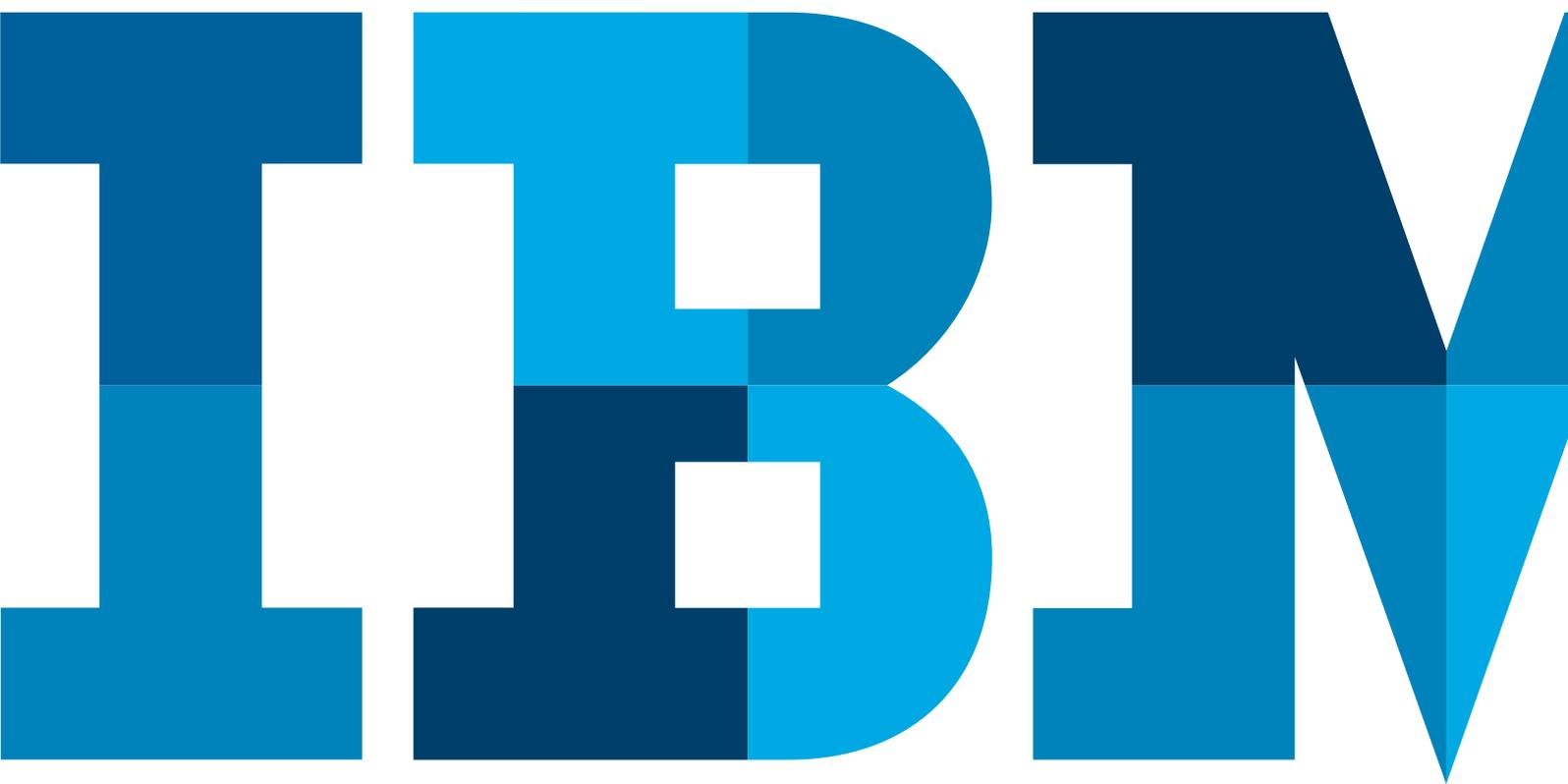


Одиннадцать навыков для успешного выполнения BPM-программ



Содержание

- 2** Введение
- 3** Успешные проекты / реализация
 - Навык №1. В первую очередь доказывать ценность для бизнеса
 - Навык №2. Обеспечить продуктивность и наблюдаемость BPM
 - Навык №3. Никогда не ограничиваться единственной итерацией
 - Навык №4. Не пропускать этап «Анализ процесса»
 - Навык №5. Выделять время на формирование конкурентных преимуществ
- 7** Повышение компетентности BPM-подразделения
 - Навык №6. Формировать полноценную рабочую группу
 - Навык №7. Сделать самодостаточность приоритетным требованием
- 9** Применение BPM в масштабе всего предприятия
 - Навык №8. Инвестировать в практические преимущества, а не только в первый выпуск
 - Навык №9. Стимулировать коллективную деятельность
 - Навык №10. Определить владельцев
 - Навык №11. Осуществлять PR-поддержку своей деятельности
- 14** Итак, что же дальше?
- 15** Одиннадцать навыков для успешного выполнения BPM-программ
- 15** Преимущества BPM-продуктов от корпорации IBM

