

Модернизация процессов аналитики для реализации встроенного качества

1. Аннотация — краткое резюме проекта для быстрого ознакомления («для руководителей») объемом от четверти до половины страницы. Заинтересуйте читателя: «почему я должен тратить на это свое время?»

В современном деловом мире организации, желающие быть конкурентоспособными, должны обладать какой-то отличительной компетенцией. На наш взгляд такой компетенцией может быть бизнес-процесс «Аналитика», состоящий из следующих этапов:

Сбор данных - Обработка данных и представление результата - Анализ полученного результата - Принятие решения - Выполнение действий.

Чем больше этапов данного цикла будет автоматизировано, тем больше времени останется руководителю на генерирование идей по развитию компании и постановку стратегических целей.

На уровне линейных сотрудников также происходят мыслительные аналитические процессы, и задача руководителя провести сотрудника по аналитическому циклу так, чтобы он выполнил максимально эффективно действия на пользу компании.

Мы показываем постепенную автоматизацию этих процессов с целью высвобождения времени на всех уровнях компании (линейный сотрудник, средний менеджмент, топ-менеджмент), эффективного выполнения действий, направленных на развитие компании.

Проект предназначен для руководителей первого типа, ставящих перед собой следующие цели:

- Экономить ресурсы компании за счет устранения потерь в бизнес-процессах;
- Обеспечить стандартизацию процессов путем автоматизации повторяющихся процессов, их автоматического анализа и устранении субъективного вмешательства;
- Обеспечить прозрачность работы компании для сотрудников и заказчиков с целью своевременного управленческого воздействия и повышения качества услуги;
- Обеспечить справедливую и прозрачную систему оплаты труда для роста самомотивации сотрудников;
- Создавать позитивную корпоративную культуру компании для получения от сотрудников предложений по улучшению работы компании;
- Обеспечить стабильное развитие бизнес-процессов компании за счет устранения variability процессов.

Просьба не беспокоиться руководителям компании второго типа, имеющих следующие цели:

- Создавать хаос в компании для возможности получения личных выгод в ущерб компании;

- Не пытаться отлаживать процессы, чтобы показывать свою постоянную занятость и незаменимость, работая «на тушении пожаров» и сверхурочно, растрачивая ресурсы компании;
- Не иметь прозрачную систему оплаты труда, чтобы единолично управлять зарплатным фондом, поощряя «любимчиков» и выживая «несогласных»;
- Создавать негативную корпоративную культуру, основанную на страхе и лицемерии;
- Показывать быстрый экономический эффект за счет урезания затрат на обучение и несогласных сотрудников с целью быстрого снижения расходов и перехода в другую компанию на более высокую должность.

Идеи проекта по обеспечению прозрачности процессов с помощью уведомлений, расчета эффективности работы сотрудников могут быть адаптированы и использоваться в любой компании.

2. Введение — кратко об организации и ее продукции/услугах, текущее положение на момент старта проекта и исходный уровень зрелости бизнес-процессов.

Компания ООО «Банковские Системы и Сервисы» зарегистрирована 20 мая 2005 года.

Основной вид деятельности: обслуживание банковского оборудования по всей территории России на основании заявок от Заказчика.

Основная задача с точки зрения заказчика: уменьшать время простоя оборудования, для чего необходимо уменьшать время прохождения заявки и уменьшать количество заявок, в том числе не допуская появления повторных заявок.

Основная задача с точки зрения компании: уменьшать себестоимость услуг.

Структура компании: Головной офис находится в Нижнем Новгороде, подразделения от Калининграда до Кавказа и Дальнего Востока. Подразделения компании могут представлять из себя офисы с руководителем, а могут быть просто одиночными инженерами на удаленной территории.

Наша компания развивалась в соответствии с жизненными циклами по Адизесу, имея на каждом этапе соответствующую зрелость основных производственных процессов.

