

ВОВЛЕЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СОТРУДНИКОВ В РАБОТУ С БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Спикер:

Репин Владимир Владимирович

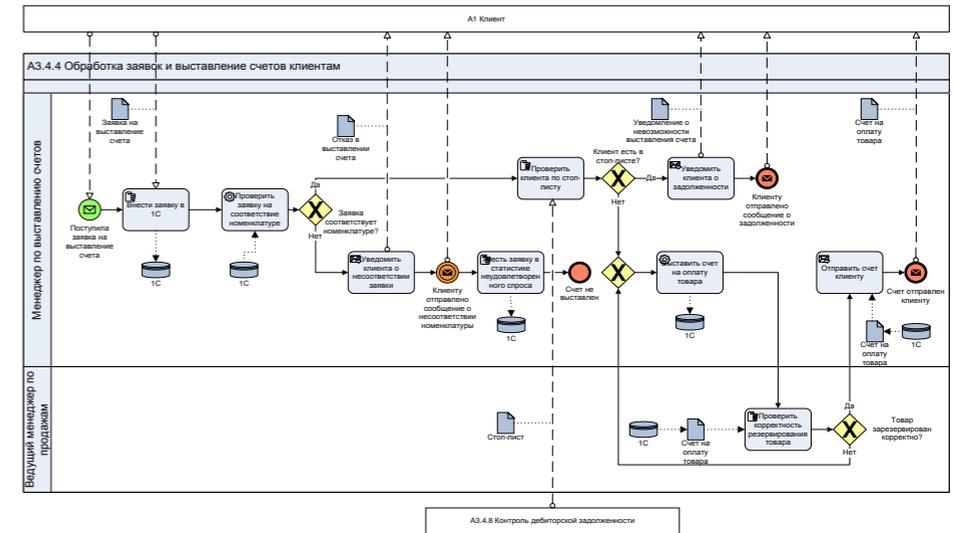
к.т.н., доцент, консультант по управлению,
Генеральный директор ООО "Владимир Репин
Менеджмент", член АВРМР Russian Chapter

info@bpm3.ru



Работают ли руководители с бизнес-процессами?

- «ДА».
- Ручное управление.
- Мало используют профессиональные методы и инструменты работы с бизнес-процессами.



Вопрос:
«Как сделать так, чтобы руководители эффективно использовали арсенал процессного управления?»



Доступные знания в области процессного управления

- АВРМР, ВРМ СВОК – ТРЕБОВАНИЯ К системе ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ.
- Более 30 методик оценки уровня зрелости процессов.
- ВРМН – стандарт ISO с 2013 года.
- Отраслевые процессные фреймворки (APQC, eTOM, ITIL, SCOR и др.).
- Эффективные средств автоматизации бизнес-процессов (BPMS, ERP).
- Развитые компетенции в области процессного управления (*в т.ч. Проф.стандарт*).
- Интеграция подходов: *VProcessM + VperformanceM + ProjectM + Lean + управление изменениями.*

