

X ежегодная конференция

Проектирование бизнес-архитектур 2021

Агрохолдинг на пути в XXI век: практика внедрения процессного подхода к управлению

Спикер:

Галиулин Евгений Викторович

Начальник управления реинжиниринга

бизнес-процессов и организационных проектов





Термины

Каталог услуг

Общий центр обслуживания (ОЦО)

Процессный подход к управлению

Стандартная операционная карта (СОК)

ВРМ-система

ЕРС (Event-Driven Process Chain - событийная цепочка процессов)

OPL (One Point/Page Lesson)

SOX



О компании

Создание ООО «КОМОС ГРУПП» началось в 2003 году с работы небольшого регионального предприятия, сейчас это крупный федеральный Агрохолдинг.

Агрохолдинг «КОМОС ГРУПП» объединяет сельскохозяйственные предприятия, расположенные в четырех регионах Российской Федерации (Республика Удмуртия, Республика Татарстан, Республика Башкортостан, Пермский край). Агрохолдинг осуществляет свою деятельность как компания с полным производственно-сбытовым циклом, и более 18 лет производит и реализует продукты питания, которые сегодня продаются в 72 регионах России, а также в нескольких странах дальнего зарубежья.

АГРОХОЛДИНГ КОМОС ГРУПП



Цели деятельности

Ключевые цели:

- Повысить управляемость Агрохолдинга
- Сформировать Единую (интегрированную) систему менеджмента
- Определить владельцев процессов
- Понять об объемах процессов в Агрохолдинге
- Определить время выполнения процессов для последующей оптимизации с помощью ФСА
- Обеспечить принятие решений, основанных на цифрах
- Повысить прозрачность бизнес-процессов
- Поддержка и обеспечение цифровой и HR-трансформации

Старт август 2019 года

Задачи

Ключевые задачи:

- Сформировать компетенцию в Агрохолдинге
- Организация сбалансированной системы планирования
- Определение категорий и групп бизнес-процессов
- Формирование эффективного механизма поиска, разработки и сопровождения перспективных стратегических проектов по направлениям деятельности холдинга
- Разработка и реализация механизмов взаимодействия, оценки и контроля эффективности бизнес-процессов управления Холдингом
- Создание и внедрение ОЦО с последующей автоматизацией оказания сервисных услуг для работников предприятий
- Внедрение СОК на производстве

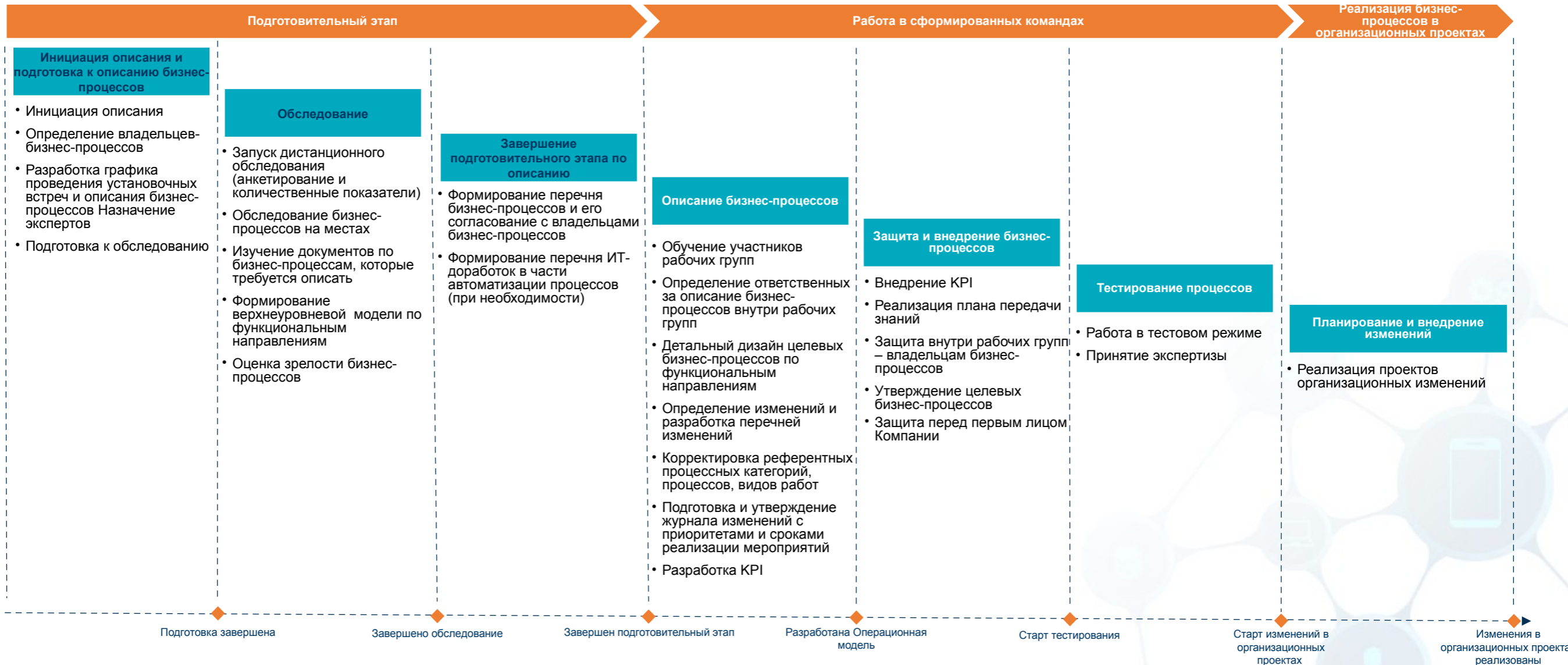
Единая (интегрированная) система менеджмента

Процессный офис – единый интегратор и агрегатор существующих систем и направлений деятельности в компании.



