; если ответы не даются, передайте проект на более высокий уровень руководства или переформируйте его объем
Нет убежденности высшего руководства	Начните мелкие улучшения и получите быстрые выигрыши; постепенно,

мелкими шагами добивайтесь привлечения и убежденности руководства; обратитесь к спонсору проекта за помощью

Глава 14. Этап архитектуры процессов

Архитектура процессов — это связь между этапом стратегии организации и этапом стартовой площадки (рис. 14.1). Выполнение этапа архитектуры процессов — непереносимое условие для любой организации, намеревающейся начать работу по успешному внедрению управления бизнес-процессами, которое маневренно и устойчиво, чтобы постоянно отвечать целям организации в меняющихся обстоятельствах. Этап архитектуры процессов является фундаментом проектов организации, завязанных на процессы. В этой главе будет показано, что отлаженная архитектура процессов должна стать важнейшей частью более широкой архитектуры предприятия, движимой всей организацией.



Рис 14.1. Этап архитектуры процессов

Назначение

Архитектура процессов — важнейшая ступень проекта и организации BPM, но слишком часто ею пренебрегают или поддерживают ее лишь на словах. Архитектура процессов должна обеспечить:

- соответствие перестроенных или вновь разработанных процессов целям организации и ее стратегии;
- увязывание процессов с тем, как ведется (или должен вестись) бизнес и способность предоставить продукты/услуги потребителям;
- увязывание процессов с архитектурой ИТ и приложениями, поскольку ИТ должны поддерживать настоящие и будущие процессы;
- согласование одних процессов с другими. В больших организациях часто ведется несколько инициатив управления процессами одновременно, и чрезвычайно важно, чтобы они были согласованы;
- группировку всей связанной с процессами информации и принимаемых по ним решений. Если информация разбросана по всей организации, это может привести к дублированию, путанице и несогласованности;
- представление относящихся к процессам решений и процессов высокого уровня простым и понятным образом. Правильно выстроенная архитектура оценивается исключительно по ее полезности, а не по тому, насколько она сложна или привлекательна.

Кейс: неуклонно реализовывать стратегию

Мы оценивали процессы в организации, стремившейся радикально повысить свою долю на рынке за счет «практичности и экономичности» (что эквивалентно **стратегии функционального совершенствования**). При рассмотрении процессов центра обработки вызовов мы заметили, что процессы не отвечают данной стратегии. Эти процессы были весьма сложными и, скорее, соответствовали **стратегии выстраивания доверительных отношений с клиентами**. Менеджер колл-центра стремился обеспечить положительный опыт взаимодействия с клиентами, а «экономичность и практичность» были на втором плане. Высшее руководство было удивлено, что такое несоответствие интерпретации оставалось незамеченным столь долго и не только изменило работу центра вызовов в сторону «практичности и экономичности», но и инициировало общее формирование архитектуры бизнеса, чтобы обеспечить учет стратегических соображений всей организацией при анализе и перекраивании процессов.

Вывод. Обеспечьте **явную формулировку стратегии**, и **ее применение** при конструировании и мониторинге процессов. Архитектура процессов — хороший способ добиться этого.

Нам часто приходилось наблюдать архитектуру процессов, выстроенную в результате затянутого анализа и планирования. Полученные в итоге подробные модели страдали двумя основными недостатками: они были слишком сложными и, что более важно, всегда немного запоздывали. Таким образом, в подобной ситуации архитектура процессов фиксировала прошлое, а не описывала текущую ситуацию с указанием пути в будущее. Оба недостатка приводили к тому, что архитектура процессов становилась в большой мере хобби нескольких лиц с лучшими намерениями, и не использовалась во всей организации.

Кейс: 1 + 1 + 1 = 1 Крупная организация решила отладить внутренние процессы. Отдел ИТ наложил на свою деятельность процессы, которые нужно было поддерживать, используя инструмент моделирования «1» и ИТ-подход. Бизнес-подразделение описало процессы с помощью инструмента моделирования «2» и действовало методами, соответствующими этому инструменту. Финансовое подразделение стремилось отобразить процессы, имеющие финансовое воздействие, в целях соблюдения **закона Сарбанеса-Оксли**, используя еще один инструмент моделирования. Очевидно, что при таком подходе нельзя получить существенных и долгосрочных результатов:

- у каждого структурного подразделения будет лишь частичное видение процессов организации;
- нет никакой увязки между различными моделями;
- сомнительно, чтобы описания процессов поддерживались со временем;
- стоимость поддержки будет очень высока.

Вывод. Несогласованный фрагментарный подход к моделированию процессов и управлению ведет к фрагментарному применению, вызывая высокие затраты, разочарование и ограниченность ценности.

В этой книге описана архитектура, которая комплексна и понятна (дает внутреннюю картину сложного объекта), а также динамична (учитывает изменения бизнеса). Короче говоря, архитектура должна быть строго достаточна и строго своевременна.

Архитектура процессов может работать, только если, во-первых, она увязана со стратегией и стратегическими целями организации, а во-вторых, увязана с архитектурой бизнеса, организации и ИТ.

И, наконец, архитектура должна экономить больше, чем стоит ее разработка и содержание. Слишком часто увлеченные люди тратят бесконечно много энергии и усилий на архитектуру, которой никто не пользуется. Единственный путь эффективно разработать и поддерживать динамичную архитектуру — это сформировать архитектурный процесс, предусматривающий учет всех механизмов включения, факторов и политик при разработке и реализации архитектуры.

Но в отношении архитектуры справедлива одна суровая истина [52]: *... динамика организации и культура всегда побеждают архитектуру. Без общего понимания цели и миссии, без эффективной руководящей структуры, ведущей роли и нацеленности руководства от архитектуры предприятия будет мало толку. Хорошая архитектура предприятия — это инструмент руководящего состава в деле повышения эффективности и маневренности предприятия и сопряжения (с бизнесом).*

В центре внимания данной главы — архитектура процессов, но многие положения, относящиеся к этому этапу, также применимы и к архитектуре предприятия.

Что такое архитектура процессов

Говорят, что если спросить десять архитекторов, то можно получить десять разных определений архитектуры. Поэтому, чтобы не придумывать свое определение, мы перечислим характеристики, составляющие хорошую архитектуру (Вагтер и др. [77]):

- должен быть комплекс правил, принципов и моделей процессов;
- должна быть основа для разработки и внедрения процессов организации;
- процессы должны соотноситься со стратегией организации и стратегическими целями;
- процессы должны быть увязаны с архитектурой бизнеса, информационной и технической архитектурой, что сводится к организационно-движимой архитектуре предприятия;
- процессы должны быть легко понимаемы и применимы всеми заинтересованными лицами;
- архитектура процессов должна быть динамичной, легко адаптируемой к возникающим изменениям процессов, бизнеса и предприятия.

Нам приходилось изучать различные архитектуры процессов, и мы пришли к выводу, что показанная на рис. 14.2 модель лучше всего соответствует перечисленным характеристикам.

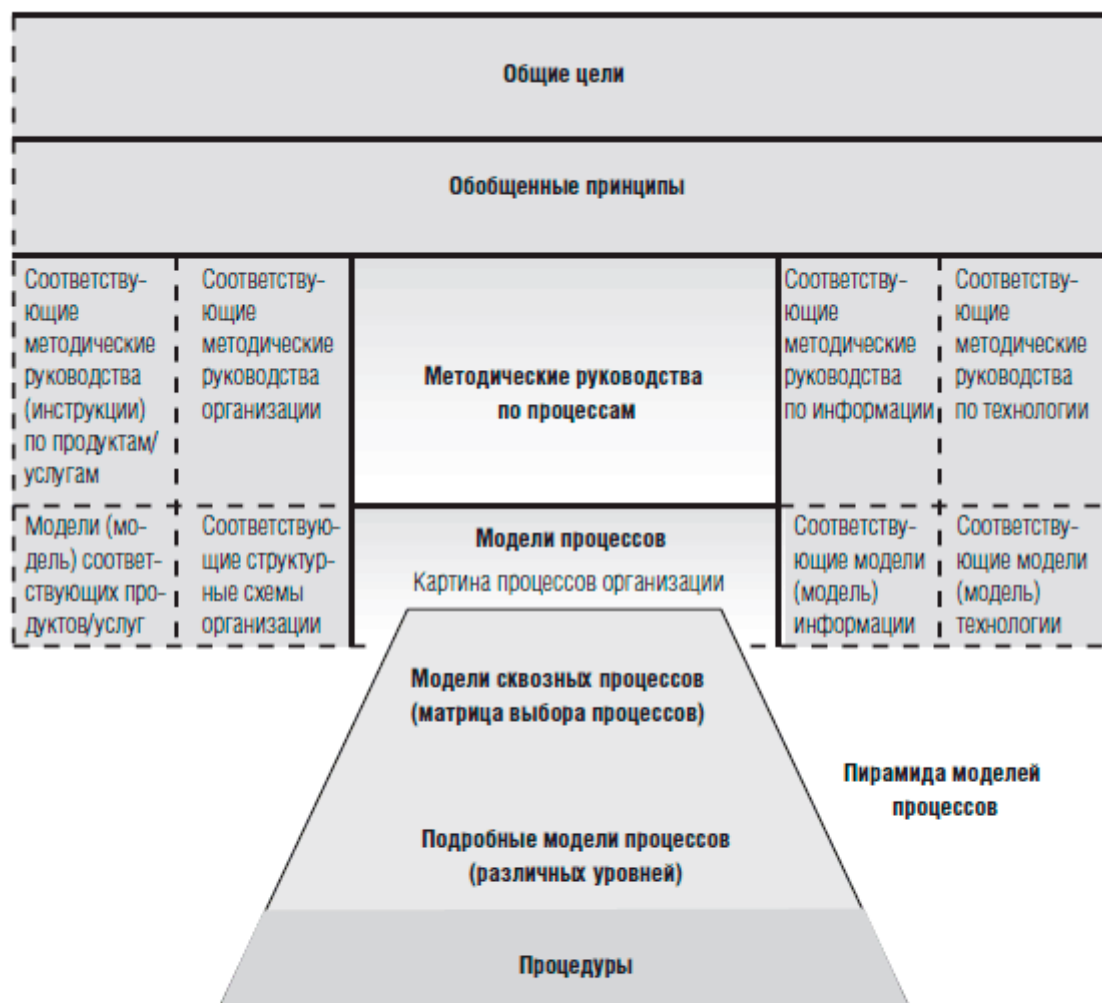


Рис. 14.2. Архитектура процессов (на основе DYA®). Идея взята из работы Вагтера и др. [77]; воспроизводится с разрешения. Общие цели и принципы рассмотрены в предыдущей главе

Методическое руководство по процессам — это отображение общих принципов на область процессов. Примерами методических руководств по процессам являются стандарты, методы, инструкции, политика и выбор инструментария. Руководство должно давать конкретные указания по разработке процессов (и последующим разработкам ИТ), и имеет тактическое значение (например, конструкция бизнес-процессов выполняется независимо от структуры организации).

Модели процессов — это визуальное представление процессов общего уровня, а также общих взаимосвязей между процессами. Пирамида под архитектурой показывает, как более

подробные модели процессов укладываются в эту архитектуру. Такие модели строятся на дальнейших этапах.

Архитектурные принципы

Мы следуем таким архитектурным принципам [77]:

- архитектура не является самоцелью, а должна поддерживать цели бизнеса;
- архитектура — это больше, чем модели и документация; она работает с логикой, которая формирует основу моделей и документации;
- есть единственный способ добиться динамичной архитектуры в курсе стратегии и бизнеса — архитектурный процесс, который работает со всеми механизмами включения и последующими изменениями;
- архитектуру можно развивать, постоянно наращивая ее;
- в некоторых обстоятельствах оправданно несоблюдение архитектуры; мы называем это «клапаном скороварки» и рассматриваем на шаге 6 ниже.

Результаты. Перечислим конкретные результаты на выходе этого этапа:

1. документально оформленная и согласованная архитектура процессов.
2. Стартовая структура проекта.
3. Картина процессов организации.
4. Перечень сквозных процессов.

Осуществление. В фокусе этапа архитектуры процессов, как и на этапе стратегии организации, находятся организационные аспекты проекта BPM. При осуществлении данного этапа нужно иметь в виду следующую информацию:

1. *Сценарий проекта BPM* (см. выше). Выбранный организацией сценарий BPM оказывает серьезное влияние на интенсивность и критичность этого этапа:

- сценарий «обычная работа»: оценивается доступная смысловая информация (используя стартовую структуру проекта ССП — см. ниже), а любые изменения вносятся посредством соответствующих каналов управления изменениями. Это может приводить к изменениям в архитектуре процессов — можно разрешить управляемые и частичные исключения;
- сценарий «рулевой»: оценивается имеющаяся информация, и архитектура процессов либо исправляется, либо вновь разрабатывается, если данный проект BPM — первый для организации;
- сценарий «пилотного проекта»: оценивается имеющаяся информация, могут задаваться вопросы в целях ее уточнения. Помимо этого изучается архитектура процессов, могут предлагаться требуемые изменения. Объем этих изменений ограничен;
- сценарий «вне поля зрения»: имеющаяся информация оценивается. Возможно, возникнут уточняющие вопросы. Документация архитектуры процессов не исправляется или исправляется очень ограниченно.

2. *Зрелость организации в области архитектуры процессов.* Понятие «зрелости» организации относится не только к уровню архитектурного «мышления» и реализации, но и к способности соответствующих архитектурных «действий», а также привычке подчиняться данному порядку (рис. 14.3):



Рис. 14.3. Положение архитектуры в организации (Ваггер и др. [77], публикуется с разрешения John Wiley and Sons)

- *изоляция* относится к ситуации, когда архитекторы разработали безукоризненную архитектуру в «башне слоновой кости», так что совсем мало народу внутри организации

знает об архитектуре, не говоря уже о ее применении. В такой ситуации архитекторы должны найти пути вовлечь и убедить остальную часть организации следовать архитектуре;

- *барьер* относится к обстоятельствам, когда у архитекторов есть необходимая убежденность остальной части организации, но их архитектура не очень развита. Это означает, что она в основном остается на операционном уровне, поскольку слишком разрознена, чтобы вносить более серьезный вклад на стратегическом уровне. Организация должна встраивать архитектуру в свою стратегию;

- *проигрыш* относится к ситуации, когда организация слабо отдает себе отчет в архитектуре, лишь частично интегрированной в организацию. Это встречается в организациях, где все настолько поглощено решением сиюминутных проблем, что нет времени подумать о тактических и стратегических вариантах более высокого уровня. Мы рекомендуем начать постепенное распространение архитектуры, чтобы справиться с подобной ситуацией;

- *практичность* относится к ситуации, когда организация приняла концепцию архитектуры в качестве главного вспомогательного средства. Важная проблема здесь — оставить архитектуру рычагом улучшений, а не превратить ее в обузу.

2. *Сфера и нацеленность архитектуры.* Перед тем как сформулировать архитектуру, важно определиться с уровнем «амбициозности», т.е. решить, что войдет в сферу архитектуры и будет в ее фокусе. Одно из ключевых решений, принимаемых здесь, начать ли только с архитектуры процессов (обычно в сценариях «вне поля зрения» и «пилотный проект»), или моделировать всю архитектуру предприятия (обычно в сценарии «рулевой»).

Еще один важный выбор относится к процессам, которые попадают в сферу архитектуры. Слишком узкий охват ведет к ограниченным выигрышам, а «раздутая» сфера вызывает увеличение объема работ и снижение выигрыша.

Показанные на рис. 14.4 шаги применяются в создании архитектуры процессов и рассматриваются ниже.



Рис. 14.4. Шаги этапа архитектуры процессов

Шаг 1. Получение информации о стратегии и бизнесе

На рис. 14.5 показаны соответствующие продукты/услуги, а также и методические руководства и модели, используемые для получения информации о стратегии и бизнесе.

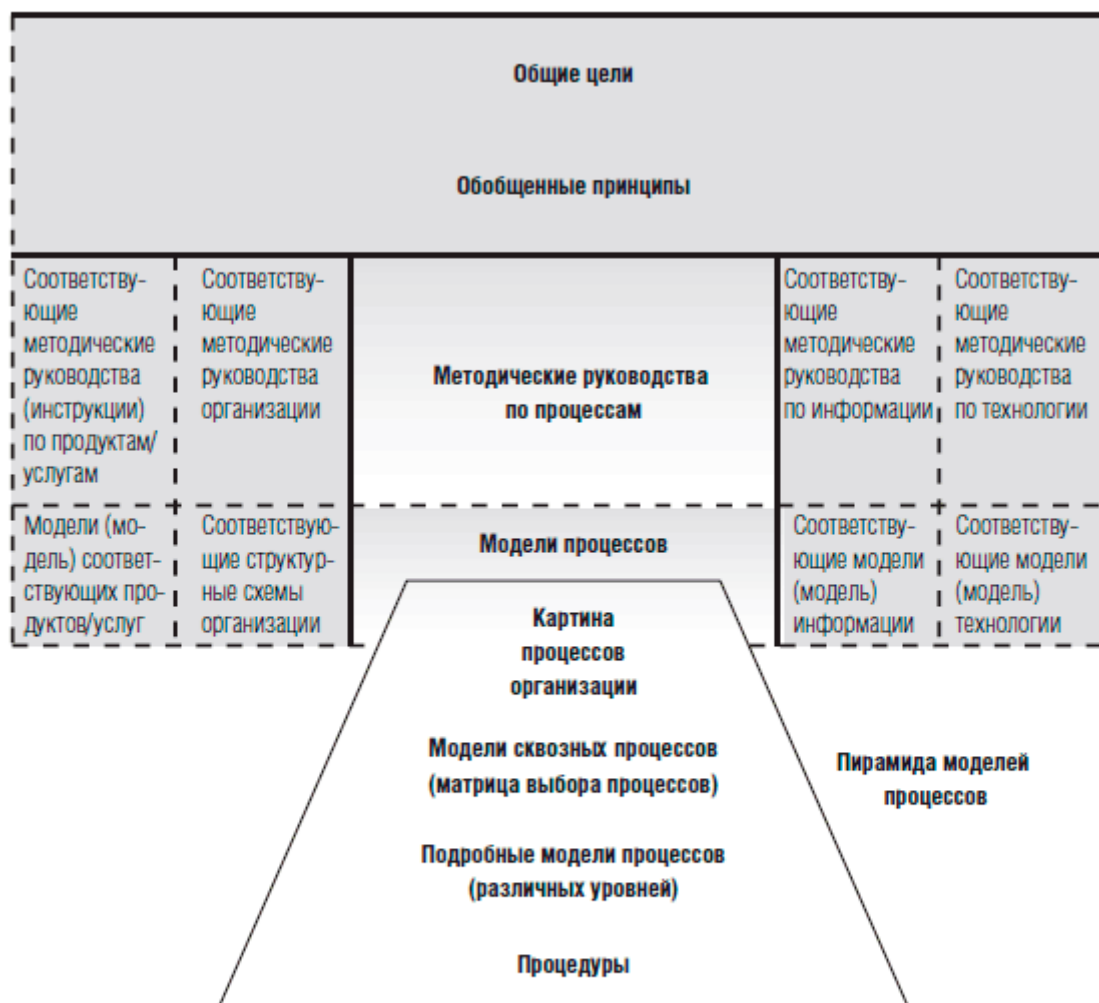


Рис. 14.5. Архитектура процессов (на основе DYA®). Адаптировано из работы Вагтера и др. [77]; используется с разрешения John Wiley and Sons

Информация, которую необходимо получить:

- общие стратегические цели (показатели) и принципы, определенные на этапе стратегии организации, доработанные/обновленные при необходимости;
- соответствующие методические руководства (инструкции) по бизнесу (продукты и услуги) и модели;
- соответствующие модели и руководства организации.

Уже заявлено, что архитектура процессов работает на бизнес, поэтому так важно понимать основы функционирования бизнеса, что облегчит выработку решений, которые укладываются в логику бизнеса. На этапе стратегии организации уже были получены некоторые общие принципы. Но архитектура процессов должна также «ухватить» и более неявные предположения и инструкции, которые в стратегии принимаются как должное. Поэтому нужно определиться с общими принципами.

Важно прийти к явному соглашению внутри компании по общим принципам: положениям и аспектам, которые являются либо частью стратегии, либо частью более глубоко лежащих неявных предположений и основополагающих принципов внутри организации. Поскольку это неписанные допущения и принципы, то всегда есть опасность, что они могут быть забыты или проигнорированы, или что у соответствующих сотрудников будут различные взгляды на них. Лучше всего сформулировать эти предположения на практических совещаниях с участием вовлеченного в них персонала. Чрезвычайно важно получить четко определенную и согласованную на широкой основе формулировку этих предположений и принципов.

Необходимо извлечь информацию, в основном, общего характера, относящуюся к таким аспектам, как, например:

- типология продуктов и услуг, опорные принципы и логика;
- типология клиентов, опорные принципы и логика;

- типы расценок и скидок, опорные принципы и логика;
- типы партнеров (включая поставщиков) и каналов распределения, опорные принципы и логика.

Наш опыт свидетельствует, что получение этой информации может стать серьезной проблемой. Хотя большинство сведений имеется под рукой, например перечни продуктов, клиентов и партнеров, проблема обычно заключается в извлечении принципов и логики, потому что они большей частью являются неявными положениями, которые бизнес принимает во внимание, что дает еще одно веское основание для создания архитектуры, где неявные соображения становятся явными.

Предлагаются следующие способы получения этой информации:

- получение перечней продуктов, клиентов, партнеров и прайс-листов;
- получение годовых финансовых планов, маркетинговых планов, планов по основным клиентам и бюджетов;
- обсуждения с бизнес-менеджерами причин, по которым они выбрали именно эти продукты, цены, клиентов и партнеров, и почему не включены другие (вопросы «почему?»);
- визуализация структур (например, как конструируется продукт, каждый ли клиент получает свой индивидуальный продукт, или решение для клиента составляется из стандартных готовых элементов).

Не пытайтесь смоделировать все исключения, помните, что модель — лишь упрощение реальности, а не полная теория, которая должна объяснять все. Организации, у которых нет ясной архитектуры бизнеса, часто принимают решения, которые трудно вписать в одну комплексную и понятную архитектуру. Большинство бизнес-менеджеров и менеджеров по продажам выдают решения по-разному, и это еще одно веское основание начать с архитектуры бизнеса.

Шаг 2. Получение методических указаний и моделей процессов

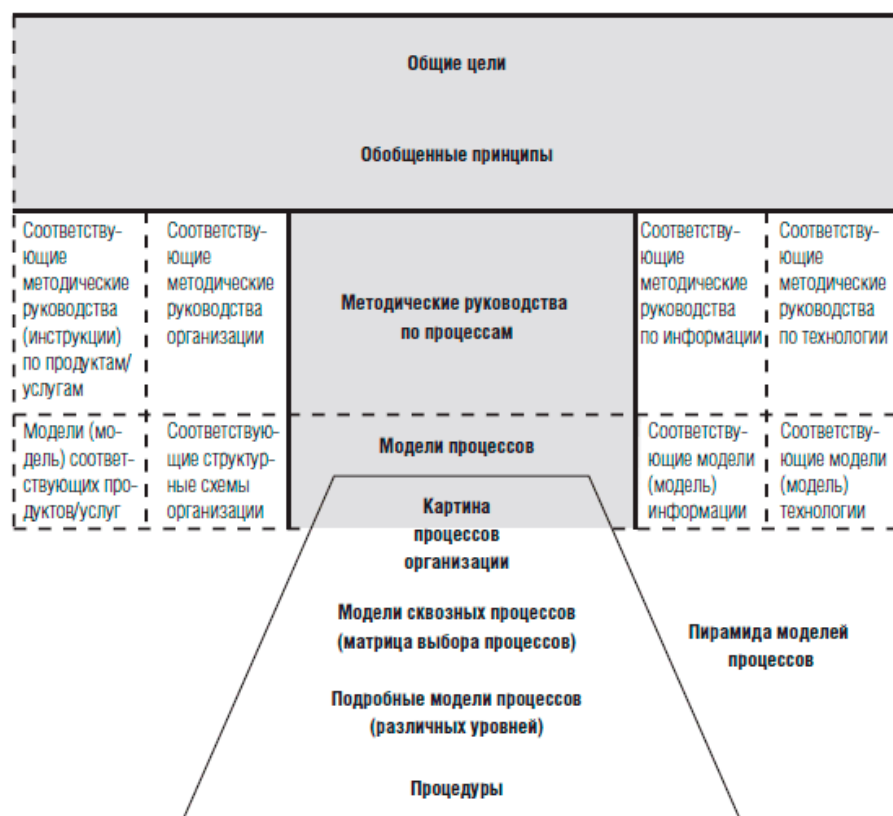


Рис. 14.6. Модели и методические руководства процессов.

Адаптировано из работы Вагтера и др. [77];
используется с разрешения John Wiley and Sons

На шаге 2 (рис. 14.6) должны быть определены следующие моменты:

- методические руководства (инструкции) по процессам;
- модели процессов;
- перечень сквозных процессов.

Кейс: крайний случай правила 80/20

Компания по производству программного обеспечения испытывала трудности в доведении до своих клиентов принципов обслуживания, которых она придерживалась при оказании сервисных услуг. Бизнес-архитектору потребовалось свыше пятидесяти страниц, чтобы описать основные процессы этого решения, так что никто не имел о нем четкого представления. Нам удалось дать общую картину 95% основных процессов на трех простых диаграммах и четырех страницах текста (т.е. менее 10% исходного текста). Когда мы побеседовали с бизнес-архитектором, он указал, что не были описаны некоторые исключения. Однако бизнес-подразделение пришло в восторг от того, что могло легко объяснить структуру своего продукта. С исключениями поработали в других формах.

Вывод. Плоха или хороша архитектура, зависит, в основном, от того, используется ли она фактически. Поэтому сжатая и простая архитектура процессов может оказаться значительно лучше сложной новейшей архитектуры.

Методическое руководство по процессам — это общие методические указания, которые необходимо сформулировать для процессов. Они включают:

1. принадлежность процесса (кто хозяин).
2. Масштаб процессов: сквозные или относящиеся к функции/организационной единице.
3. Выбор метода моделирования.
4. Выбор инструмента моделирования и управления процессом.
5. Метод руководства процессами.
6. Аутсорсинг процессов, т.е. когда организация принимает решение об аутсорсинге процессов. Если такое решение принято, важно определить:
 - тип процессов, которые будут переданы на аутсорсинг (с обоснованием причин);
 - тип процессов, которые не будут переданы на аутсорсинг (с обоснованием причин);
 - минимальные критерии, которые должны быть выполнены (например, безопасность, соглашения об уровне обслуживания — SLA);
 - что еще нужно принять во внимание (например, привлеченный персонал).
7. Эталонные модели процессов: архитектура процессов должна содержать набор шаблонов — эталонных моделей. Эти модели дают мощную базу, поскольку основаны на наилучших практических методиках (например, ITIL — Библиотека инфраструктур информационных технологий, см. сайт www.itil.org.uk) или отраслевой практике (например, eТОМ — расширенная модель функционирования оператора связи, разработанная Форумом управления электросвязью, — см. сайт www.tmforum.org — или SCOR — эталонная модель цепочки поставок, разработанная Советом цепочки поставок, — см. www.supply-chain.org).

Кейс: eТОМ. Организация связи хотела плотно поработать с компанией из другой страны. Они провели многие месяцы в переговорах об интеграции соответствующих процессов, но все усилия были напрасны. Казалось, не было продвижения к решению; всякий раз, когда решалась одна проблема, появлялась новая проблема или даже пара. Когда мы подключились, стало ясно, что у обеих организаций различные системы, процессы, бизнес, клиенты и даже различные определения типов деятельности. Чтобы прийти к пониманию и согласию по процессам и связанным с ними определениям, мы использовали модель eТОМ (расширенная схема деятельности оператора связи), которая позволяла четко установить точки стыка между организациями. Это дало нам возможность завершить работу в несколько недель, предоставив приемлемое и устойчивое решение.

Вывод. Общее понимание — основа для результативности и продвижения. Эталонные модели и архитектура процессов жизненно важны в этом аспекте.

Модели процессов. Архитектура процессов также должна содержать общее графическое представление процессов. Хороший способ получить такую визуализацию — составить диаграмму картины процессов организации и перечень сквозных процессов.

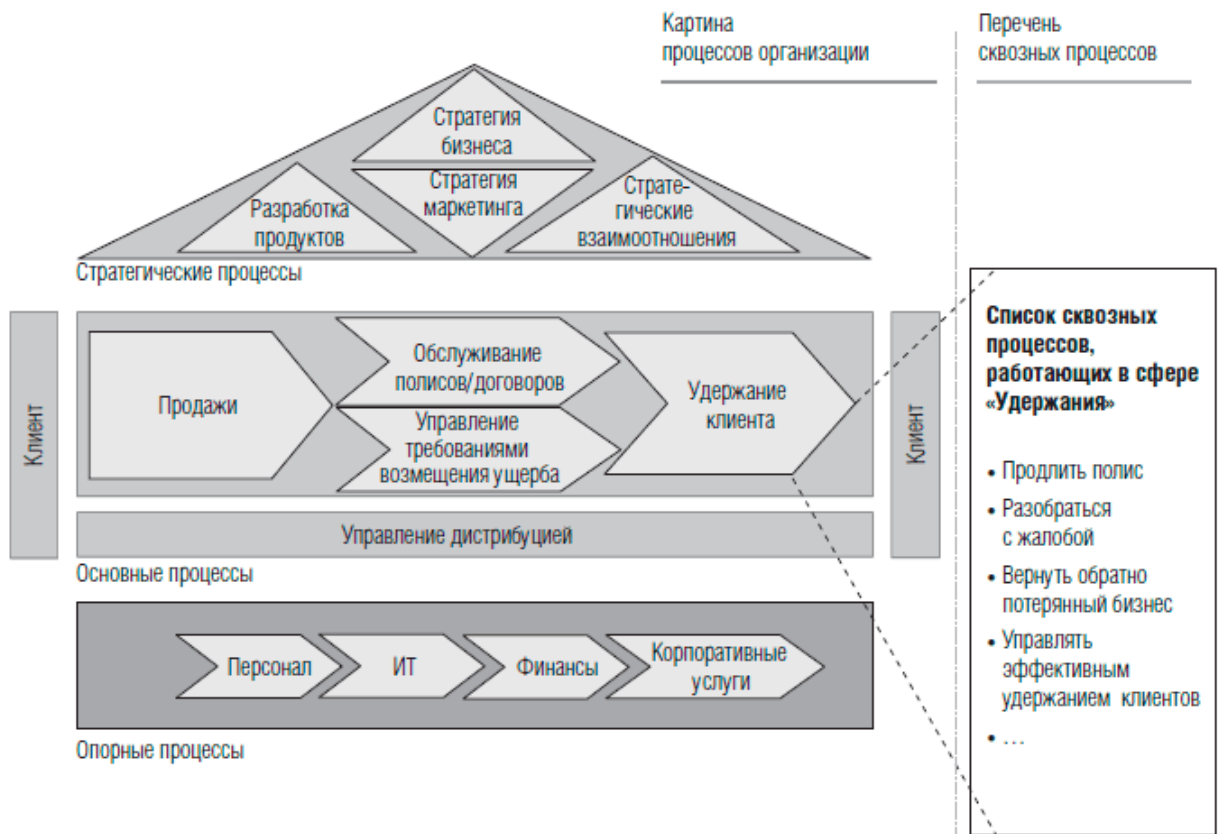


Рис. 14.7. Картина процессов организации и перечень сквозных процессов. Воспроизведено с разрешения MPM Group Pty Ltd, работающей под торговой маркой TouchPoint Process Management Services

На рис. 14.7 дается картина процессов организации и более подробный перечень сквозных процессов.

Картина процессов организации — самый общий вид структуры организации с точки зрения процессов. На рис. 14.7 приведен пример страховой фирмы. Выделение или группировка процессов обычно показываются на трех уровнях:

1. стратегические процессы — обеспечивают постоянное выполнение нижележащими процессами своих задач/показателей.
2. Опорные процессы — представляют основные (главные) области бизнес - деятельности организации.
3. Вспомогательные процессы (обеспечения/поддержки). На этом уровне находятся процессы, которые обеспечивают опорные процессы организации.

Диаграмма картины процессов служит нескольким целям:

- используется для описания процессов организации штатному персоналу и заинтересованным лицам;
- ее следует поместить на самом видном месте во всей организации и, возможно, на внутреннем портале (некоторые организации используют эту диаграмму как домашнюю страницу внутреннего сайта);
- способствует достижению понимания высшим руководством, должностными лицами и персоналом основной деятельности, операций и приоритетов организации с точки зрения процессов, обеспечивая нацеленность на BPM внутри организации.

Однако все это работает, когда общая картина содержит существенную информацию, принята и используется по всей организации.

Преимущество получения картины процессов в том, что это не только общая модель уровня организации, которую можно применять для увязки процессов нижних уровней. Она также позволяет вовлекать в моделирование руководство. Это дает менеджерам организа-

ции возможность сформулировать критически важные зоны процессов, на которых они захотят сконцентрироваться, а также содействует тому, что все основные высшие руководители, заинтересованные лица и участники проекта BPM говорят на одном языке.

Перечень сквозных процессов. Для каждой из групп, выделенных на картине процессов организации, нужно сформировать перечень сквозных процессов. На этапах понимания и инноваций каждый сквозной процесс из этого списка описывается более подробно (и называется моделью сквозного процесса и подробной моделью процесса).

Лучше получить эту информацию на **практическом совещании, типовая повестка и подход которого приводятся в Приложении Е.**

При разработке этих моделей очень полезно уловить различные метрики, связанные с бизнес-подразделением организации и процессами, — например, определить число работников, занятых в каждом процессе или группе процессов, соответствующий объем продаж и обслуживаемых транзакций и т.п. Это поможет сориентировать группу процессов в выборе процессов или участков бизнеса для начала таких последующих этапов схемы, как понимание и инновации.

Шаг 3. Получение нужной информации, принципов и моделей технологий

На данном шаге нужно получить подробные сведения по необходимым «информационным» аспектам (которые относятся к данным и приложениям), а также по аспектам «поддерживающих» технологий (промежуточное ПО, платформы и сети) — рис. 14.8. Мы имеем в виду общие обзоры:

- моделей данных, их опорных принципов и логики;
- основных приложений и соответствующих интерфейсов, их опорных принципов и логики;
- основного промежуточного ПО, его опорных принципов и логики;
- основных платформ, их опорных принципов и логики;
- основных сетей, их опорных принципов и логики.

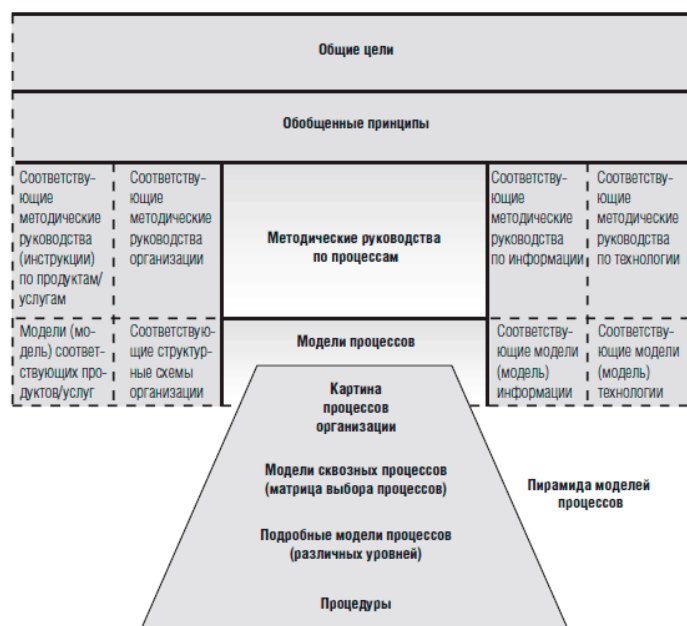


Рис. 14.8. Руководства по информации и технологиям и модели. Адаптировано из работы Вагтера и др. [77]; используется с разрешения John Wiley and Sons

Наш опыт подсказывает, что самая крупная проблема встраивания архитектуры ИТ в архитектуру предприятия — наличие в подразделении ИТ большинства организаций огромного числа инструментов и приложений. Поэтому нужно суметь сосредоточиться на принципах и основных вариантах выбора.

Кейс: «неправильная» архитектура

Подразделение ИТ одной организации решило внедрить архитектуру предприятия и выдало ее в виде более чем семидесятистраничного технического описания. Когда им задали вопрос о следующих шагах, они сказали, что хотят, чтобы высшее руководство утвердило и в приказном порядке ввело эту «архитектуру». Однако им пришлось признать, что руководство вряд ли разберется в таком документе, не говоря уже о его утверждении. Они осознали, что

нужно разработать архитектуру принципиально иным способом: скорее продвигаемую бизнесом, чем наоборот. Разработчики поставили бизнес во главу угла, что привело к созданию полноценной и принятой организацией архитектуры.

Вывод. Крупная проблема архитектуры процессов состоит не в ее формулировании, а в том, чтобы добиться убежденности людей, которые сами захотят использовать такую архитектуру.

Более того, существенно, что ИТ поддерживают цели, стратегию и бизнес, и именно поэтому целесообразно уже иметь архитектуру процессов и бизнеса до выстраивания архитектуры ИТ. Но если разработка архитектуры началась с архитектуры ИТ, нужно внимательно следить за сохранением поддерживающей роли ИТ для требований бизнеса.

Шаг 4. Консолидация и сверка

На этом шаге вся информация консолидируется и сверяется. Часто данный шаг оказывается наиболее проблемным, потому что именно здесь сходятся все противоречивые приоритеты и требования, и именно здесь все они должны быть разрешены. Например, бизнесу может быть нужна гибкость, а подразделению ИТ — стандарты и единообразие.

Один из способов консолидации накопленной информации — сопоставить различные архитектурные модели друг с другом. Например, сочетание организационно-структурных схем и процессов дает карту-схему организационных взаимосвязей (рис. 14.9).

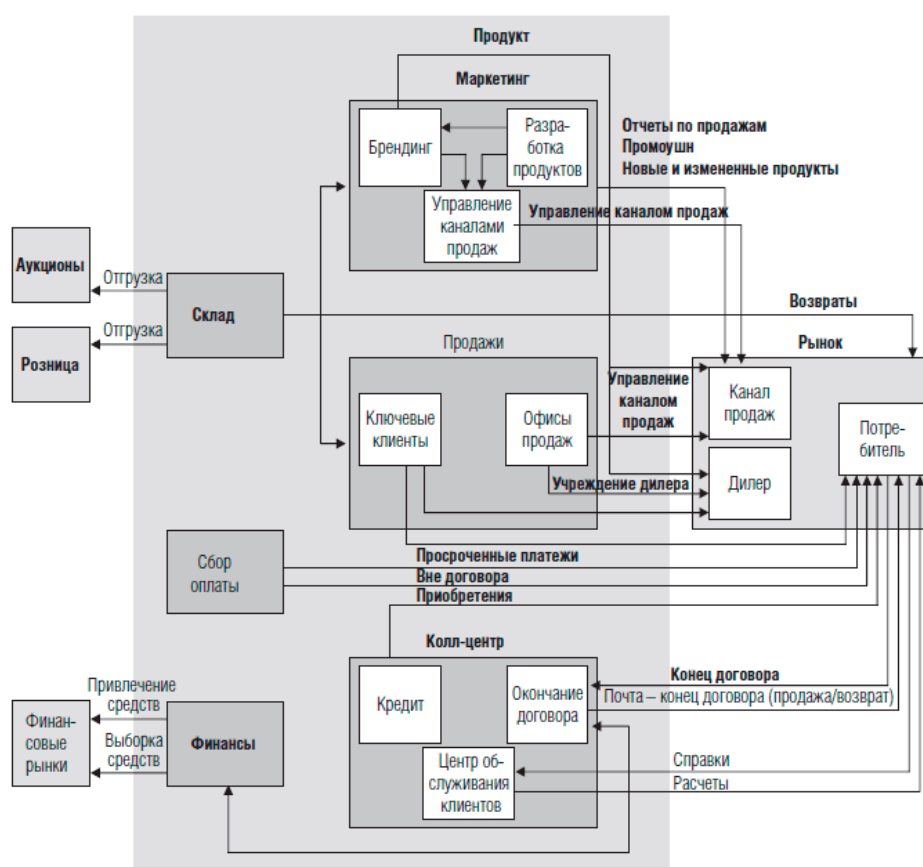


Рис. 14.9. Схема организационных взаимосвязей

Схема организационных взаимосвязей

Схема организационных взаимосвязей, приведенная на рис. 14.9, в общем виде показывает взаимосвязи и протекание процессов между различными подразделениями и отделами внутри организации. Такая схема дает организации возможность увидеть нестыковки в ходе выполнения процессов. В этом разрезе особенно полезна картина возможного распределения сквозных «клиентских» процессов по структуре организации, что может быть причиной задержек и ошибок. Светло-серый прямоугольник на рисунке представляет организацию, а все, что не попадает в него, приходит извне организации.

Пример нестыковки процесса также приведен на рис. 14.9. Центр обработки вызовов реализует и вырабатывает руководящие инструкции по кредитованию для организации, отдел взыскания занимается сбором неоплаченных в срок сумм. На этом рисунке нет обратной связи между деятельностью отдела по взысканию сумм (нет такого отдела на схеме – С.К.) относительно эффективности методических инструкций и центром обработки вызовов (нет такого

отдела на схеме, м.б. колл-центр? – С.К.), чтобы при необходимости подправлять правила кредитования. Если инструкции по кредитованию неудачны, центр обработки вызовов не получит обратной связи.

Лучший способ выработать такую схему — провести практическое совещание со всеми заинтересованными сторонами, при этом:

- используя цели и стратегию организации в качестве отправной точки;
- внося все разнообразные требования и взгляды заинтересованных сторон;
- выявляя взаимосвязи и противоречия между этими требованиями;
- обсуждая противоречия и находя пути их разрешения; здесь проблема — снова выйти из замкнутого пространства мышления и набраться смелости, чтобы принимать решения с мыслью о будущем, вместо того чтобы застрять в настоящем;
- ранжируя требования;
- обсуждая разрывы в процессах и конфликты (включая пути эскалирования на более высокие уровни полномочий);
- подготавливая планы мероприятий для устранения нестыковок и противоречий (включая пути эскалирования);
- предоставляя окончательные выводы соответствующим руководителям, четко обозначив связь со стратегией и целями организации и указывая, как сформулированная архитектура будет содействовать их осуществлению;
- добиваясь окончательного утверждения.

Шаг 5. Обмен информацией

Как уже говорилось, хорошая архитектура — это архитектура, которая понимается, поддерживается и применяется в качестве основы для деятельности и принятия решений в организации. Полезно в данном контексте донести архитектуру и ее выгоды до максимально большого количества людей, которых это касается. Это можно сделать:

- расклеивая постеры с моделями архитектуры во всей организации;
- обеспечивая применение архитектуры всеми структурными подразделениями при определении объемов и принятии решений;
- обеспечивая запуск всех проектов с архитектуры как со стартовой позиции.

Шаг 6. Применение архитектуры

Любая организация, желающая использовать архитектуру процессов, должна наладить необходимую дисциплину. Это означает, что все соответствующие проекты должны учитывать архитектуру и выявлять, где они отклоняются от согласованных принципов.

Окончательное испытание любой архитектуры — решение, которое принимает руководство в случае намерения проекта отклониться от согласованных принципов архитектуры процессов. В большинстве учебников и теорий утверждается, что архитектура должна быть соблюдена принудительно. На практике этот подход нежизнеспособен: в большинстве ситуаций прямые выгоды бизнеса преобладают над долгосрочными архитектурными проблемами. Однако, видимо, как только в качестве исключения допускается отклониться от правил архитектуры, люди ощущают себя полностью свободными и отклоняются от них все больше и больше. Более того, как только лицо или проект получают свободу от строгой дисциплины, другие тоже станут поступать, также с нарастающей скоростью. Это в конечном итоге приведет к ситуации, при которой трудно или невозможно поддерживать архитектуру эффективно и результативно (рис. 14.10).

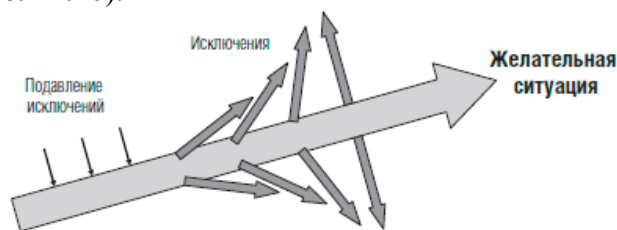


Рис. 14.10. Подавление исключений ведет к неуправляемости исключений

В DYA® (DYnamic Architecture. Ваггер и др., [77] — динамическая архитектура) преследуется весьма практичный подход к таким ситуациям: признается тот факт, что бывают случаи, когда срочные нужды бизнеса превалируют над архитектурными вопросами. Но вместо

борьбы с этим, руководству следует сосредоточиться на ограничении воздействия таких отклонений. Тем не менее, любое отклонение от согласованной архитектуры должно отвечать следующим условиям:

- должны быть определены краткосрочные и длительные последствия отклонений (например, дополнительные расходы на обслуживание);
- в предложении должно быть указано, каким образом решение будет соответствовать согласованной архитектуре — либо оно будет постепенно выводиться из применения (что, как правило, делается в случае разового проекта или проблемы), либо же двинется в сторону согласованной архитектуры (как в случае новой версии приложения, которая решает требуемые архитектурные вопросы);
- обоснование для отмены требований архитектуры должно быть утверждено на соответствующем уровне руководства, которое изначально утвердило архитектурное направление организации.

Данный подход можно сравнить с механизмом клапана скороварки (выпускание пара защитным клапаном): когда давление становится слишком высоким, лучше контролируемо снижать его (рис. 14.11), чем сопротивляться ему и получить в итоге взрыв (см. рис. 14.10).



Рис. 14.11. Управление исключениями вместо их игнорирования или подавления

Комитет по архитектуре бизнес-процессов

Полезный способ вживления архитектуры процессов в организацию — сформировать комитет по архитектуре бизнес-процессов.

Данный комитет должен располагать полномочиями по поддержанию общего вида процессов всей организации и архитектуры процессов. Комитет должен установить и поддерживать связи между стратегическими целями организации и задачами процессов. Ему также должно быть известно, в какой степени каждый процесс поддерживает определенную стратегическую цель. (Вариант: проект работает по архитектуре процессов и вносится в хранилище данных архитектуры процессов).

При изменении стратегических целей организации комитет анализирует воздействие изменений, а затем направляет и изменяет бизнес-процессы, чтобы осуществлять новые стратегические цели. Если это воздействует на архитектуру процессов, то изменения должны давать обратную связь в архитектуру, чтобы она поддерживала и сохраняла адекватность. Помните:

Увязка стратегических целей организации и поддерживающих процессов не происходит сама по себе, а должна планироваться.

Комитет по архитектуре бизнес-процессов работает на постоянной основе, а не формируется под конкретный проект.

Структура запуска проекта (СЗП). Чтобы в проекте применялась архитектура процессов, организации следует выработать структуру запуска проекта (СЗП — PSA) на основе DYA® [77]. СЗП обеспечивает резкий старт проекта, поскольку дает группе проекта необходимые компоненты, не перегружая его чрезмерно полной архитектурой процессов, если в этом нет нужды, т.е. СЗП — подмножество архитектуры процессов организации. В нее включаются такие модели, как структурно-организационная схема, портфель продуктов, модели процессов и приложений, а также соответствующие методические руководства, относящиеся к ним. Преимущество СЗП в том, что она обеспечивает механизм, позволяющий не тратить недели на сбор всей необходимой информации для более подробной архитектуры проекта.

Шаг 7. Совершенствование и улучшение

Архитектуру процессов нельзя завершить — ее можно только улучшить.

Архитектура процессов всегда должна поддерживаться в актуальном состоянии, а для работы с изменениями необходимо определить механизм управления ими. Это существенно, поскольку любое изменение в архитектуре может повлиять на процессы, которые были разработаны с использованием старых ее версий. Чтобы управление изменениями имело место, необходимо четко определить, кто хозяин — владелец архитектуры.

На этом шаге архитектуру можно уточнять и расширять. Во многих случаях полная архитектура в организации не определяется с первой попытки, и лучше действовать так: сначала люди должны свыкнуться с широкими архитектурными вопросами и концепциями и получить быстрые выигрыши. После этого архитектуру можно расширять следующим образом:

- в ширину — включать больше элементов (например, вопросы ИТ);
- в глубину — включать больше подробностей (например, более детальные модели процессов);
- по объему — включать больше процессов (например, создание моделей дополнительных процессов бизнес-подразделения).

И, наконец, не последний по важности момент: необходимо обеспечить, чтобы архитектуру использовали все больше и больше людей, например аудиторы, аналитики ИТ и бизнеса.

Реальные выгоды архитектуры процессов со временем становятся очевидны: когда наступают новые события и новые вызовы, меняется стратегия, или внедряется новая система, архитектура процессов задает направление для оценки эффекта этих воздействий.

Шаг 7 должен обеспечить регулярную оценку архитектуры, чтобы она была полезна и подходила для организации.

Реализация ценности. Здесь нужно описать механизм управления извлечением выгод и преимуществ как части данного этапа. Подробности см. в главе 21, шаг 1, где это описано в связи с реализацией ценности в рамках проекта.

Конкретные результаты архитектуры процессов

Этап архитектуры процессов дает ценный вклад в другие этапы общей схемы внедрения (рис. 14.12). Приведем лишь несколько примеров:

- модели бизнес-процессов, создаваемые на этапах понимания и инноваций, используют архитектуру, созданную или уточненную на данном этапе;
- архитектура процессов дает общие методические указания по формированию объема проекта и его организационной структуры на этапе стартовой площадки;
- по обратной связи данный этап подпитывает этап стратегии организации в плане целесообразности и пригодности, а также способности организации реализовать стратегию в рамках существующих процессов.

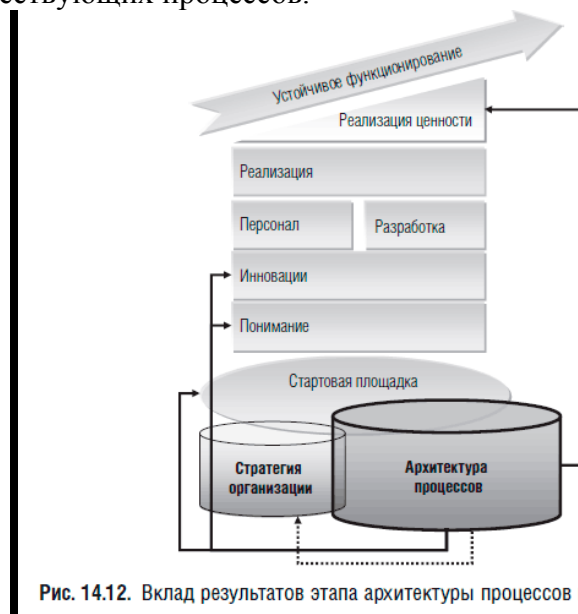


Рис. 14.12. Вклад результатов этапа архитектуры процессов в другие этапы

Риски этапа архитектуры процессов. Самые распространенные риски разработки архитектуры процессов приведены в табл. 14.1.

Таблица 14.1. Риски этапа архитектуры процессов и стратегии их снижения

Риск	Стратегия снижения риска
1. Смещение архитектуры в сторону ИТ	Начните с целей и стратегии организации и привлечите руководство и бизнес-подразделение
4. Архитектура слишком детализирована	Начните с целей и стратегии организации и опускайтесь до получения обобщенных принципов
5. Архитектурой не пользуются	Обеспечьте соответствие архитектуры требованиям руководства и других заинтересованных сторон и заинтересуйте их выигрышами
6. Архитектура всегда немного запаздывает	Подчеркивайте важность динамичной и сжатой, а не детально проработанной и трудно адаптируемой архитектуры
7. Усилия в плане архитектуры приводят к многочисленным дискуссиям без ощутимых результатов	Подойдите к архитектуре как к проекту с четким итоговым результатом и сроками

Типовой образец этапа архитектуры процессов приведен в Приложении В.

Глава 15. Этап стартовой площадки. Назначение

Часто организации бывает очень трудно определить, где начинать проект BPM. Могут быть известны проблемы и неэффективность работы конкретного подразделения предприятия, однако весьма трудно решить, как и где начинать проект.

Кейс: «с чего начать?»

Руководитель дает указания менеджеру процессов: «Найдите мне существенные усовершенствования процессов, где можно добиться значительной экономии в организации». Менеджер процессов был лишь недавно назначен на должность, и не знает, с чего начинать. Он организует несколько групп проекта, чтобы процессно моделировать различными участками бизнеса в их текущем состоянии. Перед этим не проводится общего анализа для выявления вероятных областей экономии и нацеленных действий, поддержка проектов со стороны высшего руководства незначительна или отсутствует вовсе, менеджеру процессов не оказывается кураторской поддержки BPM. Проект, в основном, не оправдывает ожиданий заинтересованных сторон, и большей частью уже через год свертывается.

Вывод. Без опытного специалиста во главе группы проекта и структурированного подхода группе будет трудно определить, откуда начинать двигаться упорядоченным образом, который умножит потенциальные усилия.

Этап стартовой площадки (рис. 15.1) — это платформа, на которой масштабируются, организуются и запускаются проекты BPM (рис. 15.2).



Рис. 15.1. Этап стартовой площадки

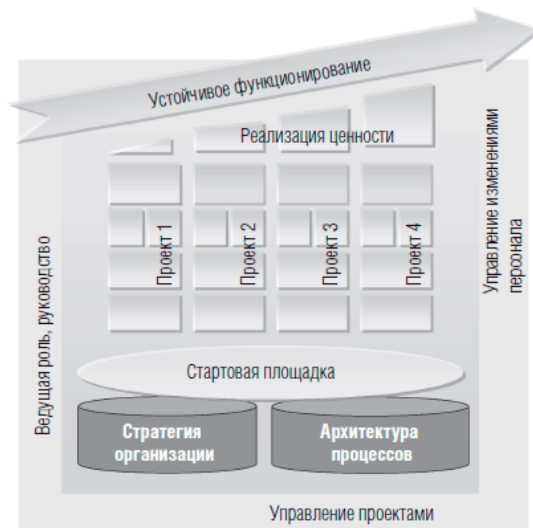


Рис. 15.2. Запуск проекта BPM

В случае применения **подхода операционной инициативы** на данном этапе выполняется анализ на верхнем уровне процессов и деятельности организации, обеспечивающий ей возможность определиться с логическим местом для начала исходной оценки усилий, требуемых для проекта BPM вместе с возможным получаемым в результате выигрышем. В этом может оказаться полезной и архитектура процессов.

При применении **подхода, движимого стратегией**, в большинстве случаев стартовая точка уже известна (хотя может потребовать уточнения).

Этот этап — просто способ начать проект, здесь выполняются шаги, необходимые для организации проекта ради его успеха, включая:

1. объем проекта,
2. выбор и структуру группы проекта,
3. ожидания заинтересованных сторон,
4. организационное оформление и распределение обязанностей,
5. определение первоначальных задач проекта и
6. использование стартовой архитектуры процессов для быстрого запуска проекта с архитектурной точки зрения.

Каждый последующий проект, запускаемый с данной стартовой площадки, получит возможность перенимать опыт предыдущих проектов BPM, а не начинать с нуля, всякий раз изобретая колесо. Чтобы организация продвигалась вперед, чрезвычайно важно систематическое и структурированное внедрение в выбранный подход осмысленного и освоенного опыта, накопленного ранее.

Результаты

Среди предполагаемых результатов этапа стартовой площадки перечислим:

1. Определение заинтересованных сторон, привлекаемых к проекту или связанных с ним.
2. Привлечение и «заточенность» на проект заинтересованных сторон; документированные и согласованные ожидания.
3. Матрицу выбора процесса.
4. Перечень выделенных бизнес-процессов и исходные метрики.
5. Перечень согласованных задач процессов.
6. Перечень в порядке приоритета процессов, выбранных для этапа понимания.
7. Первоначальная стратегия реализации.
8. Управление проектом:
 - положение о проекте;
 - описание объема проекта;
 - первоначальную схему календарного плана проекта (этап понимания выполняется детально);
 - разработка и описание начальной стратегии распространения и доведения информации;
 - исходный анализ рисков.
9. Разработку исходного варианта экономического обоснования.

Осуществление

Чтобы успешно осуществить этап стартовой площадки, необходимо выполнить ряд серьезных шагов (рис. 15.3). Подход будет определяться выбором проекта и сценария его реализации.

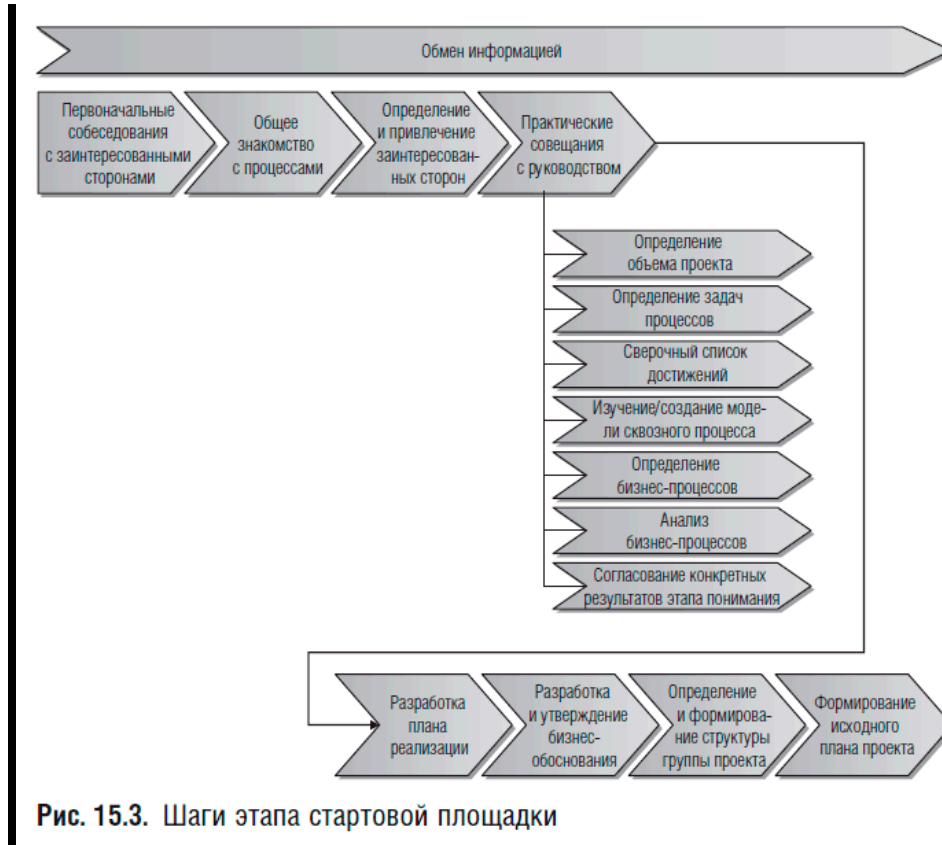
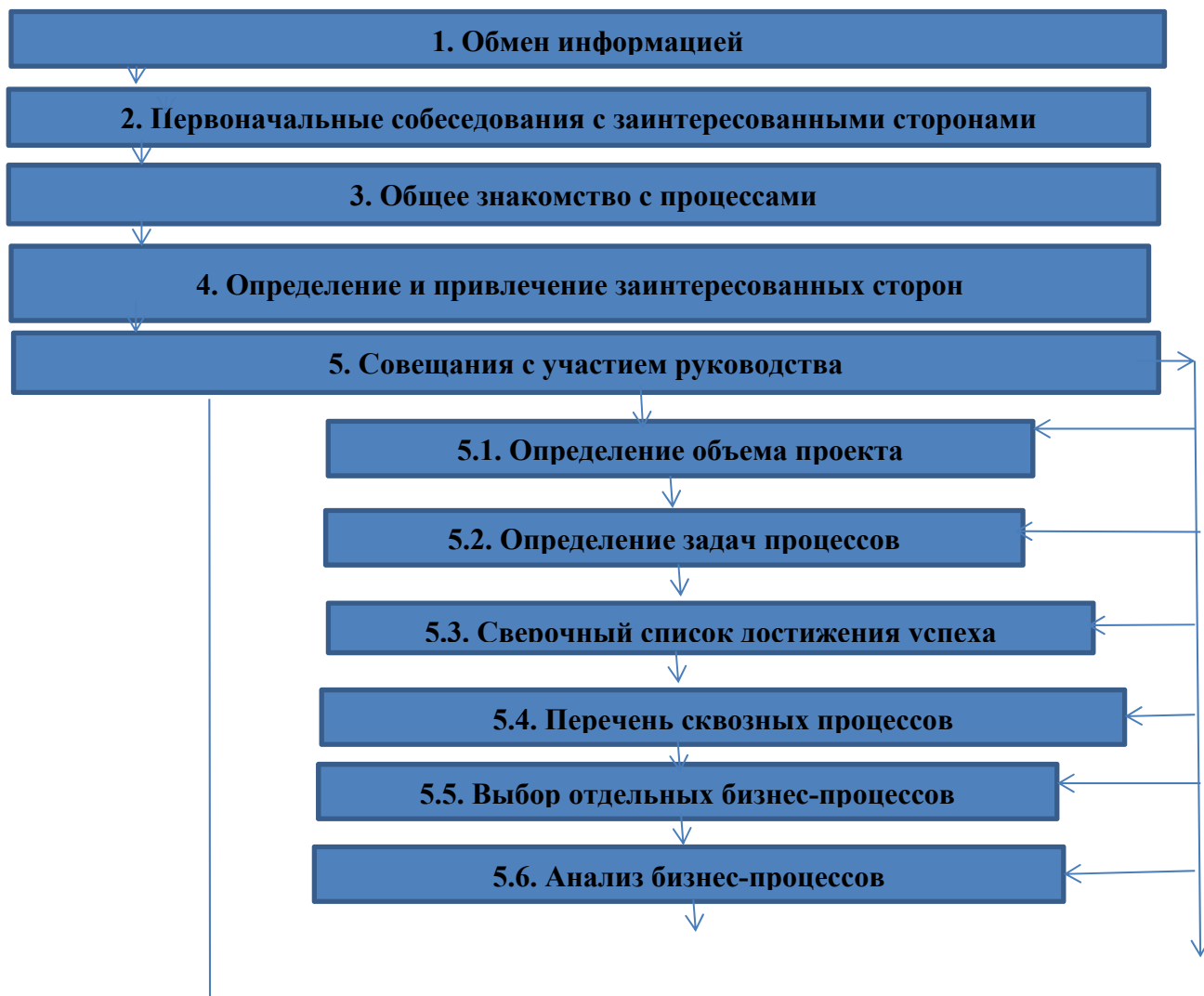


Рис. 15.3. Шаги этапа стартовой площадки

По-прежнему следует выполнять все шаги, но глубина некоторых из них будет определяться методом выбора проекта и сценарием. Конкретно это будет указано при описании каждого шага.



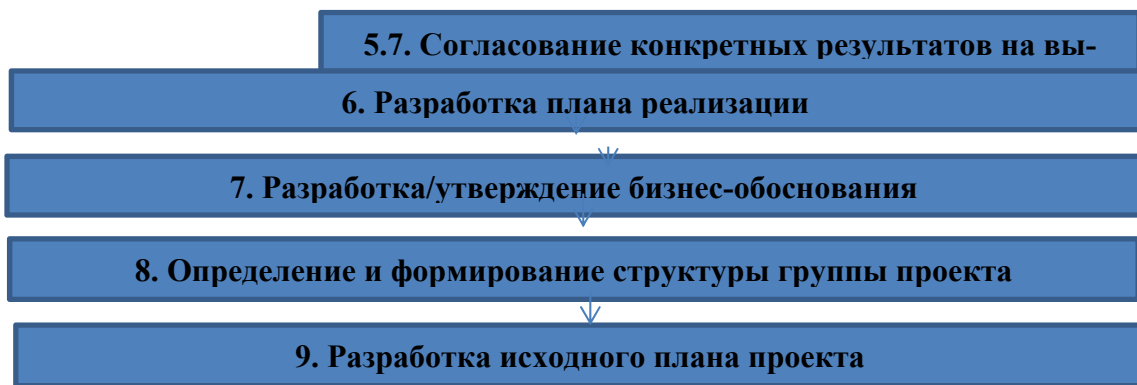


Рис. 15.3 Моя версия

Шаг 1. Обмен информацией

До начала этого этапа необходимо донести до персонала информацию о проекте, его задачах, исходном или вероятном объеме и ориентировочных сроках. В некоторых организациях проекты BPM отмечены «проклятьем» со времен Business process reengineering (BPR)². BPR в них равнозначно сокращению персонала, поэтому люди сначала затаятся. Эту проблему нужно снять с самого начала путем эффективного информирования и общения, объясняя людям, почему BPM — совсем другая «штука».

Распространение информации и сообщение ее людям должно продолжиться на всем этапе и в проекте целиком, по мере уточнения его объемов и планов. Сообщаемая информация должна включать постоянное обновление знаний о следующих действиях:

- как проект повлияет на персонал;
- какого поведения персонал может ожидать от руководства;
- как будут поступать с сотрудниками в результате изменений, как и насколько часто будет происходить обмен информацией, а также подробности о возможностях участия людей в проекте (всегда будьте открытыми и честными).

Старайтесь предвосхищать вопросы и возражения и заранее быть готовым отвечать на них. Анализируйте работу целевых групп и специально формулируйте сообщения для них, выдерживая последовательность и согласованность.

Назначьте лицо, ответственное за общение, связи, распространение информации и управление изменениями персонала; это лицо должно отчитываться за свою работу. Ответственный за связи должен быть привлечен к проекту на этом раннем этапе — необходимо разработать план по связям и распространению информации (информационный регламент) и начать его выполнение (см. главу 25, где рассматриваются предложения по содержанию информационного регламента и решению вопросов управления изменениями персонала).

Шаг 2. Первоначальные собеседования с заинтересованными сторонами

После обсуждений со спонсором проекта или бизнеса следует провести ряд собеседований с небольшим количеством представителей ключевых внутренних заинтересованных сторон. Цель этих собеседований — получить общее представление о текущей ситуации в бизнесе и состоянии бизнес-процессов и выяснить взгляды сторон на основные проблемы операционной сферы и процессов. Эта процедура не должна затягиваться, а быть краткой и строго деловой. При движимом стратегией подходе собеседования также должны касаться информационных сообщений о том, как данный проект будет способствовать успешной реализации стратегии организации.

В результате собеседований:

- устанавливается контакт и связи с заинтересованными сторонами (как часть работы с заинтересованными сторонами);
- формируется общее понимание проблем с точки зрения заинтересованных сторон;
- определяются быстрые выигрыши, которых страстно желают заинтересованные стороны.

² фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности, оформленное соответствующими организационно-распорядительными и нормативными документами

Этот шаг нельзя путать с шагом 4, где определяются все заинтересованные стороны и лица проекта, что служит входными данными для стратегии управления отношениями с заинтересованными сторонами, описанной в главе 24.

Шаг 3. Общее знакомство с процессами

Если первые участники группы проекта не знакомы с процессами данного подразделения, может оказаться чрезвычайно полезным провести пару дней, беседуя с людьми, выполняющими процессы на своих местах, и отслеживая процессы в данном подразделении. Это дает отличное общее представление о ведении бизнеса, а также возможность выявить различия и сходства в процессах.

Обсуждения с подразделением ИТ полезны в плане общего представления о взаимодействии бизнес-приложений и инфраструктуры (архитектуры ИТ) с бизнес-процессами, а также с точки зрения их поддержания приложениями и инфраструктурой.

Общее знакомство на этапе понимания не должно заменять действия, обеспечивающие более глубокий анализ и понимание.

Шаг 4. Определение и привлечение заинтересованных сторон

Простой шаг — мозговой штурм с целью выяснить, кто заинтересован в проекте (как внутри, так и вне организации). Внешние заинтересованные лица могут быть внутри организации, но вне данного подразделения, либо действительно вне пределов организации: клиенты, партнеры и поставщики.

В конце данного шага определяются заинтересованные стороны, которые должны приносить нечто свое в проект, и их необходимо держать в курсе проекта. Возможно, важных заинтересованных лиц (клиентов или поставщиков) нужно не просто держать в курсе, но и привлекать в проект и добиваться принятия ими проекта как своего. Усилия, вложенные в перестройку процессов, разработку и внедрение новых процессов, будут потрачены впустую, если клиенты и поставщики откажутся использовать их.

Привлечение заинтересованных сторон подробно рассматривается в главе 24.

Шаг 5. Практические совещания с участием руководства

Формат таких совещаний предусматривает трех- или четырехчасовые беседы по следующим вопросам:

- определение и согласование объема проекта;
- определение исходных целей проекта;
- согласование сверочного списка для определения успеха проекта;
- определение заинтересованных сторон и их объединение по категориям;
- разработка первоначального перечня моделей сквозных процессов;
- выбор отдельных бизнес-процессов;
- первоначальный анализ процессов, включая метрики высокого уровня (общие);
- согласование конкретных результатов этапа понимания.

Каждый из этих вопросов подробно рассматривается ниже.

Шаг 5.1. Определение объема проекта

Определение объема проекта — это, как правило, определение сферы проектного управления. Как указывалось выше, мы не намерены описывать методику проектного управления в данной книге. Однако на один довлеющий вопрос ответить необходимо. Есть ли уверенность, что исходно планируемый объем проекта обеспечит ожидаемые заинтересованными сторонами результаты?

Во многих ситуациях бизнес-подразделение определит объем проекта уже, например, в случае выбора проекта на основе **подхода, движимого стратегией**. К этому «исходному» объему следует возвращаться, как минимум, на практических совещаниях с руководством, и подтверждать его достаточность для всех заинтересованных сторон. Если операционные подразделения намерены изменить объем проекта, выбранного методом, движимым стратегией, это необходимо довести до спонсора проекта и ведущих руководителей, поскольку такое изменение может отразиться на стратегии организации. Важно также четко понимать, что именно *не включено* в объем проекта.

Существенно, чтобы процессы, охваченные проектом и обсуждаемые на практических совещаниях (т.е. понятые), действительно выполнялись по сквозному сценарию. Если это означает пересечение границ между отделами, бизнес-подразделениями и даже заинтересованными сторонами, значит, нужно пересечь такие границы. Совещания на этапе понимания нужно проводить ради «процессов», не беря во внимание организационные границы или

структуры. Например, если изучается конкретный отдел (представленный овалом на рис. 15.4), а процесс распространяется за его пределы, необходимо рассмотреть данный процесс в других «прилегающих» отделах, покрывая, таким образом, и область «по ходу», и область «против хода» процесса.

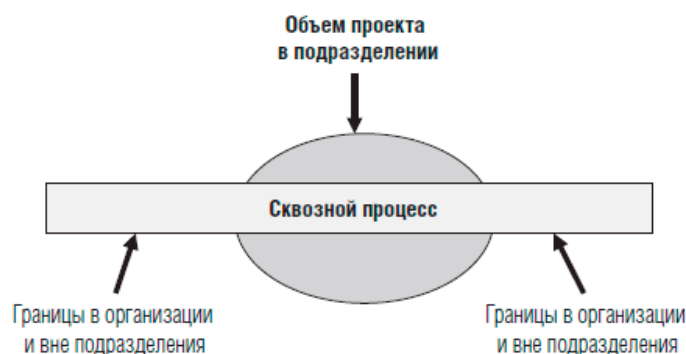


Рис. 15.4. Сквозной процесс

Однако необходимо иметь общее понимание «широты» проекта, которая оказывает существенное влияние на его объем.

Широта проекта. На этом шаге также определяется «широта охвата» на этапе инноваций, т.е. согласование и документальное оформление задач, объема и **подхода этапа инноваций**. На рис. 15.5 показано несколько возможных подходов.



Рис. 15.5. Определение размаха перестройки

Организации нужно определиться с целью проекта. Что хочет бизнес от проекта ВРМ:

- простой мелкой или постепенной рационализации бизнес-процессов;
- перестройки существующих процессов, чтобы сделать их лучше (более эффективными, продуктивными, качественными);
- воспользоваться возможностью, чтобы полностью перестроить свою деятельность путем инноваций процессов;
- пересмотреть цепочку создания ценности в отрасли и перестроить ее.

Эффект воздействия на организацию распространяется на верхние уровни по мере расширения «охвата» выбранным вариантом (см. сценарии ВРМ в главе 12).

После определения «широты охвата» проекта нужно (если это еще не было сделано) рассмотреть **движущие силы необходимости инноваций**. Для чего это нужно:

- организация *должна* измениться — внешние или внутренние факторы требуют изменения процессов;
- организация *хочет* измениться — без изменения процессов она не сможет выжить в существующей форме; необходимо резко поднять уровень обслуживания клиентов; нужно существенно сократить затраты (снизить себестоимость) или повысить качество;
- организация *может* измениться — зрелость организации такова, что менеджеры теперь осознают наличие способности изменяться и, возможно, впервые знают, как постоянно добиваться успеха изменений.

Шаг 5.2. Определение задач процессов

Необходимо определить задачи процессов, чтобы правильно спланировать проект. Если у организации нет достаточной информации для определения таких задач, невозможно полностью сформулировать и сформировать проект. В движимом стратегией проекте задачи высокого уровня, возможно, уже известны, поскольку были поставлены высшим руководством. В проекте операционной инициативы задачи ставятся на практических совещаниях.

Задачи процессов нужно состыковать со стратегией и целями (целевыми показателями) организации (это определяется на этапе стратегии организации). Эти задачи должны учитывать:

- требования заинтересованных сторон;
- положение по сравнению с конкурентами.

Для определения задач процессов имеется несколько **блоков входных данных**:

- измеряемые показатели, используемые для оценки эффективности процессов на данный момент и планируемые для измерений в будущем;
- определение уровня, до которого планируется повысить эффективность, с учетом имеющегося потенциала и наличия рисков;
- определение уровня планируемого усовершенствования — задача повышения эффективности на 80% **кардинально** отличается от повышения на 10%, и подход будет кардинально различаться. Возможно ли увеличение продолжительности процесса ради повышения качества? Все эти потребности необходимо четко сформулировать; они должны быть поняты и согласованы всеми заинтересованными сторонами проекта;
- определение показателей функционирования процессов. Его нужно начинать с предполагаемых показателей эффективности с точки зрения заинтересованных сторон, а затем спускаться вниз до уровня показателей эффективности процессов;
- оценка управления функционированием и показателей эффективности работы персонала, исполняющего процессы (подробнее см. главу 18);
- оценка показателей производительности, продуктивности и адаптируемости;
- количество измеряемых показателей должно быть умеренным — не более пяти;
- поиск возможностей определить «сверхплановые» показатели.

Также нужно видеть, какие изменения должны произойти в поведении персонала, вовлеченного в процессы: менеджеров, руководителей групп и рядовых работников.

Все задачи проекта должны быть «интеллектуальны» (SMART — конкретны, измеряемы, достижимы, реалистичны и увязаны со сроками).

Шаг 5.3. Сверочный список достижения успеха

Это важный шаг в управлении ожиданиями заинтересованных сторон и сверки правильности объема проекта. С точки зрения проекта и бизнеса важно понимать, чего нужно добиться для успеха проекта. Хотя сверочный список обобщенных (высокого уровня) параметров успеха при **подходе, движимом стратегией**, определяется руководством высокого ранга, мелкие детали определяются на этом шаге. В варианте операционной инициативы все критерии успеха задаются в этот момент. Воспользуемся **методом «бокала красного вина»** и зададим следующий вопрос: *предположим, прошло шесть недель после завершения проекта, и, сидя у камина с бокалом красного вина, вы размышляете о проекте. Вы считаете, что **проект был успешен. Почему?***

Ответ на этот вопрос и должен дать сверочный список достижений — параметров успеха.

Основания, по которым проект считается успешным, определяются во время практических совещаний и должны включать, как конкретные результаты проекта, так и реальную пользу для бизнеса. Проект не определяется только группой проекта — необходимо тесное участие и глубокая вовлеченность бизнес-подразделений. Ведущий таких совещаний с руководством должен также обеспечить увязку причин считать проект успешным с этапом стратегии организации. В табл. 15.1 приведен **пример** лишь нескольких **возможных ключевых факторов успеха проекта ВРМ и распределение ответственности**.

Таблица 15.1. Решающие факторы успеха проекта

Сверочный список параметров успеха проекта	Ответственность	
	Проект	Бизнес

1	Завершение проекта в срок и в рамках выделенного бюджета	✓	✓
2	По окончании этапа понимания достигнуто общее понимание действующих сквозных процессов бизнес-подразделением и согласованы метрики – измерение – С.К.??	✓	
3	Главные внешние заинтересованные стороны и руководство понимают корневые причины проблем процессов измерение – С.К.??	✓	✓
4	Персонал полон энтузиазма и видит путь вперед измерение – С.К.??	✓	
5	Определены быстрые выигрыши процессов, и они реализуются по ходу проекта измерение – С.К.??	✓	

Кейс: нужно следовать шагам методической схемы

Проводилось практическое совещание членов руководящего комитета проекта, и был представлен объем проекта (согласованный со спонсором). Все члены комитета согласовали объем проекта. Затем мы задали тестовый вопрос «бокала красного вина», чтобы выяснить сверочный список успеха. При этом стало очевидно, что члены руководящего комитета не согласны с объемом проекта, поскольку описанный сверочный список не соотносился с предлагаемым объемом. Они согласились, что умом понимали, но сердцем не разделяли этого.

Вывод. Не выполнив шага сверочного списка успеха, проект начали бы в объеме, который не отвечал требованиям руководящего комитета. Если бы проект завершился, он не удовлетворил бы ожиданий всех заинтересованных сторон, оказавшись **пустой тратой времени и денег**.

Шаг 5.4. Перечень сквозных процессов

Модель сквозных (пронизывающих всю организацию) процессов дает общую картину основных процессов. Если такая модель уже создана, нужно проанализировать ее, чтобы подтвердить актуальность и справедливость для данного подразделения. Если такой модели нет, ее необходимо разработать по методическим указаниям, предложенным для шага 2 главы 14.

В конкретном проекте разработанная модель сквозных процессов поможет выполнению следующего шага — выбора отдельных бизнес-процессов, которые станут подпроцессами в модели сквозных процессов. Лучший способ получить эту информацию — практические совещания с руководством. Предлагаемые вопросы и подход подробнее описаны в Приложении D.

Шаг 5.5. Выбор отдельных бизнес-процессов

Перед началом проекта BPM нужно выбрать все релевантные отдельные бизнес - процессы в анализируемом подразделении организации. *Важно обеспечить охват сквозного бизнес-процесса выбранными подпроцессами.* Несмотря на наличие множества **методик**, мы остановимся лишь на одной — **матрице выбора процесса**, потому что сами постоянно и успешно используем ее.

Матрица выбора процесса (МВП — PSM) — это способ представить (обычно на одном листе) все бизнес-процессы подразделения. Пример приведен на рис. 15.6. Более того, МВП дает идеальную возможность понять и представить уровень сложности процессов, их количество и общие (высокого уровня) метрики на предприятии.

Вертикальная ось (основные процессы) исходит из сквозных процессов, выявленных на шаге 5.4. Горизонтальная ось (сценарии) дает более подробный анализ процессов, указанных на вертикальной оси. Эта картина меняется в зависимости от ситуации, которая может отображаться продуктами организации, платежными методами, способами распределения, географическим охватом, бизнес-подразделениями и т.д. Важное замечание состоит в том, что ячейки на пересечении вертикальной и горизонтальной осей представляют отдельный бизнес-процесс.

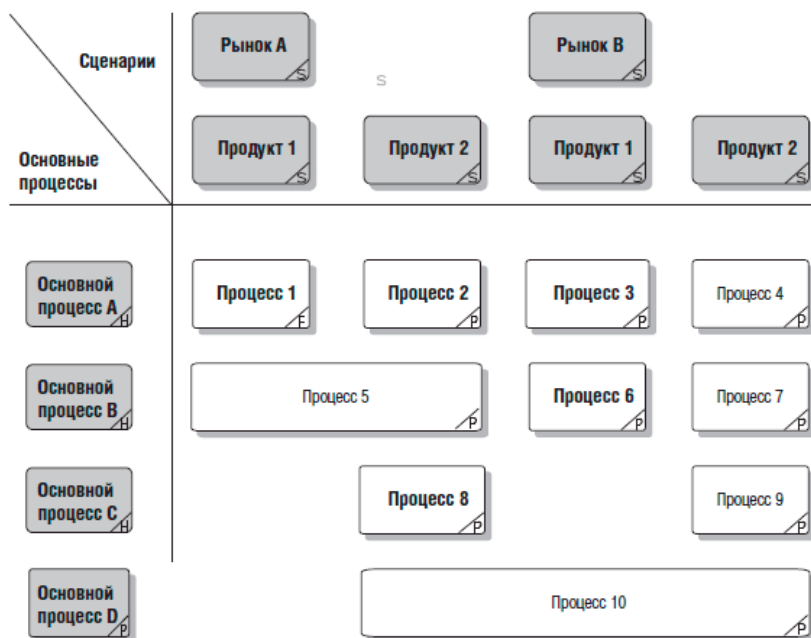


Рис. 15.6. Матрица выбора процессов

Если шаг процесса уникален, то процессный объект должен быть определен в данном сценарии (Процесс 1, Продукт 1 и Основной процесс А на рис. 15.6). Если в сценарии не предусмотрены шаги процесса, то процессный объект не должен определяться (например, у Продукта 1 нет процесса, связанного с Основным процессом С). Если шаг процесса один и тот же для нескольких сценариев, то процессный объект должен распределяться по ним (как в Процессе 5, где у Продукта 1 и продукта 2 есть общий процесс, связанный с основным Процессом В). Это типичный случай, когда:

- сценарии никак не влияют на уникальность шага процесса;
- процессы выполняются одними и теми же бизнес – подразделениями / функциональными группами;
- процессы поддерживаются теми же самыми ИТ-приложениями.

И снова наилучший способ получить эту информацию — провести практическое совещание руководства с участием соответствующих менеджеров процессов и руководителей групп.

Матрица выбора процессов — исключительно удобная стартовая точка проекта; она может и будет модифицироваться по ходу проекта в силу углубления понимания или меняющихся обстоятельств.

Шаг 5.6. Анализ бизнес-процессов

Выбор процессов, охватываемых проектом, кажется достаточно простой процедурой, однако это чрезвычайно важный момент, и часто трудно сделать правильный выбор с первого раза. Большинство организаций выбирают процессы интуитивно, сообразуясь с проблемами, которые, по-видимому, создает данный процесс, или на основе догадок о выигрыше, который принесет перестройка процессов. Хотя часто для начала это разумная точка, важно в процедуру отбора привнести анализ целей уже по той простой причине, что необходима проверка правильности «шестого чувства» персонала и руководителей.

При заполнении матрицы важно собрать метрики соответствующих звеньев цепочки, создающей ценности и процессов. Среди полезных метрик процессов/рынка/продуктов:

- количество сотрудников, участвующих в исполнении процесса;
- количество и цена транзакций;
- численные показатели качества (например, удовлетворенность клиентов, объем переделок, количество жалоб и т.п.), что равносильно проблемным участкам процессов;
- метрики времени обработки, сроков прохождения и времени ожидания, что равносильно нахождению «узких мест».

Это подскажет, где необходим более углубленный анализ. Например, если процессы 3 и 5 на рис. 15.6 отнимают 70% ресурсов процесса, то любое их усовершенствование серьезно отразится на затратах бизнес-подразделения. С другой стороны, если процесс 2 отнимает лишь 4% ресурсов, то усовершенствования процесса в этом месте может не дать существенного

вклада в выигрыш по затратам для данного подразделения. Собранные метрики должны вноситься в таблицу выбора процессов, которая становится мощным средством наложения для руководства и проекта.

Если проект инициирован движимым стратегией подходом, то процессы, охватываемые проектом, возможно, уже определены, но эта информация все равно будет полезна.

Матрица PSM, однако, не является единственным орудием ранжирования процессов по приоритету, особенно в проектах операционной инициативы, поэтому качество и объем переделок также дают ключевую входную информацию.

Другая матрица, дающая интересную перспективу анализу бизнес-процессов — это матрица ценности процесса Кина [38], приведенная в табл. 15.2.

Таблица 15.2. Матрица ценности процессов

Свойство	Ценность	
	Актив	Пассив
Идентифицирующий (лицо)		
Приоритетный		
Фоновый		
Вынужденный		

Такой способ чрезвычайно полезен при определении бизнес-процессов, в которые стоит вкладывать средства, но эту матрицу не всегда легко заполнить — процессы часто трудно разбить на категории. Определения, используемые Кином, таковы:

- *процессы - активы* — любой процесс, который дает больше денежных средств предприятию, чем затраты на него, является активом. Однако нужно правильно посчитать затраты; разумеется, нельзя использовать традиционное бухгалтерское определение;

- *процессы - пассивы* — противоположность актива;

- *процессы - «лицо»* — идентифицируют «лицо» организации для себя самой, своих клиентов и заинтересованных сторон. Это свойства, выделяющие компанию из ряда ее конкурентов. Например, деловая репутация сети ресторанов «Макдоналдс» основана на скорости и одинаковом обслуживании в любом ресторане, страховая компания ААМІ известна своим персонализированным доброжелательным подходом. Подобные восприятия рынком должны обеспечиваться данными процессами. Такие процессы определяют «двуликую» организацию. Формирующие «лицо» организации процессы составляют часть «ключевых» процессов, упомянутых ранее на рис. 14.7;

- *приоритетные процессы* — в значительной мере обеспечивают результативность идентифицирующих «лицо» процессов. Клиентам такие процессы, как правило, не видны, но если они не исполняются, это сразу же сказывается и становится заметно заинтересованным сторонам. В примере с «Макдоналдс» в такие процессы включены участки, являющиеся частью цепочки поставок сырых продуктов для приготовления готовых блюд;

- *фоновые процессы* — обеспечивают каждодневную работу и функционирование внутри организации, включая администрирование, управление персоналом и документацией. Иногда эти процессы весьма заметны, и поэтому привлекают внимание руководства. Ставить вложения в них впереди процессов идентификации и приоритетных процессов было бы ошибкой. Многие организации выбирают для проектов ВРМ именно эти процессы, потому что здесь можно получить быстрый выигрыш. Это опять же может быть ошибкой, если не удастся добиться наложения преимуществ и выигрыша по расходам, но если даже такие преимущества совмещаются, больший выигрыш должен получиться, если сначала поработать над процессами-активами;

- *вынужденные процессы* — «навязаны» организации извне, например законодательством и нормативно-правовыми актами. У организации нет иного выбора, кроме их выполнения. Обычно это процессы-пассивы, не дающие прямого вклада в создание ценности в организации.

Другие процессы, которые могут существовать, но не отображены в матрице, можно назвать привычными, поскольку сотрудники говорят о них «мы всегда так делаем». Если такие

процессы обнаруживаются, поставьте сотрудникам задачу оценить их реальную ценность и необходимость, а затем либо включите их в список процессов, либо уничтожьте.

Хотя исходная матрица ценности процессов может быть сформирована в ходе проекта ВРМ, это не должно быть разовым мероприятием. Такую матрицу следует включить в архитектуру процессов и уточнять в ходе последующих проектов и повседневной деятельности. Процессы со временем могут переходить из одной категории в другую. Обычно это вызывается бизнес - средой, решениями руководства, поведением персонала и организации в целом, но может быть вызвано и непреднамеренным пренебрежением каким-либо процессом.

Кейс: над нужным ли процессом работаем?

Матрица ценности для организации на начальной фазе проекта показала, что два бизнес-процесса представляли 52% людей, исполняющих процесс. Один процесс (32%) был классифицирован как приоритетный/процесс-актив, а другой (20%) — как приоритетный/процесс-пассив. Из всех вовлеченных в процесс людей 20% участвовали в обработке транзакции, которая имела отрицательную ценность для организации! По окончании анализа было высказано соображение передать этот процесс на подряд (аутсорсинг).

Вывод. Заполнение матрицы ценности процессов — очень полезная методика, потому что она помогает руководству понять и ранжировать процессы организации, позволяя принимать более информированные решения.

Собрав информацию в матрице выбора процессов, матрице ценности процессов, соответствующие метрики и задачи процессов, нужно объединить все это для исключения, выбора и определения порядка, в котором процессы будут обрабатываться на этапе понимания.

Выполняя этот анализ, организация должна нацеливаться на создание *ценности*: ведь получение преимуществ, пользы, выигрыша и выгод от реструктурирования процессов необязательно создает ценность: «*выигрыш* — управленческое понятие. *Ценность* — экономическое понятие»[38].

Есть организации, которые получали значительную пользу и выигрыш от реструктурирования процессов, но при этом их прибыль падала. Усовершенствования процессов не всегда превращаются в прибыль. Например, перестроенный процесс может быть более эффективен, но не приносит выигрыша клиентам или не вносит вклад в ценность/прибыль предприятия.

Процессы, выбранные для проекта перестройки ВРМ, должны добавлять ценность для предприятия.

Шаг 5.7. Согласование конкретных результатов на выходе этапа понимания

Опять же речь идет об ожиданиях заинтересованных сторон. Гораздо лучше еще до начала этого этапа довести до соответствующих сторон планируемые конкретные результаты (и таким образом сформировать ожидания), чем завершить этап, но не оправдать ожиданий этих сторон. Если группа проекта не сформулирует ожидаемые результаты, заинтересованные стороны проекта сформируют свои собственные, а они редко совпадают.

Конкретные результаты этапа понимания включают:

1. Перечень моделей сквозных процессов.
2. Перечень сквозных подпроцессов.
3. Модели действующих процессов с детализацией, достаточной для выполнения этапа инноваций.
4. Соответствующие метрики, дающие возможность задать точку отсчета для будущих сравнительных измерений процессов.
5. Перечень основных проблем процессов, определенных бизнес-подразделениями.
6. Определение приоритетов для инноваций.
7. Выявление возможностей быстрых выигрышей.
8. Проверка и передача на реализацию возможностей быстрых выигрышей, если это целесообразно на данном этапе.
9. Отчет по этапу.

Шаг 6. Разработка плана реализации

Важность собственно реализации невозможно переоценить. Распространен вопрос: «каким будет выигрыш проекта, если потратить больше денег и времени на реализацию?». Ответ прост, но иногда трудно посчитать выигрыш сразу же. Четкая реализация обеспечит оптимальность предложенного решения для организации, использование этого решения наилучшим образом и в возможно кратчайшие сроки. Если реализация не проходит гладко, может возникнуть одна или несколько следующих ситуаций:

- выбранное решение не оптимально для организации — это может быть вызвано неверным, неполным или несогласованным сбором требований, но все же большей частью вызывается недостаточно плотным участием заинтересованных сторон и пользователей процесса;
- организация использует решение не лучшим образом, поскольку пользователи недостаточно проинформированы, не обучены и не мотивированы;
- решение невозможно реализовать сразу же; необходимы изменения, что затягивает сроки получения реальных преимуществ, и они не столь велики, как должны были быть.

Для традиционного подхода к реализации характерны скромные усилия и вложения в начальный момент. К моменту внедрения решения приходится вносить изменения в последнюю минуту, что ведет к существенным непредвиденным дополнительным вложениям и более низким устойчивым результатам (рис. 15.7).

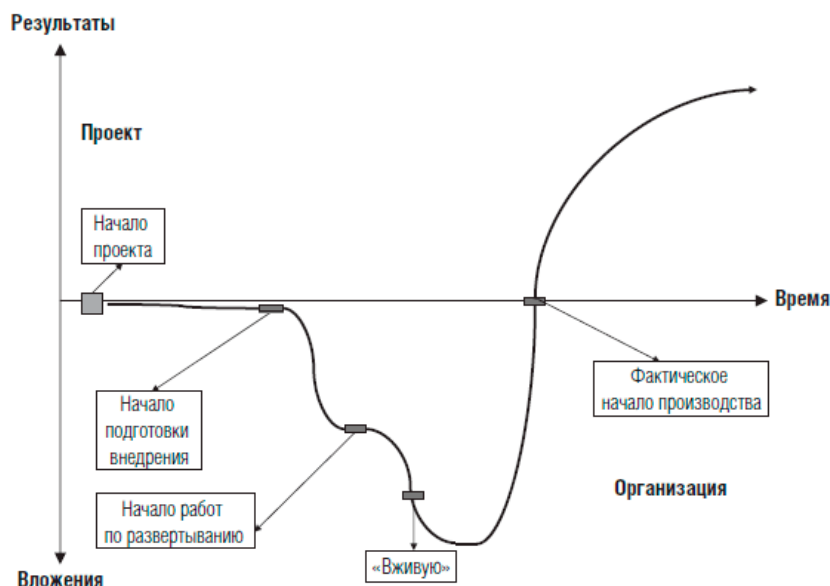


Рис. 15.7. Традиционная реализация (Regatta® фирмы Sogeti Nederland, воспроизводится с разрешения)

Если начать подготовку реализации на этапе стартовой площадки проекта, это поначалу приведет к увеличению вложений, однако реализованное решение будет готово запуститься с одного оборота, что быстрее даст лучшие устойчивые результаты (рис. 15.8 — Regatta® фирмы Sogeti Nederland).

