

**Управление бизнес-процессами
инновационно-ориентированной
КОМПАНИИ**

**С. Л. Еремина,
д.э.н., профессор ШИП
Томск 2020**

План презентации

1. Источники информации (слайд 3)
2. Понятие бизнес-процесса (слайд 4)
3. Понятие управления бизнес-процессами (BPM) (слайд 8)
4. Этапы схемы BPM (слайд 28)
5. Проект BPM. Атрибуты (слайд 173)

Источники информации

- Drucker Peter F Innovation and entrepreneurship Practice and Principles // <https://www.academia.edu/38623791>*
- OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
 - Громов, А.И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография / А.И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт; под редакцией А.И. Громова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 367с.
 - Долганова, О.И. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для академического бакалавриата / О.И. Долганова, Е.В. Виноградова, А.М. Лобанова; под редакцией О.И. Долгановой. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 289с.
 - Зенченко И.В. Управление бизнес-процессами Издательство: Москва: Флинта, 2017., 117с.
 - Исаев Р.А. Банк 3.0: стратегии, бизнес-процессы, инновации: монография / Р.А. Исаев. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 161 с.
 - Каменнова М. С., Крохин В. В., Машков И. В.-Моделирование бизнес-процессов. В 2-х частях. Часть 1. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры-М.: Издательство Юрайт, 2019 – 282с.
 - Каменнова М. С., Крохин В. В., Машков И. В.-Моделирование бизнес-процессов. В 2-х частях. Часть 2. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры-М.: Издательство Юрайт, 2019-228с.
 - Нелис Дж., Джестон Дж. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов ООО «Альпина Паблишер», 2012, 640с. Том 34 (Библиотека Сбербанка). Липецк - https://www.litres.ru/dzhon-dzheston/upravlenie-biznes-processami-prakticheskoe-rukovodstvo-po-uspeshnoy-realizacii-proektov/#buy_now_reg – 209 руб.*
 - Пинье Ив, Остервальдер Александр Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. Альпина Паблишер, 2020, 288с.
 - Репин В.В., Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник /. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 319 с.
 - Ротер М., Шук Д. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности / Ротер М., Шук Д., Пер. Муравьевой Г., - 5-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 136 с.

Понятие бизнес-процесса

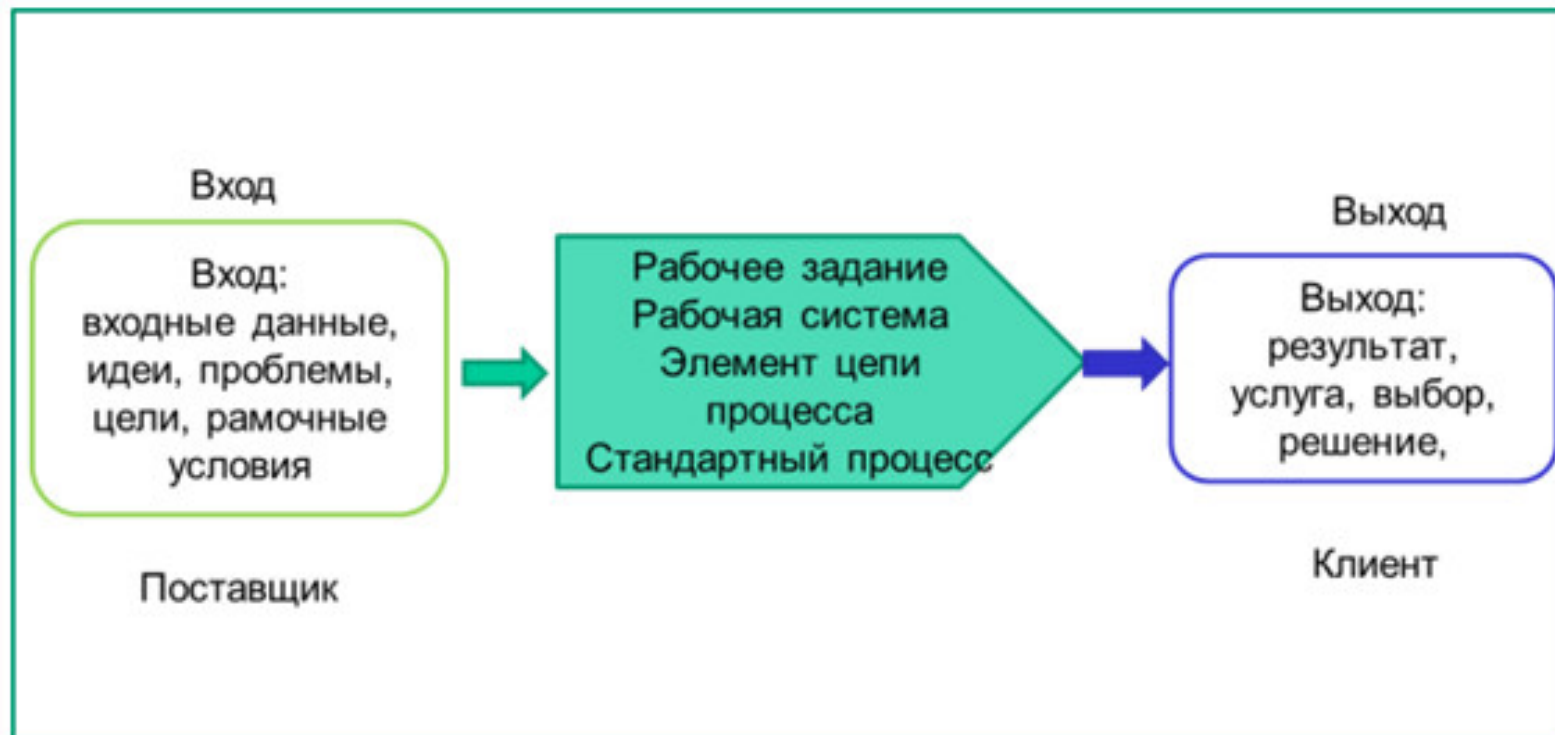
Бизнес-процесс – установленная последовательность действий:

- требует определенного входа
- достигает определенного выхода
- использует определенные ресурсы
- служит для реализации работы или услуги для клиента

Business Process - одна или несколько связанных операций или процедур, в совокупности реализующих цель производственной деятельности, осуществляемой в рамках определенной организационной структуры

Понятие бизнес-процесса - 1

Схема 1. Общее представление бизнес-процесса // <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/biznes-process.html>



Понятие бизнес-процесса - 1

Схема 2. Взаимосвязь бизнес-процессов предприятия



Понятие бизнес-процесса - 3

Процессы

1. **Ключевые:** (создания стоимости) - выполнение требований клиента с применением ключевых производственных компетенций. Стратегически важны и специфичны (уникальны, так как, например, применение фирменных знаний, которые сложно скопировать), в т.ч.:
 - обработка и выполнение заказа
 - разработка, проектирование и дизайн продукта
 - производство и монтаж и др.
2. **Управленческие** - долгосрочное развитие компании и реализацию целей компании:
 - стратегическое развитие
 - долго- и среднесрочное планирование
 - инвестиционное планирование
 - развитие персонала
 - стимулирование персонала и др.
3. **Поддерживающие** - поддержание ключевых процессов, не приводящих к непосредственной ценности для клиента, в т.ч.:
 - обработка данных
 - техническое обслуживание
 - логистика
 - административные и др.

Понятие BPM

- *достижение цели и задач организации посредством совершенствования, управления и контроля основных бизнес-процессов**
- *управленческая дисциплина, направленная на совершенствование работы предприятия путем управления его бизнес-процессами***

BPM – это:

- больше, чем просто программное обеспечение
- больше, чем простое совершенствование или реинжиниринг процессов – это управление
- не просто модное течение, а составная часть управления
- не только моделирование, но и анализ, внедрение, и реализация процессов
- наличие «сквозной» комплексной картины организации
- достаточный здравый смысл

*Джон Джестон, Йохан Нелис. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. Пер. с англ.: Альпина Паблишер; Москва; 2012

** Пол Хармон из *Business Process Trends*

Краткая история ВРМ

Работа - процесс и его совершенствование:

1. полное управление качеством (TQM – Total Quality Management)
2. планирование ресурсов предприятия (ERP – Enterprise Resource Planning)
3. системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM – Customer Relationship Management)
4. Ф. Тейлор – начало XX века - современный промышленный реинжиниринг (BPR – Business Process Reengineering, М. Хаммер (Hammer) и Дж. Чампи (Champy)).
5. Методики ограничивались сферой ручного труда и производственными процессами. Шуарт (Shewart), Деминг (Deming), Юран (Juran) и др.:
 - измерение и ограниченная вариативность процессов
 - постоянное, а не эпизодическое улучшение
 - наделение рабочих полномочиями для совершенствования процессов

Краткая история ВРМ - 2

6. 90-е гг. XX века. Экономический застой и жесткая конкуренция западным компаниям со стороны глобальных конкурентов, особенно японских:
 - кардинальная (не постепенная) перестройка и совершенствование работы
 - широкий охват многофункциональных бизнес-процессов
 - повышение значимости усовершенствования
 - применение информационных технологий как средства реализации новых методов работы
7. «шесть сигм» – подход Motorola в 80-е и General Electric в 90-е гг. - один дефект выхода по шести среднеквадратичным отклонениям распределения вероятности выхода данного процесса - скорее, постепенные, чем кардинальные усовершенствования
8. XXI век - обязанности лидеров:
 - развитие глобального потенциала
 - позиционирование на дальнейший рост
 - неустанное совершенствование бизнеса
 - управление организацией, «глядя на нее со стороны, сверху»

Лозунги BPM

BPM – слияние предыдущих подходов:

1. управление процессами не заменяет все и вся в организации – это не панацея
2. управление процессами - изменения в людях
3. люди – ключ к внедрению новых разработок процессов
4. необходимы энергичные усилия в плане культуры, лидерства и управления изменениями персонала
5. необходимо согласованность стратегии, управления человеческими ресурсами, финансового управления, управления информацией и другими традиционными сферами управления
6. BPM больше искусство, чем наука
7. инновации методов работы предприятия столь же важны, как и инновации продуктов, которые продает компания

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

Таблица 2.1. Термины BPM

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 BPM 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

Термины BPM - 2

Термин	Содержание
Контроль	Сквозное - от начала до конца - управление бизнес-процессами; включая 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 <i>прямой вклад</i> в достижение стратегических целей организации. Такой вклад обеспечивают <i>основные</i> процессы
Бизнес	Внедрение BPM 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	<p>Определений понятия «процесс» столько же, сколько самих процессов.</p> <p>Роджер Берлтон: «настоящий процесс включает все, что необходимо человеку, заинтересованному в результате, для получения ожидаемого результата».</p> <p>Эта фраза содержит суть настоящего сквозного процесса: от исходного механизма, «включающего» процесс, до окончательного удовлетворения заинтересованных лиц.</p> <p>Далее Берлтон добавляет, что «окончательная проверка полноты процесса заключается в оценке того, выдает ли он четкий продукт или услугу внешнему заинтересованному лицу или другому внутреннему процессу»</p>

Факторы и механизмы, которые могут побудить организацию подумать о внедрении BPM

Таблица 4.1. Факторы и механизмы, способные побудить организацию подумать о внедрении BPM

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• слияния и поглощения вынуждают организации «прибегать» к дополнительным усложнениям или требуют рационализации процессов• необходимость вывода из эксплуатации устаревших систем. Проект BPM 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 – Оксли. Затем эти проекты стали платформой для запуска усовершенствования процессов или проектов внедрения BPM• необходимость обеспечить маневренность предприятий. Чтобы они были способны реагировать на возникающие новые возможности• необходимость более серьезно контролировать бизнес, полностью управляя своей судьбой

Факторы и механизмы, которые могут побудить организацию подумать о внедрении BPM - 2

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 б'ольшую выработку имеющегося персонала для расширения деятельности
персонал	<ul style="list-style-type: none">• высокая текучесть кадров, возможно, вызванная скучным и утомительных 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

Факторы и механизмы, которые могут побудить организацию подумать о внедрении BPM - 3

Клиенты / поставщики / партнеры	<ul style="list-style-type: none">• низкая степень удовлетворенности качеством сервиса, что может быть вызвано:<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 сосредоточиться 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

Факторы и механизмы, которые могут побудить организацию подумать об **автоматизации** BPM

- 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

Доклады на семинаре:

1. «Автоматизация – решение проблем?», стр. 17-19. Провести анкетирование и представить результаты компании ХХХХ
2. Закон Сарбанеса – Оксли. Причины принятия. Основные положения
3. Вновь принятые законы РФ, приведшие к необходимости изменения процессов инновационной компании

Роль внешнего и внутреннего персонала в BPM внутри организации

«Привлечь» -
подразумевает
разные аспекты BPM:

- анализ процессов
- моделирование и переналадка процессов
- инновации
- анализ метрик
- внедрение BPM
- постоянное управление и совершенствование

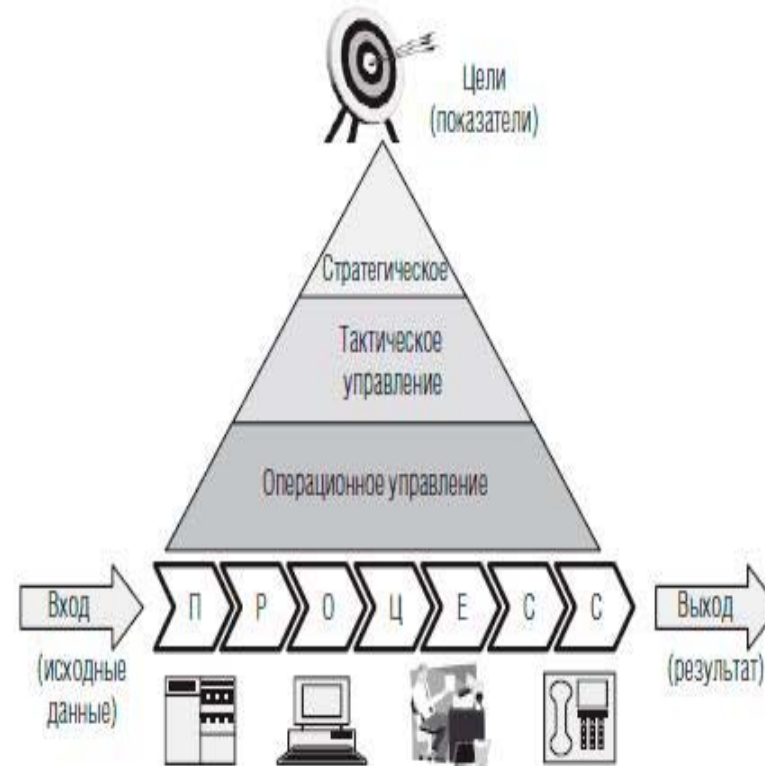


Рис. 5.1. Управление бизнес-процессами

ВРМ внутри организации

Аспекты операционного управления бизнес-процессами:

1. ВРМ как составная часть «управления» - слайд 20
2. Управление совершенствованием бизнес-процессов - слайд 21

1. BPM как составная часть «управления» в целом

осуществляет *линейный руководитель* (или хозяин бизнес-процессов); его типичные обязанности:

- определение целей (задач) и показателей, увязанных с целями и нормативами - ежедневно или еженедельно измеряемыми - для постоянного мониторинга и управления
- доведение целей, показателей и нормативов до исполнителей процессов, при необходимости обеспечивая вознаграждение и стимулирование
- мониторинг и управление комплексом нормативов
- стимулирование персонала на превышение ими целевых нормативов и работы по устранению нарушений в процессах
- поощрение персонала на выявление «узких мест» и возможных улучшений процессов

Категории *линейных руководителей*:

- оперативные (операционные) - работают с:
 - четко определенными процессами и увязанными целевыми показателями - перераспределение человеческих ресурсов (например, выделение большего или меньшего количества сотрудников)
 - решением операционных проблем (например, исправление ошибок в результате процессов)
- тактические - совершенствование процессов
- стратегические - работают с бизнес-моделью и связанными с ней процессами

Примерные расходы времени - достижение *краткосрочных* целей:

- 80 % - повседневная работа (например, анализ результатов), обучение и решение проблем
- 20 % - разработка новых процессов или инициатив бизнеса

2. Управление совершенствованием бизнес-процессов

Различают менеджера:

- проекта BPM. Основная обязанность – обеспечить достижение целей проекта BPM, сформулированных в его обосновании
- 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
- центра совершенствования бизнес-процессов. Основная обязанность – обеспечить согласованность бизнеса и бизнес-процессов, чтобы извлечь максимум пользы и преимуществ из последних
- главного руководителя процессов (CPO). Основная обязанность – выстраивание процессов и ИТ в соответствии со стратегией, бизнесом и организацией, чтобы обеспечить постоянное управление деятельностью на уровне исполнительных органов организации

Примерные расходы времени менеджера - достижение *долгосрочных* целей:

- 80 % - совершенствование процессов

Архитектура процессов

начало любого проекта BPM – это вопрос о цели и задачах процессов. Их отсутствие - невозможность усовершенствовать процессы ради добавления ценности:

- целевые показатели организации (хороший инструмент для измерения – таблицы сбалансированных показателей)
- стратегический выбор (доверительные отношения с клиентом, совершенствование функционирования)
- модель бизнеса (взаимоотношения с клиентами, партнерами, конкурентами и сообществом в целом)
- основные направляющие принципы организации (ценности организации)
- конкретные принципы, особые для процессов

Архитектура процессов:

- обеспечивает определенность всей базовой информации, состоящей из основы и руководящих инструкций для рассмотрения и совершенствования процессов
- может быть использована как опорный документ
- позволяет установить влияние любого внутреннего или внешнего изменения

BRM - средство достижения конкретных бизнес-преимуществ

решения *бизнес-менеджера*:

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

ИТ - решения:

- при технологии BRM 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
- ключевой элемент сервисно-ориентированной архитектуры (COA)

Доклады на семинаре:

1. *Силы, продвигающие автоматизацию управления бизнес-процессами. Стр. 30*
2. *Стандарты BRM*

Критически важные факторы успеха проектов BPM

1. *Лидерство/ведущая роль - внимание, поддержка, финансирование, твердая приверженность и время руководителя, участвующего в проекте*
2. *Опытный бизнес-менеджер проекта BPM обязан обладать значительными навыками работы с заинтересованными сторонами, а также влиянием на отношение персонала к проекту. Он должен быть из бизнес-подразделения, а не из ИТ-подразделения*
3. *Увязка со стратегией организации. Если проект не планировался как краткосрочное тактическое решение он может оказаться чрезвычайно опасным*
4. *Архитектура процессов. Для обеспечения максимальных выгод чрезвычайно важна синергия*
5. *Структурированный подход к внедрению BPM*
6. *Работа с персоналом, позволяющая влиять на отношение сотрудников к проекту*
7. *Персонал и надделение расширенными полномочиями. Руководителям и персоналу понадобится поддержка, и не только в виде обычного обучения, но и «натаскивание» по методу «один на один» и подсказки-рекомендации*
8. *Инициирование и завершение проекта*
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*
10. *Реализация ценности. Проект закончен, когда:*
 - достигнута его цель
 - он передан предприятию
 - предприятие может поддерживать результаты проекта

«Тренога» успеха проекта BPM – четыре важнейших компонента

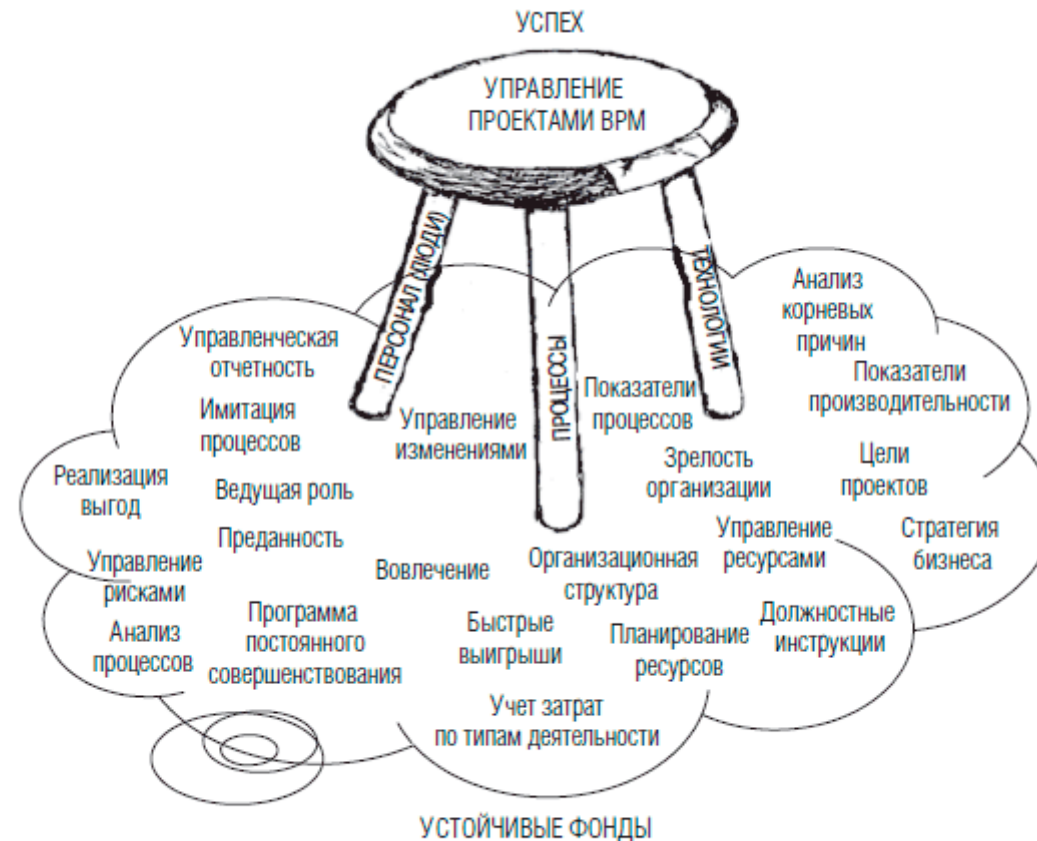


Рис. 11.1. Тренога успеха проектов BPM

«Тренога» успеха проекта BPM – четыре важнейших компонента - 1

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* - ключ 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
3. *Технологии* - вспомогательные инструменты и средства для процессов и персонала, и не обязательно подразумевает программные средства BPM или приложения (хотя может обозначать и их)
4. *Управление проектами* - «платформа» - без правильно ведущегося проекта внедрение обречено на провал



Рис. 11.2. Общая схема проекта BPM

Десять этапов схемы BPM

1. Стратегия организации – слайд 44
2. Архитектура процессов – слайд 57
3. Стартовая площадка – слайд 74
4. Понимание – слайд 85
5. Инновации - слайд 97
6. Работа с персоналом - слайд 121
7. Разработка - слайд 134
8. Реализация - слайд 139
9. Реализация ценности - слайд 143
10. Устойчивое функционирование - слайд 157

Этапы схемы BPM - 1

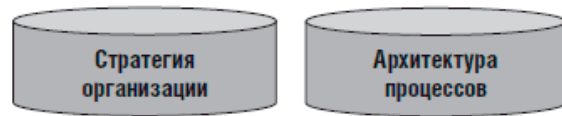


Рис. 11.3. Этапы разработки стратегии и архитектуры процессов

Рис.11.3. - этапы 1 и 2 общей схемы

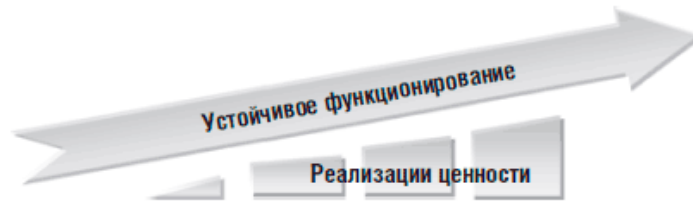


Рис. 11.5. Этапы реализации ценности и устойчивого функционирования

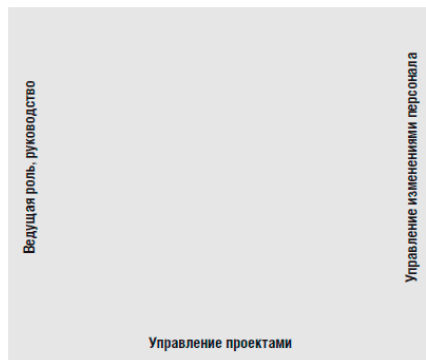


Рис. 11.6. Три необходимых компонента

Без компонент многократно возрастает риск проекта

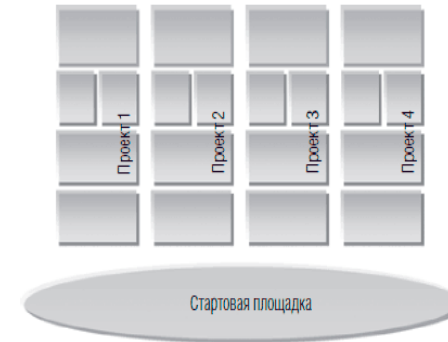


Рис. 11.4. Этапы стартовой площадки и программы

Рис. 11.4 – 11.7 - этапы встраивания в реализацию программы BPM во всей организации

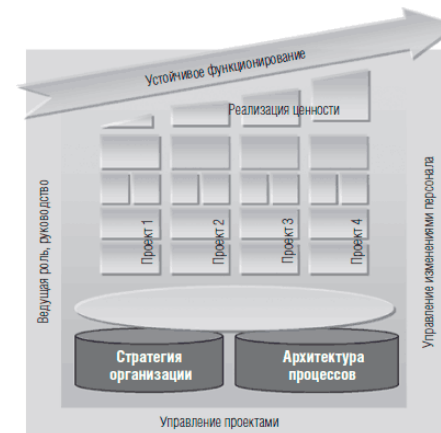


Рис. 11.7. Схема программы BPM

Этапы схемы BPM - 2

1. Стратегия организации

Стратегия — не план, это «целенаправленный процесс привлечения людей изнутри и извне организации к прокладыванию новых путей вперед»

- стратегия должна укорениться в культуре организации
- руководство должно быть убеждено в ее правильности
- персонал должен проникнуться предлагаемой стратегией и увлеченно воспринять ее
- группа проекта должна знать и понимать стратегию, перспективы, стратегические цели, движущие силы бизнеса и стимулы:
 - ожидают ли заинтересованные стороны получить выигрыш от проекта в краткосрочном или долгосрочном плане?
 - является ли предложение ценности организации ясным и понятным всем?

