



Организация работы Процессного офиса. Опыт внедрения процессного подхода на базе Business Studio

15.02.2023





Рушнова Тамара

Директор по развитию

Зона ответственности: процессный офис, проектный офис, методологические и организационные аспекты процессов стратегического управления компании

rushnova@russvet.ru



Жизневская Александра

Аналитик по бизнес процессам

Руководитель проекта по внедрению процессного подхода на базе Business Studio

arazumova@russvet.ru



Русский Свет является крупнейшим дистрибьютором электротехнической продукции на территории России и в странах СНГ



143 ФИЛИАЛА
ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА

100 МИЛЛИАРДОВ РУБЛЕЙ
ОБОРОТ КОМПАНИИ

более
5 000 СОТРУДНИКОВ

35 000 ПОЗИЦИЙ ПОСТОЯННО
В НАЛИЧИИ НА ЦЕНТРАЛЬНЫХ
СКЛАДАХ КОМПАНИИ

850 000 ПОЗИЦИЙ, ДОСТУПНЫХ ДЛЯ ЗАКАЗА
ОТ БОЛЕЕ 400 ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

147 000 м² СКЛАДСКИХ
ПЛОЩАДЕЙ

105 000 КЛИЕНТОВ ОБСЛУЖЕНО
В 2022 Г.

56 МАГАЗИНОВ
И ГИПЕРМАРКЕТОВ

6 РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫХ
ЦЕНТРОВ КЛАССА А+

ПРЕДПОСЫЛКИ ЗАПУСКА ПРОЕКТА ПО ВНЕДРЕНИЮ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

В апреле 2021 года назрела необходимость в изменении подхода работы с процессами. **Почему?**

Проекты развития

- Потери времени на поиск информации о процессах
- «Сырые» задачи в ИТ от бизнеса, когда проектное решение требует разработки/пересмотра совокупности бизнес-процессов и касаются нескольких ИС
- Дефицит ИТ-персонала + дефицит времени, компетенций и фокуса у персонала от бизнеса на разбор процессов
- Долгое принятие решений об изменениях технологии реализации процессов в связи с отсутствием четких границ ответственности и полномочий за процессы

Операционная деятельность

- Сложные процессы с элементами излишней бюрократии
- Долгий поиск регламентов, используется файловое хранилище
- Несостыковки, дубли в регламентах, BPMS-процессах
- Потеря актуальности документов
- Руководителям легче управлять через распоряжения, чем вносить изменения в процессы/регламенты
- Трудности в контроле качества сервиса по ряду процессов

