



Как подготовить систему управления бизнес-процессами к внедрению BPM

Мария Давыдкина
Москва, Сентябрь 2021

Мария Давыдкина

БОЛЕЕ 15 ЛЕТ ОПЫТА В ОБЛАСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



- 6 ЛЕТ ОПЫТА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА В ОБЛАСТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА (EY).
- 9 ЛЕТ ИНДУСТРИАЛЬНОГО ОПЫТА (ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ, СТРОИТЕЛЬСТВО, РИТЕЙЛ, АВИАСТРОЕНИЕ). ТЕКУЩАЯ ПОЗИЦИЯ – РУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ СПОРТМАСТЕР
- БИЗНЕС-ТРЕНЕР АКАДЕМИИ БИЗНЕСА EY
- СПИКЕР И МОДЕРАТОР > 20 КОНФЕРЕНЦИЙ
- АВТОР СТАТЕЙ ГАЗЕТЫ «ЭКОНОМИКА И ЖИЗНЬ»

Моб: + 7 (903) 749-68-14

e-mail: davydkina.maria@yandex.ru



План презентации

1

Предпосылки внедрения BPM

2

Ключевые шаги подготовки системы БП к BPM

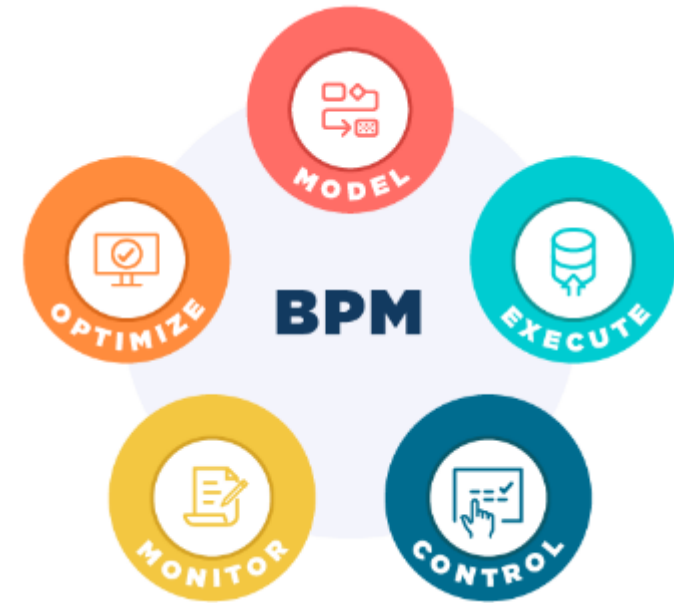
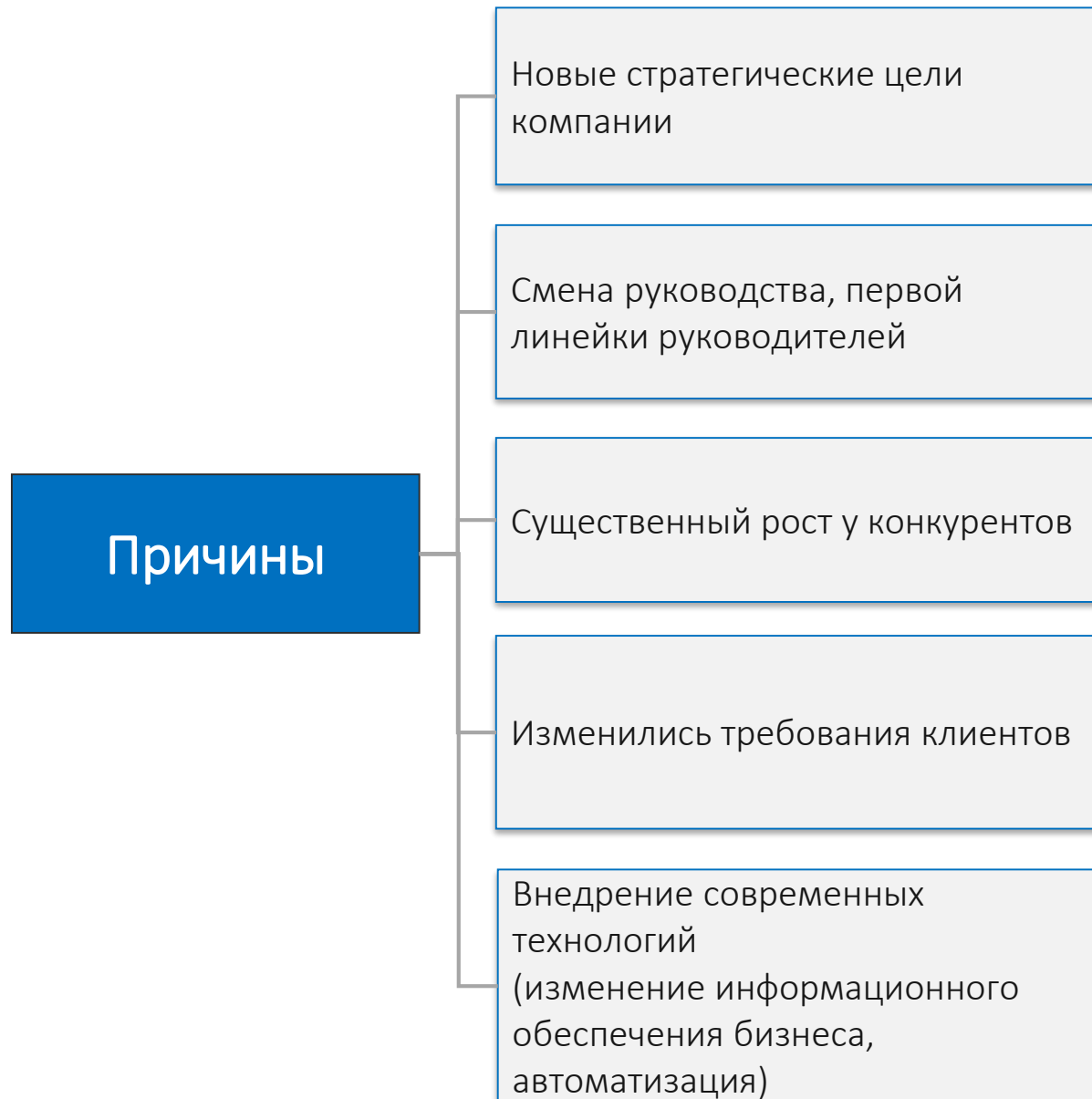
3

