
Оптимизация бизнес-процесса “Реализация предложений по улучшениям (ППУ)”

Никита Савко

Курс: Менеджер бизнес-процессов
Поток: BPMan-9



Содержание

-
- 1 Описание проекта
 - 2 Разработка стратегии развития компании
 - 3 Описание бизнес-процессов
 - 4 Анализ бизнес-процессов
 - 5 Улучшение существующих процессов
 - 6 Автоматизация бизнес-процессов
 - 7 Внедрение изменений
 - 8 Вывод



1 Описание проекта

1

Компания

Компания ведет работу в области проектирования, производства и сервисного обслуживания систем координатно-временного и навигационного обеспечения

2

Характеристика

В рамках производственной системы на основе системы менеджмента бережливого производства (СМБП) функционирует БП “Реализации предложений по улучшениям (ППУ)”

3

Бизнес-цель

Удовлетворение потребностей заказчиков, потребителей и других заинтересованных сторон

4

Особенности

Компания входит в военно-промышленный комплекс Российской Федерации



Разработка стратегии развития компании

2.1 SWOT-анализ

	Сильные стороны компании	Слабые стороны компании
Возможности внешней среды	<ol style="list-style-type: none">1. Использование антикризисных мер, предоставляемых государством, как системообразующая компания.2. Использование льгот, предоставляемых государством, как компания со 100% государственным регулированием.3. Использование имиджа компании как маркетинговый тренд.	<ol style="list-style-type: none">1. Развитие базы потребителей и заказчиков вне государственных заказчиков и структур.2. Расширение линеек гражданской продукции.
Угрозы внешней среды	<ol style="list-style-type: none">1. Необходимо заключать многолетние и многоступенчатые контракты на ОКР.	<ol style="list-style-type: none">1. Развитие базы потребителей и заказчиков вне государственных заказчиков и структур.2. Расширение линеек гражданской продукции.



Разработка стратегии развития компании

2.2 Миссия, видение и ценности компании

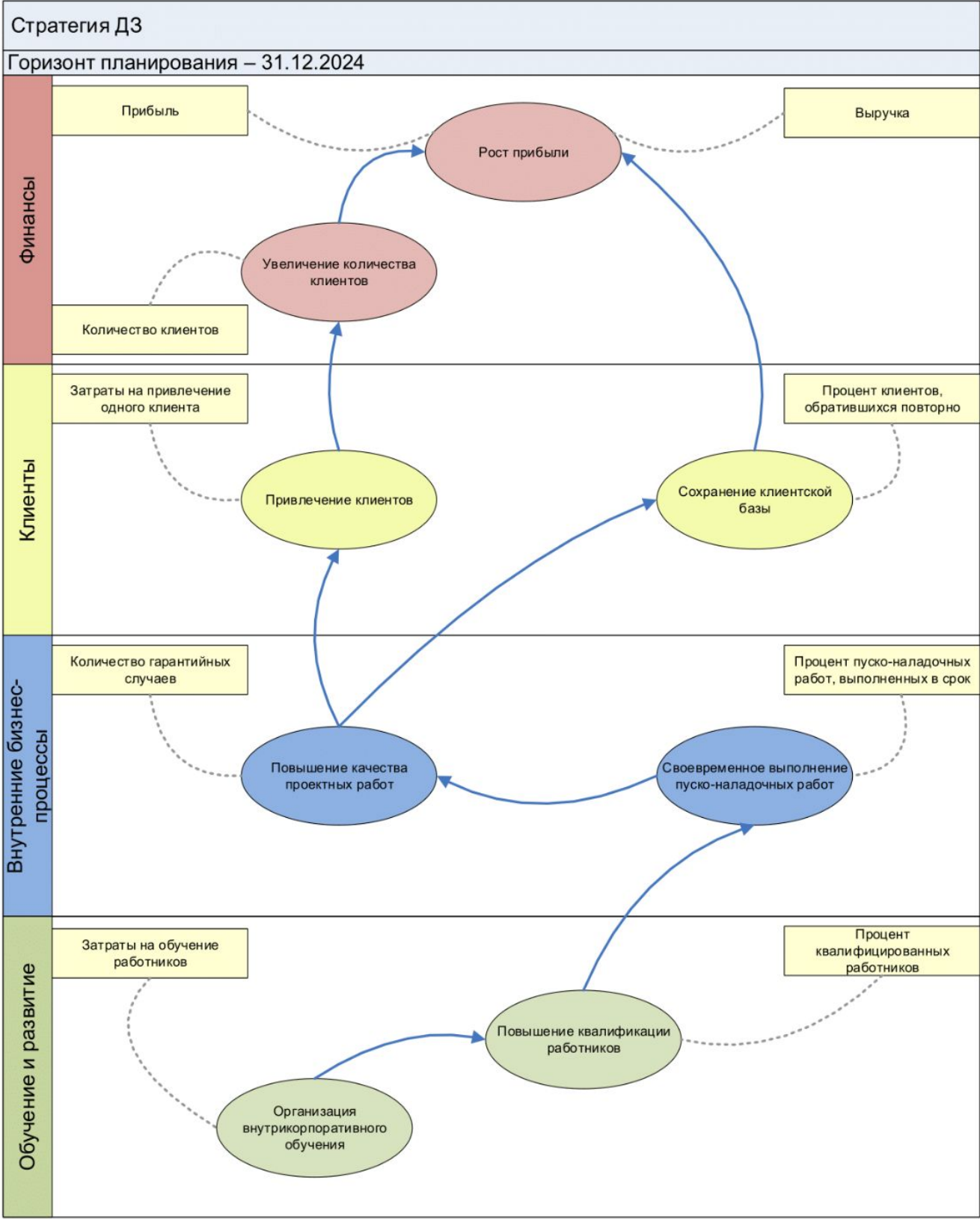
Миссия
Ориентация на создание ценности для заказчика (потребителя) и других заинтересованных сторон при организации деятельности на всех этапах жизненного цикла продукции для повышения ее конкурентоспособности
Видение - 2024
Мы - компания, удовлетворяющая 100% потребностей гос. заказчиков в области проектирования, разработки и производства систем и средств координатно-временного обеспечения
<ul style="list-style-type: none">- Увеличение прибыли на 30% от гос. заказчиков;- Увеличение на 10% количества гос. заказчиков;- Снижение до 0% обращения по рекламация в первые 3 года после продажи продукции;- Описание основных и вспомогательных бизнес-процессов на 100%;- Переход на 100% импортозамещенные детально-сборочные единицы (ДСЕ);- Переход на внутреннюю систему обучения для всех работников на 95%.
Корпоративные ценности
<ul style="list-style-type: none">- Непрерывное совершенствование;- Социальная ответственность;- Экологическая ответственность;- Клиентоориентированность.



