УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Фамилия И.О.

«\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_2024 г.

**Положение о Процессном офисе**

**«Название компании»**



ПП-01-01-24

Город, 2024 г.

ПАСПОРТ ДОКУМЕНТА

|  |  |
| --- | --- |
| Ответственный разработчик документа | Руководитель Процессного офиса Фамилия И.О. |
| Введен | Впервые |
| Срок действия | Постоянный |

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Код подраз-деления** | **Наименование подразделения** | **Должность** | **ФИО** | **Дата** | **Подпись** |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

ИЗМЕНЕНИЯ И ДОПОЛНЕНИЯ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Версия | Кол-во изменений | Ответственный | Дата внесения изменений | Описание изменений |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**СОДЕРЖАНИЕ**

[1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ 4](#_Toc156216365)

[2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРОЦЕССНОГО ОФИСА 5](#_Toc156216366)

[2.1. Схема организационной структуры Процессного офиса. 5](#_Toc156216367)

[2.2. Требования к образованию, знаниям, навыкам, личным характеристикам и опыту работы сотрудников Процессного офиса 5](#_Toc156216368)

[3. ЦЕЛИ И ПОКАЗАТЕЛИ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА 7](#_Toc156216369)

[4. ФУНКЦИИ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА 8](#_Toc156216370)

[5. МАТРИЦА «ЦЕЛИ-ФУНКЦИИ» ПРОЦЕССНОГО ОФИСА 11](#_Toc156216371)

[6. МАТРИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА 12](#_Toc156216372)

[7. ПРАВА СОТРУДНИКОВ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА 15](#_Toc156216373)

[8. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА 17](#_Toc156216374)

[9. НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА СОТРУДНИКОВ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА 17](#_Toc156216375)

[10. ПРИЛОЖЕНИЯ 19](#_Toc156216376)

[10.1. Форма Плана работы Процессного офиса. 19](#_Toc156216377)

[10.2. Форма индивидуального плана развития сотрудника Процессного офиса. 19](#_Toc156216378)

[10.3. Рекомендуемые KPI для сотрудников Процессного офиса 20](#_Toc156216379)

[10.4. Схема в нотации BPMN для тестирования знаний кандидата на должность бизнес-аналитика. 21](#_Toc156216380)

[10.5. Вопросы для тестирования кандидатов на должность бизнес-аналитика 22](#_Toc156216381)

# ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Процессный офис (далее – ПрО) является самостоятельным структурным подразделением Компании.
2. Процессный офис создается и ликвидируется приказом Генерального директора.
3. Процессный офис возглавляет Руководитель ПрО, который административно подчинен руководителю, находящемуся на должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_[[1]](#footnote-1).
4. Руководитель ПрО назначается на должность приказом Генерального директора по представлению руководителя, находящегося на должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
5. Процессный архитектор назначается на должность приказом Генерального директора по представлению Руководителя ПрО[[2]](#footnote-2) при согласовании Процессным Методологом и руководителем, находящимся на должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
6. Процессный методолог назначается на должность приказом Генерального директора по представлению Руководителя ПрО при согласовании Процессным архитектором и руководителем, находящимся на должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
7. Ведущий бизнес-аналитик/бизнес-аналитик назначаются на должность приказом Генерального директора по представлению Руководителя ПрО при согласовании Процессным архитектором и Процессным Методологом.
8. Сотрудники ПрО освобождаются от занимаемой должности приказом Генерального директора.
9. В своей деятельности Процессный офис руководствуется:

* настоящим Положением;
* Стратегией Компании;
* утвержденными нормативно-методическими документами в области:
  + описания и регламентации бизнес-процессов;
  + разработки целей и показателей, KPI (в том числе для Процессного офиса);
  + выполнения проектов организационного развития, в том числе анализа, оптимизации и автоматизации бизнес-процессов;
  + выполнения внутреннего аудита бизнес-процессов;
  + работы с электронным репозиторием бизнес-процессов в Business Studio;
  + работы с гипертекстовой базой знаний (html-публикация, BS Portal).
* распоряжениями руководителя, находящегося на должности Руководитель Процессного офиса;
* Правилами внутреннего трудового распорядка;
* другими требованиями, установленными для всех сотрудников Компании.

