

# БУРАТИНО В ПОИСКАХ «ЗОЛОТОГО КЛЮЧИКА» ИЛИ ПРАВДИВАЯ ИСТОРИЯ О ВНЕДРЕНИИ ПРОЦЕССНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Спикер:

**Чередниченко Екатерина Юрьевна**

Руководитель отдела управления бизнес-процессами

ЗАО «Московская Пивоваренная Компания»

[e.cherednichenko@gmail.com](mailto:e.cherednichenko@gmail.com)

2019 | ВОСЬМАЯ ЕЖЕГОДНАЯ  
КОНФЕРЕНЦИЯ

ПРОЕКТИРОВАНИЕ  
БИЗНЕС-АРХИТЕКТУР

# Московская Пивоваренная Компания



- ✓ Самый современный пивоваренный завод в Европе
- ✓ Производит в месяц более 55 млн. литров пива и напитков в соответствии со стандартами ISO 9001, FSSC 22000
- ✓ Портфель уникальных собственных марок пива, признанных потребителями в России и за рубежом и удостоенных высших наград за качество на Европейских конкурсах

## СОБСТВЕННЫЕ МАРКИ

## МОТОР



## ЛИЦЕНЗИОННЫЕ МАРКИ



## КРАФТ



## ПОЧЕМУ «ПРИКЛЮЧЕНИЯ БУРАТИНО»?

Потому что всё в первый раз,  
и успешный лидер такого проекта:



Наивен и полон оптимизма



Верит в правильность выбранного пути,  
несмотря на мнение окружающих и неудачи



Смел и упорен в преодолении препятствий

## ПОЧЕМУ «БУРАТИНО»?

А еще потому что на пути, на который он встал:



Пока нет результата, проект нужен только ему, и придется искать «золотой ключик»



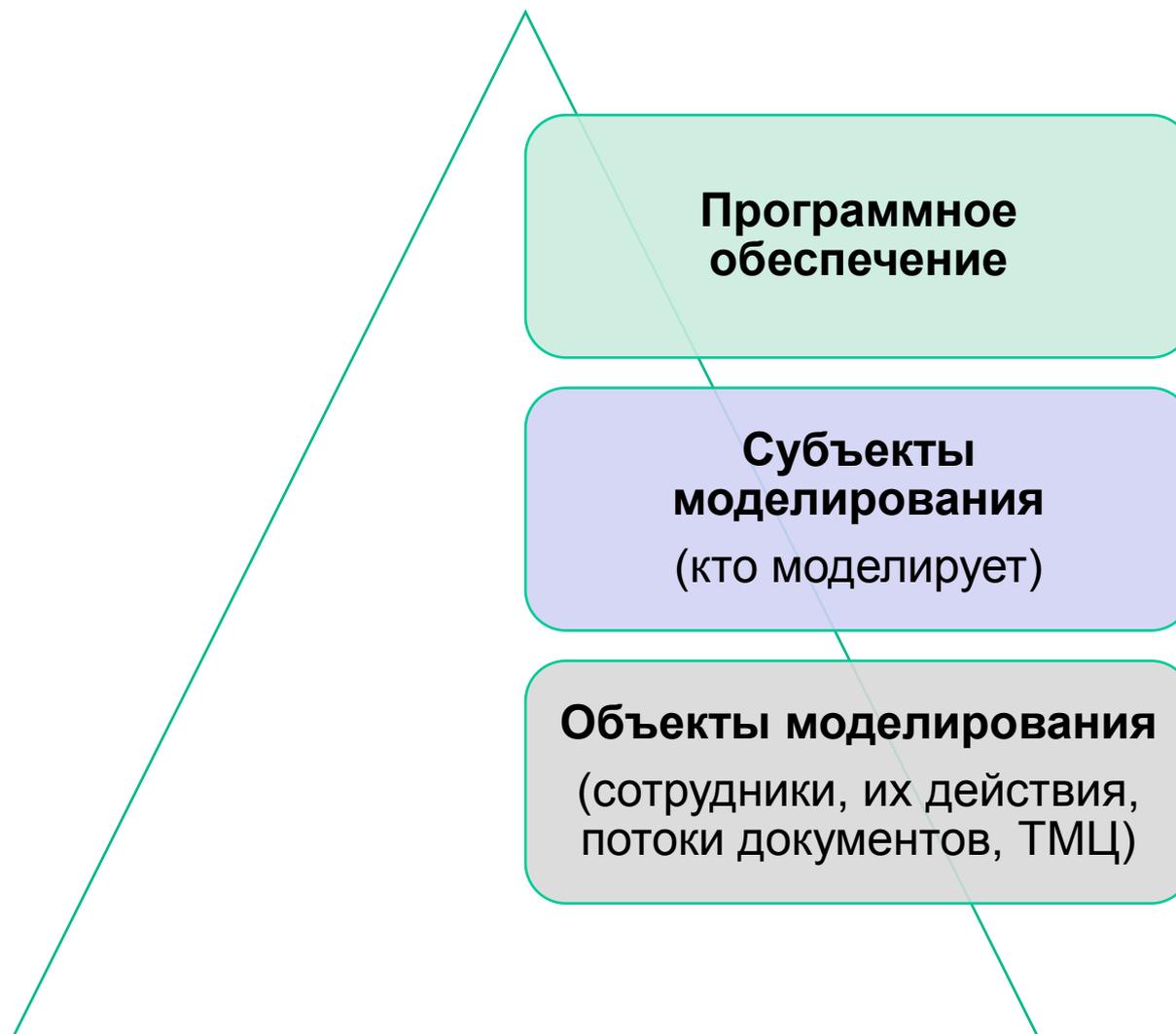
Он не знает, кто из встретившихся окажется ему другом, а кто – врагом проекта



В конце пути, несмотря ни на что, будет успех и команда верных друзей!

На этом сказка заканчивается и начинается быль...

# ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЕКТА



НСД проекта: Устав, Правила моделирования, Правила согласования моделей (регламентов), Глоссарий и др.

