

An abstract graphic on the left side of the slide, consisting of a network of white lines and small circles on a blue gradient background. The lines and circles resemble a circuit board or a neural network, with some lines extending from the top and others from the bottom.

БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА. КАК «ЗАСТАВИТЬ» СОТРУДНИКОВ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ

ШИРОКИЙ КОНТЕКСТ ПРОБЛЕМЫ.

- Как «Заставить» сотрудников пользоваться результатами нашей работы? Вопрос в принципе неверный (неполный). Рассмотрим проблему намного шире.
- Как сделать успешной в целом практику бизнес-архитектуры и управления бизнес-процессами, теория и практика?

ЧЕМ СОБСТВЕННО «ЗАСТАВИТЬ» ПОЛЬЗОВАТЬСЯ?.

- 1. Модель группы процессов как инструмент управления Владельца и Менеджеров.
- 2. Операционная модель процесса.
- 3. Модель функций должности.
- Все вместе как **база знаний по деятельности компании** и основа для реинжиниринга.

КАК «ЗАСТАВИТЬ» ПОЛЬЗОВАТЬСЯ? ПСИХОЛОГИЯ. СОЦИАЛЬНЫЙ АСПЕКТ СИСТЕМЫ «КОМПАНИЯ».

- С точки зрения психологии нет пользы нашей деятельности для компании.
- Есть польза для конкретных людей в компании даже если это Генеральный директор или собственник.
- Есть люди и их собственные интересы как часть социального аспекта системы Компания.
- Почему это критично, потому что «заставлять» приходится не Компанию, а конкретных людей в компании.
- Ошибка **нашего брата архитектора/аналитика** часто в том, что мы переоцениваем хард составляющую работы и недооцениваем софт составляющую. Даже самая красивая картинка/модель не приносит никакой пользы. Необходимо рассматривать **социальную инженерию**, как часть нашей деятельности. **Личностные ограничения наши.**

КАК «ЗАСТАВИТЬ» ПОЛЬЗОВАТЬСЯ? БАРЬЕРЫ ВЫСОКИЕ, ЧТО ДЕЛАТЬ СИСТЕМНО?.

- 1. Любая методология «Управления изменениями» (Влияние, лидерство, успешность значимых изменений в системе).
- 2. Поскольку внедрение нашей практики (БА+СУБП) можно интерпретировать как проект, то можно взять методику работы со стейкхолдерами из проектного управления.
- 3. Как альтернатива методологии BABOK или тот же BPM СВОК (v.3 Глава 7 п. 7.2.3. Что требуется от руководителей подразделений, участвующих в процессе?, п. 7.3 Управление изменениями) в части работы со стейкхолдерами и управления изменениями.
- 3. Главное это идентифицировать стейкхолдеров. Составить планы по работе с ними и последовательно их реализовывать решая их конкретные проблемы с помощью нашего инструмента.

КАК «ЗАСТАВИТЬ» ПОЛЬЗОВАТЬСЯ? БАРЬЕРЫ ВЫСОКИЕ, ЧТО ДЕЛАТЬ СИСТЕМНО?

Виды стэйкхолдеров.

- **ТОП руководители. Владельцы бизнес-функций, будущие владельцы процессов. Бизнес-польза.**
- **Линейные руководители. Пользователи архитектур управления. Польза управления.**
- **Линейные сотрудники. Пользователи моделей процессов операционного уровня. База знаний/Информация о деятельности.**
- **Агенты влияния. Бизнес-аналитики БФ. Основа анализа и проектирования.**
- **Работаем и по сегментам и по персоналиям.**

КАК «ЗАСТАВИТЬ» ПОЛЬЗОВАТЬСЯ? БАРЬЕРЫ ВЫСОКИЕ, ЧТО ДЕЛАТЬ СИСТЕМНО?