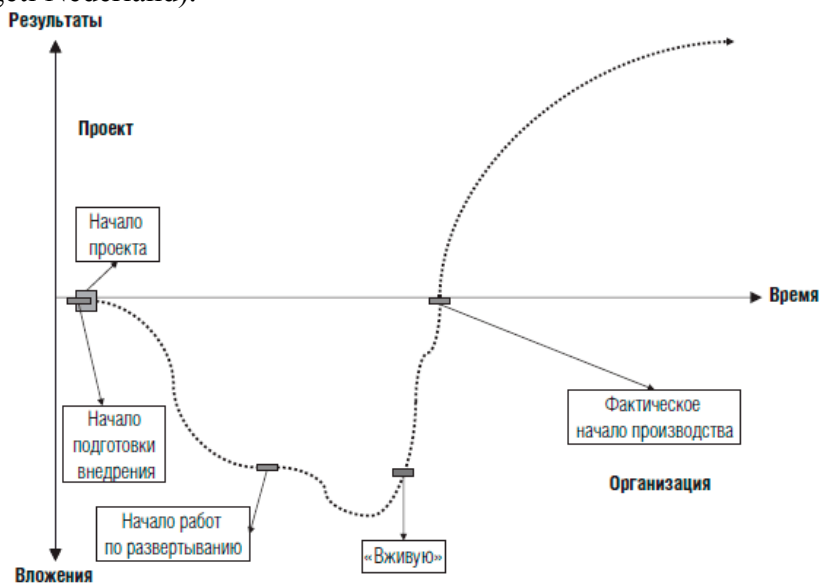
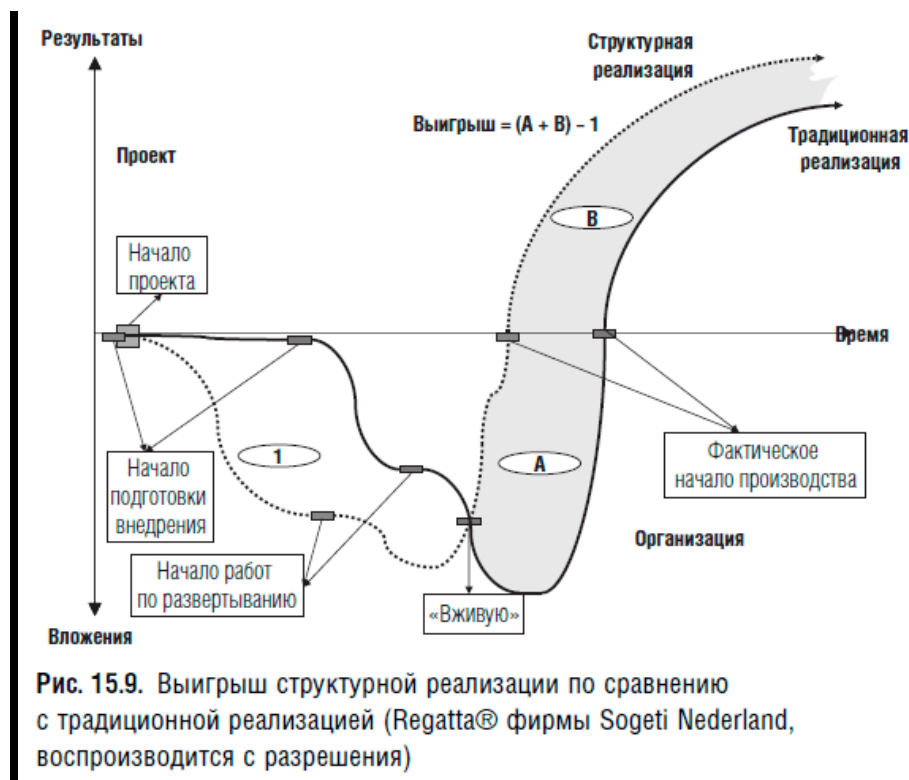


Рис. 15.8. Начинайте внедрение с момента запуска проекта (Regatta® фирмы Sogeti Nederland, воспроизводится с разрешения)

Если сравнить два подхода, ясно видно, что, несмотря на аргумент увеличения вложений на ранней стадии, преимущества такого подхода существенно выше по сравнению с традиционным подходом (рис. 15.9 — Regatta® фирмы Sogeti Nederland).



В презентации «Привязка ИТ к эффективности предприятия: важна реализация», сделанной Джорджем Лори из Forrester Research 21 мая 2003 года в Амстелвине, Голландия, на церемонии представления книги Regatta® фирмой Sogeti Nederland говорилось: «**Неважно, сколько вы тратите на ИТ, важно — какие технологии вы покупаете, но самое важное — как вы их внедряете**». Этот вывод следует из осознания, что все больше и больше организаций покупает и внедряет стандартные готовые пакеты, так что конкурентное преимущество проистекает не из самого инструментария, а из того, как он сконфигурирован и реализован в организации.

На этапе реализации рассматриваются различные варианты, которые следует изучить на данном шаге, цель которого — обдумывание вариантов внедрения и выбор наиболее подходящего для проекта. Это задает направление для других этапов и шагов общей методической схемы по мере продвижения проекта.

Кейс: преждевременное внедрение

Мы участвовали в проекте, где руководитель организации настаивал на его реализации к строго определенной дате, хотя менеджер проекта, директор ИТ и директор операций дружно настаивали, что эта дата должна быть отсрочена на три месяца и что реализация в такие сроки вызовет неразбериху в операционных областях бизнеса организации.

Внедрение проходило в навязанные сроки и действительно вызвало операционный хаос, но мы впоследствии узнали, что руководитель организации получил существенную премию за реализацию проекта «в срок»!

Вывод. Анализ заинтересованных сторон и понимание факторов, которые движут ими, очень важны для успешного итога проекта.

Шаг 7. Разработка/утверждение бизнес-обоснования

Следует использовать стандартную типовую форму бизнес-обоснования, принятую в организации. Помимо обычного содержания обоснования ВРМ (которое подробно описано в Приложении С), данное обоснование должно также включать:

- анализ приращения экономической ценности (EVA);
- внутреннюю подготовку предложений;
- документирование всех операционных затрат, не поддающихся количественному измерению, выгоды и приращений экономической ценности, а также анализ рисков каждого из них;
- рассмотрение «за» и «против» различных вариантов;
- использование критериев оценки сценариев и эффективности.

Группе проекта *ни в коем случае* не следует отстаивать сделанные рекомендации, а только давать их и объяснять возможные варианты объективно и непредвзято [5].

В разработку обоснования входит и определение лица (лиц), которое будет отвечать за процесс (процессы) после перехода проекта из «проектного» в рабочее состояние. Это нужно для обеспечения участия данных лиц в проекте и принятии решений по проекту, чтобы у них был некий уровень принадлежности к результатам проекта и ответственности за них.

Следует иметь в виду, что это лишь исходное обоснование, которое может обосновать либо весь проект BPM, либо дальнейшее финансирование разработки подробного обоснования полного проекта. Бизнес-обоснование необходимо обновить или доработать на этапе инноваций, чтобы оправдать продолжение проекта BPM (см. шаг 13 в главе 17).

Шаг 8. Определение и формирование структуры группы проекта

После принятия решения о последовательности изучения процессов **на этапе понимания (как это???, это же этап стартовой площадки – С.К.)** исходная группа проекта и бизнес-подразделения могут приступать к формированию структуры проекта BPM и группы проекта. Структура проекта BPM может несколько отличаться от типичного проекта ИТ или бизнес-проекта. Структура на рис. 15.10 предполагает, что одновременно с реализацией проекта BPM внедряется интегрированная система управления документами. Функциональные обязанности рассматриваются более подробно в **Приложении С**.

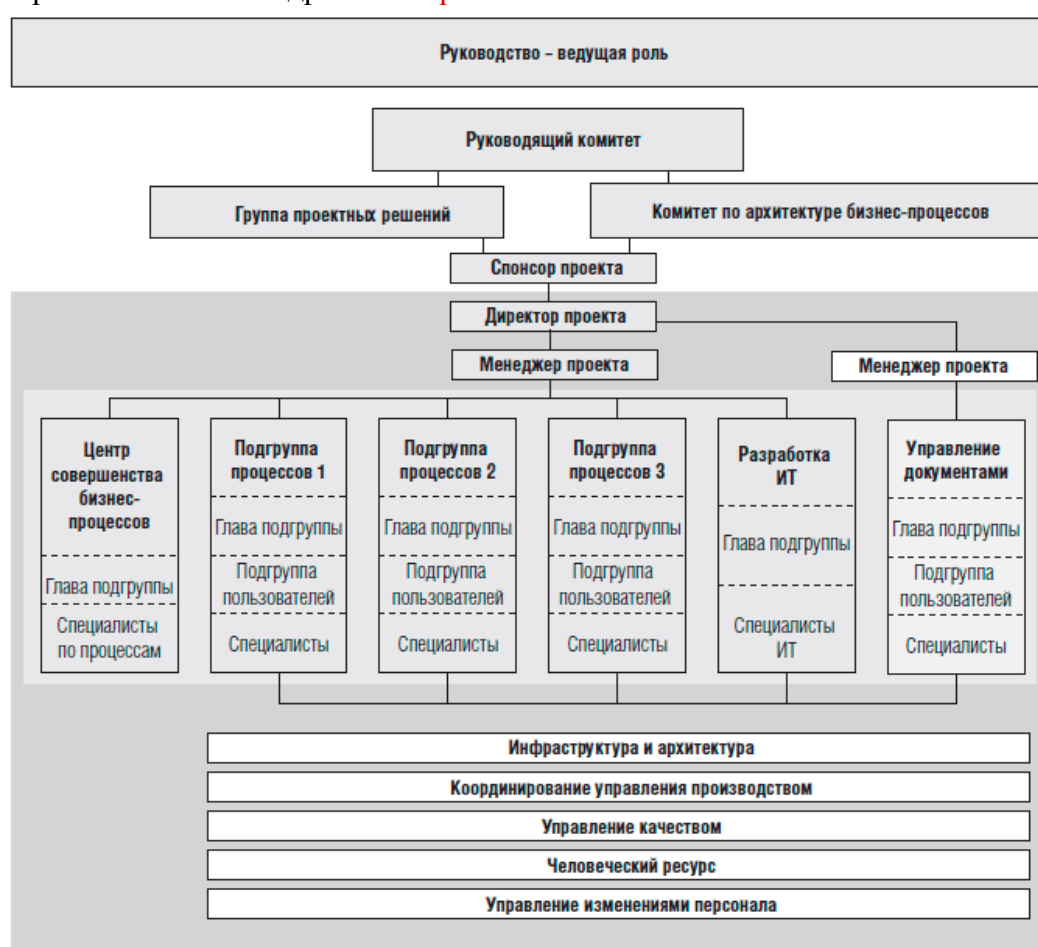


Рис. 15.10. Типовая структура группы проекта для крупномасштабного проекта BPM. Воспроизведено с разрешения MPM Group Pty Ltd, работающей под торговой маркой TouchPoint Process Management Services

Эта типовая структура проекта предназначена для широкомасштабной программы или проекта внедрения BPM. Ее нужно адаптировать к конкретным требованиям организации и проекта. Группа проекта редко начинает проект в таком составе на этапе стартовой площадки. Однако необходимо определить и спланировать будущую структуру группы проекта. Количество и состав направлений работы, показанные на рис. 15.10, будут зависеть от проекта и используемых элементов автоматизации. Мы представили только одно направление для элемента управления документами; очевидно, что будут и другие для реализации модуля — машины процессов (потока работ — workflow) и бизнес-правил. Данная структура, однако, оказалась особенно эффективной, так что ее излишняя модификация может привести к снижению результативности.

Руководящий комитет, директор и менеджер проекта. Функции и обязанности руководящего комитета, директора и менеджера проекта, а также руководителей групп близки к обычным функциональным обязанностям этих лиц в любом проекте, подробно рассмотрены в **Приложении С (стр. 241-243)**.

Здесь же мы остановимся на роли менеджера проекта, а затем на остальных ролях. Мы настоятельно рекомендуем **две ведущие должности в структуре проекта**:

1. в бизнес-подразделении должен быть свой менеджер проекта, отвечающий за весь проект. В конце концов, это проект для бизнеса, а не проект ИТ. Данная должность имеет решающий вес, чтобы обеспечить выполнение требований *бизнеса* и отношение к ним как к перво-степенным. Части проекта, относящиеся к ИТ, поставщику и другим составляющим, подотчетны этому бизнес-менеджеру проекта. В идеале, такой менеджер должен быть опытным проектным управляющим со знанием специфики BPM. Если он не владеет BPM (а владение означает реализацию нескольких проектов), требуется опытный консультант BPM высокого ранга.

Привлечение такого опытного консультанта BPM настоятельно рекомендуется не только для курирования и обучения бизнес-менеджера проекта, если тому не хватает знаний BPM, но и для оказания помощи:

- в объективном «разруливании» ситуаций в ходе проекта, когда необходимы компромиссные решения по проекту или процессам, что неизбежно случается. Такие решения могут иметь весьма серьезные последствия, и специалист-эксперт сможет справиться с рисками, чтобы предотвратить превращение проекта BPM в дорогостоящее мероприятие по совершенствованию бизнес-процессов со скромной отдачей;
- в сохранении фокуса и направленности проекта и его самофинансировании и создании реальной ценности для бизнеса;
- в нахождении дополнительных возможностей бизнеса, которые могут реализовываться BPM;
- в обеспечении правильного внесения в план проекта необходимых элементов управления изменениями персонала, что означает управление этими элементами как важнейшей частью проекта;
- в извлечении пользы из работы с заинтересованными сторонами и обеспечении профессионализма, который нужен, чтобы заинтересованные стороны были постоянно вовлечены в проект и ориентированы на успешное внедрение BPM.

Хотя некоторые из перечисленных функций могут показаться обязанностями директора или менеджера проекта, мы убедились, что независимый консультант часто способен высказывать мнения и суждения, которые политически проблематичны для лиц внутри организации.

Группа проектных решений должна решать как можно больше вопросов, чтобы не передавать их в руководящий комитет. В нее должны входить главы всех подгрупп пользователей, а возглавлять ее должен главный руководитель процессов или назначенный спонсор процесса. Обязанности каждой из этих должностей перечислены в **Приложении С**.

Структура более мелких проектов BPM может потребовать объединения некоторых должностей, но лидерство чрезвычайно важно для любого проекта, особенно для проекта BPM, поэтому в данной области не должно быть никаких отступлений. Более подробно лидерство и ведущая роль рассмотрены в главе 26.

Комитет выполняет обычную роль подобного комитета в проекте. В него, как правило, входит спонсор проекта, менеджер и бизнес-менеджер проекта, владелец бизнес-процесса, руководитель ИТ или сотрудник ИТ высокого ранга (если в проекте есть значительная ИТ-составляющая), а также один-два человека, представляющие организационные аспекты, чтобы обеспечить достижение синергии по всей организации.

Комитет по архитектуре бизнес-процессов рассматривался на этапе архитектуры процессов.

Подгруппы процессов. Группа разбивается на различные процессные подгруппы (часто их называют направлениями работ). Разумеется, количество подгрупп зависит от размера проекта и его сложности. В крупном проекте с автоматизацией можно предположить наличие небольшой подгруппы специалистов по процессам (возможно из Центра совершенствования бизнес-процессов), подгруппы ИТ, занимающейся вопросами интерфейса и другими работами

по системной разработке, а также подгруппы, владеющей вопросами управления документами, которая оказывает консультационную помощь всем подгруппам, особенно выполняющим анализ и инновации процессов. В зависимости от размера проекта в каждую подгруппу входят следующие специалисты:

- глава подгруппы;
- руководитель пользователей;
- представитель подгруппы пользователей;
- эксперт по процессам.

Кейс: необходимость в знающем бизнес-менеджере проекта с опытом BPM

Организация настаивала на назначении менеджера проекта, в чьи обязанности входило бы преодоление разрыва между бизнес-подразделением и ИТ. Но этот менеджер был подотчетен подразделению ИТ и мало понимал во внедрении BPM. Когда проект стал отставать от графика реализации, нас попросили провести анализ состояния проекта. Результатом этого стало курирование и обучение менеджера проекта, а один из наших менеджеров высшего звена участвовал в работе комитета, делая постоянные замечания и рекомендации непосредственно бизнес-спонсору проекта.

Если бы организация сразу уделила больше времени подбору подходящего бизнес-менеджера проекта, задержек и превышения бюджета проекта можно было бы избежать.

Вывод. Выбор опытного бизнес-менеджера для проекта BPM – это одно из наиболее важных решений, связанных с проектом. Потратьте необходимое время и деньги, чтобы назначить правильного человека на эту должность, и он отплатит вам сторицей на протяжении всего срока жизни проекта.

Каждая из этих ролей кратко описана в данной главе, а более подробно — в **Приложении С (стр. 241-243)**.

1. *Глава подгруппы.* Возглавляет подгруппу и ведет направление работ, обеспечивая организацию практических совещаний, разработку плана проекта (вместе с менеджером проекта), соблюдение плана — графика работ, выполнение бюджета и т.п.

2. *Руководитель пользователей.* Это лицо — бизнес-ресурс, назначаемый бизнес-руководством. Оно наделено полномочиями принимать решения от имени бизнес-подразделений.

3. *Представитель пользователей в подгруппе.* Технические специалисты или эксперты в областях знаний из бизнес-подразделений. Их выбирает глава пользователей.

4. *Эксперт по процессам.* Эта группа формируется в Центре совершенствования бизнес-процессов, обеспечивая квалифицированную помощь и профессионализм:

- при проектировании, разработке и реструктурировании (перестройке) процессов;
- в инструментарии разработки процессов, используемом в проекте;
- в отдельном учете затрат по типам деятельности;
- в имитационном моделировании процессов;
- в планировании ресурсов;
- во взаимодействии процессов.

Если в организации нет Центра совершенствования бизнес-процессов или профессионалов внутри, то опыт и знания в этой области может предоставить специализированная консалтинговая организация BPM.

Подгруппа разработки ИТ

Члены этой подгруппы в большинстве своем являются специалистами во взаимодействии систем. Они обладают опытом и знаниями и работают с другими подгруппами, чтобы интерфейсы процессов с различными системами работали успешно.

Подгруппа управления документами

В данную подгруппу входят специалисты по управлению документами и бизнес-персонал, который разбирается в документообороте и использовании документов в своих бизнес-областях. Эта подгруппа вносит вклад в работу других подгрупп, обеспечивая гладкую интеграцию документов и изображений в каждый процесс.

Шаг 9. Разработка исходного плана проекта

Исходный план проекта подробно охватывает этап понимания с включением шагов этапа инноваций, но на данной фазе **без увязки по срокам этого этапа**.

По нашему опыту, должно быть проведено не более четырех практических совещаний «понимания» по 3–4 часа в неделю, а время между ними следует посвятить:

- отработке моделей,
- рассмотрению и анализу результатов исследований в бизнес-подразделениях (включая анализ корневых причин),
- сбору и завершению анализа метрик.

Более подробно это рассматривается в [главе 16](#).

Количество смоделированных на каждом практическом совещании процессов зависит от объема и сложности процессов.

Нельзя забывать о включении в план проекта действий на случай непредвиденных обстоятельств и следует иметь в виду, что составление отчета по окончании этого этапа всегда отнимает больше времени, чем вы думаете, так что отведите на отчет достаточно времени — тут нельзя торопиться. На самом деле отчет заполняется по ходу проекта. В [Приложении С](#) приведены **типовые формы отчета и плана проекта (стр. 245-246)**.

Реализация ценности. На данном этапе должны быть определены и спланированы потенциальные выигрыши. Обратитесь к шагу 2 главы 21, где это описано в контексте реализации ценности в проекте.

Конкретные итоги этапа стартовой площадки. Информация, выработанная на этапе стартовой площадки, будет использована на входе различных этапов, как показано на рис. 15.11.



Рис. 15.11. Результаты этапа стартовой площадки как входные данные для других этапов

Очевидно, что она будет применяться на входе этапа понимания, где разрабатывается план проекта, процессы ранжируются посредством матрицы выбора процессов, решаются вопросы исходных метрик и бизнес - обоснования, а также определяется документация проекта. Большая часть этой информации, например, задачи процессов, также перетечет на этап инноваций.

Риски этапа стартовой площадки. На данном этапе формируется платформа, с которой будут запускаться проекты. Как и в любом проекте, если платформа неправильно установлена, будет трудно вернуть проект на верный путь. Необходимо учесть несколько рисков и реализовать стратегию борьбы с ними, чтобы устранить (или хотя бы снизить) их. Некоторые из рисков указаны в табл. 15.3.

Таблица 15.3. Риски этапа стартовой площадки и стратегии их снижения

Риск	Стратегия снижения
------	--------------------

1. не определены и/или не вовлечены в проект заинтересованные стороны	<ul style="list-style-type: none"> определить все заинтересованные стороны проекта привлечь все заинтересованные стороны в проект
2. Менеджер проекта не имеет опыта в проектах и внедрении BPM	<ul style="list-style-type: none"> заменить менеджера проекта лицом, имеющим опыт BPM обеспечить для менеджера проекта кураторство и наставничество опытного менеджера проектов BPM продолжить проект с неопытным менеджером проекта, но с учетом возросшего риска для проекта
3. Нечетко определен объем проекта, и/или он не ясен и не согласован	<ul style="list-style-type: none"> уточнить объем проекта со спонсором проекта не продолжать проект, пока четко не сформулирован, не согласован и не утвержден его объем
4. Проект недостаточно финансируется	<ul style="list-style-type: none"> обратиться к спонсору проекта за дальнейшим финансированием остановить проект, пока не возобновится финансирование

Глава 16. Этап понимания. Назначение



Рис. 16.1. Этап понимания

Цель этапа понимания (рис. 16.1) — достижение членами группы проекта и бизнес-подразделения достаточного понимания действующих бизнес-процессов, что позволит приступить к этапу инноваций. Это предусматривает сбор соответствующих метрик, который позволит лучше понять, определить приоритеты инноваций/перестройки и установить сравнительные реперные точки отсчета для текущего состояния. Такие точки дают возможность проводить сравнение с будущими сценариями инноваций процессов, которые будут определены на следующем этапе — инноваций - и позволят завершить шаги **имитационного моделирования и раздельного учета затрат по типам деятельности**.

Группа проекта должна также понимать бизнес-цель данного этапа. Созданные модели процессов могут применяться не только как входные данные для этапа инноваций, но и как модели для обучения и документирования на этапах инноваций и внедрения.

Этап понимания должен также подтвердить правильность видения реально действующих процессов внутри организации и определить приоритеты совершенствований в рамках проекта. Это поможет выявить требуемые изменения в процессах, если они вообще необходимы.

Решающим моментом здесь является стремление группы проекта и бизнеса *понять* процессы, а не только задокументировать их вплоть до мельчайших подробностей. Если процесс четко понят и задокументирован, можно нажать на тормоз: **этого достаточно**. Если с бизнесом

достигнуто согласие о возможности применения моделей процессов для документирования и обучения, нужно оговорить уровень детализации в моделях процессов.

Результаты. Бизнес может рассчитывать на несколько результатов и выходных данных этого этапа, в том числе:

1. модели действующих сегодня процессов.
2. Адекватные метрики, достаточные для установления точек отсчета при измерении усовершенствований процессов в будущем, расстановки приоритетов и выбора процессов для этапа инноваций.
3. Измерение и документальное фиксирование текущих или фактических уровней эффективности.
4. Документирование того, что работает хорошо (для переноса на этап инноваций) и может работать лучше.
5. Выявление быстрых выигрышей, которые могут быть реализованы в течение трех-шести месяцев.
6. Отчет этапа.

Осуществление. Прежде всего, посвятим несколько секунд рассмотрению глубины и подхода этого этапа. Как указывалось выше, моделирование на этапе понимания следует выполнять лишь до момента, когда все участники (группа проекта и бизнес-подразделения) пришли к общему пониманию того, что происходит с действующими бизнес-процессами, и когда имеется достаточно данных и метрик, чтобы начать этап инноваций. В ходе данного этапа следует иметь в виду несколько обстоятельств:

- «понимайте», что фактически происходит
- убедитесь, что документированное отражает реальную, а не воображаемую (как должно было бы быть) ситуацию;
- обеспечьте, чтобы моделируемые/понимаемые процессы (или процесс) были действительно сквозными и непрерывными (более подробно это рассматривается на шаге 3 данного этапа);
- убедитесь, что сотрудники на практических совещаниях не тушуются и не считают, что их оценивают: в противном случае участники, возможно, говорят то, что, по их мнению, от них хотят услышать, и не делятся своими знаниями или могут давать неточную информацию;
- установите пределы времени, которое можно посвятить пониманию или моделированию конкретного процесса, и обеспечьте соблюдение этих сроков — другими словами, определите отчетные даты и установите сроки выполнения определенных работ. Если не поставить даты отчетности, вы рискуете потратить слишком много времени на практические совещания, и напрасно потеряете ценное время специалистов по отдельным предметным областям бизнеса, слишком углубляясь в детали. С одной стороны, совещания могут быть занимательными и рискуют стать самоцелью, что, конечно, не является их задачей. С другой стороны, участникам может стать скучно, и они могут прекратить посещать их;
- воспользуйтесь принципом Парето (правило 80/20), чтобы решить, когда вы прекращаете получать желаемую отдачу;
- все время спрашивайте себя, получено ли достаточно информации, и можно ли на этом остановиться.

Кейс: чрезвычайно важно участие в практических совещаниях нужных людей

Нам приходилось присутствовать на практических совещаниях, где участвовали бизнес-специалисты из различных областей организации и фактически «обговаривали» процесс на наших глазах, по мере его моделирования, пока мы догадались, что происходит. После этого мы обоюднo понимали, к чему идет дело, и просили участников совещания по одному объяснять нам процесс, а затем остальные поправляли его в своей части.

Вывод. Всегда нужно, чтобы на совещании были люди, которые до тонкостей знают процесс, и если они из разных подразделений или областей, где процессы могут быть разными, потребуйте моделировать процессы по очереди, пока не наступит уверенность в получении общей картины единого процесса.

Ниже приводится несколько аргументов «за» и «против» моделирования на этапе понимания.

Аргументы в пользу моделирования процессов:

1. Достижение общего понимания и общего языка проблемы.
2. Выявление изъянов сложившейся ситуации.

3. Поддержка одобрения «разморозки» проекта.
4. Возможность оценить завершенность инноваций процессов.
5. Созданные модели могут использоваться для документации процесса, если нет острой необходимости изменения процессов.
6. Персонал привыкает к процессному мышлению и моделированию процессов.
7. Определение точки отсчета для взаимодействия процессов с организацией, ИТ и персоналом.

Аргументы против моделирования процессов:

1. Сегодняшняя моделируемая ситуация устаревает, едва только спроектированы новые процессы и внедрены перестроенные процессы.
2. Всегда существует опасность «узкофокусного» проектирования процессов, что налагает ограничения на осмысление инноваций процессов.
3. Отнимает время, требует привлечения и напряжения ресурсов бизнес-подразделений и стоит денег; в большинстве случаев, это будет сложная процедура, причем кривая получения знаний на первых порах будет достаточно крутой.
4. Существует опасность перегрузиться информацией и погрязнуть в деталях.

Шаги, выполняемые на этапе понимания, показаны на рис. 16.2.



Рис. 16.2. Шаги этапа понимания

Шаг 1. Обмен информацией. На данном этапе основные действия по распространению информации связаны с предоставлением заинтересованным лицам и сотрудникам внутри организации сведений о проекте, его целях, способах и сроках привлечения персонала на этапе понимания. Например, именно на этом этапе проект обретает расширенную видимость в организации, поскольку персонал начинает участвовать в практических совещаниях и задавать вопросы относительно текущей работы в процессах и связанных с этим метриках. У некоторых это может вызвать озабоченность в связи с их будущим положением в организации. Если такую озабоченность не рассеять сразу и полностью, будет трудно добиться поддержки сотрудников.

Группе проекта нужно создать атмосферу, в которой люди ощущают себя свободными в предоставлении информации, необходимой для проекта и практических совещаний. Сотрудники не должны стесняться делиться реальными проблемами и вопросами, и не опасаться, что на них возложат вину.

Шаг 2. Пере проверка объема проекта. Очень важно постоянно сверяться с объемом проекта, и самый удобный момент для этого — до начала практических совещаний этапа понимания.

Может оказаться полезным навестить некоторых заинтересованных партнеров (поставщиков, клиентов и каналы сбыта) и смоделировать их процессы, чтобы понять, как они стыкуются с вашими процессами, и как ваши процессы смогут укрепить бизнес-процессы партнеров — заинтересованных сторон. Это даст следующие преимущества:

- будет способствовать получению организацией более ясного понимания сквозных процессов, что поможет повысить результативность инноваций процессов;

- даст возможность высказать заинтересованным сторонам мнение о перестройке их процессов (процесса) совместной работе по осознанию того, как этого добиться и полностью интегрироваться с вашими процессами (процессом);
- даст возможность организации минимизировать дублирования и нестыковки, сократить и отладить обмены между процессами вашей организации и заинтересованных сторон.

Шаг 3. Совещания на этапе понимания. Спонсору проекта и бизнес-подразделениям важно четко осознавать, для чего необходим этот этап. Нам редко приходилось сталкиваться с каким-либо сопротивлением ему, но мы встречались с руководителями, которые считали, что моделирование всех процессов займет лишь пару часов.

Если вы натолкнетесь на сопротивление, и нужно будет разъяснить, для чего необходим этап понимания, вот несколько аргументов:

1. достижение общего понимания *фактов*, характеризующих действующие процессы, а не того, что происходит, *по мнению* руководства.

2. Анализ возможности или даже необходимости усовершенствований. Некоторые процессы, возможно, нуждаются в отладке (скромных изменениях); другим нужна полная перестройка с использованием в целом того же подхода, но его более эффективное осуществление; иногда процессам могут потребоваться инновации с использованием абсолютно нового подхода, а некоторые процессы вообще не требуют изменений.

3. Помощь в понимании взаимодействия процессов и их влияния на другие процессы, например, перехода от одного подразделения к другому (передачи).

4. Понимание и документирование стыков с существующими унаследованными системами и приложениями, что существенно для этапа инноваций, особенно если предполагается автоматизация процессов.

Среди побудительных мотивов моделирования процессов можно назвать:

- документирование,
- стоимость,
- имитационное моделирование,
- соответствие требованиям законодательства (например, Сарбанес-Оксли³, Базель II⁴),
- программное обеспечение (выбор, оценка, конфигурация, разработка),
- помощь в перестройке организационной архитектуры,
- планирование людских ресурсов,
- управление проектами, знаниями, документами и взаимоотношениями [61].

Перед началом практических совещаний важно иметь четкое понимание того, для чего моделируются процессы, чтобы обеспечить увязку завершенных моделей с поставленной целью. Не стремитесь к совершенству, постарайтесь создать модели, которые достаточно закончены, практичны и «пригодны для намеченной цели». Всегда помните о принципе Парето (правило 80/20), поскольку «лучшее — враг хорошего». Совершенство на данном этапе может оказаться чрезвычайно дорогим удовольствием, что может случиться с полномасштабным подходом по **методике шести сигм**.

Постоянно следует иметь в виду следующие вопросы:

1. Пригоден ли процесс для цели, которой он предназначен служить?
2. Удовлетворяет ли процесс бизнес-требованиям, под которые он выстроен?
3. Является ли процесс критически важным для результатов деятельности или целей бизнеса?

Устраивая совещания на этапе понимания, нужно помнить три момента, обеспечивающих их успешное проведение:

1. заблаговременно планируйте совещания на удобное для участников из бизнес-подразделений время (*шаг 3.1*).

³ Этот закон был принят Конгрессом США после серии скандалов и разоблачений махинаций в руководстве крупных фирм, в первую очередь — энергетического гиганта, компании Enron, и телекоммуникационной компании Worldcom, которые с помощью бухгалтерских уловок раздували прибыль и поддерживали высокую цену акций. Закон ужесточает учет и отчетность, но вызывает дополнительные, иногда значительные, затраты на соблюдение требований закона — *Прим. науч. ред.*

⁴ Система Базель II - международные стандарты банковской деятельности, отличающиеся сложным подходом к оценкам операционных и кредитных рисков — *Прим. науч. ред.*

2. Добейтесь, чтобы внутренняя установка и умонастроения участников были подготовлены до начала совещания для формирования правильных ожиданий (*шаг 3.2*).

3. Проводите совещания организовано и управляемо (*шаг 3.3*).

Шаг 3.1. Заблаговременное планирование совещаний на удобное время

Практические совещания на этапе понимания могут оказаться весьма продолжительными, и потребовать отвлечения специалистов от исполнения их обычных обязанностей на длительные периоды, отрывая их от нормальной повседневной работы.

Отвлечение ключевых сотрудников от работы на значительное время для участия в практических совещаниях всегда представляет серьезную проблему. Членам группы нужно проявить внимание и понимание этого и запланировать совещания так, чтобы они как можно полнее отвечали нуждам бизнеса, одновременно укладываясь в установленные сроки выполнения проекта. Чтобы добиться оптимальных для проекта и бизнеса результатов, важно **привлечь к совещаниям именно лучших специалистов, а не тех, кто свободен на данный момент**. Вот почему так необходимо целеустремленное участие бизнеса.

График проведения совещаний должен быть согласован с руководством бизнес-подразделений и спонсором проекта как можно раньше, с обеспечением помещениями и оборудованием. Подготовка совещаний имеет важнейшее значение и должна предусматривать:

- заблаговременное планирование задолго до проведения, чтобы обеспечить участие ключевых специалистов;
- количество совещаний с учетом возможных непредвиденных обстоятельств, потому что обычно работа занимает больше времени, чем планировалось;
- длительность совещаний (не более трех часов).

Шаг 3.2. Формирование умонастроений участников

Необходимо сформировать ожидания спонсора проекта и участников как можно раньше, разумеется, задолго до их появления на первом совещании. Если *вы* не сформулируете ожидания для участников, то *они* сформируют свои собственные, не всегда пригодные в данных обстоятельствах.

Формат и задачи совещаний нужно обсудить и согласовать со спонсором проекта и/или владельцем бизнеса, определить повестку и провести предварительную встречу с участниками до совещаний. Председателем на этой встрече должен быть спонсор проекта (при содействии руководителя).

Спонсор проекта должен донести до участников важность проекта, их роль в нем и необходимость участия в совещаниях. Руководитель совещаний должен описать общий формат, роль участников, что от них ожидается, а также задачи совещаний под углом зрения проекта.

Шаг 3.3. Организованное и контролируемое проведение совещаний. Кому нужно участвовать?!

Мы бы советовали привлечь следующих лиц для работы на совещаниях:

- фактических исполнителей процессов, а не менеджеров, которые *считают*, что знают, как работают процессы;
- глав подгрупп, если они достаточно хорошо разбираются в процессе (процессах).

Спонсору проекта всегда полезно время от времени заглядывать на совещания, оставаясь незаметным и больше слушая, чем участвуя в обсуждениях.

Повестка совещаний

В начале первого совещания нужно сделать презентацию, чтобы более подробно рассказать участникам о проекте и порядке проведения совещаний. Повестка, формат и предлагаемый набросок презентации подробно описаны в **Приложении D (стр. 254 - 255)**; но несколько замечаний хотелось бы сделать сейчас:

1. нет единственного правильного способа выполнить моделирование процессов: у каждого свой предпочтительный метод. Нам нравится использовать инструмент моделирования в ноутбуке с показом картинки модели на настенном экране по ходу создания модели процесса. Нам видится, что такое применение инструмента моделирования процессов способствует дискуссии, позволяя участникам видеть и понимать процесс во время его создания на их глазах. Этот метод также позволяет участникам ближе познакомиться с инструментом моделирования; на самом деле, часто доходит до того, что специалисты по предметным областям бизнеса хотят «захватить» инструментарий моделирования. Как только это начинает проявляться, знайте, что бизнес начал становиться «хозяином» процесса, так что вам удалось увлечь биз-

нес-участников, а это, конечно, прекрасный результат. Методы моделирования здесь обсуждаться не будут; на эту тему есть много книг, мы же остановимся лишь на шагах этапа понимания.

2. Всегда соблюдайте запланированное время и сроки. Моделирование действующих процессов может быть увлекательным занятием, но нужно придерживаться запланированного графика и не допускать, чтобы специалисты заскучали.

3. Избегайте монополизации доминирования одного лица на совещаниях.

4. Как упоминалось выше, моделирование на этапе понимания нужно довести только до той точки, когда достигнуто понимание происходящего, и имеется достаточно информации для начала этапа инноваций. Что это означает конкретно? Какие детали нужно смоделировать? Разумеется, это зависит от конкретной организации и задач проекта. Самый простой способ определить, когда закончить моделирование — постоянно задавать себе вопрос: «Можем ли мы закончить моделирование сейчас?» Если ответ «да», *остановитесь*.

Кейс: сквозные процессы чрезвычайно важны

Мы работали в страховой фирме, изучая трудозатраты и практическую работу в финансовой сфере. Кто-то из сотрудников заметил, что один конкретный процесс мог бы «весьма сильно улучшиться, если бы отдел подписки на полисы правильно делал свою работу». Мы обнаружили, что около **50%** трудозатрат финансовой сферы в этом процессе посвящалось **исправлению ошибок, сделанных отделом подписки, который и понятия не имел, какое влияние оказывает на финансы**. Совместное практическое совещание отдела финансов и подписки полисов смоделировало сквозной процесс, что позволило отделу подписки понять ключевой характер основных шагов процесса. Исправив процесс, удалось добиться существенного снижения трудозатрат в финансовом отделе.

В данном случае «процесс» проведения совещания для достижения общего понимания и осуществления был **более важен, чем само моделирование**. Моделирование стало просто методом продемонстрировать влияние способа выполнения отдельных шагов процесса.

Вывод. Всегда моделируйте сквозные процессы вместе со всеми участниками совещаний. Иногда «дорога» более важна, чем полученный результат (модель).

Не верьте всему, что вы слышите. Сомневайтесь в предоставленной информации, если она неправдоподобна, чтобы выяснить реальную ситуацию. Людям, возможно, соблазнительно сказать вам то, что, по их соображениям, вы хотите услышать, или руководство может описать ситуацию, которую оно считает реально происходящей. Чрезвычайно полезный способ понять реальную ситуацию — проверить смоделированные на совещаниях процессы на рабочих местах «контрольным обходом».

Полезно зафиксировать идеи (возможности), выдвинутые во время совещаний, и занести в журнал вопросов и перспектив. Такой журнал нужно вести в течение всего проекта — его типовой образец приведен в **Приложении D**.

Шаг 4. Анализ метрик. Цель сбора метрик бизнес-процессов двойная:

1. Способствовать пониманию процессов и их влияния на организацию, а также сформулировать приоритеты для дальнейшего изучения.

2. Дать эталонную точку отсчета в целях сравнения с этапом инноваций проекта. Это сильно поможет в завершении бизнес-обоснования и определения ожидаемой эффективности, снижения затрат и улучшения качества сервиса.

Для чего нужен анализ метрик? Вот некоторые аргументы в его пользу:

- содействие пониманию процессов в организации;
- предоставление аналитической картины организации;
- сопоставление затрат на процессы организации с бюджетом подразделений, чтобы знать, что все главные процессы либо охвачены, либо намеренно исключены;
- помощь главам подгрупп выработать меры, реально решающие проблему, а не поверхностные решения;
- помощь в выстраивании приоритетов процессов для дальнейшего изучения на этапе инноваций;
- предоставление базы для сравнения с любыми изменениями в будущем, обеспечивая прогноз потенциальных выигрышей от вновь сформированной процессной среды, а также измерения влияния реальных перемен;
- обеспечение входного материала для целеполагания работ по перестройке процессов с выделением областей, где имеется потенциал для наибольшего воздействия;

- предоставление возможности сравнивать данные процессов (время выполнения заданий, объемы и затраты) между различными организациями.

Перед началом практических совещаний на этапе понимания будут собраны и проанализированы некоторые исходные метрики, что включает:

- сбор информации широкого плана по затратам, например бюджеты, структурно-организационные схемы, фактические штаты сотрудников;
- сопоставление структурно-организационных схем и наличного персонала;
- реструктуризацию бюджета, если он спланирован для части организации, которая крупнее анализируемой. В данной ситуации бюджет должен разбиваться — необходимо выделять средства для конкретной части в объеме проекта. Например, затраты на персонал могут определяться числом сотрудников в каждом отделе, но другие затраты будут рассчитываться по пропорциональному соотношению затрат на непроизводственный персонал к затратам на производственные ресурсы.

На совещаниях следует накопить как можно больше метрик. Как минимум, должны иметься следующие данные:

- транзакционная информация — объемы, исполнители операции, время процессов;
- сопоставление транзакционных данных с уровнем выделяемых ресурсов на каждом участке процесса с целью оценить обоснованность времени обработки и объемов, а также целесообразность внедрения дополнительных процессов;
- прямые затраты на труд по каждому процессу, которые рассчитываются, исходя из времени выполнения операций, транзакций процесса и коэффициента использования труда;
- затраты на ИТ и другие накладные расходы на процесс на основе ежедневного времени выполнения операций.

Типовая матрица учета затрат показана на рис. 16.3.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Название процесса	Среднее количество транзакций (завешенных операций) в день	Время выполнения транзакции	Время за день (мин)	Почасовая оплата труда, долларов	Стоимость оплаты труда (производительный труд)	Нетрудовые почасовые отчисления (пропорционально распределены по процессам согласно средним в день временным затратам), долларов	Общие нетрудовые затраты (пропорционально распределены по процессам согласно средним в день временным затратам), долларов	Затраты (в день), долларов	Средние затраты на транзакцию, долларов	Среднегодовые затраты (дол.)	Среднегодовые трудозатраты (%)
Оприходование	3000	10	30 000	25	12,500	17	8,500	21,000	7,00	5 250 000	55
Обновление полисов	3500	7	24 500	25	10,208	17	6,942	17,150	4,90	4 287 500	45
			(B x C)		(D x E / 60)		(D x G / 60)	(F + H)	(I / B)	(I x 250)	(D / X)
Всего			54 500		22,708		15,442			9 537 500	
			(X)								
Всего имеющегося времени (число штатных сотрудников, умноженное на стандартное рабочее время в день)			20 000								
			(Y)								
Загрузка, %			272,5%								
			(X/Y)								

Рис. 16.3. Типовая упрощенная матрица затрат. Воспроизведено с разрешения MPM Group Pty Ltd, работающей под торговой маркой TouchPoint Process Management Services

Рассматриваемое подразделение осуществляет обработку транзакций только двух типов:

- выписывание квитанций – **нет такого процесса на рисунке – С.К. на рисунке «оприходование»**
- обновление полисов.

Количество транзакций в день приведено на рис. 16.3, как и оценка времени выполнения (в минутах) на транзакцию (процесс). Рассчитывается почасовая стоимость труда, а также почасовые начисления, не связанные с трудом. Это дает возможность рассчитывать средние затраты и затраты в годовом исчислении на транзакцию (процесс), исходя из 250 рабочих дней в году.

В зависимости от стандартного рабочего дня, взятого для расчетов, в таком сопоставлении будут допустимы различные коэффициенты использования рабочего времени. Например, **если**

исходить из 7,5-часового рабочего дня, разумно взять коэффициент использования от 80% до 85%. Если рабочий день в организации 6,25 часа, следует ожидать 100% использования рабочего времени.

Примечание. Будьте осторожны с процентами, взятыми для проекта, и убедитесь, что они восприняты в организации и согласованы с бизнес-подразделениями.

Метрики следует собирать на всех уровнях. Вот несколько **полезных примеров** (хотя не предполагается, что все эти метрики будут собираться или использоваться).

Уровень матрицы выбора процессов:

1. Продажи и численность персонала на уровне бизнес-подразделения.
1. Разрез организации (объем и выручка продаж) по различным секторам бизнес-подразделения и/или объему проекта.
2. Процентное разбиение объемов на уровне процесса и подпроцессов.
3. Стоимость выполнения такого объема транзакций для бизнеса (например, годовые бюджеты).

Уровень процессов:

1. Определение измеряемых участков процесса (процессов).
2. Сбор оценок времени обработки по процессам или подпроцессам; если затраты могут быть отнесены на конкретный процесс, это идеально; учет затрат по типам деятельности (если он внедрен в организации, это может дать большой объем информации).
3. Определение мер функционирования процессов, например соглашения об уровне обслуживания (SLA), основные показатели эффективности (KPI) и KPI подпроцессов.
4. Подробное описание того, как измеряется в данное время правильность процессов, ведется ли мониторинг ошибок.
5. Измерения везде, где обнаруживаются «узкие места».

Примеры типов метрик, которые могут оказаться полезными:

- количество транзакций по методу оплаты или региону (ежемесячно за последние 8–12 месяцев, чтобы выявить тенденцию по месяцам или периоды наибольшего роста);
- время, затрачиваемое на главные процессы, особенно операции, для которых критичны даты;
- количество ошибок и их типы;
- отчеты о невыполненной в срок работе, состояние и объемы (величины и количества) — тенденции за последние 12 месяцев;
- объемы и стоимости различных типов транзакций;
- затраты на оплату труда по ключевым должностям, включая накладные расходы на труд;
- отработанные сверхурочные часы/по договору подряда/временного найма — данные за последние 12 месяцев;
- почасовые затраты, включая накладные расходы за сверхурочный труд;
- журнал жалоб — их число и тенденция за последние 12 месяцев (плюс анализ типичных жалоб);
- мера переделок, процентная доля от объема транзакции, время и влияние на трудозатраты;
- стоимость списываемых ежемесячно транзакций за последние 12 месяцев;
- процентная доля времени, потраченного на процессы, не охватываемые объемом проекта.

Управленческий уровень:

1. Опросы удовлетворенности клиентов, которые могут дать весьма интересную информацию.
2. Для получения показателей качества или эффективности воспользуйтесь следующими мерами:
 - эффективность — каковы объемы ресурса, используемого для выполнения необходимых действий;
 - адаптивность — насколько легко осуществляются в организации перемены;
 - общие знаменатели — время, финансовые и трудовые затраты, удовлетворенность клиентов;
 - коэффициент удержания клиентов по подразделениям и/или каналам дистрибьюторов (за последние 12 месяцев, включая ежемесячные тенденции).

3. Исследования тенденций производительности.
4. Отчет по наличному персоналу согласно занимаемым должностям, в сопоставлении со структурно-организационной схемой с целью выявления расхождений со штатным расписанием.
5. Копия отчета об измерении эффективности работы руководства за последние 12 месяцев.
6. Отчеты по ISO и/или аудиту, внутреннему и внешнему.
7. Уровень резерва для покрытия списаний.
8. Текучесть кадров за последние 12 месяцев.
9. Время пребывания сотрудников на должности.

Как собирать метрики?! Метрики можно собирать:

- в ходе практических совещаний;
- во время собеседований с руководством и сотрудниками при проверке информации, полученной на практических совещаниях;
- по различным опросам и анкетированию;
- по управленческой отчетности.

Если трудно хронометрировать процессы во время практических совещаний моделирования, можно завершить моделирование процессов и провести еще пару практических совещаний, чтобы пройти по моделям с целью хронометража. Такая информация может иметься у других сотрудников организации. После этого данные экстраполируются, чтобы убедиться, что они осмысленны.

Например, расчетную таблицу, сформированную для умножения времени процесса на количество совершаемых транзакций (чтобы высчитать итоговое время обработки) и экстраполируемую на «предполагаемое» количество сотрудников, можно сравнивать с «фактическим» количеством работников, занятых в процессах. По нашему опыту, если такая экстраполяция точна в пределах 15–20%, на данной фазе этого вполне достаточно. Нужно лишь убедиться, что охвачены все процессы и операции.

Также необходимо понимать различные показатели работы исполнительного руководства, управленцев и руководителей коллективов, чтобы быть уверенным, что эти показатели идут на пользу процессу, а не против него.

Помните, что главная задача сбора метрик на этапе понимания — определение точки отсчета для сравнения с результатами этапа инноваций.

Шаг 5. Анализ истинных причин плохо работающего процесса

Весьма важно установить истинную причину проблемы или плохо работающего процесса. Если полного ее понимания нет, нельзя начинать этап инноваций, поскольку нет уверенности, что реструктуризация процесса устранит проблему. Здесь прослеживается аналогия с врачом, лечащим не болезнь, а симптомы.

Как лучше всего провести анализ истинных причин проблемы? Это зависит от конкретной организации. **Практические совещания:**

- в одних организациях **сразу выведут истинные** причины на поверхность,
- в других организациях **группе проекта придется самой** вникать в бизнес и самостоятельно анализировать причины неудач.

В последнем случае требуется исследование, изучение, анализ, беседы с людьми, исполняющими процессы в повседневной работе. Не забудьте переговорить с сотрудниками, не участвующими в конкретном этапе процесса, поскольку истинная причина может находиться вне рамок нормального хода анализируемого процесса. Это еще один пример необходимости сквозного изучения процессов, их прозрачности. В противном случае нельзя быть уверенным, что «охвачены» все аспекты процесса. Хотя беседовать с руководством очень важно, обычно ему неведома истинная причина проблемы (в зависимости от характера ошибки).

При анализе истинных причин проблемы предлагается постоянно иметь в виду следующие факторы:

- имеются ли источники ошибок или переделки выполненной работы;
- вызвано ли это другими процессами (процессом);
- правильно ли получается информация;
- если нет, что нужно сделать для выправления ситуации;
- достаточна ли квалификация исполняющего персонала для выполнения процесса;
- можно ли улучшить структуру используемых форм;

- есть ли в организации достаточный потенциал для доведения процесса до желаемого стандарта;
- не простаивает ли персонал;
- приносят ли шаги — составляющие процесса пользу для требований заинтересованных сторон и задач процесса;
- выполняются ли шаги в нужной последовательности.

Шаг 6. Заполнение матрицы способностей персонала

Матрица квалификационных способностей персонала дает полезную информацию и относительно текущего и будущего состояния. Но будущее — самое главное. Если будущее существенно отличается от текущей ситуации, для последней матрицы, возможно, заполнять не стоит, разве что в целях понимания разрыва между квалификацией персонала организации на данный момент и необходимыми изменениями в будущем. В некоторых случаях анализ имеющейся квалификации может дать полезные сведения об истинных причинах конкретных искажений процессов.

Анализ разрыва между тем, что есть, и тем, что должно быть, достаточно важен, и его нужно зафиксировать и в общих чертах осознать на данной стадии. Лишь на этапах инноваций и изменений персонала эти данные будут анализироваться значительно более детально, и связываться с отдельными лицами, конкретными планами мероприятий и потенциальными изменениями в организационной структуре.

На рис. 16.4 представлен пример заполнения такой матрицы. В строках показаны базовые квалификационные навыки или компетенция, требуемые каждым процессом для выполнения операций или определенной деятельности. По вертикали показана модель сквозного процесса, группы процессов или индивидуальных процессов. Базовые навыки ранжируются по простой шкале от 1 до 3, где 1 означает обязательные навыки, а 3 — желательные, но не необходимые.

Требуемые квалификационные навыки / знания / способности Главные процессы	Способность			
	продаж клиентам	общения	Ввода данных	Справляться с привередливыми клиентами
Извещение	2	2	3	1
Оценка	1	1	3	1
Утверждение	3	2	3	1
Оплата	2	2	3	2
Завершение	2	3	1	1

Рис. 16.4. Типовая матрица способностей персонала. Воспроизведено с разрешения MPM Group Pty Ltd, работающей под торговой маркой TouchPoint Process Management Services

Не забудьте:

- оценить текущие способности под углом зрения будущих требований;
- на данной стадии проекта видеть картину в целом, а не на уровне отдельных сотрудников;
- в общем виде рассмотреть распределение обязанности по каждому участку;
- рассмотреть требования к расширению базовых навыков сотрудников.

Шаг 7. Получение имеющейся информации

Цель этого шага — проанализировать имеющуюся на данный момент в организации информацию в рамках объема проекта. Данный шаг следует выполнять, только если это полезно внутри проекта. Лучше всего выявить имеющуюся информацию о процессах или знаниях посредством практических совещаний и/или обсуждений с людьми из бизнес - подразделений, отделов работы с персоналом и обучения.

На практических совещаниях на этапе понимания можно разработать матрицу, по форме похожую на матрицу выбора процессов. Пример приведен на рис. 16.5.

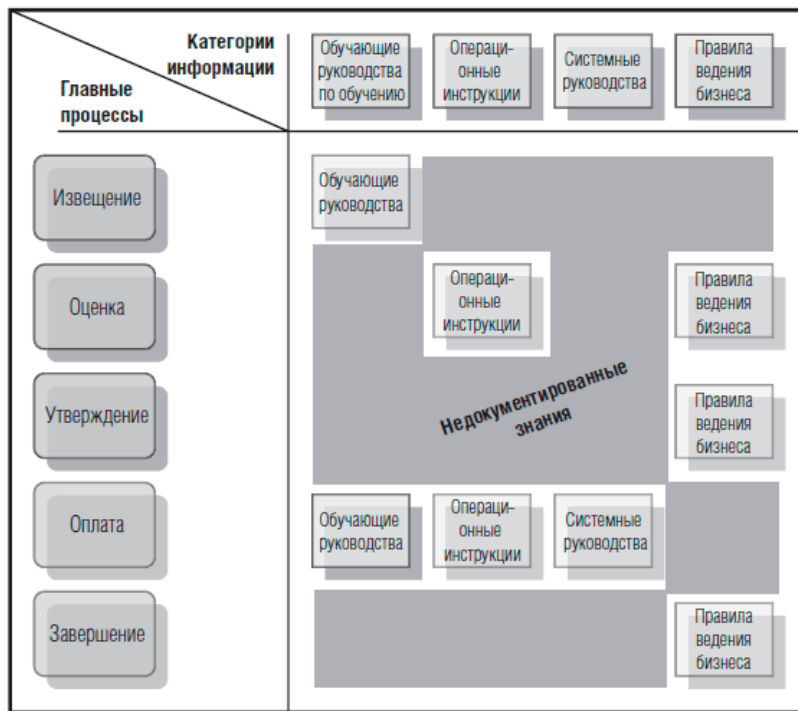


Рис. 16.5. Типовая матрица потребностей в знаниях и информации. Воспроизведено с разрешения MPM Group Pty Ltd, работающей под торговой маркой TouchPoint Process Management Services

Главные процессы, для которых заполняется матрица, показываются по вертикали. В данном случае это сквозной процесс обработки требований о возмещении ущерба, включая уведомление, оценку, утверждение, платеж и завершение. Типы знаний, уже имеющиеся или желательные в организации, показаны в строках.

Знания обычно классифицируются по двум категориям:

1. недокументированные знания отдельных сотрудников, их образование и опыт (не на бумаге).
2. Явно документированные знания в организации. Документация может быть знаниями, воплощенными в виде таких автоматизированных решений, как документооборот или системы приложений.

После этого матрица заполняется примерно так, как показано на рисунке, где серые зоны представляют недокументированные знания.

Особенно полезно четко выделить знания, полезные для процессов «идентификации» и «приоритетных» процессов – **нет на рисунке – С.К.**, т.е. наиболее ценных процессов.

В равной степени важно четко определиться с типом документации, необходимой для удовлетворительного предоставления продуктов и услуг заинтересованным сторонам (внутренним и внешним). Понятно, что чем больше явных процессных знаний (документированных или систематизированных), тем лучше, и тем менее вероятно, что это знание «уйдет», если уволится персонал.

Шаг 8. Определение приоритетов инноваций

Определение приоритетов инноваций должно стать результатом шагов моделирования, сбора метрик и анализа коренных причин этапа понимания. На этих шагах должно стать очевидным, какие участки бизнеса и процессы открывают возможности усовершенствования и быстрых выигрышей.

Выстраивание приоритетов должно основываться на анализе, выполненном во время практических совещаний, метриках, взглядах заинтересованных сторон и выбора действий для каждого процесса. Приоритеты могут быть следующими:

- сохранение процессов (процесса) в существующем виде — они достаточно хороши;
- усовершенствование, что означает лишь необходимость мелких изменений или настройки/отладки;
- объединение с другими процессами (процессом);
- перестройка — начиная с чистого листа;
- полное обновление — выйти за пределы привычного мышления и внести радикальные изменения;

- передача на сторону (аутсорсинг);
- выполнение процесса внутри организации (инсорсинг);
- исключение процесса.

При определении возможностей перестройки и быстрых выигрышей важно обеспечить их соответствие и полезный вклад в задачи процессов, стратегические цели и ожидания заинтересованных сторон, сформулированные на этапе архитектуры процессов. Потратьте время на увязку или сопоставление возможностей с этими задачами, целями и ожиданиями.

В некоторых организациях, возможно, будет необходимо закончить бизнес-обоснование (включая анализ затрат/отдачи и/или анализ экономической эффективности), перед тем как руководство утвердит продолжение проекта. Завершенное обоснование можно получить, обновив разработанное ранее исходное обоснования проекта.

Шаг 9. Определение быстрых выигрышей

Как упоминалось ранее, в большинстве организаций настаивают, чтобы проекты совершенствования процессов были самофинансируемы, так что необходимо найти пути достижения быстрых выигрышей. Также рекомендуется, чтобы часть предложений быстрых выигрышей исходила от сотрудников низшего звена — рядовых исполнителей процессов, даже если такие выигрыши не сулят чего-либо значимого, потому что это будет означать, что вы прислушиваетесь к рядовым исполнителям. Добейтесь, чтобы рядовые исполнители были публично отмечены за идеи и успешную реализацию предложений быстрых выигрышей. Это внесет серьезный вклад в ход изменений отношения персонала к проекту, необходимого в любом проекте BPM.

Действия, которые необходимо осуществить на данной стадии проекта:

- вернуться к быстрым выигрышам на практических совещаниях, более детально убедиться в их целесообразности и выстроить очередность их реализации в порядке приоритета;
- проверить реализуемость быстрых выигрышей и их экономической эффективности (т.е. убедиться, что стоимость реализации не превышает получаемых выгод), а также их пользу и результативность в качестве бизнес-решений;
- как только такая проверка выполнена, оформить предложенные решения для утверждения заинтересованными сторонами (внутренними и внешними);
- получив утверждение, окончательно сформировать и оформить более подробный план разработки и внедрения быстрых выигрышей.

Следует обдумать целесообразность создания подпроектной группы по реализации быстрых выигрышей. Такой шаг не отвлекает саму группу проекта от этапа инноваций.

Если быстрые выигрыши передаются для внедрения отдельной группе, основная группа проекта не должна полностью отстраняться от реализации, перекладывать ответственность на подгруппу, не участвуя в реализации быстрых выигрышей. На основной группе лежит окончательная ответственность за их успех, потому что при появлении вопросов в связи с неудачной реализацией предполагаемых выигрышей, описанных в обосновании или документации, основную группу будут считать ответственной за это, даже если неудача была вызвана негодным внедрением. Основная группа проекта должна определять его объем, помогать разработке графика проекта, обеспечивать качество проекта на всем протяжении срока его существования, а также реализацию сформулированных выигрышей.

Шаг 10. Отчет этапа понимания

По завершении данного этапа группа проекта должна составить отчет для спонсора проекта, подводящий итоги и формулирующий конкретную отдачу. Отчет должен содержать следующую информацию:

1. Цель этапа понимания.
2. Проблемы процессов, обнаруженные на практических совещаниях и во время анализа.
3. Перечень заинтересованных сторон и их связь с проектом.
4. Результаты:
 - действующие процессы (процесс);
 - метрики;
 - выявленные быстрые выигрыши.
5. Предлагаемый порядок приоритета на этапе инноваций.

Реализация ценности

Как часть этого этапа должны быть сформулированы эталонные точки отсчета и сравнительные измерения. Подробно это описано в главе 21, шаг 3, в контексте реализации ценности в рамках проекта.

Конкретные итоги этапа понимания

Этап понимания дает ценный вклад в другие этапы общей схемы (рис. 16.6), включая некоторые из следующих примеров:

- можно получить знания, которые будут полезны для архитектуры процессов при модифицировании или расширении стандартов или составлении методических руководств для организации;
- разумеется, будет внесен вклад и в этап инноваций — отсчетные метрики, приоритеты инноваций и т.п.;
- будут результаты, способствующие потенциальному описанию новых должностей, указания на то, что может потребоваться при разработке решений, а также способы распространения решения по организации, например матрица способностей сотрудников.



Рис. 16.6. Вклад этапа понимания в другие этапы процесса

Риски этапа понимания

В процессе работы на этапе понимания обнаруживается ряд общих рисков, которые необходимо учесть. Мы не будем давать полный перечень в табл. 16.1 — это лишь начало перечня рисков, которое члены группы проекта могут использовать для запуска собственного анализа рисков проекта:

Таблица 16.1. Риски этапа понимания и способы их снижения

Риск	Содержание	Способы снижения
1.	процессы не рассматриваются как сквозные прозрачные проекты. Угроза общему уровню понимания процессов (процесса) и способности обеспечить охват всех аспектов процессов на этапе инноваций	охват «сквозной» ситуации. Если нет уверенности, необходимо обратиться к спонсору проекта за разъяснениями и поправками
2.	затягиваются практические совещания	тщательное планирование; соблюдение графика; адаптация плана по ходу этапа
3.	слишком детальное моделирование на практических совещаниях	всегда иметь в виду цель этапа; подробное моделирование; не забывать спрашивать: о возможности завершить моделирование
4.	участники практических совещаний не понимают, как на деле функционируют процессы	обращение к бизнес - подразделению или к спонсору проекта; замена участников практических совещаний

Риск	Содержание	Способы снижения
5.	излишне детальный анализ метрик	определение приоритетов для этапа инноваций и точки отсчета для сравнения с итогами этапа инноваций
6.	не собраны метрики	заручится поддержкой спонсора проекта

Глава 17. Этап инноваций. Назначение

Цель этапа инноваций (рис. 17.1) — сделать процесс (процессы) в объеме проекта насколько возможно эффективным и продуктивным, чтобы он отвечал текущим и будущим ожиданиям заинтересованных сторон. Этот этап также дает уникальную возможность впоследствии более строго численно определить выгоды, указанные в исходном бизнес-обосновании проекта.



Рис. 17.1. Этап инноваций

«**Зачем нужен этап инноваций и какова степень инноваций?**» — это ключевой вопрос, и ответ на него нужно дать еще до того, как приступать к выполнению этого этапа. Пол О’Нил (Paul O’Neill), президент компании Alcoa, в письме к сотрудникам компании по всему миру в ноябре 1991 года указывал:

Постоянное совершенствование — правильная концепция именно для мирового лидера во всем, что вы делаете. Если вы утратили мировое лидерство, эта идея ужасна. Ну а если вы далеки от мирового стандарта, она просто катастрофична, и вам нужен быстрый качественный скачок.

Нужно ли рассматривать возможность автоматизации как часть этого этапа проекта? Еще одно замечание об автоматизации приписывается Биллу Гейтсу (компания Microsoft):

Правила любой технологии:

1. автоматизация эффективно выполняемой работы **повышает эффективность;**
2. автоматизация неэффективной работы **увеличивает неэффективность.**

Отладка процессов перед автоматизацией, определенно, должна рассматриваться как приоритетная задача, что и было обсуждено в главе 3.

Постановка задач и выбор направлений — важнейший шаг этапа инноваций, который должен выполняться на ранней его стадии. Это как включаться в новую игру — если не знать правил игры до начала, трудно играть и выигрывать. Поэтому установить правила — один из важнейших первых шагов этапа.

Результаты - различные документы, разрабатываемые на данном этапе:

1. Модели перестроенных процессов.
2. Поддерживающую документацию перестроенных процессов.
3. Общие бизнес-требования вариантов новых процессов.
4. Имитационные модели и подробный учет затрат по типам деятельности.
5. Информацию по планированию кадровых ресурсов.

6. Подтверждение того, что альтернативы вариантов новых процессов будут отвечать ожиданиями заинтересованных сторон.

7. Подтверждение, что варианты новых процессов отвечают стратегии организации и будут решать поставленные перед процессами задачи.

8. Отчет по итогам анализа «разрывов» процессов.

9. Подробный план проекта на этапы изменения персонала и разработки.

10. Подробный анализ затрат и выгод и включение его в бизнес-обоснование.

11. Обновленное бизнес-обоснование с более подробными и количественно определенными выгодами и затратами, оценкой воздействия на организацию — нужно отразить в нем материальные и нематериальные выгоды.

12. Подробный отчет с описанием предпринятых шагов, рассмотренных вариантов и альтернатив, детальным анализом, выводами и рекомендациями.

13. Презентация руководству высокого уровня в поддержку бизнес-обоснования и рекомендованного направления.

14. Первоначальный план информирования всех заинтересованных сторон и общения.

Осуществление. Лучше всего разрабатывать варианты новых процессов и альтернативы на практических совещаниях, которые отличаются по структуре и подходу от совещаний на этапе понимания — это важно заранее понять и правильно их спланировать. На таких совещаниях необходимо обеспечить фактическое сквозное выполнение перестраиваемых процессов, и, если это означает пересечение границ подразделений и даже организационных границ, то так тому и быть.

В сценариях «обычная работа», «рулевой» и «пилотный проект» совещания на этапе инноваций не затрагивают существующей структуры организации; **если ее нужно изменить, посоветуйте это.**

При подходе «вне поля зрения» изменить структуру организации и рекомендовать изменения **будет труднее.**

Их следует рассматривать отдельно и позже - на этапе «изменения персонала».

Однако ключевой анализ для обеспечения входных данных для него требуется выполнить здесь.

Одна из главных проблем предоставления информации о процессах — несоответствие между обычной структурой организации (вертикальной или пирамидальной основы) и тем, как поступает и выполняется «работа» (транзакции) внутри организации.

На рис. 17.2 показана обычная сложившаяся организационная структура.

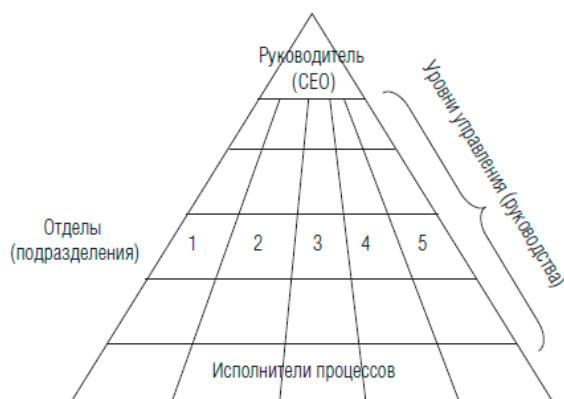


Рис. 17.2. Обычная организационная структура

Вертикальные линии разделяют подразделения, при этом исполнители процессов передают работу между разными подразделениями. **Работа выполняется горизонтально, как на рис. 17.3, проходя по различным подразделениям в рамках модели сквозных процессов организации.**

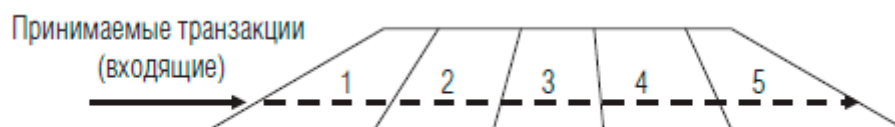


Рис. 17.3. Обработка транзакций

Именно точки передачи между подразделениями открывают наибольшие возможности для усовершенствования процессов.

Задачи или показатели (основные направления результатов и показатели эффективности) различных подразделений организации, и проходящая через них транзакция, могут противоречить эффективной и эффектной обработке транзакции. Это несоответствие — одна из ключевых проблем для решения бизнес-группой и группой проекта.

Кейс: из автомобильной промышленности

Примеры **традиционного и сквозного управления бизнес-процессами** можно обнаружить в процессе разработки новой модели автомобиля и организации процесса его изготовления.

Традиционный взгляд упрощенно заключается в том, что:

1. конструкторский отдел разрабатывает концепт-дизайн нового автомобиля
2. от инженерно-технологического отдела требуется разработать производственный концепт и получить двигатель и другие комплектующие.
3. отдел снабжения привлекается к обеспечению поставок комплектующих, и
4. на заводе начинается производство.

В Японии (и небольшом количестве других производящих автомобили стран) принят **горизонтальный** подход к этому процессу. **Один человек** поставлен во главе всего процесса: от создания до производства новой модели. Это лицо отвечает за:

1. конструкторский дизайн,
2. технологическое обеспечение,
3. поставки комплектующих,
4. и т.д.

Оно **реально контролирует сквозной процесс** изготовления нового автомобиля. Это лицо должно разработать «матрицу подчиненности», располагая полномочиями и неся ответственность за осуществление необходимых шагов.

Вывод. Управление процессами значительно более эффективно, если процессы рассматриваются и управляются с точки зрения сквозного процесса.

Перед началом совещаний и запуском процесса (процессов) инноваций нужно задать вопрос по существу: откуда мы знаем, что разработанное и предлагаемое для внедрения — это именно то, что нужно клиентам/поставщикам/партнерам, чтобы получить высокий уровень удовлетворенности и эффективности обслуживания. Остановимся на этом вопросе, потому что если на него не ответить, проект не будет успешным, даже если удастся сократить затраты или повысить качество.

На рис. 17.4 показано, как можно измерять уровни обслуживания и удовлетворенности клиентов. Клиент может получить высокий уровень обслуживания, но все же не быть удовлетворенным.

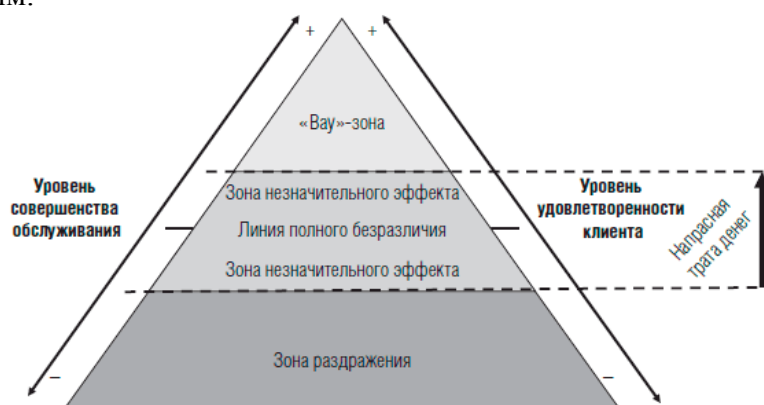


Рис. 17.4. Уровни обслуживания клиента и удовлетворенности (адаптировано из Blatter, 2005, ©Citibank, воспроизводится с разрешения)

Организации постоянно твердят о факторе возгласа «вау» (восхищения и удивленного восторга), и о том, насколько им важно «превысить ожидания клиентов» и «приятно удивить» их. Этот фактор может принимать форму особых характеристик продукта или неожиданного приятного сюрприза при обслуживании клиента. «Вау-факторы» могут быть чрезвычайно эффективны, укрепляя лояльность клиентов, при условии, что они не раздражены или не раздосадованы. Раздражение клиента может иметь гораздо большее влияние на его мнение об организации, чем «вау-фактор».

Между зоной раздражения и зоной восхищения лежит еще одна зона, к которой не нужно обращаться в проекте или бизнес - обосновании, если цели инноваций — улучшение обслуживания и повышение удовлетворенности клиентов. Расходование средств на эту зону не дает выгод для клиентов, и его нужно избежать.

Любопытно, что время, потраченное организациями на зоны восхищения и раздражения, не пропорционально выигрышам, получаемым в них, как показано на рис. 17.5.



Рис. 17.5. Прилагаемые организациями усилия

Кейс: процесс — это все

Один из авторов книги около года назад приобрел лэптоп хорошо известного крупного изготовителя компьютеров. Когда сумка для ношения опять порвалась, и к изготовителю обратились во второй раз, он превысил ожидания, подарив новую кожаную сумку в знак «доброе расположение». Но при этом покупателю пришлось прождать на телефоне около получаса, его несколько раз переключали от одного сотрудника на другого, затем было сказано, что «менеджер» перезвонит на следующей неделе или чуть позже, что привело к **значительно большему раздражению, чем восторг от новенькой бесплатной сумки.**

Вывод. Необходимо видеть разницу между **отличным обслуживанием и удовлетворенностью клиента.** Плохое обслуживание может легко уничтожить эффект фактора «вау».

«Перевернутый» треугольник на рис. 17.5 показывает объем усилий, которые организации традиционно направляют на эти аспекты услуг. Часто организации тратят много времени, пытаясь выделить себя (дифференцировать) на фоне других организаций посредством включения «вау-факторов» в продукты и услуги. И наоборот, слишком мало времени тратится на устранение факторов раздражения клиентов. Картина в точности обратна той, которая должна быть.

Если бы организации больше времени тратили на устранение **факторов раздражения,** то они увидели бы, что уровень обслуживания и удовлетворенности клиентов повысился. В целом, большинство факторов раздражения вызывается неверно функционирующими процессами.

Рассматривая критически важные для **успеха проекта факторы,** необходимо провести исследование для понимания описанного выше положения, чтобы содействовать правильному выбору направления проекта и осознанию того, что если реализовать определенные изменения процессов, **повысится уровень удовлетворенности клиентов, что будет способствовать их удержанию.**

Перед тем как перейти к шагам этапа инноваций, отметим несколько важнейших элементов, которые необходимо рассмотреть на совещаниях:

- в проекте должны быть выделены все нестыковки в организационно-функциональной структуре (схема организационных взаимосвязей и перечень моделей сквозных процессов будут хорошим подспорьем);
- все альтернативы новых процессов в проекте должны быть разумны, практичны и просты;
- проект должен обеспечить оправдание ожиданий заинтересованных сторон;
- должны быть прописаны все возможности автоматизации в проекте;
- должны быть рассмотрены и учтены все взаимозависимости с другими процессами и подпроцессами.

Чтобы на выходе данного этапа получить положительные итоги, нужно выполнить несколько общих шагов (рис. 17.6).

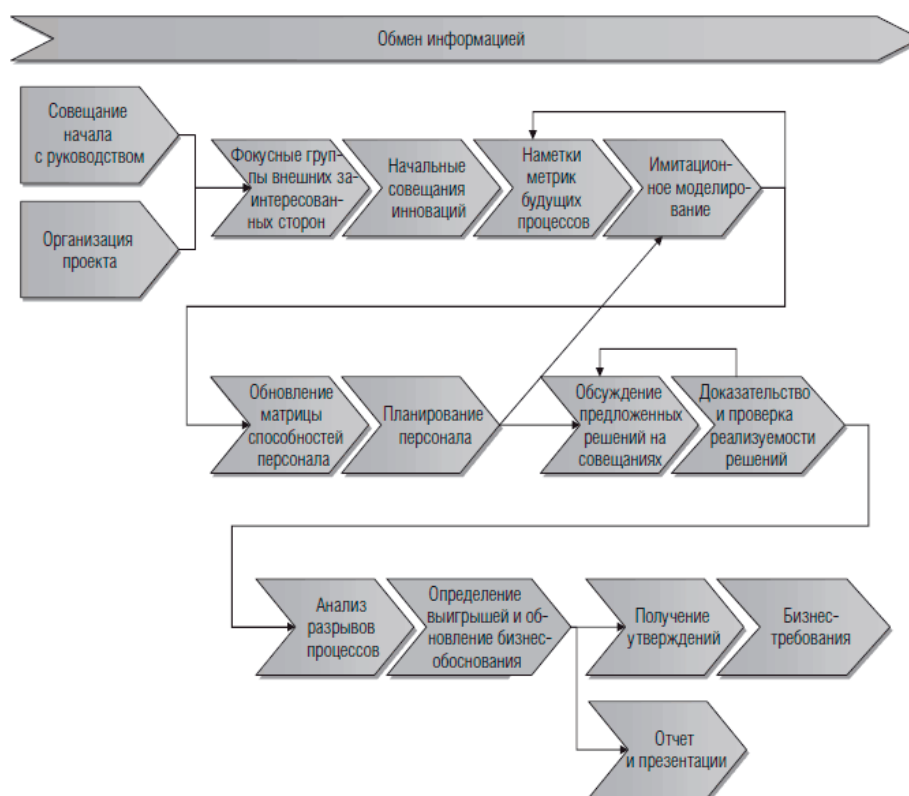


Рис. 17.6. Шаги этапа инноваций

Шаг 1. Обмен информацией. Нужно, чтобы заинтересованные стороны все время знали объем этапа инноваций, были в курсе рассматриваемых вариантов и их статуса. Обмен информацией должен быть организован таким образом, чтобы вклад заинтересованных сторон не потерялся в море деталей, а сами стороны всегда знали статус своего вклада. Если их предложения не могут быть приняты, важно сообщить причины. Это также будет содействовать большему пониманию заинтересованными сторонами целей бизнеса и выбора вариантов, который сделала организация от имени проекта. Разработка начального плана обмена информацией может помочь этому.

Шаг 2. Стартовое совещание с участием руководства. Начать данный этап следует с совещания с участием спонсора проекта и других ведущих бизнес-руководителей, чтобы определить и понять связь проекта со стратегией организации и задачами процессов, а также перестраиваемой областью бизнеса. Некоторую основу для этого совещания дает информация, накопленная на этапе стартовой площадки. Необходимо обдумать порядок проведения этого совещания уже в конце этапа понимания, чтобы избежать задержек в начале этапа инноваций.

Как правило, на таком совещании есть одно ключевое лицо, являющееся главным заинтересованным лицом проекта. Именно его необходимо в первую очередь привлечь к принятию решений на данном этапе.

Сроки. Именно на совещании с участием руководства на ранней стадии этапа инноваций ставятся и решаются критически важные вопросы, относящиеся к срокам и рассматриваемым вариантам инноваций. Эти варианты и есть некоторые из «правил игры» этапа инноваций, по которым будет вестись «игра». Важно привлечь одного-двух широкомыслящих сотрудников, знающих до мелочей действующие процессы, которые участвовали в практических совещаниях моделирования процессов на этапе понимания.

Задачи процессов. Обсуждая на совещаниях варианты инноваций, нужно четко сформулировать задачи. Заметьте, что если единственным фокусом на данном этапе является снижение расходов, то часто страдает качество. Это особенно характерно, если задача снижения расходов поддерживается показателями функционирования, которые поощряют меры снижения расходов. В результате складывается поведение, порождающее проблемы с качеством, поскольку персонал, главы коллективов и руководство нацелены пропустить транзакцию через процесс настолько возможно быстро, чтобы сократить расходы. Это недальновидный под-

ход, потому что стремление к «скорости» приводит к снижению качества и росту объема перерабатываемой работы, а это влечет рост расходов. Важно, чтобы люди на этом этапе мыслили свободно, не ортодоксально. Тогда появится возможность быть лучше, быстрее и дешевле за счет разнообразных методов работы. Но группа руководящих управленцев должна сформулировать свои требования и приоритеты.

Кейс: давление в пользу сокращения затрат на обработку

Учреждение по оказанию финансовых услуг в значительной степени не дотягивало до показателей своего соглашения о качестве обслуживания (достигая лишь 50% от целевых показателей), поэтому руководство и персонал посредством стимулов были мотивированы увеличить пропускную способность. Чтобы обеспечить качество, была внедрена 100 - процентная проверка в надежде, что это решит имеющиеся проблемы.

В результате ухудшились показатели SLA (уровней обслуживания) и снизилось качество. Анализ проблем качества выявил противоречие между стремлением ускорить обработку и проверкой. Цель персонала отдела обработки была как можно быстрее обработать транзакцию, потому что ожидалось, что возможные ошибки будут обнаружены уже при проверке. Проверяющие же исходили из предположения, что обработчики все сделали правильно, так что нужен лишь беглый взгляд.

Сами транзакции не были сложными, и на этапе обработки ошибки не должны были случаться. Помимо этого система «рабочего потока» не содержала достаточно бизнес - правил, что лишь усугубляло проблемы качества.

Затраты на проверки составляли 24% всех затрат организации на обработку, но давали малую отдачу. В общем, не доставало чувства «хозяина» и подотчетности, как у персонала обработки, так и у руководителей подразделений.

Вывод. Прививая культуру, воспитывающую чувство «хозяина» и подотчетной ответственности, с поддержкой в виде обратной связи и соответствующих измерений производительности при адекватном вознаграждении, можно было получить огромный выигрыш в качестве (и одновременно сокращение затрат), таким образом, вживляя в процесс качество.

С другой стороны, если ориентир — качество, то, вероятно, за ним последует и снижение расходов, поскольку при повышении качества сокращаются ошибки и объем переделок.

Чтобы определить *задачи процессов*, необходимо ответить на вопросы, перечисленные ниже.

Стратегические:

1. Данный проект революционный (значительные инновации) или эволюционный? Вы намерены двигаться мелкими шажками или осуществлять кардинальные перемены с использованием технологий или без всяких технологий автоматизации? Ответы на эти вопросы существенно изменят подход к этапу инноваций и его ожидаемые результаты.

2. Каким образом проект сопрягается со стратегией организации?

3. Как проект поддерживает планы на ближайшие один-два года?

Планирование:

1. Какова бизнес-подоплека данного проекта?

2. Цели данного проекта:

- устранить «узкие места» (болевые точки): и нынешние, и будущие;
- обеспечить способность внедрять новые продукты и услуги;
- улучшить обслуживание клиентов;
- сократить операционные расходы;
- снизить раздражение клиентов;
- повысить качество;
- обеспечить соответствие требованиям законодательства и нормативных актов.

3. Каковы конкретные задачи и меры эффективности процессов, связанные с данным этапом? При проработке этих задач в центре внимания должен находиться клиент. Сравните, что думает организация, и что думает клиент — могут быть несоответствия, так что такие исследования играют важнейшую роль.

4. Располагаете ли вы необходимыми ресурсами, чтобы взяться за проект?

5. Что должно произойти в результате реализации проекта?

6. Повысит ли проект кадровый потенциал организации?

7. Каковы условия «непригодности» проекта?

Ограничения:

1. По каким срокам нужно работать: три, шесть, двенадцать или двадцать четыре месяца?
2. Какие барьеры и ограничения нужно ввести в этап инноваций (например, допускаются ли какие-либо изменения в системе ИТ)?
3. Есть ли ограничения в управлении изменениями персонала или в плане человеческого фактора?

Успех (некоторые из следующих вопросов уже рассматривались на этапе стартовой площадки, в таком случае актуализируйте информацию вновь приобретенными сведениями):

1. как в организации станет известно, что проект вышел на намеченные промежуточные итоги или полностью завершился?
2. Какие ваши действия при этом предполагаются?
3. Каковы ожидания от проекта различных заинтересованных сторон (внешних и внутренних)?
4. Как определить, успешен ли проект? Критерии успеха проекта должны быть сформулированы заранее, поняты и зафиксированы.

Приведем **два примера задач процессов**, сформулированных по итогам стартовых совещаний с участием руководства. Различия весьма заметны, что связано со степенью зрелости или готовности организации к реализации BPM (более подробно рассматривается в главе 27).

1. **Кейс: департамент правительства.** Организация в данном примере находилась на низшей ступени зрелости BPM и была неспособна предугадать перспективы своего развития через два года. Согласия и реализации мер можно было добиться всякий раз лишь на полугодовую перспективу. Не было устоявшейся репутации, успешного обеспечения продукцией, так что присутствовала лишь слабая уверенность в успехе организации.

Мы прошли с этой организацией путь до того самого момента, в который было достигнуто согласие, что в весьма ограниченном объеме проект системы «рабочего потока» и электронного представления документов будет распространяться на шестимесячный срок. Это послужило основой, позволявшей организации реализовывать дальнейшие проекты развития, удовлетворившись уже выполненными внедрениями и подготовившись к следующим «перспективам».

Вывод. Выбранные варианты должны согласовываться со степенью зрелости организаций в сфере BPM и способностью реализации проектов.

2. **Кейс: учреждение по оказанию финансовых услуг с высокой степенью зрелости в области реализации BPM.** В учреждении по оказанию финансовых услуг уже была внедрена система «рабочего потока», которая использовалась лишь на зачаточном уровне. На совещании с руководством менеджеры четко поняли последствия полномасштабного внедрения данной системы и выигрыш от нее.

Поэтому они определили *три сценария*, которые потенциально могли содействовать разработке бизнес-обоснования и ставили организацию на путь «полноценного» внедрения BPM:

1. шестимесячный проект быстрых выигрышей при минимальных изменениях системы.
2. Восемнадцать месяцев с полным внедрением BPM и системой электронного представления документов.
3. Восемнадцать месяцев с расширением существующего рабочего потока, но без полного внедрения BPM и без системы электронного представления.

Формулировка трех этих сценариев сработала чрезвычайно удачно и в сочетании со значительными усилиями в области метрик дала отличные данные для продвижения и включения в бизнес-обоснование.

Вывод. По мере возрастания зрелости организации расширяется спектр имеющихся вариантов и повышается их сложность.

Автоматизация. При рассмотрении возможных вариантов, имеющихся у организации и проекта, автоматизация BPM, особенно автоматизация рабочего потока, часто выдвигается как вероятный или желательный вариант.

Хотя автоматизация в определенных обстоятельствах может стать существенным преимуществом, она не обязательно является самым главным аспектом улучшения функционирования процессов. Единственный наиглавнейший аспект — концентрация на человеческом факторе, т.е. формирование правильной культуры, мотивирование, ответственность, чувство «хозяйина», подотчетность, показатели производительности, обратная связь и вознаграждения.

Большая шумиха вокруг BPM может привести к мысли, что ПО для рабочего потока и соответствующих решений BPM может давать самые ощутимые выигрыши. Но хотя эти решения способны стать адекватным и выгодным инструментом, именно культурные и человеческие факторы могут оказаться существенными ограничителями, если с ними работать неправильно, и, наоборот, стать мощными средствами содействия при правильном к ним отношении.

Даже с учетом, возможно, огромной полезности автоматизации в усовершенствовании процессов, человеческие факторы проекта игнорировать нельзя.

Кейс: правительственный департамент и ограничения персонала

Организация взялась за внедрение системы рабочего потока и электронной обработки документов. Система была закончена, хорошо показала себя в тестовом режиме и была внедрена. Персонал возненавидел ее, отказывался пользоваться ею, так что реализация провалилась.

Не прилагались усилия по вовлечению персонала по ходу проекта. В ПО не было ничего неправильного; просто проблемы управления изменениями персонала не рассматривались и не решались. Никакие измерения производительности персонала до этого не производились, и сотрудники не привыкли к отчетности, так что рассматривали внедрение как угрозу и отказывались пользоваться системой. Система была брошена.

Вывод. Если не проработать проблемы с людьми, риск неудачи может быть очень высок.

Сверочный список достижений критериев и показателей успеха. Необходимо определить и согласовать **критерии успешности процессов** до начала практических совещаний на этапе инноваций, чтобы эти совещания отталкивались от согласованных и определенных ожиданий заинтересованных сторон. При проведении практических совещаний всегда нужно следить, чтобы предлагаемый процесс увязывался с итогами, ожидаемыми заинтересованными сторонами, сверочным списком критериев успеха, основными показателями эффективности и производительности.

Подготовка практического совещания должна включать распространение всем участникам следующей информации, выработанной ранее:

- картины процессов организации;
- схемы организационных взаимосвязей;
- модели сквозных процессов изучаемой в проекте бизнес-области;
- матрицы выбора процессов для изучаемой в проекте бизнес-области;
- перечня всех проблем и возможностей, разработанного на этапе понимания;
- перечня всех процессов по названию и функции;
- соответствующих метрик, связанных с обсуждениями на совещании.

Другая полезная информация, которую нужно иметь под рукой, включает:

- бизнес-планы
- бюджеты на текущий и последующий годы, а также
- состав портфеля проектов организации (для учета пересекающихся и взаимосвязанных проектов).

Практическое совещание **не должно длиться более одного дня**, и по возможности, ограничиваться одним днем, чтобы не уходить в сторону от главного фокуса внимания.

Итоги практического совещания. Как минимум, такое практическое совещание с руководством должно задать четкое направление продвижения дальше (набор правил) для этапа инноваций, включая:

1. понимание того, каким образом и в каких точках проект и новые процессы (процесс) стыкуются со стратегией организации.

1. Документированное понимание предлагаемых или желаемых задач новых процессов (процесса) и соответствующих измерений производительности процессов.

2. Согласованный перечень ограничений на процесс инноваций.

3. Согласованные перспективы — временные рамки для вариантов инноваций.

4. Согласованный «масштаб» проекта — является ли проект эволюционным или революционным.

Если четко не прояснить хотя бы эти аспекты, итоги и успех проекта могут быть под угрозой. Вы «вступите в игру», не зная или не полностью понимая правил (т.е. набираете ли вы очки и движетесь ли в правильном направлении).

Шаг 3. Организация проекта

Этот шаг предусматривает краткое рассмотрение действующего плана проекта с целью удостовериться, что в результате шага 2 к практическим совещаниям привлечены нужные сотрудники из группы проекта и с точки зрения бизнеса. На следующем шаге поясняется, какие категории людей следует привлекать к участию в различных практических совещаниях этапа инноваций.

Нужно обеспечить увязку всех требований проекта, описанных в плане (графике) проекта (см. Приложение С), со стратегией организации и задачами проекта, которые считаются необходимыми по итогам совещаний с руководством. Согласованные сроки и подход (варианты) этапа инноваций могут также оказать влияние на план проекта. Этот план подвергается пересмотру в результате ряда новых предложенных сценариев процессов, например, возможно принятие решения о разработке новых вариантов процессов на **три месяца, двенадцать месяцев, двадцать четыре месяца, варианты с автоматизацией и без автоматизации.**

Шаг 4. Фокусные группы внешних заинтересованных сторон

Внешними заинтересованными сторонами считаются заинтересованные лица вне рассматриваемого в данном проекте бизнес-подразделения / участка, в т.ч. другие заинтересованные лица внутри организации, но внешние по отношению к данному бизнес - подразделению/участку, а также внешние по отношению к организации заинтересованные стороны.

Перед проведением начальных практических совещаний часто полезно собрать вместе соответствующие заинтересованные стороны в фокусные группы (группу), чтобы рассказать им о предлагаемых планах и их предполагаемом участии в ходе проекта. Также следует задать вопрос о действующих процессах (недостатках и проблемах), о том, как им видится ведение бизнеса в организации, чтобы получить вклад заинтересованных сторон в перестройку процессов.

На данной начальной стадии все обсуждения следует вести на общем уровне, а подробности должны накапливаться позже, после детальных совещаний по инновациям. Внешние заинтересованные стороны должны снова привлекаться на более поздней стадии. Целью же на данный момент является получение от них общего вектора направленности, а также передача им чувства сопричастности. Это часть управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами (см. главу 24).

Фокусные группы заинтересованных сторон должны также внести свой вклад в обсуждения совершенства обслуживания клиентов и их удовлетворенности, проводимые на более ранних стадиях.

Шаг 5. Стартовые совещания по инновациям

Это момент, когда проект переходит от *анализа* (выполненного на этапе понимания) к *творчеству* (синтезу новых идей и инновационному творчеству). Однако следует быть осторожным: подход, принятый для этапа инноваций, в большой степени зависит от заданных ожидаемых результатов. Пытаясь усовершенствовать процесс, участники совещаний должны быть уверены, что не ограничивают себя лишь решением текущих проблем процесса (если, конечно, это не является четко поставленной задачей). Изучение текущих проблем ограничивает кругозор мышления и сужает возможности инновации и/или перестройки процессов.

Формулировка вариантов на совещании с руководством задает тон отказу от этой ограниченности и инновационному направлению. Варианты инноваций нельзя основывать на состоянии, выработанном на этапе понимания, или на отдельных процессах.

Если вы намерены улучшить или перестроить процессы, важно формировать новые творческие идеи. Если же предлагаемый результат — внедрение инноваций, творческий процесс нельзя ограничивать внутренними идеями, он должен также вбирать внешние идеи из различных отраслей и вполне радикальные мысли о структуре будущих процессов. Инновации подразумевают пристрастный пересмотр действующей парадигмы и мышление, выходящее за пределы, принятые в данной отрасли.

Необходимо будет использовать знания, накопленные на этапе понимания, и переосмыслить существующий подход к процессам. Естественный вопрос: есть ли более целесообразный подход к процессу и его выполнению? Может оказаться полезным анализ слабых и сильных сторон. По крайней мере, он даст стартовую точку для начала обсуждений.

Так какие же методы могут использоваться? Наилучший подход, безусловно — практические совещания и обсуждения с бизнес - подразделением. Весьма продуктивным может оказаться использование опытными посредниками ВРМ инновационных методов и творческого

подхода. По нашему опыту наилучшие результаты достигаются на этапе инноваций при использовании внешних посредников со значительными познаниями и квалификацией в области ВРМ. Причины приглашения таких посредников в том, что люди, привлеченные на заседания и занятые в изучаемой сфере, не отягощены «багажом». («Внешние» в данном случае означает либо посредников из самой организации, имеющих опыт ВРМ, но не работающих в сфере бизнеса, которую эти инновации затрагивают; либо посредников вне организации. В последнем случае полезен опыт из других отраслей).

На практических совещаниях сначала сосредоточьтесь на формулировке комплекса идей. Не увлекайтесь слишком детальной «фильтрацией» — это придет позже:

- охватите разнообразие идей, т.е. постарайтесь сформулировать как можно больше идей (включая радикальные);
- охватите идеи креативного «правого полушария» мозга — включите способность мыслить комплексно и всесторонне;
- не допускайте оценок — важно, чтобы ни посредник, ни участники совещаний не высказывали оценок идей, выдвигаемых на этой стадии; должна быть открытость ко всем выдвигаемым идеям;
- замечайте возможности — особенно за пределами рамок традиционного мышления («квадрата»);
- посмотрите на организацию под различными углами зрения: с точки зрения клиентов, поставщиков, партнеров или конкурентов.

