

Синергия подходов дизайн-мышления и процессной трансформации

Васильева Елена Викторовна

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, Российская Федерация, e-mail: evvasileva@fa.ru, ORCID: 0000-0002-0054-832X

Точилкина Татьяна Евгеньевна

канд. техн. наук, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, Российская Федерация, e-mail: TETochilkina@fa.ru, ORCID: 0000-0001-5729-3826

Аннотация

Один из современных трендов цифровизации фокусируется на изучении клиентского опыта. В настоящее время при управлении персоналом требуется анализировать и грамотно планировать путь сотрудника в компании (англ. employee experience). Грамотно продуманная рабочая обстановка и бизнес-процессы, ориентированные не только на клиентов, но и на сотрудников, создают хороший психологический климат. Это, в свою очередь, помогает сотруднику эффективно решать поставленные задачи, получать бизнес-результаты, проявлять свои таланты и быть нацеленным их развивать. Синергия подходов дизайн-мышления, процессной трансформации и непрерывного совершенствования помогут изменить культуру организации, создать партнерские отношения между персоналом и руководством для обеспечения успеха изменений.

В статье представлены этапы процессной трансформации, после завершения которой начинается цикл непрерывного совершенствования бизнес-процессов, подвергшихся трансформации. Отмечено, что техники дизайн-мышления могут быть использованы для разработки и реинжиниринга не только продуктов (в привычном значении, как товар или услуга), но и в принципе технологии деятельности как таковой (процессов). Приведен пример встраивания в процессную трансформацию методов дизайн-мышления: HMW, Customer Journey Map, The World Café, Current-Future-Barriers, Матрицы положительного и отрицательного опыта. Для демонстрации встраивания методов дизайн-мышления был выбран один из самых емких этапов процессной трансформации – проектирование процесса. Представленный пример применения методов дизайн-мышления для проектирования бизнес-процессов может быть детализирован после уточнения особенностей конкретного проекта, дополнен другими методами дизайн-мышления, а также техниками из арсенала непрерывного совершенствования и процессной трансформации.

Ключевые слова: бизнес-процесс, процессная трансформация, дизайн-мышление, менеджмент, визуализация, человеко-центрированный подход, экономика впечатлений, опыт сотрудника.

Цитирование: Васильева Е.В., Точилкина Т.Е. Синергия подходов дизайн-мышления и процессной трансформации // Управление. 2020. № 1. С. 83–93.

Synergy of design thinking and process transformation approaches

Vasilieva Elena

Doctor of Economic Sciences, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, e-mail: evvasileva@fa.ru, ORCID: 0000-0002-0054-832X

Tochilkina Tatiana

Candidate of Technological Sciences, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, e-mail: TETochilkina@fa.ru, ORCID: 0000-0001-5729-3826

Abstract

One of the current digitalization trends is focusing on studying customer experience. At present, when managing personnel, it is necessary to analyse and correctly plan the employee's path in the company - "Employee Experience". Properly thought out work environment and business processes, focused not only on clients but also on employees, create a good psychological climate. This, in turn, helps the employee to efficiently solve tasks, get business results, show and be focused on developing their talents. The synergy of design thinking, process transformation and continuous improvement approaches will help to change the organization's culture, create partnerships between staff and management to ensure the success of the changes.

The stages of the process transformation, after the completion of which a cycle of continuous improvement of business processes that underwent transformation begins, have been presented in the article. It has been noted, that design thinking techniques can be used for the development and reengineering of not only products (in the usual sense, as a product or service), but also in principle, technology of activity as such (processes). An example of embedding design thinking methods in the process transformation has been given: HMW, Customer Journey Map, The World Café, Current-Future-Barriers, Matrices of positive and negative experience. To demonstrate the incorporation of design thinking methods, one of the most capacious stages of the process transformation was chosen – process design. The presented example of the application of design thinking methods for designing business processes can be detailed after clarifying the features of a particular project, supplemented by other design thinking methods, as well as techniques from the arsenal of continuous improvement and process transformation.

Keywords: business process, process transformation, design thinking, management, visualization, human-centered approach, impressions economy, employee experience.

For citation: Vasilieva E.V., Tochilkina T.E. Synergy of design thinking and process transformation approaches (2020) *Upravlenie*, 8 (1), pp. 83–93. doi: 10.26425/2309-3633-2020-1-83-93



Сегодня слово digital (рус. цифровой) и связанные с ним термины и понятия заняли лидирующие позиции в нашей жизни. Все чаще мы сталкиваемся с различными понятиями и аспектами современной цифровой экономики, такими как digital economy, digital transformation, digital mindset, digital skill, digital etiquette и другие. Цифровое мышление (англ. digital mindset) – это набор привычек и подходов к работе, который позволяет предвидеть дополнительные возможности для организации и успешно их внедрить (реализовать). В приложении к современному бизнесу digital mindset означает понимание, как современные технологии, и их использование, могут помочь в упрощении организационных структур и бизнес-процессов; как применить это понимание в организации и извлечь из этого дополнительную выгоду для бизнеса. Человек, обладающий цифровым мышлением, способен доверять решениям машины, быстро вникать в суть бесконечных потоков информации, уметь адаптироваться к смене технологий и т. д.