Период	Стадия жизненного цикла	Уровень зрелости процессов по СММИ
2005 Регистрация компании	Ухаживание Рождение идеи, выполнение одиночных заявок	Начальный Процессы подстраиваются под внешние условия, каждая заявка выполняется по собственному усмотрению сотрудника, при возникновении негативной реакции заказчика в процесс вмешивается руководство.
2006-2009 Работа на территории одного территориального банка	Младенчество Энергия направлена на педантичное выполнение основного производственного процесса – выполнение заявки.	Управляемый Составляются СОК (стандартные операционные карты) для инженеров.
2009-2012 Выход на территории других территориальных банков	Давай-давай Бурный рост по всем регионам, требующий стандартизации работы всех подразделений.	Описанный Процессы определены на уровне организации. Созданы инструкции для руководителей на выполнение отдельных процессов, которые размещаются на внутреннем портале компании.
2012-2016 Необходимость в повышении эффективности услуг и для сохранения конкурентоспособности	Юность Наведение порядка внутри компании за счет обеспечения прозрачности процессов и работы сотрудников.	Измеряемый Собираются статистические данные, определяются целевые значения. Процессы управляются на основе количественных измерений.
2016-наст. время	Расцвет Энергия руководителей направлена на рождение новых идей, так как обеспечена стабильность работы основного бизнеса, в том числе за счет возложения функций сбора данных, анализа, выполнения действий на автоматизированные системы.	Оптимизируемый В центре внимания улучшения процессов. Используются инструменты Бережливого производства: система уведомлений, статистические методы, ОЕЕ (общая эффективность сотрудников, регионов).

3. **Бизнес-контекст** — вызовы, с которыми столкнулась организация, конкретные болевые точки, общие неблагоприятные тенденции или, наоборот, новые возможности, стратегические цели и новые рубежи, поставленные руководством. Располагаемые ресурсы и ключевые ограничения.

Толчком к развитию послужили внутренние и внешние причины.

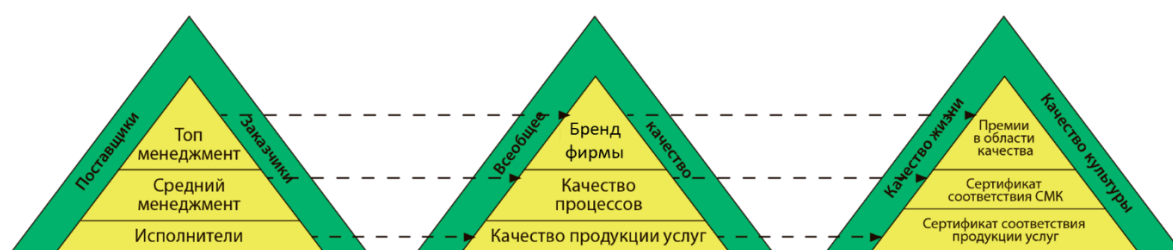
Внешними причинами стали необходимость уменьшения стоимости услуг и повышение их качества. В 2012 году на рынке наших услуг стало появляться много некомпетентных компаний, которые стали рушить цены на торгах, в 2014 году почти в два раза вырос курс доллара, что повлияло на стоимость запчастей. Заказчики при этом ужесточали требования к качеству услуг, но выбирали компании с низкими ценами.

Внутренними причинами стали потребность в обеспечении прозрачности, контроля стабильности работы, повышении эффективности работы, создание здоровой корпоративной культуры (где цели сотрудника совпадают с целями компании), устранение субъективных факторов при принятии решений.

4. Бизнес-процесс — без лишних подробностей опишите целевой бизнес-процесс (бизнес-процессы), его границы и место в процессной архитектуре, участников (подразделения, роли). Кто принимал участие в проекте, кто являлся спонсором, кого проект затронул из числа сотрудников, клиентов, партнеров? Какие цели были поставлены перед процессной командой и как они связаны с бизнес-целями из предыдущего раздела?

Целью любой сервисной компании является эффективная работа, которая заключается в оказании качественных услуг при наименьших затратах. Качественная работа сокращает все восемь видов потерь, указанных в Бережливом производстве. Над достижением этой цели следует работать всем сотрудникам компании, но каждый уровень должен выполнять свои действия. В нашей компании три уровня: линейные исполнители (инженеры), средний менеджмент, топ-менеджмент.

Для построения пирамиды качества необходимо выполнение на каждом из этих уровней следующих действий: формулировка цели уровня для обеспечения эффективности, предоставление инструментов для достижения цели и измерения достигнутой цели, желательно в режиме реального времени, вовлечение персонала в процесс достижения цели.