Этапы схемы BPM - 3

2. Архитектура процессов 3. Стартовая площадка

- архитектура процессов:
 - средство формирования комплекса правил, принципов, методических указаний и моделей для внедрения BPM по всей организации
 - образует основу для замысла и реализации инициатив проектов BPM
 - в ней ИТ и бизнес-архитектура увязываются со стратегией организации
- стартовая площадка - достигаются 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

Этапы схемы BPM - 4

4. Понимание 5. Инновации

- 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
 - анализ корневых причин и выявление возможностей получить быстрый выигрыш
 - Идеальная ситуация — выход проекта на самофинансирование за счет выгод, получаемых при реализации быстрых выигрышей
- Инновации - творческий и часто наиболее интересный
 - участники: группа проекта, внутренние и внешние заинтересованные стороны
 - имитационное моделирование
 - учет затрат по типам деятельности, планирование ресурсов и проверка целесообразности реализации
 - окончательный выбор наилучшего варианта

Этапы схемы BPM - 5

6. Персонал 7. Разработка 8. Реализация/внедрение

- персонал
 - соответствие функционала, ролей и показателей производительности стратегии организации и задачам процессов
- разработка:
 - построение компонентов для внедрения новых процессов
 - создание инфраструктуры (столы, ПК, здания и т.п.) поддержки программы
 - тестирование программного обеспечения и оборудования
- реализация/внедрение
 - введение новых процессов, функциональных обязанностей, управление и измерение производительности

Этапы схемы BPM - 6

9. Реализация ценности

10. Устойчивое функционирование

наиважнейшие в проекте BPM

- реализация ценности
 - реализация выгод
 - управление реализацией
 - отчетность о реализации выгод
 - если выгоды не реализованы, организации не следует предоставлять дополнительное финансирование
 - не является отдельным, поскольку осуществляется и на предыдущих этапах
- устойчивое функционирование
 - переход от «проектного» состояния в режим обычной бизнес-деятельности

Три важнейших компонента-атрибута проекта BPM

1. *Управление проектами*
2. *Управление изменениями персонала*
3. *Лидерство/ведущая роль*

Выводы:

1.
 - проект BPM располагается над линией видимости
 - операционная бизнес-деятельность находится ниже линии видимости
2.
 - управление проектами относится к проектам
 - управление изменениями персонала — к обычной повседневной деятельности
3. Роль руководителя - свести эти важнейшие компоненты

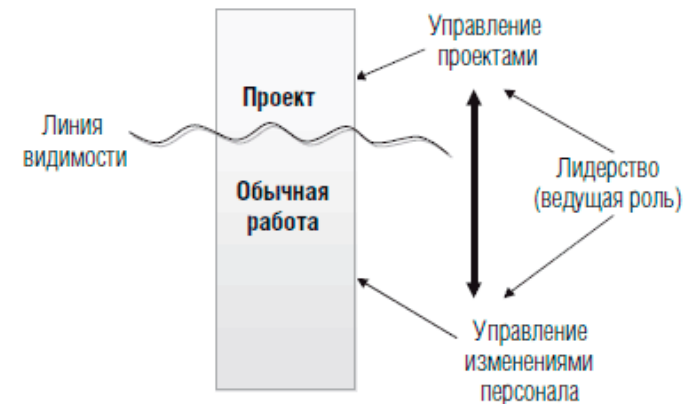


Рис. 11.8. Взаимосвязь необходимых атрибутов — компонентов BPM

Организация, ориентированная на процессы.

Кейс: руководство — это лидерство, а не должность

- *Руководитель высокого ранга* в организации:
 - придерживался ориентированных на процесс взглядов и был убежденным сторонником управления процессами
 - получил большой выигрыш в результате внедрения процессов в одном из важнейших подразделений организации
- *Высший руководитель:*
 - не был столь убежденным приверженцем процессного подхода
 - попытался возглавить совершенствование процессов во всей организации
 - не смог заручиться вниманием и увлечь других руководителей высокого ранга

Результат: выигрыш, на который он рассчитывал, получить не удалось

Вывод: руководитель, отвечающий за внедрение BPM, должен:

- быть страстным приверженцем идеи внедрения BPM
- непреклонно добиваться ее успеха
- уметь вселить во всех остальных участников проекта свою увлеченность и преданность успеху идеи

Организация и процессы. Таблица 11.1

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
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; возможна, 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)

Основные методы запуска проектов ВРМ

1. *движимый стратегией* - оказывает существенное влияние на то:
 - почему?
 - где?
 - как выбирается проект?
2. *операционно-инициативный* – определяется:
 - конкретными нуждами организации
 - зрелостью ведущей группы в контексте ВРМ
 - стилем лидерства высшего руководства, исполнительных органов и менеджеров

1. Подход, движимый стратегией

управление бизнес-процессами организации
«сверху вниз»



Рис. 12.1. Движимые стратегией проекты BPM

2. Операционно-инициативный подход

решение о необходимости проекта ВРМ принимается на более низком, чем стратегия, уровне организации



Рис. 12.2. Проекты ВРМ операционной инициативы

Сценарии внедрения BPM. Виды

1. *«Обычная работа»* - выбор большинства организаций, зрелых в вопросах BPM: предприятие и менеджмент полностью стоят на позициях организации, ориентированной на процессы; проекты BPM — их обычная повседневная работа
2. *«Рулевой»* - следующий уровень зрелости организации в вопросах BPM. Проектом «рулит» бизнес-менеджер, полностью владеющий информацией и целиком преданный внедрению BPM в организации или подразделении, за которое отвечает
3. *«Пилотный проект»* - бизнес-менеджер полностью владеет информацией, но
 - не совсем убежден в преимуществах BPM
 - готов для начала попробовать его осуществление в скромном масштабе
4. *«Вне поля зрения»* - случается в организациях, наименее зрелых с позиции BPM. Бизнес-менеджер:
 - мало владеет информацией
 - пока не убежден в преимуществах BPM
 - не / или не очень интересуется BPM в организации

Сценарии внедрения BPM. Характеристики. Таблица 12.1

	Обычная работа	Рулевой	Пилотный проект	Вне поля зрения
Тип инициативы BPM	Инициатива организации	Программа инициатива организации	или 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, соответствие законодательству	Ряд широких операционных проблем; стратегические вопросы	Операционные проблемы
Количество затронутых сотрудников	В зависимости от размера проекта, от небольшого каждого отдельности	Потенциально каждый сотрудник соответствующего бизнес-подразделения	Среднее количество	Ограниченное количество
Уровень организации	в Зависит от размера проекта	Организация или бизнес-подразделение	Бизнес-подразделение	Отдел, проекты

Взаимодействие стратегии организации, управления процессами и отдельных процессов



Рис. 13.1. Этап разработки стратегии

Доклады на семинаре (стр. 52-54):

- 1. Понятие стратегии*
- 2. Стратегия организации - выбор цели и подходы к ее достижению*

Этап схемы BPM 1. Стратегия организации (6 шагов)



Рис. 13.3. Шаги этапа выработки стратегии

Шаг 1. Анализ внешних и внутренних аспектов организации

Полезные модели для применения на этом шаге:

- анализ ССВУ (сильные / слабые стороны, возможности и угрозы) (SWOT)
- ключевые компетенции
- конкурентные силы
- аспекты окружающей среды

Шаг 2. Выбор стратегических характеристик

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 организация намеревается достичь цели и показателей
- цель: каких результатов собирается достичь организация
- стратегия реализации: какие методы или подходы используются для решения задач и достижения целевых производственных показателей

Два наиболее полезных метода разработки стратегии, подходящих для ВРМ

- Стратегические карты Каплана и Нортон - создание организацией ценности через целевые показатели четырех таблиц сбалансированных показателей:
 - финансы
 - клиенты
 - бизнес-процессы
 - освоение опыта и рост
- Триси (Treacy, M.) и Виерсма (Wiermsa, F.) - выбор (невозможно быть лидером по всем трем) одного из стратегических направлений :
 - доверительные отношения с клиентом — лучшее комплексное решение для клиента
 - совершенство функционирования — по затратам
 - обеспечение лидирующего положения продукта — продукт должен быть лучшим

Доклад на семинаре:

1. Стратегическая карта. Понятие и применение

Шаг 3. Оценка влияния стратегии на процессы

охватывает:

1. стратегический выбор
2. ключевые компетенции
3. конкурентные силы
4. анализ ССВУ (SWOT)
5. Призма производительности / эффективности

Шаг 3. Оценка влияния стратегии на процессы.

1. Стратегический выбор* Таблица 13.3

	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 • 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

* На семинаре: обсудить опросный лист самооценки стратегии по схеме Пола Ван дер Марка (Paul van der Marck) www.management.net - Приложение А – стр. 236

Шаг 3. Оценка влияния стратегии на процессы.

2. Ключевые компетенции

конкурентоспособность - способность производить с более низкими затратами, лучше или быстрее конкурентов :

1. *осваивать новые продукты, услуги и рынки* - модульность процессов позволяет создавать их быстрее и дешевле других. Стратегия «разумного перенимания» - копировать удачные продукты и услуги
2. *обеспечивать выигрыш клиента с самого начала*
3. *иметь уникальную конкурентную особенность.* Все процессы:
 - «заточены» на поддержание конкурентного превосходства
 - постоянно учитывают тенденции рынка, конкурентов и замены продуктов

Анализ и сохранение этого конкурентного преимущества может предусматривать переход на:

- другую модель бизнеса
- других клиентов
- добавление новых продуктов / услуг

Шаг 3. Оценка влияния стратегии на процессы.

3. Конкурентные силы 4. SWOT

5. Призма производительности / эффективности

3. полезны при рассмотрении различных стратегических сценариев типа «что, если ... », например:

- какое влияние на процессы окажет усиление конкуренции?
- какое влияние на процессы окажет появление на рынке новых продуктов?
- что произойдет с изменением законодательства?

4. SWOT

5. Методика измерения и управления показателями функционирования, в которой все заинтересованные стороны рассматриваются в контексте двусторонних отношений:

- чего хотят заинтересованные стороны, и что им нужно
- чего хочет организация, и что ей нужно от заинтересованных сторон. *5 граней призмы:*
 1. удовлетворение заинтересованных сторон
 2. вклад заинтересованных сторон
 3. стратегии
 4. процессы
 5. возможности

Шаг 4. Определение стратегических показателей

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) - количественное выражение целевых показателей организации – 4 перспективные проекции:

- финансовая
- клиентов
- бизнес-процессов
- освоения (обучения) и роста

Для каждой из них определяются 4 характеристики:

- цели
- показатели
- целевые нормативы
- инициативные действия

Доклад на семинаре: «Опыт применения ССП в России и мире»

Шаг 5. Разработка плана

1. Стратегические цели обычно уже сформулированы организацией, например «увеличение оборота на 10%»
2. Стратегические принципы (выбор стратегических характеристик):
 - выводятся из видения перспектив и стратегии организации
 - образуют стратегический уровень архитектуры процессов
 - 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)»
 - «по всем вопросам у клиента есть единая точка соприкосновения (все процессы описываются как сквозные)»

Шаг 6. Утверждение и распространение результатов

1. формальное утверждение итогов и результатов предыдущих шагов
2. доведение их до всех заинтересованных сторон, т.о.:
 - все решения должны быть оформлены официально
 - в стратегии организации необходим строгий подход к управлению изменениями
 - позволяет разблокировать текущую ситуацию
 - позволяет сдвинуть организацию с «мертвой точки» в направлении стратегии

Конкретные результаты этапа разработки стратегии



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

Риски этапа разработки стратегии и пути их снижения

Риск	Пути снижения риска
Новая формулировка стратегии организации	С самого начала четко остановите свой выбор на одном сценарии проекта BPM, 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

2. Этап архитектуры процессов

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 предоставлять 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

Этап архитектуры процессов - 1



Рис 14.1. Этап архитектуры процессов

Архитектура процессов. Определение

Их множество.

Характеристики, составляющие хорошую архитектуру:

- 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

Вагтер и др.

Архитектура процессов. Определение - 1

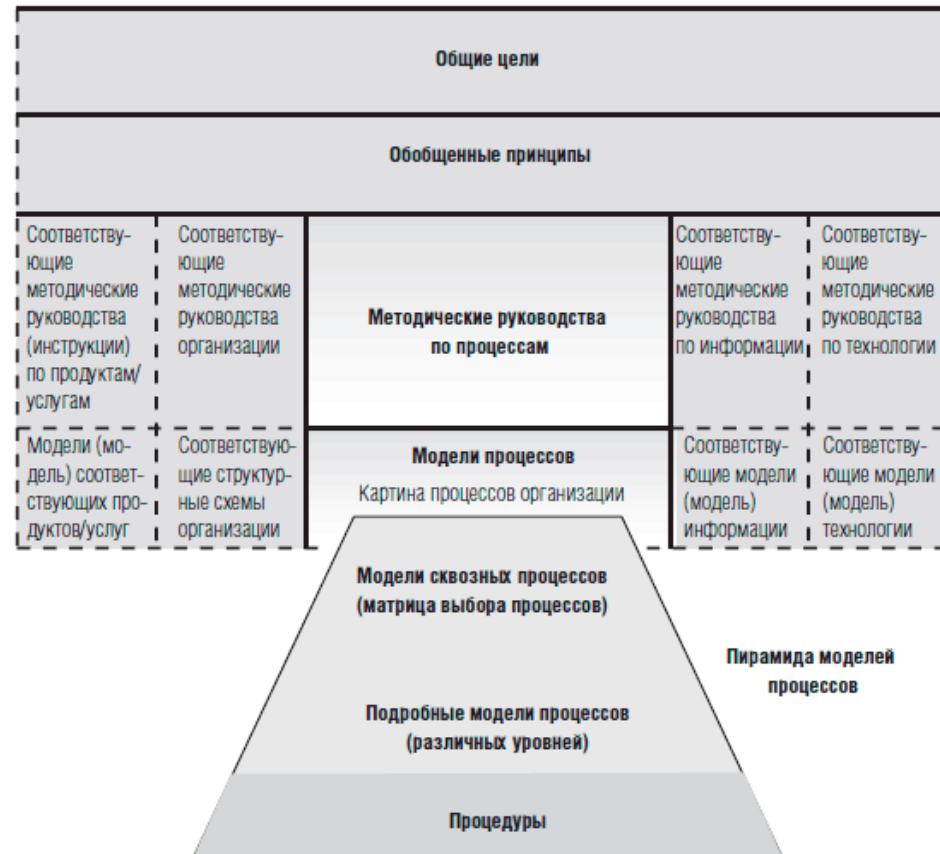


Рис. 14.2. Архитектура процессов (на основе DYA®). Идея взята из работы Вагнера и др. [77]; воспроизводится с разрешения. Общие цели и принципы рассмотрены в предыдущей главе

Архитектура процессов. Определение – 2. Комментарий к рис. 14.2.

Методические руководства по процессам:

- стандарты
- методы
- инструкции
- политика
- выбор инструментария

Модели процессов:

- визуальное представление процессов общего уровня, а также общих взаимосвязей между процессами
- показывает, как более подробные модели процессов укладываются в архитектуру

Принципы архитектуры

- архитектура не самоцель, она должна поддерживать цель бизнеса
- архитектура:
 - больше, чем модели и документация
 - работает с логикой как основой моделей и документации
- единственный способ добиться динамичной архитектуры — это сформировать архитектурный процесс, который работает со всеми механизмами включения и последующими изменениями
- ее можно развивать, постоянно наращивая
- оправданно несоблюдение архитектуры («клапан скороварки» - шаг 6)

Результат:

- документально оформленная и согласованная архитектура процессов
- стартовая структура проекта
- картина процессов организации
- перечень сквозных процессов

Доклад на семинаре: «осуществимость этапа архитектуры» - стр. 65-66

7 шагов этапа архитектуры процессов

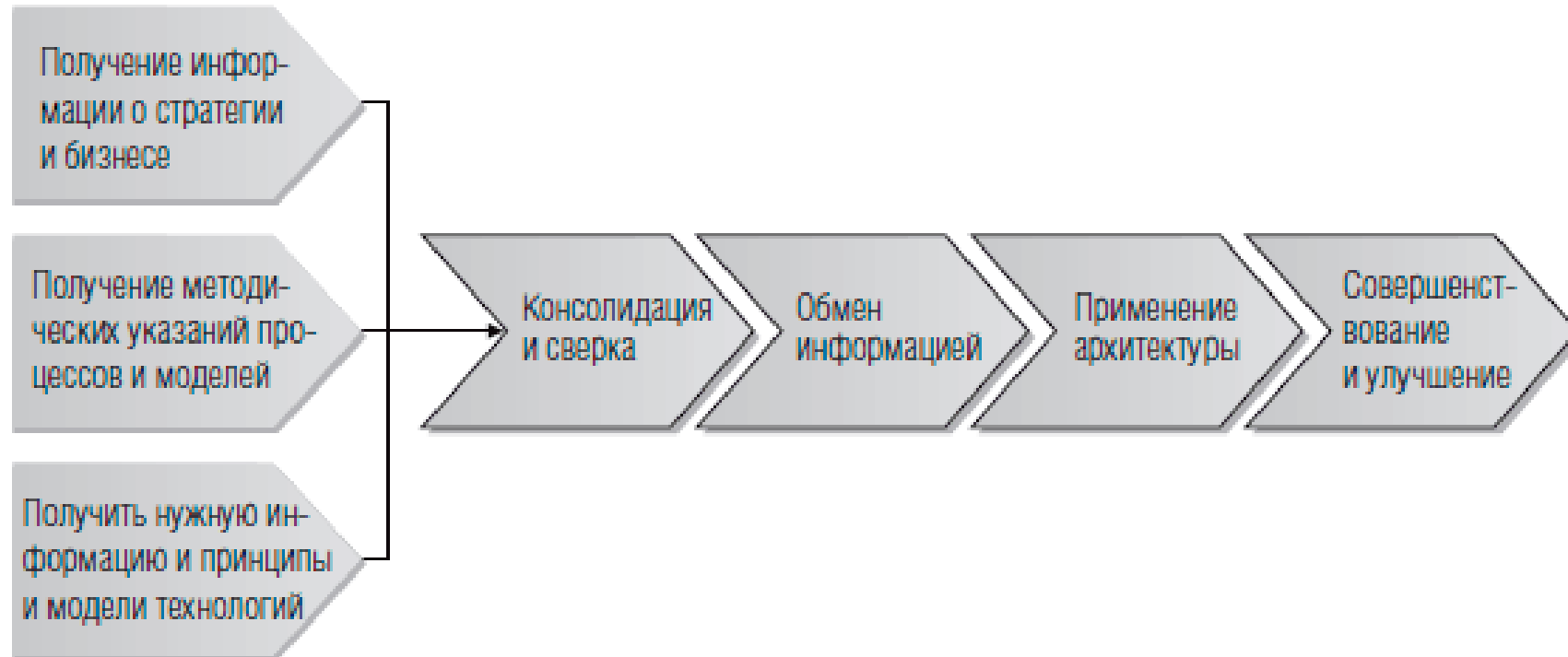


Рис. 14.4. Шаги этапа архитектуры процессов

Шаг 1. Получение информации о стратегии и бизнесе

Вид информации - опорные принципы и логика:

- типология продуктов и услуг – см <http://powerbranding.ru/tovar/klassifikaciya/>
- типология клиентов - <https://envybox.io/blog/20-tipov-klientov/>
- типы расценок и скидок - <https://in-scale.ru/blog/tipy-skidok>
- типы партнеров (включая поставщиков) - <https://web-automation.ru/vidy-partnerov-v-biznese/>
- каналы распределения - https://www.lobanov-logist.ru/library/all_articles/55016/

Способы получения информации:

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

Шаг 2. Получение методических указаний и моделей процессов

необходимы :

1. методические руководства (инструкции) по процессам – слайд 66
2. модели процессов - графическое представление – слайд 68
3. перечень сквозных процессов – слайд 68:
 - стратегические — обеспечивают постоянное выполнение нижележащими процессами своих задач/показателей.
 - опорные — представляют основные (главные) области бизнес - деятельности организации.
 - вспомогательные процессы (обеспечения/поддержки), которые обеспечивают опорные процессы организации

Шаг 2. Получение методических указаний и моделей процессов - 1

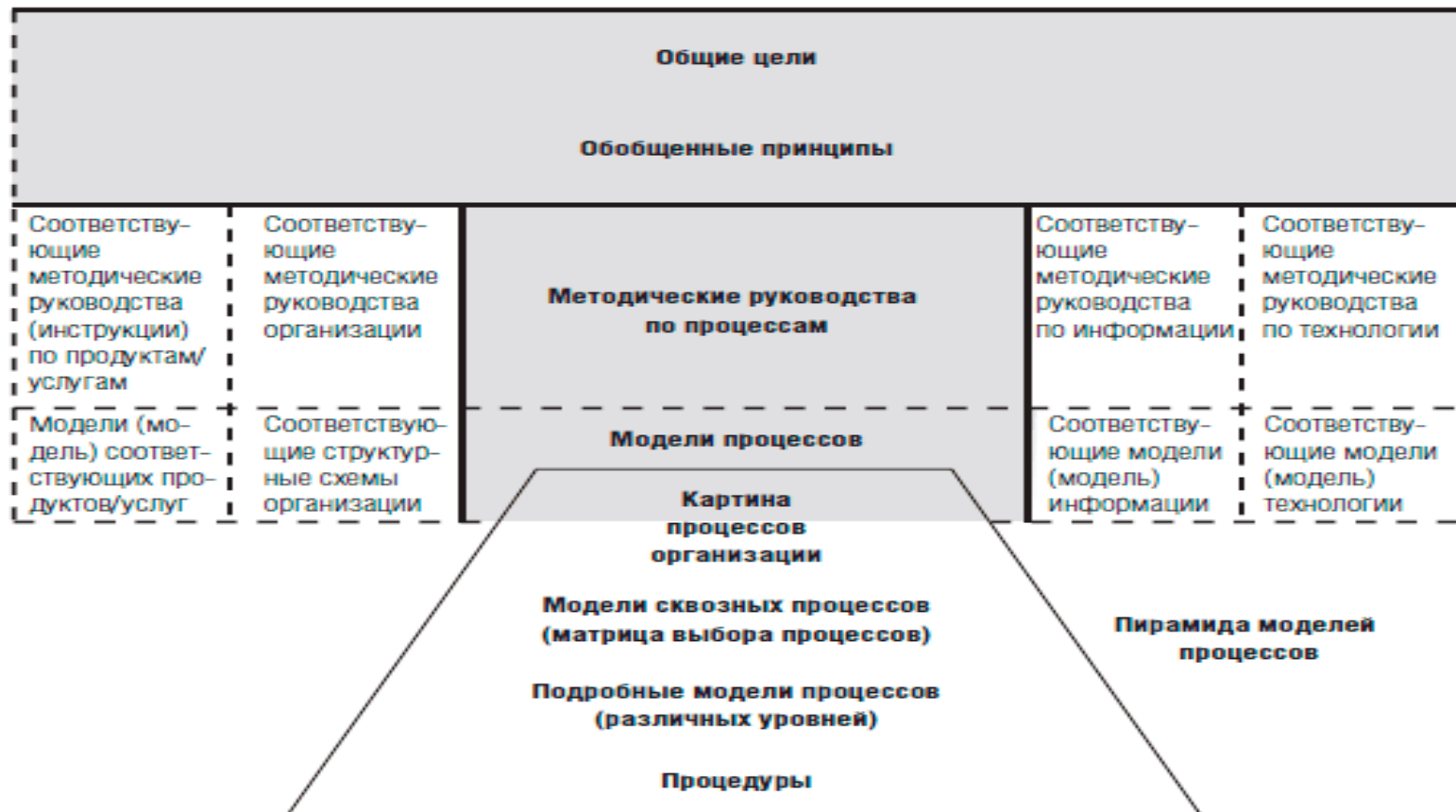


Рис. 14.6. Модели и методические руководства процессов. Адаптировано из работы Вагнера и др. [77]; используется с разрешения John Wiley and Sons

Методическое руководство по процессам

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 процессов
5. метод руководства процессами
6. аутсорсинг процессов, тогда 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 основаны на наилучших практических методиках:
 - ITIL — Библиотека инфраструктур информационных технологий, см. www.iti.org.uk
 - отраслевой практике (например, eТОМ — расширенная модель функционирования оператора связи, разработанная Форумом управления электросвязью, — см. www.tmforum.org)
 - SCOR — эталонная модель цепочки поставок, разработанная Советом цепочки поставок — см. www.supply-chain.org)

Модели и перечень сквозных процессов

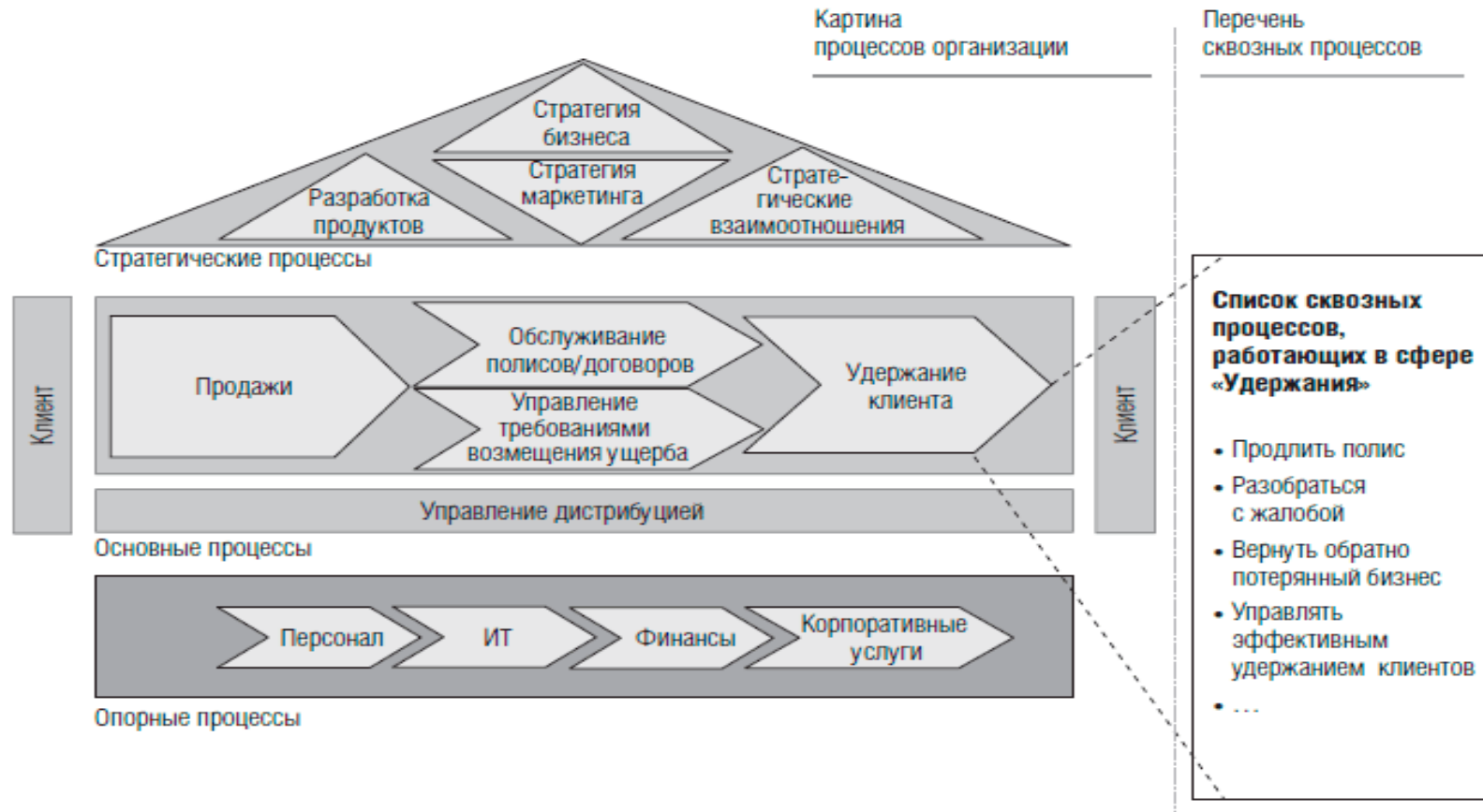


Рис. 14.7. Картина процессов организации и перечень сквозных процессов. Воспроизведено с разрешения MPM Group Pty Ltd, работающей под торговой маркой TouchPoint Process Management Services

Шаг 3. Получение нужной информации, применение принципов и моделей технологий

- «информационные» аспекты: данные и приложения
- «поддерживающие» технологии: промежуточное ПО, платформы и сети, т.е.:

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

Вывод – последовательность шагов:

1. создание архитектуры бизнеса и процессов
2. создание ИТ – архитектуры, так как она лишь поддерживает цели, стратегию и бизнес

Шаг 4. Консолидация и сверка.