В организации изменились подходы к стратегии (табл. 1). От монолитных систем переходят к микросервисам, облачным решениям и мобильным приложениям. Стабильность работы информационных систем (далее – ИС) и их эффективность всегда были основными метриками в информационных технологиях (далее – ИТ). Сейчас в повестке у большинства компаний-лидеров инновационность продуктов и ИС обозначены как ключ к успеху на рынке. От модели сокращения расходов на ИТ и их удержания на уровне $x\%$ к доходам компании-победители переходят к модели поиска и привлечения высококвалифицированных профессионалов, которые способны получить для компании три важных результата: найти точки роста качества продукта или услуги с точки зрения востребованности конечным пользователем (англ. customer experience), увеличить производительность как объем работы

за единицу времени (англ. productivity), существенно сократить время от идеи до выхода продукта на рынок (англ. time-to-market; T2M), и следовательно, обеспечить потенциальный кратный рост доходов, а также несколько промежуточных: прозрачность, предсказуемость, мотивация и др. [4]. О иерархичной, иногда тяжеловесной, многоуровневой организационной структуре все чаще компании стали ориентироваться на работу Agile-команд небольшого размера. Вместо долгих проектных waterfall-конструкций выбирают итеративный подход, быстрое прототипирование, гибкие методологии разработки ПО. От услуг и поддержки по решению технологических проблем ИТ-компании переходят к равноправному партнерству с бизнесом, чтобы ускорить достижение приоритетов и поставленных на перспективу задач. Меняется корпоративная культура. Задачи, поставленные перед CIO (англ. chief information officer – директор по информационным технологиям), превратились в вызовы для CDO (англ. chief digital officer или руководитель цифровой трансформации). Меняется философия ИТ, в которой наметилась тенденция быть готовым отвечать на все запросы бизнеса, на смену постоянного «нет» пришло устойчивое «да».

В последнее десятилетие отмечается корректировка процессного мышления, делается акцент на процессы, ориентированные на клиента и адаптирующиеся к меняющимся бизнес-условиям. Кроме того, все больше внимания уделяют исследованию деятельности работников умственного труда (англ. knowledge-intensive work), задействованных в генерации ценности для потребителей. Особый интерес в связи с этим представляет синергия зарекомендовавших себя проверенных временем техник и подходов непрерывного совершенствования и процессной трансформации, с одной стороны, и подходов дизайн-мышления, с другой.

Таблица 1

Разница между традиционным и цифровым мышлением в процессах управления организацией

Table 1. The difference between traditional thinking and digital mindset in organization management processes

	Традиционный образ мышления	Цифровой образ мышления (digital mindset)
Стратегия	Цель – достижение эффективности	Цель – получение инноваций
Культура	Иерархия	Коллаборация
Таланты	Ориентир на низкие затраты	Ориентир на высокую компетентность
Технологии	Наследуемые	Облачные решения, мобильные приложения, микросервисы
Проектный менеджмент	Waterfall	Agile
Бизнес-модель	Сервис и поддержка	Взаимодействие и партнерство

Составлено авторами по материалам источника [13] / Compiled by the authors on the materials of the source [13]

Новый тренд цифровизации – глобальный переход к изучению клиентского опыта customer experience перевел экономическое мышление к новой парадигме experience economy. Термин «experience economy» или «экономика впечатлений» впервые был использован в статье 1998 г. Б. Дж. Пайном II и Дж. Х. Гилмором, которые ее представили как следующую ступень развития после аграрной экономики, промышленной экономики, экономики услуг и самой последней – экономики знаний (данных) [17]. Следуя этой концепции, стоит выделять термин «опыт» (англ. «experience») как отдельное экономическое предложение. В то время как предыдущие экономические предложения – товары и услуги – являются внешними по отношению к покупателю, его опыт и впечатление от продукта или услуги по своей сути являются личным, существующим только в сознании человека, занятого на эмоциональном, физическом, интеллектуальном или даже духовном уровне. Товары и услуги взаимозаменяемы, а опыт – незабываем. Как отмечают Б. Дж. Пайн II и Дж. Х. Гилмор, впечатление (experience) возникает, когда компания намеренно использует услуги в качестве сцены, а товары в качестве реквизита, чтобы привлечь отдельных клиентов таким образом, чтобы создать запоминающееся событие [17]. Правда в том, что сегодня потребитель стремится получить лучшее впечатление, эмоцию от продукта, услуги, бренда на всем пути взаимодействия с ними. И все больше компаний реагируют на этот запрос, работая и продвигая experience как добавочную стоимость своих предложений.

В новых условиях изменилась и парадигма менеджмента. Стало очевидным, что важно управлять персоналом с учетом грамотно выстроенного пути сотрудника в компании «employee experience». Современные условия требуют объединения теории управления бизнес-процессами и задач, стоящих перед бизнесом. Подход «дизайн-мышление» (англ. design thinking), который реализует «человеко-центрированный дизайн» (англ. human-centered design, HCD), позволяет пересмотреть методологию моделирования бизнес-процессов с позиции проектирования, ориентированного на потребности человека и основанного на человеческой вовлеченности.

Бизнес-процесс может быть описанным, неполным, регламентированным. Но главное, что должно отражать модель идеального бизнес-процесса, в этой связи, – его организация относительно корректной и удобной работы человека в организации. То есть потребности бизнеса рассматриваются уже после потребностей человека, задействованного

в бизнес-процесс. Такая позиция имеет хорошее объяснение в том числе с позиции результатов, которые стремятся достичь в настоящее время при проектировании бизнес-процессов. Оптимизация расходов и сокращение лишних узлов при моделировании бизнес-процессов уступает по приоритетности вопросам поиска удобства и комфорта выполнения работы человеком. Это положительно влияет на сокращение и полное исключение рисков, связанных с так называемым человеческим фактором. Прочитав Д. Нормана: «Вину за большую часть катастроф приписывают человеческой ошибке, которая почти в 100 % случаев была результатом плохого дизайна» [16, с. 11].