Эффекты подготовки системы БП к BPM

4

Факторы успеха повышения эффективности БП

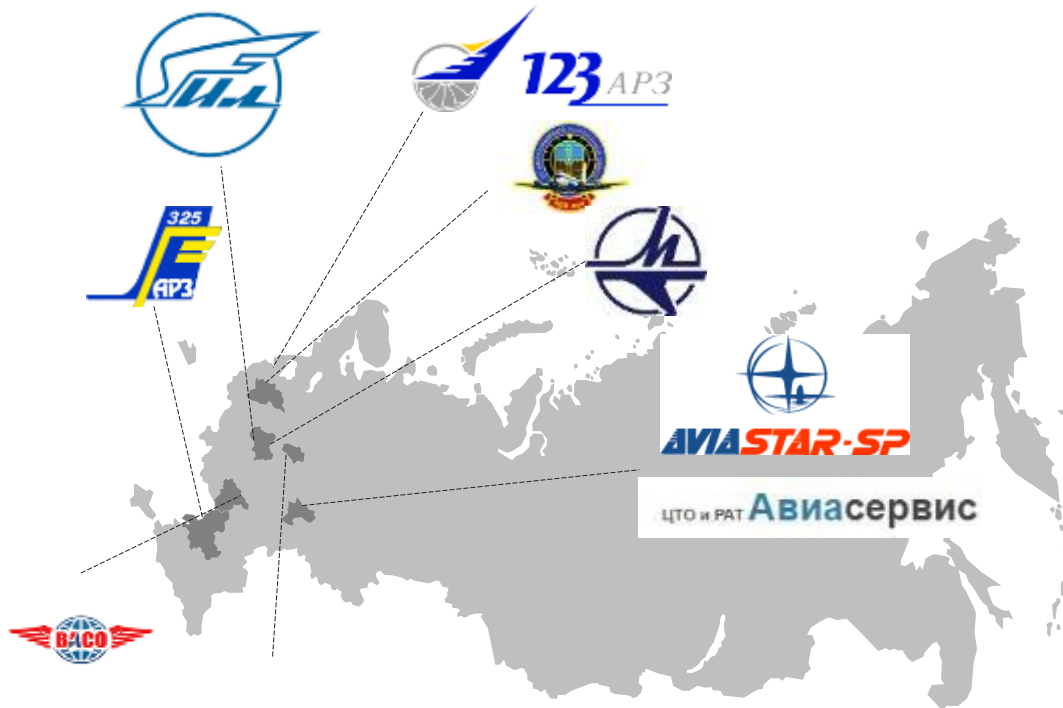
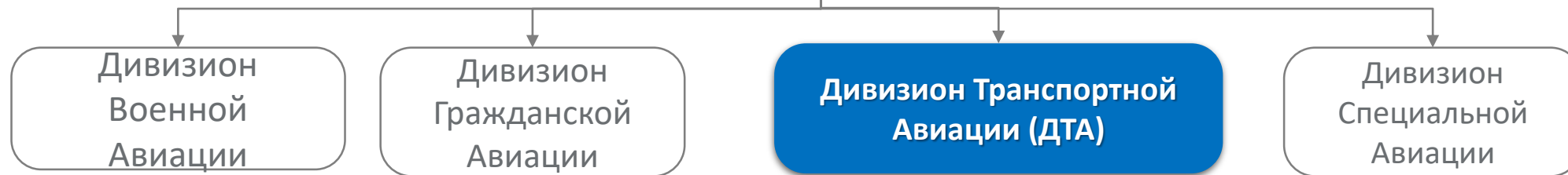
Предпосылки внедрения BPM



