

Комплексный подход к программе проектов по трансформации системы управления



Мария Давыдкина

Более 15 лет опыта в области организационного развития и бизнес-процессов: руководитель направления организационного развития Спортмастер, преподаватель Высшей школы экономики, бизнес-тренер академии бизнеса ЕУ, автор статей, спикер и модератор конференций.

В статье описывается «доковидный» опыт Дивизиона транспортной авиации Объединенной авиастроительной корпорации (ОАК). Дивизион транспортной авиации (ДТА) известен своими транспортными самолетами: Ил-112, Ил-114, Ил-96, Ил-76, Ил-276, Ан-124. В ДТА производится разработка и конструкторское сопровождение самолетов, производство запчастей, агрегатов и компонентов, производство новых самолетов, обслуживание и модернизация существующих.

Предпосылками старта проектов по трансформации системы управления в ДТА являлись:

- Приход нового прогрессивного Генерального директора;
- Смена команды топ-менеджеров;
- Отсутствие центрального управления над шестью ключевыми программами (на тот момент ответственным лицом всегда являлся Генеральный директор/Управляющий директор без детализации до оперативного менеджмента);
- Кризисное состояние предприятий дивизиона;
- Неудовлетворенные заказчики — сроки сдачи работ по ключевым программам часто срывались.

Возник вопрос, кто может лидировать изменения, возглавить программу по трансформации системы управления. К сожалению, у существующей команды отсутствовали необходимые компетенции и опыт. Часто для подобной масштабной работы привлекаются внешние консультанты. Однако, их работа требует постоянного взаимодействия с заказчиком, соответственно, на стороне предприятия должен уже существо-

вать компетентный орган/подразделение и сотрудники, способные критически оценить результаты работ и имеющее свободное время от своей основной работы. Также важно помнить, что проекты консультантов очень дорогостоящие. Более того, так как запускалась долгосрочная программа проектов по изменению, то хотелось, чтобы экспертиза оставалась внутри предприятия, а не растворялась с уходом консультантов. В связи с этим было принято решение найти новые кадры, собрать блок трансформации из прогрессивной молодежи с опытом работы в международных и консалтинговых компаниях.

В результате был сформирован блок трансформации с необычным функционалом — в него вошли необходимые современные направления, по которым ранее отсутствовала работа на предприятии:

1. *Отдел инвестиционного планирования* (Отдел отвечал, в том числе, за разработку финансовых моделей и инвестиционных программ).
2. *Отдел управления рисками.*
3. *Отдел стратегического планирования.*
4. *Проектный офис.*
5. *Управление организационного развития и бизнес-процессов.*

Перед блоком трансформации были поставлены следующие задачи организационной трансформации Дивизиона транспортной авиации:

1. *Наделение сотрудников ресурсами и полномочиями в соответствии с возложенной ответственностью (Достижение поставленных SMART-целей);*
2. *Повышение скорости принятия решений (Принятие решения до того, как вопрос потерял актуальность);*
3. *Повышение качества принимаемых решений (Решения подготовлены с учётом рисков и возможностей);*

4. *Повышение прозрачности бизнес-процессов (Снижение временных затрат на выполнение задач);*
5. *Своевременное исполнение контрактов (Отсутствие претензий и штрафов от заказчиков);*
6. *Поддержка заказчика на всех стадиях жизненного цикла авиационных программ (опытно конструкторское бюро, серийные и ремонтные заводы интегрированы в единую операционную структуру);*
7. *Единое понимание целей и задач сотрудниками Дивизиона, а также повышение показателей вовлечённости сотрудников.*

Все элементы блока трансформации играли важную роль в программе проектов по изменению системы управления. При этом лидерство проектов по трансформации системы управления, прежде всего, было за Управлением организационного развития и бизнес-процессов в связи с тем, что оно отвечало за структуры, функционал и бизнес-процессы.

В рамках задач по управлению организационными структурами проводилась разработка организационной модели в соответствии со стратегией, а также разработка, актуализация и повышение эффективности организационных структур головной компании и управляемых обществ. Шло активное взаимодействие с генеральным директором, обсуждения предлагаемых возможных вариантов административных и функциональных структур.

В терминологии бимодальной системы управления¹ подразделение, отвечающее за организационное развитие, как раз занималось и проектами по изменению (Change) (улучшение организационной модели управления, реинжиниринг и автоматизация бизнес-процессов, разработка методологии, концепции и стандартов), и было заделом

¹ В России идеологом подхода к бимодальной системе управления стал Герман Греф, применивший его к структуре Сбера



вано в решении большого количества операционных (Run) задач (подготовка документации, приказов на актуализацию структуры, срочные ad hoc задачи и т.д.).