## Программное обеспечение

Соответствует задачам\*

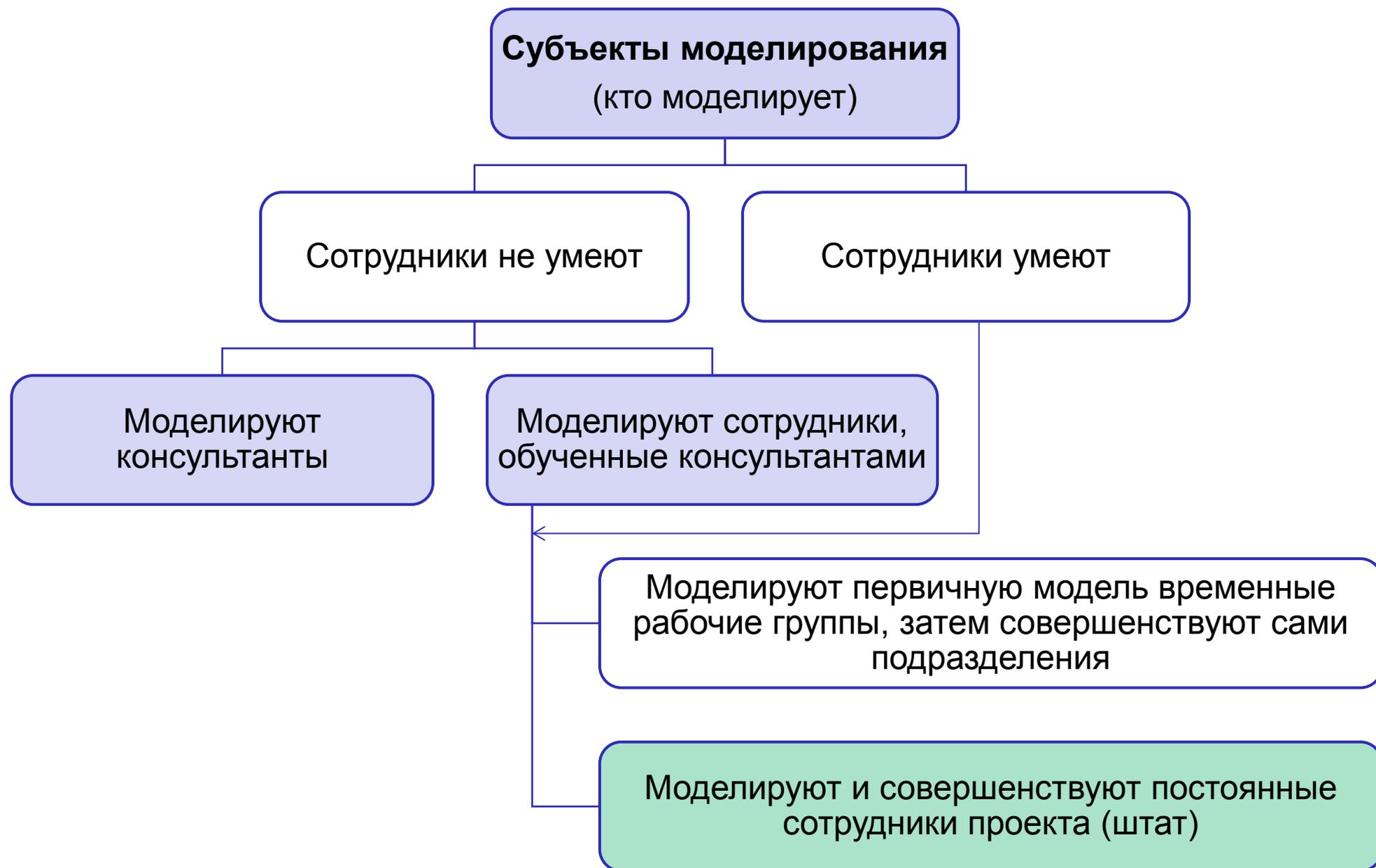
Адекватная стоимость\*

Соответствует квалификации объектов и субъектов моделирования

\* Примененная методика оценки:

Балльное сравнение с другими ПО объема функционала, нужного для решения поставленных задач, и его стоимости. Выбрали **Business Studio**

# ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЕКТА. СУБЪЕКТЫ



# ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЕКТА. СУБЪЕКТЫ

Моделируют  
консультанты

- Моделируют быстро, методологически и технически чисто
- Не знают специфики работающих потоков (документов, информации), поэтому при моделировании могут упустить детали, в которых и скрыты проблемы/сбои в работе процесса

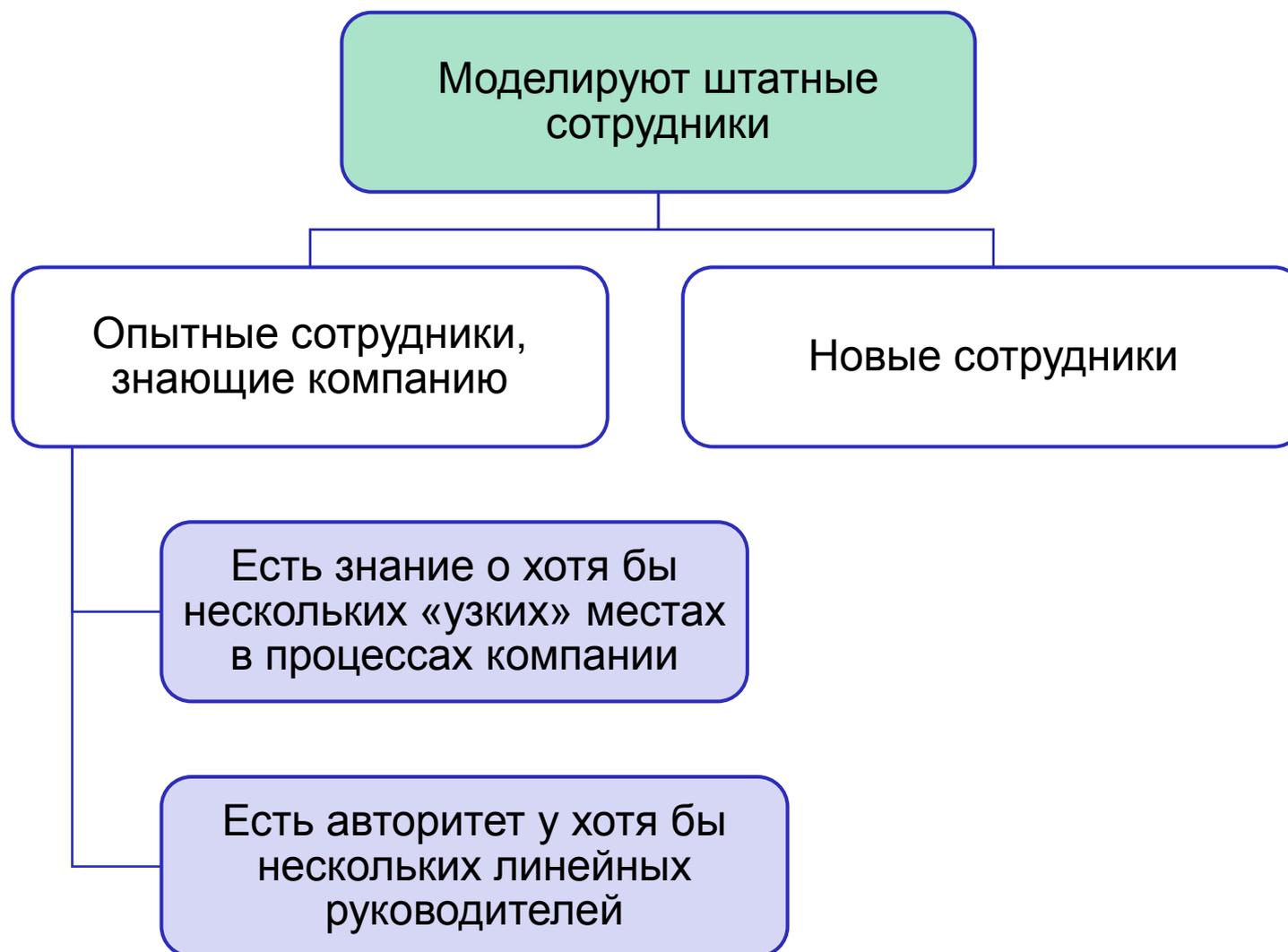
Моделируют первичную  
модель временные  
рабочие группы, затем  
совершенствуют сами  
подразделения

- Знают специфику, отражают все детали в модели
- Моделируют медленно и с ошибками, и вряд ли научатся делать быстро и хорошо, т.к. загружены основной работой

Моделируют и  
совершенствуют  
постоянные сотрудники  
проекта (штат)

