

XI ежегодная конференция

Проектирование бизнес-архитектур 2022

# Трансформация мышления лидеров как основа системной практики организационного развития

Спикеры:

Татьяна Коваленко

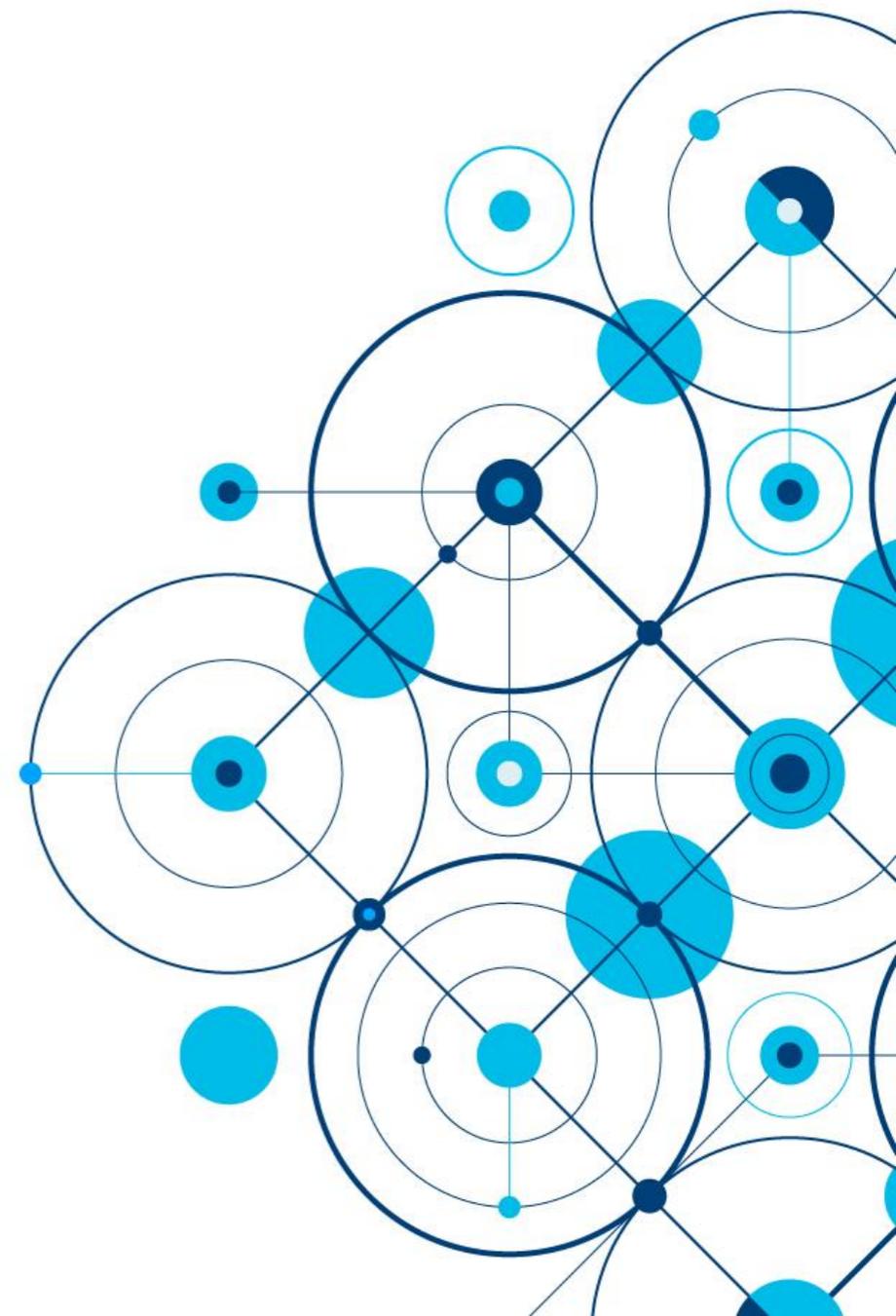
Заместитель Генерального директора НПФ  
«БЛАГОСОСТОЯНИЕ» по технологиям

[TKovalenko@npfb.ru](mailto:TKovalenko@npfb.ru)

Наталья Осипенко

Руководитель Службы методологии бизнес-процессов  
НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ»

[NOsipenko@npfb.ru](mailto:NOsipenko@npfb.ru)

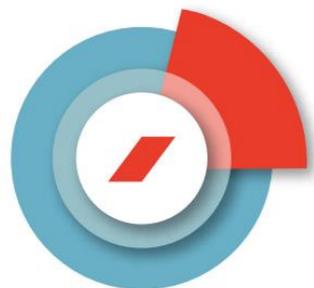


## ПЕНСИОННЫЙ ФОНД ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНИКОВ

**БЛАГОСОСТОЯНИЕ**  
НЕГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕНСИОННЫЙ ФОНД

# 30%

ДОЛЯ НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ»  
НА РЫНКЕ НЕГОСУДАРСТВЕННОГО  
ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Согласно расчетам АО «НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» на основании опубликованных Банком России показателей деятельности НПФ на 30.09.2021.

# №1

по количеству получателей  
негосударственной пенсии<sup>1</sup>

# 27%

почти треть получателей  
негосударственных пенсий  
в стране – клиенты  
НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ»<sup>1</sup>



АКЦИОНЕРЫ ФОНДА –  
ГОСУДАРСТВЕННЫЕ КОМПАНИИ  
И КОРПОРАЦИИ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> По оценке АО «НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» в соответствии с опубликованными ЦБ РФ показателями деятельности НПФ на 30.09.2021.

<sup>2</sup> Согласно данным АО «НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» на 31.03.2022.

НАШ ПРИНЦИП –  
БЕЗУСЛОВНАЯ НАДЕЖНОСТЬ  
ВАШИХ СБЕРЕЖЕНИЙ

## НАМ ДОВЕРЯЮТ ЛЮДИ И КОМПАНИИ



**1 300 000**  
клиентов<sup>2</sup>



**154**  
компаний<sup>2</sup>

# 191

млрд руб.  
выплачено в виде  
негосударственных пенсий<sup>2</sup>

АО «НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» –  
в реестре негосударственных  
пенсионных фондов ЦБ РФ



## ТАТЬЯНА КОВАЛЕНКО

Заместитель Генерального директора НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» по технологиям;  
Executive coach;  
Кандидат наук.

### Опыт:

Экспертиза в финансах и страховании более 20 лет (Ренессанс Страхование, ING group, НПФ Благосостояние), клиентском сервисе (10 лет), опыт слияния и выделения бизнесов при сохранении эффективности работы процессной модели на большом объеме операций.

Разработка и внедрение стратегий управления ожиданиями клиентов для регионально распределенной компании с системой удаленного контроля (1200 сотрудников, 480 млрд руб. под управлением). Кураторство проектов по цифровизации процессов клиентского сервиса и бэк офиса.

«Командный лидер клиентского опыта» 2018 CX WORLD AWARDS.

Сертификат Project Management Institute, имеет сертификат Lean Six Sigma (оптимизация бизнес-процессов).

В мае 2010 года назначена на должность Заместителя исполнительного директора НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» по технологиям, курирует послепродажное обслуживание клиентов, технологический блок и инновационные проекты Фонда.

## НАТАЛЬЯ ОСИПЕНКО

Руководитель Службы методологии бизнес-процессов НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ».

### Опыт:

Является Менеджером систем качества, имеет опыт внедрения системы управления бизнес-процессами (далее – СУБП) и управления операционными изменениями, проведения внешнего и внутреннего аудита бизнес-процессов и систем.

Опыт проведения оценки зрелости бизнес-процессов.

Тренер по обучению сотрудников системному управлению, процессному подходу. Опыт работы в менеджменте качества, в бизнес-анализе (оптимизации, реинжиниринге, автоматизации бизнес-процессов) составляет более 19 лет.

Победитель всероссийского конкурса "Лучший бизнес-аналитик и специалист по бизнес-процессам финансовой отрасли 2020 года».

Победитель Премии «Лучший руководитель и специалист по бизнес-процессам и организационному развитию 2021 года».

Действительный член АВРМР Russian Chapter.

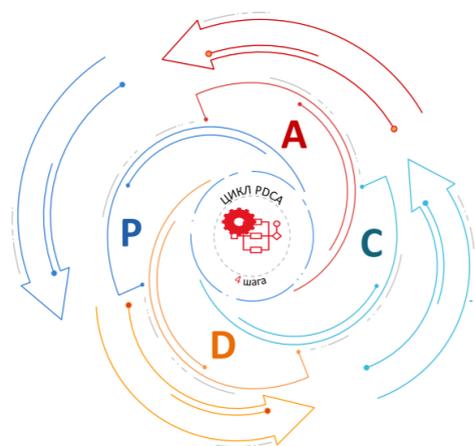
В сентябре 2010 года назначена на должность руководитель Службы систем менеджмента качества НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ», с 2022 года назначена на должность руководитель Службы методологии бизнес-процессов НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ», отвечает за управление процессами и операционными изменениями Фонда.

# Как создавалась Система управления бизнес-процессами (СУБП), позволяющая быстро реагировать на постоянные изменения

СУБП ФУНКЦИОНИРУЕТ БОЛЕЕ 12 ЛЕТ.

МОДЕЛИРОВАНИЕ БП ВЕДЕТСЯ В ПО "BUSINESS STUDIO".

НОВЫЕ СОТРУДНИКИ ФОНДА УЧАСТВУЮТ В ОБУЧАЮЩИХ МЕРОПРИЯТИЯХ ПО ВОПРОСАМ МОДЕЛИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ БП, А СОТРУДНИКИ, РАБОТАЮЩИЕ В ФОНДЕ ДАВНО, УЧАСТВУЮТ В МЕРОПРИЯТИЯХ «РЕФРЕШ-ЗНАНИЙ»



2009 г.

**ВНЕДРЕНА СМК**

в соответствии с требованиями MS ISO 9001 и сертифицирована независимым органом по сертификации.

2019 г.

**Проведена оценки зрелости БП\*.**

Высокий уровень зрелости представленных для анализа бизнес-процессов

2021 г.