Следующие «переключатели» можно использовать для генерации потока идей:

- наделение сотрудников расширенными полномочиями для принятия самостоятельных решений и объединения логически связанных задач, что сократит время ожидания;
- встраивание контроля качества внутрь процесса вместо проверки на выходе в виде отдельной операции;
- технология обеспечивает доступ к информации из различных мест, так что персонал может включаться в работу без необходимости физически иметь в наличии соответствующий документ;
- способы связи можно более тесно интегрировать с ИТ, например персонал на местах имеет доступ к актуализированной информации и резервированию с клиентских объектов;
- RFID (радиочастотный идентификатор) позволяет более экономично вести отслеживание, например, следить за обработкой экспресс-отправок;
- самообслуживание — клиенты могут больше делать самостоятельно, принимая ответственность за правильность информации и сокращая расходы организации и ее усилия;
- не создавайте сложные модели процессов ради того, чтобы просто справиться с исключениями. Охватывайте только главное направление, а с исключениями работайте отдельно. Например, ипотечная компания смогла сократить время обработки 95% своих закладных с трех недель до трех минут, просто исключив из строгого общего процесса обработки 5% сделок, не вписывающихся в общую схему и требующих существенных дополнительных проверок;
- наличие информации в реальном времени. Например, расценки на авиабилеты сегодня формируются на основе наличия данных в реальном времени;
- интеграция процессов с поставщиками, партнерами и клиентами;
- отладка процессов таким образом, чтобы они легче поддавались индивидуализации (специализированной настройке); например, в компании Dell весь процесс выстроен с ориентацией на специализированную настройку;
- использование технологии агента для механизма наступления события в соответствии с заранее описанной ситуацией. Например, клиенты определяют максимальную сумму, которую они готовы заплатить за авиабилет;
- работа с несколькими продавцами (поставщиками решений), чтобы разработать общую ситуацию.

Проведите сначала «мозговой штурм», и накопите побольше идей. На дальнейших стадиях можно прийти к «сходящимся» пригодным решениям.

Еще одна концепция, которую можно рассмотреть, и которая часто обсуждается организациями — это «лучшие практики». Если такие методы можно найти в отрасли, то для проекта это могло бы послужить отличной отправной точкой.

Некоторые общеизвестные практические методики включают модель eTOM (в отрасли услуг связи) и SCOR (управление цепочкой поставок). Но нужно быть осторожным, потому что практические методики нужно рассматривать целостно, а не как «сырую» модель процесса или последовательности операций. Окружение процесса может быть столь же важным, как и сам реальный «поток» процесса (или даже более важным). Это окружение включает: культуру, замеры производительности, мотивацию людей, наделение персонала полномочиями, бизнес-правила (свод правил ведения бизнеса), политику организации в различных сферах и т.п. Поэтому важно приспособить и настроить эти эталонные модели и практические методики к конкретным целям и обстоятельствам организации. Эталонные модели должны были рассматриваться на этапе архитектуры процессов.

Может оказаться весьма затруднительно и очень рискованно просто скопировать «поток» процессов из лучшей практической методики, надеясь, что он автоматически выльется в успех для данной организации.

Кейс: Toyota. Компания Toyota получила признание если не как самый эффективный, то как один из самых эффективных автомобилестроительных концернов в мире. Многие другие производители автомобилей осматривали сборочные заводы Toyota, видели «процессный поток» и пытались имитировать его. Почему же Toyota остается лучшей?

Дело совсем не в копировании «процессного потока». У Toyota есть сложные комплексы аспектов, связанные с методами производства в компании. У нее есть цели для клиентов, сотрудников и самой себя, которые поддерживаются тщательно разработанными стратегиями и программами непрерывного совершенствования. Это образ жизни Toyota и ее работников, а не разовый проект.

Если другие производители автомобилей не смогут «полностью» сымитировать систему и культуру, они не смогут скопировать «лучшие практические методы» Toyota.

Вывод. Лучшие мировые практики — вещь непростая, скопировать их трудно.

Завершив первый шаг, постарайтесь свести идеи в группы и начните применять критерии оценки, разработанные и согласованные ранее. Здесь начинает применяться мышление «левым полушарием». По мере сужения диапазона идей и вариантов формируйте их общее принятие. Принимайте во внимание реалистичность вариантов, хотя бы на самом общем уровне. Более подробный анализ осуществимости выполняется на последующих шагах. Один из основных задаваемых вопросов: «Каким образом эти идеи отвечают ожиданиям и потребностям заинтересованных сторон?» Дело в том, что необходимо всегда быть уверенным, что учтены идеи и варианты, высказанные на обсуждениях в фокусных группах внешних заинтересованных сторон. Очевидно, что эти идеи и варианты должны также решать задачи процессов, определенные на совещании с руководством.

При проведении практического совещания инноваций процессов может быть полезным вести **журнал вопросов и возможностей для записи проблем, с которыми нужно разобраться, и возможностей, которые необходимо изучить.** Этот журнал заполняется по протоколам совещаний. *Типовой журнал* приведен в **Приложении D – стр. 256.**

Количество итераций или вариантов, разработанных для каждого процесса, зависит от сроков, ограничений и «широты» охвата, согласованных на совещании с руководством. Информация об *организации* практического совещания приведена в **Приложении E – стр. 258-259.**

Планирование совещаний с участием руководства. Временные рамки (перспективы), связанные с каждым сценарием перестройки процесса на этапе инноваций, должны были быть четко согласованы на совещании с руководством.

Если выбраны временные перспективы **трех и двенадцати месяцев**, то участниками совещаний должны быть сотрудники из сферы бизнеса, владеющие детальным знанием процесса. Участниками совещаний по перестройке в **более долгосрочной** перспективе должны быть руководители высокого уровня, способные принимать стратегически ориентированные решения — например, об изменениях в ведении деловой деятельности, системах - приложениях, об исключении из рассматриваемых вариантов различных способов платежей, введении новых способов платежей, а также решении вопросов относительно использования организацией новых каналов продаж.

Практические совещания по инновациям часто существенно отличаются от совещаний этапа понимания, поскольку **центр обсуждений** переносится с регистрации текущего состояния (понимание) **на творчество и инновации** (этап инноваций). Это означает, что участники совещаний — в основном, менеджеры и **лица, принимающие решения**.

Более детальные подробности *порядка проведения* практических совещаний по инновациям приведены в **Приложении Е (стр. 259-265)**.

Потенциальные итоги. Каких результатов можно ожидать от совещаний инноваций? Конечно, это зависит от конкретной организации, но мы приведем **примеры получаемых итогов**.

Как только завершено (или практически завершено) изучение нового варианта процесса, полезно провести контрольный прогон типа «что, если...» или даже создать прототип, если требуется автоматизированное решение.

Кейс: существенное сокращение количества сотрудников, участвующих в процессах

Клиенту хотелось иметь два сценария для совещаний на этапе инноваций:

1. без автоматизации на шесть месяцев;
2. с автоматизацией на год.

Была разработана общая модель сквозного процесса, чтобы перейти **от реагирования на события к упреждающим действиям**. Количество перестраиваемых процессов было **13**, и во время семинаров их объединили в **6** процессов. В данном примере усовершенствования измерялись сокращением количества сотрудников, задействованных в процессах (см. табл. ниже).

Исходное количество точек соприкосновения и достигнутое сокращение

Процесс	Исходное количество точек соприкосновений	Без автоматизации	Автоматизация
1.	53	23 (57%)	9 (83%)
2.	15	15 (0%)	1 (93%)
3.	46	46 (0%)	5 (89%)
4.	47	18 (62%)	17 (64%)
5.	4	4 (0%)	1 (75%)
6.	14	10 (29%)	1 (93%)

Причина использования понятия «точек соприкосновения» заключалась в том, что сроки, отведенные для проведения семинаров, не позволяли уделить достаточно времени анализу метрик — далеко не идеальная ситуация. Однако потенциальное сокращение количества сотрудников, участвующих в процессах, было впечатляющим.

Хотя мы понимали, что измерение показателя «точек соприкосновения» необязательно перейдет в **экономии времени и затрат** организации, оно показывало значительное **сокращение объема обработки транзакции сотрудниками благодаря устранению дублирования**. Поскольку участвовавшие в процессах люди были высокооплачиваемыми профессионалами, затраты и клиентское обслуживание действительно кардинально улучшились.

Вывод. Анализ, не сопровождаемый подробными метриками, трудно защитить в бизнес-обосновании. Анализ «точек соприкосновения» показателен, но недостаточен для оправдания финансирования. Всегда настаивайте на достаточном для детального анализа метрик сроке.

Шаг 6. Наметки метрик будущих процессов

Завершив совещания и моделирование новых процессов, самое время удостовериться в наличии общего понимания возможных операционных затрат на эти новые процессы, а затем сверить их с бизнес-обоснованием. В этот момент нужно также проверить, есть ли дополнительные выгоды и возможности для бизнес-подразделений.

Анализ метрик не связан с анализом затрат/выгод в бизнес-обосновании или расчетом стоимости внедрения новых процессов. Здесь речь идет о потенциальных постоянных операционных затратах для бизнеса.

Один из возможных подходов к такому расчету затрат:

- посвятить **одно или несколько совещаний** обсуждению предполагаемого времени прохождения каждого нового процесса отдельно. Также следует

- рассмотреть действующие процессы, время их выполнения и, если целесообразно,
- сравнить их с новыми процессами, чтобы облегчить определение ожидаемого времени исполнения процессов.

Если действующие процессы и время их исполнения неприменимы к существующей ситуации, нужно **оценить предполагаемое время** исполнения процессов. В этом иногда помогает **имитационное моделирование**. Использование **минут в качестве общего показателя** для измерения метрик процессов поставит во главу угла основную цель.

Следующий шаг — **экстраполяция** предполагаемых будущих объемов транзакций. Если рассматриваемый вариант рассчитан на 18 месяцев, то бизнесу нужно оценить любое увеличение или снижение объема транзакций по процессам.

Предполагаемое время исполнения процессов затем умножается на будущие объемы транзакций, чтобы получить итоговое количество минут обработки. Это можно сделать, заполнив типовой шаблон, представленный на рис. 16.3 (матрица затрат — см. главу 16).

Далее наступает очередь бюджета подразделения. Прогноз бюджета исправляется, чтобы можно было рассчитать затраты по различным выбранным вариантам сценариев инноваций:

1. на основе новой загрузки ресурсов оценивается количество штатных сотрудников и новые расходы на персонал (общая зарплата нового числа штатных сотрудников). «Другие затраты на персонал» рассчитываются исходя из средней штатной численности на пропорциональной основе.

2. Размер других бюджетных затрат обсуждается, чтобы определить, на что повлияет изменение общей штатной численности сотрудников. Эти затраты рассчитываются пропорционально новой штатной численности. Остальные пересчитываются в соответствии с входными данными от бизнеса.

3. Оцениваются текущие и прогнозируемые затраты на ИТ. Автоматизированное решение ВРМ могло бы увеличить затраты ИТ, но если оно отлажено экономически, эти затраты только снизятся. Это происходит, если неэффективные и дорогостоящие в обслуживании системы заменяются улучшенными более экономичными решениями.

Уровень моделирования процессов и пересчета объемов транзакций и имеющегося времени определит точность отнесения затрат на статьи.

Таким образом формируется новый прогноз бюджета, который используется в анализе метрик затрат будущих процессов.

Кейс: учреждение по оказанию финансовых услуг

Движущие силы инновационных процессов в этом случае были следующими:

- неспособность достичь предусматриваемого уровня обслуживания;
- проблемы с качеством;
- неспособность обеспечить стратифицированные уровни обслуживания.

Следуя общей схеме и подробно проанализировав метрики, в организации поняли, что поэтапное внедрение ВРМ и электронное представление документации даст сокращение ежегодного операционного бюджета на 40% и сокращение штатного персонала на 45%.

Вывод. Без детального анализа метрик было бы трудно количественно определить потенциал сокращения бюджета и дать достаточно подробный анализ для обоснования (в части выигрышей), чтобы оправдать дальнейшее движение.

Шаг 7. Имитационное моделирование

Имитационное моделирование — это один из методов определения реализуемости и эффективности предлагаемых вариантов перестроенных процессов. Имитация также может применяться для проверки логики и согласованности процессов перед их внедрением. Это требует значительных усилий и не должно недооцениваться или выполняться без должного усердия. Чтобы провести имитацию, потребуется собрать необходимые метрики и сделать предположения. Имитация полезна для проверки различных сценариев: спрос удвоится или учетверится? Увеличивать ли число сотрудников, занятых на одном конкретном участке процесса? Следует «прогнать» различные сценарии, чтобы проверить соответствующие метрики и предположения.

После этого оцениваются «имитационные прогоны», и выполняется отдельный учет затрат по типам деятельности и оценка планирования персонала. Это поможет при определении измерений производительности вариантов процессов.

На этой стадии ко вариантов должно быть сокращено до набора наиболее целесообразных, и именно отобранные варианты должны стать предметом обсуждений на совещаниях с

различными заинтересованными сторонами на следующем шаге. Имитация позволяет, и даже требует, делать много предположений и допущений (например, частотность и распределение спроса, эффективность использования рабочего времени, количество ошибок и т.п.). Необходимо документировать все такие предположения и предъявить их заинтересованным сторонам, включая условия, в которых эти предположения делались.

Предлагаемые решения (вместе с обосновывающими доказательствами) следует оформить документально, а модели процессов окончательно завершить для раздачи перед следующими совещаниями. Подробное описание встраивания «имитационного прогона» в этап инноваций приведено в конкретном типовом примере - **Приложение Е – стр. 263-264.**

Шаг 8. Обновление матрицы способностей персонала

На шаге 6 этапа понимания подчеркивалась необходимость заполнения матрицы способностей персонала. Эту матрицу (см. рис. 16.4) нужно пересмотреть или сформировать для будущих новых процессов (процесса). Затем собранные сведения будут использованы на этапе работы с персоналом в сравнении с текущей матрицей способностей персонала, сформированной на этапе понимания. Выполняется также анализ пробелов (разрыва между имеющейся и требуемой квалификацией) в применении к отдельным должностям с конкретными планами действий (обучение, переподготовка или повышение квалификации) и в связи с потенциальными изменениями структуры организации.

Шаг 9. Планирование персонала может быть полезно с двух различных точек зрения:

- должно обеспечить наличие в нужное время нужного числа сотрудников, имеющих необходимую квалификацию, чтобы удовлетворить потребности клиентов и организации;
- даст входные исходные данные для постановки задачи измерения показателей производительности, которые формулируются на этапе изменения персонала для отдельных сотрудников, групп и руководящего состава.

Чтобы не слишком углубляться в детали, обратитесь к **типовому конкретному примеру в Приложении Е – стр. 264.**, который показывает, каким образом планирование персонала увязывается с имитационным моделированием, учетом затрат по типу деятельности и распределением работ.

Шаг 10. Обсуждение предлагаемых решений на совещаниях

Группа проекта должна сузить варианты процессов до небольшого количества, и цель следующей серии практических совещаний — объединение всех заинтересованных сторон, чтобы определить, отвечают ли предлагаемые варианты всем их запросам. Среди заинтересованных сторон должны быть представлены:

- бизнес-подразделения;
- внешние заинтересованные стороны (каналы распределения, поставщики, возможно, инвесторы);
- персонал обеспечения действующего законодательства;
- информационные технологии;
- контроль операционных рисков;
- внутренний аудит;
- (возможно) внешний аудит, в зависимости от процессов.

Здесь предоставляются документально оформленные варианты процессов вместе с итогами различных имитационных прогонов, сценариями учета затрат по типам деятельности и другими подтверждающими доказательствами.

Не все заинтересованные стороны, вероятно, следует объединять в одном совещании из-за возможно противоречивых требований.

Постоянно ведется спор, следует ли строить процесс вокруг требований аудита, соблюдения законодательства и контроля операционных рисков. Мы предлагаем изучить максимально эффективную и продуктивную перестройку процесса, чтобы он отвечал главным запросам бизнеса и основных заинтересованных сторон, а затем на втором заходе учесть требования аудита, соответствия законодательству и контроля операционных рисков. Аудит, соблюдение законодательства и контроль рисков не должны быть движущими факторами перестройки процессов, но их нельзя и игнорировать: организация просто должна выполнить эти требования. Другой подход — описать бизнес-правила с точки зрения аудита, соблюдения законодательства и контроля рисков и попытаться включить их в ходе перестройки процесса.

Мы настоятельно рекомендуем привлечь бизнес-подразделения и ключевых заинтересованных сторон к участию в совещаниях, чтобы обеспечить соответствие перестроенных процессов их запросам, и убедиться, что процессы не будут принципиально изменены в результате конкурирующих требований. Только после того как этого удалось добиться, можно включать внутренних и внешних аудиторов, сотрудников по соблюдению законодательства и контролю операционных рисков.

Но иногда именно требования соблюдения законодательства или контроля операционных рисков выступают подспудными движущими силами процессного проекта.

Нам приходилось наблюдать это в некоторых банках, где именно подразделения соблюдения законодательства и контроля операционных рисков предоставляли начальное финансирование в силу внешних обстоятельств (закон Сарбанеса-Оксли). Как только эти требования удовлетворены, бизнес-подразделения могут проявить интерес к исходному проекту и расширить его в направлении совершенствования BPM.

Итог таких совещаний — достижение согласия и утверждение вариантов новых процессов, чтобы перейти к шагу проверки реализуемости и осуществимости.

Шаг 11. Доказательство и проверка практической реализуемости предлагаемых решений

Чтобы удостовериться в реализуемости и практичности вариантов перестройки, необходим дополнительный анализ, отвечающий на два вопроса:

1. Может ли новый процесс поддерживаться с точки зрения ИТ?
2. Будет ли бизнес функционировать эффективно и продуктивно в результате нового процесса?

Если новый процесс:

- должен автоматизироваться, хорошей идеей часто оказывается построение демонстрационной версии или прототипа предлагаемого процесса. Поставщики решений называют это «промышленным образцом»;
- осуществляется вручную, следует провести «контрольный прогон» совместно с бизнес-подразделением.

При демонстрации автоматизированных образцов или проведении «контрольных прогонов»:

- попросите тестирующих сотрудников показать исключения. Этому может поспособствовать разыгрывание ролей.
- Не забывайте возвращаться назад и оценивать новые варианты в сравнении с задачами процессов, согласованными на начальных совещаниях.

В результате этого шага может оказаться необходимым вернуться на шаг совещаний по инновациям, если обнаружится, что некоторые аспекты процессов не реализуются или непрактичны.

Шаг 12. Анализ разрыва процессов

Чрезвычайно полезно провести анализ разрыва процессов на этапе понимания и инноваций. Дождавшись, пока будет выбран вариант процесса на шаге 10 и 11, можно избежать разработки нескольких версий этого документа. Цель данного шага — сравнение новых и старых процессов для бизнес-подразделения, подразделения ИТ и разработчиков учебных материалов. Анализ разрыва процессов должен охватывать следующие моменты:

- краткий обзор действующих процессов;
- краткий обзор новых перестроенных процессов;
- основные изменения между двумя этими состояниями;
- проблемы процессов;
- соответствующие метрики;
- замечания по воздействию бизнеса и процессов;
- новые (бизнес) возможности;
- требуемые изменения (например, в ИТ).

Анализ разрыва процессов должен содержать замечания по обучению, безопасности и охране труда, по вопросам организационной структуры, а также помогать в некоторых аспектах управления изменениями проекта. Пример анализа разрыва также приведен в **Приложении Е – стр. 265**.

Шаг 13. Определение выигрышей и обновление бизнес-обоснования

Исходное бизнес-обоснование, разработанное *на этапе стартовой площадки*, определяет некоторые из предполагаемых выгод.

На этапе инноваций проекта после окончательного оформления вариантов перестройки процессов будет получена более подробная информация, дающая возможность спрогнозировать выигрыш более определенно.

На этом этапе должно быть возможно сделать значительно более законченное обоснование благодаря выполненной имитации, учета затрат по виду деятельности и метрикам: выигрыш (например, улучшенные процессы) и затраты (например, на внедрение) уже более точные и просчитанные. (Иногда все же трудно провести оценку затрат на данной стадии проекта. Как только определены варианты новых процессов, и проект переходит к этапу разработки, затраты на разработку и реализацию можно рассчитать точнее).

Вновь рассчитанные затраты и метрики можно будет сравнить с метриками, собранными *на этапе понимания*. Сравнение двух этих наборов метрик даст количественную оценку выигрыша от перестроенных процессов, что представит более весомые доказательства бизнес-обоснования (например, рис. 21.5).

Более того, бизнес-обоснование должно быть нацелено на «мягкое» внедрение и переход от проектного состояния в режим повседневной деятельности. Насколько возможно, в него также следует включить известную информацию о предлагаемом новом операционном режиме и влиянии на персонал.

Шаг 14. Отчет и презентации

На данном шаге разрабатываются отчеты и/или презентации в поддержку бизнес-обоснования, представляемые на утверждение руководству высокого уровня. Разумеется, важно добиться утверждения, и необходимо приложить все усилия для такой разработки. Презентация должна быть спланирована (на начальном этапе обмена информацией на нее необходимо установить срок) и нацелена на руководство или должностных лиц высокого уровня.

Цель отчета — описать состояние проекта, полученные результаты и рекомендации этапа инноваций; отчет должен сопровождаться профессиональной презентацией. Это возможность для группы и спонсора проекта убедить руководителей высокого уровня в разумности рекомендаций, чтобы продолжить финансирование (если оно еще не утверждено).

Шаг 15. Утверждение

На этом шаге организация утверждает рекомендованные варианты. В каждой организации существует свой порядок утверждения бизнес-обоснования, и это нужно прояснить и учесть на этапе стартовой площадки проекта.

Шаг 16. Бизнес-требования

Выработка бизнес-требований — просто дальнейшее развитие документации, обеспечивающей модели процессов. Бизнес-спецификации должны передаваться на этап разработки. Возможно их предоставление отдельной группе внедрения, если требуются изменения или разработка систем.

У каждой организации свои методы и документация, поэтому мы предлагаем не определять их на данной стадии. Достаточно сказать, что документация должна быть написана с точки зрения бизнеса и процессов.

В **Приложении Е (стр. 268, п. 9)** дается описание конкретной организации, которая подошла к существенным изменениям *методов ведения своей деятельности, изменив бизнес-процессы* и ощутимо сократив операционные затраты, используя описанные в данной главе действия.

Об успехе этапа инноваций будут судить не по стандарту моделей процессов (следуют ли они согласованной архитектуре бизнес-процессов организации и соглашениям о моделях) и не по эффективности или результативности моделей процессов «на бумаге», а по степени их трансформации в реализованные процессы. Создание моделей новых процессов может быть захватывающим упражнением, но пока они не превратились в реализованные, эффективные, результативные и адекватные процессы, дающие ценностный вклад в стратегию организации, цели и пользу всем заинтересованным сторонам, они остаются «интересными» игрушками. (В данном контексте «реализация» означает принятие проекта исполнителями, руководством, клиентами и остальными заинтересованными сторонами, т.е. экономичность внедрения.)

Реализация ценности. В ходе этого этапа должен уточняться и оптимизироваться комплекс выгод. Подробно это описано в главе 21, шаг 3, в контексте реализации ценности в рамках проекта.

Конкретные итоги этапа инноваций



Рис. 17.7. Результаты этапа инноваций как входные данные для других этапов

Этап инноваций вносит серьезный вклад в другие этапы общей схемы (рис. 17.7), и мы приведем лишь несколько примеров:

- могут быть получены знания, полезные для *этапа архитектуры* процессов при модификации или расширении стандартов или методических руководств организации;
- могут появиться варианты обратной связи стратегической модификации организации, например, реализации процессов самой организацией (инсорсинг), если организация достигла в них операционного совершенства;
- дальнейшие знания о структурировании должностных функций появятся на *этапе изменения персонала*;
- инновации — это главные входные данные для *этапа разработки*, они дают расширенный круг идей в области реализации предлагаемых изменений.

Риски этапа инноваций. Данный этап дает возможность осуществить инновационные изменения, однако имеется ряд рисков, которые необходимо иметь в виду. Нужно реализовать стратегии, устраняющие или снижающие их. Некоторые из этих рисков указаны в табл. 17.1.

Таблица 17.1. Риски этапа инноваций и способы их снижения

Риск	Стратегия снижения
1. Не уверен, где начать	Следуйте описанной общей схеме
2. Организация излишне амбициозна и слишком расплывается (т.е. пытается провести слишком много изменений сразу)	Шаг 2 — совещание с руководством должно сформулировать практические задачи процессов BPM и сценарии. Опытные внешние посредники часто могут обеспечить практичность объемов без угрозы внутренних противоречий
3. Выбрано слишком много вариантов инноваций, например, 3-, 6-, 12- и 24-месячные варианты с автоматизацией и без нее	Шаг 2 — совещание с руководством должно сформулировать практические задачи процессов BPM. Опытные внешние посредники часто могут обеспечить практичность объемов без угрозы внутренних противоречий
4. В организации отсутствует видение этапа инноваций, и она не способна определить задачи процессов	Этап стратегии организации дает направление данного этапа, однако именно шаг 2 (практическое совещание) обеспечивает подробности. И снова опытный посредник сможет помочь преодолеть этот риск

Риск	Стратегия снижения
5. Слишком узок объем этапа инноваций	Объем первоначально определяется на этапе стартовой площадки, и далее уточняется на этапе инноваций на шаге 2 — практическом совещании с руководством
6. Не учтены ожидания и запросы заинтересованных сторон	Шаг 4 играет важную роль в определении ожиданий и запросов заинтересованных сторон, на шаге 10 (обсуждение на совещаниях предлагаемых решений) и шаге 11 (доказательство и проверка практической реализуемости предлагаемых решений) следует снова вернуться к этим ожиданиям
7. Инструмент BPM (или его поставщик) руководит этапом инноваций, что приводит к неоптимальной поддержке бизнеса	Бизнес должен возглавлять деятельность по инновации процессов, возможно, благодаря возможностям, которые открывает инструмент BPM

Глава 18. Этап работы с персоналом. Назначение

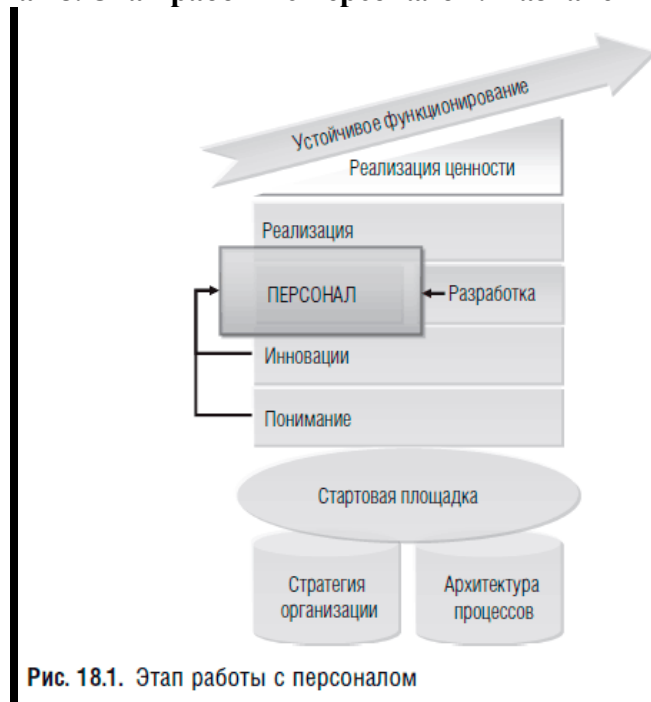


Рис. 18.1. Этап работы с персоналом

Этап работы с персоналом (рис. 18.1) — наиважнейший этап реализации любого проекта BPM, и если его не выполнить тщательно и на самом высоком уровне, это может поставить под угрозу всю оставшуюся часть проекта. Важно четко понимать отличие данного этапа от этапа внедрения, в фокусе которого находится развертывание выбранного решения. Как правило, этап работы с персоналом идет одновременно с **этапом разработки, на котором формируется решение с автоматизацией (или без нее)**; на этапе работы с персоналом происходит распределение должностных обязанностей и принимаются решения для оценки функциональных характеристик персонала.

Цель данного этапа — сделать так, чтобы работа сотрудников, исполняющих новые процессы, согласовывалась с задачами процессов и организации в целом, определенными на предшествующих этапах проекта.

Именно люди делают функционирование процессов продуктивным и эффективным, сколько бы ни автоматизировать процессы. Если сотрудники не прониклись проектом и новыми процессами, то они найдут способ сделать так, чтобы процессы либо не работали, либо работали неэффективно.

Примечание

Хотя это утверждение справедливо, оно должно быть приведено в соответствие с коммерческой реальностью. Это будет рассмотрено на шаге 4 в данной главе.

На данном этапе определяются функции персонала и руководства и вновь создаются или пересматриваются должностные обязанности. Также изменяется или разрабатывается способ измерения и управления показателями их производительности, отвечающий задачам процессов и организационной структуре. Данный этап открывает для организации возможность сделать должностные функции более интересными и повысить трудоспособность персонала. Это относится не только к возможности занимать определенные должности внутри организации (т.е. способности людей выполнять различные функционально-должностные обязанности, продолжать работать в организации на различных должностях), но и к внешней трудоспособности (повышая уверенность персонала в случае сокращений или аутсорсинга).

Итоги данного этапа должны работать — неудача недопустима. Его нельзя рассматривать механически, как некоторую последовательность шагов, которые проект должен просто пройти; группа проекта должна посвятить ему столько времени, сколько необходимо для успешных результатов.

Результаты. Как узнать, что этап завершился успешно? По реакции людей на изменения, смену функциональных обязанностей, новые процессы, управление эффективностью выполнения должностных обязанностей и измеряемые целевые показатели. Несомненно, на этом этапе рождаются некоторые документы и выполняются некие действия, но в конечном итоге именно поведение людей покажет, были ли этап успешен.

Некоторые действия, совершаемые на этом этапе, и отчеты по его результатам включают:

1. разбиение и объединение новых процессов и операций, их составляющих, в типы деятельности.

2. Пересмотр должностных инструкций и функций, которые обговаривались и согласовывались с их предполагаемыми исполнителями.

3. Показатели и управление производительностью для соответствующих должностей, что также обсуждалось и согласовывалось с предполагаемыми кандидатурами.

4. План и комплекс действий, обеспечивающих переход организации из теперешнего состояния в новое. Это подразумевает полное и детальное понимание ключевых способностей и квалификационных характеристик персонала на должностном уровне, а также накладывается на выполненный ранее анализ разрывов процессов, что дает возможность разработать планы обучения для групп и отдельных работников.

5. Новая основанная на процессах организационная структура бизнеса.

Осуществление. Многие организации и менеджеры скоры на руку и любят покритиковать и возложить на персонал вину за недостаточную производительность труда в организации. По нашему опыту, за редкими исключениями, это не вина рядовых исполнителей процессов «в цехах». Подход организации к программе совершенствования должен придерживаться такой последовательности:

1. *процессы* — сделать процессы эффектными, эффективными и дающими ценностный вклад в стратегию организации.

2. *Структура* — отладить организационную структуру и должностные обязанности так, чтобы они поддерживали новые процессы.

3. *Люди* — только после осмысления и выполнения структурных и процессных преобразований можно приступить к оценке производительности персонала.

...если высокая производительность накладывается на негодную систему, система почти всегда побеждает. Кин [39]

Во всех организациях, которые мы консультировали за многие годы, мы большей частью видели, что исполнители — нормальные люди, из всех сил старающиеся работать как можно лучше с системами и процессами, которыми их обеспечило руководство. Во многих случаях сотрудники работают прекрасно, посвящая долгие часы специальной работе с клиентами. В обязанности руководства входит обеспечить своему персоналу режим и инструментарий (процессы, инфраструктура, системы), чтобы исполнители могли выполнять свои функции эффективно и продуктивно.

На уровне проекта для выполнения согласованных задач процессов организации нужно распределить должностные обязанности для поддержки процессов и подпроцессов и обеспечить структурирование производственной среды, дающее возможность персоналу сделать свой вклад максимальным.

Даже если организация оптимизировала структуру, процессы и операции выполняются людьми. Без людей ничего не происходит.

Этап работы с персоналом проекта охватывает:

- решение о способе выполнения этапа;
- формирование типов деятельности;
- распределение должностных функций или обязанностей;
- определение показателей производительности персонала, исполняющего процесс (процессы);
- определение измерений показателей сотрудников — исполнителей процесса (процессы);
- обеспечение управляемости «стыков» между процессами, чтобы не было разрывов.

Это предполагает выделение достаточных ресурсов, чтобы люди могли работать эффективно и эффективно.

Шаги этапа работы с персоналом показаны на рис. 18.2.



Рис. 18.2. Шаги этапа работы с персоналом

Шаг 1. Обмен информацией / общение

Поскольку этот этап замкнут на людей в организации, ясно, что лучше всего привлечь их к процессу и информировать о нем. Будьте готовы к следующим вопросам:

1. что предлагается?
2. Как это будет осуществлено?
3. Как это отразится на мне?
4. Что я могу внести в результаты?
5. Что если мне не понравятся результаты?

Это лишь некоторые вопросы, на которые нужно дать ответ. Группа проекта должна обеспечить инициативный подход к общению с бизнесом и затронутыми людьми.

Шаг 2. Разработка стратегии работы с людьми

Хотя группа проекта должна взять на себя ответственность за выполнение данного шага, отдел кадров организации должен в значительной степени привлекаться к стратегическим разработкам и планированию подхода к этапу работы с персоналом (кадровая стратегия). Однако роль отдела кадров зависит от выбранного сценария проекта ВРМ. При осуществлении сценария «вне поля зрения» это может отразиться на способе привлечения отдела. Данная стратегия должна учитывать практические методы работы и ограничения отдела кадров. Если в организации существует профсоюз или совет работников предприятия, это существенно отразится на подходе к данному этапу.

Согласованная кадровая стратегия должна быть документально оформлена и утверждена соответствующими заинтересованными сторонами, среди которых могут быть: руководство и ведущие сотрудники, профсоюзы, сами работники и, возможно, даже клиенты и поставщики. Неразумно проводить реорганизацию, которую не поддержат клиенты или поставщики.

Кейс: раздувание объема проекта приводит к нехватке человеческих ресурсов

Нас пригласили в качестве консультантов в организацию, которая начала вносить мелкие усовершенствования в процессы. По ходу проекта мы обнаружили, что эта организация находила все новые и новые возможности усовершенствования путем реструктурирования и изменения действующих процессов, которые она начала реализовывать.

Хотя предлагаемые изменения были оптимальными, в них полностью игнорировался человеческий фактор, а объем проекта увеличивался. В результате менеджер по персоналу оказался настойчивым противником внедрения новых процессов, поскольку они подрывали основные принципы, сложившиеся в отделе на протяжении десяти последних лет. Так что процессы пришлось переделывать с учетом этих основных принципов. Ценный начальный импульс был потерян.

Вывод. Нужно всегда привлекать отдел кадров до начала внедрения процесса, чтобы обеспечить учет всех человеческих факторов.

Шаг 3. Определение типов деятельности

Сначала посмотрим, из чего состоит «деятельность». Это может быть процесс целиком или части (операции) процесса. В любом случае, деятельность должна вносить вклад и приносить пользу, решая задачи процесса, определенные и оформленные ранее. Деятельность (комплекс операций) должна быть четко сформулирована и доведена до сотрудников, исполняющих операции. В результате исполнители проекта будут уверены, что прекрасно понимают, что именно от них требуется, насколько грамотное исполнение операций ожидается, и для чего необходимо решение задач, поставленных перед ними (см. шаг 5).

Модели процессов, созданные на этапе инноваций, покажут операции, связанные с каждым процессом, поэтому анализ этих процессов — важнейший шаг в формулировании определений деятельности.

Суть этого шага — объединение операций процесса в соответствующую деятельность, как показано на рис. 18.3.

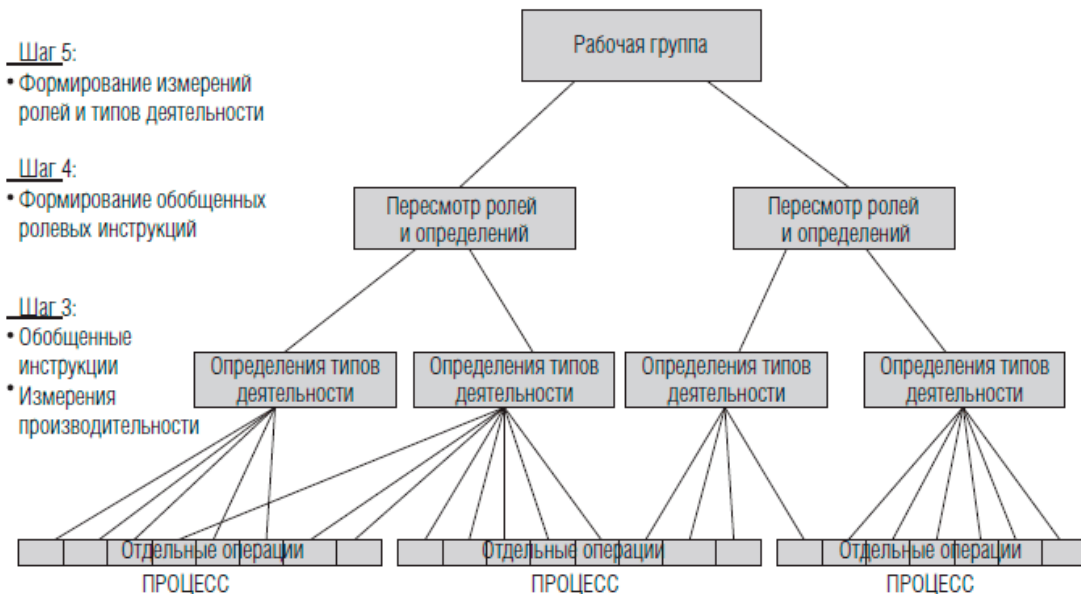


Рис. 18.3. Формулирование деятельности, должностей и структуры

Шаг 4. Формирование ролей (должностных обязанностей и функций)

Убедившись, что объединение операций в группы (деятельность) произведено правильно, можно начинать сбор типов деятельности в обобщенные «роли» (род занятий). Мы используем термин «роль», а не «должность», потому что на данной стадии это объединение довольно общее, а термин «должность» подразумевает конкретную функцию лица.

На данном шаге «роль» определяется на более высоком уровне, чем просто должностные обязанности отдельного лица или должностная инструкция. Это обобщенная функция, как получение квитанций или оценка исковых сумм. (**Замечание:** мы осознаем, что некоторая «должность» может включать несколько ролей в зависимости от размера организации или подразделения, но в рассматриваемом примере предполагается, что это не так).

Группировка различных типов деятельности в роли может быть итерационным процессом, включающим обсуждение с руководством и непосредственными исполнителями, а затем перегруппировку деятельностей, пока вы и все заинтересованные стороны не будут удовлетворены итогами формирования новых ролей.

По окончании данного процесса можно приступить к формулированию новых ролевых инструкций. В большинстве крупных организаций имеются типовые шаблоны («рыбы») для ролевых инструкций, так что мы не приводим здесь примеров. Упомянем все же в этой связи пару соображений, конкретно относящихся к процессам.

Достойны внимания некоторые ключевые составляющие, которые должны быть учтены при формулировании деятельностей и ролей. Хорошо известная модель RACI (RASCI или RASIC) полезна при определении деятельности, ролей и обязанностей на этапе работы с персоналом проекта (см. www.valuebasedmanagement.net/methods_raci.html, по состоянию на июль 2005 года). Эта модель позволяет четко описать, кто и что должен делать, чтобы новый процесс мог исполняться людьми.

RACI/RASCI — это сокращение:

- R = *обязанность* — лицо — «хозяин» вопроса или деятельности;
- A = тот, кому лицо «R» *подотчетно* — тот, кто должен утвердить (принять) работу, чтобы она формально считалась сделанной;
- S = *поддержка / обеспечение* — может выделять ресурсы или предоставлять необходимую информацию при выполнении процесса или осуществлении деятельности;
- C = с кем нужно *советоваться* — тот, кто владеет информацией и/или возможностями, необходимыми для выполнения процесса или осуществления деятельности;
- I = кто должен быть *информирован* — тот, кого нужно поставить в известность о результатах процесса или деятельности, но с кем не нужно советоваться во время исполнения.

Эти ключевые составляющие (в виде сокращений) можно изобразить на схеме конкретной обобщенной роли. В табл. 18.1 приводится пример взаимодействия пяти ролей с обобщенной ролью.

Таблица. 18.1 Типовая модель RASCI

деятельность	менеджер бизнес-подразделения	менеджер	руководитель бизнес-подразделения	руководитель группы	советник по соблюдению законодательства
1.	R		A		
2.	A	R		S	C
3.	RA		I		I
4.	RA				C
5.	A	R		S	

Последовательность заполнения этой таблицы такова:

1. Выделить все типы деятельности, определенные на шаге 3, и нанести их на вертикальную ось.

2. Выделить все вероятные роли в будущем, нанести их на горизонтальной оси и заполнить ячейки таблицы буквами R, A, S, C, I для каждого типа деятельности.

3. Разобраться с разрывами и наложениями. Могут быть ситуации, при которых для какой-либо деятельности нет ни одного «R», есть несколько «R», либо нет «A». Общее правило таково: *каждая деятельность должна иметь только одно «R» и, по крайней мере, одно «A»*. Здесь требуется разрешение конфликта или правил заполнения.

При рассмотрении обобщенных ролей у руководства организации появляется редкая возможность не только наделить персонал полномочиями и сделать его работу более интересной, но и вознаграждать сотрудников более замысловато (и не только финансово), а также открыть горизонты для повышения по служебной лестнице. Чем в большей степени это учтено, тем легче будет убедить людей принять перемены и, следовательно, реализовать их.

Большинство ролевых инструкций должны включать уровень полномочий, политику и процедуры, распределение обязанностей и соображения окружающей обстановки. Однако связанная с процессами ролевая инструкция должна также содержать показатели производительности для каждой части сквозного процесса или подпроцесса, что и приводит нас к шагу 5.

Шаг 5. Измерение и управление производительностью

При работе с процессами часто цитируется фраза: «Что измеришь, то и получишь». Без измерения нет управления, но если измерять хотя бы критические участки процесса и использовать эту информацию разумно, то результаты не заставят себя долго ждать.

Управление производительностью охватывает как эффективность отдельных процессов, так и производительность людей. В данной главе рассматриваются только аспекты, связанные с людьми, а эффективности самих процессов посвящена глава этапа устойчивого функционирования.

Луис Герстнер (Louis Gerstner, [19]) говорил, что «поскольку делается не то, что вы предполагаете, а то, что вы проверяете, нужно найти способ измерения результатов».

Перед тем как начать управление производительностью сотрудников и ее измерение, нужно иметь четкое представление о человеческом потенциале бизнес-подразделения или организации. Подразделение переукомплектовано, недоукомплектовано, или же количество сотрудников как раз на нужном уровне?

Смысл работы с моделями распределения персонала в этом контексте — обеспечить реалистичность нормативов производительности, установленных руководством, и не превышать уровня, на который способен имеющийся штат работников. Распределение персонала осуществляется на этапе инноваций, и на его итоги нужно ориентироваться.

Создание системы управления производительностью и системы мер эффективности по всей организации — критически важный шаг. Если его выполнить неверно, BPM не будет столь эффективно, как могло бы быть. В литературе о BPM утверждается, что показатели производительности всех сотрудников (исполнительного руководства, руководителей высокого ранга, менеджеров и исполнителей процессов) должны быть увязаны со стратегией организации, целевыми показателями и задачами процессов. Если такие связи непрочны, то итоги и производительность становятся разрозненными.

На практике мы обнаружили, что только примерно на первых трех уровнях руководства должна быть прямая завязка основных показателей производительности на стратегию организации (таблицы сбалансированных показателей). Распространение таких таблиц на всю организацию каскадом не срабатывает. Работникам на нижних уровнях организации нужны простые нормативы, например количество изделий, произведенных за день. Конечно, подобные показатели можно сформировать так, чтобы они способствовали стратегии и целям организации.

На рис. 18.4 показано, что измерение производительности не может дожидаться этого этапа, его нужно начинать с самого начала проекта и рассматривать на каждом этапе следующим образом:

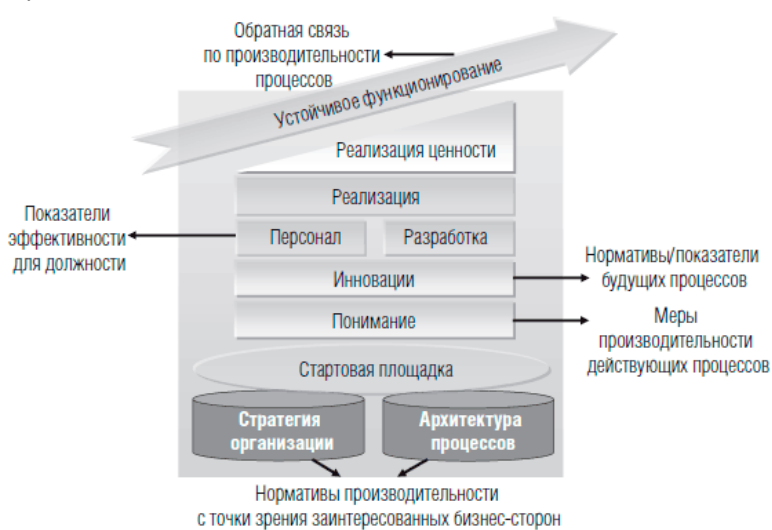


Рис. 18.4. Показатели (меры) производительности

- *этапы стратегии организации и архитектуры процессов* — получите четкое представление требуемых заинтересованными сторонами итоговых результатов и их целей. Этим целям и результатам должна отвечать и содействовать текущая производительность людей и процессов. *Если стратегия организации увязана с показателями производительности отдельного лица, премиями за превышение нормативов и возможностью получить повышение по службе, то формируется мощная синергия отношений.* Этого позволяет добиться подход с помощью таблиц сбалансированных показателей;

- *этап понимания* — получите четкое представление о действующих показателях производительности: насколько они удачны, какие уроки можно извлечь из их применения;
- *этап инноваций* — завершено планирование структуры штата, что способствует формированию будущих показателей или нормативов производительности; нормативы формируются по ходу постановки целевых показателей (задач) процессов;
- *этап работы с персоналом* — вся собранная информация сводится вместе, чтобы увязать ее с нормативами производительности для отдельных работников, групп и руководящего состава;
- *этап устойчивого функционирования* — система управления производительностью становится частью повседневной работы, т.е. того, «чем мы все тут занимаемся». Она устойчиво поддерживается через постоянную обратную связь и совершенствование.

Наш совет — начать измерение и управление производительностью лишь с небольшого количества показателей, которые должны быть простыми. При необходимости количество и сложность управленческих отчетов и показателей может увеличиваться со временем и по мере накопления опыта. Конечно, такие показатели не должны противоречить задачам других процессов и показателям подразделений. На практике же это самая важная и трудная проблема реализации.

Когда сотрудниками достигнуто понимание новых ролей и связанных с ними типов деятельности, можно устанавливать показатели производительности. Обычно они принимают форму KRA и KPI [36] (KRA — это основные зоны результатов, KPI — основные показатели производительности/эффективности).

Измерение производительности ролей бессмысленно, пока организация не обеспечит понимание сотрудниками причин, по которым установленные показатели важны для организации.

При определении показателей производительности необходимо обеспечить их соответствие задачам процессов и стратегии организации, а также содействие им. Разумеется, это подразумевает и потребности всех заинтересованных в процессах сторон.

Задача руководства — создание климата, в котором люди могут работать эффективно. Для этого сотрудники должны четко понимать свою роль и соглашаться с ней, а также со способом измерения их производительности в этой роли. У исполнителей должна иметься письменная ролевая инструкция, четко прописанные уровни производительности и механизм обратной связи. Обеспечение данными материалами входит в обязанности руководства.

Нам часто приходилось бывать в организациях, где у сотрудников не было четкого понимания своих должностных ролей, целей и методов оценки. *Если вы не знаете правил, как можно рассчитывать на удачную игру, не говоря уже о выигрыше?!* Этот шаг кажется таким элементарным и фундаментальным, и все же организации продолжают осуществлять его плохо, что часто может становиться крупной частью проблем процессов.

Более того, в функции руководства также входит *прислушиваться* к исполнителям процессов, специалистам и владеющим глубокими познаниями людям, которые могут дать отличные предложения по совершенствованию процессов. Руководители должны зажечь искру, вдохновляющую людей на идеи, лежащие вне узких рамок их работы. Руководители должны сами постоянно отслеживать процессы или обеспечивать механизмы для этого (внутренние и внешние). Более подробно данные функции рассматриваются на этапе устойчивого функционирования.

Здесь полезно приостановиться и взглянуть на все со стороны, определить перспективу. Хотя при создании «процессного предприятия» рекомендуется советоваться с исполнителями процессов и включать их в орбиту обсуждений, *все же это не демократия*. Руководство принимает решения, «как здесь делается дело», а люди исполняют эти решения. Руководителю вполне уместно сказать «нет» исполнителям процессов, просто до них нужно донести причину этого «нет», что обеспечит более глубокий взгляд на цели организации. Раз уж руководство приняло решение, исполнители не могут однажды утром решить реализовывать процессы иным образом. В конечном итоге это приведет к хаосу в процессах и операционной работе или к неэффективности и непродуктивности процессов.

После определения *всех* запросов абсолютно необходимо, чтобы руководство правильно применяло управление производительностью и адекватно оценивало сведения о производи-

тельности. Никогда нельзя использовать их в целях наказания, но всегда — в качестве средства обучения и повышения производительности, улучшения способности руководства и людей принимать решения.

В идеале не менеджеры должны сообщать исполнителям сведения об измерениях производительности. Эти данные должны приходиться к сотрудникам напрямую или быть доступными для них. Тогда у людей будет возможность инициативно исправить любую ситуацию еще до того, как она станет головной болью руководства или бизнес-подразделения.

Людей никогда не должна удивлять информация о показателях производительности, исходящая от руководства.

Эта информация должна быть доступна всем людям в бизнес-подразделении или группе процесса. Важный прием управления — внесение толики конкуренции, добиться которого легко, просто обнародовав задачи группы и индивидуальные показатели производительности всех членов группы.

Самый последний вопрос, который должно задать себе руководство, — соответствуют ли отдельные работники порученным им делам? Не стоит торопиться с выводами о способностях сотрудников, пока не изучена вся предшествующая картина.

Пример управления производительностью. Вот небольшой пример того, как могло бы работать управление производительностью внутри организации. Он основан на реальной ситуации в одном учреждении по оказанию финансовых услуг.

Организация выполнила анализ процессов, квалификационных требований к исполнителям и провела планирование штата бизнес-подразделения.

Было решено сформировать новые роли (не расширяя штат), чтобы больше нацелиться на желаемые показатели. Были созданы две новые роли - специалист по:

- взаимоотношениям
- администрированию.

Ранее обе роли выполнялись одним должностным лицом.

Были изучены типы деятельности в процессах и написаны должностные инструкции, отражающие выполняемые процессы и желаемые результаты.

Новые предложенные нормативы по-прежнему основывались на подходе с помощью таблиц сбалансированных показателей, который уже был внедрен в организации.

Нормативы на более низких уровнях должны были способствовать выполнению нормативов на более высоком уровне и совокупно — на верхних уровнях (например, нормативы административного персонала «вкладывались» в нормативы глав групп, нормативы глав групп способствовали выполнению нормативов менеджеров и т.д.).

Пример такого подхода иллюстрируется на рис. 18.5.



Рис. 18.5. Пирамида показателей производительности. Воспроизведено с разрешения MPM Group Pty Ltd, работающей под торговой маркой TouchPoint Process Management Services

Планирование штата подсказало руководству и персоналу, что установленные для различных ролей нормативы реалистичны и достижимы, поскольку подразделение не было ни перепersonировано, ни недоукомплектовано. Нормативы производительности должны были отражать объем и качество работы; каждый из них рассматривается ниже.

На рис. 18.6 показана предложенная структура и подход к администрированию, а также связанные с ней нормативы производительности. Эта схема была проанализирована на предмет увязки со стратегией организации, и ее целями, а также задачами и целями отделов. Нормативы для администрирования включали как индивидуальные показатели, так и нормативы группы. Индивидуальные нормативы, например, представляли собой количество единиц работы (или единиц труда), выполненных за определенный период времени. Единица работы была установлена для 15 мин. Применение единиц работы вместо количества транзакций, обработанных за интервал времени, объяснялось тем, что это давало возможность преодолеть разницу во времени обработки различных типов транзакций, например обработка некоторых из них требовала до 15 мин, а других — несколько часов.



Применение единиц работы требовало изучения каждого типа транзакций, чтобы определить количество единиц работы или усилий на его обработку. Большинство этих сведений было получено в ходе работы по проекту на этапах понимания и инноваций. Например, процесс А требовал 1,25 единиц работы, а транзакция типа В — 2,5 единицы. Единицы работы всех процессов округлялись до ближайших 0,25 единиц. Исходя из стандартного рабочего дня — 6,25 ч — это давало выработку 25 единиц работы в день на человека. (Персонал работал с 8.30 до 17.00 ежедневно, что составляло 8,5 ч с часовым перерывом на обед и по 0,25 ч на утренний и послеобеденный перерывы, походы в туалет и прочее, организация приняла эффективную продолжительность рабочего дня 6,25 ч).

На более детальном уровне в рассматриваемой организации для администрирования и главы группы были установлены следующие нормативы:

- количество единиц работы в неделю должно было равняться 135, т.е. по 25 единиц в день (6,25 ч, деленные на 15 мин), или 125 в неделю, плюс 10 единиц как стимулирующий норматив. Если работник участвовал в собраниях группы, проходил обучение и т.п., это время учитывалось в единицах работы, и они прибавлялись к общему числу;
- в группу входили 10 человек, и глава группы установил норматив 135 единиц, умноженные на 10, или 1350 единиц работы в неделю на группу. Групповой норматив стимулировал работников помогать другим членам группы, которые, возможно, не справлялись из-за неопытности или избытка работы, а группа должна была выйти на целевой процентный показатель процесса в 90%;
- нормативы качества были также установлены на индивидуальном и групповом уровнях. Первоначально работникам давалась «поблажка» в виде разрешения небольшого числа ошибок обработки в неделю (по мере накопления опыта допускаемое число ошибок стремилось к нулю), но для группы в целом был установлен нулевой «внешний» норматив числа ошибок, т.е. члены группы должны были проверять друг друга, чтобы до клиента или других заинтересованных сторон ошибки не доходили.

Нормативы для глав группы включали:

- те же групповые нормативы, что и для администрирования. Такое положение дел стимулировало глав групп так, чтобы это было выгодно всем (организации, руководству, главам и членам групп);

- соблюдение сроков процессов в 90% случаях, что стимулировало глав групп руководить своими коллективами упреждающе, равномерно распределяя нагрузку и предупреждая накопление невыполненной работы;
- норматив по достижению задач процессов всего отдела, что стимулировало взаимопомощь между главами групп одного отдела.

Такое совокупное накопление и формирование нормативов проходило вверх по всей иерархии до каждого уровня управления.

Чтобы повысить квалификационный уровень в организации, персонал должен был обеспечить пересылку ошибок обратно работнику, ставшему их первопричиной. Это давало обратную связь показателей с работником. За переделывание работы никакие дополнительные единицы не начислялись.

Члены групп ежедневно фиксировали свою выработку и могли постоянно видеть показатели производительности других членов и всей группы.

Глава и члены группы могли также наблюдать сведения о числе транзакций в процессе обработки и при любых отставаниях в работе. Это давало возможность убедиться, что задачи процесса выполнены. Сведения, необходимые для измерений выработки, включались в отчет, показанный на рис. 18.7.

Тип транзакции	Перенесено из прошедшего периода		Новые транзакции	Обработанные транзакции		Перенесены на следующий период (оставшийся срок для выполнения SLA, дней)						
				Требования соглашения уровня обслуживания (SLA) выполнены	Нестандартные (OOS)							

Рис. 18.7 Простые показатели выработки и обслуживания. Воспроизведено с разрешения MPM Group Ltd, работающей под торговой маркой TouchPoint Process Management Services

Эти сведения были доступны по каждому работнику, группе, отделу и подразделению за любой период.

Для каждого типа транзакций предоставлялись следующие сведения:

1. Число транзакций, перешедших с предыдущего периода.
2. Число транзакций, полученных в новом периоде (новые транзакции).
3. Число обработанных за период транзакций, которые:
 - отвечали параметрам соответствующих соглашений об уровне обслуживания (SLA);
 - были нестандартными (OOS).
4. Число транзакций, перенесенных на следующий период, включая количество дней, оставшихся по параметрам SLA, или уже с нарушением стандарта.

Нужно всегда помнить, что нормативы производительности приносят пользу, только если они регистрируются, обеспечивается обратная связь со всеми исполнителями, а итоги оцениваются и вознаграждаются.

Шаг 6. Анализ пробелов ключевых способностей персонала

На этом шаге проект обращается к способностям и квалификации людей. Заполнение матрицы способностей началось ранее, на этапе понимания, и теперь ее надо обновить и окончательно сформировать. Как заполнять эту матрицу, рассказано в главе 16, но мы повторим это здесь. Матрица должна оказать помощь группе проекта и бизнес-подразделению в составлении анализа разрыва между квалификацией персонала на данный момент, требуемой действующими процессами и потребностями будущих процессов, а также вытекающих из них типов деятельности и ролей. Очевидно, что на этом шаге, как и на всем данном этапе, должен активно привлекаться отдел кадров.

Хотя эта матрица показывает способности, необходимые для новых ролей, аналогичную матрицу нужно составить для способностей, имеющихся у исполнителей процессов в настоящий момент.

Если избран путь обучения или подготовки в процессе работы уже имеющегося персонала, нельзя недооценивать время, которое может потребоваться для изменения привычек и поведения. Этому следует посвятить значительные усилия, время и ресурсы.

Кейс: поддержка менеджера отдела кадров

Мы взяли за новый проект фундаментального пересмотра существующих процессов в некой организации и провели собеседования с заинтересованными сторонами, чтобы выяснить их личные мотивы. Менеджер по персоналу сказал, что его личный мотив — более тесно работать с бизнес-подразделениями в вопросах кадров. Ему хотелось большей ориентации на потребности бизнеса, а не постоянного проталкивания своих идей.

На этапе инноваций мы поработали с различными заинтересованными лицами и смогли обеспечить увязку новых процессов с требуемой квалификацией персонала. Эти профессионально-квалификационные навыки соответствовали функциональным и должностным обязанностям и программам обучения, а также измерениям производительности. Такой подход не только обеспечил учет проблем, стоявших перед менеджером отдела кадров, но и простоту обращения работников к квалификационным требованиям (включая обучающие модули) для выполнения других функций.

Вывод. Чрезвычайно важно объединить все аспекты (ролевые инструкции, обучение, измерение производительности, процессы и предполагаемые итоги/результаты), поэтому отдел кадров и бизнес-подразделение должны тесно сотрудничать.

Шаг 7. Разработка структуры организации

Этот шаг нужен для перестройки структуры организации, и первое, что нужно сделать, — посмотреть на организацию в перспективе. Структуры обычно создаются одним из нескольких способов, и их можно снова увязать с выбранным сценарием реализации ВРМ. Четыре возможных сценария реализации ВРМ были названы так:

- обычная работа;
- рулевой;
- пилотный проект;
- вне поля зрения.

Только первый и второй сценарии, вероятно, сразу окажут какое-либо влияние на структуру организации, остальные два, скорее всего, будут со временем воздействовать на более широкую структуру.

На рис. 18.8 показано, как можно создавать структуру организации.



Рис. 18.8. Формирование структуры организации

На этом рисунке видно, что обычно структура организации формируется из двух частей. Руководитель организации определяет верхние ярусы организационной схемы — своих непосредственных подчиненных и сферы их ответственности, которые могут далее делиться по продуктам, клиентам, каналам дистрибуции и т.п. Прямые подчиненные определяют следующий ярус и т.д. Такое формирование структуры определяется службами и «вертикалями подчиненности» и может быть связано либо не связано с процессами организации. Этот способ называют «сверху вниз».

Нижняя половина организационной структуры может формироваться либо «снизу вверх» (на основе подхода с процессами в сердцевине) или «от середины вниз» (согласно определяющим структуру решениям руководителя организации и его непосредственных подчиненных, обычно по функциональным характеристикам). Подход «от середины вниз» — это традици-

онно принятый способ формирования структуры организации, тогда как при процессно-центрированном подходе предпочтение отдается способу «снизу вверх». В последнем случае важно начать с разбиения процессов на типы деятельности (как описано на шаге 3 и далее). И тогда нужно будет различать опорные и вспомогательные (поддержки/обеспечения) процессы организации, а также «стратегические» процессы и процессы «управления», при этом роли и структура должны отражать это разбиение.

Функционально выстроенная структура организации порождает напряженность между различными отделами организации или бизнес-подразделениями, поскольку процессы сквозные и пересекают границы структурных подразделений. Чтобы способствовать снятию этой напряженности, многие организации прибегают к матричной структурной схеме, когда функциональные менеджеры отвечают за обычные сферы продаж, производства, маркетинга и т.п., а менеджеры процессов — за цепочку ценности или обобщенные сквозные процессы. В этой ситуации необходим посреднический коммуникативный процесс, позволяющий разрешать конфликты.

У менеджеров процессов обычно существует иерархия, распределяющая обязанности от обобщенных процессов и цепочек создания ценности до подпроцессов. Роль главного руководителя процессов заключается в координации всех менеджеров процессов. Если создана матричная структурная схема, важно привязать к такой структуре системы премирования и вознаграждений.

Во всех случаях задача организационной структуры состоит в том, чтобы:

- предлагаемая новая структура предназначалась для поддержки стратегии организации и показателей процессов;
- свести к минимуму разрывы процессов между подразделениями — их невозможно уничтожить, но можно многого достичь на пути их минимизации. В структуре по-настоящему процессно-центрированной организации с перестройкой сквозных процессов разрывы в процессах должны исчезнуть или почти исчезнуть.

Достичь этого можно, если подойти к созданию структуры организации как к процессу. Сформируйте общую (грубую) модель, а затем постепенно моделируйте перестроенную схему организации более подробно. Создайте новую модель организационных взаимосвязей, чтобы свести, насколько возможно, к минимуму разрывы процессов.

Организационно-структурная схема должна:

- минимизировать «стыки» между отделами;
- добиваться максимальной результативности и эффективности процессов;
- минимизировать количество ярусов управления;
- обеспечить максимальную ясность и четкость.

Важно не увлечься достижением полного совершенства структуры, хотя нужно сделать все возможное для формирования правильной структуры с учетом всех девяти компонентов в описанной ранее схеме производительности [29]. Но организационная структура может иметь огромное значение для функционирования организации, если схема явно неверна, потому что часто вызывает нестыковки (с точки зрения процессов). Важнее отладить нижние ярусы структуры организации, потому что именно там «делаются дела».

Помните, что структура следует за стратегией и перестройкой процессов. Как часть процесса определения идеальной структуры организации необходимо рассмотрение новой «процессной среды», в том числе ее измерения и управление ею. Фактически, методика измерения процессов вполне может дать ответ на вопрос, как должна быть структурирована организация. В операционной сфере руководство существует для «управления» людьми и процессами, требуя возможности измерять производительность людей и процессов.

Организациями, структурированными процессно-центрированно, управлять труднее, потому что необходимы более развитые навыки управления. Руководство должно уделять значительное внимание измерению производительности, мотивации, вознаграждениям и культуре.

Нет одного правильного решения относительно структуры организации — она будет зависеть от требований и конкретных обстоятельств; но:

...существует очевидно неправильное решение. Оно вверяет все полномочия и контроль менеджерам отделов и создает стимулы для менеджеров в соответствии с показателями отделов. Это почти всегда приводит к «частичной» оптимизации усовершенствования процессов и эффективности функционирования корпорации.

В нынешней обстановке все более быстрых перемен для долгосрочного выживания организациям нужно быть гибкими и адаптируемыми. Поэтому структура организации должна быть подвижной и способной динамично меняться, постоянно подстраиваясь под деловую среду и требования организации.

Шаг 8. Пересмотр политики в отношении персонала

Окончательно определив описанные выше элементы, необходимо пересмотреть или сформулировать различные положения и руководства по политике, процедурам, группам/семействам смежных должностей (ролей), структуре вознаграждений и другую документацию отдела кадров. Рассматривая подход к разработке таких положений в различных сферах, подумайте об использовании инструмента моделирования, чтобы состыковать модели новых процессов с документацией по политике и процедурам в соответствующих точках. После этого документацию нужно выложить в сети организации. Среди другой документации, требующей пересмотра, назовем схему стимулирующих вознаграждений, которые можно напрямую связать с измерениями производительности и удовлетворенности клиентов.

Шаг 9. Планирование обучения (на рисунке – Обучение – С.К.)

На этапе понимания организация начала выявлять потребности в информации и знаниях и заполнять матрицу способностей, которая на данном этапе была расширена и заполнена на шаге анализа разрывов базовых способностей. Полученные результаты теперь можно использовать для разработки стратегии и плана обучения.

Необходимо обеспечить, и как можно раньше, участие отдела обучения в определении новых типов деятельности и происходящих изменений ролевых инструкций, а также обеспечить отдел исчерпывающей информацией. Разумеется, в этом деле требуется постоянное взаимодействие и помощь отдела кадров.

Задача — спланировать и отобразить на бумаге требования к обучению с точки зрения процессов. Обучение системам, прописанное на этапе разработки, дает входную информацию для данного шага.

Разработка программы обучения также предполагает:

- анализ потребностей в обучении;
- анализ приемов обучения (как документировать и осуществлять обучение);
- разработку материалов обучения;
- своевременное направление людей на обучение — бессмысленно обучать людей задолго до того, как им потребуются соответствующие знания: они просто забудут все, чему их учили.

В формулировании требований обучения очень полезен анализ разрыва между действующими процессами, смоделированными на этапе понимания, и новыми процессами, разработанными и смоделированными на этапе инноваций (более подробно см. шаг 12 этапа инноваций).

При планировании обучения нужно подумать о следующих моментах:

1. Как будет проводиться обучение:

- преподавателями-профессионалами;
- искусными супер-пользователями из бизнес-подразделений (их преимущество в том, что они досконально знают бизнес и процессы; это позволит продолжить обучение внутренними «учителями» на этапе реализации);
- «пилотными» сеансами обучения, что дает возможность получить обратную связь и «обучить учителей».

Обучение должно учитывать «разрывы», найденные при анализе матрицы ключевых способностей персонала.

2. Кого нужно привлечь к разработке плана обучения:

- группу проекта;
- отделы кадров и обучения;
- представителей исполнительных групп;
- руководство.

3. Какой формат нужно использовать:

- семинары;
- самообучение;
- обучение в процессе работы;

- самообучение по учебникам.

Сделайте так, чтобы первоначальное обучение и материалы содержали формы для обратной связи, которые можно использовать для совершенствования методики обучения по мере его распространения по организации. Преподаватели и учителя также должны обеспечивать обратную связь.

Реализация ценности. На данном этапе необходимо до мелочей определить выигрыши, чтобы добиться согласия. Подробности описаны в главе 21 (шаг 5) в связи с реализацией ценности в проекте.

Результаты этапа работы с персоналом. Этап работы с персоналом вносит значимый вклад в другие этапы (рис. 18.9). Вот лишь несколько примеров:

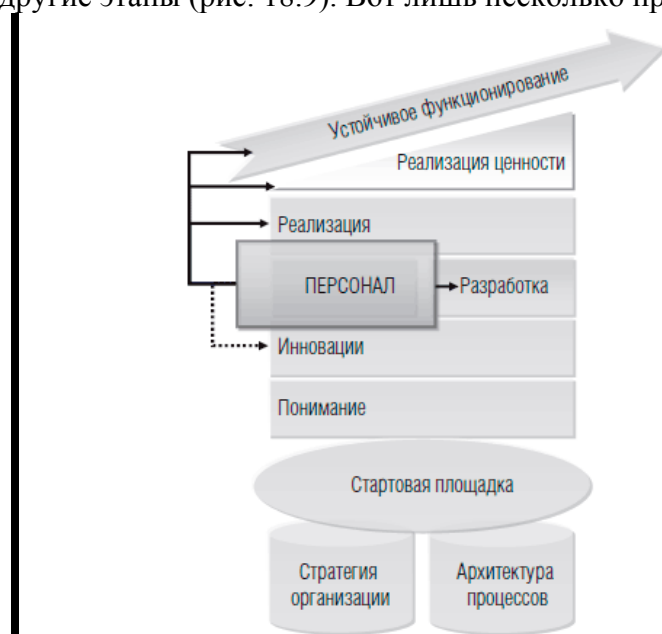


Рис. 18.9. Результаты этапа работы с персоналом как входные данные для других этапов

- проработка измерений производительности может показать, что нужны изменения в новых процессах, давая обратную связь, и возможно, требуя переработки этапа инноваций;
- формулирование ролей, систем управления производительностью и обучения окажет влияние на их внедрение; это будет и фактором при реализации выигрышей;
- методика формирования систем контроля производительности повлияет на их жизнеспособность.

Риски этапа работы с персоналом. Данному этапу присущи некоторые риски, так что нужно предусмотреть и реализовать стратегии их снижения или исключения. Некоторые из рисков приведены в табл. 18.2.

Таблица 18.2. Риски и стратегии их снижения на этапе работы с персоналом

Риски	Стратегия снижения
1. Недостаточен контакт и связи с сотрудниками организации	Контакты и связи — функция менеджера проекта, которому нужно обратиться за содействием отдела кадров и соответствующим специалистам в организации и ее бизнес-подразделениях
2. Оценка производительности персонала организации до решения вопросов процессов и структуры организации	До того как оценивать персонал по его производительности, нужно определить процессы, новые роли, понять и обновить матрицу способностей персонала, обеспечить целенаправленное обучение и выработать показатели производительности, внедрить их
3. Не полностью выполнено планирование структуры персонала	Внесите планирование структуры персонала в план проекта и убедите заинтересованные стороны в важности этого мероприятия

Риски	Стратегия снижения
4. Нормативы для персонала нереальны, потому что бизнес-подразделение недоукомплектовано	Эти данные должно дать планирование персонала
5. При определении показателей производительности не посоветовались с исполнителями и не привлекли их	Управление изменениями персонала — важнейшая часть любого проекта. Если людей не взяли в эту дорогу, они могут отказаться принять изменения и использовать их
6. Отдел кадров был слишком поздно привлечен в проект или не был привлечен вовсе	Если не привлечь отдел кадров, это может повлечь существенные задержки, негативный эффект и переделки. Привлечение данного отдела следует считать задачей плана проекта на самой ранней стадии. Нужно назначить ответственного за это, а менеджер проекта должен обеспечить решение этой задачи. Информировать отдел кадров о сроках проекта

Глава 19. Этап разработки. Назначение

Мы уже подчеркивали, что для успеха проекта BPM **автоматизация необязательна**, и в главе 3 утверждалось, что важно отладить бизнес-процессы, перед тем как автоматизировать их. Поэтому этап разработки (рис. 19.1) содержит шаги, необходимые для перевода вновь перестроенных или усовершенствованных процессов с этапа инноваций на этап реализации и внедрения. Мы не станем подробно описывать стандартные шаги разработки, поскольку большинство их в целом очевидно группе проекта. Мы сосредоточимся на разработке автоматизированного решения BPM (которое выбиралось на предыдущих этапах) и конкретных вопросах, отличающих его от «стандартного» решения автоматизации.

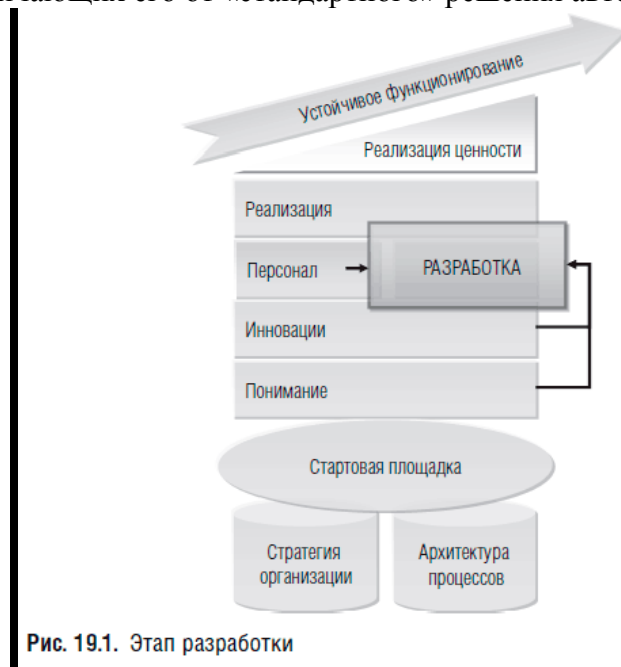


Рис. 19.1. Этап разработки

На данном этапе завершаются необходимые приготовления, после чего формируется решение. Затем следует этап реализации — внедрение решения. Нужно понимать, что «разработка» в данном контексте выполняется параллельно с этапом работы с персоналом, где решаются проблемы «человеческого фактора».

При разработке новой системы нужно проявлять осмотрительность: она должна обеспечивать достаточную гибкость, чтобы отвечать на нужды бизнеса в ближайшем будущем, а также на частые изменения в бизнес-процессах. Более того, важно осознавать, что во время

разработки системы BPM на этом этапе бизнес-процессы тоже могут измениться. Применяемая методика разработки должна предусматривать подобную ситуацию. В противном случае разработанная система устареет еще при внедрении и серьезно повредит маневренности организации, и ее бизнес-процессам.

Кейс: дьявол скрывается в деталях

Отдел маркетинга одной организации связи ввел новую схему стимулирования для получения бонусов, но забыл сообщить об этом в отдел систем. В результате менеджер отдела систем, прочитав в газете рекламу бонусов, осознал, что от его отдела требуется доработать системы, чтобы выполнить рекламные обещания. На срочном совещании было решено, что необходимые изменения будут реализованы за 24 часа. Отдел маркетинга заявил: «Нас не интересует, сколько это стоит, внесите изменения, дающие нам возможность выполнить обещанное в рекламе». Программист за день внес изменения в систему, и все, казалось, работало прекрасно. Но из-за вариантов, которые пришлось выбрать для осуществления быстрой доработки на ходу, более половины всех будущих маркетинговых действий система не могла поддержать — явный случай «частичной» организационной (суб)оптимизации.

Вывод. Перед внесением изменений в систему подумайте о них и их воздействии и заручитесь участием всех заинтересованных сторон.

Концепция автоматизации BPM состоит в том, что технология BPM позволяет выделить бизнес-правила и компоненты бизнес-процессов приложения в свои собственные «слои». Смит и Фингар в книге о третьей волне BPM (Smith, Fingar) [68] считают, что система охватывает три широкие области, как показано на рис. 19.2:

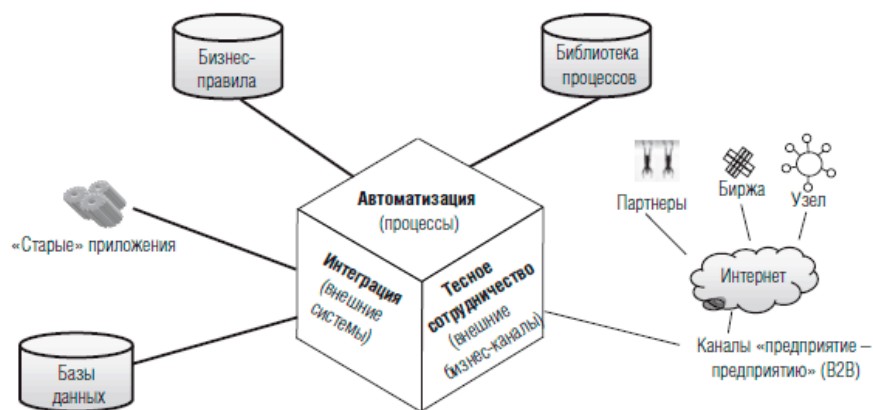


Рис. 19.2. Система управления бизнес-процессами (адаптировано из [68])

1. *Интеграция* внешних систем (компонент EAI).
2. *Автоматизация* того, что они называют процессами (бизнес-правила и библиотеки процессов).
3. *Сотрудничество* с внешними контрагентами — клиентами, бизнес-партнерами, каналами дистрибуции, узлами-накопителями и биржами бизнес-информации.

Хотя отдельные компоненты технологий уже существуют какое-то время, именно интеграция компонентов и нарастающее процессно-центрированное мышление дают качественный скачок.

Если бы мы смогли заглянуть в будущее, то довольно спорным оказалось бы мнение, что у старых систем приложений, которые хорошо служили крупным организациям, хотя и накладывали на них существенные ограничения, будет потенциал оставаться «только»:

- крупными хранилищами данных и библиотеками управления;
- крупными модулями обработки пакетных заданий массовой обработки, которая требуется большим организациям (например, обработка продлений полисов в страховой компании);
- драйверами отчетности и распечатки для массовых или объемных заданий (опять же пример распечатки продлений полисов в страховой компании, если такие работы не отданы в аутсорсинг, или крупных объемов отчетов).

Недавние изменения в технологии означают, что сейчас легче и проще разработать и внедрить автоматизированное решение BPM, чем в прошлом (в предположении правильности подхода). Более того, сегодняшние технологии позволяют бизнесу плотнее участвовать в разработке и управлении таких систем. Другими словами, бизнес может двигать автоматизацию системы BPM.

Результаты этого этапа таковы:

1. общее описание решения.
2. Подробные бизнес-требования.
3. Окончательная доработка документации по выбору ПО.
4. Спецификации/технические условия на ПО.
5. Разработка/конфигурирование ПО.
6. Программы тестирования ПО и результаты.
7. Спецификации аппаратного обеспечения.
8. Наличие аппаратуры
9. Программа испытаний аппаратуры и результаты.
10. Программа испытаний интеграции и результаты.

Осуществление. Существует два способа разработать автоматизированное решение BPM:

- традиционный подход по методу цикла разработки ПО (SDLC) (спецификация, разработка, тестирование) и
- итеративный метод быстрой разработки приложений (RAD).

Эта глава отличается от других, поскольку дает лишь общее описание нескольких крупных шагов (рис. 19.3), которые необходимо принять во внимание при реализации автоматизированного решения BPM. Подробные пошаговые методики SDLC и RAD достаточно полно освещены в других публикациях и предметом этой книги не являются.

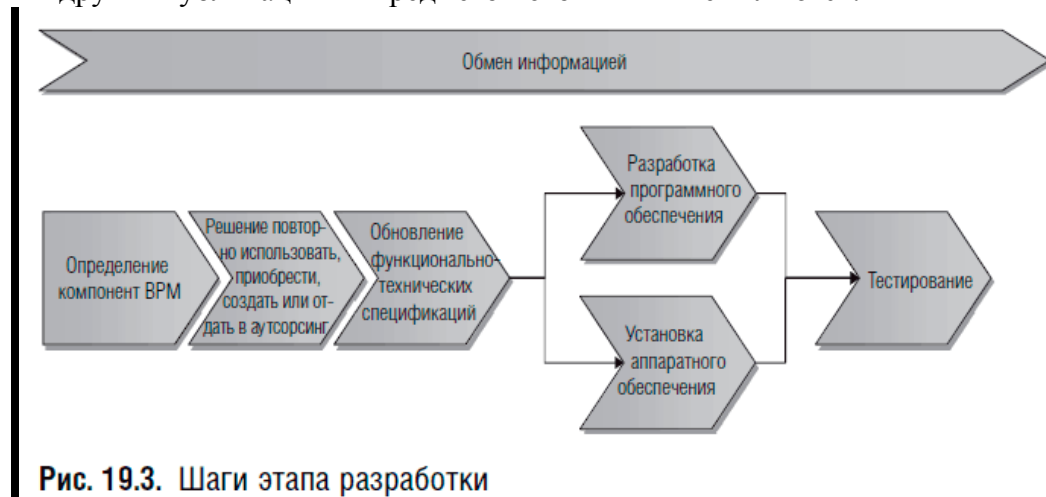


Рис. 19.3. Шаги этапа разработки

Шаг 1. Обмен информацией

На этапе разработки важно довести объем и предполагаемую степень автоматизации до всех заинтересованных сторон. Важно также решить основные вопросы, которые возникают в случае автоматизации:

1. Сохраню ли я свою работу?
2. Какие новые навыки мне потребуются?
3. Как изменится моя работа?

Автоматизация, возможно, также окажет влияние на взаимодействие с партнерами, поставщиками и клиентами. Веб-сервисы и сервисно-ориентированная архитектура значительно упростили интеграцию процессов через границы организации. Если это именно такой случай, то донесение информации следует также распространить и на третьи стороны, указав не только выгоды и воздействие автоматизации, но и развитие, проблемы и потенциальные задержки.

Шаг 2. Определение компонент BPM

Одно из первых решений, которые нужно принять на этапе разработки, — какие компоненты автоматизированного BPM требуются — речь идет о принятии решения по необходимым инструментам. Вполне может оказаться, что на данной стадии решение окончательно утверждается, а не принимается. Некоторые инструменты уже могли быть приобретены для предшествующих этапов проекта (например, инструмент моделирования процессов и компоненты управления), а другие были рассмотрены на этапе инноваций (например, модуль-машина бизнес-правил или процессов).

Автоматизированное решение может состоять из одного или нескольких следующих компонентов:

1. модуль (машина) рабочих потоков.
2. Модуль бизнес-правил.

3. Интеграция (интеграция приложений предприятия — EAI).
4. Интегрированная система управления документами.
5. Мониторинг бизнес-деятельности (BAM).

Остальные компоненты автоматизированного решения — инструмент моделирования и управления процессами, имитационное моделирование, учет затрат по типам деятельности и сбалансированной системы показателей. Эти компоненты больше ориентированы на моделирование и конфигурирование процессов, и в данной главе **не рассматриваются**. На рис. 19.4 показаны все компоненты.

При автоматизации процессов главный вызов, стоящий перед проектом, заключается в получении данных, требующихся для этого процесса. Такие данные могут быть разбросаны по нескольким старым системам. Исходя из доступности данных, проект должен определить, какие компоненты автоматизированного BPM предполагается применять для разработки решения.



Рис. 19.4. Компоненты автоматизированного решения BPM

Шаг 3. Решение повторно использовать, приобрести, создать или отдать в аутсорсинг

Следующее решение в проекте относится к подходу, который будет принят в отношении источника различных компонент ПО:

1. сделать / повторно использовать имеющуюся систему.

Основные достоинства:

- синергия и экономия на объемах;
- система известна и уже зарекомендовала себя.

Основной недостаток или проблема:

- система не отвечает всем сегодняшним требованиям или не обеспечивает достаточной гибкости для вероятных новых требований.
2. Купить готовый к применению стандартный продукт, который можно сконфигурировать.

Многие поставщики решений BPM сегодня предлагают «каркас» приложений, которые предназначены стать опорными стартовыми точками для организаций. От них не ожидается полного решения, но они обеспечивают простую конструкцию, которую организация может расширять (конфигурировать) под свои конкретные требования. Если такое «рамочное» решение существует и в целом удовлетворяет требованиям бизнеса, это может дать существенные преимущества организации (и проекту).

Примеры подобных «каркасных» решений: обработка страховых требований возмещения ущерба, различные приложения связи и обработка заявок на кредиты.

Основные достоинства:

- вероятность получить пригодный продукт или стартовый пункт;
- решение, которое отвечает конкретной ситуации в организации и на рынке;
- обеспечена поддержка продукта.

Основные недостатки или проблемы:

- дополнительные расходы (хотя, в конце концов, может оказаться экономией средств);
- важно, чтобы начальная «каркасная» конфигурация отвечала требованиям организации, в противном случае она моментально устаревает (конфигурирование похоже на укладку бетона в арматуру: сначала он текучий, но потом застывает в камень);

- разработка системы по несформировавшимся требованиям, что может ограничить гибкость в будущем.

Разработка новой специализированной системы. Если это вообще возможно, то, как правило, подобного развития событий нужно избежать.

Основное достоинство:

- систему можно целиком настроить и сконфигурировать для данной организации.

Основные недостатки или проблемы:

- значительные расходы и время разработки, а также текущие эксплуатационные затраты;

- риски проекта включают задержку сроков сдачи, низкое качество и повышенные расходы.

Аутсорсинг приложений

Этот вариант приобретает все более широкое распространение и должен быть серьезно изучен.

Основные достоинства:

- используются существующие знания и процессы разработчика;
- синергия и экономия на объемах.

Основные недостатки или проблемы:

- расходы по передаче стороннему подрядчику;
- недостаточная гибкость.

(См. Приложение L - стр. 275, где более подробно рассматривается аутсорсинг бизнес-процессов – не увидела там такого – С.К.).

Количество систем

Автоматизированное решение почти наверняка будет содержать не один компонент, например модуль-систему рабочих потоков, автоматизированный модуль бизнес-правил и систему управления документами. В ситуации с несколькими автоматизированными компонентами следует обратить внимание на тот факт, что с ростом количества систем существенно растет число интерфейсов, как и объем усилий, необходимых для разработки и поддержки этих интерфейсов.

Шаг 4. Обновление функционально-технических спецификаций

Должен быть структурированный подход к спецификациям (функциональным, техническим и системным или проектировочным), разработке и тестированию решения ВРМ, как это изображено на рис. 19.5. V-схема показывает «недостающие звенья» между самими спецификациями и техническими условиями и тестированием. В недостающих звеньях, представленных на этом рисунке, зачастую скрываются коренные причины провалов многих проектов разработки систем в прошлом.

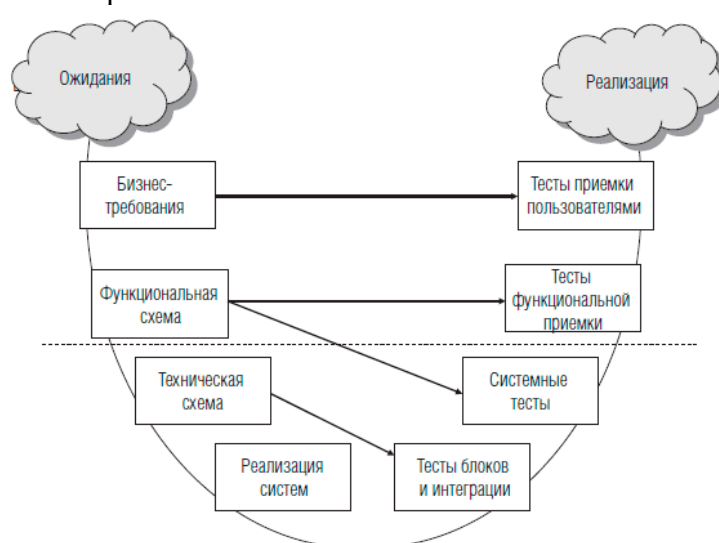


Рис. 19.5. V-схема: увязка требований, реализации систем и тестирования. Адаптировано из [57]. Публикуется с разрешения Pearson Education

В левой части рисунка показаны бизнес-требования и соответствующая документация по разработке, а в правой части — тестирование, которое должно подтвердить соответствие продукта группы разработчиков этим требованиям и документам разработки. Проблема заключа-

ется в обеспечении соответствия ожиданиям с точки зрения бизнеса, и именно бизнес определяет, удалось ли этого достичь. Прямоугольники над пунктирной линией относятся к функциональным возможностям, а ниже этой линии — к техническим аспектам.

Общая проблема на этапе разработки — конфликт между желаниями бизнеса и тем, как разработчики интерпретируют требования. Часто это зависит от взаимодействия и совместной работы двух заинтересованных сторон и понимания того, что подразумевают такие отношения.

Сколько раз приходилось слышать о ситуациях, когда бизнес вырабатывает спецификационные требования, технический персонал перерабатывает их в технические функциональные спецификации на языке, малопонятном бизнесу, и чтобы уложиться в сроки, дает бизнес-подразделению три дня на утверждение. Бизнес-подразделению не просто трудно понять технический язык, ему нужно одновременно вести обычную деятельность, поэтому уложиться в трехдневный срок практически невозможно. Чтобы избежать задержек, бизнес-подразделение утверждает функциональные спецификации, не отдавая себе отчет о последствиях. Группа разработчиков теперь создает новую систему ВРМ и сдает ее бизнес-подразделению. На стадии тестирования заинтересованные стороны заявляют, что система не отвечает их ожиданиям, утверждая, что «это не то, что они хотели!» Ответ группы разработчиков: «Это не так. См. с. 179 утвержденных технических условий разработки». Бизнес-подразделение отвечает: «Но это совсем не то, что мы имели в виду», после чего проект переходит на стадию переделывания, а это, в свою очередь, ведет к затягиванию сроков, увеличению затрат и упущенным потенциальным бизнес-возможностям.

Так выглядит традиционный подход цикла разработки SDLC, и при этом создается ситуация повышенного риска проекта ВРМ.

Риски можно минимизировать несколькими способами:

1. проведите анализ «что если...».
2. Проведите имитационное моделирование.
3. Определите, что не входит в объем проекта.

4. Бизнес-требования разрабатываются на этапе инноваций, а функциональная схема — на этапе разработки. Однако чрезвычайно важно обеспечить тесное сотрудничество бизнеса с техническим персоналом и совместно составить функциональную схему. У бизнес-подразделения должна быть возможность утвердить документ, полностью осознавая последствия и обеспечив соответствие и содействие требований бизнес-стратегии и целям. Хороший способ добиться понимания бизнес-требований — составить их, исходя из процессной точки зрения.

5. Разделите функциональную схему и техническую разработку.
6. Определите последствия разработки и добейтесь согласия по ним.

1. Как указано в главе 14, важно применять архитектуру гибко. Например, что делать, если появилось срочное бизнес-требование, а решение не укладывается в архитектуру? Один из вариантов — дать возможность проработать требование и установить строгие правила работы с таким исключением (например, решение должно быть выведено из эксплуатации в течение X месяцев или соответствовать архитектуре в течение N месяцев). Такой механизм «клапана скороварки» очень важен, поэтому окончательный тест архитектуры — способ обработки исключений. Отвергать или игнорировать все исключения может показаться выигрышным подходом, однако это ведет к конечному проигрышу, поскольку люди будут все больше игнорировать архитектуру.

2. Критично включение требований к программному и аппаратному обеспечению, поскольку в большинстве случаев между ними есть взаимозависимость.

Кейс: неверный «быстрый путь»

Оператор связи хотел ввести новую систему для поддержки биллинговых процессов и обслуживания клиентов, и разработал требования только на основе действующей бизнес-модели: предоставление услуг наземной связи населению. Когда нам показали исходные спецификации, мы указали, что они полностью лишают систему гибкости. Исходя из обобщенной бизнес-модели, мы предложили оператору пойти по пути создания системы на основе переменного комплекса бизнес-параметров, а не жесткого программирования функциональности в системе. Например, вместо обеспечения услуг только населению, следует предусмотреть и другие типы клиентов: предприятия и дистрибьюторы, а вместо только одной роли организации (провайдер услуг) — допустить различные типы (сетевой оператор и дистрибьютор). Оператор совет проигнорировал, и после двух крупных перемен в его стратегии система стала

безнадёжно сдерживать бизнес; в такой степени, что была упущена редкая возможность увеличить долю рынка, и огромные усилия прилагались для сохранения рентабельности.

Вывод. Проведите анализ «что если...», чтобы убедиться, что ваши требования выдержат предполагаемые изменения.

В работе с ПО важный вопрос — применение соответствующих стандартов. С появлением таких технических средств, как XML, веб-сервисы и сервисно-ориентированная архитектура, возможности распространения автоматизации процессов расширяются далеко за пределы данной организации на поставщиков, клиентов и партнеров. При этом повышается эффективность и быстрота.

Сегодня обсуждать стандарты моделирования, компоновки, исполнения и совместимости все еще весьма сложно. Нет общего консенсуса между поставщиками инструментов относительно цельного комплекса стандартов BPM, хотя на данный момент лидерами являются BPEL и BPMN. По этой причине мы настоятельно призываем читателя осознать этот факт и выйти за рамки дискуссии, чтобы понять, действительно ли стандарты играют существенную роль в конкретной ситуации.

В области BPM ведущая роль сегодня принадлежит следующим **стандартам**⁵:

- BPEL (язык исполнения бизнес-процессов). Сейчас это главный язык исполнения, который компонует бизнес-процессы, используя веб-сервисы, и позволяет интегрировать и связывать различные приложения BPM;
- BPMML (язык моделирования бизнес-процессов). Непосредственно конкурирует с BPEL как мета-язык моделирования бизнес-процессов;
- BPMN (спецификации обозначений моделирования бизнес-процессов). Стандарт обозначений (т.е. комплекс пиктограмм и графических изображений) для моделирования бизнес-процессов. Главная цель этого стандарта — применение общих графических средств моделирования в инструментах моделирования бизнес-процессов и приложениях BPM; таким образом, BPMN является дополняющим для других стандартов BPM;
- Wf-XML (расширенный язык разметки — XML — для рабочего потока). Обеспечивает взаимодействие и совместимость между модулями-машинами BPM, давая возможность исполнять длительные бизнес-процессы, задействованные на нескольких машинах-модулях;
- XPD. Язык определения бизнес-процессов, который описывает полный процесс и может использоваться для интеграции компонентов BPM при моделировании, исполнении и контроле процессов в рамках продукта. XPD также широко применяется в продуктах BPM с открытым исходным кодом.