Наведение порядка в процессах Дивизиона транспортной авиации (ДТА)



> 27 000 сотрудников



Выручка дивизиона складывается из :

- разработки и конструкторском сопровождении;
- производстве запчастей, агрегатов и компонентов;
- производстве новых самолётов;
- обслуживании и модернизации ранее произведённых самолётов.

Ключевые шаги подготовки системы управления БП(1 из 3)



- Как вариант формирование блока **организационного развития** - централизация функционала по управлению организационными структурами, функционалом подразделений и сотрудников (должностными инструкциями, положениями о подразделениях) и системой бизнес-процессов



- Разработка верхнеуровневой архитектуры бизнес-процессов
- Закрепление ответственности за бизнес-процессы между руководителями верхнего уровня
- Детализация бизнес-процессов до 3-7 уровня
- Разработка матриц RACI



- Проанализировать процессы и выбрать наиболее критичные для бизнеса (с точки зрения затрат, потребностей клиента и т.д.)
- Составить список таких процессов
- Проранжировать
- Определить очередность для оптимизации

Ключевые шаги подготовки системы управления БП(1 из 3)



- Описать процесс как есть (As IS)

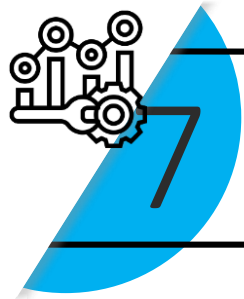


- Изучить регламентирующие документы
- Выявить несовершенства процесса
- Определить потери (по- возможности оцифровать)



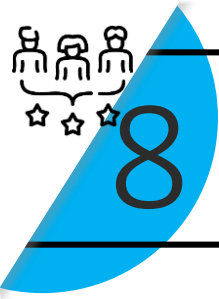
- Разработать целевой процесс (подготовить схему и регламент, описывающий процесс)

Ключевые шаги подготовки системы управления БП(1 из 3)



7
Разработать план
оптимизации

- На основании лучших практик разработать предложения по оптимизации бизнес-процессов
- Разработан план внедрения
- Закрепить ответственных



8
Внедрение
улучшений

- В соответствии с планом внедрения осуществлять мероприятия по внедрению улучшений



9
Контроль

- Проведение регулярных встреч и комитетов по контролю статуса внедрения улучшений



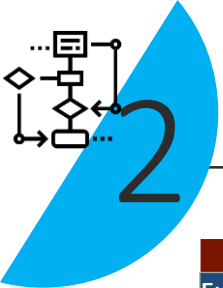
Важно определить, кто лидирует проект

Подразделение, отвечающее за организационное развитие



Функционал

1	Структуры: <ul style="list-style-type: none">Разработка, актуализация и повышение эффективности организационных структур головной компании и управляемых обществРазработка организационной модели в соответствии со стратегией
2	Бизнес-процессы: <ul style="list-style-type: none">Управление архитектурой бизнес-процессовРазработка и актуализация документации, регламентирующей бизнес-процессыОценка результативности функционирования бизнес-процессов и подготовка предложений по её повышению (оптимизация, реинжиниринг)
3	Положения о подразделениях: <ul style="list-style-type: none">Управление функционалом подразделений, разработка матриц распределения полномочий ответственности (распределение ответственности между структурными единицами, исключение дублирования функций)
4	ДИ (Должностные инструкции): <ul style="list-style-type: none">Управление функционалом сотрудников и зоной ответственности
5	КПЭ (Ключевые показатели эффективности): <ul style="list-style-type: none">Участие в разработке системы целеполагания, управление функциональными КПЭ
6	Проекты: <ul style="list-style-type: none">Нормирование трудозатрат (как инструмент оптимизации процессов)Повышение эффективности бизнеса / производительности труда сотрудников;Анализ численности сотрудников и подготовка предложений по оптимизации