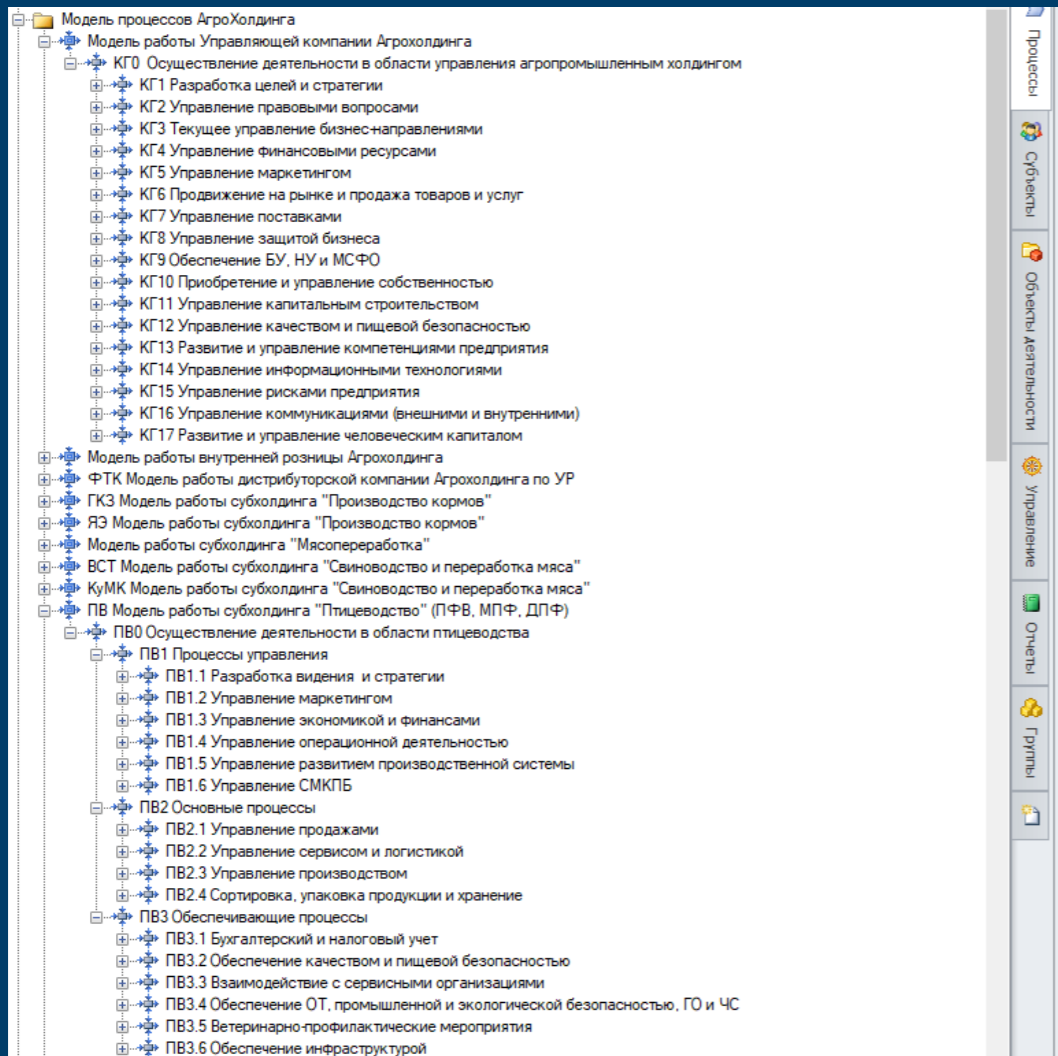
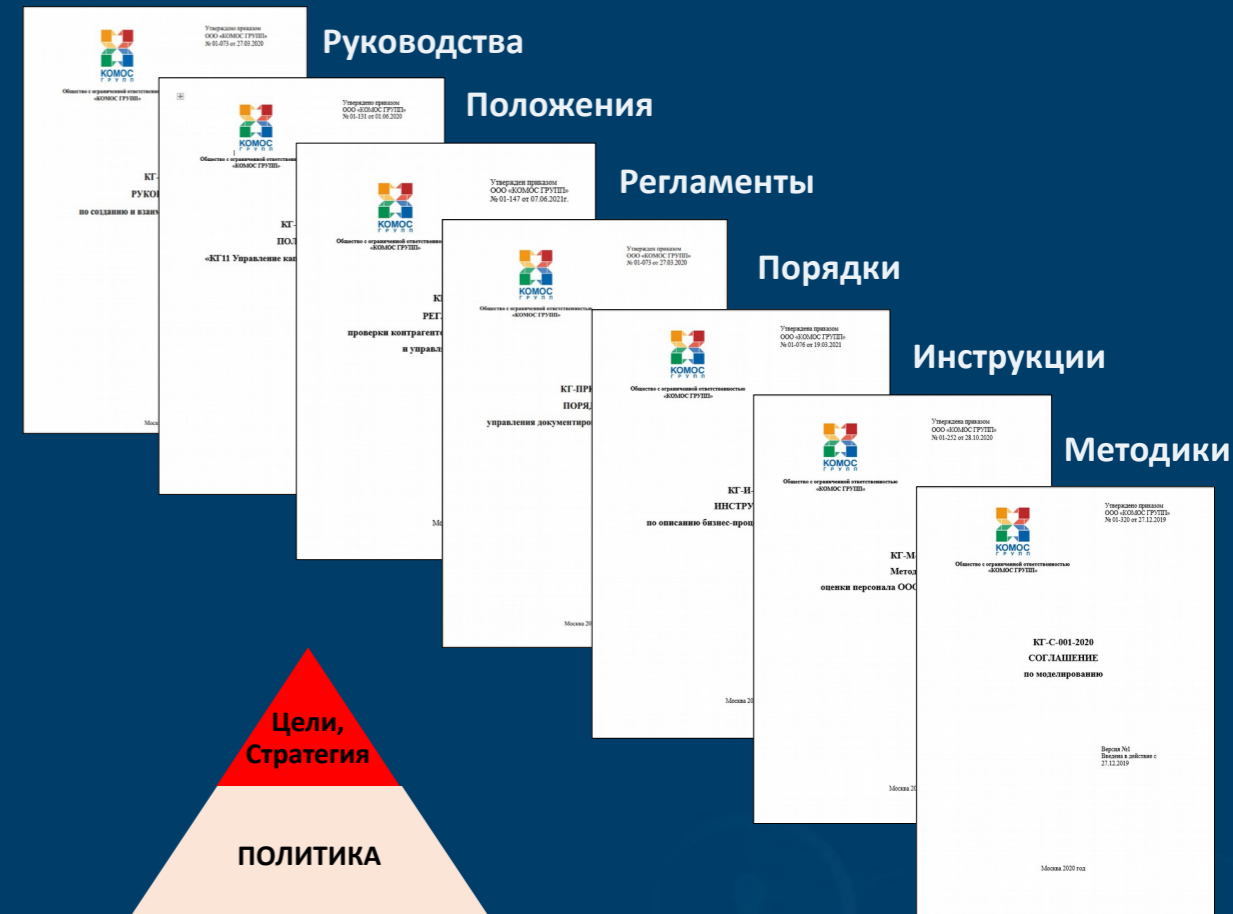
Специфика описания

Описание и формализация процессов была запланирована классическим образом



Пирамида бизнес-процессов

На основе референтных моделей STU и APQC определили уровни декомпозиции процессов и соответствующих им локальных нормативных документов, прогнозно поставили цели по их количеству



Нюансы описания



При построении процессной модели использовали проектный подход с выделением команды проекта и ее обучением.