Также современный руководитель понимает, что рабочая обстановка и ориентированные на человека бизнес-процессы создают хороший психологический климат, что определяет как сотрудник сможет решать поставленные задачи, получать бизнес-результаты, проявлять и быть нацеленным развивать свои таланты. То есть все, что мы вкладываем в понятие employee experience. Так, внедряя подход дизайн-мышление в свою деятельность, компания SAP выстраивает отношения с сотрудником таким образом, что сотрудник становится партнером, частью системы компании. Таким образом, фокус ставится не столько «на роли сотрудника в жизни компании, сколько на роли компании в жизни сотрудника» [2]. Г. О. Греф, глава Сбербанка России, рассматривает персонал как внутренних клиентов, тем самым подчеркивая на важность создания благоприятного впечатления сотрудников (employee experience) для получения успешных результатов в их работе.

Техники дизайн-мышления могут быть использованы для разработки и реинжиниринга не только продуктов (в привычном значении, как товар или услуга), но и в принципе технологии деятельности как таковой (процессов). В контексте представленного исследования продуктом является улучшенный бизнес-процесс, в качестве потребителя и клиента выступает пользователь бизнес-процесса.

Непрерывное улучшение процессов и процессная трансформация

В последнее десятилетие отмечается корректировка процессного мышления, делается акцент на процессы, ориентированные на клиента и адаптирующиеся к меняющимся бизнес-условиям.

Непрерывное совершенствование представляет собой подход к улучшению операционных процессов организации, который основан на непрерывном анализе операций с целью выявления проблем, а также

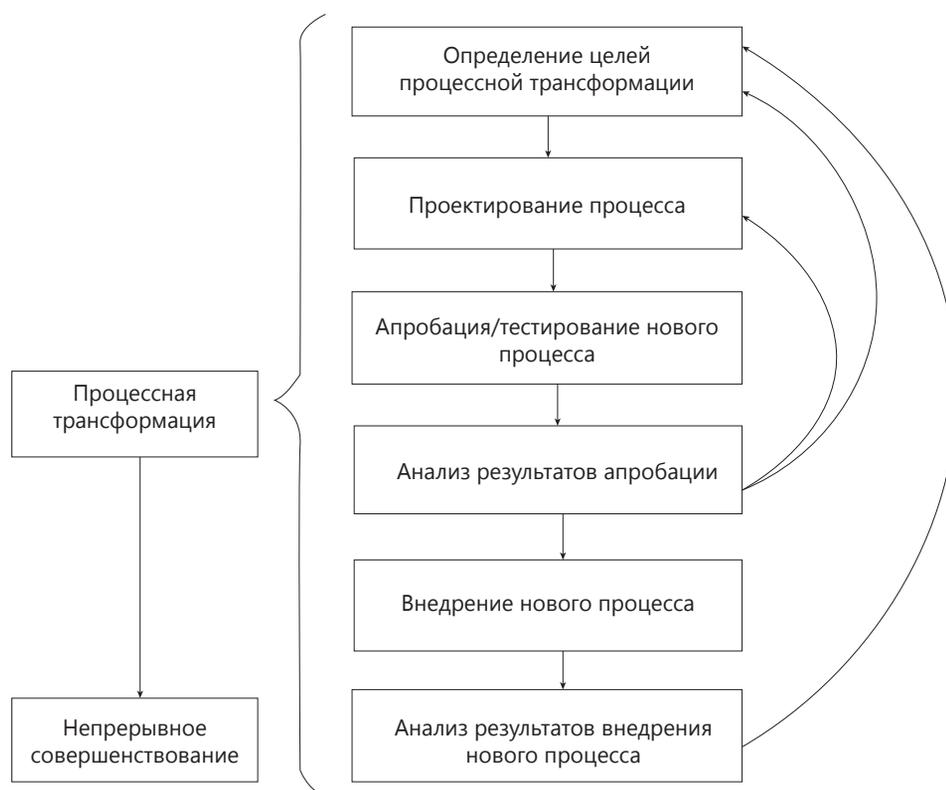
выявления источников и способов сокращения затрат, направлений рационализаций и других составляющих оптимизации. В рамках непрерывного совершенствования реализуют оценку и мониторинг эффективности, другими словами, стараются выявить, описать, измерить, проанализировать и регулировать бизнес-процессы. Таким образом, формируют и поддерживают актуальный список возможностей для улучшения и связанный с ним пул проектов оптимизации деятельности организации.

Шесть сигм (англ. six sigma), бережливое производство (англ. lean production, lean manufacturing), кайдзен (англ. kaizen) и др. известные методологии предлагают большой спектр техник, использование которых может помочь повысить качество продукции, процессов и системы управления.

Процессная трансформация (реорганизация, реинжиниринг) предполагает фундаментальное переосмысление процессов [5; 11]. В первую очередь, трансформация нацеливается на сквозные процессы. Она предполагает приведение процессов, метрик, бизнес-функций, технологий, элементов организационной структуры в соответствие со стратегическими целями организации и ее тактическими задачами для существенного (иногда упоминают одно из определений из термина «реинжиниринг бизнес-процесса»,

введенного М. Хаммером и Дж. Чампи, – «кардинального») измеримого повышения ценности продукта/услуги для потребителя [11]. При этом предполагается, что в повседневную работу будут внедряться инновации, новые концепции, технологии, выявляться новые возможности для улучшений процессов и т. п. Считается, что в процессе трансформации ни одна идея не останется без рассмотрения, ни одно предложение не будет отвергнуто (исключение составляют несовместимые с законодательством, финансовыми возможностями и политикой компании). Совершенствование при таком подходе является не целью, а следствием радикального пересмотра взглядов на процесс.

