



РОСАТОМ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

Комплексный подход к организационному развитию в проектно-ориентированной компании

Февраль 2020



О ПРОЕКТЕ

Рассматривается проект «Комплексный подход к организационному развитию в проектно-ориентированной компании» (далее – Проект). Данный Проект реализован с целью:

- повысить эффективность управления компанией за счет четкого разделения полномочий руководителей прямого подчинения руководителю организации и распределения функционала структурных подразделений.
- выстроить легко масштабируемую организационную структуру, позволяющую без существенных изменений (роста численности / удорожания) наращивать и развивать внутренние компетенции и ориентированную на эффективное выполнение поставленных задач.
- повысить информированность работников о бизнес-процессах организации и изменениях, происходящих в организации, а также сократить время разработки и актуализации документов.

РАССМАТРИВАЕМЫЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ



Управление
полномочиями



Управление
организационной структурой



Управление
бизнес-процессами

РЕАЛИЗАЦИЯ: ФЕВРАЛЬ 2016 – ДЕКАБРЬ 2018

ПОЧЕМУ Я ДОЛЖЕН ТРАТИТЬ НА ЭТО СВОЕ ВРЕМЯ?

- Подходы и методы, разработанные при реализации Проекта, могут быть применены и в других организациях.
- Минимальные затраты на внедрение и применение подходов.
- Подтверждена жизнеспособность внедренных изменений.
- Рассматриваемые подходы отличаются от традиционной процессной логики.



ЗАДАЧИ «РУСАТОМ ОВЕРСИЗ»

ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ ЗАРУБЕЖНЫХ ЗАКАЗОВ от имени группы компаний «Росатом»

«РУСАТОМ ОВЕРСИЗ» – компания Госкорпорации «Росатом», представляющая эксклюзивное комплексное предложение АЭС «Росатом» на мировом рынке.

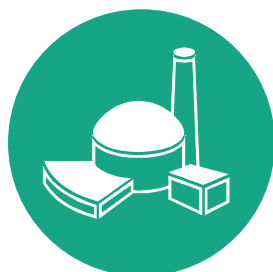
МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОДАЖИ ИНТЕГРИРОВАННОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ РОСАТОМ и ведение переговоров с зарубежными клиентами и партнерами.

ИНТЕГРИРОВАННОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ «Росатома» – это комплекс решений и услуг, разработанный с целью обеспечения всесторонней поддержки национальной ядерной программы страны-клиента, независимо от ее текущей стадии развития, а также с целью предоставления клиентам всего спектра продуктов и услуг от Единого поставщика

РУСАТОМ ОВЕРСИЗ (РАОС) – «ЕДИНОЕ ОКНО» ДЛЯ ЗАРУБЕЖНЫХ ПАРТНЕРОВ С ЦЕЛЮ ПРОВЕДЕНИЯ КОНТРАКТНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ ПО ПРОДУКТАМ В ЗОНЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И СВЯЗАННЫМИ С НИМИ УСЛУГАМИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПОЛНОГО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА АЭС.



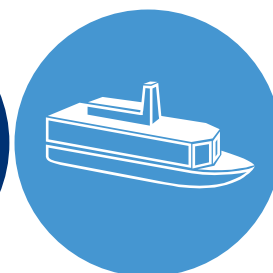
АЭС БОЛЬШОЙ МОЩНОСТИ (ВВЭР-1200)



ЦЕНТРЫ ЯДЕРНЫХ НАУК И ТЕХНОЛОГИЙ (ЦЯНТ)



АЭС МАЛОЙ МОЩНОСТИ В НАЗЕМНОМ И ПЛАВУЧЕМ ИСПОЛНЕНИИ (РИТМ-200)





«Русатом Оверсиз» является связующим звеном между партнерами и предприятиями Госкорпорации «Росатом»

РУСАТОМ ОВЕРСИЗ

ПРИМЕНЯЕТ СИСТЕМУ, ПОЗВОЛЯЮЩУЮ СТРАНЕ-ЗАКАЗЧИКУ НАПРЯМУЮ ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ С КОМПАНИЯМИ РОСАТОМА, КОТОРАЯ НЕ ТОЛЬКО ПОДДЕРЖИВАЕТ ИНТЕГРИРОВАННОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ, НО И РАЗВИВАЕТ НОВЫЕ ЭКСПЕРТИЗЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АТОМНОЙ ОТРАСЛИ