2

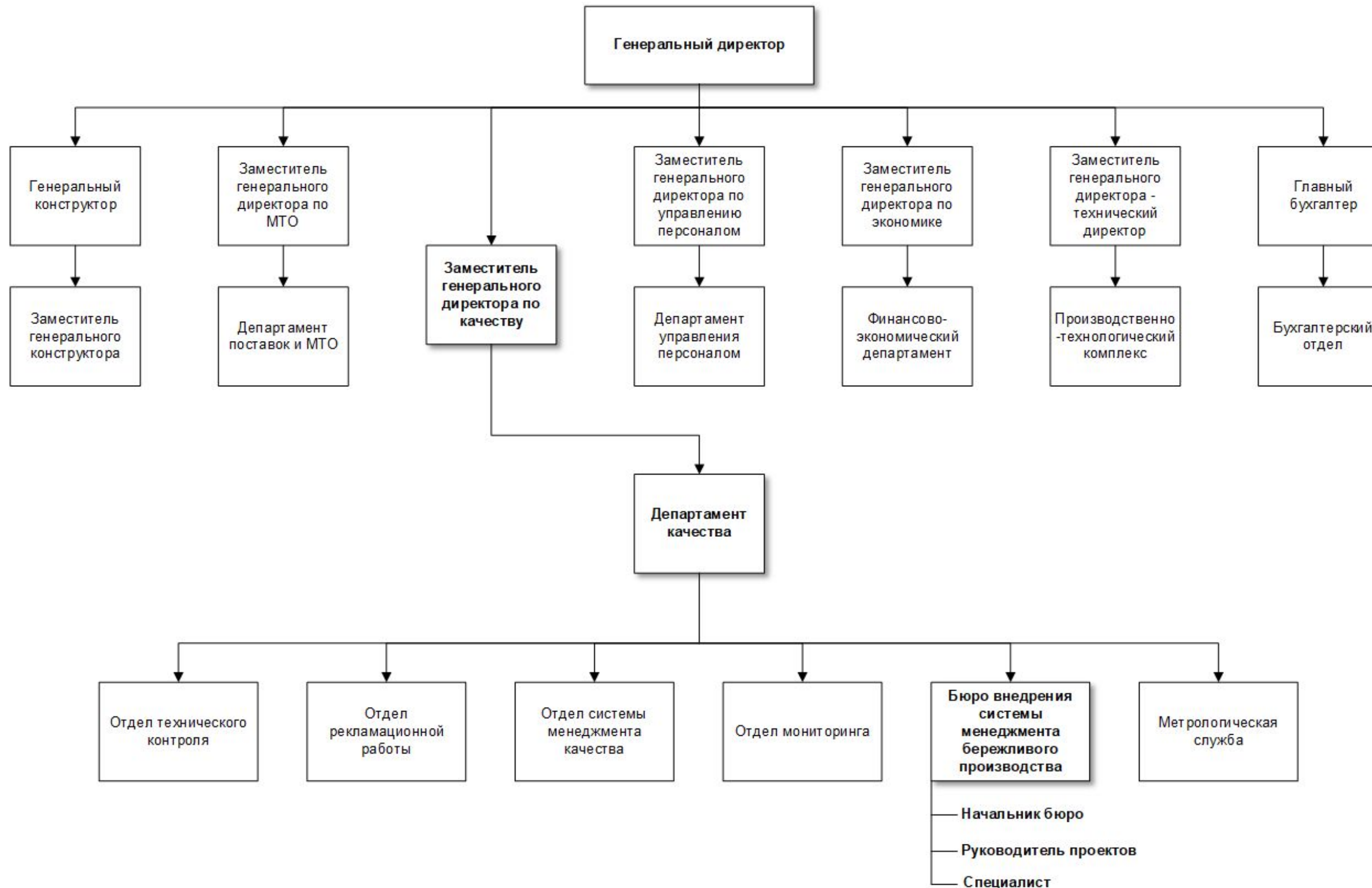
Разработка стратегии развития компании

2.3 Стратегическая карта



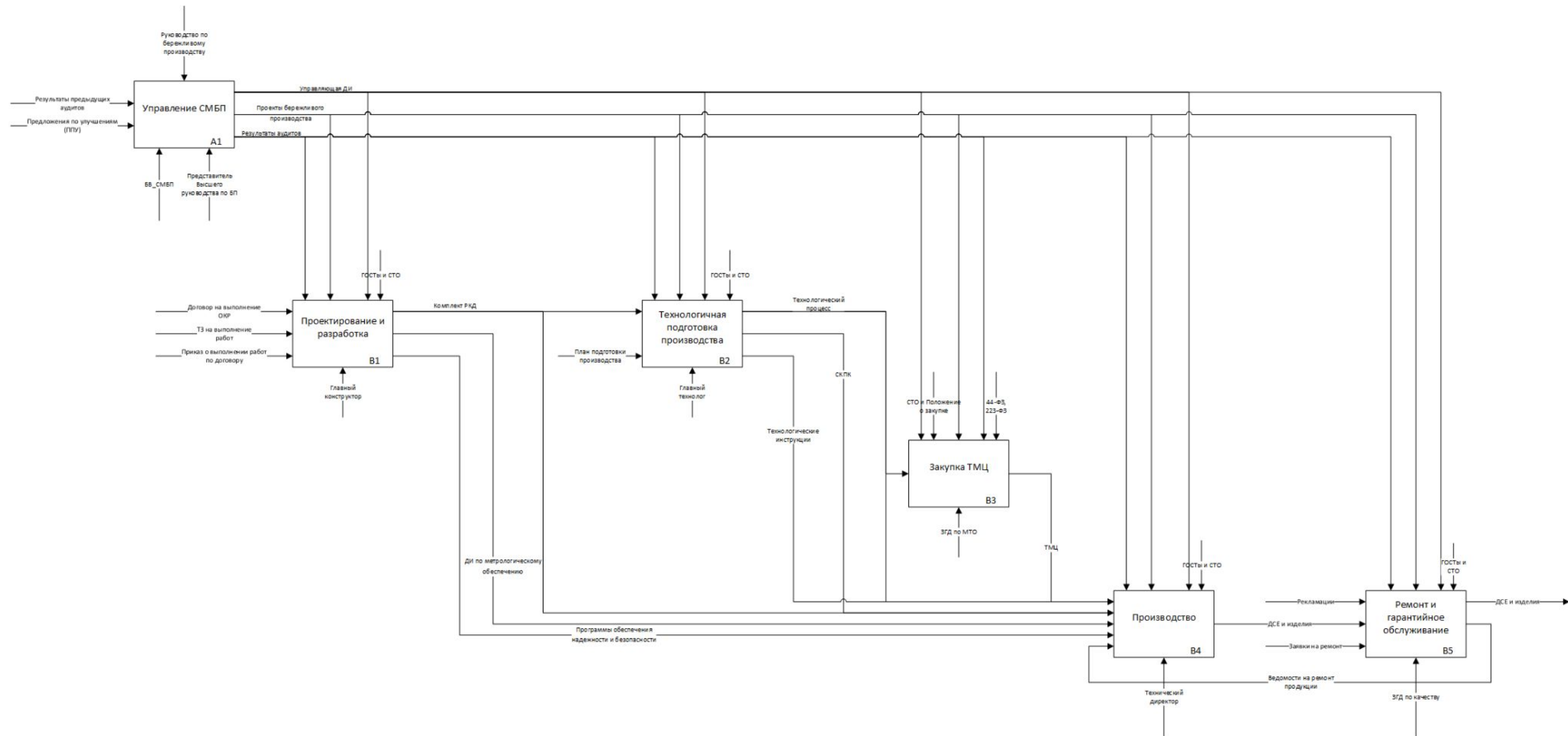
3 Описание бизнес-процессов

3.1 Организационная структура



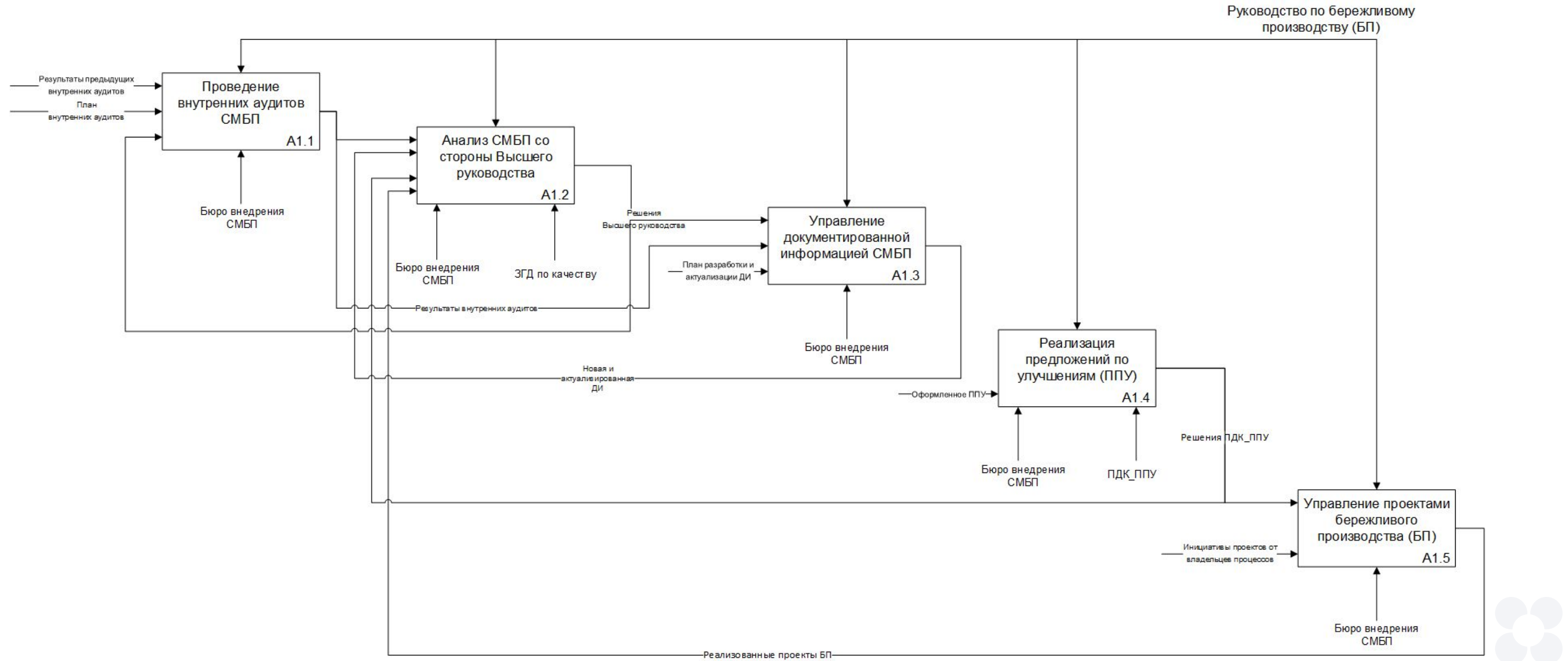
3 Описание бизнес-процессов

3.2 Карта процессов верхнего уровня



3 Описание бизнес-процессов

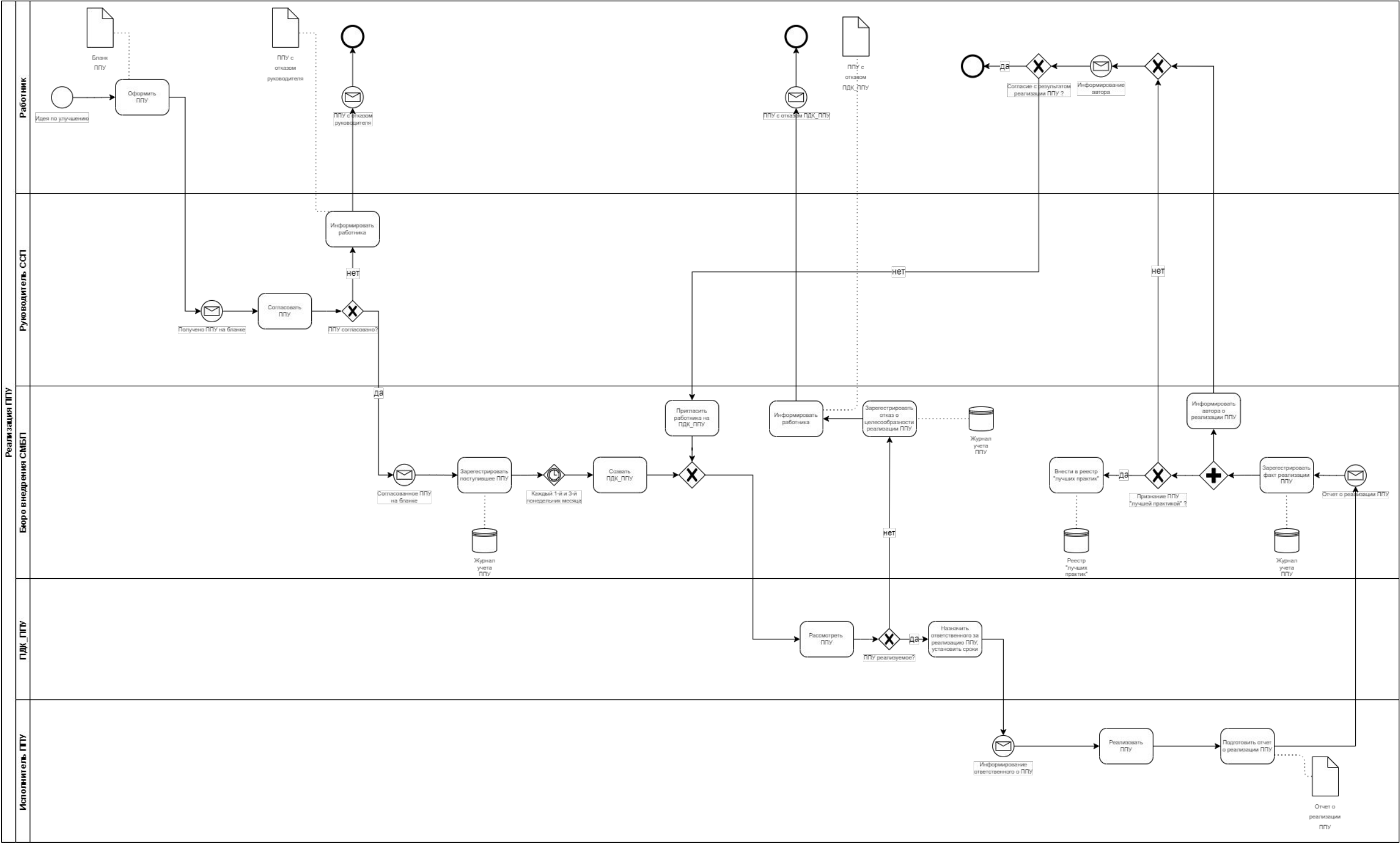
3.3 Группа бизнес-процессов СМБП



3

Описание бизнес-процессов

3.4 Модель AS-IS



**Нотация VRMN больше
других подходит для
кросс-функциональных
процессов**

Изложение в этой
нотации будет понятно
всем участникам бизнес-
процесса



4