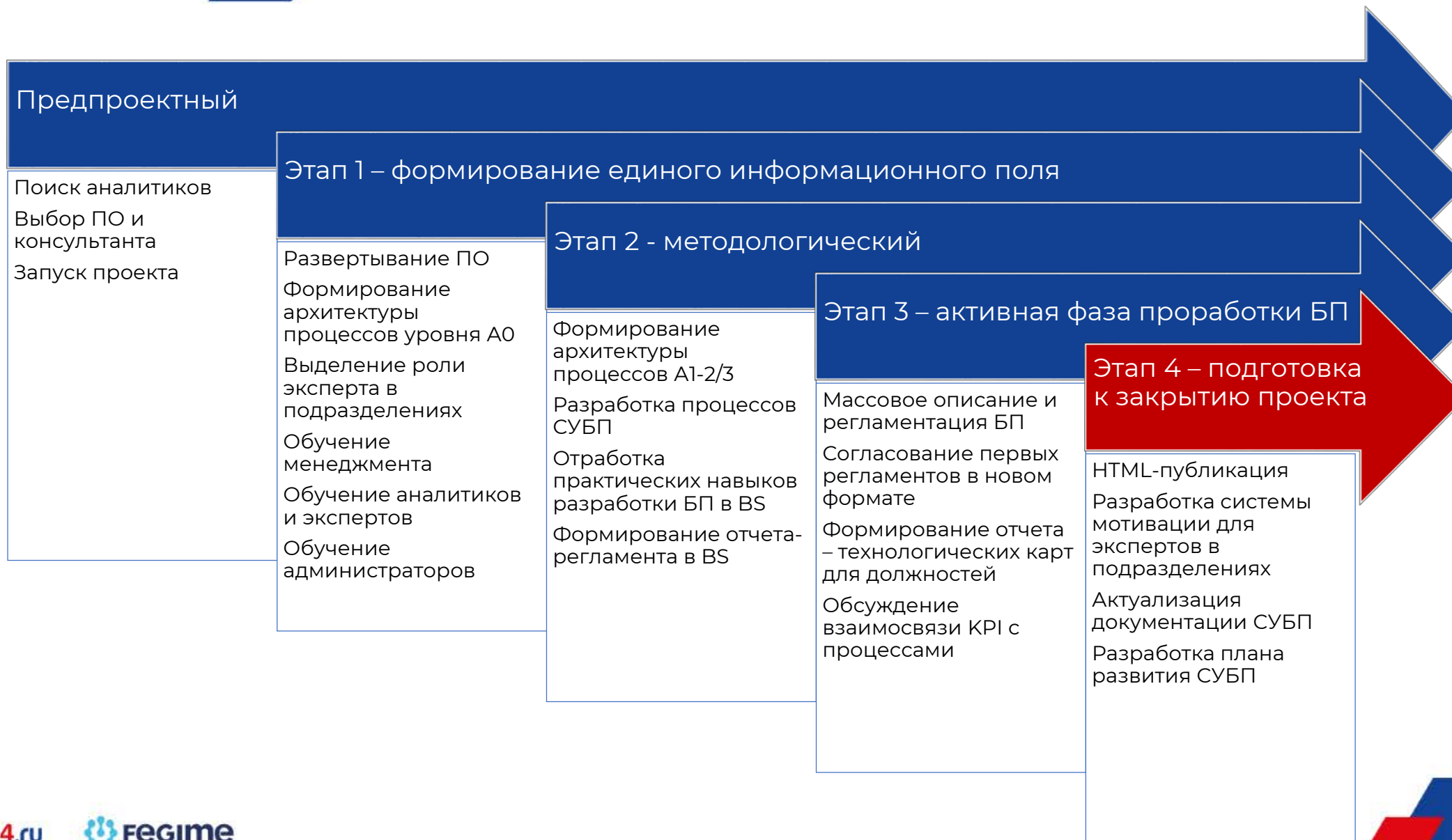
Уровень зрелости компании «как было»

- Наличие современного стека ИТ-систем, включая системы класса ERP, BI, BPM, обеспечивают наличие большого числа исполняемых БП
- Основные процессы преимущественно повторяемы, вспомогательные – большая часть
- Регламенты есть, в фокусе у подразделений – регламенты «взаимодействия», в проектах развития – сквозные процессы.
- Регламенты формируются в MS Word на основании схем в MS Visio, применяются Соглашение о моделировании от 2011 г. и шаблон регламента
- Нет единой согласованной архитектуры БП, не выделены владельцы процессов
- Отсутствует центр компетенций по процессному управлению, контроль и учет регламентов – в службе документооборота

Принято решение о запуске проекта «Внедрение процессного подхода на базе программного продукта Business Studio»

Цель – **Повышение уровня зрелости компании в области управления процессами** со 2 на 3, для:

- улучшения time-to-market в проектах развития (с высокой долей ИТ)
- повышения операционной эффективности через процессы – как задача руководителей (опора на показатели БП, технология БП – как инструмент менеджера)
- повышения управляемости качеством сервиса (увеличение объема стандартизации, контроля)



Персонал

- Организационно-ролевая модель
- Аналитики процессного офиса
- Компетенции
- Мотивация

Архитектура БП

- Границы процессов с ответственными лицами
- Декомпозиция архитектуры до уровня исполняемых БП
- Взаимосвязь с КРІ

Процессы СУБП

- Процесс описания процессов «как есть»
- Разработки «как будет»
- Согласования и ввода в действие регламентов процессов
- Актуализации документации по процессам