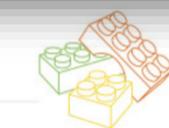
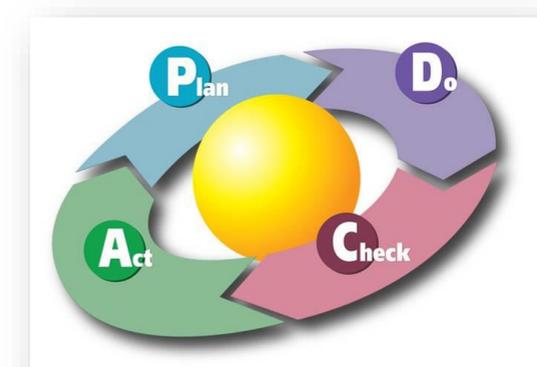
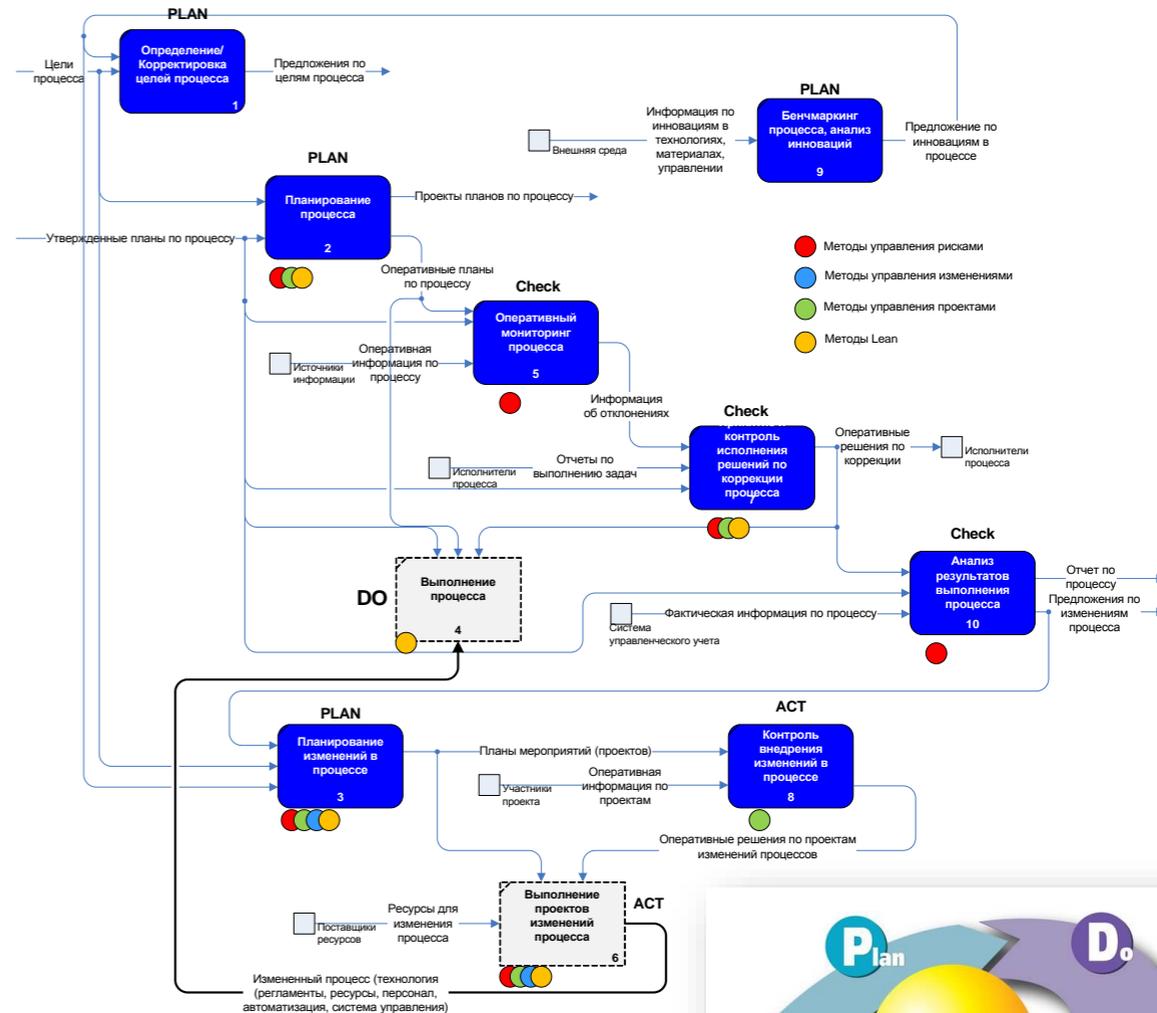


А что знают
ваши коллеги о
процессном
управлении?



Инструменты процессного управления для руководителей

- Паспортизация процессов.
- Оперативное управление процессами по показателям (KPI).
- Контроль процессов в BPMS.
- **Формирование графических схем процессов.**
- Анализ процессов.
- Реорганизация процессов (Lean, автоматизация, управление изменениями).
- Регламентация процессов.
- Контроль исполнения стандартов.

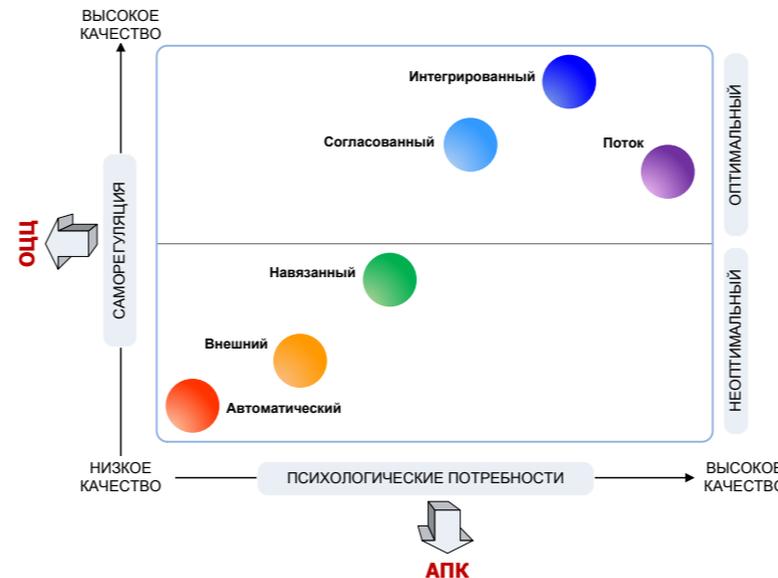


Заблуждения

- Им это надо просто потому, что это интересно, классно, умно, красиво, модно, так делают в США и т.п.
- Можно их обучить, и после этого они будут применять новые методы.
- Можно издать приказ «Внедрить процессный подход с ... числа».
- Можно нанять бизнес-аналитиков, и работа с процессами будет налажена.
- ...