✓ Этап 1 Определение владельцев процессов, выявление и распределение процессов по категориям (основные/вспомогательные/управления)

Диагностика:

- Формирование каталога процессов, формирование на основе референтных моделей
- Анкетирование владельцев процессов, участников и заинтересованных сторон

Разработка концептуального дизайна процессной модели:

- Максимальное удобство для пользователей
- Разработка ранжирования процессов с привязкой к оргструктуре
- Подготовка предложений по целевому распределению процессов
- Подготовка полной цепочки результатов Проекта по описанию на следующем этапе на основе референтной модели



✓ Этап 2 Построение процессной модели

Разработка детального дизайна процессной модели:

- Обучение персонала
- Проведение обследований с владельцами процессов
- Дизайн бизнес-процессов по результатам обследований, выстраивание верхнего уровня
- Разработка системы KPI
- Подготовка и утверждение реестра изменений
- Разработка шаблонов локальных нормативных актов
- Защита процессной модели перед руководителями предприятий
- Публикация HTML-модели и предоставление доступа для постоянного использования
- Отсутствие жесткой привязки к нотациям, разработанные свои правила

Мы здесь



Этап 3 Стабилизация, реинжиниринг, оптимизация

Сопровождение стабилизации:

- Мониторинг деятельности, диагностика процессов и рекомендации по их оптимизации
- Консультирование и поддержка сотрудников и бизнеса
- Разработка рекомендаций по устранению ошибок, обновление целевых моделей
- Проведение реинжиниринга бизнес-процессов по запросам владельцев
- Внедрение системы KPI
- Подготовка и утверждение реестра изменений

Процессы в ОЦО

На основании процессной модели:

- ✓ Стандартизированы процессы
- ✓ Сформирован реестр процессов в части оказания услуг