Трансформация и непрерывное совершенствование должны изменить культуру организации, создать партнерские отношения между руководством и персоналом для обеспечения успеха изменений. Проекты уровня трансформации должны использовать информационные системы класса BPMS и основываться на подходе BPM (англ. business process management – управление бизнес-процессами). Конец трансформации является началом цикла непрерывного совершенствования бизнес-процессов, подвергшихся трансформации (рис. 1).



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 1. Этапы процессной трансформации
Figure 1. Stages of the process transformation

На рисунке 1 присутствуют обратные связи. Обратные связи 1 и 2 означают, что апробация нового процесса была неудовлетворительной, поэтому требуется перепроектирование процесса или даже корректировка целей трансформации. Обратная связь 3 возможна в ситуации, когда завершение одного проекта трансформации инициирует начало следующего проекта трансформации. Однако, после удовлетворительного завершения проекта процессов трансформации может вступить в силу непрерывное совершенствование процессов.

Один из емких этапов процессной трансформации – проектирование процесса. Укрупненная схема проектирования процессов обычно включает описание бизнес-контекста, проектирование внутреннего устройства бизнес-процесса, планирование проекта внедрения спроектированного бизнес-процесса.

Этап «Описание бизнес-контекста» может включать следующие действия:

- краткая характеристика компании;
- определение миссии компании;
- анализ/формирование стратегических целей компании (с выделением цели/целей, реализация которых будет осуществляется проектируемым бизнес-процессом)
- именование бизнес-процесса;
- выявление потребителя бизнес-процесса и его требований;
- определение ценности выхода бизнес-процесса для потребителя, определение целевых характеристик выхода бизнес-процесса (в идеале: спецификация выходов);
- сбор исходных значений показателей производительности и результативности (efficiency and effectiveness) (если речь идет о трансформации существующего бизнес-процесса);
- задание характеристик входов бизнес-процесса, необходимых для получения требуемого выхода/выходов (в идеале: спецификация входов);
- определение событий, запускающих исполнение процесса;
- анализ существующих внутренних и внешних политик, а также правил и регулирующих положений, которые накладывают ограничения на проектирование и реализацию процесса.

Этап «Проектирование внутреннего устройства бизнес-процесса» может включать следующие действия:

- определение составляющих бизнес-процесс действий;
- определение значимых результатов и артефактов, создаваемых действиями процесса, а также определение состояний, через которые они проходят;

- определение ролей/должностей/структурных подразделений/организаций, которые принимают участие в выполнении процесса;
- формирование списка оборудования, программного обеспечения, информационных систем и т.д., планируемых для эффективного выполнения процесса;
- определение локаций действий процесса, а также локаций для хранения материальных результатов и артефактов, имеющих отношение к процессу;
- выявление и указание специфических событий, которые влияют на логику исполнения процесса;
- определение бизнес-правил, которые ограничивают выполнение процесса;
- формирование списка метрик бизнес-процесса с целевыми значениями и указанием периодичности сбора фактических значений и точек измерения.

При выполнении этапа «Планирование проекта внедрения спроектированного бизнес-процесса» требуется проанализировать необходимость включения в план проекта внедрения таких действий, как:

- модификация существующих ролей и полномочий или создание новых;
- реорганизация существующих подразделений или создание новых;
- доработка и настройка уже используемых информационных систем или разработка новых;
- создание необходимых руководств, стандартов, инструкций и др. документов;
- открытие новых точек и каналов взаимодействия с клиентами;
- разработка и внедрение системы мониторинга показателей эффективности и результативности бизнес-процесса, аналитических панелей мониторинга показателей (англ. dashboard) и т. д.

Подход «дизайн-мышление»

Подход «дизайн-мышление» (англ. design thinking), активно продвигаемый как практический инструмент и научная дисциплина Hasso Plattner Institute (SAP) и d.school (Стэнфорд), направлен на создание продукта или услуги, востребованного потребителем [9; 10; 12; 14; 19; 21]. Креативным методикам и особенностям управления творческим процессом уделялось внимание учеными разных стран и до появления этой методологии [1; 7; 8; 15; 20]. Однако, на сегодняшний момент именно дизайн-мышление находится на пике интереса многих исследователей и практиков.

Процесс дизайн-мышления включает такие фазы, как эмпатия, фокусировка, генерация идей и выбор, прототипирование и тестирование. Ключевые позиции дизайн-мышления связаны не столько с генерацией идей, сколько нацелены на структурирование

интеллектуальной личной и коллективной работы. Дизайн-мышление формирует проектное сознание рабочей группы. Дизайн-мышление в России уже сегодня внедрено как часть процесса управления в Альфа-банке, Сбербанке, Промсвязьбанке, Райффайзенбанке, телекоммуникационных компаниях, таких как TELE2, «Билайн» и др. В Финансовом университете уже 4 года мы обучаем методологии дизайн-мышления ИТ-специалистов и преподавателей вузов в программах дополнительного образования, а также проводим занятия на программах бакалавриата и магистратуры.