**СИНЕРГИЯ СУБП**

системы управления рисками и системы управления мотивацией персонала через KPI;

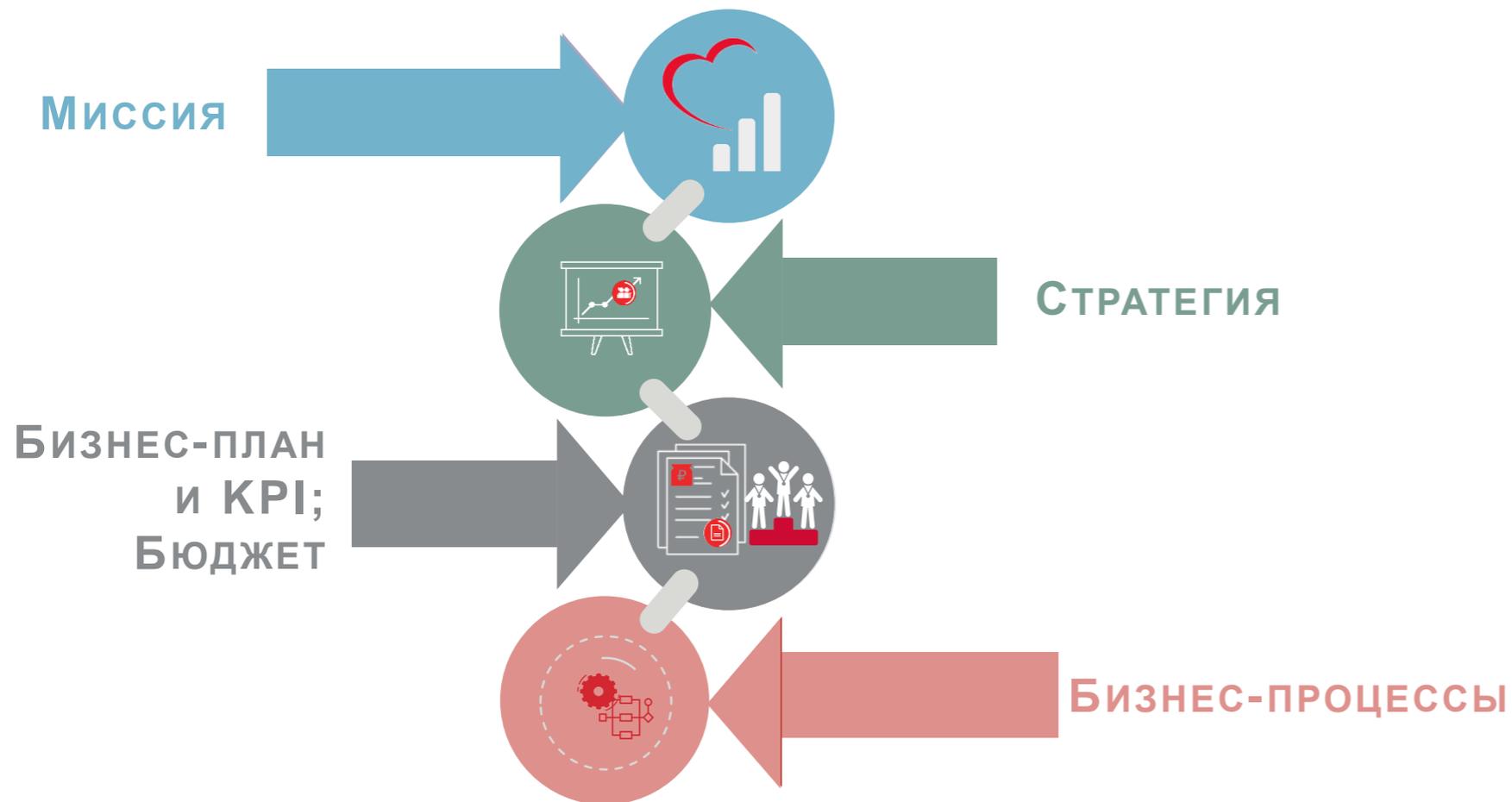
2022 г. **ТРАНСФОРМАЦИЯ**

**ТЕХ. БЛОКА**

Централизация процессов  
Новая модель мышления



# От стратегии компании к целям бизнес-процессов и задачам структурных подразделений



## Организационное развитие компании:



### СТРАТЕГИЯ

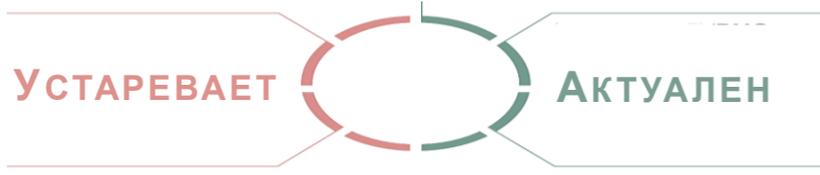
- Документ, определяющий долгосрочные приоритетные направления деятельности Фонда, стратегические цели и целевые (индикативные) показатели по направлениям деятельности, а также ключевые задачи, способствующие их достижению.
- Порядок подготовки, утверждения, мониторинга и контроля реализации Стратегии утвержден в регламенте БП «Стратегическое планирование».



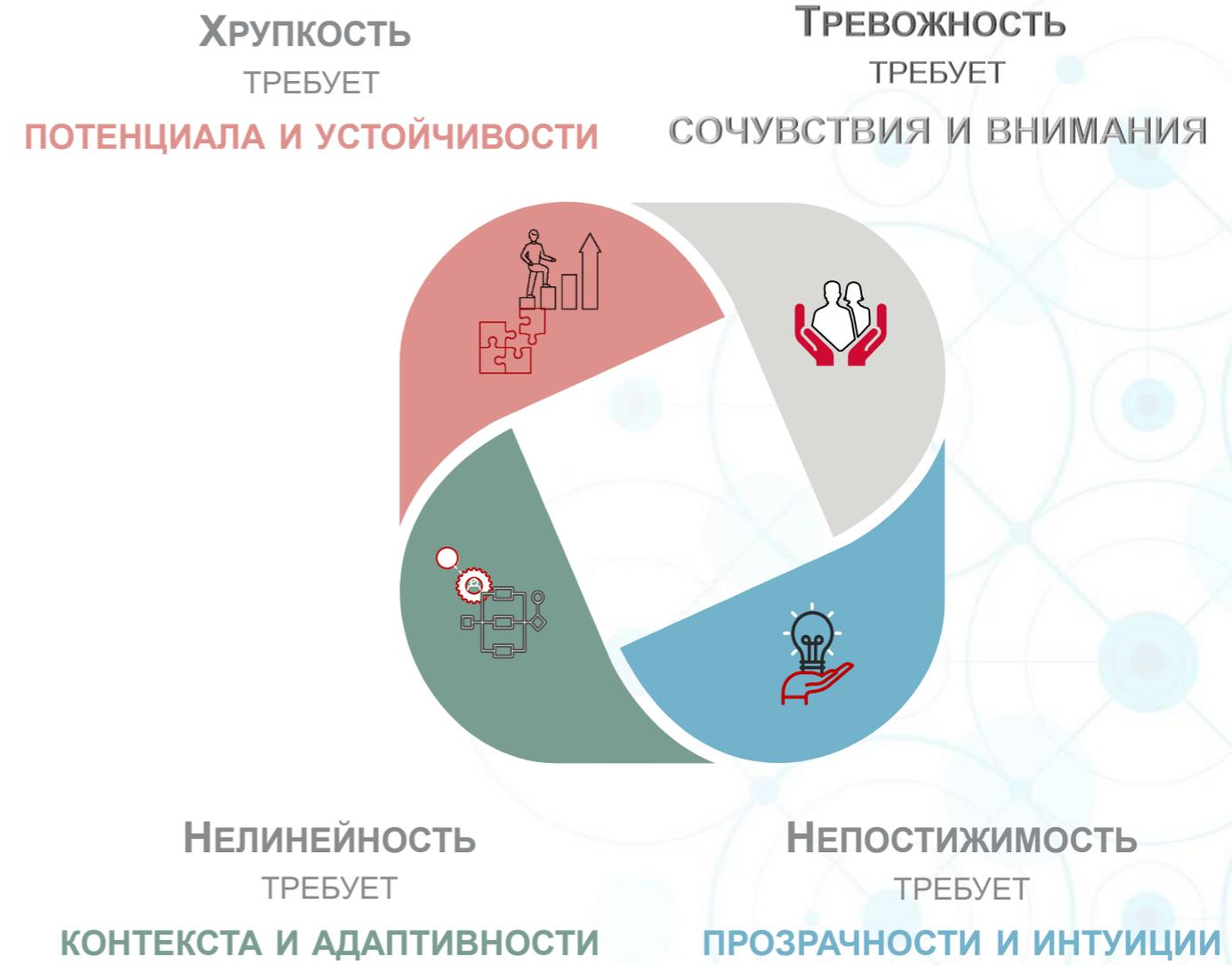
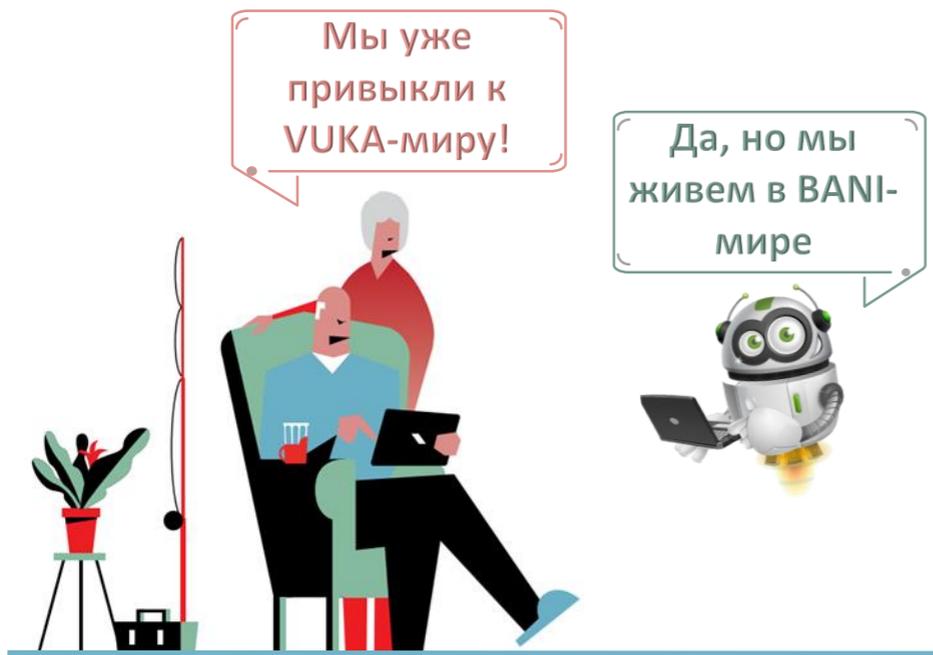
### БИЗНЕС-ПЛАН и КРІ;

- Документ, содержащий плановые значения основных показателей деятельности Фонда на очередной год, а также годовой план мероприятий по реализации ключевых задач, обеспечивающих реализацию Стратегии развития Фонда
- Порядок разработки и утверждения Бизнес-плана и Перечня ключевых показателей эффективности структурных подразделений, а также обеспечения актуальности, мониторинга хода реализации и анализа результатов исполнения Бизнес-плана и Перечня КРІ утвержден в регламенте БП «Бизнес-планирование».