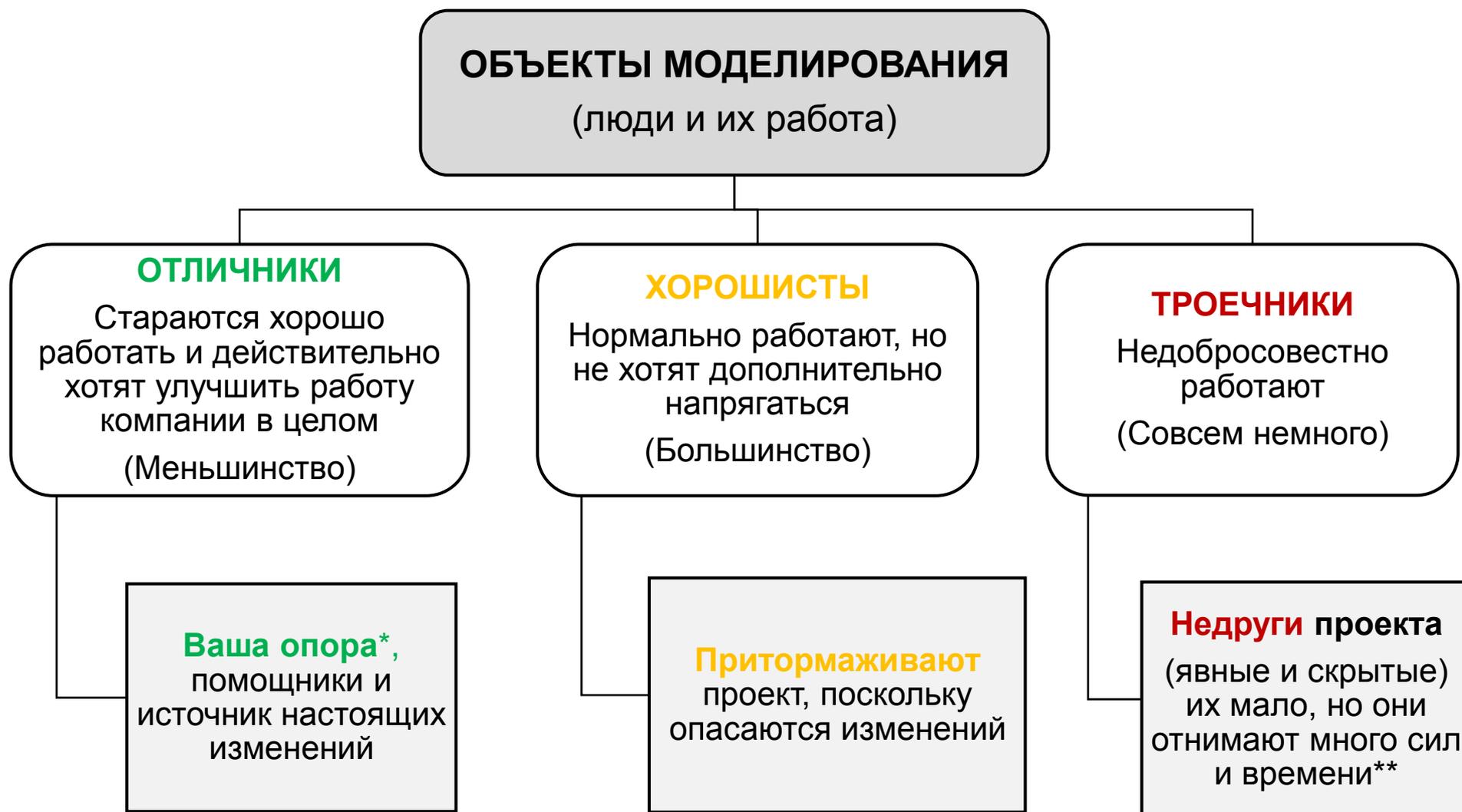
- Знают специфику, верно отражают детали в модели
- Высокая скорость и моделирования, и улучшения в самих процессах, т.к. занимаются только этим
- **Дополнительный ФОТ**

# ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЕКТА. СУБЪЕКТЫ



Опытным сотрудникам проще запустить проект (выбрать процесс и начать его совершенствовать), поскольку они знают «узкие» места, и у них есть некоторый авторитет, чтобы труда внедриться

# ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЕКТА. ОБЪЕКТЫ



\* Только в том случае, если вы сможете их заинтересовать в проекте

\*\* Потому что они мало загружены работой (есть время на интриги), они хитры и изворотливы

# КУДА ИДТИ, В КАКИЕ ПРОЦЕССЫ?

## 2 варианта:

Вариант 1: берем процесс из вспомогательных, мало взаимодействующий с другими, а еще лучше - регламентированный внешней средой (Законодательством)

- Быстро появится много диаграмм процессов (регламентов), которые можно показать руководству в подтверждение, что проект работает
- Пользы (улучшений) нет, или они неочевидны для большинства сотрудников и руководства

Вариант 2: процесс из основного потока создания ценности, работающий интенсивно (в котором ежедневно взаимодействуют несколько подразделений)

- Реальная польза: там точно есть места, где «сбоит»  
Решив хотя бы пару проблем, используя модели процессов, Вы обеспечите себе доверие и энтузиазм «отличников» (возможно, даже и «хорошистов») помогать проекту продвигаться дальше, потому что им станет реально легче работать
- Вас ждут подозрительность и даже попытки очернить и обесценить идею проекта (те самые «троечники»), трудности с формированием модели «to be», и с тем, чтобы эта модель заработала
- Затраты времени намного больше, возможно недовольство руководства, что медленно движетесь



## КАК ВЫЯВИТЬ «УЗКИЕ МЕСТА» В ПРОЦЕССАХ?

Возвращаемся к тому, кто моделирует:

**Опытный сотрудник** точно знает о нескольких «узких» местах и может для старта проекта выбрать то место, где:

- у него лучше налажены отношения с людьми, или
- он лучше понимает суть и особенности потока и, возможно, уже видит, как можно улучшить процесс без серьезных финансовых инвестиций

**Новому сотруднику или консультанту** поможет метод поиска «стыков» процессов

# КАК ВЫЯВИТЬ «УЗКИЕ МЕСТА» В ПРОЦЕССАХ?

## Метод поиска «стыков»:

Смотрим на основные этапы потока создания ценности

*Пример: упрощенная схема ПСЦ производственного предприятия*

<b>Процесс</b>	Закупка и доставка сырья	Приемка сырья на склад	Хранение сырья	Передача сырья в производство	Обработка сырья и производство продукции	Приемка продукции из производства	Обработка и хранение	Отгрузка и доставка покупателю
<b>Подразделение</b>	Отдел закупок (снабжение, транспортный)	Транспортная компания/ Склад	Склад	Склад/ Цех	Цех	Цех/ Склад	Склад	Склад/ Покупатель

Процессы на стыках подразделений выделены **красным**. Там чаще всего и сбоит. Берите первым тот стык, процессы которого понимаете лучше всего, исходя из собственного опыта

# КАК ВЫЯВИТЬ «УЗКИЕ МЕСТА» В ПРОЦЕССАХ?

Почему сбоят в процессах на стыках подразделений?

И какую пользу мы там можем принести без финансовых вложений?

**Стыки обычно сопровождаются документооборотом**

А менеджеры не любят «бумажки» (даже электронные), предпочитая, где возможно, ограничиться телефоном (звонок, e-mail)

Наша задача – определить **необходимое и достаточное** наполнение «стыка» информацией/документами и определить их **оптимальный путь**, закрепив всё это в модели процесса (регламенте)

**Эти места часто бывают «ничьи»** –

предыдущее подразделение считает, что его зона ответственности уже закончилась, а следующее – что его еще не началась

В результате – «белое пятно»

Наша задача – **организовать на встречу** оба подразделения и **распределить «белые пятна»** по ответственным, определить **наполнение результата и сроки передачи на следующий этап**, закрепив всё это в модели процесса (регламенте)

**В идеале эти места надо полностью автоматизировать**, что не всегда возможно, но к этому надо стремиться



## КАК ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ СОТРУДНИКА СООБЩИТЬ О ПРОБЛЕМЕ?

На первой рабочей встрече стараемся **выявить «отличника»** - человека, **который закрывает «белые пятна»**, несогласованность потоков информации/документов

Его признаки: он задерживается на работе допоздна, находится на связи круглосуточно, 7 дней в неделю, разруливает проблемы и толкает процессы вперед. И знает детали не только своей работы, но и часть работы по процессу до и после себя. Его используем, как основного эксперта для формирования обеих моделей процесса: “as is” и “to be”.

**Важно!** **Обещаем** ему, что с использованием наших инструментов (моделей процессов) **жизнь его наладится**, не будет препирательств в переписке «кто виноват», **он перестанет отвечать за чужие ошибки** и т.п.

После интервью с основным экспертом раскручиваем проблему до ее источника, используя обычные методы (например, «5 почему»), опрашивая других сотрудников. Создаем модель процесса.

Согласовываем модель с участниками и их руководителями, одновременно разъясняя владельцу процесса, что он теперь отвечает не только за выполнение процесса в соответствии с созданной моделью, но и за своевременную актуализацию модели при необходимости изменений в работе

# ПОЛЕЗНЫЕ ДЕТАЛИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ОПТИМАЛЬНЫХ И УДОБНЫХ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ МОДЕЛЕЙ ПРОЦЕССОВ

Сроки действий - какие ставим?

