

30-ая «Школа Бизнес Инжиниринга»®

Цикл семинаров:

«Организационное развитие и управление эффективностью – процессный и архитектурный подходы»

Темы цикла семинаров

Тема 1. Зачем нужны и как работают технологии процессного управления на основе Архитектурного бизнес-инжиниринга (АБИ).

Тема 2. Стратегическое управление бизнесом: самоидентификация, концептуальное проектирование, разработка стратегий.

Тема 3. Архитектурная структуризация и проектирование деятельности компании.

Тема 4. Проект системной оптимизации деятельности (системный проект) и системное управление компанией.

Тема 5. Оптимизация оргструктуры и ИТ-архитектуры компании. Управление центрами компетенций. Мотивация персонала и управление изменениями.

Краткая программа семинаров ШБИ по темам

Тема 1. Зачем нужны и как работают технологии процессного управления на основе Архитектурного бизнес-инжиниринга (АБИ)

- 1.1. Эффективное и конкурентоспособное предприятие как «машина» бизнеса (profit machine)
- 1.2. Основные подходы к архитектурному проектированию
- 1.3. Потенциал эффективности архитектурной и процессной оптимизации
- 1.4. Основные приемы структуризации деятельности предприятия
- 1.5. Основные особенности и преимущества АБИ, как метода построения систем управления

Тема 2. Стратегическое управление бизнесом: самоидентификация, концептуальное проектирование, разработка стратегий

- 2.1. Современные подходы к стратегическому менеджменту
- 2.2. Самоидентификация компании
- 2.3. Концептуальное проектирование (проектирование и развитие бизнес-модели)
- 2.4. Формализация и классификация стратегий
- 2.5. Разработка корпоративной стратегии развития

Тема 3. Архитектурная структуризация и проектирование деятельности компании

- 3.1. Три главных вехи на пути внедрения новых управленческих технологий (Three way)
- 3.2. Ключевые понятия и идеи новых подходов (системного, процессного, архитектурного)
- 3.3. Технологические инновации, лежащие в основе Архитектурного Бизнес Инжиниринга
- 3.4. Технология построения модели деятельности предприятия (системной модели) с помощью матрицы и шаблонов АБИ
- 3.5. Нормативная структура модели систем деятельности предприятия (состав и целевые назначения систем)

Тема 4. Проекты системной оптимизации деятельности и переход к системному управлению компанией

- 4.1. Использование графических представления в системном проекте и управлении
- 4.2. Информационная модель организации деятельности (ИМОД) - важное средство поддержки технологий и проектов АБИ
- 4.3. Три составляющие и основные этапы полного проекта системной оптимизации деятельности (системного проекта)
- 4.4. Основные этапы базового (минимального) проекта - «Постановка управления операционной эффективностью»
- 4.5. Управление процессами компании (цепочки создания ценности и управленческие циклы). Описание и автоматизация с помощью систем класса BPMS

Тема 5.1. Оптимизация оргструктуры и ИТ-архитектуры компании. Управление центрами компетенций

- 5.1.1. Закрепление «спроектированной» деятельности за исполнителями: ИТ-архитектура и Организационная структура
- 5.1.2. Оптимизация информационной системы предприятия на основе ИТ-архитектуры
- 5.1.3. Проектирование и оптимизация организационной структуры предприятия.
- 5.1.4. Управление архитектурой и знаниями на основе Центров компетенций

Тема 5.2. Мотивация персонала на улучшения деятельности и управление изменениями

- 5.2.1. Типовые структуры систем мотивации
- 5.2.2. Система мотивации в процессно-ориентированных компаниях
- 5.2.3. HR-поддержка проектов преобразований

Аннотация всего цикла семинаров

Цель настоящего цикла семинаров – познакомить слушателей с новыми технологиями управления, которые сейчас используются во всех развитых странах, позволяя добиться высокой эффективности и устойчивой конкурентоспособности компаний. И не только познакомить, но наглядно показать и дать почувствовать, как они могут быть применены на ваших предприятиях, чтобы помочь им успешно конкурировать на выбранных рынках.