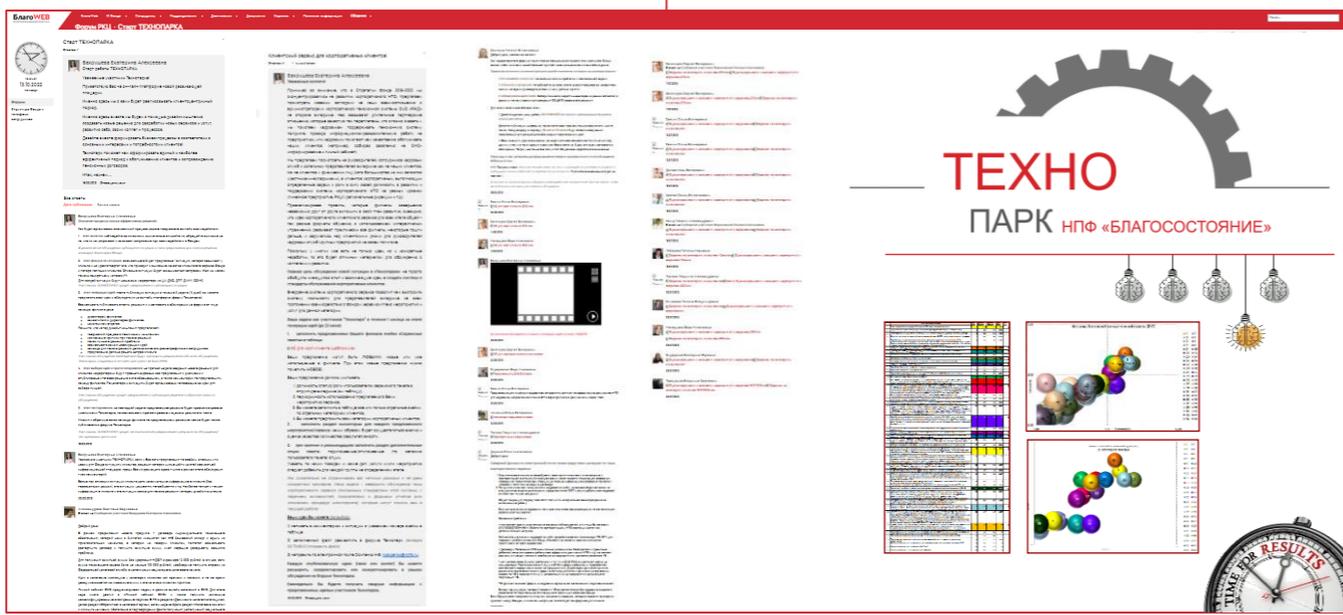
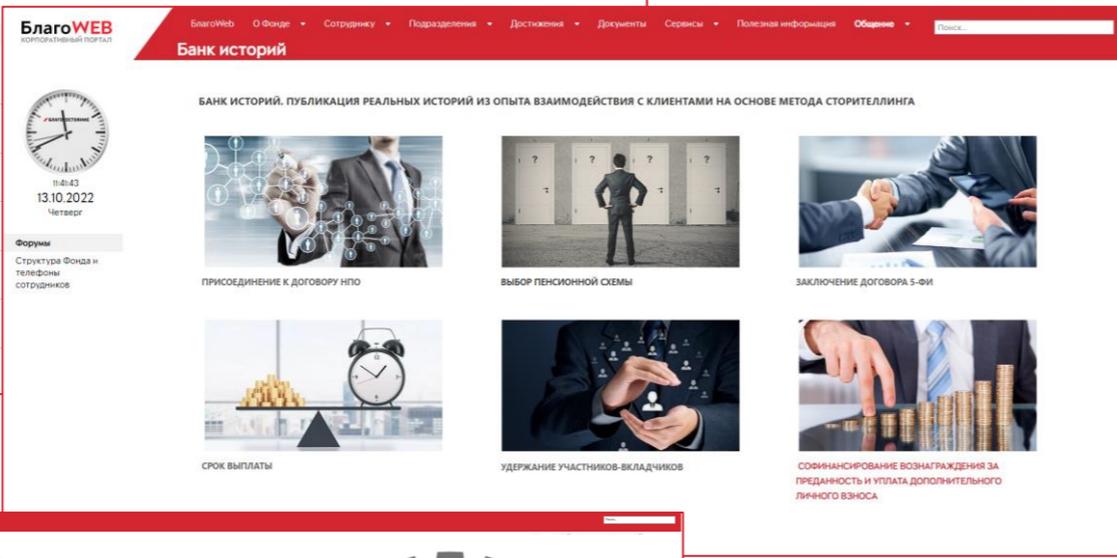
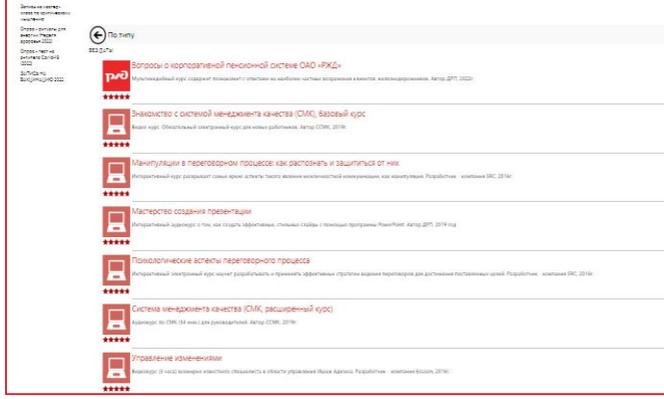
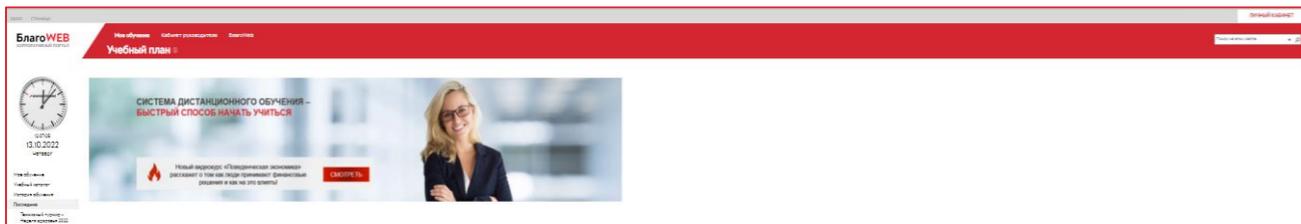
# Как компания справлялась с вызовами VUCA-мира и продолжает меняться под влиянием BANI-мира



- V** VOLATILITY/ИЗМЕНЧИВЫЙ
- U** UNCERTAINTY/НЕОПРЕДЕЛЁННЫЙ
- C** COMPLEXITY/СЛОЖНЫЙ
- A** AMBIGUITY/НЕОДНОЗНАЧНЫЙ
- B** BRITTLE/ХРУПКИЙ
- A** ANXIOUS/ТРЕВОЖНЫЙ
- N** NONLINEAR/НЕЛИНЕЙНЫЙ
- I** INCOMPREHENSIBLE/НЕПОСТИЖИМЫЙ