ИСУБП

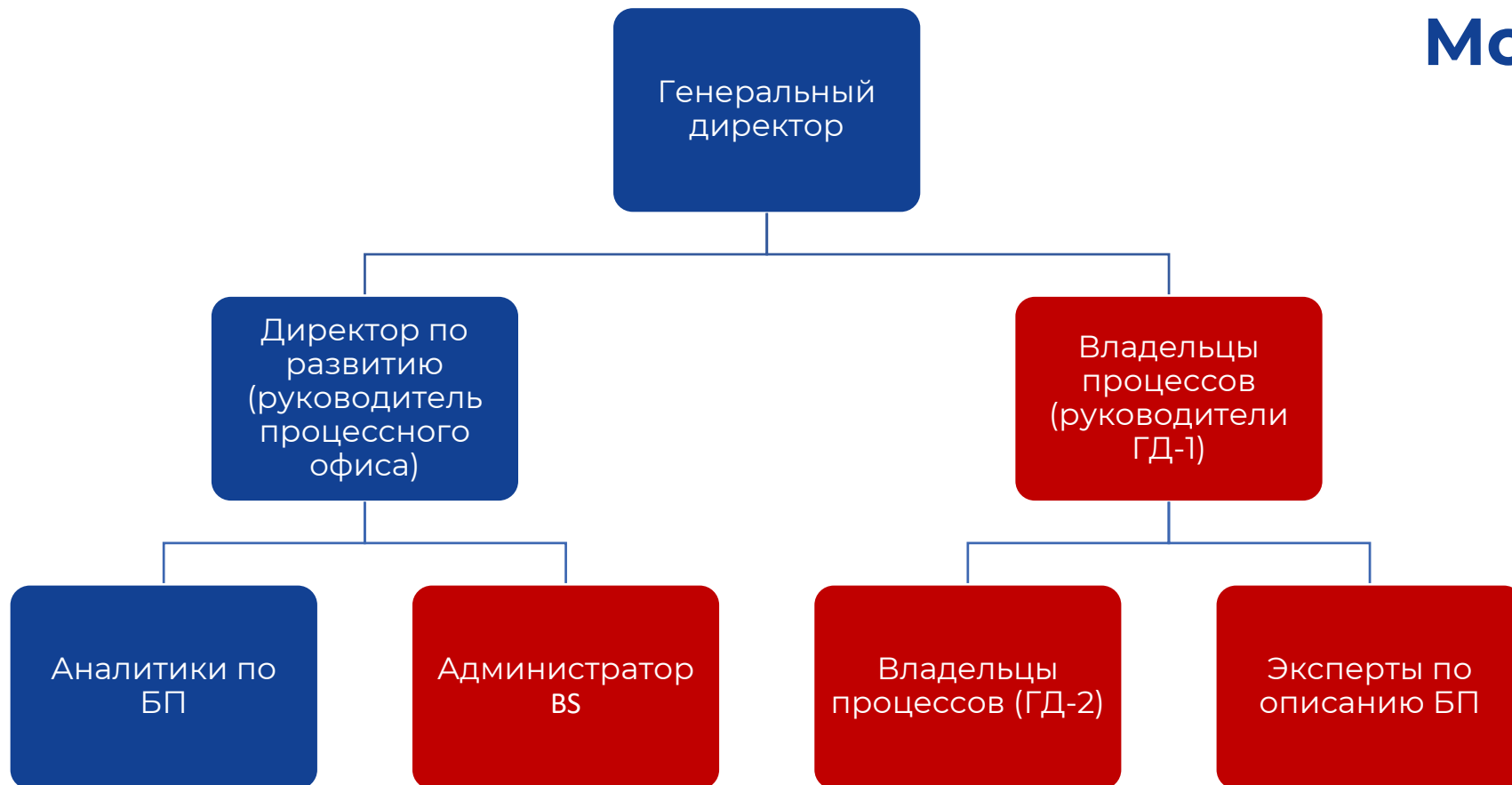
- BS – как профессиональный инструмент разработки и хранения информации о БП
- HTML-публикация
- Канбан-доска в трекинговой системе управления задачами