Шаг 5. Разработка ПО

В целом, можно выделить три слоя любого автоматизированного решения BPM:

1. представления решения пользователю.
2. обработки, содержащий автоматизированные задания.
3. интеграции с другими системами и базами данных, содержащими информацию.

Необходимо осознавать, что как в разработке, так и при тестировании каждому из этих трех слоев нужен свой подход, поскольку задействуются разные группы людей. *Слой представления* нацелен на конечных пользователей и видится ими в качестве системы. Необходимо учесть следующие факторы:

- знакома ли такая картина конечным пользователям и воспринимается ли она логично (т.е. похожа на другие системы и представлена логичной последовательностью картинок на экране);
- у различных типов пользователей будут разные потребности и способы взаимодействия с системой (например, работники, контролеры, менеджеры и т.д.).

Слой обработки связан с операциями, которые должна выполнять система. Необходимо, чтобы она разрабатывалась людьми, хорошо понимающими бизнес и цели проекта. Важный вопрос — документация, и при растущей популярности разработки пилотных инструментов (RAD и BPM) налицо крепнущая тенденция не документировать вообще, или делать это не столь подробно, как следует. Разработчики утверждают, что документация неявно присутствует в конфигурации системы, и ее можно там посмотреть. Вид системы дает представление о том, *что* было сконфигурировано, но не объясняет, *почему* была выбрана именно такая кон-

⁵ Современными стандартами управления проектами являются: PMBoK, Agile, Scrum, Kanban

фигурация. Не видя решений, определивших конфигурацию, трудно вносить изменения в будущем с какой-либо степенью уверенности, что они будут согласованы с выбранными ранее вариантами процессов.

Слой интеграции / данных более технический, поскольку связан с интерфейсами других систем. Требуется глубокие технические знания, а также четкое понимание систем, с которыми связаны автоматизированные решения BPM.

Один из наиболее остропроблемных аспектов этапа разработки ПО проекта не просто относится к фактической разработке, но и к переходу на новую систему. Путь к успеху усыпан остатками проектов, в которых недооценивались проблемы, связанные с переходом и интерфейсами.

С точки зрения рядового сотрудника переход может выглядеть просто, потому что единственное, что требуется для переноса бизнес-моделей, процессов и данных из одной системы в другую, — это простое соответствие полей данных между новой и старой системами. Но очень важно, чтобы бизнес-модели, процессы и данные существующей системы были правильными. Опытные практики знают, что пользователи будут задействовать систему по-разному, и это означает, что в ней окажется значительно больше ошибок, чем казалось на первый взгляд.

Следует ли организации сначала перейти на новую систему, а затем вносить изменения, или сначала внести изменения в существующую систему, а затем осуществлять переход на новую? Часто второй вариант предпочтительнее, поскольку, как показали многие проекты и организации, оказалось невозможным вносить изменения в систему, уже заполненную данными.

Выполняя подобный целевой анализ, важно различать важность, которую заинтересованные стороны придают своим требованиям. Очень практичен в этом смысле подход MoSCoW в DSDM (динамичная методика разработки систем, см. www.dsdm.org), который разбивает приоритет требований на следующие категории:

- **M** — строго обязательно;
- **S** — нужно, если вообще возможно;
- **C** — можно, если не влияет ни на что другое;
- **W** — не будет (в данном выпуске), но хотелось бы иметь впоследствии.

Путь 1. Традиционный (SDLC) подход к разработке

На рис. 19.6 показаны шаги, которые выполняются в традиционном подходе к разработкам решения BPM по методу цикла разработки ПО (SDLC).

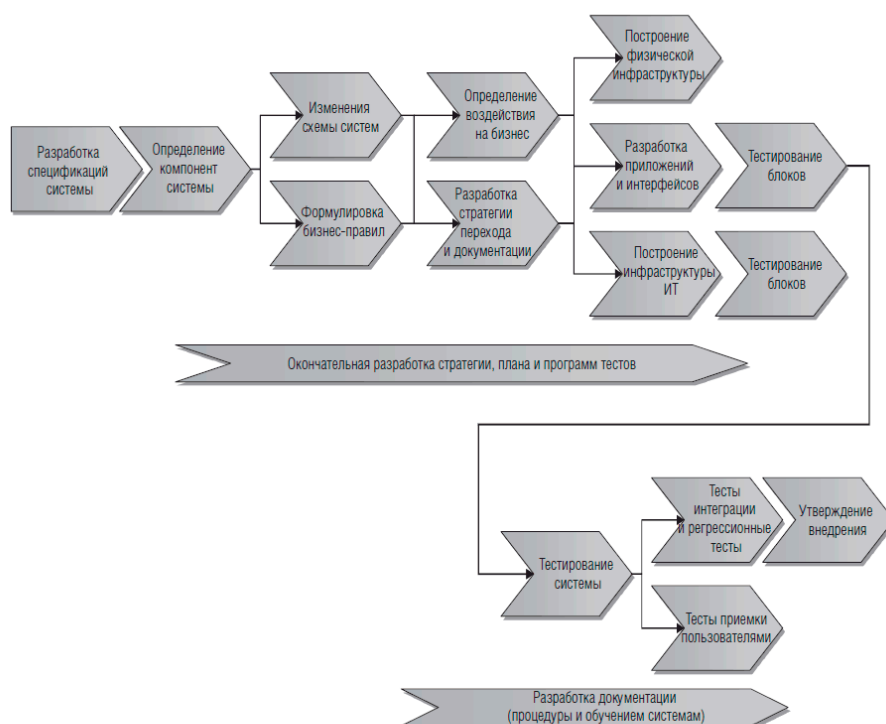


Рис. 19.6. Традиционный подход к разработке решения BPM по методу цикла SDLC

Хотя такой подход проверен, апробирован и зарекомендовал себя при разработке решений, он необязательно лучший или наиболее подходящий подход к проекту BPM. Самый целесообразный подход зависит от сценария, организации и объема проекта.

При традиционном подходе SDLC менеджер проекта должен вести регулярный мониторинг проекта, чтобы обеспечить его движение в правильном направлении в соответствии с установленными требованиями и быть уверенным в том, что бизнес сохраняет поддержку исходных спецификаций. Слишком часто после длительного периода разработки и тестирования проект выдает решение ПО, но оказывается, что бизнес-требования изменились.

Возможно, более удачен подход быстрой разработки приложений.

Путь 2. Быстрая разработка приложений

Большинство автоматизированных решений BPM дает возможность интерактивно конфигурировать процессы между персоналом бизнеса и техническими специалистами, когда специалисты по процессам и/или хозяева процессов садятся за стол вместе с техническим разработчиком и «моделируют» автоматизированное решение. Этот подход особенно хорош для сценария «пилотный проект» при изучении возможностей, которые открывает новое решение BPM. Он также быстро обеспечивает бизнес-подразделению общее представление о решении. Но при моделировании целостного решения важно обеспечить наличие соответствующих спецификаций, чтобы провести тестирование, а также наличие документации для будущих справок.

Столь же существенно, чтобы представители бизнеса, дающие информацию о процессах и отвечающие за них, имели полное представление о конфигурации, ее месте в широком контексте и последствиях вариантов, которые они выбрали. Если это непонятно, неизбежно доминирование ИТ-компонента решения, когда у бизнеса нет достаточных знаний или влияния на его разработку и результаты.

По мере дальнейшего совершенствования технологии BPM данный подход набирает мощный импульс и обладает крупными бизнес-достоинствами.

Шаг 6. Аппаратное обеспечение

В понятие аппаратного обеспечения входят компьютеры для пользователей, серверы, сети, а также офисная техника: принтеры, сканеры и носители для хранения данных.

Вопросы, которые необходимо учесть:

- совместимость — все ли системы могут общаться друг с другом, в частности, интерфейсы и платформы;
- масштабируемость/наращиваемость — можно ли расширять предлагаемые системы, чтобы справляться со значительным ростом числа обрабатываемых транзакций;
- обслуживание и поддержка: все ли компоненты аппаратного обеспечения закреплены за квалифицированным персоналом, способным обслуживать конкретный компонент (включая средства резервирования и восстановления), а также обеспечивать поддержку пользователей.

Наконец, убедитесь, что среда тестирования аппаратуры *в точности такая же*, как и будущая эксплуатационная среда. Многие системы прекрасно тестировались в «лабораторных» условиях и «сыпались» в реальной эксплуатационной обстановке, потому что условия не совпадали.

Шаг 7. Тестирование

Тестирование — важнейший шаг этапа разработки. В этот момент сравниваются разработанные системы приложений и исходные бизнес-требования, предполагая, что программы тестирования и скрипты составлены правильно. Международная организация стандартизации (МОС) определяет тестирование так:

Техническую операцию, заключающуюся в определении одной или более характеристик данного продукта, процесса или услуг согласно установленной процедуре.

(Воспроизводится с разрешения Центрального секретариата МОС с веб-сайта Международной организации стандартизации www.iso.org.)

Более подходящее определение тестирования программного обеспечения:

Процесс планирования, подготовки, исполнения и анализа, направленный на установление характеристик информационной системы и выявление разницы между фактическим и требуемым состоянием. [57]

Тестирование имеет особое значение в ситуации фундаментальных или крупномасштабных изменений, а не для краткосрочных или небольших разработок. Поэтому тестирование —

важнейшая процедура, которая должна быть тщательно и разумно спланирована; ее нельзя отодвигать на слишком позднюю стадию проекта. План и программа тестирования должны быть выполнены в деталях при составлении бизнес- и функциональных спецификаций. Если сценарии тестирования и программы-скрипты составлены на данной стадии, это даст бизнесу и разработчикам более четкое понимание требований бизнеса. Будет понятна база, по которой произойдет оценка системы, что должно еще больше снизить риски, связанные с недопониманием между требованиями бизнеса и продуктами разработчиков.

Требуют учета следующие весьма серьезные аспекты:

- важно помнить, что на подготовку и планирование нужно отвести более половины всего времени тестирования, а остальную часть — на фактическое проведение тестов;
- почти невозможно и весьма нежелательно выполнять 100-процентное тестирование, поскольку затраты и сроки будут нереальны. Лучше практиковать структурированный подход, добиваясь максимума эффективности при минимуме усилий. Руководитель тестирования должен всегда определять глубину тестирования, количество ошибок и «объем тестов».

Можно выделить следующие типы тестирования [57]:

- *тест блока* выполняется разработчиками в лабораторных условиях и должен показать, что данная работа или шаг автоматизированного решения ВРМ отвечает требованиям, сформулированным в техническом задании;
- *тест интеграции* выполняется разработчиками в лабораторных условиях и должен показать, что данная функция или аспект автоматизированного решения ВРМ отвечает требованиям, сформулированным в техническом задании;
- *системный тест* выполняется разработчиками в (надлежаще контролируемых) лабораторных условиях и должен показать, что автоматизированное решение ВРМ или его компоненты отвечают требованиям, сформулированным в функциональных спецификациях и требованиях к качеству;
- *тест функциональной приемки (FAT)* выполняется системным менеджером и группой тестирования в условиях, в максимально возможной степени имитирующих эксплуатационную среду. Он должен показать, что автоматизированное решение ВРМ отвечает требованиям к функциональности и качеству, сформулированным в функциональных требованиях;
- *тест приемки пользователями (UAT)* выполняется пользователями системы. В «теневых» эксплуатационных условиях автоматизированное решение ВРМ будет испытано на предмет соответствия требованиям бизнеса. Это включено в этап реализации;
- *регрессионный тест* предназначен показать, что все части системы по-прежнему функционируют правильно после внедрения или модификации автоматизированного решения ВРМ. Регрессия — это явление, показывающее, что качество системы как целого не ухудшается в результате отдельных модификаций.

Разумеется, нужно следовать обычному процессу тестирования:

1. Определите показатели теста. Тестирование всегда предполагает баланс между выгодами от тестирования и связанными с ним затратами. 100-процентное тестирование — практически нереальное и чрезвычайно дорогостоящее мероприятие. TMap® — прагматичный подход, описанный в [57].

2. Определите и опишите стратегию тестирования, которая должна включать тест блоков, приемки пользователями (UAT), интеграции, регрессионный тест и т.д. Необходимо обдумать используемую инфраструктуру.

Замечание: обязательно сделайте все возможное в рамках проекта, чтобы на стадии тестирования использовалась точная копия действующей среды инфраструктуры. Многие проекты развалились, если данное условие не было выполнено. Также помните, что не все тесты относятся к системам приложений. В процессной среде большая часть тестирования вращается вокруг «пробных прогонов» процессов в бизнес-подразделении и определения его пригодности для заданной цели.

3. Составьте план тестов. Организация принимает решение о количестве и типах тестовых конфигураций. Не забудьте привлечь все соответствующие заинтересованные стороны и другие подгруппы проекта.

4. Опишите различные конфигурации тестов. Объем их будет зависеть от размера и сложности проекта. Самое важное — охватить все вероятные сценарии.

5. Выполните тестирование. Завершите конфигурации и программы тестов.

6. Проанализируйте результаты и решите, как двигаться дальше. Варианты: продолжать реализацию, приостановить внедрение, пока не устранены ошибки, продолжить внедрение и обеспечить внесение изменений по ходу или же скомбинировать три этих варианта.

Не все тесты фактически выполняются на данном этапе, но их нужно обязательно предусмотреть. Например, примененные тесты пользователей подготавливаются и осуществляются как часть шагов 3 и 5 этапа реализации.

Реализация ценности. Чтобы добиться согласия, необходимо тщательно определить выигрыши как часть данного этапа. Подробности описаны в главе 21, шаг 5, в связи с реализацией ценности в проекте.

Результаты этапа разработки

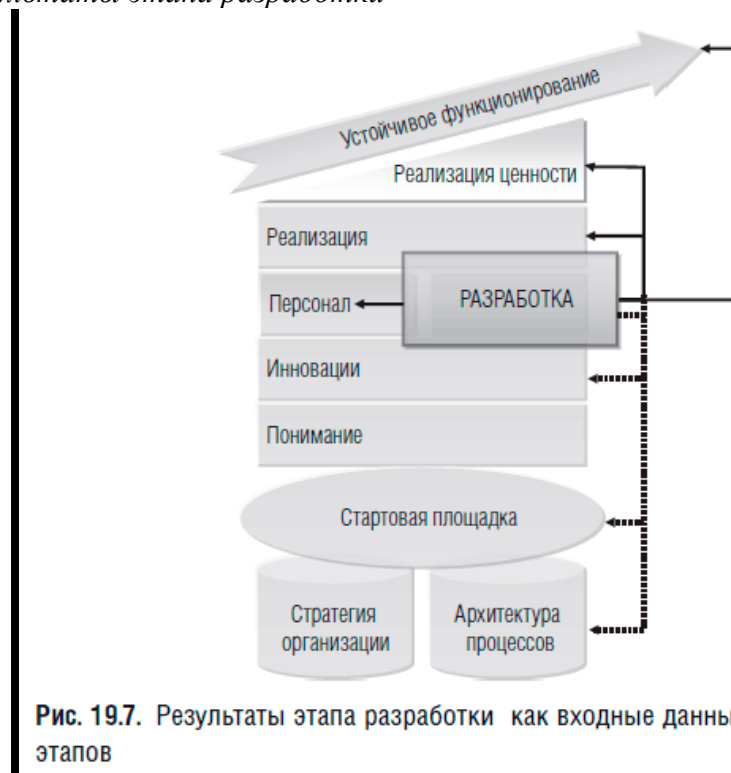


Рис. 19.7. Результаты этапа разработки как входные данные для других этапов

Этап разработки дает значимый вклад в другие этапы общей схемы (рис. 19.7), вот лишь несколько примеров:

- решение может налагать требования на людей, которые будут работать с системой;
- этап разработки дает информацию для обучения на этапе реализации-внедрения;
- предложенная система может обеспечивать функциональность, которая дает бизнесу дополнительные возможности, или же не обеспечить все функции, предусмотренные на этапе инноваций, и в этом случае должны быть привлечены люди, готовившие спецификации после этапа инноваций;
- этап разработки должен обеспечить устойчивое функционирование;
- разработка ПО может повлиять на изменения в архитектуре процессов (особенно соответствующей информации и технологий).

Риски этапа разработки

На данном этапе присутствуют некоторые риски, так что нужно предусмотреть и реализовать стратегии их исключения (или хотя бы снижения). Некоторые риски перечислены в табл. 18.2 (см. выше).

В табл. 19.1 указаны риски и стратегии снижения, которые должны быть рассмотрены на этапе разработки.

Таблица 19.1. Риски и стратегии их снижения на этапе разработки

Риск	Стратегия снижения
1. Разработанное решение не отвечает требованиям бизнеса	Обеспечение участия заинтересованных сторон по всему ходу проекта Полное понимание всех принятых решений и последствий

	Разработка процессов и бизнес-обоснования (согласование отклонений со всеми сторонами) на основе согласованной архитектуры
2. Некоторые приложения работают, но в целом решение не действует	Не правильно работает один или несколько интерфейсов. Разработка должна: <ul style="list-style-type: none"> • учитывать все интерфейсы • обеспечивать совместимость
3. Тестирование выявило множество ошибок	Обеспечение достаточной ясности и четкости требований (функциональных и технических условий), чтобы их можно было использовать как основу для разработок, а также подготовки программ тестирования

Глава 20. Этап реализации. Назначение



Рис. 20.1. Этап реализации-внедрения

На этапе реализации (рис. 20.1) все спроектированные и разработанные усовершенствования процессов осуществляются в реальности. Здесь также сходятся вместе многие действия по управлению изменениями персонала. Хотя это одна из последних частей всей общей схемы и цикла проекта, ее следует рассмотреть в самом начале каждого проекта, с этапом стартовой площадки, поскольку именно в начале проекта нужно принять решение относительно его внедрения в бизнес (подробности см. в главе 15). Решение о реализации окажет влияние на такие грани проекта, как проектирование или перестройка процессов, выполнение разработки и тестирования и т.п. К этому решению постоянно возвращаются по ходу проекта, понимая, что метод реализации может измениться.

Кейс: запоздалая реализация в малом масштабе

Нас пригласили проанализировать не удачный BPM-проект. Его спонсор был поражен, что проект не удался: все метрики были определены, технология работала, основные заинтересованные лица получали сведения еженедельно, а пользователи готовились по проекту через масштабную кампанию расклейки постеров, рассылок по электронной почте и по программе интенсивного обучения.

Мы побеседовали с пользователями, и они сообщили, что с ними не посоветовались о предлагаемых изменениях, которые строились на неверных предположениях, и на практике не сработали бы. Когда мы поинтересовались у спонсора проекта, на какой стадии проекта советовались с пользователями и сообщали им об изменениях, оказалось, что это было осуществлено лишь **после создания** перестроенных процессов с помощью внешнего аналитика и своих менеджеров.

Вывод. Пользователи должны привлекаться в проект **на самых ранних стадиях**, как, впрочем, и все заинтересованные стороны.

Результаты

Если этап реализации завершен успешно, то организация может надеяться получить:

- обученный и мотивированный персонал;
- усовершенствованные или новые процессы, которые работают удовлетворительно, согласно требованиям и нуждам определенных заинтересованных сторон и бизнес-обоснованию.

Кейс: тест у кофейного автомата

Об участии заинтересованных сторон и пользователей часто говорят, но редко его добиваются. Нам кажется, что можно легко проверить (простым и ненаучным способом), привлечены ли пользователи.

Подойдите к кофейному автомату в любой фирме и спросите у сотрудников о предлагаемых улучшениях процессов. Если ответы будут вроде:

- «понятия не имею, чем они там занимаются»,
- «они провели увлекательные беседы, но я ничего не слышал в подробностях»,
- «нам они все равно ничего не говорят»,

знайте, что налицо явные признаки не вовлеченности пользователей и недостаточного общения.

Нам приходилось сталкиваться с проектами, участники которых не пытались защитить проект, когда о нем отзывались негативно. Часто это является проявлением неуверенности и отсутствия гордости за проект, что может быть следствием не вовлеченности сотрудников.

Вывод. Неважно, насколько велики выгоды, которые вы намерены извлечь из проекта, — если вы не доносите эти выгоды до заинтересованных сторон и пользователей, их будет трудно достичь или реализовать.

Осуществление. Часто проекты не удаются, поскольку реализация сводится лишь к одному из завершающих шагов проекта и сосредотачивается на одностороннем потоке информации, сообщаемом пользователям и другим заинтересованным сторонам о выгодах нового решения для организации. Более того, большая часть работы нацелена на обеспечение *способности* пользователей применять новое решение (например, обучении), а не на то, чтобы они хотели пользоваться им (например, мотивирование персонала).

Лучший способ обеспечить плавную реализацию — рассматривать вопросы реализации еще при инициировании проекта. Только в этом случае этап реализации будет ориентирован на обновление информации и выполнение задач, а не на придумывание в последнюю минуту приемов, способных угодить пользователям.

На рис. 20.2 представлены шаги, применимые к этапу реализации, которые рассматриваются ниже.

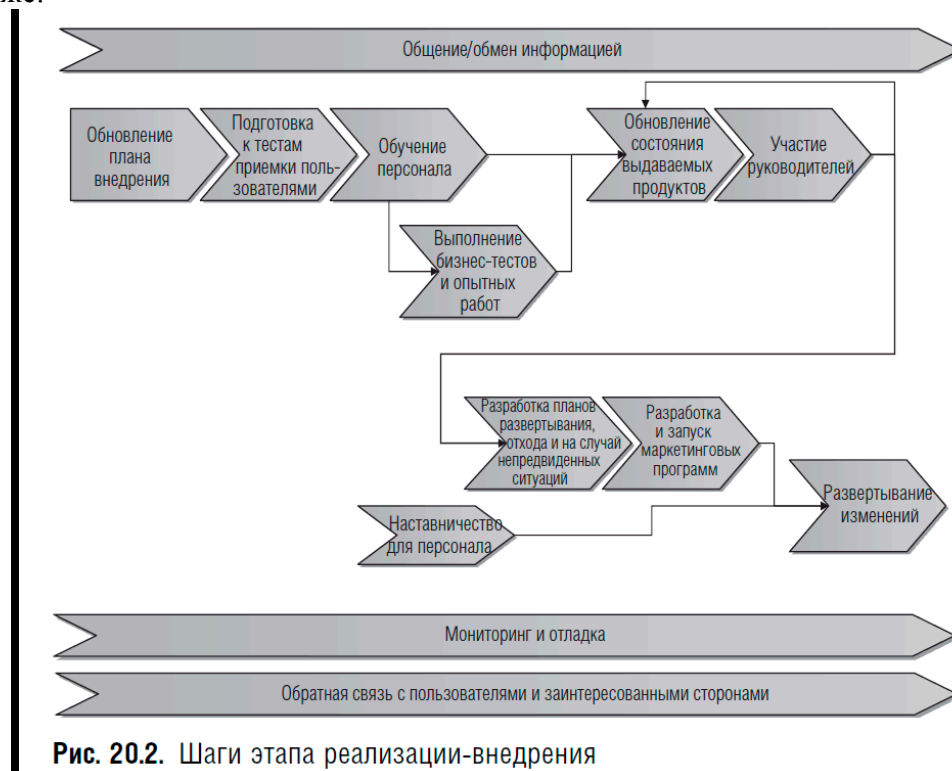


Рис. 20.2. Шаги этапа реализации-внедрения

Шаг 1. Обмен информацией

Хорошая реализация нуждается в хорошей коммуникации, включая двусторонние коммуникации. Активное участие пользователей даст отличные предложения и может также вызвать некоторые «интересные» (критические) замечания и неадекватные намеки. Но когда пользователи осведомлены, почему их предложения или замечания не учитываются в общих целях проекта, это дает более глубокое понимание того, чего мог бы достичь проект. Лучше работать с обратной связью, чем игнорировать ее, вызывая потерю интереса и апатию. Также важно понять, что некоторые обмены информацией могут фактически усилить, а не ослабить сопротивление изменениям — так что всегда следите за методами общения и действиями.

Шаг 2. Обновление стратегии реализации

Стратегия реализации/внедрения должна быть определена еще в начале проекта. На этапе реализации важно пересмотреть исходную стратегию реализации, поскольку:

- группа проекта и организация гораздо лучше будут понимать предлагаемые изменения;
- стратегия должна принять во внимание текущую ситуацию, а она могла измениться (и, скорее всего, изменилась) с момента начального определения стратегии реализации/внедрения.

В табл. 20.1 даются примеры типов стратегии, которые следует рассмотреть.

Таблица 20.1. Типы стратегии реализации

Сценарии реализации	Замечания
«Большой скачок»	Предлагаемые изменения осуществляются одним крупным скачком. Преимущество: быстро реализуется Недостаток: высокий риск дезорганизации бизнеса
Параллельно	Предлагаемые изменения вносятся постепенно, шаг за шагом (например, по отдельным офисам или подразделениям), при этом следующее развертывание начинается до окончания предыдущего. Преимущество: относительно быстрая реализация и ценная возможность воспользоваться уроками, извлеченными на предыдущих развертываниях. Недостаток: понадобятся дополнительные ресурсы для содействия перекрывающимся развертываниям, и координация этих моментальных развертываний будет интенсивной и потенциально сложной
Эстафета	Предлагаемые изменения вносятся постепенно, при этом следующее развертывание начинается, как только закончено предыдущее. Преимущество: качество, поскольку усвоенные на предшествующих развертываниях уроки можно учесть, а использовать одну и ту же группу внедрения. Недостаток: малая скорость, поскольку такая реализация в зависимости от ситуации может потребовать довольно много времени
Комбинация	Сочетание описанных выше подходов к реализации — возможно, небольшая опытная реализация, а затем наращивание до крупного внедрения.
Преимущества: дает организации возможность настройки развертывания на конкретную ситуацию; гибко, но все же контролируемо	

Сценарии реализации могут быть смоделированы, как показано на рис. 20.3.



Рис. 20.3. Сценарии реализации

На шаге стратегии реализации еще раз рассматриваются различные типы пользователей и заинтересованных сторон, а их ожидания и участие в проекте выверяются.

Шаг 3. Подготовка к тестам приемки пользователями

На этом шаге, если применимо, подготавливаются тестовые конфигурации для бизнеса. Требование тестирования решений фактически бизнес-пользователями отнесено на шаг 5 (выполнение бизнес-тестов и опытных работ). У них будет возможность испытать готовое решение с точки зрения «обычной практики». К данной стадии проекта решение будет протестировано лишь на соответствие письменным спецификациям бизнес-требований, тогда как новое решение также необходимо проверить на интеграцию с повседневной «текучкой» дел бизнес-пользователей и неявными предположениями и ожиданиями.

В идеале, подготовка к бизнес-тестированию должна была начаться во время проектирования новых процессов (процесса). Это могло произойти либо на этапе инноваций, либо на этапе разработки, в зависимости от конкретных обстоятельств. Если тестовые конфигурации были разработаны на столь ранней стадии, то у организации имеется возможность сравнить ожидаемые итоги тестирования с техническими и бизнес-спецификациями и схемами, чтобы убедиться в отсутствии пробелов в требованиях. Такой прекрасный пример проверки позволяет избежать дорогостоящих ошибок.

Шаг 4. Обучение и подготовка персонала

На этапе инноваций были разработаны новые процессы. Организация создала их и на этапах разработки и работы с персоналом определила любые изменения в своей структуре, ролевых и должностных инструкциях. Теперь настало время обучать и готовить персонал, который будет исполнять эти процессы.

Как тестовые сценарии могут быть разработаны на основе перепроектированных процессов, обучающие материалы можно создать на основе процессной документации перепроектированных процессов.

Обучение может проходить в виде формальных курсов или обучения на рабочем месте. Наставничество и тренировки должны продолжаться по ходу бизнес-тестирования, опытной работы и начальной реализации.

Ясно, что используемые обучающие материалы должны быть согласованы, и обучение нельзя начинать слишком рано. Лучше всего проводить обучение непосредственно перед тем, как понадобятся определенные навыки (если научиться новым навыкам слишком рано и не использовать их, они быстро забываются). Вот предложения касательно обучения:

- небольшие дозы обучения в точно рассчитанные моменты;
- индивидуальные обучающие семинары, чтобы люди знали, когда запланирована их очередь (это создает уверенность и чувство сопричастности);
- проверка квалификации после обучения;
- мониторинг производительности на занимаемой должности после определенного периода времени.

Одним из итогов шага обучения персонала может быть формирование и обучение категории «супер-пользователей» в новых процессах. Это должен быть авангард на шагах реализации.

Обучение должно быть нацелено не на одну ключевую область деятельности или какое-либо автоматизированное решение, а охватывать такие аспекты, как:

- воздействия предложенного решения;
- определение «узких мест», которые будут «расшиты»;

- какие-либо новые «узкие места», которые могут возникнуть по предположениям участников в период реализации;
- выгоды и возможности предложенного решения.

Шаг 5. Выполнение бизнес-тестов и опытных работ

На этом шаге выполняется тестирование тестовых конфигураций бизнес-подразделением. Диапазон может меняться: от обработки данных или выполнения транзакций посредством автоматизированного решения ВРМ, до ручной имитации «обработки» транзакций через бизнес. Очевидно, персонал нужно обучить системе или процессам до начала этих тестов.

Важно, чтобы организация:

- привлекала клиентов и поставщиков, если целесообразно;
- осуществляла надежное управление шагами тестирования;
- имела простой в применении механизм обратной связи;
- искренне прислушивалась и общалась: обратная связь и внимание к ней абсолютно необходимы, на этом шаге можно многое понять и многое узнать;
- имела механизмы оценки результатов тестов и доведения их до сотрудников;
- была всегда готова вносить изменения на ходу и привносить их в цикл разработки (продуктов разработки);
- распространяла информацию о результатах тестирования и опытных работ — демонстрировала успехи заинтересованным сторонам, особенно любые достижения и выигрыши; но нужно всегда быть искренним в отношении любых проблем тестирования;
- получала заключения персонала, клиентов и поставщиков;
- отмечала успехи и вознаграждения членов групп (группы проекта и представителей бизнес-подразделения).

Шаг 6. Обновление состояния выдаваемых продуктов

Речь идет об обратной связи с шагами обучения и тестирования. Важно постоянно актуализировать ожидаемые результаты и обеспечить их принятие и одобрение заинтересованными сторонами. Организация должна постоянно перепроверять, что ожидания всех заинтересованных сторон, руководства и членов группы проекта по-прежнему согласованы, а объем внедрения понятен и также согласован.

Шаг 7. Участие руководителей

Руководство нужно постоянно держать в курсе всех событий (хороших и плохих). Честное общение — единственно приемлемый путь. Сделайте это общение интенсивным. В обязанности руководства входит постоянно информировать персонал и внешние заинтересованные стороны о последних событиях проекта. Способы обеспечить участие руководства:

- работа по управлению изменениями персонала (см. главу 25);
- разработка профессионального обучения;
- выездные совещания (лучше проводить семинары вне объекта, чтобы внимание менеджеров не отвлекалось). Часто для проведения таких совещаний лучше привлечь внешних посредников.

При необходимости привлечите компанию по связям с общественностью, если собственные силы для содействия этому недостаточны.

Общаясь с руководством, помните, что важно, чтобы сначала изменения произошли в самих менеджерах, особенно, если эти предлагаемые изменения серьезно влияют на них. Только после этого менеджеры могут помочь другим.

Шаг 8. Разработка планов развертывания, отхода и на случай непредвиденных ситуаций

Для этого потребуются обычные навыки проектного управления, и мы лишь заметим, что рекомендуется учесть следующее:

- составьте индивидуальные планы каждого бизнес-подразделения, привлеченного к развертыванию системы;
- планы составляйте в тесном сотрудничестве с руководством и персоналом;
- запланируйте несколько совещаний, чтобы проект учитывал ошибки и учился на них, соответственно подправляйте планы;
- обеспечьте предельную ясность ожиданий отдельных людей, чтобы не осталось никакого недопонимания;

- введите практику пробных прогонов планов отхода (отступления назад) и непредвиденных ситуаций; убедитесь, что они работают, и проводите пробные прогоны, пока не исчезнут всякие сомнения.

Шаг 9. Разработка и запуск маркетинговых программ

Подумайте над целесообразностью запуска формальных маркетинговых кампаний на рынке, конкретно нацеленных на внешние заинтересованные стороны. Организация даже, возможно, сочтет необходимым опубликовать свою программу инноваций, подчеркивая новые сильные стороны и конкурентные преимущества, которые она даст на рынке. Если будет принят такой курс, любая объявленная рынку окончательная дата реализации должна быть достигнута, иначе организация рискует утратить доверие заинтересованных сторон.

Часто отдельные или небольшие групповые встречи с ключевыми заинтересованными сторонами дают им ощущение особой значимости и могут принести серьезные выгоды. Целесообразно как можно раньше поделиться планами с важными клиентами и поставщиками на условиях неразглашения.

Разумеется, какой бы подход ни выбрала организация, нужно использовать разнообразные методы маркетинга, а первостепенных клиентов должны информировать, насколько возможно, должностные лица высокого уровня.

Шаг 10. Наставничество для персонала

Как упоминалось на шаге обучения, если сначала обучить избранных сотрудников как «супер-пользователей», они смогут обучить остальной персонал и быть наставниками на ранней стадии после реального запуска системы в эксплуатацию.

Важно, чтобы «супер-пользователи»/наставники были постоянно доступны на начальном этапе реализации и не возвращались к исполнению своих обычных функциональных обязанностей, пока реализация не осуществится. Нужно также предоставить наставникам стимулы, чтобы они отвлеклись от повседневной работы и вложили время и усилия в проект. Такие стимулы не обязательно должны быть денежными, но могут предусматривать новые интересные роли и способ подтвердить способность сотрудников работать в проектах, что может выражаться в продвижении по службе или признании заслуг внутри организации.

Шаг 11. Развертывание изменений

Эффективно выполнив «развертывание» процессов по организации, нужно обеспечить доступность для персонала «старых» процессов и систем поддержки. Существенно также включить механизм постоянного совершенствования. Более подробно это обсуждается в главе 22.

Необходимо реализовать и изменения в подчиненности и структурной схеме организации, а также включение любых новых ролей и схем стимулирования, основанных на эффективности и производительности. Не стоит недооценивать сложность этого процесса или время, которое он займет.

Шаг 12. Мониторинг и отладка

При распространении изменений значительные усилия следует посвятить мониторингу процесса распространения изменений и продвижения к достижению бизнес-результатов.

Важно задать показатели для мониторинга продвижения. Вот некоторые примеры:

- количество заданных вопросов в первые недели (неделю);
- количество ошибок в первые недели (неделю);
- процент персонала, работающего с новыми процессами;
- уровень сверхурочной работы, необходимой для выполнения работы.

Шаг 13. Обратная связь с пользователями и заинтересованными сторонами

На протяжении всего проекта, а особенно, на этапе реализации, очень многое требуется от бизнеса, бизнес-пользователей и заинтересованных сторон — их убежденность, вовлеченность и участие. Нужно позаботиться о том, чтобы отблагодарить бизнес-подразделение, бизнес-пользователей и заинтересованные стороны, постоянно держать их в курсе продвижений проекта и сообщать о различных усвоенных уроках.

Реализация ценности

Как на этапах разработки и работы с персоналом, на данном этапе необходимо подробно определить выигрыши, чтобы заручиться согласием. Подробности описаны в главе 21, шаг 5, в связи с реализацией ценности в проекте.



Рис. 20.4. Результаты этапа реализации/внедрения как входные данные для других этапов

Результаты этапа реализации

Этап реализации вносит значимый вклад в другие этапы общей схемы (рис. 20.4), и вот лишь несколько примеров:

- то, как воплощен проект, окажет влияние на то, как будет проходить реализация выигрышей (ценности) проекта;
- реализация также дает вклад в этап устойчивого функционирования;
- анализ и окончательная доработка подхода к реализации может потребовать изменений этапов работы с персоналом и разработки. Например, может оказаться невозможным сразу же перейти к вновь созданным ролям — переход, возможно, придется разнести по времени.

Риски этапа реализации. На данном этапе присутствуют некоторые риски, так что нужно предусмотреть и реализовать стратегии их исключения (или хотя бы снижения). Эти риски указаны в табл. 20.2.

Таблица 20.2. Риски этапа реализации и стратегии их снижения

Риск	Стратегия снижения
1. Бизнес-тестирование и/или обучение постоянно прерывают проект	Обеспечение как можно раннего обсуждения: <ul style="list-style-type: none"> • требований с бизнес-подразделениями, основными пользователями и заинтересованными сторонами • ожиданий и последствий этих требований
2. Главная группа проекта не способна справиться со всеми проблемами и запросами на начальной стадии и ранних стадиях реализации	<ul style="list-style-type: none"> • Привлечение «супер-пользователей» - обеспечение их: <ul style="list-style-type: none"> ✓ способности (путем обучения), ✓ готовности (занятие в проекте на полный день) ✓ желания (путем мотивирования и вовлечения). <p>действовать</p> <ul style="list-style-type: none"> • Формирование бригады «скорой помощи», особенно на случай технически сложной и детальной помощи
3. Заинтересованные стороны не информируются о ходе проекта	<ul style="list-style-type: none"> • Общение, общение и еще раз общение • Поручение координации этой работы конкретному лицу

Риск	Стратегия снижения
	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение достаточного времени для решения этой задачи
<p>4. У бизнеса нет знаний или ресурсов для проведения тестов приемки пользователями</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Некоторое «натаскивание» на: <ul style="list-style-type: none"> ➤ составление плана тестирования ➤ написание программы тестов ➤ выполнения их. • Группа проекта должна: <ul style="list-style-type: none"> ➤ проявлять осторожность ➤ «не перехватывать» эти задачи ➤ обеспечивать подсказки и наставления. • Переговоры и согласования с бизнесом на ранней стадии проекта объема требуемых ресурсов (людей)
<p>5. Если в проекте «туго со временем», то первым делом урезают или сводят к минимуму тестирование</p>	<p>Если необходимо - отсрочка даты тестирования Не экономить на тестировании</p>

Глава 21. Этап реализации ценности. Назначение

Многие менеджеры проектов считают проект законченным, когда он воплощен в реальную жизнь, и довольны потребители. Ничто не может быть дальше от истины. Проект завершен только тогда, когда исчерпана причина его разработки, проект передан бизнесу таким образом, что бизнес сам теперь может поддерживать результаты проекта.



Рис. 21.1. Этап реализации ценности

Ради чего проект затевался вообще? Это написано в бизнес-обосновании. Там должны быть указаны выгоды и ценность для бизнеса, которые ожидается получить по окончании проекта.

Ценность не падает сверху, как манна небесная. Выигрыши нужно планировать, они должны быть кому-то нужны, на их материализацию нужно работать. Реализация бизнес-ценности редко случается сразу после воплощения проекта (рис. 21.1), задержка может иногда длиться от трех до шести месяцев (рис. 21.2).

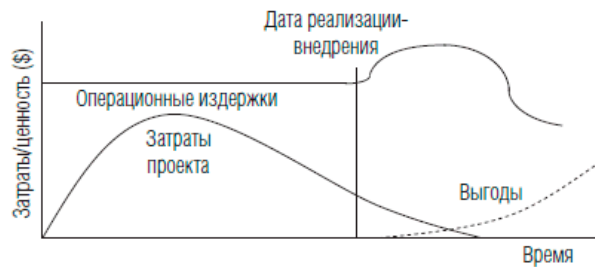


Рис. 21.2. Период окупаемости затрат выгодами проекта. Воспроизведено с разрешения MPM Group Pty Ltd, работающей под торговой маркой TouchPoint Process Management Services

Иногда есть переходный период, на котором затраты даже растут на коротком интервале после внедрения, и только потом начинает реализовываться ценность и снижаются операционные издержки.

Есть также некоторое перекрывание затрат на проект и начало реализации ценности для бизнеса, поскольку какая-то часть проекта должна продолжаться, пока не начнут реализовываться выигрыши, и проект не станет для бизнеса постоянной деятельностью.

Хотя для всех остальных этапов были указаны шаги, которые способствуют реализации ценности, в этой главе эти шаги и схема управления будут сведены вместе, чтобы обеспечить их полное понимание и, в конечном итоге, реализацию ценности проекта.

Если по ходу проекта оказывается, что ожидавшаяся ценность для бизнеса не может быть реализована или просто перестала существовать, проект следует остановить. Это ситуация станет очевидной, если постоянно вести и обновлять бизнес-обоснование по ходу проекта (на каждом этапе).

В своей лекции в Университете Лидса в 2002 г. Дейвид Винни (David Vinney, специалист в области инжиниринга информационных систем) указал:

Последние исследования, проведенные школой бизнеса Университета Крэнфильда, показали, что 78% проектов с изменениями на основе ИТ (в крупных британских компаниях) не принесли выгоды бизнесу. 47% опрошенных считали, что оценка бизнес-выгод была слабой или плохой, а 79% сказали, что не все имевшиеся выигрыши были обнаружены при оценке, а 45% считали, что выгоды проектов в их организациях были явно завышены, чтобы получить финансирование.

На сайте правительства Соединенного Королевства (www.ogc.gov.uk, по состоянию на 8 июня 2005 года), утверждалось, что:

...многие проекты не обеспечивают выигрышей, на которые рассчитывали, когда утверждали исходное финансирование. По оценкам специалистов, 30–40% систем поддержки бизнес-изменений вообще не дают никаких выигрышей.

Это ужасная статистика, и ее вполне можно было избежать (или, по крайней мере, свести к минимуму) в проектах ВРМ, следуя этапам общей методической схемы.

Общепринятый термин для обозначения контроля, управления и реализации бизнес-ценности — управление выгодами. Управление выгодой преобразует цели бизнеса в выгоды, которые можно измерять, отслеживать и реализовывать.

Если организация не старается упорно и тщательно осуществлять управление выгодами, растет риск того, что проекты не смогут отвечать ожиданиям заинтересованных сторон. Типичный образец таких рисков приведен в конце этой главы.

Управление выгодами может также действовать как катализатор дальнейших изменений, если проект не реализует ожидаемых выгод. Это может вынудить организацию провести анализ, который может привести к смене подхода к проекту и, таким образом, последующей реализации ожидаемой ценности.

Результаты

Есть целый ряд конкретных результатов и наработок, на которые бизнес может рассчитывать по итогам данного этапа, в том числе:

- сводный план выгод;
- сетевая матрица сроков реализации выгод;
- матрица реализации выгод;
- реестр-журнал реализации выгод.

Осуществление

Если необходимо реализовать бизнес-ценность, в проекте и в организации должен иметься структурированный процесс. Это часть анализа выигрышей и затрат, связанная с выгодами. На рис. 21.3 показана среда управления выгодами.



У бизнеса есть различные побудительные мотивы, которые направляются стратегией организации и целями вкуче с запросами клиентов, а также типы выгод, открытые перед организацией. Другой заметный фактор воздействия — тип проекта изменения процессов, принятого в организации.

Чем предопределены организационные изменения:

1. культурой организации,
2. уровнем квалификации персонала или
3. переходом от функциональной к процессной основе структуры?

Эти связанные с проектом вопросы управления изменениями персонала имеют огромное значение.

В грамотно реализованном проекте выгоды извлекаются легче и обеспечивают обратную связь с исходными побудительными мотивами бизнеса и стратегией организации.

«Вызовом двадцать первого века все больше становится реализация сквозных изменений на предприятии без границ».

Статья от 12 апреля 2005 года // www.ezinearticles.com,

Это означает, что у проектов BPM есть шанс стать чрезвычайно сложными, поскольку в них могут вовлекаться несколько спонсоров из различных подразделений бизнеса и, возможно, несколько организаций.

Однако спонсору и менеджеру проекта важно осознавать, что управление выгодами не лежит за пределами проекта. В их обязанности входит планирование, управление и обеспечение внутри группы проекта и, в конечном итоге, воплощение бизнес-ценности, сформулированной в обосновании.

Реализация бизнес-ценности — процесс постепенный, и общая схема показывает, как это достигается выполнением шагов на рис. 21.4.



Рис. 21.4. Шаги этапа реализации ценности

Хотя в этой главе описан каждый из перечисленных шагов, выполнять их нужно на соответствующем этапе.

Шаг 1. Схема управления выгодами (этап архитектуры процессов)

Как указано выше, этот шаг предусматривает формирование структуры управления выгодами в организации, чтобы сформировать подход, поставить цель, измерять и реализовывать бизнес-выгоды проекта. Все эти действия должны включаться в архитектуру процессов.

На данном шаге не только формируется структура управления выгодами, но и устанавливаются стандарты и формы-шаблоны, которые распространяются по организации. Эти стандарты и формы-шаблоны должны включать следующие описания:

- как организация идентифицирует выгоды и увязывает их со стратегиями организации;
- как организация определяет и измеряет выгоды;
- роли выгод, ответственность и принадлежность «хозяину» (кто владеет);
- процедур планирования выгод — сетевых матриц сроков сдачи/выгод, точек осуществления и рассмотрения, взаимозависимостей, рисков, влияния на бизнес;
- что, когда и кем делается;
- руководства по применению возможностей, открывающихся в результате непланируемых выгод;
- выявления любых невыгод (ущерба);
- лиц, ответственных за установление отсчетной точки, каким образом устанавливается такая отсчетная точка, кто ее утверждает;
- формата журнала реализации выгод — в чем выгода. Стоимостное выражение. Кто отвечает за осуществление. Как осуществляются сроки — график. Когда отразится на бизнесе.

Должны быть организованы регулярные обсуждения управления выгодами с принятием решений о том, кто будет участвовать в них, и как часто их проводить, со стандартной повесткой:

- какие уроки извлечены;
- какие выгоды осуществились (хватит ли их; есть ли еще);
- выгоды не реализовались. Почему? Откорректируйте планы/стратегии смягчения негативного эффекта и восстановления.

Шаг 2. Определение и планирование потенциальных выгод (этап стартовой площадки)

Исходное бизнес-обоснование составляется на этапе стартовой площадки, и в нем должны быть определены исходные вероятные выгоды, связываемые с проектом. По ходу проекта на последовательных этапах общей схемы эти выгоды уточняются и подтверждаются. Журнал реализации выгод необходимо использовать для регистрации по каждой установленной и определенной выгоде следующих данных:

- описаний выгоды, которой нужно достичь;
- лица, ответственного за реализацию выгоды;
- описания текущей ситуации или функционирования бизнес-процесса;
- текущих затрат или мер эффективности бизнес-процесса;
- целевого показателя затрат или эффективности бизнес-процесса после планируемых изменений;
- срока реализации выгоды;
- события, или «пускового» механизма, который вызовет реализацию выгоды;
- типа содействия бизнесу;
- оценки выгоды или экономии;
- взаимозависимостей;
- предположений;
- замечаний по стоимостной оценке выгоды или экономии;
- стратегии организации и целей, поддерживаемых достижением выгоды;
- каким образом данная выгода будет способствовать достижению стратегической цели.

Выгоды можно также свести в сводную таблицу выгод (табл. 21.1). В этой таблице фиксируется сама выгода, лицо, ответственное за ее достижение (реализацию), предполагаемое стоимостное выражение, сроки начала и окончания действий выгод (если это имеет место, поскольку некоторые выгоды продолжают действовать в будущем), а также любые взаимозависимости и риски, связанные с конкретной выгодой.

Таблица 21.1 Сводный план выгод

Описание выгоды	«Хозяин» - владелец выгоды	Стоимость выгоды	Ожидаемые сроки реализации выгоды	Зависимости	Риски

			Начало	Окончание		
--	--	--	--------	-----------	--	--

Данный шаг включает документирование и планирование управления выгодами, реализация которых ожидается в проекте. Мониторинг именно этих выгод будет вестись на протяжении срока существования проекта, а в конце проекта будет измерено и сообщено об их достижении. Выгоды нужно также сравнить с бизнес-обоснованием.

Поскольку процессы могут распространяться на различные функциональные области, это может сделать затруднительным измерение выгод ВРМ, но это не повод отказаться от проведения измерений.

Группа проекта должна также принять во внимание, что в одном проекте могут быть, как поддающиеся численному измерению, так и не измеряемые численно выгоды, связанные с реализацией проекта.

Следует также иметь в виду, что само по себе улучшение продуктивности не переходит в осязаемое снижение затрат, если его нельзя выразить в сокращении персонала, уходе от дополнительных затрат или сокращении требуемых ресурсов. Осязаемой выгодой нельзя считать микроскопические и малозаметные сокращения времени обработки, которые не аккумулируются для нескольких сотрудников и не приводят к реализуемой экономии.

Кейс: не учитывайте экономию в мелочах

Нам случалось знакомиться со многими бизнес-обоснованиями на базе мелких сокращений штатного персонала: например, здесь сэкономили 0,2 сотрудника на одном задании, еще 0,6 сотрудника на другом задании и т.д. Руководитель организации пожелал сложить всю эту экономию вместе и сократить персонал. В лучшем случае, это чрезвычайно трудно, а на практике неосуществимо, поскольку экономия на штатном персонале может «расползаться» по нескольким должностям и функциональным обязанностям.

Вывод. Рассчитывайте только на выгоды, которые могут и будут реализовываться. Мелкие выгоды почти никогда не осуществимы на практике.

Советуясь с затронутыми бизнес-подразделениями, нужно установить целевые показатели выгод, относящихся к проекту. Это показатели должны задавать временные рамки достижения выгод, а также описания мероприятий, необходимых для достижения этих показателей. Спонсор проекта отвечает за достижение установленных показателей выгод, соблюдение сроков и выполнение мероприятий.

Комплексный план действий и журнал достижимых выгод теперь готовы, принимаются ответственными бизнес-менеджерами (владельцами выгод) и утверждаются спонсором проекта.

Шаг 3. Установление точки отсчета для сравнения и сравнительных измерений (этап понимания)

Как говорилось на этапе понимания, формирование метрик — важный момент при моделировании действующих процессов, и именно от этой точки отмериваются улучшения/усовершенствования. Поэтому при установлении отсчетной точки позаботьтесь, чтобы она была строгой и выдержала испытания на прочность другими людьми, а также увязывалась с бизнес-обоснованием. В идеале, все методы установления точки отсчета должны быть согласованы с институционально закрепленной основой организации, которая была принята в архитектуре процессов.

Шаг 4. Уточнение и оптимизация комплекса выгод (этап инноваций)

На этапе инноваций процессы перестраиваются на основе критериев, установленных на совещаниях с руководством этапа. У перестроенных процессов должны быть рассчитываемые метрики, чтобы оценить их влияние на возросшую эффективность работы.

Подтверждение выгод должно содержать пересмотр исходных отсчетных мер на предмет точности и правильности и обновление с использованием новейших ставок затрат бизнеса (например, зарплаты), особенно, если была задержка или интервал между этапами.

После этого нужно провести сравнение между новыми метриками этапа инноваций и обновленными отсчетными метриками этапа понимания. При рассмотрении различных вариантов перестройки процессов следует обратить внимание на «комплекс» вариантов (т.е. состав) и его влияние на выгоды. Необходимо предпринять усилия для максимизации выгод посредством выбора соответствующих вариантов процессов. В результате этого окончательно формируются варианты процессов, а также обновленное бизнес-обоснование.

На примере рис. 21.5 в проекте на этапе инноваций требовалось рассмотреть три сценария перестройки процессов:

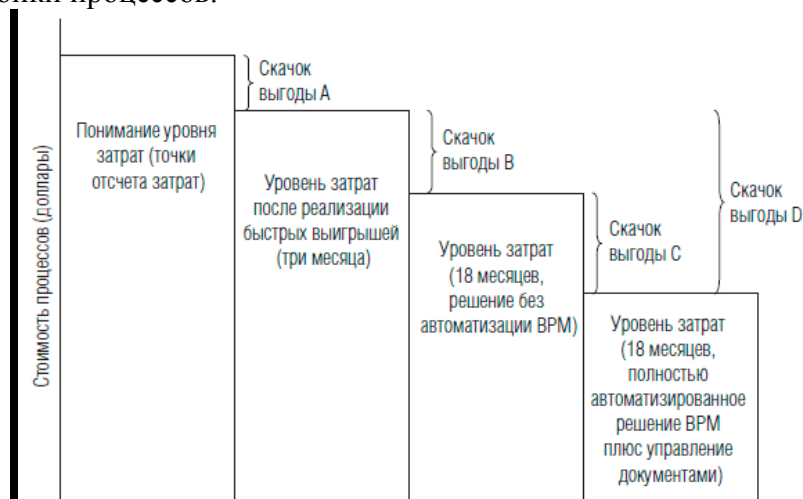


Рис. 21.5. Сравнение сценариев по затратам с точки отсчета затрат. Воспроизведено с разрешения MPM Group Pty Ltd, работающей под торговой маркой TouchPoint Process Management Services

1. Три месяца (что можно сделать без каких-либо изменений в ИТ — мы считаем это «быстрыми выигрышами»).
2. Восемнадцать месяцев (без автоматизации BPM; допускаются изменения существующих приложений).
3. Восемнадцать месяцев (полная автоматизация BPM, внедрение управления документами и изменения в существующие приложения).

Спонсор проекта заявила, что не уверена, что реализация полностью автоматизированного решения BPM и системы управления документами будет экономически эффективна, поэтому потребовала, чтобы перестройка процессов в проекте базировалась на двух 18-месячных вариантах (с автоматизацией и без автоматизации), чтобы выяснить наличие дополнительных выгод.

Скачок выгоды А показывает сокращение затрат, которого можно достичь в результате реализации быстрых выигрышей, что помогает их обоснованию. Скачок выгоды В показывает дополнительные измеряемые выигрыши, которые дает неавтоматизированное 18-месячное решение. Скачок выгоды D показывает измеряемое снижение затрат полностью автоматизированного решения.

Спонсора же проекта интересовал скачок выгоды С — дополнительные выгоды, которые можно извлечь из полностью автоматизированного решения. Именно анализ этого скачка должен быть включен в бизнес-обоснование, чтобы оправдать потенциальные дополнительные затраты, связанные с решением BPM и управления документами.

(Предостережение: при обосновании полностью автоматизированное решение не должно опираться только на измеряемые выгоды; есть множество нефинансовых выгод при внедрении этого типа решения, например маневренность бизнеса, повышение удовлетворенности персонала и способность взаимодействовать с поставщиками и клиентами.)

Данное сравнение ставит перед комитетом по управлению проектом такой вопрос: отвечают ли рассчитанные выгоды ожиданиям, изложенным в бизнес-плане? Если ответ «нет», проект следует либо прекратить, либо вернуться на этап стартовой площадки, где выбираются различные комплексы процессов для работы в проекте.

Выполнив приведенный выше анализ, можно составить матрицу сдаточных сроков выгод (рис. 21.6).

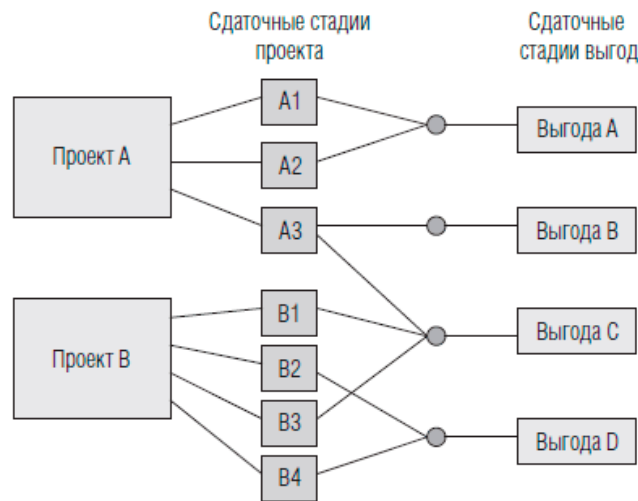


Рис. 21.6. Матрица сдаточных сроков выгод

Эта матрица показывает взаимосвязи между различными проектами, сдаточными стадиями проектов и конкретными выгодами. Если на протяжении проекта взаимосвязи, непосредственно увязывающие сдаточные стадии с выгодами, не видны, выгода может исчезнуть, а сам проект (или его часть) следует остановить. Все члены группы проекта и представители бизнеса должны понимать эти взаимосвязи, особенно это относится к спонсору проекта, менеджеру проекта и владельцу бизнеса.

Необходимо обеспечить выяснение проблем при изменении бизнеса, чтобы их устранение можно было отслеживать через реализацию выгод. Некоторые из проблем устанавливаются еще в плане реализации выгод, другие возникают по мере разработки более подробных планов управления изменениями персонала. Аналогично, в план реализации выгод должны включаться скрытые выигрыши, выявленные во время реализации. Также необходимо разработать сдаточные стадии и целевые показатели реализации выгод, связанные с деятельностью по управлению изменениями персонала, чтобы можно было отслеживать продвижения в реализации выгод в контексте этих действий по изменению персонала.

Шаг 5. Детальное определение выгод (этапы разработки, работы с персоналом и реализации)

В начале этапа разработки после обновления плана проекта нужно заполнить матрицу реализации выгод (рис. 21.7). Эта матрица показывает взаимосвязи между сдаточными стадиями проекта и выгодами, как описано в матрице сдаточных стадий выгод. Разница заключается в том, что сдаточные стадии и выгоды увязываются по времени, а затем постоянно корректируются в связи с изменениями дат сдачи стадий (очередей) проекта. Заметьте, что между завершением сдаточной стадии проекта и реализацией выгоды может быть разрыв, как в примере с выгодой D на рис. 21.7.

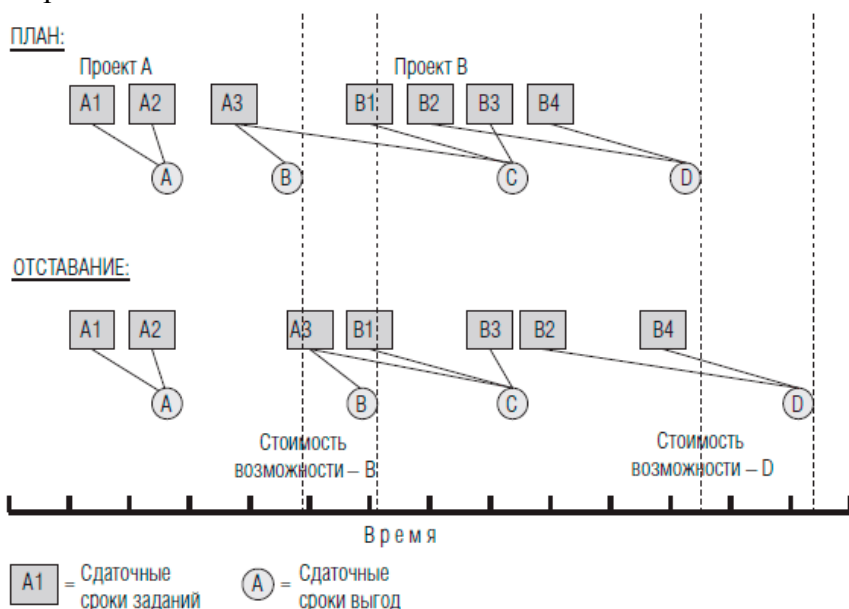


Рис. 21.7. Матрица получения выгод

В этом примере:

- сдаточные стадии А1 и А2 были сданы согласно графику, что позволило реализовать выгоду А в планируемую дату;
- сдаточная стадия А3 была просрочена, в то время как сдача стадий В1 и В3 прошла по графику, что вылилось в реализацию выгоды В позже срока и реализацию выгоды С в срок; задержка реализации выгоды В привела к затратам, связанным с задержкой;
- сдаточные стадии В2 и В4 были просрочены, что вызвало отсрочку реализации выгоды D, а это также вылилось в связанные с задержкой затраты.

Важно отслеживать задержку сроков, поскольку их невыполнение может повлиять на организацию в самых разных аспектах, в том числе:

- наименьшие потери связаны со стоимостью потерь денежных средств в результате несвоевременной реализации выигрыша до намеченного срока (расходы на проценты и движение денежных средств);
- упущенные возможности бизнеса (неспособность воспользоваться бизнес-возможностью в силу не реализации проекта или сдаточной стадии); у некоторых бизнес-шансов окно возможностей ограничено временем;
- дополнительные затраты по проекту, включая стоимость ресурсов на затянувшийся срок;
- недостиженные нормативы организации по прибыли (выполнение может переноситься на другой финансовый год или квартал);
- недостаток человеческого ресурса для нового контракта.

Когда назревает нарушение сроков сдачи, понимание взаимосвязей стадий сдачи и выгод подскажет группе проекта и бизнес-подразделению, куда направить ресурсы, чтобы получить максимальную выгоду для организации. Возможно, ресурсы следует перебросить с одних задач и проектов (выгоды которых менее ценны) на задачи с более высокой отдачей в виде выгод.

Мониторинг продвижения с учетом сдаточных стадий реализации выгод должен быть составной частью отчетности проекта и регулярных отчетов спонсору проекта и руководящему комитету.

На этапе разработки нужно продолжать вести (обновлять) матрицу сдаточных стадий выгод и матрицу реализации выгод и учитывать их на этапе работы с персоналом.

Шаг 6. Реализация и отслеживание выгод (этап реализации ценности)

В обязанности лица, ответственного за реализацию выгод входит:

- обеспечение осуществления всех мероприятий, указанных в сводном плане выгод;
- обеспечение наличия всех контролирующих структур, необходимых для реализации выгод.

Планирование управления изменениями персонала должно считаться критически важным фактором успеха проекта; необходимо начинать его параллельно планированию реализации проекта и фактически, вместе со всем проектом. Спонсор проекта и лицо, ответственное за реализацию выгод, должны обеспечить отражение в планах любых зависимостей между деятельностью по реализации проекта, управлению изменениями персонала и мероприятиями по реализации выгод.

Реализовав выгоды, получите формальное подтверждение, внесите их в журнал и расскажите людям.

Шаг 7. Мониторинг и получение максимальной ценности (этап устойчивого функционирования)

Поскольку выход на некоторые целевые показатели выгод опираются на работу после завершения проекта, в пост-проектных обследованиях необходимо обеспечить проверку того, что цели выгод достигнуты и продолжают реализовываться. Такая проверка должна включать:

- внутренний аудит соответствия выгод целевым показателям, внесенным в журнал реализации выгод;
- рассмотрение планов проекта и журналов, чтобы убедиться в успешном завершении всех мероприятий, связанных с реализацией выгод;
- рассмотрение реализации выгод, связанных с основными мерами по управлению изменениями персонала.

Это не означает, что необходимо ждать окончания проекта, чтобы начать мониторинг реализации его ожидаемой ценности. Посредством различных описанных выше матриц, а также

через аудит соответствия требованиям или аудиты проекта мониторинг следует вести в течение всего срока существования проекта.

По завершении проекта необходимо предоставить полный отчет о достижении выгод спонсору и хозяину бизнес-проекта. Если выгоды достигнуты полностью или даже превышены целевые показатели, нужно просто зафиксировать такие ситуации. Если выгоды не достигли целевых показателей более чем на 10%, в отчете необходимо проанализировать ситуации, которые привели к невыполнению цели, и дать рекомендации о целесообразности каких-либо мер исправления. Полный анализ содействует более точным оценкам выгод и вносит вклад в этап стартовой площадки других проектов.

В подобных вопросах необходимо участие отвечающих за данную область бизнес-менеджеров, чтобы сверить правильность выводов и выявить области, где целесообразны корректирующие действия. Если бизнес-менеджеры считают, что выгоды все еще можно извлечь, в консультациях с ними нужно установить новые целевые показатели.

В каждой из областей, где были согласованы новые целевые показатели, необходимо совместно с отвечающим за данную область бизнес-менеджером разработать план мероприятий. Ответственность за реализацию плана должна возлагаться именно на бизнес-менеджера, ответственного за область, в которой будут реализовываться выгоды. Журнал реализации выгод следует обновлять, чтобы отразить вновь согласованные целевые показатели выгод.

Организация должна быть уверена, что достигла максимально возможных выгод от сделанных вложений. Если выгоды не дотягивают до исходных ожиданий, нужно, по крайней мере, понимать причины и возможности будущей корректировки.

Шаг 8. Обмен информацией

На этом шаге проектная группа и бизнес-подразделение общаются с более широкой массой в организации и нужными внешними заинтересованными сторонами. Доводимая информация должна сообщать об успехах проекта и реализованных выгодах.

Этот обмен информацией также должен включать сведения о том, как выгоды будут поддерживаться в организации в будущем, а также о мероприятиях и усилиях, требуемых для обеспечения постоянства поддержания выгод.

Решающие факторы успеха. Каким образом организация обеспечит извлечение максимума выгод из своих проектов? В этой главе предложен подход и приводятся некоторые критически важные для успеха факторы:

- понимание, что реализация ценности должна быть теснейшим образом переплетена с проектом и культурой организации и быть их важнейшей частью;
- необходимо планировать достижение выгод — сдаточные стадии и затраты;
- должно быть согласие относительно ролей, ответственности и подотчетности, связанных с реализацией ценности;
- должны быть полностью установлены риски, связанные с не достижением реализации ценности, и выработаны соответствующие стратегии их снижения;
- персонал, участвующий в реализации ценности, должен быть подготовлен, чтобы выявлять выгоды, анализировать и изучать их;
- необходимо иметь в распоряжении средства управления для отслеживания и принятия итоговых мер;
- непредвиденные выгоды должны выявляться и регистрироваться;
- если возможно сравнение с другими организациями той же отрасли или в смежных отраслях, надо такое сравнение провести;
- никогда не недооценивайте аспекты управления изменениями персонала проекта при реализации ценности; если не заручиться поддержкой людей, будет чрезвычайно проблематично добиться соответствия ожиданиям выгод проекта.

Итоги этапа реализации ценности

Этап реализации ценности вносит значимый вклад в другие этапы общей схемы (рис. 21.8), вот лишь несколько примеров:

- чтобы добиться максимума будущих выгод, данные обратной связи могут навести на соображения о корректировке этапа реализации, чтобы добиться максимума будущих выгод; это особенно ценно в случае постепенного распространения по организации, чтобы вносимые в процесс распространения изменения обеспечивали максимум выгод;



Рис. 21.8. Результаты этапа реализации ценности как входные данные для других этапов

- могут также предлагаться корректировки управления изменениями персонала;
- может прийти осознание необходимости изменений в методике разработки и выстраивания новых процессов, опять же с целью максимизации выгод;
- накапливаются знания, способствующие устойчивому поддержанию результатов проекта.

Риски этапа реализации ценности

Обзор самых общих рисков, которые следует принять во внимание на этапе реализации ценности, дан в табл. 21.2.

Таблица 21.2. Риски и стратегии их снижения этапа реализации ценности

Риск	Стратегия снижения
1. Бизнес может не настроиться на реализацию выгод	Менеджер проекта, группа архитектуры процессов и спонсор проекта отвечают за систему управления выгодами
2. Недостаточна нацеленность на реализацию бизнес-ценности, описанной в обосновании	Менеджер проекта, группа архитектуры процессов и спонсор проекта отвечают за нацеленность проекта
3. Нереалистичны ожидания выгод, что затрудняет их реализацию с какой-либо степенью уверенности	Вносите в бизнес-обоснование и матрицы отчетности только реалистичные выгоды
4. Недостаточно структурирован подход к реализации бизнес-ценности (выгод)	Создайте систему управления выгодами как часть архитектуры процессов организации

Глава 22. Этап устойчивого функционирования

В этой главе описан этап устойчивого функционирования (рис. 22.1) — последний этап общей методической схемы управления бизнес-процессами, который связан с необходимостью перехода от проектного состояния BPM к обычному бизнес-режиму BPM. Хотя этот этап — последний в общей схеме, он является первой стадией работы организации в повседневном режиме BPM.



Рис. 22.1. Этап устойчивого функционирования

Как якобы сказал Стивен Шварц (Stephen Schwartz) из IBM: «У нас были программы усовершенствований. Но реально разница ощущается, когда принято решение, что это уже не программа, а стратегия бизнеса».

Назначение. Можно утверждать, что усовершенствование процессов без устойчивой эффективности не стоит усилий, поскольку отлаженная практика быстро исчезает по мере изменений и развития бизнеса. Это усугубляется тем, что возвращенные ожидания заинтересованных сторон не оправдываются в долгосрочном плане, а последнее, в свою очередь, усложняет завоевание их доверия и уверенности в будущих проектах.

Цель данного этапа — обеспечить поддерживаемую устойчивость усовершенствований процессов и сделать ее частью повседневной работы. Существенные вложения, сделанные в любой проект, должны поддерживаться и укрепляться со временем, ни в коем случае не обесцениваться. В организации должны понимать, что время жизни процессов ограничено, и можно продолжать их усовершенствование после достижения целей проекта.

Поддерживаемая устойчивость определяется способностью организации создавать и обеспечивать ценность для всех заинтересованных сторон постоянно. Суть дела — в понимании того, что ценят заинтересованные стороны сегодня и в будущем, а это обуславливает стратегию организации, структуру и побуждение к действию. Процессы нужно постоянно совершенствовать и перестраивать, чтобы они отражали этот призыв к действию. В противном случае процессы организации будут просто работать на субоптимальном уровне.

Другими словами, устойчивое функционирование означает непрерывное управление процессами, нацеленное на достижение определенных показателей. В этой главе показано, как именно процессы можно совершенствовать автономно, оценивая практику выполнения работ и изыскивая возможные способы улучшений. Автономная рационализация, как правило, осуществляется небольшими шагами и в ограниченном объеме. Если объем расширяется, то лучший подход — разработка четкого бизнес-обоснования проекта, а изложенная в этой книге общая методическая схема является практическим руководством.

Результаты, достигаемые на этом этапе:

1. Механизмы (комплекс практических мер) по управлению бизнес-процессами, идентификация и реализация возможностей усовершенствований бизнес-процессов.
2. Управляемые и усовершенствованные процессы.

Осуществление

Этап устойчивого функционирования реализуется в 10 шагов, которые показаны на рис. 22.2.

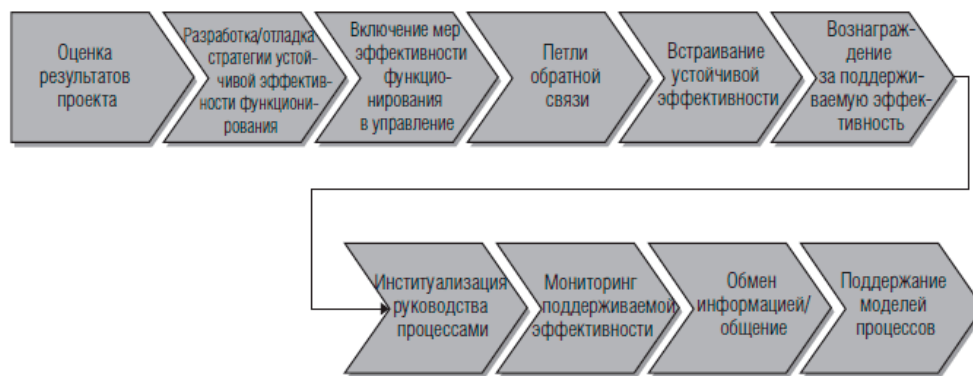


Рис. 22.2 Шаги этапа устойчивого функционирования

Шаг 1. Оценка результатов проекта

Здесь сравнивается (модифицированное) исходное бизнес-обоснование с фактическими итогами проекта (включая реализованную ценность). Проводится сравнение с исходной точкой отсчета, чтобы определить:

- насколько быстрее выполняются процессы;
- насколько сократилось количество ошибок, объем переделываемой и просроченной работы;
- насколько эффективны выполняемые процессы;
- насколько повысилась удовлетворенность клиентов;
- насколько повысилась удовлетворенность персонала;
- итоговый анализ затрат/выигрышей проекта;
- начали ли извлекаться выгоды, как предусматривалось.

У этой оценки есть две задачи:

1. внести необходимые поправки в действующий режим для устранения недостатков.
2. Учесть уроки, извлеченные в проекте, в соответствующих аспектах этапов стратегии организации, архитектуры процессов и стартовой площадки, имея в виду последующие проекты. Другими словами, рассматривать совершенствование процессов как улучшение реализации проектов BPM.

Шаг 2. Разработка/уточнение (на рисунке «отладка» - С.К.) стратегии устойчивой эффективности функционирования

В проекте должна ставиться задача формирования механизма постоянной оптимизации процессов и управления ими. Такая непрерывная оптимизация и управление должны быть вложены в проект и переданы бизнесу управляемым способом.

Во многих организациях, запустивших проекты BPM, ожидаемые выгоды не реализовались из-за *недостаточного мониторинга и анализа работы* новых процессов. Часто это приводит к *потере крупной части вложений* в проект.

Ожидания и запросы организации, клиентов, поставщиков, фактически всех заинтересованных сторон меняются со временем. Стратегия устойчивого функционирования организации должна предусматривать несколько формальных механизмов, чтобы не просто обеспечить *поддержание вложений в эти процессы*, но *постоянный пересмотр применимости* процессов к существующей и ожидаемой в будущем операционной среде.

Организации должны регулярно пересматривать оценку взаимосвязей между бизнесом и заинтересованными сторонами, возникающей стратегией и планами организации, а также обнаруживать разрывы и находить их причину по мере их появления. После этого должны быть обеспечены механизмы устранения этих разрывов, отладки процессов и решения проблем управления изменениями, возникающими в результате таких разрывов.

Устойчивое функционирование уже должно было быть предметом рассмотрения архитектуры процессов, а также бизнес-обоснования и плана/графика проекта. Стратегия устойчиво эффективного функционирования должна отвечать на следующие вопросы:

- каковы показатели устойчивого функционирования?
- Что входит и что не входит в сферу устойчивого функционирования?
- Каковы функции и обязанности в связи с устойчивым функционированием?
- Как вознаграждается персонал за вклад в устойчивое функционирование?

Шаг 3. Включение мер эффективности функционирования в управление

Для достижения устойчивого функционирования важно, чтобы процессы управлялись, а управление процессами требует непрерывного измерения эффективности их функционирования.

В идеале измерения должны быть увязаны с общими показателями работы организации, чтобы обеспечить настройку процессов под эти показатели и оценку их вклада в достижение таких показателей. Более того, необходимо соотносить измерение процессов с оценкой сотрудников-участников. Другими словами, эффективное функционирование должно вознаграждаться.

Сбалансированная система показателей — отличный способ измерения процессов, поскольку она не только охватывает краткосрочные финансовые аспекты, но и дает взгляд изнутри и видение перспективы клиента. Фактически, важно, чтобы любая утвержденная сбалансированная система показателей учитывала все нужды и ожидания заинтересованных сторон. Другое преимущество использования таблиц сбалансированных показателей состоит в том, что они напрямую увязывают эффективность функционирования процессов с показателями эффективности организации и привязывают инициативы к заданным показателям. Это подчеркивает важность тщательного выбора индексов таблиц.

Не следует каскадным методом распространять подход таблиц сбалансированных показателей на всю организацию. Этот подход чрезвычайно полезен для первых трех верхних уровней структуры организации, но при переходе к более низким уровням меры эффективности должны быть простыми (ясными для понимания) и необязательно напрямую связанными с общими показателями. Подобные измерители эффективности должны быть сформулированы на этапе работы с персоналом.

Следует помнить, что при определении измерителей производительности процессов нужно учитывать несколько аспектов, включая:

- эффективность (в том числе качество),
- экономичность (в том числе затраты и время),
- адаптируемость,
- риски,
- удовлетворенность клиентов и
- многое другое.

В разных частях организации движущие силы будут различными.

Постоянное измерение должно стать ключевым компонентом в определении измерителей процессов и целевых показателей производительности. Необходимо обеспечить возможность сравнивать целевые измерения с фактическими результатами на выходе процесса. Существует, тем не менее, *несколько способов измерений*:

- видение перспектив и ожидания заинтересованных сторон;
- ожидания руководителей (хотя «руководство» является заинтересованной стороной, это особый случай, и ожидания руководства должны быть выполнены). Ожидания руководства должны быть выражены *количественно*. Обычный способ такого выражения — КРІ. *Качественные* меры также могут измеряться посредством КРІ.

Однажды определенные меры должны позволять супервайзерам организации, главам групп и менеджерам сфер деятельности работать на упреждение, меняя штат, перебрасывая сотрудников и ресурсы ради немедленного устранения «узких» мест и обеспечивая входные данные для необходимых изменений процессов.

Другие варианты измерений могут быть следующими:

- сравнительные измерения в отрасли организации с ее конкурентами, а также вне отрасли, где такие сравнения можно в разумной степени выполнить и получить значимые меры;
- обеспечение детального понимания и принятия хозяевами процессов своей роли (помните: не всякому процессу нужен свой хозяин — некоторые процессы слишком мелкие, а другие просто недостаточно важны, чтобы оправдывать наличие хозяина);
- предоставлены ли «хозяевам» процессов письменные должностные инструкции и КРІ?;
- процесс управления изменениями персонала должен предусматривать предоставление полномочий сотрудникам;
- централизованный детализированный мониторинг, дающий уверенность, что стратегия непрерывного совершенствования срабатывает;
- отладка подхода с учетом извлеченных уроков;

- постоянный анализ применимости установленных мер производительности в процессе изменения и движения бизнеса, что ведет к изменениям способов измерений.

Сравнительные измерения с точками отсчета. Когда организации начинают измерять эффективность процессов, часто возникает вопрос их сравнительной оценки между подразделениями внутри организации или с конкурентами. Выбор точки отсчета позволяет проводить такие сравнения. Перед сравнением численных показателей с другими организациями важно понять все используемые допущения и определения, чтобы иметь уверенность в сопоставимости чисел. Слишком часто организации сравнивают числа, не имея представления о разнице в сфере, сложности или культуре.

Установление точки отсчета может быть увязано со временем производственного цикла, обработки, затратами, качеством, удовлетворенностью клиентов и рентабельностью. Точка отсчета может также устанавливаться на различных уровнях, например уровне продукта, процесса, бизнес-подразделения и организации.

Шаг 4. Петли обратной связи

Выше уже подчеркивалось, что BPM — это управление бизнес-процессами, оно включает две составляющие:

- сами процессы и
- управление ими [40].

Чтобы руководство организации могло управлять соответствующими бизнес-процессами:

1. должна быть определена одна (или более) мера эффективности функционирования. Такие меры содержат критерии эффективности, по которым будут оцениваться процессы, и включают количественные (например, финансовый показатель) и качественные меры (например, удовлетворенность клиентов).

2. У руководства должна быть модель опорных сквозных процессов, которые дают возможность менеджерам понять эффекты действий, выбранных руководством. Частично это будет документировано (например, модели процессов), частично — неписано (например, уроки, извлеченные из предшествующих проектов или усилия по выполнению измерений). Следует внимательно следить, чтобы выбираемые меры функционирования поощряли поведение, которое руководство хочет сформировать или воспитать.

3. У руководства должно быть достаточно информации о состоянии процессов; это относится не только к результатам на выходе, но и к таким характеристикам процессов, как ошибки, основные проблемы, незаконченная и переделанная работа.

4. У руководства должно быть достаточно мер контроля, чтобы справиться со связанным уровнем неопределенности и изменений. Имеющиеся меры воздействия должны быть достаточными, чтобы справиться с ожидаемой переменчивостью обстоятельств.

5. У руководства должно быть достаточно информации о возможностях обработки, чтобы принимать информацию и проверять ее (например, обнаруживать «шум» и несоответствия в данных). Чтобы разобраться в данных и принять необходимые меры, требуется наличие способностей и времени.

6. Если достижение итоговых результатов представляется трудным или невозможным, руководство должно обратиться к более высокому уровню управления и обсудить, как поступить в сложившейся ситуации.

В организации также должны понимать, что разные уровни руководства будут по-разному подходить к управлению процессами:

- на стратегическом уровне изменения и неопределенность более высоки, но и в распоряжении менеджеров есть больше управляемых переменных: усовершенствования процессов, реинжиниринг процессов, сотрудничество, переход к другой бизнес-модели или даже аутсорсинг. У менеджеров, отвечающих за стратегию организации, обзор шире, но их взгляд более подвержен флуктуациям, чем у операционного руководства;

- На операционном уровне изменений и неопределенности меньше, но и управляемых переменных меньше; например, больше или меньше ресурсов и возможность эскалировать (поднять) проблему на более высокий уровень управления;

- Нормативы для руководства низшего уровня устанавливаются руководством более высокого уровня.

Определив показатели, важно создать обратную связь, чтобы обеспечить постоянное совершенствование процессов. Деминг предложил свой механизм: подход «план-действие-сверка-реакция» (Plan-Do-Check-Act) [78], показанный на рис. 22.3.

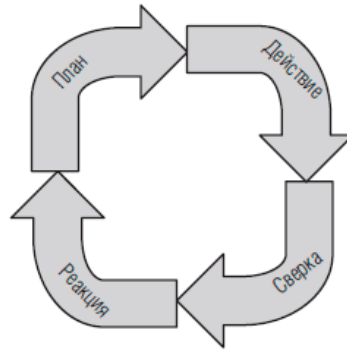


Рис. 22.3. Цикл план-действие-сверка-реакция (ПДСА)

Руководство не только получает информацию из самой обработки, но и до (связь вперед), и после выполнения обработки (обратная связь).

При прямой связи (рис. 22.4) до начала цикла выполнения процессов должны иметься соответствующие рычаги воздействия и факторы, дающие руководству возможность предвидеть влияние процессов и обеспечить принятие надлежащих мер (например, если объем работ выше прогнозируемого, должна быть возможность привлечь больше людей «на места» для выполнения процесса). Важно понимать и предвидеть влияние, которое прямая связь может оказывать на способность организации достигать своих целевых показателей: например, ввод нового продукта может вызвать увеличение количества вызовов колл-центра, а это может отразиться на способности колл-центра *достигать целевого показателя - установленного времени ответа*.

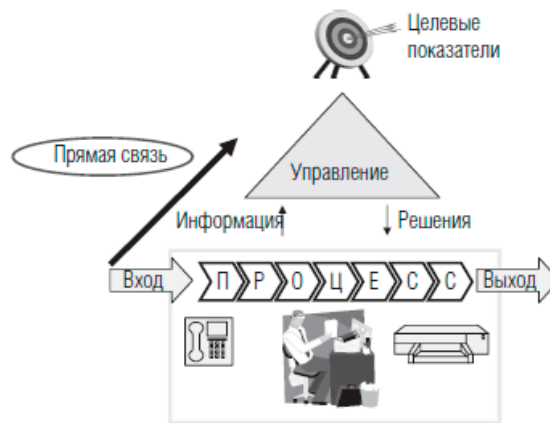


Рис. 22.4. Связь вперед

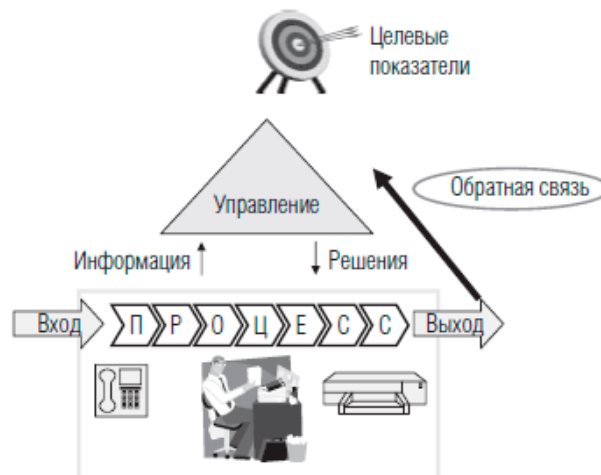


Рис. 22.5. Обратная связь

В случае *обратной связи* (рис. 22.5) фактические конечные результаты процесса измерений можно сравнить с нормативами или целевыми показателями процесса (например, термостат, регулирующий нагревание или охлаждение по разнице между фактической и желаемой температурой). Важно понимать, как нужно «подстроить» процесс, чтобы при его следующем исполнении он был лучше настроен на достижение нормативов или показателей обработки. Это может потребовать корректировки самого процесса или предоставленных ресурсов

(например, выделить больше людей или отправлять транзакции на обработку более или менее квалифицированным сотрудникам).

Преимущество петли прямой связи в том, что она предвидит новые ситуации. Недостаток же в том, что трудно получить всю необходимую информацию, а затем определить влияние на процессы.

Преимущество петли обратной связи в том, что она позволяет точно измерить степень достижения процессом нормативов или показателей. Недостаток же в том, что она дает информацию после завершения процесса, и может оказаться слишком поздно достигать нормативов или показателей.

Ясно, что лучше сочетать обе формы «кольцевания» информации, чтобы обеспечить предвидение, мониторинг, управление и коррекцию. Но чрезвычайно важно, чтобы информация по обратной связи позволяла руководству увидеть не только проблемы, связанные с процессами, но и измерители, которые позволят вести мониторинг обратной связи. Это позволит лучше понять, как на процессы влияют изменения обстоятельств и/или соответствующие действия руководства.

Обратная связь не должна ограничиваться конкретным шагом процесса, поскольку она связана со сквозным видением бизнес-процесса. Большинство ошибок, задержек и нарушений происходит при сквозном видении процесса, особенно когда сотрудники, вызывающие проблему, и сотрудники, испытывающие на себе ее воздействие, не знают друг друга и понятия не имеют о действиях друг друга. В такой ситуации можно предпринять следующие шаги:

- **прямая связь:** в начале процесса происходит изменение по сравнению с обычной практикой (например, поступление большего, чем обычно числа заявок), дальнейшие шаги процесса могут получить информацию об этом и принять упреждающие меры;
- **мониторинг:** хозяин сквозного процесса должен вести мониторинг протекания процесса и обеспечить его прохождение согласно плану;
- **обратная связь:** если в конце процесса не удалось достигнуть нормативов или показателей (например, время обработки запросов клиентов), нужно сообщить об этом соответствующим сотрудникам. Доведение петли обратной связи до нужного сотрудника — важнейший фактор. Часто обратная связь обеспечивается предшествующим шагом процесса, что ведет лишь к субоптимизации, если не работать со сквозным процессом.

Кейс: обратная связь — вклад в сквозные процессы – на семинар!!!

В банке наблюдался рост количества ошибок при обработке ипотечных займов. Традиционный подход передачи информации работникам на предшествующих шагах процесса не дал результатов. Тогда мы пригласили на семинар участников сквозного процесса. После этого был смоделирован обобщенный процесс, и каждому из приглашенных было предложено указать свои основные проблемы. Всем участникам стало ясно, что многие ошибки допускаются на ранней стадии процесса. В то же время работники, занятые в начале процесса, не осознавали важности, нужности и значения некоторых вводимых данных и решений, которые ими принимались. Прозрачность процесса и обмен этими знаниями позволили значительно сократить количество ошибок. Важно также, что каждый понял весь сквозной процесс и получил возможность впервые встретиться со своими коллегами — участниками процесса. Это позволило спокойно ощущать себя при появлении новых проблем, в контактах друг с другом и при решении вопросов.

Вывод. Обратная связь должна быть увязана с полным сквозным процессом, а не ограничиваться предыдущим его шагом.

Обратная связь может осуществляться на различных уровнях и для различных людей:

- **личная обратная связь:** например, сотруднику по обработке требований возмещения ущерба сообщается, что его решение по конкретному требованию неверно, с указанием причины и правильного решения;
- **обратная связь с руководством:** например, менеджеру по требованиям возмещения ущерба сообщается о количестве требований, которые нужно переработать повторно в связи с неверной начальной оценкой;
- **обратная связь процесса:** например, процесс обработки требований пересматривается, если обнаруживается слишком много ошибок. Пересмотр включает документацию процесса и обучающие материалы, что может привести либо к изменениям в документации (например, более четкое изложение), либо к корректировке самого процесса.

Шаг 5. Встраивание устойчивой эффективности

Постоянного совершенствования процессов можно достичь, только если люди придерживаются правильного способа применения усовершенствованных процессов. После внедрения новых процессов персонал может вернуться к старым методам работы, если его не убедили в преимуществах новых усовершенствованных процессов. Другая причина может заключаться в недостаточно глубокой подготовке, обучении или поддержке внедрения, по причинам которых сотрудники просто забудут детали новых процессов. Это может означать либо возврат к старым способам или процессам, либо изобретения «на лету» индивидуальных процессов.

Один из способов поддерживать новый процесс и руководить персоналом на начальных стадиях его исполнения — разместить информацию о процессе во внутренней сети организации вместе со всей сопровождающей информацией (механизмами включения, действиями, которые должны выполняться, предполагаемыми результатами, инструкциями / руководствами, информацией о хозяине процесса, системами и документами, имеющими отношение к процессу, и т.п.). Это может дополняться вспомогательной и поддерживающей информацией, например, какими формами нужно пользоваться, какие документы иметь в виду, на какие сайты обращаться за консультацией, или даже, какие приложения использовать. Применение моделей процессов в качестве ключа к поиску всей этой информации имеет два главных преимущества: во-первых, люди действительно будут сверяться с процессами, а во-вторых, у всех будет доступ к самой последней новейшей версии документации.

Устойчивая эффективность BPM может быть достигнута, только если процессы поддерживаются в самом последнем актуальном состоянии; важность этого невозможно переоценить.

Когда начинаются семинары по моделированию, часто спрашивают: «Зачем снова моделировать процессы? Мы в прошлом году этим занимались». Если же поинтересоваться результатами прошлогоднего моделирования, с удивлением обнаруживается, что во многих случаях модели процессов невозможно отыскать, не говоря уже об их фактическом применении. Наилучший способ поддерживать актуальное состояние процессов и информации, связанной с ними, — размещать ее во внутренней сети организации, дав сотрудникам простую обратную связь по всем шагам процессов и возможность выдвигать идеи по их рационализации.

При размещении процессов в сети важно придерживаться ориентации на пользователя: что хотят видеть пользователи информацией, и как лучше всего им ее предоставить. Модели процессов и вся связанная с ними информация должны помещаться в общем хранилище, и у различных категорий пользователей должна быть возможность получать разные картины, виды, типы и срезы информации. Например, аналитиков процессов могут интересовать задания, которые должны выполняться, персонал ИТ будет больше интересоваться взаимосвязями систем, процессов и документов, а финансовый департамент — обработкой финансовых операций и разделением функций. Нужно также подумать, какой объем информации предоставлять различным типам пользователей: например, информация о рисках и проблемах, связанных с процессами, возможно, нужна не всем сотрудникам.

Следует ли размещать процессы на сайте для клиентов, поставщиков и партнеров? Знание процессов может дать им видение изнутри операций, которые должна выполнить организация, и возможность отслеживать ход процессов. Следует проявлять осторожность в связи с предоставляемой информацией с точки зрения конфиденциальности и защиты служебной тайны.

Размещение информации и моделей процессов во внутренней сети, как описано выше, потребует соответствующего инструмента управления и мониторинга процессов.

Хороший способ ввести устойчивое поддержание управления бизнес-процессами в конце проекта — организовать Центр совершенствования бизнес-процессов для бизнес-подразделений. Более подробно об этом сказано в главе 28.

Анализ процессов, выявление «узких мест» и областей совершенствования, а также принятие соответствующих мер должно стать для организации «способом существования». Исполнители процессов часто знают проблемы, но не могут или не готовы объяснить их тем, кого это волнует (или должно волновать). Чтобы люди делились проблемами, необходимо создать благотворную обстановку. Назвать и сообщить имена хозяев процессов также означает указать тех, кого заботят процессы.

В Японии практикуется хороший подход к внедрению процессного мышления в работу каждого сотрудника (*Кайдзан*). Эта концепция подразумевает непрерывное постепенное усовершенствование на трех уровнях: руководство, группы сотрудников и индивидуальные работники. «*Кай*» означает «меняться», а «*дзан*» — «хорошо» или «правильно». Руководство

стремится улучшить системы и процедуры, группы сотрудников нацелены на усовершенствования процессов (петли обратной связи) и достижение нормативов, а работники стремятся улучшить свою рабочую среду. Это позволяет постоянно понемногу совершенствовать процессы, и действует на «цеховом» уровне. Предложения крупных изменений подаются хозяину процесса. Преимущество небольших усовершенствований в том, что они обычно реализуются просто и быстро, а результаты налицо. Это также дает сотрудникам ощущение значимости и личного вклада в развитие организации.

Шаг 6. Вознаграждение за поддерживаемую эффективность

К сожалению, совершенствование процессов и улучшение управления процессами в организации вознаграждается недостаточно или даже не вознаграждается вовсе. Лучший способ вознаграждения — по итогам и результатам, что означает не только финансовые и объемные показатели, но на начальном этапе, возможно, поощрение инициатив. Когда BPM уже развернулось, руководство может переключиться на систему вознаграждений, более привязанную к итогам и результатам. Принятая система вознаграждений не должна ориентироваться на краткосрочные достижения (получение месячной или квартальной премии), не обеспечивая длительных результатов (для этого, очевидно, нужен более долгий цикл вознаграждения). Везде есть примеры, когда успешные BPM-инициативы содержали схему вознаграждения участников. Известно, что Джек Уэлш (Jack Welch) из General Electric поставил большую часть премии своих менеджеров в зависимость от их результатов во внедрении шести сигм. В других организациях прохождение обучения или получение сертификата в области процессов является условием для включения в список кандидатов на повышение по службе.

Кейс: вознаграждения ведут к успеху

Организация связи несколько раз пыталась усовершенствовать процессы и связанные с ними системы, но все эти попытки не давали желаемых результатов. Анализ предпринимаемых усилий показал, что предложения и подход к их реализации были правильными. Но дальнейший анализ выявил, что руководители участвовали в инициировании проекта, но не следили за его реализацией. Работы выполнялись сотрудниками, которые оценивались и вознаграждались за свой обычный повседневный труд, и считалось, что они занимаются проектом по доброй воле. Этим объяснялось снижение поддержки усовершенствований.

Каждому бизнес-подразделению был выделен наставник по процессам, а схему премирования выстроили так, что значительная часть зависела от успеха работы в проекте, а остальное — от обычной работы. В результате, работники, занятые в проекте, не просто продолжали свое участие в нем, но и еще больше были настроены на результативность.