Анализ бизнес-процессов

4.1 Команда проекта по анализу бизнес-процесса

1

Председатель ПДК_ППУ

Владелец процесса (представитель
Высшего руководства по бережливому
производству)

Лицо, заинтересованное в процессе и
отвечающее за его результатами
перед Высшим руководством

2

Начальник бюро внедрения СМБП

Ответственный за процесс, аналитик

Ответственный исполнитель процесса,
отвечающий за реализацию бизнес-
процесса

3

Руководитель ССП

Участник процесса (из числа ССП,
подавших за последний квартал больше
всех ППУ)

Непосредственный участник бизнес-
процесса, способный его оценить и
сделать предложения по его
оптимизации

4

Работник ССП

Участник процесса (из числа ССП,
подавших за последний квартал больше
всех ППУ)

Непосредственный участник бизнес-
процесса, способный его оценить и
сделать предложения по его
оптимизации



4

Анализ бизнес-процессов

4.2 Анализ бизнес-среды



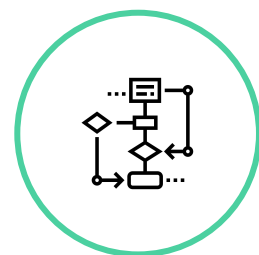
Политика

В 2021 году утверждена новая Политика в области бережливого производства



ГОСТы

Обновилась часть стандартов ГОСТ Р серии “Бережливое производство”



Регламент

Определены изменения, которые необходимо внести в регламент “Реализация ППУ”



Лучшие практики

Необходимость внести в процесс выплату вознаграждение для работников за поданные ППУ

