



# Проекты по реинжинирингу процессов

2020

Илона Раппу

Руководитель офиса операционной эффективности

Лаборатория Касперского

28 Сентября

2 Октября

# ОФИС ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ЛК

---

1. Задачи офиса операционной эффективности в Лаборатории Касперского
2. Проекты по реинжинирингу процессов
3. Основные этапы проекта и работа со стейкхолдерами
4. Практики управления изменениями
5. Выученные уроки

# 1. ОФИС ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ЛК

---



## Анализ и оптимизация бизнес-процессов

Разработка и реализация предложений по повышению эффективности бизнес-процессов  
Анализ, описание процессов, формирование требований к автоматизации



## Проектный и программный офис

Координация стратегических программ компании  
Методологическая поддержка программного и проектного управления  
Мониторинг и координация портфельного управления для кроссфункциональных проектов и на уровне функций



## Выравнивание и контроль работы поддерживающих подразделений

Разработка и реализация единых процессов и стандартов работы  
Регулярный мониторинг и внедрение инициатив по оптимизации

## 2.1 ПРОЕКТЫ ПО РЕИНЖИНИРИНГУ ПРОЦЕССОВ

---



### Описание процесса / фиксация в формальных документах

- Процесс отработан и понятен, но **не формализован**
- Нужно опросить участников и **зафиксировать текущий процесс**
- Если есть необходимость – закрепляем процесс внутренним документом (политика, гайдлайн etc.)



### Анализ и оптимизация процесса

- Есть проблемные зоны, которые нужно **скорректировать**
- Требуется сформировать целевой процесс с небольшими изменениями или серьезными корректировками простых кейсов



### Переработка / написание с нуля сложных процессов или комплекса процессов

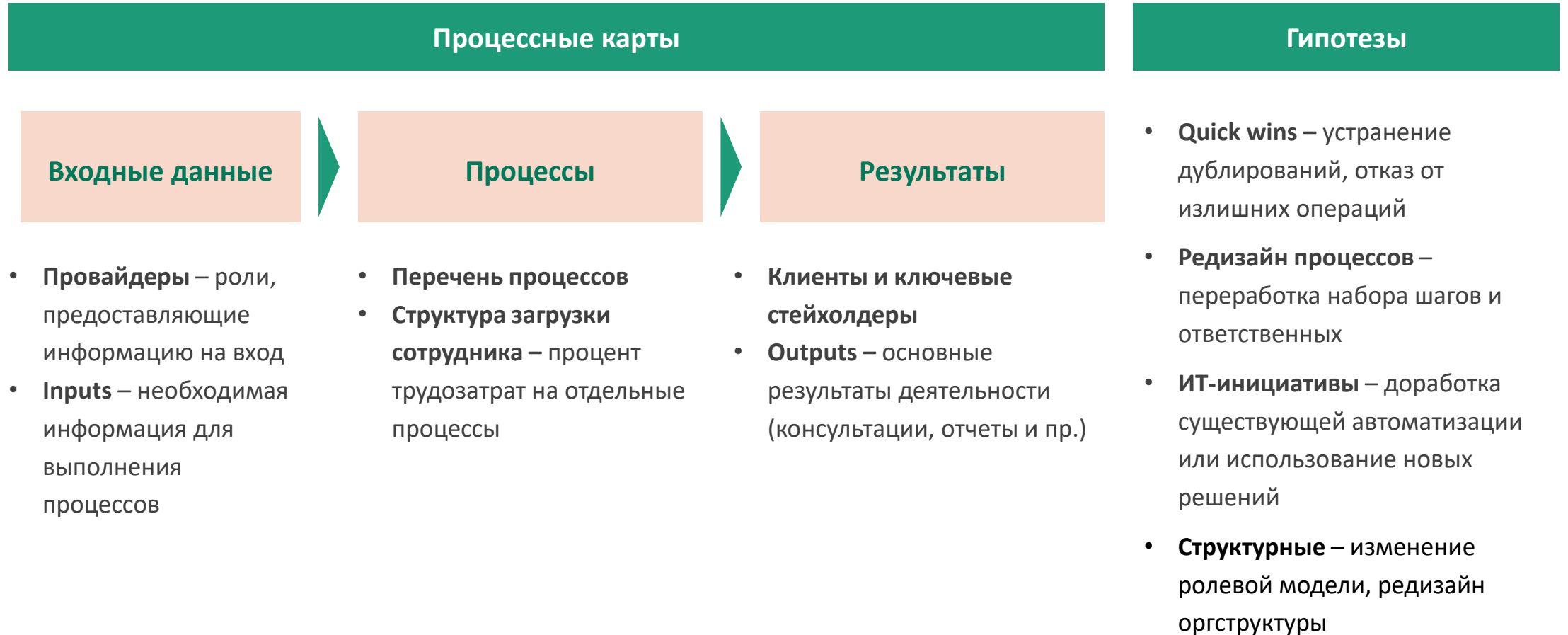
- **Сложный** процесс, затрагивающий много функций, который нужно **полностью перестроить / внедрить с нуля** или
- **Набор** процессов в одном подразделении – требуется формирование целевой **процессной модели**