Интегрированное предложение Росатома



Развитие ядерной инфраструктуры



Связи с общественностью



Подготовка персонала



Вовлечение местных поставщиков



Энергетическое / неэнергетическое решения



Топливное решение



Сервисное решение



Обращение с ОЯТ и РАО

ГРУППА КОМПАНИЙ РОСАТОМА



ЗАКАЗЧИК



ROSATOM OVERSEAS



ПРЕДПОСЫЛКИ И ОГРАНИЧЕНИЯ

- начало деятельности компании
- новые рынки и проекты
- отраслевые нормативы
- нет конкретного ответственного за исполнение конкретной задачи, ответственность несет руководитель организации
- организационная структура организации предполагает прямое подчинение ряда ключевых ресурсных центров одному руководителю (функциональное и проектное направление)
- наличие конфликтов между руководителями из-за ресурсов

КРАТКИЙ ОБЗОР ПРОДЕЛАННОЙ РАБОТЫ



Параллельно развивается система управления проектами организации:

- 1 Разработан стандарт управления проектами
- 2 Внедрена информационная система управления проектами
- 3 Обучение персонала по стандарту IPMA
- 4 Организация прошла оценку проектной зрелости – уровень 3 IPMA Delta



РЕШАЕМЫЕ ЗАДАЧИ

Повысить эффективность управления компанией за счет четкого разделения полномочий руководителей прямого подчинения руководителю организации и распределения функционала структурных подразделений.

РЕАЛИЗАЦИЯ: ФЕВРАЛЬ - ИЮЛЬ 2016 ГОДА

С июня 2015 года – июль 2016 года руководитель организации рассматривал 100% всех поступающих документов в организацию.

- Выделены категории решений
- Определены инструменты фиксации обязанностей и ответственности
- Определены правила разработки и согласования документов
- Разработан план-график работ, опросный лист, шаблоны документов и методические рекомендации по разработке документов

КАТЕГОРИИ РЕШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ



НЕ ДЕЛЕГИРУЕМЫЕ РЕШЕНИЯ

- Кадровые и организационные решения в отношении руководителей
- Решения по стратегическим вопросам
- Решения высокой степени риска
- Изменения организационной структуры
- Создание коллегиальных органов
- Утверждение локально-нормативных актов
- Решения по вопросам, в которых руководитель исполняющий обязанности руководителя организации, является заинтересованным лицом



РЕШЕНИЯ, КОТОРЫЕ МОЖНО ДЕЛЕГИРОВАТЬ РУКОВОДИТЕЛЯМ

- Функционально / профессионально специфичные решения



РЕШЕНИЯ, ПО КОТОРЫМ НЕОБХОДИМО ОПИСАТЬ ПРОЦЕДУРУ

- Необходимость в решении появляется из-за того, что не формализован бизнес-процесс (смежные зоны ответственности)



РЕШЕНИЯ, КОТОРЫЕ МОЖНО ДЕЛЕГИРОВАТЬ КОЛЛЕГИАЛЬНОМУ ОРГАНУ

- Риск личной заинтересованности
- Невозможно формализовать процедуру принятия решений



СПОСОБЫ ФИКСАЦИИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

МАТРИЦЫ ПОЛНОМОЧИЙ



Определяет степень ответственности и роль каждого руководителя прямого подчинения руководителю организации в осуществлении той или иной функции

ПАСПОРТ ДОЛЖНОСТИ



Фиксирует ответственность и полномочия руководителей, находящихся в прямом подчинении руководителю организации

ПОЛОЖЕНИЕ О СТРУКТУРНОМ ПОДРАЗДЕЛЕНИИ



Определяет место структурного подразделения в организационной структуре организации, основные задачи и функции структурного подразделения, а также права, обязанности и ответственность его руководителя

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ РАБОТНИКА



Определяет служебное положение, обязанности, права и ответственность работников организации с третьего уровня управления