- 1. Конкретная польза от деятельности практики (сами по себе модели никому не нужны). **Реинжиниринг процессов/Решение бизнес-проблем.** Простое моделирование с моделью As-Is и регламентом, сформированным на базе модели – это плохой вариант.
- 2. «**Быстрые победы**». Проект большой, важно систематически достигать пусть даже небольших результатов.
- 3. «**Вербовка агентов**» люди в подразделениях с потенциалом и высоким уровнем познавательного интереса. Мотивация на изучении нового и росте профессионализма. Риски – «Спринтеры/За все новое». **Стэйкхолдер бизнес-аналитик.**
- 4. «**Формирование команд процессов**» - привлечение для проектирования процессов (сессии моделирования и проектирования) исполнителей.
- 4. **Регулярное информирование**, внутренний PR.

КАК «ЗАСТАВИТЬ» ПОЛЬЗОВАТЬСЯ? БАРЬЕРЫ ВЫСОКИЕ, ЧТО ДЕЛАТЬ КОНКРЕТНО?.

- Кейс 1. Service Desk обеспечивающей бизнес-функции. Сервисный ОЦО обеспечивающей бизнес-функции для всех предприятий холдинга.
- **Проблема** - низкое качество организации работы с запросами через почту. Потери, сроки, отсутствие управления ресурсом, невозможность централизации ресурса (Сотрудников).
- **Стэйкхолдер** – Руководитель обеспечивающей бизнес-функции.
- **Решение**
 - 1. Моделирование целевой модели группы процессов (SD).
 - 2. Построение архитектуры управления. Процессы мониторинга и контроля, как минимальный объем процессов административного цикла.
 - 3. Внедрение инструмента (Система SD) реализующего спроектированные процессы. В т.ч. настройка SLA. Механизма **эскалаций для процессов мониторинга и отчетов для процесса контроля**.

КАК «ЗАСТАВИТЬ» ПОЛЬЗОВАТЬСЯ? БАРЬЕРЫ ВЫСОКИЕ, ЧТО ДЕЛАТЬ КОНКРЕТНО?.

- Кейс 2. Реинжиниринг процесса выставления оферты.
- **Проблема** – длительный срок выдачи оферты потенциальному клиенту. Снижение конверсии стадии процесса по этой причине.
- **Стэйкхолдер** – Коммерческая функция.
- **Решение.**
 - 1. Моделирование подробной модели As-Is аналитического уровня с детальной проработкой дополнительных бизнес-сценариев.
 - 2. Проведение опроса и анкетирования участников на предмет выявления проблем и узких места.
 - 3. Проведение анализа данных по процессу. Трудоемкость дополнительных бизнес-сценариев, влияющих на цикл. Анализ цифровых фактов. Дополнение анализа фактов визуальным анализом модели.
 - 4. Принятие решения о запуске проекта изменений по выявленным «узким местам».

КАК «ЗАСТАВИТЬ» ПОЛЬЗОВАТЬСЯ? БАРЬЕРЫ ВЫСОКИЕ, ЧТО ДЕЛАТЬ КОНКРЕТНО?.

- Кейс 3. Реинжиниринг процесса закупки работ/услуг.
- **Проблема** – низкая результативность процесса. Закупки работ/услуг проводятся несвоевременно/нарушение планов. Низкое качество взаимодействие команды процесса (Конфликт функций).
- **Стэйкхолдер** – Производственная функция.
- **Решение.**
 - 1. Моделирование процесса As-Is с фиксацией на модели проблем.
 - 2. Моделирование архитектуры управления.
 - 3. Бэнчмарк аналогичных процессов для собора лучших практик с других предприятий.
 - 4. Анализ и проектирование процесса/группы процессов с учетом всех данных.

КАК «ЗАСТАВИТЬ» ПОЛЬЗОВАТЬСЯ? БАРЬЕРЫ ВЫСОКИЕ, ЧТО ДЕЛАТЬ КОНКРЕТНО?.