Пока у руководителей не будет внутренней мотивации, всё бесполезно

КАК СОЗДАТЬ ВНУТРЕННЮЮ МОТИВАЦИЮ РАБОТАТЬ С БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ?



Внешний, навязанный статус мотивации

- Сотрудник работает в системе BPM.
- Проект трансформации, оптимизации и т.п., запущенный приказом.
- Мероприятия по «вовлечению» (обучение и проч.).
- KPI от результатов выполнения проекта.

КОМАНДНО-
АДМИНИСТРАТИВНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ИЗМЕНЕНИЯМИ



Кейс 1.

Крупный банк. После смены руководства банка была поставлена задача оптимизации процессов. В течение 1,5 месяцев силой команды из нескольких человек были описаны все процессы дирекции (более 100 процессов)

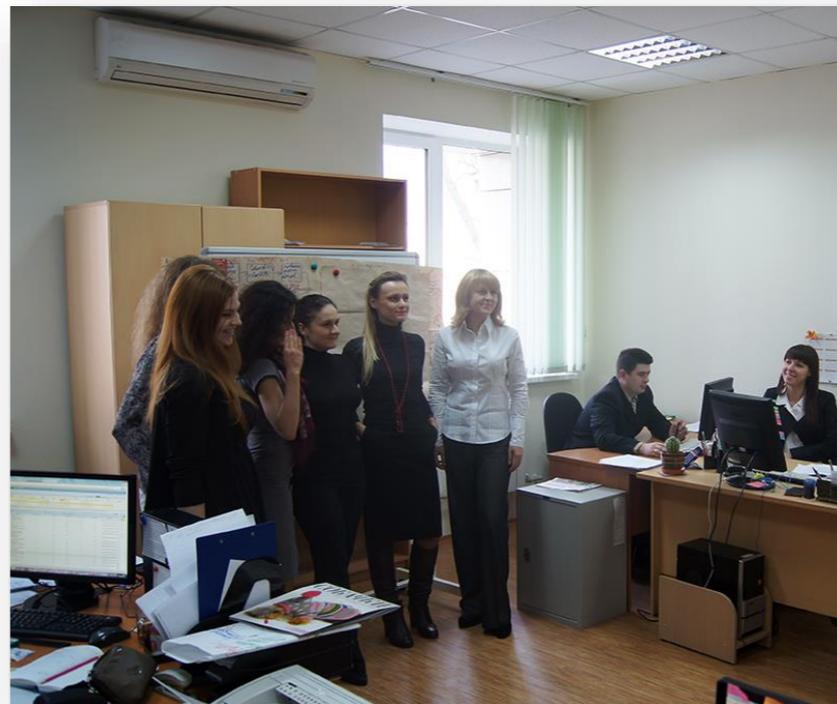
Кейс 2.

Крупная корпорация инициировала приказом проект оптимизации процессов. К назначенному сроку руководители дивизионов представили результаты описания «как есть» и предложения по улучшениям процессов



Возможные мероприятия по «вовлечению» и поддержке

- **обучение и аттестация** (в т.ч. в программе подготовки кадрового резерва);
- моделирующие сессии;
- корпоративная Wiki;
- «горячая линия»;
- награды;
- публикации;
- наглядная агитация, в т.ч. "Боевые листки";
- внутренние семинары и конференции;
- библиотека.



Уважаемые коллеги!

Развитие Компании напрямую связано с развитием сотрудников. Чтобы сохранять свои конкурентные преимущества для ГК важно, чтобы этот процесс был непрерывным.

15-16 января прошло обучение руководителей 2-3 уровней в рамках внедрения процессного управления в работу ГК «Русский Аппетит». Этап за этапом наши коллеги изучают важнейшие процессы, из которых складывается деятельность Компании. Очередным шагом в повышении уровня знаний руководителей стало освоение стратегического планирования, одного из самых важных и сложных процессов. Генеральным директором ГК «Русский Аппетит» Андреем Притыкиным совместно с директором по развитию Вадимом Дрейлингом было принято решение по обучению руководителей работе с картами сбалансированных показателей, которая будет способствовать освоению стратегического планирования.