Конкурентоспособность предприятия – это умение действовать лучше конкурентов! Сегодня это значит сформировать и предоставить лучшее ценностное предложение своим клиентам, максимально используя свой потенциал, постоянно развивая его в нужном направлении. Во всем мире применение передовых подходов к управлению компанией считается одним из важнейших факторов успеха. Однако, в России практика внедрения этих подходов не подтверждает этот тезис. Реальных успехов мало. Не видно, каких особых успехов добились наши компании, попробовавшие использовать новые технологии, и, прежде всего, процессный подход, о котором так много говорят.

В чем же дело? Дело в том, что у нас внедрение новых инструментов управления осуществляется скорее под влиянием моды, чем осознанной необходимости, основанной на знании их роли в системе управления и технологий их внедрения. «Процессный подход» в большинстве случаев, сводится исключительно к описанию и созданию регламентов исполнения отдельных процессов. Нет понимания тесной связи процессного, системного, а теперь и архитектурного подходов.

Например, в стандартах менеджмента качества серии ISO9000 принцип «процессного подхода» формулируется таким образом: «требуемые результаты достигаются более эффективно и результативно, когда деятельность осознана и управляется как согласованная система взаимосвязанных процессов». Но как построить такую систему практически, ни в одном из стандартов не говорится.

То же происходит и с системным подходом. Выходят прекрасные книжки по «системному мышлению» - это здорово! Правильно мыслить – половина успеха. Но другая половина зависит от способности правильно строить «систему процессов»! И уметь ее быстро перестраивать в случае изменения требований, что тоже сейчас относится к факторам конкурентоспособности.

И как раз тут приходит на помощь архитектурный подход, а еще лучше - «архитектурный бизнес-инжиниринг», который следует рассматривать как детально проработанную технологию реализации системного подхода. А значит, и процессного – т.е. управления «системой процессов»!

Архитектурному подходу, как самому актуальному сегодня, на Школе будет уделено особое внимание - мы подробно расскажем и покажем какие задачи он решает, что это вообще такое, как его внедрить в управление компанией.

Российским компаниям исключительно важно «поймать» современные тренды развития технологий, чтобы перейти в управлении на качественно новый уровень. Просто догонять западный менеджмент, заимствуя отдельные инструменты, «повторяя зады» - бессмысленно. Мы только потеряем время на внедрение того, что уже не отвечает сегодняшним вызовам рынка – надо сразу внедрять новейшие технологии, которые реально помогут российским предприятиям стать более конкурентоспособными как на внутренних рынках, так и в глобальной мировой экономике.

Представленные на семинарах ШБИ технологии и, прежде всего, Архитектурный бизнес-инжиниринг, позволят вашим компаниям быстро и технологично совершить «скачок» в качестве менеджмента, сделать систему управления ключевым фактором получения преимуществ в конкурентной борьбе.

Аннотации и развернутые программы по отдельным темам

Введение в цикл семинаров

Во введении будут рассмотрены общие характеристики современных рынков и новые способы конкуренции, которые обуславливают необходимость перехода к новым технологиям управления. Здесь мы остановимся на главных понятиях и особенностях этих технологий. Прежде всего, это активное использование «моделей», на которых отрабатываются все организационные решения. Будет представлена обобщенная многоуровневая модель организации и показана взаимосвязь входящих в нее частных моделей. К этой обобщенной модели привязана вся программа цикла семинаров.

Программа Введения в Школу Бизнес-Инжиниринга (ШБИ)

- Специфика менеджмента на современных рынках (парадигма, акценты, проблемы)
- Компания Бизнес Инжиниринг Групп (БИГ) – разработчик архитектурного бизнес инжиниринга
- Обобщенная многоуровневая модель организации, взаимосвязь основных базовых моделей
- Аспекты внедрения процессного подхода на основе Архитектурного Бизнес Инжиниринга (АБИ)

Тема 1. Зачем нужны и как работают технологии процессного управления на основе архитектурного бизнес инжиниринга (АБИ)

В рамках первой темы будет рассмотрен вопрос повышения конкурентоспособности и эффективности предприятия путем организации управления им по типу «машины бизнеса» (profit machine). При этом будут представлены новые инженерные подходы к конструированию такой машины - а именно, технология архитектурного бизнес-инжиниринга (АБИ).