В последнее десятилетие экспертами отмечается важность корректировки процессов с точки зрения ориентированности на человека (клиента, пользователя, сотрудника компании). Такое деление субъектов связано с постановкой задачи для исследования пользовательского пути, на котором возникают ключевые точки взаимодействия (опыта) с продуктом, услугой, бизнес-процессом компании, требующих улучшения: проектирование улучшенного опыта пользователя сайтов (user experience или UX design), создание впечатления клиента или потребителя от продукта или услуги (customer experience или CX design), оптимизация бизнес-процессов компании под нужды сотрудников (employee experience или EX design). Такая необходимость вызвана требованиями быстрой адаптацией под быструю смену технологий и бизнес-условий.

Компании SAP, P&G, IBM и Cisco интегрируют разработку программных продуктов и дизайн-мышление во всей организации, создавая свои собственные frameworks, обучая сотрудников на всех уровнях, нанимая профессиональных дизайнеров и дизайн-исследователей (designers and design researchers), а также приобретая проектные компании (design companies) для работы в масштабных проектах. Cisco стала первой компанией, запустившей нетехнический HR-хакатон в 2016 г. Для многих компаний дизайн-мышление становится базисом для формирования новой корпоративной культуры и корпоративного мышления, необходимых для цифровой трансформации.

Инструменты, включенные в процесс дизайн-мышления, развивают эмпатию, логику, воображение, интуицию и системное мышление, умения организовать и направить коллективное сотворчество, задействовать практическое мышление. Много из ранее разработанных подходов и методологий коллективным творческим, известных из работ видных мировых ученых [1; 3; 6; 9; 14; 18; 19], включены в пакет техник и инструментов дизайн-мышления.

Дизайн-мышление для процессной трансформации

Техники дизайн-мышления могут быть использованы для разработки и реинжиниринга не только продуктов (в привычном значении, как товар или услуга), но и в принципе технологии деятельности как таковой (процессов). Ведь все участники проектной команды в первую очередь работают с созданием и перестроением процессов, проектированием оптимальной организационной структуры и т. д. В контексте данного исследования продуктом является улучшенный бизнес-процесс, в качестве потребителя и клиента выступает пользователь бизнес-процесса.

Компаниям, в условиях все увеличивающихся предложений в сфере консалтинга, необходимо уделять особое внимание гибкости и инновациям, а главное — пониманию потребностей клиентов. Это понимание вырабатывается у проектной команды через структурированный по фазам процесс дизайн-мышления: empathize, define (point-of-view), ideate, choice, prototype, test.

Методология дизайн-мышления включает в себя множество инструментов визуализации информации, которая позволит выявить и зафиксировать результаты исследования потребностей участников анализируемых бизнес-процессов. Разработка предложений по процессной оптимизации и реинжинирингу, как правило, состоит из нескольких итераций, где проектной команде предстоит изучить текущее состояние процесса, формулировать гипотезы и создавать эскизы вариантов улучшения, выявлять лучшие и апробировать их в тестовом режиме.

В качестве примера авторы предлагают следующий набор инструментов и техник дизайн-мышления в контексте одного из самых емких этапов процессной трансформации — проектирования бизнес-процессов. Неотъемлемой частью проектирования бизнес-процессов являются такие действия, как моделирование AS-IS (рус. как есть); моделирование TO-BE (рус. как должно быть); Переход к целевому состоянию; Определение ключевых показателей эффективности, KPI; Тестирование сформулированных гипотез улучшения процесса (рис. 2). Согласно BPM СВOK 3.0, акцент на процессы, ориентированные на клиента, переходит на исследования деятельности работников умственного труда (англ. knowledge-intensive work), задействованных в генерации ценности для потребителя [5].