На обучение были приглашены руководители 2-3 уровня, которые отвечают за формирование карт в своих подразделениях. 47 человек разделили на две группы: в первый день обучения на занятии присутствовали представители бизнес-единиц, во второй день – представители корпоративного центра Компании. Мероприятие состояло из теоретических и практических частей. Проводил обучение Сергей Третьяк, сотрудник московской компании «ВРМ Консалтинг Групп», который специализируется на стратегическом планировании.

По окончании занятий он проведёт проверку уровня знаний руководителей по работе с картами сбалансированных показателей. Каждый из наших коллег, прошедших обучение, получит специальную анкету-тест, которую ему нужно будет заполнить. 18 января станут известны итоги. Те руководители, которые покажут хорошие результаты, будут награждены сертификатами.



Кейс 3.
После обучения по Business Studio, аттестации и успешного внедрения были вручены почетные дипломы



Наглядная агитация

- плакаты и постеры;
- стенды;
- распечатки на стенах;
- памятки на рабочие места.

Кейс 4.
Крупный агрохолдинг.
Большое количество ярких
плакатов создавало
атмосферу значимости
процессного управления

ЧТО ТАКОЕ ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ?

Это система выделенных, взаимосвязанных процессов в организации, которая осмыслена, описана, управляема и ориентирована на результат и эффективность.

Процессный подход - это когда результат процесса «выглядывает» потребителю

Это метод самореализации участников через веру в высокие цели и развитие

Процессный подход - это когда все ориентировано на клиента и на результат

Процессный подход - это когда сохраняется культура управления, лояльность и командная работа

Это механизм создания открытой позитивной культуры

- Сеть процессов
- Цепочка создания ценности
- Деконпозиция целей
- Контекстная диаграмма
- Кто такой владелец процесса
- Нормативные документы
- Измерение, контроль, анализ
- Проблемы и мероприятия
- Усовершенствование процессов
- Оптимизация за счет нового оборудования

Процессный подход - это когда весь процесс измеряем

Оптимизация процесса "Обеспечение кормами" за счет применения нового оборудования

Процедура "обеспечение процесса «Откорм» кормами" ДО:

<p>Загрузка комбикорма на комбикормовом заводе</p> <p>Ресурсы: - Техника для завоза кормов на склад;</p>	<p>Завоз комбикорма на склад СПК "Романовский"</p> <p>Ресурсы: - Ангар под складское помещение; - Зоотехники по кормам (прям прием корма на склад); - Техника для завоза кормов на склад;</p>	<p>Загрузка "Панорамика"</p> <p>Ресурсы: - Ангар под складское помещение; - Зоотехники по кормам (загрузка "панорамика" нужным кормом); - Техника для развоза кормов со склада в ангар;</p>	<p>Завоз корма в бункер для корма, № ангара</p> <p>Ресурсы: - Техника для развоза кормов со склада в ангары (для загрузки бункера необходимо сделать несколько ходок); - Оператор (открывает шлюзовые от кормостоя, открывает калитку в ангар, ждет, пока загрузит ангар, закрывает калитку)</p>
--	---	---	--

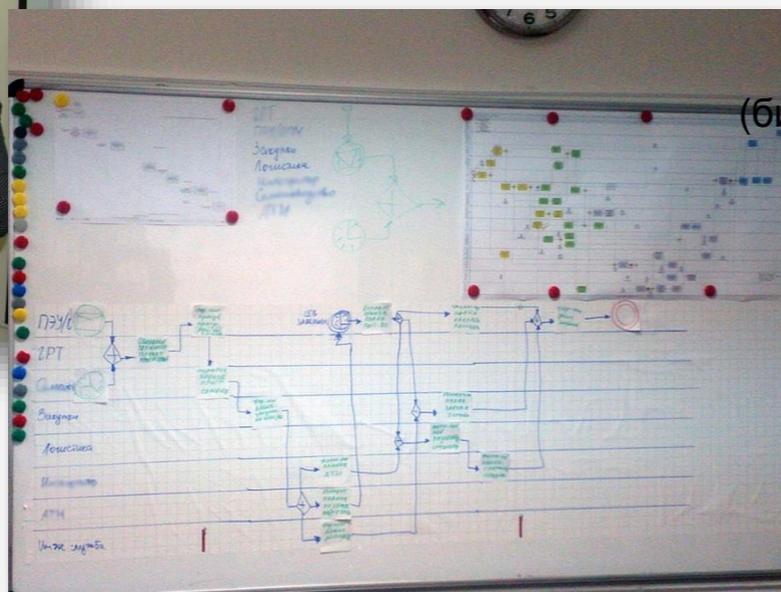
Процедура "обеспечение процесса «Откорм» кормами" ПОСЛЕ:

<p>Загрузка комбикорма на комбикормовом заводе</p> <p>Ресурсы: - ЗСК</p>	<p>Завоз комбикорма на склад СПК "Романовский"</p> <p>ЗАГРУЗКА КОМБИКОРМА НА КОМБИКОРМОВОМ ЗАВОДЕ</p> <p>Ресурсы: - ЗСК</p>	<p>Загрузка "Панорамика"</p> <p>ЗАВОЗ КОРМА В БУНКЕР ДЛЯ КОРМА, № АНГАРА</p> <p>Ресурсы: - ЗСК</p>	<p>Завоз корма в бункер для корма, № ангара</p>
--	---	--	---

Выводы: освобождение складского помещения, сокращение времени, а так-же технических и человеческих ресурсов при выполнении данной операции.