Схема организационных взаимосвязей.

Пример *нестыковки* процесса

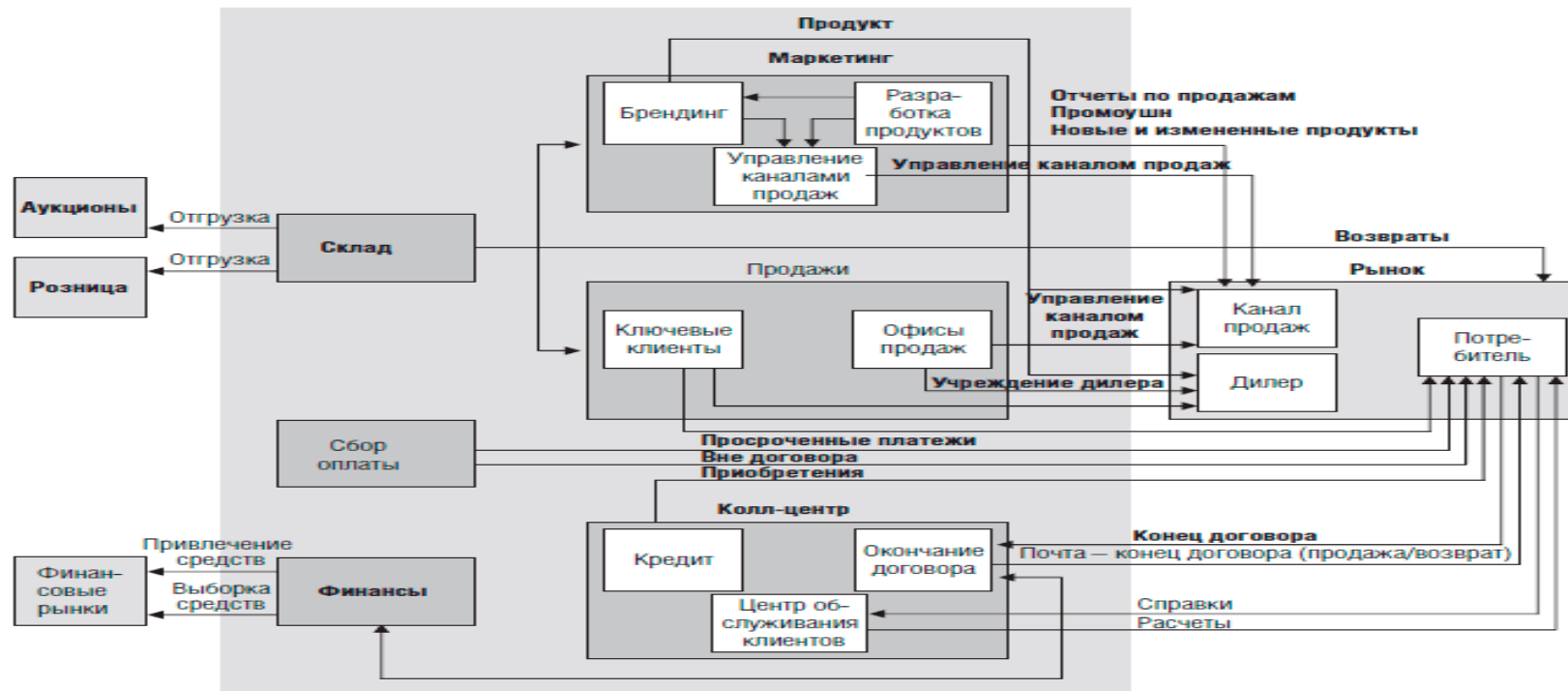


Рис. 14.9. Схема организационных взаимосвязей

Светло-серый - организация, другое - вне организации. *Отсутствует связь между отделами: сбор оплаты и колл-центр*

Шаг 5. Обмен информацией.

Шаг 6. Применение архитектуры

1. Дисциплина – во всех проектах! Необходимо:
 - учитывать архитектуру
 - выявлять, где проект отклоняется от согласованных принципов
2. Отклонение от согласованной архитектуры должно отвечать следующим условиям:
 - должны быть определены краткосрочные и долгосрочные последствия отклонений (например, дополнительные расходы на обслуживание)
 - должно быть указано, как решение будет соответствовать согласованной архитектуре:
 - постепенно выводиться из применения
 - двигаться в сторону согласованной архитектуры
 - должно быть утверждено на уровне руководства, которое изначально утвердило направление архитектуры организации

Шаг 7. Совершенствование и улучшение

Тезисы:

- архитектуру процессов нельзя завершить — ее можно только улучшить
- архитектура процессов всегда должна поддерживаться в актуальном состоянии
- для работы с изменениями необходимо определить механизм управления ими, т.е. определить хозяина — владельца архитектуры

Направления изменений:

- в ширину — включать больше элементов (например, ИТ)
- в глубину — включать больше подробностей (например, более детальные модели процессов)
- по объему — включать больше процессов (например, создание моделей дополнительных процессов бизнес-подразделения)
- использование архитектуры все большим количеством людей, например аудиторами, аналитиками ИТ и бизнеса

Риски этапа архитектуры процессов и направления их снижения

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

3. Этап стартовой площадки. Назначение. Кейс: с чего начать?

Руководитель:

- дает указания менеджеру процессов найти существенные усовершенствования процессов, где можно добиться значительной экономии в организации

Высшее руководство:

- незначительно поддерживает проект
- отсутствует кураторская поддержка BPM менеджера процессов

Менеджер процессов:

- назначен на должность недавно, и не знает, с чего начать
- организовывает несколько групп проекта, чтобы процессно моделировать текущее состояние различных участков бизнеса
- не провел общего анализа для выявления вероятных областей экономии и нацеленных действий

Вывод: проект, в основном:

- не оправдывает ожиданий заинтересованных сторон
- по большей части уже через год свортывается

Этап стартовой площадки. Назначение - 1



Рис. 15.1. Этап стартовой площадки

Этап стартовой площадки. Назначение - 2. Платформа масштабирования, организации и запуска проектов BPM



Рис. 15.2. Запуск проекта BPM

Этап стартовой площадки – 3. Осуществление. 9 Шагов

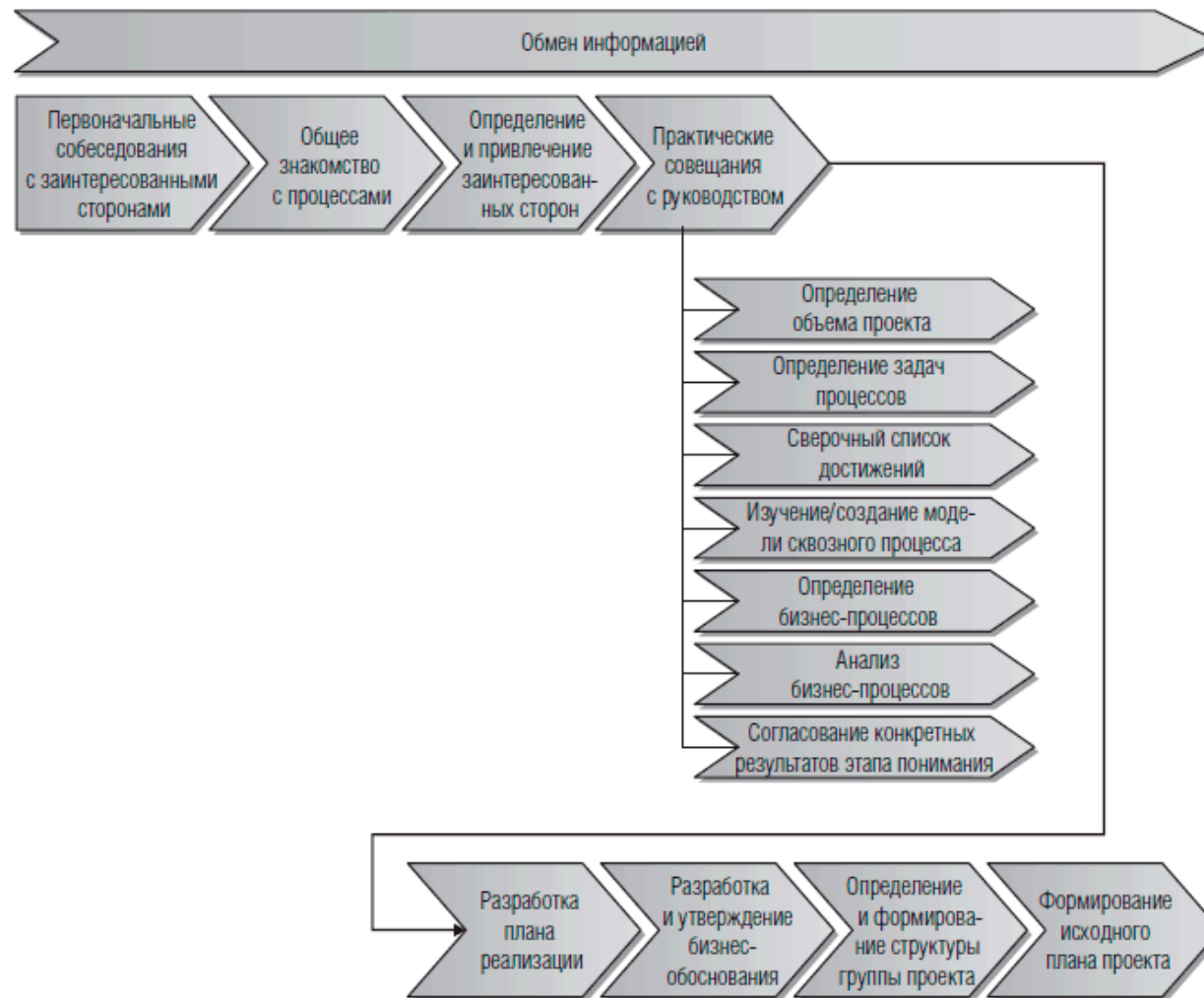


Рис. 15.3. Шаги этапа стартовой площадки

Этап стартовой площадки – 4. Шаги 1-3

Шаг 1. Обмен информацией 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
- подробности о возможностях участия людей в проекте

Шаг 2. Первоначальные собеседования с заинтересованными сторонами:

- установление контакта и связи
- формирование общего понимания проблем
- определение быстрых выигрышей, которых страстно желают заинтересованные стороны

Шаг 3. Общее знакомство с процессами

- беседа с людьми, выполняющими процессы на местах
- отслеживание процессов в конкретном подразделении
- общее представление о ведении бизнеса
- возможность выявить различия и сходства в процессах

*Business process reengineering (BPR) равнозначен сокращению персонала, поэтому люди сначала затаятся

Этап стартовой площадки – 5. Шаги 4-5

Шаг 4. Определение и привлечение заинтересованных сторон:

- мозговой штурм с целью выяснить, кто заинтересован в проекте
- заинтересованные стороны должны привносить нечто свое в проект
- заинтересованные стороны необходимо держать в курсе проекта

Шаг 5. Практические совещания (3-4- часа) с участием руководства 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

Доклады на семинаре: согласование конкретных результатов этапа понимания на примере компаний – стр. 80-86, ТПУ

Этап стартовой площадки – 6. Шаги 6-7

Шаг 6. Разработка плана реализации. Может возникнуть одна или несколько следующих ситуаций:

- выбранное решение не оптимально для организации, что может быть вызвано:
 - неверным, неполным или несогласованным сбором требований
 - 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

*Шаг 7. Разработка / утверждение бизнес-обоснования** может включать:

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

** Бизнес-обоснование необходимо обновить или доработать на этапе инноваций, чтобы оправдать продолжение проекта BPM*

Этап стартовой площадки – 7. Шаг 8

Шаг 8. Определение и формирование структуры группы проекта - одновременно с реализацией проекта BPM внедряется интегрированная система управления документами

Доклад на семинаре: Структура и роли участников группы проекта. Приложение С – стр. 241-243

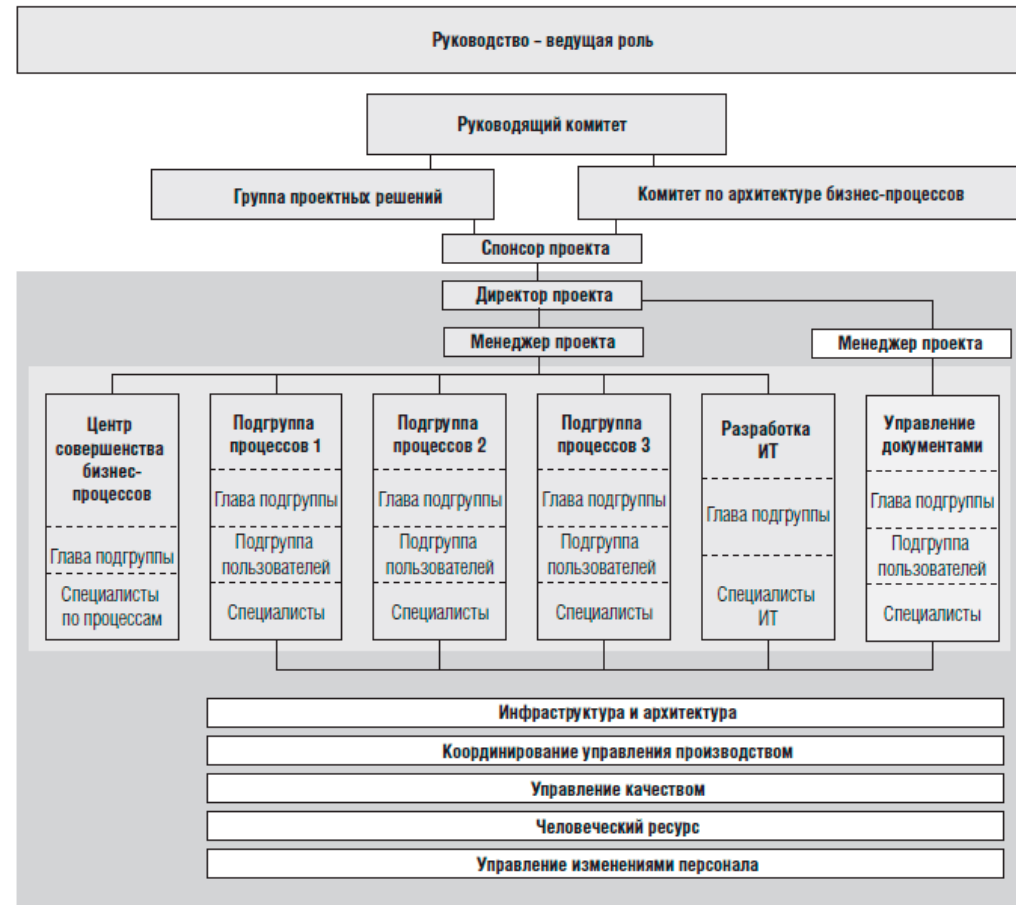


Рис. 15.10. Типовая структура группы проекта для крупномасштабного проекта BPM. Воспроизведено с разрешения MPM Group Pty Ltd, работающей под торговой маркой TouchPoint Process Management Services

Этап стартовой площадки – 8. Шаг 8 - 1

Специалисты подгруппы:

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

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

Организация настаивала на назначении менеджера проекта, чьи обязанности - преодоление разрыва между бизнес-подразделением и ИТ.

Но этот менеджер был подотчетен подразделению ИТ и мало понимал во внедрении ВРМ.

Когда проект стал отставать от графика реализации, анализ состояния потребовал:

- курирования и обучения менеджера проекта
- участия в работе комитета внешнего специалиста (замечания и рекомендации непосредственно бизнес-спонсору проекта)

Выводы:

- одно из наиболее важных решений, связанных с проектом ВРМ - выбор опытного бизнес-менеджера
- правильный человек на этой должности оплатит сторицей на протяжении всего срока жизни проекта

Этап стартовой площадки – 9. Шаг 9

*Шаг 9. Разработка
исходного плана
проекта*

Информация,
выработанная на
этом этапе, будет
использоваться на
входе других этапов

*Сообщение на
семинаре «Типовые
формы отчета и
плана проекта»
(стр. 245-246)*



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

Этап стартовой площадки – 10. Риски

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
2. Не четко 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

4. Этап понимания. Назначение

Задачи:

- подтвердить правильность видения реально действующих процессов внутри организации
- определить приоритеты совершенствований в рамках проекта
- выявить требуемые изменения в процессах



Рис. 16.1. Этап понимания

Этап понимания. Назначение - 1

Результаты:

- адекватные метрики, достаточные для установления точек отсчета при измерении усовершенствований процессов в будущем, расстановки приоритетов и выбора процессов для этапа инноваций
- измерение и документальное фиксирование текущих или фактических уровней эффективности
- документирование того, что работает хорошо (для переноса на этап инноваций)
- выявление быстрых выигрышей, которые могут быть реализованы в течение трех-шести месяцев
- отчет

Этап понимания. Осуществление

Рекомендации:

- «понимайте», что фактически происходит
- убедитесь, что документированное отражает реальную (как есть), а не воображаемую (как должно было бы быть) ситуацию
- обеспечьте, чтобы моделируемые / понимаемые процессы (или процесс) были действительно сквозными и непрерывными
- 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 или могут давать неточную информацию, и не делятся своими знаниями
- установите пределы времени, которое можно посвятить пониманию или моделированию конкретного процесса
- обеспечьте соблюдение этих сроков — определите отчетные даты и установите сроки выполнения определенных работ
- воспользуйтесь принципом Парето (правило 80/20), чтобы решить, когда вы прекращаете получать желаемую отдачу
- постоянно спрашивайте себя:
 - достаточно ли информации получено ?
 - можно ли на этом остановиться?

Этап понимания. Осуществление - 2

«за» моделирование :

- достижение общего понимания и общего языка проблемы
- выявление изъянов сложившейся ситуации
- поддержка одобрения «разморозки» проекта
- возможность оценить завершенность инноваций процессов
- возможность использовать для документации процесса, если нет острой необходимости изменения процессов
- персонал привыкает к процессному мышлению и моделированию процессов
- определение точки отсчета для взаимодействия процессов с организацией, ИТ и персоналом

«против» моделирования:

- сегодняшняя моделируемая ситуация устаревает, едва только спроектированы новые процессы и внедрены перестроенные процессы
- всегда существует опасность «узко фокусного» проектирования процессов, что налагает ограничения на осмысление инноваций процессов
- 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
- существует опасность перегрузиться информацией и погрязнуть в деталях

Этап понимания. Осуществление -3.

10 шагов

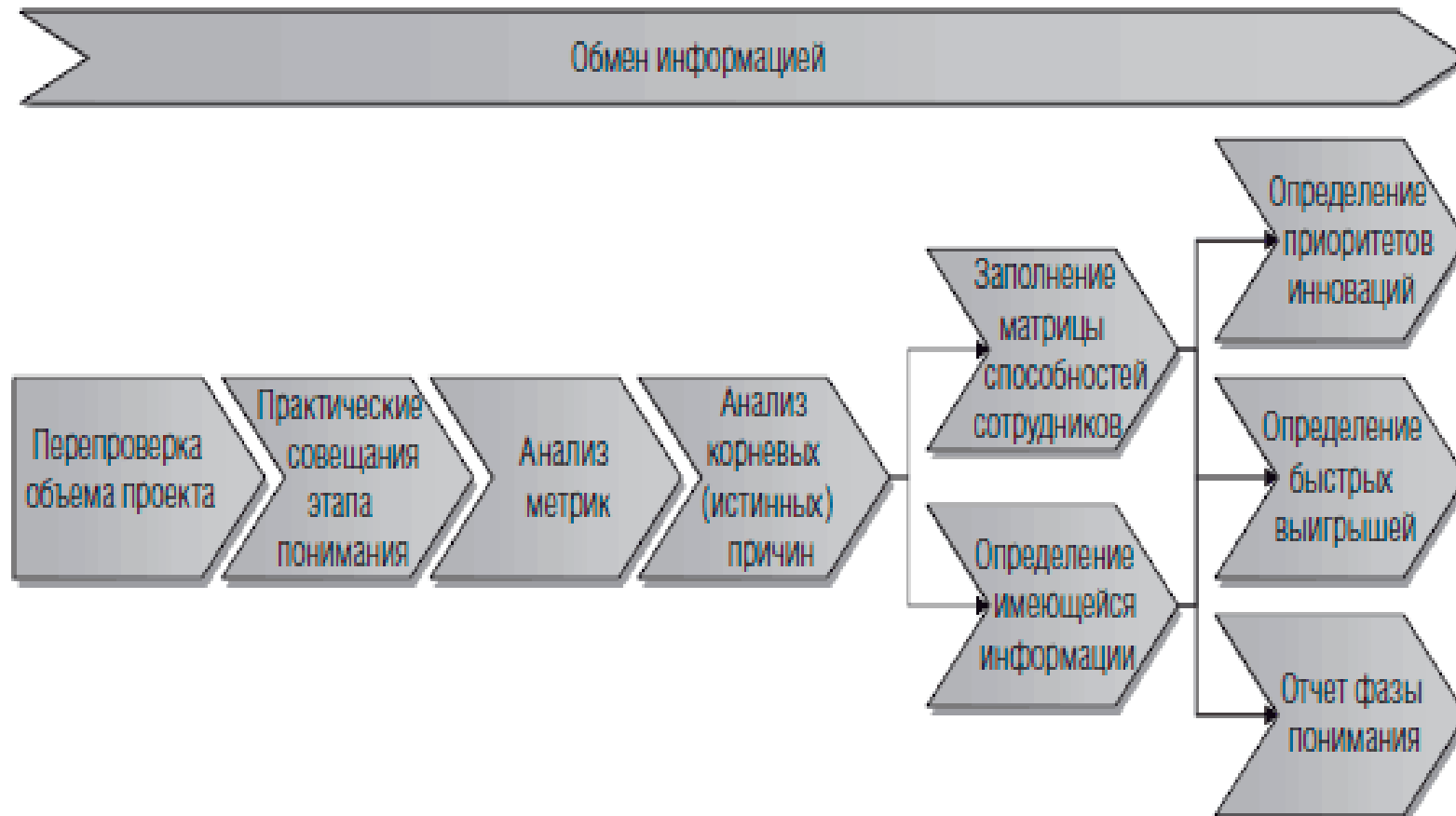


Рис. 16.2. Шаги этапа понимания

Этап понимания. Осуществление.

Шаги 1-3

- *Шаг 1. Обмен информацией* - предоставление заинтересованным лицам и сотрудникам внутри организации сведений о проекте, его целях, способах и сроках привлечения персонала
- *Шаг 2. Перепроверка объема проекта* - навестить некоторых заинтересованных партнеров (поставщиков, клиентов и каналы сбыта) и смоделировать их процессы, чтобы понять:
 - как они стыкуются с вашими процессами
 - как ваши процессы смогут укрепить бизнес-процессы партнеров — заинтересованных сторон
- *Шаг 3. Совещания*
 - пригоден ли процесс для цели, которой он предназначен служить?
 - удовлетворяет ли процесс бизнес-требованиям, под которые он выстроен?
 - является ли процесс критически важным для результатов деятельности или целей бизнеса?

Доклады на семинаре:

1. *Шаги 3.1.-3.3. — с. 96-97*

2. *Повестка, формат и предлагаемый набросок совещания – Приложение D, стр. 254-255*

Этап понимания. Осуществление.

Шаг 4

Шаг 4. Анализ метрик включает:

- сбор информации о затратах, 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. Например:
 - затраты на персонал могут определяться численностью сотрудников в каждом отделе
 - другие затраты - рассчитываются пропорционально затратам на непроизводственный персонал к затратам на производственные ресурсы

Необходимые данные:

- транзакционная информация — объемы, исполнители операций, время процессов
- сопоставление транзакционных данных с уровнем выделяемых ресурсов на каждом участке процесса с целью оценить обоснованность времени обработки и объемов
- 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
- другие накладные расходы на процесс на основе ежедневного времени выполнения операций

Этап понимания. Осуществление.

Шаг 4 - 1

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	Средне-годовые затраты (дол.)	Средне-годовые трудовые затраты (%)
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

* *Выступление не семинаре - полезные примеры метрик в зависимости от уровня, стр. 100 - 101*

Этап понимания. Осуществление – 8.

Шаг 5

Шаг 5. Анализ истинных причин плохо работающего процесса требует ответов на следующие вопросы:

- выявлены 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 исполнителей 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 заинтересованным сторонам и задачам процесса?
- соблюдается ли нужная последовательность шагов

Этап понимания. Осуществление – 9.