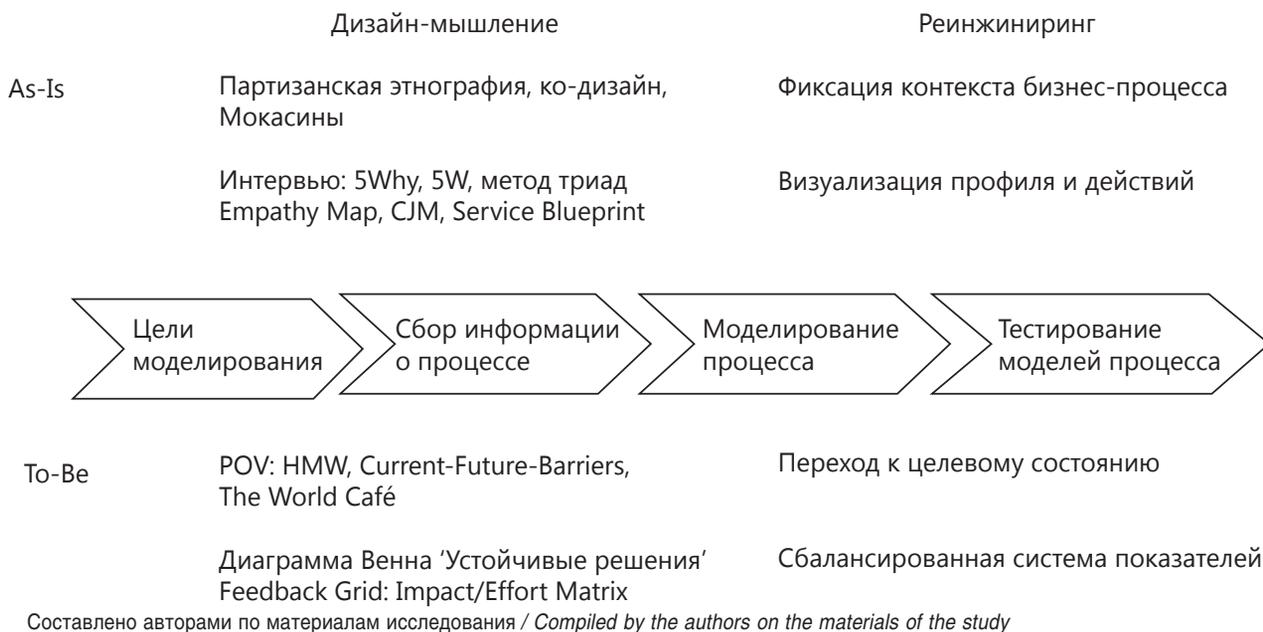


Рис. 2. Дизайн-мышление в развитии подхода к моделированию бизнес-процессов организации
 Figure 2. Design thinking in development of the approach to modelling of business processes of the organization

Моделирование AS-IS и TO-BE

На стадии моделирования процессов можно рекомендовать следующие техники digital mindset.

1. Партизанская этнография (англ. guerrilla ethnography), включая техники «fly on the wall», «shadow», «moccasins», co-design, foto and video-ethnography, participant observation in the context.

2. Глубинное интервью (англ. in-depth interviews) с использованием широко известной техники вопросов «пять почему» (англ. 5 Why & How), в том числе включенной Э. Рисом в методологию «бережливого стартапа», а также с помощью техники вопросов 5W, которые начинаются с ключевых слов: who, what, why, when, where [18].

3. Анализ личных вещей (англ. analysis of personal belongings).

4. Метод триад, используемый для сравнения процесса с двумя аналогичными. Таким образом, лучше выявляются отличия одного искомого процесса от двух других, дается более полное описание, а также определяются эмоции, дающие ключ к возможной корректировке провальных мест процесса.

5. Визуализация профиля пользователя через карту эмпатии (англ. empathy map) и карту пользовательского пути (англ. customer journey map, CJM [3]. Шаги построения CJM, как правило, сводятся к поиску проблемных мест в бизнес-процессах, которые могут быть обнаружены с помощью более глубокой детализации, разработке сценариев по устранению барьеров на пути выполнения

бизнес-задач пользователем. При исследовании клиентского, пользовательского опыта или опыта персонала изучают всю цепочку действий, стараются понять, какие эмоции при этом испытывают участники процесса, определяют болевые точки и пути их исправления. Мы советуем добавлять в эту технику специальные символы, чтобы зафиксировать

маршрут: А ↻ Б; действия: ; эмоции: смайлы 😊 или ☹️. Также удобно использовать знак вопроса «?» для выделения трудностей, с которыми столкнулись потребители на своем пути, а идеи для их разрешения обозначить знаком восклицания «!». Канва CJM также может быть отрисована в интернет-сервисах archi, miro.com, ixpressia.com или отображена в электронной таблице. Шаблон для создания Customer Journey Map для мобильного приложения или веб-сервиса можно скачать на ресурсе mcjmltemplate.factory.mn.

6. Канва service blueprint (карта сервиса) – расширение цепочки клиентского опыта через структурное описание сервиса. В карте сервиса прописываются действия не только клиента услуг, но видимые и невидимые действия поставщика услуги по отношению к клиенту, отражается характер поддержки бизнес-системы, включая ИТ-инфраструктуру, определяются узкие места бизнес-процесса, выставляется оценка исследуемых процессов: что важно; где можно ошибиться; где возникают риски [3].

7. Канва employee experience journey mapping (EXJM) – это совершенно новый способ взглянуть на процесс управления персоналом изнутри, построение которого нацелено на выявление пробелов в существующих бизнес-процессах. Полученное в результате описание потребностей сотрудников поможет продвинуться от теории эффективного управления талантами к реальным задачам и результатам. Благодаря такому анализу руководитель может увидеть, реализует ли сотрудник свои таланты и способности, развивается ли он, ставит ли себе новые цели, а также понять, как привлечь, вовлечь и удержать самых талантливых.

8. В матрице положительного и отрицательного клиентского опыта (англ. matrix of positive and negative experiences) удобно записывать и анализировать результаты интервью. В результате определяется профиль пользователя и выявляются болевые точки бизнес-процесса.

Моделирование TO-BE

Фаза дизайн-мышления «фокусировка» предполагает применение метода POV (англ. point-of-view), то есть определение видения, оценки ситуации, подробное описание проблемы и выделение основного направления в поиске выхода из нее. На этапе генерации во время мозгового штурма создается большое количество возможных решений, которые будут проанализированы с точки зрения трех ограничений дизайн-мышления (желаемость со стороны клиента, технологической осуществимости и рентабельности) и из которых будут выбраны лучшие на этапе выбора. На этом шаге формулируется POV-вопрос с помощью и техники How Might We (HMW) в формате: «Как мы можем помочь, чтобы решить проблему и удивить».

Переход к целевому состоянию

Обсудить возможность реализации выбранной идеи позволит метод current – future – barriers, в котором определяются пути устранения препятствий и барьеров между текущей проблемой (настоящее)

и идеальным продуктом (желаемое будущее состояние) (рис. 3).

