

Бизнес-процессы и целеполагание

Интеграция системы процессного
управления с системой целей.

Спикер:

Свергун Сергей Владимирович

Партнер компании «Дайнова Консалтинг»,
Бизнес-тренер

sergey.svergun@dainova.su

О нас

Дайнова Консалтинг является **центром компетенции по повышению эффективности бизнеса и процессному управлению.**

Мы оказываем полный цикл услуг по моделированию, анализу и оптимизации бизнес-процессов, начиная от разработки методологии, внедрения процессных офисов, установки и настройки ПО и заканчивая обучением и технической поддержкой решений.

Ключевые заказчики 2013 -> 2025





Партнер компании
«Дайнова Консалтинг»,
бизнес-тренер

Свергун Сергей

20+ лет опыта в области организационного развития и оптимизации бизнес-процессов в компаниях различных отраслей. широкая экспертиза по различным отраслям, бизнес-процессам. Опыт реализации комплексных программ по автоматизации и трансформации компаний:



Логистика:

Руководитель Проектного и Процессного офисов в АО «ПГК», Руководитель проекта по анализу и моделированию бизнес-процессов в АО ФПК, АО «СУЭК»



Телекоммуникации:

Руководитель проектов по оптимизации процессов в ПАО «Вымпелком» (бренд Билайн), ПАО «Ростелеком»



Медиа, издательский бизнес, digital:

Директор по организационному развитию в компаниях НТВ+, СТС Медиа, Издательство Росмэн



Энергетика, ЖКХ:

Директор по организационному развитию в энергосбытовых компаниях ЗАО «КЭС-Холдинг», руководитель проекта по трансформации бизнес-процессов в АО «Росводоканал»;



Производство:

Начальник отдела совершенствования организации управления «Ростсельмаш», Руководитель проекта в ПАО «Алроса»



+ Опыт оптимизации бизнес-процессов и автоматизации систем электронного документооборота, опыт внедрения ОЦО (общих центров обслуживания), опыт реализации проектов по технологии process mining

- Построение системы процессного управления на основе стратегии развития организации.
- Согласование портфеля проектов по оптимизации процессов с системой целей
- Как учитывать цели и КПЭ бизнес-процессов в целях сотрудников

Основные элементы организационного развития компании.

Связь «Бизнес-процессов» с «Целеполаганием»

Звезда организационного дизайна Джея Гэлбрейта *

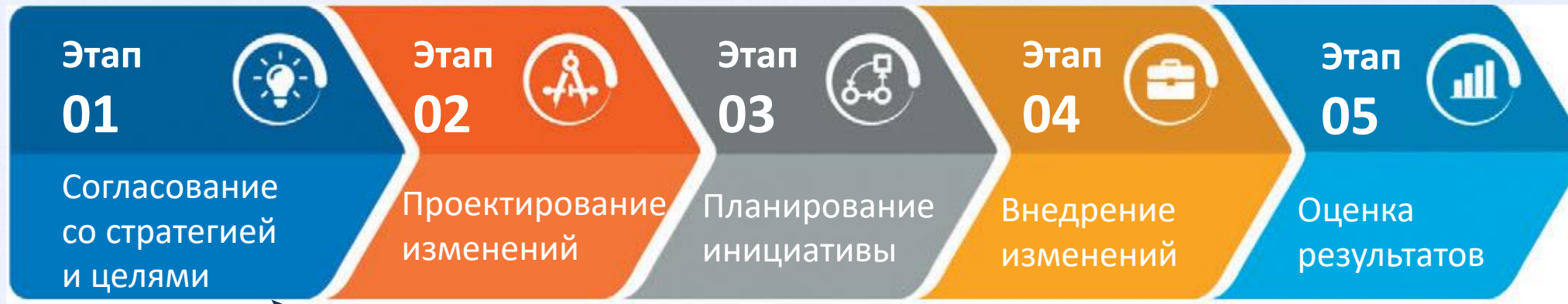


Уровни согласованности «процессного управления» и «системы целеполагания»



Постановка целей процессного управления, в соответствии со стратегией организации