Шаг 6

Шаг 6. Заполнение матрицы способностей персонала *

Требуемые квалификационные навыки / знания / способности	Способность			
	продаж клиентам	общения	Ввода данных	Справляться с привередливыми клиентами
Главные процессы				
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

*1 - обязательные навыки, 3 — желательные, но не необходимые

Этап понимания. Осуществление – 10. Шаг 7

Шаг 7. Получение имеющейся информации. Разработка типовой матрицы (похожа на матрицу выбора процессов)

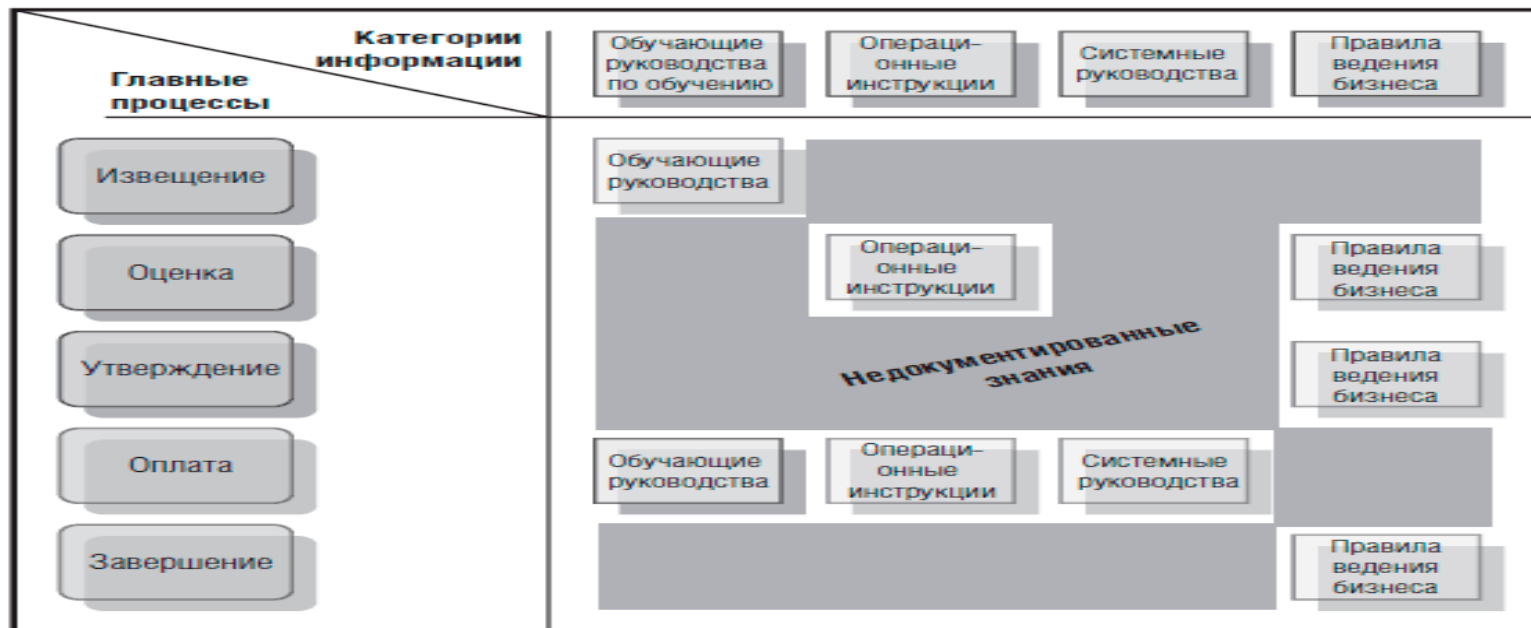


Рис. 16.5. Типовая матрица потребностей в знаниях и информации. Воспроизведено с разрешения MPM Group Pty Ltd, работающей под торговой маркой TouchPoint Process Management Services

* Чем больше явных процессных знаний (документированных или систематизированных), тем лучше, и тем менее вероятно, что это знание «уйдет», если кто-то из персонала уволится

Этап понимания. Осуществление – 11.

Шаг 8

Шаг 8. Определение приоритетов инноваций - результат шагов моделирования, сбора метрик и анализа коренных причин

Приоритетами могут быть :

- сохранение процессов (процесса) в существующем виде — они достаточно хороши
- усовершенствование - 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 аутсорсинг
- выполнение процесса внутри организации (инсорсинг)
- исключение процесса

Этап понимания. Осуществление – 12.

Шаг 9

Шаг 9. Определение быстрых выигрышей

1. Рекомендации:

- проекты совершенствования процессов должны быть самофинансируемыми - необходимо найти пути достижения
- часть предложений должны исходить от сотрудников низшего звена к ним прислушиваются
- рядовые исполнители должны быть публично отмечены за идеи и успешную реализацию предложений быстрых выигрышей - серьезный вклад в ход изменений отношения персонала к проекту, необходимого в любом проекте BPM

2. Необходимо:

- вернуться к быстрым выигрышам на практических совещаниях, более детально убедиться в их целесообразности и выстроить приоритеты
- проверить реализуемость быстрых выигрышей и их экономическую эффективность, их пользу и результативность в качестве бизнес-решений
- оформить предложенные решения для утверждения заинтересованными сторонами (внутренними и внешними)
- окончательно сформировать и оформить более подробный план разработки и внедрения быстрых выигрышей

Этап понимания. Осуществление – 13.

Шаги 9-10

Основная группа проекта:

- ответственна за успех
- Должна:
 - определять объем проекта
 - помогать разработке графика проекта
 - обеспечивать качество проекта
 - реализовывать сформулированные выигрыши

Шаг 10. Отчет этапа понимания для спонсора должен содержать:

- цель этапа
- проблемы процессов, обнаруженные на практических совещаниях и во время анализа
- перечень заинтересованных сторон и их связь с проектом
- результаты:
 - действующие процессы (процесс)
 - метрики
 - выявленные быстрые выигрыши
- предлагаемые приоритеты для этапа инноваций

Этап понимания. Конкретные итоги

1. знания, которые будут полезны для архитектуры процессов при модифицировании или расширении стандартов или составлении методических руководств для организации
2. вклад в этап инноваций: отсчетные метрики, приоритеты и т.п.
3. результаты, способствующие потенциальному описанию новых должностей, указания на то, что может потребоваться при разработке решений
4. способы распространения решения по организации, например, матрица способностей сотрудников

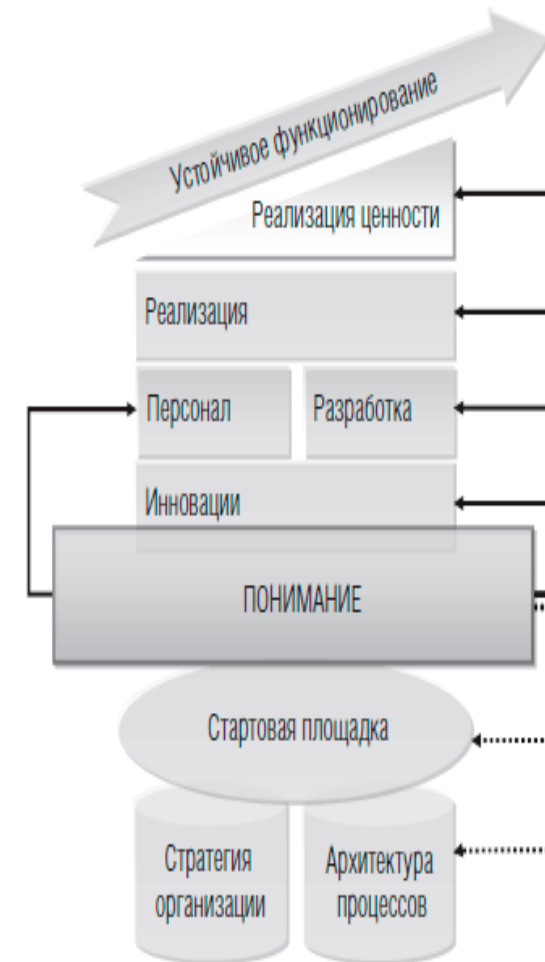


Рис. 16.6. Вклад этапа понимания в другие этапы процесса

Этап понимания. Риски и способы их снижения

Риск	Содержание	Способы снижения
	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
	затягиваются практические совещания	тщательное планирование; соблюдение графика; адаптация плана по ходу этапа
	слишком детальное моделирование на практических совещаниях	всегда иметь в виду цель этапа; подробное моделирование; не забывать спрашивать: о возможности завершить моделирование
	участники практических совещаний не понимают, как на деле функционируют процессы	обращение к бизнес - подразделению или к спонсору проекта; замена участников практических совещаний
	излишне детальный анализ метрик	определение приоритетов для этапа инноваций и точки отсчета для сравнения с итогами этапа инноваций
	не собраны метрики	заручится поддержкой спонсора проекта

5. Этап инноваций. Назначение

Цель — сделать процесс (процессы) эффективным и продуктивным, чтобы он отвечал текущим и будущим ожиданиям заинтересованных сторон

Задача - более строго численно определить выгоды, указанные в исходном бизнес-обосновании проекта



Рис. 17.1. Этап инноваций

5. Этап инноваций. Назначение - 1

Ключевой вопрос: зачем нужен этап и какова степень инноваций?

Ответ - во всем, что делается, «постоянное совершенствование»:

- *правильная концепция для мирового лидера*
 - *ужасная идея, если мировое лидерство утрачено*
 - *просто катастрофа, если компания далека от мирового стандарта*
- тогда необходим быстрый качественный скачок

Пол О'Нил (Paul O'Neill), компания Alcoa

Замечание об автоматизации – «правила» любой технологии:

- автоматизация эффективно выполняемой работы повышает эффективность
- автоматизация неэффективной работы увеличивает неэффективность

Билл Гейтс, компания Microsoft

поэтому важны правила

Этап инноваций. Документы – результаты

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

Этап инноваций. Осуществление

Главная проблема предоставления информации о процессах — несоответствие между обычной структурой организации (вертикальной или пирамидальной) и тем, как поступает и выполняется «работа» (транзакции) внутри организации

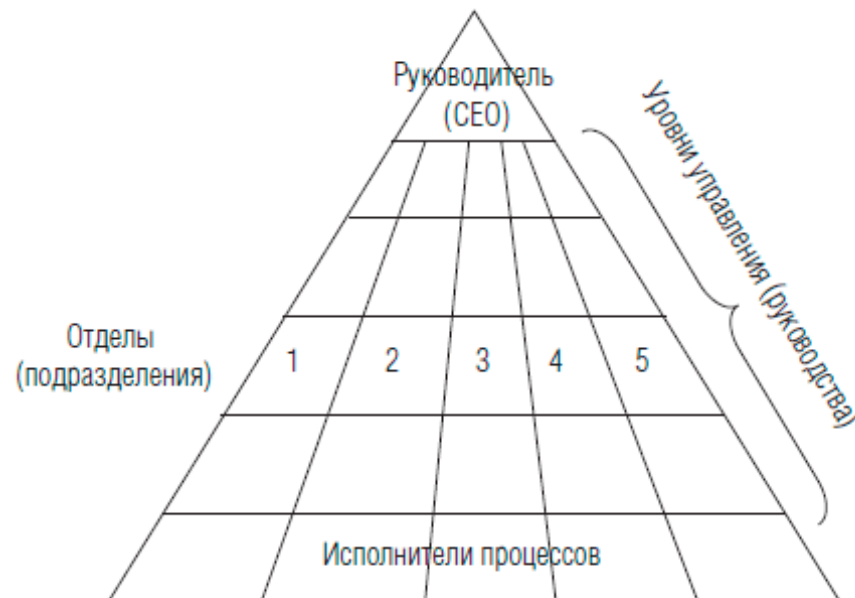


Рис. 17.2. Обычная организационная структура

Сообщение на семинаре: Отличия традиционного и сквозного управления бизнес-процессами. Пример – автопром – стр. 108

Этап инноваций. Осуществление - 1

- *высокий уровень удовлетворенности и эффективности обслуживания* – это, когда разработанное и предлагаемое для внедрения решение — именно то, что нужно клиентам/поставщикам/партнерам
- клиент может получить высокий уровень обслуживания, но **не** удовлетворенным

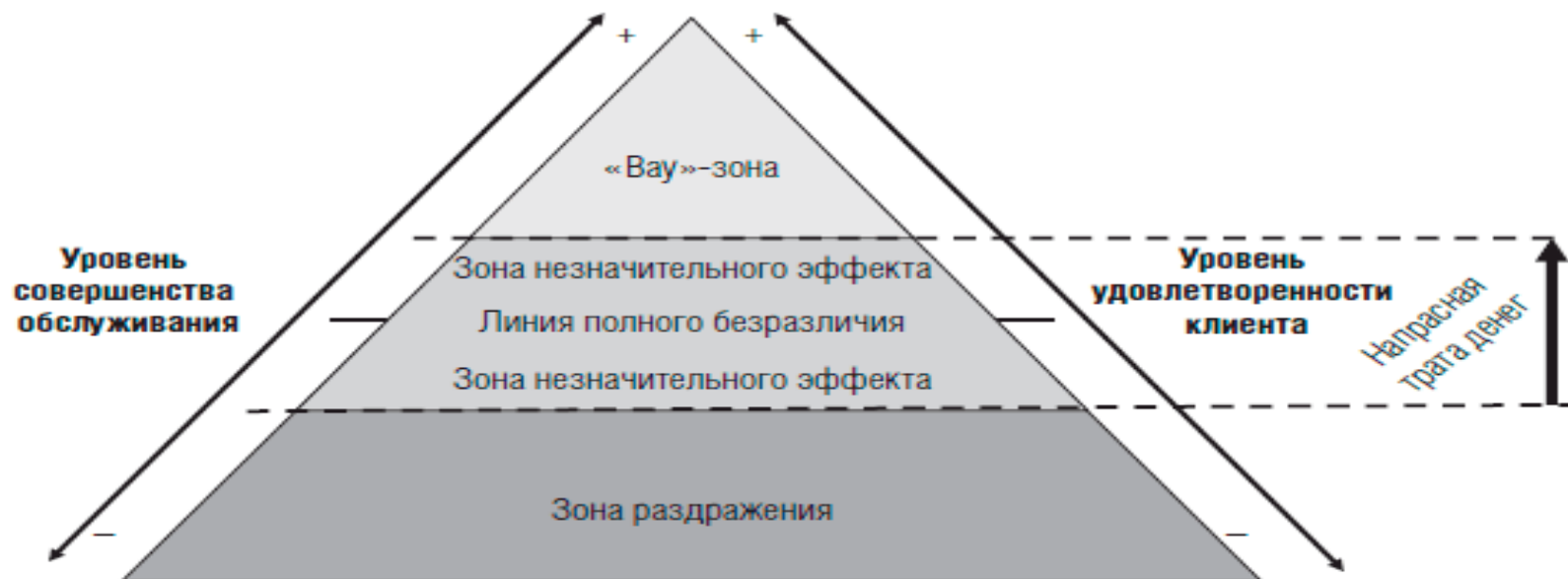


Рис. 17.4. Уровни обслуживания клиента и удовлетворенности (адаптировано из Blatter, 2005, ©Citibank, воспроизводится с разрешения)

Этап инноваций. Осуществление - 2

время, потраченное организациями на зоны восхищения (вау) и раздражения, не пропорционально выигрышам, получаемым в них

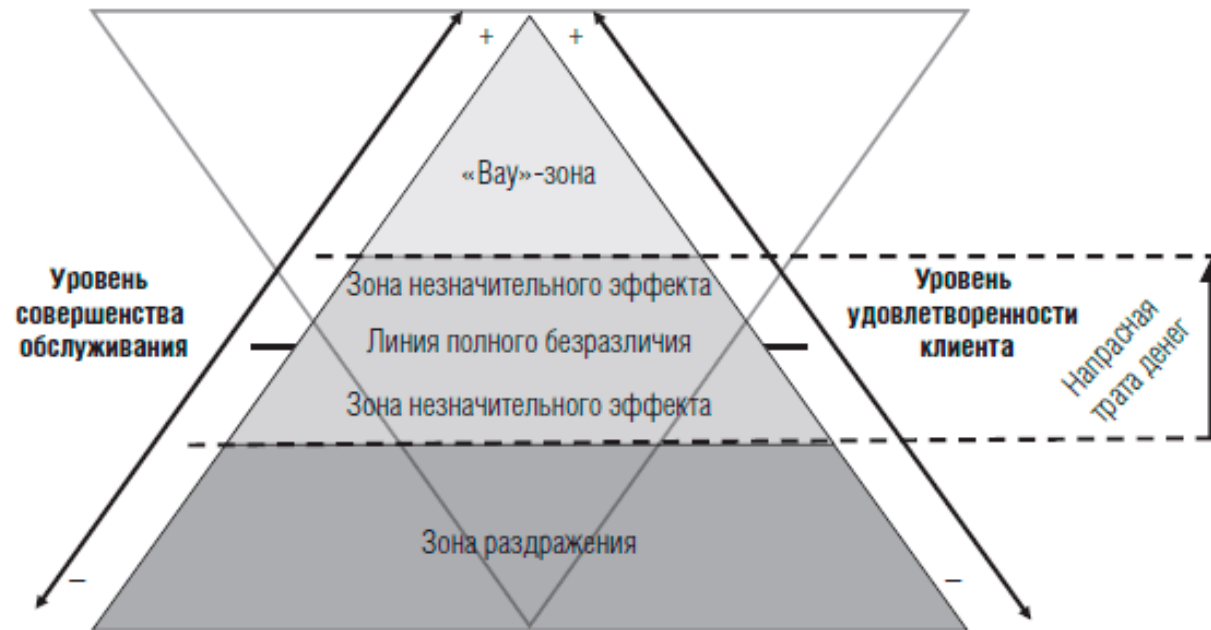


Рис. 17.5. Прилагаемые организациями усилия

Как есть:

- тратят много времени, пытаясь выделиться посредством «вау-факторов»
- слишком мало времени тратится на устранение факторов раздражения

Как должно быть: с точностью до наоборот

Этап инноваций. Осуществление - 3

важнейшие элементы рассмотрения на совещаниях:

- выделить нестыковки в организационно-функциональной структуре
- 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

Этап инноваций. 16 шагов по достижению цели (слайды 109-121)

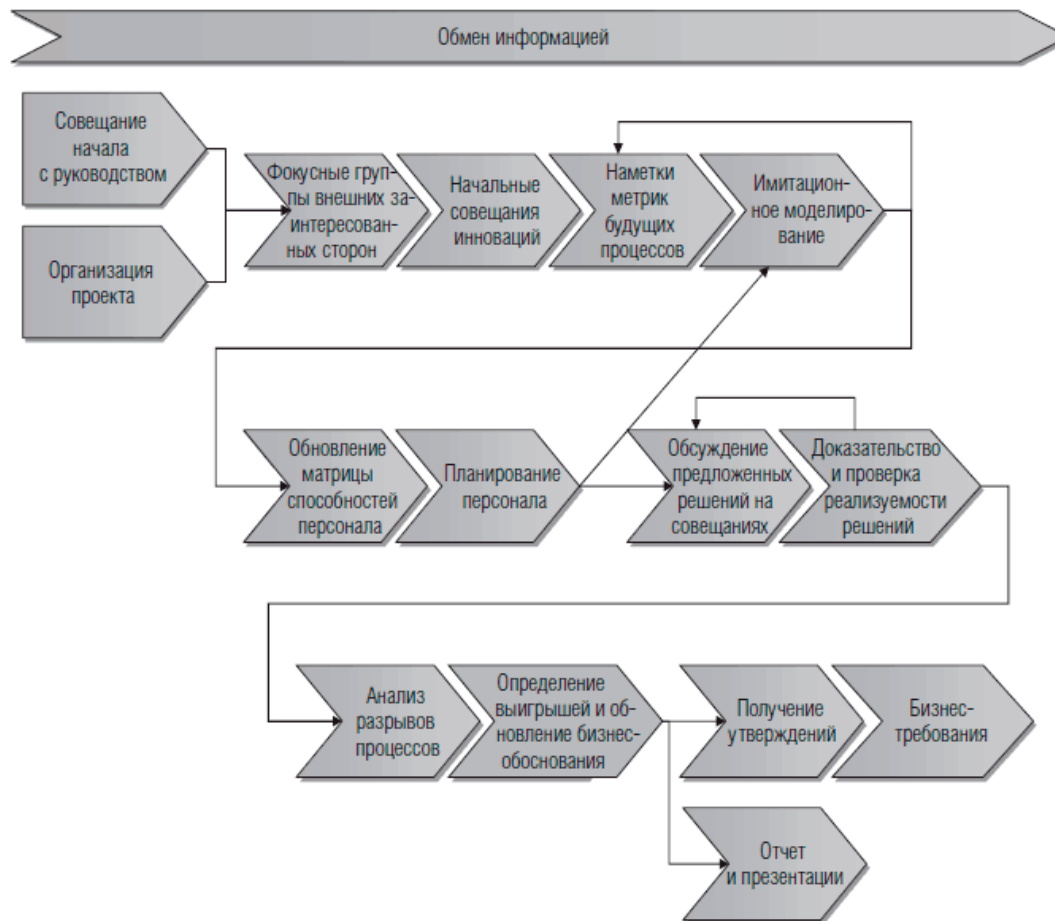


Рис. 17.6. Шаги этапа инноваций

Этап инноваций. Шаги 1-5

Шаг 1. Обмен информацией

Шаг 2. Стартовое совещание с участием руководства

Шаг 3. Организация проекта:

- краткое рассмотрение действующего плана проекта с целью удостовериться, что к практическим совещаниям привлечены нужные сотрудники из группы проекта и бизнеса
- обеспечение увязки всех требований проекта, описанных в плане (графике) проекта, со стратегией организации и задачами проекта – **см. след 2 слайда**

Шаг 4. Фокусные группы внешних заинтересованных сторон

Шаг 5. Стартовые совещания по инновациям

- участники совещаний должны быть уверены, что не ограничивают себя лишь решением текущих проблем процесса
- творческий процесс должен вбирать внешние идеи из различных отраслей и вполне радикальные мысли о структуре будущих процессов

Доклады на семинаре: «Определение задач процессов» (стр. 111-115)

Этап инноваций. Шаг 3. План-график

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

Этап инноваций. Шаг 3. План-график - 1

Шаг работы	Длительность, дней
Анализ разрывов процессов	3–5
Определение и обновление бизнес-обоснования	5–8
<p>Завершить отчет и презентацию для руководства, что может включать:</p> <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
<p>Управление проектом:</p> <ul style="list-style-type: none"> • длительность; • затраты; • структура группы проекта (все требуемые ресурсы) 	В зависимости от объема и размера проекта

Этап инноваций. Шаг 5. Способы генерации 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
- обеспечение доступа к информации из различных мест, так что персонал может включаться в работу без необходимости физически иметь в наличии соответствующий документ
- более тесная интеграция способов связи и ИТ, например, персонал имеет доступ к актуализированной информации и резервированию с клиентских объектов
- более экономичное отслеживание, например, за обработкой экспресс-отправок (RFID - радиочастотный идентификатор)
- самообслуживание — клиенты могут больше делать самостоятельно, принимая ответственность за правильность информации и сокращая расходы организации и ее усилия
- не создавать сложных моделей процессов ради того, чтобы просто справиться с исключениями. Охватывать только главное направление, а с исключениями работать отдельно

Этап инноваций. Шаг 5. Способы генерации идей

- использование информации в реальном времени. Например, цена на авиабилеты сегодня формируется 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

Темы докладов на семинаре:

- *модели*
 - *eTOM (в отрасли услуг связи)*
 - *SCOR (управление цепочкой поставок)*
- *Лучшие мировые практики:*
 - *бизнес-правила (свод правил ведения бизнеса)*
 - *политика организации в различных сферах*
- *Журнал вопросов и возможностей (приложение D – стр. 256)*
- *Организация практического совещания (Приложение E – стр. 258-259)*

Этап инноваций. Шаг 5. Пример

Кейс: существенное сокращение количества сотрудников, участвующих в процессах

Клиенту хотелось иметь *два сценария для совещаний* на этапе инноваций:

- без автоматизации на шесть месяцев
- с автоматизацией на год

Модель сквозного процесса: переход от *реагирования на события* к *упреждающим действиям*

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%)

Этап инноваций. Шаги 6 - 7

Шаг 6. Наметки метрик будущих процессов:

- удостовериться в наличии общего понимания возможных операционных затрат на эти новые процессы (потенциальные постоянные операционные затраты)
- сверить их с бизнес-обоснованием
- спрогнозировать новый бюджет - рассчитать затраты по различным сценариям инноваций:
 - оценить количество штатных сотрудников и новые расходы
 - определить, на что повлияет изменение общей штатной численности сотрудников
 - оценить текущие и прогнозируемые затраты на ИТ

Доклад на семинаре: оценить «влияние электронного представления документации на операционный бюджет и штатный персонал» на примере компании ХХХ

Шаг 7. Имитационное моделирование:

- метод определения реализуемости и эффективности предлагаемых вариантов перестроенных процессов
- проверка логики и согласованности процессов перед их внедрением
- полезно для проверки различных сценариев:
 - спрос удвоится или учетверится?
 - увеличивать ли численность сотрудников, занятых на одном конкретном участке процесса?
- оценка «имитационных прогонов» - отдельный учет затрат по видам деятельности

Этап инноваций. Шаги 8 - 10

Шаг 8. Обновление матрицы способностей персонала

- сформировать матрицу для будущих новых процессов (процесса)
- проанализировать разрыв между имеющейся и требуемой квалификацией
- разработать конкретный план действий (обучение, переподготовка или повышение квалификации)

Шаг 9. Планирование персонала

- должно обеспечить наличие в нужное время нужного количества сотрудников, имеющих необходимую квалификацию
- даст входные данные для постановки задачи измерения показателей производительности для отдельных сотрудников, групп и руководителей

Шаг 10. Обсуждение предлагаемых решений на совещаниях

- сузить варианты процессов до небольшого количества
- определить, отвечают ли эти варианты запросам всех заинтересованных сторон
- документально предоставить:
 - оформленные варианты процессов
 - итоги различных имитационных прогонов
 - сценарии учета затрат по типам деятельности
 - другие доказательства

Этап инноваций. Шаги 11 - 12

Шаг 11. Доказательство и проверка практической реализуемости предлагаемых решений

- может ли новый процесс поддерживаться ИТ?
- будет ли бизнес функционировать эффективно и продуктивно в результате нового процесса?