Вывод. Нацеливание работников с помощью осмысленной схемы вознаграждений дает результаты.

Шаг 7. Институционализация руководства процессами

Осуществление корпоративного руководства стало важнейшим требованием в большинстве организаций и бизнес-сообществ. Мы бы определили руководство процессами как «управление, контроль и отчетность процессов внутри организации». Требование корпоративного руководства побуждает организации учитывать интересы всех заинтересованных сторон: работников, финансирующих структур, акционеров, государственных органов, клиентов-потребителей, поставщиков и широкого сообщества.

«Руководство» как понятие не ново — оно «на слуху» в организациях уже много лет. Но происходит радикальный переход от **добровольного** принятия кодексов поведения организациями или отраслью к более строгому - **требуемому законодательством** (например, закон Сарбанеса-Оксли 2002 года). Это переход ускорил недавний крах нескольких крупнейших организаций, показывающий, что саморегулирование достаточно затруднительно. Более того, все больше организаций принимает методики правильного руководства, хотя от них этого и не требуется, или соблюдает добровольные стандарты, например стандарты EFQM (Европейский фонд управления качеством) и МОС.

Как воздействует необходимость «руководства» на управление бизнес-процессами? Есть два уровня воздействия: на сами процессы и на управление ими.

Воздействие на процессы связано с увеличением регламентирующих и нормативных правил, применяемых к процессам. С этим лучше всего справиться, включив схему «руководства» в архитектуру процессов (которая является основой для разработки новых процессов, пересмотра и оценки существующих). Архитектура процессов должна обеспечить:

- прозрачность процессов;

- подотчетность каждого шага процесса и ответственность за весь сквозной процесс;
- выдачу необходимой отчетности процессов.

Воздействие на управление бизнес-процессами связано с тем, что требование «руководства» процессами заставляет организации принимать все необходимые меры, чтобы обеспечить контроль и управление процессами и их надлежащее администрирование, что может включать:

- строгое следование процессам;
- выявление всех исключений и нежелательных результатов на выходе с принятием необходимых мер менеджером процессов;
- регистрацию и запись трассировки всей отчетности и действий, предпринятых менеджерами процессов;
- выявление и принятие адекватных мер в случае несоответствия требованиям нормативных актов, рисков и слабых мест процессов.

Осуществляя проект ВРМ, менеджер проекта должен обеспечить учет требований, предъявляемых к руководству процессами, на каждом этапе общей схемы, делая руководство процессами частью общего подхода организации к ВРМ.

С точки зрения «руководства» процессами заслуживают внимания следующие соображения [3]:

1. *постоянные измерения.* Предусматривают полный цикл: от определения ожидаемых результатов в начале проекта, измерения продвижений в их достижении до оценки степени осуществления результатов. Необходимо также учесть извлеченные уроки и применять их в будущих проектах. Помните, что измерения имеют смысл, только если руководители применяют извлеченные из них выводы и обеспечивают правильное распределение функций и обязанностей с учетом этих уроков.

2. *Разделение лидерства.* Многие менеджеры стремятся полностью взять под контроль все аспекты процесса, но попадают в одну и ту же ловушку: чем больше им хочется контролировать, тем больше времени это отнимает и тем менее эффективно, так что они сами создают себе проблемы. Поэтому менеджеры могут реально управлять процессами, только когда все понимают, чего от них хотят, и за что они подотчетны.

3. *Хороша практически любая схема руководства.* Самое главное — выбрать методику руководства и осуществлять ее. Не очень важен выбор новейшей или самой полной методики. Решающим фактором является адекватность модели руководства для организации, соответствие ее целям и неуклонное применение.

4. *Поощрение нужного образа действий (поведения).* Должна быть обеспечена поддержка и поощрение правильного выполнения людьми требуемых действий. Руководители располагают широким спектром мер, которые можно использовать для этого: от стимулов до наказаний. Старшие руководители играют важную роль, показывая пример. Более того, правильное поведение должно быть включено в оценку показателей работы.

5. *Аллергия людей на чрезмерный контроль.* Чрезмерный контроль не улучшает работу сотрудников. Адекватные меры контроля должны стать неотъемлемой частью рабочей среды каждого сотрудника и, как лидерство, должны делегироваться.

6. *Будьте проще.* Руководители часто попадают в ловушку слишком сложных моделей, что неизбежно вызывает осложнения. Если модель контроля слишком трудна для понимания, она становится менее эффективной.

Шаг 8. Мониторинг поддерживаемой эффективности

Необходим не только мониторинг процессов, но и мониторинг и оценка реализации программ ВРМ. Другими словами, «соблюдайте то, что проповедуете». Лучший способ добиться этого — сразу же установить достижимые нормативы. Возможные меры:

- удовлетворенность клиентов, партнеров и сотрудников внутренними программами и сервисами ВРМ (опросы, анкеты);
- частота обращений к моделям процессов для справок/сверок;
- количество жалоб работников, что модели процессов неверны или не поддерживаются в обновленном состоянии;
- количество описаний моделей процессов, которые не рассматривались или не модифицировались в установленные сроки;
- текучесть кадров (внешняя и внутренняя);

- процентная доля проектов, которые достигли поставленных нормативов и завершились в срок и уложились в выделенный бюджет;
- наличие моделей процессов;
- длительность цикла моделирования процесса.

Проповедники ВРМ внутри организации должны отдавать себе отчет, что основной упор на данной стадии делается на правильное исполнение процессов. Новые инициативы следует начинать только:

- при наличии бизнес-обоснования, и
- если бизнес и/или руководители твердо нацелены на осуществление этих инициатив.

Нельзя начинать новые инициативы, просто потому что есть ресурсы ВРМ. Изменения процессов нельзя осуществлять без участия бизнес-подразделений.

Шаг 9. Обмен информацией

Когда проект переходит от проектной фазы к повседневному режиму работы, общение/обмен информацией необходимо сосредоточить на реальных выгодах, которые были реализованы, и мотивации людей с целью выявления других областей для изучения и стимулирования их работы согласно новым процессам. Важно подчеркивать, что каждый новый проект приближает организацию к процессно-ориентированному мышлению и функционированию.

Шаг 10. Поддержание моделей процессов

Процессы динамичны, поскольку они адаптируются к новым внешним и внутренним обстоятельствам. Таким образом, описания процессов нужно модифицировать, чтобы они отражали эти изменения. Любые изменения процессов должны рассматриваться как запрос-требование и следовать такому порядку:

1. Регистрация изменения (например, кто затребовал изменение).
2. Определение типа изменения и его приводные механизмы.
3. Ранжирование изменений в порядке приоритета.
4. Оценка воздействия.
5. Получение утверждения на изменение.
6. Планирование осуществления изменения.
7. Осуществление изменения.
8. Анализ реализации изменения.
9. Реализация ценности

Частью данного этапа является мониторинг и максимизация ценности. Подробности описаны на шаге 7 главы 21, в контексте реализации ценности в проекте.

Результаты этапа устойчивого функционирования

Этап устойчивого функционирования вносит значимый вклад в другие этапы общей схемы (рис. 22.6), особенно в этапы стратегии организации и архитектуры процессов, а извлеченные уроки пригодятся на этапе стартовой площадки будущих проектов. Полученный из повседневной практики опыт дает знания, которые могут внести изменения в оба этих этапа в последующих проектах и в режиме повседневной деятельности.

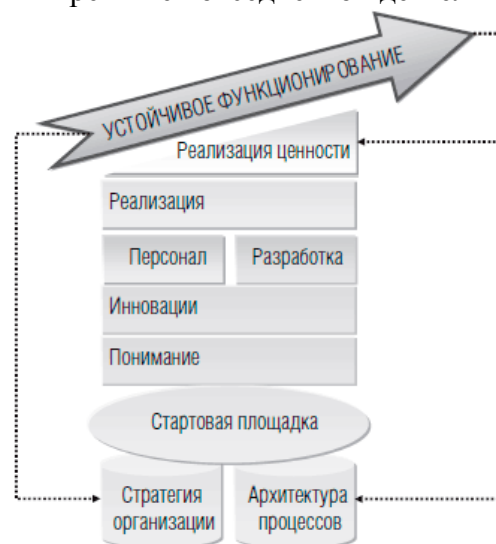


Рис. 22.6. Результаты этапа устойчивого функционирования как входные данные для других этапов

Риски этапа устойчивого функционирования

В табл. 22.1 приведены наиболее часто встречающиеся риски, присущие устойчивому функционированию, и стратегии их снижения.

Таблица 22.1. Риски этапа устойчивого функционирования и стратегии их снижения

Риск	Стратегия снижения
1. Никто не берет на себя функции хозяина процессов и управления процессами	Обсудите с руководителями высокого звена, поскольку хозяева процессов были определены еще на этапе запуска — это наиболее важный фактор успеха ВРМ
2. Персонал не придерживается новых методов работы	Узнайте, почему персонал не хочет работать по-новому, и решайте вопросы. Если люди не мотивированы, убедите их в выгодах и преимуществах. Если сотрудники просто забыли, как применять новые процессы, проведите дополнительную подготовку и обучение
3. Процессы не обновлены	Убедитесь, что персонал применяет модели процессов и может выявить любые застарелые проблемы; обеспечьте регулярный пересмотр процессов
4. От рядовых сотрудников и менеджеров низшего звена не поступает новых предложений или инициатив по усовершенствованию процессов	Поощряйте предложения рядовых сотрудников и младших менеджеров. Объясните, что происходит с их предложениями, почему некоторые предложения нецелесообразны, и сообщайте об успехах инициатив, предложенных работниками
5. Трудно поспевать за формулированием требований к корпоративному руководству компанией	Поход к корпоративному руководству должен быть всесторонним, а не по частям

Глава 23. Неотъемлемые атрибуты: введение

Десять описанных выше этапов не гарантируют успеха проекта ВРМ, поскольку это многогранное и разноплановое мероприятие. Поэтому мы выделили три *атрибута*:

- управление проектом,
- управление изменениями персонала и
- ведущая роль, лидерство.

В Кембриджском словаре слово «неотъемлемый» объясняется как «необходимый, насущный, без чего не прожить». Мы считаем, что проект ВРМ не может существовать без этих трех неотъемлемых атрибутов.

Неотъемлемый — это такой аспект проекта, который считается чрезвычайно важным, практически критическим фактором обеспечения успеха проекта, но не проявляется в виде последовательности действий и не наступает в определенный момент проекта. Атрибуты прослеживаются на протяжении всего проекта, поэтому мы их показали отдельно на рис. 23.1.



Рис. 23.1. Этапы проекта и неотъемлемые составляющие-атрибуты

Хотя десять этапов общей схемы тоже не являются жестко последовательными операциями, поскольку пересекаются и накладываются друг на друга, они *большой частью* следуют описанному порядку. Методики и сценарии, описанные в части II, дают примеры использования и схемы и последовательности шагов.

Атрибут считается фундаментальным условием успеха проекта и свойством, которое пронизывает весь проект и проявляется на каждом его этапе. Это фундаментальная основа, на которой зиждется любой успешный проект ВРМ. Если атрибуты сформированы надежно, то основа будет, как гранит, в противном случае она будет походить на зыбучий песок, а «тренога» проекта ВРМ (см. главу 11) наклонится, провалится или просто рухнет.

Об управлении проектом, изменениями персонала и ведущей роли написано достаточно подробно в бесчисленных статьях и книгах. Мы не станем описывать все аспекты методологии успешного управления проектами, осуществления комплексной программы изменений персонала во всей организации или качества, делающие человека настоящим лидером. Мы остановимся лишь на аспектах, которые насущно необходимы для проекта ВРМ, — аспектах, недостатки или недобросовестное осуществление которых сильно скажется на успехе проектов ВРМ. Наше внимание будет посвящено частям каждого атрибута, которые бизнес-подразделение и группа проекта должны отработать, чтобы проект был успешным.

Глава 24. Управление проектом. Назначение

Это глава — не руководство по управлению проектами. Предполагается, что как дисциплина управление проектами уже понимается. Задача состоит в том, чтобы сосредоточиться на аспектах управления проектами, которые требуют особого внимания в проекте ВРМ, чтобы увеличить шансы на успех.



Рис. 24.1. Неотъемлемые составляющие управления проектом

Управление проектами рассматривается как один из *неотъемлемых атрибутов* схемы проекта ВРМ (рис. 24.1). Организация и группа проекта не смогут обеспечить его успех без отлаженного управления. Достаточно ли быть хорошим менеджером проектов? Мы сказали, что нет. Хороший менеджер проекта уже не означает просто знания и навыки, подходящие для традиционных методологий проектного управления. Менеджеры проектов ВРМ должны обладать прочными навыками:

- управления изменениями персонала;
- управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами;
- глубокого знания и опыта реализации проектов ВРМ.

Можно было бы согласиться, что для хорошего проектного управления достаточно двух первых качеств; просто проекты ВРМ требуют более глубоких знаний и их лучшего применения, чем раньше. Традиционно проекты, выполняемые по методикам проектного управления, были нацелены на изменения бизнеса на основе **технологий автоматизации или при слабом сопротивлении изменениям**. Это обеспечивало уверенность в результатах, которая нужна спонсорам проекта. Изменения ВРМ отличаются в одном важном аспекте: они почти наверняка требуют **крупных изменений в людях и/или организационной культуре**.

Почему? Взглянем на любого менеджера в крупной организации, управляющего неэффективными процессами. В девяти случаях из десяти ему хорошо известно о неэффективности процессов, впрочем, как и вышестоящему начальству и большинству исполнителей. Когда для исправления ситуации приходит практик ВРМ, который осознает, что заинтересованные стороны понимают неэффективность процессов, естественно предположить, что реализовать усовершенствования будет легко. Разумеется, это неверно.

Отличие проектов ВРМ — в воздействии на людей и культуру бизнеса. Глубинные причины, интересы и цели, которые требуют перемен в работе, часто не осознаются, не понимаются и не рассматриваются. Мы вторгаемся в область, где очень не хочет оказаться традиционный менеджер проекта, — здесь все неопределенно, риски высоки и трудно управляемы. Менеджер проекта ВРМ должен быть весьма искусен, чтобы преуспеть в такой среде. В табл. 24.1 даются некоторые способы добиться этого.

Таблица 24.1. Традиционное управление проектом и управление проектом ВРМ

Традиционное управление проектом	Управление проектом ВРМ
Обеспечить, чтобы объем проекта давал определенность результата	Обеспечить, чтобы объем проекта давал достижение бизнес-целей посредством усовершенствованных процессов
Управление заинтересованными сторонами обеспечивает только реализацию проекта	Управление заинтересованными сторонами обеспечивает реализацию проекта и долгосрочные изменения в поведении персонала и устойчивость изменений для бизнеса
Планирование непредвиденных ситуаций охватывает только очевидные и легко определяемые риски	Препятствия культурным изменениям (иногда до 50% всех усилий проекта) и планирование непредвиденных ситуаций для неочевидных и трудно определяемых рисков должны быть встроены в план проекта
Для обеспечения определенных результатов работа со спонсором/руководящим комитетом/советом проекта	Работать со спонсором, руководящим комитетом, советом проекта, бизнесом и пользователями для контроля неопределенностей и обеспечения неявных результатов, приносящая вклад в достижение целей стратегии и показателей организации
Критерии успеха проекта определяются исключительно количественными задачами	Критерии успеха проекта в равной степени определяются количественными и качественными показателями

Вопрос заключается в том, может ли обычный менеджер внедрения приложений или бизнес-проекта успешно реализовать проект BPM. Ответ — условное «да» (вероятно), но далеко не так успешно, как с этим справиться опытный менеджер проектов BPM. При участии неопытного менеджера проектов BPM или менеджера проектов с ограниченным опытом BPM риски будут просто значительно выше, и есть шанс, что организация не получит выгод, которых можно достичь посредством BPM.

Для организации важно назначить собственного менеджера проекта, даже если у него нет опыта реализации проектов BPM. Чрезвычайно важно, чтобы этот менеджер был человеком из бизнеса, а не назначенцем отдела ИТ: ИТ, поставщик решения и остальные составляющие проекта должны подчиняться этому бизнес-менеджеру проекта BPM. Для поддержки неопытного менеджера проекта нужно прикрепить к нему опытного консультанта BPM высокого ранга (внешнего или внутреннего). Помимо этого вклад такого опытного консультанта в проект может состоять в следующем:

- объективно разрешать ситуации, когда необходимо пойти на компромисс в ходе проекта (эти ситуации неизбежны), а последствия таких решений весьма серьезны. Специалист BPM должен быть способен правильно контролировать риски, чтобы проект BPM не превратился в дорогостоящий проект мелких улучшений;
- сохранить целенаправленность проекта, самофинансирование (насколько возможно) и реальную отдачу в виде бизнес-ценности;
- обеспечить правильное внесение в план проекта необходимых элементов управления изменениями персонала и культуры как существенной частью проекта;
- обеспечить постоянное участие заинтересованных сторон, удовлетворение их нужд и нацеленность на успешное внедрение BPM.

Может ли человек, не имеющий существенного опыта управления проектами, реализовать проект BPM? Ответ на этот вопрос прост — нет. Умение управлять проектами — фундаментальное требование или необходимость для любого проекта, и проект BPM не является исключением; только требования, возможно, выше в силу возросшей сложности.

Результаты

При правильном управлении проектом существенно снижаются риски, а вероятность достижения целей организации в проекте и реализации выгод повышается.

Во всех проектах должны выполняться обычные требования корпоративного руководства организации на весь срок существования, что предусматривает методика проекта, которой придерживается его менеджер.

Осуществление

Существует множество методик управления проектами и им посвящено множество книг, так что мы не предлагаем новую, а рассмотрим два главных аспекта управления проектом с точки зрения BPM:

- во-первых, есть несколько «шлюзов», которые нужно пройти удачно, чтобы проект BPM был успешным, да и просто продолжался;
- во-вторых, взаимодействие с заинтересованными сторонами.

«Шлюзы» проекта

«Шлюз» — это ключевой контрольный пункт или стадия сдачи по ходу проекта. На подходе к такому шлюзу он всегда считается закрытым, пока менеджер и спонсор проекта не сочтут, что имеется достаточно информации, чтобы открыть шлюз и продолжить проект. Если же шлюз остается закрытым, поскольку имеющаяся информация неудовлетворительна, проект нужно остановить, пока не поступит информация, позволяющая открыть «шлюз». Частично закрытый шлюз означает, что информация неполна, и проект нужно приостановить до получения более полной информации.

Мы опишем несколько «шлюзов», которые могут встретиться по курсу проекта. Невозможно, да мы и не намерены пытаться, перечислить все шлюзы, поскольку каждый проект индивидуален. При планировании проекта главные шлюзы нужно определить как можно раньше:

- в точках, где бизнес может выйти из проекта или приостановить его, если необходимо, снизить риски и затраты организации;
- стратегии выхода из проекта необходимо планировать и согласовать при определении шлюзов - в стратегических точках, обеспечив создание ценности для организации к этому моменту, независимо от точки выхода из проекта.

Шлюзы имеют номера для ссылок — это не последовательность шлюзов в проекте.

Шлюз 1. Изучение заинтересованных сторон

Одним из первых действий в проекте должно быть определение и последующее изучение и анализ заинтересованных сторон, включающий перечисленные ниже составляющие:

- стиль лидерства заинтересованных сторон (см. главу 26, где подробно классифицированы и рассмотрены стили лидерства/руководства);
- понимание места внутренних заинтересованных сторон в структуре организации и ее иерархии;
- понимание движущих бизнес-мотивов внутренних заинтересованных сторон (организации) и их личных мотивов; как правило, бизнес-мотивы обычно отражаются в основных областях результатов и показателях производительности конкретных лиц; однако личные мотивы (амбиции) внутренних заинтересованных лиц могут быть очень важным стимулом для конкретного сотрудника.

Шлюз	
закрыт, пока	обычно открывается, когда
<ul style="list-style-type: none"> • не оценено общее состояние заинтересованных сторон • не получены ответы на вопросы: • настроены ли заинтересованные стороны на предлагаемые изменения (проект)? • есть ли рассогласования? • возможно, большинство заинтересованных лиц нацелены на проект, а ключевые ответственные за принятие решений фигуры и источники влияния нет? • насколько зрелы в смысле ВРМ отдельные лица и организация в целом? 	<ul style="list-style-type: none"> • согласованы и увязаны с достижением итогов: <ul style="list-style-type: none"> ➤ сообщество заинтересованных сторон ➤ ВРМ-зрелость ➤ цели проекта ВРМ • запланированы шаги, которые могут: <ul style="list-style-type: none"> ➤ быть правильно выполнены ➤ проконтролированы ➤ объединить заинтересованных лиц

Более подробно перечисленные действия рассматриваться в следующем разделе этой главы (взаимодействие с заинтересованными сторонами).

Шлюз 2. Осознание размаха изменений

Масштабность изменений и организованность заинтересованных сторон в определенной степени привязаны к сценарию реализации. В сценарии «обычная работа» можно ожидать, что заинтересованные стороны настроены на проект. Сценарий «рулевой», по всей вероятности, требует большего масштаба перемен и нацеленности заинтересованных сторон, чем сценарии «пилотный проект» или «вне поля зрения».

На начальных стадиях планирования проекта на этапе стартовой площадки группе проекта нужно определить и документально зафиксировать требуемый размах изменений и нацеленности заинтересованных сторон, как они видятся на этом этапе. Масштаб перемен далее уточняется на этапе инноваций, когда становится ясно, как должны меняться процессы, и заполняется матрица способностей персонала.

Должно присутствовать очень четкое понимание масштабности изменений, требуемых организацией. Пока понимание не достигнуто, нельзя двигаться дальше, поскольку такое понимание приводит нас к следующему шлюзу проекта — способности организации к изменениям.

Кейс: определение проблемы бизнеса

Организация планировала многомиллионный проект внедрения системы управления клиентами (CRM), чтобы решить проблемы колл-центра, хранилища данных, выборки и анализа данных, масштабной функции очистки данных для их точности и системы управления документами.

Было проведено совещание с участием заинтересованных сторон, чтобы определить бизнес-проблему, которую должен решить проект. Через три часа заинтересованные стороны не смогли определить проблему. Руководители просто хотели внедрить какую-нибудь «новую систему», а внешние консультанты рекомендовали ее. Техническое решение было найдено для несуществующей пока проблемы.

Мы предложили разбить проект на небольшие части и сделать обоснование каждой из них.

Это предложение проигнорировали, и менеджер проекта провел год, агитируя заинтересованных людей и пытаясь написать бизнес-обоснование. Проект так и не сдвинулся с мертвой точки.

Вывод. Поговорите со всеми заинтересованными людьми, обсудите с ними необходимость проекта и проблему, которую он должен решить, еще до формулировки бизнес-обоснования или хотя бы до его окончательного варианта.

Этот шлюз часто закрыт, потому что:

- бизнес-подразделение и/или группа проекта не понимает объем изменений из-за неясности эталонных (сверочных) процессов, недостатка информации о функционировании организации, различий в запросах заинтересованных сторон и т.д.;
- неизвестно итоговое воздействие изменений на организацию: т.е. осознается масштаб немедленных изменений, но влияние их на соответствующие процессы и организацию не выяснено.

Открывается этот шлюз:

- согласованием объемов изменений;
- оценкой воздействия.

Трудности с определением объемов часто возникают, поскольку бизнес-проблема, которую пытается решить организация, не сформулирована как следует и не согласована между бизнесом и заинтересованными сторонами. Это очень важный шаг, и он должен быть продуман и выполнен до окончательной доработки бизнес-обоснования.

Шлюз 3. Способность организации к изменениям

Сущность проекта ВРМ такова, что он, безусловно, приводит к изменениям в организации. Масштаб перемен может быть от скромного до значительного, но в большинстве проектов ВРМ масштабность перемен лежит в диапазоне от средней до огромной.

Возможность организации (и ее способность) меняться подвергается испытанию в проекте ВРМ, и ее нужно выяснить в самом начале проекта, поскольку если проект требует значительных изменений, а степень зрелости организации не позволяет ей справиться с масштабом требуемых изменений, проект обречен на неудачу в зародыше. В такой ситуации менеджер проекта должен обратиться к спонсору проекта и принять решение о курсе действий, что может включать отказ от проекта или его остановку. Гораздо полезней определиться с этим в начале проекта, чем потратить время и деньги, а потом обнаружить, что организация не способна измениться в требуемой степени.

В главе 27 мы поможем менеджеру и спонсору проекта проверить зрелость организации, чтобы справляться с изменениями.

Этот шлюз часто закрыт из-за:

- излишней уверенности: у организаций часто разыгрывается неутолимая жажда иметь «все и сразу», но свой мир они могут менять лишь с ограниченной скоростью. Менеджеры проектов ВРМ должны определить разрыв между желанием перемен и объективной реальностью;
- недостаточной уверенности: организации могут не осознавать свою способность изменяться и склонны недооценивать потенциал восприятия изменений.

Этот шлюз часто открывается:

- оценкой и пониманием ВРМ-зрелости организации;
- оценкой способности к изменениям (здесь может оказаться полезным опыт аналогичных прошлых проектов);
- скорости изменений. Высокие цели можно часто разбить на небольшие этапы, т.е. вместо одного крупного разового скачка предусмотреть небольшие изменения с последующими мелкими улучшениями, затем снова шаг изменений и опять мелкие улучшения и т.д.

Шлюз 4. Принятие ВРМ организацией

ВРМ-зрелость организации также связана с пониманием ею значения процессов и влияния, которое усовершенствование процессов может оказать на достижение целей и реализацию стратегии организации.

Процессно-ориентированные взгляды организации определяются ее ВРМ-зрелостью, пониманием ВРМ руководителями и их вниманием к процессам.

Этот шлюз часто закрыт, потому что:

- руководители слишком увязли в решении текущих проблем;
- руководители не осознают значимости процессов для эффективности функционирования организации.

Этот шлюз часто открывается:

- давлением, оказываемым рынком, которое вынуждает организации изучить возможности сокращения затрат, сосредоточившись на процессах;
- растущей готовностью к BPM и расширением практики успешных реализаций BPM в других организациях;
- одним руководителем, успешно реализующим сценарий «пилотный проект» или проект «вне поля зрения», чего часто бывает достаточно при демонстрации выгод BPM для организации.

Шлюз 5. Техническое исследование

Если проект BPM предусматривает автоматизацию и взаимодействие с существующей инфраструктурой (оборудование, сети, существующие системы приложений), на ранней стадии проекта необходимо провести техническое исследование, чтобы убедиться, что выбранное решение BPM действительно способно стыковаться с требуемой инфраструктурой. Если это технически невозможно или требует значительных расходов, весь проект может остановиться.

Такое соображение кажется очевидным, но в неоправданно большом количестве проектов оно не предпринимается на ранней стадии.

Этот шлюз часто закрыт, потому что:

- существующая техническая инфраструктура неизвестна, плохо описана документально, непонятны интерфейсы, технологии несовместимы и т.д.

Этот шлюз часто открывается:

- техническим анализом на начальной стадии проекта;
- тщательным выбором комплекса инструментария по автоматизации BPM (и подтверждением поставщиком решения функциональности такого инструментария на опытной демонстрации в процессе выбора).

Кейс: инфраструктурный барьер

Мы руководили проектом внедрения автоматизированного BPM у клиента, где инфраструктура распадалась по мере невообразимого роста организации. Это ставило интересные проблемы в связи с действующей инфраструктурой.

Мы сказали клиенту, что проект следует временно приостановить и провести пилотное исследование взаимодействия выбранного решения BPM с существующей инфраструктурой, поскольку существовали опасения, что старые приложения могут потребовать существенных переделок, чтобы влиться в решение BPM. Клиент проигнорировал этот совет и настоял на продолжении внедрения, поскольку этого жестко требовал бизнес.

Через несколько месяцев проект *пришлось* остановить, поскольку интерфейс с инфраструктурой нельзя было организовать без значительных переделок. Если бы проект приостановили вовремя, доработки можно было бы вести параллельно с другими аспектами проекта BPM, избежав задержек и расходов.

Вывод. Если есть подспудные серьезные проблемы инфраструктуры, с ними нужно разбираться на ранней стадии проекта, определить и знать их воздействие, что сэкономит время и деньги.

Управление взаимоотношениями заинтересованных сторон

Во-первых, нужно решить, кто же они, эти самые заинтересованные стороны (лица). Заинтересованная сторона — это лицо или группа лиц, у которых есть (или они считают, что есть) интерес (положительный или негативный) в проекте. Это самые разные люди: от отдельных менеджеров, сотрудников, поставщиков решений до бизнес-подразделений, поставщиков, клиентов, каналов-дистрибьюторов, а также сообщество, окружающая среда и рынок.

Взаимодействие с ними очень важно, а мы рискнем предположить, что для проекта BPM критически важно, в силу ряда причин:

1. без основных внутренних заинтересованных лиц у проекта не будет финансирования.
2. На этапах понимания и инноваций мы предположили, что нужно изучать процессы непрерывно, что почти наверняка означает пересечение границ подразделений и организации. Без поддержки основных заинтересованных сторон достичь этого нельзя.

3. Без поддержки основных заинтересованных сторон чрезвычайно трудно реализовать бизнес-выгоды, определенные в бизнес-обосновании.

4. В проекте ВРМ участвуют многие: бизнес-подразделения, члены подгрупп проекта, поставщики, клиенты и т.д., и без их поддержки и энтузиазма проект просто становится труднее.

5. Некоторые внешние заинтересованные стороны могут играть важнейшую роль, и их нужно определить.

Особо следует направить общение и информирование на различные группы.

Кейс: привлечение внешней заинтересованной стороны

Мы занимались проектом ВРМ, в котором большая часть бизнеса расходилась по посредникам. Наша задача состояла в перестройке процессов, которые создали эти посредники.

Когда мы предложили сформировать небольшое количество целевых групп заинтересованных лиц, чтобы разъяснять посредникам, чего хочет добиться организация, выслушать их проблемы и обеспечить применение процессов, мы столкнулись с сопротивлением отдела продаж и убеждением, что это необязательно.

Но когда клиент понял необходимость таких встреч, он стал привлекать посредников в проект, и результаты оказались прекрасными.

Вывод. Как можно рассчитывать, что внешние заинтересованные стороны будут применять процессы после внедрения, если они не привлекаются к созданию этих процессов?

Взаимодействие с заинтересованными сторонами — это целиком и полностью управление взаимоотношениями, что является структурированным процессным подходом к необходимым взаимоотношениям в рамках проекта. В силу сложности проектов ВРМ такое взаимодействие должно быть более формальным процессом, чем в традиционных проектах.

Как создать такой более формальный структурированный процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами?

Есть **два типа управления взаимодействием**, обычно требующихся для успеха проектов ВРМ:

1. «управление взаимодействием для успешной реализации», и использует скорее формальный способ обеспечить выполнение заинтересованными сторонами поставленных перед ними задач ради реализации проекта. Основан он на достаточно традиционных методах проектного управления, нацеленных на реализацию, и на представлении о враждебности/недоброжелательности среды окружения, т.е. считается, что большинство компаний по-прежнему работает в неблагоприятном окружении. Такой подход способствует реализации проекта, но в долгосрочном плане маловероятно, чтобы он породил какие-либо изменения в поведении, которые могли бы повлиять на аспекты управления изменениями персонала.

2. Заинтересованность и методы совместного решения проблем. При таком подходе отношения строятся и поддерживаются так, что это способствует постоянству происходящих изменений в групповом и индивидуальном поведении, что более располагает к культурным изменениям.

Обе методики нужно применять для обеспечения значительных организационных изменений, которые необходимы для проектов ВРМ. В небольших или крупных проектах при незначительном влиянии культурных изменений главным подходом будет управление взаимодействием для успешной реализации.

Тема управления отношениями с заинтересованными сторонами (и подробное изложение теорий и этих методик) слишком широка для обсуждения в этой книге. Мы дадим лишь сжатую сводку практического управления отношениями с заинтересованными сторонами для применения этих методик в проекте ВРМ.

Управление отношениями для успешной реализации. **Шаги методики следующие:**

1. сформировать внутреннюю группу для разработки формата, плана и осуществления управления отношениями с заинтересованными сторонами и их привлечения к участию в проекте.

2. Определить все заинтересованные стороны и их отношения с проектом.

3. Очертить роль в проекте основных заинтересованных сторон.

4. Сопоставить заинтересованные стороны, чтобы выявить их индивидуальные требования или результаты, которые им нужны от проекта.

5. Определить лучшие стратегии привлечения каждой заинтересованной стороны и управления отношениями с ней, чтобы удовлетворить их запросы и обеспечить надежность реализации проекта.

Далее каждый из этих шагов рассматривается более подробно.

Шаг 1. Формирование внутренней группы заинтересованных сторон

На этом шаге важно, чтобы менеджер проекта привлек бизнес-представителей и обеспечил их полноценное участие в формировании формата отношений с заинтересованными сторонами, а также обеспечил подробное планирование, привлечение в проект и выполнение.

Кого из бизнеса нужно привлечь? Обычно это хозяин бизнес-проекта, спонсор проекта и все прочие заинтересованные лица, которые консультировали или предложили окончательное решение.

Менеджер проекта и глава заинтересованных лиц несут ответственность за управление отношениями с заинтересованными сторонами и:

- пользуются высоким уважением руководителей во всей организации;
- пользуются доверием во всей организации;
- свободно высказывают свое мнение, даже если оно идет вопреки культуре организации;
- могут облекать плохие и хорошие новости в адекватную, но честную форму;
- считаются поборниками и главными действующими лицами изменений в организации;
- способны обеспечить выполнение заданий.

Одна из задач менеджера проекта — «продвижение» заинтересованных лиц на позиции, нужные для поддержки проекта, и управление и контроль отношений с заинтересованными сторонами. Менеджер проекта должен быть уверен в поддержке и помощи спонсора проекта, а также в возможности доверительно обсуждать вопросы отношений с заинтересованными сторонами.

Менеджер проекта должен подсказать членам группы проекта, что нужно донести до конкретных заинтересованных лиц, чтобы заручиться их поддержкой. Эти послы должны согласованно доносить все члены группы проекта.

Менеджер проекта распределяет поручения среди других основных членов группы проекта и бизнес-группы. Эти задания рассматриваются на последующих шагах.

Шаг 2. Определение всех заинтересованных сторон и их отношений к проекту

Нужно составить подробный перечень заинтересованных сторон. В качестве основы для него можно взять перечень заинтересованных сторон, составленный на шаге 4 этапа стартовой площадки. Типовой перечень выявленных на этом шаге заинтересованных сторон небольшого проекта BPM включает:

Внутренние	Внешние
Сотрудники-персонал	Посредники
Руководство	Клиенты
Финансовое подразделение	Менеджеры фондов
Подразделение управления объектами	Внешний аудит
Подразделение соблюдения нормативных	Поставщики решений актов
Управление рисками	Законодательные органы
Информационные технологии	Партнеры
Человеческие ресурсы	
Внутренний аудит	
Развитие бизнеса	

Как видно из этого ориентировочного перечня, возможно, придется управлять отношениями со многими заинтересованными сторонами. Вероятно, у вас не будет хватать времени на

всех, и нецелесообразно управлять отношениями со всеми. Выше перечислены группы заинтересованных сторон, и нужно в каждой группе выделить лиц, являющихся важными заинтересованными лицами. Группа проекта должна понимать, что персонал организации — это одна из важнейших заинтересованных сторон, и без его поддержки и энтузиазма проект либо закончится неудачей, либо столкнется с серьезными проблемами. В главе 25 эта сторона вопроса рассматривается подробнее.

Чтобы определить, отношениями с какими заинтересованными лицами нужно управлять, менеджеру проекта и главе заинтересованных сторон следует заполнить одну из матриц шага 3, а лучше обе. Они помогут выделить заинтересованные стороны, управлять отношениями с которыми целесообразно. При необходимости обновляйте эти матрицы после каждого совещания с участием заинтересованных сторон.

Шаг 3. Формулирование роли ключевых заинтересованных сторон в проекте

После определения заинтересованных сторон менеджеру проекта нужно составить описание каждой из них. Для каждого основного заинтересованного лица удобно воспользоваться формой из табл. 24.2. Индивидуальный анализ заинтересованного лица должен быть рассмотрен менеджером проекта и/или главой заинтересованных сторон до личной встречи, чтобы решить, чего проект намерен добиться с его помощью.

Таблица 24.2. Анализ индивидуального заинтересованного лица

ФИО/Название	Должность
Возможность влияния на проект Сильно — — — — — Слабо (обведите кружочком нужную оценку на линии)	Видение проекта (уровень приверженности) Положительно — — — — — Отрицательно (обведите кружочком нужную оценку на линии)
Риски (какие риски приносит данное заинтересованное лицо в проект; какие риски связаны с данным заинтересованным лицом):	
Сильные стороны (какие сильные факторы приносит данное заинтересованное лицо в проект):	
Слабости (какие слабости связаны с привлечением к проекту данного заинтересованного лица):	
В чем интерес в проекте данного заинтересованного лица:	
Что «заводит»/вызывает пропадание интереса (что нравится/не нравится заинтересованному лицу в проекте, его роль, организация, личные интересы и т. д.)	

Чтобы выявить основных заинтересованных лиц и облегчить их сопоставление, часто полезно отразить более подробную информацию в матрице, приведенной в табл. 24.3. Не подумайте, что из порядка изложения следует, что одна из матриц заполняется раньше другой. Часто их заполняют параллельно и постоянно обновляют по ходу проекта.

В табл. 24.3 приведены аналогичные сводные данные по всем выявленным заинтересованным сторонам.

Первый шаг в заполнении этой матрицы — классификация заинтересованных сторон по типу, группе и по имени главного лица. Следующий шаг — уяснение разницы в уровне возможностей в отношении проекта, которым эта заинтересованная сторона располагает на данный момент, и будет располагать после завершения проекта. Важно провести различие между заинтересованными сторонами, которые критически необходимы для продвижения проекта, и просто заинтересованы в проекте. Табл. 24.2 поможет разобраться с классификацией.

Ниже даются краткие пояснение столбцов в табл. 24.3 (если они не очевидны).

Таблица 24.3. Матрица анализа заинтересованных лиц

Тип	ФИО/ Назва- ние	Возможности влияния сегодня		Возможности влияния после реализации проекта		Способность влиять на проект и дру- гие заинте- ресованные стороны	Видение проекта (степень заинтере- сованно- сти)	Зачем мне это?
		Источник	Относи- тельная власть	Источник	Относи- тельная власть			

Возможности сегодня и после реализации проекта. Источник относится к должности, личным качествам (напористость, обаяние), знаниям или умениям (зрелость) в области BPM, контролю ресурсов (возможность выделять или отбирать ресурсы под проект), наличием права вето на проект. *Относительное влияние* можно просто отнести к сильному, среднему или слабому.

Способность влиять на проект и другие заинтересованные стороны: есть необходимость понять, насколько сильно влияние или широки возможности данного заинтересованного лица в отношении проекта и других заинтересованных сторон. Кто на кого может влиять, и как это достигается? Будет ли меняться реакция заинтересованных сторон по мере реализации проекта, и каким образом? В главе 25 упоминаются контролеры изменений. Это люди, которые потенциально фильтруют информацию, перед тем как она поступает другим заинтересованным лицам или группам. Нужно понять, является ли данное заинтересованное лицо контролером, и если да, как оно будет себя вести и, возможно, отфильтровывать информацию перед пропуском далее. Нужно также понять, как это может (или будет) влиять на проект.

Видение проекта (уровень заинтересованности): не все заинтересованные лица представляют себе результаты проекта или заинтересованы в них; некоторых интересует лишь происходящее в ходе реализации проекта. Но нужно всегда быть начеку и искать новых заинтересованных лиц. Нужно как можно раньше обнаружить их и управлять отношениями с ними.

Зачем мне это? Важнейший аспект, в котором нужно разобраться. Как можно направлять обмен информацией и контролировать результаты, если вы не понимаете, в чем интерес конкретного заинтересованного лица? Здесь речь идет не только о воздействии непосредственных результатов проекта, но и об их влиянии на будущее заинтересованного лица в личном и профессиональном плане.

Кейс: в результате проекта заинтересованное лицо лишилось своей роли

Мы начали проект с обычного этапа стартовой площадки. К моменту составления отчета этапа инноваций серьезной рекомендацией была реорганизация структуры одного отдела: сокращение численности наполовину, а также сокращение количества менеджеров с **пяти** (один старший плюс четыре младших) **до одного** на весь отдел. Спонсором проекта был менеджер этого отдела, так что проект мог бы закончиться тем, что **он лишился бы своего места в организации**. Без деликатного и внимательного управления отношениями с заинтересованными лицами это могло бы вызывать щекотливую ситуацию.

Вывод. Проведите анализ заинтересованных лиц и поймите эффект воздействия на основных из них, подходите к этому вопросу деликатно и внимательно.

Прогнозирование результатов — это часть анализа и управления отношениями с заинтересованными сторонами. Вероятное воздействие нужно оценивать постоянно по всему ходу проекта.

Мы отдаем себе отчет, что какую-то информацию будет трудно получить, какая-то будет субъективна, конфиденциальна и деликатна. Насколько открыто менеджер проекта может распоряжаться этой информацией, будет определяться культурой и зрелостью организации и отдельных заинтересованных лиц. В некоторых странах складывается тенденция значительной открытости отношений с заинтересованными сторонами и их позиции в отношении проекта. Такое поведение основано на понимании, что управление отношениями с заинтересованными

сторонами — это не манипулирование, а оказание открытого честного влияния на них, в котором раскрываются и учитываются интересы заинтересованных сторон. Такой подход формирует доверие.

Но открытость не всегда возможна в силу уровня зрелости организации и отдельных заинтересованных лиц. Нужно проявлять высшую степень осторожности при хранении этой информации в документации проекта и предоставлении доступа к ней.

Шаг 4. Сопоставление заинтересованных сторон

Собрав информацию, можно сделать следующий шаг — разнести заинтересованных лиц по двум отдельным матрицам, которые покажут тонкие различия между ними и дадут возможность принять решения о подходе к заинтересованным сторонам. Цель сопоставления — понять положение заинтересованных сторон на текущий момент и положение, которое они должны занимать с точки зрения проекта.

Первая матрица (анализ видения и влияния на проект заинтересованных лиц, рис. 24.2) показывает менеджеру проекта возможности заинтересованного лица влиять на проект и его видение проекта.

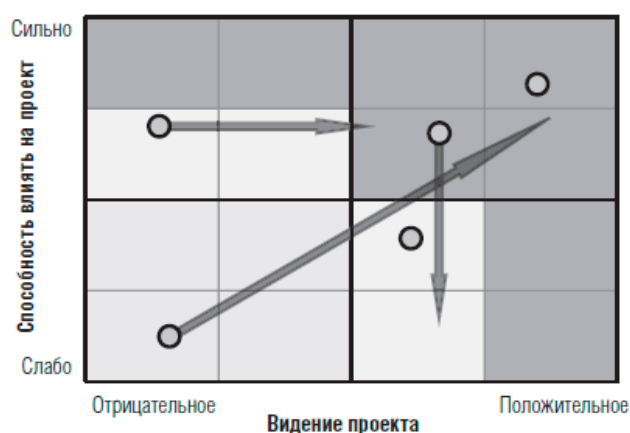


Рис. 24.2. Анализ влияния заинтересованного лица на проект и видения проекта

Ось «влияние на проект» относится к власти, которой заинтересованное лицо может обладать в проекте. У него может быть право вето или утверждения проекта. Заинтересованные лица могут также открыто или неявно обладать значительной властью и влиянием на проект при его запуске, в ходе реализации и на этапе внедрения.

Ось влияния сочетается с осью «видение проекта». Заинтересованные стороны могут иметь жизненный интерес в проекте, поскольку он положительно или отрицательно скажется на их способности удовлетворить бизнес-нужды и личные запросы; но могут вообще не иметь интереса в проекте. Менеджеру важно понимать, что «видение» проекта отдельными заинтересованными лицами может появиться в ходе проекта, по мере осознания влияния проекта на них самих. Такое видение возникает в результате взаимодействия менеджера проекта с заинтересованными лицами или приобретения полезной информации. В любом случае менеджер проекта должен заметить это, переосмыслить и держать под контролем.

Круги на рис. 24.2 и 24.3 представляют текущее положение отдельного заинтересованного лица, а стрелки указывают положение, куда нужно его переместить. Кружки без стрелок означают, что заинтересованное лицо находится в положении, которое менеджер проекта считает правильным, и поэтому данное лицо перемещать не требуется. Как видно из рис. 24.2, одно из заинтересованных лиц имеет возможность оказывать слабое влияние на проект и отрицательно относится к нему. Менеджер проекта решил, что это важное заинтересованное лицо, и его нужно переместить из текущего положения в положение с положительным видением проекта и возможностью оказывать сильное влияние на него. Чтобы добиться этого, нужно предпринять ряд действий.

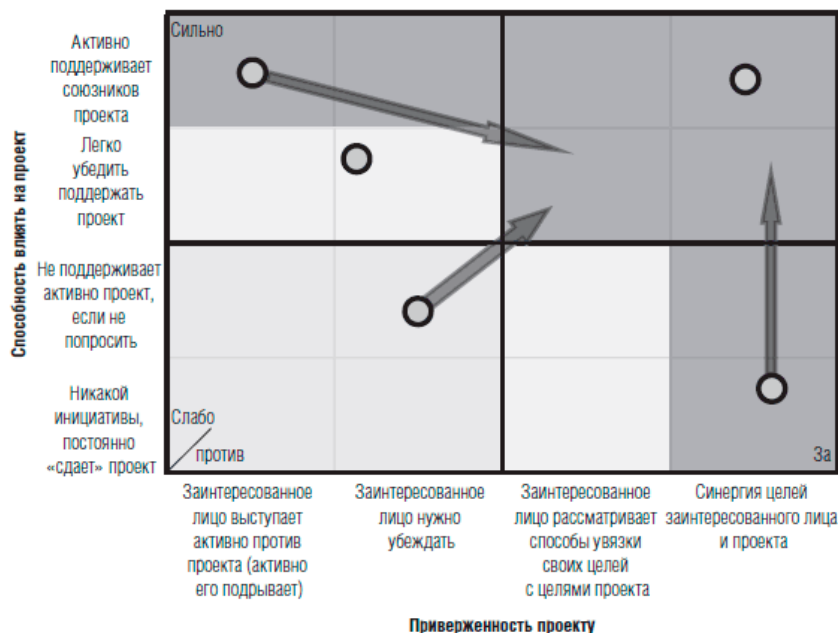


Рис. 24.3. Анализ энтузиазма и интересов заинтересованного лица

Хотя рис. 24.3 очень похож на рис. 24.2, есть тонкие различия, которые нужно выделить и изучить.

У заинтересованного лица может не быть твердой убежденности в проекте, но очень высокий энтузиазм. Энтузиазм заинтересованного лица может сочетаться с нестыковкой с его личными или бизнес-целями, вызывая убежденность «против» проекта (эффект организационной «солянки» — неупорядоченной мешанины систем, приложений, интересов, людей и т.д.).

Если должно произойти перемещение заинтересованного лица, менеджеру проекта понадобится разработать стратегию для каждой стрелки на этих двух рисунках. Такая стратегия является комплексом мер, осуществление которых должно обеспечить переход заинтересованного лица на нужную клетку в матрице. И здесь мы подошли к последнему шагу **накопления информации о заинтересованных сторонах** перед планированием стратегии взаимодействия с ними. Нужно:

- документально оформить результаты, которые хочет видеть в проекте каждая заинтересованная сторона, и
- сопоставить их с фактическими целями и задачами проекта.

Тогда будет видна **синергия целей или ее отсутствие**.

Шаг 5. Определение наилучшей стратегии вовлечения, взаимодействия и управления отношениями с заинтересованными сторонами

Это последний шаг управления отношениями с заинтересованными сторонами, который состоит в разработке стратегического плана (пути) успешного вовлечения в проект заинтересованных сторон.

План нужно составить на общем проектном уровне и на уровне отдельных заинтересованных сторон; он должен обеспечить путь от целей и задач отдельного заинтересованного лица к целям и задачам проекта. В нем должно быть видно, как менеджер проекта намерен работать с заинтересованными лицами, которые «за» проект, и с теми, кто «против», как он будет «зажигать» тех, кто скептически настроен к проекту, чтобы они воспринимали его с энтузиазмом (или хотя бы нейтрально).

План должен показывать:

- как заинтересованное лицо оценивает эффективность реализации проекта;
- какое положение должно занимать заинтересованное лицо, чтобы способствовать успешной реализации проекта;
- как менеджер проекта будет продвигать интересы заинтересованных лиц, используя выявленные движущие мотивы, чтобы они помогли правильной реализации проекта;
- периоды изучения — должны происходить при каждой встрече менеджера проекта с заинтересованным лицом, на формальном совещании или в коридоре.

Данная стадия должна увязываться с планом общения/обмена информацией, разработанным как часть проекта, а также с аспектами, рассматриваемыми в главе 26.

Управление отношениями с заинтересованными сторонами на основе учета интересов

Отношения с заинтересованными сторонами при реализации проекта могут вызывать **эффект отторжения**, который не только наносит ущерб взаимоотношениям, но и влечет лишь краткосрочные изменения в поведении. Так что сразу по окончании проекта поведение возвращается к предыдущим моделям и обычаям, и потенциальные выгоды для организации могут быть утрачены. Если у вас именно такой случай, важно применить другие методы поддержания отношений при подъемах и спадах по ходу реализации проекта и обеспечения постоянства и закрепления изменений в результате проекта. Лучше всего этого достичь, применяя основанный на интересах подход к управлению отношениями с заинтересованными лицами, что включает **методы совместного решения проблем**. Такое управление показано на рис. 24.4.

Управление отношениями с заинтересованными сторонами на основе интересов предполагает:

- оценку проблем, определение вопросов и создание условий для решений, от которых выигрывают все, — это необходимо сделать до выяснения индивидуальных коренных интересов;
- выяснение основополагающих интересов, т.е. интересов, которые определяют занимаемую людьми позицию;
- анализ любых зон разногласий с использованием приемов типа мозгового штурма для выработки решений, устраивающих всех. Один из методов договориться — BATNA (каждый предлагает свое видение лучшей альтернативы обсуждаемому решению вопроса). Это позволяет определить пределы договоренности и снижает вероятность занятия позиции «глухой обороны» в ущерб остальным сторонам.

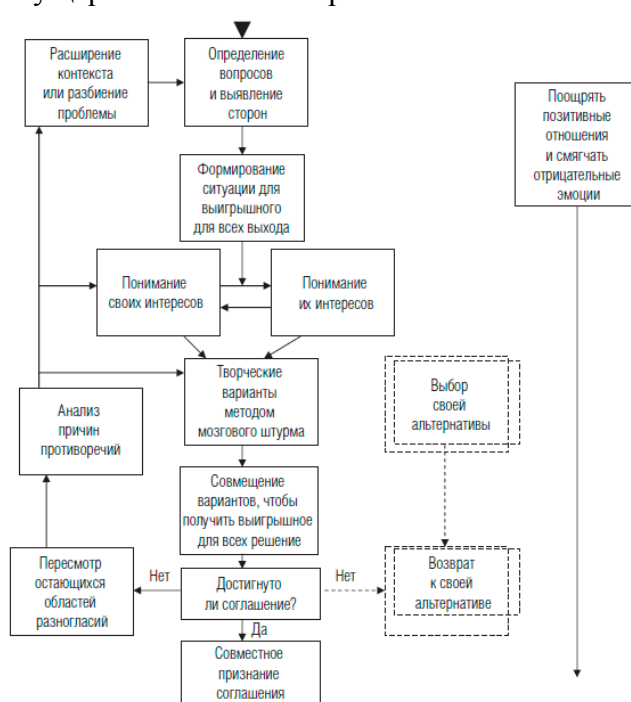


Рис. 24.4. Базовая модель разрешения конфликтов (из Wertheim и др. [80], воспроизведено с разрешения)

Шаги, необходимые для совместного решения проблем [80]:

- выявить основополагающие интересы в связи с потребностями, желаниями, заботами и опасениями; это достигается пониманием того, почему вы занимаете определенную позицию в конфликте;
- изучить все интересы, в том числе используя прием эмпатии («поставь себя на место оппонента»);
- активно слушать, используя такие приемы, как соблюдение очередности выступлений, применение мимики и жестов, выражающих полное внимание, открытое поведение;
- отделять людей от проблемы;
- использовать мозговой штурм;
- находить новые творческие альтернативы;
- оценить, обеспечивает ли решение проблемы разрешение всех основных вопросов.

Многостороннее управление отношениями с заинтересованными сторонами на основе учета интересов

Принципы, используемые при совместном решении проблем между двумя сторонами, можно применить и в случае решения проблем между несколькими сторонами в организации. Помимо индивидуальных отношений, процесс разрешения проблем должен учитывать организационную структуру и иметь дело с коалициями, фракциями и альянсами заинтересованных лиц. Принцип все тот же — поиск выигрышного для всех решения, разрешающего основополагающие вопросы.

Пример этого описан у Грея (Gray) [21], где разъясняется «кооперативный» подход к многостороннему разрешению конфликтов. Этот подход направлен на изучение различий между заинтересованными сторонами по конкретному вопросу, чтобы выработать новые решения проблемы. Среди прочего для применения такого кооперативного подхода к разрешению конфликтов нужно:

- определить проблему;
- твердо настроиться решить проблему;
- выявить все заинтересованные стороны, затронутые проблемой;
- оценить интересы затронутых сторон;
- определить имеющиеся для решения проблемы ресурсы;
- установить основные правила игры;
- определить основные действия;
- организовать подгруппы, работающие по решению проблем;
- обмениваться информацией;
- изучить различные варианты;
- достичь согласия с другими заинтересованными сторонами;
- реализовать соглашение.

Привлечение третьей стороны предусматривает посредничество, примирение, арбитраж и принятие решения. Такие подходы являются комбинацией противоборствующего и кооперативного подходов к управлению отношениями и привлекают третью сторону в качестве особой силы с целью направить стороны к соглашению или урегулированию. Для применения этих методов нужно:

- знать, когда привлечь третью сторону в процесс разрешения конфликта;
- четко определить роль третьей силы;
- согласовать процесс разрешения конфликта в рамках этих подходов;
- договориться об окончательном результате процесса урегулирования.

Применение на практике. Управление отношениями с заинтересованными сторонами в проекте часто осуществляется на интуитивной, а не на формальной основе. Хотя менеджер проекта часто говорит о необходимости управления отношениями и посвящает много времени этой части управления проектом, она очень редко систематически анализируется, планируется и осуществляется, а ведь взаимоотношения — основа всего, что мы делаем.

Важнейшие аспекты управления отношениями с заинтересованными сторонами:

- понимание, кто эти заинтересованные стороны/лица;
- понимание их связи с проектом и друг с другом;
- определение роли, которую они играют или будут играть в проекте;
- определение их требований к проекту;
- определение наилучшего способа их привлечения, чтобы удовлетворить их запросы.

Прекрасно, если спонсор и хозяин бизнес-проекта участвуют в процессах планирования отношений, взаимодействия сторон и реализации планов и активно поддерживают эти процессы.

Менеджеру проекта и спонсору важно осознавать, что управление отношениями — это работа с людьми, поэтому **результаты не гарантированы**. Менеджер может организовать управление отношениями по самым высоким стандартам, и все же не получить нужного результата либо из-за того, что заинтересованные стороны подали неверный сигнал (намеренно или неумышленно), либо из-за того, что они просто передумали.

Риски проектного управления. В этой значимой части проекта заложены определенные риски, которые необходимо устранять их или хотя бы снижать. Некоторые из рисков указаны в табл. 24.4.

Таблица 24.4. Риски управления проектом и стратегии их снижения

Риск	Стратегия снижения
------	--------------------

1. Не все шлюзы определены и контролируются	На этапе стартовой площадки и по ходу остальных этапов проекта необходимо выявлять и контролировать возможные «шлюзы» как можно раньше. Если шлюз не пройден успешно, проект следует завершить или приостановить
3. Не проведен тщательный анализ заинтересованных сторон и не ведется полноценное управление отношениями с ними	Обеспечьте включение шагов управления отношениями с заинтересованными лицами в план проекта при постоянном упреждающем внимании к ним по ходу проекта
4. Не назначен бизнес-менеджер проекта	Работа по ВРМ критически важна для бизнеса и несет потенциально существенный риск. Бизнес-менеджер проекта не является бизнес-экспертом, но должен иметь значительный опыт как управления проектами, так и ВРМ
5. У группы проекта нет в распоряжении источника достаточного опыта ВРМ	Обеспечьте наличие в проекте как специалиста по управлению проектами ВРМ, так и аналитика процессов

Глава 25. Управление изменениями персонала

Хорошие компании быстро реагируют на перемены;

Лучшие компании создают перемены.

Будьте на шаг впереди; изменяться до того, как это сделать придется.

Хригель, Брандт (Hriegel, Brandt) [35]

... преобразование корпорации — не просто мечта, а острая необходимость.

Кин (Kin) [38]

В бизнесе нет везения. Если бизнес постоянно меняется, должен целенаправленно применяться процесс, который подсказывает, куда нужно двигаться. Нужно понимать, чего вы стремитесь достичь, и быть уверенным, что делаете это правильно.

Дон Аргус (Don Argus), бывший председатель правления Нацбанка Австралии [6]

Компании в ранге от хороших до лучших обращали мало внимания на управление изменениями персонала, мотивирование людей или формирование взаимосвязей. В правильных условиях проблемы настроя, мотивации и изменений сходили на нет.

Джим Коллинз (Jim Collins, 2001)

Интересное выражение в этой фразе — «в правильных условиях». Создание «правильных условий» — задача руководителей — лидеров организации, и случайно это не происходит. Как сказал Дон Аргус «...должен целенаправленно применяться процесс». Вот почему управление изменениями персонала — один из трех неотъемлемых атрибутов проекта ВРМ (рис. 25.1). Это процесс применения запланированных в проекте изменений персонала.



Рис. 25.1. Неотъемлемый атрибут — управление изменениями персонала

За исключением совсем уж небольших или изолированных проектов, в ходе проекта ВРМ необходимо работать с культурой, особенно на этапе работы с персоналом. Но нужно проявлять осторожность и не давать возможность отдельным работникам использовать культуру как предлог для сопротивления изменениям, утверждая, что «здесь так принято работать» или «так здесь сложилось». Если культуру нужно улучшать, это всегда следствие того, что какая-то часть процессов, структуры или систем управления персоналом (включая руководителей) работает не совсем правильно. Ошибочными могут быть ролевые инструкции или нормативы показателей эффективности; недостаточно отлаженная управленческая отчетность или структура; нехватка умений или штатов; неверный стиль руководства или результат воздействия внешних сил, вынуждающих изменять процессы в организации; отсутствие необходимой реакции или изменений структуры или систем управления персоналом. Проблемы обычно являются коренными причинами, культура — результатом.

В проекте ВРМ следует всегда иметь в виду, что результат проекта — это его цель и задачи, а любое необходимое изменение культуры — результат целей и задач проекта. Некоторые культурные изменения оказываются неизменным условием успеха проекта, но они не являются самоцелью.

В этой главе рассматривается важность процесса изменений в конкретном разрезе внедрения проекта ВРМ. Суть проектов ВРМ — в изменении процессов и способов ведения бизнеса в организации, и если подумать, изменение в культуре — «просто еще один процесс». Изучим этот «процесс», методы его реализации, и самое главное, его поддержку с течением времени.

Управление изменениями персонала — базовый атрибут успешного проекта ВРМ и область, на которой должно быть сосредоточено внимание в течение всего проекта. Обычно невозможно заранее определить все шаги и проблемы в программе изменения, поэтому очень важно иметь четкий механизм ведения проекта в этом процессе. Пример такого механизма приведен на рис. 25.2.

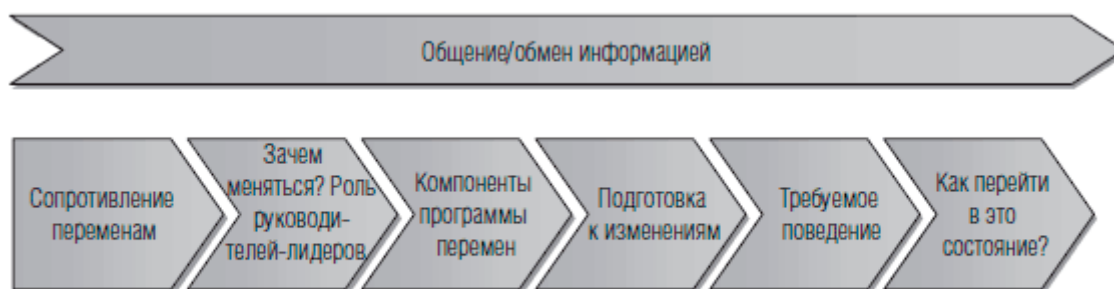


Рис. 25.2. Шаги управления изменениями персонала проекта

Изменения носят личностный характер... Жесткое лидерство дает лишь ограниченные результаты. Переход от бюрократии к гибким самоуправляемым группам требует психологической готовности многих менеджеров и рядовых работников.

Fortune, 27 августа 1994 года

Эта глава посвящена организации процесса, помогающего «рядовым менеджерам и работникам» подготовиться к переменам и принять их.

Шаг общения/обмена информацией не выделяется отдельно, но к нему мы обращаемся на различных шагах, особенно на шаге 3.

Шаг 1. Сопротивление переменам

Марку Твену приписывают фразу, что «единственный человек, который желает смены, — это обмочившееся дитя». Знаете, возможно, это так.

Если Марк Твен прав, то почему люди так не любят перемены? Вот некоторые причины:

1. *Страх.* Самая распространенная причина сопротивления, и одна из наиболее серьезных. Часто она связана с неопределенностью, непредсказуемостью, неудобством и незащищенностью перед переменами. Сильные средства преодоления фактора страха — общение и честность.

2. *Ощущение бессилия.* Часто возникает тогда, когда группа проекта и руководители бизнеса недостаточно плотно вовлекают людей. Дайте людям возможность участвовать в делах и чувствовать, что они могут влиять на процесс перемен.

3. *Очень много сил и мук.* Часто осуществление изменений требует много усилий и даже мук, и только потом к ним привыкают. Большинство людей стремятся избежать трудностей и получить удовольствие, а в данном случае, удовольствие означает *статус-кво*.

4. *Отсутствие личного интереса.* Люди должны понять и осознать последствия перемен. Если они отрицательные, вас спросят: «Зачем что-то менять?», и тогда нужно преподнести четкую аргументацию. На шаге 2 поясняется, для чего люди должны понимать необходимость перемен.

Следует предвидеть, насколько возможно сопротивление, проводя исследования с помощью опросов и анкетирования. В проекте должно сформироваться понимание типов и уровня изменений. Спонсор проекта и группа проекта должны осознавать, что часто сопротивление нарастает к концу проекта, по мере расширения объема имеющейся информации. Необходимо предусмотреть, как справиться с ростом сопротивления.

Шаг 2. Необходимость изменений и роль лидеров

В традиционных проектах реинжиниринга бизнес-процессов (BPR) «в фокусе — работа над процессами, новыми технологиями и децентрализацией сервисов, а не люди, которым придется реализовать перемены»

(Голдсмит — Goldsmith, [20]).

«Легко выдвинуть идею, трудно ее реализовать. Реформы гибнут в окопах, а кто сидит в окопах? Люди». «Самая озадачивающая, раздражающая, расстраивающая и непонятная часть BPR — это люди» [26].

Майкл Хаммер (Michael Hammer), 1993 году,

Раздражают люди или расстраивают, не так важно. Факт в том, что люди являются решающим фактором успеха любого проекта BPR, и если не выстроить эту часть проекта правильно, он либо провалится, либо его успех будет ограничен. Группа проекта может выработать лучшие процессы и системы BPR, но если люди откажутся применять их или будут пользоваться ими неправильно, проект не будет успешен.

Роль лидеров более подробно рассмотрена в главе 26, но здесь важно отметить место, которое должны занимать лидеры в мероприятиях по управлению изменениями персонала.

Люди не любят перемены, и не станут осуществлять программу изменений или участвовать в ней, *если не поверят*, что это необходимо. Упрощенно, есть два способа убедить людей меняться. Выбранный подход зависит от конкретной организации, обстоятельств и стиля руководства лидера.

Кейс: внедрение рабочего потока и системы электронных документов

Мы работали с одной чрезвычайно консервативной организацией. Помогая в разработке обоснования для внедрения систем рабочего потока и электронного копирования документов, мы услышали, что это не будет работать!

Когда мы спросили, почему, нам объяснили, что организация пыталась внедрить их лет пять назад, и ничего не вышло, поэтому руководители нервничали из-за второй попытки. Дальнейшее исследование показало, что проект не предусматривал никакого управления изменениями персонала.

Персонал организации чрезвычайно опасался новой системы, и когда ее внедрили, просто *отказался* пользоваться ею. Руководство фактически демонтировало систему и вернулось к старым затратным в работе ручным процессам.

Вывод. Если вы рассчитываете на изменение в поведении людей, их надо выслушивать и привлекать к планированию процесса изменения.

Первый способ:

Считается, что должен произойти кризис, задача руководителя — определить масштаб, остроту и последствия кризиса и донести это до людей. В равной степени важно, что руководитель также должен быть способен указать пути преодоления кризиса — сформулировать и разъяснить новую стратегию, новую модель компании, новую культуру.

Герстнер (Gerstner) [19]

При разъяснении критической ситуации или причин перемен абсолютно необходимо, чтобы руководитель формально заявил людям, что «*отсутствие перемен полностью исключается*», чтобы они осознали, что программа перемен *неизбежна*, и решили, как и когда включатся в нее. Если кризис существует, открытость, честность и поддержание моральной чистоты играют важную роль в разъяснении кризиса и продвижении вперед. Если «кризис»

спровоцирован специально, чтобы инициировать перемены, потенциально есть возможность конфликта с необходимой честностью и моральной чистотой, требуемой от лидеров.

Второй способ более изощрен, и от руководителей требуется донести до людей существование некой «проблемы», разъяснить ее масштаб и необходимость перемен. Люди должны понять последствия «не решения» проблемы для себя и организации.

Людям не нужны уговоры: им нужно лидерство — направление движения, постоянство, импульс и настойчивость. Сотрудникам нужны лидеры, которые нацелены на решения и действия. Если придется принимать жесткие решения, как часто бывает в любой программе изменений, примите их как можно раньше и донесите до всех руководителей, сотрудников и заинтересованных лиц, объяснив, почему это необходимо, а затем реализовывайте.

Как сказал один неизвестный: «Реализовать реинжиниринг — это развести костер на голове и тушить его молотком: больно и надоедает».

Высшему руководителю не нужно, да и не следует возглавлять все программы изменений персонала. У них должен быть спонсор или лидер, который будет направлять процесс перемен, особенно в случае сценария «пилотного проекта» или «вне поля зрения». Роль такого лидера будет заключаться в том, чтобы дать ответы на следующие вопросы, всегда оставаясь в рамках проекта:

- Чего должны достичь изменения?
- Почему изменения необходимы?
- Каковы последствия этих изменений, как для организации, так и для отдельных лиц

[66]?

Последнее подразумевает не только итоги процесса перемен, но и события, которые произойдут, если не вносить изменений.

Изменения требуют времени и упорства руководителей на всех уровнях организации и группы проекта. Нельзя, чтобы их возглавлял только высший руководитель. Три предлагаемых уровня «лидерства» описаны в главе 26.

Когда руководители инициируют процесс общения для объяснения и мотивирования людей на изменения, они должны указать путь вперед — «реалию» ситуации. Но, преподнося факты и объясняя их, нужно говорить правду.

Если руководители говорят, что у них на это нет времени, они должны понять, что *это — их работа!* Они сами должны измениться первыми и стать ролевой моделью для остальной организации.

Хотя в задачу лидеров не входит разработка детального плана шагов по управлению изменениями персонала, они должны обеспечить ответственность менеджера проекта, который совместно со спонсором проекта, руководством организации и отделом кадров предусмотрят все шаги по разработке и реализации такого плана.

Лидеры, а в данном контексте мы имеем в виду любого, кто служит образцом для других, должны понимать, что люди разные, и им требуется разное время и усилия для изменений. Некоторые изменятся быстрее, другие — медленнее, а кто-то так и не изменится, и с ними нужно обойтись достойно. Задача лидеров — понимать это и предоставлять людям достаточно времени и поддержку.

Успешные программы перемен сочетали три важных качества: увлеченность, энтузиазм и остроту переживаний. Задача лидера — «зажечь» каждое это качество и поддерживать «горение».

Важнейшим элементом здесь (и итогом любой программы управления изменениями персонала) является «общение в квадрате» — с общением перестараться невозможно. Это поясняется на шаге 3 (компоненты программы перемен).

Шаг 3. Компоненты программы перемен

Перед тем как приступить к пояснению компонентов программы перемен, важно четко затвердить, что обязанность комитета по руководству проектом ВРМ (а также менеджера и бизнес-спонсора) — обеспечение результативности этой программы. Ее нельзя перепоручить или полностью (или частично) делегировать кому-либо, например:

1. Другому подразделению. Иногда может возникнуть соблазн перепоручить это отделу кадров. Хотя нет сомнений, что отдел кадров должен быть глубоко вовлечен в программу, координация работы такова, что менеджеру проекта приходится привлекать все аспекты проекта ВРМ: например, этап работы с персоналом окажет значительное влияние и даст наработки для программы управления изменениями персонала.

2. Консультантам. Это чисто внутренняя работа, которую нельзя передать никакой внешней группе. Разумеется, консультанты могут подсказывать идеи, структуры и делиться накопленным опытом, но ответственность за планирование, выполнение и достижение результатов должна лежать на менеджере проекта и бизнесе.

Мы предлагаем следующие важнейшие компоненты программы перемен:

1. Разработка детального проектного плана.
2. Выбор основного персонала, привлекаемого к программе.
3. Четкое понимание привязки программы к стратегии, культуре, структуре, новым ролям, новым процессам и всему проекту BPM.
4. Детальный план общения/информирования, описывающий способы доведения информации до всех заинтересованных лиц.

Мы остановимся на каждом компоненте и кратко опишем его роль в программе перемен и важнейшие моменты, требующие учета.

Планирование. Программа управления изменениями персонала может сама по себе предполагать значительные усилия и содержать различные действия и мероприятия, которые нужно интегрировать и встроить в общий план проекта. В план, разумеется, необходимо включить все шаги, включенные в программу перемен, распределение ответственности и сдаточные стадии. Она должна содержать особо разработанные шаги, показывающие, как организация или бизнес-подразделение намерены «разморозить», переместить и закрепить организацию.

Разморозить в данном случае означает формирование осознания и необходимости перемен и среды, восприимчивой к переменам.

Переместить — сосредоточиться на изменении сил и смене поведения со старого на новое.

Закрепить — процесс «схватывания», который ведет к структуризации перемен, делая их устойчивыми и превращая в часть повседневной работы [41].

Теперь необходимо ответить на ключевые вопросы: кто, что, на что и как? Вот примеры таких вопросов:

1. Кто будет привлечен к программе перемен: клиенты, поставщики, инвесторы, руководство, сотрудники внутри организации (по всей организации или локально, в одном или нескольких подразделениях)? Конечно, это будет зависеть от выбранного сценария проекта BPM.
2. Что будет меняться, какая новая информация потребуется или будет выработана?
3. На какие новые ощутимые результаты или итоги можно рассчитывать?
4. Как изменения стыкуются друг с другом и воздействуют на новое ожидаемое состояние организации?

На эти вопросы следует ответить до завершения процесса планирования.

Выбор основного персонала. Имеется в виду выбор активных сторонников перемен — членов организации, которые станут лидерами программы перемен. Они должны находиться на всех уровнях в организации и в группе проекта. В главе 26 рассмотрено три уровня лидерства, и такие активные сотрудники, поддерживающие изменения, должны тщательно отбираться со всех этих уровней.

Понимание взаимосвязей. На программу перемен будут влиять все этапы и аспекты проекта BPM, а сама программа будет влиять на них. Такие взаимосвязи постоянно указывались в этой книге, но мы назовем следующие:

- стратегия организации;
- культура организации;
- любая новая предлагаемая структура организации, роли-должности сотрудников и процессы.

Как уже говорилось выше, эти взаимосвязи показывают, почему управление изменениями персонала фигурирует как неотъемлемый атрибут общей схемы, а не ее этап.

План общения/обмена информацией. Стратегия общения и план являются важнейшим аспектом любой программы перемен. Их нужно тщательно продумать и постоянно корректировать по ходу всего срока действия по мере получения новых данных и понимания, что работает хорошо, а что могло бы работать лучше.

Ниже дается сводка общих указаний, разъясняющих, как подходить к выработке плана общения/обмена информацией и какие вопросы должны в нем решаться [66].

- *Подготовка*

- *Сегментация аудитории или различных групп, которым будут адресованы послылы.*

1. План использования различных каналов для донесения послылов, обеспечивающий применение всех приемов и средств персонального общения: визуальных, слуховых и кинетических.

2. Послылы должны доноситься многими людьми — у разных людей разные стили общения; но нужно обеспечить согласованность послылов, чтобы они не были противоречивыми.

3. Будьте понятны, передавайте простые послылы, сделайте так, чтобы ожидания всегда задавались программой перемен, никогда не оставляйте формирование ожиданий на усмотрение получателей послылов.

4. Для всей программы должно быть небольшое количество простых основных послылов. Люди не запомнят и не станут слушать большое количество сложных обоснований. Чем выше ранг руководителя, тем проще и понятней должны быть послылы.

5. Честность — *единственная* политика. Рано или поздно истина все равно выйдет наружу, и тогда программа и ее исполнители могут утратить всякое доверие, если не придерживались честного подхода.

6. Игра на человеческих эмоциях; одна только логика не воспринимается и не работает.

7. Подчеркивайте и признавайте, что перемены трудны, потому что проблема не столько в новом состоянии людей, а в мучительности перехода в это новое состояние.

8. Послылы формулируйте проще и нагляднее — скажите людям, как и что конкретно изменится для них и в их работе (коллективе/подразделении). Изменения должны показывать, как конкретно они подействуют на отдельных людей.

9. Увяжите основные сдаточные стадии плана проекта с мероприятиями по распространению информации.

10. Самое главное: *слушайте, слышьте, прислушивайтесь* — делайте выводы и реагируйте на услышанное.

Сегментация целевых групп заинтересованных лиц позволит нацеливать послылы на отдельную аудиторию, отвечая на ее конкретные запросы. Следующие вопросы помогут нацелить послылы:

1. какие есть сегменты, кто в них попадает?

1. Как это повлияет на людей? Будьте конкретным и точным.

2. Как отреагируют сотрудники? Важно предвидеть вероятные вопросы, которые будут заданы, и подготовить ответы на них. Менеджерам нельзя отвечать на вопросы, не имея подсказки и ориентировки, поэтому подготовка должна обеспечить согласованность всех послылов в организации, устраняя возможные противоречия и сумятицу.

3. Какое поведение нужно от получателей послылов?

4. Что мы собрались донести до них? Что и как может меняться в зависимости от получателей послылов. Выбор канала для передачи играет важнейшую роль и может меняться и приспособливаться к конкретным сегментам. Каналы донесения послылов могут быть следующими:

- регулярные бюллетени новостей;
- внутренняя сеть;
- частые новостные сообщения по электронной почте;
- кампания расклейки постеров;
- видео;
- персональные презентации и брифинги;
- информсеансы проекта и программы (встречи без приглашения);
- практические совещания с людьми для получения обратной связи и совместного решения вопросов;
- сообщения-напоминания на экране ПК.

5. Как мы им скажем?

6. Кто должен им сказать?

Во всех видах общения должен быть сформулирован и согласован единый язык, со стандартными графическими моделями и диаграммами; это будет способствовать единообразию послылов.

Помните, что нужно твердить: «Общайтесь, общайтесь, и еще больше общайтесь». Но помните и о законе снижения отдачи. Если новостей нет, не придумывайте ничего только ради общения.

Шаг 4. Подготовка к изменениям

Упрощенно мероприятия подготовки изменений делятся на две следующие категории:

1. Создание среды/обстановки, которая позволит людям меняться и поощрять изменения.
2. Обеспечение обратной связи о показателях эффективности и программе перемен.

Создание среды. Существуют три широкие области, связанные с созданием среды, позволяющей людям меняться: доверие, внимание и распоряжение судьбой.

Доверие — важнейший фактор. Люди должны чувствовать, что могут доверять своим лидерам и среде, в которой они действуют, на всех уровнях организации. Они должны верить, что лидеры ведут себя честно и открыто, их моральные качества высоки, на них можно положиться. Люди должны знать, что могут задать любой вопрос и получить честный ответ. В табл. 25.1 приведены примеры действий, которые отвечают и не отвечают этим критериям.

Таблица 25.1. Укрепляющие и разрушающие доверие действия

Укрепляют доверие	Разрушают доверие
«Делом подтверждать слова», т.е. позиция и действия последовательны и соответствуют сказанным или напечатанным словам	Разговоры, не подкрепленные делами
Открытость и честность — нет замены общению, если оно «открытое и честное». Нужно прислушиваться к разговорам «в курилке» и учитывать их	Неправда (если уровень общения низок, разговоры внутри организации будут порождать слухи и сплетни, которые могут не иметь ничего общего с реальностью). Насколько важно говорить правду? В 80-х годах прошлого века компания AT&T по секрету сообщила аналитикам с Уолл Стрит о массовых сокращениях. Разумеется, произошла утечка, и некоторые сотрудники прочитали о грозящих увольнениях в газетах. Работа практически застопорилась, потому что сотрудники боялись за свое будущее. По крайней мере, два работника совершили самоубийство (<i>Fortune</i> , 18 октября 1993). Перемены и правда — вещи очень серьезные. Правда может ранить, но люди заслуживают и имеют право ее знать
Говорите «мы» вместо «я» — формируйте командный дух	Начальник, который получил признание за сворованную у работника идею или, наоборот, возлагает вину за свои промахи или ошибки на других. Ничто не разрушает доверие и не деморализует людей быстрее, чем подобное поведение
Широкое общение убивает слухи	Благое дело может утонуть в словоблудии

Внимание означает уважение и сочувствие к другим. Цените вклад людей, их усилия и благодарите их за это. Уважение включает много факторов укрепления доверия, названных выше. Люди должны ощущать уважение своих лидеров, когда те всегда говорят правду, держат свое слово и уважают друг друга.

Распоряжение судьбой означает передачу людям как можно большего контроля над своей судьбой. Дайте людям информацию, которая позволит им отвечать за свои решения и поступки. Уточните ожидания (чего организация ждет от персонала) и ответственность (какую ответственность организация ожидает от персонала) — не делегируйте, повышайте уровень

ответственности. Обеспечьте персоналу доступ к информации (сводкам показателей эффективности) до того, как ее увидит начальник, открывая людям возможность самим внести корректировки до реакции начальства. Это подводит нас к следующему моменту.

Обеспечение информации о показателях эффективности

Руководство не может рассчитывать на изменение сложившегося поведения, пока людям не обеспечена нормальная рабочая среда (системы и процессы, а также человеческое пространство) и не предоставляется информация о качестве их работы с помощью соответствующих систем измерения показателей эффективности, увязанных с вознаграждениями. Это подробно рассмотрено в главе 18.

Кейс: насколько полезно обучение персонала

В одной организации нам сказали: «Мы обучали персонал три месяца назад в области обслуживания клиентов и навыков обслуживания по телефону, чтобы повысить уровень сервиса, и мало что изменилось».

Мы спросили: «Какие меры были реализованы, чтобы обеспечить обратную связь работникам и руководителям об уровне сервиса и телефонных звонках, сообщающих клиентам о статусе обработки их запросов?» Ответ был: «Мы ведем мониторинг через журнал жалоб клиентов».

Уже говорилось, что «поскольку делается не то, что вы ожидаете, проверяйте — нужно придумать способ измерить результаты» (Герстнер, [19]). Совместно с заказчиком мы разработали комплекс простых показателей эффективности, обеспечивающий мгновенную обратную связь и меняющий поведение сотрудников.

Вывод. Нельзя рассчитывать на изменения в людях, если у них нет обратной связи с показателями эффективности и привязки достижений нормативов с вознаграждениями.

Шаг 5. Требуемое поведение

Обговорив, зачем и почему нам нужно меняться, почему люди сопротивляются переменам, роль лидеров и руководителей в этом процессе, различные составляющие процесса изменений, и как нужно подготовиться к нему, можно спросить: а что же это в точности такое?

Какие поведенческие изменения организация рассчитывает получить и требует от своего персонала?

Кейс: повышение ранга подразделения по опросу персонала организации

По итогам ежегодного корпоративного опроса персонал не давал положительной оценки подразделению. Руководитель подразделения попросил нас изучить, почему это произошло, и добиться повышения оценки отделения при следующем опросе. Мы провели собеседования с глазу на глаз с 25% персонала с прямыми отчетами и фокус-группами. Мы настояли на конфиденциальности, и она была обещана персоналу.

Первым шагом было установление базового понимания уровня, на котором отделение находилось на тот момент (опрос не давал достаточно сведений), в чем персонал видел проблемы, и положение, в котором персонал и руководство хотели бы оказаться через два года.

Был разработан путь, состоявший из более тридцати рекомендаций, связанных с действиями, которые нужно предпринять для получения желаемого результата.

Вывод. Если не прислушиваться к людям и не включать их в процесс выработки собственного пути к изменению среды, нельзя ожидать от них увлеченного участия.

В литературе об управлении много разговоров о корпоративной культуре и ее роли в организации. Какой тип культуры лучше, какую культуру хочет или уже имеет организация, хотите ли вы изменить ее?

Луис Герстнер [19] сделал глубокое практическое замечание относительно культуры, сказав: «Работая в IBM, я пришел к выводу, что культура — не просто один из аспектов картины, это сама картина. В конце концов, что такое организация, если не совокупность способностей ее сотрудников создавать ценность?»

Фактически же сказано, что нужно построить культуру в ДНК организации.

Какое влияние будет оказывать проект ВРМ на культуру организации? Очевидно, это будет зависеть от выбранного сценария внедрения. В случае «пилотного проекта» и сценария «вне поля зрения» будет трудно повлиять или провести крупную реформу культуры. В сценарии «рулевой» будет больше возможностей оказывать влияние. Но нельзя недооценивать влияние, которое может оказать на культуру организации разумно небольшая группа проекта.

Кейс: влияние небольшого проекта на общеорганизационную культуру

Много лет назад мы принимали участие во внедрении банковской системы в строительной компании со многими филиалами. Недавно приватизированная организация с трудом выпутывалась из наследия государственной бюрократии.

Персонал организации, участвующий в проекте, был малопродуктивен и слабо мотивирован по сравнению с аналогичными организациями частного сектора. Мы ввели в группе проекта наделение полномочиями и сделали работу «занимательной». Персонал проекта не просто повысил продуктивность до 200–300% выше норматива внутри организации, но эта культура стала проникать в остальную организацию и действовать в положительном направлении.

Хотя группа проекта BPM состояла из относительно небольшого числа людей, она оказала влияние на всю организацию.

Вывод. Вы не можете *не влиять* на людей, с которыми общаетесь.

Существует три простых шага, широкое распространение которых может помочь процессу управления изменениями персонала:

1. Выработать краткий хлесткий посыл. «Выигрывай, работая в команде». Этот пример из Луиса Герстнера [19] дает представление о краткости, четкости и хлесткости такого посыла.

2. Разработать кодекс поведения (устав), показывающий изменения в поведении, необходимые для перехода от текущего положения в новое.

3. Разработать комплекс *принципов*, которых все должны придерживаться внутри организации.

Важно это все зафиксировать в виде документов и довести их до всех сотрудников организации.

Шаг 6. Как осуществить перемены

На многие вопросы типа «как?» ответы получены в предшествующих шагах в этой главе, и мы не будем повторяться, а кратко остановимся на некоторых важнейших элементах.

Для начала важно понять, что ни в коем случае нельзя недооценивать время и усилия, которые потребует программа перемен. Выбранный сценарий проекта повлияет на роль лидеров в программе. В случае сценария «обычная работа» или «рулевой» может понадобиться сотни часов личного времени лидера, чтобы «спуститься в окопы» и поговорить с людьми в организации, объяснить им видение перспективы, принципы и кодекс поведения, а затем постоянно и строго «вести своим примером». Но и в этой ситуации для небольшой организации перемены отнимут минимум три года, а в транснациональной корпорации — более пяти лет; при этом нет никаких гарантий. Хотя лидер играет решающую роль, донесение согласованного посыла применимо ко всему руководству, главам коллективов сотрудников и людям внутри организации.

Согласованность, настойчивость и общение — «мантра» программы культурных перемен организации.

Первый шаг — анализ требований проекта BPM на основе выбранного сценария, поскольку просто необходимо решить, что и каким образом менять:

- потребует ли проект изменения всей организации или только ее отдельных частей;
- когда определились с этим, обозначьте глубину и широту охвата программы перемен;
- придерживайтесь подхода «глубоких», а не «мелких» усилий; понимание этого потребует больше времени и сил, но дает значительно более устойчивые результаты;
- свяжите программу перемен с различными аспектами этапа работы с персоналом общей схемы.

Стейс и Данфи [71] составили чрезвычайно полезную сводку решений и результатов программы перемен (табл. 25.2).

Таблица 25.2. Сводка решений и результатов программы перемен (Стейс и Данфи)

Радикальное делегирование власти и полномочий	Меньше уровней иерархии - лучше процесс принятия решений Больше делегированной власти - больше доверия
Свобода и ответственность	Наделение полномочиями и властью - меньше правил Четкое видение и понимание целей групп / коллективов

Широко образованные и обучающиеся личности	Многофункциональность персонала
Технические умения в каждом коллективе Постоянное обучение и образование Более высокие уровни профессионализма	
Неустанное совершенствование	Подчеркивать значение программы повышения производительности Данные о показателях производительности для персонала Связь с усовершенствованием процессов
Вознаграждение за профессионализм и высокие показатели в работе	Увязка с измерениями эффективности и вознаграждениями
Люди — в центре внимания	Подчеркивать важность охраны труда и здоровья Обеспечить персонал «инструментом» для выполнения своих функций Перестройка процессов и переформулирование ролевых функций самими членами группы/коллектива

Рассматривая и оценивая действия, предпринимаемые по программе управления изменения персонала, нужно сверять задачи и предлагаемые действия, как с выбранным сценарием реализации проекта, так и со следующим правилом:

Если действие:

- не дает вклад в ценность/пользу для клиента;
- не повышает продуктивность;
- не укрепляет мораль,

не делайте его.

Глава 26. Лидерство

Назначение

Почему лидерство (рис. 26.1) — один из неотъемлемых атрибутов успешного проекта BPM? Это очень важный вопрос. Ответ частично заключается в выбранном сценарии проекта BPM.



Рис. 26.1. Неотъемлемый атрибут — лидерство

Сценарии «обычная работа» и «рулевой» требуют от руководителей/лидеров высокой степени понимания BPM и поддержки, без которой проекту будет очень проблематично получить финансирование и преданность организации и бизнеса. Проекты по этим сценариям, весьма вероятно, относятся к высоко значимым и сильно влияющим на бизнес. Руководители не должны давать разрешение на такие проекты, если не будут поддерживать их.

Сценарии «пилотный проект» и «вне поля зрения», в общем, не требуют столь высокой степени понимания и настроения руководителей. По самой своей природе такие проекты не будут

слишком заметны в организации. Конечно, им понадобится поддержка и понимание руководителей, но обычно (хотя и не всегда) от руководителей более низкого звена, чем в случае двух ранее упомянутых сценариев.

Осуществление

Мы не приводим шаги по реализации для данного атрибута проекта ВРМ, поскольку это не имеет смысла. Вместо этого мы рассмотрим следующие моменты:

- что означает лидерство в проекте ВРМ;
- зона влияния лидерства;
- как взаимосвязаны стратегия организации и лидерство;
- шесть стилей лидерства и их влияние на программу ВРМ;
- важность общения и роль, которую играют лидеры;
- взаимоотношения — лидерство на всех уровнях внутри организации сводится к взаимоотношениям.

После этого мы соберем все это в таблицу уровней и компонентов лидерства.

Лидеры должны вести настолько далеко, насколько они сами могут зайти, а затем исчезнуть. Их пепел не должен затушить зажженный ими огонь.

Г. Уэллс

Что такое лидерство в программе/проекте ВРМ

Суть лидерства ухвачена в простой мысли:

Мерилом лидерства является стабильно и безупречно работающая система, которую оставляет лидер после своего ухода со сцены.

Чиббер (Chibber), [7]

По первому прочтению этой сентенции можно подумать, что лидер — это высший руководитель, но если прочитать ее внимательно, становится понятно, что она применима к лидерам любого уровня внутри организации. С целью рассмотрения лидерства в контексте программы или проекта ВРМ выделим три уровня лидерства:

1. Высший руководитель (высший исполнительный орган), должностное лицо высшего ранга или менеджер бизнес-подразделения.
2. Спонсор программы/проекта, директор программы, а также менеджер проекта.
3. Персонал (члены группы проекта и бизнес-персонал). Важно понимать, что этот контингент обеспечивает ведущую роль друг для друга и другим заинтересованным лицам. Они являются образцом для подражания (ролевой моделью) и лидерами изменений в небольших компактах организации по сравнению с лидерами высшего уровня.

Роль каждого лидера зависит, как подчеркнуто выше, от выбранного сценария ВРМ.

Сфера влияния. Лидеры разных уровней могут иметь различную степень влияния на проект ВРМ, организацию, персонал и его рабочую среду. На рис. 26.2 показаны сферы влияния лидерства в общем виде.

Степень влияния трех названных выше уровней лидерства на компоненты оказывается различной (см. рис. 26.2):

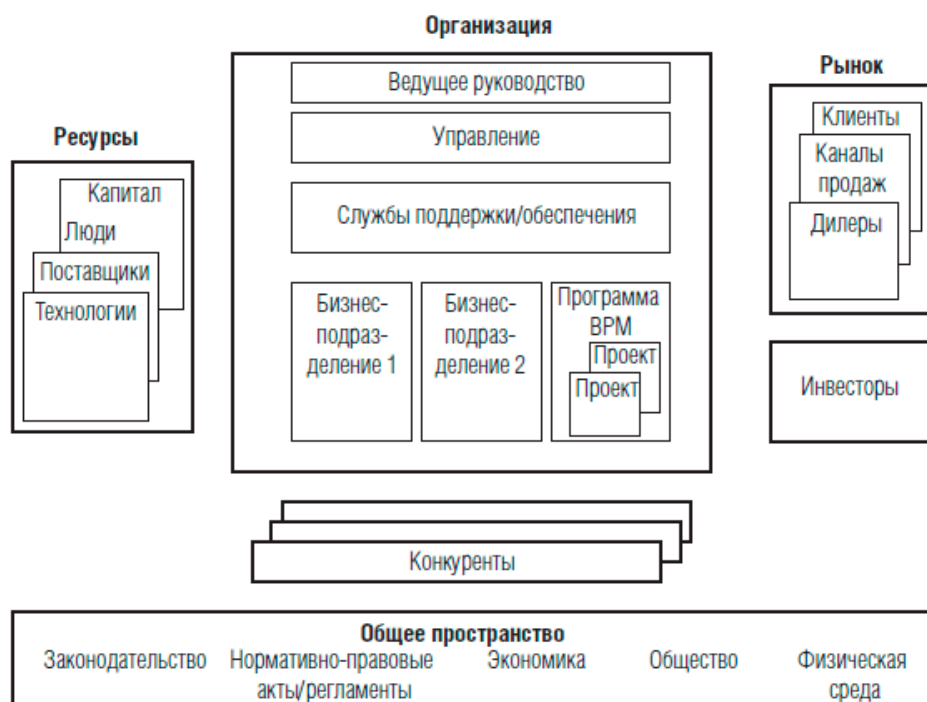


Рис. 26.2. Сферы влияния лидерства (адаптировано из Раммлера, [64], © International Society for Performance Improvement; воспроизводится с разрешения)

- *лидеры уровня 1* (высший руководитель — CEO, должностные лица высокого ранга или менеджер бизнес-подразделения) будут влиять на все или большинство компонентов на рис. 26.2;
- *лидеры уровня 2* (спонсор программы/проекта, директор программы и менеджер проекта). Сфера их влияния меняется в зависимости от масштаба и сценария предпринимаемого организацией проекта: от исключительно бизнес-подразделения, до почти всей организации и, возможно, нескольких внешних заинтересованных сторон внутри группировок рынка и ресурсов. Маловероятно, чтобы это влияло на рабочую среду и инвесторов или конкурентов, хотя крупная программа BPM может влиять на производимую организацией ценность и отражаться на инвесторах и конкурентах. Некоторые лидеры уровня 2 могут иметь интенсивные плотные контакты как внутри, так и вне организации, в силу личных связей и/или продолжительности работы в организации;
- *лидеры уровня 3* (члены группы проекта и бизнес-персонал) неизбежно будут иметь сферу влияния либо внутри своего бизнес-подразделения, либо ограниченную рамками организации.

Независимо от уровня лидерства упрощенно можно утверждать, что главное качество лидера — *пассионарность*, близко за которым идут *честность* и *моральная чистота*, а также настоящая способность *слушать*. Это справедливо для всех уровней лидерства, но, очевидно, значимость растет с повышением уровня лидерства внутри организации.

Одно из самых сложных заключений, к которому я пришел, будучи генеральным директором, состоит в том, что на самом деле мой главный инструмент — это мое душевное состояние ... Моя повседневная жизнь проходит в затратах энергии, и сохранение душевной концентрации требует постоянных усилий.