Бизнес-процессы: архитектура + ответственные

Пример архитектуры бизнес-процессов

№	Название
Бизнес-процессы менеджмента	
М-1	Корпоративное управление
М-2	Управление стратегическим развитием
М-3	Управление авиационными программами
М-4	Управление неавиационными программами / проектами
М-5	Организационное развитие
М-6	Управление рисками
М-7	Управление качеством и безопасностью полетов
Основные бизнес-процессы	
О-1	Маркетинг и продажи
О-2	Проектирование, разработка и инновационное развитие
О-3	Техническое развитие и подготовка производства
О-4	Производственные закупки
О-5	Производство и поставка изделий АТ
О-6	Послепродажное обслуживание (ППО)
Поддерживающие бизнес-процессы	
Управление ресурсами	
П-1	Управление экономикой и финансами
П-2	Управление человеческими ресурсами
П-3	Управление информационными технологиями
П-4	Управление инфраструктурой
П-5	Организация летной работы
П-6	Управление собственностью
Обеспечение основной деятельности	
П-7	Обеспечение безопасности
П-8	Внутренний аудит
П-9	Обеспечение взаимодействия с государственными органами и общественными организациями
П-10	Управление корпоративными коммуникациями
П-11	Юридическое обеспечение
П-12	Обеспечение корпоративной среды
П-13	Обеспечение охраны труда и окружающей среды
П-14	Непроизводственные закупки

- ✓ разработка архитектуры БП
- ✓ закрепление ответственных
- ✓ утверждение приказом ГД



Пример декомпозиции бизнес-процессов

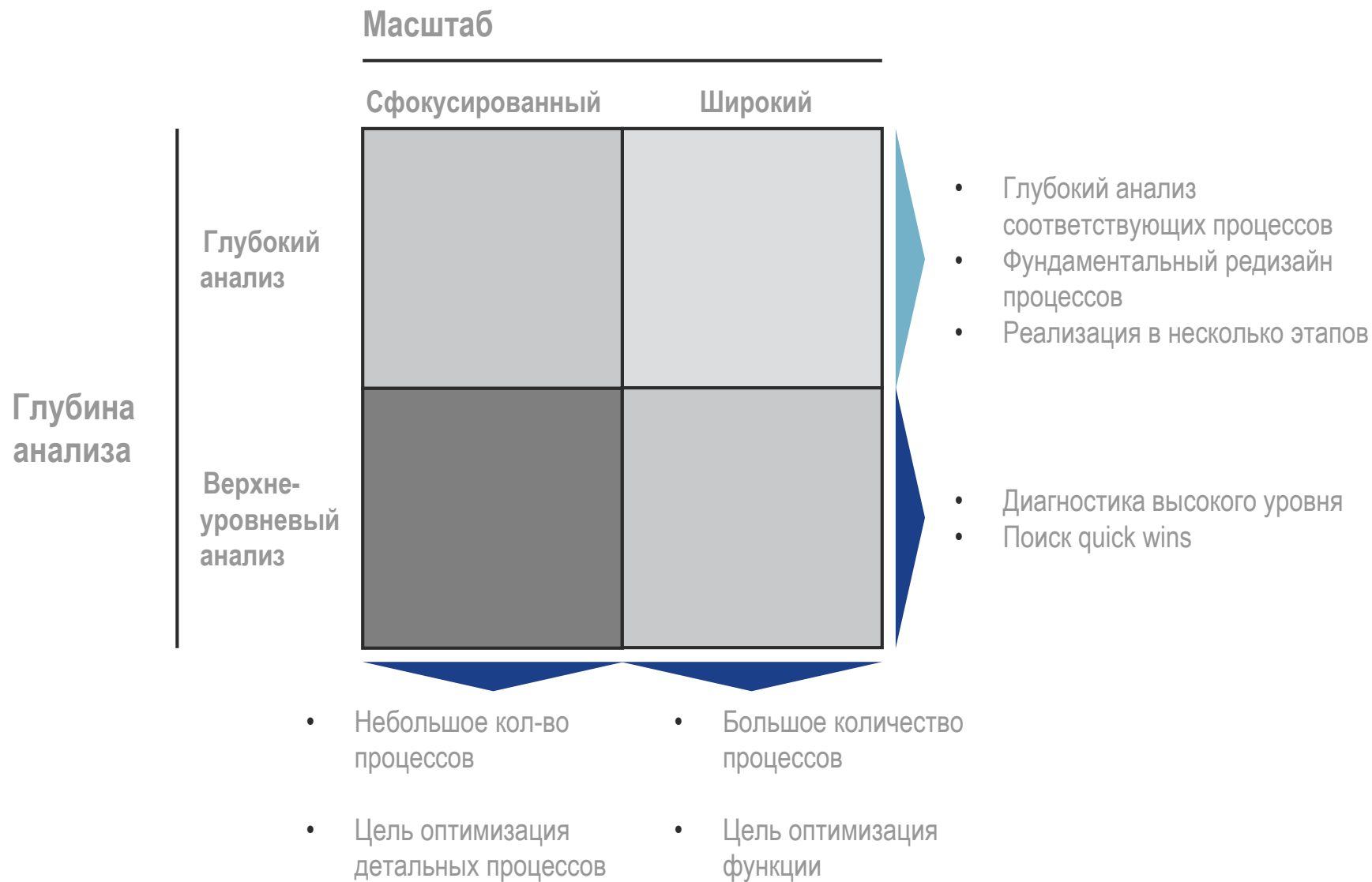
№	Архитектура ОАК	№	Предложение владельцев БП
M-5	Организационное развитие	M-5	Организационное развитие
M-5.1	Управление организационной структурой	M-5.1	Управление организационной структурой
M-5.2	Управление бизнес-архитектурой	M-5.1.1	Управление организационной структурой Дивизиона
M-5.3	Управление регламентацией бизнес-процессов	M-5.1.1.1	Разработка и актуализация организационной структуры Дивизиона
M-5.4	Оценка результативности функционирования бизнес-процессов	M-5.1.1.2	Согласование организационной структуры Дивизиона с КЦ ОАК
		M-5.1.1.3	Сопровождение внедрения изменений организационной структуры Дивизиона
		M-5.1.2.4	Ведение актуального графического отображения организационной структуры Дивизиона
		M-5.1.2	Управление организационными структурами предприятий Дивизиона
		M-5.1.2.1	Разработка и актуализация организационных структур предприятий Дивизиона
		M-5.1.2.2	Согласование организационных структур предприятий Дивизиона с КЦ ОАК
		M-5.1.2.3	Сопровождение утверждения организационных структур предприятий Дивизиона органами управления
		M-5.1.2.4	Сопровождение внедрения изменений организационных структур предприятий Дивизиона
		M-5.1.2.5	Внедрение актуального графического отображения организационных структур предприятий Дивизиона
		M-5.1.3	Управление положениями о подразделениях
		M-5.1.3.1	Управление шаблонами положений о подразделениях