ПЕРСОНАЛ

Организационно-ролевая структура СУПБ

Компетенции

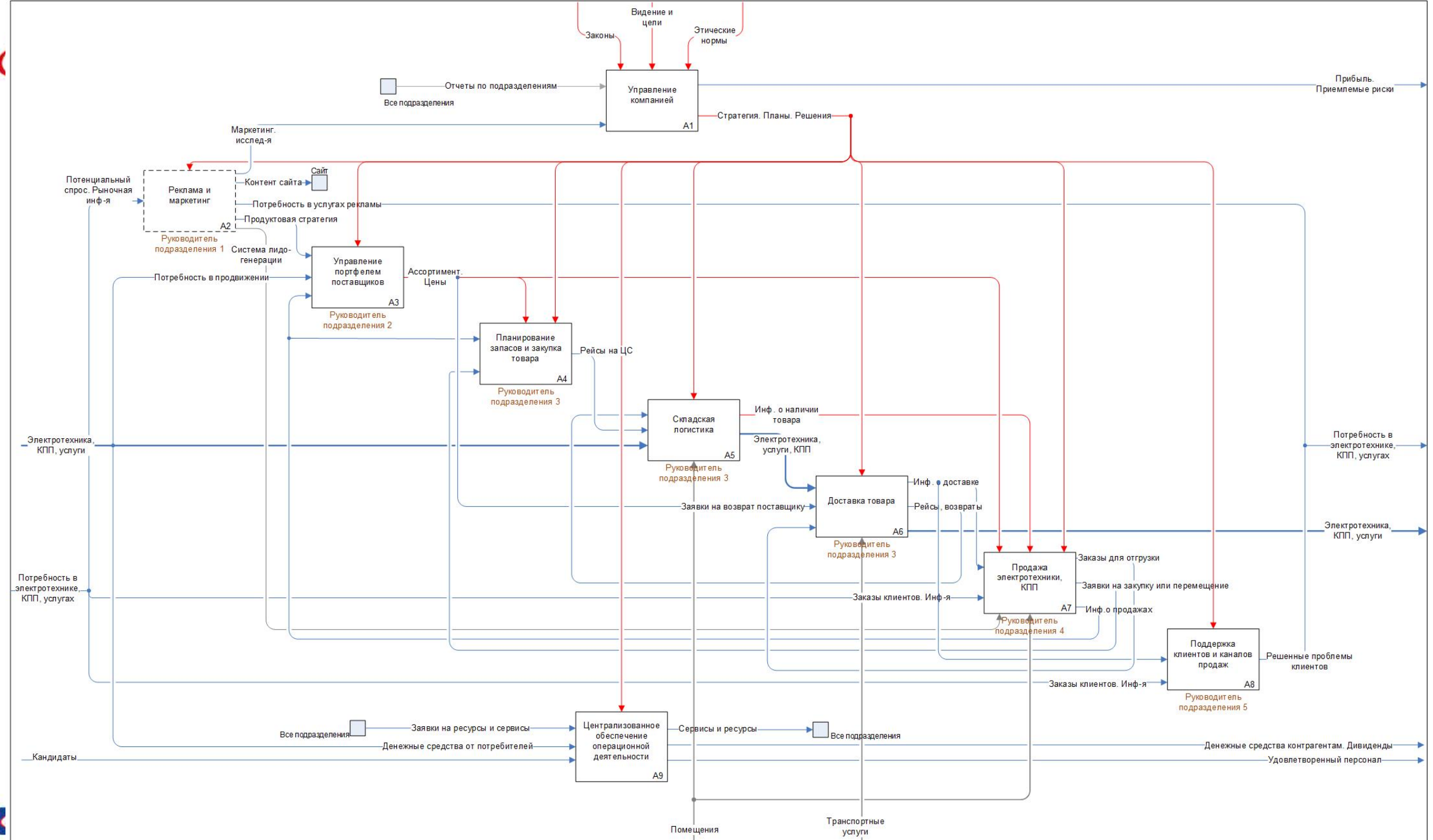
Мотивация



ПРИНЦИПЫ И ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ АРХИТЕКТУРЫ

✓ Комбинированный подход: функциональный + цепочка создания ценности

1. Моделирующие сессии с внешним консультантом – создали скелет архитектуры, создали проекты моделей блоков процессов
2. Внутренние моделирующие сессии с каждым подразделением (или несколькими) в составе руководителей подразделений-участников в рамках сформированного скелета и границ для уточнения модели уровнями ниже
3. Демонстрация руководителям (топ-менеджмент, владельцы процессов уровня А0), уточнение, закрепление владельцев на нижних уровнях
4. Регулярная работа по углублению архитектуры, уточнению границ



ЧТО УСЛОЖНЯЕТ РАБОТУ С АРХИТЕКТУРОЙ?