# Обучение, общение, работа и идеями



Инструменты совершенствования и развития



РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ

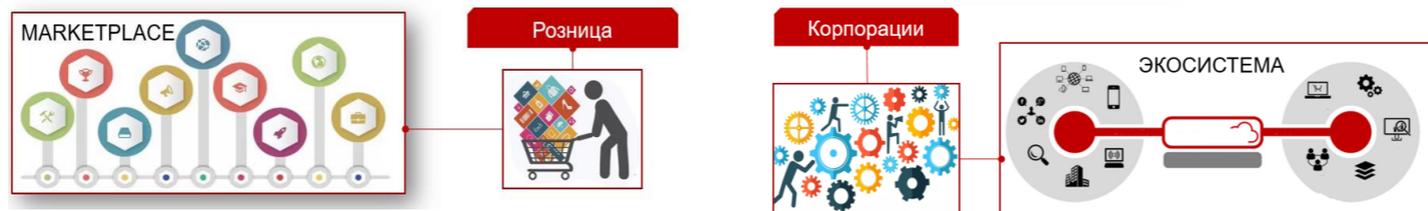


СТОРИТЕЛЛИНГ

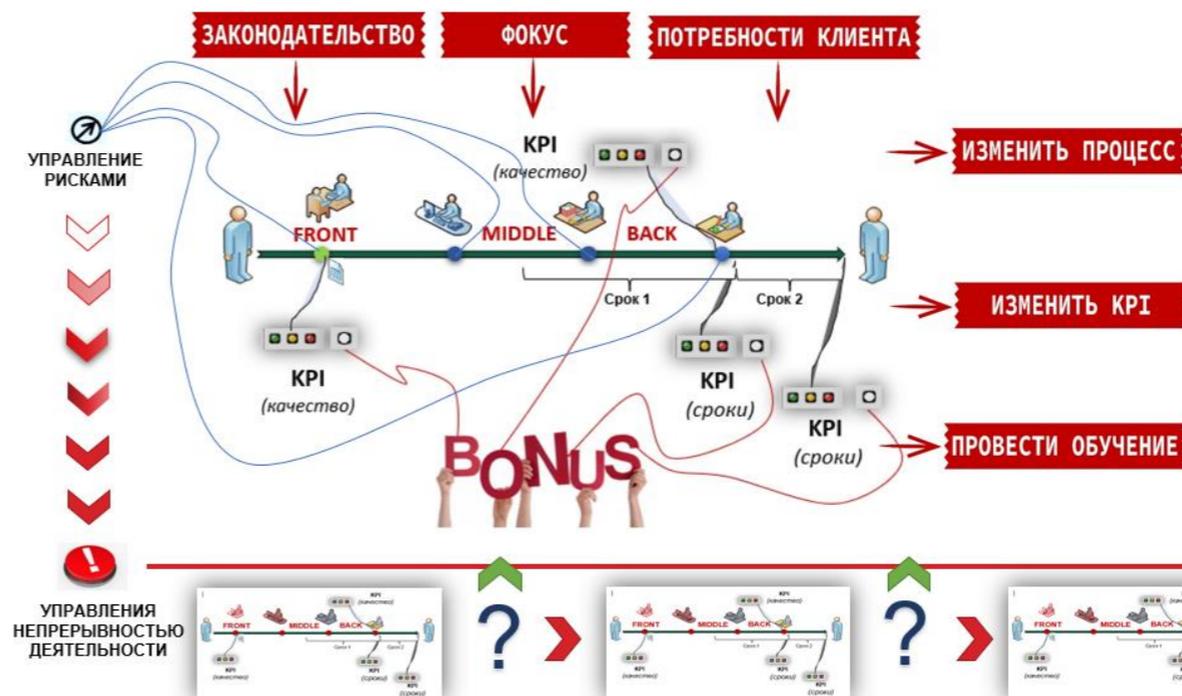
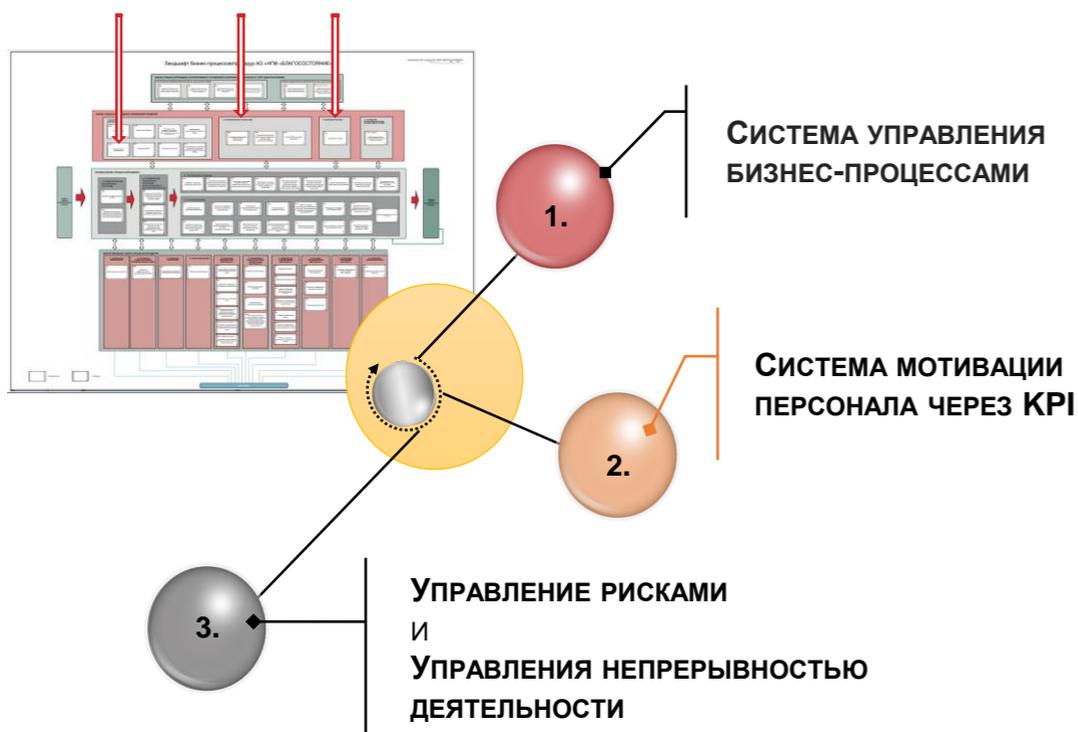


ИДЕИ ПО ИЗМЕНЕНИЮ ПРОЦЕССОВ

# Синергия СУБП, системы управления мотивацией персонала через КРІ и системы управления рисками (непрерывностью деятельности)



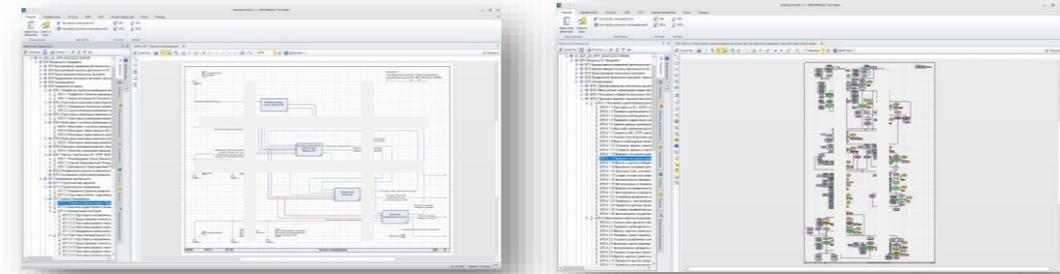
ТРЕБОВАНИЯ КЛИЕНТА К КАЧЕСТВУ УСЛУГ И ПРОДУКТОВ КОМПАНИЙ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА И НЕ ФИНАНСОВОГО СБЛИЖАЮТСЯ.



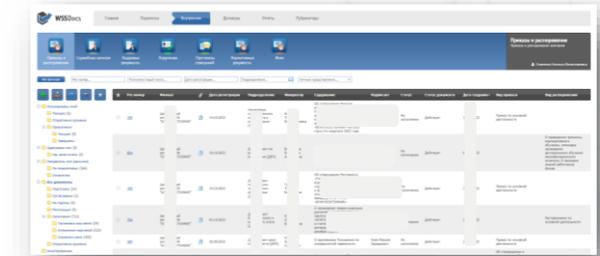
# Управление внутренними нормативными документами



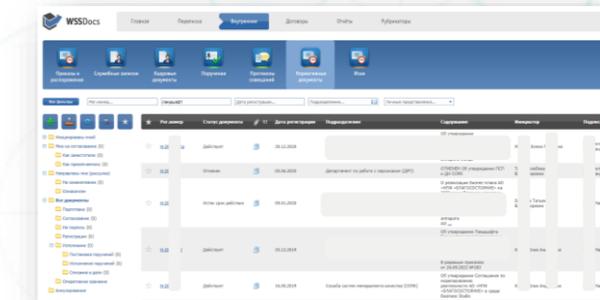
**Business Studio**  
Разработка ВнД



**Модуль «СЭД Благосостояние»**  
БД (ОРД)  
Согласование, утверждение, ознакомление  
работников

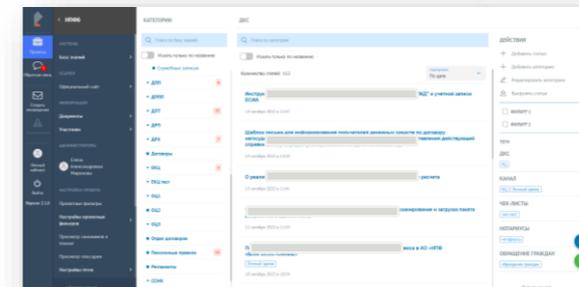


**Модуль «СЭД Благосостояние»**  
БД «Нормативные документы»  
Репозиторий ВнД



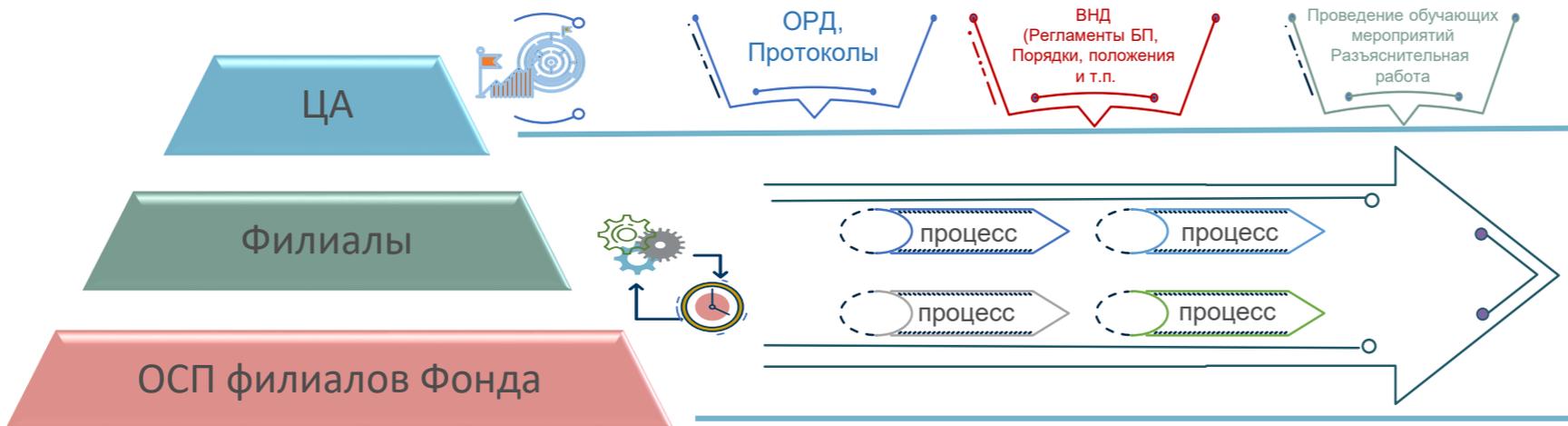
**Система управления знаниями**

Быстрое ознакомление, обучение и  
тестирование



# Новое качество мышления и новая модель управления

## СТРОГАЯ ИЕРАРХИЯ



На протяжении последних лет одним из трендов пенсионного рынка была консолидация НПФ, что приводило к сокращению числа фондов.