Также Управление организационного развития и бизнес-процессов контролировало функционал предприятия, помогало распределить зоны ответственности между руководителями, разрабатывало матрицы распределения полномочий и участвовало в роли рефери (независимой судьи) в переговорах между подразделениями и руководителями. Важно было провести анализ функционала подразделений, исключить дублирование, выявить ни за кем не закрепленные зоны ответственности, актуализировать существующие и разработать новые положения о подразделениях. Также был запущен проект по разработке четких и понятных должностных инструкций сотрудников.

В зоне ответственности Управления организационного развития было также управле-

ние системой бизнес-процессов и проекты по оптимизации. Подразделение выступало в роли методологического центра — центра компетенций по бизнес-процессам.

Далее была разработана программа проектов по трансформации системы управления. В нее был включен комплекс проектов по трем ключевым направлениям:

1. *Проекты по изменению организационной структуры;*
2. *Проекты по актуализации штатного расписания и численности, а также повышению производительности труда;*
3. *Проекты по изменению системы управления бизнес-процессами.*

Организационная структура должна быть прозрачна, понятна и отражать цели и задачи предприятия. В рамках изменения организационной структуры прежде всего была проведена диагностика текущей структуры управляющей организа-

ции и управляемых обществ. Проектная команда обратила внимание на отсутствие четких регламентирующих документов, описывающих правила изменения структур и взаимодействия с дочерними предприятиями. Именно поэтому параллельно с разработкой вариантов новой структуру, была запущена работа по написанию новых регламентирующих документов, существенно упрощающих внедрение структурных изменений.

Также в рамках аудита существующей организационной структуры была проведена оценка:

- Скорости принятия управленческих решений;
- Типов структурных подразделений;
- Уровней управляемости;
- Нормы управляемости (выявлены минигруппы и подразделения с большой численностью подчиненных);
- Количества заместителей (и отдельно — заместителей без подчиненных);
- Количества подчиненных, а также руководителей без подчиненных;
- Количества руководителей;
- Численности основного и поддерживающего персонала;
- Дублирующих подразделений и функций.

Далее на базе полученной аналитики проектная команда предложила варианты целевых структур и разработала план внедрения этих изменений, четко установив ответственных и сроки. Изменения в организационных структурах также повлекли за собой актуализацию всех документов (в том числе, положений о подразделениях и должностных инструкций сотрудников).

Вторым большим направлением проектов стала работа со штатным расписанием. Ключевые цели проектов по этому направлению были следующие:

- *определение оптимальной численности работников и потенциала оптимизации;*
- *сокращение затрат на персонал;*
- *разработка нормативов численности по типам подразделений;*
- *выявление неэффективных сотрудников, процессов и функций;*
- *определение плановой трудоемкости;*
- *проведение внутреннего бенчмаркинга / справочника нормативов трудозатрат.*

В результате проведенной диагностики штатного расписания стало очевидным отсутствие системного контроля за численностью работников. Это проявлялось не только в завышенной численности некоторых подразделений, но и в наличии работников в подразделениях, выполняющих несвойственный этому подразделению функционал. Решить эти проблемы помог проект функционального нормирования, определение лучших практик по производительности труда и распространение их на все подразделения головной компании и дочерних / управляемых обществ.

В ходе проекта оптимизации штатного расписания также было проанализировано общее количество должностей в головной компании. На тот момент в штатном расписании было выявлено 695 должностей, из них уникальных — 409. Было разработано предложение по упрощению справочника должностей и сокращению названий должностей до базовых слов — до 106.

Также отдельным проектом стала работа по сокращению административно-управленческого персонала (АУП)². В результате интервью с руководителями удалось выявить «скрытый» АУП (например, работник значится как инженер, но занимается делопроизводством).

² АУП — руководители, специалисты и служащие, участвующие в процессе организации, управления, обеспечения и обслуживания производственных процессов предприятия в целом или его отдельных частей (например, цехов)

Однако повсеместно выявилось, что руководители не знают, как оценивать свою работу, и как повысить производительность сотрудников. В большинстве случаев работу измеряли количеством выпущенных документов и проделанных операций, а не результатом.