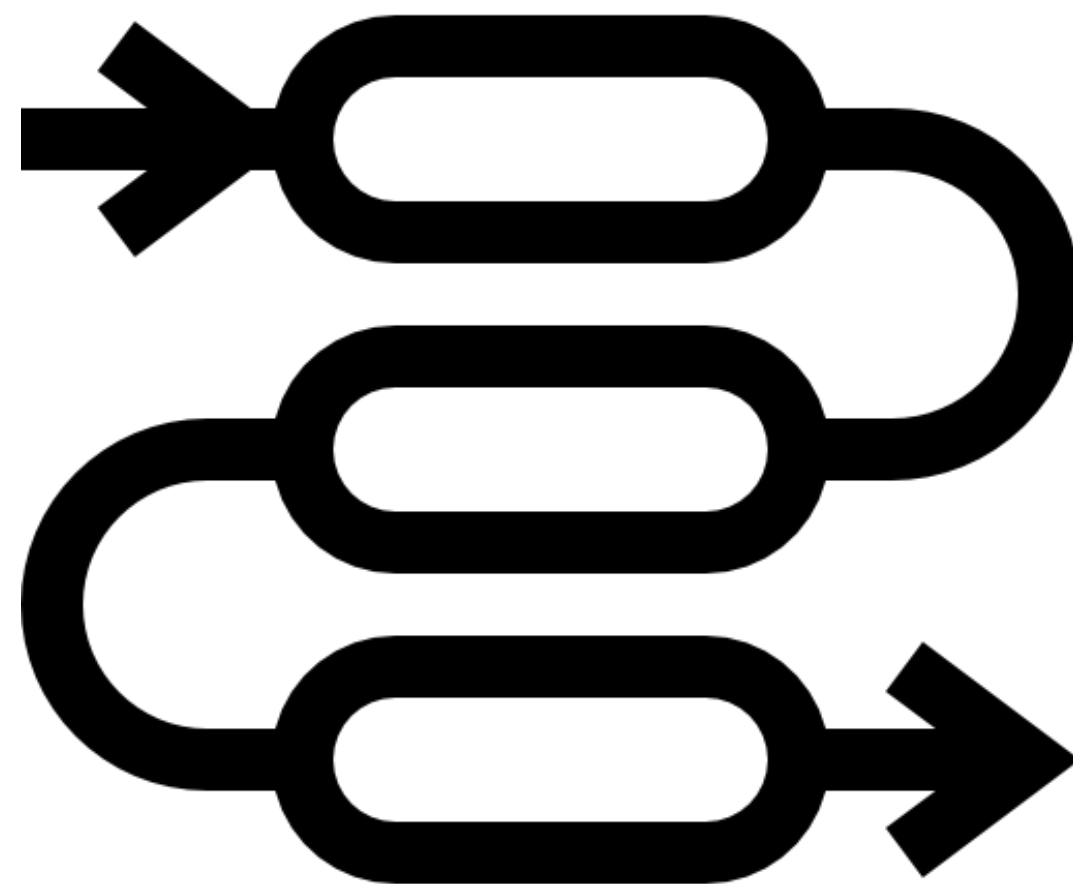


4

Анализ бизнес-процессов

4.3 Границы процесса

Подача работником
предложения по
улучшению



Реализованное
предложение по
улучшению

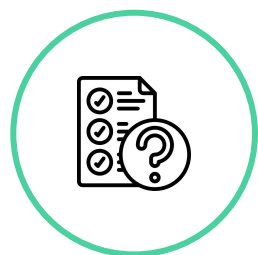
Анализ бизнес-процессов

4.4 Сбор информации и отчет



Изучение документации

Изучение регламентов и стандартов, касающихся бизнес-процесса



Анкетирование

Создание анкеты (чек-листа) с помощью которого работники могут предложить идеи по оптимизации бизнес-процесса



Интервьюирование работников

Проводится с целью сбора информации о процессе, также может осуществляться в рамках внутренних аудитов



Рабочая группа

Обсуждение проекта в составе рабочей группы, например, в рамках собрания ПДК_ППУ

По результатам анализа бизнес-процесса составляется отчет, включающий в себя:

1. Состав команды.
2. Цель анализа.
3. Используемые методы анализа.
4. Выявленные недостатки существующего бизнес-процесса.
5. Предлагаемые варианты решения недоста.
6. Необходимые ресурсы.



5 Улучшение существующих процессов

5.1 Методы улучшения бизнес-процессов





“

Наибольшие проблемы имеет тот, кто считает, что не имеет проблем.

Тайити Оно (Taiichi Ohno)

Основатель концепции “Бережливого производства”



Улучшение существующих процессов

5.1 Методы улучшения бизнес-процессов

Умение видеть проблемы или, так называемые, “узкие места” в бизнес-процессах – важный элемент работы менеджера бизнес-процессов.

Поскольку основным показателем эффективности бизнес-процесса “Реализация предложений по улучшениям (ППУ)” является количество реализованных ППУ, то в рамках оптимизации необходимо решить проблемы, сдерживающие повышение показателя эффективности:

1

добавить возможность доработки ППУ, после отказа непосредственного руководителя;

2

реализовать систему вознаграждений для работников как за подачу ППУ, так и за его реализацию;