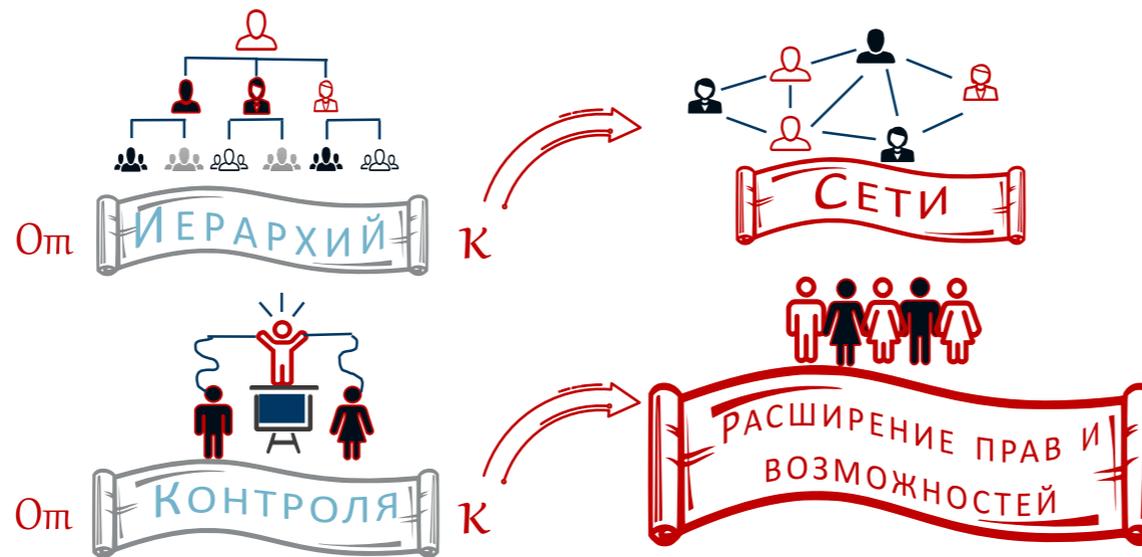


Регуляторы увеличивают количество требований к НПФ, делают их более жесткими, стремясь сделать деятельность фондов более прозрачной.

В ФОНДЕ ДОЛГОЕ ВРЕМЯ (25 ЛЕТ) ПРОЦЕССЫ ПО ВСЕМ НАПРАВЛЕНИЯМ РАБОТЫ С ПЕНСИОННЫМИ ДОГОВОРАМИ, КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КЛИЕНТОВ НА ЛИЧНОМ ПРИЕМЕ И ПО ТЕЛЕФОНУ ОСУЩЕСТВЛЯЛИСЬ ВО ВСЕХ 16 ФИЛИАЛАХ И ВО ВСЕХ ОСП.

# Новое качество мышления и новая модель управления

Нужна новая модель управления!



- / **Единый контакт центр (ЕКЦ)** в г.Екатеринбург – это центр, в котором организована омниканальная коммуникация с клиентами в дистанционном формате;
- / **Операционный центр №1 (ОЦ 1)** в г. Челябинск – централизован процесс принятия решений по НПО: о выплате выкупной суммы, выплатах благоприобретателям/наследникам, возврата излишне удержанного НДФЛ.
- / **Операционный центр №2 (ОЦ 2)** в г.Санкт-Петербург – централизован процесс обслуживания договоров НПО: обработка пенсионных документов, поступающих от Вкладчиков (юр.лица), по пенсионным счетам участников/участников-вкладчиков на этапе накопления, обработка документов для отражения пенсионных взносов на пенсионных счетах.
- / **Операционный центр №3 (ОЦ 3)** в г. Саратов – централизованно осуществляются назначение и контроль корректности выплат негосударственных пенсий, принятие решений об изменении продолжительности выплат, о приостановлении/прекращении выплат, о возобновлении/восстановлении выплат, об изменении размера негосударственной пенсии.

С целью повышения эффективности пенсионных процессов и оптимизации затрат, «уплощения» организационной структуры, а также повышения управляемости со 2-ого полугодия 2021 года началась трансформация процессов технологического блока Фонда.

ЧЕТЫРЕ НОВЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ СОЗДАНЫ В СТРУКТУРЕ ЦЕНТРАЛЬНОГО АППАРАТА ПОД УПРАВЛЕНИЕМ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ТЕХНОЛОГИЯМ

# Переход от вертикальной модели управления в горизонтальную.

## ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ТРАНСФОРМАЦИИ

**ФИНАНСОВАЯ ЦЕЛЬ:** сократить расходы на ФОТ и численность персонала в филиальной сети за счёт централизации пенсионных бизнес-процессов в 4 региональных операционных центрах.

**СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ:** в течение 1 года организовать «бесшовный» перевод обслуживания клиентов из 15 филиалов (30 отделов) в 4 операционных центра и дистанционные каналы коммуникации

### ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЦЕЛИ:

- / создать новую модель мышления руководителей операционного и тактического уровней технологического блока фонда в условиях SHIVA-мира;
- / создать условия для кроссфункционального взаимодействия, совместного улучшения процессов;
- / цифровизация и постоянное улучшение пенсионных процессов.



# Как помочь сотрудникам принять, что «все рушится по плану»



НЕСМОТЯ НА ТЩАТЕЛЬНУЮ ПОДГОТОВКУ УСЛОВИЙ ДЛЯ «НОВОЙ» СТРУКТУРЫ ФОНДА НЕИЗБЕЖНО СЛУЧАЛИСЬ СБОИ ВО ВСЕХ НАПРАВЛЕНИЯХ (ЦА, КЛИЕНТЫ, ФИЛИАЛЫ).

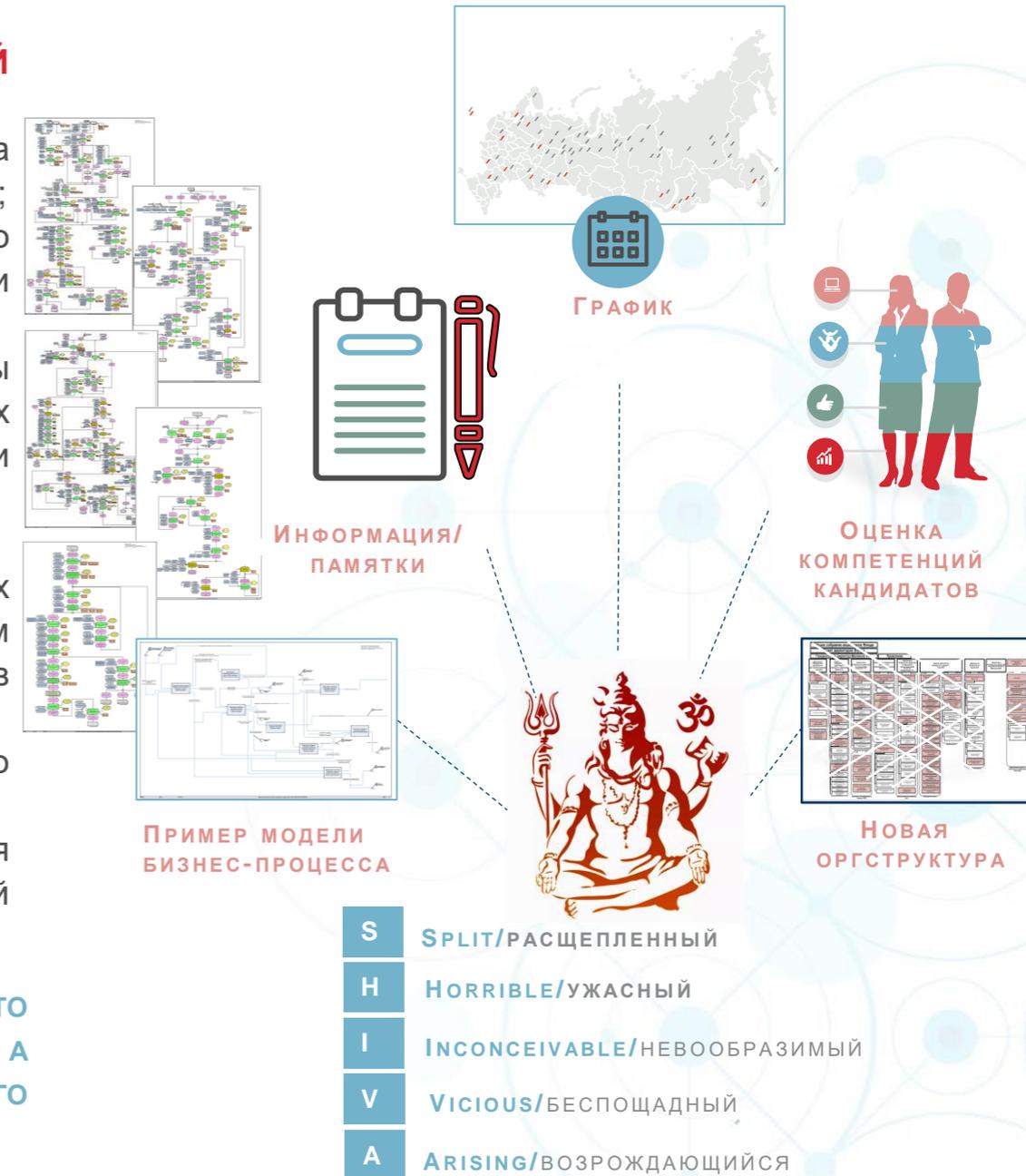
НА ЭТОМ ЭТАПЕ ВАЖНО БЫЛО ПРИНЯТЬ, ЧТО «ВСЁ РУШИТСЯ ПО ПЛАНУ», ПРОВОДИТЬ КОРРЕКЦИЮ, КОРРЕКТИРУЮЩИЕ И ПРЕДУПРЕЖДАЮЩИЕ МЕРОПРИЯТИЯ, ВНОСИТЬ ИЗМЕНЕНИЯ В МОДЕЛЬ ТРАНСФОРМАЦИИ (ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ).