Именно поэтому в рамках проекта по оптимизации численности АУП применили следующий подход:

- *Разработали шаблон оценки трудозатрат;*
- *Разослали шаблон всем руководителям управляющей компании и управляемых обществ;*
- *Разработали и разослали презентацию с пояснениями, провели ряд встреч и кон-*

сультаций руководителей по заполнению шаблона;

- *Руководители провели оценку своих трудозатрат, выявили драйверы трудозатрат, предложили меры повышения производительности труда;*
- *Данные, предоставленные по шаблонам трудозатрат, были консолидированы и на их основе были подготовлены отчетные презентации;*
- *Провели дополнительные точечные интервью для уточнения полученных результатов;*
- *Разработали план улучшений и запустили процесс внедрения.*





Несмотря на утвержденный четкий план, проектная команда столкнулась с серьезным сопротивлением. Многие руководители были не готовы оценивать и обсуждать свою работу. Изначально в управляющей компании предоставили ответ только 25% подразделений (123 из 477). Потребовалась поддержка бизнес-спонсора, административные решения (приказы), напоминания на планерках у Генерального директора.

В рамках проекта оптимизации АУП также выявилась проблема отсутствия стандартизированной нормы обслуживания АУП (например, один секретарь работает с двумя руководителями, а другой сопровождает только одного) и также стандартизированные нормы обслуживания вспомогательных функций (например, 29 автомобилей и 12 водителей). Была запущена инициатива по определению и стандартизации правил расчета помощников и секретарей. В результате произошло выравнивание численности вспомогательных функций и оптимизация ряда позиций.

Анализ норм управляемости также показал ряд несовершенств — либо слишком завышенное количество прямых подчиненных (более 25 у одного руководителя), либо

мини-группы (один руководитель — один подчиненный).

Также проектная команда выявила, что подразделения в рамках одного уровня назывались совершенно по-разному, при этом и численность данных подразделений не стандартизирована (отдел, бригада, сектор, управление, отделение, служба, департамент, дирекция, бюро и т.д.).

Проектная команда запустила проект по стандартизации нормы управляемости (определения правил назначения начальников и заместителей в подразделениях, максимальной и минимальной численности разных типов подразделений). Подразделения с малой численностью были ликвидированы или объединены, при наличии функциональной возможности, с другими подразделениями.

Также в рамках проекта по оптимизации численности рассматривался вариант по сокращению советников (сотрудников без четко определенных зон ответственности и структурных подразделений в подчинении) и заместителей (прежде всего заместителей без подчиненных).

В результате уменьшилось количество руководителей, выровнялась численность и стали прозрачны принципы назначений на руководящие должности.

Следующая большая программа проектов была запущена по направлению оптимизации бизнес-процессов. Сначала необходимо было идентифицировать и классифицировать существующие в компании бизнес-процессы, а именно, разработать верхнеуровневую архитектуру бизнес-процессов. Забегая вперед, хотелось бы отметить, что впоследствии эта архитектура применялась на других дивизионах Объединенной авиационно-строительной корпорации.

Архитектура бизнес-процессов разрабатывалась в Excel, и содержала основные блоки — Бизнес-процессы менеджмента, Основные бизнес-процессы и Поддерживающие бизнес-процессы. Но основная работа заключалась в распределении ответственности между топ-менеджерами за эти бизнес-процессы. После долгих дискуссий был выпущен приказ от Генерального директора, фиксирующий зоны ответственности между руководителями, а также саму архитектуру. Следующим шагом была инициирована декомпозиция бизнес-процессов совместно с владельцами этих бизнес-процессов. Этот процесс занял несколько месяцев при поддержке методологического центра в лице Управления организационного развития и бизнес-процессов. Некоторые процессы были детализированы до седьмого уровня. По спорным кросс-функциональным процессам и на стыке ключевых процессов были разработаны и утверждены матрицы распределения ответственности (RACI).

Наведенный порядок в бизнес-процессах и ответственности как раз помог впоследствии сформировать грамотные положения о подразделениях и должностные инструкции сотрудников, в которые включались формулировки из утвержденной архитектуры.

Также совместно с владельцами бизнес-процессов были выбраны наиболее критичные для оптимизации процессы и разработана дорожная карта, а также план очередности.

В первоочередные процессы для оптимизации были включены:

- планирование закупок,
- планирование производства,
- передача конструкторской документации в производство,
- формирование технико-коммерческого предложения,
- расчет заработной платы,
- управление отпусками,
- табельный учет,
- согласование должностных инструкций и положений о подразделениях,
- автоматизация согласования внутренних документов,
- передача на аутсорсинг столовой и кафетерия.

