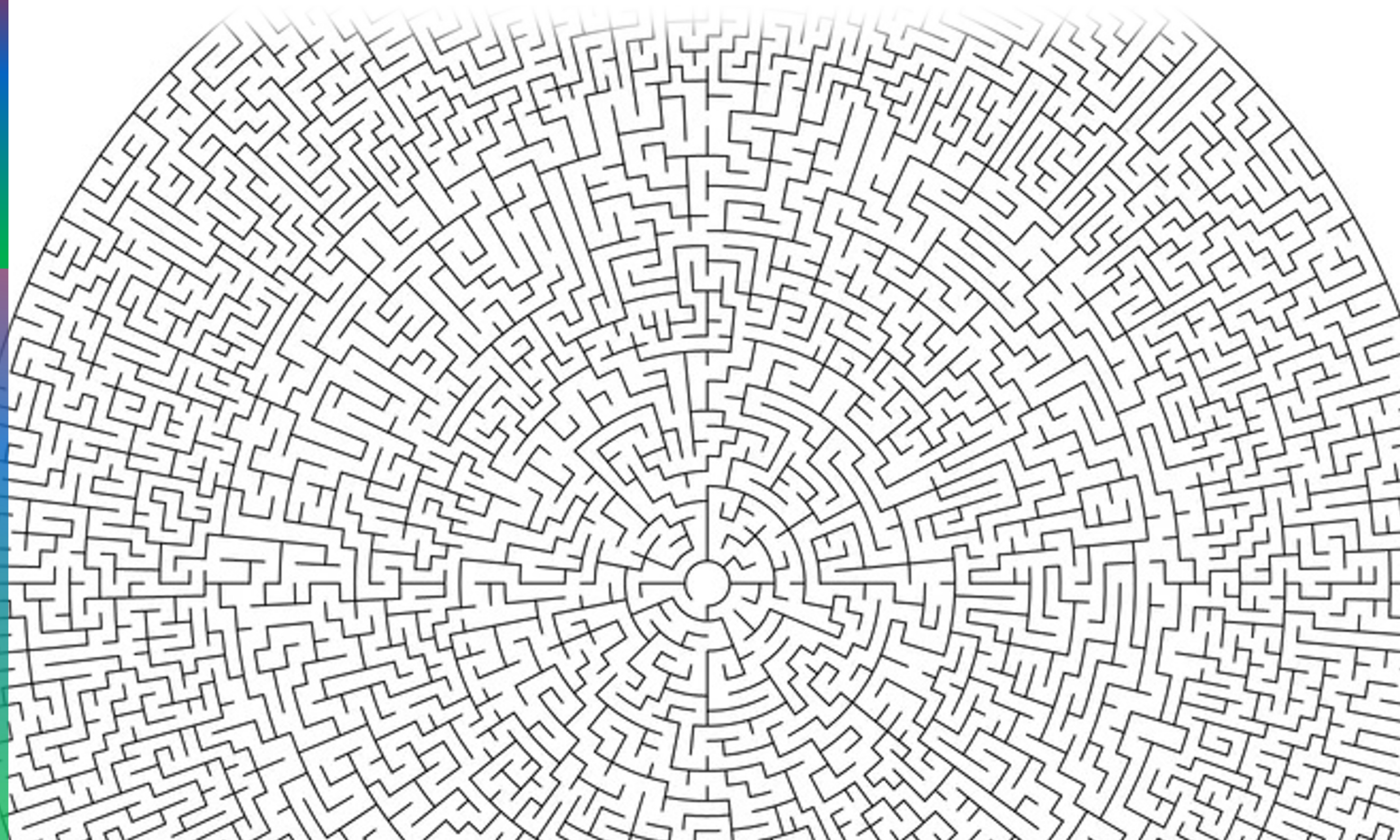




Процессные лабиринты

История одного проекта изменений

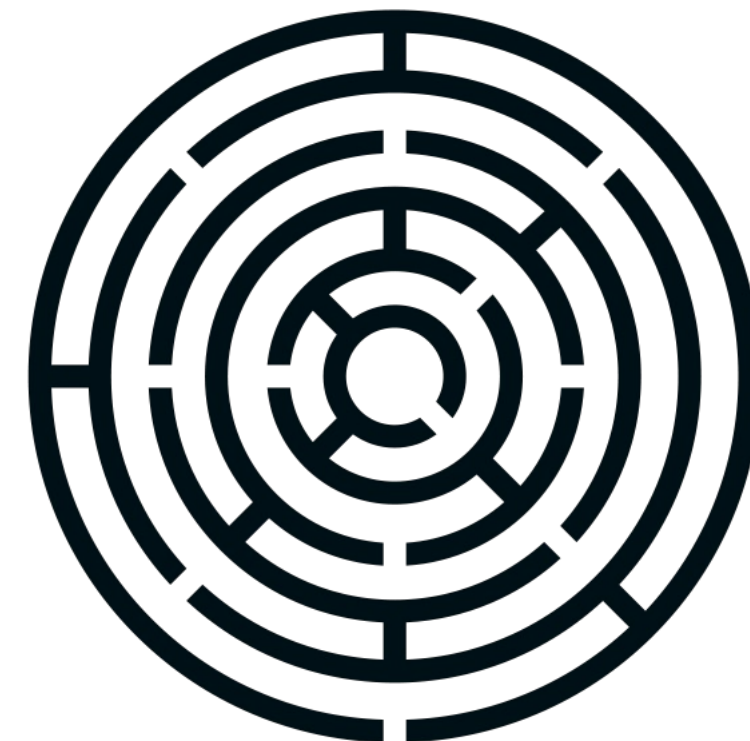


Победить Минотавра можно только одним способом – перестать считать себя жертвой. Тогда он просто исчезнет. У каждого свой Минотавр. Но не он, а мы его обычно ищем.

Виктор Пелевин «Шлем ужаса: Креатифф о Тесее и Минотавре»

Описание игры

Ролевая игра по мотивам мифа о лабиринте Минотавра. Направлена на выяснение открытых и скрытых мотивов функциональных заказчиков (при том, что их цели могут быть взаимоисключающими) и работу с сопротивлением изменениям. Требования заказчиков связаны с эффектами от реализации ITSM-практик, но догадаться, какие именно практики нужны, задача команды консультантов. Конечная цель - сформировать план проекта организационных изменений, который удовлетворил бы ключевых заказчиков по содержанию, срокам и бюджету.



Развитие навыков



ITSM \ ITIL

Игра подходит для людей, только начинающих знакомство с практиками ITSM. В результате будут получены базовые знания о составе, эффектах и взаимосвязях практик библиотеки ITIL4



Проекты организационных изменений

Игра подходит для людей, знакомых с основными понятиями проектного управления. В результате будут получены знания об особенностях планирования проектов организационных изменений



Выявление потребностей

Игра подходит для людей, знакомых с основными бизнес-анализа и работы с заинтересованными сторонами. В результате будут получены практические знания о выявлении скрытых потребностей заказчиков и их согласовании между собой