Новый процесс. Варианты:

- автоматизация - построение демонстрационной версии или прототипа предлагаемого процесса - «промышленный образец»
- вручную - «контрольный прогон» совместно с бизнес-подразделением

Шаг 12. Анализ разрыва процессов должен охватить (Приложение Е – стр. 265):

- 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)

Этап инноваций. Шаг 12. Пример анализа разрывов процессов

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

Этап инноваций. Шаги 13 - 16

Шаг 13. Определение выигрышей и обновление бизнес-обоснования

- рассчитанные затраты и метрики *на этапе инноваций* можно будет сравнить с метриками, полученными *на этапе понимания*
- можно будет:
 - *получить* количественную оценку выигрыша от перестроенных процессов - более весомые доказательства бизнес-обоснования
 - осуществить «мягкое» внедрение и переход от проектного состояния в режим повседневной деятельности

Шаг 14. Отчет и презентации

Шаг 15. Утверждение рекомендованных вариантов

Шаг 16. Бизнес-требования

- дальнейшее развитие документации, обеспечивающей модели процессов
- передача ее *на этап разработки*

Успех этапа инноваций - степень трансформации моделей процессов в реализованные процессы

Этап инноваций.

Вклад в другие этапы общей схемы

- 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
- на *этапе изменения персонала* появятся дальнейшие знания о структурировании должностных функций
- инновации — это главные входные данные для *этапа разработки*, они дают расширенный круг идей в области реализации предлагаемых изменений

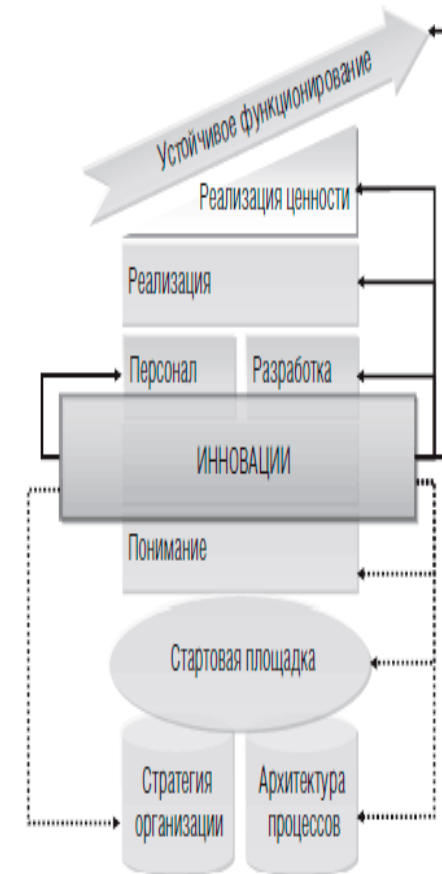


Рис. 17.7. Результаты этапа инноваций как входные данные для других этапов

Этап инноваций. Риски и способы их снижения

Риск	Стратегия снижения
1. Нет уверенности, 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
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

6. Этап работы с персоналом. Назначение

Цель этапа – согласование работы сотрудников, исполняющих новые процессы, с задачами процессов и организации в целом, определенными на предшествующих этапах проекта

Иначе сотрудники найдут способ сделать так, чтобы процессы либо

- *не работали*
- *работали неэффективно*

Процедуры этапа:

- распределение должностных обязанностей
- принятие решения для оценки функциональных характеристик персонала



Рис. 18.1. Этап работы с персоналом

Этап работы с персоналом. Осуществление

1. разбиение / объединение новых процессов и операций, их составляющих в типы деятельности
 2. пересмотр должностных инструкций и функций предполагаемых исполнителей
 3. управление производительностью и показателями для соответствующих должностей, обсуждение и согласование с предполагаемыми кандидатурами
 4. разработка плана и комплекса действий, обеспечивающих переход организации в новое состояние:
 - полное и детальное понимание ключевых способностей и квалификационных характеристик персонала
 - разработка планов обучения для групп и отдельных работников
 5. новая организационная структура бизнеса, основанная на процессах
- Программа совершенствования – последовательность реализации:
- *процессов* — сделать их эффективными и производительными - вклад в стратегию организации
 - *структуры* — отладить организационную структуру и должностные обязанности так, чтобы они поддерживали новые процессы
 - *людей* — осмыслить и выполнить структурные и процессные преобразования; приступить к оценке производительности персонала
- ... если высокая производительность накладывается на негодную систему, система почти всегда побеждает

Кин (Keen, P. (1997). The Process Edge. Harvard Business Press)

Этап работы с персоналом. Осуществление. 9 шагов



Рис. 18.2. Шаги этапа работы с персоналом

Этап работы с персоналом. Шаги 1- 3

Шаг 1. Обмен информацией/общение:

- Что предлагается?
- Как это будет осуществлено?
- Как это отразится на мне?
- Что я могу внести в результаты?
- Что если мне не понравятся результаты?

Шаг 2 Разработка стратегии работы с людьми (привлекается отдел кадров).

Она должна быть:

- документально оформлена
- утверждена соответствующими
- заинтересованными сторонами

Шаг 3. Определение типов деятельности - объединение операций процесса в соответствующую деятельность – см. рисунок

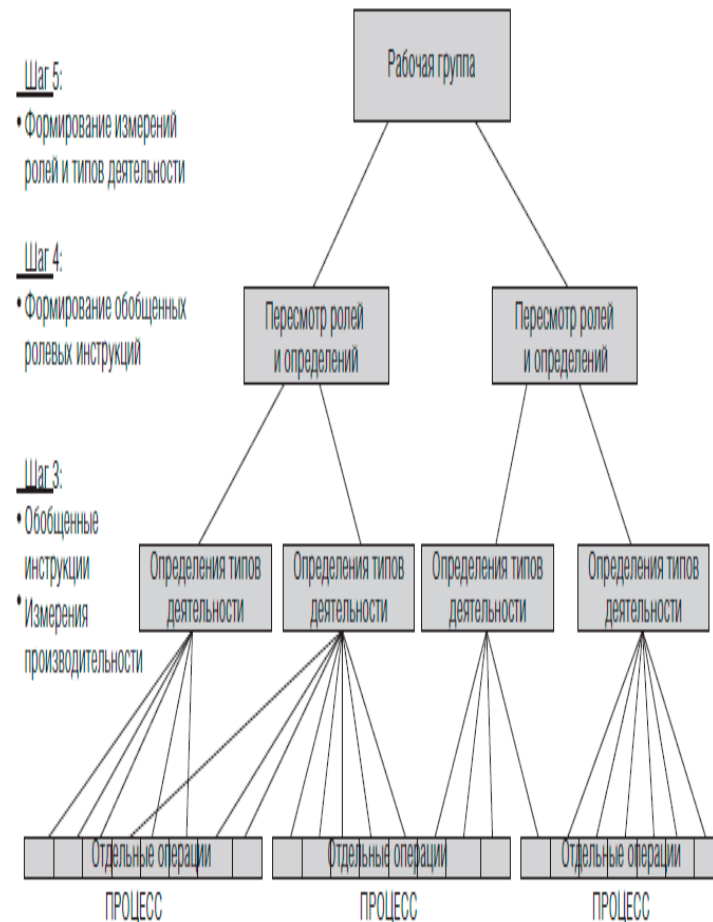


Рис. 18.3. Формулирование деятельности, должностей и структуры

Этап работы с персоналом. Шаги 4 - 5

Шаг 4. Формирование ролей (должностных обязанностей и функций):

- более высокий уровень, чем должностные обязанности отдельного лица или должностная инструкция
- обобщенная функция, как получение квитанций или оценка исковых сумм
- при определении деятельности, ролей и обязанностей полезна модель RACI (RASCI или RASIC)

Сообщение на семинаре «Модель RACI (RASCI или RASIC). Заполнение таблицы» (стр. 127-128)

Шаг 5. Измерение и управление производительностью

«Поскольку делается не то, что вы предполагаете, а то, что вы проверяете, нужно найти способ измерения результатов. Что измеришь, то и получишь»

Луис Герстнер (Louis Gerstner)

Управление производительностью сотрудников и ее измерение – оценка персонала организации / подразделения:

- переукомплектован
- недоукомплектован
- на нужном уровне

Этап работы с персоналом. Шаг 5

Показатели производительности:

- исполнительного директора
- руководителя высокого ранга
- менеджера

должны быть увязаны с:

- стратегией организации
- целевыми показателями
- задачами процессов

Измерение производительности нужно начинать с самого начала проекта и рассматривать **на каждом этапе**

*Сообщение на семинаре:
«показатели производительности:*

- *KRA — основные зоны результатов*
- *KPI — основные показатели производительности/эффективности*



Рис. 18.4. Показатели (меры) производительности

Этап работы с персоналом. Шаг 5

- *этапы стратегии организации и архитектуры 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*
- *этап понимания — оценить действующие показатели производительности: насколько они удачны, какие уроки можно извлечь из их применения;*
- *этап инноваций — планирование структуры штата способствует формированию будущих показателей или нормативов производительности; нормативы формируются по ходу постановки целевых показателей (задач) процессов*
- *этап работы с персоналом — собранная информация увязывается с нормативами производительности отдельных работников, групп и руководящего состава*
- *этап устойчивого функционирования:*
 - часть повседневной работы
 - поддерживается через постоянную обратную связь и совершенствование

Если:

- у сотрудников нет четкого понимания своих должностных ролей, целей и методов
- сотрудники не знают правил

как можно рассчитывать на удачную игру, не говоря уже о выигрыше?!

Доклад на семинаре – Управление производительностью. Заполнение таблицы

– стр. 130-132

Этап работы с персоналом. Шаг 6 - 7

Шаг 6. Анализ пробелов ключевых способностей персонала.. Матрицу способностей (*слайд 94*) необходимо обновить и сформировать окончательный вариант

отдел кадров и бизнес-подразделение должны тесно сотрудничать, так как чрезвычайно важно объединить все аспекты: ролевые инструкции, обучение, измерение производительности, процессы и предполагаемые итоги/результаты

Шаг 7. Разработка структуры организации - сценарии реализации BPM:

- обычная работа
- рулевой
- пилотный проект
- вне поля зрения



Рис. 18.8. Формирование структуры организации

Этап работы с персоналом. Шаг 7 - 8

Задачи организационной структуры :

- поддерживать стратегию организации и показатели процессов
- в по-настоящему процессно-центрированной организации разрывы в процессах должны исчезнуть или почти исчезнуть
 - минимизировать «стыки» между отделами
 - добиваться максимальной результативности и эффективности процессов
 - минимизировать количество ярусов управления
 - обеспечить максимальную ясность и четкость

Шаг 8. Пересмотр политики в отношении персонала

- использовать инструмент моделирования, чтобы состыковать модели новых процессов с документацией о политике и процедурах
- выложить в сеть организации
- схему стимулирующих вознаграждений напрямую увязать с измерениями производительности и удовлетворенности клиентов

Этап работы с персоналом. Шаг 9

Шаг 9. Обучение

Задача — спланировать и отобразить на бумаге требования к обучению с точки зрения процессов

Разработка программы обучения 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

Планирование обучения включает:

1. Как будет проводиться обучение:
 - преподавателями-профессионалами
 - искусными супер-пользователями из бизнес-подразделений
 - «пилотными» сеансами обучения, что дает возможность получить обратную связь и «обучить учителей»
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

Этап работы с персоналом. Шаг 9 - 1

Шаг 9. Обучение. Результаты этапа работы с персоналом - значимый вклад в другие этапы



Рис. 18.9. Результаты этапа работы с персоналом как входные данные для других этапов

Этап работы с персоналом. Риски и способы снижения

Риски	Стратегия снижения
1. Недостаточен контакт и связи с сотрудниками организации	Менеджеру проекта нужно обратиться в отдел кадров и к соответствующим специалистам организации и ее бизнес-подразделений за содействием
2. Оценка производительности персонала организации до решения вопросов процессов и структуры организации	Определение процессов, новых ролей, понимание и обновление матрицы способностей персонала, обеспечение целенаправленного обучения, разработка показателей производительности, внедрение их
3. Не полностью выполнено планирование структуры персонала	Внесение планирования структуры персонала в план проекта и убеждение заинтересованных сторон в важности этого мероприятия
4. Нормативы для персонала нереальны, потому что бизнес-подразделение недоукомплектовано	Планировать персонал
5. При определении показателей производительности не посоветовались с исполнителями и не привлекли их	Советоваться с исполнителями и привлекать их
6. Отдел кадров был слишком поздно привлечен в проект или не был привлечен вовсе	Назначение ответственного за привлечение данного отдела. Информирование отдела кадров о сроках проекта

7. Этап разработки. Назначение

- *автоматизация* **необязательна!**, но
- 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

7. Этап разработки - 1

Кейс: дьявол скрывается в деталях

- Отдел маркетинга организации связи ввел новую схему стимулирования для получения бонусов, но забыл сообщить об этом в отдел систем
- 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 необходимо:

- подумать о них и их воздействии
- заручиться участием всех заинтересованных сторон

Доклады на семинаре «Концепция автоматизации BPM» стр. 138-147

7. Этап разработки – 2. 7 Шагов



Рис. 19.3. Шаги этапа разработки

7. Этап разработки – 3. Результаты

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

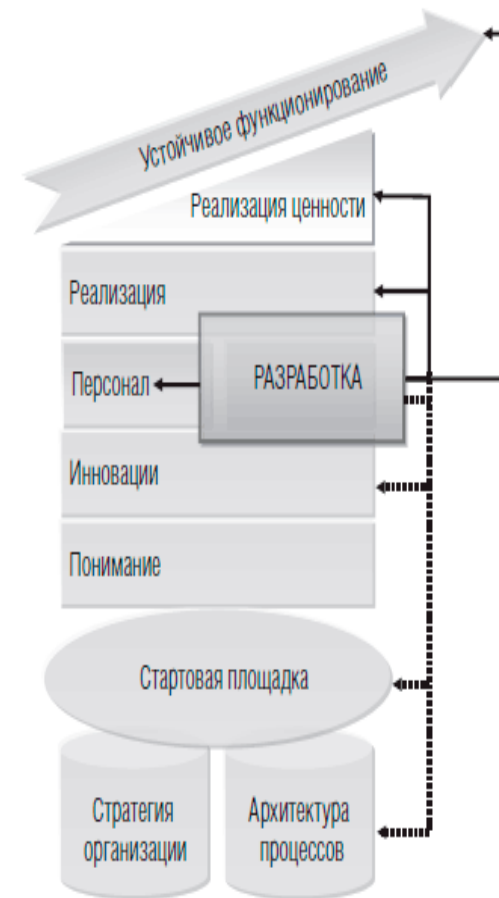


Рис. 19.7. Результаты этапа разработки как входные данные для других этапов

7. Этап разработки – 4. Риски и стратегия снижения

Риск	Стратегия снижения
<p>1. Разработанное решение не отвечает требованиям бизнеса</p>	<p>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</p>
<p>2. Некоторые приложения работают, но в целом решение не действует</p>	<p>Не правильно работает один или несколько интерфейсов. Разработка должна:</p> <ul style="list-style-type: none"> • учитывать все интерфейсы • обеспечивать совместимость
<p>3. Тестирование выявило множество ошибок</p>	<p>Обеспечение достаточной ясности и четкости требований (функциональных и технических условий), чтобы их можно было использовать как основу для разработок, а также подготовки программ тестирования</p>

8. Этап реализации. Назначение

При успешном завершении этапа реализации 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

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»,

Вывод: налицо явные признаки не вовлеченности пользователей



Рис. 20.1. Этап реализации-внедрения

8. Этап реализации. Осуществление. 13 шагов

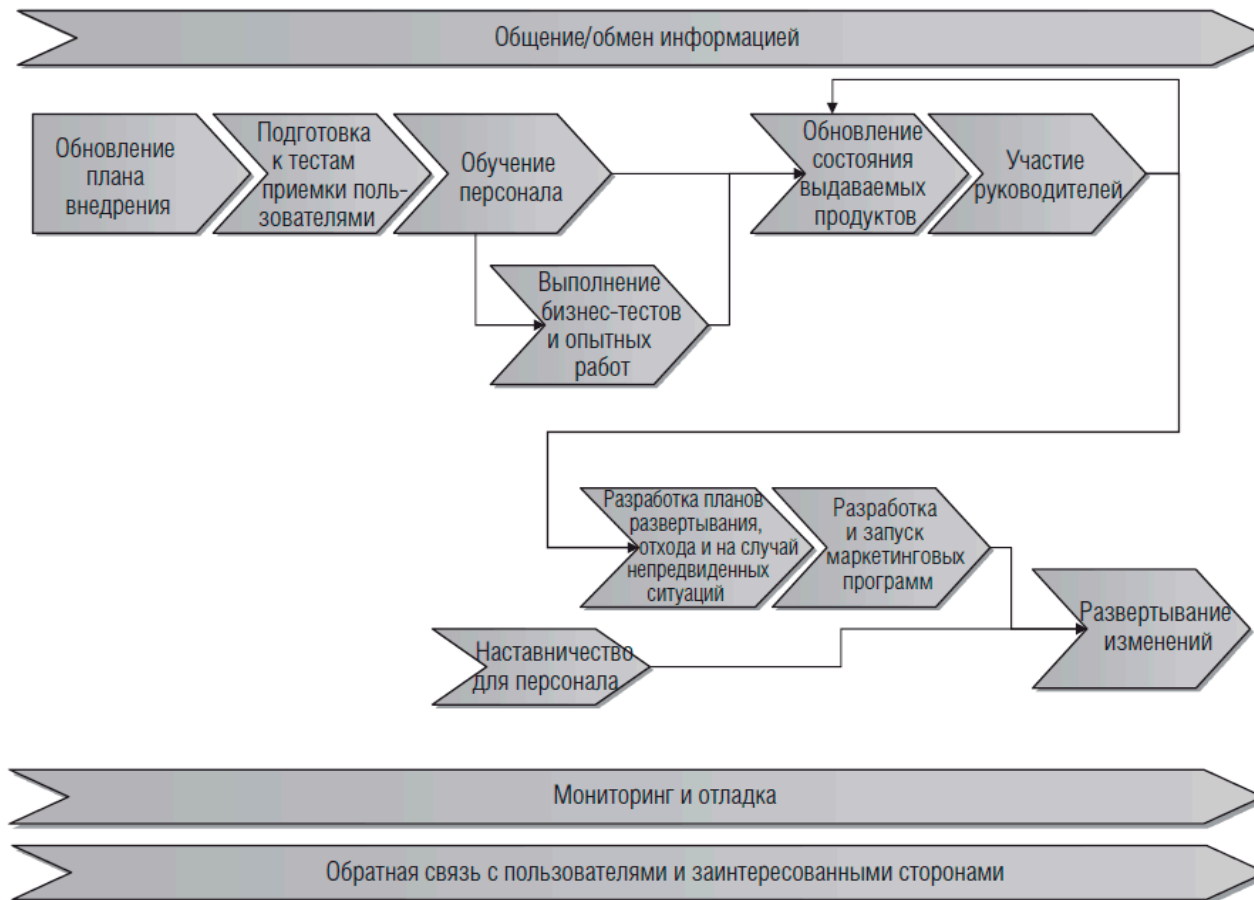


Рис. 20.2. Шаги этапа реализации-внедрения

Доклады на семинаре «Реализация проекта» стр. 149-154

8. Этап реализации. Результаты

1. влияние на то, как будет проходить реализация выигрышей (ценности) проекта
2. вклад в этап устойчивого функционирования
3. могут потребоваться изменения этапов:
 - работы с персоналом. Например, окажется невозможным сразу перейти к вновь созданным ролям — возможно, переход придется разнести по времени
 - разработки

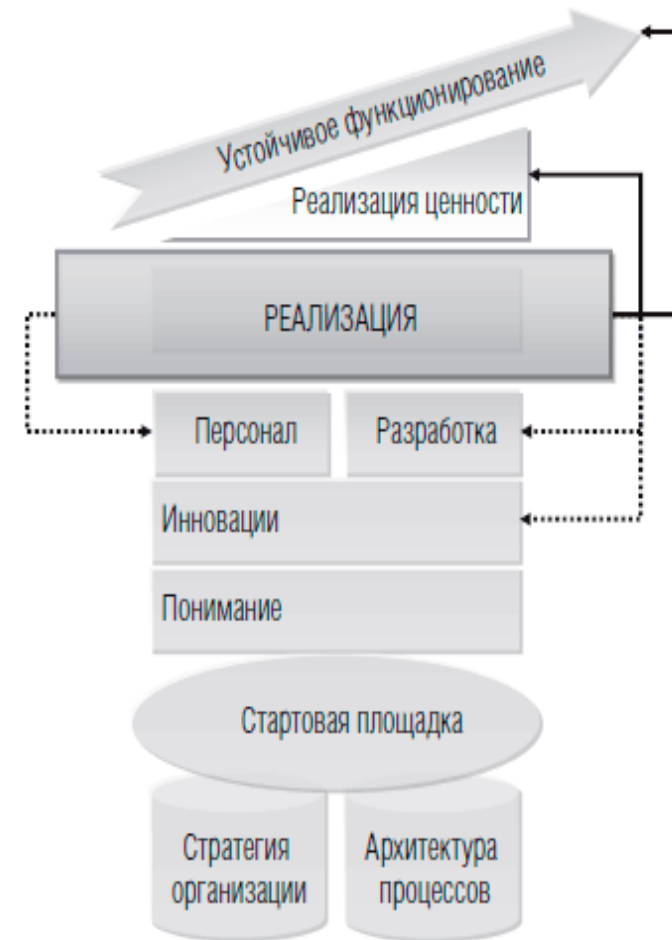


Рис. 20.4. Результаты этапа реализации/внедрения как входные данные для других этапов

8. Этап реализации. Риски

Риск	Стратегия снижения
1. Бизнес-тестирование и/или обучение постоянно прерывают проект	<p>Обеспечение как можно раннего обсуждения:</p> <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 • Обеспечение достаточного времени для решения этой задачи
4. У бизнеса нет знаний или ресурсов для проведения тестов приемки пользователями	<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)
5. Если в проекте «туго со временем», то первым делом урезают или сводят к минимуму тестирование	<p>Если необходимо - отсрочка даты тестирования</p> <p>Не экономить на тестировании</p>

9. Этап реализации ценности. Назначение

Проект завершен *только* если:

1. исчерпана причина его разработки
2. проект передан бизнесу
3. бизнес сам может поддерживать результаты проекта

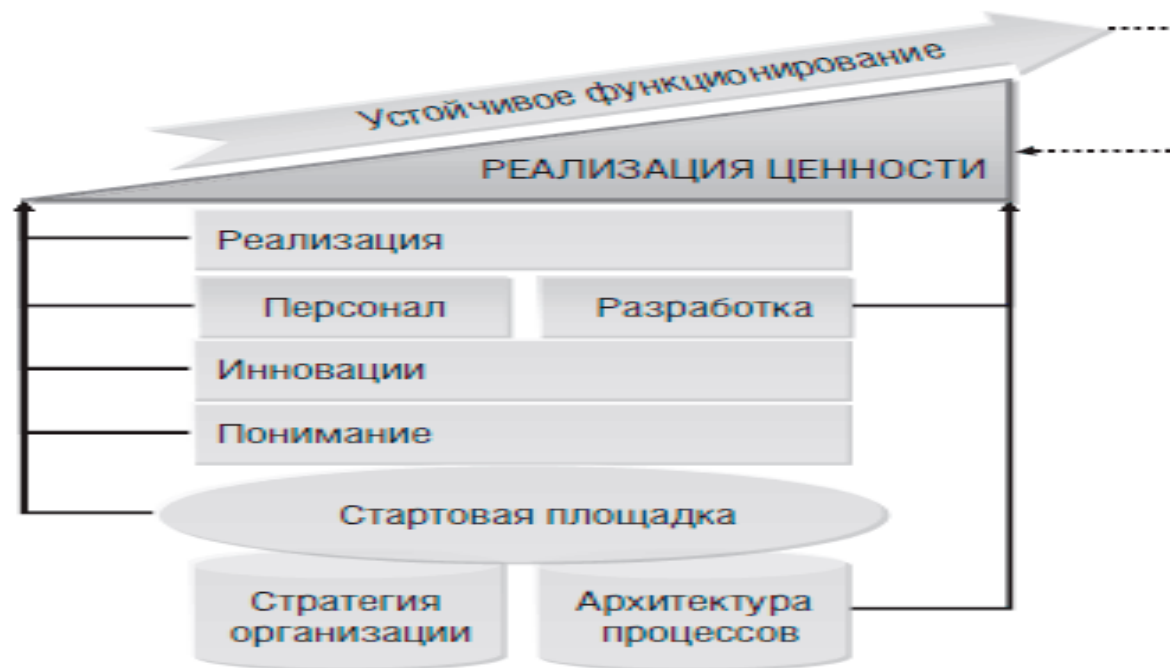


Рис. 21.1. Этап реализации ценности

9. Этап реализации ценности - 1. Назначение

Выигрыши:

- нужно планировать
- должны быть кому-то нужны
- требуют работать на их материализацию

Задержка реализация бизнес-ценности может иногда длиться от трех до шести месяцев

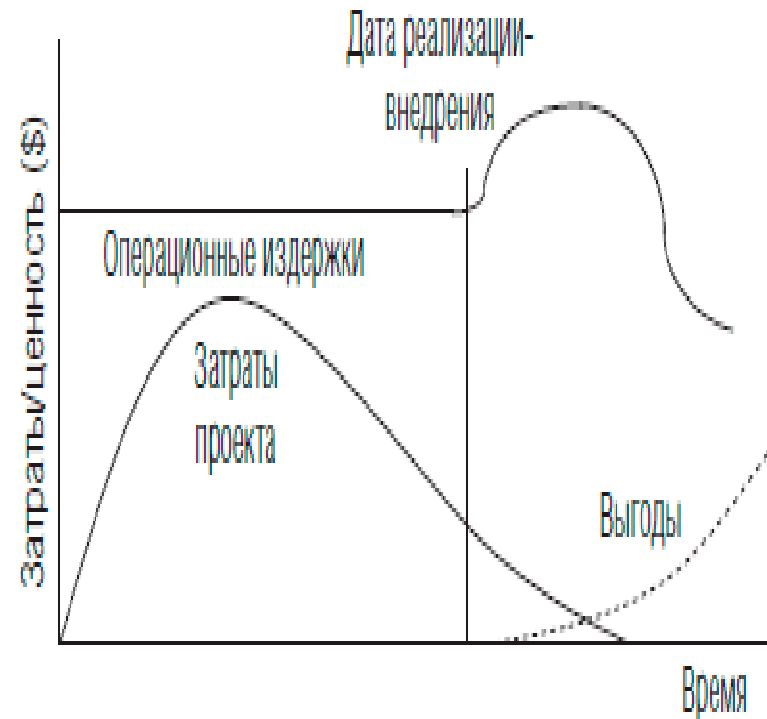


Рис. 21.2. Период окупаемости затрат выгодами проекта. Воспроизведено с разрешения MPM Group Pty Ltd, работающей под торговой маркой TouchPoint Process Management Services

9. Этап реализации ценности - 2. Рекомендации

1. *Проект следует остановить, если ожидавшаяся ценность для бизнеса:*

- *по ходу проекта не может быть реализована*
- *просто перестала существовать*

Дейвид Винни (David Vinney), 2002 г.