Жизненный цикл BPM по «BPM СВОК 4.0»



- согласование процессов со стратегией и целями организации;
- выявление и учет ожиданий клиентов;
- определение приоритетов процессного управления;
- согласование показателей процессов с целями организации

Планирование развертывания процессного управления на основе стратегии (1/3)

Стратегический анализ (SWOT)




Внутренняя среда	Сильные стороны организации: <ul style="list-style-type: none">Выстроенные процессы сервисного обслуживанияВысокая квалификация персонала в части продаж....	Слабые стороны организации: <ul style="list-style-type: none">Отсутствие системы оперативного анализа по состоянию рынкаНеэффективная система CRM...
	Возможности для организации: <ul style="list-style-type: none">Расширение рынка сбыта в регионахПривлечение новых клиентов за счет роста ассортимента....	Угрозы для организации: <ul style="list-style-type: none">Выход на рынок конкурентов со схожей продукциейРост рисков в логистике....



Выбор альтернатив, постановка страт. целей

1. Рост региональных продаж. Масштабирование розничной сети в регионах ...
2. Улучшение клиентского сервиса за счет роста качества, скорости обслуживания
3. Развитие системы оперативного маркетинга ...

(2022-2024 гг.)

-  Рост региональных продаж на **до XXX**
-  Индекс удовлетворенности – **84%**
-  Удержание (RR) – **60%**

Планирование развертывания процессного управления на основе стратегии (2/3)

Стратегическая цель	Цели в области развития процессного управления (к 2024 г.)	KPI (к 2024 г.)	Набор страт. мероприятий по развитию процессного управления (до 2024 г.)
Рост региональных продаж. Масштабирование розничной сети в регионах	Внедрить эффективный, автоматизированный процесс планирования и реализации продаж , включая региональные продажи	к 11.2023 внедрен процесс обеспечивающий: - рост продаж до ..XX - в т.ч. региональные продажи до ..XX - затраты (ФОТ в год).XX	1. Проект: Реинжиниринг сквозного процесса «S&OP» планирование продаж/операций и реализация продаж 2. Проект: Разработка и внедрение процесса масштабирования сети от «инициации открытия» до «эксплуатации» ...
Улучшение клиентского сервиса (за счет роста качества, скорости обслуживания)	Внедрить «омни-канальный» процесс обслуживания клиентов (включая контакт-центр/чат/почта/магазин) и достижение целевых КПЭ	к 01.2023 внедрен процесс: - взаимодействие с клиентов через разные каналы .. - удержание (RR) – 60% ...	1. Проект: Реинжиниринг сквозного процесса «Обслуживание и сервисные операции». Автоматизация взаимодействия «Omni-Support» 2. ...
Повышение эффективности процессов логистики

Планирование развертывания процессного управления на основе стратегии (3/3)

Структура, органы управления, роли

- Внедрение центра компетенций по процессному управлению
- Внедрение структуры управления программой проектов
- Внедрение ролевой структуры процессного управления: владелец, бизнес-эксперт ...

Методология, функции и принципы

- Внедрение сервисной структуры для процессного управления. Внедрение сервисов: «анализ и моделирование», «управление проектами», «BPM аналитика»
- Использование Customer Journey Mapping для оптимизации процессов взаимодействия с клиентами ...