1 Реестр процессов					
2		Название			
3					
4	ОЦО HR1 Развитие и управление человеческим капиталом				
5	ОЦО HR1.1 Методологическое сопровождение HR процессов				
6	ОЦО HR1.1.1 Разработка и внедрение ЛНА по HR-направлению на основе шаблонов				
7	ОЦО HR1.1.1.1 Разработка, ведение и актуализация ЛНА				
8	ОЦО HR1.1.1.2 Разработка и актуализация ЛНА (ОТИ)				
9	ОЦО HR1.1.2 Установление метрик трудовых ресурсов				
10	ОЦО HR1.2 Ведение штатного расписания и орг.структуры				
11	ОЦО HR1.2.1 Ведение орг.структуры				
12	ОЦО HR1.2.2 Ведение штатного расписания				
13	ОЦО HR1.2.2.1 Введение штатного расписания				
14	ОЦО HR1.2.2.2 Актуализация штатного расписания				
15	ОЦО HR1.2.3 Администрирование разработки ПП и ДИ				
16	ОЦО HR1.2.4 Расчет норм, численности и производительности				
17	ОЦО HR1.2.4.1 Нормирование труда				
18	ОЦО HR1.2.4.2 Расчет численности (кроме производственного персонала)				
19	ОЦО HR1.2.5 Управление графиками и режимами работы				
20	ОЦО HR1.2.6 Администрирование планирования ФОТ				
21	ОЦО HR1.2.6.1 Планирование ФОТ, БКВ				
22	ОЦО HR1.2.6.2 Индексация заработной платы				
23	ОЦО HR1.2.7 Занесение в систему грейдов и профилей				
24	ОЦО HR1.3 Поиск, отбор и найм кандидатов				
25	ОЦО HR1.3.1 Определение потребности в подборе				
26	ОЦО HR1.3.1.1 Формирование плана подбора персонала				
27	ОЦО HR1.3.1.2 Планирование бюджетов на поиск и найм				
28	ОЦО HR1.3.1.3 Договорная работа с поисковыми агентствами				
29	ОЦО HR1.3.2 Поиск, отбор и найм кандидатов				
30	ОЦО HR1.3.2.1 Работа с заявками на найм персонала				
31	ОЦО HR1.3.2.2 Разработка профиля компетенций должности				
32	ОЦО HR1.3.2.3 Поиск и отбор кандидатов (рабочие)				
33	ОЦО HR1.3.2.4 Поиск и отбор кандидатов (РСиС)				
34	ОЦО HR1.3.2.5 Формирование job offer				
35	ОЦО HR1.3.2.6 Осуществление найма кандидата (онлайн)				
36	ОЦО HR1.3.3 Сбор, анализ, хранение информации о кандидатах				
37	ОЦО HR1.4 Кадровое сопровождение				
38	ОЦО HR1.4.1 Прием нового работника				
39	ОЦО HR1.4.1.1 (ОЦО HR1.4.8) Документальное сопровождение предварительного МО				
40	ОЦО HR1.4.1.2 Оформление пакета документов на прием				
41	ОЦО HR1.4.1.3 Организация хранения документов на приеме				
42	ОЦО HR1.4.1.4 Подготовка, подписание и отправка уведомления				
43	ОЦО HR1.4.1.5 Информирование БЕ о приеме работником				
44	ОЦО HR1.4.2 Оформление банковских карт				
45	ОЦО HR1.4.3 Оформление отстранений				
46	ОЦО HR1.4.4 Оформление увольнений				
47	ОЦО HR1.4.4.1 Разработка и реализация содействия в трудоустройстве				
48	ОЦО HR1.4.4.2 Оформление увольнений				
49	ОЦО HR1.4.4.2.1 Прием и анализ документов, являющихся основанием для расторжения ТД				
50	ОЦО HR1.4.4.2.2 Подготовка соглашения о расторжении ТД				
51	ОЦО HR1.4.4.2.3 Формирование уведомлений о расторжении ТД				
52	ОЦО HR1.4.4.2.4 Выбор вакансий из перечня				
53	ОЦО HR1.4.4.2.5 Формирование, подписание документов на увольнение				
54	ОЦО HR1.4.4.2.6 Подготовка уведомлений об увольнении				
55	ОЦО HR1.4.4.2.7 Формирование личного дела и его хранение в архиве				
56	ОЦО HR1.4.5 Оформление изменений условий трудового договора				
57	ОЦО HR1.4.6 Оформление перевода работника				
58	ОЦО HR1.4.6.1 Обработка заявки. Проверка документов				
59	ОЦО HR1.4.6.2 Решение вопроса по нестандартной вакансии				
60	ОЦО HR1.4.6.3 Оформление заявления на перевод				
61	ОЦО HR1.4.6.4 (ОЦО HR1.4.8) Документальное сопровождение предварительного МО				
62	ОЦО HR1.4.6.5 Оформление пакета документов на прием				
63	ОЦО HR1.4.6.6 Организация хранения документов на приеме				
64	ОЦО HR1.4.6.7 Подготовка, подписание и отправка уведомления				
65	ОЦО HR1.4.6.8 Информирование БЕ о переводе работником				
66	ОЦО HR1.4.7 Отражение изменений персональных данных				
67	ОЦО HR1.4.8 Документальное сопровождение предварительного МО				
68	ОЦО HR1.5 Адаптация персонала				
69	ОЦО HR1.5.1 Адаптация новых работников (рабочие)				
70	ОЦО HR1.5.2 Адаптация новых работников (РСиС)				
71	ОЦО HR1.6 Сопровождение управления кадровым резервом				
72	ОЦО HR1.6.1 Формирование/актуализация перечня должностей, списка преемников и наставников				
73	ОЦО HR1.6.2 Оценка кандидатов в преемники				
74	ОЦО HR1.6.3 Утверждение списка преемников и наставников				
75	ОЦО HR1.6.4 Формирование индивидуальных планов преемников				
76	ОЦО HR1.6.5 Реализация учебных и развивающих мероприятий				
77	ОЦО HR1.6.6 Проведение итогового и промежуточного выполнения PDP				
78	ОЦО HR1.6.7 Привлечение молодежи и формирование кадрового резерва				
79	ОЦО HR1.7 Оценка персонала				
80	ОЦО HR1.7.1 Планирование бюджетов на оценку персонала				
81	ОЦО HR1.7.2 Планирование процедур оценки персонала				
82	ОЦО HR1.7.3 Организация и проведение процедур оценки персонала				
83	ОЦО HR1.7.3.1 Ежегодная (плановая) оценка персонала				
84	ОЦО HR1.7.3.2 Целевая (внеплановая) оценка персонала				
85	ОЦО HR1.7.3.3 Оценка персонала с привлечением сторонних контрагентов				
86	ОЦО HR1.7.4 Сбор, анализ и хранение информации об оценке персонала				
87	ОЦО HR1.8 Развитие и обучение персонала				
88	ОЦО HR1.8.1 Формирование плана обучения и развития персонала на год				
89	ОЦО HR1.8.2 Реализация плана обучения и развития персонала				
90	ОЦО HR1.8.3 Оценка эффективности обучения				
91	ОЦО HR1.8.4 Сбор, анализ, хранение информации				
92	ОЦО HR1.9 Учет рабочего времени				
93	ОЦО HR1.9.1 Оформление отпусков				
94	ОЦО HR1.9.1.1 Формирование графика отпусков				
95	ОЦО HR1.9.1.2 Оформление ежегодных отпусков				
96	ОЦО HR1.9.2 Оформление отсутствий				
97	ОЦО HR1.9.2.1 Оформление оплачиваемых отпусков				
98	ОЦО HR1.9.2.2 Отпуск без сохранения заработной платы				
99	ОЦО HR1.9.2.3 Э-ЛН				
100	ОЦО HR1.9.2.4 Б-ЛН				
101	ОЦО HR1.9.3 Оформление командировок				
102	ОЦО HR1.9.4 Оформление сверхурочных работ				
103	ОЦО HR1.9.5 Формирование табеля учета рабочего времени				
104	ОЦО HR1.9.5.1 Формирование кадровой документации				
105	ОЦО HR1.9.5.2 ТУРВ для типовых графиков				
106	ОЦО HR1.9.5.3 Введение данных по отпускам				
107	ОЦО HR1.9.5.4 ТУРВ для сдельной оплаты				
108	ОЦО HR1.9.5.5 ТУРВ для индивидуальной оплаты				
109	ОЦО HR1.9.5.6 Закрытие табеля				
110	ОЦО HR1.10 Поощрение и удержание работников				
111	ОЦО HR1.10.1 Материальная мотивация				
112	ОЦО HR1.10.1.1 Работа с льготами и скидками				
113	ОЦО HR1.10.1.1.1 Оформление приговоров				
114	ОЦО HR1.10.1.1.2 Оформление приговоров (использование ЛА в служебных целях)				
115	ОЦО HR1.10.1.1.3 Оформление приговоров				
116	ОЦО HR1.10.1.1.4 Сопровождение приговоров				
117	ОЦО HR1.10.1.1.5 Сопровождение приговоров				
118	ОЦО HR1.10.1.1.5.1 Оформление приговоров				
119	ОЦО HR1.10.1.1.5.2 Изменение сдельной оплаты				
120	ОЦО HR1.10.1.1.5.3 Исполнение приговоров				
121	ОЦО HR1.10.1.2 Начисление заработной платы				
122	ОЦО HR1.10.1.2.1 Определение причитающейся заработной платы				
123	ОЦО HR1.10.1.2.2 Расчет премии				
124	ОЦО HR1.10.1.2.3 Определение разницы				
125	ОЦО HR1.10.1.2.4 Расчет сдельной оплаты				
126	ОЦО HR1.10.1.2.5 Расчет сдельной оплаты				
127	ОЦО HR1.10.1.2.6 Формирование документов				
128	ОЦО HR1.10.1.2.7 Получение и начисление в 1С и расчета з.пл.				
129	ОЦО HR1.10.1.3 Расчет заработной платы				
130	ОЦО HR1.10.1.3.1 Контроль и обработка входящей первичной документации для расчета заработной платы				
131	ОЦО HR1.10.1.3.1.1 Обработка сведений по работникам				
132	ОЦО HR1.10.1.3.1.2 Контроль и обработка поступающих кадровых приказов ОРП, и других документов КДП				
133	ОЦО HR1.10.1.3.1.2.1 Проверка документов отсутствия работников, утверждение документов неявок, проверка ТУРВ				
134	ОЦО HR1.10.1.3.1.2.2 Расчет оплаты донорских дней, командировок, оплата дней по уходу за ребенком-инвалидом				
135	ОЦО HR1.10.1.3.1.2.3 Расчет отпускных				
136	ОЦО HR1.10.1.3.1.2.4 Расчет пособия по нетрудоспособности и отпуска по беременности и родам				
137	ОЦО HR1.10.1.3.1.2.5 Расчет отпуска по уходу за ребенком				
138	ОЦО HR1.10.1.3.1.2.6 Расчет пособия на рождение, на погребение, на ранние сроки				
139	ОЦО HR1.10.1.3.1.3 Работа по исполнительным документам				
140	ОЦО HR1.10.1.3.1.4 Ввод данных для расчета заработной платы				
141	ОЦО HR1.10.1.3.1.5 Работа по договорам ГПХ				
142	ОЦО HR1.10.1.3.1.6 (ОЦО HR1.10.1.3.2.4) Формирование заявок для выплат меж расчетного периода				
143	ОЦО HR1.10.1.3.2 Работа по расчету заработной платы, НДФЛ и страховых взносов и других выплат				
144	ОЦО HR1.10.1.3.2.1 Работа по расчету заработной платы, НДФЛ, страховых взносов				
145	ОЦО HR1.10.1.3.2.2 Работа по расчету вознаграждения, НДФЛ, страховых взносов по договорам ГПХ				
146	ОЦО HR1.10.1.3.2.3 Работа по расчету заработной платы, НДФЛ, страховых взносов при увольнении работника				
147	ОЦО HR1.10.1.3.2.4 Формирование заявок для выплат меж расчетного периода				
148	ОЦО HR1.10.1.3.3 Формирование отчетности, подготовка документов по запросам, хранение документов				
149	ОЦО HR1.10.1.3.3.1 Формирование отчетности				
150	ОЦО HR1.10.1.3.3.2 Выдача документов по запросам работников/подразделений предприятий/аудиторов/гос. органов				
151	ОЦО HR1.10.1.3.3.3 Организация хранения документов				
152	ОЦО HR1.10.1.4 Администрирование KPI				
153	ОЦО HR1.10.2 Нематериальная мотивация				
154	ОЦО HR1.10.2.1 Работа с награждениями работников				
155	ОЦО HR1.10.2.1.1 Работа с формированием наград работников				
156	ОЦО HR1.10.2.1.2 Награждение работников				
157	ОЦО HR1.10.2.2 Работа с дисциплинарными взысканиями				
158	ОЦО HR1.10.2.3 Реализация соц. мероприятий				

