

Процессный офис: архитектура успеха – люди, роли, структура, ожидания бизнеса.

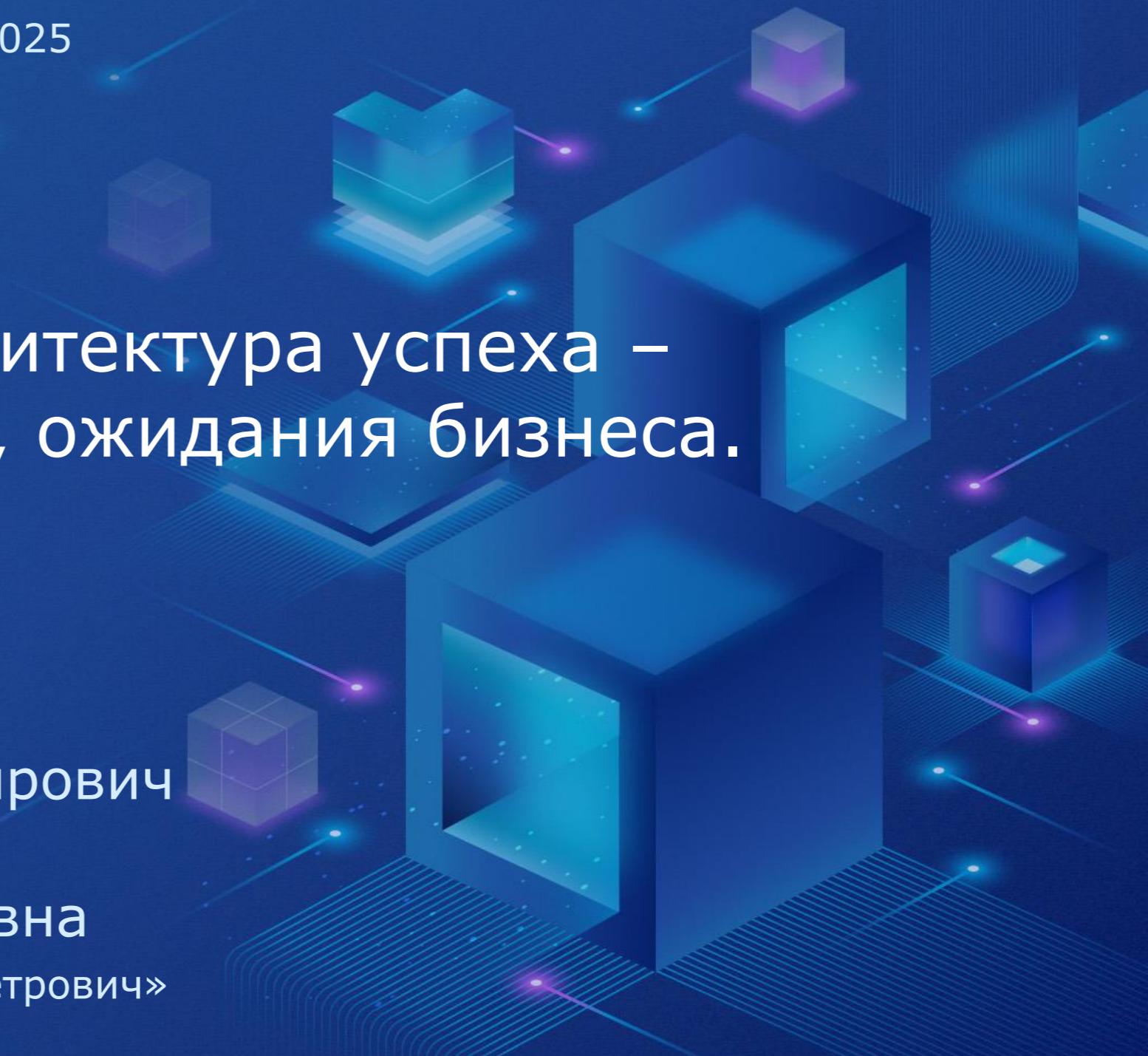
Спикеры:

Краснобаев Андрей Владимирович

Директор по качеству СТД «Петрович»

Долгова Елизавета Михайловна

Руководитель отдела СМК и ОР СТД «Петрович»



СТД «Петрович» сегодня

ПЕТРОВИЧ 24

- 30 лет успеха на рынке торговли материалами для строительства и ремонта
- 11 городов присутствия (ЦФО, СЗФО, УФО)
- Более 60 000 позиций в ассортименте
- 8600+ сотрудников
- NPS более 85%
- По итогам 2024 года выручка более 180 млрд. руб. с НДС

История развития СМК и процессного управления

2006 год

Внедрение Системы Менеджмента Качества (СМК) по стандарту ISO 9001.

2012 год

Объем документации превысил 500 единиц (документы и записи) в текстовом виде.

2013 год

Начало проекта по созданию электронной модели компании в системе Business Studio.

2024 год

Реформа процессного управления и создание специализированного Процессного офиса.



Сертификат соответствия

Настоящий сертификат удостоверяет, что организация

ООО «СТД «Петрович»

Российская Федерация, 194292, г. Санкт-Петербург, 6-й Верхний переулок, д.12, Литер А

подтвердила соответствие Системы Менеджмента Качества требованиям

ISO 9001:2015

В отношении области деятельности, представленной ниже

Закупка, хранение, продажа, доставка, подъем, распил строительных материалов, колеровка лакокрасочной продукции, аренда строительного оборудования

Номер сертификата 131471/A/0001/NB/RUS			
Сертификат выдан ООО «СТД «Петрович», что клиент имеет право использовать логотип URS, чтобы явить позицию офиса или компании в отрасли промышленности, услуги или услуги в URS Сертификате ISO 9001, и на Basis IAF Logo, имея ISO 9001:2015, имея право использовать сертификат ISO 9001:2015, соответствующим, изменяется следующим образом: «Участник в области ISO 9001:2015»			
Начало сертификационного цикла	Номер версии	Дата окончания срока действия сертификата	Сертификационный цикл
29 декабря 2023	1	09 декабря 2026	1
Дата редакции	Номер редакции	Первоначальная дата выпуска сертификата	Номер схемы
29 декабря 2023	0	10 декабря 2020	Не применяется
Подробное описание данных выше см. на http://www.urs-holdings.com/logos-and-regulations			
Выпущен			
Mukesh Singhal - От имени менеджера по сертификации			

Как было до 2024 года



Предложенная концептуальная модель



Ключевая идея

Поддержка философии операционного совершенства Компании за счет реформирования процессного офиса Компании через создание децентрализованной роли Process Business Partner (PBP).