- 1. В каждом из представленных кейсов был стэйкхолдер (ТОП руководитель) с его **бизнес-проблемой**.
- 2. В каждом кейсе мы занимаемся реинжинирингом процесса и построением архитектуры управления.
- 3. В кейсе участвует кросс функциональная команда процесса, которая в последующем будет его выполнять. Т.е. это их работа. **Построение и мотивация команды**.
- 4. В каждом кейсе есть человек от бизнес-функции которого мы осознанно «перекрещиваем в свою веру» бизнес-аналитик бизнес-функции.
- 5. В каждом кейсе строится визуализация архитектуры процессов и создаются модели операционного уровня для анализа и проектирования. Где то через As-Is где то сразу To-Be.

КАК «ЗАСТАВИТЬ» ПОЛЬЗОВАТЬСЯ? ПРОЧИЕ ВАЖНЫЕ МОМЕНТЫ.

- 1. Если какая то группа процессов «**не летит**», то не тратим время на преодоление препятствий. Скорее всего у стэйкхолдеров «**все хорошо**» его основной интерес «**сидеть на попе ровно**». Преодолевать саботаж не нужно, переключаемся туда где будет реальная польза.
- 2. Не отчаиваться, не получилось в одном месте берем в работу другую проблемную зону, во первых рано или поздно получится, во-вторых чем больше получается, тем меньше сопротивления по следующим проектам, пессимисты (стэйкхолдеры) от бизнеса утрачивают пессимизм и объективно (**видят результаты**) и субъективно (**нет аргументов против**).
- 3. Не хвататься за все «Смоделировать все процессы компании». Очень высокие риски что все и умрет. Идем по частям с достижением результата в каждой части. **Если проект задумывается как ВРМ Трансформация (ВРМ СВОК), то 100 раз подумать готовы ли мы к такому.**
- 4. Тема никогда не полетит, если она просто навязана сверху, либо это прямо на уровне культуры компании должно работать, что не сделать нельзя. Это иллюзия, что даже при поддержке ГД тема заработает на административных механизмах. Формально будут принимать, реально будут саботировать. Хотя поддержка ГД важна особенно на этапе старта.

КАК «ЗАСТАВИТЬ» ПОЛЬЗОВАТЬСЯ? СЦЕНАРИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ ПРОЦЕССА И АРХИТЕКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ.

- Дать понимание действий и взаимодействий в процессе. Адаптация, база знаний, разрешение коллизий.
- Дать описание порядка выполнения операции (все виды инструкций). Адаптация, база знаний (вспомнить то что забыли), разрешение коллизий.
- Сформировать формальный ЛНА, содержащий права и обязанности исполнителей в процессе. Регламентация деятельности. СМК в т.ч. внешние аудиты, прочие проверки.
- Аудит процессов как фактор внедрения принятия изменений. Элемент СМК. Работает плохо. Культура компании должна подразумевать привычку к чтению и изменению стандартов. В большинстве случаев будут воспринимать как назойливую муху.
- Судебная перспектива. Позиция на основе Регламентов/ЛНА в судебных спорах. Вопрос в соотношении рисков и затрат на реализацию регламентной составляющей.
- Т.е. у модели процесса есть аспект формирования корпоративной базы знаний, а есть аспект формально-регламентирующий (ЛНА). Первое в большинстве случаев полезнее чем второе, но есть исключения.
- Основа для анализа и проектирования процесса. Реинжиниринг. Оптимизация, в том числе автоматизация (процессов и функций).
- Основа для реинжиниринга управления процессом. Запуск и оптимизация управления.