Далее будут рассмотрены основные постулаты и методологические подходы архитектурного проектирования предприятия, подробно объяснена роль моделей в современном управлении.

Также будет показана эволюция базовых моделей деятельности предприятия и изменения в них центрального объекта описания. В качестве конечного этапа этой эволюции сегодня выступает архитектурная модель предприятия, представляющая собой «систему систем» деятельности.

На основе представленной архитектурной модели мы расскажем о современном понимании различных уровней оптимизации деятельности (отличающихся глубиной преобразований модели) и покажем эффекты т.е. вклад в достижение конкурентоспособности и эффективности предприятия, получаемые на каждом уровне.

Особое внимание будет уделено инновационной технологии построения системной модели деятельности предприятия. Эта технология базируется на архитектурном каркасе (матрице) для описания деятельности предприятия в целом и базовом шаблоне для описания отдельных систем деятельности.

В заключение будут рассмотрены преимущества АБИ, как технологии проектирования системы деятельности предприятия, а также показана связь АБИ с базовыми принципами менеджмента качества и современными моделями конкуренции, показаны глубинные причины высокой скорости проведения изменений предприятия в нужных направлениях.

Развернутая программа по теме 1

1.1. Конкурентоспособное предприятие как «машина» бизнеса (profit machine)

- 1.1.1. Основы инженерного подхода в бизнесе
- 1.1.2. Два аспекта современного управления. Основная задача менеджмента
- 1.1.3. Современный подход к обеспечению конкурентоспособности
- 1.1.4. Принципиальное различие «ручного» и «процедурного» управления
- 1.1.5. Условия построения «машины» бизнеса

1.2. Основные подходы к архитектурному проектированию

- 1.2.1. Вклад в эффективность системной организации деятельности и человеческого фактора
- 1.2.2. Смена концепций преобразования и оптимизации деятельности предприятия
- 1.2.3. Модель как средство борьбы со сложностью. Требования к моделям
- 1.2.4. Преобразование форматов описания деятельности. Смещение фокуса описания
- 1.2.5. Архитектурная модель, как система систем деятельности предприятия
- 1.2.6. Архитектурная модель, как средство борьбы с эффектом масштаба деятельности
- 1.2.7. Нормативные модели, как инструмент быстрого построения эффективных архитектур

1.3. Потенциал эффективности архитектурной и процессной оптимизации

- 1.3.1. Основные понятия и принципы АБИ (архитектура, архитектурная модель и пр.)
- 1.3.2. Строительная и историческая аналогии
- 1.3.3. Современное понимание уровней оптимизации деятельности предприятия.
- 1.3.4. Вклад разных уровней оптимизации в эффективность деятельности предприятия
- 1.3.5. Преимущества архитектурного подхода для типовых (массовых) архитектур

1.4. Основные приемы структуризации деятельности предприятия

- 1.4.1. Понятие фреймворка (framework), как основы структуризации
- 1.4.2. Структура архитектурного каркаса (матрицы) для описания деятельности всего предприятия
- 1.4.3. Специфика современных рынков и требования к оптимизации систем деятельности
- 1.4.4. Взгляд на деятельность (ресурсно-компетентный и ценностно-ориентированный подходы)
- 1.4.5. Обобщенная модель развития предприятия
- 1.4.6. Структура базового шаблона описания отдельных систем деятельности
- 1.4.7. Предприятие, как фрактальная система

1.5. Основные особенности и преимущества АБИ, как метода построения систем управления

- 1.5.1. АБИ, как технология быстрой трансформации предприятий в условиях динамичных рынков
- 1.5.2. Эволюция доминирующих факторов конкурентоспособности и подходов к управлению
- 1.5.3. Архитектурный подход и международные стандарты менеджмента качества ИСО 9000
- 1.5.4. АБИ, как способ формирования системы процессов
- 1.5.5. АБИ и базовые модели управления
- 1.5.6. Основные аспекты семинара; особенности и глобальные преимущества АБИ
- 1.5.7. Типовые задачи, решаемые с помощью АБИ (практика проектов)