Моделирующие сессии, защиты проектов



Кейс 5.
МС в крупном агрохолдинге помогли разработать процессы интегрированного планирования.



Согласованный и интегрированный статусы внутренней мотивации

- Спасение компании в кризисный период (*лояльность, вера в победу*).
- Работа с харизматичным лидером.
- Новые знания и навыки (*для карьерного роста*).
- Личная эффективность (*доход, рациональное использование времени, интересные креативные задачи*).
- Культура организации совпадает с целями и ценностями сотрудника.

Кейс 6.

Завод по производству ДСП. Рабочие группы за месяц описали и внедрили процессы в области ТОиР.

Кейс 7.

Холдинг по производству и реализации птицы. Харизматичный лидер компании поддерживал проект = успешное описание, анализ и внедрение изменений в процессах по методике SCRUM



Гипотеза...

- Ни жесткие (административные) методы, ни мягкие методы (культура, команда) не изменят отношения сотрудников к методам работы с процессами, если не будет:
 - **создана четкая ролевая структура** для работы с процессами (в т.ч. ответственность и полномочия);
 - **созданы и закреплены постоянной практикой действия по работе с процессами** (как это обстоит с формированием планов работы, графика отпусков, начислением зарплаты и т.п.);
 - **создана система стимулирования заниматься орг. развитием.**

ДЛЯ ЧЕГО ЭТА ПОСТОЯННАЯ ПРАКТИКА РАБОТЫ С ПРОЦЕССАМИ?!
НУЖНЫ ЛИ КАЙДЗЕН, TQM, СМК?!

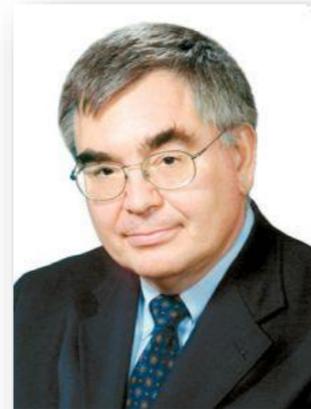


Новый фреймфорк для бизнеса

- Разрушительные технологии и материалы.
- Инновационные продукты и услуги.
- Инновационные бизнес-модели.

«Чистая технология, не подкрепленная бизнес-моделью, больше не способна обеспечивать стабильный рост стоимости».

Адриан Сливотски



Дешевле, быстрее,
качественнее, удобнее
для потребителя.

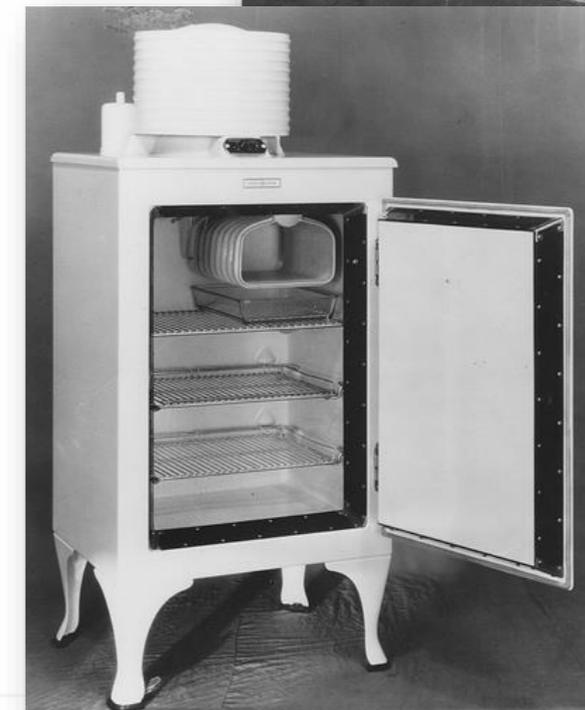
КАЙДЗЕН
ИЛИ
DISRUPTIVE
INNOVATION?!



Оптимизация бизнес-процессов производства льда

- 1900 год – 9 млн. фунтов. Идеи развития бизнеса: а) больше больших лошадей; б) сани большего размера; в) лучшая заточка пил.
- 1930 год – фабрики льда. Идеи развития бизнеса: а) увеличение объемов; б) быстрая доставка (заказ по телефону ;-)).
- Появление первого бытового массового холодильника – 1927 год (модель холодильника *Monitor-Top* была произведена фирмой *General Electric* в 1927 году. *General Electric* продала более 1 млн экземпляров *Monitor-Top*).