Процессы в ОЦО

На основании процессной модели:

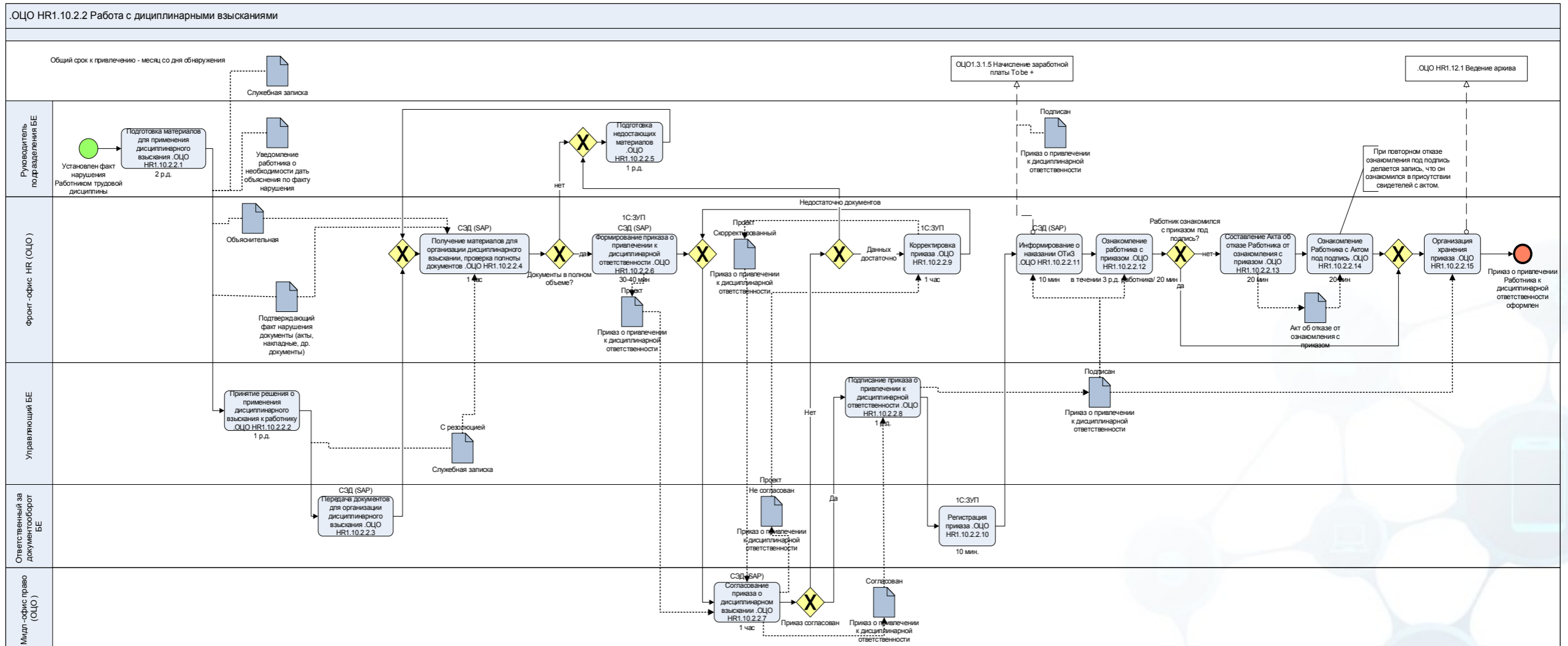
- ✓ Автоматически сформирован каталог услуг (выделенные процессы преобразованы в услугу)
- ✓ Выгруженные услуги автоматически загружены в BPM-систему
- ✓ На текущий момент в перечне более 900 позиций

Каталог услуг по HR-ОЦО								
№ пп	КОД БП	Название БП	Код элемента БП	Наименование элемента БП	Код операции	Наименование операции		
1	2	3	4	5	6	7		
549			.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.3	Расчет отпускных	.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.3.1	Расчет отпускных. Занесение информации в 1С. Оформление записки -расчета.		
550						.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.3.2	Перерасчет отпусков в случае изменения среднего заработка. Фиксация в СЭД	
551							.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.3.3	Передача ведомостей и заявок для перечисления/выдачи отпускных в БЕ. Фиксация в СЭД
552							.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.3.4	Перерасчет/сторнировка отпуска. Фиксация в СЭД
553							.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.3.5	Передача документов на хранение
554			.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.4	Расчет пособия по нетрудоспособности и отпуска по беременности и родам	.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.4.1	Подготовка и отправка запроса в БЕ о предоставлении акта и заключения ФСС о несчастном случае		
555							.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.4.5	Получение, проверка ЛВН на правильность заполнения. Фиксация в СЭД
556							.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.4.6	Формирование запроса на замену/корректировку ЛВН в СЭД
557							.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.4.7	Предварительный расчет и заполнение
558							.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.4.8	Предварительный расчет и заполнение ЛВН
559							.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.4.9	Организация оформления заявлений на изменение периода для расчета больничных от работника
560							.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.4.10	Формирование заявок для перечисления. Передача ведомостей для перечисления/выдачи пособий от БЕ
561							.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.4.11	Формирование заявок для перечисления выплаты пособий первых 3 дней. Передача ведомостей для перечисления/выдачи пособий от БЕ
562							.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.4.12	Передача реестров для перечисления/выдачи пособий от ФСС
563							.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.4.13	Организация подписания бумажных ЛВН
564							.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.4.14	Отправка уведомления о заявках на перечисление Главному бухгалтеру БЕ или ответственному по доверенности на стороне ОЦО
565					.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.4.15	Передача документов на хранение		
566					.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.4.16	Подготовка и передача документов по несчастному случаю		
567			.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.5	Расчет отпуска по уходу за ребенком	.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.5.1	Получение приказа об отпуске работника по уходу за ребенком		
568							.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.5.2	Расчет среднего заработка
569							.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.5.3	Распечатка шаблона заявления на изменение периода для расчета средней заработной платы
570							.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.5.5	Получение от работника/ Расчет среднего заработка с учетом заявления на изменение периода
571							.ОЦО HR1.10.1.3.1.2.5.6	Занесение расчета пособия по уходу за ребенком

Процессы в ОЦО

На основании процессной модели:

- ✓ Проводится нормирование услуг: тайминги выполнения задач, имитационное моделирование процессов (услуг), имеющие разные форматы исполнения



Публикация модели и доступность для пользователей

Общество с ограниченной ответственностью «КОМОС ГРУПП» (ООО «КОМОС ГРУПП»)

УТВЕРЖДАЮ
Управляющий
ООО «КОМОС ГРУПП»
_____ А.В. Шутов

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ	
Номер в реестре	№ ДИ/2021
Наименование должности	Главный бухгалтер « _____ » _____ 20__ г.
Категория должности	
Структурное подразделение	Филиал ООО «Торговая компания»
Должностное подчинение	Директор

Настоящая Должностная инструкция разработана в соответствии с Трудовым кодексом РФ, Положением о порядке разработки, внесения изменений, согласования, утверждения должностных инструкций в ООО «КОМОС ГРУПП» (далее - Общество) и другими нормативными документами, документированными в Обществе.