Тема 2. Стратегическое управление бизнесом: самоидентификация, концептуальное проектирование, разработка стратегий

В качестве вступления ко второй теме рассматриваются современные подходы к стратегическому менеджменту: понятийный аппарат, основные аспекты и отличительные особенности этой деятельности, а также эволюция понимания корневых причин успешности бизнеса в разные периоды экономического развития рынков. Особое внимание уделяется современному ресурсному подходу к формированию стратегий.

В стратегическом управлении бизнесом обычно выделяют три основных аспекта, которые и будут рассмотрены в рамках данной темы:

- **Самоидентификация** компании – осознание и формализация (1) корпоративных ценностей и ожиданий («Хочу»), (2) способностей компании и ее партнеров, в первую очередь, стратегических активов и ключевых компетенций («Могу») и (3) ценностей и ожиданий внешних заинтересованных сторон («Надо»); на этой основе осуществляет формирование

бизнес-философии компании (выбор ключевых оснований успешности ее деятельности, разделяемый внутри компании)

- **Концептуальное проектирование** – формализация текущей и разработка перспективной бизнес-модели (Видения), а также формирование Генеральной концепции развития, как последовательной смены бизнес-моделей от текущей к перспективной, включая промежуточные модели, привязанные к стратегическим периодам развития,
- **Разработка системы стратегий** – придающих целенаправленность деятельности компании. Каждая из стратегий состоит из 3-х частей: (1) концептуального замысла (ключевой идеи), (2) главной цели и связанных с ней инструментальных целей или, что тоже самое, ключевых факторов успеха и (3) программы развития, направленной на достижение сформированных целей. При этом в архитектурном бизнес-инжиниринге стратегии декомпозируются, с одной стороны, по уровням архитектуры деятельности, а с другой стороны – по временным горизонтам: одна группа стратегий работает на перспективные периоды (стратегии развития), другая группа - на текущий стратегический период (операционные стратегии). В рамках этой темы будет также подробно рассмотрен вопрос формирования корпоративной стратегии развития предприятия.

В настоящее время преактивное проектирование инновационных бизнес-моделей, формирующих рынок, приходит на смену методам стратегического маркетинга и стратегического планирования, характерным для стабильного рынка. Рассматриваемая в рамках данной темы методология проектирования новых бизнес-моделей основана на технологичном рождении сильных бизнес-идей и концепций, а не хаотичном мозговом штурме, который для многих компаний пока является единственным методом рождения креатива.

Развернутая программа по теме 2

2.1. Современные походы к стратегическому менеджменту

- 2.1.1. Основные аспекты (составляющие) стратегии
- 2.1.2. Отличительные особенности стратегической деятельности
- 2.1.3. Особенности организации контура стратегического управления
- 2.1.4. Эволюция оснований успеха (бизнес- концепций)
- 2.1.5. Ресурсный подход к формированию стратегий

2.2. Самоидентификация компании

- 2.2.1. Общая схема организации работ по стратегическому позиционированию
- 2.2.2. Формализация ценностей и ожиданий компании («Надо»)
- 2.2.3. Форматы описания ценностей клиентов («Хочу»)
- 2.2.4. Форматы описания базиса конкурентоспособности компании («Могу»)
- 2.2.5. Понятие бизнес философии и корпоративной идеологии

2.3. Концептуальное проектирование (разработка и развитие бизнес-модели)

- 2.3.1. Форматы разработки и описания бизнес-модели компании
- 2.3.4. Стратегические активы и ключевые компетенции
- 2.3.2. Подходы и сценарии разработки Видения, как перспективной бизнес-модели
- 2.3.3. Разработка Генеральной концепции развития, как этапов смены бизнес-модели
- 2.3.5. Подходы к разработке Миссии компании