Хоули (Hawley) [34]:

Пассионарность заключается в эмоциональности: острое захватывающее чувство убежденности. Синонимами могут служить энтузиазм и устремленность («энергичное и неослабевающее стремление к цели или преданность делу» — онлайн-словарь Merriam-Webster). Мы считаем, что лидерство в этом плане также подразумевает внимание к различным выполняемым задачам. Если значительный проект или программа BPM не располагает пассионарностью и вниманием лидеров организации, не стоит ее затевать — это будет нескончаемая битва, что поставит проект под существенный риск.

Чрезвычайно важно понимать и проработать сферу влияния лидеров уровней 1 и 2. Примером может служить высказывание Стивена Кови, утверждавшего, что «ключ к девятиности девяти — это один. Ваше отношение к одному человеку показывает отношение к девятиности девяти, поскольку все люди — в конечном итоге, один» [34]. Это означает, что лидеры всех уровней должны «делом подтверждать слова», — люди тонко улавливают несоответствие между словами и поступками. Такое несоответствие обозначает разрыв между моралью и честностью. Когда лидеры всех уровней жалуются на отсутствие преданности людей внутри организации, обычно это является результатом степени преданности лидеров своему персоналу. «Делом подтверждать слова» — важнейший принцип поведения лидеров всех уровней.

Кейс: ВРМ — еще один проект

Однажды мы убеждали в преимуществах ВРМ руководителя высокого ранга, который сказал, что только что побывал на двухдневном совещании по планированию со своим персоналом, и там было названо шестьдесят семь проектов на следующий год. Он был настолько поражен потенциальными выгодами ВРМ для своей организации, что намеревался серьезно подумать, не сделать ли ВРМ 68-м проектом.

Мы предложили не делать этого, потому что он не смог бы уделить проекту должного внимания.

Вывод. Добейтесь, чтобы проект ВРМ был одним из ключевых приоритетов высшего руководства. Если руководитель не сможет уделять ему достаточно внимания, рассмотрите возможность сценария «вне поля зрения» или «пилотный проект» с менеджером среднего звена.

Стратегия организации. Речь идет о разработке стратегии организации лидерами уровня 1. Как указывалось на этапе разработки стратегии общей схемы, мы не даем рецептов или методик, но, по нашему мнению, стоит добиться понимания того, что является стратегией, в чем ее польза для организации и, следовательно, проекта ВРМ.

Стратегия — это не план, а «целенаправленный процесс вовлечения людей изнутри и извне организации к проработке **новых путей движения вперед**» (Стейс и Данфи, [71]). Должна быть связь между стратегией, ее реализацией и убеждением в необходимости такой стратегии персонала.

По словам Блаунта (Blount) [4]: *Лидерство заключается во «всеобщем вовлечении» не только на уровне разумности, но и на уровне эмоций, в сердцах людей, чтобы их действительно «заводил» сам процесс, они отождествляли себя с ним и сами становились лидерами.* Вдохновляющая стратегия или озарение редко мотивируют людей. Люди стараются избежать трудностей и стремятся к удовольствию. Столкновение с реальностью может причинить боль. Лидер должен создать среду, где «правда услышана, и горькие факты признаны» (Коллинз — Collins, [8]).

Как говорилось в главе 25, упрощенно можно считать, что есть два способа убедить людей измениться. Выбранный способ зависит от организации, конкретных обстоятельств и стиля лидерства руководителя.

Первый способ был применен при перестройке в IBM в 90-х годах прошлого века, когда Луис Герстнер сказал [19]: *Если сотрудники не верят в существование кризиса, он не пойдут на жертвы, необходимые для перемен. Никто не любит перемен. Поэтому обязательно нужен кризис, и в обязанности высшего руководителя входит сформировать и донести ощущение кризиса, его масштаб, серьезность и влияние. Также важно, чтобы руководитель был способен объяснить, как выйти из кризиса: новую стратегию, новую модель компании, новую культуру.*

Все это требует огромной убежденности руководителя и его способности общаться, общаться и еще раз общаться. Я считаю, что никаких институциональных преобразований не произойдет без убежденности и готовности руководителя постоянно стоять перед лицом сотрудников и говорить на простом, ясном и убедительном языке, который приводит в действие усилия по всей организации.

Второй способ тоньше и требует от лидеров умения дать людям возможность осознать, что имеется «проблема», донести до них масштаб проблемы и необходимость перемен. Люди должны понимать, что произойдет с организацией и ими самими, если проблема не решится.

Стратегию нужно доносить не только до людей внутри организации, но и постоянно убеждать в ней все заинтересованные стороны, пока она не привьется в культуре организации. Люди должны воспринять ее со всей *остротой* и *увлеченностью*.

Определив стратегию, перспективы организации и продолжая доводить их до людей, необходимо постоянно следить за ними. Высший руководитель редко может «изобрести» абсолютно совершенную стратегию или даже просто выдумать собственную. Стратегии обычно дают общее видение или направление движения вперед, а подробности уточняются и реализуются ниже в иерархии организации.

По словам Стейса и Данфи [71]: *Стратегия — это поиск направлений, которые зарядят энергией жизнь организации; структуры обеспечивают социальную организованность, необходимую для воплощения стратегии ... Чтобы быть эффективными, стратегия и структура должны постоянно переосмысливаться и перестраиваться.*

Но при всей важности стратегии ее нужно видеть в контексте, потому что для роли лидера важнее «состояние ума, чем ладно скроенные и безупречно вычерченные планы» (Хоули, [34]). Лучше быть ярко пассионарным лидером, честным, высокоморальным и способным выслушивать, но без стратегии, чем наоборот.

Стили лидерства. На выбор организацией или бизнес-подразделением сценария проекта BPM оказывает влияние стиль лидерства в организации. Стиль лидерства — это «не стратегия, а подход к ней: он определяется ролью лидеров фирмы» [38].

Кин выделил шесть стилей лидерства (он назвал их «стратегическими стилями»), и это соответствует тому, что мы наблюдали в организациях, где нам приходилось работать:

1. преобразующее лидерство.
2. Делегирование мандата на перемены.
3. Реакция на остроту проблемы.
4. Индивидуальная инициатива.
5. Устойчивое совершенствование.
6. Оппортунизм.

Кратко остановимся на каждом стиле, связывая их с вероятными сценариями реализации BPM.

Преобразующее лидерство. Этот тип лидерства требует уникальности лидера, который после завершения преобразований должен стать либо героем, либо негодяем. Лидер (уровень 1 или 2) персонально возглавляет программу перемен, убеждая в ней все заинтересованные стороны, внутренние и внешние, а это очень рискованная деятельность. Нельзя недооценивать время, требуемое для преобразований: перемены могут длиться от пяти до десяти лет. Спонсор проекта уровня 2 или менеджер проекта могут обеспечить этот тип лидерства, если они достаточно сильные личности, чтобы убедить в программе, проекте перемен остальную организацию.

Например, один австралийский банк реализовал следующую программу. Президент банка выделил \$1,5 млрд. на три года на перестройку операционных процессов банка, повышение их эффективности и ориентированности на клиентов. Он лично занял место «рулевого», чтобы убедить в этой программе менеджеров, персонал и инвестиционное сообщество. На момент написания книги программа была на половине пути и уже давала результаты; но на начальной стадии президент банка подвергся жесткой критике в финансовой прессе и со стороны персонала. Итоги же, по заключению финансовой прессы и инвестиционного сообщества, были успешны.

Принятый сценарий, наиболее вероятно, был случаем «рулевого», поскольку ожидания от перемен были очень высоки, а полномочия и власть очевидны.

Делегирование полномочий. Кин утверждал, что этот стиль лидерства присущ около трети организаций. В этом случае лидер (высший руководитель) дает четкий мандат на перемены, но стратегия формулируется и доносится лишь в обобщенных терминах, например «нам нужно быть более клиенто-ориентированными», «нам нужно быть более конкурентоспособными, поэтому нужно сократить расходы на \$N млн».

Исполнение поручается более низким уровням руководства, что может приводить к нечеткости посылов и сомнениям относительно путей реализации стратегии. Для лидеров уровня 2 это равносильно тому, что спонсор или менеджер проекта в общих словах объясняют группе проекта, какие итоги ожидаются от проекта, а главы групп проекта обеспечивают достижение результата. Трудность такой ситуации в том, чтобы связать предпринимаемые действия с желаемыми задачами проекта, и в координации между различными главами подгрупп проекта. Положение усугубляется тем, что менеджер проекта обязан обеспечить достижение целей.

Такой стиль лидерства обычно порождает проекты и программы мелких постепенных шажков, например BPR.

Принимаемый сценарий — либо «пилотный проект», либо «вне поля зрения», которые работают до тех пор, пока не будет более четкого понимания направления движения.

Кейс: что нам делать?

Мы были свидетелями того, как руководитель инициировал программу, рассчитанную на несколько лет, результатом которой должно было быть ежегодное сокращение расходов организации на \$25 млн. Эта программа была «спущена» в организацию, а прямым подчиненным было поручено «осуществить» ее.

Реакцией тех, кто был подальше от высшего руководства, было неверие и замешательство. Люди не понимали, чего ждать: руководитель хочет просто сократить расходы за счет экономии на персонале и сократить другие расходы? Это отразилось на развитии, уровне сервиса и будущих возможностях роста бизнеса.

Программа «хромала» полтора года, а потом, после проб и ошибок, прямые подчиненные высшего руководителя поняли, чего он от них ожидает.

Вывод. Стиль руководства, более настроенный на преобразования, дал бы общее видение, которое позволило бы организации набрать импульс значительно быстрее, с хорошими итоговыми выгодами.

Реакция на остроту проблемы. По сути дела, это кризисное управление и наиболее распространенный стиль лидерства. Обычно он возникает как реакция на конкурента или рыночную ситуацию. Реинжиниринг, сокращение расходов и штатов являются типичными подходами, которые, как правило, возглавляет жесткий «крутой» руководитель высокого ранга с репутацией человека, умеющего добиваться решения поставленных задач.

Хотя кризис может мобилизовать организацию и привести к результатам, гораздо лучше действовать упреждающе и предвидеть события, а не реагировать на них.

Выбранный сценарий реализации BPM будет случаем:

- «рулевого», если высшее руководство убеждено в выгодах, извлекаемых из внедрения BPM, или
- «вне поля зрения», если убежденность и понимание выгод BPM недостаточно зрелые.

В любом случае внедрение будет носить характер срочных мер и связываться с немедленными результатами, что иногда может быть нереалистично или проблематично.

Руководство проекта (уровень 2), члены групп проекта и бизнес-персонал (уровень 3), работая в кризисном режиме, могут быть контрпродуктивными и пойти на компромисс по результатам проекта или, по крайней мере, внести в него значительные риски, поскольку слишком сильное давление или срочность могут приводить к ошибкам и упущениям.

Индивидуальная инициатива. Этот стиль лидерства полагается на действующего из лучших намерений руководителя-лидера, который может осуществить изменения. Обычно все начинается с «решения», обнаруженного этим лидером, которое он считает чрезвычайно полезным для организации, и ищет применение этому решению.

Сценарий обычно следует случаю «вне поля зрения», пока не проявятся результаты. При успехе лидера будут считать великим инициатором, и решение распространится по организации. Нельзя недооценивать влияние, которое этот стиль может оказывать на организацию.

Руководители-лидеры уровней 2 и 3 тоже могут инициировать мероприятия, дающие выгоды (и вызывающие риски) для организации, просто масштаб тем меньше, чем ниже уровень лидера.

Иногда, если пришло время, даже слабые вариации могут повлечь за собой взрывную ситуацию внутри организации. Часть роли лидера состоит в создании обстановки, при которой отдельные люди смогут взять инициативу на себя, получить полномочия и право на неудачу без взаимных обвинений.

Устойчивое совершенствование. Такой тип программы улучшений допустим, только если организация является лучшей в своей области (мировым лидером).

Пол О'Нил, президент компании Alcoa, дал блестящую характеристику, которая цитировалась в главе 17, но ее стоит повторить здесь: *постоянное совершенствование — правильная для вас концепция, если вы являетесь мировым лидером. Если вы утратили лидерство, эта идея ужасна. Ну а если вы далеки от мирового стандарта, она просто катастрофична, и вам нужен быстрый качественный скачок.*

Toyota — еще один прекрасный пример для сторонников программ постоянного совершенствования. Эта компания никогда не поживает на лаврах; постоянно напряженно работает, чтобы становиться все лучше и лучше.

Если вы не являетесь мировым лидером, устойчивое совершенствование — не тот стиль руководства, который нужно принять. В данном случае недостаточно быть лучше, чем вы были в прошлом году, или даже лучше ваших конкурентов — нужен радикальный скачок в производительности. В этой ситуации должен действовать сценарий «рулевой» или «пилотный проект» (для проверки и быстрого усвоения уроков), за которым сразу последует сценарий «рулевой».

Данный стиль лидерства следует принять на всех уровнях руководства внутри организации. Вклад в устойчивое совершенствование организации должны вносить все сотрудники, причем постоянно.

Опportunизм. Данная стратегия может оказаться чрезвычайно удачной в некоторых организациях. Это уже не кризисное управление, как реакция на остроту проблемы, но также не упреждающее действие, и уж тем более не устойчивое совершенствование. Лидеры, стоящие на позициях такого стиля руководства, стремятся предотвратить кризисы, но являются ведущими в отрасли и не отрываются далеко вперед от своих конкурентов. Такие лидеры могут немного увлечься модой в попытках применить последние управленческие штучки (TQM, BPR, Six Sigma, BPM).

Они будут скорее склоняться к сценарию «пилотный проект», чтобы апробировать подход, или, если уверены в технологиях и своей способности контролировать их, — к сценарию «рулевой».

Опять же, обязанностью на всех уровнях является постоянное отслеживание и поиск возможностей для организации. Лидеры уровней 1 и 2 должны обеспечить, чтобы культура организации продвигала идеи всех людей и поощряла выдвижение идей.

Будет правильно сказать, что лидеры должны применять в организации различные стратегические стили в разное время. Иногда программа BPM должна двигаться мелкими шажками, а иногда должна быть радикальной. Оба варианта могут подходить одновременно, но в разных бизнес-подразделениях. Преобразование организации — вещь трудная, и нет единственного правильного пути его осуществления.

Общение/обмен информацией. Даже если лидер сформулировал и вложил в сотрудников прекрасную стратегию, она бесполезна, если он не привлек на свою сторону большинство. Так что люди — важнейший фактор. Как заметил Джим Коллинз (Jim Collins) [8], старая мудрость, согласно которой «люди — главный актив», оказывается неверной. «Правильные» люди — вот самый главный актив. Возьмите с собой нужных людей, избавьтесь от ненужных, и тогда «правильные» люди помогут выстроить стратегию.

Так что сначала сделайте выбор «кто» (привлеките правильных людей), а затем прикидывайте, «как» и «что».

Лидерство, в частности, состоит в том, чтобы «заразить» людей идеей, желанием достичь результатов и гордостью за достижение этих результатов.

Настоящие лидеры видят разницу между возможностью людей быть услышанным и учета их мнения. Иерархические организации испытывают трудности, давая людям возможность быть услышанным. Мешает синдром «я здесь главный». В наши дни это уже становится меньшей проблемой, но так ли это? К сожалению, нет, по нашему опыту.

Кейс: иерархический стиль управления

В организации была чрезвычайно выражена культура и стиль управления - равенство. Высший руководитель считал себя просто играющим роль для людей, а культура давала возможность всем быть услышанными и уважаемыми. Организация быстро развивалась, постоянно показывая рост 35%.

Со сменой руководителя изменился стиль лидерства в сторону иерархического и командно-административного. Когда принимались решения, с которыми большинство было несогласно, и сотрудники высказывались «против», им рекомендовали подумать о собственной работе, а управление организацией оставить тем, кто за это отвечает.

В течение нескольких лет развитие пострадало, организация уменьшилась в размерах, и произошло сокращение персонала. Несколько лет потребовалось руководству, чтобы измениться, в организации начали восстанавливаться и культура, и рост.

Вывод. Насаждение «правильной» культуры в организации отнимает много времени и требует упорства, преданности и настойчивого согласованного подхода. К сожалению, со сменой стиля руководства (на всех уровнях организации) очень просто утратить «правильную» культуру.

Если:

- организация действует, как машина, контроль имеет смысл.
- организация — процессная структура, то попытка установить контроль через постоянную структуру - самоубийственна.
- считать, что действовать ответственно — это осуществлять контроль посредством вмешательства везде, где можно, то нельзя надеяться ни на что, кроме того, что уже и так есть — перемалывающую силы мельницу и разрушающее жизнь напряжение.

Уитли (Wheatley) [81]

Вместо контроля нужен порядок. Однако необходимо понимать, что «беспорядок может быть источником порядка, и что развитие лежит в неравновесии, а не в балансе» [81]. Неравновесие чрезвычайно неудобно людям вообще, даже некоторым лидерам. Нормальная реакция — сделать все необходимое для подавления возбуждения.

Некоторые лидеры специально вызывают перегрузки и неопределенность (поднимая сотрудников из их уютных кресел), потому что понимают, что из неопределенности рождается порядок и новые перспективные идеи и возможности, которые редко возникают в любых других ситуациях.

Важное качество для лидера (высшего руководителя) — уметь выработать увлекательное видение перспективы или стратегию, которую другие лидеры организации могли использовать как опору для поддержания целенаправленности.

Из такого беспорядка или хаоса будут появляться сюрпризы, и хотя как консультантам нам всегда говорили, что сюрпризов быть не должно, это не так в случае ведущей роли. «Неожиданность — единственный путь к открытию» [81], и чтобы совершать открытия, лидеры должны формировать обстановку, в которой ошибки допустимы. Люди учатся на ошибках, и если не разрешать им пробовать и проигрывать, они перестанут пробовать. Это применимо ко всем трем уровням лидерства: от высшего руководителя до глав групп.

Взаимоотношения

Уитли [81] утверждал, что взаимоотношения — основа всего, что мы делаем: *В области взаимоотношений нет предсказуемости человеческого потенциала... Никого из нас нет отдельно от взаимоотношений с другими людьми. Различная обстановка пробуждает в нас одни качества, оставляя скрытыми другие.*

Чиббер [7] писал: «Двенадцать процентов эффективного управления (эвфемизм лидерства в науке управления) — это знания, а восемьдесят восемь — правильное обращение с людьми».

Так что же больше влияет на поведение: система или отдельные люди?

Раммлер (Geary A. Rummeler) [64] говорил: «поместите хорошего работника в плохую систему, и система всегда победит». Справедливо и обратное: плохие работники плохо работают и в хорошей системе (хотя, надеюсь, не настолько). Уитли же утверждал, что «...бывает по-разному. Нет необходимости выбирать людей или систему. Важны отношения, создаваемые между человеком и обстановкой» (или системой).

Очевидно, что если системы оценки эффективности и вознаграждений увязаны со стратегией, такая синхронность дает мощный толчок стремлению к эффективности исполнения. Но хотя вознаграждения важны, они не достигнут целей. Если вы заполучили «правильных» людей, они заразят остальных «правильных» людей (цепная реакция перемен), и гордость за достижения станет мотивирующим стимулом. Приятно получать награды и признание, и это поможет устойчивости в более длительном плане.

Если вам потребовались вознаграждения и компенсации, чтобы заполучить «правильных» людей, значит, у вас много «неправильных» сотрудников. Первые никогда не удовлетворятся вторым местом, независимо от системы вознаграждений, им всегда нужно добиться чего-то выдающегося.

Так что же должны сделать лидеры в связи с внедрением ВРМ в своей организации?

Во-первых, лидеры должны координировать и содействовать отношениям между собой и менеджером проекта, а также заинтересованными лицами (внешними и внутренними).

Во-вторых, с чего начинать? Нам нравится пословица «дорога в тысячу ли начинается с первого шага» (Конфуций). Другие, более распространенные рекомендации:

- думайте глобально, действовать локально;
- мыслите масштабно, начинайте с малого.

Кейс: вознаграждения могут мотивировать неверно

Нам встречались примеры, когда руководитель высокого ранга в организации был мотивирован *исключительно* через KPI, и его премии были привязаны к ним. Это определенно означало, что нормативы, установленные высшим руководителем, достигались, даже если они не соответствовали долгосрочным интересам организации.

В одном случае заменялась громоздкая старая система (весь бизнес работал на ней). Планируемые усилия по внедрению были недооценены (ни по чьей вине; просто у организации не было подобного опыта). Была установлена дата пуска системы, но когда недооценка стала очевидной, понадобилось отсрочить запуск на три месяца.

Высший руководитель настоял на пуске системы в исходную дату, что было сделано и привело к невообразимому хаосу в работе организации.

Позже обнаружилось, что у высшего руководителя огромная составляющая премии была увязана с соблюдением исходной даты пуска системы.

Вывод. Увязка вознаграждений и эффективности/производительности хотя и важна, но должна быть адекватной.

Несомненно, внедрение BPM по всему предприятию очень редко, и, скорее всего, слишком амбициозно для большинства организаций. Выше было предложено четыре сценария — методы локальных действий, в процессе которых, начиная с малого, накапливается уверенность, опыт и формируется основа самофинансирования для дальнейших внедрений:

1. «обычная работа»,
2. «рулевой»,
3. «пилотный проект» и
4. «вне поля зрения».

Нельзя недооценивать воздействия обстановки «расползания» изменений внутри организации. Многие чрезвычайно успешные крупные программы начинались с малого и развивались до изменений всей организации.

Заключение

В табл. 26.1 сведены уровни лидерства и шесть компонентов, чтобы показать влияние, которое каждый уровень лидерства будет (или может) оказывать внутри проекта BPM.

Таблица 26.1. Составляющие и уровни лидерства

Уровень лидерства	Составляющая лидерства	Роли и ответственность
1. руководитель высокого ранга, менеджер бизнес - подразделения	Сфера влияния	<ul style="list-style-type: none"> • Вся организация, весь персонал и руководство. • Все составляющие сферы влияния лидерства. • Стратегия влияет на ресурсы, рынок, конкурентов и внешнюю обстановку
	Стратегия организации	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия - последовательное направление движения, обеспечивает целеполагание • В чем значение стратегии? • Каким образом содействует программе/проекту BPM? • Стратегическое согласование — продолжать разьяснять увязку проекта со стратегией организации: как проект укладывается в стратегию и содействует ее реализации. • Назначение хозяев процессов.

		<ul style="list-style-type: none"> • Финансирование проекта. • Формирование проектов для осуществления стратегии. • Отвечает за доведение стратегического посыла и убеждение в нем всей организации
	Стиль лидерства	<ul style="list-style-type: none"> • Личное дело руководителя. Соответствует одному из описанных в этой главе. • Просвещенные лидеры берут на вооружение стиль лидерства в зависимости от конкретной ситуации и изменяют его по мере перемен в организации
	Общение/обмен информацией	<ul style="list-style-type: none"> • Общения не может быть слишком много. • Слова подтверждайте делом. • Постоянно пропагандируйте стратегию. • Применяйте формальные и неформальные методы. • Откликайтесь на обратную связь. • Общение - глава 25
	Взаимоотношения	<ul style="list-style-type: none"> • меняются в зависимости от роли. • Высший руководитель направляет подчиненных, создает доверительные отношения и симпатии в организации
2. Спонсор программы/проекта, директор программы и менеджер проекта	Сфера влияния	<ul style="list-style-type: none"> • Люди в проекте, включая сквозные процессы, так что вероятно пересечение границ между структурными подразделениями внутри организации. • Уровни лидерства 1 и 3 — лидерство и управление. • Заинтересованные стороны — участники проекта и около него. • Службы сопровождения/поддержки внутри организации. • Рынок: клиенты, каналы и дилеры. • Ресурсы: персонал, поставщики и технологии. • Возможно, конкуренты
	Стратегия организации	<ul style="list-style-type: none"> • Понимать, как и почему была сформирована стратегия организации.

		<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивать обратную связь для стратегии. • Разработать подробный план реализации стратегии. • Отвечать за реализацию проектов. • Помогать убеждать людей (проекта, бизнес и заинтересованных лиц) в правильности стратегии
	Стиль лидерства	<ul style="list-style-type: none"> • Работает согласно стилю лидерства высшего руководителя и других лидеров уровня 1, понимает их стиль и приспосабливается к нему. • Твердо нацелен на реализацию проектов. • Обеспечивает реализацию проектов в срок и в рамках выделенного бюджета. • Обеспечивает реализацию ценности в проектах. • Доступен членам групп проекта и бизнес-персоналу
	Общение/обмен информацией	<ul style="list-style-type: none"> • Общения не может быть слишком много. • Делом подтверждать слова. • Постоянно пропагандировать стратегию проекта и его результаты. • Применять формальные и неформальные методы. • Откликаться на обратную связь. • Общение - глава 25
	Взаимоотношения	<ul style="list-style-type: none"> • Лидеры уровня 1. • Спонсор, директор и менеджер проекта должны поддерживать прочные, доверительные и честные взаимоотношения. • Члены группы проекта. • Сотрудники бизнес - подразделений, связанные с проектом и участвующие в нем. • Поставщики. • Заинтересованные стороны проекта (клиенты, поставщики и заинтересованные в бизнесе лица)
3. Сотрудники (члены группы проекта и персонал бизнес - подразделений)	Сфера влияния	<ul style="list-style-type: none"> • Коллеги по работе. • Лидеры уровня 2. • Клиенты, поставщики и другие заинтересованные стороны

	Стратегия организации	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимо понимать стратегию и ее значение для организации. • Необходима увлеченность реализацией стратегии через проекты и другими средствами
	Стиль лидерства	<ul style="list-style-type: none"> • У каждого свой стиль
	Общение / обмен информацией	<ul style="list-style-type: none"> • Задавайте вопросы. • Реализуйте обратную связь
	Взаимоотношения	<ul style="list-style-type: none"> • Лидеры уровня 2. • Коллеги по работе и работники организации. • Клиенты, поставщики и другие заинтересованные стороны в своей сфере влияния

Часть III. BPM и организация

Эта часть книги предназначена главным образом для исполнительных должностных лиц организации, хотя менеджер проекта и члены групп могут найти в ней полезную и важную информацию. Она дает глубинное понимание того, каким образом установить уровень готовности организации или подразделения бизнеса к проекту BPM, и как вживить BPM в организацию, чтобы **внедрить культуру непрерывного совершенствования бизнес-процессов**.

Главу 27 совместно написали профессор Майкл Розманн (Michael Rosemann) и Тоня де Бруин (Tonia de Bruin) из Технологического Университета Квинсленда, а также Брэд Пауэр (Brad Power), исполнительный директор Исследовательского центра управления процессами Бэбсон колледжа в Бостоне. Тоня — бывший консультант и сейчас пишет диссертацию, работая с Майклом и Брэдом по разработке **модели зрелости BPM**, которую можно будет использовать **как глобальный стандарт**.

В этой главе дается краткий обзор модели и результатов их исследований. Хотя многие организации и частные лица разработали модели зрелости BPM, представленная модель тоньше и сложнее, чем ее предшественницы, и чрезвычайно практично подходит к конкретным сложностям BPM. В ней читателю дается возможность:

- оценить уровень зрелости своей организации в управлении бизнес-процессами и
- **разработать дорожную карту продвижения вперед.**

В **главе 28** на основе информации об общей схеме и модели предлагаются **методы внедрения BPM** в организацию в зависимости от уровня понимания и принятия процессов с целью:

- создания рабочего бизнес - режима, который будет постоянно отслеживать, и улучшать бизнес-процессы;
- создания культуры, которая на передний план выдвигает совершенствование процессов;
- обеспечения маневренности организации, непрерывного усовершенствования и возможностей бизнеса, которые не появились бы в противном случае.

Глава 27. Зрелость BPM

Майкл Розманн (Michael Rosemann)

Тоня де Бруин (Tonia de Bruin)

Брэд Пауэр (Brad Power)

Введение

Во всей книге повторяется, что **BPM — это комплексная всесторонняя практика управления организацией, требующая:**

- понимания и привлечения высшего руководства,
- четко определенных ролей и процессов принятия решений как части корпоративного руководства BPM,
- адекватных методологий BPM, распознающих процессы информационных систем,

- образованного и хорошо подготовленного персонала и
- культуры, восприимчивой к бизнес-процессам.

Корнями BPM уходят в ряд подходов, включая:

1. реинжиниринг бизнес-процессов,
2. управление качеством (например, TQM, Шесть сигм),
3. операционное управление (например, MRP II, CIM, Kanban),
4. моделирование бизнес-процессов и
5. ИТ, воспринимающие процессы (например, рабочий поток и сервисно - ориентированные архитектуры).

BPM получило широкое признание как **основа современных подходов менеджмента**, поскольку анализ бизнес-процессов доводит уровень понимания до самых корней организации. Популярность и значимость BPM ставит вопрос об уровне, достигнутом различными организациями в области развития их BPM. В ряде подходов к управлению было предложено понятие **«зрелости»** как способа оценки «состояния полноты, совершенства или готовности» или «полноты или совершенства развития или роста» (Oxford University Press, 2004).

Данная **глава** описывает **новую модель зрелости управления бизнес-процессами**, которая была разработана для оценки и повышения эффективности управления бизнес-процессами в различных организациях.

Структура главы такова:

1. во втором⁶ разделе рассматривается **ценность модели зрелости BPM**, и то, как различные стадии могут быть представлены в рамках такой модели.

2. В третьем разделе представлена **новая модель, разработанная специально для BPM**, с подробным описанием ее целей и базовой основы. Основная направленность этого раздела — главные характеристики модели, которые имеют форму шести ключевых факторов успеха и лежащих в их основе способностей.

3. В четвертом разделе рассмотрено **возможное применение данной модели** в организации с целью повышения операционной эффективности, а в пятом разделе приведено обоснование и объяснение основ разработки модели.

4. В конце есть краткое **заключение**.

Зрелость управления бизнес-процессами

Управление бизнес-процессами — это сложная практика, которая во многих организациях оказалась трудной для внедрения и доведения до высоких стадий зрелости. Это подтверждается исследованиями, показывающими, что:

- 97% опрошенных организаций в Европе, считают BPM важным, и лишь
- 3% не начали практическую работу BPM. Несмотря на признаваемую важность,
- 73% опрошенных находятся на начальных стадиях принятия BPM [60].

Недавнее исследование руководителей ИТ, проведенное Гартнером [18], подтвердило важность BPM, причем управление бизнес-процессами было названо самым высоко приоритетным вопросом на 2005 год. Поэтому для практиков BPM одно из опасений состоит в том, что **сложность проектов BPM может привести к невозможности получения организациями желаемых выгод**.

Модели зрелости используются:

- как сравнительно-оценочная основа для усовершенствования (Фишер — Fisher, [17], Хармон — Harmon, [30], Спаньи — Spanyi, [70]), а также

- с целью разработки осознанного подхода к повышению способностей организации в конкретных областях (Полк — Paulk, [56]; Хейкс — Hakes, [22]; Ахерн — Ahern, [1]).

Такие модели разработаны, чтобы оценить **зрелость (т.е. компетенцию, способности, уровень усложненности)** в выбранной области на основе более или менее всестороннего комплекса критериев. Поэтому **модель зрелости BPM — это инструмент, который может помочь организациям более успешно работать с BPM**, получая более высокие показатели операционной и бизнес-эффективности и выгоды. К тому же растущее количество удачных внедрений BPM будет способствовать позиционированию **BPM как устойчивой практики управления**. В частности, модели зрелости можно применять как инструмент:

1. *описания*, дающий возможность оценить сильные и слабые стороны текущего состояния («как есть»);

⁶ А в первом что?

2. *предписания*, дающий возможность разработать «дорожную карту» усовершенствований;

3. *сравнения*, устанавливающий точку отсчета при сравнении с отраслевыми стандартами и другими организациями.

В отличие от других существующих моделей рассматриваемая в последующих разделах этой главы **модель зрелости BPM была разработана для реализации всех трех целей.**

Типология ступеней зрелости BPM

Полк и др. [56] подчеркивают, что повышение зрелости ведет к «росту способностей организации в области процессов». Поэтому неудивительно, что в последнее время был предложен ряд моделей для измерения зрелости различных граней BPM (Дейвенпорт — Davenport, [12]).

Общей основой этих моделей стала модель зрелости способностей (СММ) с наиболее распространенным способом оценки зрелости по пятибалльной шкале Ликерта, где «5» является высшим уровнем. Одна из таких моделей на основе СММ среди прочих была разработана Хармонном [30] (см. также [29]). Аналогично Фишер [17] комбинировал пять «рычагов перемен» с пятью состояниями зрелости. Смит и Фингар [69] утверждают, что модель зрелости на основе СММ, которая постулирует наличие хорошо отлаженных и повторяемых процессов, не может уловить необходимость инноваций бизнес-процессов. Впоследствии модели зрелости BPM предлагались компаниями TeraQuest/Borland Software (Кертис — Curtis, [11]) и Группой управления бизнес-процессами (BPMG).

Помимо моделей зрелости, специально предназначенных для BPM, был представлен ряд моделей, в которых изучались отдельные грани зрелости BPM. Примерами могут служить модели зрелости стратегической согласованности Люфтмана (Luftman) [43] и ориентации процессов Мак-Кормака (McComack) [47] (последняя сосредоточена на эффективности функционирования процессов).

Попытку классификации организаций по степени и развитости внедрения BPM предприняли Притчард и Армистед (Pritchard, Armistead, [60]). Стремясь определить зрелость программ реинжиниринга бизнес-процессов, Молл (Maull) [46] столкнулся с проблемами применения объективных мер при измерении по двум показателям:

- объективному (время, численность группы и т.п.) и
- «взвешенной готовности к изменениям» [46].

Такой подход оказался слишком сложным для измерений. Поэтому был предпринят феноменологический подход, оценивающий то, как сама организация воспринимает свою готовность к BPM, используя в качестве методических направлений объективные измерители. Другой пример определения зрелости (или в данном случае «состояния процессов») дан у ДеТоро и Мак-Кейба (DeToro, McCabe) [15], которые для оценки состояния процессов использовали два измерения: эффективность и продуктивность.

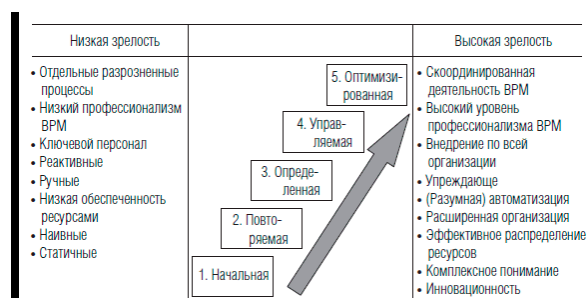


Рис. 27.1. Сравнение низкого и высокого уровня зрелости и пять ступеней зрелости

Сравнение на рис. 27.1 помогает прояснить комплексность и широту зрелости BPM. Замысел сравнить высокую и низкую ступень зрелости исходит из работы Полка [56], где сделано такое сравнение, облегчающее понимание концепции зрелости процессов.

Предлагаемая модель берет на вооружение **пять ступеней зрелости по СММ** в попытке разделить различные уровни сложности инициативы BPM.

Ступень 1. Начальная. Организации на ступени 1 либо вообще не предпринимают усилий по внедрению BPM, либо эти усилия абсолютно не скоординированы и не структурированы. Как правило, в таких организациях могут проявляться сочетания следующих характеристик:

- не комплексные разовые (*ad hoc*) подходы;

- разрозненные попытки (ИТ или бизнес);
- необобщенные подходы к используемой методологии, инструментарию и методам;
- ограниченный объем инициатив BPM;
- минимальное привлечение персонала;
- слабое использование опыта BPM извне;
- высокий уровень вмешательства вручную и «обходных» путей.

Ступень 2. Повторяемая. Организации на ступени 2 прошли стадию приобретения первого опыта BPM, пытаются выстроить BPM-способности и расширить контингент сотрудников, которые видят организацию с точки зрения процессов. Обычно такая организация обладает сочетанием следующих характеристик:

- первые документированные процессы;
- признание важности BPM;
- повышенное вовлечение исполнительного руководства и руководителей высшего ранга;
- одна главная цель обследования BPM;
- интенсивное использование простого моделирования процессов с простым хранилищем данных;
- начальные попытки применения структурированной методологии и общих стандартов;
- более интенсивное использование внешнего опыта BPM.

Ступень 3. Сформировавшаяся. Организации на ступени 3 обладают повышенным импульсом в стремлении развивать BPM-способности и расширять число сотрудников, считающих организацию перспективной в области развития BPM. Как правило, такая организация может характеризоваться следующими признаками:

- нацеленностью на ранние стадии процессного способа существования;
- использованием высокоразвитых инструментов (динамического моделирования, серверных приложений, многочисленных и распределенных пользователей);
- сочетанием разных методов и инструментов процессного управления (перестройки процессов, управления перечнем заданий рабочего потока и контроля рисков на основе процессов);
- более интенсивным применением технологий внедрения и донесения BPM до пользователей (например, строение процессов доступно пользователям через внутренний сайт организации);
- всеобъемлющими и формальными сеансами обучения BPM;
- меньшей опорой на опыт извне.

Ступень 4. Управляемая. Организации на ступени 4 пожинают плоды внедрения BPM, твердо встроенного в стратегическую структуру организации. Как правило, такая организация обладает комбинацией следующих характеристик:

- сформирован Центр совершенствования управления процессами, который поддерживает стандарты;
- исследование методов и технологий контроля бизнес-процессов;
- слияние ИТ- и бизнес-перспектив в управлении процессами (например, управление рабочим потоком и раздельный учет затрат по типам деятельности);
- формально назначаемые должностные лица управления процессами;
- широкое принятие методик и технологий;
- задачи интегрированного управления процессами;
- процессная ориентация как обязательная составляющая проектов;
- постоянное расширение и укрепление инициатив (мероприятий/проектов) управления процессами;
- минимальная опора на внешний опыт.

Ступень 5. Оптимизированная. В организации пятой ступени BPM является твердо встроенным внутренним стержнем стратегического и оперативного управления. Как правило, в такой организации проявляются следующие признаки:

- управление процессами как часть деятельности менеджеров, их подотчетности и показателей эффективности;
- широкое принятие и применение стандартных методов и технологий;
- единый общий для всей организации подход к управлению бизнес-процессами, который включает клиентов, поставщиков, дистрибьюторов и другие заинтересованные стороны;

- сложившееся управление циклом существования процессов;

Центр совершенствования бизнес-процессов утрачивает свою значимость и размах, поскольку управление процессами становится просто образом ведения бизнеса.

Модель зрелости BPM

Наша модель зрелости управления бизнес-процессами (BPM) более полно и современно расширяет и уточняет предыдущие модели с учетом требований и сложности, обнаруженных в бизнес-процессах.

Общие цели и основа. Разработка нашей модели основывалась на следующих соображениях:

1. мы хотели разработать модель на *твердой теоретической основе*, поэтому тщательно изучили имевшиеся исследования BPM и разработки моделей уровня зрелости в разных областях знаний. На данную модель сильное влияние оказали обобщенные результаты проведенных исследований.

2. Мы хотели выработать *широко принятый глобальный стандарт*, а не представить еще одну конкурирующую модель. Для этого мы обратились с предложением о сотрудничестве к авторам и разработчикам предыдущих моделей уровня зрелости BPM. В течение шести месяцев мы провели серию исследований по методике Дельфи, дающих возможность учесть вклад признанных лидеров мысли в области BPM. Каждое такое исследование относилось к отдельному фактору модели и использовало метод сбалансированного опроса с тремя или четырьмя раундами по каждому фактору, чтобы достичь консенсуса по нескольким вопросам (Розманн и де Бруин, [63]). Получившаяся модель является результатом не только слияния трех достаточно развитых моделей, но и учитывает вклад более двадцати ведущих исследователей BPM.

3. Мы стремились разработать *комплексную всестороннюю модель*, которая охватывает всю сферу BPM. Глубокое изучение работ по BPM обеспечило твердую теоретическую основу, а также всестороннее видение факторов успеха BPM, включая понимание препятствий на пути успешного внедрения BPM и подробности различных подходов к реализации инициатив BPM. Таким образом, наша модель объединяет такие разнотипные элементы, как стратегическое выстраивание, ИТ и культура.

4. Мы хотели добиться баланса теоретической строгости модели с *ее высокой применимостью*. Как следствие, за последние два года модель применялась на различных стадиях разработки в ряде организаций разных отраслей. Постоянный приток практических данных о модели использовался для обеспечения отраслевой ориентации структуры и терминологии во всей модели.

5. Главная парадигма разработки заключалась в том, что модель должна *поддерживать индивидуальные информационные запросы различных групп заинтересованных лиц*. В результате в ней есть три уровня:

- уровень 1 — шесть факторов успеха;
- уровень 2 — области способностей в рамках каждого из этих шести факторов; и
- уровень 3 — детализированные вопросы для измерения каждой области способностей.

6. По существу, эти уровни создают древовидную структуру, которую можно расширить на основе требований к отчетности и анализу отдельного заинтересованного лица.

Результирующая модель является многомерной и включает несколько отличных друг от друга составляющих: факторы, стадии и объем (организационный объект и время). В основе теоретической модели лежит предположение, что эти факторы (базирующиеся на важнейших выявленных факторах успеха BPM, препятствиях к успеху BPM и подходах к внедрению проектов BPM) являются независимыми переменными, а зависимая переменная-функция — это успех BPM. Еще одно предположение состоит в том, что более высокая степень зрелости по каждому из этих факторов отразится в более высоких показателях успешности проекта BPM. И, наконец, понятие «успеха процесса» необходимо перевести в адекватные, независимые от BPM измерители успеха для всей организации — т.е. фактического успеха бизнеса (рис. 27.2).

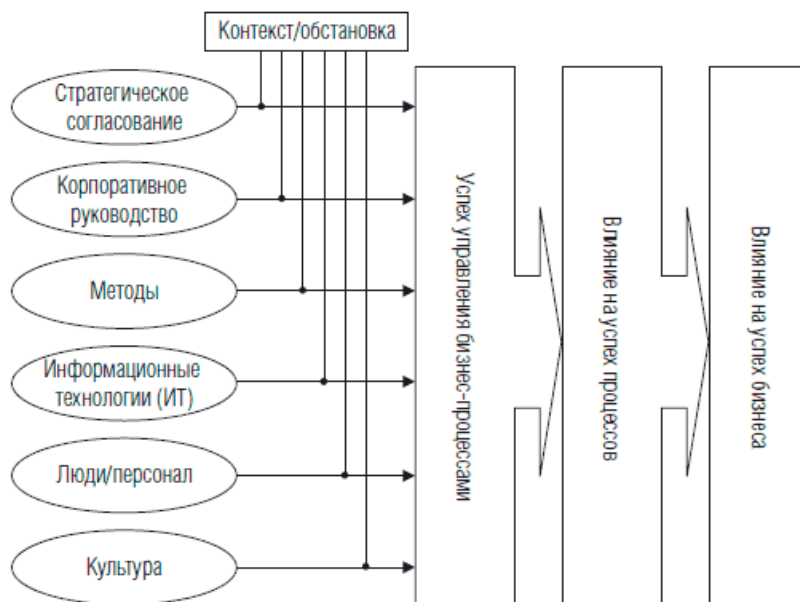


Рис. 27.2. Основополагающая модель

Есть две причины, по которым мы сосредоточили нашу модель на независимых факторах. Во-первых, они дают глубокое видение возможностей улучшения функционирования процессов, а не способов его измерения. Во-вторых, уже имеется несколько моделей и решений для измерения эффективности функционирования процессов (например, измерение компании IDS). Краткий обзор «размерностей» нашей модели, в том числе определение, происхождение и цель содержатся в табл. 27.1.

Таблица 27.1. Размерности модели ВРММ

Размерность	Определение	Происхождение	Цель
Фактор	<p>Конкретный, измеримый и независимый элемент, который отражает фундаментальную и отдельную характеристику ВРМ.</p> <p>Каждый фактор раскладывается в I-м иерархию</p>	<p>Имеющиеся на сегодня факторы были выведены по итогам тщательного изучения литературы по решающим факторам успеха ВРМ и препятствий успешных внедрений ВРМ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Объединить важные компоненты ВРМ и дать возможность отдельной оценки этих факторов, т.е. определение сильных и слабых сторон внутри организации, которые наиболее вероятно повлияют на ВРМ • Дать возможность организациям сформулировать особые специфичные стратегии ВРМ с целью повышения шансов на успех ВРМ • Открыть возможность дальнейших исследований взаимосвязей и корреляции факторов с

Размерность	Определение	Происхождение	Цель
			целью улучшить понимание проблем ВРМ
Стадия зрелости	Заранее определенная стадия (от 1 — низшей до 5 — высшей)	Уровни и названия стадий перекликаются с используемыми в СММ	Численная оценка и суммирование оценок последовательным сравнимым способом
Сфера охвата: структура в организации	Структурное подразделение в организации, являющееся предметом анализа, и к которому применяется модель зрелости, например, отделение, дирекция, филиал	Структурное подразделение для анализа выбирает анализируемая организация	<ul style="list-style-type: none"> • Подтверждение, что в реальности ВРМ не следует одному пути внедрения и принятия • Основа для внутреннего сравнения и оценки между предметами анализа • Возможность применения конкретной стратегии • Определение и использование в максимальной степени внутренних источников знаний и профессионализма
Объем: время	Момент времени, в который применяется модель	Переменный параметр модели, выбираемый применяющей модель организацией	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность определить текущее состояние и положение и формирование внутренней точки отчета • Обеспечение возможности применения модели в будущем для оценки продвижения при долгосрочном исследовании
Проникновение	Степень распространения практики ВРМ в оцениваемом структурном подразделении	Основывается на действующей практике, когда организации могут принять (и	Осознание, что стандартизированное и последовательное/согласованное распространение

Размерность	Определение	Происхождение	Цель
		принимают) различные подходы к внедрению ВРМ	способностей в ВРМ заслуживает признания
Профессионализм	Воспринимаемый уровень совершенства практики ВРМ в оцениваемом структурном подразделении	Концепция, основанная на понятиях эффективности и продуктивности/результативности в аналогичных моделях (Де Торо и МакКейб, 1997)	Осознание, что качество способностей в ВРМ заслуживает признания

Факторы считаются исходным измерением, поскольку представляют элементы внутри организации, необходимые для успеха ВРМ. (Углубленный анализ подробностей модели см. у Розманна и де Бруин в [62]).

Для нашего исследования в будущем важно будет определить соответствующие фоновые факторы, например, процессно-ориентированная схема стимулирования может быть показателем зрелости организации, но такую схему нельзя применить к государственным учреждениям. Это приводит к важному соображению, что (очень вероятно) не существует общего комплекса апробированных практических методов применения ВРМ, в равной степени пригодных для всех организаций. Поэтому мы определяем высшую ступень зрелости (уровень 5) как наиболее тонкий и проработанный уровень применения ВРМ, который *не обязательно* идентичен лучшему для организации уровню. Выбор наиболее отвечающего организации уровня зрелости — это индивидуальная в каждом отдельном случае проблема, решаемая исходя из ситуации, контекста, изначальных целей, связанных с этим ограничений, возможных обоснований и т.д.

Шесть факторов зрелости ВРМ

Обобщение работ по проблеме, совмещение трех существующих моделей зрелости ВРМ и последующие исследования методом экспертных оценок привели к разработке нашей модели, в сердцевине которой лежит шесть факторов. Каждый фактор является важнейшим для успеха управления бизнес-процессами, т.е. соответствующий компонент должен работать правильно, чтобы внедрение ВРМ в организации продвигалось успешно. Далее каждый из факторов был рассмотрен более детально по итогам экспертных оценок. Целью применения метода экспертных оценок было получение представления о современном видении глобальных вопросов ВРМ, которое трудно сформировать из имеющейся литературы. Мы называем полученные подэлементы каждого фактора его *областями способностей*. В табл. 27.2 приведены демографические данные исследователей-участников экспертных оценок.

Таблица 27.2. Участники исследования по методике экспертных оценок (П — промышленность, У — ученые)

Категория	Стратегическое согласование		Корпоративное руководство		Метод		Информационные технологии		Люди		Культура	
	П	У	П	У	П	У	П	У	П	У	П	У
Регион												
США	8	6	10	6	10	5	9	4	9	5	8	5
Австралия	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
Европа	1	–	1	–	1	1	1	1	1	–	1	–
Азия	–	–	–	1	–	1	–	–	–	–	–	–
Всего по категории	11	7	13	8	13	8	12	6	12	6	11	6

В последующих разделах каждый из этих факторов рассматривается более глубоко, но на рис. 27.3 приведен общий вид модели, включая области способностей, которые были выявлены в результате экспертных оценок.

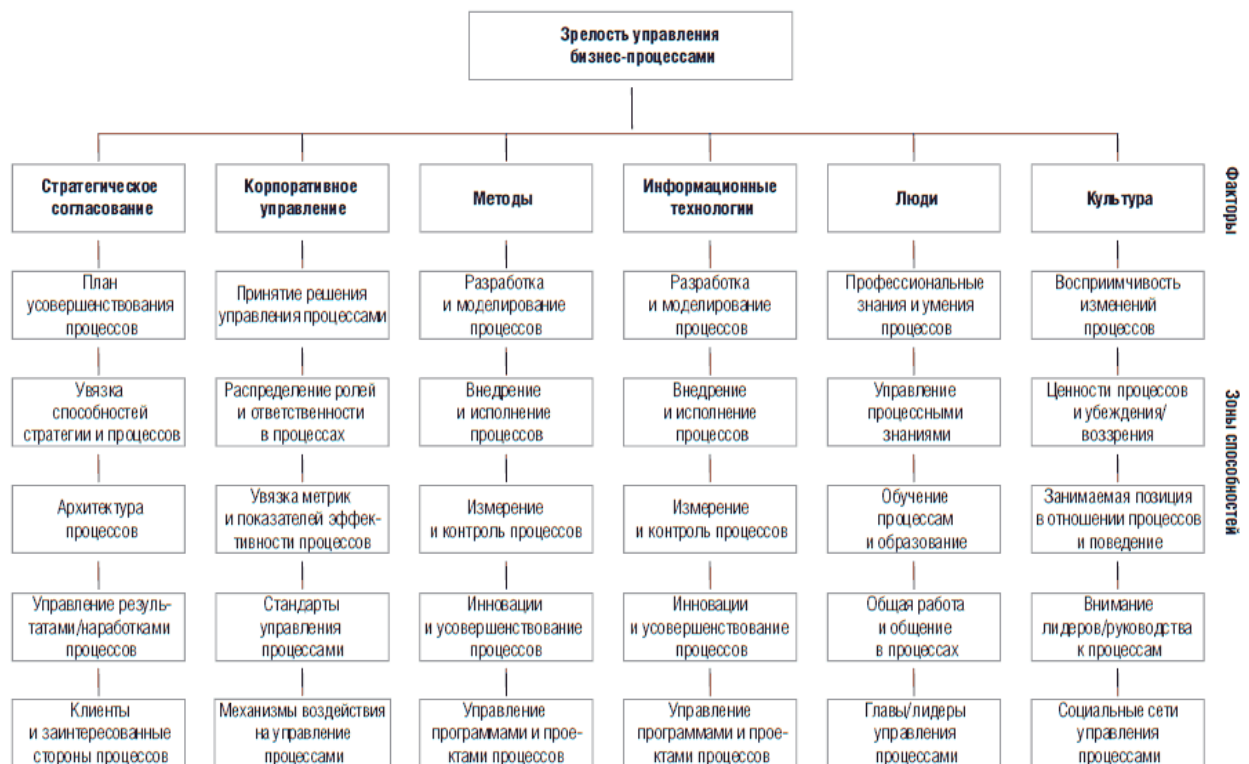


Рис. 27.3. Области способностей BPM

Стратегическое согласование

Как часть нашей модели BPM стратегическое согласование определяется как тесное увязывание приоритетов организации и процессов предприятия, обеспечивающее постоянные и действенные меры по повышению эффективности функционирования бизнеса. С помощью нашего исследования методом экспертных оценок мы выделили пять основных областей, которые должны измеряться для оценки способностей стратегического согласования в их связи с управлением бизнес-процессами. Последовательность представления этих пяти областей отражает средний вес *воспринимаемой важности*, присвоенный участниками исследования методом экспертных оценок.

1. Вытекающий из стратегии *план совершенствования процессов* охватывает общий подход организации к инициативе BPM. Этот план составляется, непосредственно исходя из стратегии организации, и описывает, каким образом меры усовершенствования процессов отвечают выстроенным в порядке стратегического приоритета целям. План совершенствования процессов дает информацию, связанную с целевыми показателями проекта совершенствования процессов вместе с планируемыми процедурами обследования и мониторинга.

2. В разрезе BPM коренным элементом стратегического согласования является полное двустороннее *увязывание-согласование стратегии и бизнес-процессов*. Дают ли бизнес-процессы непосредственный вклад в стратегию, включает ли стратегия организации возможности процессов? Например, знаем ли мы, какие процессы будут затронуты изменением стратегии, а какие будут затруднять ее реализацию; разрабатывается ли стратегия и пересматривается ли она в свете возможностей процессов; как следует распределить ограниченные ресурсы; какие процессы лучше передать для исполнения в аутсорсинг или сторонним организациям?

3. *Архитектура процессов предприятия* — это термин высшего уровня абстракции для обозначения фактической иерархии процессов, обеспечивающих успешное развитие бизнеса. Тщательно определенная архитектура процессов предприятия четко указывает главные бизнес-процессы организации, определяет конкретную для отрасли/компании цепочку создания ценности, обозначает основные процессы, обеспечивающие функционирование этой цепочки, например подразделения финансов, персонала, ИТ. Тщательно разработанная архитектура процессов вытекает из трезвого понимания организационных структур с точки зрения процессов. Помимо этого она служит общим фоном процессов и является отправной точкой более детального анализа процессов.

4. Чтобы иметь возможность оценить фактическую эффективность процессов, важно располагать детальным пониманием *итоговых результатов/наработок процессов* и связанных с ними основных показателей эффективности (KPI). Иерархия ниспадающих процессно-ориентированных и экономично измеряемых KPI — ценный источник преобразования стратегических целей в конкретные задачи процессов, который способствует эффективному контролю процессов. Соответствующие KPI могут быть различного типа и характера, включая финансовые, количественные, качественные или основанные на сроках. Они могут зависеть от стратегических «приводов» конкретных процессов предприятия. Часто в равной степени важно, но более трудно измерить KPI, связанные с такими характеристиками всего процесса в целом, как гибкость или надежность.

5. Наконец, мы признаем, что стратегии обычно привязаны к отдельным лицам и influentialным группам заинтересованных лиц. Поэтому необходимо оценивать, насколько хорошо BPM увязано с реальными приоритетами *ключевых клиентов и других заинтересованных сторон: высшего руководства, акционеров, правительственных структур и т.п.* Например, на практике часто наблюдается, что замена высшего руководителя сильно сказывается на общей популярности (или непопулярности) BPM, даже если официальная стратегия остается неизменной. Среди прочего это также предусматривает определение успешности управления процессами, имеющими точки соприкосновения с внешними сторонами, степени учета точек зрения внешних сторон в строении процессов, а также влияния, которое оказывают внешние заинтересованные стороны на разработку процессов.

Корпоративное управление BPM устанавливает адекватные и прозрачные процессы подотчетности, принятия решений и вознаграждения, направляющие действия. В традициях корпоративного и ИТ-руководства внимание в разрезе BPM сосредоточено на процессах принятия решений и связанным с этим распределением ролей и ответственности:

- критически важным считается четкое определение и согласованное исполнение соответствующих *процессов принятия решений* BPM, которые направляют поведение как в прописанных (штатных), так и в непредвиденных ситуациях. Помимо того, *кто* может принять *какое* решение, важна также быстрота принятия решений и способность влиять на выделение ресурсов и реакцию организации на изменение процессов;

- другим стержневым элементом является распределение *ролей и ответственности в процессах*. Под этим понимается весь диапазон функций, связанных с BPM: от действий аналитиков бизнес-процессов до решений хозяев бизнес-процессов и главных руководителей процессов, и охватывает все соответствующие комитеты и подключаемые советы по принятию решений. Обязанности и ответственность каждого лица нужно четко прописать и выстроить строгую структуру отчетности;

- должны существовать процессы, обеспечивающие прямую увязку метрик (стратегических задач) и эффективности функционирования процессов. Хотя фактический результат процесса измеряется и оценивается в рамках фактора стратегического согласования, процедура *сбора требуемых метрик* и корреляции их с критериями эффективности рассматривается как часть корпоративного руководства ВРМ;

- *стандарты управления процессами* должны быть определены и оформлены документально. Это включает координацию инициатив управления процессами по всей организации и практические методики формирования и контроля таких компонентов управления процессами, как показатели процессов, разрешение проблем, схемы вознаграждения и премирования и т.д.;

- *механизмы воздействия на управление процессами* как часть руководства ВРМ включают регулярные циклы обследования с целью поддержания качества и актуализации принципов управления процессами, а также контроля соблюдения нормативных требований, связанных со стандартами управления процессами. Такие механизмы контроля включают оценку степени соответствия стандартам руководства ВРМ с целью поощрения желаемого образа поведения.

Методы в контексте ВРМ определяются как подходы и приемы, которые обеспечивают и поддерживают согласованные действия процесса. К главным дискретным стадиям цикла существования процесса могут применяться специальные методы. Эта характеристика, присущая только факторам «методов» и «информационных технологий», приводит к областям, отражающим **стадии цикла существования процессов, а не конкретные параметры потенциальных методов** или информационных технологий. Хотя, может стать, такое определение зон способностей отличается от принятого для других факторов, важно отметить, что эти зоны были установлены теми же экспертными оценками.

Преимущество сопоставления метода с конкретной стадией цикла существования процесса состоит в возможности оценить **методы, служащие конкретной цели, а не просто все методы**, связанные с управлением бизнес-процессами. Например, можно оценить конкретные методы, применяемые для **разработки процессов**, исключив методы, используемые для **усовершенствования процессов**.

Такой тип анализа выглядит особенно полезным с учетом принятой практики разработки, маркетинга и внедрения методов (и ИТ), чтобы удовлетворить требования конкретной стадии цикла существования процесса. Поэтому оценка зрелости методов сосредоточена на конкретных запросах процесса и рассматривает такие элементы, как интеграция методов цикла существования процессов друг с другом и с другими методами управления, поддержка методов ИТ, а также сложность, пригодность, доступность и фактическое применение методов внутри каждой стадии:

- *разработка и моделирование процессов* связаны с методами, применяемыми для выделения и концептуального осмысления действующих («как есть») и будущих («как будет») процессов. Стержнем таких методов являются приемы моделирования процессов;

- *внедрение и исполнение процессов* охватывает следующую стадию цикла существования процесса. Соответствующие методы помогают преобразовать модели процессов в исполняемые спецификации бизнес-процессов. Методы, связанные с распространением этих моделей, и методы эскалирования способствуют исполнению процессов;

- *измерение и контроля* в цикле существования процесса связана с методами сбора связанных с процессами данных. Эти данные могут относиться к контролю процессов (например, риски или ошибки) или могут быть показателями эффективности процессов;

- *инновации и усовершенствование процессов* включает все методы, которые содействуют разработке улучшенных и новаторских процессов. Сюда относятся такие подходы, как инновации процессов, шесть сигм и т.д.;

- *управления программами и проектами процессов* оценивает подходы, которые применяются для общего управления программой или проектами ВРМ, включая управление изменениями процессов.

Информационные технологии (ИТ) обозначают программное и аппаратное обеспечение, а также системы управления информацией, которые обеспечивают и поддерживают деятельность, связанную с процессами. Оценка зон способностей ИТ структурирована аналогично методам, и сначала связана со стадиями цикла существования процессов. Компоненты ИТ сосредоточены на конкретных требованиях каждой стадии цикла существования процесса

и оцениваются с точек зрения настраиваемости, автоматизируемости и интеграции с соответствующими решениями ИТ, а также на основе более общих соображений сложности устройства, пригодности, доступности и пользования каждой ИТ на каждой стадии:

- *разработка и моделирование процессов* охватывают ИТ, которые позволяют выводить модели процессов напрямую из файлов регистрации, а также общую инструментальную поддержку моделирования и анализа бизнес-процессов (например, анимация процессов, имитационное моделирование);

- *внедрение и исполнение процессов* сосредоточено на автоматизированном преобразовании моделей процессов в исполняемые спецификации и последующем исполнении процессов на основе рабочего потока. Сюда также относятся такие решения, как системы управления документацией или сервисно-ориентированные архитектуры. Вся эта категория ПО часто называется «процессно-контекстными информационными системами»;

- *измерение и контроль процессами* облегчают (полу-) автоматическое управление эскалированием процессов, обработку исключений, поиск и обработку данных рабочего потока, визуальное представление показателей эффективности (например, экран инструментальной панели) и контроллинг на основе регистрационных файлов процессов;

- *инноваций и усовершенствование процессов* обеспечивают автоматизированную поддержку создания усовершенствованных бизнес-процессов. Это могут быть решения, дающие самонастраивающийся (т.е. самообучающийся) инструментарий, который непрерывно подстраивает бизнес-процессы на основе изменений контекста;

- *управления программами и проектами процессов* облегчают общее управление программой и проектами. Они весьма важны, но обычно менее BPM-специфичны.

Люди

В то время как фактор информационных технологий охватывает связанные с ИТ ресурсы, фактор «людей» включает человеческие ресурсы. Он определяется как отдельные лица и группы, которые постоянно расширяют и применяют свои знания процессов и навыки работы с ними для повышения эффективности бизнеса. Сторона этого фактора, которая сосредоточена на знаниях и умениях людей, участвующих в инициативе BPM, может считаться «жесткой», в то время как следующая зона («культура») может рассматриваться как «мягкая» и охватывает поведение и занимаемые позиции, ведущие к общему признанию BPM внутри организации:

- *профессиональные знания и умения процессов* нацелены на комплексность и глубину способностей привлеченных заинтересованных лиц в свете требований, сформулированных в ролевой инструкции их должности или роли (например, аналитик бизнес-процессов, хозяин процесса);

- *управление процессными знаниями* укрепляют и объединяют глубину познаний принципов и практики BPM. Это оценка уровня понимания BPM, включая знания методов управления процессами и ИТ, а также влияния этих элементов на результаты процессов предприятия;

- *обучение процессам и образование* определяет настрой организации на постоянное развитие и поддержание соответствующих навыков и знаний процессов. Такая оценка охватывает наличие, степень, пригодность и фактический успех (измеряемый уровнем подготовки) программ образования. Другие элементы относятся к квалификации учителей BPM и программам аттестации/сертификации BPM;

- *общая работа и общение в процессах* связано с совместными действиями отдельных лиц и групп в достижении желаемых результатов процессов. Это предусматривает соответствующий оценочный анализ моделей общения между заинтересованными сторонами и способов выделения, изучения и распространения знаний, связанных с процессами;

- *главы / лидеры управления процессами* - последняя зона способностей. Оценка зрелости в данном случае измеряет готовность руководителей вести за собой, принимать обязательства и отвечать за бизнес-процессы. Среди прочего здесь также должно отражаться, насколько желаемые навыки лидерства в процессах и стили руководства используются на практике.

Культура — шестой и последний фактор — это коллективные ценности и представления, которые формируют отношение к процессам и модели поведения для повышения эффективности бизнеса. В исследовании по методике экспертных оценок было удивительно наблюдать, что консенсус и взаимопонимание по областям способностей в этом факторе были достигнуты гораздо легче и при значительно меньших спорах, чем в предшествующих исследованиях.

Возможно, этот факт оказался результатом того, что «культура» была одним из последних предметов в серии исследований, но исследования фактора «люди» проводилось одновременно, и похожего факта при этом не отмечалось:

- *восприимчивость изменений процессов* относится к общей склонности организации воспринимать изменения процессов, ее расположенности принимать такие изменения и адаптации, способности процессов без проблем пересекать функциональные границы, и возможности персонала действовать в высших интересах процессов;

- *ценности процессов и убеждения / воззрения* изучают процессное мышление в организации в широком смысле, т.е. считают ли сотрудники, что процессы — это способ получить результат, сделать дело. Данная зона нацелена на общепринятые представления о роли BPM и его выгодах. Среди них долговечность BPM, выражаемая глубиной и шириной убежденности в его необходимости;

- *занимаемая позиция в отношении процессов и поведение* людей, вовлеченных в BPM, и тех, кого оно затрагивает, — это еще один оцениваемый элемент в факторе культуры. Среди прочего, сюда включается готовность поставить под сомнение существующий порядок в свете потенциального усовершенствования процессов и фактических моделей поведения, связанных с процессами;

- *внимание лидеров / руководства к процессам* охватывает твердость убежденности и внимания к процессам и управлению процессами, проявляемые высшими руководителями, степень внимания к процессам на всех уровнях, а также качество лидерства;

- *социальные сети управления процессами* включают существование и влияние сообществ практического применения BPM, использование методов социальных сетей, признание и применение неформальных сетей общения BPM.

Применение модели ВРММ

Модель зрелости BPM (ВРММ) может применяться в организации различными способами, в зависимости от нужной *широты* и *глубины* применения.

Широта относится к анализируемой структуре, выбранной для оценки. Анализируемая структура может быть (в самом общем случае) всей организацией или отдельными направлениями бизнеса. Модель может применяться отдельно к нескольким анализируемым структурам, что дает ценные данные для сравнения внутри организации.

Для каждой анализируемой структуры модель используется двумя способами: на уровне факторов и на уровне способностей. Это представляет *глубину* ее применения.

Применение *на уровне факторов* дает возможность выполнить общий анализ с сопоставлением результатов по шести факторам, содержащимся в модели, т.е. стратегическому согласованию, корпоративному руководству, методам, информационным технологиям, людям и культуре. Как правило, такой уровень анализа достигается специалистами ВРММ путем собеседований с глазу на глаз с ключевыми руководителями, что дает дополняющие друг друга видения инициатив BPM в организации. После этого специалисты ВРММ анализируют итоги собеседований, делают подробную презентацию и отчет для организации. Такой уровень анализа полезен для получения грубого представления о «текущем» состоянии BPM с точки зрения руководства и является удобной отправной точкой для понимания сложности и проработанности действий организаций в BPM.

Применение модели *на уровне способностей* дает более глубокое представление о текущем состоянии BPM за счет дополнительного анализа пяти зон способностей, определенных для каждого из шести факторов. Помимо собеседований с руководством этот уровень анализа предусматривает глубокие обсуждения на совещаниях с соответствующими сотрудниками, имеющими специальные знания в области BPM. Помимо более подробной картины текущего состояния работ по BPM, этот уровень анализа позволяет сформулировать стратегию на будущее, нацеленную на конкретные аспекты BPM. Еще одно преимущество данного уровня анализа состоит в сравнении представления о BPM руководства и рядовых сотрудников. Более того, оценка зрелости BPM на уровне способностей дополняется анализом связанной с BPM документации (например, моделей процессов, должностных инструкций, определений показателей KPI процессов).

Предполагается, что дальнейшие версии модели будут включать элемент самооценки, позволяющий организации получить оценку зрелости с ограничениями без необходимости помощи ВРММ-профессионалов извне, а также возможность проведения полномасштабной всесторонней оценки сертифицированными оценщиками.

Смежные труды. Более 150 моделей уже разработаны для измерения зрелости способностей ИТ-сервисов, стратегического согласования, управления инновациями, программами, архитектуры предприятия и управления знаниями. Многие из этих моделей предназначены для оценки зрелости избранной сферы на основе более или менее комплексного набора критериев.

В отличие от модели СММ, которая стала стандартом соответствия в сфере разработки ПО (Мутафелия и Стромберг — Mutafelija, Stromberg, [49]), большинство остальных моделей просто позволяют определить место анализируемой структуры на заранее заданной шкале. Недостатками имеющихся моделей являются упрощенная концентрация на только одно измерение зрелости ВРМ и нехватка фактических применений этих моделей. Более того, многие существующие модели ВРМ не всегда четко различают оценку зрелости самого бизнес-процесса (измеренную по его показателям эффективности) и зрелости *управления* бизнес-процессами. Еще один недостаток многих имеющихся моделей — отсутствие строгости в процессе разработки модели, ограниченность охвата и глубины отдельных граней ВРМ, их своеобразный типаж из-за отсутствия корней в смежных работах, отсутствие учета нужных заинтересованных сторон, нехватка эмпирических испытаний моделей и недостаточная глубина уровней оценки.

Предлагаемая модель ВРММ устраняет эти недостатки, сочетая строгость теоретической базы с разнообразными практическими применениями во время разработки, что обеспечивает включение в результирующую модель специфических требований ВРМ практичным и полезным образом.

Заключение

В этой главе кратко и избирательно описана структура и компоненты, образующие современную комплексную модель зрелости ВРМ. Фактическая оценка, выведенная при применении этой модели, может быть получена на различных уровнях. Мы рекомендуем проводить такую оценку более подробно на один уровень ниже зон способностей. Весь комплекс оценки основан на анкете, частично структурированных собеседованиях с ключевыми заинтересованными лицами ВРМ и оценке документации, относящейся к ВРМ (должностных инструкций и схем стимулирования, привязанных к процессам, а также моделей процессов). Триангуляция этих трех источников информации дает окончательный рейтинг оценки. По аналогии с исходной моделью СММ для каждого из шести факторов рассчитывается отдельная оценка (по пятибалльной шкале). Это дает организации картину ее инициатив ВРМ и помогает выявить болевые точки для принятия немедленных мер, повышающих зрелость ВРМ. Соответствующий полуавтоматический инструмент обеспечивает сбор, анализ и представление информации.

В данный момент мы проводим ряд конкретных исследований организаций в Европе, Америке и Австралии, чтобы глубже понять требования, относящиеся к оценке зрелости ВРМ, и получить дальнейший отклик о пригодности нашей модели.

Глава 28. Внедрение ВРМ в организацию

Эта глава посвящена тому, каким образом и где следует внедрять ВРМ в организации. В предыдущих главах мы концентрировались на процессах с точки зрения проекта или программы. Здесь фокус смещается на постоянно действующее управление процессами и их поддержку с точки зрения организации.

Зачем нужна особая структура ВРМ в организации?!

Улучшение процессов и получение результатов является не окончанием, а лишь началом управления бизнес-процессами. В предыдущих главах показано, как обеспечить существование культуры постоянного усовершенствования и мониторинга процессов, но этого недостаточно. Организация должна иметь необходимую **структуру, обеспечивающую понимание выгод ВРМ и их постоянство**. Процессно-ориентированные организации понимают, что им нужна соответствующая структура. Наш опыт показывает, что хотя подразделение ВРМ может начать работу с проекта, необходимо **долговременное и структурное решение, чтобы обеспечить постоянство усовершенствований**.

Как сказал Майерс (Miers) [48]: *с точки зрения организационной структуры большинство компаний, которые взялись за управление процессами, встали на путь гибридного подхода. Функциональная мешанина прошлого не исчезает за один день. Менеджеры направлений бизнеса по-прежнему управляют работой, но для важных процессов, особенно пересекающих внутренние границы организаций, обычно назначается хозяин процесса, отвечающий за функционирование процесса в каждом из различных бизнес-подразделений.*

Внедрение BPM в организации требует:

- четкого организационного позиционирования BPM с ясным распределением ролей, обязанностей и уровней полномочий;
- структуры, которая может развиваться вместе с растущим значением BPM в организации.

Мы воспользуемся уровнями зрелости BPM из главы 27, чтобы указать различные пути встраивания BPM в структуру организации, и выделим фазы, показанные в табл. 28.1.

Таблица 28.1. Встраивание BPM в структуру организации

Уровень	Ступень зрелости	Положение внутри организации
1.	Начальная	Проект BPM
2.	Повторяемая	Программа BPM
3.	Сформированная	Центр совершенствования бизнес - процессов
4.	Управляемая и оптимизируемая	Участие на уровне правления организации и назначение руководителя процессов

Следует подчеркнуть, что специализированный проект BPM, программа BPM, Центр совершенствования бизнес-процессов (**Center of Business Projects Elaborations** - СВРЕ) и главный руководитель процессов (**Chief Process Officer** - СРО) фундаментально различаются, и у каждого из них свои задачи, структуры и положение внутри организации.

В табл. 28.2 показаны перечисленные выше фазы и роли на каждом уровне. Также дается количество работников, занятых полный рабочий день (**full time employee** - FTE), которое может потребоваться для каждой фазы. Эти примерные данные численности персонала будут, очевидно, зависеть от размера организации и масштаба внедрения BPM.

Таблица 28.2. Организационная структура BPM

Роль	Проект BPM (уровень 1)	Программа BPM (уровень 2)	Центр совершенствования бизнес-процессов (уровень 3)	Главный руководитель процессов (СРО - уровень 4)
СРО				1,0 FTE
Менеджер Центра совершенствования бизнес-процессов			1,0 FTE	1,0 FTE
Менеджер программы BPM		1,0 FTE	По необходимости	По необходимости
Менеджер проекта BPM	0,5 - 1,0 FTE	По необходимости	По необходимости	По необходимости
Архитектор процессов	0,5 - 1,0 FTE	1,0 - 2,0 FTE	1,0 - 2,0 FTE	1,0 - 2,0 FTE
Инженер процессов	По необходимости	По необходимости	По необходимости	По необходимости
Специалист по моделированию процессов	1,0 - 2,0 FTE	1,0 - 3,0 FTE	2,0 - 4,0 FTE	2,0 - 4,0 FTE
Консультант BPM	0,5 - 2,0 FTE	1,0 - 3,0 FTE	2,0 - 4,0 FTE	2,0 - 4,0 FTE
Администратор инструмента моделирования и управления процессами	По необходимости	1,0 FTE	1,0 FTE	1,0 FTE
Тренер BPM	0,3 - 0,6 FTE	0,6 - 1,0 FTE	1,0 - 2,0 FTE	1,0 - 2,0 FTE

Уровень 1. Цель проекта BPM (начальный)

Чтобы добиться достижения целей проекта BPM обычно применяется сценарий «пилотный проект», который формируется согласно объему проекта BPM.

Вызовы - на данном уровне важно решить следующие проблемы:

- проект должен формировать осознание ВРМ, чтобы обеспечить твердую приверженность и достаточную поддержку. Важно найти баланс между общими выгодами ВРМ и конкретными результатами самого проекта;

- проект не должен долго задерживаться на формировании осознания ВРМ, поскольку все участники проекта должны помнить, что об их усилиях будут большей частью судить по **достижению целей проекта, а не по осознанию ВРМ**, что лежит вне рамок проекта. Проект должен стать лучшей **иллюстрацией бизнес-выгод ВРМ**. *Лучший способ убедить в пользе ВРМ — НЕ теориями или примерами из учебников, а достижением результатов внутри самой организации;*

- проект должен быть согласован с другими инициативами, чтобы выявить синергию усовершенствования процессов. Это поможет в повышении прозрачности и принятии ВРМ во всей организации;

- должно обеспечиваться достаточное распространение информации в начале проекта. Слишком часто информация начинает поступать уже в самом конце реализации проекта, когда уровень уверенности в успехе выше, что часто оказывается слишком мало и слишком поздно.

Состав. Структура проекта ВРМ должна, по крайней мере, включать:

- менеджера проекта ВРМ, ответственного за достижение установленных целей проекта. Как указывалось выше, менеджер проекта ВРМ должен быть из бизнес-подразделения, а не извне организации и не из подразделения ИТ;

- архитектора процессов (возможно, с частичной занятостью в проекте), чьи основные обязанности — обеспечить согласование проекта и архитектуры процессов с общей архитектурой предприятия, а также информирование нужных людей внутри организации и их вовлечение в реализацию архитектуры процессов;

- консультанта ВРМ, помогающего выявить и реализовать выгоды, которые могут быть получены посредством ВРМ, включая новые возможности через изменения процессов, и осуществляющего роль «поводыря» для соответствующих лиц в достижении выгод;

- специалистов, моделирующих процессы, чьи основные обязанности включают моделирование процессов на этапах понимания и инноваций;

- бизнес-тренера (с частичной занятостью), который проводит общее обучение ВРМ.

К проекту могут также привлекаться следующие лица:

- инженер процессов, который может привлекаться в случае применения автоматизированного решения. Если организация реализует свои первые проекты ВРМ, инженер процессов должен обеспечить пригодность технического решения для инфраструктуры организации. Это может оказаться серьезным вызовом, поскольку часто включает различные системы, интерфейсы и версии ПО;

- администратор инструмента моделирования и управления, который должен обеспечить необходимые функциональные возможности моделирования и управления процессами.

Большинство участников проекта будут прикомандированы к нему на срок его действия. В задачу менеджера проекта ВРМ входит обеспечение высокой мотивированности группы, ее эффективности и продуктивности, готовности ответить на более серьезные вызовы. В **Приложении С** подробно расписаны **роли и обязанности членов группы проекта**.

Положение внутри организации. Место проекта внутри организации должно соотноситься с бизнес-подразделением, чьи процессы планируется усовершенствовать. Спонсор проекта должен активно и деятельно участвовать в проекте и быть его твердым приверженцем, нацеленным на достижение конечных результатов. Он должен занимать высокую должность в своем подразделении.

Поддержка извне. Обучение и наставничество — самые общие формы внешней поддержки, особенно при первом опыте внедрения проекта ВРМ на основе общей схемы.

Уровень 2. Цель программы ВРМ (повторяемый)

На уровне 2 у организации уже есть опыт нескольких успешно реализованных проектов ВРМ, и/или в ней запущена программа ВРМ, включающая несколько проектов. Цель программы ВРМ — достижение результатов по нескольким проектам, подразделениям, системам, продуктам и услугам.

Вызовы - на уровне 2 важно решить следующие проблемы:

- программа ВРМ должна поддерживать баланс между обеспечением успеха отдельных проектов и стремлением следовать формирующимся стандартам и методам организации. Та-

кие стандарты чрезвычайно важны для организации по мере появления новых проектов и вовлечения в них людей: если не получится обеспечить следование стандартам в ходе программы, то точно не удастся и в организации в целом;

- программа ВРМ может набирать ход, используя опыт и уроки, извлеченные из предыдущих проектов, и применяя усовершенствованные методики. *Программа ВРМ должна доказать, что первый успех (успехи) можно повторить и расширить;*
- для организации важно понимать, что программа ВРМ — это не просто проект ВРМ большего масштаба и объема.

Состав. Помимо основных участников проекта ВРМ, в программе должны принимать участие следующие лица:

- менеджер программы ВРМ, на котором лежит ответственность за достижение целей (или их превышение) всех проектов ВРМ, находящихся под его контролем. Менеджер программы ВРМ не обязательно является менеджером проекта на предыдущем этапе/стадии, поскольку требуемые профессиональные умения и навыки всякий раз разные;
- архитектор процессов, от которого требуется обеспечить соответствие всех проектов и инициатив согласованным стандартам, чтобы не изобретать колесо. Более того, архитектор процессов должен контактировать с другими архитекторами организации, устанавливая образ действий (*modus operandi*);
- специалист по моделированию процессов или контролер качества процессов, который должен направлять работу различных лиц, моделирующих процессы в проектах ВРМ, и проводить обучение в ходе работы. Это лицо может также оказывать помощь в некоторых аспектах моделирования, особенно при формировании первоначального перечня сквозных процессов;
- консультант ВРМ, который консультирует по вопросам выгод, извлекаемых из использования опыта различных проектов ВРМ и внутреннего управленческого учета для бизнеса;
- администратор инструментов моделирования и управления процессами: в программе ВРМ весьма вероятно будет (и настоятельно рекомендуется иметь) инструмент моделирования и управления процессами, в противном случае управление моделями станет чрезвычайно затруднительным (или даже невозможным). Администратор обеспечивает поддержание минимального комплекса стандартов, иначе инструментарий может стать неуправляемым.

К программе могут также привлекаться следующие лица:

- один или нескольких специальных менеджеров проектов ВРМ, которые будут отвечать за более сложные проекты, обучение и поддержку младших менеджеров проектов. Такие менеджеры могут привлекаться при наличии трудностей в проектах;
- инженер (инженеры) проектов, которые оказывают содействие и повторно применяют различные наработки данного проекта в других проектах (ВРМ или не связанных с ВРМ);
- куратор ВРМ, который с расширением объема и вовлечением все большего числа людей может формировать программы обучения ВРМ и, возможно, осуществлять внутреннее обучение.

Положение внутри организации. Менеджер программы ВРМ должен иметь тесные связи с главными заинтересованными сторонами различных проектов. В долгосрочных программах особое внимание нужно уделить общению и информированию различных заинтересованных лиц, бизнеса и членов групп проектов. Следует также подумать о названии программ для использования его во внутреннем и внешнем маркетинге.

Поддержка извне. Если зрелость организации в области ВРМ недостаточна, на этой стадии внешняя поддержка играет важнейшую роль для принятия правильного подхода. На уровне 2 ВРМ находится на взлете, поэтому фальстарт приведет к огромным затратам энергии, времени и денег. Внешние эксперты привнесут опыт, почерпнутый в других ситуациях.

Уровень 3. Центр совершенствования бизнес-процессов (сформированный)

На данной стадии управление процессами набирает ход.

Цель. К этому моменту организация успешно реализовала несколько крупных проектов/программ, и ВРМ набрало ход и импульс. Теперь организация намерена институционально закрепить свой профессионализм и опыт ВРМ, организовав Центр совершенствования бизнес-процессов (СВРЕ). Этот центр сводит вместе людей с различным опытом и профессиональными навыками для решения сложных проблем. Это продвигает традиционную концепцию управления проектами далеко за пределы основной задачи — технической реализации

проекта. Очевидно, что СВРЕ требует широкого спектра профессиональных качеств для реализации проектов BPM по нескольким фазам цикла существования: от зарождения до подведения итогов (через разработку и реализацию).

СВРЕ нацелен на содействие сотрудничеству между бизнесом и ИТ, наделяя бизнес большей ответственностью за реализацию автоматизированных и неавтоматизированных решений BPM. Центр фактически объединяет ресурсы с целью оказания помощи самым разнообразным бизнес-подразделениям в разработке, реализации и/или управлении проектами самосовершенствования BPM.

СВРЕ — это группа людей, которые являются специалистами организации по реализации BPM. Они не осуществляют все работы, укладываемые в проект, поскольку не это дает долговременные и устойчивые результаты. Скорее СВРЕ — это централизованный орган, члены которого должны обеспечивать профессионализм, дающий возможность соответствующим бизнес-подразделениям добиваться успеха в реализации BPM.

Особая деятельность, осуществляемая СВРЕ:

- установление стандартов процессов, что может включать методологию, измерение показателей эффективности процессов, контроль качества процессов, инструментарий и методики;
- предоставление бизнесу высокопрофессиональных ресурсов в плане процессов;
- постоянное внедрение в организации BPM, назначая нужных хозяев и менеджеров процессов;
- сохранение ведущей роли в управлении бизнес-процессами.

Вызовы. На уровне 3 важно решить следующие проблемы:

- обеспечение помощи бизнес-подразделениям в достижении их целей и решении стоящих перед ними задач. Поэтому СВРЕ не должен сильно разрастаться или излишне глубоко погружаться в проект BPM, т.е. должен быть компактным — скорее всего, не более шести-восьми человек;

• указывать направление всем, кто хочет мыслить и работать более процессно-ориентированно, наставляя людей, задумывающих инициативы в сфере процессов. СВРЕ должен сформировать процессное сообщество внутри организации, давая возможность сотрудникам из разных бизнес-подразделений обмениваться опытом и практическими наработками;

- подыскать правильного главу СВРЕ. Он должен быть деятелен, но терпелив (например, бизнес-подразделение нужно подвести к увлеченности BPM, потому что именно этому подразделению придется выполнить основную работу). Менеджер СВРЕ должен видеть перспективу Центра, организации и увязывать их с повседневной работой. Естественное решение — назначить главой Центра успешного менеджера программы BPM, но нужно понимать существенную разницу этих двух ролей;

• особенно важно финансирование СВРЕ. В идеале часть выгод, получаемых бизнес-подразделениями в результате BPM, должна трансформироваться в денежные вложения в СВРЕ, чтобы продолжать «миссионерскую» деятельность Центра. Существенно, что финансирование обеспечивается бизнес-подразделениями, т.к. это делает Центр более отзывчивым на запросы. Можно взимать плату за услуги СВРЕ или выделять средства из бюджета различных бизнес-подразделений, проектов и программ. Если средства выделяются непосредственно исполнительным руководством, нужно, чтобы СВРЕ ставил цели вместе с бизнесом, сохраняя ориентацию Центра на запросы бизнес-подразделений;

• необходимо, чтобы СВРЕ сохранял в фокусе внимания результаты, которых должны достичь бизнес-подразделения. Это будет лучшей рекламой для СВРЕ. Критерием успешной работы Центра не должно быть количество обученных сотрудников, используемых лицензий (на инструменты моделирования и управления процессами) и созданных моделей процессов;

• СВРЕ может строиться на основе конкретного инструмента моделирования и управления процессами. Но это не идеальный вариант. В таком случае СВРЕ недостаточно просто обучить персонал применению инструмента моделирования и управления процессами, а затем отпустить людей «возиться» с проектами. СВРЕ должен обеспечить понимание всеми бизнес-подразделениями, в чем состоят выгоды BPM, как их определить, и как этому помогает инструментарий. Нельзя встать на позицию «наш инструмент — решение; в чем ваши проблемы?». Лучший способ убедить в полезности СВРЕ — прислушиваться к требованиям и проблемам бизнеса и рекомендовать наиболее подходящее решение, даже если оно не является инструментом самого Центра;

- общение и информирование — далеко не последний по важности фактор для формирования СВРЕ и обеспечения возможности продолжать увязывать свои услуги с изменяющимися запросами и проблемами внутри организации. Общение дает понимание выгод, которые СВРЕ может дать каждому сотруднику и организации в целом.

Состав. В СВРЕ должен быть (по крайней мере) следующий штат:

- менеджер Центра, основная обязанность которого — обеспечить способность Центра оказывать помощь бизнес-подразделениям организации в достижении результатов. Важно, чтобы этот менеджер мог мотивировать и направлять персонал, был способен общаться и работать с другими бизнес-менеджерами и исполнительным руководством;

- архитектор(ы) процессов, обеспечивающие формулирование, обновление и применение архитектуры процессов. Они также плотно участвуют в формулировании и реализации архитектуры предприятия;

- консультант/менеджер клиентов BPM, который работает вместе с бизнес-подразделениями для выявления возможностей усовершенствования бизнес-процессов и управления процессами внутри организации и координирует оказание помощи СВРЕ. Консультант должен первым обсуждать с бизнес-подразделениями возможности BPM и роль, которую будет играть СВРЕ. В организациях, где СВРЕ взимает плату со своих клиентов, консультант также является менеджером клиентов;

- контролеры качества процессов/ведущие специалисты моделирования процессов, от которых требуется обеспечить соответствие различных проектов и инициатив нужным (минимальным) стандартам, чтобы всякий раз не изобретать колесо. Эти профессионалы должны направлять работу обычных специалистов моделирования процессов в проектах BPM и обеспечивать обучение на местах. Они могут также помочь при моделировании, особенно при формировании структуры проекта на начальной стадии;

- администратор инструмента моделирования и управления процессами: СВРЕ требуется иметь средство моделирования и управления процессами. Администратор обеспечивает соблюдение минимального комплекса стандартов;

- тренер BPM, отвечающий за подготовку и организацию обучения. С ростом числа обучаемых он также формирует программы обучения с расчетом на конкретные требования организации, вместо стандартного курса подготовки.

По выбору в СВРЕ может быть менеджер высокого ранга проекта BPM, помогающий отдельным менеджерам проектов BPM, участвующий в оживлении проектов BPM (которые нуждаются в помощи) и поддерживающий менеджера программы BPM. Этот человек обычно привлекается на начальной стадии проекта, а затем ведет мониторинг его продвижения.

СВРЕ должен обеспечить наличие специальных инженеров процессов в подразделении ИТ, если организация применяет автоматизированное решение. СВРЕ должен сопротивляться соблазну иметь своих инженеров, поскольку это ведет к субоптимизации и фрагментации знаний и опыта ИТ.

Положение внутри организации. Как уже говорилось, СВРЕ существует для содействия и поддержки деятельности в рамках различных проектов и программ BPM. Поэтому СВРЕ должен находиться в центральном месте организации, предпочтительно на корпоративном уровне. Он не должен подчиняться ИТ, поскольку BPM — это работа, связанная с бизнесом.

Уровень 4. Главный руководитель процессов (управляемый и оптимизируемый)

Управление процессами имеет стратегическое значение. Чтобы процессы получили максимум внимания и обязательств исполнительного руководства, решающим шагом является назначение специального ответственного лица — главного руководителя процессов (СРО).

Цель. СРО отвечает за формирование процессов таким образом, чтобы они эффективно и продуктивно вносили вклад в достижение целей организации. Этого можно добиться, если архитектура процессов организации прочно укоренилась в общей архитектуре предприятия, все процессы учитываются при любом крупном изменении или инициативе внутри компании, а СВРЕ заслужил уважение за свой вклад в бизнес.

СРО будет отвечать за координацию стратегий организации в различных областях и их согласование со стратегиями конкретных процессов. Здесь есть следующие аспекты:

- обслуживание клиентов;
- разработка новых продуктов;
- стратегия закупок;
- стратегия выполнения заказов;

- стратегия людских ресурсов и обучения;
- стратегия учета и финансов;
- технологическая стратегия.

В сферу ответственности СРО входят все сквозные процессы внутри организации, которые могут расширяться до процессов, связывающих организацию с клиентами, поставщиками и партнерами. Сюда также относятся процессы, связанные с ИТ. Как сказано выше, ИТ направлены на поддержку бизнес-процессов, а разделение этих двух областей ведет к субоптимизации.

СРО отвечает за:

- сквозные процессы в организации;
- достижение целей процессов по всей организации, обеспечение плавного потока данных, документации и информации между подпроцессами;
- сохранение направленности на клиента. Должна вестись постоянная работа, направленная на то, чтобы процессы в целом функционировали к удовлетворению клиента;
- обеспечение решений проблем, устранения разрывов или нестыковок, возникающих при пересечении процессами границ подразделений, к удовлетворению всех заинтересованных сторон;
- планирование, управление и организацию процессов в целом;
- обеспечение определения, мониторинга и поддержания соответствующих мер/показателей процессов;
- формирование и поддержание общей схемы проекта BPM или методологии во всей организации;
- подпитку постоянно действующих текущих программ усовершенствования бизнес-процессов;
- отлаженную работу группы Центра совершенствования бизнес-процессов;
- установление и поддержание взаимоотношений с поставщиками решений BPM;
- текущее управление знаниями BPM организации;
- общее управление качеством.

Основные действия хозяина процесса:

- документирование процессов. Документирование соответствующих процессов должно быть правильным, актуальным и простым в использовании. Более того, хозяин процесса должен обеспечить соответствие документации всем надлежащим стандартам и требованиям (например, соблюдение требований нормативных актов);
- совершенствование процессов. Хозяин процесса является узловым пунктом, которому поступают предложения по усовершенствованиям процессов, и отвечает за решения, управление изменениями и внедрение усовершенствований. Это предусматривает также связи с заинтересованными лицами;
- контроль интерфейсов и границ. Хозяин процесса должен обеспечить плавность перехода от процесса к процессу, поскольку во многих случаях проблемы в сквозных процессах возникают на стыках подпроцессов. Хозяин процесса должен добиться четкого понимания границ между процессами и их строгого документального оформления;
- автоматизация процессов. Хозяин процесса обязан участвовать во всех действиях по автоматизации, связанной с процессами. Нужно помнить, что многие приложения ИТ захватывают несколько различных процессов;
- управление эффективностью процессов. Хозяин процессов должен обеспечить измерение эффективности процессов и их вклада в реализацию целей и стратегии организации, а также принятие мер на основе этих данных соответствующими сотрудниками. Другими словами, хозяин процесса добивается управления процессами, чтобы они достигали своих целей;
- пропаганда процессов. Хозяин процессов должен пропагандировать правильное пользование самим процессом, а также процессное мышление вообще.

Вызовы. На уровне 4 важно решить следующие проблемы:

- чтобы убедить руководство высокого ранга в своей необходимости, СРО должен доказать полезность выполняемых им действий, поскольку многие руководители считают СРО просто еще одним уровнем в организации;
- СРО должен сохранять стратегическую направленность и не слишком погружаться в повседневное руководство СВРЕ, поскольку это абсолютно другая роль, для которой годится человек, обладающий специальными качествами;

- СРО должен быть способен вносить вклад на уровне правления, поскольку у всех остальных исполнительных руководителей и подразделения больше, и людей больше, и бюджеты богаче. Поэтому СРО должен обладать прозорливостью, чтобы превратить свой вклад в осязаемые результаты, что обеспечит предоставление другими руководителями необходимого финансирования, ресурсов и людей для реализации инициатив BPM. Найти такого человека — уже проблема, потому что он должен видеть стратегическую перспективу и владеть детальным пониманием операционных процессов, не опускаясь до мелочей.

Важно сказать пару слов предостережения. СРО особенно полезен в процессно-ориентированной организации, достигшей зрелости в процессном развитии. Если организация еще движется к такому уровню зрелости, лучшим вариантом будет программа BPM по усовершенствованию, которую поддерживает высший руководитель и старшее руководство, а назначение СРО следует отложить до лучших времен.

Назначение СРО или образование СВРЕ в организации, которая недостаточно созрела для их понимания или поддержки, серьезно скажется на ценности и пользе, которую они могут принести организации, и может повлечь трудности в оправдании высоких ожиданий, связываемых с их ролью.