декомпозиция бизнес-процессов совместно с владельцами



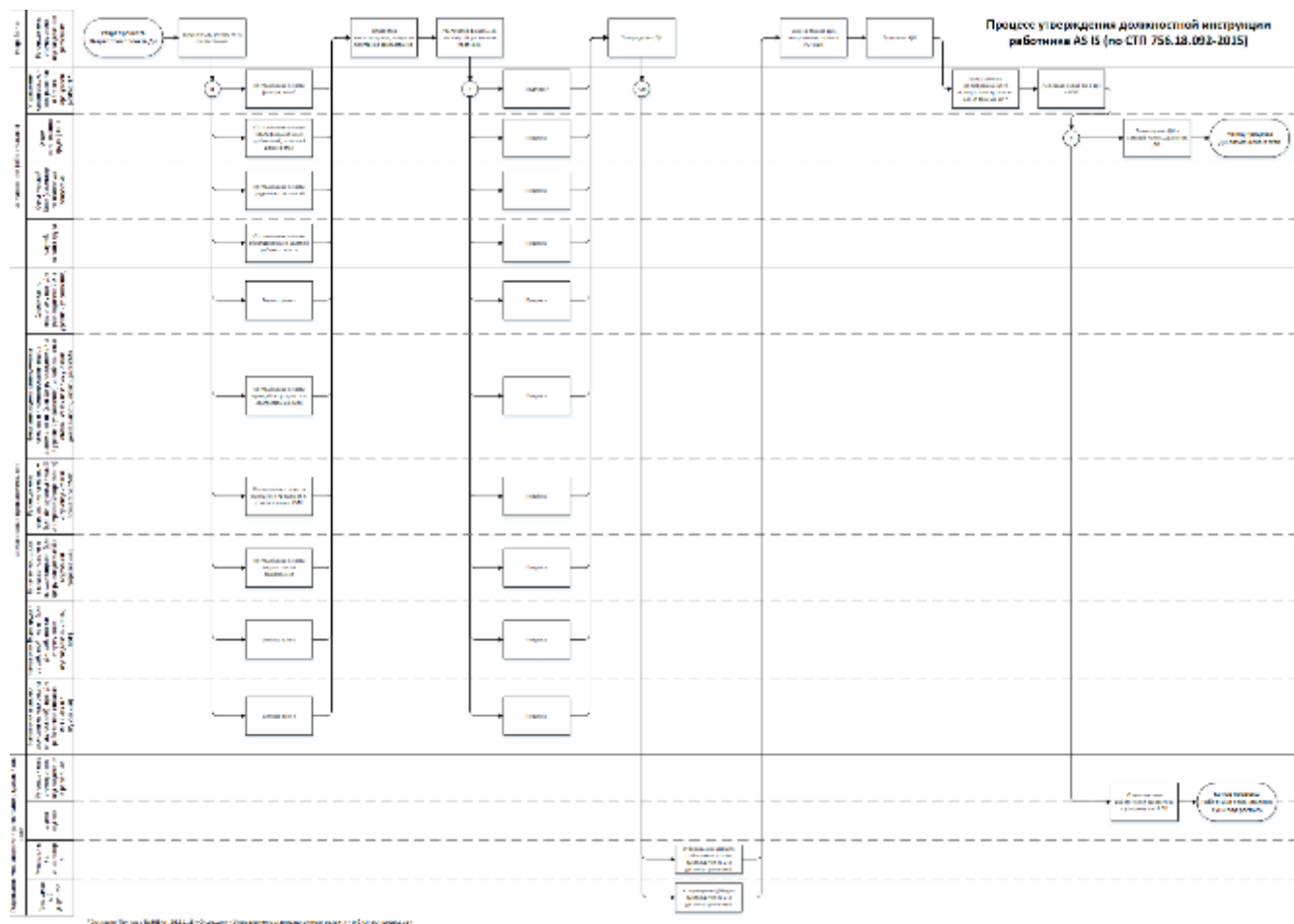
Выбор процессов для оптимизации



4

Описание текущего процесса (As-Is)