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРОЦЕССНОГО ОФИСА

## Схема организационной структуры Процессного офиса.



## Требования к образованию, знаниям, навыкам, личным характеристикам и опыту работы сотрудников Процессного офиса

|  | **Руководи-тель ПрО** | **Процесс-ный архитектор** | **Процесс-ный методолог** | **Ведущий бизнес-аналитик** | **Бизнес-аналитик** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Образование* | | | | | |
| Высшее образование (менеджмент, техническое, экономическое, информационные технологии); предпочтение – техническое (МФТИ, МИСИС и т.п.) | √ | √ | √ | √ | √ |
| Желательно, но не обязательно: дополнительное финансовое или экономическое образование, переподготовка или курсы. | √ | √ | √ | - | - |
| *Профессиональные знания и навыки* | | | | | |
| Знания и навыки менеджмента, администрирования структурных подразделений, MBO[[3]](#footnote-3), SMART[[4]](#footnote-4) | Высокие | Высокие | Средние | Начальные | - |
| Знания и навыки финансово-экономического анализа, знания экономики предприятия | Высокие | Высокие | Высокие | Средние | Начальные |
| Знания принципов и методов BPM CBOK | Высокие | Высокие | Высокие | Средние | Начальные |
| Знания методов проектного управления (PMI PMBoK, сертификаты) | Высокие | Средние | Начальные | Начальные | - |
| Владение инструментом Business Studio (крайне желательно наличие сертификатов поставщика – «ГК Современные технологии управления») | Средние | Высокие | Высокие | Средние | Начальные |
| Знания и навыки моделирования бизнес-процессов в нотациях IDEF0 и BPMN в Business Studio (наличие сертификатов обучения по указанным нотациям) | Средние | Высокие | Высокие | Высокие | Средние |
| Знания ArchiMate (желательно сертификат по обучению) | Начальные | Высокие | Средние | Начальные | Начальные |
| Знания методов бизнес-анализа (BABOK, сертификаты по бизнес-анализу) | Начальные | Средние | Средние | Начальные | Начальные |
| Знания методов управления рисками | Средние | Средние | Средние | Начальные | Начальные |
| Знания методов бережливого производства (Lean) | Средние | Средние | Высокие | Начальные | Начальные |
| Знания методов менеджмента качества (СМК) | Средние | Средние | Средние | Начальные | Начальные |
| *Личные характеристики (от 0 до 5)* | | | | | |
| Аналитический, инженерный склад ума | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| Коммуникабельность (особенно на уровне топ-менеджмента) | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| Самодисциплина | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| Целеустремлённость | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| Желание профессионально развиваться | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| *Опыт работы* | | | | | |
| На позиции руководителя ПрО и т.п. | 3 года | *Возможно,*  2-3 года | *Возможно,*  2-3 года | - | - |
| Архитектором | *Возможно,* 1-2 года | 2 года | *Возможно,*  1-2 года | - | - |
| Методологом | *Возможно,* 1-2 года | *Возможно,*  1-2 года | 2 года | - | - |
| Ведущим бизнес-аналитиком | 2-3 года | 1-2 года | 1-2 года | 1 год | - |
| Бизнес-аналитиком | 1-2 года | 1-2 года | 1 год | 1-2 года | 1-2 года |
| Общий стаж работы | 7 лет | 6 лет | 5 лет | 3 года | 2 года |

# ЦЕЛИ И ПОКАЗАТЕЛИ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА

В своей деятельности Процессный офис ориентируется на достижение следующих целей и показателей.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Цель** | **Показатель** | **Единица измерения** | **Определение показателя** | **Периодичность расчета показателя** |
| 1 | Повышать операционную эффективность бизнес-процессов Компании | Выполнение плана работы Процессного офиса | % | (Количество запланированных задач на период) / (Количество фактически выполненных в срок задач) | Ежеквартально, Ежегодно |
| 2 | Развивать СУБП Компании | Достижение целевого уровня зрелости СУБП Компании | Да/нет | Фактический уровень оценки зрелости СУБП ≥ N (целевой уровень) из 100 - «Да».  Фактический уровень оценки зрелости СУБП < N (целевой уровень) из 100 - «Нет». | Ежегодно |
| 3 | Повышать качество работы Процессного офиса | Качество моделей бизнес-процессов и ВНМД | % | Средняя оценка качество 0,5 критических ошибки на 1 модель из 10 (случайная выборка) «И»  Средняя оценка качества ВНДМ ≥ 30 баллов (из 40 возможных) | Ежегодно |
| Оценка деятельности Процессного офиса другими подразделениями Компании | Баллы | Средний уровень оценки деятельности Процессного офиса по результатам анкетирования не менее, чем 60% руководителей 1-2 уровня ≥ 0,7 (из 1) | Ежегодно |
| 4 | Развивать компетенции Процессного офиса | Выполнение ИПР сотрудниками Процессного офиса | % | (Количество запланированных задач ИПР по всем сотрудникам Процессного офиса на период) / (Количество фактически выполненных в срок задач ИПР по всем сотрудникам Процессного офиса) | Ежеквартально, Ежегодно |

# ФУНКЦИИ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА

Процессный офис выполняет следующие функции:

1. **Управление функционированием и развитием Системы управления бизнес-процессами (СУБП) Компании:**
   1. проведение ежегодной оценки уровня зрелости СУБП;
   2. разработка, согласование и контроль исполнения плана развития СУБП (ежегодно, ежеквартально);
   3. разработка, согласование и контроль исполнения плана описания, анализа, оптимизации, регламентации и автоматизации бизнес-процессов («План работы Процессного офиса», ежегодно, ежемесячно);
   4. разработка, согласование и контроль исполнения индивидуальных планов развития сотрудников ПрО;
   5. выполнение проектов развития СУБП Компании.
2. **Развитие Методологии управления бизнес-процессами в Компании:**
   1. анализ использования методик управления бизнес-процессами в Компании (ежегодно);
   2. актуализация «Соглашения по моделированию бизнес-процессов» (по мере необходимости, но не реже одного раза в год);
   3. выполнение контроля качества моделей бизнес-процессов с использованием чек-листов (формальный и содержательный);
   4. разработка/актуализация методик и регламентов в области приоретизации, описания, анализа, оптимизации, регламентации и автоматизации бизнес-процессов Компании.
3. **Управление архитектурой бизнес-процессов Компании:**
   1. поддержание в актуальном состоянии модели управленческой организационной структуры Компании, ролевой структуры Компании в Business Studio;
   2. поддержание в актуальном состоянии архитектурной модели Компании в нотации IDEF0 в Business Studio;
   3. контроль за поддержанием в актуальном состоянии моделей бизнес-процессов в нотации BPMN, включая текстовое описание задач бизнес-процессов, форм документов, целей и показателей;
   4. поддержание справочников в Business Studio;
   5. создание и корректное использование версий моделей бизнес-процессов.
4. **Описание и анализ бизнес-процессов Компании:**
   1. формирование временных рабочих групп из сотрудников Компании;
   2. описание и анализ бизнес-процессов (в рамках деятельности рабочих групп по бизнес-процессам или по заданию непосредственного руководителя) в нотациях IDEF0 и BPMN в Business Studio;
   3. проведение моделирующих сессий/совещаний с руководителями и специалистами Компании по описанию и анализу бизнес-процессов;
   4. инициация проектов оптимизации бизнес-процессов;
   5. валидация моделей бизнес-процессов (в т.ч. с использованием метода имитационного моделирования бизнес-процессов в Business Studio);
   6. разработка/корректировка шаблонов отчетов для выгрузки документов из Business Studio.
5. **Планирование и внедрение изменений в процессах:**
   1. разработка уставов и планов проектов оптимизации бизнес-процессов;
   2. управление проектами оптимизации бизнес-процессов;
   3. контроль выполнения планов проектов оптимизации бизнес-процессов;
   4. управление коммуникациями в рамках проектов и вовлечением персонала Компании в изменения;
   5. оценка результативности и эффективности (в том числе экономической) проектов оптимизации бизнес-процессов;
   6. ведение архива проектов оптимизации бизнес-процессов.
6. **Регламентация и стандартизация процессов:**
   1. ведение Реестра ВНДМ[[5]](#footnote-5) Компании;
   2. разработка ВНМД;
   3. верификация и контроль качества ВНМД, разработанных другими структурными подразделениями Компании;
   4. ввод ВНМД в действие;
   5. хранение и выдача учтенных копий ВНМД;
   6. контроль необходимости актуализации НМД;
   7. инвентаризация НМД (ежегодно);
   8. отмена НМД;
   9. анализ использования НМД и оценка эффекта для бизнеса Компании (ежегодно);
   10. организация и проведения обучения и аттестации сотрудников на знание ВНДМ;
   11. периодический контроль знания ВНДМ сотрудниками.
7. **Автоматизация (роботизация) бизнес-процессов (совместно с ИТ-подразделениями Компании).** 
   1. разработка технических заданий для внешних подрядчиков по автоматизации бизнес-процессов;
   2. контроль соответствия техническим заданиям и качества услуг внешних подрядчиков по автоматизации бизнес-процессов;
   3. разработка технических заданий на автоматизацию бизнес-процессов в BPM-системах (BPM-модуле 1С-ERP) с использованием моделей бизнес-процессов в нотации BPMN в Business Studio;
   4. разработка, тестирование и ввод в эксплуатацию автоматизированных бизнес-процессов (в BPM-системе);
   5. разработка технических заданий на роботизацию бизнес-процессов в RPA-системах;
   6. разработка, тестирование и ввод в эксплуатацию роботов (в RPA-системе);
   7. анализ эффективности исполнения автоматизированных бизнес-процессов в BPM-системе и 1C-ERP.
8. **Поддержка базы знаний по бизнес-процессам:**
   1. регулярная (не реже 1 раза в месяц) актуализации базы знаний на внутреннем web-портале Компании на основе архитектурной модели бизнес-процессов в Business Studio;
   2. ведение корпоративной wiki по бизнес-процессам на внутреннем web-портале Компании;
   3. ведение корпоративной библиотеки по бизнес-процессам (он-лайн и офф-лайн);
   4. ведение базы знаний по результатам проектов оптимизации бизнес-процессов на web-портале Компании;
9. **Развитие процессных компетенций (совместно с Департаментом по персоналу Компании):**
   1. разработка и актуализация модели компетенций в области управления бизнес-процессами;
   2. разработка учебных курсов в области управления бизнес-процессами, описания, анализа, оптимизации и регламентации бизнес-процессов;
   3. разработка материалов для аттестации сотрудников в области управления бизнес-процессами;
   4. проведения обучения и аттестации сотрудников по учебным программам в области управления бизнес-процессами;
   5. привлечение внешних провайдеров для проведения обучения сотрудников в области управления бизнес-процессами и контроль качества обучения.
10. **Проведение внутреннего аудита бизнес-процессов Компании:**
    1. разработка и контроль исполнения Программы внутренних аудитов (ежегодно, ежемесячно);
    2. проведение внутренних аудитов бизнес-процессов;
    3. контроль исполнения корректирующих и предупреждающих действий руководителями подразделений Компании по итогам внутренних аудитов;
    4. ведение базы знаний по внутренним аудитам и результатам выполнения корректирующих и предупреждающих действий.
11. **Управление подачей предложений сотрудников по улучшению бизнес-процессов:**
    1. разработка и актуализация методологии управления подачей предложений;
    2. администрирование системы управления подачей предложений сотрудников по улучшению бизнес-процессов.
12. **Разработка и внедрение системы целей и показателей для управления бизнес-процессами (в т.ч. KPI):**
    1. разработка целей и показателей для управления Компанией и бизнес-процессами, в том числе с использованием Business Studio;
    2. разработка стратегических карт Компании и структурных подразделений;
    3. ведение справочников целей и показателей в Business Studio;
    4. методическая поддержка руководителей по разработке целей и показателей.
    5. ввод плановых и фактических данных по показателям в Business Studio.