1. Общие положения

- 1.1 Настоящая должностная инструкция определяет должностные обязанности, права и ответственность лица, назначенного на должность «Главный бухгалтер».
- 1.2 Главный бухгалтер назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке по распоряжению руководителя Общества.
- 1.3 Режим работы лица, назначенного на должность «Главный бухгалтер», определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка Общества.
- 1.4 Оплата труда, её размер и условия выплаты лица, назначенного на должность «Главный бухгалтер», определяются условиями трудового договора и локальными нормативными актами Общества.
- 1.5 В своей деятельности Главный бухгалтер руководствуется следующими документами:
 - другими законодательными, нормативными актами, справочными и методическими материалами, прочими документами и материалами по вопросам, касающимся выполняемой работы в рамках трудовой функции;
 - Уставом Общества;
 - Правилами внутреннего трудового распорядка Общества;
 - прочими локальными нормативными актами Общества;

КОМОС ГРУПП

Процессное управление

Основное | Диск | Задачи | Календарь | Обсуждения | Сообщения | Фото | Списки | Wiki

Процессное управление ☆

СООБЩЕНИЕ | ЗАДАЧА | ОПРОС | ФАЙЛ | ЕЩЁ

Написать сообщение ...

Щербиков Александр Владимирович > Процессное управление, Филиал ООО "КОМОС ГРУПП" "Торговая компания"
http://bs.komos.ru:5579/
Процессная модель ФТК
Добавить комментарий | 1 Мне нравится | Ещё

Щербиков Александр Владимирович > Процессное управление, ООО "Янаулский элеватор"
http://vm-kg-be:5577/
Процессная модель ООО "Янаулский элеватор"
Комментарии | 0 Мне нравится | Ещё

Щербиков Александр Владимирович © 29.09 11:24 | 0 Мне нравится | Ответить | Ещё

Добавить комментарий

Взаимодействие систем



- ❖ Формализация процессов
- ❖ Согласование процессов
- ❖ Оптимизация временных метрик исполнения процессов

- ❖ Утверждение процессов и модели
- ❖ Построенная модель взаимодействия

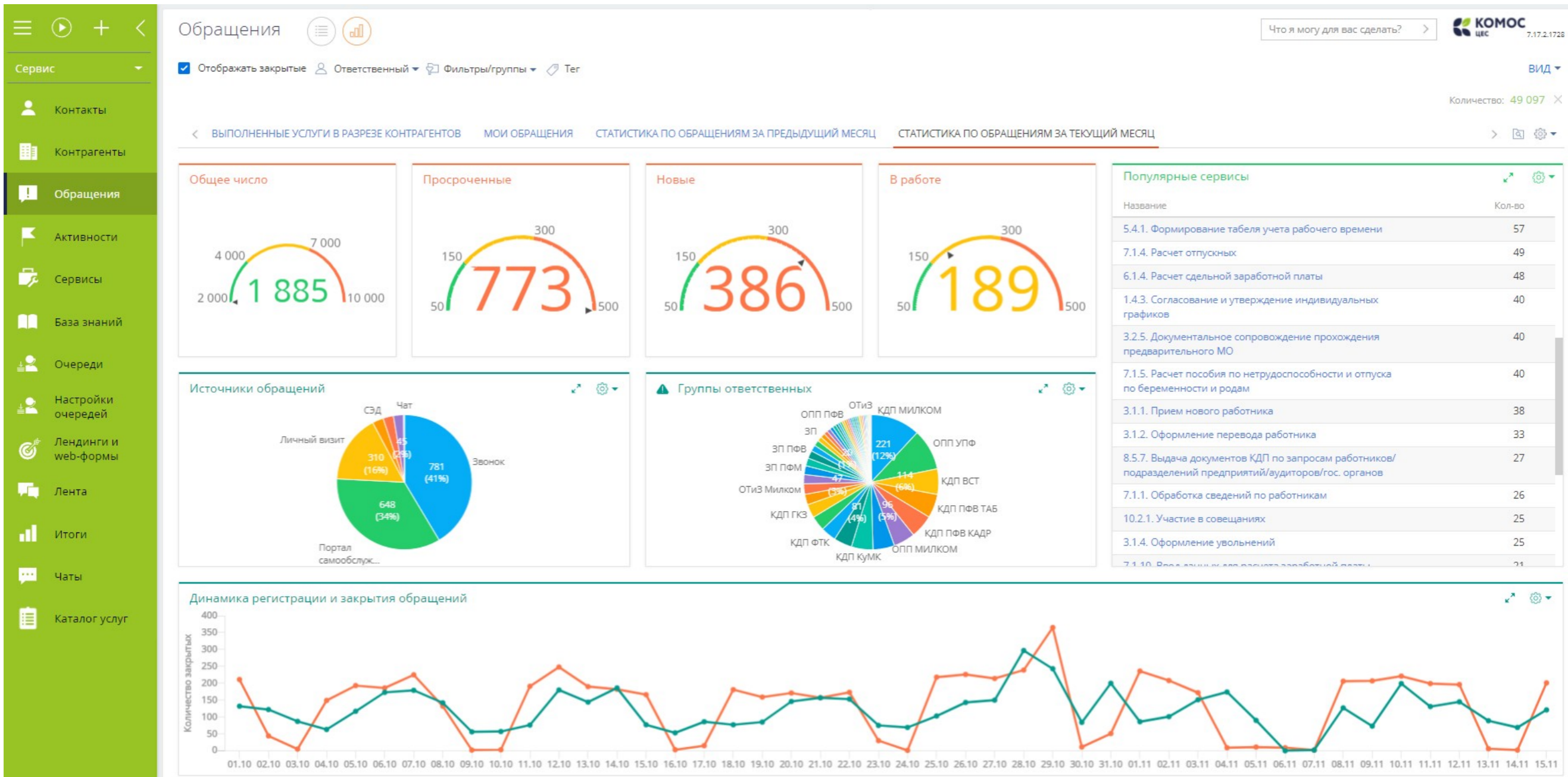
- ❖ Оцифрованные процессы для автоматизации (ФСА)