3

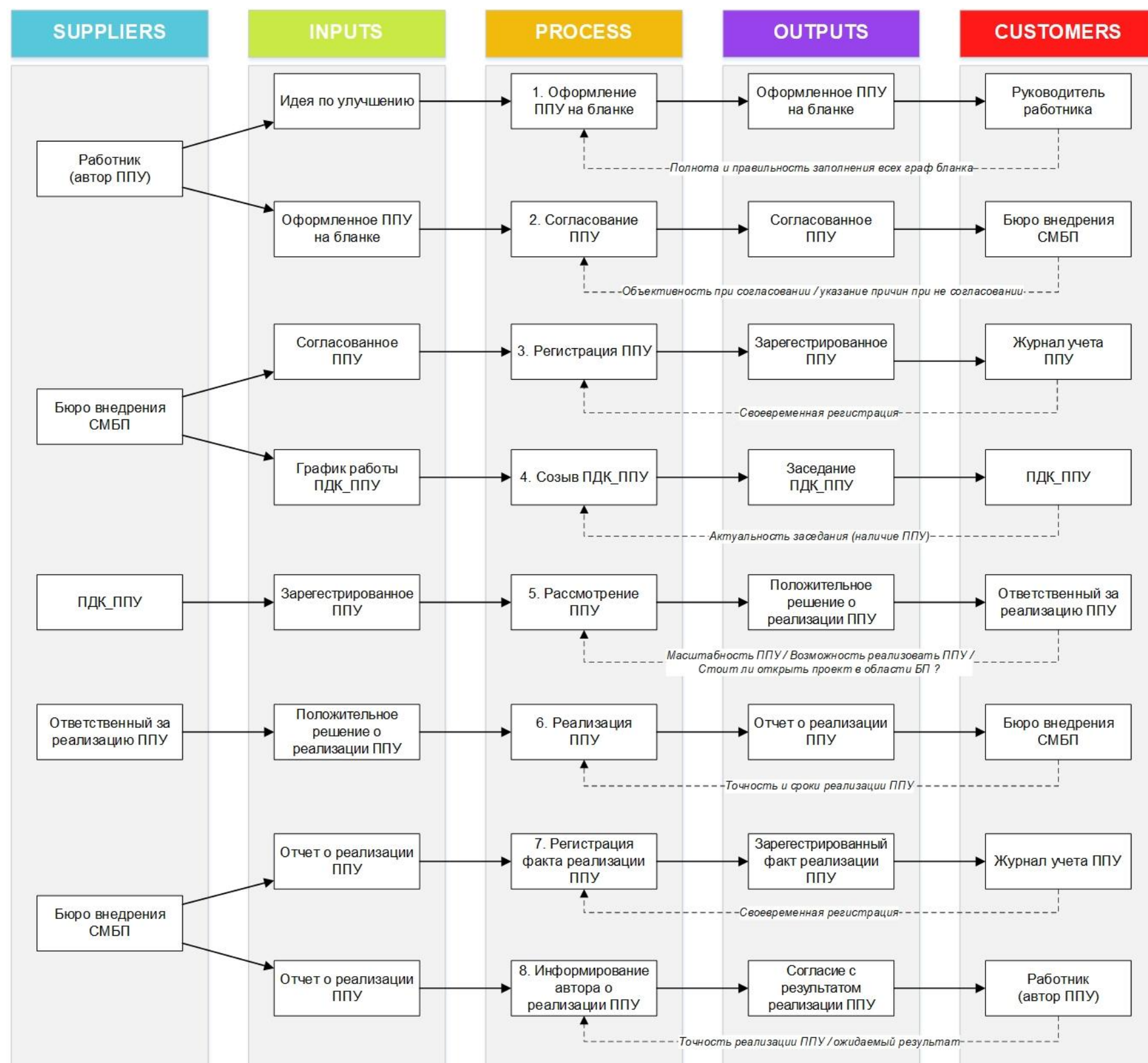
добавить возможность масштабировать ППУ в проект в области бережливого производства.



5

Улучшение существующих процессов

5.1 Методы улучшения бизнес-процессов



5 Улучшение существующих процессов

5.2 Модель TO-BE

5.2 Модель ТО-ВЕ



Автоматизация бизнес-процессов

6.1 Выбор инструмента автоматизации

Инструментом для автоматизации бизнес-процесса выступает low-код платформа  **ELMA365**.