ПАО «Олимп»

Производственный холдинг, 20 000 человек. Управляющая компания в Москве. 12 филиалов в России, в которых работают 80% персонала.

Основной вид деятельности – проектирование, производство, продажа и обслуживание газотурбинных установок. При этом есть и внутренние проекты: орг изменения, НИОКРы, внедрение финансовой отчетности, строительство нового филиала, оптимизация численности персонала, вывод на аутсорсинг непрофильной деятельности.

ПАО «Олимп» уверенно чувствует себя на рынке, но последнее время конкурент ООО «Юпитер и партнёры» стал чаще «уводить» тендеры, предлагая более низкую цену. В ходе последнего аудита консультанты намекнули, что дело в издержках, которые в Олимпе выше при сравнимых характеристиках оборудования. Раньше цена была не так критична для заказчиков и решали личные знакомства и уверенность в поставщике. Но сейчас заказчики стали считать каждый рубль и упорно торговаться, видя, что рынок переходит в их власть.

Главный внутренний проект – **привлечение инвестора**. Одна из целей по итогам страт сессии: **централизовать процессы и функции поддержки** такие как финансы, HR, управление данными, закупки, планирование, ИТ. Бюджет на весь проект поиска инвестора 100М рублей, цель – получение более высокой стоимости акций в момент инвестиций. (в этом заинтересован весь топ менеджмент, т.к. они владеют частью акций компании).

Миф про проект



Обман

Михас (исполнительный директор), инициировал проект «Сервисная вселенная» с целью *навести порядок* внутри компании и перейти от административного к **новому** сервисному подходу.