Персонал. Культура

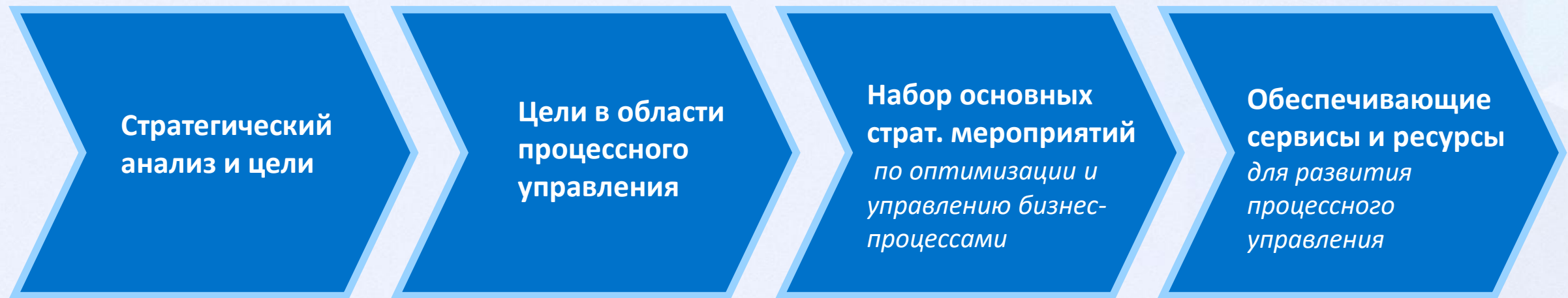
- Внедрение системы «Владелец-Бизнес-эксперт» в подразделениях
- Внедрение процесса постоянного совершенствования в блоке Комм. деятельности ...

Технологии, ИТ инструменты

- Запуск корпоративного BPM портала до ...
- Анализ, пилотирование системы Process Mining в блоке «Логистика» ...

Резюме:

От Стратегии к осознанному повышению эффективности организации:



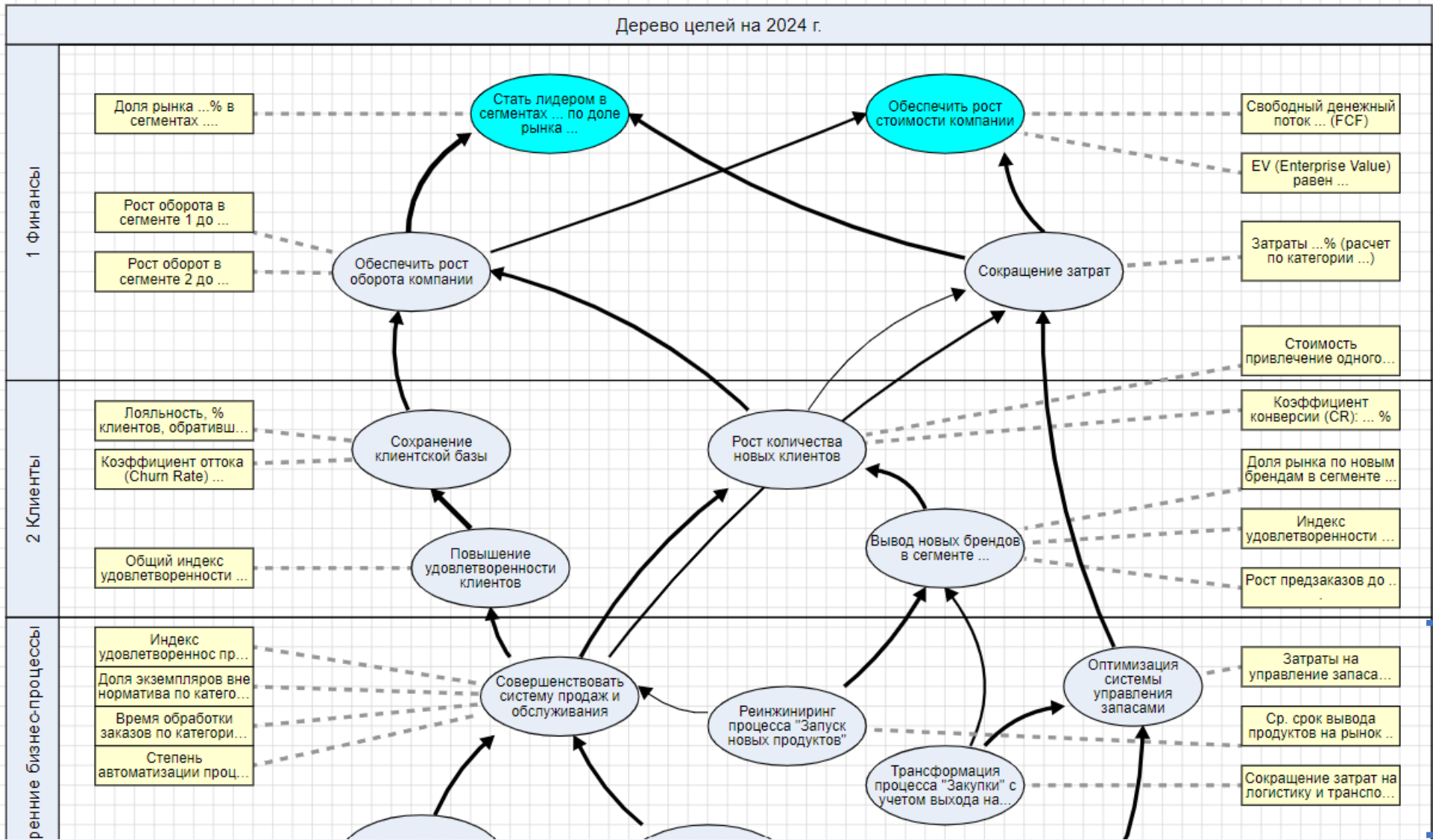
Тактика управления проектами оптимизации. Согласование портфеля проектов с системой целей