## 2.2 ЦЕЛИ И ВОЗМОЖНЫЙ ФОКУС ПРОЕКТА

---

- ✓ Повышение эффективности процессов, быстрое принятие решений
- ✓ Поиск возможностей для автоматизации и сокращения количества рутинных операций
- ✓ Оптимизация структуры и ролевой модели, оценка сотрудников

## 3.1 ПОДХОД К СТАДИИ АНАЛИЗА



## 3.2 ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОЕКТА И РАБОТА СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

1. Работа с **заказчиком** начинается до запуска проекта:

- Готовность к следующим шагам (к реализации планов, сформированных в рамках проекта)
- Подготовка и четкое понимание целей и подхода (презентации, формулировки, шаблоны)
- Готовность вовлекаться и коммуницировать с сотрудниками, отвечать на вопросы, объяснять важность, суть и цели проекта от своего имени

*Чем лучше проработаны все детали проекта с основным заказчиком, тем быстрее происходит принятие и запуск проекта с подразделением, которое анализируют.*

### Этап 1. Анализ и проработка гипотез

1. Интервью с подразделениями

2. Интервью с региональными подразделениями

3. Финализация гипотез

### Этап 2. Разработка to-be модели и внедрение

4. Приоритизация и проработка дорожной карты инициатив

5. Детальный анализ и реинжиниринг процессов

5. Уточнение новой модели, ролей, assessment сотрудников

## 3.3 ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОЕКТА И РАБОТА СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

### 2. Работа с **командой, исполняющей проект**:

- Четкое понимание целей проекта (для правильного сбора информации и ее анализа)
- Четкое понимание методологии сбора информации (опросники, формат интервью, участники, зоны ответственности)
- Позитивный настрой и готовность к слаженной работе

*При правильном настрое и позиционировании – команда проекта собирает качественные данные, которые в дальнейшем ведут к принятию правильных решений.*

#### Этап 1. Анализ и проработка гипотез

1. Интервью с подразделениями

2. Интервью с региональными подразделениями

3. Финализация гипотез

#### Этап 2. Разработка to-be модели и внедрение

4. Приоритизация и проработка дорожной карты инициатив

5. Детальный анализ и реинжиниринг процессов

5. Уточнение новой модели, ролей, assessment сотрудников

## 3.3 ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОЕКТА И РАБОТА СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

### 3. Работа с **подразделением**:

- Вовлечение и коммуникация целей со стороны руководителя с **объяснением выгод, которые получат сотрудники** после успешного завершения проекта и реализации сформированных планов. (как на встречах, так и дополнительно в письменном виде)
- Представление команды как доверенных лиц и помощников

*При понимании целей проекта и доверительном отношении к команде проекта сотрудники не просто делятся информацией о своих задачах, но и вносят большое количество предложений по оптимизации, улучшению, упрощению процессов.*

#### Этап 1. Анализ и проработка гипотез

1. Интервью с подразделениями

2. Интервью с региональными подразделениями

3. Финализация гипотез

#### Этап 2. Разработка to-be модели и внедрение

4. Приоритизация и проработка дорожной карты инициатив

5. Детальный анализ и реинжиниринг процессов

5. Уточнение новой модели, ролей, assessment сотрудников

## 4. ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

---

1. После разработки предложений процессный менеджер не уходит из проекта, а остается **сопровождать подразделение и ключевых участников проектов (изменений)** при реализации планов (до запуска).
2. **Обеспечивает преемственность целей**, поставленных в рамках первого проекта по реинжинирингу, для других проектов, связанных с реализацией разработанных планов (автоматизация, перераспределение ролей, изменение структуры)
3. Помогает с **формулировкой и расписанием коммуникаций**, подключением правильных стейкхолдеров на необходимые встречи и мероприятия, **обеспечивает быстрое принятие решений** при изменениях скоупа, открытых вопросов и т.п.
4. Разрабатывает **материалы для ознакомления с новыми процессами**, участвует в подготовке тренингов, ознакомительных сессий, демо и т.п.
5. Поддерживает и обеспечивает материалами **понимание сотрудниками происходящего и следующих шагов.**

# ВЫУЧЕННЫЕ УРОКИ

---

1. Активное вовлечение заказчика проекта
2. Выстраивание доверительных отношений команды проекта и ключевых сотрудников подразделения
3. Сопровождение проектов по реализации до реального запуска в работу
4. Регулярные коммуникации и информирование всех стейкхолдеров и ключевых сотрудников о статусе, проблемах и достижениях
5. Публичное признание достижений и результатов

***Процессный менеджер – (помимо процессной работы) организатор непроектных активностей и позитивного настроения в проектах***



**Thank you!**

**and Change™**

**and Change, Prosci Primary Affiliate**

**Юрий Проскурня**

**+7-916-599-89-67**

**yuriprosk@andchange.com**

**www.andchange.ru**