Большинство компаний определяют себя в терминах того, что они делают, а не той ценности, которую получают потребители.



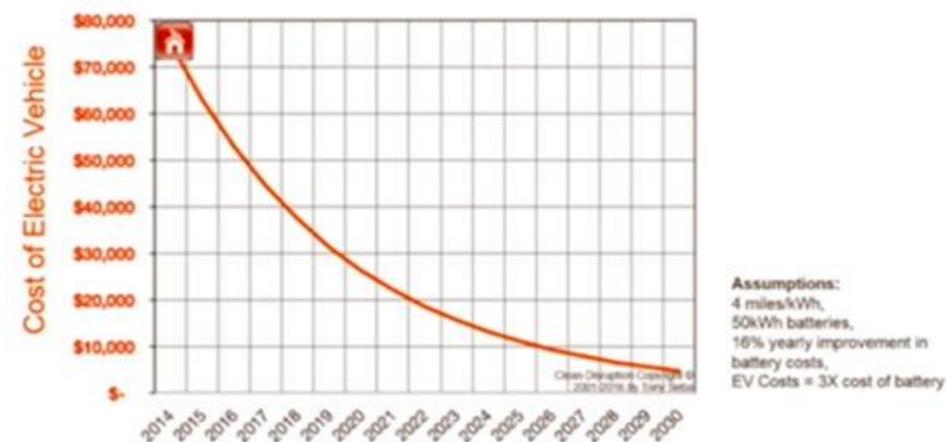
Пример комбинации новых разрушительных технологий, усиливающих друг друга

- Солнечная генерация.
- Хранение энергии.
- Электрические средства транспорта.
- Самоуправляемые автомобили.

В 2020 году стоимость хранения 30кВт энергии в течение 1 суток будет стоить 1,2\$



