

Оценка зрелости бизнес-процессов

Аннотация

Как оценка зрелости процесса позволит избежать ненужных затрат?


Подход применения оценки зрелости для выбора оптимального инструмента улучшений

- Вызовы, с которыми сталкиваются организации в условиях постоянных изменений на рынке и стремительной конкуренции, требуют эффективного управления процессами и внедрение улучшений.
- В условиях ограниченных бюджетов и необходимости быстрой адаптации к новым требованиям клиентов, организации должны быть способны чётко определять, на каком уровне зрелости находятся их процессы, и эффективно выбирать инструменты для их улучшения. По исследованиям крупных консалтинговых компаний примерно 70% трансформационных проектов в организациях не достигают своих целей, так как неверно оценивают готовность процессов, сотрудников и ресурсов к изменениям.
- Оценка зрелости процессов предоставляет возможность системного подхода к выявлению слабых мест и определения направлений для развития, что, в свою очередь, позволяет избежать ненужных затрат и оптимизировать ресурсы на разработку и внедрение.

Введение

Отдел повышения эффективности бизнеса и сравнительного анализа Подразделения по организационному развитию, персоналу и информационным технологиям разведки и добычи ПАО Газпром нефть сопровождает проекты разведки и добычи нескольких типов.

ОБЪЕМ ИЗМЕНЕНИЙ, КОТОРЫЙ СОПРОВОЖДАЕМ

	ТИП ПРОЕКТА	РОЛЬ ПОДРАЗДЕЛИЯ
 Бизнес-трансформация Отдел повышения эффективности бизнеса и сравнительного анализа Экспертиза и методологическое сопровождение проектов разведки и добычи (далее РИД)	ППОЗ 262 проекта	МЕТОДОЛОГИ <ul style="list-style-type: none">• определяем методологию реализации• мониторим портфель проектов ПОЗ РИД• обучаем РП и участников проектов• реализуем отдельные проекты ПОЗ в роли РП/наставника
	Орг. проекты 5 проектов	КУРАТОРЫ/РУКОВОДИТЕЛИ ПРОЕКТОВ <ul style="list-style-type: none">• отвечаем за портфель орг.проектов КЦ РИД• помогаем с реализацией и структурированием• реализуем крупные проекты организационных трансформаций РИД
	ИТ/ЦТ-проекты 168 проектов	ЭКСПЕРТЫ <ul style="list-style-type: none">• отвечаем за экспертизу и согласование процессного объема ИТ/ЦТ-проектов• оцениваем приживаемость изменений в бизнес-процессах по результатам

Бизнес-контекст

Компания реализует несколько программ цифровой трансформации, в ходе которой подразделение отвечает за экспертизу и согласование процессного объема ИТ/ЦТ-проектов, и оценивает приживаемость изменений в бизнес-процессах по результатам внедрения.

По данным исследований консалтинговых компаний McKinsey, Boston Consulting Group, Harvard Business Review 40% трансформационных проектов не достигают заявленных эффектов. Основные причины:

- недостаточный фокус руководства
- сопротивление изменениям со стороны сотрудников
- **неготовность процессов к изменениям.**

Анализ бизнес-процессов в рамках проработки ИТ-проектов показывает, что только 10% бизнес-процессов готовы к внедрению цифровых технологий. Впоследствии, недооценка организационной готовности бизнес-процесса приводит к:

- Некорректной оценке стейкхолдеров и пользователей бизнес-решений
- Непониманию процессного объема, структуры и объема данных
- Некорректно подобранной инфраструктуры для реализации процесса
- Незапланированному объему работ на формирование моделей бизнес-процессов

и как следствие автоматизации незрелого бизнес-процесса к:

- «Кусочной» автоматизации
- Невозможности внедрения инструмента, целевая модель не соответствует ресурсам Дочерних обществ
- Низкому влиянию проектов на метрики результативности/ эффективности
- Эффекту, не окупающему затраты на проект.

Бизнес-процесс

В качестве решения проблемы было принято решение о пересмотре процесса запуска проектных инициатив в блоке разведки и добычи в части предпроектного анализа организационной готовности улучшаемого бизнес-процесса.

Состав команды проекта:

Отдел повышения эффективности бизнеса и сравнительного анализа Подразделения по организационному развитию, персоналу и информационным технологиям разведки и добычи ПАО Газпром нефть - Крылова Мария (лидер команды), Черкасова Ирина, Управление организационного развития - Закирина Нелия.

Спонсор проекта: Начальник отдела повышения эффективности бизнеса и сравнительного анализа, Подразделения по организационному развитию, персоналу и информационным технологиям разведки и добычи

Стейкхолдеры: Владельцы категорий процессной модели, лидеры функций, Владельцы процессов, менеджеры процессов в дочерних обществах, стандартизаторы функций, стандартизаторы дочерних обществ, руководители проектов ПОЭ, ИТ/ЦТ-проектов, организационных проектов, проектные команды.