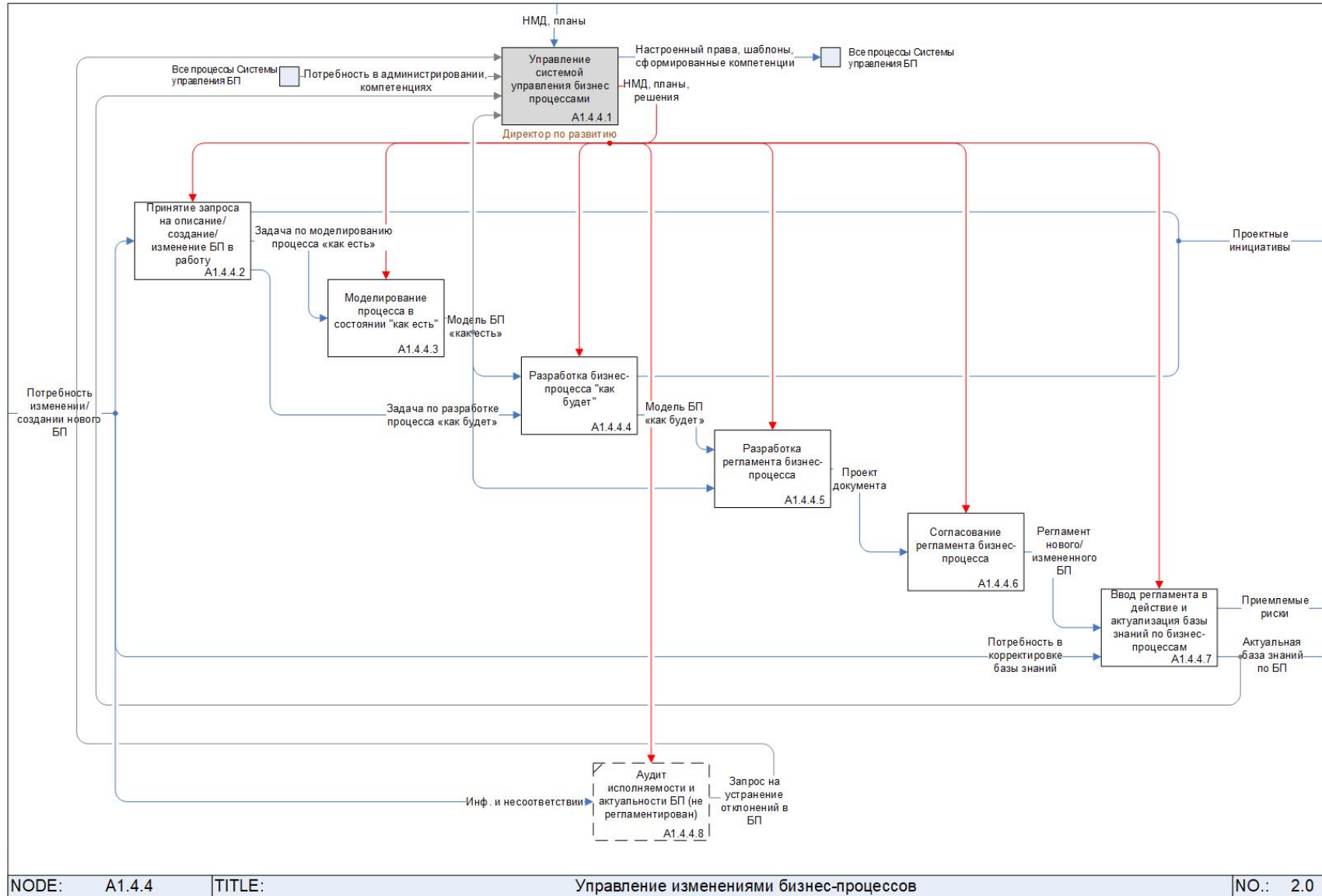
1. Многоуровневая структура управления (следствие масштабности бизнеса)
2. Различия в технологиях процессов внутри каждого блока процессов (следствие масштабности бизнеса) (p.s.: пример с обеспечивающими процессами)
3. Наличие функционального и административного подчинения, элементов матричной структуры

КАК НАХОДИМ РЕШЕНИЕ?