На уровне исполнителей наша задача состояла в обеспечении их показателями эффективности с возможностью анализа собственной работы в режиме реального времени.

На уровне среднего менеджмента наши задачи состояли в следующем:

- Автоматизировать разграничение ответственности между заказчиком и нами (так как заказчик включен в основной бизнес-процесс);

- Автоматизировать распределение заявок, учитывая их сложность, квалификацию инженера, его местонахождение;
- Автоматизировать информацию о нарушении стандартов выполнения бизнес-процессов;
- Автоматизировать сбор показателей об основных бизнес-процессах и их анализ, сообщая только о ситуациях, требующих внимания, например, выход процессов из состояния статистической устойчивости.

На верхнем уровне нам необходимо было автоматизировать поиск проблемных подразделений.

5. *Инновационность — чем ваш проект уникален, как он позволяет вашей компании выделиться из общего ряда конкурентов? Инновационность с точки зрения бизнеса: новые бизнес-модели, новый подход к работе с клиентами,...? Применение или разработка инновационных методологий управления бизнес-процессами. Инновационные приемы управления проектом и управления изменениями, обеспечившие успех проекта.*

Мы выделяем три инновационных составляющих:

1. Использование системы уведомлений.

В начале нашей работы по использованию уведомлений мы их рассматривали, как аналог андонов на производстве.

Можно кратко сказать, что андон – средство для оповещения ответственных лиц о возникновении проблем с качеством на производстве. Под качеством мы подразумеваем: качество продукции, услуг и качество процессов при их создании. Чем раньше будет известно о проблемах с качеством, тем меньше компания понесет потерь, как финансовых, так и имиджевых. Т.е. андон является также средством для уменьшения потерь.

В сервисной компании значение андонов приобретает более важное значение, в связи с отсутствием осязаемости, как в результатах, так и в процессах. Отслеживать возникающие проблемы необходимо с помощью программного обеспечения, в котором запрограммированы все необходимые вышеуказанные действия. Пропагандируя русский язык и в силу более широких возможностей при использовании ПО, будем называть андоны уведомлениями.

Уведомления делим на четыре группы, в зависимости от вида проблемы, о которой они сообщают:

- Контролирующие уведомления сообщают об искажении информации при занесении в ПО.
- Оперативные уведомления сообщают о нарушении стандартов прохождения основных бизнес-процессов – выполнения заявки, который согласовывается как внутри Исполнителя, так и между Исполнителем и Заказчиком.
- Управленческие уведомления сообщают управленческому персоналу сервисной компании о необходимости своевременного выполнения управленческих действий, делятся на две группы:

Управленческие уведомления первого вида помогают контролировать эффективность (качество и производительность) работы линейных сотрудников, участвующих непосредственно в создании услуги;

Управленческие уведомления второго вида помогают контролировать работу среднего менеджмента.

- Стратегические уведомления сообщают о возможности нарушения или нарушении договорных условий.

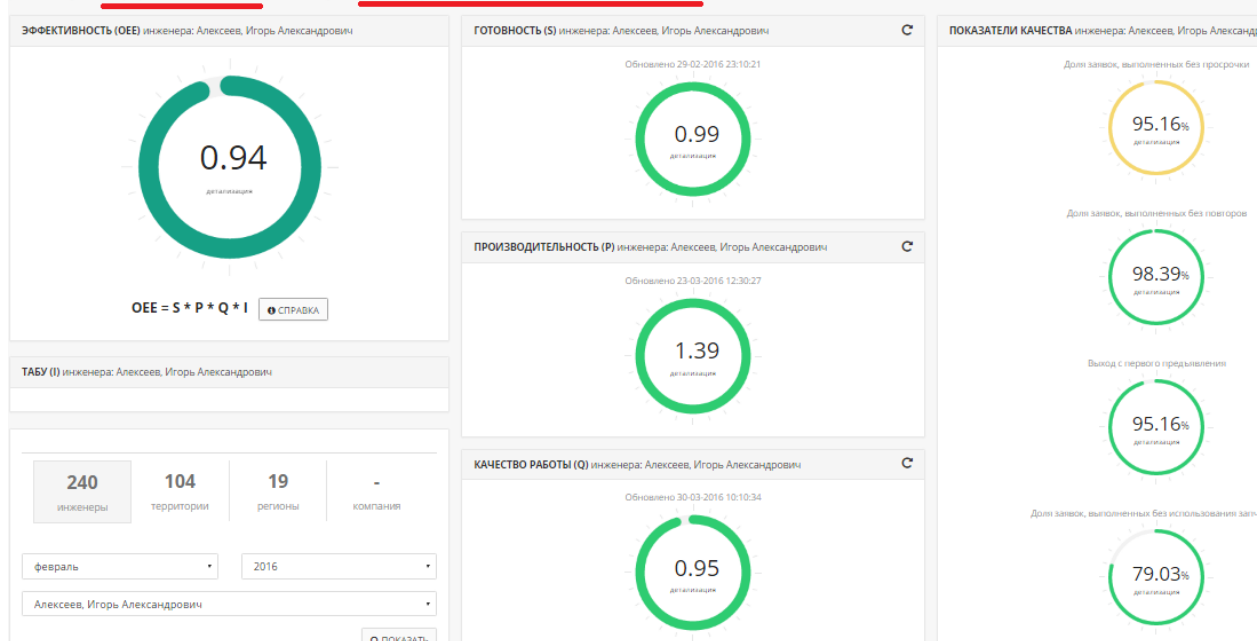
2. Расчет эффективности работы сотрудников в режиме реального времени.