# МАТРИЦА «ЦЕЛИ-ФУНКЦИИ» ПРОЦЕССНОГО ОФИСА

В таблице «галочки» поставлены в тех ячейках, где результаты выполнения ключевых функций ПрО непосредственно влияют на достижение поставленных целей.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1. Управление функционированием и развитием Системы управления бизнес-процессами (СУБП) Компании** | **2. Развитие Методологии управления бизнес-процессами в Компании** | **3. Управление архитектурой бизнес-процессов Компании** | **4. Описание и анализ бизнес-процессов Компании** | **5. Планирование и внедрение изменений в процессах** | **6. Регламентация и стандартизация процессов** | **7. Автоматизация (роботизация) бизнес-процессов (совместно с ИТ-подразделениями Компании)** | **8. Поддержка базы знаний по бизнес-процессам** | **9. Развитие процессных компетенций (совместно с Департаментом по персоналу Компании)** | **10. Проведение внутреннего аудита бизнес-процессов Компании** | **11. Управление подачей предложений сотрудников по улучшению бизнес-процессов** | **12. Разработка и внедрение системы целей и показателей для управления бизнес-процессами (в т.ч. KPI)** |
| Повышать операционную эффективность бизнес-процессов Компании | - | - | √ | - | √ | √ | √ | - | - | √ | √ | √ |
| Развивать СУБП Компании | √ | √ | √ | - | - | - | - | - | √ | - | - | - |
| Повышать качество работы Процессного офиса | √ | - | √ | √ | √ | √ | √ | - | - | √ | - | √ |
| Развивать компетенции Процессного офиса | √ | √ | - | - | - | - | - | - | √ | - | - |  |

# МАТРИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА

| **О – отвечает за выполнение,**  **И – исполняет часть функции**  *(в том числе может участвовать в согласовании)* | **Руководитель ПрО** | **Процессный архитектор** | **Процессный методолог** | **Ведущий бизнес-аналитик** | **Бизнес-аналитик** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Управление функционированием и развитием  Системы управления бизнес-процессами (СУБП) Компании | | | | | |
| 1.1. проведение ежегодной оценки уровня зрелости СУБП | О | И | И | И | - |
| 1.2. разработка, согласование и контроль исполнения плана развития СУБП (ежегодно, ежеквартально) | О | И | И | - | - |
| 1.3. разработка, согласование и контроль исполнения плана описания, анализа, оптимизации, регламентации и автоматизации бизнес-процессов («План работы Процессного офиса», ежегодно, ежемесячно) | О | И | И | И | - |
| 1.4. разработка, согласование и контроль исполнения индивидуальных планов развития сотрудников ПрО | О | И | И | И | И |
| 1.5. выполнение проектов развития СУБП Компании. | И | И | О | И | И |
| 2. Развитие Методологии управления бизнес-процессами в Компании | | | | | |
| 2.1. анализ использования методик управления бизнес-процессами в Компании (ежегодно) | И | И | О | - | - |
| 2.2. актуализация «Соглашения по моделированию бизнес-процессов» (по мере необходимости, но не реже одного раза в год) | И | И | О | - | - |
| 2.3. выполнение контроля качества моделей бизнес-процессов с использованием чек-листов (формальный и содержательный) | И | О | И | - | - |
| 2.4. разработка/актуализация методик и регламентов в области приоретизации, описания, анализа, оптимизации, регламентации и автоматизации бизнес-процессов Компании | И | И | О | - | - |
| 3. Управление архитектурой бизнес-процессов Компании | | | | | |
| 3.1. поддержание в актуальном состоянии модели управленческой организационной структуры Компании, ролевой структуры Компании в Business Studio | - | О | - | И | - |
| 3.2. поддержание в актуальном состоянии архитектурной модели Компании в нотации IDEF0 в Business Studio | - | О | - | И | - |
| 3.3. контроль за поддержанием в актуальном состоянии моделей бизнес-процессов в нотации BPMN, включая текстовое описание задач бизнес-процессов, форм документов, целей и показателей | И | И | О | И | И |
| 3.4. поддержание справочников в Business Studio | - | О | И | И | - |
| 3.5. создание и корректное использование версий моделей бизнес-процессов | - | О | И | И | - |
| 4. Описание и анализ бизнес-процессов Компании | | | | | |
| 4.1. формирование временных рабочих групп из сотрудников Компании | О | И | И | И | - |
| 4.2. описание и анализ бизнес-процессов (в рамках деятельности рабочих групп по бизнес-процессам или по заданию непосредственного руководителя) в нотациях IDEF0 и BPMN в Business Studio | - | И | И | О | И |
| 4.3. проведение моделирующих сессий/совещаний с руководителями и специалистами Компании по описанию и анализу бизнес-процессов | И | И | И | О | И |
| 4.4. инициация проектов оптимизации бизнес-процессов | О | И | И | - | - |
| 4.5. валидация моделей бизнес-процессов (в т.ч. с использованием метода имитационного моделирования бизнес-процессов в Business Studio) | И | И | О | И | И |
| 4.6. разработка/корректировка шаблонов отчетов для выгрузки документов из Business Studio | - | И | О | И | И |
| 5. Планирование и внедрение изменений в процессах | | | | | |
| 5.1. разработка уставов и планов проектов оптимизации бизнес-процессов | О | И | И | И | - |
| 5.2. управление проектами оптимизации бизнес-процессов | О | И | И | И | - |
| 5.3. контроль выполнения планов проектов оптимизации бизнес-процессов | О | И | И | И | - |
| 5.4. управление коммуникациями в рамках проектов и вовлечением персонала Компании в изменения | И | И | О | И | - |
| 5.5. оценка результативности и эффективности (в том числе экономической) проектов оптимизации бизнес-процессов | И | И | О | И | - |
| 6. Регламентация и стандартизация процессов | | | | | |
| 6.1. ведение Реестра ВНДМ Компании | О | - | И | И | - |
| 6.2. разработка ВНМД | - | - | И | О | И |
| 6.3. верификация и контроль качества ВНМД, разработанных другими структурными подразделениями Компании | И | - | О | И | И |
| 6.4. ввод ВНМД в действие | - | - | - | О | И |
| 6.5. хранение и выдача учтенных копий ВНМД | - | - | - | О | И |
| 6.6. контроль необходимости актуализации НМД | - | - | - | О | И |
| 6.7. инвентаризация НМД (ежегодно) | И | - | О | И | И |
| 6.8. отмена НМД | - | - | - | О | И |
| 6.9. анализ использования НМД и оценка эффекта для бизнеса Компании (ежегодно) | И | И | О | И | - |
| 6.10. организация и проведения обучения и аттестации сотрудников на знание ВНДМ | - | - | О | И | - |
| 6.11. периодический контроль знания ВНДМ сотрудниками | - | - | О | И | И |
| 7. Автоматизация (роботизация) бизнес-процессов (совместно с ИТ-подразделениями Компании) | | | | | |
| 7.1. разработка технических заданий для внешних подрядчиков по автоматизации бизнес-процессов | И | И | О | И | И |
| 7.2. контроль соответствия техническим заданиям и качества услуг внешних подрядчиков по автоматизации бизнес-процессов | И | И | О | И | - |
| 7.3. разработка технических заданий на автоматизацию бизнес-процессов в BPM-системах (BPM-модуле 1С-ERP) с использованием моделей бизнес-процессов в нотации BPMN в Business Studio | И | И | О | И | И |
| 7.4. разработка, тестирование и ввод в эксплуатацию автоматизированных бизнес-процессов (в BPM-системе) | И | И | О | И | И |
| 7.5. разработка технических заданий на роботизацию бизнес-процессов в RPA-системах | И | И | О | И | И |
| 7.6. разработка, тестирование и ввод в эксплуатацию роботов (в RPA-системе) | И | И | О | И | И |
| 7.7. анализ эффективности исполнения автоматизированных бизнес-процессов в BPM-системе и 1C-ERP | И | И | О | И | - |
| 8. Поддержка базы знаний по бизнес-процессам | | | | | |
| 8.1. регулярная (не реже 1 раза в месяц) актуализации базы знаний на внутреннем web-портале Компании на основе архитектурной модели бизнес-процессов в Business Studio | - | О | И | И | - |
| 8.2. ведение корпоративной wiki по бизнес-процессам на внутреннем web-портале Компании | - | И | О | И | - |
| 8.3. ведение корпоративной библиотеки по бизнес-процессам (он-лайн и офф-лайн) | - | - | О | - | - |
| 8.4. ведение базы знаний по результатам проектов оптимизации бизнес-процессов на web-портале Компании | О | И | И | И | - |
| 9. Развитие процессных компетенций (совместно с Департаментом по персоналу Компании) | | | | | |
| 9.1. разработка и актуализация модели компетенций в области управления бизнес-процессами | И | И | О | И | - |
| 9.2. разработка учебных курсов в области управления бизнес-процессами, описания, анализа, оптимизации и регламентации бизнес-процессов | И | И | О | И | И |
| 9.3. разработка материалов для аттестации сотрудников в области управления бизнес-процессами | - | Т | О | И | - |
| 9.4. проведения обучения и аттестации сотрудников по учебным программам в области управления бизнес-процессами | - | - | О | И | - |
| 9.5. привлечение внешних провайдеров для проведения обучения сотрудников в области управления бизнес-процессами и контроль качества обучения. | И | И | О | - | - |
| 10. Проведение внутреннего аудита бизнес-процессов Компании | | | | | |
| 10.1. разработка и контроль исполнения Программы внутренних аудитов (ежегодно, ежемесячно) | О | - | И | - | - |
| 10.2. проведение внутренних аудитов бизнес-процессов | О | - | И | И | И |
| 10.3. контроль исполнения корректирующих и предупреждающих действий руководителями подразделений Компании по итогам внутренних аудитов | И | - | И | О | И |
| 10.4. ведение базы знаний по внутренним аудитам и результатам выполнения корректирующих и предупреждающих действий | И | - | О | И | - |
| 11. Управление подачей предложений сотрудников по улучшению бизнес-процессов | | | | | |
| 11.1. разработка и актуализация методологии управления подачей предложений | И | - | О | - | - |
| 11.2. администрирование системы управления подачей предложений сотрудников по улучшению бизнес-процессов. | - | - | И | О | И |
| 12. Разработка и внедрение системы целей и показателей для управления бизнес-процессами (в т.ч. KPI) | | | | | |
| 12.1. разработка целей и показателей для управления Компанией и бизнес-процессами, в том числе с использованием Business Studio | И | И | О | И | - |
| 12.2. разработка стратегических карт Компании и структурных подразделений | И | И | О | И | И |
| 12.3. ведение справочников целей и показателей в Business Studio | - | О | И | И | - |
| 12.4. методическая поддержка руководителей по разработке целей и показателей | - | - | О | И | - |
| 12.5. ввод плановых и фактических данных по показателям в Business Studio | - | - | О | И | - |

