Что нужно учесть при внедрении BPMS

делимся опытом, размышлениями, философией

Дмитрий Колотев
Руководитель отдела ИТ, Мерк

MERCK

Руководитель отдела ИТ

Разработчик Бизнес - приложений

18+ лет ИТ

О любом внедрении…

Старик учит своего внука:
- В каждом из нас идет борьба - сказал он мальчику.
- Это ужасный бой между двумя волками. Один – черный: олицетворяет гнев, зависть, печаль, сожаление, жадность, высокомерие, жалость к себе, чувство вины, негодование, неполноценность, ложь, гордыню, превосходство и эго.

Другой – белый: несет радость, мир, любовь, надежду, спокойствие, смирение, доброту, доброжелательность, сопереживание, щедрость, истину, сострадание и веру. Оба волка постоянно борятся внутри каждого из нас.

- Какой же волк победит? – спросил внук.

Что нужно учесть при внедрении BPMS…
Система и методология

что первично система или методология

СИСТЕМА

В моем контексте система это:

- Непосредственно BMPS
- Система взаимоотношений в Компании
- Система бизнес-процессов
- Система знаний

МЕТОДОЛОГИЯ

Методология это:

- Совокупность методов, подходов для реализации определенных целей
- Технология выполнения работ и решений
- Сложившиеся практики в Компании, иногда неформальные

Что нужно учесть при внедрении BPMS…
Очевидное-невероятно-вероятное

что всегда неизменно вносит вклад в успех

Структура проекта и наличие бюджета, Люди (не сотрудники), Осознание «процессности» в компании

Структура и бюджет

- Спонсор проекта
- Владелец процесса
- Совместное ведение проекта (ИТ и Бизнес)

Люди

- Эксперты
- «Теневые» эксперты
- Вкусители плодов проектных
- Искусители сделать «на отлично»

Осознанность

- Наличие знания о процессах
- Процессный подход в Компании
- «как должно быть»
- «как на самом деле»
- «как хотим чтобы стало»

как выбрать процесс - ?

критичность

Влияние на выручку/прибыль, количество участников, непрерывность бизнеса, риски

повторяемость

По времени, по событию, понятное количество шагов, многократное повторение с минимумом отклонений

конечность

Без самовоспроизведения, измеряемы во времени, понятный вход и выход/начало и конец

есть что улучшить

Время выполнения, уменьшить ошибки/затраты, улучшить/получить прозрачность и контроль

Что нужно учесть при внедрении BPMS…
Грани внедрений, ч.1

- Эволюционый подход «Было-Стало»
- Поэтапное внедрение
- Внедрение «коробочного» решения, надстройки
- Глубокая интеграция с другими системами
- Вписывание в ИТ ландшафт
- Полный перенос данных одним разом

- Придумать процесс с нуля, редизайн
- Гибкое внедрение
- Адаптация под потребности компании/полная кастомизация
- Автономность BPMS, интеграция только для критически важных сценариев и незаменимых систем
- Трансформация ИТ ландшафта под BPMS
- Поэтапный перенос или перенос минимально необходимого объема, а остальное в архив

Что нужно учесть при внедрении BPMS…
Грани внедрений, ч.2

- Вертикальная масштабируемость
- Свой «Центр компетенций»
- Формальные механизмы – KPI, обязательные тренинги, обратная связь и т.д.
- Формальный подход
- Фиксированное бюджетирование с детальным планированием

- Горизонтальная масштабируемость
- Фокус на практические навыки
- Неформальные механизмы – поощрение инициативности, создать условия для самоорганизации, мотивации, создание культуры, наставничество
- «Сарафанное» радио
- Гибкое бюджетирование, итерационный подход

Что нужно учесть при внедрении BPMS…
Грани внедрений, ч.3

- Принцип «достаточности», фокус на стабильность и контроль
- Минимизация технического долга при проектировании
- Ликвидация тех. долга текущего ИТ ланlшафтра в связанных местах в рамках внедрения BPMS

- Максимальная простота и гибкость, акцент на low-code/no-code
- Управляемое накопление технического долга (ускорение внедрения)
- Минимизация изменений в legacy-системах

О любом внедрении…

Старик ответил:

- Если ты кормишь их правильно, они оба победят. Понимаешь, если я хочу кормить только белого волка, черный будет поджидать меня в каждом углу, он всегда будет зол и будет всегда сражаться с белым волком…

  Если кормить только одного из них, будет голодать другой, и он станет неконтролируемым. И черное, и белое - часть чего-то большого, глубокого, и ты можешь слушать эти голоса из глубины. Это и есть жизнь…

  управляешь ими обоими!