Определение ключевых показателей эффективности, KPI

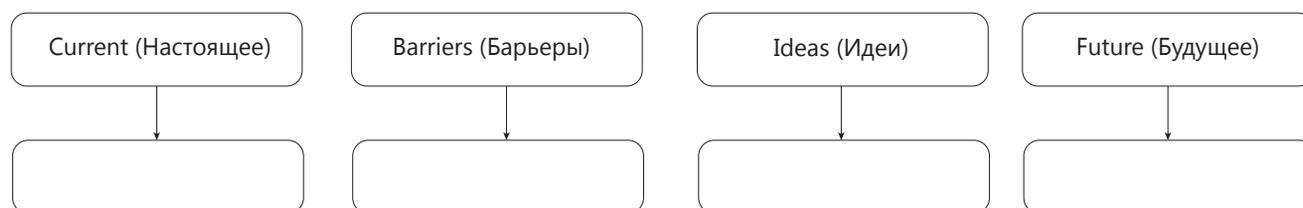
Стадия описания бизнес-контекста в рамках проектирования бизнес-процесса позволяет изучить и зафиксировать контекст бизнес-процесса. На этом этапе могут быть созданы такие артефакты, как Дерево целей организации с выделением стратегической цели/целей, на достижение которой направлен проектируемый бизнес-процесс, а также расширенная таблица «Сбалансированная система показателей», включающая следующие колонки: название стратегической цели, на достижение которой направлен проектируемый бизнес-процесс; название метрики; текущее значение метрики; целевое значение метрики, список мероприятий, способствующих достижению цели (достижению целевых значений метрик).

Для оценки и выбора лучшего варианта (гипотез) проектирования может быть построена матрица оценки идей «усилия и эффекты». Затем команды переходят к созданию прототипа ключевой идеи, получившей максимальные оценки по критерию эффективности и минимальные оценки по критерию затрат. Каждый из шагов кейса предполагает, что дизайнеры, протестировав гипотезу, в любой момент могут сделать разворот (pivot) к другим идеям [12; 14].

Для проверки жизнеспособности инновационных предложений может быть проведен анализ идей через диаграмму трех пересекающихся подмножеств – сфер инноваций «Устойчивые решения». В ней отражены основные принципы разработки инновации: она должна быть востребована людьми, осуществима с точки зрения технологий и рентабельна.

Тестирование сформулированных гипотез улучшения процесса

Фазы дизайн-мышления «прототипирование» и «тестирование» позволяют проработать выработанную в процессе исследования идею на макете, в эскизе или сценарии. на этих фазах проектирования



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 3. Канва Current – Future – Barriers
Fig. 3. Canvas Current – Future – Barriers

проводится опытное испытание с помощью привлеченных для этой цели пользователей бизнес-процесса. Тестирование лучше проводить по принципу «Мирового кафе» или The World Café (раунды по 5, 10, 15 минут). Начиная работать над одной проблемой, через 15 минут одна проектная группа переходит к проблеме, изучаемой другой (меняются столами). Капитаны команды («хозяева стола»), принимая новых участников мозгового штурма за своим столом, обязаны быстро им объяснить суть проблемы, сформулированные ранее гипотезы, зафиксировать их сомнения и новые идеи. Далее смена столов происходит в три этапа каждые 15, 10, 5 минут соответственно. Участники других команд имеют возможность выделить сильные и подсказать слабые стороны обсуждаемых гипотез.

Заключение

Компания должна взять в свой арсенал новые подходы к управлению, проектированию процессов и разработке инновационных продуктов. Особый интерес в связи с этим представляет синергия зарекомендовавших себя проверенных временем техник и подходов непрерывного совершенствования и процессной трансформации, с одной стороны, и подходов дизайн-мышления, с другой. Техники

дизайн-мышления могут быть использованы для разработки и реинжиниринга не только продуктов (в привычном значении, как товар или услуга), но и в принципе технологии деятельности как таковой (процессов). Ведь все участники проектной команды в первую очередь работают с созданием и перестроением процессов, проектированием оптимальной организационной структуры и т. д. Авторы дали подробное описание методов Customer Journey Map, Матрица положительного и отрицательного опыта, HMW, Current-Future-Barriers, The World Café. Представленные примеры применения методов дизайн-мышления для проектирования бизнес-процессов может быть детализирован после уточнения особенностей конкретного проекта, дополнен другими методами дизайн-мышления, а также техниками из арсенала непрерывного совершенствования и процессной трансформации.

Дальнейшим развитием данного исследования может стать: расширение области применения подхода дизайн-мышления ко всем этапам процессной трансформации; разработка рекомендаций по формированию пула техник дизайн-мышления в зависимости от условий и ограничений конкретного проекта процессной трансформации.

Библиографический список

1. Альтшуллер, Г. С., Шапиро, Р. Б. О психологии изобретательского творчества // Вопросы психологии. 1956. № 6. С. 37–49.
2. Бордюгова, Т. Employee experience – путь сотрудника в компании. Как привлечь, вовлечь и удержать самых талантливых // HRdocs.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/employee-experience-put-sotrudnika> (дата обращения: 10.12.2019).
3. Леврик, М., Линк, П., Лейфер, Л. Дизайн-мышление. От инсайта к новым продуктам и рынкам / Пер. И. Рузмайкина. СПб: Питер, 2020. 320 с.
4. Рогачев, С. Agile-трансформация и корпоративная культура // ScrumTrek [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://scrumtrek.ru/blog/agile-transformatsiya-i-korporativnaya-kultura/> (дата обращения: 10.12.2019).
5. Benedict, T. [et al.]. BPM CBOK Version 3.0: Guide to the business process management common body of knowledge. ABPMP, 2013. 445 p.
6. Clark, T., Osterwalder, A., Pigneur, Y. Business Model You: A One-Page Method For Reinventing Your Career. New York: John Wiley & Sons, 2012. 264 p.
7. De Bono, E. Six thinking hats. London: Penguin Books, 1999. 192 p.
8. De Bono, E. Lateral thinking: a textbook of creativity. London: Penguin Adult, 2010. 272 p.