# Как помочь сотрудникам принять, что «все рушится по плану»

## ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ, ПРОВЕДЕННЫЕ В РАМКАХ ОСУЩЕСТВЛЕННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

- / разработана новые модели бизнес-процессов с учетом этапов передачи функционала в ОЦ, последовательности обновления IT-инфраструктуры и информационных систем;
- / в структуре Фонда созданы 4 новых региональных операционных центра (ОЦ) прямого подчинения заместителю Генерального директора по технологиям для централизации функций бэк-офиса.
- / ОЦ созданы на материальной базе филиалов и обеспечены (руководители с команды сотрудников) кадровым потенциалом и профессиональной экспертизой этих филиалов, функции и процедуры нормированы и определены нормативы численности штатных единиц для предполагаемой нагрузки.
- / проведена оценка компетенций кандидатов на позиции руководителей новых Центров
- / сформирован график последовательной передачи предприятий разных железных дорог (функционал каждого из 15 филиалов) в каждый ОЦ, в соответствии с которым ОЦ увеличивает штат работников, необходимых для увеличивающихся объемов работы.
- / для высвобождаемых работников подготовлена памятка с рекомендациями по стратегии поведения на рынке труда и созданы рекомендательные письма
- / информирование по корпоративным каналам и контроль наполнения информационного пространства об организационных изменениях (корпоративный портал, совещания, встречи).

**ПРОЕКТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ В 2021 И 2022 Г.Г. ПОТРЕБОВАЛ НЕ ПРОСТО ВОВЛЕЧЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ РАЗНЫХ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ, А СОЗДАНИЯ НОВОЙ МОДЕЛИ МЫШЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОПЕРАЦИОННОГО И ТАКТИЧЕСКОГО УРОВНЕЙ Фонда в условиях SHIVA-МИРА.**



# Меняем мышление людей – меняется организация

## ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

### ЧТО ТАКОЕ ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО?

#### Структура трансформационного лидерства

#### ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СТИМУЛЯЦИЯ

умеет поддаться сомнению и бросить вызов текущему состоянию, полностью пересмотреть его и научить подчиненных творчески переосмысливать окружающее

#### ИНДИВИДУАЛЬНОЕ РАССМОТРЕНИЕ

оказывает поддержку и поощряет, всегда открыт для общения, создает такую атмосферу, что подчиненные не опасались и не стеснялись делиться идеями и обращаться за помощью, готов признать персональный вклад каждого в общее дело, демонстрирует искреннюю заботу о потребностях и чувствах подчиненных и помогает им самореализоваться

#### ВДОХНОВЛЯЮЩАЯ МОТИВАЦИЯ

способен мотивировать четкой постановкой задач и понятным планированием

#### ИДЕАЛИЗИРОВАННОЕ ВЛИЯНИЕ

является образцом для подражания. Другие готовы перенять его образ мышления, ценности и идеалы, и следовать за ним

### ТРАНСФОРМАЦИОННЫЙ ЛИДЕР

- держит ситуацию под контролем
- четко видит цель
- заглядывает в будущее
- видит проблему раньше, чем она станет явной
- полностью увлечен
- рушит стереотипы
- вдохновляет
- стимулирует достигать сверхрезультаты
- возлагает положительные ожидания
- расширяет возможности других
- заботится



Автор концепции Джеймс Макгрегор Бернс (1978)  
Доработал: **БЕРНАРД М. БАСС**

# Проект «Трансформационное лидерство» как системная практика трансформации лидеров организационного развития

## ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

### КОМПЕТЕНЦИИ ТРАНСФОРМАЦИОННОГО ЛИДЕРА



# Меняем мышление людей – меняется организация

## ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

МЕНЯ СЕБЯ, МЕНЯЕМ ФОНД

### ЦЕЛЬ

развитие компетенций трансформационного лидерства и постоянного улучшения бизнес-процессов.

### ЗАДАЧИ

- / оптимизировать и улучшить бизнес-процессы технологического блока;
- / создать условия для кросс-функционального взаимодействия, совместного поиска решений, взаимного улучшения;
- / выработать способы гибкого реагирования на меняющиеся обстоятельства;
- / проанализировать стратегии достижения высокой производительности труда;
- / научиться управлять задачами, проектами и их ресурсами соответственно ситуации определить зоны роста участников в управлении.



# Меняем мышление людей – меняется организация

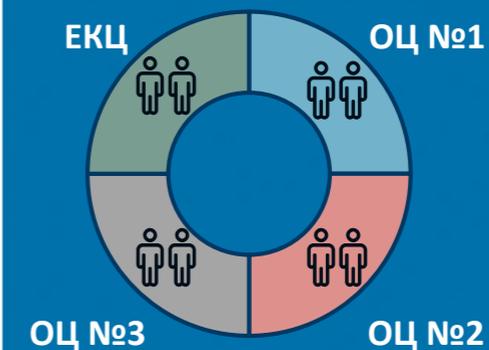
## ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО



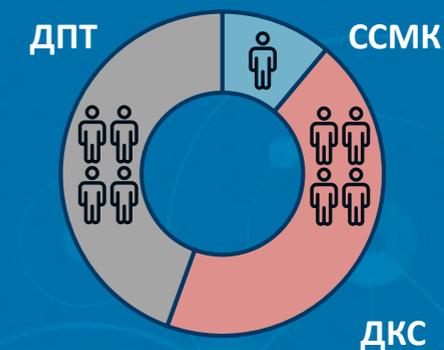
- / эксперты каждого модуля – ТОП-менеджеры, специалисты других департаментов или сами участники проекта.
- / “Заказчики” для практических заданий каждого модуля – сами участники или ТОП-менеджмент

## УЧАСТНИКИ

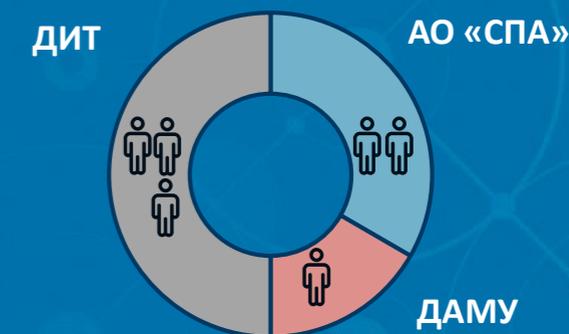
Операционные центры



Департаменты



Департаменты



## КАТЕГОРИИ ДОЛЖНОСТЕЙ

Руководители

Заместители руководителей

Начальники отделов

# Проект «Трансформационное лидерство» как системная практика трансформации лидеров организационного развития

## ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

### МАРШРУТ ПРОЕКТА

#### ПРОЕКТНОЕ МЫШЛЕНИЕ

5

3 встречи

- Навыки взаимодействия между заказчиком и исполнителем
- Формулировка требований по идеальному дашборду для ОЦ и автоматизации бизнес-процессов

#### ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ МЫШЛЕНИЕ

6

3 встречи

- Навыки взаимодействия между заказчиком и исполнителем
- Формулировка требований по идеальному дашборду для ОЦ и автоматизации бизнес-процессов

#### УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

4

3 встречи

Методы анализа и визуализации данных  
Групповая работа по аналитике данных фонда и анализу данных в своих бизнес-процессах

#### ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

3

5 встреч  
Деловая игра – построение траектории улучшения бизнес-процессов ОЦ

Откалиброванные предложения по улучшению бизнес-процессов 4 Центров с расчетами экономической эффективности

#### ДИАГНОСТИКА

1

Оценка компетенций трансформационного лидера в деловой игре и взаимной оценке

- Персональный трек развития
- Базовый профиль команды проекта

#### ПРОЦЕССНОЕ МЫШЛЕНИЕ

2

3 встречи с практическими заданиями по управлению и методам улучшения бизнес-процессов участников

Единое понятийное поле для улучшения бизнес-процессов подразделений технологического блока

# Меняем мышление людей – меняется организация

## ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

### ДИАГНОСТИКА



## ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ЭТАП ПРОЕКТА:

### ДЕЛОВАЯ ИГРА «БУМАЖНАЯ МАНУФАКТУРА»

В фокусе внимания компетенции:  
ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД, МОТИВАЦИЯ,  
ВЛИЯНИЕ, ВДОХНОВЕНИЕ, ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ  
СТИМУЛЯЦИЯ (ТЕОРИЯ ТРАНСФОРМАЦИОННОГО  
ЛИДЕРСТВА ДЖЕЙМСА МАКГРЕГОР БЕРНСА (1978)  
С ДОРАБОТКАМИ БЕРНАРДА М.БАССА),  
ПОСТОЯННОЕ УЛУЧШЕНИЕ ПРОЦЕССА  
(ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ)

# Меняем мышление людей – меняется организация

БИЗНЕС-ИГРА: ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ

## БУМАЖНАЯ МАНУФАКТУРА

4 РАУНДА ТРАНСФОРМАЦИИ ПРОЦЕССА С ПОВЫШЕНИЕМ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ И ГИБКИМ РЕАГИРОВАНИЕМ НА ИЗМЕНЕНИЯ

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ	8 факторов трансформационного лидерства
ФОРМАТ	Очно
МЕСТО	г. Москва
ДАТА	1 марта
КОЛ-ВО УЧАСТНИКОВ	22

РЕЗУЛЬТАТ



- / уникальная атмосфера взаимодействия
- / обмен практикой построения процессов
- / лайфхаки
- / простые решения и совместный анализ ошибок