Целеполагание в организации.

Пример на базе годовой карты целей по методологии BSC



Пример карты целей в Business Studio



Цели, для достижения которых, необходима реализация проектов по анализу и оптимизации бизнес-процессов

Управление проектами по ВРМ - как «**портфелем проектов**», направленных на достижение тактических целей.



Управление портфелем BPM проектов. Пример.

№	Цель/ программа	КПЭ (год)	Бюджет	Проекты по оптимизации бизнес-процессов	Критич- ность (для цели)	Статус	Общий прогрес с	Сроки (план → факт)	Ответствен- ный	Бюджет, план	Бюджет, факт
1	Повысить эффектив- ность закупок	<ul style="list-style-type: none">Своевременность (точность) поставок от Поставщика по SLA ...Снижение расходов на закупки по категориям ... на ..% закупок соответствующих требованиям	...	Оптимизация и цифровая трансформация бизнес-процесса «Закупки» (от формирования потребности до оплаты)	8	В работе	75%	01.12.2024 → 15.08.2025
				Передача функций по закупкам от бизнес-подразделений в ОЦО	9	На паузе	40%	15.06.2025 →
				Роботизация функций приема поставок в складском комплексе ...	5	В работе	100%	10.10.2024 → 05.04.2025
2	Улучшить клиентски й сервис	<ul style="list-style-type: none">Рост индекса удовлетворенност и клиентовУровень удержания не ниже ..Повышение клиентоориентиро ванности	...	Реинжиниринг сквозного процесса «Обслуживание и сервисные операции».	8	В работе	60%	20.07.2025
				Анализ и передача функций бэк-офиса (в части обслуживания клиентов) в ОЦО	6

Атрибуты цели

Наборы проектов по оптимизации процессов,
структурированные в «Программу достижения цели ...»

Операционный уровень.

Мотивация на достижение различных КПЭ в области процессного управления

Роли в процессном управлении.

Роли нацеленные на внедрение системы процессного управления:

- *Заказчик, спонсор программы внедрения*
- *Руководитель центра компетенций (процессного офиса)*
- *Руководитель процессного комитета (корпоративный орган)*
- *Процессный архитектор, процессный методолог, бизнес-аналитик
Процессного офиса ...*

Роли нацеленные на повышение эффективности бизнес-процессов:

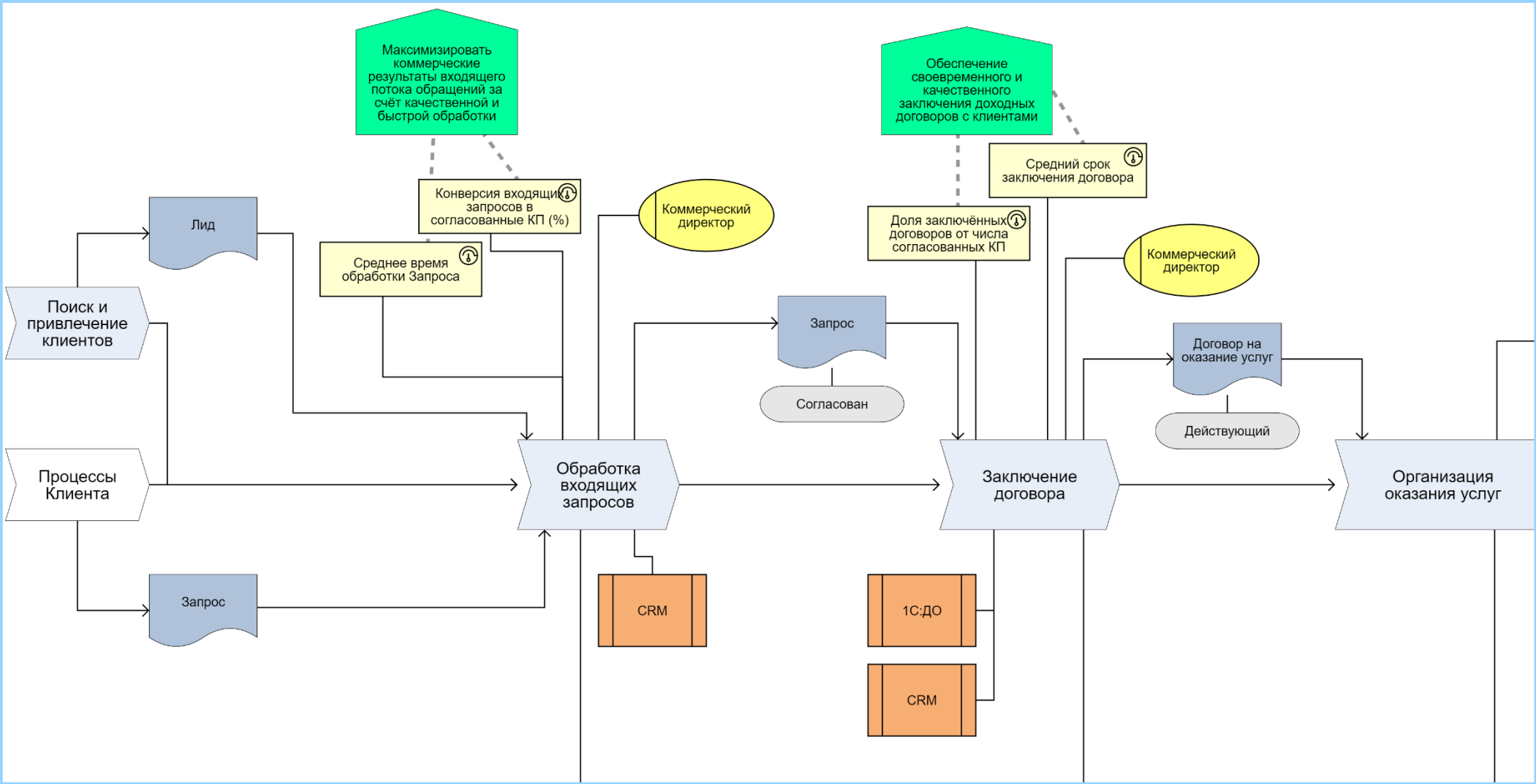
- *Владелец бизнес-процесса*
- *Руководители рабочих групп, кружков качества*
- *Бизнес-эксперты (агенты изменений) ...*

Как связать цели по развитию процессного управления с системой мотивации сотрудников.