2. *Бизнес:*

- *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*
- *79% сказали, что не все имевшиеся выигрыши были обнаружены при оценке*
- *45% считали, что выгоды проектов в их организациях были явно завышены, чтобы получить финансирование*

Школа бизнеса Университета Крэнфильда

3. *Государство:*

- *многие проекты не обеспечивают выигрышей, которые рассчитывались при утверждении финансирования*
- *30–40% систем поддержки бизнес-изменений вообще не дают никаких выигрышей*

Правительство Соединенного Королевства // www.ogc.gov.uk, 2005 г.

9. Этап реализации ценности - 3

контроль, управление и реализация бизнес-ценности – *это и есть управление выгодами* - ключевой вид деятельности

Результаты:

- рассчитать сводный план выгод
- составить:
 - сетевую матрицу сроков реализации выгод
 - матрицу реализации выгод
- вести реестр-журнал реализации выгод

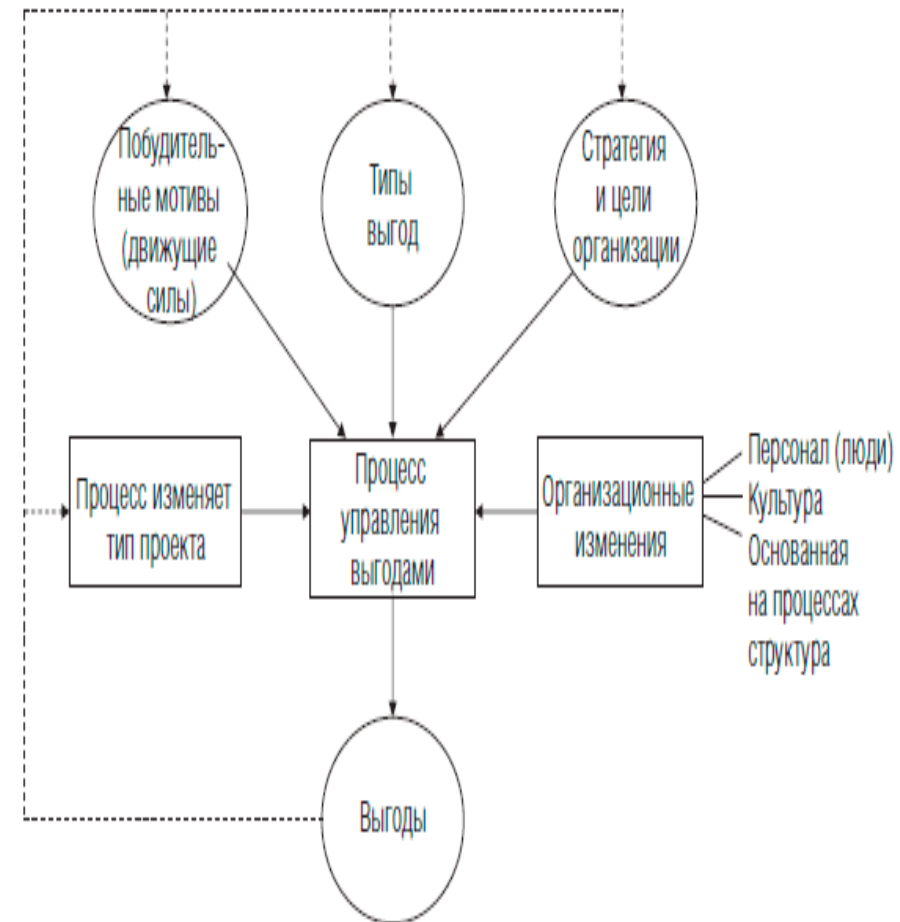


Рис. 21.3. Среда управления выгодами (модификация схемы, взятой из [79] (Уорд и Пеппард), воспроизводится с разрешения ©John Wiley & Sons Ltd.)

9. Этап реализации ценности – 4. 8 шагов и схема управления объединены



Рис. 21.4. Шаги этапа реализации ценности

9. Этап реализации ценности - 5. Шаг 1

Шаг 1. Схема управления выгодами (этап архитектуры процессов):

- формирование структуры управления выгодами
- установление стандартов и форм-шаблонов, включая 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 реализуются сроки — график. Когда отразится на бизнесе
- регулярные обсуждения управления выгодами
- принятие решений о том, кто будет участвовать в них, как часто их проводить :
 - какие уроки извлечены
 - какие выгоды осуществились (хватит ли их; есть ли еще)
 - выгоды не реализовались. Почему? Корректировка планов / стратегии для смягчения негативного эффекта и восстановления

9. Этап реализации ценности - 6. Шаг 2

Шаг 2. Определение и планирование потенциальных выгод (этап стартовой площадки):

- определение исходных вероятных выгод, связываемых с проектом
- уточнение и подтверждение выгоды
- использование журнала реализации выгод для регистрации по каждой 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 бизнес;
 - 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

9. Этап реализации ценности - 7. Шаг 2 - 1

Таблица 21.1 Сводный план выгод – *заполнить на практике*

Описание выгоды	«Хозяин» владелец выгоды	Стоимость выгоды	Ожидаемые сроки реализации выгоды		Зависимости	Риски
			Начало	Окончание		

Необходимо учитывать, что:

- есть выгоды, поддающиеся количественному измерению
- есть выгоды, не измеряемые количественно
- повышение производительности должно перейти в осязаемое (не мелочное) снижение затрат на:
 - персонал
 - дополнительные статьи
 - другие ресурсы
- комплексный план действий и журнал достижимых выгод:
 - готовы
 - принимаются ответственными бизнес-менеджерами (владельцами выгод)
 - утверждаются спонсором проекта

9. Этап реализации ценности - 8. Шаги 3, 4

Шаг 3. Установление точки отсчета для сравнения и сравнительных измерений (этап понимания). Она должна :

- быть строгой
- выдерживать испытания на прочность разными людьми
- увязываться с бизнес-обоснованием

Шаг 4. Уточнение и оптимизация комплекса выгод (этап инноваций).

Сценарии перестройки процессов:

- 3 месяца (без изменений в ИТ — «быстрый выигрыш»)
- 18 месяцев (без автоматизации BPM)
- 18 месяцев (полная автоматизация BPM, внедрение управления документами и изменения в существующие приложения)

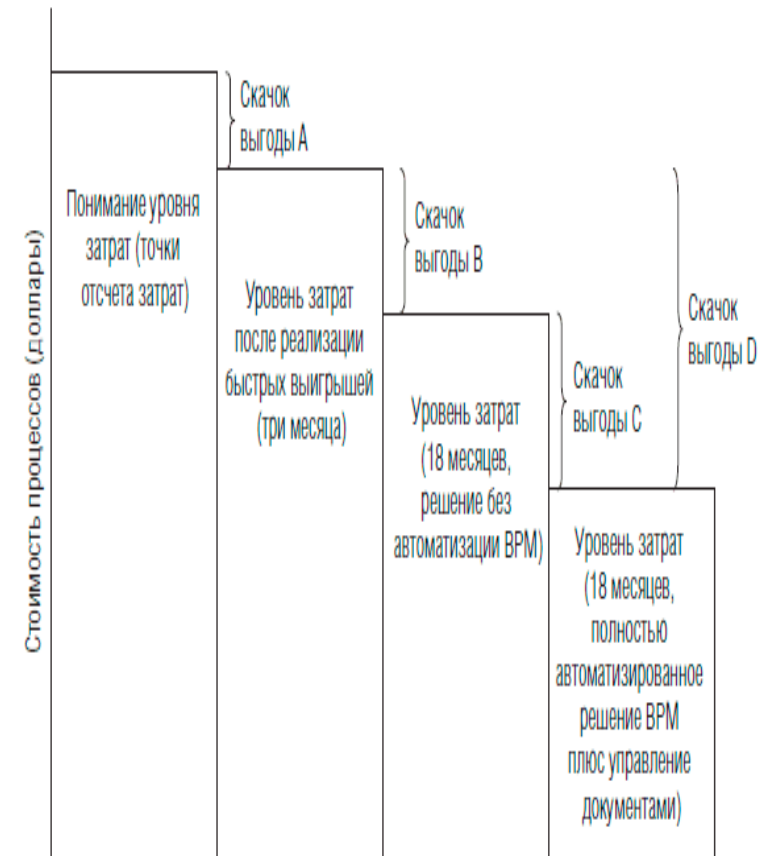


Рис. 21.5. Сравнение сценариев по затратам с точкой отсчета затрат. Воспроизведено с разрешения MPM Group Pty Ltd, работающей под торговой маркой TouchPoint Process Management Services

9. Этап реализации ценности - 9. Шаг 4

Матрица взаимосвязи между различными проектами, сдаточными стадиями проектов и конкретными выгодами:

если взаимосвязи не видны, выгода может исчезнуть, а сам проект (или его часть) *следует остановить!*



Рис. 21.6. Матрица сдаточных сроков выгод

9. Этап реализации ценности - 10. Шаг 5

Шаг 5. Детальное определение выгод (этапы разработки, работы с персоналом и реализации). Пример:

- стадии A1 и A2 – по графику - выгода A получена в срок
- стадия A3 - позже срока
- стадии B1 и B3 - по графику - выгода B получена позже срока – дополнительные затраты, выгода C - в срок
- стадии B2 и B4 были просрочены - выгода D получена позже срока – дополнительные затраты

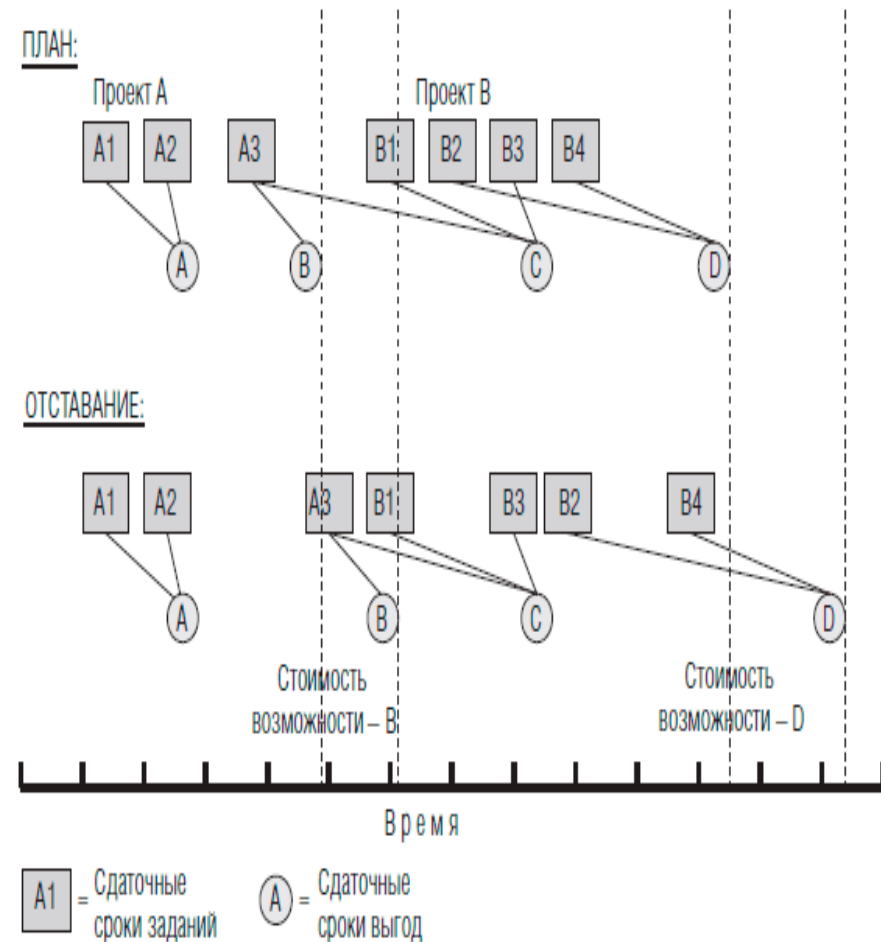


Рис. 21.7. Матрица получения выгод

9. Этап реализации ценности - 11. Шаги 6 - 7

Шаг 6. Реализация и отслеживание выгод (этап реализации ценности)

- обеспечение осуществления всех мероприятий, указанных в сводном плане выгод
- обеспечение наличия всех контролирующих структур, необходимых для реализации выгод
- реализация выгод - формальное подтверждение - внесение их в журнал - информирование персонала

Шаг 7. Мониторинг и получение максимальной ценности (этап устойчивого функционирования) должен включать:

- внутренний аудит соответствия выгод целевым показателям, внесенным в журнал реализации выгод
- рассмотрение планов проекта и журналов - убеждение в успешном завершении всех мероприятий, связанных с реализацией выгод
- рассмотрение реализации выгод, связанных с основными мерами по управлению изменениями персонала
- предоставление отчета о достижении выгод:
 - спонсору и
 - хозяину бизнес-проекта
- если выгоды не достигли целевых показателей более чем на 10% необходим:
 - анализ ситуации
 - рекомендации о целесообразности мер исправления

9. Этап реализации ценности - 12. Шаг 8

Шаг 8. Обмен информацией с

- более широкой массой в организации
- нужными внешними заинтересованными сторонами о факторах, критически важных для успеха:
 - понимание, что реализация ценности должна теснейшим образом переплетаться с проектом и культурой организации и быть их важнейшей частью
 - планирование достижения выгод —стадии сдачи и затраты
 - согласие относительно роли, ответственности и подотчетности, связанных с реализацией ценности
 - выявление рисков не достижения реализации ценности и выработка соответствующей стратегии их снижения
 - подготовка персонала, участвующего в реализации ценности, к выявлению выгоды, анализу и изучению их
 - иметь в распоряжении средства управления для отслеживания и принятия итоговых мер
 - выявление и регистрация непредвиденных выгод
 - проведение сравнения с другими организациями той же или смежных отраслей, если возможно
 - не недооценка аспектов управления изменениями персонала проекта при реализации ценности

9. Этап реализации ценности - 13. Риски

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

10. Этап устойчивого функционирования

- последний этап работы организации в общей схеме и первая стадия - в режиме **повседневного BPM**

«У нас были программы усовершенствований. Но реально разница ощущается, когда принято решение, что это уже не программа, а стратегия бизнеса».

Стивен Шварц (Stephen Schwartz), IBM



Рис. 22.1. Этап устойчивого функционирования

10. Этап устойчивого функционирования. Осуществление. 10 шагов

Результаты,
достигаемые на этом
этапе:

1. механизмы
(комплекс
практических мер) по
управлению бизнес-
процессами
2. идентификация и
реализация
возможностей
усовершенствований
бизнес-процессов
3. управляемые и
усовершенствованные
процессы

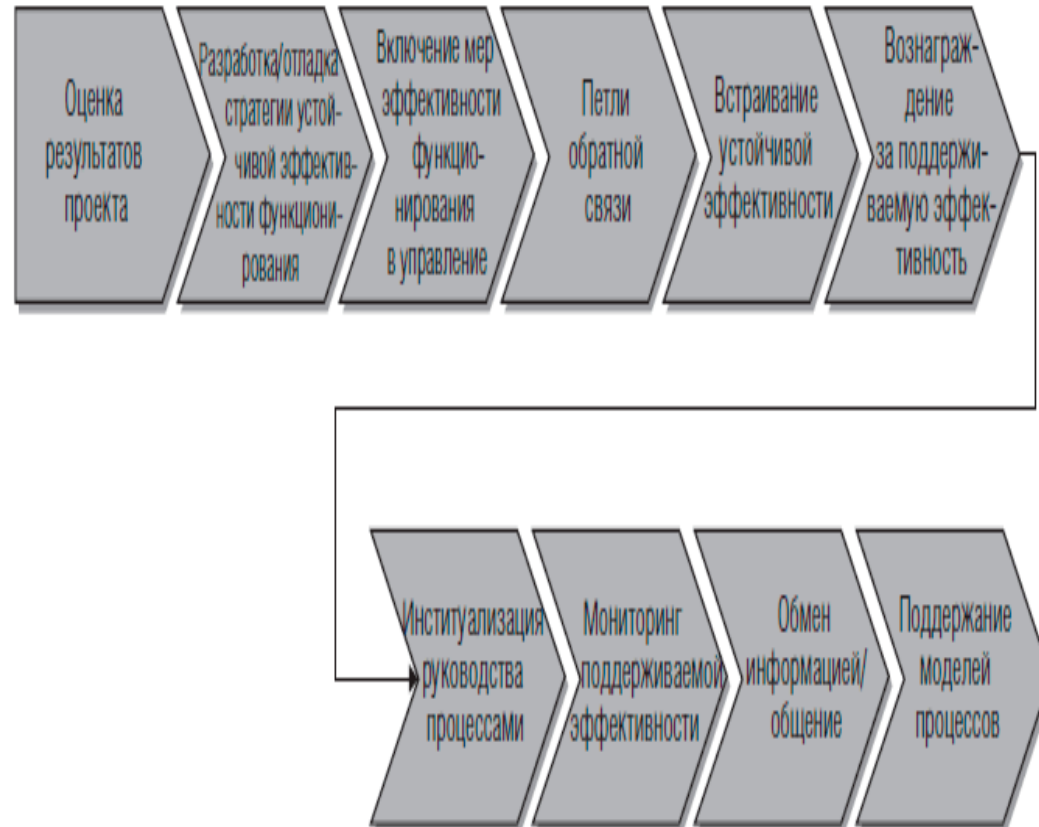


Рис. 22.2 Шаги этапа устойчивого функционирования

10. Этап устойчивого функционирования - 1. Шаги 1 - 2

Шаг 1. Оценка результатов проекта - сравнение с 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 это предусматривалось?

Шаг 2. Разработка / отладка стратегии устойчивой эффективности 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?

10. Этап устойчивого функционирования - 2. Шаг 3

Шаг 3. Включение мер эффективности функционирования в управление

Отличный способ измерения процессов — сбалансированная система показателей (ССП), поскольку она:

- охватывает краткосрочные финансовые аспекты
- дает взгляд изнутри и видение перспективы клиента
- учитывает нужды и ожидания заинтересованных сторон
- напрямую увязывает эффективность функционирования процессов с показателями эффективности организации и привязывает инициативы к заданным показателям

Ограничения - ССП:

- полезна для первых трех верхних уровней структуры организации
- должна быть сформулирована еще на этапе работы с персоналом

Аспекты производительности процессов:

- эффективность (в том числе, качество)
- экономичность (в том числе, затраты и время)
- адаптивность
- риски
- удовлетворенность клиентов
- др.

10. Этап устойчивого функционирования - 2. Шаг 3 - 1

Способы сравнительных измерений – базовые (применение точки отсчета):

- видение перспективы и ожидания заинтересованных сторон
- ожидания руководителей, выраженные количественно и качественно — КРІ

Способы сравнительных измерений - другие:

- сравнение измерений организации с конкурентами внутри и вне отрасли
- нужен ли процессу свой хозяин? - одни процессы слишком мелки, другие - недостаточно важны, чтобы оправдывать наличие хозяина
- есть ли у «хозяев» процессов письменные должностные инструкции и КРІ?
- предусматривает ли процесс управления изменениями персонала предоставление полномочий сотрудникам?
- дает ли централизованный детализированный мониторинг уверенность, что стратегия непрерывного совершенствования срабатывает?
- происходит ли отладка подхода с учетом извлеченных уроков?
- ведет ли к изменениям способов измерений постоянный анализ применимости принятых измерений производительности в процессе изменения и движения бизнеса?

10. Этап устойчивого функционирования - 3. Шаг 4

Шаг 4. Петли обратной связи

ВРМ —управление бизнес-процессами - включает две составляющие:

- собственно процессы и
- управление процессами, которое требует:
 - определения одного (или более) измерителя эффективности функционирования - критерии эффективности: количественные (например, финансовые показатели) и качественные (например, удовлетворенность клиентов).
 - разработки модели опорных сквозных процессов, которые дают возможность менеджерам понять эффекты действий, выбранных руководством. Выбираемые измерители функционирования должны поощрять поведение, которое руководство хочет сформировать или воспитать
 - наличия достаточной информации о состоянии процессов: результаты на выходе, ошибки, основные проблемы, незаконченная и переделанная работа
 - наличия достаточных мер контроля, чтобы справиться с неопределенностью и изменениями
 - наличия достаточной информации о возможностях ее обработки и проверки (например, обнаруживать «шум» и несоответствия в данных)
 - наличия способностей и времени для реагирования на изменения
 - обращения к более высокому уровню управления и обсуждения того, как поступить в сложившейся ситуации

10. Этап устойчивого функционирования - 3. Шаг 4 - 1

Зависимость подходов к управлению процессами от уровня руководства:

1. стратегический: изменения и неопределенность более высоки и более подвержен флуктуациям, но в распоряжении менеджеров есть больше управляемых переменных:
 - усовершенствования процессов
 - реинжиниринг процессов
 - сотрудничество
 - переход к другой бизнес-модели или даже аутсорсинг
2. операционный: изменений и неопределенности меньше, но и управляемых переменных меньше:
 - больше или меньше ресурсов
 - возможность эскалировать (поднять) проблему на более высокий уровень управления
3. низший: нормативы устанавливаются руководством более высокого уровня

10. Этап устойчивого функционирования - 4. Шаг 4 - 2. Подходы к совершенствованию процессов

Деминга - «план-действие-сверка-реакция» (Plan-Do-Check-Act).
Руководство получает информацию в период обработки, до и (прямая) после (обратная связь)

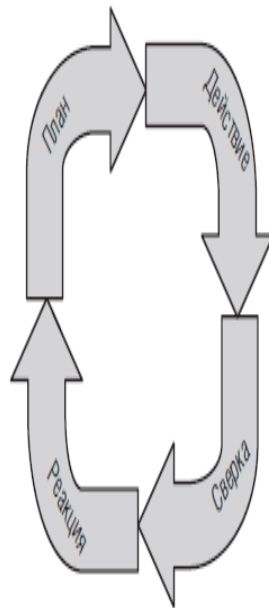


Рис. 22.3. Цикл план-действие-сверка-реакция (ПДСА)

Прямой связи. Пример с колл-центром – стр. 169

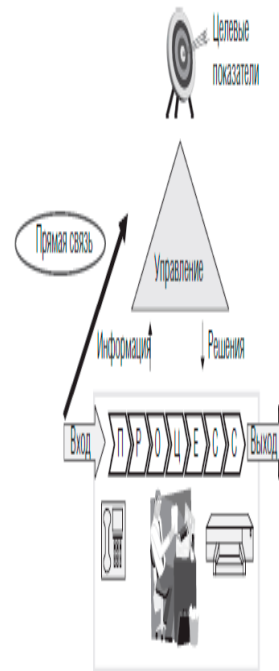


Рис. 22.4. Связь вперед

Обратной связи - фактические конечные результаты процесса сравниваются с нормативными или целевыми

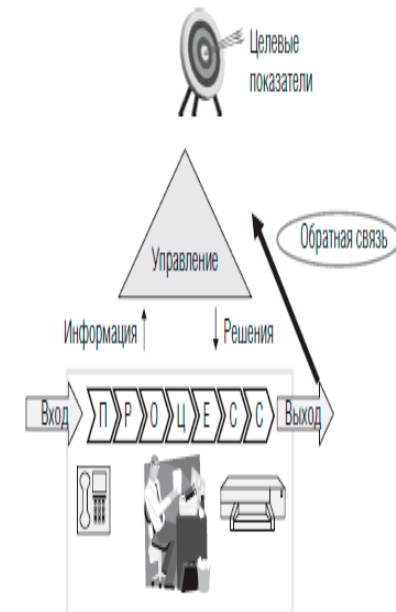


Рис. 22.5. Обратная связь

10. Этап устойчивого функционирования - 6. Шаг 4 - 4

Причина большинства ошибок, задержек и нарушений – в том, что сотрудники:

- вызывающие проблему
- испытывающие на себе ее воздействие

не знают друг друга и понятия не имеют о действиях друг друга

Для преодоления можно предпринять следующие шаги:

- прямая связь: получить информацию и принять упреждающие меры
- мониторинг: хозяин сквозного процесса должен вести мониторинг протекания процесса и обеспечить его прохождение согласно плану
- обратная связь: сообщить об этом соответствующим сотрудникам

Обратная связь:

- должна быть увязана с *полным сквозным процессом*, а не ограничиваться предыдущим шагом процесса
- может осуществляться на различных уровнях и для различных людей:
 - личная: например, сотруднику по обработке требований возмещения ущерба сообщается, что его решение по конкретному требованию неверно и указываются причины правильное решение
 - с руководством: например, менеджеру по требованиям возмещения ущерба сообщается о количестве требований, которые нужно переработать повторно в связи с неверной начальной оценкой
 - процесса: например, процесс обработки требований пересматривается, если обнаруживается слишком много ошибок: документирование процесса и обучающие материалы, что может привести либо к изменениям в документировании (например, более четкое изложение), либо к корректировке самого процесса

10. Этап устойчивого функционирования - 7. Шаг 5

Шаг 5. Встраивание устойчивой эффективности (управление персоналом). Способы:

1. 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.)
2. дополнить информацию, например, необходимыми формами, документами, сайтами для консультаций, приложениями
3. дать сотрудникам возможность выдвигать идеи по рационализации процессов
4. проявлять осторожность в связи с предоставляемой информацией с точки зрения конфиденциальности и защиты служебной тайны
5. для организации должно стать «способом существования»: анализ процессов, выявление «узких мест» и областей совершенствования, а также принятие соответствующих мер

Доклад на семинаре «Кайдзан - японский подход к внедрению процессного мышления в работу каждого сотрудника»

10. Этап устойчивого функционирования - 8. Шаги 6 - 7

Шаг 6. Вознаграждение за поддерживаемую эффективность

Способы:

— по итогам и результатам:

- финансовые и объемные показатели
- на начальном этапе, возможно, поощрение инициатив