ПРАВИЛА РАЗРАБОТКИ И СОГЛАСОВАНИЯ ДОКУМЕНТОВ

закрепляющих полномочия руководителей прямого подчинения руководителю организации и распределения функционала структурных подразделений

В согласовании **паспортов должностей** и **матриц полномочий** обязательно принимают участие **все руководители** прямого подчинения руководителю организации (перекрестное согласование)

В согласовании **положений о структурных подразделениях** и **должностных инструкций** обязательно принимают участие:

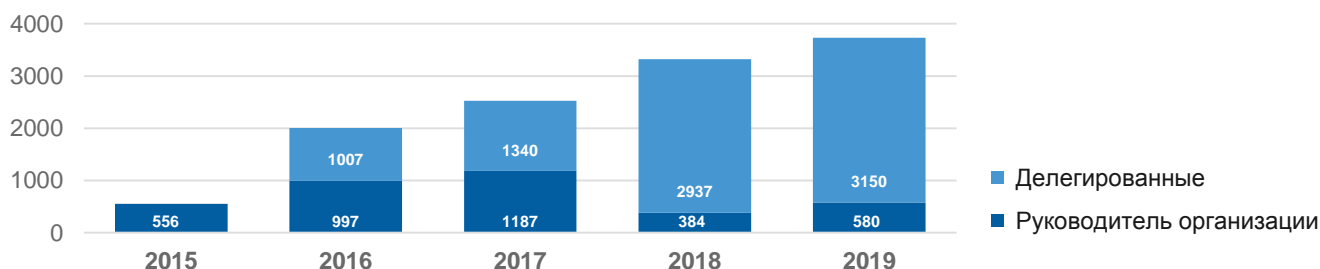
- Руководитель структурного подразделения
- Руководитель ответственный за функцию HR и организационное развитие



Создана система
распределения
ответственности

- в 3 раза сократилась доля рассматриваемых входящих документов руководителем организации (с **47%** до **16%**), при этом общий объем входящих документов вырос в **~1,5** раза
- сокращено время доведения входящих документов до исполнителей, из процесса исключены повторяющиеся операции

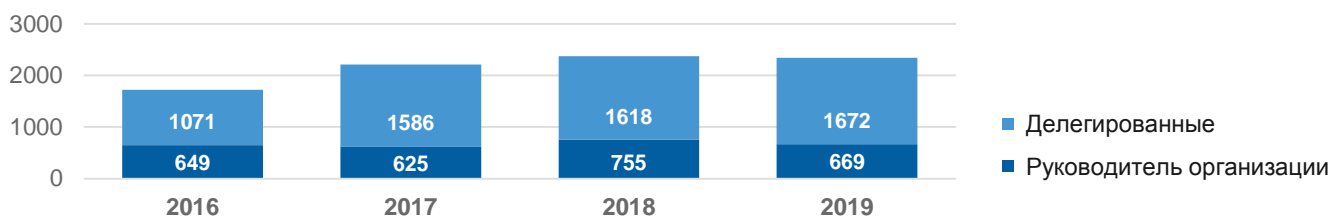
Кол-во рассматриваемых входящих документов



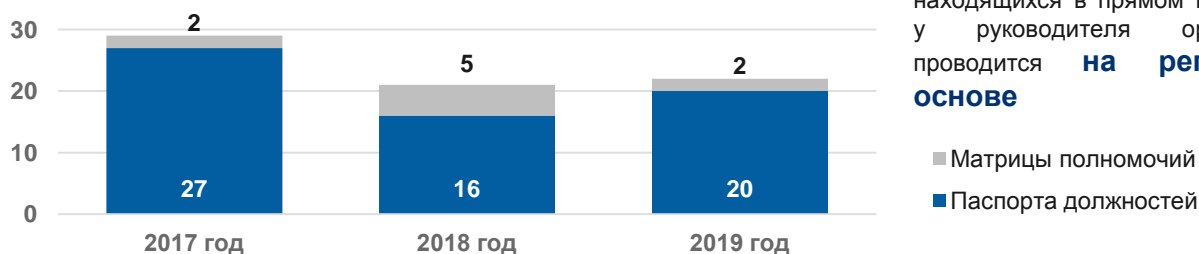
Оптимизирована
регистрация входящих
и исходящих
документов