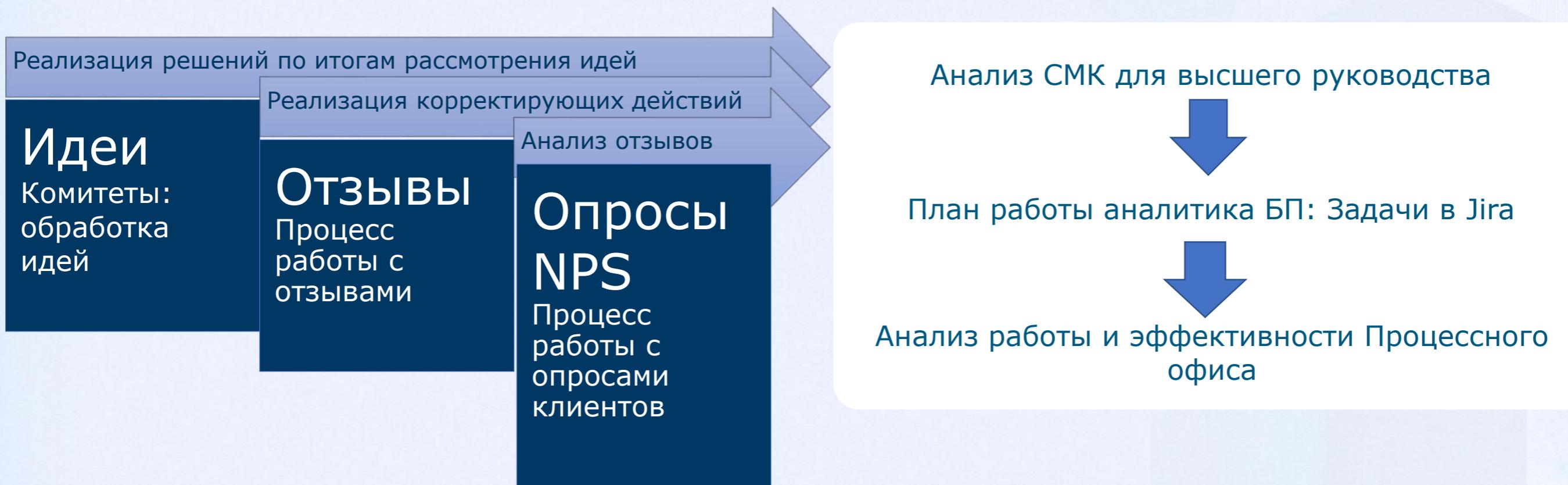
Роль «Бизнес-партнер по процессному управлению» в подразделении:

- Погружена в специфику деятельности конкретного направления, понимая все особенности и взаимосвязи;
- Осуществляет поддержку владельцев процессов по вопросам процессного подхода и качества, но определение стратегии и общее лидерство остается за владельцем;
- Нацелена не только на описание процесса, но и поиск путей оптимизации процесса, в том числе реализуя мини-проекты LEAN;
- Курирует внедрение новых и изменение старых процессов по итогам проектов изменений;
- Осуществляет авторский надзор за процессами, их функционированием и результативностью;
- Аналитик оценивает риски процессов и прорабатывает контроли.

Функционал роли РВР

Направление	Обязанности
Управление бизнес-процессами	Описание новых бизнес-процессов, изменение БП, подготовка предложений по оптимизации БП, координация внедрения БП
Работа с внутренней нормативной документацией функции	Участие в разработке и изменении НД, согласование и введение НД в действие, интеграция НД в модель БП
Организационная структура	Участие на этапе планирования, заведение/удаление должностей в BS, интеграция новых должностей в модель БП, корректировка ДИ, корректировка структуры мотивации в BS, взаимодействие с HR ВР.
Управление рисками	Организация и изменение карт рисков направления (добавление, удаление, координация и контроль предупреждающих действий)
Цели и показатели BSC	Участие в разработке целей и показателей БП, координация связки с мотивацией.
Внутренние аудиты СМК	Участие в общекорпоративной программе внутренних аудитов СМК. Не допускается аудит своего направления.
Обучение персонала	Участие в обучении персонала подразделения в области процессного управления и СМК.

Работа процессного офиса с клиентским опытом



Процессный офис выступает ключевым звеном в обеспечении высокого NPS компании, связывая ожидания и опыт конечного потребителя с операционными процессами.

Портрет идеального кандидата

- Высшее образование (управление качеством; сертификация, стандартизация и т.д.);
- Опыт работы с Business Studio и аналогичных системах моделирования;
- Опыт работы в области моделирования, описания и оптимизации бизнес процессов в современных нотациях;
- Опыт работы с внутренней нормативной документацией;
- Аналитические способности, навыки критического мышления, умение приоритизировать задачи, умение работать в режиме многозадачности;
- Самостоятельность, умение отстаивать свою точку зрения;
- Опыт выстраивания эффективных коммуникаций с заказчиками в том числе на уровне ТОП, умение работать в команде;
- Обладание базовыми навыками работы с ИИ.