— по итогам обучения или получение сертификата в области процессов:

- включения в список кандидатов на повышение по службе

Доклады на семинаре:

- *Опыт General Electric о вознаграждении менеджеров*
- *Опыт России о вознаграждении менеджеров (в т.ч. «золотые парашюты»)*

Шаг 7. Институционализация руководства процессами

Доклады на семинаре:

- *добровольные стандарты, например. EFQM (Европейский фонд управления качеством) и МОС*
- *закон Сарбанеса-Оксли 2002 г.*
- *кодексы поведения организаций или отрасли*
- *КСО в России*

10. Этап устойчивого функционирования - 9. Шаг 7

Рекомендации:

- *постоянные измерения* предполагают полный цикл: в начале проекта определение ожидаемых результатов, измерение продвижений, оценка степени осуществления результатов, применение извлеченных уроков в будущих проектах: правильное распределение руководителями функций и обязанностей
- *разделение лидерства*. Менеджеры могут реально управлять процессами только когда все понимают, чего от них хотят, и за что они ответственны
- *хороша практически любая схема руководства*. Решающий фактор - адекватность модели руководства, соответствие целям организации и неуклонное применение
- *поощрение нужного образа действий (поведения)*. Правильное поведение должно быть включено в оценку показателей работы
- *устранить «аллергию» людей на чрезмерный контроль*. Адекватные меры контроля должны стать неотъемлемой частью рабочей среды каждого сотрудника и, как и лидерство, должны делегироваться
- *«быть проще»*. Модель контроля, слишком трудная для понимания, становится менее эффективной

10. Этап устойчивого функционирования - 10. Шаг 8

Шаг 8. Мониторинг поддерживаемой эффективности. Направления:

- удовлетворенность клиентов, партнеров и сотрудников внутренними программами и сервисами BPM (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)
- доля проектов, которые:
 - достигли поставленных нормативов
 - завершились в срок
 - уложились в выделенный бюджет
- наличие моделей процессов
- длительность цикла моделирования процесса

10. Этап устойчивого функционирования - 11. Шаги 9-10

Шаг 9. Обмен информацией / общение. Необходимо сосредоточиться на:

- реальных реализованных выгодах
- мотивации людей с целью выявления других областей для изучения и стимулирования их работы согласно новым процессам
- том, что каждый новый проект приближает организацию к процессно-ориентированному мышлению и функционированию

Шаг 10. Поддержание моделей процессов. Необходимо следовать порядку:

- регистрация изменения (кто затребовал изменение?)
- Определение типа изменения и его приводные механизмы
- Ранжирование изменений в порядке приоритета
- Оценка воздействия
- Получение утверждения на изменение
- Планирование осуществления изменения
- Осуществление изменения
- Анализ реализации изменения
- Реализация ценности
- Мониторинг и максимизация ценности

10. Этап устойчивого функционирования - 12. Реализация

Этап вносит значимый вклад в другие этапы общей схемы

Вклад в другие этапы общей схемы:

1. стратегии организации
2. архитектуры процессов

Полученный опыт дает знания, которые могут внести изменения в:

- последующие проекты
- режим повседневной деятельности

3. стартовой площадки

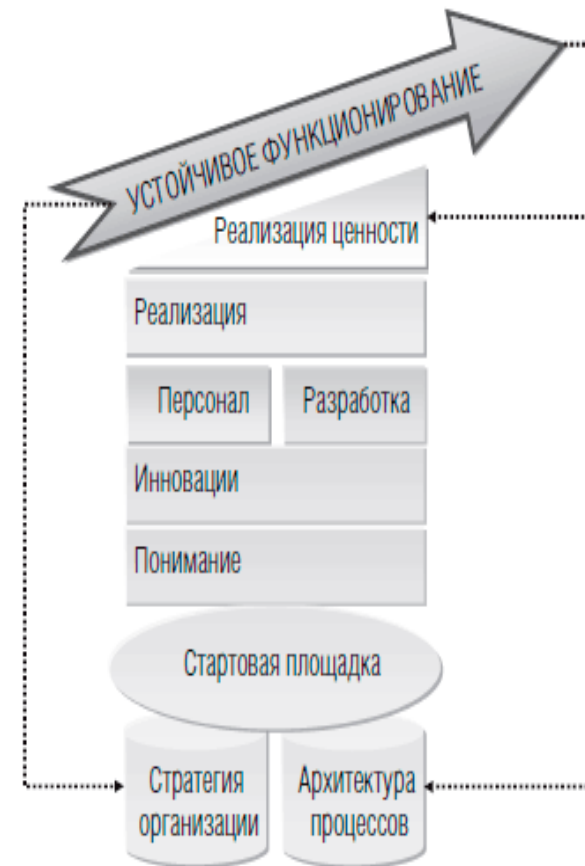


Рис. 22.6. Результаты этапа устойчивого функционирования как входные данные для других этапов

10. Этап устойчивого функционирования - 12. Риски

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 BPM
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

Проект BPM. Атрибуты

Десять этапов не гарантируют успеха проекта BPM, поэтому выделяют три «неотъемлемых» атрибута:

1. управление проектом – **слайд 174**
2. управление изменениями персонала – **слайд 188**
3. ведущая роль, лидерство - - **слайд 196**

Атрибут:

- фундаментальное условие успеха проекта
- свойство, пронизывающее весь проект
- проявляется на каждом его этапе

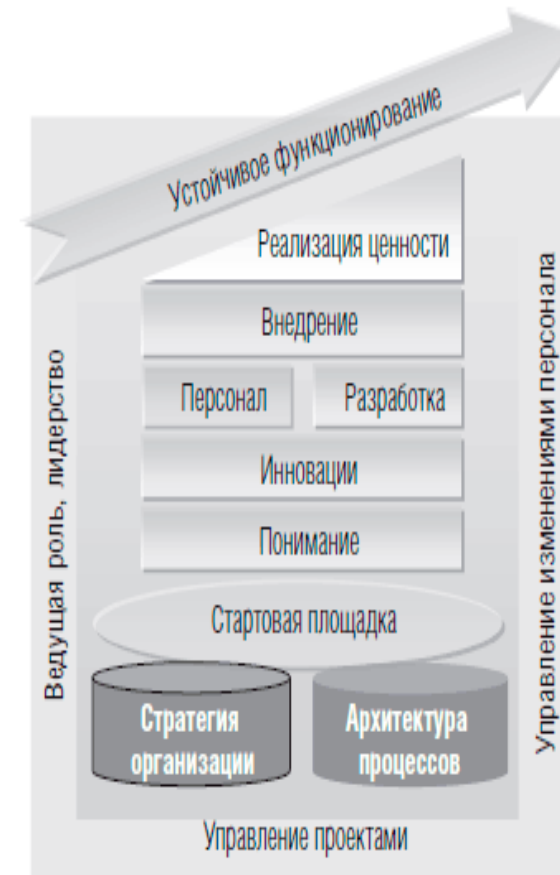


Рис. 23.1. Этапы проекта и неотъемлемые составляющие-атрибуты

Проект BPM. Управление проектами. Назначение

Навыки менеджера проекта BPM:

- управление изменениями персонала
- управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами
- глубокие знания и опыт реализации проектов BPM

Отличия традиционного и проекта BPM:

Традиционное управление проектом	Управление проектом BPM
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

Проект BPM. Управление проектами. Осуществление

Два главных аспекта управления проектом с точки зрения BPM:

1. есть несколько «шлюзов», которые нужно пройти удачно, чтобы проект BPM был успешным, и просто продолжался
2. взаимодействие с заинтересованными сторонами

«Шлюз» — ключевой контрольный пункт или стадия сдачи по ходу проекта всегда считается закрытым – не достаточно информации. Проект нужно приостановить до ее получения

Шлюз 1. Изучение заинтересованных сторон

Шлюз	
закрыт, пока	обычно открывается, когда
<ul style="list-style-type: none"> • не оценено общее состояние заинтересованных сторон • не получены ответы на вопросы: <ul style="list-style-type: none"> ➤ настроены ли заинтересованные стороны на предлагаемые изменения (проект)? ➤ есть ли расогласования? ➤ возможно, большинство заинтересованных лиц нацелены на проект, а ключевые ответственные за принятие решений фигуры и источники влияния нет? ➤ насколько зрелы в смысле BPM 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 ➤ BPM-зрелость ➤ цели проекта BPM • запланированы шаги, которые могут: <ul style="list-style-type: none"> ➤ быть правильно выполнены ➤ проконтролированы ➤ объединить заинтересованных лиц

Проект BPM. Управление проектами. Осуществление

Шлюз 2. Осознание размаха изменений открывается когда:

- согласован объем изменений
- проведена оценка воздействия изменений на организацию

Шлюз 3. Способность организации к изменениям открывается когда:

- оценена и понимается BPM-зрелость организации
- оценена способность к изменениям (здесь может оказаться полезным опыт аналогичных прошлых проектов)
- высокие цели разбиты на небольшие этапы, т.е. вместо одного крупного разового скачка предусмотрены небольшие изменения с последующими мелкими улучшениями, затем снова шаг изменений и опять мелкие улучшения и т.д.

Проект BPM. Атрибуты. Управление проектами. Осуществление

Шлюз 4. Принятие BPM организацией открывается когда:

- давление, оказываемое рынком, вынуждает организацию изучить возможности сокращения затрат, сосредоточившись на процессах
- растет готовность к BPM и расширена практика успешных реализаций BPM в других организациях
- один из руководителей успешно реализует сценарий «пилотный проект» или сценарий «вне поля зрения»

Шлюз 5. Техническое исследование открывается когда:

- проведен технический анализ на начальной стадии проекта
- тщательно выбран комплекс инструментария по автоматизации BPM (и подтверждается поставщиком решения функциональности такого инструментария на опытной демонстрации в процессе выбора)

Проект ВРМ. Управление взаимоотношениями заинтересованных сторон

Управление взаимоотношениями - структурированный процессный подход к необходимым взаимоотношениям в рамках проекта

Причины критической важности управления взаимоотношениями заинтересованных сторон *для проекта ВРМ*:

- без основных *внутренних заинтересованных* лиц у проекта не будет финансирования
- без поддержки основных заинтересованных сторон нельзя достичь пересечения границ подразделений и организации
- без поддержки основных заинтересованных сторон чрезвычайно трудно реализовать бизнес-выгоды, определенные в бизнес-обосновании
- без поддержки и энтузиазма бизнес-подразделений, членов подгрупп проекта, поставщиков, клиентов и т.д. проект просто становится труднее

Проект ВРМ. Управление взаимоотношениями заинтересованных сторон. Типы

- формальный:

- основан на достаточно традиционных методах проектного управления, нацеленных на реализацию, и на представлении о враждебности / недоброжелательности среды окружения

- способствует реализации проекта, но в долгосрочном плане изменения в поведении персонала *маловероятны*

- совместное решение:

- отношения строятся и поддерживаются, что способствует постоянству происходящих изменений в групповом и индивидуальном поведении, что *более располагает к культурным изменениям*

Проект ВРМ. Управление взаимоотношениями заинтересованных сторон. 5 шагов

1. сформировать внутреннюю группу для:
 - разработки формата и плана
 - осуществления управления отношениями с заинтересованными сторонами
 - привлечения заинтересованных сторон к участию в проекте
2. Определить все заинтересованные стороны и их отношения с проектом
3. Очертить роль основных заинтересованных сторон в проекте
4. Сопоставить заинтересованные стороны, чтобы выявить:
 - индивидуальные требования
 - необходимые результаты проекта
5. Определение наилучшей стратегии вовлечения, взаимодействия и управления отношениями с заинтересованными сторонами

Проект ВРМ. Шаг 1

Шаг 1. Формирование внутренней группы заинтересованных сторон

Менеджер проекта и глава группы заинтересованных лиц:

- несут ответственность за управление отношениями с заинтересованными сторонами
- 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

Менеджер проекта :

- должен быть уверен в поддержке и помощи спонсора проекта
- должен быть уверен в возможности доверительно обсуждать вопросы отношений с заинтересованными сторонами
- должен подсказывать членам группы проекта, что нужно донести до конкретных заинтересованных лиц, чтобы заручиться их поддержкой
- распределяет поручения среди других основных членов группы проекта и бизнес-группы

Проект BPM. Шаг 2

Шаг 2. Определение всех заинтересованных сторон и их отношений к проекту. Пример

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	
Подразделение развития бизнеса	

Проект ВРМ. Шаг 4

Шаг 4. Сопоставление заинтересованных сторон - разнести заинтересованных лиц по двум матрицам

Цель сопоставления — понять положение заинтересованных сторон: «как есть» и «как должно быть»

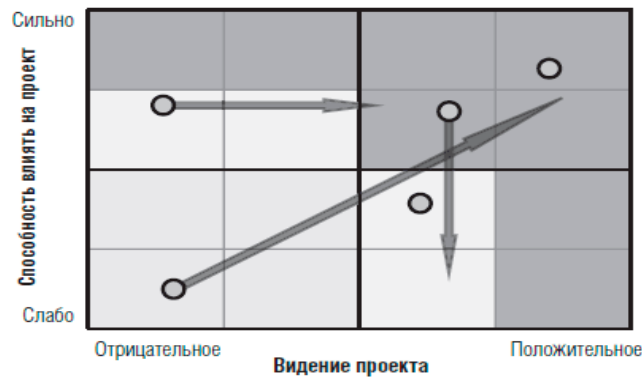


Рис. 24.2. Анализ влияния заинтересованного лица на проект и видения проекта

«как есть»

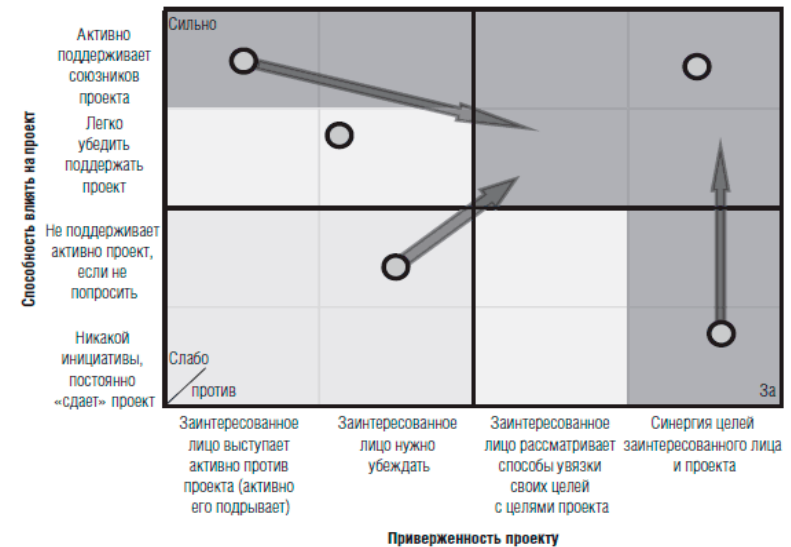


Рис. 24.3. Анализ энтузиазма и интересов заинтересованного лица

«как должно быть»

- кружок - текущее положение отдельного заинтересованного лица
- стрелки - положение, куда нужно его переместить – **разработать стратегию**
- кружок без стрелок - по мнению менеджера, заинтересованное лицо находится в правильном положении

Проект ВРМ. Шаг 4 - 1

На семинаре:

- документально оформить результаты, которые хочет видеть в проекте каждая заинтересованная сторона,
- сопоставить их с фактическими целями и задачами проекта
- выявить наличие / отсутствие синергии целей

Проект ВРМ. Шаг 5

Шаг 5. Определение наилучшей стратегии вовлечения, взаимодействия и управления отношениями с заинтересованными сторонами

План:

- необходимо составить на уровне:
 - общего проекта
 - отдельных заинтересованных сторон
- должен обеспечить путь от целей и задач отдельного заинтересованного лица к целям и задачам проекта

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
 - намерен работать с заинтересованными лицами, которые «за» проект, и с теми, кто «против»
 - будет «зажигать» тех, кто скептически настроен к проекту, чтобы они воспринимали его с энтузиазмом (или хотя бы нейтрально) – **метод совместного решения проблем – см. след. слайд**
- изучение должно происходить при каждой встрече менеджера проекта с заинтересованным лицом, на формальном совещании или в коридоре

Проект ВРМ. Шаги совместного решения проблем

Шаги, необходимые для совместного решения проблем:

- выявить основополагающие интересы в связи с потребностями, желаниями, заботами и опасениями
- 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 или BATNA (каждый предлагает свое видение лучшей альтернативы обсуждаемому решению вопроса – доклад на семинаре) для выработки решений, устраивающих всех
- находить новые творческие альтернативы
- оценить, обеспечивает ли решение проблемы разрешение всех основных вопросов

Проект ВРМ. Управление изменениями персонала

Хорошие компании быстро реагируют на перемены

Лучшие компании создают перемены

Будьте на шаг впереди; изменяйтесь до того, как это сделать придется

Хригель, Брандт (Hriegel, Brandt)

... преобразование корпорации — не просто мечта, а острая необходимость

Кин (Kin)

В бизнесе нет везения. Если бизнес постоянно меняется, должен целенаправленно применяться процесс, который подсказывает, куда нужно двигаться. Нужно понимать, чего стремиться достичь, и быть уверенным, что все делается правильно

Дон Аргус (Don Argus), бывший председатель правления Нацбанка Австралии

Компании в ранге от хороших до лучших обращали мало внимания на управление изменениями персонала, мотивирование людей или формирование взаимосвязей. В правильных условиях *проблемы* настроения, мотивации и изменений сходили «на нет»

Джим Коллинз (Jim Collins, 2001)

Проект ВРМ. Управление изменениями персонала. Шаги

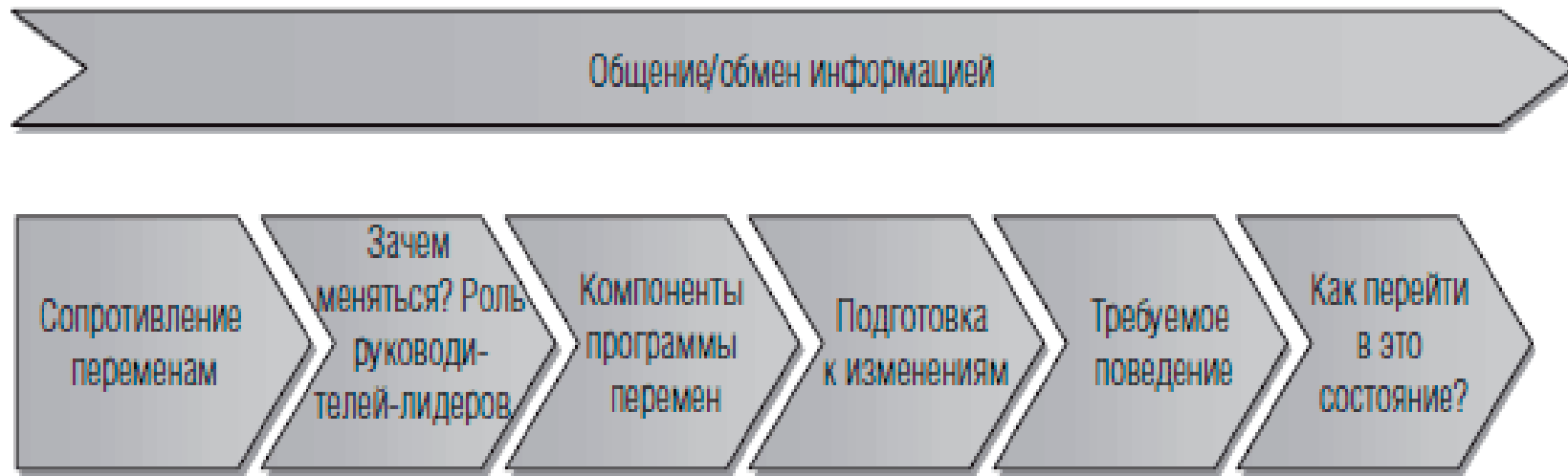


Рис. 25.2. Шаги управления изменениями персонала проекта

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

Проект ВРМ. Управление изменениями персонала. Шаг 1

Шаг 1. Сопротивление переменам.

Единственный человек, который желает смены, — это обмочившееся дитя

Марк Твен (приписывают)

Причины, почему люди так не любят перемены:

- *страх* - самая распространенная и одна из наиболее серьезных. Часто она связана с неопределенностью, непредсказуемостью, неудобством и незащищенностью перед переменами. Сильные средства преодоления страха — общение и честность
- *Ощущение бессилия* часто возникает тогда, когда группа проекта и руководители бизнеса недостаточно плотно вовлекают людей
- *Очень много сил и мук*, потом к ним привыкают. Большинство людей стремятся избежать трудностей и получить удовольствие, а в данном случае - *статус-кво*
- *Отсутствие личного интереса*. Люди должны понять и осознать последствия перемен. Если они отрицательные, вас спросят: «Зачем что-то менять?» и тогда нужна четкая аргументация

Проект ВРМ. Управление изменениями персонала. Шаг 2

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

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

Майкл Хаммер (Michael Hammer), 1993 г.

Люди не любят перемен, и не станут осуществлять программу изменений или участвовать в ней, *если не поверят*, что это необходимо

Есть два способа убедить людей меняться:

1. *задача руководителя — определить масштаб, остроту и последствия кризиса и донести это до людей. Руководитель должен быть способен сформулировать и разъяснить новую стратегию, новую модель компании, новую культуру*

Герстнер (Gerstner)

2. руководитель должен донести до людей существование некой «проблемы», разъяснить ее масштаб и необходимость перемен:

- чего должны достичь изменения?
- почему изменения необходимы?
- каковы последствия изменений, как для организации, так и для отдельных лиц

Проект ВРМ. Управление изменениями персонала. Шаг 3

Шаг 3. Компоненты программы перемен

Программу нельзя перепоручить или полностью (или частично) делегировать кому-либо, например:

- другому подразделению
- Консультантам

Важнейшие компоненты программы перемен:

- разработка детального проектного плана (планирование)
- Выбор основного персонала (активных сторонников перемен)
- Четкое понимание привязки программы к стратегии, культуре, структуре, новым ролям, новым процессам и всему проекту ВРМ
- Детальный план общения / информирования, описывающий способы доведения информации до всех заинтересованных лиц:
 - Подготовка – см. след слайд
 - Сегментация

Проект ВРМ. Управление изменениями персонала. Шаг 4

Шаг 4. Подготовка к изменениям:

1. создание среды/обстановки, которая позволит людям меняться и поощрять изменения: *доверие, внимание и распоряжение судьбой*

Укрепляют доверие	Разрушают доверие
слова, подтвержденные делом	Разговоры, не подкрепленные делами
Открытость и честность, учет разговоров «в курилке»	Неправда (разговоры, не имеющие ничего общего с реальностью) В 80-х годах прошлого века AT&T по секрету сообщила аналитикам с Уолл Стрит о массовых сокращениях; некоторые сотрудники прочитали о грозящих увольнениях в газетах. Работа практически застопорилась,. По крайней мере, два работника совершили самоубийство (Fortune, 18 октября 1993)
Слова «мы» вместо «я», это формирует командный дух	Начальник, который получил признание за сворованную у работника идею или, наоборот, возлагает вину за свои промахи или ошибки на других
Широкое общение, так как оно убивает слухи	Словоблудие

2. обеспечение обратной связи о показателях эффективности и программе перемен «поскольку делается не то, что вы ожидаете, проверяйте — нужно придумать способ измерить результаты»

Луис Герстнер

Проект ВРМ. Управление изменениями персонала. Шаг 5

Шаг 5. Требуемое поведение - Какие поведенческие изменения организация рассчитывает получить и требует от своего персонала?

Культура — не просто один из аспектов картины, это сама картина. В конце концов, что такое организация, если не совокупность способностей ее сотрудников создавать ценность?

Луис Герстнер

Три простых шага, широкое распространение которых может помочь процессу управления изменениями персонала:

1. выработать краткий хлесткий слоган, например: «выигрывай, работая в команде»
2. Разработать кодекс поведения (устав), показывающий изменения поведения, необходимые для перехода от текущего положения в новое
3. Разработать комплекс *принципов*, которых должны придерживаться все внутри организации

Зафиксировать это в виде документов и довести их до всех сотрудников организации

Проект BPM. Управление изменениями персонала. Шаг 6

Шаг 6. Как осуществить перемены

Согласованность, настойчивость и общение — «мантра» программы культурных перемен организации

1. анализ требований проекта BPM на основе выбранного сценария, поскольку необходимо решить, что и каким образом менять:
 - потребует ли проект изменения всей организации или только ее отдельных частей
 - какова глубина и широта охвата программы перемен
 - важны «глубокие», а не «мелкие» усилия потребует больше времени и сил, но дает значительно более устойчивые результаты
 - связывание программы перемен с различными аспектами этапа работы с персоналом общей схемы

Если действие:

- не дает вклад в ценность / пользу для клиента
- не повышает производительность
- не укрепляет мораль

не выполняйте его!