- на **10%** сократилось кол-во подписанных исходящих писем руководителем организации, при этом общий объем исходящих писем вырос в **~1,4** раза

Кол-во подписанных исходящих документов



Пересмотр и актуализация полномочий (кол-во пересмотренных документов)



В связи с появлением новых задач и направлений бизнеса, работа в части пересмотра и актуализации полномочий руководителей, находящихся в прямом подчинении у руководителя организации, проводится **на регулярной основе**

- Матрицы полномочий
- Паспорта должностей

РЕШАЕМЫЕ ЗАДАЧИ

Выстроить легко масштабируемую организационную структуру, позволяющую без существенных изменений (роста численности / удорожания) наращивать и развивать внутренние компетенции и ориентированную на эффективное выполнение поставленных задач.

РЕАЛИЗАЦИЯ: СЕНТЯБРЬ 2016 - ФЕВРАЛЬ 2017 ГОДА

В сентябре 2016 года руководством было принято решение о комплексном пересмотре организационной структуры организации (до этого момента пересмотр организационной структуры носил локальный характер).

В период с сентября – ноябрь 2016 года было проведено **6 рабочих сессий** с участием руководителей по созданию новой организационной структуры организации. Во время рабочих сессии каждый из руководителей готовил свои предложения: «+» и «-» текущей структуры / видение новой структуры. В результате нескольких встреч было **выделено три направления развития организационной структуры**: «от частичной донастройки» - «до глобального пересмотра».

По каждому направлению была сформирована рабочая группа и руководители, входящие в ту или иную группу, готовили презентацию (каждая группа по своему направлению).

В результате проведённых сессий был **сформирован пул решений и договоренностей** для последующей проработки:

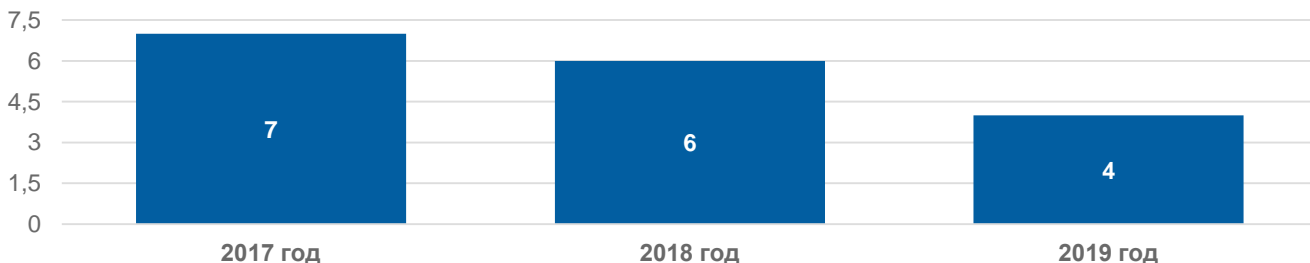
- отделение управления проектной деятельностью от управления функциональной экспертизой;
- выделение в структуре отдельных центров компетенций: HR экспертиза; PR экспертиза; Подготовка персонала Заказчика; Техническая экспертиза; Коммерческая экспертиза; Контрактная экспертиза; Лингвистическая экспертиза; Финансовая экспертиза; Экспертиза Бэкенд и ОЯТ; Экспертиза по исследовательским реакторам и ЦЯНТ; Юридическая экспертиза; Ядерная инфраструктура и трансфер технологий; Экспертиза в области маркетинга и развития бизнеса; Проектная деятельность;
- сокращение уровней управления;
- укрепление и развитие компетенций.