- ❖ Тестирование процессов

- ❖ Автоматизация процессов для исполнения
- ❖ Контроль исполнения процесса

- ❖ Оценка воспроизводимости процессов
- ❖ Внедрение и перевод процессов на RPA

Рабочая область ВРМ системы



Связь Процессной модели с EPC, СОК, OPL

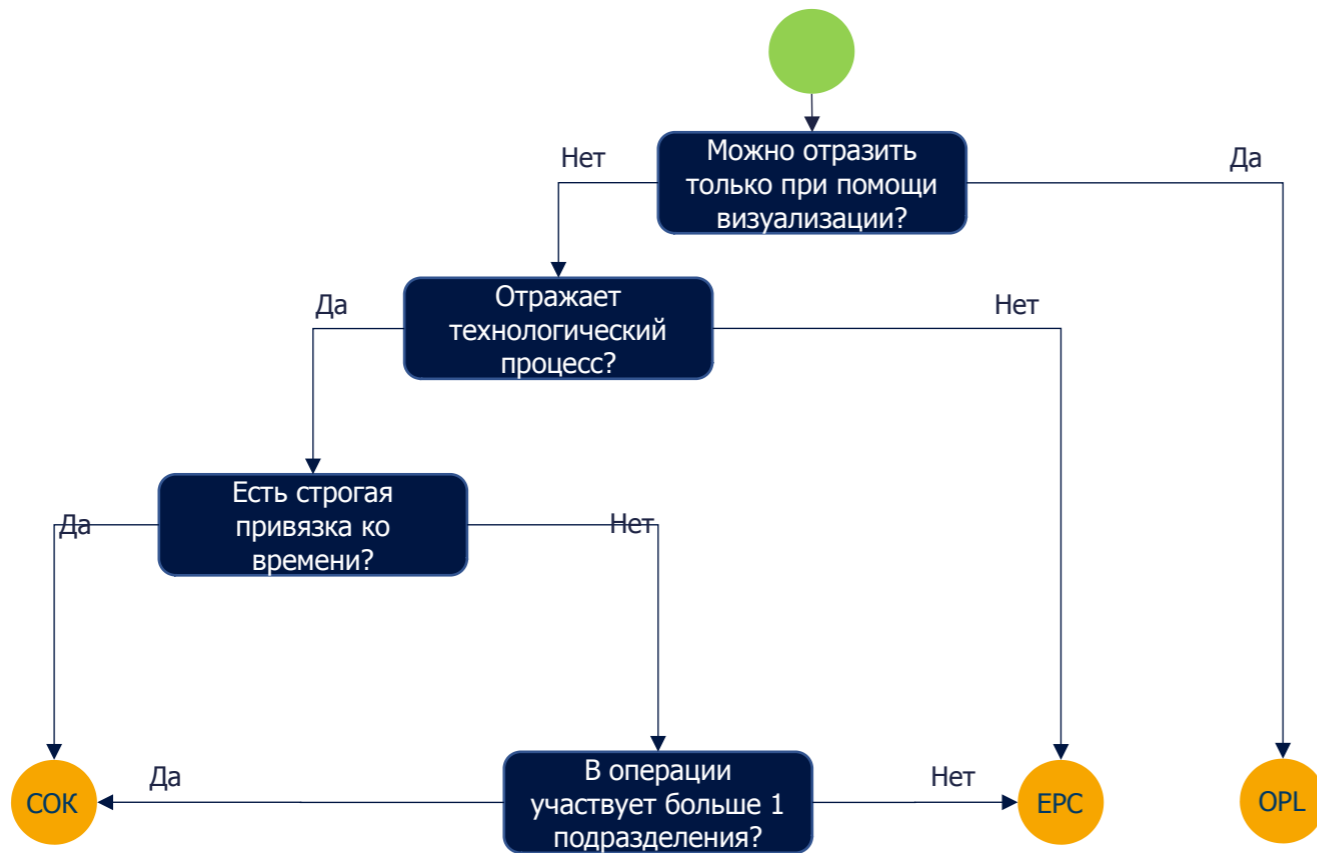


- Ежедневное планирование производства на основе заявок
- Ежедневный анализ отчетов план/факт
- Планирование посевных/уборочных работ
- Планирование отгрузок
- Доставка ТМЦ на производство
- Лабораторные анализы
- Организация ППР
- Контроль качества готовой продукции
- ...

- Отбор проб молока-сырья
- Метод определения фосфатазы
- Подготовка оборудования к выпуску готовой продукции
- Работы с фасовочной линией, переналадки
- Процесс доения, кормления, ветеринарное обслуживание
- Техническое обслуживание оборудования
- ...

- Правила личной гигиены
- Варианты укладки готовой продукции
- Пуск – остановка оборудования
- Места хранения мусора
- Инструкции по использованию ПО (Скриншоты)
- Складские операции
- Шаги 5С
- Условия безопасности на рабочем месте
- ...

Алгоритм по выбору подхода



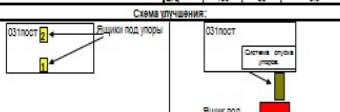


Управление идеями

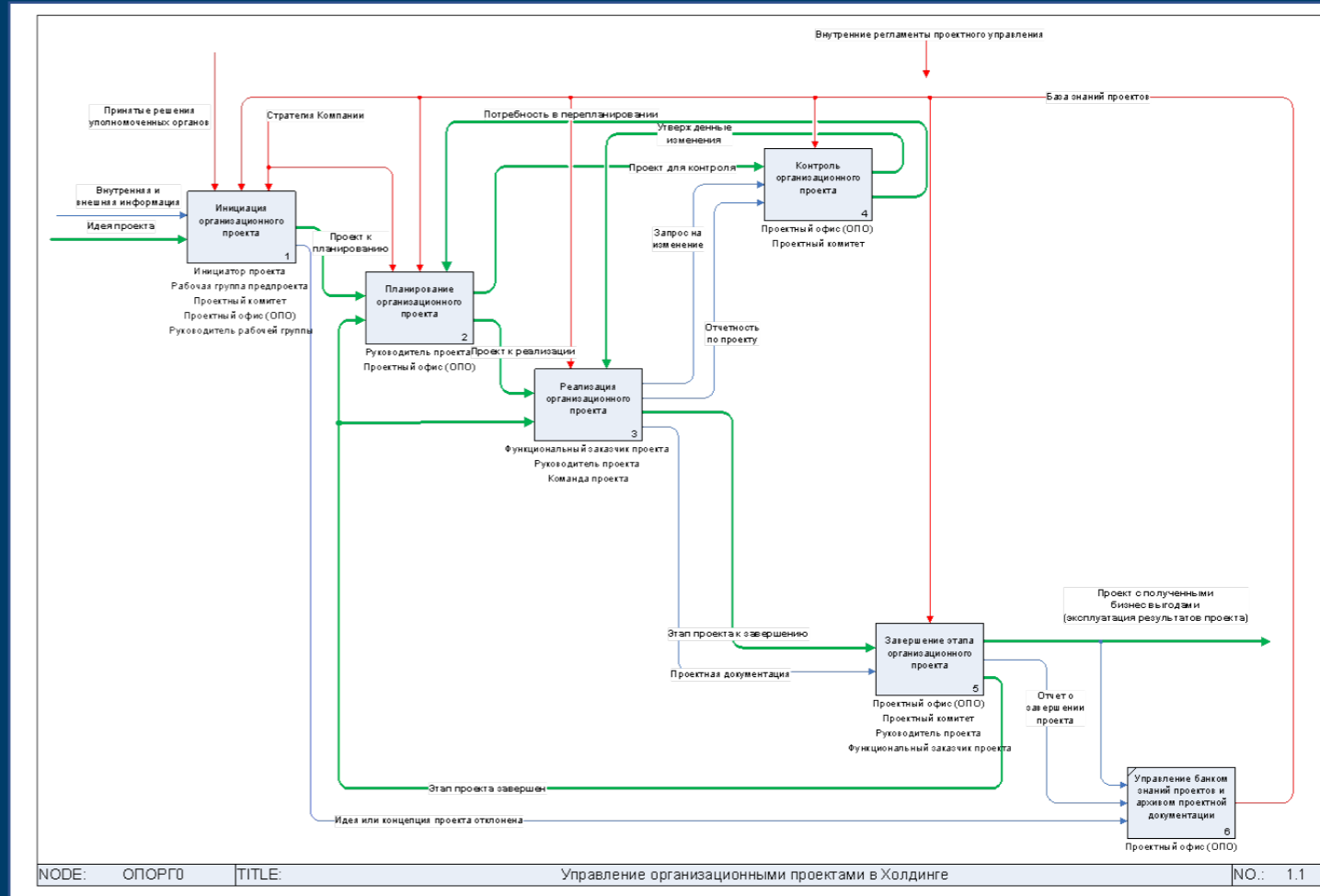
Инициативы работников – возможности улучшений процессов