2.4. Формализация и классификация стратегий

- 2.4.1. Бизнес - инжиниринговый подход к формированию стратегий
- 2.4.2. Общая схема формирования стратегий
- 2.4.3. Трехуровневая модель целеполагания
- 2.4.4. Матрица классификации стратегий
- 2.4.5. Предназначение отдельных стратегий

2.5. Разработка корпоративной стратегии развития

- 2.5.1. Принципиальное различие стратегий корпоративного и бизнес-уровня
- 2.5.2. Форматы описания бизнес-моделей на языке потенциала и языке действий
- 2.5.3. Уровни и горизонты бизнес- стратегий

- 2.5.4. Формирование корпоративной стратегии развития
- 2.5.5. Стратегические профили корпоративного уровня

Тема 3. Архитектурная структуризация и проектирование деятельности компании

Архитектурное проектирование – это центральная тема семинара. Проектирование «деятельности» под сформированные стратегические концепции и вытекающие из них требования было слабо развито в традиционных школах менеджмента. Цели ставились перед людьми и подразделениями, а проектирование деятельности сводилось к описанию закрепленных за ними функций. В России такая деятельность называется «регулярным менеджментом» или «описанием и регламентацией процессов», что очень часто подменяло собой «процессный подход».

Как было сказано в общей аннотации к ШБИ, правильное применение «процессного подхода» предполагает его интеграцию с системным подходом, переход к управлению «системой процессов» (системному управлению). Именно, тогда происходит желаемая отдача, получение зримых результатов его применения, резкий рост эффективности деятельности за счет получения «системного эффекта». Но переход к системному управлению гораздо более сложная задача, чем «описание процессов». Как это делать нигде не описано. Поэтому и здесь успехи российских компаний не слишком велики. Архитектурный Бизнес Инжиниринг (АБИ) является, пожалуй, единственной детально проработанной технологией, помогающей обеспечить на практике внедрение «системно-процессного управления компанией».

В рамках данной темы будет подробно рассказано о роли и соотношении процессного, системного, архитектурного подходов, а также о специальных инструментах АБИ, которые должны помочь в быстром внедрении и успешном использовании на практике этих новых подходов к управлению.

Значительная часть семинара будет посвящена детальному описанию полной нормативной модели деятельности (системы процессов), практически единой для всех компаний. В данной референтной модели, не только описаны все типы систем, но и установлены связи между ними. А понимание и установление взаимосвязей систем - это главная причина слаженной и целенаправленной работы компании, получения желаемого системного эффекта. Наличие нормативной модели, понимание роли, целевого назначения каждой системы максимально упрощают и ускоряют переход компании к системно-процессному управлению.

Развернутая программа по теме 3

3.1. Три главных вехи на пути внедрения новых управленческих технологий (Three Way)

- 3.1.1. Новое управленческое мышление (Way of thinking)
- 3.1.2. Новая организация работ (Way of working)
- 3.1.3. Новые технологии моделирования деятельности (Way of modelling)

3.2. Ключевые понятия и идеи новых подходов к управлению (системного, процессного, архитектурного)

- 3.2.1. Понятия «процесс», «бизнес-процесс» и «процессный подход»
- 3.2.2. Понятия «система», «система деятельности» и «системный подход»
- 3.2.3. Понятие «архитектура системы» и «архитектурный подход» (по стандартам ISO и АБИ)
- 3.2.4. Роль каждого из подходов применительно к задаче проектирования деятельности компаний
- 3.2.5. Системная инженерия (System Engineering) и архитектурный бизнес-инжиниринг
- 3.2.6. Основные задачи и технология перехода к системному управлению компанией.