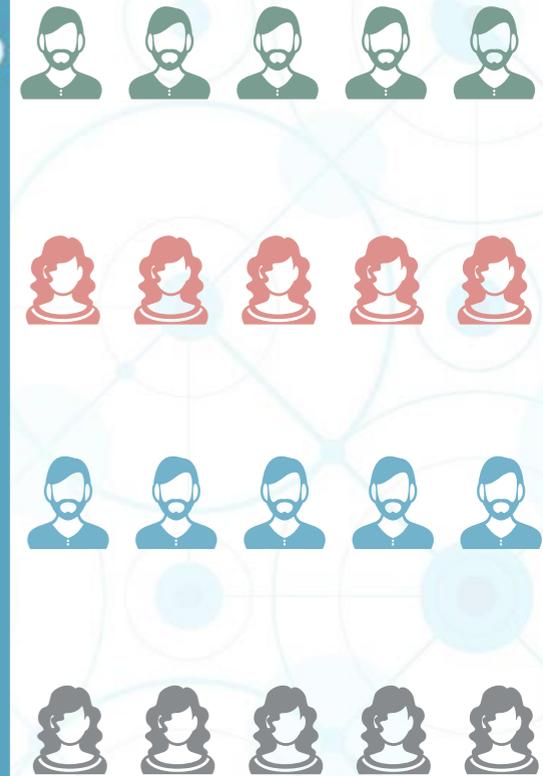
ОТ КОМПЕТЕНЦИИ И ЭКСПЕРТИЗЫ

К МАСШТАБИРОВАНИЮ ПРОЦЕССА



# Меняем мышление людей – меняется организация

## БИЗНЕС-ИГРА «БУМАЖНАЯ МАНУФАКТУРА»



# Меняем мышление людей – меняется организация

## ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО РАЗВИВАЮЩИЙ ЭТАП ПРОЕКТА



## РАЗВИТИЕ ЛИДЕРОВ

ПРИМЕРЫ НЕКОТОРЫХ МОДУЛЕЙ

## РАСШИРЕНИЕ СТРАТЕГИЙ МЫШЛЕНИЯ.

Были использованы следующие практики: Peer-to-peer обучение, Learning by doing или «бытие определяет сознание», развитие и выполнение практических заданий во время деятельности, решение реальных, важных и сложных задач управления и улучшения бизнес-процессов Фонда, решение которых критически важно, с опорой на опыт коллег, оперативное внедрение результатов, полученных по итогам развивающего модуля, принципы хьютагогики и т.д.

Технологии, используемые на развивающих модулях: рефлексия решений, осмысление, групповой коучинг по сложным и важным вопросам, взаимный аудит и развивающая обратная связь о выполненных практических заданиях, дискуссионные семинары и баттлы мнений, кроссфункциональная командная работа между еженедельными встречами и на встречах, постоянный мониторинг HR и ТОП и т.д.

# Меняем мышление людей – меняется организация

## ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО



Если говорить словами Черчилля, «ГЕНЕРАЛЫ ВСЕГДА ПРОДОЛЖАЮТ ГОТОВИТЬСЯ К ПРОШЛОЙ ВОЙНЕ». ЭТО ДЕЛАЕТ КОМПАНИИ-ЛИДЕРЫ НАИБОЛЕЕ УЯЗВИМЫМИ. НАША ЗАДАЧА - ПЕРЕОРИЕНТИРОВАТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ПОМОЧЬ ИМ ПЕРЕСТАТЬ ОПИРАТЬСЯ НА ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ И БИЗНЕС-МОДЕЛИ, СОЗДАННЫЕ ДЛЯ ПРЕДЫДУЩЕЙ ФУНКЦИИ.

## ПРОЦЕССНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Поиск решений улучшения бизнес-процессов подразделений Технологического блока

- / разобраться с границами, сутью, ролевой моделью в системе управления бизнес-процессами;
- / освоить эффективное управление изменениями бизнес-процессов: настраивать, улучшать и контролировать бизнес-процессы на разных этапах жизненного цикла, применять статистические и инженерные инструменты анализа процессов, стать «куратором контекста» для управления в хрупком мире

Эксперт: Руководитель Службы систем менеджмента качества

The collage contains several slides and diagrams related to process management:

- ПРОЦЕССНОЕ МЫШЛЕНИЕ** (Process Thinking): A slide with a red triangle graphic and the text "ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО".
- ЧТО ТАКОЕ «ПРОЦЕСС»?** (What is a process?): A diagram showing five levels of process understanding: A (Process as a sequence of actions), B (Process as a value chain), C (Process as a set of inputs/outputs), D (Process as a role/department), and E (Process as a state transition).
- КОНТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ** (Process Management Framework): A diagram showing the relationship between "ГОЛОС КЛИЕНТА" (Customer Voice), "ГОЛОС ПРОЦЕССА" (Process Voice), and "ПРОЦЕСС" (Process) within a "ГОЛОС КОМПАНИИ" (Company Voice) context. It includes "Контур улучшения процесса" and "Контур бизнеса с возможностями".
- СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ (СУБП) BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)**: A diagram showing the integration of "ПРОЦЕССЫ" (Processes), "ИТ" (IT), and "КОЛЛЕКТИВ" (Collective) to achieve business goals.
- ИЗМЕНЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА** (Process Effectiveness Change): A diagram showing "Методы измерения" (Measurement Methods) and "Методы изменения" (Change Methods) like "Статистические методы" and "Имитационное моделирование".
- УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ** (Change Management): A diagram showing the transition from "Текущее состояние" (Current State) to "Целевое состояние" (Target State) through "Переходное состояние" (Transition State), involving "Дизайн", "Разработка", "Установка", "Вовлечение", and "Принятие".
- УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ LIAISON TRANSFORMATION FRAMEWORK (LTF)**: A slide with a house diagram and text about "Понимание реальных задач и проблем заказчика" (Understanding real tasks and customer problems) and "Развитие способностей" (Capability development).

# Меняем мышление людей – меняется организация

## ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

### ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Определить траекторию улучшения своих процессов и деятельности подразделения, сформировать финансовую модель каждого бизнес-процесса технологического блока



**Эксперт:** Заместитель Генерального директора по экономике и финансам

### ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

**ЛЕГЕНДА**

Вы – часть команды ТОП-менеджеров компании, которая оказывает услуги сопровождения пенсионных договоров и клиентов НПФ.

Ваш ключевой, «горячий» клиент –

**БЛАГОСОСТОЯНИЕ**

**ЗАДАЧА ОТ СОБСТВЕННИКА БАНДИ КОМПАНИИ**

- 1 Заключить контракт с НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» на 2023 год по сопроводительным пенсионным договорам
- 2 При работе только с этим клиентом ваша компания должна принести прибыль (задача менеджер – самоокупаемость)

**ТРЕБОВАНИЯ НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» К КОНТРАКТУ НА 2023 ГОД**

- 1 Стоимость услуг вашей компании должна быть для Фонда не выше 10% от стоимости услуг в 2022 году
- 2 Предложение должно содержать обоснованные тарифы каждой предлагаемой услуги
- 3 Предложение должно включать SLA – описание уровня качества предоставляемых услуг, измеренное параметрами качества

\* Предложение не должно учитывать расходы, связанные с: системной автоматизацией вашей компании; оплатой труда административного персонала вашей компании (бухгалтерия, бухгалтерия, юристы, IT, HR и пр.)

**ЭТАПЫ СОГЛАСОВАНИЯ ПРЕДЛОЖЕНИЯ С ЗАКАЗЧИКОМ**

ЭТАП	ЗАДАЧА	МАЙ	ИЮНЬ
I	Согласовать бизнес-цели, определить область трансформационных идей (операционный, организационный и пр.)	до 26 мая	
II	Обсудить с Заказчиком предложение, оценить его реализуемость и влияние на бизнес и людей	26 мая с 11:00 (мск)	
III	Расчитать стоимость/выгоды трансформационных идей, оценить их реализуемость, определить сроки и ресурсы на реализацию, подготовить отчет	до 2 июня	
IV	Согласовать условия и их стоимость, утвердить SLA, утвердить финансовую завершенность идеи	до 9 июня	
V	Утвердить бизнес-план трансформации в корпоративной финансовой системе	9 июня с 11:00 (мск)	
VI	Презентовать решение Совету директоров Фонда	16 июня	

**1 команда**

**Оказываемые услуги**

- Обработка пенсионных документов, поступления от вкладчиков в рамках договора НПФ по пенсионным схемам участия/участников вкладчиков, классификация на этапе наступления
- Обработка поступающих документов для отращения пенсионных взносов на пенсионные счета

**Команда ТОП-менеджеров**

- Фамилия Имя

КОНСУЛЬТАНТ – АЛЕКСЕЙ КОБЕДИН

**2 команда**

**Оказываемые услуги**

- Назначение и контроль корректности выплат негосударственных пенсий
- Проведение расчетов об изменении продолжительности выплат с учетом пенсионных/превентивных выплат, а также изменения размера негосударственной пенсии, об обеспечении своевременности и корректности отращения информации и информационных системных Фонда

**Команда ТОП-менеджеров**

- Фамилия Имя

КОНСУЛЬТАНТ – ИВАН ГЕОРГИЕВ

**3 команда**

**Оказываемые услуги**

- Контакт-центр для физических лиц
- Контакт-центр для специалистов по управлению персоналом Владивосток
- Коммуникация в чате Фонда
- Предоставление справок и выписок по обращениям граждан
- Ответы на типовые обращения граждан