2 варианта:

Длительность  
выполнения

- удобен для примерной оценки необходимых для процесса трудовых ресурсов\* (оптимизации персонала)
- сообразительные сотрудники сразу подозревают, что такой срок ставится для оценки нагрузки персонала с целью его сокращения. Это пугает и **МОЖЕТ ВЫЗВАТЬ отторжение работы над проектом**, а также завышение реальной длительности

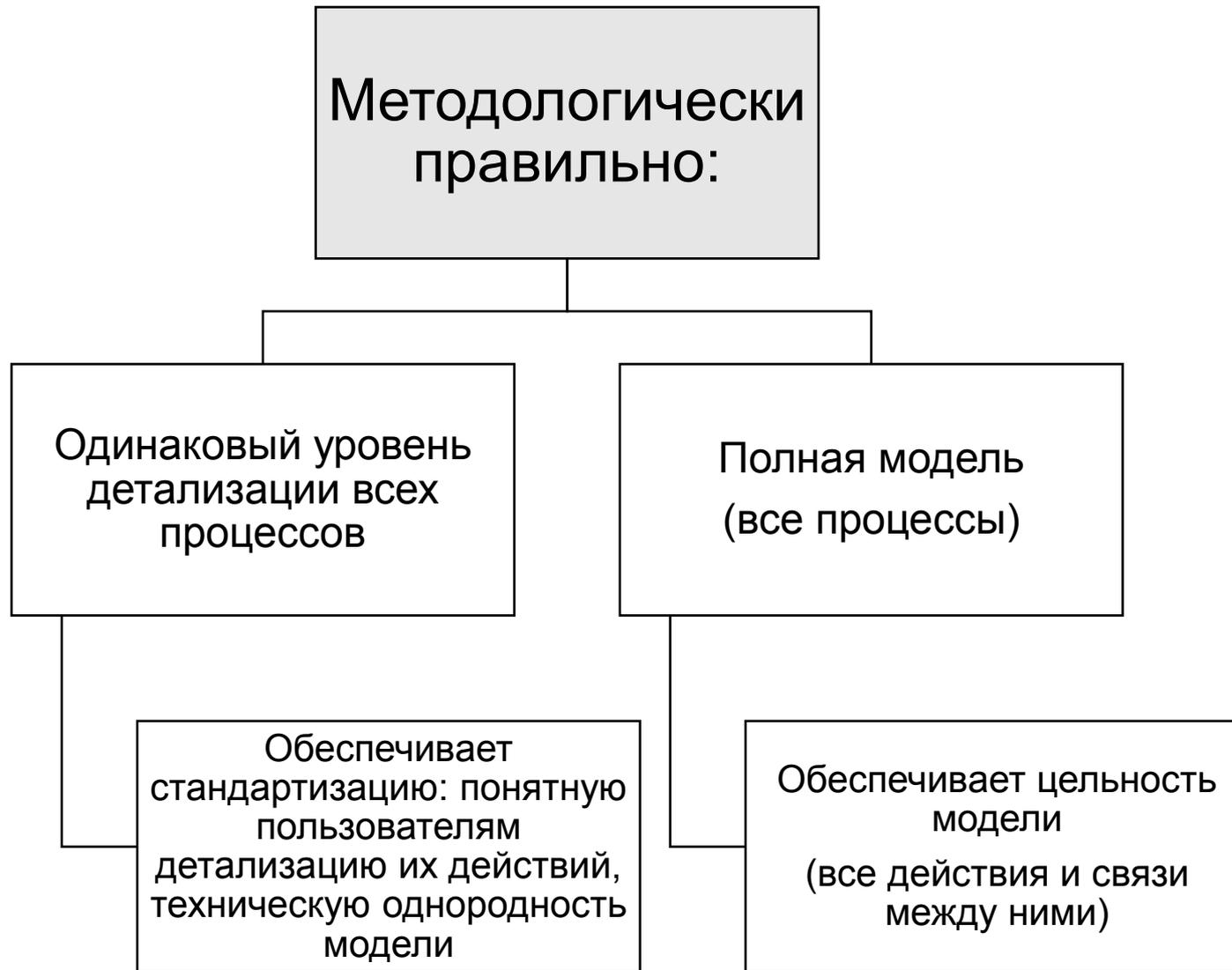
Срок  
(Deadline)  
передачи на  
следующий  
этап процесса

- удобен для наведения порядка в процессах, где сбоят, особенно, если после данного действия идет переход к другому исполнителю (тем более - если в другое подразделение), поскольку сбоят часто из-за опоздания или неполноты входящих объектов

\* Для более точной оценки необходимо задавать законы возникновения события, инициирующего данное действие

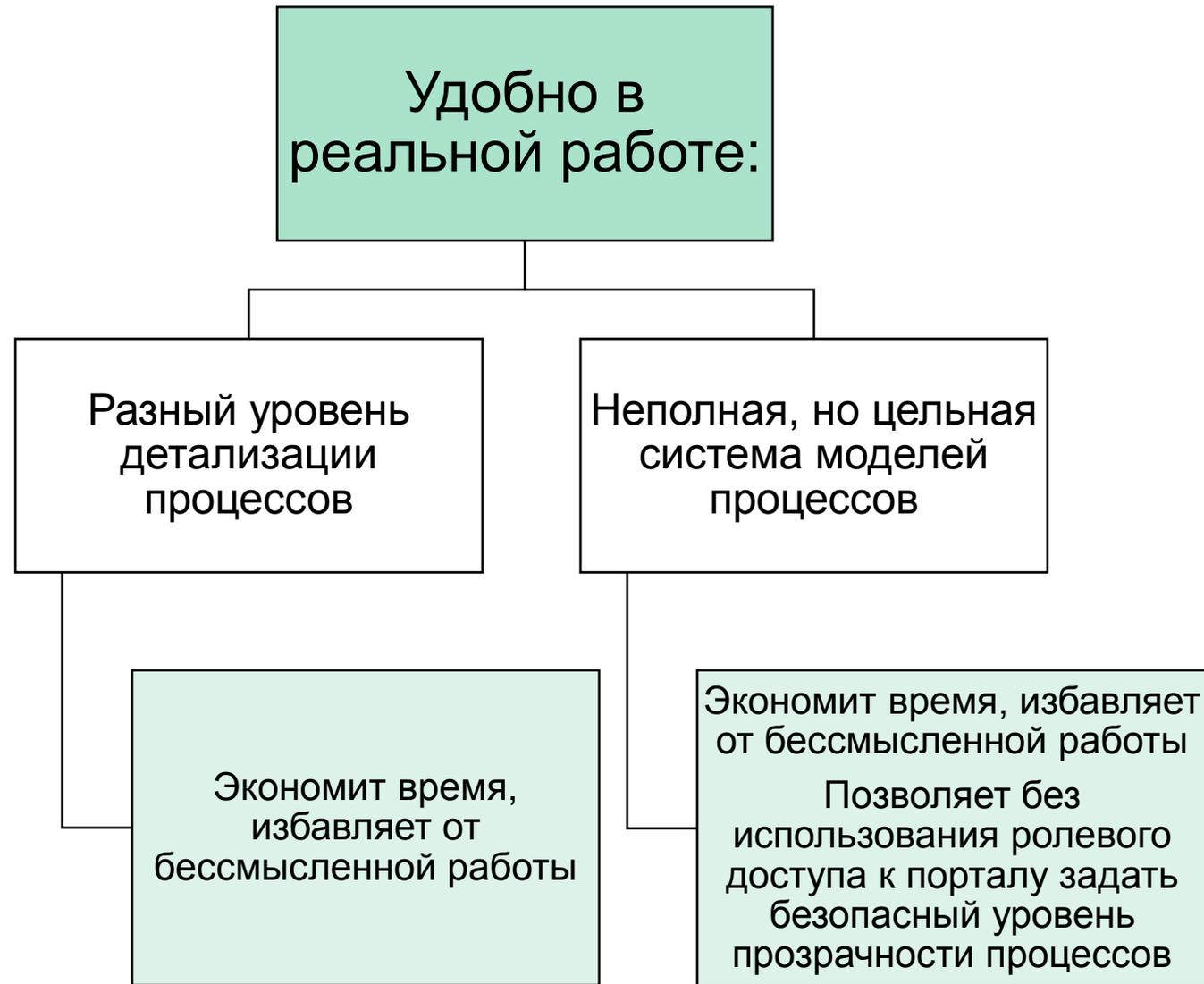
# ПОЛЕЗНЫЕ ДЕТАЛИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ОПТИМАЛЬНЫХ И УДОБНЫХ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ МОДЕЛЕЙ ПРОЦЕССОВ

Степень детализации и полнота системы моделей процессов



# ПОЛЕЗНЫЕ ДЕТАЛИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ОПТИМАЛЬНЫХ И УДОБНЫХ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ МОДЕЛЕЙ ПРОЦЕССОВ

Степень детализации и полнота системы моделей процессов





# ПОЛЕЗНЫЕ ДЕТАЛИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ОПТИМАЛЬНЫХ И УДОБНЫХ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ МОДЕЛЕЙ ПРОЦЕССОВ

Разный уровень детализации процессов – где какой использовать?