Работы по актуализации организационной структуры (кол-во актуализаций)



В связи с появлением новых задач и направлений бизнеса, работа в части пересмотра и актуализации организационной структуры проводится **на регулярной основе**

В согласовании принимают участие **все руководители** прямого подчинения руководителю организации (перекрестное согласование)





НА ТЕКУЩИЙ МОМЕНТ ВРЕМЕНИ СОЗДАНА СБАЛАНСИРОВАННАЯ И ГИБКАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

- сформированы единые центры компетенций, позволяющие наращивать и развивать экспертизы внутри организации
- исключено дублирование функций в структурных подразделениях организации
- структура позволяет решать новые проектные и функциональные задачи, без существенного увеличения численности
- управление проектной деятельностью и управление функциональными экспертизами выделены в отдельные блоки



организационная структура соответствует установленным нормативам Госкорпорации «Росатом»:

- сокращено кол-во уровней управления с 5-ти до 4-ех (снижение стоимости структуры; повышение скорости принятия решений);
- доля общей предельной штатной численности отраслевых функций 24% при тах нормативе 50%);
- соблюдены нормативы по min численности структурного подразделения;
- норма управляемости (численность работников, которая находится в прямом подчинении у одного руководителя): 4,9 при мин. нормативе 3,5.



Внедрение процессного управления в организации

В 2017 году Группой организационного развития разработана и согласована с руководством организации концепция процессного управления, предварительный план-график работ по внедрению процессного управления (в т.ч. был определен инструментарий по моделированию бизнес-процессов Business Studio).



Формирование перечня бизнес-процессов организации

Разработка процессной модели верхнего уровня началась с разграничения ответственности между непосредственными подчиненными руководителя организации, через формализацию матрицы полномочий и паспортов должностей руководителей организации.

Исходя из целей поставленных перед организацией был сформирован перечень бизнес-процессов.

Далее бизнес-процессы из перечня сгруппированы по направлениям деятельности (**29 групп бизнес-процессов**) и областям:

- бизнес-процессы развития
- бизнес-процессы управления
- основные бизнес-процессы
- поддерживающие бизнес-процессы



Назначение владельца процесса

На каждый бизнес-процесс или группу бизнес-процессов был назначен Владелец процесса.



Разработка согласование процессной модели организации

На основании перечня групп бизнес-процессов была сформирована процессная модель верхнего уровня.

Процессная модель верхнего уровня и перечень бизнес-процессов с назначенными владельцами была согласована со всеми руководителями.



Утверждение положения о процессной модели и соглашения о моделировании

В декабре 2017 года, были разработаны и утверждены приказом Положение о процессной модели и Соглашение о моделировании, содержащие:

- процессную модель верхнего уровня;
- перечень групп бизнес-процессов с назначенными владельцами.
- принципы и способы моделирования бизнес-процессов и нотации моделирования бизнес-процессов, принятые в организации



РЕШАЕМЫЕ ЗАДАЧИ

В 2018 году необходимо смоделировать приоритетные бизнес-процессы, утвержденные Положением о процессной модели.

КАК РЕАЛИЗОВАТЬ?

Из альтернатив:

1. Привлечь консультантов
2. Обучить работников структурных подразделений силами Группы организационного развития

Приняли решение:

- Обучить работников структурных подразделений описывать бизнес-процессы
- Разработать план описания бизнес-процессов (в том числе, определить перечень бизнес-процессов для «пилотного» описания)

ПОДГОТОВКА ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ



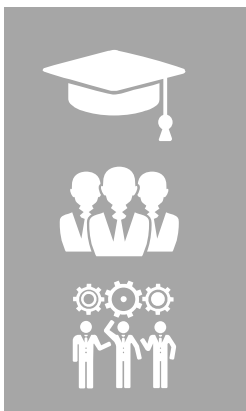
Совместно с руководителями определены группы бизнес-процессов для описания «пилотные» **(5 групп бизнес-процессов, декомпозированные на 109 бизнес-процессов до уровня процедуры)**

Определены работники, ответственные за моделирование бизнес-процессов

Подготовлена программа обучения для работников задействованных в процессе описания бизнес-процессов

Разработаны шаблоны схем бизнес-процессов с пояснениями для работников

ОБУЧЕНИЕ РАБОТНИКОВ



За период проведения обучения **(июль 2018 года)** проведено **7** семинаров и обучено **27** работников организации

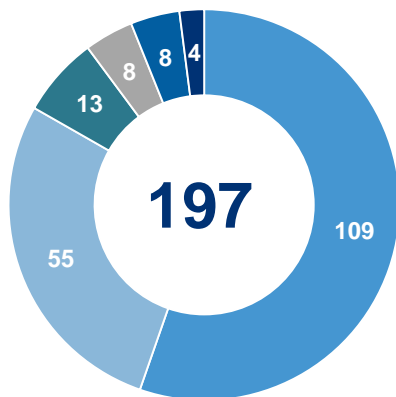
В рамках программы обучения работники организации познакомились с:

- целями моделирования бизнес-процессов
- методологиями и инструментами по моделированию бизнес-процессов
- общими принципами и способами моделирования бизнес-процессов
- процессной моделью организации и её характеристиками
- нотациями моделирования бизнес-процессов, принятыми в организации

Приобретенные знания позволяют работникам организации анализировать и моделировать бизнес-процессы по своим направлениям деятельности, выявлять проблемные и «узкие места» в процессах, а также корректно применять инструментальные системы для моделирования бизнес-процессов.

МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В 2018 ГОДУ

В течение 2018 года были смоделированы следующие группы бизнес-процессов:

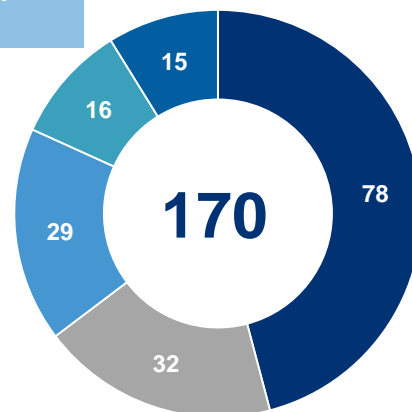



- «Пилотные»:
 - Документационное обеспечение и контроль
 - Управление административно-хозяйственным обеспечением
 - Управление информационными технологиями
 - Управление закупочной деятельностью
 - Правовое и корпоративное сопровождение деятельности
- Финансово-экономический блок:
 - Бухгалтерский, налоговый учет и отчетность
 - Казначейство
 - Управление экономикой и финансами
- Управление поставками оборудования
- Организационное развитие
- Управление функциональными экспертизами
- Управление имуществом


МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В 2019 ГОДУ

В течение 2019 года были смоделированы следующие группы бизнес-процессов:

- Управление персоналом
- Управление проектами, Управление портфелями проектов
- Сопровождение и развитие системы управления проектами
- Реализация международных проектов сооружения¹
- Прочие бизнес-процессы:
 - Охрана труда
 - Управление функциональными экспертизами
 - Управление внутренними коммуникациями



 Схемы бизнес-процессов утверждаются по упрощенной схеме без лишней бюрократии

 Схемы бизнес-процессов внесены в систему Business Studio

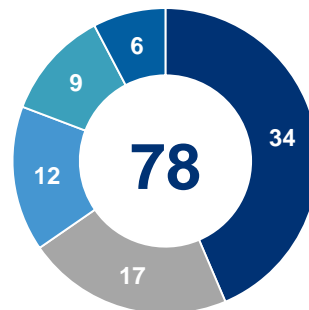
¹В связи с появлением новых направлений бизнеса возникла необходимость в определении и формализации бизнес-процессов реализации международных проектов сооружения (утвержден перечень из 97 бизнес-процессов). В процессе формализации бизнес-процессов были задействованы работники дочерней организации, участвующие в сквозных процессах.



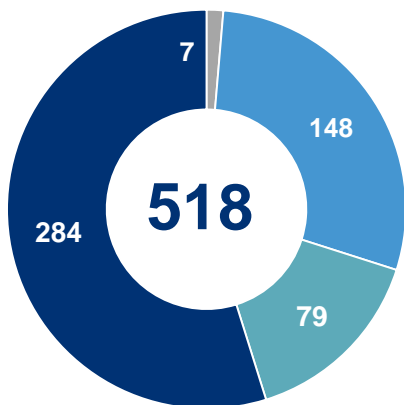
ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В 2019 ГОДУ

Появилась потребность в **оптимизации** следующих групп бизнес-процессов:

- Бухгалтерский, налоговый учет и отчетность
- Управление закупочной деятельностью
- Управление экономикой и финансами
- Казначейство
- Управление административно-хозяйственным обеспечением