Введение

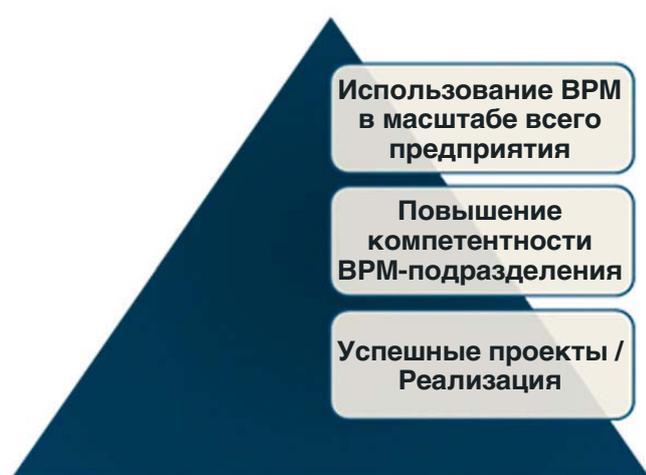
Мы занимаемся управлением бизнес-процессами (Business Process Management, BPM) на протяжении достаточно долгого времени – почти десять лет! От наших клиентов, которые только приступают к реализации своих BPM-инициатив, мы часто слышим об их больших ожиданиях и грандиозных планах относительно применения BPM в своих компаниях в качестве основополагающей возможности для совершенствования процессов в масштабе всей организации. Они стремятся узнать, что они могли бы предпринять, чтобы гарантировать успешность своих BPM-программ – при использовании продукта IBM® WebSphere® Lombardi Edition или подобных продуктов из состава BPM-пакета IBM.

Наблюдая за развитием проектов наших клиентов, мы установили набор навыков, которые помогают им добиться успеха в области BPM на долгосрочной основе. Что они делают в начале, чтобы обеспечить последующий успех? В какие аспекты они инвестируют в ходе BPM-проекта? И каким образом они внедряют BPM-возможности в масштабе всего предприятия?

Мы решили представить эти рекомендуемые руководящие принципы в такой же форме, которая была использована в популярной книге Стивена Кови (Stephen R. Covey) под названием «The 7 Habits of Highly Effective People» («7 навыков высокоэффективных людей»). Базовый тезис С. Кови: чтобы стать эффективным, необходимо изменить парадигму, т.е. думать о некоторых вещах несколько по-иному. В ходе формирования у себя способности к повышению эффективности вам придется пройти определенные этапы развития в правильной последовательности. На первой стадии производится индивидуальная работа над собой, а на последующих стадиях осуществляется превращение во влиятельного члена своего сообщества. BPM как дисциплина применяет такую же стратегию.

Достигнутый успех порождает следующий успех. Вы не сможете применить полностью проработанную программу корпоративного уровня, не обладая определенным опытом в области BPM. Это достаточно четкая последовательность, в которой каждый уровень поддерживает следующий уровень.

Уровни успеха в области BPM



Какие навыки помогут организации в продвижении по этим уровням?

Начните со способности осуществлять одиночные проекты – докажите, что вы в состоянии это делать. Затем сформируйте у своей рабочей группы необходимую компетентность и создайте инфраструктуру, позволяющую применять BPM в качестве платформы для совершенствования процессов в масштабе всего предприятия. Выполнение последовательностей с применением на каждом их шаге весьма специфических навыков, которые рассматриваются в данном техническом обзоре, позволит вашей ИТ-организации успешно продвигаться по уровням BPM-программы и принести всей своей компании реальную пользу.

Успешные проекты / реализация

Навык №1. В первую очередь доказывать ценность для бизнеса

- Не забывайте, что в центре внимания должна находиться ценность для бизнеса.
- Будьте готовы к компромиссам в интересах первого выпуска проекта.

Выберите задачу, которая обеспечивает ценность для бизнеса, не ограничивайтесь небольшим начальным проектом. Успешные клиенты BPM сразу начинали с решения значимой бизнес-проблемы.

Для первого проекта выберите отдельную проблему, относительно которой у вас есть полная уверенность в ее решении собственными силами. Только после успешной первой итерации вы сможете полностью обосновать следующее развертывание и перейти к рассмотрению остальных областей бизнеса на предмет совершенствования других процессов.

Характерная черта BPM – динамичность. Вам следует использовать эту черту в своих интересах – и не пытаться сразу решить все проблемы методом большого скачка, т.е. с помощью единственного развертывания всеобъемлющего сквозного процесса. Нужно непрерывно вносить улучшения и производить повторные итерации.

План-график BPM-проекта



В секторе BPM уже хорошо известно, что единственная работающая методика получения ценных преимуществ для бизнеса – это итеративная реализация процесса. Традиционная «водопадная» методика имеет высокую вероятность неудачи, поскольку и сам бизнес, и его требования могут существенно измениться к тому

времени, когда финальная версия процесса будет готова к развертыванию. Применяя подход на основе итераций и воспроизведений (Playback), вы, напротив, сможете на всем протяжении фазы разработки привлечь бизнес-специалистов, которые укажут вам на наиболее ценные моменты процесса. Это в конечном итоге гарантирует построение надлежащего приложения.