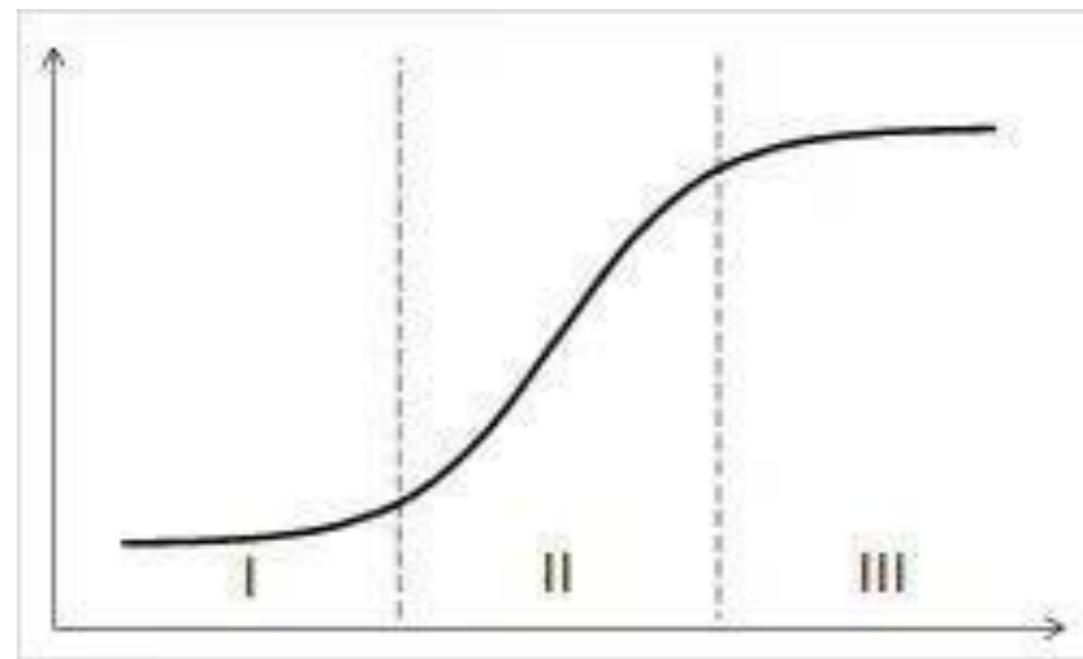
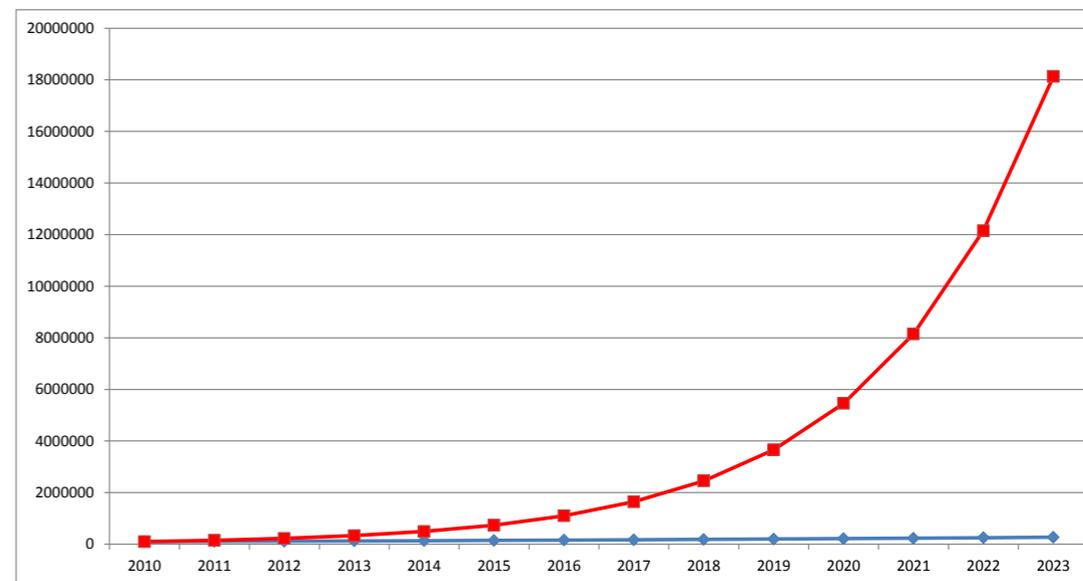
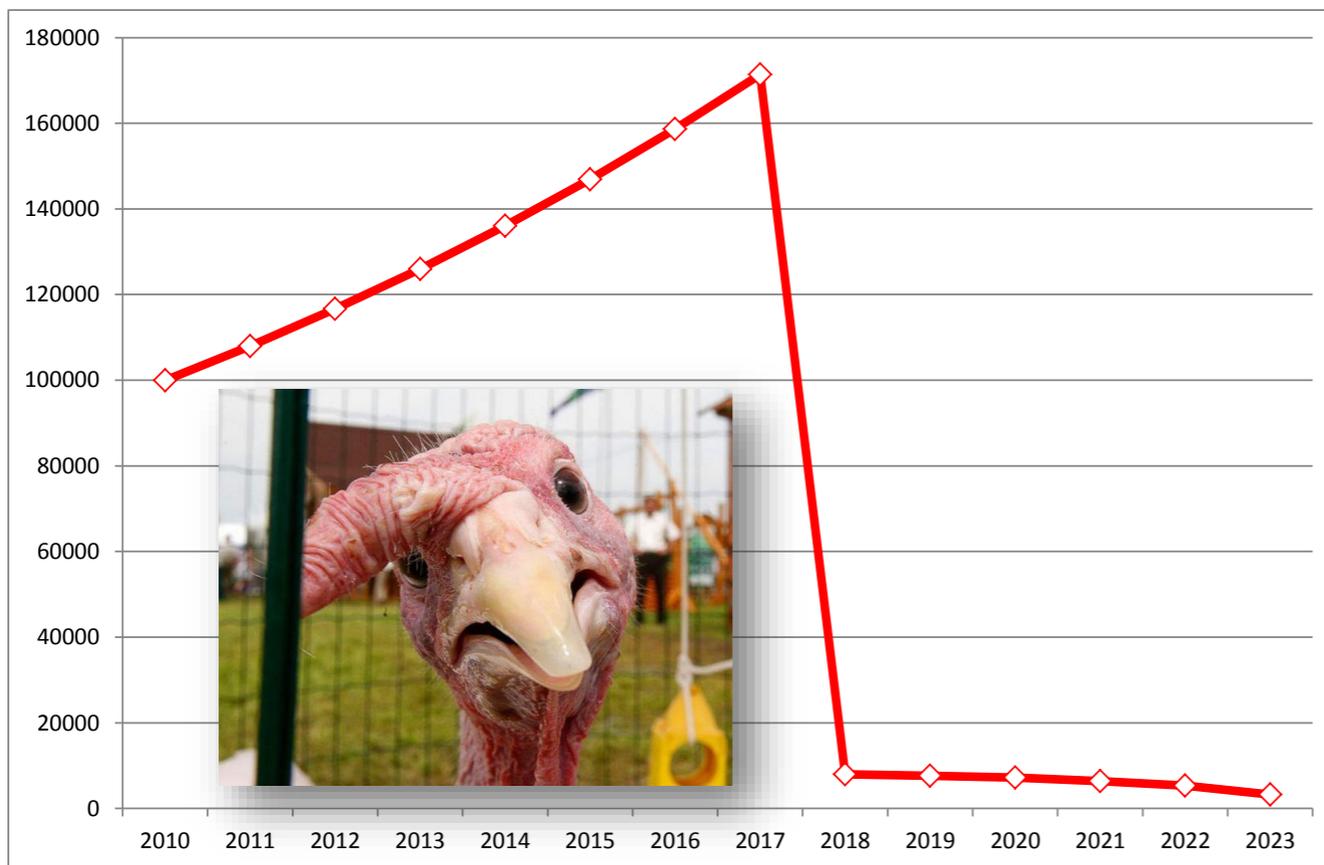
Disruption from Above:
Cost of EV with 200-mile (320 Km) range