- 1 Гибкий инструмент для изменений
- 2 Не нужно привлекать ИТ-отдел
- 3 Специализированное ПО для управления бизнес-процессами
- 4 Бизнес-логика процессов настраивается пользователями

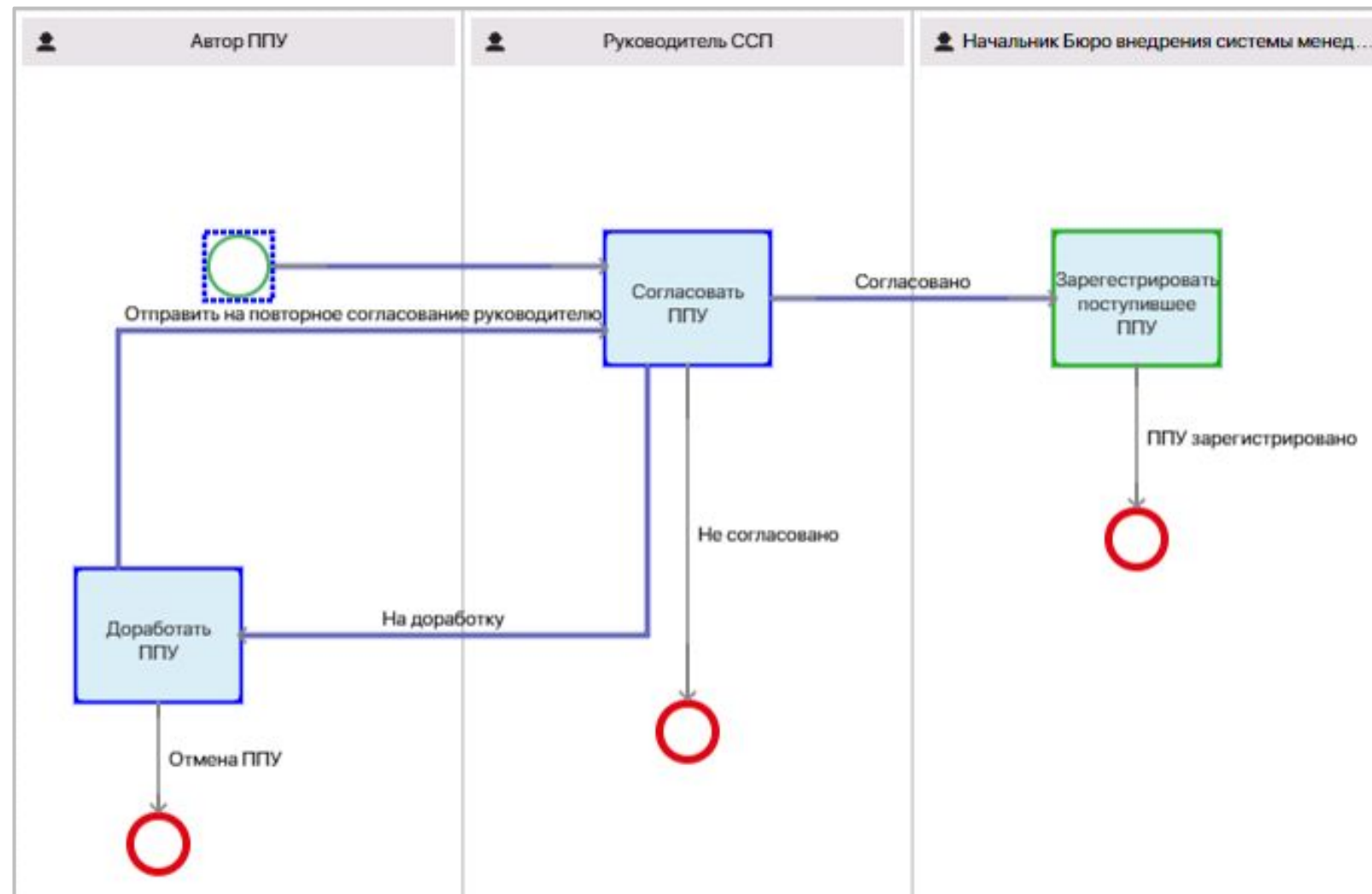
На платформе будет автоматизирована только часть бизнес-процесса “Реализация предложений по улучшениям (ППУ)”, а именно “Подача и согласование ППУ” как наиболее подходящая и удобная для автоматизации.