В случае использования продукта WebSphere Lombardi Edition корпорация IBM рекомендует для каждой реализации проекта провести не менее трех крупномасштабных воспроизведений. При выполнении проекта продолжительностью 10 – 12 недель обязательным требованием является проведение – в присутствии всех заинтересованных сторон – трех или более воспроизведений для пошагового прохождения по всему приложению процесса. Некоторые наши клиенты настолько глубоко осознали важность воспроизведений, что проводят их каждую неделю!

Навык №2. Обеспечить продуктивность и наблюдаемость BPM

- На стадии описания (Definition Phase) в обязательном порядке должны задаваться показатели, KPI-индикаторы и SLA-соглашения.
- Не исключайте показатели из рассмотрения.
- Всегда помните, что наблюдаемость процесса необходима для его совершенствования.

Усовершенствуйте процесс и в плане его наблюдаемости. Многие специалисты, обращающиеся к BPM, мыслят терминами потока работ (workflow) и считают, что BPM полностью сводится к автоматизации. Действительно, одним из ключевых элементов BPM является автоматизация задач с большой долей ручных операций и задач, подверженных ошибкам. Однако в BPM имеется и совершенно другой элемент – улучшение наблюдаемости за ведением бизнеса и определение контролируемых показателей в тех областях бизнеса, где они до этого отсутствовали.

Успешные клиенты BPM определяют ключевые показатели, которые они стремятся улучшить, посредством измерений до и после внесения изменений. Без измерения исходного уровня трудно продемонстрировать пользу, полученную бизнесом в результате всех усовершенствований процесса. Многие поставщики могут обеспечить получение отдельных показателей по некоторым подразделениям, однако они не способны предоставить вам всеобъемлющие показатели ключевого процесса, обращенного на клиента. BPM-продукты IBM обеспечивают решение этой задачи.

Как компании используют продукт IBM WebSphere Lombardi Edition



Некоторые клиенты сообщают, что на первой стадии развертывания BPM они совершенно не занимаются автоматизацией каких-либо определенных областей процесса. Они не располагают достаточной информацией обо всем процессе, чтобы точно локализовать проблемы. Вместо этого их первый шаг состоит в применении т.н. мониторинга деловой активности (Business Activity Monitoring, BAM), который позволяет контролировать и отслеживать весь процесс от начала до конца. С помощью BAM они способны выявлять свои самые большие проблемы, узкие места и возможности для совершенствования.

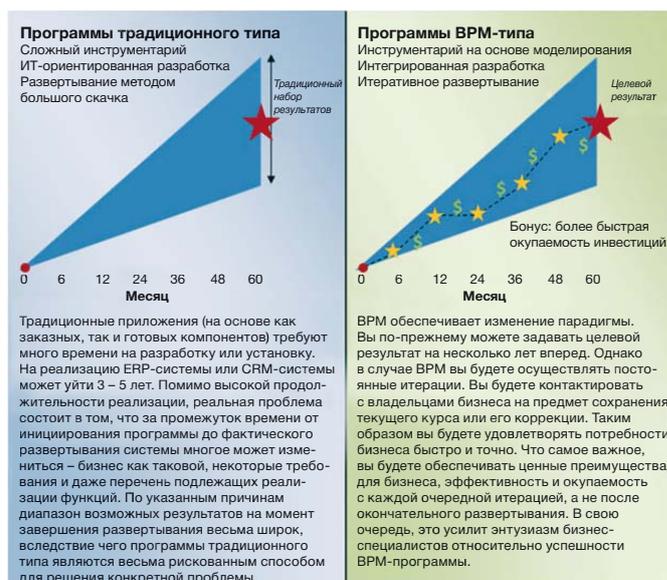
Успешные клиенты думают не только о возможностях автоматизации и оркестровки, но также уделяют большое внимание ключевым показателям, на основе которых они собираются осуществлять совершенствование процесса. Как правило, реализация сквозной наблюдаемости процесса предъявляет более высокие требования к квалификации персонала, т.е. персонал должен пройти соответствующее обучение. Вам необходимо реализовать первую версию своего проекта, чтобы побудить владельцев бизнеса сообщить вам следующую информацию: показатели, имеющие критическое значение для бизнеса; нынешний исходный уровень показателей; какие показатели должны быть улучшены за три месяца с помощью BPM-проекта, чтобы этот проект считался успешным. Получение такой информации имеет важнейшее значение, поскольку она ориентирует вас на реальное подтверждение ценности BPM-решений, которые вы предоставляете своей компании.

Навык №3. Никогда не ограничиваться единственной итерацией

- Итеративный подход ориентирован на непрерывное совершенствование процесса.
- Фазы и версии с номерами 2, 3 ... N будут всегда иметь место.
- Необходимо идти на компромиссы (но только не за счет показателей!).

При использовании итеративного подхода необходимо сформировать понимание того, что вы не занимаетесь однократным развертыванием некоего приложения. В идеальном случае это понимание должно быть достигнуто не только в пределах рабочей группы вашего BPM-проекта, но и в масштабе всей организации. BPM позволяет быстро развернуть первую версию процесса с целью решения отдельной проблемы и подтверждения ценности для бизнеса. Однако только в версиях 2, 3 и далее появятся реальные возможности для повышения уровня продуктивности, рациональности или эффективности вашей организации.