3.3. Главные технологические инновации, лежащие в основе Архитектурного Бизнес Инжиниринга

- 3.3.1. Системная структуризация (Нормативная референтная структура)
- 3.3.2. Стандартизация элементов (Нормативный референтный шаблон)
- 3.3.3. Стратегическая фокусировка (Стратегический контроллинг- концентрация на главном)
- 3.3.4. Специальный софт (Информационная модель, как инструмент управления сложностью)
- 3.3.5. Справочная информация (Библиотеки стандартов и референс лучшей практики)

3.3.6. Способы визуализации (Наглядное представления элементов модели для обсуждения и принятия решений)

3.4. Технология построения модели деятельности предприятия (системной модели) с помощью матрицы и шаблонов АБИ

3.4.1. Архитектурные инструменты быстрого построения «системной модели»

3.4.2. Верхнеуровневые системы (конструкции) и строительные элементы (для построения систем верхнего уровня)

3.4.3. Форматы общего представления модели (реестры систем и карты способностей)

3.5. Нормативная структура модели систем деятельности предприятия (состав, целевые назначения систем)

3.5.1. Верхнеуровневые системы - корпоративная система и системы создания ценности (ССЦ)

3.5.2. Общая структура комплекса функциональные систем (функциональные области)

3.5.3. ОСНОВНЫЕ функциональные системы (цепочки создания ценности для внешних сторон)

3.5.2. Функциональные системы УПРАВЛЕНИЯ («Governance», «Management», «Control»)

3.5.3. Функциональные системы СЕРВИСНОЙ ПОДДЕРЖКИ (support functional systems)

3.5.4. Функциональные системы РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ (systems of resource management)

Тема 4. Проекты системной оптимизации деятельности и переход к системному управлению компанией

Для перехода к современной системно-процессной модели управления в компании должен быть реализован специальный проект развития (или, как его еще называют, «системный проект»). В ходе такого проекта осуществляется формализация и первичная оптимизация деятельности по всем элементам архитектуры компании. В рамках этой темы подробно рассматриваются все этапы такого проекта - начиная с «Идентификации ценностей сторон и концептуального проектирования» и заканчивая «Оптимизацией оргструктуры и регламентацией новой модели деятельности».

Не все компании решаются сразу реализовать такой масштабный проект. Наиболее часто встречающимся решением является выделение сначала, так называемого, «базового проекта» – Проекта «повышения операционной эффективности», который состоит из ограниченного числа этапов, дающих быструю отдачу в ближайшее время. А именно:

1. Идентификация бизнес-системы (концептуальная, архитектурная и процессная модели)
2. Формирование операционной стратегии
3. Оптимизация системы операционного управления

На семинаре мы подробно рассмотрим технологии решения этих задач...

Также в рамках темы 4 будет рассмотрен ряд важных инструментов АБИ, существенно упрощающих реализацию указанных проектов (например, использование архитектурных графических представлений – диаграмм, а также специальной информационной модели организации деятельности - ИМОД).

Развернутая программа по теме 4

4.1. Использование графических представлений в ходе системного проекта и регулярного управления

4.1.1. Принципы классификации документов и представлений на основе типов знаний

4.1.2. Система вопросов к модели и графические представления (документы)

4.1.2.1. «ЗАЧЕМ-знания» (WHAT FOR-knowledge)

4.1.2.2. «ЧТО-знания» (WHAT-knowledge)

4.1.2.3. «ПОЧЕМУ-знания» (WHY-knowledge)

4.1.2.4. «КАК-знания» (HOW-knowledge)

4.1.2.5. «КТО-знания» (WHO-knowledge)

4.1.2.6. «ГДЕ-знания» (WHERE-knowledge)

4.1.2.7. «КОГДА-знания» (WHEN-knowledge)

4.1.3. Создание, хранение и использование документов и графических представлений

4.2. Информационная модель организации деятельности (ИМОД) - необходимое средство поддержки технологий и проектов АБИ

4.2.1. Программные продукты для моделирования архитектуры - класса EAMT (Enterprise Architecture Modelling Tools)

4.2.2. Особенности построения и инновационные идеи, заложенные в современные архитектурные продукты

4.2.3. Инструменты работы с информацией. ИМОД - информационная модель организации деятельности

4.2.4. Техника описания систем и процессов. Шаблоны и нотации

4.2.5. Управление документами и графическими представлениями с помощью модели (ИМОД)

4.3. Три составные части проекта системной оптимизации деятельности (системного проекта)