Автоматизация бизнес-процессов

6.2 “Подача и согласование ППУ”



Файл с другими скриншотами с low-код портала [ТУТ](#).

Поскольку бизнес-процесс не предусматривает наличие внешних пользователей, то был создан портал для работников с возможностью подать и просмотреть поданные ППУ. Скриншоты с портала [ТУТ](#).



7 Внедрение изменений

7.1 Причины необходимости изменений

1 Внутренние факторы

Утвержденная в 2021 году “Политика в области бережливого производства” направлена на сокращение всех видов потерь, повышение операционной эффективности и постоянное улучшение бизнес-процессов.

2 Экономические факторы

В условиях конкуренции и санкционных ограничениях необходимо совершенствовать процессы с целью снижения затрат и повышения эффективности.

3 Стратегические факторы

Компания определяет перед собой стратегические цели, для достижения которых требуется постоянное улучшение бизнес-процессов.



Внедрение изменений

7.2 Критерии успеха проведения изменений и участники процесса изменений

Компания находится на оптимизационном уровне (optimizing level), что отражает ее высокий уровень зрелости – фокус на постоянном развитии, внедряются изменения, используются количественные показатели деятельности менеджмента.

Роль

Должность

Тип роли

Заказчик

Заместитель генерального директора по качеству
(Представитель Высшего руководства по бережливому производству)

Руководитель,
мотиватор

Менеджер проекта

Начальник бюро внедрения системы менеджмента
бережливого производства

Контроллер,
генератор идей

Эксперт

Члены ПДК_ППУ, Заместители генерального директора

Аналитик

Участники проекта

Руководители и работники ССП

Снабженец



Внедрение изменений

7.3 Модель управления изменениями

Модель изменений Вирджинии Сатир (Virginia Satir)

№	Наименование этапа	Тип роли
1	Имеющийся статус-кво	Поощряем поиск новой информации и концепций для улучшения за пределами группы
2	Соппротивление	Помогаем работникам открыться и осознать реакции отрицания, избегания или осуждения
3	Хаос	Помогаем создать безопасную атмосферу, которая позволит работникам сосредоточиться на своих чувствах, осознать свой страх и получить поддержку
4	Интеграция	Время умиротворения и поиск новых стратегий преодоления трудностей
5	Новый статус-кво	Помогаем работникам почувствовать себя в безопасности, чтобы они могли спокойно трудиться



7

Внедрение изменений

7.4 Реагирование на сопротивления

Преодоление сопротивлений по Р. Кантеру и Б.Стайну

1

Обеспечение поддержки предлагаемых изменений

2

Определение общей перспективы

3

Установление областей индивидуальной ответственности в процессе изменений

4

Обеспечение информацией и обучение персонала

5

Постоянная проверка ключевых параметров компании

6

Обеспечение участия в процессе изменений

7

Гарантия стимулов – параллельно должны обеспечиваться стимулы, содействующие внедрению и институциональному закреплению изменений



Вывод

1

Считаю, что цели и задачи настоящей дипломной работы выполнены

2

Курс познакомил с методиками описания и оптимизации бизнес-процессов

3

Курс – отличный старт для углубления в тему бизнес-процессов, ведь нет предела совершенству

4

А еще курс познакомил с интересными людьми, нетворкинг, получается :)