BPM ускоряет получение более высоких результатов



Навык №4. Не пропускать этап «Анализ процесса»

- Документы с требованиями – это еще не анализ процесса.
- Не уделяйте чрезмерного внимания исходным требованиям на стадии описания (Definition Phase).
- Уже на ранней стадии проекта сформируйте в своей рабочей группе навыки по анализу процесса.

Мы всегда радуемся, когда наши новые клиенты стремятся приступить к непосредственному решению бизнес-проблем с помощью BPM, однако мы хорошо знаем, что многие из них пропускают при этом один важнейший этап. Вы просто не сможете осуществить BPM-инициативу посредством построения заказных приложений процесса на основе одного только документа с требованиями. В обязательном

порядке следует выполнить анализ процесса, поскольку это создаст фундамент для успешной BPM-программы.

BPM действительно позволяет мыслить в терминах процесса – и благодаря этому немедленно помещает вас и всех участников вашей рабочей группы в единый коллективный контекст. Процессы внутри вашей организации выполняются различными группами. Для построения эффективного заказного приложения недостаточно документа с требованиями.

Анализ процесса помогает проиллюстрировать весь процесс в целом:
*Какие данные необходимы в тех или иных точках процесса?
 Какова необходимая скорость данного процесса?
 Каковы требования по оборотному времени, и что препятствует соблюдению этих требований?*

Ответы на эти вопросы невозможно найти в традиционных документах с требованиями. Цель анализа процесса состоит в том, чтобы оказать содействие в его совершенствовании.

Анализ процесса помогает получить следующие результаты:
*Проанализировать определенные бизнес-процессы
 Выявить основные проблемные области в текущем процессе
 Сформулировать перспективный план по рекомендованным усовершенствованиям процесса*

Для достижения успеха вам придется сформировать у своей рабочей группы навыки анализа процессов. Это критический фактор, который определяет разницу между традиционной разработкой приложений и построением приложений процесса с использованием BPM.

Навык №5. Выделять время на формирование конкурентных преимуществ

- Проект продолжительностью более 90 дней не обязательно является неудачным.
- Самодостаточность может удлинить сроки выполнения проекта.
- Сроки выполнения проекта могут удлиниться в зависимости от изощренности процесса.

Хорошо это или плохо, однако существует масса маркетинговых материалов, обещающих осуществить BPM-развертывание за две недели, а через месяц предоставить полное решение, обеспечивающее реальный экономический эффект. Мы не отрицаем, что столь краткие план-графики реализации возможны, – при наличии определенных условий развертывание вполне можно осуществить за один месяц. Если этот план-график подходит для вашей компании, то сделайте это.

Но не забывайте при этом наш навык №1 – «В первую очередь доказывать ценность для бизнеса»! В большинстве BPM-проектов с использованием продукта IBM WebSphere Lombardi Edition на достаточно короткую временную перспективу (порядка 90 суток) планировалось достижение лишь следующих целей:

- Подтверждение ценности для бизнеса.
- Выполнение первой итерации.
- Получение и демонстрация положительных результатов.
- Начало получения экономического эффекта для бизнеса.
- Подтверждение права на выполнение следующих стадий.

С другой стороны, если вам потребуется более 90 суток для подготовки своей рабочей группы или вы захотите провести тот или иной предварительный анализ процесса – это прекрасно. Только не забудьте при первой же возможности продемонстрировать ценность для бизнеса. И не торопитесь представлять не соответ-

ствуюющую требованиям систему уже через 30 дней только для того, чтобы показать свои текущие «достижения», поскольку в конечном итоге это не поможет вашей ВРМ-программе. Вместо этого потратите время на обеспечение по-настоящему ценных преимуществ для бизнеса. Вам придется потерпеть: это действительно потребует определенных усилий, однако ваше терпение окупится, когда ваша компания сможет полностью реализовать потенциал ВРМ-решения для своего бизнеса.

Еще один важный момент: если вы собираетесь добиться самодостаточности уже на ранних стадиях своей ВРМ-программы, вам придется удлинить сроки реализации своего проекта, поскольку в ходе его выполнения вы потратите время на обучение. Вы не пассажир, возможности которого ограничиваются наблюдением. При формировании план-графика необходимо учитывать все вышеперечисленные факторы. Вы должны сообщить своей рабочей группе, что собираетесь потратить немного больше времени, но при этом ваша организация завершит проект, обретя некоторые новые способности, которые в дальнейшем позволят ей достигать успеха самостоятельно. Вполне вероятно, что это окажется весьма выгодным компромиссом – в зависимости от ценностей и приоритетов вашей компании.



Повышение компетентности ВРМ-подразделения

Навык №6. Формировать полную рабочую группу

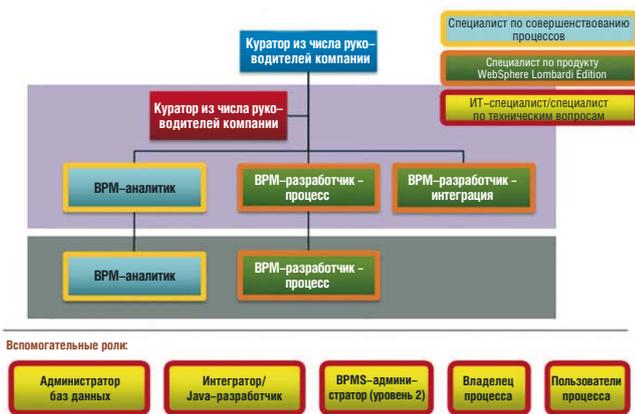
- Разработчики для платформы Java™ (или .Net) – это не все специалисты, в которых вы нуждаетесь.
- Сформируйте в своей рабочей группе соответствующий пул квалифицированных ресурсов.
- Найдите для своих разработчиков хороших консультантов по ВРМ.