Мы адаптировали понятие OEE (OEE — Overall Equipment Effectiveness - общая эффективность оборудования) из Бережливого производства к работе сотрудников.

Автоматизировали расчет пробегов с помощью мобильного агента, за счет чего исключили бизнес-процессы на сбор, анализ, контроль пробегов. Обычно контроль за работой разъездного персонала осуществляется с помощью устройств, установленных на автомобили, или с помощью услуг сотовых операторов (МТС «Мобильные сотрудники», «Мегафон: локатор»,...). Но сбор данных, контроль за реальным местоположением сотрудников, за использованием рабочего времени невозможно осуществлять при большом количестве разъездного персонала. Это приводит к большим потерям в виде оплаты непроизводственного пробега, оплаты времени сотрудника, которое он использовал в личных целях, а не на благо компании, оплаты персонала, контролирующего пробеги (он необходим, иначе потери будут еще больше).

Информация по показателю эффективности инженера: **Алексеев, Игорь Александрович** (категория 2.5)

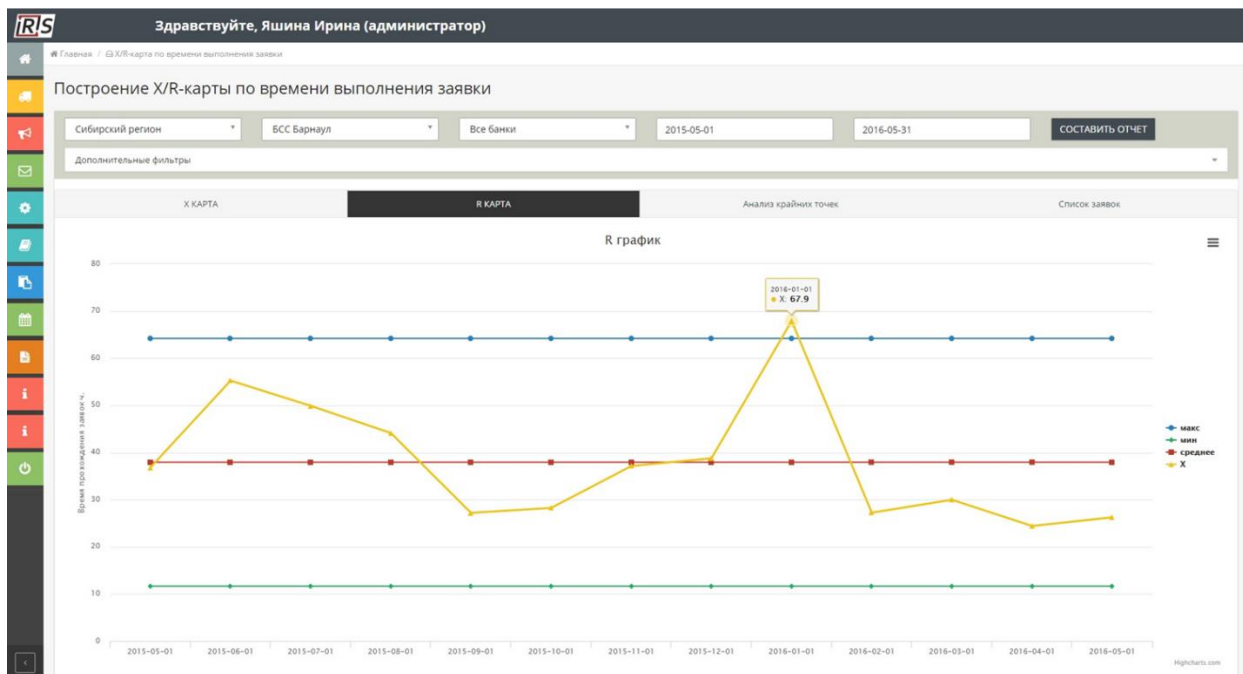
расчетная сумма за профессионализм: 5000 Р, расчетная сумма за OEE (при условии полностью отработанного месяца): 14100 Р