Принадлежность процессов. Правильное и ясное распределение ответственности и подчиненности в процессах — один из самых трудных вызовов в управлении бизнес-процессами.

В отношении принадлежности хозяевам процессов у организации есть несколько возможностей выбора:

- можно сделать функциональных менеджеров ответственными только за свою часть процесса (участок сквозного процесса, т.е. подпроцесс);
- можно назначить функционального менеджера ответственным за весь сквозной процесс;
- можно назначить ответственным за весь сквозной процесс менеджера, не имеющего функциональной ответственности.

Каков бы ни был выбор, с ним сопряжены вызовы и риски:

1. *функциональный заведующий подпроцессом.* Риск, сопряженный с этим подходом, состоит в том, что хозяева подпроцессов будут видеть только свой участок процесса (картина комплекса-мешанины), и изменения в данном подпроцессе могут негативно сказаться на других участках сквозного процесса, что опять же приведет к субоптимизации сквозных процессов.

2. *Функциональный заведующий сквозным процессом.* Трудность этого подхода заключается в конфликте интересов «хозяина» сквозного процесса. Отвечая и за сквозной процесс, и за его функциональные комплексы (подпроцесс), хозяевам процессов, возможно, придется вносить изменения в пользу сквозного процесса, которые скажутся на рентабельности их собственных функциональных комплексов и операционной эффективности. Такое управление процессами может потенциально привести либо к недостаточной прозрачности процессов в целом, либо к использованию функциональными менеджерами собственной ответственности за сквозной процесс ради личных функциональных показателей.

1. *Заведующий процессом без функциональной ответственности.* Хотя данный подход свободен от недостатков двух предыдущих, управление им может представлять серьезный вызов, поскольку нужно заручиться согласием функциональных менеджеров. Для эффективной работы назначенный таким образом человек должен быть руководителем высокого ранга или весьма уважаемым в организации менеджером. Он должен владеть искусством убеждать функциональных менеджеров иногда принимать точку зрения сквозного процесса. Такое лицо можно назвать «распорядителем» процессов, поскольку у него нет обычных операционных обязанностей, но есть полномочия распоряжаться сквозным процессом. Вызов, стоящий перед распорядителем сквозного процесса, состоит в том, чтобы справляться с попытками субоптимизации со стороны функциональных менеджеров и преследовать цели сквозного процесса. В подобных ситуациях бывает разумно подчинить заведующего сквозным процессом главному руководителю процессов СРО или главному операционному руководителю СОО.

Если организация достигла чрезвычайно высокой степени зрелости BPM, ответственность за процессы может быть распределена линейно по сквозным процессам, а структура функциональной мешанины организации устранена (или хотя бы минимизирована). В таком случае важно, чтобы работники, выполняющие различные функции, имели возможность делиться своими знаниями и опытом в области процессов.

Часть IV Приложения: инструменты и методы

Одна из целей этой книги — обеспечить практическое руководство для менеджеров и практиков BPM. Чтобы помочь в разработке методических указаний, описанных в общей схеме, в Приложениях ниже приведены типовые шаблоны, сверочные списки и дополнительная информация. Все это окажет практическую помощь группе проекта при реализации проектов BPM.

Для каждого этапа общей схемы проекта BPM имеется отдельное Приложение, содержащее, как минимум, сверочный список исходной информации и данных на выходе; в большинстве приложений имеется дополнительная информация. Разумеется, включить весь инструментарий и методы в эту книгу невозможно, иначе она была бы на сотни страниц толще, поэтому выбраны лишь инструменты и методы, которые увязаны с общей схемой и, по нашему мнению, дают нечто ценное для практика BPM.

Многие инструменты, шаблоны и сверочные списки представлены с любезного разрешения консультационной фирмы TouchPoint Business Process Management Consultancy (MPM Group Pty Limited). Фирма постоянно работает над усовершенствованием этих инструментов и шаблонов, так что если у читателя появятся предложения по улучшению или новые полезные инструменты и шаблоны, можно направить их по электронной почте на framework@touchpointbpm.com.au.

Приложение А

Этап разработки стратегии

Сверочный список: этап разработки стратегии

Сверочный список ниже дает общее описание возможных исходных данных, конкретных результатов и шлюзов, препятствующих дальнейшим шагам на этом этапе.

Возможные исходные данные:

- имеющиеся формулировки:
 - миссии;
 - общего видения долгосрочных задач и целей;
 - ценностей организации.
- корпоративные брошюры, сайты, годовой отчет и т.п. для формирования имиджа организации;
- программа ввода, дающая исходные данные для ключевых ценностей стратегии внедрения в организации;
- организационная схема, помогающая выявить основных внутренних заинтересованных сторон;
- состав портфеля продуктов для определения основных продуктов;
- ключевые типы группы клиентов;
- модель бизнеса для определения основных внешних партнеров.

Конкретные результаты:

- документально оформленные версии (если не имеются в виде документов):
 - общего видения задач и целей организации на длительный срок;
 - миссии организации;
 - задач;
 - стратегического устремления;
 - целей;
- контекст или модель бизнеса, что включает:
 - клиентов (по типам и объемам);
 - услуги продукты;
 - поставщиков партнеров;
 - ключевые выделяющие (дифференцирующие) факторы;
 - ресурсы;
- ключевые выделяющие особенности организации;
- распространение результатов данного этапа.

Возможные шлюзы:

- осознание масштаба изменений;
- способность организации к переменам;
- воспринимаемость ВРМ организацией.

Самооценка стратегии

Цель

Использование этого средства подскажет, каким образом разные сотрудники организации воспринимают различные аспекты бизнес-стратегии. Получить такое видение изнутри критически важно для моделирования процессов. Если нет консенсуса по выбору стратегии, невозможно достичь консенсуса по выбору наилучшего способа моделирования процессов.

Заполнение опросного листа

1. Опросный лист раздается всем участникам анкетирования.
2. Участники анкетирования заполняют опросные листы самостоятельно, исходя из своего видения текущей ситуации.
3. В принципе, все начисляемые баллы должны быть распределены. Баллы не начисляются, только если неприменим ни один вариант ответа.
4. Подсчет суммы баллов по всем пяти аспектам; суммы указываются в листе ответа.
5. Подсчет суммы по всем пяти аспектам и всем участникам анкетирования в итоговом отчете.
6. Показ индивидуальных диаграмм и диаграмм по аспектам.
7. Обсуждение участниками результатов и следствий.
8. Принятие решения по изменениям и следующим действиям, которые нужно предпринять.

Лист опроса

Приведенный ниже лист оформлен в виде электронной таблицы Excel, в которую участники анкетирования вносят свои ответы. Диаграммы на рис. П.1 и П.2 создаются автоматически.

При раздаче опросного листа участникам анкетирования необходимо убедиться, что заголовки столбцов вверху опросного листа скрыты (не видны), потому что они могут предопределить ответы на вопросы.



Рис. П.1. Отдельный балл, выставленный по оценке стратегии

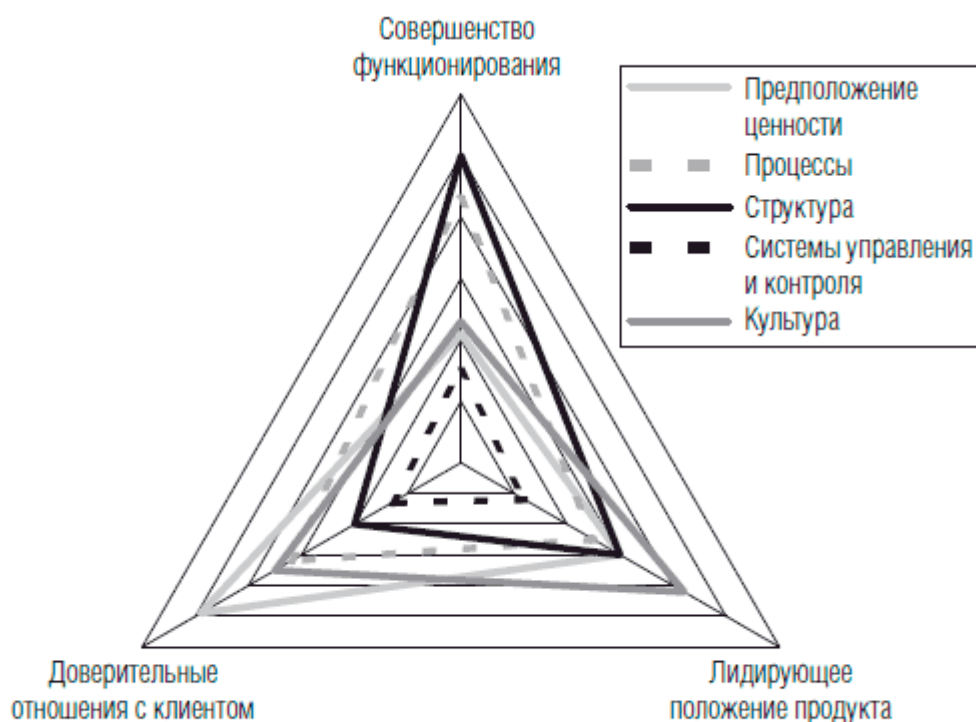


Рис. П.2. Средний балл оценки стратегии по каждому аспекту

Опросный лист самооценки стратегии принадлежит Полу Ван дер Марку (Paul van der Marck) и взят с сайта www.management.net по состоянию на 11 июля 2005 года.

Предположение ценности	Совершенство функционирования	Лидирующее положение продукта	Доверительные отношения с клиентом
Распределите 20 баллов среди следующих трех утверждений:			
1. Мы предлагаем нашим клиентам уникальное сочетание цены, линейки продуктов и простоты использования. Итоговые затраты для клиента (денежные средства, время и усилия) минимальны по сравнению с приобретаемой ценностью (продукт и сервис)			
2. Мы предлагаем нашим клиентам уникальную ценность продукта и способны постоянно повышать ценность предложения и соответствовать ожиданиям клиентов или повышать их (наши исследования, как и способность выполнять обещания, «первоклассны»)			
3. Мы предлагаем нашим клиентам уникальное и ценное полное комплексное решение посредством наших продуктов и услуг, наш сервис индивидуален, всегда благожелателен и продуктивен, мы способны подстраивать наше решение под индивидуальные запросы клиентов			
Итого			
Процессы			
Распределите 4 балла среди следующих трех утверждений:			
1. Время прохождения сквозного процесса для нашего клиента сокращено до абсолютного минимума			
2. Исследования и разработки являются основным процессом для удовлетворения нашего клиента			
3. Мы постоянно сосредоточены на разработке полного комплексного индивидуального решения для каждого клиента			
Распределите 4 балла среди следующих трех утверждений:			
1. Наш сквозной процесс работы с клиентом управляется централизованно			
2. Исследования рынка играют важную роль в наших разработках			
3. Наши процессы постоянно адаптируются с целью удовлетворения наших клиентов			
Распределите 4 балла среди следующих трех утверждений:			
1. Дальнейшее снижение затрат в наших процессах невозможно			
2. Быстрый цикл разработки встроен в наши стандартные процессы			
3. Основной показатель функционирования наших процессов – удовлетворенность клиентов			
Распределите 4 балла среди следующих трех утверждений:			
1. Ошибки процессов сведены к теоретическому минимуму			
2. Наша процессная модель – параллельная разработка нескольких концепций			
3. У нашего клиента всегда есть четкое представление о том, что мы делаем			
Распределите 4 балла среди следующих трех утверждений:			
1. Оптимизация процессов в центре нашего главного внимания			
2. Наш маркетинговый процесс нацелен на постоянное использование наших продуктов и услуг			
3. Управление взаимоотношениями является нашим главным процессом			
Итого			
Структура организации			
Распределите 4 балла среди следующих трех утверждений:			
1. Наша деятельность предельно стандартизирована			

2. Направление исследований и разработок является отдельным подразделением			
3. Наша деятельность весьма вариативна и зависит от клиента			
Распределите 4 балла среди следующих трех утверждений:			
1. Наше планирование строго централизовано и ведется по принципу «сверху-вниз»			
2. Подразделение разработки продуктов находится вверху организационной схемы			
3. Для каждого клиента планирование осуществляется «снизу-вверх»			
Распределите 4 балла среди следующих трех утверждений:			
1. Сфера ответственности и обязанностей четко очерчена, работа всегда ведется согласно руководствам и методическим указаниям			
2. Наши усилия в разработке нацелены главным образом на «инструменты разработки»			
3. Нашу клиентскую информацию можно быстро и легко извлечь и просмотреть			
Распределите 4 балла среди следующих трех утверждений:			
1. Наша биллинговая система полностью электронная			
2. Наши системы легко адаптируемы, что позволяет быстро настраиваться на разработку продуктов			
3. Наши конечные потребители имеют прямой доступ к нашим системам			
Распределите 4 балла среди следующих трех утверждений:			
1. Наши поставщики непосредственно связаны с нашими системами			
2. Наши системы очень часто «вынуждают» нас вводить новые продукты / концепции			
3. Наши системы сосредоточены на удержании клиентов и повторяемости сделок			
Распределите 4 балла среди следующих трех утверждений:			
1. Наше подразделение обслуживания клиентов поддерживается новейшей технологией, чтобы иметь возможность быстро и эффективно отвечать на вопросы			
2. Сотрудники по обслуживанию клиентов постоянно обучаются новым продуктам, поскольку продукты часто меняются			
3. Мы отслеживаем в системах клиентов, которые ушли от нас			
Итого			
Культура			
Распределите 4 балла среди следующих трех утверждений:			
1. Наши сотрудники высоко мотивированы, чтобы не совершать ошибок			
2. Наши сотрудники высоко мотивированы на постоянную разработку новых идей			
3. Наши сотрудники высоко мотивированы на удовлетворение клиентов			
Распределите 4 балла среди следующих трех утверждений:			
1. Наша система поощрений вознаграждает эффективность			
2. Наша система поощрений вознаграждает творческий подход			
3. Наша система поощрений вознаграждает за удовлетворенность клиента			
Распределите 4 балла среди следующих трех утверждений:			
1. Наша система подбора персонала нацелена на поиск эффективно работающих сотрудников			
2. Наша система подбора персонала нацелена на поиск инновационно-мыслящих и творческих сотрудников			

3.	Наша система подбора персонала нацелена на поиск сотрудников, ориентированных на клиента			
1.	Все нацелены на снижение затрат			
2.	Все нацелены на постоянное совершенствование продукта			
3.	Все нацелены на удовлетворенность клиента			
Распределите 4 балла среди следующих трех утверждений:				
1.	Наши руководители – образец эффективности			
2.	Наши руководители – образец творчества			
3.	Наши руководители – образец ориентации на клиента			
Итого				
Всего баллов = 100				

Лист ответов на анкетирование

Аспект		Критерии	Балл
Совершенство функционирования (1 столбец)			
1.	Предложение ценности	Лучшая ценность за уплаченную стоимость	
2.	Процесс	Сквозная оптимизация	
3.	Структура (организация)	Строго контролируемое и централизованное планирование	
4.	Система управления	Стандартизованы и нацелены на быстрое прохождение транзакций	
5.	Культура	Вознаграждается эффективность	
Лидирующее положение продукта (2 столбец)			
1.	Предложение ценности	Лучший продукт, независимо от цены	
2.	Процесс	Фокус на исследования и разработки и использование рынка	
3.	Структура (организация)	Специализация и повторное использование ресурсов	
4.	Система управления	Измерение успешности продуктов со способностью к эксперименту	
5.	Культура	Вознаграждается предвидение и инновации	
Доверительные отношения с клиентом (3 столбец)			
1.	Предложение ценности	Лучшее полное комплексное решение	
2.	Процесс	Ориентирован на результат: управление взаимоотношениями с клиентами	
3.	Структура (организация)	Санкционирование принятия решений максимально приближено к клиенту	
4.	Система управления	Нацелены на избранных клиентов, окружение клиентов заботой	
5.	Культура	Стимулирует настройку на клиента и взаимоотношения с ним	

Приложение В

Этап архитектуры процессов

Сверочный список: этап архитектуры процессов

Сверочный список ниже дает общее описание возможных исходных данных, конкретных результатов на выходе и шлюзов, препятствующих дальнейшим шагам на этом этапе.

Возможные исходные данные

С этапа стратегии организации:

- документально оформленные версии:
 - общего видения задач и целей организации на длительный срок;
 - миссии организации;
 - задач;
 - стратегических направлений;
 - целей (целевых показателей);
- контекст или модель бизнеса, что включает:
 - клиентов (по типам и объемам);
 - услуги/продукты;
 - поставщиков/партнеров;
 - ключевые выделяющие (дифференцирующие) факторы;
 - ресурсы;
- ключевые выделяющие особенности организации.

Другая исходная информация на входе:

- архитектура предприятия для определения, как в нее укладывается архитектура процессов;
- модель продуктов и услуг для использования как части моделей архитектуры процессов;
- стратегия в сфере персонала для учета в соответствующих рассматриваемых вопросах организации;
- архитектура информации и технологий для определения того, каким образом она поддерживает архитектуру процессов;
- шаблоны архитектуры, которых следует придерживаться при завершении формирования архитектуры процессов;
- типовые образцы моделей на основе отраслевых стандартов.

Конкретные результаты:

- документально оформленная и согласованная заинтересованными сторонами архитектура процессов;
- архитектура запуска процессов;
- видение процессов организации;
- перечень сквозных процессов;
- схема управления реализацией выгод (с этапа реализации ценности);
- распространение итогов.

Возможные шлюзы:

- осознание масштаба изменений;
- способность организации к переменам;
- воспринимаемость ВРМ организацией.

Образец типовой архитектуры

Обобщенные целевые показатели:

- в следующие три года обеспечить рост выручки от реализации на 200%;
- обеспечить рост прибыли на 150% в следующие три года.

Общие принципы:

- наши корпоративные ценности:
 - лучшая ценность за уплаченную цену;
 - честность: мы обещаем, что сделаем, и делаем то, что обещали;
 - вознаграждение: результативность и инновации вознаграждаются везде в организации;
- мы придерживаемся стратегии совершенства функционирования с агрессивно низкими ценами и достигаем совершенства за счет:
 - экономии на масштабах (предлагаем услуги, тольк

- о можем достичь порогового объема);
- строгой и экономной организации, процессов и систем приложений;
- мы открыто заявляем целевые показатели и стратегический выбор;
- мы придерживаемся принципа расширения полномочий персонала; сотрудников поощряют за принятие ответственности и предприимчивость в рамках данной общей схемы;
- мы стремимся стать выдающейся национальной организацией; мы нацелены на все население; у нас (пока) нет международных устремлений;
- мы выбираем лучшие практические методы и не изобретаем собственные методики и инструменты. Если нам не удастся соответствовать лучшим практическим образцам в конкретной сфере собственными силами, мы передаем такую деятельность на подряд (аутсорсинг);
- мы отдаем себе отчет, что работаем на динамично развивающемся рынке и стремимся, чтобы организация и все ее элементы оставались маневренными и гибкими.

Направляющие соображения по продуктам:

- у нас ограниченный состав продуктов и компонент;
- клиенты могут получить наиболее приемлемый вариант решения, исходя из наших компонентов продуктов;
- скидки зависят исключительно от итоговой оплачиваемой суммы и применяются ко всем заказчикам;
- мы не изобретаем продукты сами; берем на вооружение существующие перспективные предложения;
- мы намерены сотрудничать с другими организациями, предлагающими достойную ценность за оплачиваемую цену, как в нашей сфере (например, продажи по телефону), так и вне ее (например, супермаркеты).

Направляющие соображения по организации:

- у нас единая организация;
- мы поощряем расширение полномочий сотрудников и даем рекомендации, как этого добиваться;
- мы призываем сотрудников использовать свой потенциал и отдаем предпочтение кандидатам на вакантные должности из числа сотрудников;
- наша организационная структура гибкая и экономная;
- мы следуем принципу обучающейся организации и на всех уровнях задаем соответствующие целевые показатели;
- у каждого сотрудника имеются премиальные в зависимости от его показателей производительности, а также подразделения в целом.

Направляющие соображения по процессам:

- мы рассматриваем процессы под углом зрения полноты из конца в конец;
- у каждого процесса есть хозяин;
- для каждой бизнес-функции есть только один процесс, выполняемый по умолчанию; все исключения требуют утверждения советом директоров;
- архитектура процессов требует включения выбора соответствующих типовых моделей;
- не будет отдельных адаптируемых процессов для отдельных клиентов; если поступает заказ, он оценивается, исходя из единых принципов;
- мы стремимся к сокращению операций передачи процессов от одного исполнителя к другому;
- если возможно, работа автоматизируется, но при обеспечении гибкости;
- у всех процессов имеются показатели производительности; эти показатели открыты для каждого.

Направляющие соображения по информации:

- для каждой бизнес-функции (например, обслуживание клиентов, биллинг, финансы) имеется только одна система; исключения требуют одобрения совета директоров;
- следующие приложения являются стандартом:
 - A/B/C;
- следующие приложения доступны после утверждения руководством:
 - Z/Y/X;

- все остальные приложения требуют утверждения советом директором;
- вся разработка программного обеспечения передается на аутсорсинг;
- все данные вводятся только однократно (если аналогичные данные размещены в нескольких местах, они должны автоматически синхронизироваться).

Направляющие соображения по технологиям:

- в качестве операционной платформы используется ×;
- используется серверная конфигурация простых клиентов.

Помимо вышеперечисленного частью процессной архитектуры будут модели. Модели процессов, которые должны быть сформированы на этапе архитектура процессов, включают:

- картину процессов организации;
- перечень сквозных процессов.

К архитектуре процессов будут добавляться и модели, создаваемые на дальнейших этапах, в частности:

- модели сквозных процессов;
- подробные модели процессов (различных уровней).

Модели для других сфер включают все целесообразные модели продуктов и услуг, соответствующие организационные схемы, информационные и технологические модели.

Приложение С

Этап стартовой площадки

Сверочный список: этап стартовой площадки

Сверочный список ниже дает общее описание возможных исходных данных, конкретных результатов и шлюзов, препятствующих дальнейшим шагам этого этапа.

Возможные исходные данные

С этапа стратегии организации:

- документально оформленные версии: общего видения задач и целей организации на длительный срок, миссии организации, задач, стратегических направлений, целей (целевых показателей) и стратегии реализации;
- контекст или модель бизнеса, что включает клиентов (по типам и объемам), услуги/продукты, поставщиков/партнеров, ключевые выделяющие (дифференцирующие) факторы, ресурсы;
- ключевые выделяющие особенности организации.

С этапа архитектуры процессов:

- документированная и согласованная архитектура процессов (включает картину процессов организации);
- архитектура запуска процессов (включая соответствующие сквозные процессы);
- схема управления получением выгод.

Другая исходная информация на входе:

- шаблон обоснования проекта;
- общие метрики с целью выявить основные процессы и явные «узкие места»;
- перечень увязанных проектов с целью определить синергию и взаимное пересечение.

Конкретные результаты:

- заинтересованные стороны, определенные в проекте, участвующие в нем или связанные с ним;
- привлечение заинтересованных сторон, их обязательства, а также документированные и согласованные ожидания от проекта;
- матрица выбора процессов и начальные метрики;
- перечень согласованных задач проекта;
- матрица стоимостей проекта;
- процессы в порядке приоритета для этапа осознания;
- управление проектом:
 - организована группа проекта;
 - создано положение о проекте;
 - разработан документ об объеме проекта;
 - первоначальный проект плана проекта (на этапе осознания план будет доработан в подробностях);
 - определение и документирование начальной стратегии распространения информации о проекте;
 - начальный анализ рисков;
- исходное бизнес-обоснование;
- потенциальных выгод проекта и их реализации (с этапа реализации ценностей);
- распространение результатов.

Возможные шлюзы:

- анализ состава заинтересованных сторон;
- осознание масштаба изменений;
- способность организации к переменам;
- принятие ВРМ организацией;
- техническое обследование;
- наличие участников для работы на практических семинарах.

Структура и роли участников группы проекта

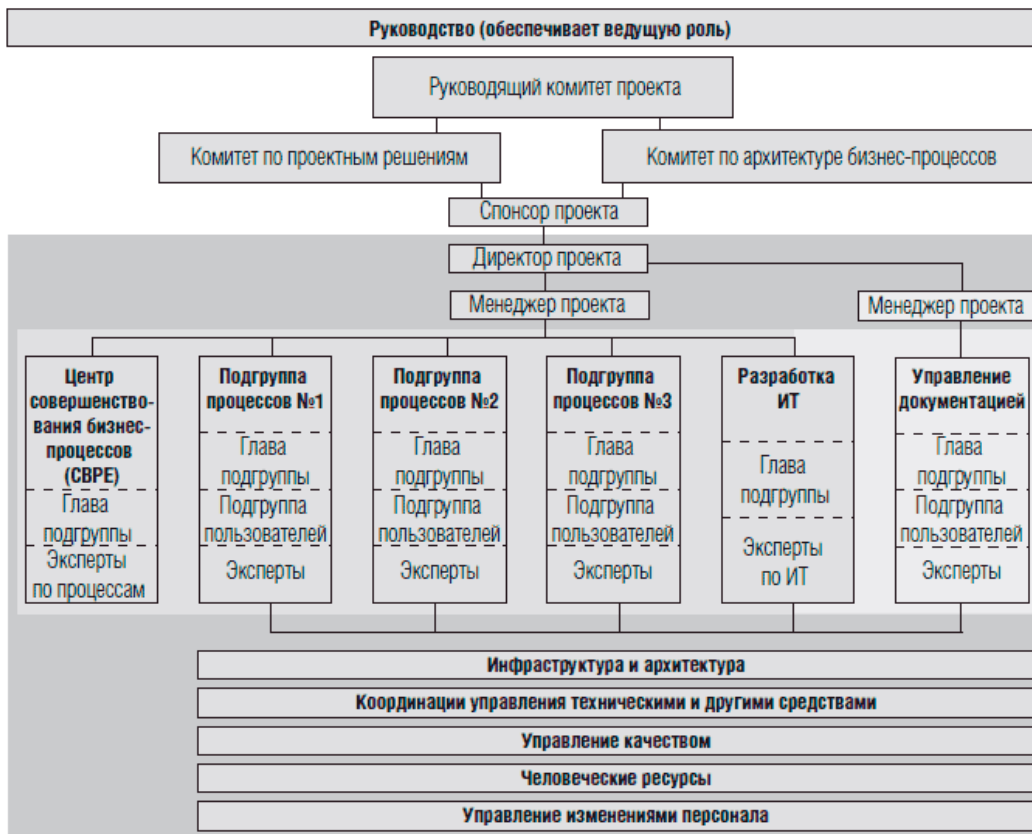


Рис. П.3. Типовой образец структуры группы проекта в крупномасштабном проекте BPM. Воспроизводится с разрешения MPM Group Pty Ltd, действующей под торговой маркой TouchPoint Process Management Services

В данном Приложении подробно описана **структура группы проекта «на все случаи жизни»**. Как правило, такая **типовая** структура модифицируется под требования конкретной организации. Тем не менее, по нашему опыту, эта структура особенно эффективна и работоспособна, так что излишняя ее модификация может привести к снижению эффективности проекта. Разумеется, **размах проекта BPM — важный фактор** при рассмотрении структуры группы проекта.

Спонсор проекта. Роль спонсора проекта — обычная для бизнес-проекта. Часто в роли спонсора выступает ведущий бизнес-менеджер. Спонсор проекта должен быть его активным сторонником и защитником, выполняя следующие обязанности и неся ответственность за:

- определение и утверждение задач, целевых показателей, ограничений и критериев успеха проекта;
- утверждение объема проекта;
- утверждение документа, описывающего проект;
- утверждение плана проекта;
- санкционирование или получение санкции на ресурсы и расходы по проекту;
- утверждение или отказ любых требований о внесении изменений, которые выходят за пределы ранее утвержденного объема проекта;
- утверждение бюджета проекта;
- утверждение завершения проекта, когда выполнен объем проекта.

Директор проекта. В сферу ответственности директора проекта входит вся деятельность, связанная с проектом. Менеджер (менеджеры) проекта и руководители рабочих направлений проекта непосредственно подчиняются директору проекта.

Эта роль обеспечивает реализацию проекта «без сучка и задоринки» и соответствие ожиданиям заинтересованных сторон. Директор проекта также обязан поддерживать взаимоотношения со всеми заинтересованными сторонами и обеспечить правильное применение описанной общей схемы в условиях конкретной организации. Среди других обязанностей, связанных с проектом:

- инфраструктура и архитектура;

- координации управления техническими и другими средствами;
- управление качеством и удовлетворительное вовлечение персонала в это;
- человеческие ресурсы (как описано в различных главах этой книги);
- управление изменениями персонала и вовлечение в этот процесс сотрудников — данную сферу особенно нельзя недооценивать, поскольку это, возможно, самая объемная и одна из самых важных составляющих любого проекта ВРМ;
- поддержка менеджеров проекта и персонала, особенно при получении согласований или обеспечении действий других частей организации;
- обеспечение группы проекта необходимыми ресурсами и средствами.

Хотя выполнение и координация всех вышеперечисленных функций входит в сферу ответственности менеджеров проекта, директор проекта должен иметь полную картину стратегического выполнения и выстраивания проекта.

Менеджер (менеджеры) проекта. Сфера ответственности менеджера (менеджеров) проекта включает выполнение и координацию проекта, в т.ч.:

- повседневное управление своей частью проекта и ее выполнение;
- разработку политики и планов обеспечения общности процессов и систем везде, где это возможно;
- обеспечение учета и отработки всех вопросов управления изменениями персонала, человеческих ресурсов и обучения;
- управление всей деятельностью, связанной с проектом, по обеспечению удовлетворения требований заинтересованных сторон в запланированные сроки, в рамках бюджета и с соответствующим качеством;
- подготовку и отслеживание своей части бюджета;
- получение обязательств всех заинтересованных сторон;
- координацию и получение согласований планов проекта;
- организацию и использование контролирующих механизмов проекта, чтобы обеспечить управляемость согласованных графиков и бюджетов;
- отчет о ходе выполнения проекта всем заинтересованным сторонам в согласованные сроки;
- непрерывную связь с управлением предприятием (бизнесом) и ИТ;
- определение и установление каналов связи с увязываемыми проектами, управление рисками, которые может породить взаимозависимость;
- определение, управление и при необходимости передачу на более высокий уровень должностной ответственности потенциальных или имеющихся проблем, которые в случае игнорирования могут отрицательно сказаться на проекте;
- мониторинг рисков, связанных с проектом, и рекомендации директору и спонсору проекта.

Подгруппы процессов, часто называемые направлениями работы, включают разных специалистов.

1. Глава подгруппы.
2. Руководитель пользователей.
3. Представитель пользователей.
4. Эксперт по процессам.

Глава подгруппы - обычная роль руководителя подгруппы проекта. Возглавляет свою подгруппу (направление работы) и обеспечивает организацию практических семинаров, разработку плана проекта (совместно с менеджером проекта), соблюдение графика процесса, исполнение бюджета и т.п. Эта роль также предусматривает:

- управление назначенными заданиями (либо выполнение их самостоятельно, либо назначение членов подгруппы);
- регулярное рассмотрение работы подгруппы;
- составление регулярных отчетов о работе подгруппы для включения в общий отчет по проекту;
- участие в регулярных совещаниях по рассмотрению состояния дел проекта;
- помощь в решении проблем проекта или бизнеса;
- обеспечение регистрации всех проблем и их быстрого решения или передачи в компетенцию менеджера проекта и группы проекта;

- руководство разработкой программы приемных испытаний пользователей и схем испытаний, а также их успешным выполнением;
- получение согласований программы приемных испытаний пользователями в своей зоне ответственности;
- выполнение плана реализации в своей зоне ответственности.

Руководитель пользователей — бизнес-ресурс. Его назначает бизнес-руководство, и у него есть полномочия принимать решения от имени предприятия. Эта роль предусматривает:

- подбор членов подгрупп пользователей (в подразделениях и по подразделениям);
- обеспечение технического качества и решений по проектированию процессов;
- разрешение возможных конфликтов;
- представительство группы пользователей в группе по принятию решений проекта;
- участие в совещаниях всех руководителей пользователей проектов;
- работа с другими руководителями пользователей в целях правильного взаимодействия и передачи дел, обменов и т.п., чтобы не было нестыковок.

Представитель пользователей — это технический специалист или эксперт в предметной области со стороны бизнеса. Их подбирает руководитель пользователей. В сферу их ответственности входит:

- участие в практических семинарах и беседах;
- выработка конкретных подходов подгруппы к деятельности в рамках проекта;
- разработка различных подходов на этапе инноваций;
- учет вопросов качества, соответствия различным нормативным и техническим требованиям;
- нахождение согласия с другими подгруппами по взаимодействию в рамках проекта и обмена материалами и т.п., чтобы избежать нестыковок;
- участие в планировании программы пользовательских приемных испытаний;
- участие в составлении планов и схем пользовательских приемных испытаний;
- участие в выполнении пользовательских приемных испытаний;
- участие в планировании и внедрения и реализации.

Эксперт по процессам - специалист Центра совершенствования бизнес-процессов (СВРЕ), со специальными знаниями:

- проектирования и перепланирования процессов;
- инструментов проектирования процессов, используемых в проекте;
- расчета расходов по типу работ;
- имитационного моделирования процессов;
- состыковки процессов.

Типовой шаблон бизнес-обоснования

Далее обсуждается назначение и предлагается примерное содержание бизнес-обоснования проекта.

Цель бизнес-обоснования. Бизнес-обоснование является важным подспорьем в управлении проектом ВРМ и выполняет три главные функции:

1. при запуске проекта обоснование дает информацию, позволяющую принять решение об утверждении предлагаемого проекта и его финансировании. Другими словами, оно позволяет определить, оправдывают ли предполагаемые выгоды требуемые вложения в проект с учетом рисков и альтернатив. Польза и выгоды, получаемые в результате проекта, должны быть четко определены.

2. В ходе реализации проекта обоснование задает общую канву, позволяющую удерживать проект «на правильных рельсах». Это имеет важнейшее значение — в течение срока реализации проекта предприятие эволюционирует, поэтому спонсор и менеджер проекта должны постоянно проверять, что проект по-прежнему вносит вклад в стратегию организации и желаемые выгоды. Другими словами, спонсор и менеджер проекта должны постоянно «контролировать экономическую обоснованность и целесообразность проекта».

3. После завершения проекта его обоснование даст бизнес-группе и группе проекта возможность оценить, дал ли проект ожидаемые результаты (пользу, выгоды) и вклад в достижение конкретных целевых показателей в рамках выделенного бюджета и в установленный срок. Такая оценка позволяет извлечь важнейшие уроки, которые очень пригодятся в последующих проектах ВРМ.

Содержание обоснования проекта

1. *Краткое изложение.* Предназначено дать краткий обзор экономического обоснования.

Должно быть очень кратким и строго по делу.

- 1.1. Описание проекта. Держатель проекта.
- 1.2. Требования бизнеса.
- 1.3. Стратегический вклад.
- 1.4. Финансовая сводка (включая выгоды и затраты).
- 1.5. Решающие факторы успеха проекта.
- 1.6. Анализ рисков.
- 1.7. Рекомендуемые последующие действия.

2. *Предпосылки*

- 2.1. Анализ проблемы.

3. *Целевые показатели*

- 3.1. Цели бизнеса.
- 3.2. Цели проекта.
- 3.3. Решающие факторы успеха.

4. *Объем проекта*

- 4.1. Конкретный выход и результаты.
- 4.2. Включения и исключения.
- 4.3. Зависимости.
- 4.4. Анализ сторон, заинтересованных в проекте.
- 4.5. Предположения и допущения.
- 4.6. Ограничения.
- 4.7. Связанные документы.
- 4.8. Соответствие требованиям архитектуры.

5. *Проектный подход*

5.1. Изученные варианты:

- 5.1.1. Вариант 1
 - 5.1.1.1. Ожидаемые результаты
 - 5.1.1.2. Выгоды
 - 5.1.1.3. Расходы по проекту
 - 5.1.1.4. Окупаемость вложений в проект и проч.

5.2. Предпочтительный подход

6. *План-график проекта*

- 6.1. Длительность проекта
- 6.2. Укрупненный план реализации

7. Ресурсы

- 7.1. Внутренние заинтересованные стороны проекта — взаимодействие с другими подразделениями
- 7.2. Требования к ресурсу персонала
- 7.3. Другие ресурсы проекта

8. Предварительный анализ рисков

Типовая форма отчета. Далее приведен перечень вопросов, которые можно включить в отчет о проекте. Отчет охватывает этапы стартовой площадки, понимания и инноваций. Мы считаем, что отчет следует заполнять по мере завершения каждого этапа. Разделы 2 и 3 заполняются по окончании этапа стартовой площадки, раздел 4 — по окончании этапа понимания, а остальное — по окончании этапа инноваций.

Есть некоторые пересечения между информацией *в отчете и экономическом обосновании*. Отчет предназначен для руководства организации, и для заполнения нескольких его разделов можно воспользоваться экономическим обоснованием, которое *предназначено для спонсора проекта и руководящего комитета* в части процедуры утверждения проекта. Абсолютно необходимо взаимно согласовать два этих документа.

Данный отчет часто используется *в конце этапа инноваций*, чтобы обосновать целесообразность продолжения проекта на этапы персонала, разработки и внедрения.

Типовая структура отчета приведена ниже.

1. Краткое изложение

- 1.1. Предпосылки.
- 1.2. Сфера охвата.
- 1.3. Подход.
- 1.4. Основные результаты.
- 1.5. Рекомендации.

2. Проект

- 2.1. Предпосылки.
- 2.2. Сфера охвата.
- 2.3. Сверочный список для успеха проекта.
- 2.4. Этапы и составные части этапов.
- 2.5. Конкретные результаты.
- 2.6. Заинтересованные стороны.

3. Этап стартовой площадки

- 3.1. Предварительный анализ процессов.
- 3.2. Результаты анализа.

4. Этап понимания

- 4.1. Цель этапа понимания.
- 4.2. Проблемы процессов.
- 4.3. Результаты анализа.

5. Этап инноваций

- 5.1. Цель.
- 5.2. Подход.
- 5.3. Результаты анализа.

6. Рекомендации

- 6.1. Сценарий 1 — быстрый выигрыш.
- 6.2. Сценарий 2 (может быть один или несколько сценариев, выбранных предприятием).
- 6.3. Подход к реализации.
- 6.4. Рекомендуемая структура проекта.
- 6.5. Управление изменениями.
- 6.6. Анализ рисков.
- 6.7. Связанные проекты.

7. Выгоды и преимущества

8. Кто вносит вклад

9. Приложение А — Метрики этапа понимания

10. Приложение В — Вопросы взаимодействия с внешними заинтересованными сторонами

11. Приложение С — Легенда карты процессов
12. Приложение D — Действующие процессные потоки
 - 12.1. Перечень сквозных процессов.
 - 12.2. Матрица выбора процессов.
 - 12.3. Модели отдельных процессов.
13. Приложение E — Перестроенные процессные потоки
 - 13.1. Матрица инноваций процессов.
 - 13.2. Сценарий 1 — Таблица моделей и имен файлов.
 - 13.3. Анализ отдельных процессов.
 - 13.4. Процесс 1.
 - 13.5. Сценарий 2 — Таблица моделей и имен файлов.
14. Приложение G — Оценка метрик перестроенных процессов
15. Приложение H — Анализ рисков
16. Приложение I — Матрица анализа требуемой квалификации

План-график проекта дает описание возможного списка заданий и приблизительное время их выполнения. Менеджер проекта модифицирует этот план-график согласно конкретному проекту.

Этап 1. Стартовая площадка (около двух недель)

Цель. Этап стартовой площадки формирует основу для выбора, определения объема, организации и запуска проектов ВРМ в подходе операционная инициатива. Хотя движимые стратегией проекты иницируются на этапе стратегии организации, все же необходимо оценить усилия проекта на начальной стадии. Целью данного шага является получение понимания усилий, вкладываемых в эту работу.

Шаг работы	Длительность
Общее обследование организации, обычно выполняемое руководителем высокого ранга. Начальные собеседования с заинтересованными сторонами Обобщенный «прогон» процессов Практические совещания начала с руководством: <ul style="list-style-type: none"> • определение задач процесса; • определение объема проекта; • сверочный список удачной разработки/проектирования; • составление обобщенных моделей сквозных процессов; • выделение бизнес-процессов; • общий анализ бизнес-процессов; • согласование результатов-итогов этапа понимания 	0,5 дня 2 дня 2–3 дня 2 дня (2 × 0,5 практические совещания плюс 2 × 0,5 дня на документальное оформление)
Сопоставление процессов с критериями и приоритезация Разработка начального плана проекта (для этапа понимания): <ul style="list-style-type: none"> • длительность; • затраты Определение и утверждение структуры группы проекта — обсуждение с бизнесом и нахождение согласия по структуре и членам группы. Документальное оформление ролей членов группы и их обязанностей. Разработка презентации практического совещания понимания Разработка/утверждение бизнес-обоснования Составление отчета и представление его руководству: <ul style="list-style-type: none"> • объем проекта; • задачи процессов; • перечень сквозных процессов; • перечень бизнес-процессов; • дальнейшие действия 	1 день 1 день 3 дня 0,5 дня В зависимости от проекта; может быть значительно 2–4 дня

Этап 2. Понимание

Цель — получить достаточное понимание действующих бизнес-процессов, чтобы можно было начинать этап стартовой площадки. Шаги этапа описаны в главе 16.

На этом этапе закладывается фундамент этапа инноваций. Анализируется и оценивается текущая ситуация с ее требованиями и ограничениями. Возможно определение и реализация быстрых выигрышей.

Шаги

Этап понимания главным образом осуществляется серией совещаний. Количество и продолжительность их зависит от объема проекта и понимания, сформированного на этапе стартовой площадки.

Грубая оценка предполагает планирование на одну неделю (состоит из четырех полудневных совещаний) при наличии четырех-шести процессов, документально оформленных с метриками и раскладкой по времени.

Шаг работы	Продолжительность, дней
Сверка объема	0,25
Совещания: <ul style="list-style-type: none">• сбор порядка протекания процессов;• сбор метрик (время, число работников, объемы);• сбор данных по затратам; документальные результаты	Зависит от количества процессов в проекте
Анализ метрик процессов	Зависит от количества процессов в проекте
Анализ корневых проблем	Зависит от количества процессов в проекте
Матрица способностей персонала	1
Определение потребностей в знаниях и информации	1
Определение приоритетов для этапа инноваций	1
Определение быстрых выигрышей (явных, выявленных на практических совещаниях) <ul style="list-style-type: none">• обсуждение с бизнесом;• выбор быстрых выигрышей для реализации; приоритеты	1
Варианты для внедрения (не являются частью данного проекта): <ul style="list-style-type: none">• передать для внедрения бизнесу;• обозначить отдельные проекты (с отдельными группами);• поставить срок действующей группе проекта на реализацию быстрых выигрышей, а затем вернуться к проекту	2
Составить отчет и представить его руководству, включая: <ul style="list-style-type: none">• перечень сквозных процессов;• документацию действующих процессов с метриками;• матрицу способностей персонала;• потребности в знаниях и информации;• быстрые выигрыши	4–6
Разработать и представить руководству презентацию этапа	2

План проекта этапа инноваций, включая: <ul style="list-style-type: none"> • длительность • затраты • структуру группы проекта (изменения и оценки всех требуемых ресурсов) 	2
---	---

Этап 3. Инновации (12~20 недель)

Цель

Цель этого этапа — сделать процессы в объеме проекта ВРМ максимально эффективными и продуктивными, чтобы отвечать текущим и/или будущим ожиданиям заинтересованных сторон. Этот этап также предоставляет отличную возможность дальнейшего количественного определения выгод, указанных в бизнес-обосновании.

Этап инноваций заключается в разработке новых решений для бизнеса. Длительность и объем работ этапа сильно зависят от целей и объема проекта (например, входят ли в объем проекта системные изменения, сроки — кратко-, средне- или долгосрочный проект — должны ли произойти кардинальные изменения или «ползучие» улучшения).

Шаг работы	Длительность, дней
Практическое совещание начала с руководством: <ul style="list-style-type: none"> • задачи процессов; • определение общего подхода (автоматизация, без автоматизации и т.п.) 	1
Фокус-группы внешних заинтересованных сторон	1
Начальное практическое совещание инноваций	1
Прогноз метрик будущих процессов	5–8
Имитационное моделирование в предположении: <ul style="list-style-type: none"> • данные о метриках получены как на шагах метрик, так и из дополнительной информации, накопленной на данном шаге; • формирование моделей процессов с учетом имитационного моделирования; • приоритеты 	В зависимости от количества процессов — ориентировочно 1–3 на каждый процесс
Обновление матрицы способностей персонала с учетом новых квалификационных навыков, необходимых в новых процессах	1
Планирование штата (персонала)	5–10
Обсуждение предложенных решений на практических совещаниях	Зависит от количества процессов — см. замечания к началу данного этапа
Доказательство осуществимости предложенных решений: <ul style="list-style-type: none"> • соответствие законодательству и нормативным актам; • аудит 	3
Анализ разрывов процессов	3–5
Определение и обновление бизнес-обоснования	5–8

Шаг работы	Длительность, дней
Завершить отчет и презентацию для руководства, что может включать: <ul style="list-style-type: none"> • перечень согласованных задач процессов; • документальное оформление перестраиваемых процессов; • основные выводы и анализ точек соприкосновения процессов; • согласованный сверочный список критериев успеха; • спецификации бизнес-требований, если целесообразно; • перечень рекомендаций (включая новые быстрые выигрыши); • предварительный анализ рисков; • сводка выгод/расходов; • предлагаемые следующие шаги; • окончательный перечень рекомендаций 	
Получение разрешения продолжить проект	Зависит от организации
Составление документа спецификаций бизнес-требований	Зависит от количества процессов и требуемой детализации
Разработка плана общения/связей	3
Реализация плана общения/обмена информацией	В течение всего цикла существования проекта
Управление проектом: <ul style="list-style-type: none"> • длительность; • затраты; • структура группы проекта (все требуемые ресурсы) 	В зависимости от объема и размера проекта

Общее управление проектом

Нужно спланировать управление проектом таким образом, чтобы выделить достаточно времени и достаточно ресурсов бюджета. Планирование включает:

- управление рисками;
- управление изменениями в проекте;
- план общения/обмена информацией;
- статус проекта (отчет для спонсора проекта);
- совещания подгрупп проекта.

Время, выделяемое для этой работы, зависит от масштаба проекта и группы проекта.

Также очень важно предусмотреть в плане непредвиденные ситуации, чтобы уложиться в сроки и в рамки бюджета.

Приложение D

Этап понимания. Сверочный список: этап понимания

Данный перечень дает общее представление о возможных входных данных, конкретных результатах и шлюзах данного этапа.

Возможные исходные данные на входе этапа

С этапа архитектуры процессов:

- документально оформленная и согласованная архитектура процессов (включая картину процессов организации);
- архитектура запуска процессов (соответствующие сквозные процессы);
- схема управления выгодами.

С этапа стартовой площадки:

- заинтересованные стороны и лица, определенные в проекте, участвующие в нем или связанные с ним;
- вовлечение заинтересованных сторон, степень их убежденности и документально оформленные и согласованные ожидания;
- матрица выбора процессов и исходные метрики;
- перечень согласованных задач процессов;
- матрица ценности процессов;
- ранжирование процессов для этапа понимания;
- управление проектом:
 - сформирована группа проекта;
 - положение/устав проекта;
 - объем проекта;
 - начальный проект плана (план этапа понимания должен был составлен подробно);
 - формулировка и документальное оформление начальной стратегии общения;
 - начальный анализ рисков;
 - потенциальные выгоды проекта и план реализации;
 - начальное бизнес-обоснование.

Конкретные результаты:

- модели действующих процессов;
- точка отсчета для сравнения метрик;
- быстрые выигрыши в порядке приоритета;
- матрица способностей персонала;
- потребности в информации и знаниях;
- перечень приоритетов для этапа инноваций;
- план проекта (подробный) для этапа инноваций;
- точки отсчета и сравнительные измерения (с этапа реализации ценности);
- отчет руководству;
- презентация для руководства;
- начальный план общения/обмена информацией.

Возможные шлюзы:

- невозможно получить удовлетворительные отсчетные метрики;
- нет специалистов по конкретным предметам.

Обзор уровней моделей процессов

Далее рассматривается пять или шесть уровней моделей процессов с указанием основных достоинств каждого из них.

Уровень 0. Схема организационных взаимосвязей

Схема организационных взаимосвязей (впервые приведенная на рис. 14.9) показывает схему взаимодействия организации со своими партнерами: клиентами, поставщиками и третьими сторонами. В этой среде бизнесу можно рассматривать свои процессы. На рис. П.4 дан пример процессов, встречающихся у провайдера связи, под другим углом зрения, отличным от рис. 14.9.

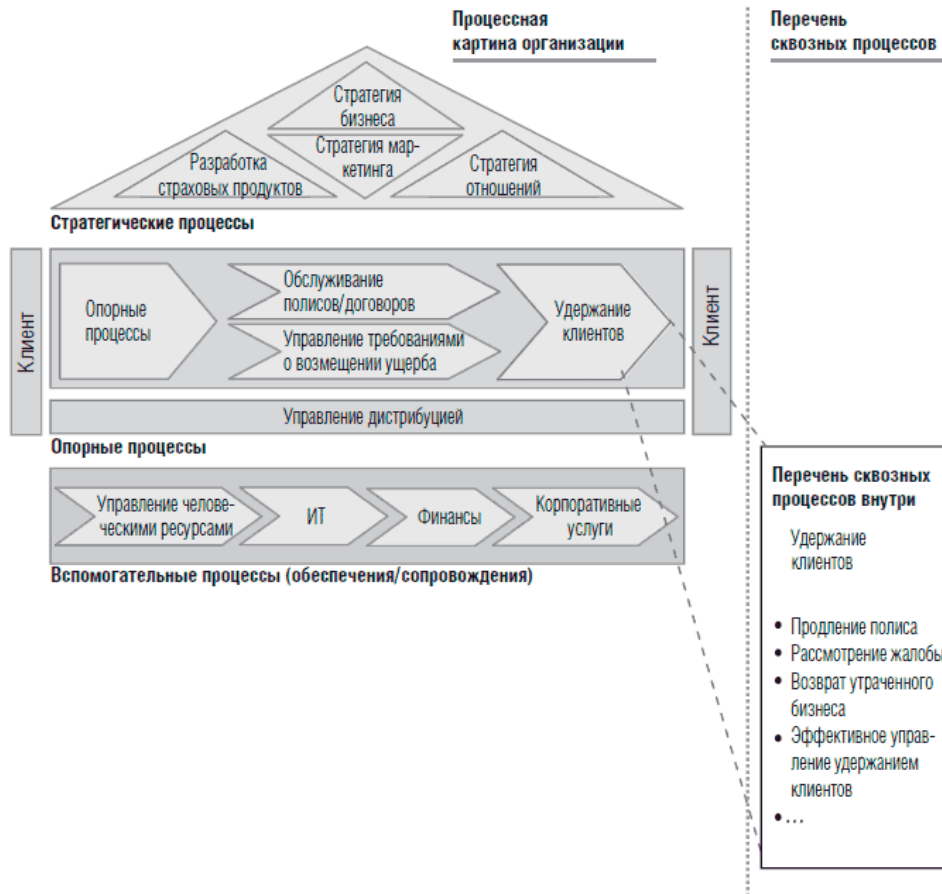


Рис. П.5. Картина процессов организации и перечень сквозных процессов

Уровень 1. Картина процессов организации

Картина процессов организации дает самый общий вид организации под процессным углом зрения. На рис. П.5 приведен пример страховой компании. Процессы обычно изображаются или группируются по трем категориям:

1. Стратегические процессы играют стратегическую роль и обеспечивают выполнение и постоянство достижения установленных показателей нижележащими процессами.
2. Опорные процессы представляют ядро, т.е. основную бизнес-деятельность организации.
3. Вспомогательные процессы (обеспечения), которые не являются опорными, но поддерживают опорные процессы организации.

Преимущества картины процессов организации таковы:

- самый общий вид организации — все другие процессы привязываются к этой картине процессов;
- отличный способ вовлечь руководителей высокого ранга в деятельность по моделированию процессов; процессный взгляд на организацию;
- подобная процессно-ориентированная схема может поддерживать процессное мышление в организации; если она применяется последовательно, то может заменить организационно-структурную схему как единственная структурная схема внутри организации.

Уровень 2. Перечень сквозных процессов

Для каждой группы процессов, выделенной на картине процессов организации, должен быть сформирован перечень сквозных процессов (см. рис. П.5).

Достоинства такого перечня таковы:

- дает связь между картиной процессов организации и отдельным сквозным процессом;
- обеспечивает концентрацию организации на сквозных процессах вместо функциональной мешанины.

Уровень 3. Модель сквозных процессов

Модель сквозного процесса описывает все основные операций (деятельности), которые должны в нем выполняться. Такой процесс обычно проходит через различные функциональные участки организации, включая любой выбор общего характера, например утверждение или отказ в удовлетворении требования возмещения ущерба (рис. П.6).

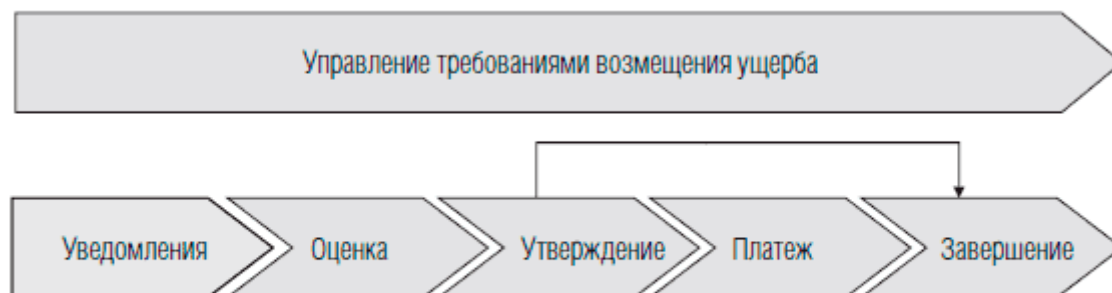


Рис. П.6. Модель сквозного процесса

Преимущества модели сквозного процесса:

- дает простую картину основных типов деятельности
- формирует среду для подготовки детальных моделей процессов.

Матрица выбора процессов (уровни 2 и/или 3) — это способ показать связь перечня сквозных процессов (или основных типов деятельности) с выделенными сценариями. Например, на рис. П.7:

- основной процесс А индивидуален для продукта 1 на рынке А (процесс 1);
- основной процесс В аналогичен для продукта 1 и продукта 2 на рынке А (процесс 5);
- основной процесс С не применим для продукта 1 на рынке С (нет процесса).

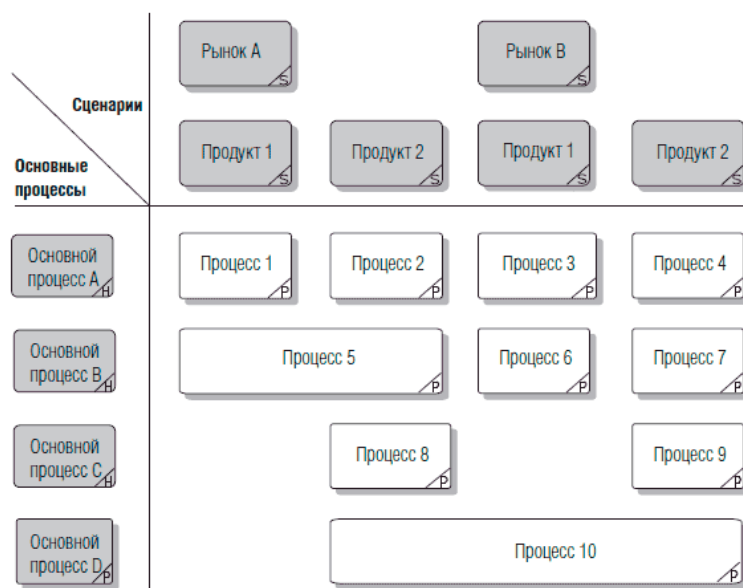


Рис. П.7. Матрица выбора процессов

Достоинства матрицы выбора процессов:

- на одной-двух страницах дает картину основных сквозных процессов или типов действий и их подобия/различий;
- позволяет установить, какие процессы требуют дальнейшего изучения, и помогает определить объем проекта.

Уровень 4. Подробные модели процессов

Это первый уровень моделирования отдельных процессов. Здесь также определяются должности/структурные подразделения, документы, системы и внешние агенты. На этом уровне можно предусматривать различные вариации (например, продажи по телефону, электронной почте/факсу или лично) и больше условий (например, направлять заказ только после подписания контракта и получения оплаты).

В некоторых случаях отдельные действия определяются в более подробной модели. На рис. П.8 приведена *типовая модель процесса*.

Основные достоинства подробных моделей процессов:

- четко документально оформляют протекание процесса;

- допускают простую интеграцию с основными процессами на более высоких уровнях и с другими моделями процессов.

Уровень 5. Процедуры

Этот уровень пошагово описывает каждое отдельное задание. Следует помнить, что важно развивать модели процессов, пока эти модели имеют смысл. Иногда уровень процедур наиболее эффективно решается составлением текстового документа.

Основные достоинства процедур:

- дают четкое пошаговое описание деятельности;
- являются хорошим руководством для обучения новых сотрудников в процессе работы.
- Дорожки (уровни 3 и/или 4)
- Дорожки могут оказаться полезными при сопоставлении процессов и определении лица или подразделения, отвечающего за определенные задания. Здесь для каждого лица или структурного подразделения имеется своя колонка, где указываются все выполняемые ими процессы (типовая модель дорожек приведена на рис. П.9).

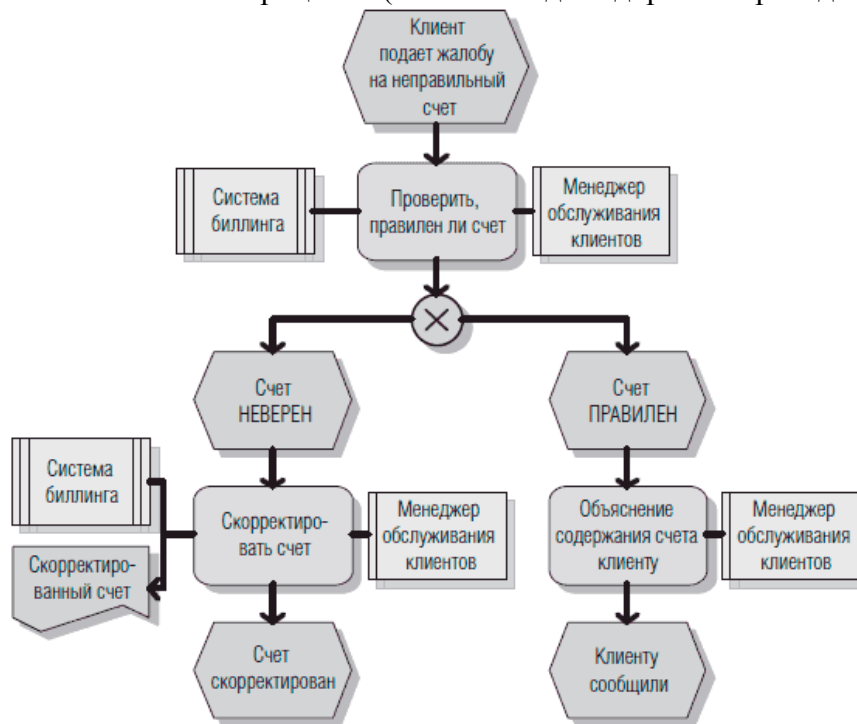


Рис. П.8. Типовая модель процесса

Некоторые инструменты моделирования и управления процессами дают возможность переходить от блок-схем процессов к модели дорожек, поскольку это всего лишь иное представление протекания процесса.

Основные достоинства модели дорожек:

- дает мгновенный снимок того, кто какие действия выполняет;
- дает визуальное представление обменов между действиями и процессами.

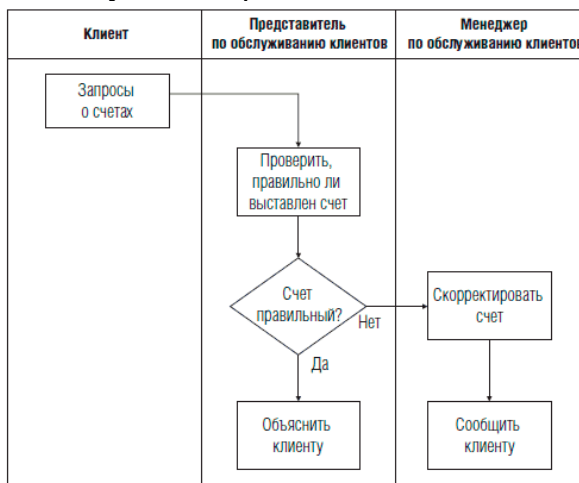


Рис. П.9. Модель процессов методом дорожек

Дорожки можно применять с уровня 3 (перечень сквозных процессов) и далее, поскольку на этих уровнях отдельные процессы и лежащие в их основе действия могут распределяться между сотрудниками и структурными подразделениями.

Модель процессов «пять колонок» (уровни 3 и/или 4)

Модель процессов «пять колонок» дает общий вид источника, ввода, вывода и назначения каждой деятельности и может быть в текстовом виде (т.е. таблица) или в виде блок-схемы (см. табл. П.1).

Таблица П.1. Типовая модель процесса в пять колонок

Источник	Ввод	Действие	Вывод	Назначение
Система биллинга клиентов (АСР)	Клиент жалуется, что счет неверен	Сверка счета (представитель по обслуживанию клиентов)	Счет неверен, указание скорректировать счет	Менеджер по обслуживанию клиентов
			Счет правилен. Объяснить клиенту	Клиент
Представитель по обслуживанию клиентов	Требование скорректировать счет	Скорректировать счет (менеджер по обслуживанию клиентов)	Скорректированный счет	Система биллинга клиентов (АСР)

Колонки определены так:

1. Источник: исходный пункт действия.
2. Ввод: необходимые ресурсы (документы или информация) для действия.
3. Действие: действия и точки выбора (также должно быть указано, кто выполняет данное действие).
4. Вывод: результат (документ или информация) действия.
5. Назначение: конечное назначение вывода, созданного действием; может быть архив или следующее действие.

Основное достоинство модели процессов «в пять колонок» в том, что это лучший способ текстового описания процессов, когда нет инструментального средства моделирования и управления процессами.

Кое-кто применяет трехколоночную (ввод, действие и вывод) или четырехколоночную схему (действие, лицо, документ и система), но они не дают ясной картины связи различных действий друг с другом, а это один из основных вопросов подготовки моделей.

Совещание на этапе понимания — презентация для стартового совещания

Одной из первых задач совещания **на этапе понимания** является формирование рамочной среды для проведения серии дальнейших совещаний. Как правило, это делается в форме презентации для бизнеса и некоторых членов группы проекта. Ниже приводится возможное содержание такой презентации.

1. Повестка.

1.1. Введение.

1.1.1. Как будут проходить практические совещания этапа понимания.

1.1.2. Роли и обязанности участников.

1.1.3. Объем проекта и данного этапа.

1.1.4. Что такое управление бизнес-процессами? (Не все участники понимают это, так что краткое пояснение или презентация не помешают).

1.2. Согласованный перечень сквозных процессов.

1.3. Матрица выбора процессов организации.

2. Регламент или положение о практических совещаниях.

3. Чего ожидают / на что рассчитывают участники практических совещаний (организатор совещаний должен понять, отличаются ли ожидания участников от запланированных, и если да, то внести корректировки).

4. Объем проекта — подтвердить его и довести до понимания каждым участником.

5. Цели проекта — обеспечить понимание цели проекта каждым участником.
6. Конкретные итоги этапа понимания — обеспечить понимание всеми участниками ожидаемых итогов по окончании практических совещаний.
7. Возможно, показать несколько картинок инструмента моделирования, который будет использоваться, с описанием создания моделей и их типов (нет необходимости детальной демонстрации инструмента моделирования, поскольку на практических совещаниях он будет использоваться реально).
8. Повестки отдельных практических совещаний — у каждого совещания должна быть своя согласованная повестка и формат. Наше предложение:
 - 8.1. Краткое изложение и подведение итогов предыдущих заседаний.
 - 8.1.1. Обсуждение и рассмотрение работ, выполненных после окончания совещания группой проекта.
 - 8.1.2. Что должно быть сделано после предыдущего совещания.
 - 8.1.3. Проведение заседаний совещаний по обсуждению и моделированию процессов.
 - 8.1.4. Предметные специалисты подводят итоги этих заседаний.
 - 8.1.5. Что нужно сделать вне работы совещаний к следующему совещанию.
 - 8.1.6. Согласование повестки и моделируемых бизнес-процессов, которые будут рассматриваться на следующем совещании.

Руководство по моделированию

При моделировании процессов должны учитываться следующие соображения:

- *цели и аудитория модели:* перед моделированием нужно определить цель и аудиторию данной модели процесса. Часто приходилось наблюдать, что модели процессов используют больше людей и в более широком диапазоне целей, чем предполагалось вначале;
- *утверждение и руководство:* перед моделированием нужно определить, кто будет утверждать и поддерживать модели процессов. Очень часто после завершения проекта приходилось слышать от участников, что если бы они знали, что будут формально утверждать данные модели процессов, то более активно участвовали бы в работе;
- *общий вид:* первый шаг моделирования процессов — определение места данного процесса в общей структуре процессов организации, а затем дальнейшая детализация процессов. Это даст участникам необходимый ОБЩИЙ вид;
- *шаги модели процессов:* здесь важно определить четкую последовательность шагов по разработке, обсуждению, утверждению и поддержке моделей процессов, а также обозначить роли и обязанности различных людей;
- *стандарты и эталонные модели:* определить применимые стандарты и эталонные модели.

Сформулированы следующие *принципы моделирования* [14]:

- *принцип корректности.* Модель должна иметь корректный синтаксис и семантику. Метод должен быть всесторонним и согласованным, а модель соответствовать ему. Только после этого модель может проверяться на соответствие реальности при помощи средств моделирования, и распространяться среди других специалистов моделирования и бизнес-пользователей. «*Строго придерживайтесь метода моделирования (большой частью)*»;
- *принцип релевантности.* Характеристики следует моделировать, только если они отвечают цели модели. Слишком детальное моделирование отвлекает время, ведет к лишним затратам и запутывает людей. В целом, если модель занимает больше двух страниц формата А4, моделирование излишне подробно. «*Не пытайтесь моделировать Вселенную*»;
- *принцип цены выгод.* Усилия по сбору данных и созданию модели должны отвечать ожидаемым выгодам. В целом около 80% выгоды проистекает из 20% затраченных усилий. Извлечение остальных 20% выгод потребует вложения еще 80% усилий. «*Знайте, когда остановиться*»;
- *принцип ясности.* Модель должна быть понятной, и чтобы ей можно было пользоваться. Модели бизнес-процессов сложны, поэтому разбивайте модели на обозримые части, которые вкладываются в общую структуру. «*Делайте модели проще. Вычурные модели часто запутывают*»;

- *принцип сравнимости.* Инструментальное средство моделирование может быть очень мощным. Его можно применять различными способами, чтобы получить один и тот же результат. Реальные выгоды приносит общение. Нужно делиться информацией. Для этого необходимо принять общий подход к методам моделирования с помощью инструмента моделирования. *«Определите стандарты и следуйте им»;*
- *принцип систематической структуры.* Модели, созданные в различных картинах, должны быть способны к интеграции. Снова придерживайтесь метода, общих условных обозначений и создайте и используйте библиотеки общих объектов. *«Не изобретайте колесо. Используйте все, что уже есть в готовом виде».*

Журнал вопросов и возможностей. Чрезвычайно важной частью этапа понимания является выявление и формулировка идей, замыслов, возможностей и вопросов и их регистрация в журнале вопросов и возможностей. Этот журнал должен вестись на всем этапе понимания (и других этапах) и *содержать следующие сведения:*

- номер п/п;
- название процесса;
- описание вопроса;
- последствия (широкие или узкие?);
- приоритет;
- затрагивает ли стратегию, бизнес, организацию, архитектуру (включая соответствие требованиям законодательства и нормативных актов) или ИТ;
- решение вопроса;
- кратко- или долгосрочный вопрос;
- ответственное лицо;
- вероятные выгоды:
 - описание;
 - величина (в денежном выражении);
 - каким образом извлекаются;
 - ограничения;
 - предположения/допущения;
 - количественное/качественное влияние;
- связываемые с этим затраты.

Приложение Е

Этап инноваций. *Сверочный список*

Данный сверочный список дает общее представление возможных исходных данных, конкретных результатов и шлюзов этапа инноваций.

Возможные исходные данные на входе этапа

С этапа стратегии организации:

- документально оформленная версия видения перспектив, миссии, задач, стратегического устремления, целей и стратегии реализации;
- ключевые выделяющие/отличительные факторы организации.

С этапа архитектуры процессов:

- документально оформленная и согласованная архитектура процессов;
- архитектура запуска процессов;
- схема управления выгодами.

С этапа стартовой площадки:

- заинтересованные стороны и лица, определенные в проекте, участвующие в нем или связанные с ним;
- вовлечение заинтересованных сторон, степень их убежденности и документально оформленные и согласованные ожидания;
- матрица выбора процессов и исходные метрики;
 - перечень согласованных задач процессов;
 - матрица ценности процессов;
 - управление проектом;
 - выгоды проекта и план реализации;
 - начальное бизнес-обоснование.

С этапа понимания:

- модели действующих процессов;
- точки отсчета метрик;
- матрица способностей персонала;
- перечень приоритетов для этапа инноваций;
- план проекта (подробный) для этапа инноваций;
- точки отсчета и сравнительные измерения.

Прочие входные данные:

- перечень связываемых проектов для определения синергии и общих областей пересечения

Конкретные результаты на выходе:

- перечень согласованных задач процессов;
- модели и документация новых процессов;
- имитационные модели;
- информация по раздельному учету затрат по типам деятельности;
- информация по планированию ресурсов персонала;
- вовлечение заинтересованных сторон, степень их убежденности и документально оформленные и согласованные ожидания;
- анализ разрывов процессов;
- обновленная матрица выбора процессов;
- метрики для различных сценариев инноваций;
- часть, относящаяся к выгодам, в анализе выгод/затрат для бизнес-обоснования;
- план проекта (подробный) для этапов персонала и разработки;
- отчет руководству;
- презентация для руководства;
- обновленный план общения/обмена информацией;
- матрица способностей персонала для новых процессов;
- начальные требования бизнеса;
- уточненный и оптимизированный перечень выгод (с этапа реализации ценности);
- распространение результатов.

Возможные шлюзы:

- анализ заинтересованных лиц и сторон;
- понимание масштаба изменений;

- способность организации к переменам;
- принятие ВРМ организацией;
- техническое обследование;
- вопросы соответствия нормативным требованиям;
- вопросы управления рисками;
- неоправдавшиеся ожидания.

Стартовое совещание с участием руководства на этапе инноваций (см. стр. 71)

Типовая повестка

Цели:

1. отчет о текущем состоянии проекта.
2. Формирование базы для этапа инноваций проекта:
 - обеспечение соответствия итогов этапа стратегическим целям организации;
 - письменные указания по задачам процессов для различных процессов;
 - общие указания по ограничениям, проблемам и срокам.

Итоги

Согласованный письменный перечень:

- задач процессов;
- указаний для этапа инноваций по ограничениям со стороны бизнеса, бизнес-проблемам и желательным срокам внедрения перестроенных процессов.

Содержание повестки	Ответственный
1. отчет о текущем состоянии проекта <ul style="list-style-type: none"> • план проекта – на данный момент и на будущее • результаты на данный момент 	
2. Рассмотрение объема проекта	
3. Инновации бизнес-процессов и их перестройка Возможности и ограничения существующих систем приложений	
4. Указания для этапа инноваций («правила игры»): <ul style="list-style-type: none"> • возможности • ограничения <ul style="list-style-type: none"> ➢ люди ➢ приложения ➢ культурные аспекты • проблемы • сроки (3, 6, 12, 24 месяца) 	
5. Определение задач будущих процессов – куда должен прийти бизнес с точки зрения процессов?	
6. Как задачи перестроенных процессов увязаны со стратегическими целями?	
7. Анализ матрицы ценности процессов	
8. Сверочный список показателей успеха проекта, согласованный с руководством, проверить соответствие показателей успеха с решениями, принятыми на этом совещании	
9. Конкретные результаты проекта для этапа инноваций	
10. Прочее	

Шаги этапа инноваций

Структура совещаний на этапе инноваций

Этот раздел содержит описание предлагаемой структуры и порядка проведения совещаний на этапе инноваций.

Проведение практических совещаний

Структура совещаний зависит от многих факторов: размера организации, количества совещаний, числа участников, сложности рассматриваемых процессов — и это лишь некоторые из переменных факторов. Наилучшее сочетание ролей в достаточно крупной организации и сложных процессах таково:

- «посредник» — лицо, которое ведет совещания, обеспечивая строгое соблюдение общей направленности и руководящих указаний, а также постоянный учет сроков и итогов согласно общей направленности;

- «специалист моделирования процессов» — предполагает моделирование процессов в онлайн-режиме во время совещаний при помощи инструмента моделирования и управления процессами с проектированием на экран для обозрения всеми участниками. Мы пришли к выводу, что это наилучший способ, поскольку он позволяет активно участвовать в обсуждении всех присутствующих. Специалист моделирования не только создает модели для показа, но и участвует в обсуждении;
- «секретарь» — ведет запись обсуждения, собирает метрики, записывает мысли, идеи, возможности, вопросы, проблемы, отмечает идеи, изучение которых отложено. Отдельным членам групп (особенно из бизнес-подразделений) следует поручить изучение выдвинутых идей с докладом о результатах на совещании, например возможность усовершенствования может потребовать дальнейшего изучения в плане влияния на другие сферы бизнеса, системы ИТ, поставщиков или клиентов. Секретарь должен отслеживать выполнение таких заданий, а также вести подробный протокол во время совещаний. По нашему опыту, секретарь может оказаться очень полезным, но его необходимость зависит от масштаба и сложности совещаний, так что секретарь нужен не всегда.

Поведение посредника и других членов группы проекта на совещании должно отражать разницу между совещаниями на этапах понимания и инноваций. Опытный посредник ощущает эту разницу и имеет в виду следующее:

- участники от бизнеса могут чувствовать угрозу процессам и их возможной роли в будущем из-за предложенных изменений; посредник и участники группы должны деликатно относиться к этим чувствам;
- укладывается ли проблема или предложение в рассматриваемые временные сроки;
- посредник (и участники не из бизнес-подразделений) должны как можно дольше сохранять нейтральность при обсуждениях. Участникам от бизнеса должна быть предоставлена возможность улучшить процессы. Это также даст бизнесу ощущение сопричастности и владения «своими» идеями усовершенствования процессов;
- посредник должен создать обстановку, в которой можно будет задавать много вопросов. Это достигается тем, что посредник сам много спрашивает, а критику и отрицательные замечания сводит к минимуму и держит под контролем;
- нужно чаще спрашивать «почему?» и «зачем?»;
- со стороны членов группы и участников не от бизнеса не должно быть значительных разногласий;
- между участниками могут возникнуть острые разногласия по вопросу модификации или полного изменения процессов. Хотя это хорошо с точки зрения достижения лучшего результата, посредник должен очень деликатно подходить к таким разногласиям;
- посредник должен оказывать влияние на творческих членов группы и, возможно, подводить их к высказыванию своих суждений первыми, также обеспечив остальным участникам возможность высказаться;
- следует избегать излишне детальной информации. Например, если появилась необходимость разработать новую «форму» для бизнеса, ее нужно согласовать, но не углубляться в подробности строения;
- вклад всех участников от бизнеса получает признание и похвалу;
- в конце концов, именно бизнесу принадлежат варианты новых процессов, а не членам группы и не посреднику.

Ближайшие перспективы

Ниже приводится *типовая повестка совещаний* для сценариев проекта на три и двенадцать месяцев.

Вводная часть

Обратитесь с просьбой к руководителю высокого ранга, чтобы он открыл заседание и рассказал:

- о поставленных целях;
- о задачах и перспективах совещаний (должно быть согласовано на совещаниях с руководством);

- об ограничениях, которые нужно учитывать на совещаниях; например, сроки три и двенадцать месяцев; допускаются ли изменения в приложениях ИТ, каналах дистрибуции или конфигурациях продуктов.

Последовательность

1. Рассмотрение перечня сквозных процессов, составленного для изучаемой сферы бизнеса во время совещаний на этапе понимания. Если необходимо, его после этого можно исправить.
1. Выделение двух высших приоритетов, выбранных во время обсуждения силы и слабостей (сила — это возможности) во время совещаний на этапе понимания. Эти высшие приоритеты должны находиться на видном месте, к ним нужно постоянно обращаться и учитывать во время обсуждений на этапе инноваций.
2. Обращение к задачам процессов и целям организации, чтобы они учитывались в новых процессах.
3. После этого есть два способа начать обсуждения инноваций:
 - рассмотреть недостатки действующего процесса и отладить его;
 - полностью перестроить процесс.
4. Начало творческой созидательной работы. Если целесообразно, на этапе моделирования процесса закодируйте инновации цветом компонентов модели, выделив отличия от старого процесса (если применимо), и укажите сроки ввода предложенных усовершенствований. Различия в сроках можно также показать отдельными моделями процесса.
5. Выделение идей и задач, требующих проверки в связи с реализуемостью. Членам группы можно после этого поручить снова обратиться к бизнесу и проверить практическую реализуемость предложений. Результаты такой проверки затем докладываются группе проекта.
6. На различных стадиях во время практических совещаний важно представление участниками своих предложений. Посредник должен обеспечить, чтобы участники от бизнеса получили признание и поощрения за свои идеи.
7. Разработка нескольких сценариев новых процессов. Не останавливайтесь, разработав один сценарий. Первые один-два перестроенных процесса только начинают творческий поток, и именно процессы, инновации которых произошли позднее, оказываются наиболее творческим и эффективными.

Действия после практических совещаний

Сразу же после совещания группа проекта должна провести изучение моделей на основе заметок секретаря, сделанных на совещании, чтобы в заметках и моделях отражались все обсуждавшиеся аспекты, а сами заметки и модели были согласованы друг с другом:

- уточняйте детали, чтобы составить сокращенный перечень возможностей;
- глубже изучите техническую реализуемость вариантов;
- еще раз примените критерии оценки более детально, чтобы убедиться в согласованности;
- на рассмотрение руководство выберите не более трех вариантов;
- составьте план (дальнейшие шаги).

Дальнейшие перспективы

Повестка и вопросы для такого совещания в основном аналогичны совещанию по ближайшим перспективам, за следующими исключениями:

1. в того чтобы начать с процессов, разработанных на совещаниях этапа понимания, и слегка или значительно модифицировать их, начните с «чистого листа».
2. Очевидно, что есть возможность «полностью» переосмыслить режим работы процессов. Нужно рассмотреть радикальные идеи и инновации процессов. Полезно проводить «мозговые штурмы» идей, выходящих за пределы привычного образа мыслей:
 - посредник должен призвать участников выдвигать радикальные идеи, и на этой стадии от группы не должно исходить критики или замечаний; идеи можно записать и наклеить на доску;
 - следующий шаг — попросить участников сгруппировать идеи;
 - исключить идеи, не отвечающие критериям, заданным на совещании с участием руководства для этапа инноваций;
 - обсудить достоинства идей по существу.

3. Эти идеи и предложения можно использовать для разработки нового процесса.

Подготовка совещаний

Важно заранее подготовить членов группы, привлеченных к проведению совещаний на этапе инноваций. Такая подготовка предусматривает:

- рассмотрение моделей этапа понимания, изучаемых на совещаниях;
- если необходимо, подтверждение аспектов процесса этапа понимания на начальном совещании;
- обдумывание возможных решений инновационных процессов, чтобы при необходимости посредник мог направлять совещание в нужное русло.

Проведение совещаний

Как начать совещания? Очевидно, что естественно начать с предложения участникам от бизнеса подумать о новом, более эффективном процессе, который будет отвечать срокам и другим ограничениям, утвержденным вначале. Иногда такой подход наталкивается на безразличие и не получает ответа.

Другие способы начать процесс более структурировано и четко таковы:

1. *Контрольные точки.* Если моделируемый процесс является финансовым или контролирующим, можно провести мозговой штурм различных контрольных точек, требуемых внутри проекта. Например, в случае процесса выписки квитанций и проверки счетов контрольными точками могут быть:

- проверка ввода всех данных операторами в систему приложения;
- сбор регистрационных записей всех операций ввода информации в систему приложения;
- сверка этих регистрационных записей с системой приложения;
- сведение всех регистрационных записей в один отчет;
- сверка регистрационных записей с банковскими проводками, чтобы убедиться в физическом исполнении банковских операций и правильности банковских проводок;
- поиск в банковских проводках операций, означающих непосредственное депонирование средств в банк, что должно быть введено в систему приложения;
- отсылка отчетов (регистрационных записей ввода данных или консолидированных отчетов) в финансовый департамент для проведения выверки банком;
- проверка, что все отчеты получены финансовым департаментом.

Согласовав контрольные точки, можно будет относительно легко и быстро разработать процесс, поскольку уже согласованы основные шаги, которым должен соответствовать процесс.

1. *Критические операции.* В случае нефинансового процесса путем мозгового штурма можно определить перечень критически важных операций, которые тоже можно написать на доске. И в этой ситуации процесс можно разработать относительно просто и быстро. Всегда подвергайте сомнению критически важные операции; убедитесь в их необходимости.

2. *Сопrotивление и отстраненность представителей бизнеса.* Если вы столкнулись с такой позицией на заседании, например участники от бизнеса считают, что их процесс (этап понимания) действует прекрасно, и его невозможно улучшить, или просто не хотят его улучшать, то нельзя начинать с попыток перестроить действующий процесс. Попросите выдвигать предложения по совершенствованию операций действующего процесса, одну за другой, и изучите проблемы и области, в которых можно добиться улучшений. После этого можно разработать новый процесс на основе выдвинутых идей и предъявить его участникам от бизнеса.

Вопросы для совещаний на этапе инноваций

В этом разделе приводятся наиболее важные вопросы, которые нужно изучить перед переключением процессов. Лучше всего обсудить их в начале совещания.

Дальнейшее изложение основано на убеждении, что бизнес-процесс и соответствующие модели не являются самоцелью, а лишь средством достижения цели бизнеса в конкретных обстоятельствах. Поэтому перед началом проведения совещаний на этапе инноваций и погружением в моделирование процессов, важно иметь правильный вектор движения и контекст,

на котором основано моделирование. Затем эти соображения должны обсуждаться и четко формулироваться.

Важно понимать, что у каждого есть неявные предположения о возможностях и ограничениях инноваций процессов. Потенциалу совещаний будет нанесен ущерб такими неявными предположениями, если они не изучены, не обговорены, не поняты и не согласованы.

Вопросник ниже *относится только к процессно-ориентированной перестройке*, а не к системно- или организационно направленной перестройке.

Как пользоваться вопросником?

Перед началом этапа инноваций нужно обсудить приведенные ниже вопросы. Важно определить объем этапа инноваций до проведения совещаний. После этого можно начинать моделирование.

Вопросник-анкета

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА

1. Каков объем и охват процессов, которые будут перестроены?

Что не входит в сферу и объем?

БИЗНЕС

2. В достижение какой обобщенной бизнес-цели вносят вклад данные процессы (ЧТО?)

3. Какая стратегия должна применяться как основа процессов? (КАК?)

Доверительные отношения с клиентом

Лидерство продукта

Совершенство функционирования

4. Каковы основные движущие силы изменений процессов (ЗАЧЕМ менять?)

ПРОЦЕССЫ

5. Что есть хорошего в действующих процессах?

6. Какие узкие места/проблемы в действующих процессах нужно устранить?

7. Какие лучшие практические методики можно использовать? Это можно сделать на основе эталонных моделей, идеальных моделей, отраслевой практики и сравнения с отсчетными точками.

8. Каковы главные усовершенствования, которые можно внести в процессы?

9. Каковы показатели эффективности функционирования/параметры SLA (качество и количество)?

10. Каковы другие увязанные с процессами метрики — включая соответствующие декомпозиции?

11. Каким образом осуществляется мониторинг процессов и кем, какие переменные могут использоваться, чтобы отладить процессы?

12. Какие правила/нормативные акты/регламенты должен соблюдать данный процесс (внутренние и внешние)?

13. Какие значимые интерфейсы у данного процесса с другими процессами?

ОРГАНИЗАЦИЯ

14. Какие структурные подразделения вовлечены в процесс, какие критерии они применяют к процессу?

15. Какой персонал и на каких должностях вовлечен в процесс, и нужно ли это учитывать на совещаниях инноваций?

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ

16. Какие информационные системы включены; какие возможности и ограничения это привносит?

ДОКУМЕНТЫ

17. Какие результаты/документы должны быть на выходе; должны ли они отвечать каким-либо особым требованиям (например, правовым)?

Кейс: инновации

Данный кейс проходит через все шаги и предложения из главы 17 и дает пример применения их в крупной финансовой организации с несколькими тысячами сотрудников, многими отделениями, разбросанными по всей стране. Руководство финансового учреждения поняло, что движение к процессно-центрированной организации необходимо для ее будущего, и взялось за программу прививания такого процессно-центрированного взгляда в организации. Руководство было готово поддержать программу значительным финансированием; перед ним стояла задача добиться существенного продвижения к целям в ближайшие два-три года.

(Замечание: шаги идут не в том порядке, в каком они описаны в главе 17; это показывает, что шаги схемы должны быть гибкими, удовлетворяя различные потребности организации и отвечая различным ситуациям.)

Были согласованы следующие движущие мотивы бизнеса:

- необходимость конкурировать на рынке;
- необходимость снизить коэффициент затрат (выручка к расходам), который на тот момент был выше среднеотраслевого, до значения, значительно ниже среднеотраслевого, чтобы получить конкурентное преимущество;
- необходимость увеличить время, которое персонал отделений проводил с клиентами, а не в административной работе (открывая возможность дополнительных доходов);
- желание строить длительные, глубокие отношения с клиентами;
- улучшение в использовании человеческих ресурсов, повысив удовлетворенность работников и обеспечивая стабильное обслуживание клиентов даже при пиковых нагрузках;
- необходимость выхода на новые рынки.

Для подхода к программе была разработана стратегия (рис. П.10).

Теперь пройдем по итоговым шагам и опишем *порядок, которому следовала организация в подходе к этой программе проектов усовершенствования*:

1. Прежде всего, организация взялась за комплекс мер по формированию основ программы, установив комплекс направляющих указаний и стандартов (архитектура процессов), что включало:

- выбор инструмента моделирования и управления процессами с возможностью централизованного хранения процессов;
- договоренность, что все моделирование будет сквозным (из конца в конец);
- соглашение о стандарте и глубине моделирования процессов;
- назначение хозяев каждого процесса;
- стандартизацию процессов по всей организации;
- согласие во всей организации, что «лучшее — враг хорошего» (под этим понималось, что они не будут добиваться полного совершенства; совершенство — дорогое удовольствие, и не дает выгод, которые оправдывали бы расходы).

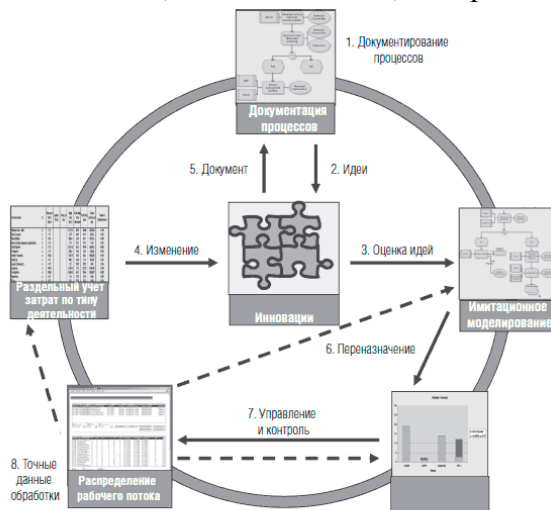


Рис. П.10. Стратегия повышения эффективности (воспроизводится с разрешения организации, являвшейся предметом исследования)

Затем были проведены обследования рабочих мест и совещания по документированию процессов, которые были стандартизованы во всей организации. Собраны идеи инноваций и усовершенствования процессов. Эти идеи были направлены для изучения и оценки в головную группу проекта.

2. Проведено *сквозное имитационное моделирование, с разными целями и с несколькими итогами*:

- действующие процессы имитировались, чтобы понять раскладку времени, а также сравнить с существующей занятостью персонала и его загрузкой;
- этот анализ также установил отсчетные измеренные уровни для оценки и измерения будущих предложений инноваций процессов;

- анализ узких мест и имитации дал дальнейшее понимание упрощений и улучшений процессов;
- предложенные варианты усовершенствований процессов были проанализированы и сравнивались друг с другом и с действующими процессами; это способствовало формулированию оптимальной процессной среды;
- было имитировано планирование укомплектования процессов персоналом в различных сценариях (анализ переменного объема транзакций помог определить устойчивые уровни обслуживания и дал сведения для работы по планированию персонала);
- было проведено сопоставление и оптимизация профессиональных способностей персонала в потоке процессов;
- имитационное моделирование обеспечило метод тестирования и оценки новых процессов до их внедрения.

3. Перед внедрением любых новых процессов они оценивались по методике раздельного учета затрат по типу деятельности. Это определило реальные сквозные затраты процесса, что дало:

- возможность распределить затраты по процессам, которые создавали продукты;
- информацию для более точного и эффективного управления затратами;
- возможность предоставить руководству понимание себестоимости процессов;
- входные данные для установления более точной цены продуктов и услуг, поскольку можно было точнее рассчитать себестоимость процессов (в случае цены на базе себестоимости);
- возможность провести анализ «что если...», когда это считалось необходимым.

4. Эта информация была введена обратно в анализ предложений по инновациям процессов, а затем в имитационные модели.

5. Указанные выше сведения были помещены в хранилище процессов для документального оформления любых изменений, чтобы обеспечить постоянную доступность информации всему персоналу. Затем информацию (модели процессов) предоставили персоналу путем размещения на сайте организации.

6. После этого было проведено *планирование персонала*, определявшее обеспечение правильного числа подготовленных нужным образом работников в нужное время, чтобы удовлетворить потребности клиентов или организации. Таким образом достигалась удовлетворенность персонала, клиентов и организации. Планирование связывалось с пониманием и анализом:

- объемов транзакций и времени их продвижения по организации, чтобы получить представление о времени наиболее интенсивной нагрузки в течение дня и наиболее загруженных днях недели;
- типов поступающих транзакций, временем их поступления и профессиональных навыков, требуемых для обработки транзакций;
- профессионального уровня отдельных работников и требований обучения и подготовки.

Была *заполнена матрица — перечень профессиональных навыков* — содержащая:

- ранг отдельного профессионального уровня по каждому процессу от 1 до 5, где 1 соответствовало новичку, 5 — профессионалу. Определение уровней профессионализма было выполнено в ходе собеседований, тестов и обследования функциональных характеристик персонала и его компетенций, а также с помощью матрицы профессиональных навыков;
- требования к обучению для повышения профессионального уровня в сочетании с типами транзакций и объемами (бессмысленно обучать людей, повышая их умение в транзакциях, которые встречаются нечасто);
- обработки для каждой транзакции и каждого профессионального уровня, например сотрудник с уровнем 5 (профессионал) будет быстрее справляться с обработкой транзакции, чем сотрудник с уровнем 1 («новичок»). Было принято решение относительно скорости (использование быстро работающих профессионалов) и гибкости (использование многофункционального персонала);
- понимание планирования персонала и связанных с этим аспектов позволило организации оптимизировать удовлетворенность сотрудников и комплектование персоналом, а также снизить затраты. Такое планирование персонала и прогнозирование труда

было выполнено централизованной группой для всей организации и по достаточно коротким интервалам (скажем, тридцать минут), чтобы при необходимости персонал был в наличии. Хотя это может показаться огромной работой (и вначале это действительно было так), на самом деле со временем такой подход упростил сложный вопрос планирования персонала, особенно когда оно было интегрировано с решением по распределению работ в рабочем потоке;

- информация планирования ресурсов персонала также дала обратную связь в имитационные модели, которые могут потребовать дальнейшего анализа и отладки.

7. Распределение работ (машина процессов) стало модулем, где осуществлялось внедрение результатов планирования и приложение усилий. Работа, приходящая в организацию, поступала в автоматизированное решение ВРМ. Модуль распределения работ выбирал надлежащий процесс и обращался к информации о текущих очередях в обработке и о невыполненных работах, а также к матрице профессиональных способностей. Это позволяло направить конкретную транзакцию на обработку следующему свободному и наиболее квалифицированному (или подходящему) сотруднику.

Это являлось средством управления и контроля организацией своей операционной деятельности. Такое распределение работ и проверка состояния в сочетании с мониторингом бизнес-деятельности позволяли точно калибровать время согласно циклу процесса, что применялось для отладки/рационализации процессов, как описано на следующем шаге.

8. Последний шаг обеспечивал поддерживаемую устойчивость функционирования. Именно здесь осуществлялся мониторинг «фактической» обработки транзакций и собирались данные о реальном времени обработки, затратах, объемах и проблемах («узкие места», переизбыток укомплектования персоналом). Информация подвергалась постоянному мониторингу и анализу, вводилась обратно в имитационное моделирование, учет затрат по типам деятельности и далее в планирование персонала для уточнения необходимого числа работников.