Мы считаем, что перед применением ВРМ вам следует подумать о построении полноценной рабочей группы. Наличие ВРМ-программы – это инвестиции. Мы уверены в том, что это важнейшая способность для любого современного ИТ-подразделения. Вам необходимо сформировать обширный набор квалификационных навыков. Предполагается, что полезные ВРМ-приложения процесса будут интегрированы с базовыми системами записей вашей организации, кроме того, вы собираетесь задействовать сервисы. Таким образом, в вашей рабочей группе должны присутствовать высококвалифицированные технические специалисты. Одновременно с этим вам необходимы некоторые новые навыки и способности, в частности, в области анализа процессов.

Успешные компании, применяющие продукт IBM WebSphere Lombardi Edition, в ходе своих первых ВРМ-проектов искали ответы на следующие вопросы:

- Как будет выглядеть моя рабочая группа по мере масштабирования и расширения этой программы?
- Какие специалисты являются хорошими кандидатами на занятие тех или иных ролей?
- Какие компетенции и способности пока отсутствуют в рабочей группе?

Роли BPM-проекта



Хорошая новость состоит в том, что набор требуемых ролей четко определен. Используемая терминология может различаться в зависимости от специализации собеседника, однако в общем и целом необходимые наборы квалификационных навыков достаточно хорошо идентифицированы.

«BPM позволяет нам сразу же сконцентрировать усилия на важнейших приоритетах своего бизнеса».

Эрик Келлер (Erik Keller), ИТ-директор, SIRVA (онлайн-презентация, 2009 г.)

Описания BPM-ролей

- 

Владелец процесса

 - Устанавливает цели процесса и критерии успеха для проекта
 - Уточняет область действия процесса и относительную ценность различных действий в рамках процесса
 - Принимает ключевые деловые решения, устраняющие препятствия на пути рабочей группы
 - Обеспечивает соответствие корпоративной культуре общее руководство, способствующее принятию вносимых в процесс усовершенствований
- 

Руководитель BPM-программы

 - Руководит итерационной реализацией
 - Управляет масштабом деятельности, бюджетом и ресурсами
 - Идентифицирует и ослабляет угрозы
 - Контролирует эскалацию/устранение проблем
 - Предоставляет сведения о внутреннем и внешнем состоянии; поддерживает информационные панели
 - Обеспечивает функционирование рабочей группы
- 

ВРМ-аналитик

 - Руководит работами по совершенствованию процесса
 - Является специалистом в следующих областях: декомпозиция процесса, анализ процесса/данных, определение области действия, оптимизация
 - Прорабатывает следующие вопросы: экономическое обоснование, ключевые возможности, перспективный план с приоритетами; окупаемость инвестиций
 - Формирует KPI-индикаторы, SLA-соглашения и информационные панели, а также осуществляет их применение
- 

ВРМ-разработчики – консультанты по процессу

 - Руководят «воспроизведением» (Playback)
 - Являются специалистом по функциям продукта Teamworks в контексте решений
 - Реализуют потоки процессов, сервисы, бизнес-логику и пользовательские интерфейсы
 - Непосредственно разрабатывают KPI-индикаторы, SLA-соглашения и информационные панели
 - Моделируют правила организации и правила маршрутизации задач
- 

ВРМ-разработчики – консультанты по технической интеграции

 - Отвечают за системную архитектуру
 - Проектируют и реализуют интеграцию, специальное хранилище данных и сложные манипуляции с данными
 - Руководят проектированием и реализацией инфраструктуры
- 

BPMS-администратор

 - Отвечает в масштабе предприятия за установку и конфигурирование серверов приложений, баз данных и операционных систем
 - Идентифицирует архитектуру среды, соответствующую требованиям по поддержке разработки, тестирования и производственной миграции
 - Являются специалистом по функциям продукта Teamworks в контексте решений
 - Являются специалистом по мониторингу и настройке производительности многоуровневых решений с основанной на сервисах интеграцией

Навык №7. Сделать самостоятельность приоритетным требованием

- Не привлекайте сотрудников на частичной основе.
- Удостоверьтесь, что в рабочей группе представлены все надлежащие навыки.
- Не сочетайте самостоятельность и жесткие дедлайны.

Клиенты, добившиеся реального успеха с ВРМ-программами, в конечном итоге поступают одним из следующих двух способов:

- Они на условиях полного рабочего дня привлекают к участию в ВРМ-группе таких специалистов, которые в совокупности представляют все необходимые квалификационные навыки.
- Они не сочетают самодостаточность с напряженными план-графиками; они делают самодостаточность приоритетным требованием, а для этого в начале программы необходимо выделять время на изучение ВРМ участниками рабочей группы. Кроме того, некоторые клиенты широко пользуются услугами сторонних партнеров. Даже в этом случае может оказаться, что партнерам необходимо время для освоения ВРМ, для достижения самодостаточности и для приобретения навыков, без которых они не смогут оказать вам адекватную поддержку.