# ПРАВА СОТРУДНИКОВ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА

* 1. Процессный офис в лице своего Руководителя, вправе:
* участвовать в стратегических сессиях Компании;
* участвовать в рабочих совещаниях руководителей Компании по тематике оптимизации и автоматизации бизнес-процессов;
* получать любую информацию о ходе выполнении и результатах бизнес-процессов Компании для целей описания, анализа, оптимизации и регламентации процессов;
* получать полный доступ к информационным системам компании, необходимых в рамках описания, анализа, проектирования, оптимизации, регламентации, автоматизации и аудита бизнес-процессов;
* требовать от сотрудников Компании исполнения требований утвержденных регламентирующих документов, устанавливающих порядок:
  + описания и регламентации бизнес-процессов;
  + выполнения проектов оптимизации бизнес-процессов;
  + работы с электронным репозиторием бизнес-процессов в Business Studio.
* предоставлять руководителю, находящемуся на должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, предложения по улучшению деятельности Процессного офиса;
* предоставлять руководителю, находящемуся на должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ предложения по улучшению бизнес-процессов Компании;
* предоставлять руководителям предложения по улучшению бизнес-процессов, владельцами которых они являются;
* формировать руководителю, находящемуся на должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, представления о поощрении сотрудников Процессного офиса;
* утверждать личные планы развития сотрудников Процессного офиса на год;
* определять степень исполнения личных планов развития сотрудников Процессного офиса за квартал;
* ставить разовые задачи сотрудникам Процессного офиса с учетом утвержденного Плана работы Процессного офиса на месяц.
  1. Процессный архитектор вправе:
* участвовать в стратегических сессиях Компании;
* участвовать в рабочих совещаниях руководителей Компании по тематике изменения архитектуры бизнес-процессов, оптимизации и автоматизации бизнес-процессов;
* получать любую информацию о ходе выполнении и результатах бизнес-процессов Компании для целей развития архитектуры бизнес-процессов;
* получать полный доступ к информационным системам компании, необходимых в рамках описания, анализа, проектирования, оптимизации, регламентации, автоматизации и аудита бизнес-процессов;
* требовать от сотрудников Компании исполнения требований утвержденных регламентирующих документов, устанавливающих порядок:
  + описания бизнес-процессов;
  + работы с электронным репозиторием бизнес-процессов в Business Studio.
* предоставлять Генеральному директору (Совету директоров) и руководителю, находящемуся на должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, предложения по развитию архитектуры бизнес-процессов Компании;
* предоставлять руководителю, находящемуся на должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ предложения по улучшению бизнес-процессов Компании;
* предоставлять руководителям предложения по улучшению бизнес-процессов, владельцами которых они являются;
* ставить разовые задачи сотрудникам Процессного офиса с учетом утвержденного Плана работы Процессного офиса на месяц в рамках сформированных проектных команд и рабочих групп.
  1. Процессный методолог вправе:
* участвовать в стратегических сессиях Компании;
* участвовать в рабочих совещаниях руководителей Компании по тематике развития методик процессного управления, оптимизации и автоматизации бизнес-процессов;
* получать любую информацию о ходе выполнении и результатах бизнес-процессов Компании для целей описания, анализа, оптимизации и регламентации процессов;
* получать полный доступ к информационным системам компании, необходимых в рамках описания, анализа, проектирования, оптимизации, регламентации, автоматизации и аудита бизнес-процессов;
* требовать от сотрудников Компании исполнения требований утвержденных регламентирующих документов, устанавливающих порядок:
  + описания и регламентации бизнес-процессов;
  + выполнения проектов оптимизации бизнес-процессов;
  + работы с электронным репозиторием бизнес-процессов в Business Studio.
* предоставлять руководителю, находящемуся на должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ предложения по улучшению бизнес-процессов Компании;
* предоставлять руководителям предложения по улучшению бизнес-процессов, владельцами которых они являются;
* ставить разовые задачи сотрудникам Процессного офиса с учетом утвержденного Плана работы Процессного офиса на месяц в рамках сформированных проектных команд и рабочих групп.
  1. Ведущий бизнес-аналитик/Бизнес-аналитик Процессного офиса вправе:
* получать любую информацию о ходе выполнении и результатах бизнес-процессов Компании для целей описания, анализа, оптимизации и регламентации процессов;
* получать полный доступ к информационным системам компании, необходимых в рамках описания, анализа, проектирования, оптимизации, регламентации, автоматизации и аудита бизнес-процессов;
* требовать от сотрудников Компании исполнения требований утвержденных регламентирующих документов, устанавливающих порядок:
  + описания и регламентации бизнес-процессов;
  + выполнения проектов оптимизации бизнес-процессов;
  + работы с электронным репозиторием процессов в Business Studio.

# ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА

8.1. Процессный офис в лице своего Руководителя, несет ответственность за:

* контроль исполнения требований настоящего Положения;
* выполнение сотрудниками Процессного офиса требований утвержденных регламентирующих документов, устанавливающих порядок:
  + описания и регламентации бизнес-процессов;
  + выполнения проектов оптимизации бизнес-процессов;
  + работы с электронным репозиторием процессов в Business Studio.
* выполнение Плана работы Процессного офиса на месяц;
* выполнение индивидуальных планов развития сотрудников Процессного офиса;
* контроль соблюдения общих требований к подчиненным сотрудникам, установленных в регламентирующих документах Компании (этика, дисциплина, информационная безопасность, обеспечение безопасных условий деятельности и прочие).

8.2. Материальная ответственность сотрудников ПрО за результаты работы определяется установленными для соответствующих должностей KPI.

# НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА СОТРУДНИКОВ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА

9.1. Деятельность сотрудников Процессного офиса в области описания и регламентации бизнес-процессов нормируется следующим образом.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Наименование норматива** | **Человеко-часов** |
| 1 | Описание бизнес-процесса в нотации BPMN в Business Studio, 1 нормо-процесс | 8 |
| 2 | Разработка, согласование и ввод в действие регламента выполнения бизнес-процесса, 1 нормо-процесс *(включая текстовое описание процесса в целом, цели и показатели, текстовое описание задач, формы приложений, формирование на основе шаблона отчета в Business Studio, верификацию, согласование и ввод в действие).* | 24 |
| 3 | Контроль качества графической схемы бизнес-процесса, 1 нормо-процесс | 0,2 |
| 4 | Контроль качества регламента выполнения бизнес-процесса, 1 нормо-процесс *(включая текстовое описание процесса в целом, цели и показатели, текстовое описание задач, формы приложений), до 20 страниц А4.* | 0,5 |

9.2. Нормо-процесс – схема процесса в формате А4, содержащая до 12 задач.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Форма Плана работы Процессного офиса.

Форма Плана работы Процессного офиса представлена в файле MS Excel «План работы Процессного офиса. Форма».

## Форма индивидуального плана развития сотрудника Процессного офиса.

Форма индивидуального плана развития сотрудника Процессного офиса представлена в файле MS Excel «ИПР сотрудника Процессного офиса.Форма».

## Рекомендуемые KPI для сотрудников Процессного офиса

При разработке KPI для сотрудников Процессного офиса рекомендуется использовать следующие показатели.

*Ежеквартальная премия*

|  | **Выполнение плана работы Процессного офиса на квартал** | **Исполнение задач, поставленных вышестоящим руководителем** | **Выполнение ИПР сотрудника Процессного офиса** |
| --- | --- | --- | --- |
| Руководитель Процессного офиса | 50% | 35% | 15% |
| Процессный архитектор | 50% | 35% | 15% |
| Процессный методолог | 50% | 35% | 15% |
| Ведущий бизнес-аналитик/ бизнес-аналитик | 50% | 35% | 15% |

*Ежегодная премия*

|  | **Выполнение плана работы Процессного офиса на год** | **Достижение целевого уровня зрелости СУБП Компании** | **Качество моделей бизнес-процессов и ВНМД** | **Оценка деятельности Процессного офиса другими подразделениями Компании** | **Выполнение ИПР сотрудника Процессного офиса** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Руководитель Процессного офиса | 35% | 30% | 15% | 10% | 10% |
| Процессный архитектор | 20% | 40% | 20% | 10% | 10% |
| Процессный методолог | 20% | 20% | 40% | 10% | 10% |
| Ведущий бизнес-аналитик/бизнес-аналитик | 25% | 15% | 30% | 15% | 15% |

