



RAOS

ROSATOM

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

Комплексный подход к организационному развитию в проектно-ориентированной компании

Февраль 2021



РАОС

ROSATOM

АННОТАЦИЯ

О ПРОЕКТЕ

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

повысить информированность работников о бизнес-процессах организации и изменениях, происходящих в организации, а также за счет автоматизации процесса разработки документов, упростить и сократить время затрачиваемое на их разработку.

вовлечь работников организации в непрерывный процесс улучшения бизнес-процессов.

обмен опытом и применение референтных моделей бизнес-процессов в дочерние организации

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

РЕАЛИЗАЦИЯ: ФЕВРАЛЬ 2016 – ДЕКАБРЬ 2020

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 и стабильность внедренных изменений (в том числе в условиях удаленной работы во время пандемии).

Рассматриваемые подходы отличаются от традиционной процессной логики.

Некоторые результаты реализации проекта

сокращено кол-во уровней управления с **5-ти** до **4-ех** (**снижение стоимости** структуры; **повышение скорости** принятия решений)

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

за счет автоматизации в **2,5** раза сократилось время затрачиваемое на разработку и актуализации документов

выстроено **25** групп междивизиональных сквозных бизнес-процессов

ЗАДАЧИ АО «РУСАТОМ ОВЕРСИЗ»

ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ ЗАРУБЕЖНЫХ ЗАКАЗОВ от имени группы компаний «Росатом»

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

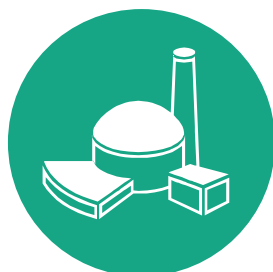
МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОДАЖИ ИНТЕГРИРОВАННОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ РОСАТОМ и ведение переговоров с зарубежными клиентами и партнерами.

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

АО 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.



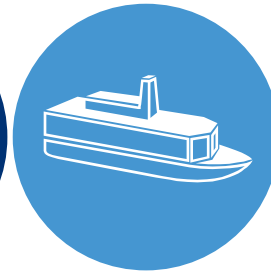
АЭС
БОЛЬШОЙ МОЩНОСТИ
(ВВЭР-1200)



ЦЕНТРЫ ЯДЕРНЫХ
НАУК И ТЕХНОЛОГИЙ
(ЦЯНТ)



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



АО «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**



RAOS

ROSATOM

БИЗНЕС-КОНТЕКСТ

КРАТКИЙ ОБЗОР ПРОДЕЛАННОЙ РАБОТЫ



ПРЕДПОСЫЛКИ И ОГРАНИЧЕНИЯ

начало деятельности компании
отраслевые нормативы
новые рынки и проекты

нет выстроенных и формализованных бизнес-процессов

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

реализация проекта в условиях пандемии (удаленная работа)

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
5. проектный офис организации занял II место в финале конкурса «Проектный Олимп»
6. подготовка к сертификации IPMA Delta (4 уровень)

¹Процессы реализации международных проектов сооружения

Описание бизнес-процесса по управлению полномочиями

В 2016 году Группой организационного развития и процессного управления в качестве пилотного бизнес-процесса был описан бизнес-процесс по управлению полномочиями руководителей прямого подчинения руководителю организации (слайд 7). По итогам реализации нового бизнес-процесса были зафиксированы положительные эффекты (слайд 8), которые дали движение началу внедрения процессного управления в организации.

В начале 2017 года пересмотрена организационная структура организации.

Внедрение процессного управления в организации

В 2017 году Группой организационного развития и процессного управления 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

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.

Описан бизнес-процесс по управлению полномочиями руководителей, в результате чего были:

- 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

не делегируемые решения

решения, которые можно делегировать руководителям

решения, по которым необходимо описать процедуру

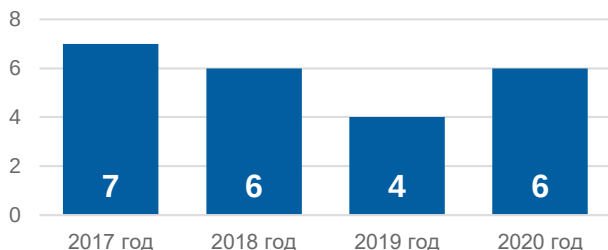
решения, которые можно делегировать коллегиальному органу

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

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.