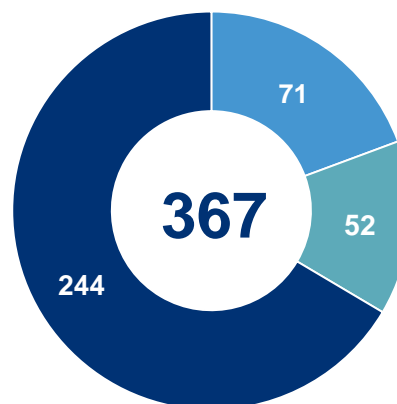


КОЛИЧЕСТВО БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ПРОЦЕССНОЙ МОДЕЛИ



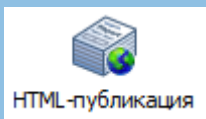
- Бизнес-процессы развития
- Бизнес-процессы управления
- Основные бизнес-процессы
- Поддерживающие бизнес-процессы

КОЛИЧЕСТВО ФОРМАЛИЗОВАННЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ





Для информирования работников организации и создания единой базы бизнес-процессов, организационных структур и должностных инструкций работников принято решение о публикации Навигатора Business Studio на едином информационном портале организации.



Сегодня на едином информационном портале организации опубликовано:

В системе Business Studio разработаны **шаблоны** положений о структурных подразделениях и должностных инструкций работников и паспортов должностей, соответствующие внутренним требованиям организации.

8

Организационных структур (организации и дочерней организации с филиалами)

Публикация навигатора Business Studio регулярно обновляется (после изменений организационной структуры, описания/ актуализации схем бизнес-процессов, изменениях должностных инструкций работников и положений о структурных подразделениях и проч.)

14

Паспортов должностей

При актуализации должностных инструкций и положений о структурных подразделениях работники организации активно используют возможность навигатора Business Studio выгружать **документы** в редактируемом формате

227

Должностных инструкций работников

48

Положений о структурных подразделениях

367

Схем бизнес-процессов

ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ ПО ОПИСАНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

- у работников сформировано единое понимание бизнес-процессов организации
- приобретенные знания позволяют работникам организации анализировать и моделировать бизнес-процессы по своим направлениям деятельности, выявлять проблемные и «узкие места» в процессах, а также корректно применять инструментальные системы для моделирования бизнес-процессов
- значительно сокращено время на моделирование бизнес-процессов
- не требуется проведение интервью с исполнителями процесса
- работники организации вовлечены в непрерывный процесс улучшения бизнес-процессов (за последний год пересмотрено и оптимизировано **78** бизнес-процессов).
- сокращено время разработки бизнес-процессов в дочерней организации за счет использования референтных моделей
- осуществляется обмен опытом с другими организациями отрасли в результате разработки универсального подхода к процессному управлению



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЕДИНОГО ИНФОРМАЦИОННОГО ПОРТАЛА

- в **2,5** раза сократилось время разработки и актуализации документов
- повысилась информированность работников о бизнес-процессах организации и об изменениях, происходящих в организации
- уменьшилась нагрузка Группы организационного развития в части предоставления работникам документов в редактируемом формате / исключения типовых ошибок, которые возникают при разработке документов
- у руководителей организации появилась возможность принимать управленческие решения, используя схемы бизнес-процессов
- новые работники получают полное представление о работе организации, пользуясь единым информационным порталом





УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ И ПОЛНОМОЧИЯМИ

ТРУДНОСТЬ

Нет конкретного ответственного за исполнение конкретной задачи, ответственность несет руководитель организации.

До четкого разграничения полномочий и ответственности от работников организации можно было услышать следующее: «Я делаю работу другого», «Какие документы я могу подписывать?», «Я слишком поздно получил документы», «Я могу подписывать все!», «Никто не принимает решение».

РЕШЕНИЕ

Разработка матриц полномочий.
Перекрестное согласование документов всеми руководителями.

УРОК

Коллективное обсуждение документов фиксирующих ответственность и полномочия руководителей, находящихся в прямом подчинении руководителю организации.

ВЫБОР КОНЦЕПЦИИ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ТРУДНОСТЬ

Сопrotивление ТОП-менеджеров при выборе концепции процессного управления. Наличие у них негативного опыта или опыта, при котором внедрение процессного управления не принесло желаемых результатов.