области ВРМ. Корпорация IBM полагает, что вышеуказанное сочетание сертификации, подготовки и обучения под руководством инструктора поможет вам успешно выполнить свою ВРМ-программу.

1 уровень сертификации	2 уровень сертификации	3 уровень сертификации
<ul style="list-style-type: none"> • Сотрудники обладают базовыми навыками, требуемыми для выполнения ВРМ-проектов под началом руководителей 2/3 уровней 	<ul style="list-style-type: none"> • Сотрудники обладают углубленными навыками, требуемыми для руководства рабочими группами в нескольких ВРМ-проектах 	<ul style="list-style-type: none"> • Сотрудники обладают экспертными навыками по вопросам развертывания, архитектуры и руководства на уровне всей ВРМ-программы предприятия

Применение ВРМ в масштабе всего предприятия

Навык №8. Инвестировать в практические преимущества, а не только в первый выпуск

- ВРМ как дисциплина занимается непрерывным совершенствованием процессов.
- ВРМ-инициатива должна иметь соответствующую программу.
- Модель финансирования должна рассматривать проекты и программу.

Чтобы обеспечить принятие ВРМ-инициатив на уровне высших руководителей, успешные клиенты организуют финансирование определенных преимуществ в результате совершенствования процесса, а не только первого выпуска решения. Вы не сможете просто выполнять проект за проектом – вы должны осуществлять инвестиции в программу. Компании, достигающие успеха в совершенствовании процесса, привязывают ВРМ к какой-либо ключевой инициативе, о которой известно, что она продлится несколько кварталов и даже лет. Это облегчает финансирование ВРМ-программы на протяжении всех стадий ее совершенствования и зрелости.

Обучение – ключ к самодостаточности
Рекомендации IBM:

Ориентированное на роли обучение, в отличие от «универсального» обучения	Непрерывное обучение и тестирование на нескольких уровнях профессиональной зрелости	Обучение под руководством инструктора по применению полученных навыков
--	---	--

Отсутствие или недостаточность навыков может привести к замедлению реализации проекта, к потере эффективности и даже к полной неудаче

Обеспечьте достаточно времени и инвестиций для обучения. Для оказания заказчикам содействия в этом вопросе корпорация IBM ввела ориентированную на роли программу обучения и сертификации для ВРМ-инициатив, в которых применяется продукт WebSphere Lombardi Edition. В дополнение к тестированию эта сертификация охватывает реальное применение навыков, демонстрируемое в ходе развертывания. Такое обучение на рабочем месте и обучение под руководством инструктора помогает сформировать надлежащее мышление для достижения успеха в

Связывание BPM с корпоративной стратегией



BPM-конвейер (представление для руководителей) – повышение уровня определения процесса на каждой стадии с утверждением руководящим комитетом при перемещении проектов между стадиями.

Наиболее успешные клиенты связывают BPM с корпоративной стратегией своей организации. Они анализируют глобальные инициативы, которые проводит их компания.

- Мы собираемся переходить на производственную модель на основе аутсорсинга?
 - Если да, то в чем будут состоять основные проблемы и как смогут BPM-методы и приложения процесса помочь нашей организации в их преодолении?

Некоторые организации действительно применяют нисходящий подход: они обращаются к своим глобальным инициативам, а затем на стратегическом и тактическом уровнях определяют, каким образом BPM поможет им в достижении поставленных целей. Это отличный способ поддержать свою BPM-программу и избежать препятствий, порожаемых подходом «проект за проектом».

Ландшафт BPM-возможностей



Некоторые наши клиенты, применяющие организационную модель с общими сервисами, понимают, что BPM может оказать им содействие во многих различных областях. Такие клиенты стремятся внедрить BPM в различных направлениях бизнеса своей компании с целью улучшения следующих показателей (в зависимости от установленных приоритетов):

- Ценность для клиента
- Эффективность обслуживания
- Операционная эффективность
- Рентабельность обслуживания

После этого от различных групп, заинтересованных в использовании BPM, они собирают сведения с целью совершенствования соответствующих процессов, а затем связывают в «конвейер» все участки реализации внутри своей организации.

Кроме того, эти клиенты применяют т.н. матрицу приоритетов, с помощью которой они рассчитывают окупаемость инвестиций при выполнении проекта с целью обоснования BPM-реализации. Еще один интересный момент: промоутеры BPM-программы анализируют определенное направление бизнеса и определяют организационные способности соответствующей группы к принятию изменений и уровень ее осведомленности относительно процесса. Если данная группа не принимает изменения достаточно хорошо и ничего не знает о процессе, то это обстоятельство также учитывается в матрице приоритетов для оценки потенциальной успешности BPM-проекта.

Навык №9. Стимулировать коллективную деятельность

- Тщательно продумайте свой первый проект.
- Включите в число участников рабочей группы представителей бизнеса и ИТ-специалистов.
- Регулярно используйте функцию Playback.