Сфера найма: IT vs Качество

IT

Преимущества:

- Обладают техническими навыками – знают нотации, знают смежное ПО (1С, SAP, Контур и т.п.)
- Обладают навыком построения моделей БП по требованиям заказчика

Недостатки:

- Зарплатные ожидания выше
- не обладают пониманием концепции качества и СМК
- Не всегда обладают навыками коммуникации с бизнесом (работа по четкому ТЗ, но неумение проанализировать это ТЗ и выдать рекомендации)

Качество

Преимущества:

- Понимают концепцию управления качеством, мыслят системно
- Умеют работать с большим объемом текстовой информации

Недостатки:

- Не всегда обладают системным мышлением и знанием инструментов для качественного моделирования процесса
- Как правило не могут предложить автоматизацию из-за недостатка знаний о смежном ПО

Область найма: Внутренний vs Внешний кандидат

Внутренний кандидат

Преимущества:

- Обладают знаниями о контексте организации, лояльны к организации
- Имеют налаженные коммуникации внутри компании
- Есть понятная обратная связь от коллег и руководителя в текущей должности

Недостатки:

- Требуется обучение новой профессии «Аналитик БП» и основам СМК
- Загрузка Аналитика непрофильной работой

Внешний кандидат

Преимущества:

- Имеют опыт и/или образование в сфере качества, процессного управления или по функциональному направлению, «свежий взгляд»

Недостатки:

- Погружение в специфику организации занимает достаточно много времени
- Сложно полноценно оценить личностные компетенции на этапах интервью

Стратегия найма: Купить vs Вырастить

Купить

Преимущества:

- Уже имеет опыт работы, интенсивное обучение технической части не требуется

Недостатки:

- зависит от финансовых возможностей организации
- Потребуется время на погружение в процессы компании

Вырастить

Преимущества:

- Обучение сфокусировано на специфике компании – можно применить подход *learning by doing*
- Потенциально кадровый резерв для компании

Недостатки:

- Требует больших затрат ресурсов руководителя и наставника
- Есть риск перехода в другую компанию после получения знаний

Наш опыт и наблюдения

В части работы с командой:

- Наш опыт показывает что в основном успешны в роли кандидаты с опытом в СМК/управлении качеством, девушки (более усидчивые и внимательные)
- Нет явного отличия в скорости адаптации внутренних и внешних кандидатов
- Не все аналитики способны лидировать изменения – необходим фокус на ситуационное лидерство при отборе кандидатов

В части запроса бизнеса:

- Не всю деятельность Процессного офиса можно оцифровать
- Постоянный выбор между поддержанием и стандартизацией текущей модели и фокусом на оптимизацию
- Работа аналитиков может быть и должна быть непосредственно связана с клиентским опытом
- Бизнес ожидает от аналитика быстрого старта и результатов, тем не менее адаптация в роли занимает значительное время
- Не все аналитики способны эффективно совмещать работы по стандартизации и аудит процессов «в полях»

Ключевые выводы

- **Децентрализация управления** через внедрение роли Process Business Partner (PBP) показывает себя как успешная рабочая модель для СТД Петрович, за счет обеспечения тесной интеграции процессного управления в специфику каждого направления бизнеса.
- **Сочетание найма специалистов с опытом в управлении качеством и развитием внутренних кадров**, знающих специфику компании показывает себя, как **оптимальная стратегия развития** команды процессного офиса.
- **Эффективность процессного офиса** определяется балансом стандартизации процессов с их оптимизацией, а так же реализацией принципа ориентации на потребителя с учетом стратегии развития компании.

Спасибо за внимание!

Наши контакты:

Краснобаев Андрей Владимирович
Директор по качеству СТД «Петрович»
a.krasnobaev@petrovich.ru

Долгова Елизавета Михайловна
Руководитель отдела СМК и ОР СТД «Петрович»
e.dolgova@petrovich.ru