**Высокий уровень детализации** используем в тех процессах, где одновременно присутствуют **3 признака**:

Признак	Что он означает
Нет регламентации действий работника другими инструментами	Работа отдана на откуп сознательности работника
Невысокий уровень квалификации работников	Небольшая зарплата, часто низкий уровень сознательности
Процесс является частью основного потока создания ценности	Высоки риски потерь денег для компании

В таких случаях полезно еще сразу разработать в BS шаблон отчета «Должностная инструкция» (с подтягиванием из базы моделей всего функционала) и ознакомить работника под подпись.

**Лайфхак:** в шаблон отчета ввести фразу «Актуальная версия функциональных обязанностей работника находится на странице корпоративного ресурса по адресу: ...»

Эта фраза сослужит добрую службу в случае трудовых споров с работником



# ПОЛЕЗНЫЕ ДЕТАЛИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ОПТИМАЛЬНЫХ И УДОБНЫХ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ МОДЕЛЕЙ ПРОЦЕССОВ

Разный уровень детализации процессов – где какой использовать?

## Низкий уровень детализации:

Используем в процессах **высококвалифицированного персонала** (аналитики, программисты, финансисты и т.п.), а также в описании труда **руководителей**

Уровень детализации здесь – только тезисы о действиях, чтобы была понятна суть

Если совсем упростить подход, то он такой – **чем дороже стоит сотрудник, и чем выше его квалификация, тем ниже детализация его работы**, иначе за что мы ему столько платим?

Однако тут нельзя совсем расслабляться. Среди таких работников тоже бывают «троечники», поэтому **сроки и результаты работы должны отражаться очень четко.**

## ЗАКРЕПЛЯЕМ УСПЕХ

- Размещаем сделанные модели процессов на общедоступном ресурсе
- **Обязательно**, одновременно с созданием моделей, **обучаем** читать их **всех сотрудников**, которые попадают на нашем пути, а также готовим и проводим общие обучающие презентации
- Минимум **1 раз в месяц рассылаем** руководителям и ключевым сотрудникам **сводку о создании** новых **моделей** процессов и **актуализации** ранее созданных моделей
- Сделав 2-3 реальных улучшения, можно уже спокойно работать - продолжать расшивать «узкие места» и моделировать более спокойные участки. О проекте теперь все знают, а «сарафанное радио» сообщает, что проект реально помогает в работе.
- И всё больше людей хочет этим воспользоваться. Для этого обеспечиваем **максимально простой способ подачи заявок** от сотрудников на создание/изменение процессов (например, по e-mail или с портала). Требование одно: заявка письменная и содержит суть изменений



# ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ.

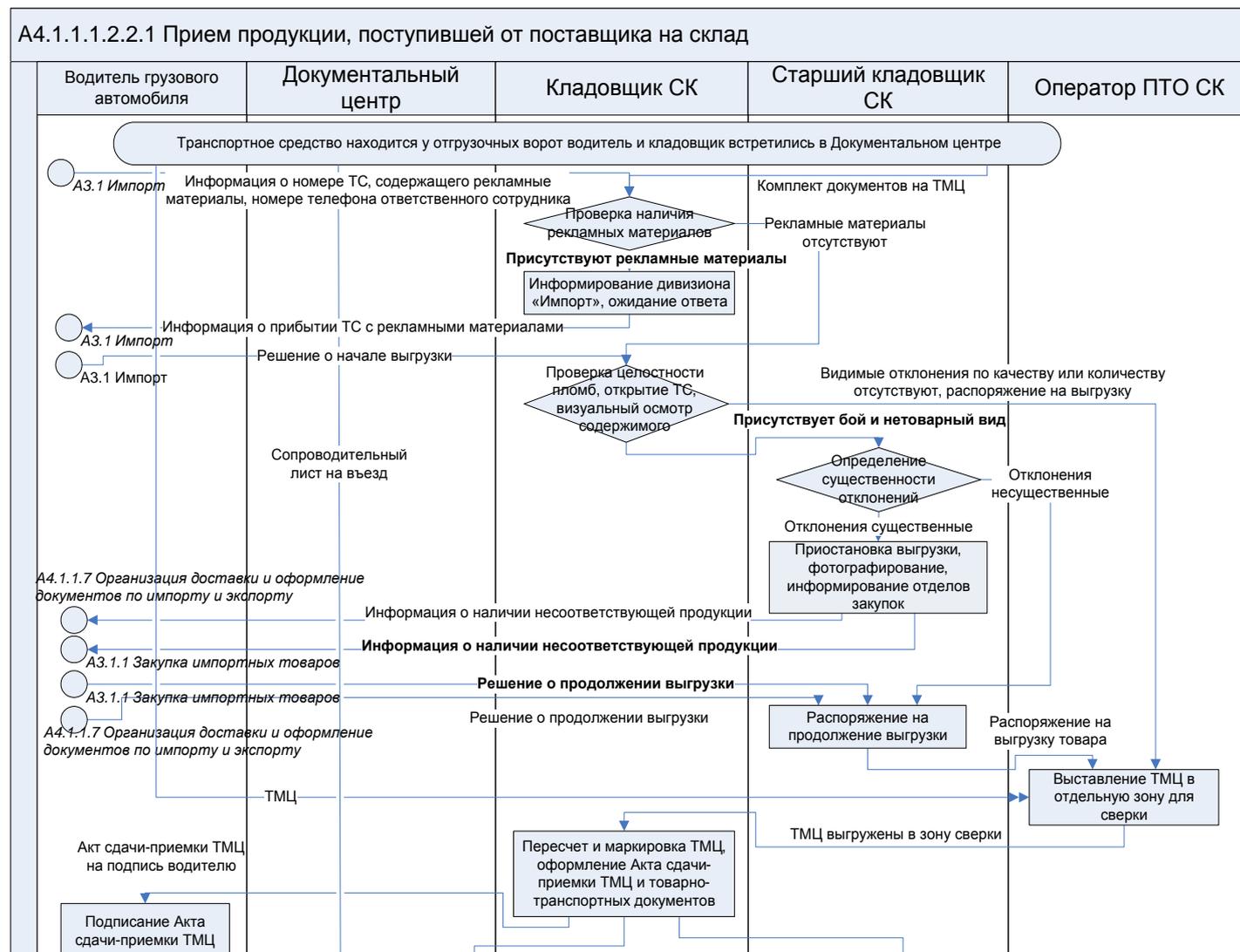
## КАК БЫСТРО ЧИТАТЬ РЕГЛАМЕНТЫ ПРОЦЕДУР НОТАЦИИ CFFC

Вы получили на согласование 20 страниц регламента. Времени читать нет, и не надо!

### 1. Смотрим диаграмму:

Каждый пловец (исполнитель) плывет только по своей дорожке, сверху вниз. Ищем себя, проверяем свои действия, входы и выходы (3-5 минут)

Пример диаграммы (процедура до оптимизации, 2014 г)



# ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ.

## КАК БЫСТРО ЧИТАТЬ РЕГЛАМЕНТЫ ПРОЦЕДУР НОТАЦИИ СFFC. ПРОДОЛЖЕНИЕ

2. В таблице по действиям находим своё действие и проверяем его сроки (3 минуты).