Цели проекта: Совершенствование процесса старта проектов:

- выработка подхода и инструмента для минимизации затрат и рисков при реализации проектов цифровой трансформации, связанных с организационной неготовностью бизнес-процессов.

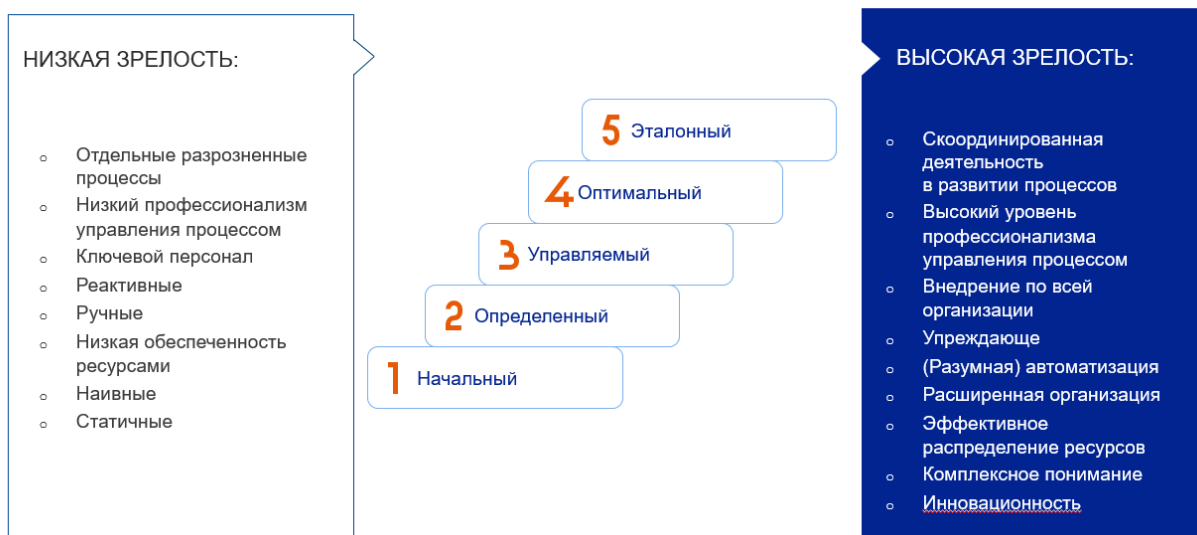
Инновационность

В качестве механизма для снижения неопределенности при реализации наиболее дорогостоящих трансформационных проектов (в частности, проектов автоматизации и цифровизации) был

разработан и подход **Оценка зрелости процесса**, как оценка уровня эффективности, достигнутого в рамках управления процессом.

В качестве основы были проанализированы существующие методологии оценки зрелости текущих бизнес-процессов, в частности: CMMI (Capability Maturity Model Integration), которая была взята за основу и адаптирована на корпоративную специфику компании и терминологию процессного управления. Она включает 5 уровней зрелости бизнес-процессов.

ЧТО ОЗНАЧАЕТ ВЫСОКАЯ ЗРЕЛОСТЬ



Цель инструмента - на старте проекта оценить организационную зрелость бизнес-процесса, чтобы адекватно оценить: как доступный к применению инструментарий, а также инструментарий для повышения процессной зрелости.

ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ ПРОЦЕССА - ИНДИКАТОР ДЛЯ ВЫБОРА ТИПА ПРОЕКТА



ПОНИМАНИЕ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ	→	Помощь новым владельцам процессов, что сейчас есть и как управляется деятельность
ФОРМИРОВАНИЕ ПЛАНА РАЗВИТИЯ	→	Определение зон развития процесса и формирование плана развития под бизнес-задачи
ПОДБОР ОПТИМАЛЬНОГО ИНСТРУМЕНТА	→	Выбор инструмента улучшения процесса, подходящего под текущее его развитие

Основная цель анализа бизнес-процессов – помочь заказчику определить, как улучшить тот или иной бизнес-процесс и внести в него необходимые изменения для получения желаемых результатов.

Зрелость – один из ключевых показателей эффективности системы управления процесса. Он оценивает его логику, измеримость, контролируемость, гибкость и способность к развитию. Результаты анализа зрелости бизнес-процессов дают возможность выбрать оптимальные инструменты для оптимизации процессов, адекватно оценивать потенциал их эффективности.

Это, в свою очередь, является основой к достижению процессных КПЭ, сокращению издержек и времени исполнения процесса, а также к адаптивности процесса к быстрому реагированию на изменения спроса и требований внутренних или внешних клиентов.