Анализируем цель процесса и границы с точки зрения:

- ценности для клиента
- зон ответственности руководителей (владельцев ресурсов)
- в спорных ситуациях анализируем границы существующих в компании показателей

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ ПО ОПИСАНИЮ И АНАЛИЗУ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



ПРИНЯТИЕ ЗАПРОСА НА ОПИСАНИЕ/СОЗДАНИЕ/ИЗМЕНЕНИЕ БП В РАБОТУ

-Анализируем поступивший запрос (потребность бизнеса)

-Идентифицируем процесс: определяем границы, место в архитектуре, наличие в архитектуре процесса «как есть»

-Проверяем наличие владельца, если нет - определяем

Назначаем ответственного исполнителя

р.с. трудность с определением места в архитектуре и определением границ по запросам бизнеса (просят сквозные процессы). Проблема ценности архитектуры для бизнеса (а не только для процессного офиса)

ПРИНЯТИЕ ЗАПРОСА НА ОПИСАНИЕ/СОЗДАНИЕ/ИЗМЕНЕНИЕ БП В РАБОТУ. Определение владельца процесса

При определении владельца отвечаем на следующие вопросы:

- кто устанавливает требования к технологии процесса
- сотрудники каких подразделений являются исполнителями
- анализируем наличие функционального подчинения участников процесса
- определяем кто несет ответственность за результат процесса (КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР)

Кто выдвигает кандидатуру ВП?



Директор по развитию

Кто согласовывает кандидатуру ВП?



ВП управления группой БП вышестоящего уровня + Руководитель ВП (административный)

Кто утверждает ВП в спорных ситуациях?



Генеральный директор

МОДЕЛИРОВАНИЕ/РАЗРАБОТКА ПРОЦЕССА

КАК ЕСТЬ

↓
Определение участников, формирование рабочей группы

↓
Сбор информации (интервью или моделирующие сессии с рабочей группой)

↓
Проверка схемы Аналитиком

↓
Моделирование

↓
Согласование схемы с владельцем

КАК БУДЕТ

↓
Определение участников, формирование рабочей группы

↓
Все работы по БП «как есть» (при необходимости)

↓
Формирование проблемного поля

↓
Разработка процесса, моделирование

↓
Проверка схемы Аналитиком

↓
Поиск IT решения (при необходимости)

↓
Защита процесса перед комитетом, принятие решения о реализации и способе

РАЗРАБОТКА И СОГЛАСОВАНИЕ РЕГЛАМЕНТА

Сбор информации у исполнителей (рабочей группы) по содержательной части процесса (описание шагов, сроки, ИС, документы и пр.)

-Занесение информации в программу согласно настроенному шаблону отчета

-Проверка документа Аналитиком

Определение маршрута согласования документа

Согласование и утверждение документа (в jira)

С целью ускорения процесса согласования и утверждения документа:

- ✓ Генеральным директором делегирована ответственность по согласованию и утверждению документов на уровень руководителей подразделений (а иногда и отделов (по БП как есть))
- ✓ Разные маршруты по согласованию документов по БП «как есть» и «как будет». По «как есть» маршрут короче и не включает топ менеджмент (за исключением случаев, когда они участники БП)
 - ✓ Утверждает документ всегда Владелец БП (вне зависимости от состава согласующих и оргструктуры)
 - ✓ Маршрут может упроститься или усложниться в зависимости от:
 - наличия ранее выпущенной версии документа в формате BS или ранее существующей корпоративной нотации
 - наличия плана внедрения процесса (доп. действий, задач сотрудников)

ОСОБЕННОСТИ ШАБЛОНА ОТЧЕТА (РЕГЛАМЕНТА) И ТРУДНОСТИ РЕГЛАМЕНТАЦИИ



Формируется по уровню IDEF0, включает в себя все нижестоящие опубликованные процессы BPMN
Владельцы определяются и на уровень процесса IDEF0 и для каждого процесса BPMN (могут отличаться)

+ Уменьшает нагрузку на сотрудников при согласовании
+ Даёт полное представление по взаимосвязанным процессам одного уровня

- Есть нюансы с актуализацией документа (может поменяться только 1 процесс из всех)
- Длинные документы

Самой большой трудностью оказалось техническая настройка шаблона: получился сложным, т.к. эталоном была ранее существовавшая форма, которая включала в себя: перечень ролей/должностей, маршрутизацию, описания шагов, требования к срокам, документацию, ссылки на инструкции и приложения и т.д.