Предоставили сотрудникам инструменты для анализа их интегрированного показателя эффективности работы (OEE) с возможностью декомпозиции его на простые показатели готовности, производительности и качества с детализацией влияния каждой заявки.

3. Использование статистических методов.

Автоматизировали построение контрольных карт Шухарта и их анализ с предоставлением перечня заявок, влияющих на появление признаков статистической неустойчивости. Также реализована возможность различных уровней стратификации данных.



Оригинальность применения инструментов была подтверждена аудиторами во время проведения аудита, когда наша компания участвовала в Кубке Гастева А. К.. Успехи в развитии производственной системы подтверждены нашей победой в 2015 году в Кубке Гастева А.К. в номинации «Лидер по созданию высокопроизводительных рабочих мест» и в победе в 2016 году в конкурсе проектов, проводимых ГК «Оргпром», в рамках «I Конгресса: Удвоение производительности от слов к делу».

Прогрессивное использование аналитики было подтверждено выступлением и общением с мировым гуру качества Грегори Х. Уотсоном на Лин-саммите 2017 (<http://leansummit.net/>). Грегори рассказывал о будущей роли аналитики в управлении компанией, мы в своей презентации показали, как это реализуем у нас на практике.

6. *Трудности — какие уроки вы извлекли из опыта проекта? Какие советы можете дать организациям, внедряющим ВРМ, от каких ошибок предостеречь? В частности, как вы обеспечили поддержку руководства и персонала, как справлялись с сопротивлением в ходе проекта?*

Инициатива проекта исходила от президента группы компаний БСС Косаревой Натальи. Если высшее руководство вовлечено в проект, то сопротивление можно было ожидать только на более низких уровнях: руководителей регионов и территорий, инженеров.

Но этого не произошло по следующим причинам:

- наличие здоровой корпоративной культуры, которая заключается в том, что сотрудники нацелены на развитие компании и доверяют руководству;
- предварительно было проведено обучение и разъяснение целей изменений;
- внедрение производилось не приказом сверху, а путем обсуждения с сотрудниками;
- оценка эффективности в течение полугода использовалась не для начисления премий, а для получения обратной связи от сотрудников и самооценки их работы, чтобы была возможность скорректировать свою работу.

6. Результаты — в чем ваше главное достижение? Как проект отразился на выручке, затратах, качестве, продолжительности бизнес-процесса, удовлетворенности клиентов, управляемости, культуре организации и т.п.? По возможности, приведите цифры по состоянию на начало и конец проекта.

Результаты можно также рассматривать на разных уровнях.

При работе с клиентом:

Обнаружились проблемы на стороне клиента, которые до этого возлагались на сервисную компанию, что приводило к потерям времени, как у Исполнителя, так и у Заказчика при поиске виновной стороны.

При работе инженера:

«Включение» самомотивации сотрудников за счет внедрения системы мотивации, построенной на показателе эффективности ОЕЕ, что привело к уменьшению времени прохождения заявки, количества повторных заявок, соответственно к уменьшению транспортных расходов и зарплаты в структуре себестоимости единицы обслуживания единицы оборудования.