4.3.1. Проектирование эффективных моделей (корпоративная архитектура: бизнес-модель, ИТ-архитектура)

4.3.2. Управление целевыми программами проектирования и внедрения оптимизированных моделей

4.3.3. Управление изменениями установок персонала (Change management). HR-поддержка преобразований

4.4. Структура полного проекта системной оптимизации деятельности (системного проекта)

4.4.1. Идентификация ценностей и ожиданий компании. Проектирование концепта бизнес-модели и формирование Генеральной концепции развития

4.4.2. Построение и анализ архитектурной модели компании. Определение необходимых изменений для соответствия концепции бизнеса

4.4.3. Формирование операционной бизнес-стратегии и системы сбалансированных операционных показателей (KPI)

4.4.4. Формирование стратегии развития и системы сбалансированных стратегических показателей (BSC)

4.4.5. Оптимизация ключевых функциональных систем и процессов.

4.4.6. Балансировка бизнес-архитектуры и ИТ-архитектуры. Формирование программы ИТ-Развития

4.4.7. Оптимизация организационной структуры и формирование организационных регламентов

4.5. Технологии базового (упрощенного) системного проекта – «Постановка управления операционной эффективностью»

4.5.1. Базовый системный проект – основные задачи и состав этапов

4.5.2. Идентификация бизнес-системы (концептуальная, архитектурная и процессная модели)

4.5.4. Формирование операционной стратегии

4.5.3. Оптимизация системы операционного управления.

4.6. Управление исполняемыми процессами компании (цепочки ценности и контуры управления).

4.6.1. Выделение контуров и регулярных циклов управления.

4.6.2. Автоматизация контуров и циклов управления

4.6.3. Автоматизация «цепочек создания ценности» разных уровней

Тема 5.1 Оптимизация оргструктуры и ИТ-архитектуры. Управление центрами компетенций.

В последний день Школы Бизнес Инжиниринга будут рассмотрены две очень важные темы (5.1 и 5.2). Первая тема (вторая описана в следующем разделе) – это задача оптимального распределения «спроектированной деятельности» между исполнителями. В качестве возможных исполнителей в настоящее время могут выступать не только люди, но и Информационные системы.

Исходя из этого на семинаре будет показано современное решение задачи передачи выделенных функций компьютерным информационным системам. Это решение предполагает интеграцию ИТ-архитектуры и Бизнес-архитектуры в единой модели Архитектуры предприятия - АП (Enterprise Architecture - EA), которая становится специальным объектом управления. Результатом такого интегрированного управления АП становится резкое усиление возможностей бизнеса, в том числе реализация новых инновационных идей в части его «цифровизации»!

Также будут рассмотрены современные подходы к традиционной задаче проектирования (оптимизации) организационной структуры, которая балансирует между собой «цели», «полномочия» и «функции». В ходе семинара будет рассказано как сейчас решается вопрос распределения между элементами оргструктуры – элементов структурированной ранее деятельности и связанных с ней целей. Именно найденный оптимальный баланс («единство цели и

руководства) является одним из важнейших факторов, определяющих высокую управляемость организации.

И, наконец, если теперь главной задачей современного менеджмента должно стать проектирование и совершенствование деятельности, то сама эта задача должна быть «привязана» к организационной и ролевой структуре предприятия (так называемым «Центрами компетенций» и «Центру организационного развития»). Как это делается также будет рассмотрено в рамках этой темы.

Развернутая программа темы 5.1

5.1.1. Распределение задач между исполнителями: Информационные системы и Организационная структура.

5.1.2. Проектирование и оптимизация Информационной системы предприятия на основе ИТ-архитектуры

5.1.2.1. Архитектура предприятия (бизнес-архитектура и ИТ-архитектура)

5.1.2.2. Архитектурное задание на разработку корпоративной информационной системы (КИС)

5.1.2.3. Организация архитектурного ИТ-проекта. Интеграция потребностей функциональных областей.