Работы по актуализации организационной структуры (кол-во актуализаций)



РЕАЛИЗАЦИЯ:

СЕНТЯБРЬ 2016 - ФЕВРАЛЬ 2017 ГОДА

Были проведены сессии с руководителями в результате которых **сформирован пул решений**:

- отделение управления проектной деятельностью от управления функциональной экспертизой
- выделение в структуре отдельных центров компетенций
- сокращение уровней управления;
- укрепление и развитие компетенций.

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

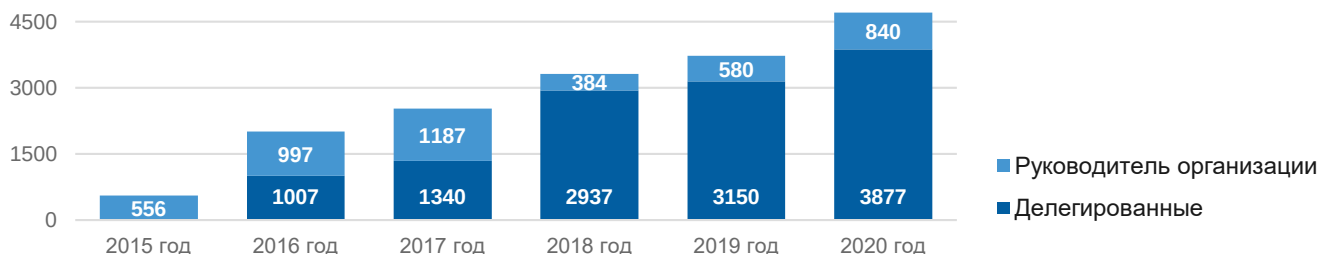
В согласовании принимают участие **все руководители** прямого подчинения руководителю организации (перекрестное согласование)



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

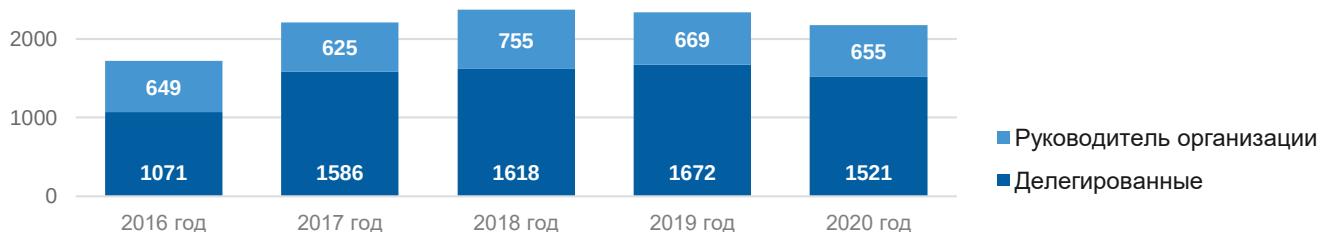
Количество рассматриваемых документов



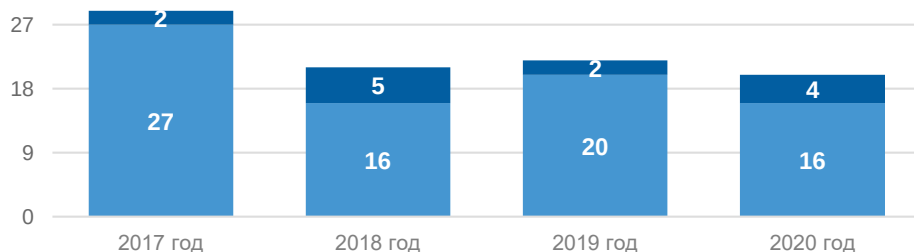
Оптимизирована
регистрация входящих
и исходящих
документов

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

Кол-во подписанных 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
- Паспорт должности

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 и процессного управления

ПРИНЯТЫЕ РЕШЕНИЯ

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



С мая по июнь 2020 года (в условиях пандемии) проведено **4** семинара и обучено **38** работников дочерней организации для описания сквозных междивизиональных бизнес-процессов



В рамках программы обучения работники организации познакомились с:

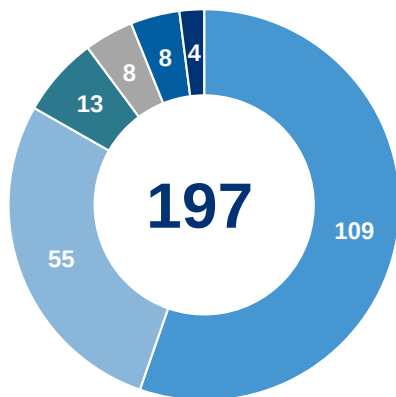
- целями моделирования бизнес-процессов
- методологиями и инструментами по моделированию бизнес-процессов
- общими принципами и способами моделирования бизнес-процессов
- процессной моделью организации и её характеристиками
- нотациями моделирования бизнес-процессов, принятыми в организации



Приобретенные знания позволяют работникам организации анализировать и моделировать бизнес-процессы по своим направлениям деятельности, выявлять проблемные и «узкие места» в процессах, и оперативно вносить изменения в технологию работы.

МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В 2018 ГОДУ

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

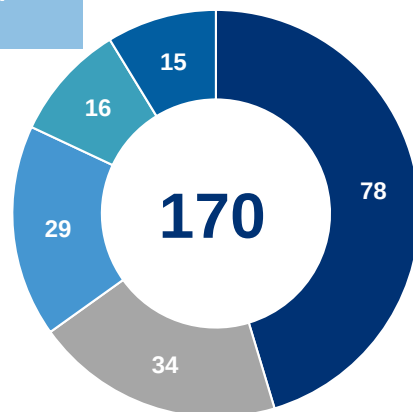


- «Пилотные»:
 - Документационное обеспечение и контроль
 - Управление административно-хозяйственным обеспечением
 - Управление информационными технологиями
 - Управление закупочной деятельностью
 - Правовое и корпоративное сопровождение деятельности
- Финансово-экономический блок:
 - Бухгалтерский, 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

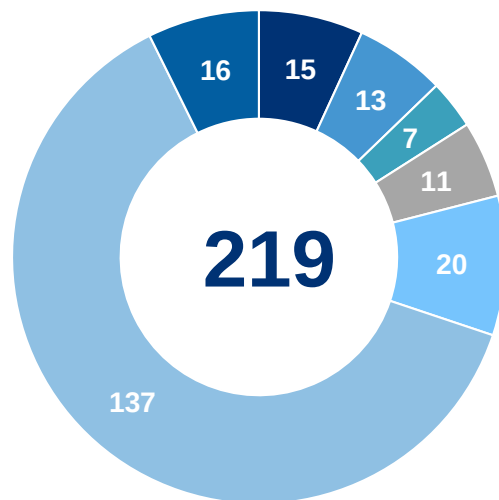


Схемы бизнес-процессов внесены в систему Business Studio

¹В связи с появлением новых направлений бизнеса возникла необходимость в определении и формализации бизнес-процессов реализации международных проектов сооружения (утвержден перечень из **171** бизнес-процесса). В процессе формализации бизнес-процессов были задействованы работники дочерней организации, участвующие в сквозных процессах.

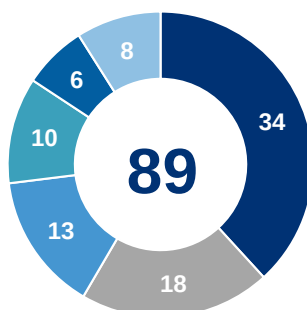
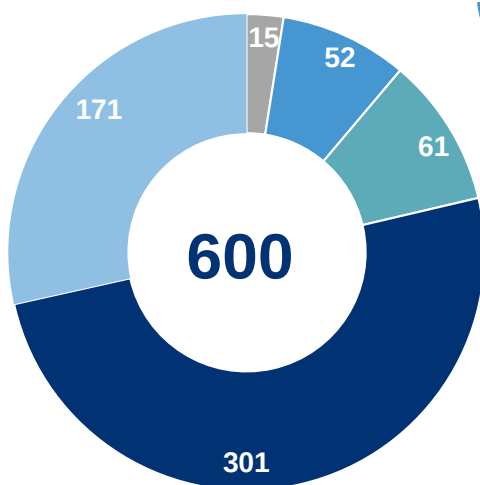
В течение 2020 года были **смоделированы** следующие группы бизнес-процессов:

- Стратегическая пресейловая деятельность, Разработка новых продуктов
- Управление проектами, Управление портфелями проектов
- Стратегическое управление
- Административная поддержка руководства
- Защита активов, Техническая защита информации ограниченного доступа, Физическая защита
- Реализация международных проектов сооружения
- Прочие бизнес-процессы:
 - Управление персоналом
 - Корпоративное и правовое сопровождение деятельности
 - Управление имуществом
 - Внутренний контроль и аудит
 - Управление стратегическими коммуникациями
 - Пожарная безопасность и электробезопасность



ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В 2019 И 2020 ГОДУ

КОЛИЧЕСТВО ФОРМАЛИЗОВАННЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



оптимизировали следующие группы бизнес-процессов:

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

- Бизнес-процессы развития
- Бизнес-процессы управления
- Основные бизнес-процессы
- Поддерживающие бизнес-процессы
- Бизнес-процессы реализации международных проектов сооружения

Для информирования работников организации и создания единой базы бизнес-процессов, организационных структур и должностных инструкций работников принято решение о интеграции Навигатора Business Studio с единым информационным порталом организации.

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

СЕГОДНЯ В БАЗЕ ЗНАНИЙ СОДЕРЖИТСЯ

11

Организационных структур (организации и дочерних организаций с филиалами)

14

Паспортов должностей

302

Должностных инструкций работников

56

Положений о структурных подразделениях

600

Схем бизнес-процессов

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

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

РЕЗУЛЬТАТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ПОРТАЛА

- за счет автоматизации в **2,5** раза сократилось время затрачиваемое на разработку и актуализации документов
- повысилась информированность работников о бизнес-процессах организации и об изменениях, происходящих в организации
- уменьшилась нагрузка Группы организационного развития и процессного управления 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 базой знаний, что повышает эффективность процесса адаптации
- опыт организации тиражируется в дочерние организации за счет разработанных референтных моделей бизнес-процессов



RAOS
ROSATOM

РЕЗУЛЬТАТЫ

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

- у работников сформировано единое понимание по реализуемым бизнес-процессам организации (процесс адаптации новых работников стал проходить эффективнее)
- приобретенные знания позволяют работникам организации анализировать и моделировать бизнес-процессы по своим направлениям деятельности, выявлять проблемные и «узкие места» в процессах, и оперативно вносить изменения в технологию работы
- значительно сокращено время на моделирование бизнес-процессов
- не требуется проведение интервью с исполнителями процесса
- работники организации вовлечены в непрерывный процесс улучшения бизнес-процессов (за последние 2 года пересмотрено и оптимизировано **89** бизнес-процессов).
- сокращено время разработки бизнес-процессов в дочерние организации за счет использования референтных моделей (~ с **10 дней** до **2 дней**)
- осуществляется обмен опытом с другими организациями отрасли в результате разработки универсального подхода к процессному управлению



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

УПРАВЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЯМИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ

- 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



НА ТЕКУЩИЙ МОМЕНТ
СОЗДАНА
СБАЛАНСИРОВАННАЯ И
ГИБКАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ
СТРУКТУРА

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.



RAOS

ROSATOM

ТРУДНОСТИ И ИХ ПРЕОДОЛЕНИЕ

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

Описание бизнес-процесса Управление полномочиями.

Разработка матриц полномочий.

Перекрестное согласование документов всеми руководителями.



УРОК

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

ВЫБОР КОНЦЕПЦИИ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ



ТРУДНОСТЬ

Сопротивление 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

Сопротивление 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.



RAOS

ROSATOM

ТРУДНОСТИ И ИХ ПРЕОДОЛЕНИЕ

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 В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ

**ТРУДНОСТЬ**

В период пандемии была необходимость перехода на удаленный режим работы. Отсутствие возможности проводить групповые очные встречи, актуализации базы знаний в стенах офиса, отсутствие удаленного доступа к необходимым информационным системам.

ТРУДНОСТИ И ИХ ПРЕОДОЛЕНИЕ



РЕШЕНИЕ

Совместно с ИТ-подразделением были реализованы возможности:

- удаленного доступа к информационным системам и базе знаний
- семинары по моделированию бизнес-процессов (обучение) и рабочие встречи по описанию бизнес-процессов проводились в дистанционном формате.



УРОК

Из любой непонятной ситуации можно найти выход если очень нужно!
Нужно дружить с ИТ-подразделением организации! 😊

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 в Базе знаний уже были размещены некоторые схемы бизнес-процессов, 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 помогали 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»

Спасибо за внимание!

Бабурин Константин

АО «Русатом Оверсиз»
Госкорпорация «Росатом»

e-mail: KVBaburin@rosatom.ru

mobile: [+7 905 726 32 60](tel:+79057263260)

Web page: www.rusatom-overseas.com