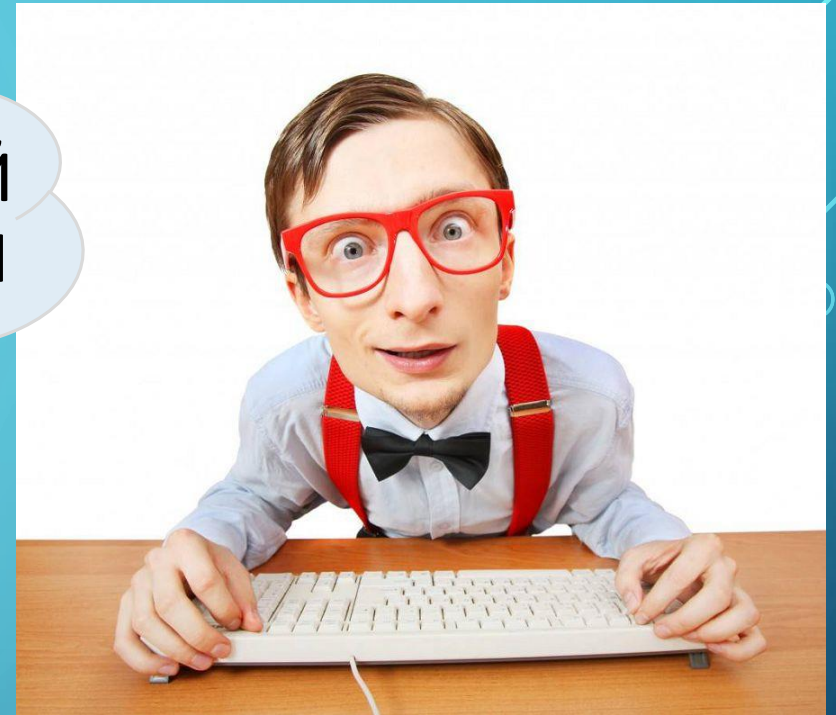
КАК «ЗАСТАВИТЬ» ПОЛЬЗОВАТЬСЯ? ВЫВОДЫ.

1. Административные методы реализации значимых изменений не работают. Даже если в компании есть очень жесткая административная культура (**армия**), изменения будут формально приниматься, а реально саботироваться на уровне исполнителей.
2. Сценарии пассивного использования базы знаний по процессам работают редко и плохо, особенно на нашей почве (**РФ**). Административные механизмы типа внутренних аудитов процессов, в этом помогают слабо, да и не нужно нам собой подменять практику СМК, это их хлеб.
3. Только реальное решение бизнес проблем и задач стэйкхолдеров обеспечивает полное принятие процессной практики и в итоге приводит и к реальным результатам и к росту нашего авторитета в компании.

КАК «ЗАСТАВИТЬ» ПОЛЬЗОВАТЬСЯ? НЕМНОГО О БУДУЩЕМ И ПЕРСПЕКТИВАХ.

1. Зачем нужна модель/регламент?
2. Лучше, чтобы процесс был построен так чтобы не было возможности не выполнить функцию/операцию или выполнить неправильно. Интерфейсный «Рокс Yoke». BPMS с возможностью настройки интерфейса под шаг процесса. (Так бывает, но очень редко, проблемы реализации и интеграции). Расширение практики до автоматизации процессов.
3. Лучше, чтобы процесс был автоматизирован именно как процесс. А инструкции по выполнению операций содержались в автоматизированном процессе. Выпадают регламентные сценарии, но вопрос что важнее для конкретного бизнеса (шашечки или ехать). Иногда регламент вообще не нужен («Тинькофф»), иногда регламент это ехать (Наличие сертификата СМК как способ продать конкретному клиенту или сегменту)
4. При автоматизации процесса у нас есть полная цифровая информация о фактах для управления.
5. Правильный целевой сценарий по работе с базой знаний (Пассивное использование). Использование интерфейсов корпоративного мессенджера и ИИ для работы с базой знаний по процессам.
6. iBPMS как концепция. Реализация сценариев реинжиниринга с использованием ИИ и прочих современных инструментов Process Mining и т.п.

АРХИТЕКТОР - УМНОЖАЙ
ПОЛЬЗУ АРХИТЕКТУРНОЙ
ПРАКТИКИ.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ.

- Телегин Алексей
- +7(912)630-37-27
- alv.telegin@gmail.com