Стоимость Li-on батарей снижалась на 14% ежегодно последние 15 лет



Эффект индюшки...



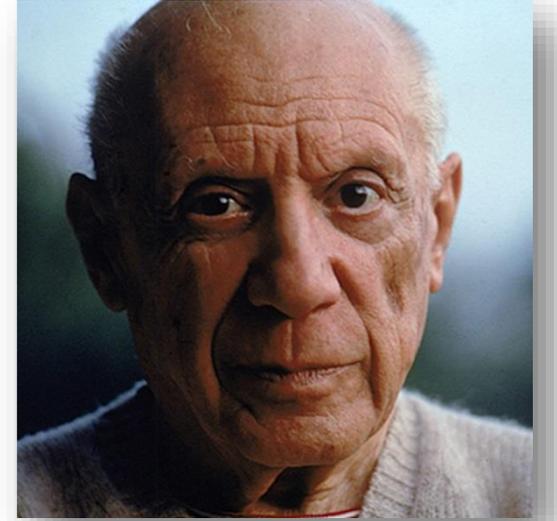
15

ВСЁ БЫЛО ХОРОШО, НО ВДРУГ НА
СЛЕДУЮЩЕЕ УТРО...



Чтобы находить и использовать разрушительные технологии

- Привлечение талантливых, ярких молодых сотрудников.
- Получать удовольствие от поиска нового (без плана и ограничений, *по-детски* увлечённо, свежий взгляд) – *«Войти в поток»*.
- Создать социальное окружение, способствующее этому.
- Инновационная и *междисциплинарная* организация.
- Максимальное использование современных технологий быстрой коммуникации.



Кто это:
Адизес,
Деминг,
Котлер,
Друкер?!



Управление изменениями

1. Преодолейте препятствия в умах (*люди должны осознать, что проблема есть и непосредственно касается их*).
2. Решите проблему с ресурсами (*концентрация ресурсов на прорывных направлениях*).
3. Разберитесь с мотивацией (*мотивация мотиваторов*).
4. Устраните политические препятствия (*вычисляйте и нейтрализуйте политических противников изменений*).

Эффект: общий уровень – на 17%.
Тяжкие - на 39%.
Убийства - на 50%.
Кражи – на 35%.
Обще снижение – на 200 тыс. в год.
Рейтинг вырос на 73%.

Билл Бреттон



Рекомендации для ООР при внедрении

- НАЙДИТЕ СВОЙ ЛОКОМОТИВ;
- СОЗДАЙТЕ ПРОБЛЕМУ (КРИЗИС) И ПРЕОДОЛЕЙТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ В УМАХ (ОСОЗНАНИЕ ПРОБЛЕМЫ);
- СОЗДАЙТЕ КОМАНДУ ИЗМЕНЕНИЙ (???);
- СОЗДАЙТЕ ВИДЕНИЕ;
- СКОНЦЕТРИРУЙТЕ РЕСУРСЫ («ключевые процессы»);
- СОЗДАЙТЕ МОТИВАЦИЮ У КЛЮЧЕВЫХ ФИГУР ВЛИЯНИЯ;
- ВОВРЕМЯ УСТРАНИТЕ ПОЛИТИЧЕСКИЕ ПРЕПЯТСТВИЯ;
- ПОСТОЯННО ВЕДИТЕ ПРОПАГАНДУ.
- СОЗДАВАЙТЕ ПОСТОЯННЫЕ ПРАКТИКИ РАБОТЫ С БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ.

**ООР ДОЛЖЕН БЫТЬ ПОСТАВЩИКОМ
ТЕХНОЛОГИЙ И ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ**



Контакты автора доклада

- ✓ Репин Владимир Владимирович, к.т.н., доцент, тренер, консультант по управлению.
- ✓ www.repin.guru – персональный сайт;
- ✓ www.finexpert.ru – всё о бизнес-процессах;
- ✓ www.bpm3.ru – консалтинг по бизнес-процессам;
- ✓ www.youtube.com/VladimirRepinBPM – канал на youtube.