Текущий процесс разработки, согласования и утверждения должностной инструкции (ДИ)




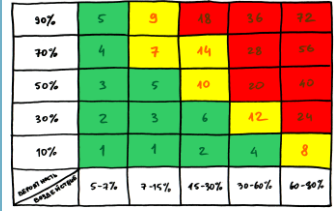






- Ручное прошивание документа нитками
- Множество проверок (согласующих)
- Живой сбор подписей



- Более 15 согласующих
- Средний срок согласования ДИ – мин 1 мес
- Отсутствие закрепленной ответственности за функции
- Утверждающий – руководитель структурного подразделения
- Ручное прошивание документа нитками!!

Инструменты оптимизации процессов

<p>Наблюдение, интервьюирование, фокус-группы, анкетирование</p>	 <p>Позволяет собрать информацию о выполняемых функциях и операциях подразделений и отдельных сотрудников</p>	<p>Матрица ответственности</p>	 <p>Даёт представление о иерархической структуре подразделений</p>
<p>Бенчмаркинг</p>	 <p>Помогает сравнить показатели бизнеса с лидерами рынка и понять, как лидеры отрасли добиваются своих результатов</p>	<p>Матрица рисков и контрольных процедур</p>	 <p>Позволяет получить общую картину по управлению ключевыми рисками процесса, наличие матрицы позволяет оптимально распределять ресурсы и приоритеты</p>
<p>Визуализация: - детализация - декомпозиция - блок-схемы</p>	 <p>Помогает понять процесс и получить общее представление о взаимосвязях между участникам процесса</p>	<p>Унификация отчётных форм и шаблонов ввода информации</p>	 <p>Позволяет сократить количество документов/шаблонов ввода через приведение их к единообразию</p>
<p>Нормирование</p>	 <p>Позволяет оценить объём ресурсов, необходимых для осуществления бизнес-процессов</p>	<p>Автоматизация</p>	 <p>Позволяет увеличить скорость течения бизнес-процессов, обеспечить прозрачность бизнеса и контроль выполнения операций</p>