РЕШЕНИЕ

Благодаря поддержке руководителя организации и активной работе с ТОП-менеджментом в рамках продвижения и внедрения концепции процессного управления удалось переубедить скептически настроенных руководителей.

Важно было объяснить причины выбора данной концепции, необходимость работы в направлении процессного развития организации и использования выбранных методов и средств. Постоянное информирование о результатах.

УРОК

Сопrotивление возникает из-за недостатка информации и наличия прошлого негативного опыта. Важно работать с недостатком информации, приводить примеры эффективного использования выбранной концепции в других организациях. Предоставлять больше информации о принципах, на которых основана концепция.



ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ



ТРУДНОСТЬ

В процессе обучения работники проявляли непонимание необходимости описания бизнес-процессов: «Зачем нам это?», «Я не хочу этим заниматься!», «Это все ерунда!»



РЕШЕНИЕ

Особое внимание при обучении уделялось объяснению целей описания бизнес-процессов и видения организации в целом (как единого механизма, работу которого можно понять и улучшить, если описать бизнес-процессы).



УРОК

Работники сопротивляются, если что-либо не понимают или не знают. При обучении нужно уделять особое внимание объяснению цели и конечного видения результата работы.

МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



ТРУДНОСТЬ

В процессе описания бизнес-процессов работники скрывали часть бизнес-процесса или меняли последовательность действий в нем.



РЕШЕНИЕ

Искажение бизнес-процессов выявлялось нами при описании смежных к нему бизнес-процессов и при уделении внимания «жизненному циклу» документа.

Также нам было важно понять, почему работники искажают бизнес-процесс: считают не нужным какой-то этап бизнес-процесса, хотят снять с себя ответственность за выполнение этапа или др.

В зависимости от причин искажения мы принимали решение совместно с руководством структурных подразделений: исключить этап бизнес-процесса, перераспределить ответственность между подразделениями и т.д.



УРОК

Искажение бизнес-процессов можно выявить, описав смежные бизнес-процессы и проследив весь «жизненный цикл» документов в них. Работники искажают бизнес-процессы, когда есть проблема. Ее необходимо раскрыть и решить.



МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

ТРУДНОСТЬ

Работники одного из структурных подразделений организации по распоряжению руководителя описывали бизнес-процессы своего блока, не используя шаблон схем бизнес-процессов и не пройдя обучения по описанию бизнес-процессов.

РЕШЕНИЕ

Получив информацию об уже описанных процессах структурного подразделения, мы принялись их анализировать. Несмотря на то, что они не соответствовали принятым в организации стандартам и в них имелись ошибки (не совпадали входы-выходы процессов, схемы были нечитаемыми, отличалась терминология в смежных процессах при описании одинаковых действий и т.д.), мы понимали, что работниками проделана большая работа.

Далее от нас требовалось организовать работу по исправлению ошибок и приведению схем бизнес-процессов к единому виду. Но для начала было необходимо объяснить работникам зачем это делать, «ведь и так все уже описано!».

На тот момент на портале организации уже были размещены некоторые схемы бизнес-процессов (с помощью HTML-публикации Business Studio), которые мы использовали для наглядного примера работникам «как будет». Особое внимание уделялось входам и выходам процессов с возможностью переходов по междиаграммным ссылкам, что позволяло показать бизнес-процессы организации как единый механизм.

Важным моментом было не просто дать указание работникам актуализировать бизнес-процессы и исправлять в них ошибки, а помочь им в этом. Основная помощь требовалась в установке взаимосвязей с бизнес-процессами смежных подразделений. Здесь выявлялись проблемы и недовольства работников. Мы помогли решать подразделениям такие вопросы (организовывали небольшие обсуждения, искали ответы в локально-нормативных актах организации и проч.).

В итоге получили группу бизнес-процессов, встроенную в единый механизм работы организации.

УРОК

Работникам требуется помощь в описании бизнес-процессов и выявлении/исправлении ошибок при описании. Важно не дать указание «исправить», а объяснить и показать что и как исправить.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

BUSINESS STUDIO

ПАРТНЕР

ГК «СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
УПРАВЛЕНИЯ»