Проект ВРМ. Лидерство. Назначение. Сфера влияния

Лидеры должны вести настолько далеко, насколько они сами могут пойти, а затем исчезнуть. Их пепел не должен потушить зажженный ими огонь

Г. Уэллс

Мерилом лидерства является стабильно и безупречно работающая система, которую оставляет лидер после своего ухода со сцены

Чиббер (Chibber)

Три уровня лидерства (см. след слайд):

1. высший руководитель (высший исполнительный орган), должностное лицо высшего ранга или менеджер бизнес-подразделения - влияние на все или большинство компонентов
2. Спонсор программы / проекта, директор программы, менеджер проекта - влияние меняется: от исключительно бизнес-подразделения, до почти всей организации и, возможно, нескольких внешних заинтересованных сторон
3. Персонал (члены группы проекта и бизнес-персонал):
 - обеспечивает ведущую роль друг для друга и другим заинтересованным лицам
 - является образцом для подражания (ролевой моделью) и лидером изменений в небольших компактах организации по сравнению с лидерами высшего уровня - влияние либо внутри своего бизнес-подразделения, либо ограниченное рамками организации

Проект ВРМ. Лидерство. Сфера влияния

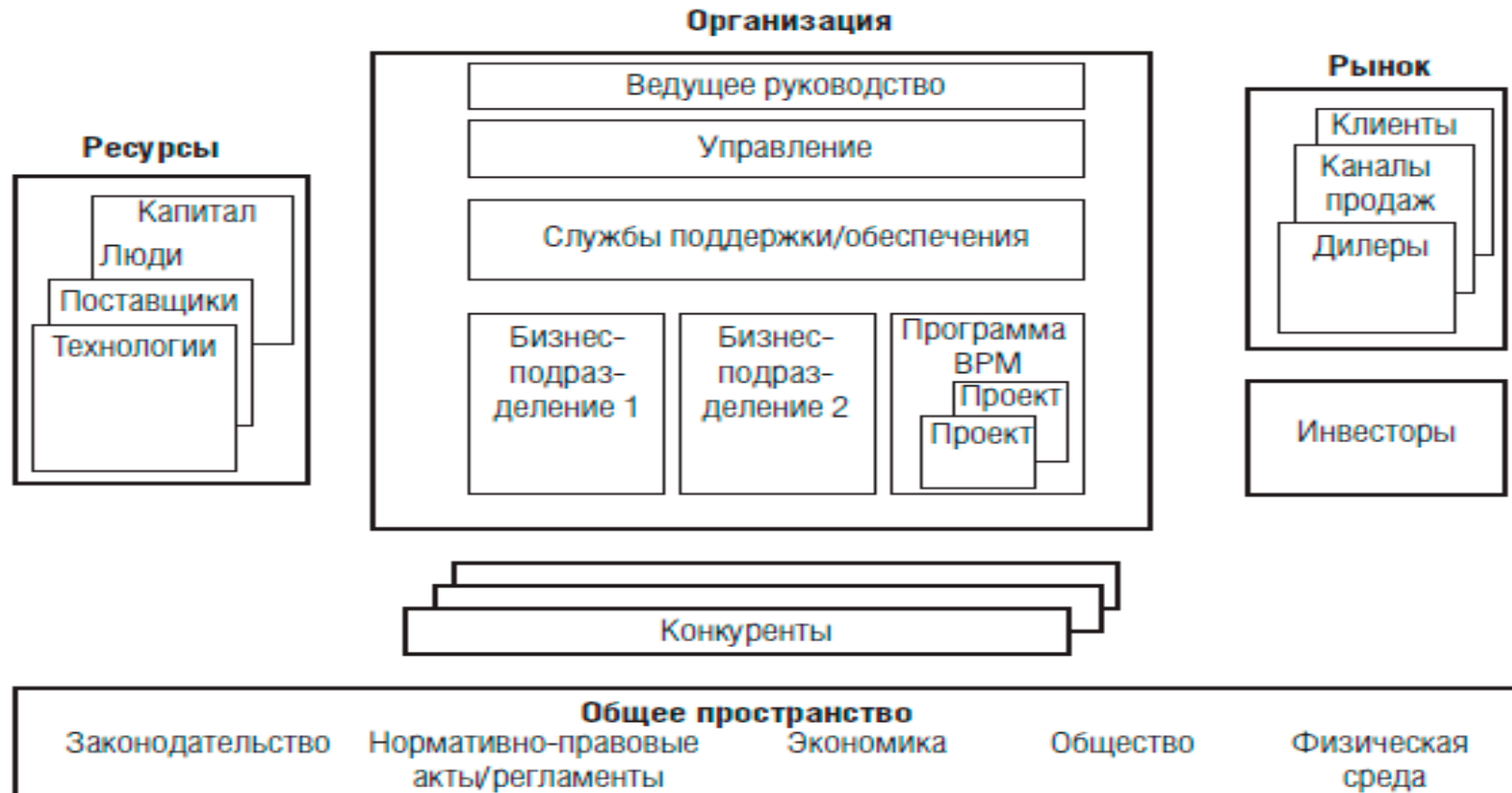


Рис. 26.2. Сферы влияния лидерства (адаптировано из Раммлера, [64], © International Society for Performance Improvement; воспроизводится с разрешения)

Проект ВРМ. Лидерство. Стиль

6 «стратегических стилей» Кин

1. преобразующее лидерство
2. Делегирование мандата на перемены (полномочий)
3. Реакция на остроту проблемы
4. Индивидуальная инициатива
5. Устойчивое совершенствование
6. Оппортунизм

Дополнительно:

7. Общение/обмен информацией
8. Взаимоотношения

1. *преобразующее лидерство:*

- уникальный лидер
- после завершения преобразований - либо герой, либо негодяй
- персонально возглавляет программу перемен, убеждая в ней все заинтересованные стороны, внутренние и внешние, что очень рискованно (кейс с. 204)
- время, требуемое для преобразований: от пяти до десяти лет

Проект BPM. Лидерство. Стиль - 1

2. *Делегирование мандата на перемены (полномочий)*

- стиль, присущий около трети организаций
- 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»

3. *Реакция на остроту проблемы*

- кризисное управление и наиболее распространенный стиль
- возникает как реакция на конкурента или рыночную ситуацию
- выбранный сценарий реализации BPM будет случаем:
 - «рулевого», если высшее руководство убеждено в выгодах от внедрения BPM или
 - «вне поля зрения», если высшее руководство не достаточно убеждено и понимает выгоды BPM

Проект VRM. Лидерство. Стиль - 2

4. *Индивидуальная инициатива*

- руководитель-лидер, который может осуществить изменения действует из лучших намерений
- все начинается с «решения», которое этот лидер считает чрезвычайно полезным для организации
- сценарий - случай «вне поля зрения», пока не проявятся результаты
- создание обстановки, при которой отдельные сотрудники смогут:
 - взять инициативу на себя
 - получить полномочия и право на неудачу без взаимных обвинений

5. *Устойчивое совершенствование* допустимо, только если организация является лучшей в своей области (мировым лидером)

- правильная концепция, если компания - мировой лидер
- ужасная идея, если компания утратила лидерство
- катастрофа, если компания далека от мирового стандарта. Недостаточно быть лучше, чем в прошлом году, или даже лучше конкурентов — нужен радикальный скачок в производительности. Должен применяться сценарий «рулевой» или «пилотный проект»

Пол О'Нил

- вклад должны вносить все сотрудники, причем постоянно

Доклад на семинаре «Toyota — пример программы устойчивого совершенствования»

Проект BPM. Лидерство. Стиль - 3

6. *Оппортунизм. Лидеры:*

- могут предотвращать кризисы
- являются ведущими в отрасли и не отрываются далеко вперед от конкурентов
- увлекаются модой в применении последних управленческих штучек (TQM, BPR, Six Sigma, BPM)
- скорее склоняются к сценарию:
 - «пилотный проект», чтобы апробировать подход или,
 - «рулевой», если уверены в технологиях и способности контролировать их

7. *Общение/обмен информацией*

- стратегия бесполезна, если лидер не привлек на свою сторону большинство. Самый главный актив - «правильные» люди; они помогут выстроить стратегию

Джим Коллинз (Jim Collins), т.е.:

- вначале «кто» (привлечение правильных людей)
- затем «как» и «что»
- лидерство - «заразить» людей:
 - идеей
 - желанием достичь результатов
 - гордостью за достижение этих результатов

Доклад на семинаре «контроль и порядок» - см. стр. 207

Проект VRM. Лидерство. Стиль - 4

8. *Взаимоотношения* - что же больше влияет на поведение: система или отдельные люди?

- взаимоотношения — основа всего, что мы делаем: невозможно спрогнозировать потенциал людей
- никто из нас не существует без взаимоотношений с другими людьми
- различная обстановка пробуждает в нас одни качества и скрывает другие
- не следует выбирать «люди или система?»: важны отношения между человеком и системой

Уитли

- 12% эффективного управления (эвфемизм лидерства в науке управления) — это знания
- 88% — правильное обращение с людьми

Чиббер

- поместите хорошего работника в плохую систему, и система всегда победит
- справедливо и обратное: плохие работники плохо работают и в хорошей системе

Раммлер (Geary A. Rummler)

Проект ВРМ. Лидерство. Стиль - 5

Лидеры в связи с внедрением ВРМ в своей организации должны:

1. координировать и содействовать отношениям между собой и менеджером проекта, а также заинтересованными лицами (внешними и внутренними)

2. решить, с чего начинать?

– дорога в тысячу ли начинается с первого шага

Конфуций

– Пашущего сытым делает плуг

– Дорогу осилит пешком идущий

Ригведы

– Другие, более распространенные рекомендации:

- думайте глобально, действуйте локально
- мыслите масштабно, начинайте с малого

На семинаре:

- **группировка в таблицу – 26.1. – стр. 208-211**
- **Доклад «может ли вознаграждение мотивировать неверно?»**

ВРМ - культура непрерывного совершенствования бизнес-процессов

1. *модель зрелости* (т.е. компетенции, способности, уровень сложности) *ВРМ* как глобальный стандарт:
 - оценка уровня зрелости организации в управлении бизнес-процессами (Фишер — Fisher, [17], Хармон — Harmon, [30], Спаньи — Spanyi, [70])
 - разработка дорожной карты продвижения вперед (Полк — Paulk, [56]; Хейкс — Hakes, [22]; Ахерн — Ahern, [1])
2. *методы внедрения ВРМ* 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 выдвигает на передний план совершенствование процессов
 - обеспечения маневренности организации, непрерывного усовершенствования и возможностей бизнеса

Модель зрелости BPM

- 97% опрошенных организаций в Европе, считают BPM важным
- 3% не начали практическую работу BPM
- 73% опрошенных находятся на начальных стадиях принятия BPM

[60]

Модель зрелости **BPM** можно применять как инструмент:

- *описания*, дающий возможность оценить сильные и слабые стороны текущего состояния («как есть»)
- *предписания*, дающий возможность разработать «дорожную карту» усовершенствований
- *сравнения*, устанавливающий точку отсчета при сравнении с отраслевыми стандартами и другими организациями

Доклады на семинаре - см. стр. 213 - 215:

- «Модель зрелости способностей (СММ)»
- «Модели зрелости стратегической согласованности и ориентации процессов»

Модель зрелости BPM. Цель и основа

- многомерная
- включает несколько отличных друг от друга составляющих: факторы, стадии и объем (объект и время)
 1. твердая теоретическая основа
 2. широко принятый глобальный стандарт
 3. комплексная всесторонняя разработка
 4. баланс теоретической строгости и высокой применимости
 5. поддержка индивидуальных информационных запросов различных групп заинтересованных лиц. Три уровня:
 - шесть факторов успеха
 - области способностей в рамках каждого из этих шести факторов
 - детализированные вопросы для измерения каждой области способностей
 6. создание древовидной структуры, которую можно расширить на основе требований к отчетности и анализу отдельного заинтересованного лица

Модель зрелости BPM. Предположения

Предположения:

1. независимые переменные – факторы, базирующиеся на:
 - важнейших выявленных факторах успеха BPM
 - препятствиях к успеху BPM
 - подходах к внедрению проектов BPM
2. зависимая переменная (функция) — успех BPM
3. более высокая степень зрелости каждого из факторов отразится в более высоких показателях успешности проекта BPM
4. понятие «успех процесса» необходимо перевести в адекватные, независимые от BPM измерители успеха для всей организации — успех бизнеса

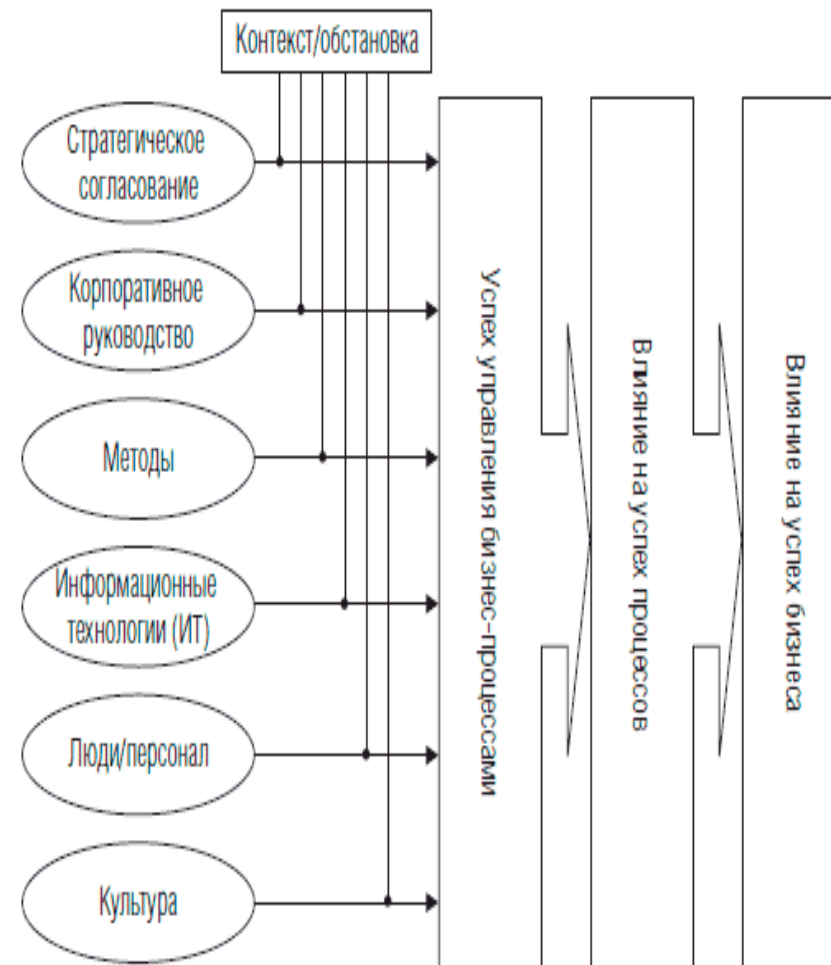


Рис. 27.2. Основополагающая модель

Модель зрелости BPM. Факторы

Подэлементы каждого фактора - *области способностей* – см. след. слайды

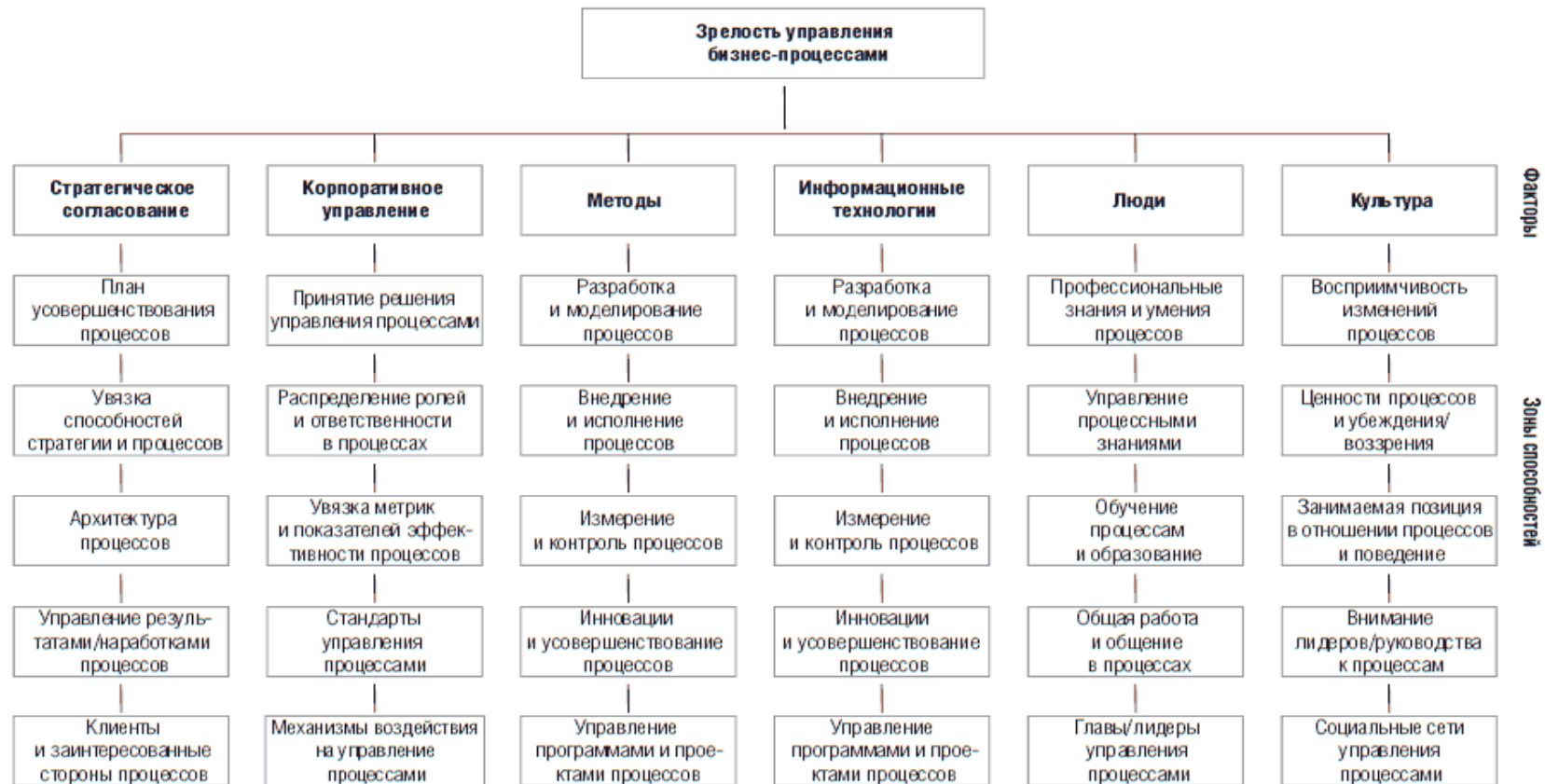


Рис. 27.3. Области способностей BPM

Модель зрелости BPM. Фактор 1

1. *Стратегическое согласование* - тесное увязывание приоритетов и процессов организации, обеспечивающее постоянные и действенные меры по повышению эффективности функционирования бизнеса

Пять основных областей для оценки способностей стратегического согласования (средний вес воспринимаемой важности) в их связи с BPM, выделенные методом экспертных оценок:

□ *план совершенствования процессов:*

- охватывает общий подход организации к инициативе BPM
- составляется исходя из стратегии организации
- описывает, каким образом меры усовершенствования процессов отвечают выстроенным в порядке стратегического приоритета целям

□ *увязывание-согласование стратегии и бизнес-процессов:*

- дает информацию, связанную с целевыми показателями совершенствования процессов проекта с планируемыми процедурами обследования и мониторинга
- разрабатывается ли и пересматривается ли стратегия в свете возможностей процессов? **Продолжение – см. след слайд**

Модель зрелости BPM. Фактор 1 - 1

- дают ли бизнес-процессы непосредственный вклад в стратегию?
- какие процессы будут затронуты изменением стратегии?
- какие процессы будут затруднять ее реализацию?
- как распределить ограниченные ресурсы?
- какие процессы лучше передать на аутсорсинг?
- *архитектура процессов предприятия:*
 - обозначает фактическую иерархию процессов, обеспечивающих успешное развитие бизнеса
 - 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
 - вытекает из трезвого понимания организационной структуры с точки зрения процессов
 - служит общим фоном процессов
 - является отправной точкой более детального анализа процессов

Модель зрелости BPM. Фактор 1 - 2

□ *управление результатами/наработками процессов* и связанных с ними основных показателей эффективности – KPI:

- ценный источник преобразования стратегических целей в конкретные задачи процессов, который способствует их эффективному контролю
- могут быть различного типа и характера, включая финансовые, количественные, качественные или основанные на сроках
- могут зависеть от стратегических «приводов» конкретных процессов предприятия
- трудно измеряемые гибкость или надежность

□ *клиенты и другие заинтересованные стороны: высшее руководство, акционеры, правительственные структуры и т.п. :*

- замена высшего руководителя сильно сказывается на общей популярности (или непопулярности) BPM, даже если официальная стратегия остается неизменной
- определение успеха управления процессами точками соприкосновения с внешними сторонами: степенью учета их точек зрения и влияния, которое они оказывают на разработку процессов

Модель зрелости BPM. Фактор 2

2. *Корпоративное управление* - установление адекватных и прозрачных процессов подотчетности, принятия решений и вознаграждения, распределения ролей и ответственности.

Пять основных областей:

принятие решений BPM: четкое определение и согласованное исполнение соответствующих процессов в прописанных (штатных) и непредвиденных ситуациях:

- кто и какое решение может принять
- скорость принятия решений
- способность влиять на выделение ресурсов
- реагирование на изменение процессов

распределение ролей и ответственности в процессах - прописать обязанности и ответственность выстроить строгую структуру отчетности:

- аналитиков
- хозяев и главных руководителей
- соответствующие комитеты и подключаемые советы

увязка метрик и эффективности функционирования процессов:

- сбор требуемых метрик (стратегических задач)
- корреляции их с критериями эффективности

Модель зрелости BPM. Фактор 2 - 1

- *стандарты управления процессами* должны быть определены и оформлены документально
 - координация инициатив управления процессами организации
 - методики формирования и контроля компонентов управления процессами: показатели процессов, разрешение проблем, схемы вознаграждения и премирования и т.д.
- *механизмы воздействия на управление процессами:*
 - регулярные циклы обследования с целью поддержания качества
 - актуализация принципов управления процессами, а также контроля соблюдения нормативных требований, связанных со стандартами управления процессами
 - оценка степени соответствия стандартам руководства BPM с целью поощрения желаемого образа поведения

Модель зрелости BPM. Фактор 3

3. *Методы* - подходы и приемы, обеспечивающие и поддерживающие согласованные действия процесса, включая:
- интеграцию методов друг с другом и с другими методами управления
 - поддержку методов ИТ
 - сложность, пригодность, доступность и фактическое применение методов внутри каждой стадии:
 - *разработка и моделирование процессов* связаны с методами, применяемыми для процессов
 - действующих («как есть»)
 - будущих («как будет»)
 - *внедрение и исполнение процессов* связаны с методами, применяемыми для процессов:
 - преобразования модели процессов в исполняемые спецификации бизнес-процессов
 - распространения этих моделей
 - эскалирования («подъема наверх») процессов

Модель зрелости BPM. Фактор 3 - 1

3. *Методы* - подходы и приемы, обеспечивающие и поддерживающие согласованные действия процесса, включая:

– *измерение и контроль* связаны с методами сбора данных, например:

- контроль процессов (например, риски или ошибки)
- оценка эффективности процессов

□ *инновации и усовершенствование процессов* включают методы, содействующие разработке улучшенных и новаторских процессов, в т.ч. инновации процессов, шесть сигм и т.д.

□ *управления программами и проектами процессов* оценивает подходы, которые применяются для общего управления программой или проектами BPM, включая управление изменениями процессов

Модель зрелости BPM. Фактор 4

4. Информационные технологии (ИТ)

- программное и аппаратное обеспечение
- системы управления информацией обеспечивающие и поддерживающие деятельность, связанную с процессами

на стадиях:

- *разработка и моделирование процессов* позволяют:
 - выводить модели процессов напрямую из файлов регистрации
 - общую инструментальную поддержку моделирования
 - анализ бизнес-процессов (например, анимация процессов, имитационное моделирование)
- *внедрение и исполнение процессов* - «процессно-контекстные информационные системы» сосредоточены на :
 - автоматизированном преобразовании моделей процессов в исполняемые спецификации
 - последующем исполнении процессов на основе рабочего потока
 - системах управления документацией или сервисно-ориентированной архитектуре

Модель зрелости BPM. Фактор 4 - 1

4. Информационные технологии (ИТ)

- ❑ *измерение и контроль процессами* облегчают:
 - (полу-) автоматическое управление эскалированием процессов
 - обработку исключений
 - поиск и обработку данных рабочего потока
 - визуальное представление показателей
 - контроллинг на основе регистрационных файлов процессов
- ❑ *инновации и усовершенствование процессов* обеспечивают автоматизированную поддержку создания усовершенствованных бизнес-процессов - решения, дающие самонастраивающийся (т.е. самообучающийся) инструментарий, непрерывно подстраивающий бизнес-процессы на основе изменений контекста
- ❑ *управления программами и проектами процессов* облегчают общее управление программой и проектами

Модель зрелости BPM. Фактор 5

5. Люди - человеческие ресурсы:

- отдельные лица и группы, которые постоянно расширяют и применяют свои знания процессов и навыки работы с ними для повышения эффективности бизнеса
- знания и умения людей, участвующих в инициативе BPM:
 - ❑ *профессиональные знания и умения процессов* нацелены на комплексность и глубину способностей привлеченных заинтересованных лиц в соответствии с должностью или ролью (например, аналитик бизнес-процессов, хозяин процесса)
 - ❑ *управление процессными знаниями* - оценка уровня понимания BPM, включая:
 - знания методов управления процессами
 - влияния этих элементов на результаты процессов предприятия
 - ❑ *обучение процессам и образование* определяет настрой организации на постоянное развитие и поддержание соответствующих навыков и знаний процессов:
 - ❑ *общая работа и общение в процессах*:
 - соответствующий оценочный анализ моделей общения между заинтересованными сторонами
 - способы выделения, изучения и распространения знаний, связанных с процессами
 - ❑ *главы / лидеры управления процессами*:
 - измерение готовности руководителей вести за собой, принимать обязательства и отвечать за бизнес-процессы
 - мониторинг, насколько желаемые навыки лидерства и стили руководства в процессах используются на практике

Модель зрелости BPM. Фактор 6

5. *Культура* - коллективные ценности и представления, формирующие отношение к процессам и модели поведения для повышения эффективности бизнеса:

- ❑ *восприимчивость изменений процессов* - склонность организации:
 - воспринимать изменения процессов,
 - расположенность принимать изменения и адаптации
 - возможность процессов без проблем пересекать функциональные границы
 - способность персонала действовать в высших интересах процессов
- ❑ *ценности процессов и убеждения / воззрения*
 - считают ли сотрудники, что процессы — это способ получать результат, сделать дело
 - роль и выгоды BPM: долговечность, глубина и широта убежденности в необходимости BPM
- ❑ *занимаемая позиция в отношении процессов и поведение людей*
 - готовность поставить под сомнение существующий порядок в свете потенциального усовершенствования процессов и фактических моделей поведения, связанных с процессами
- ❑ *внимание лидеров / руководства к процессам:*
 - 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 :*
 - существование и влияние сообществ практического применения BPM
 - использование методов социальных сетей
 - признание и применение неформальных сетей общения BPM

Внедрение BPM в организации. Требования

- четкое организационное позиционирование BPM с ясным распределением ролей, обязанностей и уровней полномочий
- структура, которая может развиваться вместе с растущим значением BPM в организации

Таблица 28.1. Встраивание BPM в структуру организации

Уровень	Степень 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

структура

* см. приложение С – для семинара

Таблица 28.2. Организационная структура BPM

Роль*	Проект BPM (уровень 1)	Программа BPM (уровень 2)	Центр совершенствования бизнес-процессов (уровень 3)	Главный руководитель процессов (CPO - уровень 4)
CPO				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

esofia@tpu.ru

+7 (3822) 706354