3. При необходимости проверяем эти же параметры у предшествующего исполнителя (входы в наше действие)

Итого на проверку регламента **6-16 минут**

*Пример таблицы по действиям (процедура до оптимизации, 2014 г)*

№	Действие	Входные данные		Инструкция по выполнению	Выходные данные		Исполнитель	Требования к срокам
		Вход	Объекты		Выход	Объекты		
3.	А4.1.1.1.2.1.3 Проверка целостности пломб, открытие ТС, визуальный осмотр содержимого	Рекламные материалы отсутствуют	Комплект документов на ТМЦ от поставщика	Проверка целостности пломб. Постепенное (с целью недопущения падения груза, если его последние ряды недостаточно надежно закреплены) открытие транспортного средства. Визуальный осмотр содержимого автоприцепа, проверка на наличие следов протечки жидкостей, завала паллет, нарушения температурного режима. Информирование старшего кладовщика о наличии отклонений по качеству или количеству.	Видимые отклонения по качеству или количеству отсутствуют, распоряжение на выгрузку	Кладовщик СК	15 минут	
		Решение о начале выгрузки			Присутствует бой и нетоварный вид			
4.	А4.1.1.1.2.1.4 Определение существенности отклонений	Присутствует бой и нетоварный вид		Определение отклонений в соответствии с перечнем несоответствий продукции, допустимой к реализации со скидками	Отклонения несущественные	Старший кладовщик СК	15 минут	
					Отклонения существенные			

# ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ.

## ПРИМЕР ПОСЛЕДНЕГО СЛАЙДА ОБУЧАЮЩЕЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ

**Кому и какая от этого польза?**

### 1. ЛЮБОМУ СОТРУДНИКУ

Увидеть возможности и <u>сделать <b>свою работу</b></u>	<b>ПРОЩЕ и ЛЕГЧЕ</b> <b>ЭФФЕКТИВНЕЕ</b>	→ <b>СЕБЕ ХОРОШО 😊</b> → <b>КОМПАНИИ ХОРОШО</b>
Увидеть, как работают <b>другие</b> и <u>сделать <b>их работу</b></u>	<b>УДОБНЕЕ ДЛЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ</b> <b>ЭФФЕКТИВНЕЕ</b>	→ <b>СЕБЕ ХОРОШО 😊</b> → <b>КОМПАНИИ ХОРОШО</b>
<p><i>Освободить время для занятия чем-то интересным, вместо переписки "Кто виноват?"</i></p> <h3><u>2. РУКОВОДИТЕЛЮ</u></h3> <p><b>СПАТЬ СПОКОЙНО 😊</b> (лучше результаты, меньше ошибок и сбоев)</p> <p><b>СЭКОНОМИТЬ БЮДЖЕТ</b></p> <p>ЗА СЧЕТ ЭКОНОМИИ ВРЕМЕНИ НА РУТИНЕ ПОЛУЧИТЬ ДЛЯ СЕБЯ И СОТРУДНИКОВ <b>ВОЗМОЖНОСТЬ РАЗВИВАТЬСЯ В НОВЫХ ИНТЕРЕСНЫХ ПРОЕКТАХ</b></p>		

# ПРИМЕРЫ МОНИТОРИНГА ХОДА ПРОЕКТА.

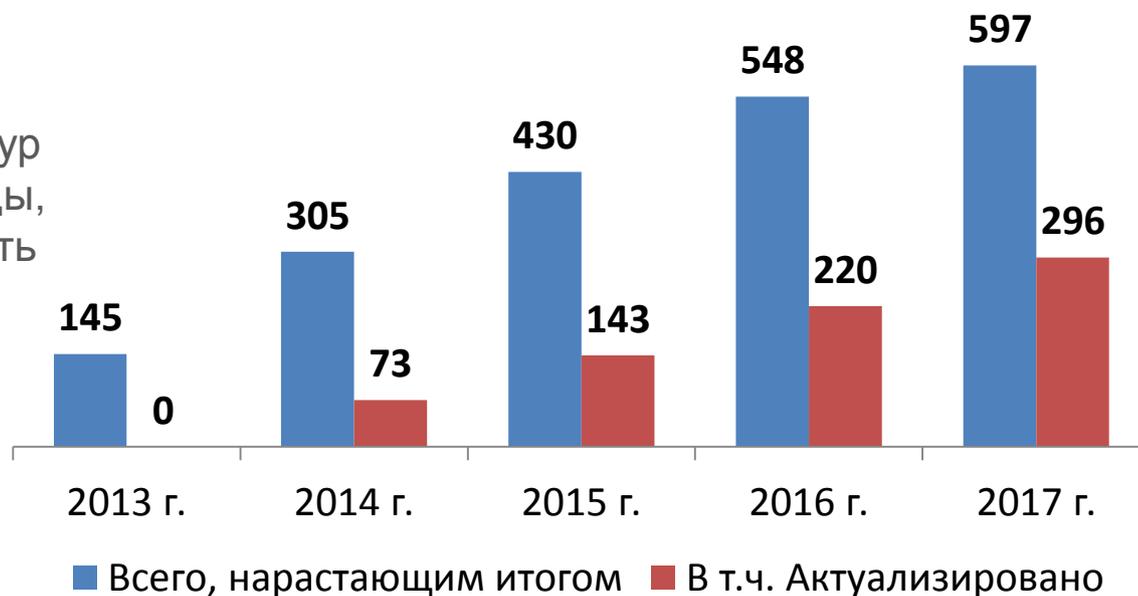
## ОБЩАЯ ДИНАМИКА ПРОЕКТА

На **01.01.18** в базе моделей **597** процедур.

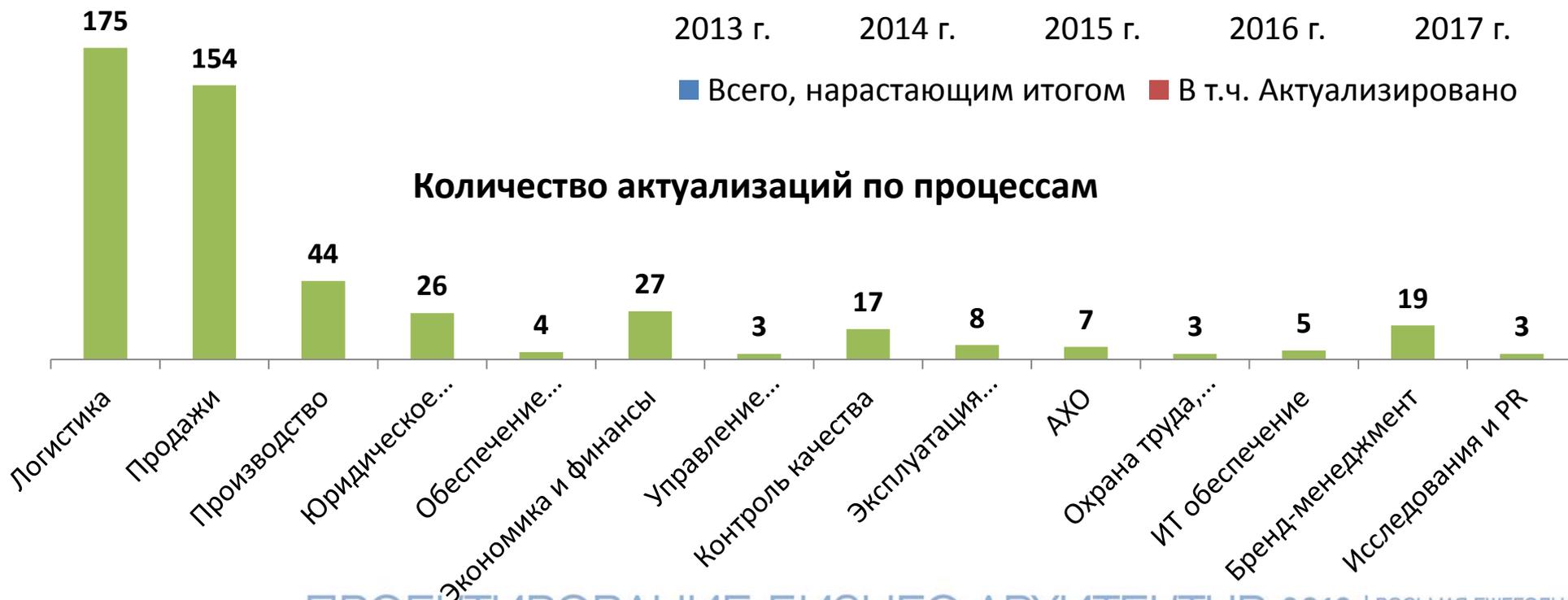
Проведено **497 актуализаций**, при которых актуализировано 296 процедур (в том числе: 67 - дважды, 24 - трижды, 13 - четыре раза, 3 - пять раз, 3 - шесть раз, 2 - восемь раз, 1 – девять раз)

Неоднократные актуализации – это индикатор проблемных процессов.