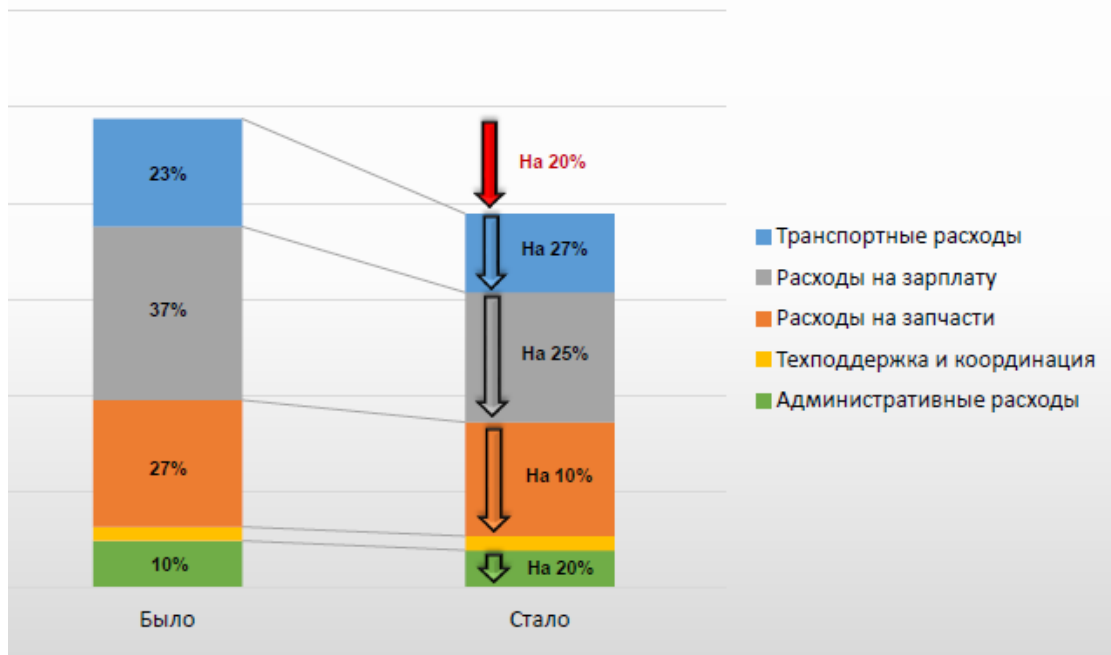
При работе среднего менеджмента:

Прозрачность результатов работы сотрудников всех уровней. Сокращение затрат на административный персонал, занятый проверкой и систематизацией данных о результатах работы подразделений и сотрудников.

Были сокращены следующие потери:

- а) Оплата непроизводительного пробега,
- б) Оплата труда разъездного персонала, не приносящего ценности,
- в) Оплата труда управленческого персонала, контролирующего работу разъездного персонала,
- г) Оплата труда управленческого персонала, организующего работу разъездного персонала.

Структура себестоимости обслуживания единицы оборудования в год



7. Информационные технологии — какое ПО вы использовали (разработали, внедрили)? Как его интегрировали в существующую ИТ-инфраструктуру?

Мы ориентировались на программное обеспечение (ПО ИРИС) собственной разработки по нескольким причинам.

Во-первых, проанализировав рынок, мы не нашли программного обеспечения, отвечающего нашим требованиям. Во-вторых, для нас было дорого единоразово покупать готовый многофункциональный продукт и тратить деньги на его внедрение. В-третьих, требовалось много времени для адаптации и внедрения, а также внесения в дальнейшем изменений. В-четвертых, нам нужна была гибкая и быстро подстраиваемая под наш бизнес и цели компании система, чтобы развитие процессов не ограничивалось программным обеспечением. У нас с самого начала возникали идеи по организации бизнес-процессов, которые мы хотели быстро внедрять и проверять в своей работе, полагая, что они предоставят нам конкурентное преимущество.

С используемыми бухгалтерскими программными продуктами (1С: Бухгалтерия и 1С: Торговля и склад) проведена интеграция через обмен файлами.

8. Поставщики и подрядчики — кто участвовал в проекте из числа внешних консультантов, интеграторов, вендоров? Кратко опишите роль каждого и обязательно укажите, кто внес наибольший вклад в успех проекта.

Никого из внешних консультантов, интеграторов, вендоров не приглашали. Проект развивался с вовлечением всех сотрудников, так как в процессах совершенствования задействованы все.