Также был запущен проект по разработке и актуализации документов, регламентирующих бизнес-процессы. Для удобства пользователей стало возможным использование чек-листа регламентов, согласно которому можно проверить, что в документе содержатся основные элементы:

- Использован стандартный шаблон документа? Указано детально название бизнес-процесса и номер из архитектуры-бизнес-процессов?
- Указан владелец бизнес-процесса?
- Указан поставщик (инициатор) бизнес-процесса?
- Указаны условия старта бизнес-процесса и исходные данные/документы (входы процесса)?
- Есть краткое описание бизнес-процесса?
- Уровень детализации бизнес-процесса?
- Указаны существующие нормативные документы, определяющие бизнес-процесс и/или его части?

- Указаны участники бизнес-процесса?
- Определен ли PPI (Показатель эффективности) бизнес-процесса?
- PPI бизнес-процесса позволяет рассчитать экономический эффект?
- Указаны нормативы и/или цели по PPI бизнес-процесса?
- Есть ли схема бизнес-процесса?
- Есть ли детальное описание шагов бизнес-процесса?
- Указаны нормативные сроки для бизнес-процесса и/или его этапов?
- Указаны условия окончания бизнес-процесса и выходные данные/документы?
- Указаны клиенты (получатели результатов) бизнес-процесса?

- Заполнена матрица ответственности?
- Определены условия перехода между подразделениями — участниками бизнес-процесса?
- Документ актуализирован менее года назад?
- Соответствует ли регламент процесса данным SIPOC?
- Соответствует ли регламент процесса карте процесса?
- Есть ли ссылки на отчеты для анализа эффективности процесса?
- Приведены ли ссылки на дополнительные документы в разделе «Приложения»?
- Есть ли в наличии раздел «Используемые термины (понятия и определения) и сокращения»?

Благодаря имеющейся утвержденной архитектуре бизнес-процессов удалось показать



по всему дивизиону численность подразделений в разрезе бизнес-процессов. Это упражнение продемонстрировало существенное преувеличение численности по поддерживающим бизнес-процессам по сравнению с основными, а также выявило важные процессы, у которых явно ощущалась нехватка кадров.

Оптимизация бизнес-процессов способствует следующим эффектам:

- Повышение скорости принятия управленческих решений;
- Снижение затрат;
- Повышение удовлетворенности и лояльности внутренних и внешних клиентов;
- Оптимизация численности персонала (повышение производительности труда);
- Повышение качества продукции / услуг;
- Повышение степени зрелости бизнес-процессов (прозрачность, единообразие, исключение дублирования);
- Развитие корпоративной культуры (открытость, развитие компетенций, адаптивность, принятие изменений, вовлеченность).

На протяжении всего проекта внедрения новых оптимизированных процессов очень важен постоянный контроль. Хорошо помогают регулярные операционные комитеты, где владельцы бизнес-процессов и проектные менеджеры отчитываются по проектам, показывают прогресс, эффекты и достигнутые результаты.

Впоследствии удалось внедрить систему Business Studio, которая существенно ускорила внедрение любых структурных изменений и актуализации бизнес-процессов. Также удобны были следующие возможности системы:

- Закрепление ответственности за бизнес-процессы, по которым работник является владельцем;
- Закрепление ответственности за бизнес-процессы, по которым работник является исполнителем;

- Закрепление ответственности за бизнес-процессы, по которым работник принимает участие (с указанием типа участия).

Хотелось бы отметить, что практически все ожидаемые результаты от трансформации системы управления за полтора года были достигнуты.

Любые трансформационные проекты сталкиваются с колоссальным сопротивлением, как сотрудников, так и руководителей. Помогает в данном случае:

- защита подхода у бизнес-спонсора (первого лица/Генерального директора), выпуск приказа и запуск коммуникационной программы;
- представление концепции и плана работ всем руководителям на оперативном совещании, также в идеале проведение встреч с каждым из них, с тем чтобы услышать несогласия, тревоги и донести ключевые цели;
- внедрение еженедельного отчета по статусу для Генерального директора;
- внедрение еженедельных встреч с ответственными;
- утверждение ключевых показателей по этапам трансформации для всех участников;
- подключение внутренних коммуникаций для поддержки программы проектов, внедрение элементов геймификации, новостных форматов по статусу.

Подытожить статью хотелось бы цитатой Майи Энджеллоу «Мы часто наслаждаемся красотой бабочки, но редко задумываемся об изменениях, которые она претерпела, чтобы достичь этой красоты». Любые трансформационные проекты — это сложный, болезненный, но важный путь для современной компании, требующий комплексного подхода по всем основным направлениям — структуры, люди и процессы. Облегчить этот путь может сильная компетентная проектная команда, грамотный подход и честное, открытое отношение к персоналу! ■