Категория	Подкатегория	Описание
Материальное вознаграждение	Базовая зарплата	Фиксированная оплата за выполнение обязанностей
	Премиальные выплаты	Премия за «сверх» достижения при выполнении основных обязанностей (квартал, месяц)
		Премирование за достижение общекорпоративных показателей (доход, прибыль, доля рынка)
		Премия за выполнение КПЭ процессов
		Иные премии (за проекты, оценка руководителя и пр.)
	Разовые выплаты	Разовые премии, выплаты за выслугу ...
Нематериальное вознаграждение	Льготы	ДМС, пенсионные планы, доп. отпуск
	Привилегии	Гибкий график, скидки
	Признание	Награды, публичное признание

Возможные подходы к мотивации различных «ролей» в области процессного управления
Сотрудники Процессного офиса/центра компетенций: прямые обязанности находятся в сфере процессного управления
Сотрудники Процессного офиса/центра компетенций: вознаграждение за доп. усилия в области ПУ (напряженные КПЭ по внедрению ПУ)
-
«Владелец процесса» и ключевые исполнители: можно указать в бонусном плане
«Бизнес-эксперты», «агенты изменений» в подразделениях: проектные премии по оптимизации и автоматизации процессов
Любой сотрудник: выплаты за улучшения (в т.ч. по оптимизации процессов)
-
-
Любой сотрудник: поощрения, награды и пр.

Определяем цели и КПЭ для бизнес-процессов



Формируем детальный каталог процессных КПЭ с описанием расчета, нормативными значениями и пр.