### Количество процедур в базе моделей



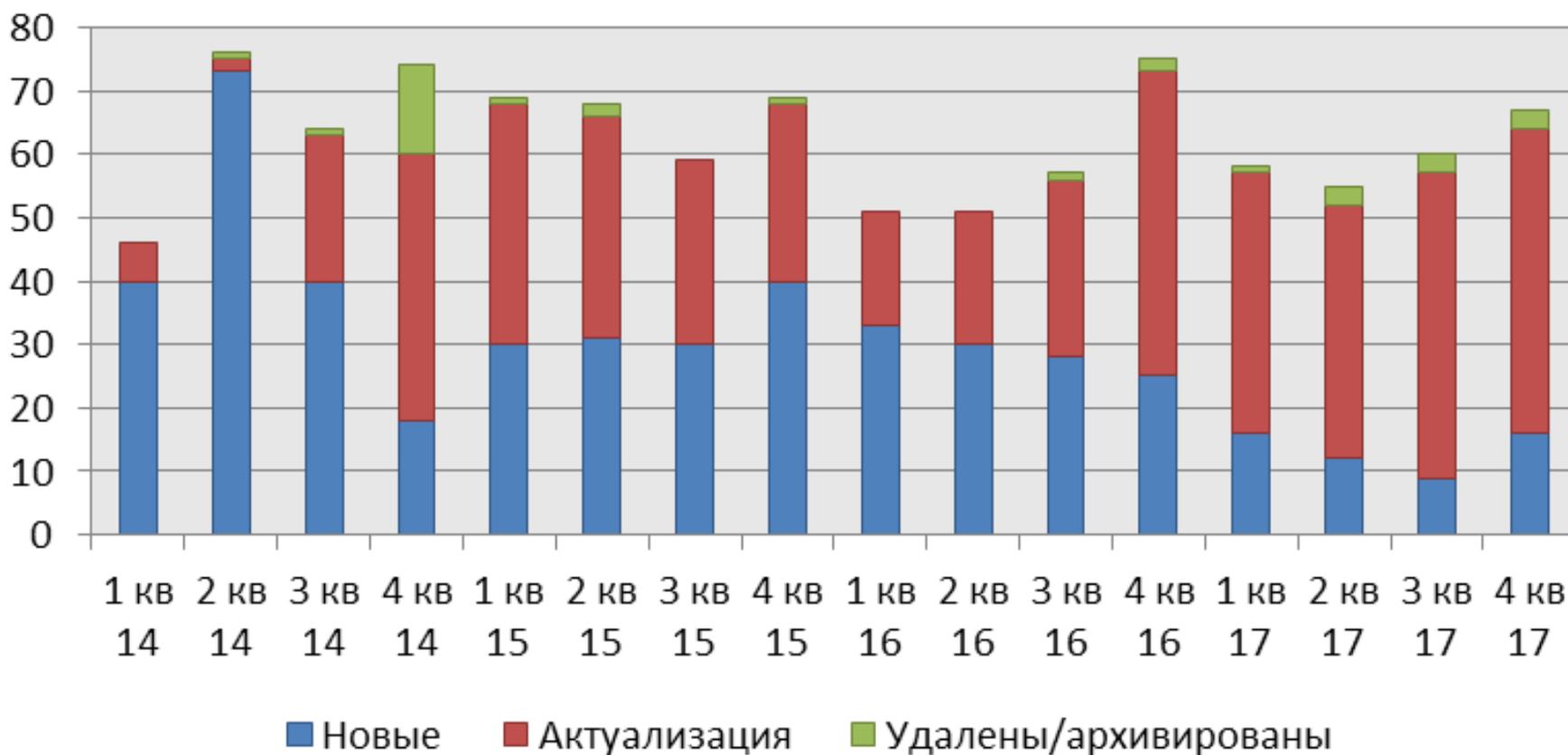
### Количество актуализаций по процессам





# ПРИМЕРЫ МОНИТОРИНГА ХОДА ПРОЕКТА. ДИНАМИКА СТРУКТУРЫ РАБОТЫ ПО КВАРТАЛАМ

## Объем и структура работы, 2015-2017 г.

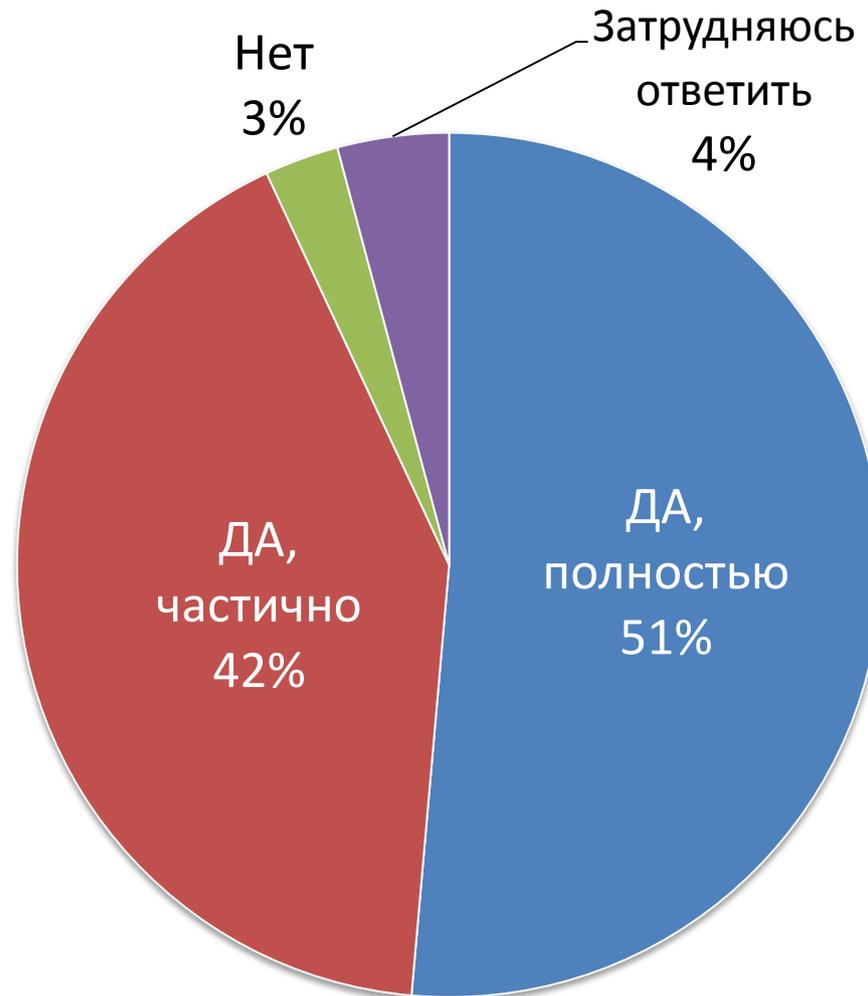


## ПРИМЕРЫ МОНИТОРИНГА ХОДА ПРОЕКТА.

Анонимный опрос\* сотрудников через 1 год после старта проекта

Ссылка на опрос была отправлена сотрудникам всех подразделений (13% общей численности компании, заполнили анкеты 58% из них)