## Схема в нотации BPMN для тестирования знаний кандидата на должность бизнес-аналитика.

title

## Вопросы для тестирования кандидатов на должность бизнес-аналитика

Зеленым цветом выделены правильные ответы.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Вопрос** | **Картинка** | | | | **Варианты ответов** | |
| 1 | Что значит определить контекст процесса? | * определить узкие места процесса; * определить состав подпроцессов; * определить входы/выходы и поставщиков/потребителей, определить инициирующие и завершающие события. | | | | | |
| 2 | Нотация BPMN предназначена для: | * проектирование схем исполняемых процессов; * описания документооборота; * описания потоков данных в процессе. | | | | | |
| 3 | Нотация BPMN является: | * стандартом серии IDEF США; * является стандартом ISO/IEC 19510; * не является международным стандартом, но широко используется | | | | | |
| 4 | На рисунке представлен: |  | | | | * открытый пул; * свернутый пул. | |
| 5 | Инициатор платежа в процессе это: | * роль * должность; * физическое лицо. | | | | | |
| 6 | На рисунке представлено: |  | | | * стартовое событие процесса неопределенного типа; * промежуточное событие процесса. | | |
| 7 | На рисунке представлено: |  | | | * событие, завершающее все потоки в рамках одного экземпляра процесса; * событие, завершающее все запущенные экземпляры процесса. | | |
| 8 | Стрелка имеет тип: |  | | | * sequence flow; * message flow. | | |
| 9 | Какой из представленных шлюзов является шлюзом «И» |  | | | * шлюз № 1; * шлюз № 2; * шлюз № 3. | | |
| 10 | Выберите правильный вариант схемы процесса: |  | | | | * вариант А; * вариант Б; * оба варианта; * ни один из представленных. | |
| 11 | Представленная схема процесса: |  | | | | * содержит логическую ошибку; * не содержит логическую ошибку. | |
| 12 | Представленная схема процесса: |  | | | | * содержит логическую ошибку; * не содержит логическую ошибку. | |
| 13 | Какой из представленных вариантов представления является корректным? |  | | | | * вариант А; * вариант Б. * оба варианта. | |
| 14 | Какой из представленных вариантов представления является корректным? |  | | | | * вариант А; * вариант Б. * оба варианта. | |
| 15 | Какой из вариантов описания движения документа является корректным? |  | | | | * вариант А; * вариант Б; * оба варианта; * ни один из представленных. | |
| 16 | В чем заключается ошибка, допущенная на схеме процесса |  | | | | * прерывается поток процесса; * некорректно показано движение документа; * ошибок нет. | |
| 17 | На рисунке представлено: |  | * событие, показывающее документооборот между операциями процесса; * стартовое событие, инициирующее выполнение экземпляра процесса; * стартовое событие, связанное с поступлением информации из другого процесса в уже выполняющийся процесс. | | | | |
| 18 | Как связаны процессы между собой |  | | | | * «Процесс А» предоставляет заявку на вход «Процесса Б», который стартует вне зависимости от «Процесса А». * «Процесс А» запускает на выполнение «Процесс Б». * «Процесс Б» запускает на выполнение «Процесс А». | |
| 19 | Темный конверт на схеме означает: |  | | | | * отправку пакета с документами (конверт) в «Другой процесс»; * воздействие на «Другой процесс» путем отправки сообщения из «Процесса»; * это ошибка – так делать нельзя. | |
| 20 | Сколько ошибок допущено на схеме процесса: |  | | | | * ни одной; * одна; * две; * три; * четыре; * пять. | |
| 21 | Какой вариант использования граничного события таймера является корректным |  | | | | * вариант А; * вариант Б; * вариант С; * все варианты; * ни один вариант. | |
| 22 | Сколько рабочих дней может пройти до того момента, когда будет выполнена «Операция Х» |  | | | | | * 1 день; * 2 дня; * 3 дня; * 4 дня; * 6 дней. * «Операция Х» никогда не будет выполнена. |
| 23 | Какой тип шлюза представлен на рисунке |  | | * Исключающее «И»; * Неисключающее «ИЛИ»; * «Исключающее ИЛИ по событиям». | | | |
| 24 | Что означает маркер «+» на схеме процесса |  | | * выполнение операции только в случае, если потом стоит шлюз «И»; * то, что операция процесса декомпозирована на нижний уровень; * что при выполнении операции осуществляется оказание медицинской помощи персоналу. | | | |
| 25 | Сколько ошибок допущено на схеме процесса |  | | | | | * одна; * две; * четыре; * восемь; * девять; * десять; * все правильно, ошибок нет. |

1. Например: Директор по организационному развитию, Директор по стратегического развитию, Заместитель Генерального директора по управлению эффективностью бизнес-процессов, Вице-президент по эффективности бизнес-процессов и др. [↑](#footnote-ref-1)
2. Процессного архитектора (методолога) активно ищет Руководитель Процессного офиса (совместно с HR-департаментом). Командная связка «Процессный архитектор-Процессный методолог» очень важна. Поэтому Процессный методолог должен обязательно согласовывать кандидата на должность Процессного архитектора. Так же Процессный архитектор (в случае, если он будет принят в штат раньше) должен согласовывать кандидата на должность Процессного методолога. Согласование с руководителем, в структуре которого находится Процессный офис, обязательно. Согласование «нижестоящим» сотрудником представления на должность в данном случае является исключением из обычной практики. [↑](#footnote-ref-2)
3. MBO (Management by objectives / Управление по целям). [↑](#footnote-ref-3)
4. Specific (конкретный), Measurable (измеримый), Assignable (назначаемый), Realistic (реалистичный), Time related (связанный со временем). [↑](#footnote-ref-4)
5. ВНМД – внутренний нормативно-методический документ. [↑](#footnote-ref-5)