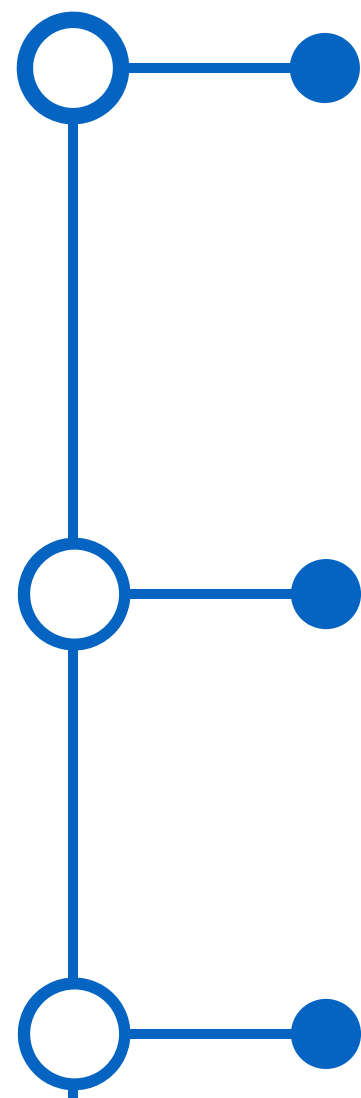
Перехода от старого к новому не произошло, в ТЗ были расплывчатые требования, которые позволяли работать по-старому.

Наказание

В попытках достичь формальной цели, не меняя деятельности, родилась **ужасная химера**. Всё как бы по-новому, но на самом деле по сути ничего не поменялось. Это демотивировало линейный менеджмент и отнимало много ресурсов в компании.

Маскировка проблемы

Михас потребовал от **Даниила**, **корпоративного архитектора** решить проблему. Даниил создаёт новую процессную модель, которая увязывает новый сервисный подход и оставляет возможность для административного подхода.



Проблема пожирает ресурсы

Автоматизация процессной модели требует ресурсов внутренней инсорсинговой компании **Alpina Consulting**. ИТ-решение должно выполнять функции трансляции между реальной жизнью и новыми процессами, KPI и отчётами. Это требует постоянных доработок.

В итоге реализованное решение заставляет неэффективно расходовать ресурсы, пожирает время и деньги. Копится недовольство и напряжение как со стороны **отдельных сотрудников Заказчика**, так и в **ИТ**.

За счет расплывчатых формулировок в ТЗ **Михас** требует бесплатных доработок от **Alpina Consulting**

Система успешно прошла ОПЭ...

Появление героя

На работу по личной рекомендации **Пантелеймона** выходит **Тимофей**, энтузиаст сервисного подхода, имеющий в портфолио несколько успешных проектов. Он должен стать заместителем директора **Alpina Consulting**. Его задание лично от **Пантелеймона** – разобраться во внедрении и выяснить, почему проект не оправдал ожидания.

Тимофей должен вникнуть в проблему и решить её, хотя директор Alpina Consulting его отговаривает.

Кроме личных амбиций Тимофей хочет остановить выгорание консультантов, которые не выдерживают стрессовой среды, постоянных доработок и постоянно недовольного заказчика.

Опора героя

Тимофей возглавил команду консультантов, которая была собрана для реализации очередной партии требований команды **Михаса**. Вместо реализации самого ТЗ он решает найти союзников внутри управляющей компании **Крит management** и привести реальную практику в соответствие с изначальной процессной моделью и сервисным подходом....

Правила игры

- ★ Пройти все этапы проекта организационных изменений

Цель игры

Цель участников

- ★ Реализовать свои скрытые цели

- ★ Не согласовали результат – уходим на новый цикл (максимум 3)

Цикличность

Подсказки

- ★ У ведущего есть методические подсказки

2 команды



Поставщик

Внутренняя инсорсинговая компания

«Alpina Consulting»



Заказчик

Управляющая компания

«Крит management»

Карточка персонажа

Открытая информация



Имя

Должность

Принадлежность
к команде

★ **О персонаже**
Характер, возраст

★ **История персонажа**
История, описывающая роль в компании

Персональная карточка



Имя

Должность

Принадлежность
к команде

Можно сообщать при взаимодействии

★ **Явная цель**
Открыто декларируемая цель персонажа

Нельзя явно сообщать никому

★ **Скрытая цель**
Тайные мотивы