Данная информация также использовалась для формирования сведений о показателях эффективности работы для хозяев процессов, руководства, коллективов работников и персонала. *Результаты.* Финансовые результаты данной организации показали значительное сокращение коэффициента расходов по отношению к выручке (с 70% до 40% за три года). Разумеется, были и другие выгоды, например повышение удовлетворенности клиентов и персонала и самый высокий в отрасли показатель времени работы с клиентом.

Типовой анализ разрывов процессов

Анализ разрывов процессов выявляет различия между итогами этапа понимания и этапа инноваций, и должен содержать следующее:

1. Общий анализ влияния изменений процессов на организацию.
2. Варианты внедрения и замечания.
3. По каждому отдельному процессу:
 - краткое описание процесса с этапа понимания;
 - краткое описание выбранных новых процессов с инновациями;
 - сводка основных различий между двумя версиями процессов;
 - любые проблемы процессов;
 - влияние соответствующих метрик;
 - общее обсуждение влияния изменений и замечания.
4. Оценку сформулированного общего влияния.
5. Определенные сроки проекта.
6. Определенное влияние и требования обучения.
7. Выявленные вопросы управления изменениями.
8. Определенное влияние на структуру организации и требования.
9. Риски процессов и внедрения.

Приложение F

Этап разработки

Сверочный список: этап разработки

Данный сверочный список дает общее представление о возможных исходных данных на входе, конкретных результатах на выходе и шлюзах данного этапа.

Возможные данные на входе

С этапа понимания:

- модели действующих процессов.

С этапа инноваций:

- перечень согласованных задач процессов;
- модели и документация новых процессов;
- имитационные модели;
- разрывов процессов;
- выбранного решения;
- план проекта (подробно) для этапов персонала и разработки;
- уточненный и оптимизированный комплекс выгод;
- начальные требования бизнеса.

С этапа персонала:

- формирование измерений ролей (задач);
- показатели эффективности функционирования;
- документация для обучения.

Прочие входные данные:

- перечень связанных проектов с целью определить синергию и пересечение;
- архитектура предприятия или ИТ.

Конкретные результаты на выходе:

- общее описание решения;
- подробные требования бизнеса;
- документация выбора программного обеспечения;
- технические требования на программное обеспечение и структура;
- разработка и конфигурирование ПО;
- программы-скрипты и результаты тестирования ПО;
- технические спецификации аппаратного обеспечения и его наличие;
- программы-скрипты и результаты тестирования аппаратного обеспечения;
- программы-скрипты и результаты интеграции;
- подробности выявленных выгод (с этапа реализации ценности);
- распространение результатов.

Возможные шлюзы:

- конфигурация разработки и тестирования программного и аппаратного обеспечения не та же самая, что будет в реальной обстановке;
- анализ заинтересованных лиц и сторон;
- понимание масштаба перемен;
- способность организации изменяться;
- принятие BPM организацией;
- технические трудности;
- трудности с тестированием.

Компоненты автоматизированного решения

Компоненты автоматизированного решения BPM

Мы считаем, что есть девять составляющих — автоматизированных блоков полностью автоматизированного решения BPM (рис. П.11).



Рис. П.11. Автоматизированные компоненты BPM

Кейс: у нас уже есть все компоненты

Нам приходилось видеть крупные организации, где имелись все девять автоматизированных компонентов-модулей, но эти организации не понимали, как объединить их в решение BPM, а иногда не понимали, зачем объединять.

Вывод. Без понимания BPM в руководстве организации, без схемы, опыта и профессионализма BPM автоматизированные компоненты либо не будут применяться, либо использоваться неоптимально.

Означает ли это, что каждое решение BPM должно быть автоматизировано? Конечно, нет. Степень автоматизации может быть от нуля до почти полной автоматизации. Уровень автоматизации зависит от потребностей организации.

Автоматизированные блоки рассмотрены ниже более подробно.

1. *Средство моделирования и разработки процессов* — инструмент моделирования организацией своих процессов и подпроцессов. Он не требует инструмента технологии BPM, поскольку моделирование можно выполнить, используя несколько продуктов Microsoft (или даже карандашом на бумаге, если пожелаете, но это будет дольше и значительно менее гибко). Технологически оснащенный инструмент моделирования гораздо эффективнее. Имеющиеся инструменты лежат в широком диапазоне: от простейших неразвитых средств, описывающих процессы в простом формате без связей с другими процессами до чрезвычайно сложных и развитых инструментов, строящих связи между процессами, подпроцессами, с общей картиной организации, обобщенными цепочками создания ценности и повторным применением подпроцессов. Все это осуществляется на основе технологии центрального хранилища на сервере.

Основные достоинства:

- возможность нескольким специалистам моделирования использовать и модифицировать модели в любой момент в любом месте, что сокращает сроки, улучшает согласованность и снижает затраты;
- возможность контролировать модель процесса, например проверять ее корректность, актуальное состояние и эффективность, улучшая качество и давая больше результатов;
- возможность публиковать модели процессов, чтобы к ним и сопутствующей информации можно было обращаться и сверяться с ней (например, шаблоны писем, веб-страниц, форм заявок). Это приводит к тому, что моделями пользуется больше людей, качество повышается, а расходы снижаются.

2. *Имитационное моделирование.* Здесь организация намерена имитировать реализуемость своих процессов, чтобы выявить слабые и узкие места, болевые точки и недостаток ресурсов, т.е. можно увидеть, будет ли процесс работать так, как предполагается. На основе определенных для имитируемого процесса ключевых показателей эффективности (сделанных допущениях) можно взвесить различные варианты и провести сравнение с отчетными показателями до внесения высокотратных изменений в процессы. Имея это в виду, нужно всегда задавать себе следующий фундаментальный вопрос, относящийся к функционированию перестроенных бизнес-процессов: кто делает, что делает и в какой последовательности? Недостаточно просто описать бизнес-процессы. Имитационное моделирование дает множество вариантов анализа, позволяющих судить о динамичном взаимодействии между различными процессами.

Основные достоинства:

- возможность увидеть «узкие места» процесса и взаимозависимости процессов и ресурсов, что дает лучшие результаты и снижение затрат;
 - возможность сравнить различные процессы по их эффективности и скорости, распространить лучшие методики — улучшение результатов и снижение затрат;
 - возможность проверить усовершенствованный процесс и испытать его в различных сценариях;
 - возможность сократить затраты на внедрение и иметь более эффективные процессы.
9. *Учет затрат по типам деятельности (ABC)*. Это полезный сопутствующий инструмент для существующих систем учета затрат и себестоимости. ABC позволяет измерить «успешность» проектов BPM и создает прозрачность понимания и, следовательно, потенциальную возможность контроля затрат. Этот инструмент поддерживает принятие стратегических решений по затратам и позволяет добиваться долгосрочного снижения затрат. Способность создавать конкурентное превосходство и использовать его требует знания «истинных» затрат.

Основные достоинства:

- возможность понять затратную составляющую процессов, что приводит к лучшему согласованию цены и себестоимости;
 - возможность сравнить различные процессы и выявить места для усовершенствований, что ведет к снижению затрат.
10. *Сбалансированная система показателей (BSC)*. Позволяет определить различные меры, например основные показатели эффективности (KPI), для измерения процессов. Такая таблица может использоваться не только для определения количественных мер, но и для выявления участков бизнес-процессов, в которых нужно проводить измерения и выдавать отчетность. Их можно увязать со стратегическими целями организации. BSC дает основу для компонента мониторинга бизнес-деятельности (BAM — см. п. 9), описанного ниже. Например, можно определить меры предполагаемых затрат на обработку и расклад по времени исполнения процессов. Далее реальные характеристики затрат и длительности, полученные в компоненте мониторинга, можно сравнить с установленными нормативами.

Основные достоинства:

- возможность увязать процессы и их итоговые результаты с целями организации, достигая улучшения результатов и снижения затрат;
 - возможность мониторинга развития процессов и вклада в цели организации, улучшающая результаты и снижающая затраты;
 - возможность корректировать цели и определять их воздействие на процессы, повышая маневренность процессов и организации в целом.
11. *Модуль процессов (рабочий поток)*. Система «рабочий поток» — это общий термин для обозначения модуля или аппарата процессов, который описывает автоматизацию внутренних бизнес-операций, задания и транзакции, упрощающие и отлаживающие бизнес-процессы. Модуль процессов — это компонент ПО, выполняющий или обрабатывающий события. Чтобы исполнять процессы с помощью модуля процессов, организация должна сначала смоделировать свои процессы либо инструментом моделирования, предоставляемого поставщиком ПО модуля процессов, либо специализированным инструментом отображения процессов.

Основные достоинства:

- возможность автоматизировать работу, которая поддается стандартизации, что ведет к снижению затрат и сокращению цикла обработки и повышению качества;
 - возможность распределять работы на основе зависимостей и квалификации работников, что ведет к сокращению цикла обработки и повышению качества;
 - возможность персоналу сосредоточиться на более интересной и важной работе, что дает возможность повысить удовлетворенность людей и улучшить качество.
12. *Модуль бизнес-правил (BRE)*. Обеспечивает маневренность бизнеса организации, необходимую в современных условиях, поскольку позволяет выводить бизнес-правила из старых программных прикладных систем и вводить их в BRE, не полагаясь на технологии с их вечными проблемами «узких мест». Современные BRE дают возможность технически сведущему бизнес-аналитику, работающему с бизнесом (а не с ИТ), очень быстро изменять бизнес-правила. Вместо того чтобы бизнес формулировал изменения

правил, а затем передавал их на рассмотрение в подразделение ИТ, которое разрабатывает техническое задание, дает стоимость, планирует, разрабатывает и тестирует реализацию, бизнес-аналитик может самостоятельно разрабатывать и тестировать изменения, обеспечивая гораздо более высокую маневренность бизнесу. Эта способность реализовывать моментальные изменения должна удерживаться в рамках политики продвижения продуктов и потребностей управленческого аудита организации, хотя такая политика может потребовать существенной переработки в результате новых технологических возможностей.

Основные достоинства:

- возможность автоматизации большего объема работы, что приводит к улучшению качества и сокращению затрат и цикла обработки;
- возможность проверки и управления бизнес-правилами до ввода каких-либо изменений, что ведет к улучшению качества и сокращению затрат;
- возможность бизнесу осуществлять мониторинг и управлять бизнес-правилами, поскольку бизнесу уже не нужно полагаться целиком на ИТ, что ведет к более эффективным, управляемым и маневренным процессам.

13. *Интеграция*. Обеспечивает интерфейсный слой между моделями процессов в модуле процессов и старыми системами приложений организации. Интеграция — существенный компонент, и если он не учтен на ранних стадиях проекта, это может привести к неудаче всего проекта. Данный аспект рассматривается в главе 24, где обсуждаются возможные шлюзы прохождения проекта.

Основные достоинства:

- возможность внедрять автоматизацию BPM, одновременно сохраняя существующие системы, что дает значительно больше выгод при ограниченных затратах;
- возможность уменьшить дублирование и несоответствия информации, что ведет к сокращению затрат и улучшению качества;
- возможность быстрее вносить изменения, чем при старых традиционных системах, что ведет к повышению маневренности и существенному снижению затрат.

14. *Интегрированная система управления документами*. Большинство процессов, особенно в финансовой сфере, сопровождается бумажными документами. Поэтому при внедрении автоматизированного решения без сопровождающей интегрированной системы управления документами организация рискует иметь очень быстрые процессы, но при этом дожидаться, пока процесс нагонит физическая бумажная работа. С точки зрения процесса, очевидно, что гораздо лучше иметь сканированные документы, доступные процессу по требованию. Некоторые организации сознательно приняли решения руководства о внедрении BPM без компоненты управления документами с помощью электронных изображений, поставив под угрозу BPM и не обеспечив ожидаемых выгод бизнесу.

Основные достоинства:

- ниже затраты и выше качество обработки документов;
- документы имеются в электронном виде, так что работа может выполняться с электронной версией, значительно сокращая цикл обработки (не нужно дожидаться получения бумажной версии документа);
- проще осуществляется отслеживание и извлечение документов, сокращая цикл обработки и затраты.

15. *Мониторинг бизнес-деятельности (BAM)*. Сбор и анализ процессной информации, связанной с показателями эффективности, является необходимым требованием успешного внедрения и оценки мер непрерывной оптимизации бизнес-процессов. BAM дает реальные меры эффективности, которые можно сравнивать с целевыми нормативами, определенными в части таблиц сбалансированных показателей. BAM автоматически выделяет данные об эффективности в процессах организации, особенно в процессах, охватывающих несколько систем, делая возможным их анализ. Такая информация может собираться из различных систем приложений организации, а не только из модуля (аппарата) процессов. BAM дает сведения, помогающие увидеть слабые места в работе процессов и оптимизировать циклы обработки. BAM действует не просто как «система

раннего оповещения», предоставляя не только ретроспективные данные, но и прогностическую информацию для управления бизнес-процессами. Отчетность обеспечивается на бумаге или в виде управленческих инструментальных панелей.

Основные достоинства:

- возможность мониторинга процессов в реальном (или почти реальном) времени и «спуска» до уровня проблемных участков, что сокращает число проблем и снижает затраты;
- возможность предвидеть задержки и параметры соглашений о качестве обслуживания (SLA), которые нельзя удовлетворить, что позволяет предпринимать упреждающие действия, повышая качество;
- возможность проводить сравнение процессов с конкурентами и отраслевыми стандартами, что должно улучшить результаты.

Названные девять компонентов автоматизации — это предложенные нами средства автоматизации в решении BPM для зрелой в смысле BPM организации, но это не означает необходимость наличия всех девяти компонентов для успеха проекта. Организация может решить не использовать первые четыре компонента, а в некоторых ситуациях какого-то компонента может не потребоваться. Ясно, что чем больше число используемых компонентов, тем выше шансы получить выгоды из проекта. Но «инструмент — это всего лишь инструмент». Если он не используется эффективно, то не решит проблему бизнеса. Это как с покупкой саксофона, если не знаешь, как на нем играть.

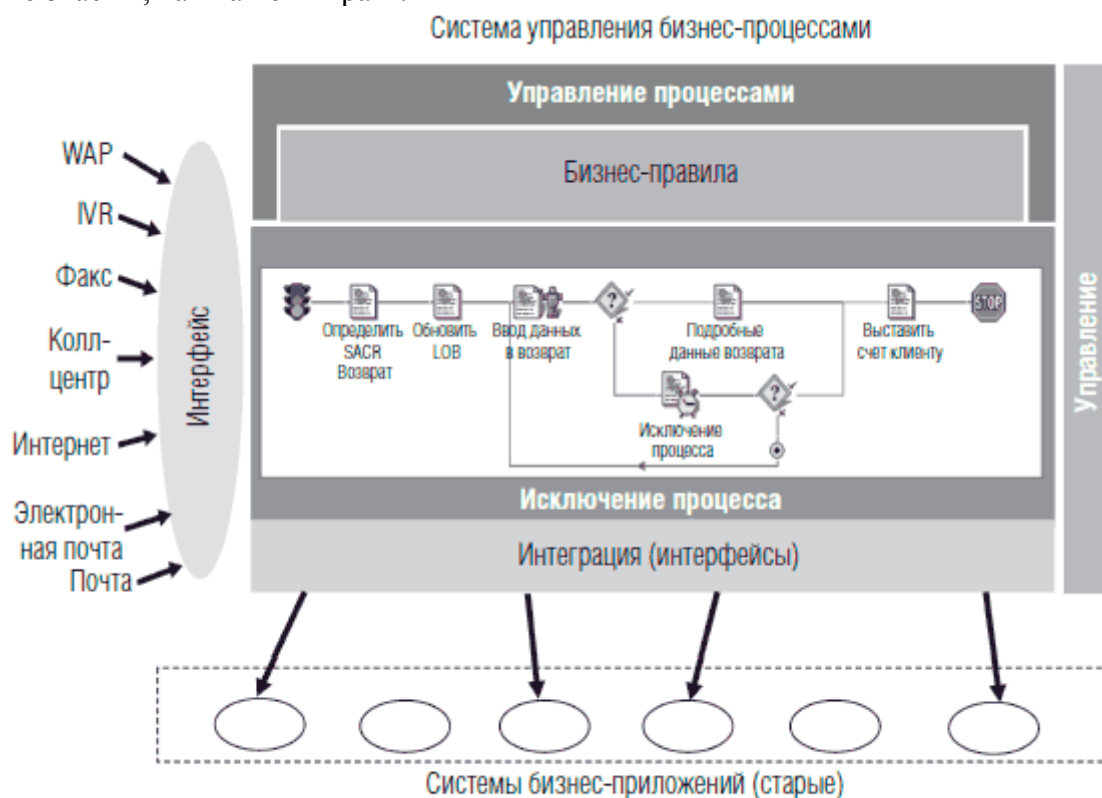


Рис. П.12. Пример автоматизации BPM

Пример на рис. П.12 показывает, как компоненты технологий могут работать совместно в транзакции смены адреса в крупной организации с большим числом старых систем приложений. В данном примере не описывается интегрированный компонент системы управления документами.

Представьте, что до начала транзакции смены адреса организация смоделировала процесс (возможно, перестроила его, чтобы сделать более эффективным), возможно, выполнила имитационное моделирование и учет затрат по типам деятельности, а затем установила нормативы процесса по времени и затратам. Эти нормативы будут использоваться в будущем для сравнения с фактическими показателями.

В данном примере клиент обращается в организацию через один из пунктов контакта между работниками и клиентами (точки соприкосновения) в левой части рис. П.12 (WAP — протокол беспроводных приложений, IVR — интерактивный речевой ответ, факс, центр вызовов и т.д.). Этим инициируется процесс смены адреса.

Данный тип процесса запускает модуль процессов (компонент «рабочий поток») для планирования, выбора приоритетов и управления обработкой. Модуль процессов «вызывает» модуль бизнес-правил, чтобы применить к данной транзакции любые бизнес-правила, а затем вызывает компонент интеграции, чтобы получить доступ к старым системам приложений, где необходимо обновление. В данном примере есть четыре такие «традиционные» системы приложений, в которых необходимо обновить адрес. Модуль процессов ведет мониторинг транзакции обновления адреса, чтобы проследить ее успешное завершение. Если на данный момент одна из старых систем приложений недоступна, модуль процессов продолжает попытки обновить данные, пока система не окажется готовой. Если эта система так и не вошла в режим готовности течение определенного периода времени, модуль процессов сообщает об этом (исключение) соответствующему назначенному супервайзеру или менеджеру.

Во время выполнения всех этих действий компонент мониторинга бизнес-деятельности записывает информацию в библиотеку данных процессов. Именно эти сведения будут фигурировать в сравнении с табличными сбалансированными показателями, т.е. будет выдано сравнение фактических показателей с установленными нормативами по времени и затратам. На их основе менеджеры процессов смогут планировать, исследовать и оптимизировать работу в будущем.

Хотя приведенный пример кажется тривиальным, смена адресов клиентов в крупных организациях может оказаться весьма сложной и подверженной ошибкам процедурой. Часто это связано с большим числом и разнообразием старых систем приложений в организациях. Нам приходилось сталкиваться с организациями, где было более тридцати старых систем приложений, причем продукты клиентов находились сразу в нескольких из них. С точки зрения клиента после его сообщения организация должна внести изменения во все свои операции с ним (продукты). Такое «простое» событие смены адреса может привести к существенному времени обработки, осложнениям и ошибкам, вызывая негодование клиентов.

Приложение G

Этап работы с персоналом

Сверочный список: этап работы с персоналом

Данный сверочный список дает общее представление о возможных исходных данных, конкретных результатах и шлюзах данного этапа.

Возможные исходные данные на входе этапа

С этапа понимания:

- модели действующих процессов;
- матрица способностей персонала;
- потребности в знаниях и информации.

С этапа инноваций:

- перечень согласованных задач процессов;
- модели и документация новых процессов;
- информация планирования ресурсов персонала;
- вовлечение заинтересованных сторон, степень их убежденности и документально оформленные и согласованные ожидания;
- анализ разрывов процессов;
- план проекта (подробный) для этапа разработки;
- обновленный план общения/обмена информацией;
- матрица способностей персонала для новых процессов;
- уточненный и оптимизированный комплекс выгод.

С этапа разработки:

- общий обзор решения;
- подробные требования бизнеса.

Прочие входные данные:

- политика и руководящие указания в сфере человеческих ресурсов;
- действующие должностные инструкции и роли.

Конкретные результаты на выходе:

- документация стратегии в области работы с персоналом;
- новые ролевые инструкции;
- формирование мер для ролей (задачи);
- показатели эффективности работы;
- анализ разрывов ключевых способностей персонала;
- перестроенная структура организация;
- уточненная кадровая политика;
- документация обучения;
- подробности определенных выгод (с этапа реализации ценности);
- распространение результатов.

Возможные шлюзы:

- негибкая кадровая политика (в области человеческих ресурсов);
- негибкость совета трудового коллектива или профсоюза;
- анализ заинтересованных лиц и сторон;
- понимание масштаба перемен;
- потенциал организации осуществлять перемены;
- принятие организацией ВРМ.

Приложение Н

Этап реализации/внедрения

Сверочный список: этап реализации

Данный сверочный список дает общее представление о возможных исходных данных, конкретных результатах и шлюзах этапа реализации.

Возможные исходные данные на входе этапа

С этапа стартовой площадки:

- исходная стратегия реализации.

С этапа понимания:

- потребности в знаниях и информации.

С этапа инноваций:

- перечень согласованных задач процессов;
- модели и документация новых процессов;
- информация планирования ресурсов персонала;
- анализ разрывов процессов;
- матрица способностей персонала для новых процессов;
- уточненный и оптимизированный комплекс выгод.

С этапа работы с персоналом:

- документация стратегии в области персонала;
- новые ролевые инструкции;
- формирование мер для ролей (задачи);
- показатели эффективности работы;
- анализ разрывов ключевых способностей персонала;
- перестроенная структура организация;
- уточненная кадровая политика;
- документация обучения;
- подробности определенных выгод.

С этапа разработки:

- общий обзор решения;
- подробные требования бизнеса;
- скрипты и результаты тестирования ПО;
- скрипты и результаты интегрированного тестирования;
- подробности определенных выгод.

Прочие данные на входе:

- политика в области человеческих ресурсов — помощь для обучения.

Конкретные результаты на выходе:

- подготовленный и мотивированный персонал;
- планы развертывания, отхода и на случай непредвиденных обстоятельств;
- программы маркетинга;
- стратегия реализации;
- тесты пользовательской приемки бизнеса (UAT);
- выполненные тесты UAT и достигнутые результаты, улучшенные процессы или новые процессы, работающие удовлетворительно, согласно требованиям и нуждам заинтересованных сторон;
- реализованное решение;
- окончательные подробности определенных выгод (с этапа реализации ценности);
- доведение до соответствующих заинтересованных сторон.

Возможные шлюзы

- не проходят тесты UAT;
- не срабатывают планы развертывания, отхода (возврата в предыдущее состояние);
- обучение не получается или проводится слишком рано;
- анализ заинтересованных лиц и сторон;
- понимание масштаба перемен;
- потенциал организации осуществлять перемены;
- принятие организацией BPM;
- техническое обследование.

Указания по обучению

Данное дополнение содержит описание специфических для ВРМ аспектов обучения и профессиональной подготовки. Поскольку обучению посвящено множество трудов, и оно сильно зависит от целей, аудитории и обстановки, мы не даем полного перечня мероприятий по организации обучения, а ограничимся лишь особыми аспектами обучения ВРМ.

Общие указания по обучению

Определите ясные цели и итоги обучения. Нам случалось наблюдать ситуации, когда двухдневный курс обучения инструменту моделирования использовался как способ ознакомить менеджеров проекта с возможностями инструмента (что можно сделать за полдня). Нет нужды повторять, что менеджеры проектов сильно заскучали и были весьма раздосадованы, когда поняли это.

Сформируйте аудитории: есть ли смысл разбивать людей на группы согласно предыдущему опыту, по опыту работы с ВРМ/инструментами ВРМ, профессиональным навыкам, стажу и т.п.?

Заблаговременно доведите до аудитории цели и ожидаемые итоги. Предоставьте людям возможность задавать вопросы и давайте обратную связь. *Мы были свидетелями случаев, когда утром людям говорили прийти на обучение после обеда, ничего не рассказывая о причинах.*

Начинайте каждый урок с выяснения ожиданий обучаемых. Напишите их на доске, чтобы все их видели во время обучения. В начале каждого нового урока узнавайте о продвижении.

Все процессы нужно, насколько возможно, связывать с ситуацией участников обучения; это даст им четкое понимание влияния на рабочую обстановку.

Пример: «много» не значит «хорошо»

Всякий раз, когда нам нужно было убеждать людей в важности целей и согласованности процессов, мы прибегали к следующей процедуре: просили группы по два-три человека смоделировать процесс похода в магазин для закупки бакалеи. Мы обратили внимание, что каждая группа делала одну из трех вещей:

1. Составляла длинный список.
2. Рисовала длинную блок-схему с большим числом условных конструкций «если... то... в противном случае...».
3. Расходилась во мнении о выполнении задания.

Через десять минут мы просили группы показать, что у них получилось. Некоторые с гордостью предъявляли свои длинные, сложные списки или модели. Другим нечего было сказать.

Когда мы спрашивали: «какова аудитория и цель данной модели», группы начинали понимать, что так погрузились в моделирование, что забыли задать самые очевидные вопросы. Эту простую мысль мы подчеркивали, задавая следующий вопрос: «стали бы вы использовать свое описание, чтобы пойти за покупками? Если нет, то почему?» В этот момент люди осознавали, как важно подумать, перед тем как браться за моделирование. Мы просили подумать, что бы произошло, если бы им дали три недели на моделирование бизнес-процессов: это могло бы погубить модели процессов, ничего не добавив бизнесу.

Далее можно рассмотреть различные описания и широкий спектр моделей, символов, методов и выражений, которые применяются для моделирования похода за бакалеей. Именно здесь мы обращали внимание на важность условных соглашений моделирования, чтобы все модели складывались согласно единым правилам, и их можно было связывать.

Приложение I

Этап реализации ценности. Сверочный список дает общее представление о возможных исходных данных, конкретных результатах и шлюзах этапа реализации ценности.

Возможные исходные данные на входе этапа

С этапа архитектуры процессов:

- схема управления выгодами.

С этапа стартовой площадки:

- план потенциальных выгод проекта и их реализации.

С этапа понимания:

- точки отсчета и сравнительные измерения.

С этапа инноваций:

- уточненный и оптимизированный комплекс выгод.

С этапа персонала, разработки и реализации:

- подробности определенных выгод.

С этапа устойчивого функционирования:

- мониторинг и максимизация ценности.

Конкретные результаты на выходе:

- реализация и отслеживание выгод;
- распространение результатов.

Возможные шлюзы

- стратегия разработки не обеспечивает выгод;
- стратегия реализации не обеспечивает выгод;
- анализ заинтересованных лиц и сторон;
- понимание масштаба перемен;
- потенциал организации осуществлять перемены;
- принятие организацией BPM;
- техническое обследование.

Матрица отслеживания выгод. Шаблон (табл. П.2).

Таблица П.2. Матрица отслеживания выгод

Выгода	Мера	Норматив	Крайний срок	Фактическое достижение	Дата реализации	Ответственный участник проекта	Бизнес-спонсор	Статус	Замечания
--------	------	----------	--------------	------------------------	-----------------	--------------------------------	----------------	--------	-----------

Выгода — это цель, которую старается достичь проект (например, сокращение времени обработки).

Мера — это способ измерения выгоды организацией (от заказа до доставки).

Норматив — целевой показатель, которого должна достичь мера (например, два дня).

Крайний срок — дата, к которой выгода должна быть получена.

Важно назначить ответственного менеджера проекта и спонсора. Возможно, что у одной выгоды будет несколько мер и нормативов.

Приложение J

Этап устойчивого функционирования

Сверочный список: этап устойчивого функционирования

Данный сверочный список дает общее представление о возможных исходных данных, конкретных результатах и шлюзах этапа устойчивого функционирования.

Возможные исходные данные на входе этапа

С этапа стартовой площадки:

- начальный план реализации (будущие «хозяева» процессов).

С этапа инноваций:

- модели и документация новых процессов.

С этапа персонала:

- документация стратегии в области персонала;
- новые ролевые инструкции;
- формирование мер для ролей (задачи);
- показатели эффективности работы;
- анализ разрывов ключевых способностей персонала;
- перестроенная структура организация;
- уточненная кадровая политика;
- документация обучения;
- подробности определенных выгод (с этапа реализации ценности).

С этапа разработки:

- общий обзор решения;
- подробности определенных выгод (с этапа реализации ценности).

С этапа реализации:

- реализованное решение;
- подробности определенных выгод (с этапа реализации ценности).

С этапа реализации ценности:

- получение и отслеживание выгод.

Конкретные результаты на выходе:

- механизмы управления бизнес-процессами, обнаружения и реализации возможностей совершенствования процессов;
- управляемые и усовершенствованные процессы;
- мониторинг и максимизация ценности (с этапа реализации ценности).

Приложение К

- Управление изменениями персонала как неотъемлемый атрибут внедрения ВРМ
- Движущие силы культурных перемен
- Силы культурных перемен дают полезный фон для определения роли руководителей-лидеров, сотрудников и менеджеров в программе культурных перемен и распределения конкретных инициатив проекта.
- На рис. П.13, как и в главе 25, показано, на что нужно обратить внимание и к чему быть готовым.

Движущие силы изменений культуры			Проектные инициативы
Цель (лидерство- руководство)	Необходимость	Вызывает движение	•
	Видение	Задаёт направление	•
	Успех	Создаёт веру	•
	Дух	Дает силу	•
Действие (управление)	Структуры	Предлагают	•
	Способности	Гарантируют	•
	Системы	Закрепляют	•

Рис. П.13. Движущие силы изменений. Публикуется с разрешения Berenschot

- Уточнение применяемой терминологии
- **НЕОБХОДИМОСТЬ** ведет к движению — увеличивает готовность и желание меняться. Возможность сделать будущий успех реальным и осязаемым стимулирует необходимость действовать. Это не должно наводить страх (страх парализует), а вселять ощущение безотлагательности и неотвратимости перемен.
- **ВИДЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ** задает вектор, направленность, цель и задачу изменения. Руководители должны верить в него и делом подтверждать свои слова на основе предлагаемой новой культуры.
- **УСПЕХ** формирует веру, повышает уверенность в том, новая культура достижима. Успех должен распространяться быстро и широко. Успех повышает мотивацию.
- **ДУХ** дает силу — это источник энергии перемен, связанный с динамикой самого процесса перемен. Речь идет о вселении в людей новых сил для прорыва существующих барьеров, выхода за рамки обычного мышления и для новых свершений.
- **СТРУКТУРА** требует изменений. На поведение людей будут влиять переменны в различных аспектах организации. Физические переменны в рабочей среде могут также включать процесс изменений. Важно мобилизовать всю имеющуюся и потенциальную готовность к переменам, как в организации, так и в людях.
- **СПОСОБНОСТИ** к переменам гарантируют их осуществление. Обеспечение этих способностей повышает уверенность сотрудников. Требуемая способность достигается путем обучения, образования, промо-информационных кампаний и через личные достижения сотрудников в проекте.
- **СИСТЕМЫ** закрепляют изменения. Обратная информация о результатах дает готовность к переменам. Системы анализа эффективности работы, схемы вознаграждений и распространения информации играют в этом важную роль, гарантируя упрочнение и укоренение новой культуры.

Приложение L

- Внедрение BPM в организацию
- Группа интересов BPM
- В главе 28 рассмотрено позиционирование BPM внутри структуры организации. Во многих организациях есть люди, заинтересованные в BPM или даже страстно увлеченные им, но им часто трудно убедить руководство предпринять какие-либо структурные шаги по внедрению BPM.
- Один из способов обеспечить формулирование и возможность расширения интересов BPM внутри организации — сформировать группу интересов BPM. Такая группа может свести людей из всей организации (и даже представителей партнеров и клиентов), чтобы подумать, как BPM может открыть новые возможности для организации.
- Группа интересов должна сформировать интерес BPM и понимание, что такое BPM (и чем оно не является), какие выгоды оно принесет организации, и какой вклад может внести каждый сотрудник. У этой группы должны быть четко поставленные цели и задачи. Она может приводить примеры извлечения организациями преимуществ из BPM и организовать обмен опытом и идеями между людьми из различных частей организации. Рекомендуется, чтобы группа включала несколько центров внимания, поскольку сфера BPM меняется в широких пределах, например технических аспектах, регулировании и бизнес-аспектах.
- Группа интересов BPM — прекрасный способ зажечь искру интереса в сотрудниках. Некоторым организациям нужен начальный толчок результаты, чтобы сделать первые шаги по внедрению BPM.
- Если группа зарождается в проекте BPM, важно чтобы вектор проекта сохранялся на протяжении целей проекта. Рекомендуется, чтобы группу интересов BPM координировал энтузиаст-спонсор от бизнеса, обеспечивая сохранение нацеленности персонала проекта на сам проект и достаточное принятие проекта бизнесом.
- Лучший способ сбалансировать разнообразные инициативы и одновременно иметь общую картину таких инициатив — обеспечить координацию инициатив со стороны члена Центра совершенствования, как показано на рис. П.14.

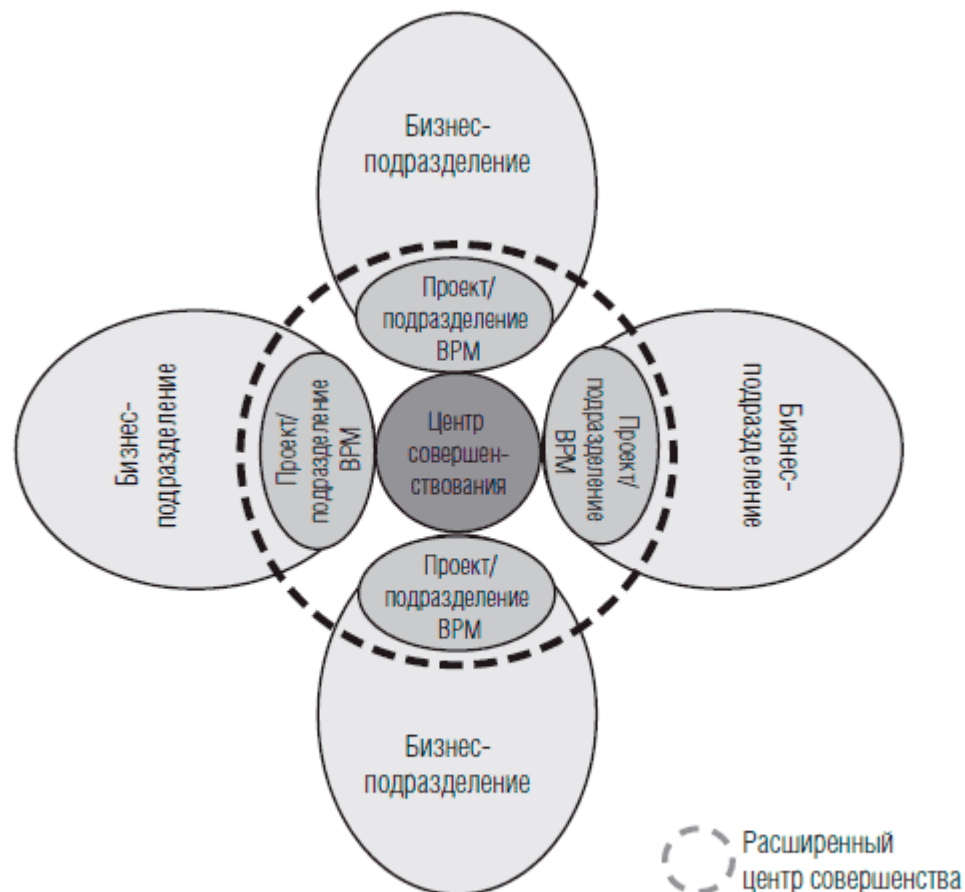


Рис. П.14. Общий вид группы интересов BPM

В этом разделе рассказывается, как скромная инициатива обмена опытом и идеями BPM между организациями вылилась в общенациональный успех в Голландии, а теперь стартовала и в Бельгии (см. www.bpm-forum.org).

Что послужило толчком Форума BPM

В 2003 году BPM было в центре всеобщего внимания и выдавалось за универсальное магическое средство, решающее все проблемы организации. Некоторые организации утверждали, что «BPM — это и есть решение... Какие у вас проблемы?». Многие поставщики смогли воспользоваться возможностью и начали ребрендинг всех существующих продуктов под маркой BPM. Потенциальные и фактические пользователи решений BPM теряли ориентацию — им нужно было понять, что такое BPM на самом деле, и как его внедрять.

Что такое Форум BPM

Организационный комитет Форума поставил следующую задачу:

Форум стремится быть нейтральным, независимым и внедряющим качество для генерирования и обмена знаниями и профессиональным опытом BPM, методиками, практическими методами, продуктами и услугами, а также апробированными решениями.

Форум BPM был оазисом и «заправочной станцией» для активных сторонников BPM в пустыне повседневного управления в организациях, а также удобным местом, чтобы показать своим коллегам, что BPM может на деле реализовать выгоды бизнеса.

Члены и структура Форума

Форум BPM был задуман для работы своих членов, вместе с ними и через них. Чтобы гарантировать независимость, важно было сбалансировать «вес» членов разных категорий. Различаются три категории членов: пользователи решений BPM, поставщики решений (услуг и ПО), научно-исследовательская общественность. В комитете по одному представителю от каждой из этих категорий. Большая часть деятельности сосредоточена на сайте членов. Финансирование Форума осуществляется за счет членских взносов корпоративных и индивидуальных членов. На рис. П.15 показана структура Комитета советников.

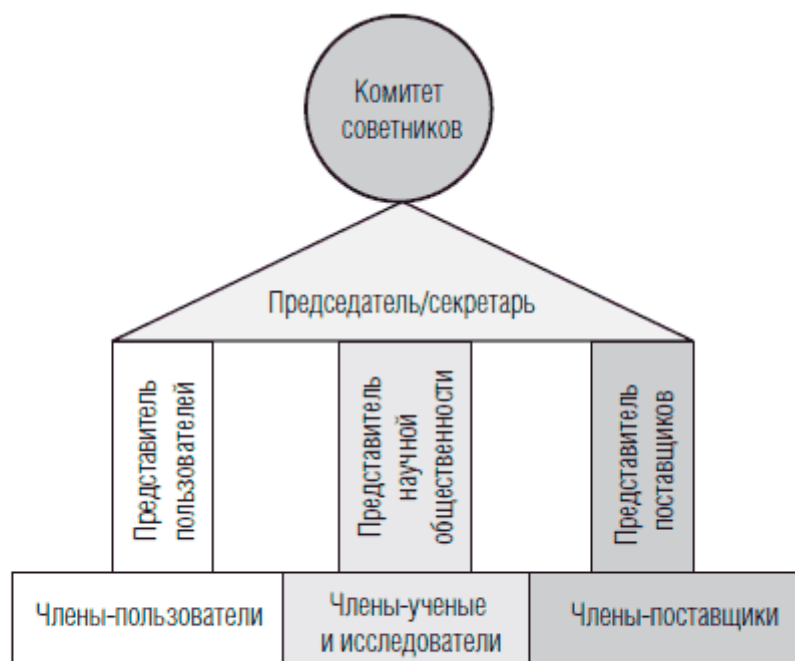


Рис. П.15. Структура Форума бизнес-процессов

Формы деятельности включают собрания раз в два месяца, поездки на места, конференции, поддержку сайта, рецензии на книги, создание согласованного словаря BPM и неформальные мероприятия (например, «на шашлыки с BPM»).

Решающими были признаны следующие факторы успеха:

- нейтралитет и независимость (четкие учредительные принципы);
- баланс между пользователями, поставщиками и учеными;
- мыслить масштабно, начинать с малого: «меньше обещаний, больше дел»;
- общение, общение и еще раз общение;
- баланс критической массы и качества;
- ведение деятельности как на коммерческом предприятии: цели, стратегия, анализ ССВУ, клиенты, услуги, проекты и процессы.

Обзор условных соглашений моделирования процессов

Здесь описываются предлагаемые условные соглашения при моделировании процессов, в т.ч.:

- *единообразие*. Только единое универсальное представление информации в инструменте моделирования создает основу для общения между сотрудниками в различных бизнес-подразделениях и отделах. Это коммуникативная база важна как часть процессной ориентации, когда сотрудники сообщают друг другу об интерфейсах в различных областях деятельности, или когда сотрудники из различных отделов организации работают в проекте совместно. Единобразие применимо к дизайну графики, условным обозначениям и предполагаемой детализации;
- *меньше сложности и больше обзорности моделей процессов*. Условные соглашения в определениях и документации обеспечат получение всеми сотрудниками, участвующими в моделировании в качестве модельщиков или читателей, только значимой для них и для организации информации. Это особенно важно при выборе моделей, объектов, символов и атрибутов, а также для формального формирования головной базы данных. Достоинства меньшей сложности и улучшенной обзорности моделей особенно заметны при ознакомлении с моделями новых сотрудников и реализации новых проектов с применением инструмента моделирования и управления процессами;
- *возможность повторного использования и сохранность информации*. Повторное использование и сохранность информации в инструменте моделирования и управлении процессами — это необходимые требования согласованного видения организацией процессов и структуры. А такая картина, в свою очередь, — условие толкования и интерпретации уже хранимой информации;
- *согласованность и возможность анализа*. Задача состоит в однозначном, полном и точном анализе информации базы данных по процессам во всех подразделениях и группах проекта.

Чтобы добиться выполнения этих требований, условные соглашения моделирования должны быть:

- *практичными* — сам документ, формализующий условные соглашения, должен быть полезен при моделировании процессов и давать практическую информацию (не теоретическую) о моделировании с помощью выбранных инструментов и методов в организации;
- *доступными* — у читателя должен быть простой и интуитивно удобный способ доступа к требуемой информации; лучше всего это обеспечивает ясное и логичное содержание и использование перечня диаграмм, глоссария и алфавитного указателя.

Условные соглашения должны быть «пригодны для использования» и не дублировать учебные пособия или руководства пользователя; они должны давать практические советы и подсказки для моделирования с помощью выбранного инструмента и управления процессами в организации.

Элементы условных соглашений моделирования

1. Контроль версий.

2. Содержание.

3. ЧАСТЬ I — ВВЕДЕНИЕ

а. Введение в документ об условных соглашениях:

i. Цель введения условных соглашений.

ii. Кому предназначен документ.

iii. Как пользоваться документом (отдельно по каждой целевой аудитории).

iv. Общий обзор документа (описать каждую главу).

v. Прочая документация, связанная с Условными соглашениями (например, учебные пособия).

vi. Составители документа.

vii. Порядок внесения исправлений и дополнений в Условные соглашения.

б. Введение в управление бизнес-процессами (BPM):

i. Каково видение BPM организацией.

ii. Каково текущее состояние BPM в организации (например, соотнести с моделью зрелости BPM) и то состояние, которого стремится достичь организация.

- iii. Каков подход руководства к бизнес-процессам (BPM).
 - iv. Какие методы/методики/схемы/инструменты применяются.
 - v. Кто отвечает за BPM в организации.
 - vi. Каково распределение ролей (функциональных обязанностей) в связи с BPM? (Перечень задач, обязанностей и полномочий.)
 - vii. Общий обзор архитектуры процессов в организации.
- c. Ведение в методологию и инструментарий моделирования и управления процессами:
- i. Какой инструмент (инструменты) выбран (выбраны).
 - ii. Каковы его основные возможности и характеристики.
 - iii. Какие факторы в основном предопределили выбор данного инструмента.
 - iv. Общий обзор инструмента/методологии.
4. ЧАСТЬ II — УСЛОВНЫЕ СОГЛАШЕНИЯ МОДЕЛИРОВАНИЯ
- a. Подход моделирования:
 - i. Моделирование по принципу «сверху-вниз» и «снизу-вверх».
 - ii. Путь от моделирования процесса до утверждения, опубликования и сопровождения моделей.
 - b. Методические указания моделирования:
 - i. Принципы моделирования.
 - ii. Опыт и уроки, извлеченные из предыдущего моделирования в организации.
 - c. Общий обзор типов моделей и объектов моделей:
 - i. Примеры из реальной практики.
 - ii. Преимущества типов моделей и объектов моделей.
 - iii. Если необходимо, перечислите, какие именно модели и объекты.
 - 1. d. Условные наименования:
 - i. Условные наименования для моделей.
 - ii. Условные наименования объектов.
 - iii. Примеры из реальной практики.
 - e. Графическое отображение:
 - i. Какая информация о моделях включена.
 - ii. Макет модели.
 - iii. Размер и размещение объектов.
 - f. Элементы моделей и объектов:
 - i. Элементы моделей и объектов и указание обязательных полей (если перечень слишком длинный, его нужно поместить в приложении).
 - g. Распространенные ошибки:
 - i. Часто встречающиеся ошибки, включая примеры из реальной практики; подробный пошаговый метод, позволяющий избежать ошибок или исправить их.
 - h. Формирование отчетов.
2. ЧАСТЬ III — ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ
- a. Установка.
 - b. Конфигурация и настройка.
 - c. Структура каталогов.
 - d. Смена пароля.
3. Глоссарий.
4. Перечень диаграмм (рисунков).
5. Алфавитный указатель.

Сверочный список выбора инструментального средства моделирования и управления бизнес-процессами

Опасности при выборе инструментария и управления процессами

Подходящее для организации средство моделирования и управления процессами нельзя выбирать исключительно по его функциональным возможностям или цене, а по пригодности для целей, в которых организация намерена пользоваться им. При выборе такого инструментального средства распространены две ошибки (рис. П.16):

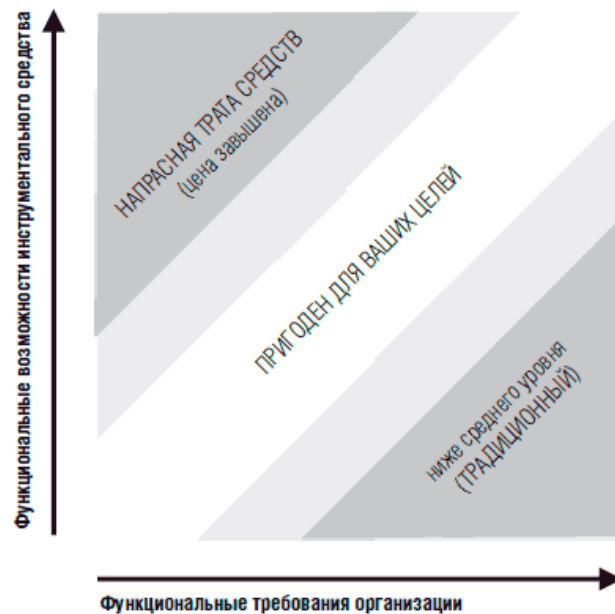


Рис. П.16. Сопоставление требований к функциональным возможностям: необходимые и обеспечиваемые. Воспроизведено с разрешения MPM Group Pty Ltd, работающей под торговой маркой TouchPoint Process Management Services

1. *Напрасная трата денег* (завышенная цена): требования, предъявляемые организацией к инструментарию, достаточно стандартны, но приобретается новейший продукт с широкими функциональными возможностями. Это приводит к неоправданным расходам (на приобретение и содержание) и разочарованию пользователей (поскольку для работы с инструментарием требуется интенсивное обучение), но используется лишь ограниченное число из широкого множества заложенных в продукт возможностей.
2. «Традиционный» (ниже среднего): организация намерена начать с основ, и приобретает средство, обеспечивающие базовую функциональность. Однако требования со временем расширяются, и организация обнаруживает, что «традиционное» средство не отвечает требованиям по функциональности. Это ведет к умножению усилий по моделированию процессов, недовольству сотрудников и дополнительным затратам при переходе на другой инструментарий.

Если исходные требования организации скромные, и она намерена начать с простого инструментария, есть две возможные стратегии:

1. Модульный подход: выбирайте инструментарий, который либо можно расширить далее с помощью дополнительных модулей, либо можно сконфигурировать на начальной стадии с ограниченными возможностями, но впоследствии легко переконфигурировать для использования в более широком варианте. Такие дополнительные модули либо входят в приобретаемый комплекс, либо приобретаются у других поставщиков. Необходимо быть внимательным, чтобы инструмент легко масштабировался с ростом числа пользователей.
2. Тактический подход: выберите инструмент, который отвечает ближайшей цели, и примите осознанное решение заменить его, когда и если ваши требования расширятся. Важно отдавать себе отчет, что чем больше сил вложено в модели, тем труднее и дороже будет переход со старого инструмента на новый. Например, придется воссоздавать все модели процессов.

Использование сверточного списка

Этот список — общий взгляд на факторы, которые следует иметь в виду при выборе инструментария моделирования и управления процессами. Его необходимо использовать лишь как общую ориентировку — каждый процесс выбора индивидуален и имеет свои уникальные особенности, которые должны выполняться, чтобы полученное решение было оптимальным. Список относится только к инструменту моделирования и управления процессами, не охватывая выбор автоматизированного решения BPM, которое включает значительно больше компонент (например, машину процессов — производственный процесс, мониторинг бизнес деятельности).

Процесс выбора

При выборе инструмента моделирования и управления процессами следует принимать во внимание следующие аспекты:

1. Определите наиболее важные цели, в которых инструмент будет использоваться в ближайшие два года, например:
 - задача, для которой он будет применяться;
 - какие типы моделей будут создаваться;
 - тип требуемой документации;
 - кто будет пользоваться инструментом;
 - сколько людей будут моделировать и пользоваться моделями.

Помните, что большинство инструментов используются дольше и для большего числа целей, чем изначально предусматривалось. Преобразование всех разработанных моделей процессов для другого инструмента — многотрудная задача, которая может потребовать значительного времени и ресурсов. Поэтому важно четко определиться, нужно ли простое средство проектирования на короткий период или более живучий, основанный на архитектуре инструмент моделирования и управления.

2. На основе приводимого ниже обобщенного сверочного списка выработайте свой список для выбора средства моделирования процессов. Определите общие требования к инструменту (функциональные, технические и практические), охватив и поддерживаемую методологию. Используйте форму запроса информации и демонстрационные версии продуктов, чтобы сориентировать требования организации на предлагаемую на рынке функциональность. Некоторые поставщики продвигают функции, бесполезные для организации; поэтому очень важно сверить предлагаемую функциональность продукта с реальными выгодами, которые он даст организации. Поинтересуйтесь у поставщиков о сильных и слабых сторонах их продукта и решите, какие выгоды и ограничения это означает для организации.
3. Изучите ответы на запросы информации, определите подробные требования к инструментарию и сформируйте запрос предложений.
4. Проверьте отзывы о поставщиках и посетите клиентов, пользующихся их продуктами. Проверьте функциональность и поддержку, влияние на организацию, узнайте, выполняет ли поставщик свои обещания. Полезно задать вопрос: «А купили ли бы вы этот продукт теперь; стали бы снова работать с его поставщиком?».
5. Проведите пробный прогон перед приобретением продукта: убедитесь, что все предположения и обещания правильные. Привлеките соответствующие заинтересованные стороны (руководство, бизнес-подразделения, финансы, ИТ, пользователей, персонал ВРМ, контрагентов, системных архитекторов).
6. В переговорах с выбранным поставщиком всегда имейте про запас один-два варианта отхода (трудно договариваться о цене, когда остался только один поставщик).

Обобщенный сверочный список

В этом списке пять разделов:

1. Функциональные возможности (по каждому функциональному блоку свои вопросы).
2. Технические аспекты.
3. Практичность, простота и удобство пользования.
4. Цена.
5. Поставщик.

I. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Функциональные модули:

1. Моделирование процессов.
2. Отчеты и аналитика.
3. Управление процессами.
4. Опубликование.
5. Оптимизация.
6. Архитектура предприятия.
7. Раздельный учет затрат по типам деятельности.
8. Автоматизированное решение ВРМ.
 - Могут ли модули устанавливаться на более поздних стадиях?
 - Есть ли масштабируемость в смысле функциональности и глубины моделей?
9. Моделирование процессов:

- Какие типы моделей могут создаваться (блок-схемы, структурно-организационные схемы, цепочки создания ценности и т.п.)?
- Какие методы моделирования поддерживаются (например, IDEF0, событийные цепочки процессов и т.п.)?
- Есть ли возможность гиперссылок на документы, страницы HTML и т.п.?
- Как достигается многоуровневое моделирование?
- Какие объекты можно моделировать?
- Какого типа семантические проверки выполняются?
- Какие шаблоны/эталонные модели имеются?
- Есть ли библиотека объектов?
- Обеспечивает ли инструмент повторное использование объектов (например, при изменении объекта в одной модели изменения видимы всегда, когда объект используется)?

10. Отчетность и аналитика:

- Какие готовые стандартные отчеты имеются?
- Насколько легко сформировать индивидуальные специализированные отчеты?
- Какая стандартная аналитика имеется?
- Насколько легко выполнить индивидуальный отдельный анализ?

11. Управление процессами:

- Есть общий интегрированный подход к управлению процессами, который образует основу моделей?
- Поддерживает ли система стратегическую, тактическую и оперативную картину процессов?
- Поддерживаются ли таблицы сбалансированных показателей?
- Можно ли задавать ключевые показатели эффективности (KPI) и вести их мониторинг?
- Обеспечивает ли инструмент мониторинг бизнес-деятельности (BAM) или интерфейс со средством BAM?
- Обеспечивает ли инструмент соблюдение требований специального законодательства и управление рисками (например, соблюдение требований закона Сарбанеса-Оксли)?

12. Опубликование:

- Могут ли модели размещаться в Интернет/интранет?
- Насколько легка навигация в опубликованной версии (т.е. работают ли ссылки/«агрегированные ссылки» в Интернет/интранет так же, как они работают в инструменте)?
- Насколько легко пользователям понять модели?
- Какие поисковые возможности обеспечиваются?
- Насколько легко индивидуально настроить картинку-макет?

13. Оптимизация:

Имитационное моделирование может дать преимущества, но требует значительных усилий при разработке. Следует различать три уровня имитационного моделирования:

- Анализ «что если?» — простая имитация, что произойдет, на основе заданного комплекса данных.
- *Динамическое имитирование* — события формируются и обрабатываются по сконфигурированным параметрам.
- *Полнофункциональное имитирование* — включает распределение ресурсов и взаимозависимость с другими процессами.
- Какой анализ обеспечивает инструмент (например, определение «узких мест»/«точек заторов»)?
- Какие обеспечиваются отчеты имитирования?

14. Архитектура процессов и/или предприятия:

- Какие имеются архитектурные модели (например, системы и интерфейсы, модели данных, продукты и услуги и т.д.)?
- Можно ли делать перекрестные ссылки между различными моделями и объектами?
- Какой архитектурный метод используется?

- Какие типы расчетов могут выполняться?
 - Какой тип анализа имеется?
15. Учет затрат по типам деятельности:
- Поддерживает ли инструментальное средство учета затрат по типам деятельности
 - Есть ли в инструменте интерфейсы с финансовыми системами? Если есть, то какие?
 - Какие типы расчетов можно выполнять?
 - Какая отчетность имеется?
 - Какая аналитика имеется?

1. Автоматизированное решение ВРМ:

В этом разделе приводится лишь пара-тройка самых общих вопросов, поскольку выбор автоматизированного решения ВРМ требует другого, более скрупулезного и глубокого подхода:

- Имеет ли инструмент машину процессов (workflow — производственный поток заданий) и машину бизнес-правил?
- Имеет ли инструмент интерфейс с системой управления машиной процессов (workflow) и машиной бизнес-правил (возможность загрузки моделей процессов)? Если да, какие?
- Имеет ли инструмент с интерфейс с интегрированной системой управления документами? Если да, какие?

II. ПРАКТИЧНОСТЬ

Практичность — простота и удобство пользования:

- Насколько удобен для пользователя инструмент?
- Каково минимально требуемое обучение?
- Поддерживает ли инструмент несколько одновременно работающих пользователей?
- Поддерживает ли инструмент функции перекрестных и агрегированных ссылок?
- Каковы возможности поиска?
- Как обеспечивается управление пользователями инструмента (доступ, пароли, безопасность и т.п.)?
- Использует ли инструмент хранилище данных (центральную базу данных)?

Поддержка:

- Какая онлайн-помощь доступна?
- Обеспечивается ли поддержка через стол поддержки? Если да, то сколько стоит?
- Какая поддержка на месте предусмотрена и имеется?

Управление моделями:

- Обеспечивает ли инструмент трассировку изменений, которая показывает, кто и какие изменения вносил?
- Имеет ли инструмент модуль управления изменениями для определения, отслеживания и разрешения изменений в моделях?
- Позволяет ли инструмент устанавливать авторизацию на индивидуальном и функциональном уровнях?

III. ТЕХНИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Аппаратное и программное обеспечение:

- Какая операционная платформа требуется?
- Каковы требования к ПО (проверьте номера версий)?
- Какие варианты базы данных поддерживает инструмент?
- Каковы требования к оборудованию рабочих станций и серверов?
- Каковы требования к инфраструктуре?
- Насколько масштабируемо решение, чтобы справляться с большим количеством данных, большим числом моделей и большим количеством пользователей?
- Какой эффект будет иметь рост объема данных числа пользователей на производительность (по времени) инструмента?

Интерфейсы:

- Какие стандарты интерфейса поддерживает инструмент (например, XML)?
- Какие интерфейсы с другими приложениями имеет инструмент (например, системы управления рабочими потоками, ERP и т.д.)?

- Какие стандарты BPM поддерживаются (например, BPMML, BPEL)?
- Какие средства импортирования данных, моделей и изображений имеются?
- Какие средства экспортирования имеются?

IV. СТОИМОСТЬ

Цена покупки:

- Какова покупная цена лицензии моделирования?
- Какова покупная цена лицензии администратора?
- Какова покупная цена для просмотра в Интернет и интранет?
- Какова покупная цена дополнительных модулей (например, имитирования, отдельного учета затрат по типам деятельности)?
- Какова скидка при приобретении нескольких лицензий?

Стоимость поддержки:

- Какова стоимость обслуживания или поддержки? Что включено?
- Какова стоимость обучения?
- Какова стоимость консалтинговых услуг?

V. ПОСТАВЩИК

- Как обеспечивается поддержка на местах?
- Каков послужной список поставщика, его репутация? Есть ли рекомендательные письма-отзывы, подтверждающие это?
- Как проявил себя инструмент в сравнительных тестах?

Аутсорсинг бизнес-процессов (BPO)

Организации испытывают нарастающее давление работать эффективнее, дешевле, быстрее и более маневренно. И это относится не только к опорным процессам и ключевым продуктам организаций, а ко всем процессам, даже процессам обеспечения/сопровождения. Большинство организаций едва справляются с вызовами, стоящими в плане конкурентоспособности основных процессов, не говоря уже о вспомогательных. Именно здесь открывается возможность аутсорсинга процессов организации третьей стороне. При нынешнем состоянии технологии (безопасность Интернета, широкополосная связь, веб-сервисы и распространяющаяся по всему миру компьютерная грамотность) — это уже больше, чем просто привлекательный вариант, по крайней мере, касательно вспомогательных процессов организации.

Причины аутсорсинга

Следующие причины заставляют организации серьезно рассматривать возможность аутсорсинга:

- нехватка профессиональных знаний в области лучших процессных методик — относится к аутсорсингу вспомогательных процессов, функционирующих неэффективно. Обычно это связано с тем, что процессы не анализируются и не совершенствуются;
- нехватка технического профессионализма и необходимых инвестиций — относится к организациям с устаревшими системами ИТ, которым необходима существенная модернизация или замена. С учетом ограничений на инвестиции в ИТ, особенно для вспомогательных процессов, аутсорсинг выглядит сильным решением;
- возможность сосредоточиться на опорных процессах с аутсорсингом вспомогательных процессов. Это позволит менеджерам сосредоточить внимание, силы и имеющиеся инвестиционные средства на опорных процессах;
- снижение затрат. Если сокращение затрат — единственный побудительный мотив, он не должен быть единственной причиной аутсорсинга.

Критерии при рассмотрении поставщика аутсорсинга бизнес-процессов

Рассматривая возможность аутсорсинга бизнес-процессов, следует принять во внимание следующие критерии:

- специализированный профессионализм в процессах;
- возможность наращивания по объему и масштабирования по срокам;
- возможность добавлять дополнительные услуги;
- итоговая стоимость (включая начальные организационные затраты) и ценовая гибкость;
- уровни обслуживания и связанные с ними штрафы за несоблюдение согласованных уровней;
- гибкость изменения договоров и условий;
- приложения ИТ (гибкость и функциональные возможности);

- послужной список поставщика аутсорсинга бизнес-процессов, как зарекомендовал себя у существующей базы клиентуры.

Посетите объекты существующих клиентов выбранного вами поставщика, чтобы удостовериться в его способности выполнять свои обещания относительно гарантируемых уровней обслуживания. Аутсорсинг бизнес-процессов — это не просто ввод данных.

Предварительные условия аутсорсинга

В идеале в организации должны быть выполнены следующие предварительные условия аутсорсинга бизнес-процессов:

- должны быть определены и поняты метрики процессов; эти метрики должны быть реалистичны;
- процессы должны быть уже отлажены. Аутсорсинг неэффективного процесса, по всей вероятности, приведет к продолжению неэффективного процесса поставщиком аутсорсинга;
- сформируйте план для работников, которые на данный момент выполняют данные процессы (их придется переводить на другую работу в организации или у поставщика аутсорсинга);
- пересмотрите бизнес-модель и определите любые возможности бизнеса, которые могут появиться в результате аутсорсинга;
- разработайте бизнес-обоснование и планирование проекта, охватывающие не только процессы, подлежащие аутсорсингу, но и влияние на другие бизнес-процессы в организации. Процессы, переданные в аутсорсинг, должны давать вклад в реализацию новой стратегии и целей организации.

Категории поставщиков аутсорсинга бизнес-процессов

Среди наиболее типичных поставщиков аутсорсинга:

- компании ИТ;
- специализированные компании по процессам (например, специалисты по обработке предоставления кредитов);
- специализированные отраслевые компании (например, поставщики решений автоматизированных систем расчетов АСР);
- офшоры (один из вышеуказанных типов или их сочетание).

Альтернатива аутсорсингу — инсорсинг

В течение последних 5–10 лет в области крупномасштабного аутсорсинга — возвращение компаниями процессов, которые были в аутсорсинге, внутрь организации. В большинстве случаев это происходит в результате осознания, что эти процессы на самом деле являются опорными, например колл-центр дает ценную обратную связь с клиентами.

Некоторые компании с особенно эффективными и продуктивными процессами делают еще один шаг вперед и предлагают обслуживание другим организациям.

Важные методологии BPM

В данном разделе рассмотрены основные модели и методологии BPM.

BPM складывалось в течение длительного времени. Современное представление о BPM — результат слияния трех основных течений, независимо развивавшихся многие годы. Эти основные течения связаны с:

1. Мышлением бизнес-процессов: начиная с первой «волны» научного управления, в котором бизнес-процессы рассматривались как операции на конвейере, и заканчивая второй «волной» — реинжинирингом бизнес-процессов.
2. Автоматизацией: от истоков автоматизации вычислений и расчетов до попыток автоматизировать рабочий поток. С распространением Интернета и связанного с ним ПО (например, веб-сервисов) стало возможно пересечение границ организаций.
3. Мышлением категориями качества: от инспектирования до включения качества как неотъемлемой части повседневной деятельности (например, комплексное управление качеством — TQM — и *kaizen*), а также измерение управления качеством (например, шесть сигм).

Смит и Фингар (Smith, Fingar 2002) так описывают третью волну, где автоматизация, бизнес-процессы и управление качеством объединились:

Третья волна BPM — это синтез представления процессов и технологий совместной деятельности, который устраняет преграды на пути исполнения намерений руководства.

ВРМ, таким образом, является слиянием теории управления, комплексного управления качеством, шести сигм, бизнес-инжиниринга и общего системного мышления с современными технологиями.

Первая волна: научное управление

Научное управление символизирует наиболее существенный подход к процессам в первой волне. В начале XX века Адам Смит (Adam Smith) и Фредерик Тейлор (Frederick Taylor) ввели понятие научного подхода к работе бизнес-процессов, особенно на производстве. Адам Смит в своей книге «Разделение труда» (*The Division of Labor* — первый том труда «Благосостояние народов», *Wealth of Nations*, 1909–1914) описал возможный рост производительности, при котором каждый работник выполняет конкретное специализированное задание. Фредерик Тейлор (1911) ввел понятие научного управления, где он опирался на изучение интервалов и передвижений, чтобы определить «единственный лучший способ» выполнения задания.

В обоих подходах проводилось четкое различие труда работника и менеджера-управленца. Менеджер «думает», а работник «исполняет». Это также приводит к четкому различию между конструированием, производством и контролем качества. Более того, оба автора рассматривали работников скорее как автоматы, а не как индивидуальности. Такие подходы имели сильный крен в сторону:

- стандартизации;
- специализации;
- оптимизации;
- централизации.

Первый сборочный конвейер Генри Форда в большой степени основывался на этих концепциях. Проблема же в них заключалась в монотонности труда и появлении на начальном этапе безработных, чьи профессиональные навыки уже не требовались. Более того, работники не были заинтересованы в конечном результате, и их заинтересованность не поощрялась.

Многие административные и служебные процессы вначале формировались на тех же основах, что и сборочный конвейер. Со временем стало складываться понимание, что большинство (если не все) административных и служебных процессов фундаментально отличается от труда на сборочном конвейере, и подход к ним должен быть совсем другим. Это понимание и привело к позиции, на которой мы находимся сегодня.

Вторая волна: общий обзор BPR

Что это значит

BPR обозначает реинжиниринг бизнес-процессов. В своей книге *Reengineering the Corporation* Хаммер и Чампи (Hammer, Champy, [28]) определили BPR как «фундаментальное переосмысление и кардинальную перестройку процессов организации с целью добиться коренного улучшения эффективности в затратах, обслуживании и быстроте».

В начале 1990-х годов BPR набрал огромный ход и основывался на представлении, что административные процессы нельзя сравнить с подходом Тейлора к производству, где у каждого работника было своя небольшая задача, а конструирование и управление осуществлялось специалистами, а не самими работниками.

В чем состоит главный подход

Дейвенпорт и Шорт (Davenport, Short [13]) выделяли пять следующих шагов в подходе BPR:

1. Разработку видения перспективы бизнеса и целей процессов.
2. Определение перестраиваемых бизнес-процессов.
3. Понимание и измерение действующих процессов.
4. Определение «рычагов» — средств ИТ.
5. Разработку и построение прототипа новых процессов.

Часто называют и шестой шаг — адаптацию структуры организации и модели корпоративного руководства к вновь разработанным первичным процессам.

Хаммер и Чампи [28] выделили следующие типичные характеристики проекта BPR:

1. *Несколько заданий объединяются в одно.* Слишком часто процесс выполнялся избыточным числом работников (например, каждый рабочий затягивал один винт на сборочном конвейере), что приводило к длительным периодам наладки.
2. *Работники принимают решения.* Разделение между исполнением и принятием решений исчезало, а такое различие приводило к задержкам и низкой удовлетворенности сотрудников.

3. Шаги процесса выполняются в естественной последовательности. Зачастую процессы описывались как последовательная цепочка операций, которые должны выполняться одна за другой. Естественный порядок шагов процесса позволяет выполнять операции параллельно и существенно сократить цикл обработки.
4. У процессов есть несколько версий. Гибкость можно обеспечить, исполняя процессы в зависимости от конкретных обстоятельств, а не за счет массово-обезличенного подхода.
5. Работа выполняется в наиболее целесообразном месте. Чтобы сократить время и расходы, можно сократить необязательные передачи работ из рук в руки.
6. Сокращение проверок и контроля. Это достигается наделением полномочиями работников и повышением их подотчетности и ответственности за свои действия.
7. Минимизация сверок. Сверки и согласования не создают добавочной стоимости, их можно минимизировать, сократив количество передач работы из рук в руки и число операций.
8. Менеджер ситуации является единым пунктом контакта. В случае сложной деятельности назначение отдельного менеджера обеспечивает единый пункт контакта между сложными процессами и клиентом.
9. Преобладание централизованной/децентрализованной деятельности. ИТ позволяют организациям сэкономить на масштабах за счет централизации, в то время как принятие решений децентрализовано на уровне бизнес-подразделений.

Третья волна: Смит и Фингар

Смит и Фингар [68] написали свой труд по необходимости, поскольку во мнениях о том, как организации будут конкурировать в XXI веке, существовала сумятица. Они утверждали:

...мантра реинжиниринга — не автоматизируйте, уничтожайте — дает толчок глубокому уважению и приводит к появлению эффективных средств продуктивного применения имеющихся активов бизнеса и технологий. Это возможность появляется сейчас, поскольку лишь недавно сформировались методы и технологии полного обеспечения управления процессами в определенном здесь смысле.

Эти авторы описали новый способ работы по мере применения организациями развитых технологий и нового образа мышления, работы и конкурентирования. Они утверждали, что процессы — уже не просто набор действий; для них характерен сквозной характер и динамичность, реагирование на потребности клиентуры и меняющиеся рыночные условия, широкая распределенность и специализация настройки с пересечением границ внутри и между компаниями, зачастую процессы охватывают разрозненные технологические платформы. Процессы также носят длительный характер (например, процесс заказ-доставка-оплата-отнесение средств) и, по крайней мере, частично автоматизированы. Более того, их трудно сделать видимыми. Во многих организациях бизнес-процессы неявные и неосознанные. Они не оформлены документально, а подсознательно вкраплены, и застыли в совместной истории организации, а если уж и оформлены документально, то документация и определения поддерживаются независимо от сопровождающих их систем.

Смит и Фингар описывают влияние новой технологии и как оно реализуется:

ВРМ — это синтез представления процессов и технологий тесной совместной деятельности, который устраняет преграды на пути исполнения намерений руководства... Впервые в истории бизнеса этот синтез дает возможность компаниям осуществить свое вечное желание — управлять бизнес-процессами маневренно и своевременно... Кардинальный прорыв состоит в использовании «исчисления процессов» для определения их цифрового представления, основы новых корпоративных информационных активов. «Процессные данные», основанные на открытых стандартах описания процессов, позволяют менеджерам эффективно применять в управлении процессами как старые, так и новые технологии.

Одно из основных достоинств книги этих авторов — описание того, как с приходом нового образа мышления старые правила (читай: запреты) уже не применяются, и становятся возможными фундаментально новые способы работы и управления. Например:

Старое правило	Необходимо сделать выбор между постепенным усовершенствованием и кардинальным реинжинирингом
----------------	--

Разрушение	Управление циклом процесса в течение срока существования
Новое правило	Отсутствуют разрывы

Мы настоятельно рекомендуем всем, кто использует управление бизнес-процессами, узнать и применять эти новые правила («возможности»).

Общая схема, предложенная в этой книге, является руководством по формированию и реализации нового способа работы, включающего как процессы, так и управление ими.

Управление качеством по МOC (ISO) 9001:2000

Материал воспроизводится с разрешения Центрального секретариата МOC с сайта Международной организации стандартизации (ISO): www.iso.org

Что означает управление качеством

ISO (MOC) обозначает Международную организацию стандартизации — неправительственный орган, членами которого являются национальные институты стандартов каждой из стран-участниц.

Основной подход

МOC разработала свыше 15 тыс. стандартов в широком диапазоне отраслей. Один из ведущих стандартов, относящихся к бизнес-процессам, называется ISO 9001:2000 и представляет собой обобщенные требования (т.е. применим к любой организации). Данный стандарт регулирует управление качеством во взаимодействии между организацией и ее клиентами, главным образом, между предприятиями. К нему относятся:

- соблюдение требований качества клиента;
- выполнение требований действующего законодательства и нормативно-правовых актов;
- повышение удовлетворенности клиента;
- обеспечение постоянного совершенствования работы при достижении этих целей.

Следует отметить, что ISO 9000 относится к стандартам процессов, а не продуктов.

ISO 9001:2000 определяет требования к системе управления качеством для любой организации, которая намерена продемонстрировать свою способность последовательно предоставлять продукт, отвечающий требованиям клиента и действующего правового регулирования, и нацелена на повышение удовлетворенности клиента.

Принципы

Серия стандартов ISO 9001:2000 включает формулировку принципов управления качеством, которые улучшают функционирование организации:

- клиент в центре внимания;
- лидерство;
- вовлечение персонала;
- подход;
- системный подход к управлению;
- постоянное совершенствование;
- подход к принятию решений на основе реальных фактов;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Шаги

МOC определила шаги реализации стандарта ISO 9001:2000 — системы менеджмента качества (СМК):

1. Определите цели, которые нужно достичь.
2. Установите, чего хотят от вас другие.
3. Получите информацию о семействе стандартов ISO 9000.
4. Примените семейство стандартов ISO 9000 в вашей системе управления.
5. Получите направляющие указания по конкретным вопросам системы менеджмента качества.
6. Определите ваше текущее состояние и выясните разрывы между вашей системой менеджмента качества и требованиями стандарта ISO 9001:2000.
7. Выделите процессы, необходимые для поставки продуктов клиентам.
8. Разработайте план по ликвидации разрывов, выявленных на шаге 6, и разработайте процессы, выделенные на шаге 7.
9. Реализуйте этот план.

10. Проводите регулярные внутренние проверки с целью оценки.
11. Решите, нужно ли доказать соответствие требованиям; если нужно, переходите на шаг 12, если нет — на шаг 13.
12. Проведите независимый аудит.
13. Продолжайте совершенствовать бизнес.

МОС не выдает свидетельств о соответствии организациям, которые отвечают требованиям ISO 9001:2000. Сертификация производится независимо от МОС, хотя МОС и разрабатывает стандарты и руководства, чтобы содействовать правильной методике деятельности по сертификации.

Управление качеством: Kaizen

Что это значит

Kaizen (Кайдзан) — это прекрасный подход к вовлечению организации в процессное мышление. Такое мышление должно включаться в должностную инструкцию каждого сотрудника. *Kaizen* — это японская концепция, предусматривающая постепенное поэтапное совершенствование на трех уровнях: руководства, коллективов сотрудников и отдельных сотрудников. «*Kai*» означает «меняться» или «модифицировать», а «*Zen*» — «хорошо» или «правильно».

По сравнению с BPR *Kaizen* нацелен на постепенные небольшие улучшения, исходящие от самих сотрудников, и его порог внедрения ниже.

Принципы

Принципы концепции *Kaizen*:

1. Коллективный труд.
2. Личная дисциплина.
3. Укрепление морального духа.
4. Кружки качества.
5. Предложения по рационализации.

Подход

Группы качества играют важную роль в концепции *Kaizen*. Группа качества — это небольшая группа работников, которая сосредоточена на улучшениях на своем рабочем месте с особым вниманием к затратам, продуктивности и технике безопасности. В большинстве случаев группы качества — дело добровольное, и возглавляют их не менеджеры отделов, а кто-то из работников.

Масааки Имаи (Masaaki Imai, [44]) выделил следующие шаги групп качества:

1. Выбор темы или проблемы.
2. Понимание текущей ситуации.
3. Постановка цели улучшения.
4. Анализ факторов и измеряемых показателей.
5. Отчет о результатах.
6. Предупреждение рецидива (возврата к старому).
7. Разработка глубинного познания и направлений на будущее.

Управление качеством: шесть сигм

Значение

Сигма — буква греческого алфавита, используемая в статистике для измерения отклонения данного процесса от совершенства. Шесть сигм означает 3,4 бракованных изделий на миллион, т.е. безотказность 99,9997%. Цель шести сигм — повысить прибыль путем снижения количества дефектов и повышения удовлетворения клиентов. Это предусматривает систематический и аналитический процесс определения, предвидения и решения проблем. «Шесть сигм» все больше становится методом работы.

Методология «шесть сигм» была разработана компанией Motorola в середине 80-х годов, и первоначально применялась в производственной сфере; но сегодня находит все более широкое распространение в сервисных организациях (например, в финансовых учреждениях).

Шаги методологии «шесть сигм»

Методология «шесть сигм» включает следующие шаги:

1. **Определение** — определить предполагаемое усовершенствование, создать общую модель процесса и установить, что важно для клиента.
2. **Измерение** — установить точку отсчета для эффективности действующего процесса и выявленных проблемных областей, а также составить сжатое описание проблемы.

3. Анализ — провести корневой анализ выявленных проблем, сверить его с имеющимися данными и предложить протестированные решения.
4. Улучшение — выполнить пилотную реализацию и внедрить предложенные решения, которые должны устранить или смягчить выявленную корневую проблему.
5. Контроль — оценить внедренное решение и исходный план, обеспечить устойчивость решения, встраивая решения в стандарты.

Концепции методологии «шесть сигм»

Ключом в подходе шести сигм являются следующие концепции (см. сайт www.ge.com по состоянию на 15 августа 2005 года):

Решающий аспект качества	Самые важные для клиента характеристики
Дефект	Клиент не получает того, что он хочет
Потенциал процессов	Что может обеспечить ваш процесс
Вариации	Что видит и ощущает клиент
Устойчивость работы	Обеспечивает согласованные предсказуемые процессы для улучшения того, что видит и ощущает клиент
Разработка для методологии «шесть сигм»	Разработка с целью отвечать потребностям клиента и качество процессов

Кто осуществляет методологию «шесть сигм»

В методологии «шесть сигм» определены различные уровни профессионализма:

- зеленый пояс получают прошедшие базовую подготовку;
- черный пояс присваивается главам коллективов;
- черный пояс «мастера» у того, кто надзирает за обладателями черного пояса.

Строгая методология «шесть сигм»

Философия «ничего лишнего» зародилась на фирме Toyota в 40-х годах. Ее целью было постоянное совершенствование и удовлетворенность клиента, сокращение отходов, затрат и сроков разработки при одновременном сохранении способности своевременно поставлять качественные товары. Вместе с подходом «точно вовремя» эта философия вызвала огромный интерес в производственных отраслях. В последние годы она набирает темпы в административных отраслях и отраслях услуг, особенно в сочетании с подходом «шесть сигм», и таким образом стала известна как «строгие шесть сигм».

Основные принципы

Строгая методология «шесть сигм» нацелена на решение следующих проблем:

- неверное определение требований рынка и клиентов;
- разработка продукта, которая основана не на требованиях клиента, а на удобстве в изготовлении/производстве;
- перепроизводство (особенно в силу негибкости процессов);
- складские запасы;
- дефекты;
- ожидание;
- деятельность, не создающая добавочной стоимости;
- транспортировка или перемещение без необходимости;
- неэффективность.

Применение методологии «шесть сигм»

«Шесть сигм» следует применять:

- если проблемы обычные и трудно распознаваемые;
- если неизвестны причины ошибок;
- в сложных ситуациях с множеством переменных.

«Шесть сигм» отлично укладывается в схему, описанную в этой книге, и рассматривается как подмножество нашей общей схемы.

Когда НЕ стоит применять «шесть сигм»

«Шесть сигм» требует убежденности и упорства всех сотрудников организации, начиная с высшего руководства, так что если этого нет, данную методологию не стоит даже затевать.

«Шесть сигм» требует также значительных вложений в обучение и последующую программу подготовки; если финансирование не предоставлено, бесполезно пытаться внедрить методологию наполовину.

«Шесть сигм» и наша общая схема

Как было сказано выше, «шесть сигм» — полезный и заточенный подход к повышению качества. Но это всего лишь часть общих аспектов, требуемых в проекте BPM или в процессно-центрированной организации. Основные недостающие элементы:

- согласование со стратегией организации;
- архитектура процессов, в т.ч. согласование с архитектурой процессов и ИТ, а также методические указания для процессов, что формирует основу для последующих моделей процессов;
- фундаментальное изменение (или реинжиниринг) бизнес-процессов, особенно в случае изменения в стратегии или слияния/присоединения;
- применение инструментов автоматизированного BPM и инструмента моделирования и управления процессами;
- неотъемлемые *атрибуты* проекта BPM, т.е. управление изменениями персонала, управление проектом и лидерство; им принадлежит особо важная роль в случае инновационной перестройки процессов, а не простой рационализации;
- сквозной характер процессов с пересечением границ организации; тогда как при традиционном подходе «шесть сигм» может быть собрано слишком много информации, чтобы адекватно справиться с ней.

Кое-кто утверждает, что эти аспекты можно включить в проекты «шесть сигм». Наше глубокое убеждение: любой метод или схема должны быть полными и комплексными, и не оставлять важнейшие элементы на откуп мудрости и прозорливости менеджеров проекта.

Поэтому «шесть сигм» и наша схема взаимно дополняют друг друга, при этом привносимая ценность «шести сигм» состоит в следующем:

- твердая нацеленность на качество и его осознание;
- строгость измерений качества и данных;
- механизм выявления ошибок процессов и решений.

Покажем теперь, как будет проходить проект, если «шесть сигм» включится в нашу схему, на примере проекта операционной инициативы:

- этап стартовой площадки — отправная точка. Здесь определяется объем и цель проекта: шаг *Определение* в методологии «шесть сигм» способствует этому, выявляя участки с наибольшим числом ошибок и наибольшими возможностями в плане улучшений. Предварительный анализ данных и ошибок полезен в качественных и количественных наводках, и не дает полагаться на интуицию и отдельные примеры;
- этапы стратегии организации и архитектуры процессов общей схемы можно не выполнять полностью; они лишь служат источником информации для справок и сверки. Сохраняется необходимость согласования со стратегией организации, поскольку это дает цели и формирует среду процессов. На этих этапах «шесть сигм» не применяется;
- как только проект стартовал, на этапах понимания и инноваций можно пройти шаги *Измерение, Анализ и Улучшение*. В общем, некоторые шаги этапов понимания и инноваций могут быть проделаны в рамках подхода «шесть сигм», включая анализ корневых проблем. Особое внимание следует уделить шагам, связанным с общением и обменом информацией, вовлечением заинтересованных сторон и решениям по инновациям. Шаги нашей схемы помогут участникам выйти за пределы общепринятого мышления и разработать новые процессы или воспользоваться автоматизацией BPM;
- на этапах персонала, разработки и реализации ценности рекомендуется воспользоваться шагами общей схемы, чтобы обеспечить согласование и увязку персонала, процессов и ИТ. Шаг *Контроль* в методологии «шесть сигм» можно применить для мониторинга выгод, обеспечения контроля устойчивости и управления процессами;
- неотъемлемые атрибуты — управление проектом, управление изменениями персонала и лидерство — играют ключевую роль в успехе любого проекта BPM, как и в успехе проекта «шесть сигм»/BPM. Следует иметь в виду, что проект BPM сильно зависит от

того, насколько хорошо управляется проект BPM и его влияние на бизнес, а не от применения наилучшего решения или методологии.

Подводя итоги, можно сказать, что BPM заключается в управлении постоянным усовершенствованием процессов в организации. Речь идет о формировании архитектуры бизнес-процессов, корпоративном руководстве процессами, способности управлять изменениями в организации, устойчивом функционировании процессов и повышении зрелости BPM, наряду с прочими аспектами. «Шесть сигм» может стать отличной стратегией вмешательства в случае проблемы совершенствования бизнес-процессов. Вот почему мы считаем «шесть сигм» полезным подмножеством общей схемы.

Библиография

1. Ahern, D. M., Clouse, A. and Turner, R. (2004). *CMMI Distilled: A Practical Introduction to Integrated Process Improvement*, 2nd edn. Addison-Wesley.
2. Blatter, P. (2005). *Learning from manufacturers and industrialization*. Presented at the IQPC BPM Conference, Sydney, April 2005.
3. Bloem, J. and van Doorn, M. (2004). *Realisten aan het roer, naar een prestatiegerichte Governance van IT*. Sogeti Nederland.
4. Blount, F. (1999). *Changing places: Blount and Joss*. *Human Resources Monthly*, December.
6. Burlton, R. T. (2001). *Business Process Management*. Sams Publishing.
7. Cavanagh, J. (1999). *Australia's most admired*. *Business Review Weekly*, 15 October.
8. Chibber, M. L. (undated). *Leadership*. Sri Sathya Sai Books and Publications Trust.
9. Collins, J. (2001). *Good to Great*. Random House.
10. Cope, M. (2003). *The Seven Cs of Consulting, The Definitive Guide to the Consulting Process*. FT Prentice Hall.
11. Covey, S. (1989). *The Seven Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster.
12. Curtis, B., Alden, J. and Weber, C. V. (2004). *The Use of Process Maturity Models in Business Process Management*. White Paper. Borland Software Corporation.
13. Davenport, Th. H. (2005). *The coming commoditization of processes*. *Harvard Business Review*, June, 83 (6), 100–108.
14. Davenport, Th. H. and Short, J. E. (1990). *The industrial engineering information technology and business process redesign*. *Sloan Management Review*, Summer.
15. Davis, R. (2001). *Business Process Modelling with ARIS, A Practical Guide*. Springer.
16. DeToro, I. and McCabe, T. (1997). *How to Stay Flexible and Elude Fads*. *Quality Progress*, 30(3), 55–60.
17. Drucker, P. (1991). *The new productivity challenge*. *Harvard Business Review*, November–December.
18. Fisher, D. M. (2004). *The Business Process Maturity Model. A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization*. Available online at http://www.bptrends.com/resources_publications.cfm (accessed 17 March 2005).
19. Gartner (2005). *Delivering IT's Contribution: The 2005 CIO Agenda*. EXPPremier Report, January.
20. Gerstner, L. V. Jr (2002). *Who Says Elephants Can't Dance?* Harper Business.
21. Goldsmith, J. (1995). *Fortune*, 12 April.
22. Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. Jossey-Bass Publishers.
23. Hakes, C. (1996). *The Corporate Self-Assessment Handbook*, 3rd edn. Chapman and Hall.
24. Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
25. Hammer, M. (1993). *Fortune*, 4 October.
26. Hammer, M. (1994). *Fortune*, 22 August.
27. Hammer, M. (1995). *Fortune*, 12 April.
28. Hammer, M. and Champy, J. (1990). *Reengineering work: don't automate, obliterate*. *Harvard Business Review*, July.
29. Hammer, M. and Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation, a Manifesto for Business Revolution*. Harper Collins Publishers.
30. Harmon, P. (2003). *Business Process Change*. Morgan Kaufmann.

31. Harmon, P. (2004). *Evaluating an Organisation's Business Process Maturity*. Available online at http://www.bptrends.com/resources_publications.cfm (accessed 17 March 2005).
32. Harmon, P. (2005a). *Service orientated architectures and BPM*. *Business Process Trends*, 22 February.
33. Harmon, P. (2005b). *BPM governance*. *Business Process Trends*, 8 February.
34. Harper, P. (2002). *Preventing Strategic Gridlock: Leading Over, Under and Around Organizational Jams to Achieve High Performance Results*. CAMEO Publications.
35. Hawley, J. (1993). *Reawakening The Spirit in Work*. Berrett-Koehler Publishers.
36. Hriegel, R. and Brandt, D. (1996). *Sacred Cows Make the Best Burgers*. Harper Business.
37. Kaplan, R. and Norton D. (1996). *The Balanced Score Card, Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
38. Kaplan, R. and Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
39. Keen, P. (1997). *The Process Edge*. Harvard Business Press.
40. Koop, R., Rooimans, R. and de Theye, M. (2003). *Regatta, ICT implementaties als uitdaging voor een vier-met-stuurman*. ten Hagen Stam.
41. Kramer, N. J., Kramer, T. A. and de Smit, J. (1991). *Systeemdenken*.
42. Lewin, K. (undated). *Frontiers in group dynamics*. *Human Relations Journal*, 1.
43. Lewis, L. (1993). *Tandy Users Group Speech 1993 Convention, Orlando, Florida*.
44. Luftman, J. N. (2003). *Assessing strategic alignment maturity*. In: *Competing in the Information Age: Align in the Sand* (J. N. Luftman, ed.), 2nd edn. Oxford University Press.
45. Masaaki Imai (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill/Irwin.
46. Masaaki Imai (1998). *Kaizen*. McGraw-Hill Professional Book Group.
47. Maull, R. S., Tranfield, D. R. and Maull, W. (2003). *Factors characterising the maturity of BPR programmes*. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (6), 596–624.
48. McCormack, K. P. (1999). *The Development of a Measure of Business Process Orientation*. Presented at the European Institute for Advance Studies in Mangement: Workshop on Organizational Design. Brussels, Belgium, March 1999.
49. Miers, D. (2005). *BPM: driving business performance*. *BP Trends*, 5 (1).
50. Mutafelija, B. and Stromberg, H. (2003). *Systematic Process Improvement using ISO 9001:2000 and CMMI*. Artech House.
51. Neely, A., Adams, C. and Kennerly, M. (2002). *Performance Prism: The Score Card for Measuring and Managing Business Services*. FT Prentice Hall.
52. Nelis, J. and Oosterhout, M. (2003). *Rendement uit processen*. *Informatie*, May (available online at www.informatie.nl).
53. Nelson, M. (2003). *Enterprise Architecture Modernization Using the Adaptive Enterprise Framework*. The Mercator Group.
54. *Newsletter for Organizational Psychologists*, 1995.
55. Nohria, N., Joyce, W. and Roberson, B. (2003). *What really works*. *Harvard Business Review*, July.
56. Oxford University Press. (2004). *Oxford English Dictionary: The definitive record of the English language*. Retrieved 5 January 2006, from <http://dictionary.oed.com>
57. Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B. and Weber, C. V. (1993). *The Capability Maturity Model for Software, Version 1.1* (No. CMU/SEI-93-TR-24). Software Engineering Institute.
58. Pol, M., Teunissen, R. and van Veenendaal, E. (2002). *Software Testing, A Guide to the TMap®*. Pearson Education.
59. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
60. Porter, M. (1985). *Value Chain, Competitive Analysis: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
61. Pritchard, J.-P. and Armistead, C. (1999). *Business process management — lessons from European business*. *Business Process Management Journal*, 5 (1), 10–32.
62. Rosemann, M. (2005; unpublished). *22 Potential Pitfalls of Process Management*.
63. Rosemann, M. and de Bruin, T. (2004). *Application of a holistic model for determining BPM maturity*. In: *Proceedings of the AIM Pre-ICIS Workshop on Process Management and Information Systems (Actes du 3e colloque Pre-ICIS de l'AIM)*, Washington, DC, 12. December 2004 (J. Akoka, I. Comyn-Wattiau and M. Favier, eds). AIM.

64. Rosemann, M. and de Bruin, T. (2005). *Towards a business process management maturity model. Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems (ECIS 2005), Regensburg, 26–28 May 2005. ECIS.*
65. Rummler, G. A. (2004). *Serious Performance Consulting. International Society for Performance Improvement and ASTD.*
66. Rummler, G. A. and Brache, A. P. (1995). *Improving Performance. Jossey-Bass Publishers.*
67. Scheer, A.-G., Abolhassan, F., Jost, W. and Kirchmer, M. (2003). *Business Process Change Management. Springer.*
68. Smith, A. (1909–1914). *Wealth of Nations. The Harvard Classics.*
69. Smith, H. and Fingar, P. (2002). *Business Process Management — The Third Wave. Meghan-Kiffer Press.*
70. Smith, H. and Fingar, P. (2004). *Process Management Maturity Models. Available online at http://www.bptrends.com/resources_publications.cfm (accessed 23 July 2005).*
71. Spanyol, A. (2004). *Business Process Management is a Team Sport: Play it to Win! Meghan Kiffer.*
72. Stace, D. and Dunphy, D. (1996). *Beyond the Boundaries. McGraw-Hill.*
73. Taylor, F. W. (1998). *The Principles of Scientific Management. Dover Publications (reprint of 1911 original).*
74. Treacy, M. and Wiersema, F. (1997). *The Discipline of Market Leaders. Perseus Books.*
75. Van de Berg, H. and Franken, H. (2003). *Handboek Business Process Engineering. BizzDesign B. V.*
76. Van den Berg, M. and van Steenbergen, M. (2002). *DYA©: Speed and Alignment of Business and ICT Architecture. Sogeti Nederland.*
77. Van der Marck, P. (2005). *Scoren met uw Waardecreatie (Scoring with your value proposition), at www.managementsite.nl/content/articles/298/298.asp.*
78. Wagter, R., van den Berg, M., Luijpers, J. and van Steenbergen, M. (2002). *DYA©: Dynamic Enterprise Architecture: How to Make it Work. Sogeti Nederland.*
79. Walton, M. (1986). *The Deming Management Methods. The Berkley Publishing Group.*
80. Ward, J. and Peppard, J. (2002). *Strategic Planning for Information Systems. John Wiley & Sons.*
81. Wertheim, E., Love, A., Peck, C. and Littlefield, L. (1998). *Skills for Resolving Conflict. Eru-ditions Publishing.*
82. Wheatley, M. J. (1994). *Leadership and the New Science. Berrett-Koehler.*
83. Zachman, J. A. (1987). *A framework for information system architecture. IBM Systems Journal, 26 (3).*

1 Этот закон был принят Конгрессом США после серии скандалов и разоблачений махинаций в руководстве крупных фирм, в первую очередь — энергетического гиганта, компании Enron, и телекоммуникационной компании Worldcom, которые с помощью бухгалтерских уловок раздували прибыль и поддерживали высокую цену акций. Закон ужесточает учет и отчетность, но вызывает дополнительные, иногда значительные, затраты на соблюдение требований закона. — *Прим. науч. ред.*

2 Система Базель II представляет собой международные высокие стандарты банковской деятельности, отличающиеся сложным подходом к оценкам операционных и кредитных рисков. — *Прим. науч. ред.*

<https://sberbankvip.alpinadigital.ru/reader/book/831>