ЧТО ЕСТЬ КАЙДЗЕН - от субъективного к системному!

БАЗОВЫЙ КАЙДЗЕН. (Рядовой сотрудник)

Завод: АвтоЗавод		Участники		Анализ и контроль результативности принятых мер			
ЦВ: Окровка		Пилот Ситник Д.		ДО ПОСЛЕ			
Зона: TTS/CATA/SIRE		Участники: Кисовин Д. Антонов А.		 			
Пост (№): 031							
Дата: 08.08.2014							
Время цикла производства:							
Причины выбора (САСУЕТ):		Идеи улучшения (Нач. участка):					
1) Перемещение оператора логистики по лестнице для перемещения фиксаторов		Изготовление системы опуса фиксаторов					
Цель действий:		Действия улучшения:					
Формулировка	Цель в шаблоне	Состояние	Кол-во	%			
<input checked="" type="checkbox"/> Уменьшить время выполнения, изменить загрузку и изменить кол-во постов		Законченные	1	100%			
<input type="checkbox"/> Уменьшить время выполнения и увеличить время цикла прохода (Блок, посты)		Текущие		100%			
<input type="checkbox"/> Уменьшить время выполнения и увеличить объем		Отказанные					
<input type="checkbox"/> Улучшить качество		Всего	1	100%			
<input checked="" type="checkbox"/> Улучшить эргономику		Достигнутые результаты:					
<input type="checkbox"/> Другие (указать):		До	После	Эффект-ть			
Стандартизация:	Q	-	-	0%			
	S	-	-	0%			
	И-шаги	337	268	(69/2)(20=06)			
	Екп	-	-	0%			
	Екп	180	80	0.5			
Схема улучшения:		Листок забирал с 031 поста (подъем на второй этаж) и относит на пост шлифовки САТА, это 337 шагов.					
		Изготовили на 031 посту наготовили трубу с левой стороны по которой операторы обслуживают в наш пункт-это дает возможность не подниматься на пост и сократить 69 шагов из маршрута					
Утверждение							
		ФИО	Дата	Подпись	ФИО	Дата	Подпись
		Иванов С.И.			Иванов С.И.		
		Иванов С.И.			Иванов С.И.		
		Иванов С.И.			Иванов С.И.		

Организационный проект. (Руководитель, РСИС, ИТР)



ЭФФЕКТ ОТ ВНЕДРЕНИЯ:

- АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ-СТАНДАРТИЗАЦИЯ РЕШЕНИЙ
- ТИРАЖИРОВАНИЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК
- ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЦЕССОВ-ПОВЫШЕНИЕ ПРИБЫЛИ ОТ БИЗНЕСА
- ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА/РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ
- СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД-ВСЕ ПРОЦЕССЫ ПЕРЕСМОТРЕНЫ

ОТКЛОНЕНИЕ/ЗАТРАТЫ

КАЙДЗЕН

СТАНДАРТ

Аудиты

В Компании проводятся аудиты бизнес-процессов, системы управления для постоянного анализа и реинжиниринга процессов

Планирование аудитов

- 1) Составление годовой программы аудитов;
- 2) Формирование аудиторской группы;
- 3) Подготовка плана и чек-листов аудита, уведомление проверяемого подразделения.

Проведение аудитов

- 1) Проведение предварительного совещания;
- 2) Получение свидетельств, сбор и верификация информации;
- 3) Подведение итогов аудита, подготовка протоколов несоответствий и проведение заключительного совещания;
- 4) Подготовка отчета по внутреннему аудиту и предоставление Управляющему акционеру Компании

Выполнение корректирующих действий

- 1) Анализ причин несоответствий и разработка руководителем проверяемого подразделения корректирующих действий с указанием сроков их выполнения;
- 2) Уведомление ведущего аудитора о разработанных корректирующих действиях;
- 3) Выполнение корректирующих действий и анализ их результативности.

ЕЖЕГОДНЫЙ СИСТЕМНЫЙ ПЕРЕСМОТР КЛЮЧЕВЫХ ПРОЦЕССОВ И ПОДХОДОВ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АУДИТОВ ПРОЦЕССОВ

The image displays several official documents from KOMOC (Kommunal-Ökonomie-Management-Organisation der Stadt Bonn). The documents include:

- KT-ПКК-001-2020 ПОЛОЖЕНИЕ о процессном управлении** (Policy on process management).
- KT-ПКК-004 ПОРЯДОК проведения внутренних аудитов** (Order for internal audits).
- KT-ПКК-006 ПОРЯДОК проведения корректив, корректирующих и предупреждающих действий** (Order for corrective, corrective, and preventive actions).
- ПРОТОКОЛ НЕСООТВЕТСТВИЙ №...** (Non-conformance protocol) with a table of findings and corrective actions.
- ЖИТН** (Internal audit report) with a table of audit results.
- Детализированный отчет по аудиту** (Detailed audit report) with a table of audit findings.

The documents feature the KOMOC logo and are signed by various officials, including the Chief Auditor and the Managing Director.

Итоги

- Описаны процессы предприятий до уровня в нотации BPMN на 100 %
Факт: >2000 процессов
- Длительность проекта трансформации HR ОЦО – не более 1 года
Факт: 8 месяцев
- Экономия финансовых средств от выделения HR ОЦО – не менее 10 млн.руб/
год
млн. рублей
Факт: >18
- Карты KPI

Планы

- Построение стратегических карт направлений, предприятий.
- Внедрение управления по целям.
- Развитие BPMS.
- Управление идеями – сквозной процесс улучшений – «Идея-Проект-Реализация».
- Переход от аудитов ИСМ к аудитам SOX.
- Сбор показателей (SAP SF), ФСА процессов, внедрение RPA.

Спасибо за внимание!