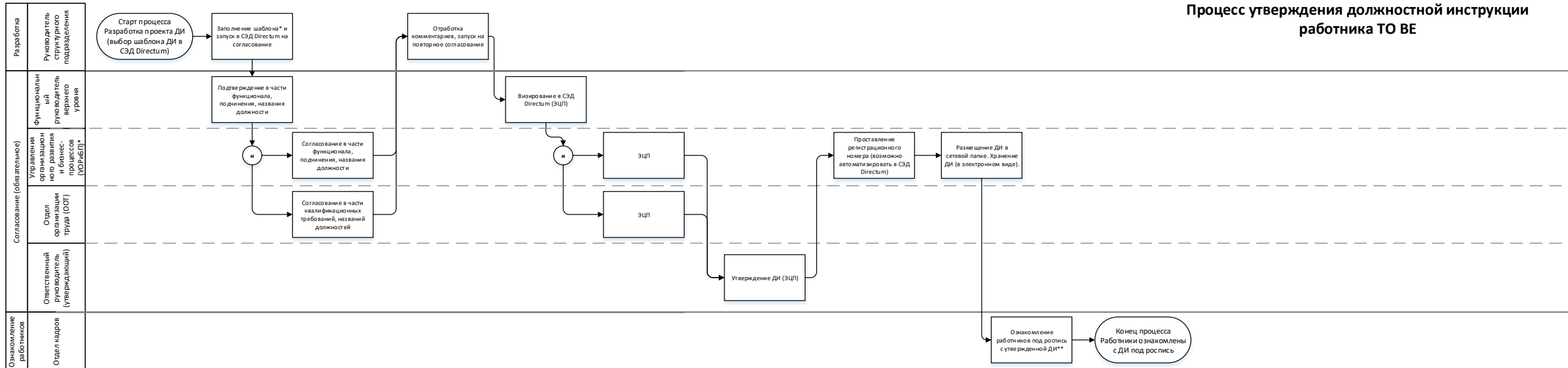
5

Check-list регламентов бизнес-процессов

1. Использован стандартный шаблон документа?
2. Название БП?
3. Есть ли в наличии раздел "Используемые термины (понятия и определения) и сокращения"?
4. Указан владелец БП?
5. Уровень детализации БП?
6. Указан поставщик (инициатор) БП?
7. Указаны условия старта БП и исходные данные/документы (входы процесса)?
8. Краткое описание БП?
9. Указаны существующие нормативные документы, определяющие БП и/или его части?
10. Участники БП?
11. КРІ БП?
12. КРІ БП позволяют рассчитать экономический эффект от ВРІ?
13. Указаны нормативы и/или цели по КРІ БП?
14. Есть схема БП?
15. Указаны нормативные сроки для БП и/или его этапов?
16. Указаны условия окончания БП и выходные данные/документы?
17. Указаны клиенты (получатели результатов) БП?
18. Заполнена матрица ответственности?
19. Определены условия перехода между подразделениями - участниками БП?
20. Есть ли детальное описание шагов БП?
21. Документ актуализирован менее года назад?
22. Соответствует регламент процесса данным SIPOC?
23. Соответствует регламент процесса карте процесса?
24. Есть ли ссылки на отчеты для анализа эффективности процесса?
25. Перечислены ли ссылки на дополнительные документы в разделе "Приложения"?



Целевой процесс разработки ДИ



* Редактированию подлежит только название должности и подразделения и раздел с функциональными обязанностями, административное и функциональное подчинение, квалификационные требования

** Возможно рассмотреть вариант электронного ознакомления с помощью ЭЦП

+ 3 согласующих

+ 1 прямой путь утверждения ДИ



Внедрение улучшений

Разработка нового положения, сокращение участников процесса и внедрение оптимального процесса

Шаблон должностной инструкции

Шаблон предприятия		УТВЕРЖДАЮ	
№	№	Должность:	
Введен в действие:	№	(подпись)	Ф.И.О.
№	№	с _____ 20__ г.	
ЭЦП утверждающего (при наличии)			

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ РАБОТНИКА <НАИМЕНОВАНИЕ ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА>

<Полное наименование должности>

<Полное наименование структурного подразделения> (<код структурного подразделения>)

1 Общие положения

1.1 Настоящая должностная инструкция определяет квалификационные требования, предъявляемые к работнику, должностные обязанности, полномочия, права и ответственность <полное наименование должности> <полное наименование структурного подразделения> (далее – подразделение) (<код структурного подразделения>) (далее – **работник**) <полное наименование предприятия> (далее - <сокращенное наименование предприятия>).

Здесь и далее красный шрифт редактируется соответствующим владельцем бизнес-процесса по управлению организационной структурой верхнего уровня (см. приложение А) при добавлении шаблона в СЭД или на корпоративный портал в соответствии с наименованием предприятия и соответствующим ответственным подразделениям, и исполнителям (лист согласования).

Здесь и далее синий шрифт остается доступен для редактирования, остальной текст шаблона должностной инструкции блокируется и становится недоступным для редактирования.

1.2 Работник назначается на должность и освобождается от занимаемой должности в установленном действующим законодательством порядке приказом <сокращенное наименование предприятия>.

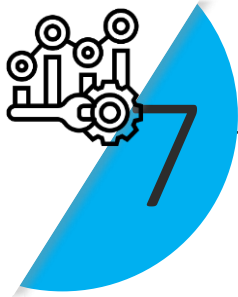
1.3 Работник относится к категории: <рабочих, специалистов, руководителей>. Работник имеет <X (пропись уровня подчинения)> (уровень подчинения указывается только для руководителей) уровень подчинения.

1.4 Работник административно подчиняется <полное наименование должности> <полное наименование структурного подразделения> (<код структурного подразделения>) (далее – **административный руководитель**).