References

1. Altshuller G.S., Shapiro R.B. O psikhologii izobretatel'skogo tvorchestva [*On the psychology of inventive creativity*], Voprosy psikhologii [*Voprosy Psikhologii*], 1956, no. 6, pp. 37–49.
2. Bordyugova T. Employee experience – put` sotrudnika v kompanii. Kak privlech`, vovlech` i uderzhat` samykh talantlivykh [*Employee experience – employee path in the company. How to attract, engage and retain the most talented*]. Available at: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/employee-experience-put-sotrudnika> (accessed 10.12.2019).
3. Levrik M., Link P., Leifer L. Dizain-myshlenie. Ot insaita k novym produktam i ryнкam [*Design Thinking. From insight to new products and markets*], per. I. Ruzmaikina, St.-Petersburg, Peter, 2020, 320 p.
4. Rogachev S. Agile-transformatsiya i korporativnaya kul'tura [*Agile transformation and corporate culture*]. Available at: <https://scrumtrek.ru/blog/agile-transformatsiya-i-korporativnaya-kultura/> (accessed 10.12.2019).
5. Benedict, T. [et al.]. BPM CBOK Version 3.0: Guide to the business process management common body of knowledge. ABPMP, 2013, 445 p.
6. Clark T., Osterwalder A., Pigneur Y. Business model you: A one-page method for reinventing your career, New York, John Wiley & Sons, 2012, 264 p.
7. De Bono E. Six thinking hats, London, Penguin Books, 1999, 192 p.

9. Ertel, C., Solomon, L. K. Moments of impact: how to design strategic conversations that accelerate change. New York: Simon & Schuster, 2014. 273 p.
10. Goleman, D. Emotional intelligence: why it can matter more than IQ? New York: Bantam Books, 2005. 384 p.
11. Hammer, M., Hershman, L. Faster, cheaper and better. New York: Crown Business, 2010. 320 p.
12. Kelley, T., Kelley, D. Creative confidence unleashing the creative potential within us all. New York: Crown Business, 2013. 288 p.
13. Krigsman, M. CIO Playbook: IT value and the digital mindset//ZDNet [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.zdnet.com/article/cio-playbook-it-value-and-the-digital-mindset/> (дата обращения: 10.12.2019).
14. Liedtka, J., Ogilvie, T. Designing for growth: A design thinking toolkit for managers. New York: Columbia University Press, 2011. 256 p.
15. Michalko, M. Cracking creativity: The secrets of creative genius. Berkeley: Ten Speed Press, 1998. 320 p.
16. Norman, D. The Design of Everyday Things. New York: A Member of the Perseus Books Group, 2013. 368 p.
17. Pine II, B. J., Gilmore, J. H. Welcome to the Experience Economy // Harvard Business Review [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy> (дата обращения: 10.12.2019).
18. Ries, E. The lean start-up: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York: Crown Business, 2013. 299 p.
19. Silig, T. What I wish I knew when I was 20. A crash course on making your place in the world. New York: HarperCollins Publishers, 2009. 212 p.
20. Simon, H. The Sciences of the Artificial. Massachusetts: MIT Press, Massachusetts Institute of Technology, 1996. 123 p.
21. Vasilieva, E. Developing the creative abilities and competencies of future digital professionals // Automatic Documentation and Mathematical Linguistics. 2018. No. 52 (5). P. 248–256.
8. De Bono E. Lateral thinking: a textbook of creativity, London Penguin Adult, 2010, 272 p.
9. Ertel C., Solomon L. K. Moments of impact: how to design strategic conversations that accelerate change, New York, H. Simon & Schuster, 2014, 273 p.
10. Goleman D. Emotional intelligence: why it can matter more than IQ?, New York, Bantam Books, 2005, 384 p.
11. Hammer M., Hershman L. Faster, cheaper and better, New York, Crown Business, 2010, 320 p.
12. Kelley T., Kelley D. Creative confidence unleashing the creative potential within us all, New York, Crown Business, 2013, 288 p.
13. Krigsman M. CIO Playbook: IT value and the digital mindset, ZDNet. Available at: <https://www.zdnet.com/article/cio-playbook-it-value-and-the-digital-mindset/> (accessed 10.12.2019).
14. Liedtka J., Ogilvie T. Designing for growth: A design thinking toolkit for managers, New York, Columbia University Press, 2011, 256 p.
15. Michalko M. Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius, Berkeley, CA, Ten Speed Press, 1998, 320 p.
16. Norman D. The Design of Everyday Things, New York, A Member of the Perseus Books Group, 2013, 368 p.
17. Pine II B. J., Gilmore J. H. Welcome to the Experience Economy, Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy> (accessed 10.12.2019).
18. Ries E. The Lean start-up: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses, New York, Crown Business, 2013, 299 p.
19. Silig T. What I wish I knew when I was 20. A crash course on making your place in the world, New York, HarperCollins Publishers, 2009, 212 p.
20. Simon H. The Sciences of the Artificial, Massachusetts, MIT Press, Massachusetts Institute of Technology, 1996, 123 p.
21. Vasilieva E. Developing the creative abilities and competencies of future digital professionals, Automatic Documentation and Mathematical Linguistics, 2018, no. 52 (5), pp. 248–256.