СВЯЗЬ ЗРЕЛОСТИ И ТИПОВ ПРОЕКТОВ УЛУЧШЕНИЙ



Оценка и понимание процессной зрелости на старте проекта позволяет:

1. Выбрать оптимальные инструменты улучшений (тип проекта)
2. Оценить потенциал улучшений бизнес-процесса
3. Повысить организационную готовность бизнес-процесса
4. Снизить стоимость разработки
5. Повысить влияние на бизнес-результат

Трудности

Трудности проекта и решения, которые помогли минимизировать их последствия:

1. Отсутствие достаточных компетенций по процессному управлению в подразделениях компании, что потенциально создает сложность в проведении оценки.

Для решения данной проблемы силами команды был разработан тренинг для владельцев процессов «Процессное управление. Повышение эффективности бизнес-процесса через инструменты измерения его уровня зрелости».

2. Необходимость согласования нескольких методологических подходов, взаимосвязанных в оценке зрелости бизнес-процесса.

Для согласования и утверждения методологии оценки были включены в состав рабочей группы представители Управления организационного развития компании.

3. Внедрение процедуры оценки зрелости для новых ИТ-проектов.

Для внедрения и легитимизации инструмента оценки зрелости бизнес-процессов была проведена коммуникация с подразделением компании, держателем методологии реализации ИТ-проектов, для внедрения в процедуры рассмотрения ИТ-проектов при вынесении на коллегиальные органы для принятия решения о старте проекта.

4. Сопротивление владельцев и несогласие с результатами оценки.

Предполагая подобного рода реакцию на внешние оценки, предлагаемая процедура предусматривает самооценку уровня зрелости, которую выполняет сам владелец процесса и его команда. Таким образом результаты оценки автоматически приняты и разделены, что значительно упрощает выработку шагов по повышению зрелости и выбору корректных проектных активностей.

Результаты

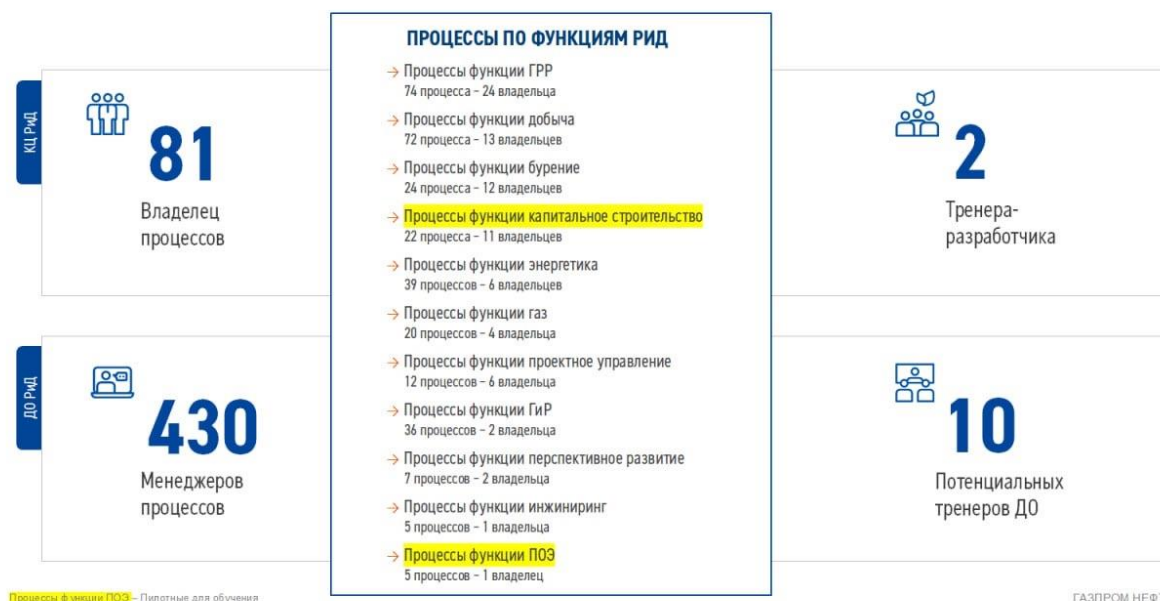
Сформирован подход для оценки процессной зрелости, позволяющий владельцам процессов идентифицировать рекомендуемые проектные активности и их цели

На уровне ментальных установок: понимание руководителей: управлять бизнесом, значит управлять бизнес-процессом в зоне своей ответственности

Сформировано понимание роли Владельца процесса на уровне задач по основным элементам модели зрелости

Разработаны инструменты для тиражирования подхода (программы обучения, внутренние тренеры, чек-листы, рекомендуемые инструменты)

ОБЩИЙ ОБЪЕМ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ ПО ФУНКЦИЯМ РИД



Информационные технологии

В качестве практичного инструмента по подбору рекомендуемой проектной активности разрабатываем чат-бот в Телеграм, с помощью которого, владелец процесса или любой заинтересованный участник может получить ответ, какие из типов проектов рекомендованы для его бизнес-процесса, и на какие цели они могут быть направлены.