Принадлежность к процессу

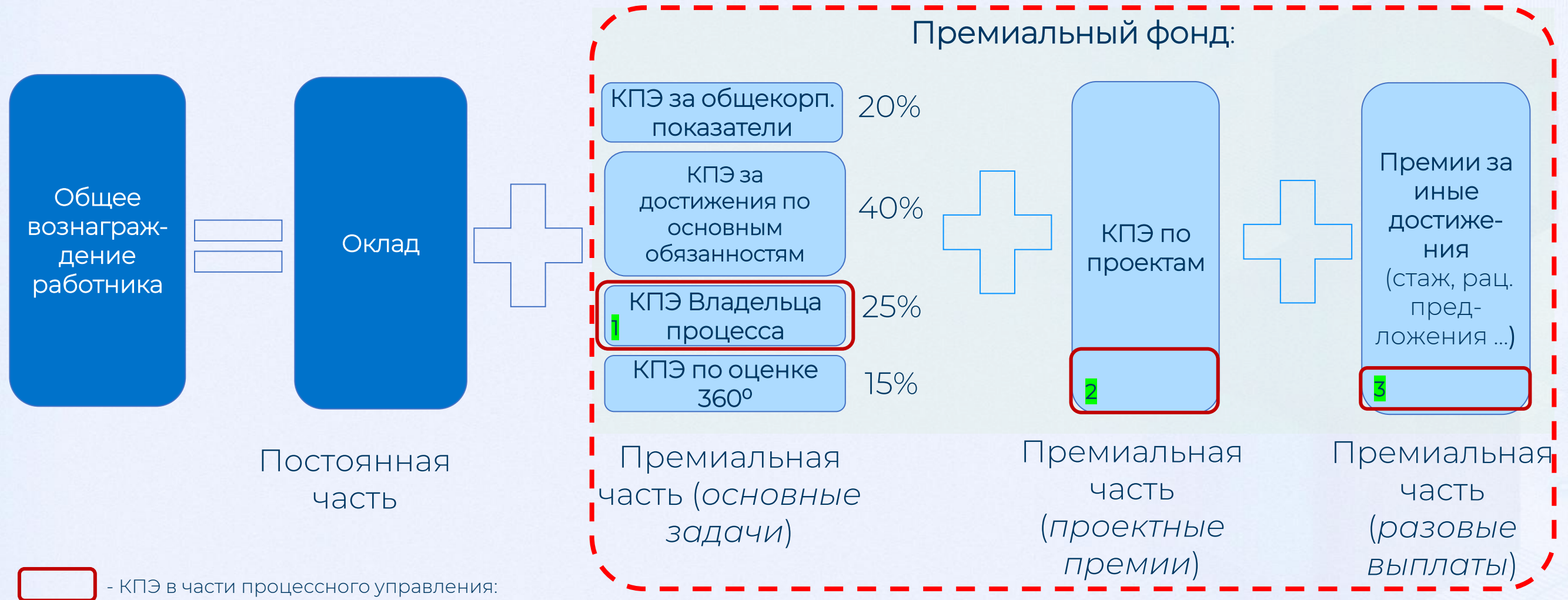
Методика расчета

Периодичность

Нормативное значение

№ п/п	Наименование бизнес-процесса	Тип КПЭ	№ КПЭ	Критичность	Наименование КПЭ	Описание методики расчета КПЭ	ИТ-система	Вид КПЭ (внутренний / для SLA)	Единица измерения	Периодичность расчета	Должность	Норматив	Допуски, примечания
1	3	5	6	7	8	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Расчеты с поставщиками услуг ремонтов	Финансы	H.4.0.01	8	Уровень загрузки персонала ОЦО, выполняющих задач по процессу	(Фактические трудозатраты сотрудников центра за отчетный период по процессу, выраженные в FTE / Явочная численность сотрудников центра)*100%	1С	Внутренний	%	Ежеквартально	Начальник отдела Расчеты с поставщиками ...	Не выше 6,8%	
2	Расчеты с поставщиками услуг ремонтов	Процессы	P.4.0.02	8	Своевременность обработки входящих документов по ремонтам	(Количество пакетов документов по ремонтам, обработанных в течение отчетного периода в соответствии с установленными сроками / Общее количество входящих пакетов документов, требующих обработки, за отчетный период) * 100%,	1С	Для SLA	%	Ежемесячно	Начальник отдела Расчеты с поставщиками ...	Не ниже 96%	
3	Расчеты с поставщиками услуг ремонтов	Персонал	H.4.0.02	6	Уровень текучести персонала	(Количество сотрудников центра, уволившихся по собственному желанию в течение отчетного периода (за исключением уволившихся в связи с уходом на пенсию) / Общее количество сотрудников центра в отчетном периоде) * 100%	1С:ЗУП	Внутренний	%	Ежемесячно	Начальник отдела Расчеты с поставщиками	
4	Учет первичных платежных документов	Клиенты	C.00.01	9	Уровень удовлетворенности клиентов качеством обслуживания	На основании опроса клиентов рассчитывается средний балл удовлетворенности за отчетный период (опросный лист вне рамок регулярных отзывов).	Вне системы	Внутренний	Балл	Раз в полугодие	Руководитель центра	

Пример учета достижений (КПЭ) в части «процессного управления» в расчете вознаграждения Владельца процесса



1. КПЭ Владельца процесс (устанавливаются ежегодно с возможной корректировкой - квартал)
2. КПЭ за участие в проектах анализа и оптимизации БП (проектное премирование как Руководителю рабочей группы)
3. Вознаграждение за участие в системе рац. предложений