ВВОД РЕГЛАМЕНТА В ДЕЙСТВИЕ И АКТУАЛИЗАЦИЯ БАЗЫ ЗНАНИЙ

Актуализация базы знаний (выгрузка из программы, загрузка на сервер). Используем только HTML публикацию

- Публикация новости на информационном портале компании

- Дополнительное информирование владельцев ресурсов о вводе в действие документа

РЕЗУЛЬТАТ В ЦИФРАХ

94 ПРОЦЕССА СМОДЕЛИРОВАНО КОМАНДОЙ
ПРОЕКТА

35 РЕГЛАМЕНТОВ РАЗРАБАТЫВАЛИСЬ
КОМАНДОЙ ПРОЕКТА

13 РЕГЛАМЕНТОВ ПО 45 СХЕМАМ, РАЗРАБОТАННЫХ
КОМАНДОЙ ПРОЕКТА ОПУБЛИКОВАНЫ/ЗАПУЩЕНЫ НА
СОГЛАСОВАНИЕ

18 РЕГЛАМЕНТОВ

РАЗРАБОТАНО И ДОСТУПНО СОТРУДНИКАМ ДЛЯ
ПРОСМОТРА В HTML (с момента запуска проекта)

78 СХЕМ ПРОЦЕССОВ ОПУБЛИКОВАНЫ
И ДОСТУПНЫ СОТРУДНИКАМ ДЛЯ ПРОСМОТРА В
HTML (с момента запуска проекта)

Эффекты, которые ощущаем на практике

- Улучшение диалога между Бизнесом и ИТ, сокращение T2M за счет повышения уровня готовности задачи от бизнеса к формированию технического решения. Повышение спроса на аналитиков по бизнес-процессам в проектах развития
- Ранее выявление проблем, снижение их количества при запуске ИТ-решений
- Процессный офис как «фильтр» для задач по настройкам исполняемых БП (исключение запросов на дубли, проверка полномочий на запросы изменений БП, стандартизация)
- Понятно, кто уполномочен принимать решения по выделенным процессам
- Отказ от неоптимальных схем при проектировании новых БП
- «Кажется нужно пересмотреть БП – не думал, что сейчас все так работает» или «сейчас нарисую процесс, я за него отвечаю» – инсайты некоторых руководителей
- Ускорение процесса формирования и согласования регламентов

Недостатки/проблемы текущей СУБП	Задачи
<p>1. В процессе работы определилось несколько источников задач (несколько разных входов). Отсутствует сбалансированная методика, правила взятия их в работу</p>	<p>1. Разработка системы планирования и приоритизации задач по описанию процессов, оптимизации процессов, разработке новых процессов</p>
<p>2. Нехватка знаний Аналитиков для описания и занесения в базу знаний процессов на уровне процедур согласно настройкам ИС</p>	<p>2. Разработка механизма взаимодействия между сотрудниками IT подразделения и Аналитиками по БП при необходимости описания процессов на уровне процедур</p>
<p>3. Изменения в оргструктуре/работе информационных систем/принятых руководителями управленческих решений по работе процессов не всегда вовремя отображаются в нормативных документах по процессам</p>	<p>3. Доработать процессы по учету изменений информационных систем и оргструктуры в моделях и регламентах процессов. Добавить информирование Аналитиков для проверки необходимости внесения изменений в документы по БП</p>
<p>4. Выявляются случаи потери актуальности документов по процессам</p>	<p>4. Разработка системы аудита процессов</p>



Вопросы - ответы



ГОТОВЫ
К СОТРУДНИЧЕСТВУ!

russvet.ru
rs24.ru