Мы полагаем, что для достижения успехов в BPM на уровне организации необходимо привлечь представителей бизнеса. Базовое обучение по BPM необходимо осуществлять в коллективном режиме. Необходимо собрать участников рабочей группы вместе и добиться существенно более высокого уровня вовлеченности бизнес-специалистов – по сравнению с тем, который имел место для традиционных приложений, создававшихся исключительно силами ИТ-персонала. Наши успешные клиенты способны привлекать к участию в сеансах воспроизведения не только ИТ-специалистов, но и представителей бизнеса. Это позволяет им убедиться в том, что они находятся на верном пути в течение всего процесса разработки приложения, и добиться максимального экономического эффекта для бизнеса!



Благодаря нашему подходу и нашему инструментарию итерации существенно ускоряются и упрощаются. Мы называем эти итерации сеансами «воспроизведения» (Playback), в ходе которых ИТ-персонал и бизнес-специалисты могут совместно осуществлять такие операции, как отладка, настройка, воспроизведение и повторение. Продукт WebSphere Lombardi Edition позволяет нажать на кнопку «Play» в любой момент времени. Никаких задержек, никаких накладных расходов – вы сразу же сможете воспользоваться обратной связью от всех лиц, заинтересованных в данном процессе.

История клиента: воспроизведение стимулирует вовлечение



Эта фотография демонстрирует сессию воспроизведения (Playback) в крупной фармацевтической компании.

На сессии присутствуют сотрудники call-центров, партнеры и владельцы процесса. Генеральный менеджер данного процесса несет ответственность за направление бизнеса с оборотом более миллиарда долларов. Тем не менее он присутствует на этом воспроизведении, рассматривает процесс и предоставляет «обратную связь» по ключевым показателям процесса и по его перспективам. Он придает этому воспроизведению весьма высокий приоритет. Мы неизменно наблюдаем, что наши успешные клиенты собирают владельцев бизнеса, владельцев процесса и участников процесса в одном помещении, где они могут в составе группы заниматься итеративной разработкой приложений этого процесса на протяжении всего проекта. Это ключевой компонент успеха. Если данная разновидность коллективной деятельности у вас отсутствует, то вы не добьетесь воспроизводимого успеха с BPM-проектами, охватывающими все предприятие.

Навык №10. Определить владельцев

- Владелец процессов является бизнес.
- BPM – это дисциплина/программа.
- BPMS – это обеспечивающая технология.

В любом проекте необходимо привлекать бизнес-специалистов, которые определяют для него соответствующие приоритеты. Ключевое преимущество такого итеративного подхода состоит в том, что в процессе работы вы сможете идти на компромиссы и вносить изменения для адаптации к изменению условий и требований бизнеса. Чтобы гарантировать принятие надлежащих решений, необходимо привлекать бизнес-специалистов такого уровня, которые смогут осуществлять общее руководство вашим «путешествием» в мир BPM.



Привлечение владельцев бизнеса – обязательное требование для достижения успеха в области BPM.

Классический вопрос:

Кому должен принадлежать BPM-проект – бизнесу или ИТ?

Ответ IBM:

Бизнесу должен принадлежать процесс со всеми его усовершенствованиями, а ИТ-подразделению должна принадлежать BPM-программа.

Вполне очевидно, что одним из базовых элементов BPM-программы является т.н. система (или пакет) управления бизнес-процессами (Business Process Management Suite, BPMS), которая относится к категории корпоративного программного обеспечения. BPMS интегрируется с базовыми системами предприятия и использует информацию совместно с другими приложениями и сервисами. Корпорация IBM и ее ключевые партнеры полагают, что наличие BPMS-системы является отличительным признаком современного ИТ-подразделения. BPMS-система позволяет ИТ-группе войти в контакт с любой бизнес-группой и быстро скомпоновать приложение процесса, которое будет приносить пользу для бизнеса и обеспечивать окупаемость инвестиций.

Навык №11. Осуществлять PR-поддержку своей деятельности

- Регулярно осуществляйте внутрикорпоративное информирование о своих успехах.
- Используйте видеоролики, wiki-ресурсы и порталы для представления новых процессов.
- VRMS – это обеспечивающая технология.

Некоторые ИТ-группы обладают этим навыком на интуитивном уровне – другие должны специально развивать его. Мы заметили одну интересную особенность VRM, относящуюся к бизнес-специалистам: они не «ощущают» присутствия VRM-механизмов до тех пор, пока не увидят реальных результатов их работы.

К счастью, при наличии такого продукта, как WebSphere Lombardi Edition, они смогут легко увидеть следующие аспекты:

- приложения процесса;
- состояние процесса;
- отчеты с результатами углубленного анализа;
- распределение специалистов по выполняемым задачам;
- узкие места и проблемы;
- интеграция систем.

Пользователи смогут перейти от постоянных переключений между семью различными системами к взаимодействию только с одним приложением процесса. Все эти аспекты помогают бизнес-специалистам увидеть, насколько VRM рационализирует процесс.

Чтобы привлечь сотрудников различных групп вашей организации к участию в VRM, вы должны осуществить соответствующее «рекламирование» своей деятельности. Проводите репортажи с места событий, информируйте об усовершенствованиях процесса, достигнутых с помощью ваших проектов, рассказывайте о дальнейших перспективах для бизнеса и т.д.

Иницилируйте беседу о процессе и – что гораздо важнее, непрерывно поддерживайте ее!