**Команда ТОП-менеджеров**

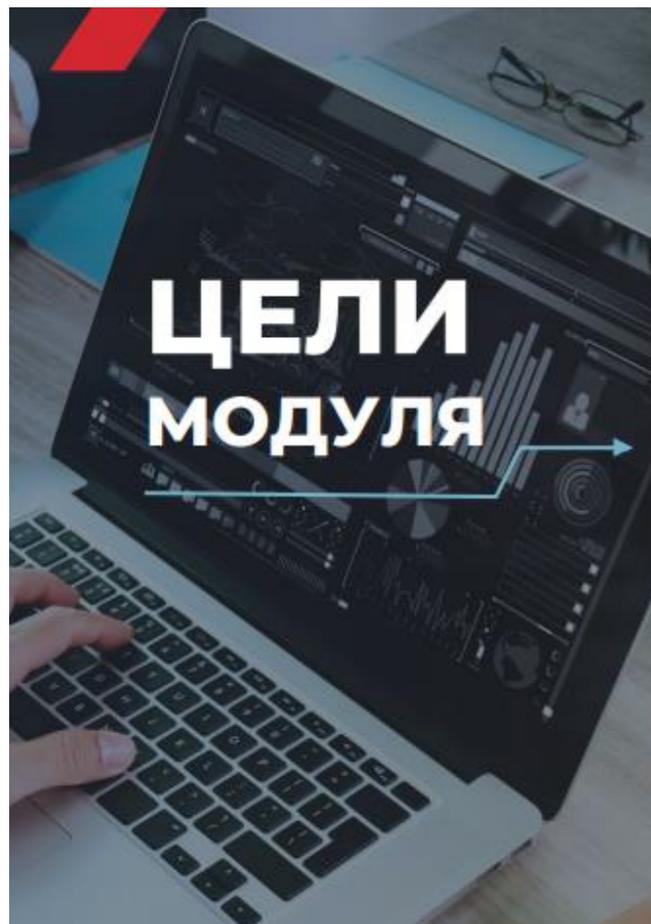
- Фамилия Имя

КОНСУЛЬТАНТ – ИВАН ГЕОРГИЕВ

**4 команда**

# Меняем мышление людей – меняется организация

## ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ



### УЛУЧШИТЬ НАВЫК РАБОТЫ С ДАННЫМИ

выявлять аномалии, выбросы, отклонения, находить закономерности и взаимосвязи



**КРЕАТИВНО РАБОТАТЬ С ДАННЫМИ**, формировать гипотезы и подбирать методы для их проверки, решать исследовательские задачи



**ПРИНИМАТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ДАННЫХ**



**СТРУКТУРИРОВАТЬ И ВИЗУАЛИЗИРОВАТЬ** данные для мониторинга эффективности деятельности сотрудников и процессов подразделения

MP.FB.RU

Эксперт: Главный аналитик, внутренний аудитор

ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-АРХИТЕКТУР 2022

**ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО**  
**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ МЫШЛЕНИЕ**

**МАРШРУТ МОДУЛЯ**  
**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ**

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**  
**Провести исследовательский анализ данных**

- Используем выгрузку данных о заявленных на выкупную сумму с характеристиками клиента за период с 1.01.2019 года по 30.06.2022 года (3,5 года)
- Проведем типовые процедуры анализа этих данных в динамике и во взаимосвязи с другими показателями с использованием инструментов языка программирования Python

- ◆ ДИНАМИКА КОЛ-ВА ВЫХОДОВ В ТЕЧЕНИЕ ПЕРИОДА
- ◆ АНАЛИЗ ВЫХОДА В РАЗРЕЗЕ ПОЛА
- ◆ АНАЛИЗ ВЫХОДА В РАЗРЕЗЕ ПРИЧИН ВЫХОДА
- ◆ АНАЛИЗ ВЫХОДА В РАЗРЕЗЕ ВОЗРАСТА

- Визуализируем результаты
- Наши выводы

**ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ**

- 1. ПРОВЕРЬТЕ ГИПОТЕЗУ** – продолжится ли тенденция по спаду числа заявлений в выходы из КТС в конце квартала и росту их в начале следующего квартала на примере 2022 года и первого полугодия 2022 года
- 2. ПРЕДЛОЖИТЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕРЫ**
- 3. ТВОРИТЕСКОЕ ЗАДАНИЕ НА АНАЛИЗ ДАННЫХ**

**ИНСТРУМЕНТЫ – PYTHON, EXCEL**  
27.07 до 10:00 МСК

**3 КОМАНДА ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ**

Имя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
Иванов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
Петров	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
Сидоров	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50

# Меняем мышление людей – меняется организация

## ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

### ПРОЕКТНОЕ МЫШЛЕНИЕ

быть конструктивными в диалоге с IT-специалистами при постановке задач цифровой трансформации

расширить понимание Заказчика о параметрах и порядке идеальной постановки задачи Исполнителю: сформировать компетенцию «Заказчика»



**Эксперт:** Заместитель руководителя ДИТ по автоматизации бизнес-процессов - Начальник отдела

ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-АРХИТЕКТУР 2022

ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

## ПРОЕКТНОЕ МЫШЛЕНИЕ

### Цели

- Улучшить навыки по постановке задачи Исполнителю
- Расширить понимание о параметрах и порядке идеальной постановки задачи Исполнителю

**ОЦ 1**

- Автоматизация функционала принятий решений (не автоматизированные решения)
- Оптимизация/ автоматизация процесса взаимодействия с Владелецми

**ОЦ 3**

Развитие электронных сервисов для Владельца и изменение каналов коммуникации

**ЗАДАЧИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**  
по итогам модуля / Предпринимательское мышление

**ОЦ 2**

- ЭДО с Вкладчиком
- Электронное хранилище формы 203

**ЕКЦ**

- Многоступенчатый IVR
- Сокращение систем, с

Чего **НЕ ХВАТИЛО** для выполнения задания правильно?

**РАЗНОЕ**

понимание задачи из-за разного опыта, представлений, знаний специалистов

При постановке задачи важны:

- ДЕТАЛИ
- ФОРМУЛИРОВКИ
- ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ
- КОНТРОЛЬ ЗА ХОДОМ РАБОТ

МАХ РЕЗУЛЬТАТ – КОГДА ЗАДАЧУ ОБЪЯСНЯЕТ НЕ ЗАКАЗЧИК, А ИСПОЛНИТЕЛЬ ЗАКАЗЧИКУ

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

- ВЫБЕРИТЕ 1 ИЗ ЗАДАЧ АВТОМАТИЗАЦИИ**, которые стоят перед Вашим центром по итогам модуля «Предпринимательское мышление»
- СФОРМИРУЙТЕ БИЗНЕС-ТРЕБОВАНИЯ** к Исполнителю для реализации данной задачи. Проверьте себя: задайте себе вопросы: чек-лист, сверьтесь с ключевыми параметрами идеальной постановки задачи.
- ДО 14.00 10 АВГУСТА** пришлите формулировку задачи вашего Центра по почте в Центр развития персонала

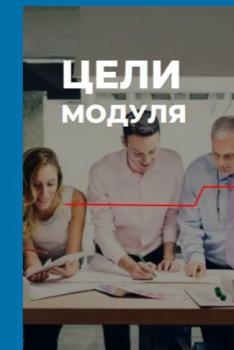
# Меняем мышление людей – меняется организация

## ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

### ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ МЫШЛЕНИЕ

- проанализировать свой опыт переживаний трансформации и научиться управлять отношением команды к трансформации,
- понять персональные способы реагирования и преодоления жизненных трудностей,
- систематизировать управленческие инструменты для быстрой адаптации к новым условиям и трансформации команды, сокращению степени переживаний работников
- определите по каким маркерам можно выявлять стресс у себя и команды и потренируетесь в определении стадии изменения у сотрудника
- сделаете первые шаги в разработке практических рекомендаций для руководителя по трансформации команды от стресса к счастью.

**Эксперт:** Руководитель Центра развития персонала Департамента по работе с персоналом



ПОНЯТЬ КАК:

- 1** Сократить время на принятие и адаптацию к трансформации в команде
- 2** Обеспечить сохранение и повышение продуктивности и результативности команды в период трансформации
- 3** Создать в команде правильный климат и атмосферу, снизить степень переживаний

**Практическое задание**  
«Сокращение дистанции от стресса к счастью»

- Изучите ситуацию и свою роль в ней
- Подготовьтесь к разговору в соответствии с ролью

**ЗАДАЧА**  
пережить и эффективно пройти стадии переживания стресса к счастью и сформировать полезные управленческие инструменты воздействия на сотрудника

**ВАЖНО**

- пройти все стадии принятия изменений в ходе беседы с сотрудником/командой

КЕКС:  
«ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ»  
КЕКС:  
«РЕЛОКАЦИЯ»  
КЕКС:  
«СОКРАЩЕНИЕ СОЦПАКЕТА»  
КЕКС:  
«СМЕННЫЙ ГРАФИК»

**Информационный стресс**  
«информационная перегрузка» «информационный паралич»

ОПРЕДЕЛЕНИЕ:  
разновидность психологического стресса источником которого служат следующие факторы: внезапные сообщения, информация о реальном или вероятном воздействии неблагоприятных событий, их угрозе.  
или  
состояние повышенной психической напряженности с явлениями функциональной вегетосоматической и психической дезинтеграции, негативными эмоциональными переживаниями, нарушением работоспособности в результате неблагоприятного влияния факторов эмоционального взаимодействия.

«Оно владеет информацией, она владеет миром» (Г. Ротшильд)

## РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА



### ФИНАНСОВЫЕ

**38%** оптимизация расходов на персонал

**46%** сокращение численности персонала



### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ

«Бесшовный» перевод на централизованное обслуживание клиентов и партнёров



### ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ

#### 1. Цифровизация и постоянное улучшение пенсионных процессов

- / открыты **6 проектов** автоматизации процессов обслуживания
- / создана **выделенная телефонная линия** для HR специалистов 16 железных дорог
- / планируемое **сокращение расходов** после реализации идей трансформационных лидеров ~15%, в т.ч. за счет сокращения численности персонала в Центрах на ~10%
- / зафиксирован **динамичный рост** по критериям «управляемость бизнес-процессов» и «уровень автоматизации бизнес-процессов»
- / **скорость** автоматизированных процедур бизнес-процессов возросла **от 3 до 7%**

#### 2. Повышение качества кроссфункционального взаимодействия

- / выстроена **новая модель отношений** участников (отказ от старых ролей)
- / создана уникальная атмосфера пространства **взаимного развития**
- / изменена **культура взаимодействия и управления**
- / радость и вдохновение от результатов проекта

#### 3. Трансформация мышления руководителей

- / **расширение стратегий мышления** и видения возможностей
- / новая культура **управления рисками**
- / **предпринимательский** взгляд
- / **личная роль** в цифровизации и трансформации

Сотрудники, руководители и Правление Фонда положительно оценивают работы по управлению бизнес-процессами и операционными изменениями. Ежегодно в рамках отчета о реализации Стратегии Фонда информации о системе управления бизнес-процессов выносится на рассмотрение Совета Фонда.