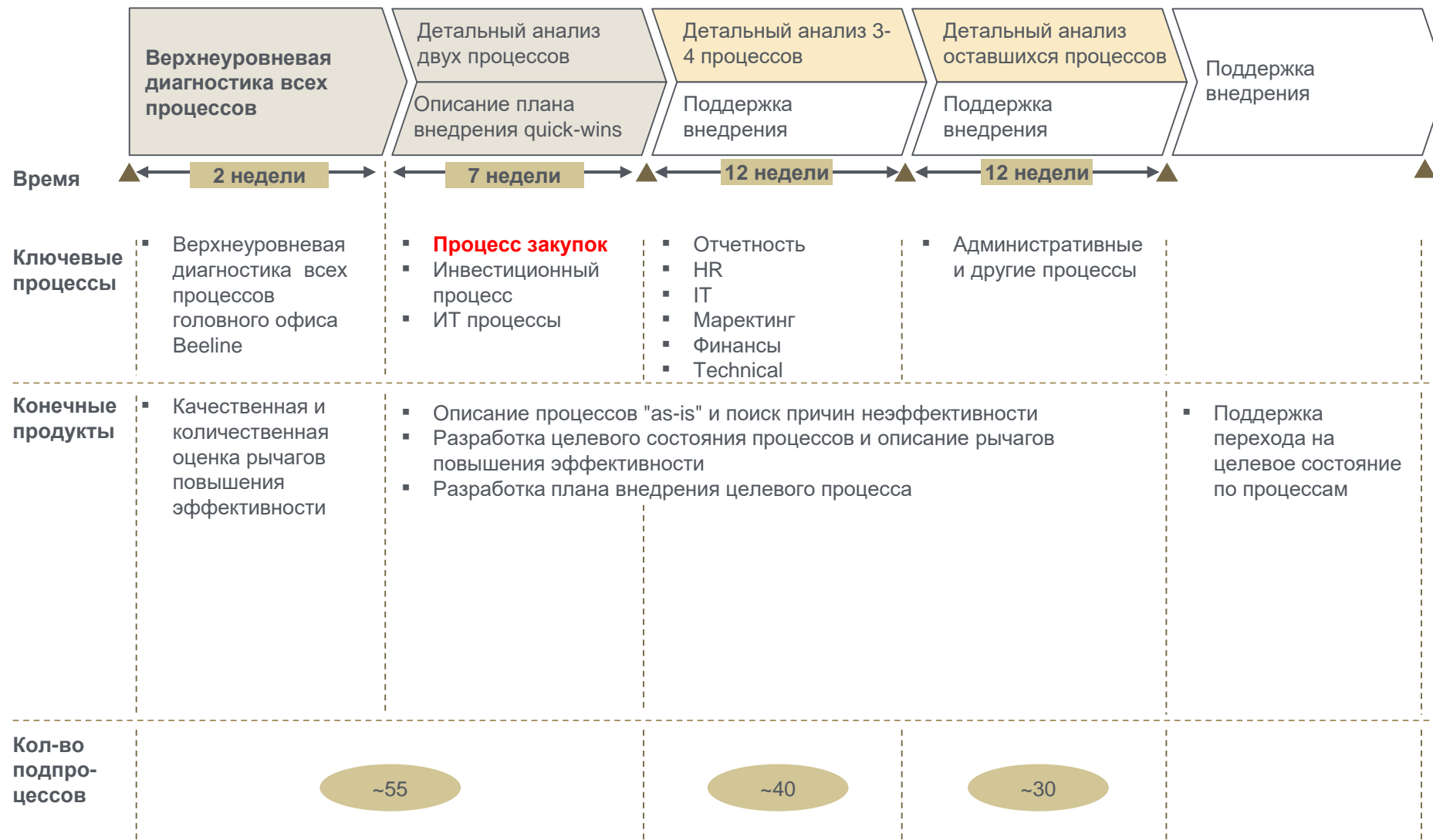
Работник функционально подчиняется <полное наименование должности> <полное наименование структурного подразделения> (<код структурного подразделения>) (далее – **функциональный руководитель**). При



- Более 15 согласующих
- Средний срок согласования ДИ – минимум 1 месяц



План оптимизации



Эффекты подготовки системы БП к ВРМ

- ✓ «Опрозрачивание» , систематизация, выявление и устранение дублирующих/неэффективных функций
- ✓ Сокращение затрат
- ✓ Повышение скорости принятия управленческих решений
- ✓ Оптимизация численности персонала (повышение производительности труда)
- ✓ Повышение качества продукции / услуг
- ✓ Повышение удовлетворённости и лояльности внутренних и внешних клиентов

Факторы успеха повышения эффективности БП

Поддержка спонсора

Для продвижения проекта необходим сильный независимый лидер, осознающий ответственность за успешность проекта. Также необходимо обеспечить поддержку проекта на уровне топ-менеджмента компании и вовлечь топ-менеджмент в процесс популяризации проекта в компании

Мотивация и заинтересованность персонала

Необходимо вовлечь и заинтересовать сотрудников, предоставлять им обучение новым инструментам, собирать мнения и идеи по улучшениям

Определение ролей

Необходимо четко и ясно определить роли и разграничить ответственность между участниками проекта.

Регулярные коммуникации, прозрачность

Необходимость обеспечить регулярное информирование персонала о всех происходящих процессах и изменениях

Единая методология и единый центр ответственности

В начале проекта определить единые подходы и методики выполнения работ по проекту для обеспечения сопоставимости результатов работы отдельных групп участников проекта, упрощения подходов к анализу и обработке информации и т.д.

Нетворкинг

Грамотно использованные связи

«Мы часто наслаждаемся красотой бабочки, но редко задумываемся об изменениях, которые она претерпела, чтобы достичь этой красоты» (© Майя Энджелу)



Спасибо за внимание!!

Буду рада вашим
вопросам!

Мария Давыдкина

Моб: + 7 (903) 749-68-14

e-mail: davydkina.maria@yandex.ru