5.1.2.4. Разработка архитектуры корпоративной информационной системы (КИС)

5.1.2.5. Регулярное управление ИТ-архитектурой

5.1.3. Проектирование и оптимизация Организационной структуры предприятия

5.1.3.1. Общие положения. Роль организационного проектирования в системе управления предприятием

5.1.3.2. Современные подходы к организационному проектированию (проектированию оргструктуры)

5.1.3.3. Принципы оргпроектирования и оптимизации оргструктур

5.1.3.4. Алгоритм оптимизации организационной структуры

5.1.4. Управление архитектурой и знаниями на основе Центров компетенций

5.1.4.1. Управление организацией деятельности предприятия через Центр организационного развития (ЦОР) и Центры функциональных компетенций (ЦФК)

5.1.4.2. Основные задачи Центра организационного развития (ЦОР)

5.1.4.3. Формирование и сопровождение Центров функциональных компетенций (ЦФК) по областям деятельности

5.1.4.4. Задачи центров функциональных компетенций (ЦФК)

5.1.4.5. Интеграция управления Бизнес-архитектурой и ИТ-архитектурой - Управление Enterprise Architecture

5.1.4.6. Управление портфелем (целевой программой) проектов развития

Тема 5.2. Мотивация персонала на улучшения деятельности и управление изменениями

Практика показывает, что чисто инжиниринговых методов и моделей для реального внедрения изменений в жизнь компании недостаточно! Нужно, чтобы эти изменения были приняты персоналом, стали определять его производственное и корпоративное поведение.

В рамках темы 5.2 рассматриваются вопросы перехода персонала на новые модели реализации деятельности, что невозможно сделать только методом принуждения. Необходимо развить заинтересованность сотрудников в долгосрочном успехе компании, их стремление к совершенству.

Такой «мирный» переход потребует решения следующих задач, которые будут рассмотрены в рамках семинара:

Во-первых, надо выстроить систему материальной мотивации, которая ориентирует персонал не только на достижение операционных результатов очередного учетного периода, но также на развитие бизнеса и повышение эффективности деятельности

Во-вторых, изменения в области технологий управления должны сопровождаться изменениями «в головах» персонала - сменой ценностей, установок, образа мыслей и действий.

В-третьих, нужно уметь правильно реализовывать проекты развития по переходу компании в новое состояние. Здесь также сочетаются формальные технологии архитектурных преобразования и совокупность методов HR-поддержки изменений (change management).

«HR-поддержка» проекта изменений - это осуществляемое в ходе проекта на постоянной основе взаимодействие с персоналом, обеспечивающее результативное внедрение разработанной модели деятельности в условиях наполнения ролей реальным человеческим ресурсом, с учетом специфики каждого исполнителя и их взаимоотношений между собой. При этом, в силу того, что «процесс изменений» отныне станет неотъемлемой частью жизни организации, решение подобных задач надо будет также ставить на постоянную основу!

Развернутая программа темы 5.2

5.2.1. Типовые структуры систем мотивации

5.2.1.1. Общие принципы системы мотивации

5.2.1.2. Управление постоянной частью вознаграждения (общие принципы)

5.2.1.3. Управление переменной частью вознаграждения (общие принципы)

5.2.2. Система мотивации в процессно-ориентированных компаниях

5.2.2.1. Эволюция систем мотивации и современные подходы

5.2.2.2. Различие подходов к мотивации в процессных и функционально-ориентированных компаниях

5.2.2.3. Мотивация за операционные результаты и мотивация за развитие и рост эффективности

5.2.3. HR-поддержка проектов преобразований (системной оптимизации)

5.2.3.1. Организационный проект и управление изменениями

5.2.3.1.1. Типовой проект улучшающих преобразований систем и процессов

5.2.3.1.2. Успехи и неудачи проектов преобразований

5.2.3.1.3. Проблема человеческого фактора при проведении изменений

5.2.3.2. Управление персоналом при изменениях (change management)

5.2.3.2.1. Классификация причин сопротивления изменениям и методов их преодоления

5.2.3.2.2. Лидерство и вовлеченность — необходимое условие перемен

5.2.3.2.3. Содержание и распределение работ в проекте по HR-поддержке изменений