1. Срез охвата проекта: *Создано ли описание процессов Вашего подразделения?*

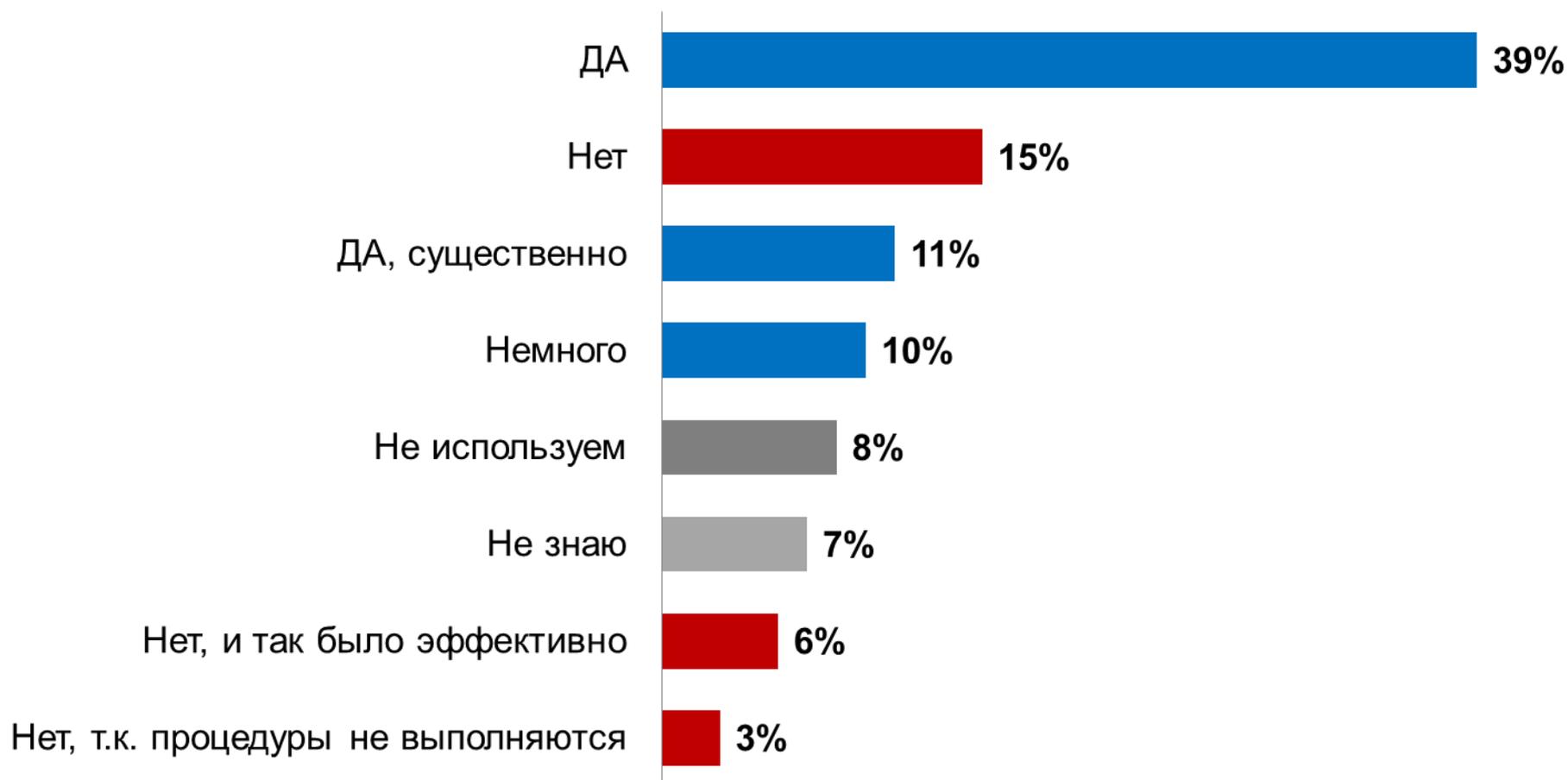


# ПРИМЕРЫ МОНИТОРИНГА ХОДА ПРОЕКТА.

Анонимный опрос сотрудников через 1 год после старта проекта

## 2. Пример оценки результатов проекта

Ответы на вопрос: *Повысилась ли эффективность использования рабочего времени?*

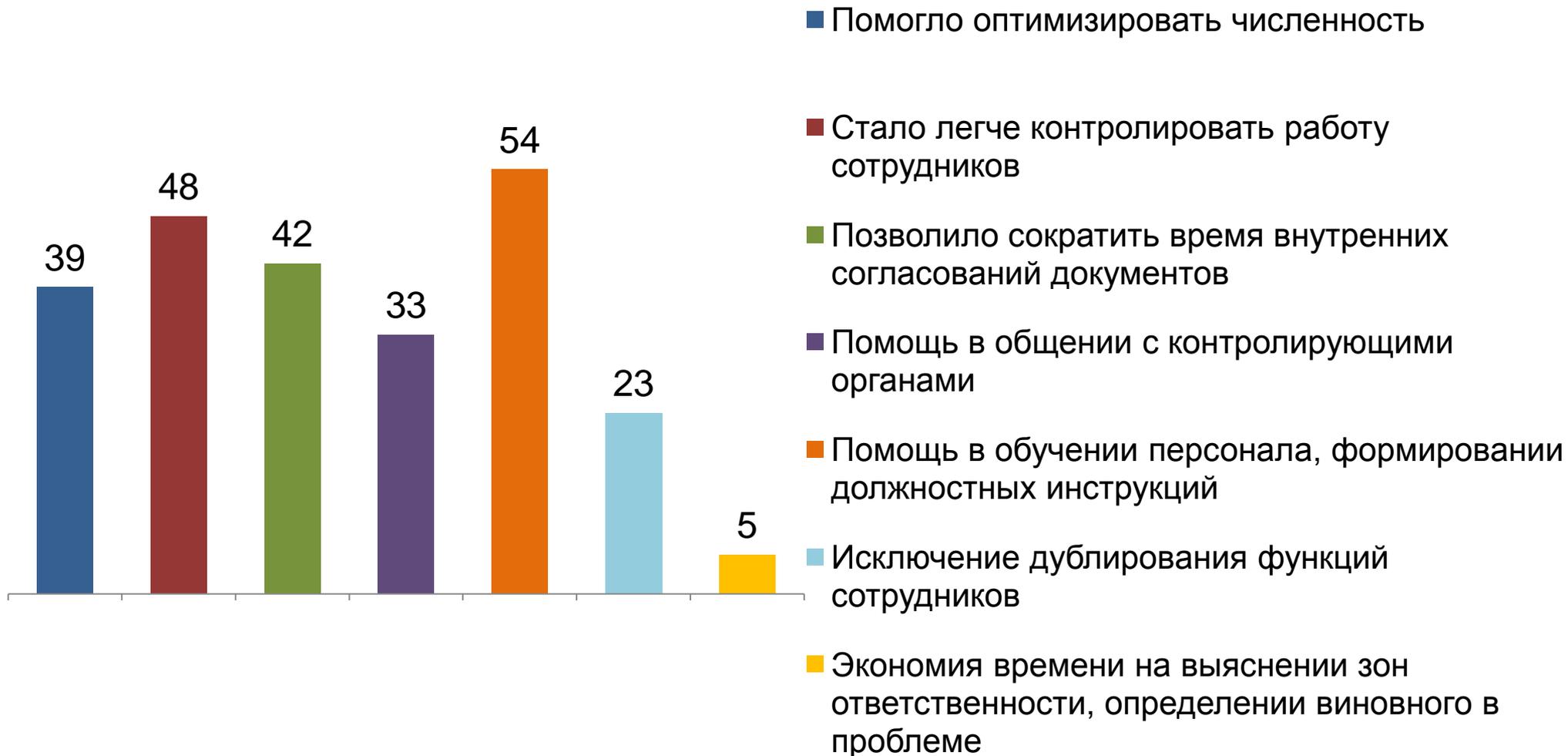


# ПРИМЕРЫ МОНИТОРИНГА ХОДА ПРОЕКТА.

## Анонимный опрос сотрудников через 1 год после старта проекта

### 3. Пример оценки результатов проекта

Ответы на вопрос: *Какие изменения\* произошли в Вашем подразделении благодаря моделированию процессов?*



\* Сотрудники сами формулировали изменения. При обработке анкет ответы были сгруппированы



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**