Существует множество технологических площадок, которые помогут вам сделать это достаточно быстро. Используйте внутрикорпоративные wiki-ресурсы и информационные бюллетени своей компании. Многие наши клиенты записывали демонстрации приложений процесса или интервью со своими конечными пользователями. Для упрощения просмотра коллегами эти материалы иногда загружаются на ресурс YouTube®.

«Если у процесса нет владельца со стороны бизнеса, то нет и никакого приложения для этого процесса. Я не буду заниматься таким процессом».

Эрик Келлер (Erik Keller), ИТ-директор, SIRVA

Необходимо, чтобы люди увидели BPM и соответствующие возможности: как только вы добьетесь этого, мы сможем гарантировать вам «открытие шлюзов». Множество различных людей будут говорить, что они нуждаются в вашей помощи в той или иной области бизнеса. Это произойдет, когда ваша BPM-программа действительно будет оказывать воздействие на уровне предприятия, в том числе на менталитет.

Итак, что же дальше?

Мы располагаем определенными ресурсами, которые могут оказаться полезными как для заказчиков, которые только приступают к освоению BPM, так и для тех из них, которые занимаются повышением компетентности своей рабочей группы и стремятся повысить степень вовлеченности бизнеса в свой процесс.

Типовой проект

- Перейдите по адресу: ibm.com/software/integration/bpm-blueprint/
- Зарегистрируйтесь для получения бесплатной учетной записи на 30 суток!
- Самый лучший способ: чтобы заставить бизнес-сотрудников вашей компании думать о BPM – документировать проблемы процесса, которые попадают в конвейер вашего проекта для этого процесса.

Технический обзор: экономическое обоснование BPM (EN)

- Ознакомьтесь с этим обзором, если вы пытаетесь внедрить BPM в своей организации.
- В обзоре описывается, почему совершенствование процесса является наиболее приоритетной задачей, которая нуждается в соответствующих инвестициях со стороны ИТ-подразделений и ИТ-директоров.

Ресурсы

- Перейдите по адресу: ibm.com/software/integration/lombardi-edition/library/
 - Перейдите по адресу: www.bpmbworks.com
 - Различные виды контента и идеи по инициированию и проведению BPM-проектов на предприятии.
-

Одиннадцать навыков для успешного выполнения BPM-программ



Мы считаем, что на каждой стадии вы развиваете возможности BPM

Корпорация IBM полагает, что основное назначение BPM – помогать клиентам в повышении продуктивности своих сотрудников. Мы предоставляем инновационное программное обеспечение BPM и необходимую компетенцию для привлечения владельцев и участников бизнес-процессов к каждому аспекту их совершенствования. На всех стадиях – включая начальное выявление и документирование бизнес-процессов, привлечение бизнес-участников к разработке приложений процесса, текущий сбор корректных бизнес-данных/показателей с целью измерения и идентификации участков для совершенствования процесса – вы развиваете свои возможности в области BPM. При проведении корпоративных инициатив по совершенствованию бизнес-процесса центр внимания компании должен быть обращен на привлечение бизнес-специалистов с самого начала соответствующей инициативы – у наших клиентов это неизменно обеспечивало наиболее впечатляющие результаты в области преобразований.

Преимущества BPM-продуктов от корпорации IBM

Программные продукты и услуги для управления бизнес-процессами (BPM) от корпорации IBM помогают организациям оптимизировать функционирование бизнеса посредством выявления, документирования и автоматизации бизнес-процессов, а также их непрерывного совершенствования с целью повышения эффективности и сокращения затрат.



Дополнительная информация

Более подробную информацию о BPM-продуктах IBM и о продукте IBM WebSphere Lombardi Edition можно получить в представительстве корпорации IBM, у бизнес-партнеров IBM, а также на Web-сайтах:

Продукт IBM WebSphere Lombardi Edition:
ibm.com/software/integration/lombardi-edition/

BPM-продукты от корпорации IBM: ibm.com/bpm

© Copyright IBM Corporation

123370, Москва
Пресненская наб., 10
Тел.: +7 (495) 775-8800
Факс: +7 (495) 258-6468, 258-6404

Июнь 2010 г.
Все права защищены.

IBM, логотип IBM, ibm.com и WebSphere являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками International Business Machines Corporation в США и/или других странах. Если первые упоминания в данной публикации вышеперечисленных или каких-либо других зарегистрированных товарных знаков IBM отмечены символами ® или ™, это означает, что данный товарный знак зарегистрирован в США или охраняется нормами общего права и принадлежит IBM на дату публикации этого материала. Такие товарные знаки могут также быть зарегистрированными в других странах товарными знаками или товарными знаками, охраняемыми нормами общего права других стран. Со списком принадлежащих IBM товарных знаков можно ознакомиться на сайте компании в разделе Copyright and trademark information по адресу: ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Другие названия компаний, продукции и сервисов могут являться товарными знаками или знаками обслуживания соответствующих компаний.

IBM не принимает на себя какой-либо ответственности за неточность предоставляемой информации; весь риск использования такой информации возлагается на получателя. Эта информация может быть изменена или обновлена без какого-либо уведомления. IBM также может в любой момент без уведомления внести усовершенствования и/или изменения в продукты и/или программы, описанные в данном документе.

Упомянутые в данной публикации продукты и услуги IBM могут быть недоступны в некоторых странах.



Подлежит переработке