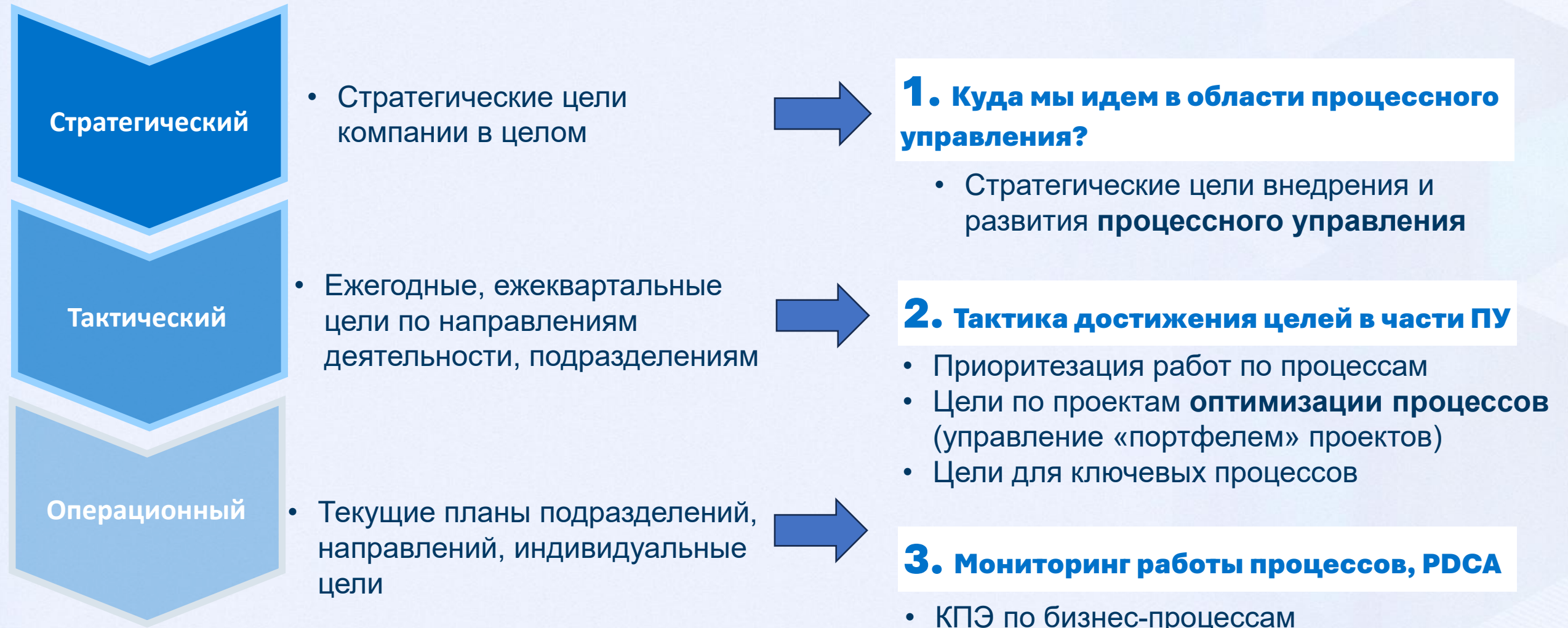
Пример карты КПЭ сотрудника (Владелец процесса)

В премиальном вознаграждении учтена мотивация за достижение КПЭ бизнес-процесса

КПЭ бизнес-процесса

Индивидуальные цели и задачи на ... квартал ____ года							
ФИО: _____							
Должность: Директор юридического департамента							
Тип КРІ	Наименование КРІ	Плановое значение КРІ (100% премии)	Вес КРІ	ОЦЕНКА ФАКТА ВЫПОЛНЕНИЯ КРІ			
				Фактическое значение КРІ (либо, процент выполнения - для функц. и проектн. показателей)	Статус выполнения (V- выполнено, X - не выполнено)	Факт по каждому показателю в отдельности	Итоговый суммарный % выполнения КРІ
1	2	3	4	6	7	8	9
Корпоративный	Total revenues, (mRUR) (корпоративный)	...	10	...	X	O	O
	OIBDA margin (%) (корпоративный)	...	10	...	X	O	
Функциональный	Реализация проектов в части автоматизации правового сопровождения (достижение результатов по этапам)	см.Приложение 1	12				
	Соблюдение сроков согласования договоров, установленных внутренними политиками и процедурами, принятыми в Компании (Владелец процесса "Разработка и согласование договоров")	см.Приложение 1	12				
	Повыш-е уровня осведомл-ти сотр-ов компаний группы об осн.аспектах действующего законодательства в области	см.Приложение 1	18				
	Качественное правовое сопровождение деятельности бизнес-подразделений группы компаний (оценка 360)	см.Приложение 1	18				
Оценка руководителя	Оценка деятельности сотрудника руководителем	см.Приложение 1	20				
				Итого:			
Подпись сотрудника: _____							
Подпись руководителя: _____							

Уровни согласованности «процессного управления» и «системы целеполагания»



Контакты

ООО Дайнова Консалтинг

101000, Москва,
Уланский пер., д. 22, стр. 1, офис 632
Тел. +7(495)792-75-02

Тренинги и вебинары

Техническая и методическая поддержка



<http://dainova.su/>

vk.com/dainova_consulting



sergey.svergun@dainova.su
+7 (985) 920-48-03

