

2024

Отчёт по результатам диагностики бизнес-процессов разработчика автоматизированных систем управления



Оглавление

1. Термины и сокращения	2
2. Исходные данные	2
3. Обнаруженные резервы б/п и способы их использования.....	5

На нашем сайте можно узнать, [как заказать управленческий аудит, посмотреть примеры отчётов по диагностике бизнеса](#). В разделе "[Стоимость диагностики управления предприятием](#)" мы написали о том, как **оптимизировать расходы** на проведение этой процедуры.

➤ Если вас интересует стоимость и сроки выполнения этой работы для вашей компании, [заполните эту форму и мы подготовим для вас коммерческое предложение](#), учитывающее возможности такой оптимизации.

1. Термины и сокращения

CRM система – ПО управления отношениями с клиентами,

б/п – бизнес-процессы,

ГД – генеральный директор,

ГИ – главный инженер,

ДИ – должностные инструкции,

АО – АО «XXX»,

ИС – информационная система,

Исполнитель – исполнитель данного отчёта,

ИТ – информационные технологии,

КП – коммерческое предложение,

ПО – программное обеспечение,

ПТП – план технического перевооружения,

РП – руководитель проекта,

СП – система показателей,

СС – система стимулирования,

СУ – система управления,

ТМЦ – товарно-материальные ценности,

ТЗ – техническое задание.

2. Исходные данные

Диагностика бизнес-процессов АО «XXX» (далее по тексту АО) выполнялась с целью сбора информации о том,

- как бизнес-процессы устроены сейчас (модель «как есть»),
- какие есть недостатки модели «как есть» с точки зрения процессного подхода к управлению,

- дальнейшей разработки системы показателей и системы материального стимулирования предприятия.

В ходе диагностики были проведены 21 интервью с руководителями АО. Вопросники для интервью были подготовлены на основании должностных инструкций сотрудников (ДИ). Нужно отметить, что интервью показали, что ДИ не в полной мере соответствуют обязанностям, которые сотрудники считают своими. Часть обязанностей из ДИ они не подтверждали, но зато рассказывали о других, фактически выполняемых обязанностях. В этом случае интервьюеры отдавали приоритет мнению сотрудников.

В ходе интервью обсуждались следующие темы:

1. Мнение сотрудников о целесообразности проведения работы по формализации описаний бизнес-процессов.
2. Для каждой обязанности из ДИ определялись:
 - Есть ли вообще такой устойчивый, повторяющийся бизнес-процесс (б/п)? Если есть, опишите, пожалуйста, повторяющуюся процедуру его выполнения, последовательность действий.
 - Входы – какая информация, ТМЦ используются на входе этого б/п?
 - Выходы – какая информация, ТМЦ получаются на выходе этого б/п?
 - Управление – какие существуют формализованные правила выполнения этого б/п?
 - Цели – с какими целями выполняется этот б/п?
 - Показатели – измеряются ли какие-либо количественные показатели достижения целей б/п? Если есть показатели, которые измеряются, они планируются?
 - Учёт – какие данные, в каком виде фиксируются?
 - Проблемы, которые мешают достигать целей бизнес-процесса?
 - Развитие – какого совершенствования требует бизнес-процесс?
3. Ответственность, закреплённая в Специальной части ДИ, как-либо объективно измеряется или субъективно оценивается руководителем?
4. В каких ещё регулярных б/п вы участвуете? Разберём их по той же схеме.

Основным результатом этапа являются конспекты интервью, предназначенные для описания б/п на следующем этапе. Данный отчёт предназначен для представления руководству АО предложений Исполнителя по оптимизации б/п (модель «как должно быть»).

Поскольку участниками интервью были сотрудники из числа руководства АО, они давали достаточно общую информацию о процедурах выполнения бизнес-процессов. После прорисовки б/п на таком общем уровне может быть принято

Отчёт по результатам диагностики бизнес-процессов разработчика автоматизированных систем управления

решение о целесообразности проведения дополнительных интервью с подчинёнными сотрудниками с целью детализации описаний б/п.

3. Обнаруженные резервы б/п и способы их использования

№	Резервы б/п	Комментарий	Решение
Заместитель генерального директора по персоналу			
1.	У нас руководители по направлениям по факту осуществляют больше координационную работу, а процессами занимаются руководители подразделений. ... моя задача состоит из координации и развития тех процессов, которые есть внутри моих структурных подразделений	Это не единичное мнение, поэтому стоит обратить на него внимание. Если это так, то руководители по направлениям системным управлением не занимаются, работают только в реактивном режиме. Хотя такие крупные задачи по управлению персоналом, как <ul style="list-style-type: none"> • повышение компетенций сотрудников, • повышение нематериальной мотивации сотрудников, • управление корпоративной культурой требуют именно управления на уровне зам. ГД	...
2.	должностная инструкция составлена преимущественно на основании профстандартов, ... не отражает функционала, которым я занимаюсь
3.	Интервьюер: Есть какие-либо проблемы, которые мешают выполнять данную функцию Вам? Интервьюируемый: ...Не знаю. Пока не понимаю, насколько я должен быть откровенным с Вами, честно сказать как бы.
4.	...		
5.	...		
Заместитель генерального директора по производству			
6.	...		
7.	...		
8.			
9.			
10.			

Зам. ГД по новой технике		
11.		
12.		
13.		
14.		
15.		
16.		
17.		
18.		
19.		
20.		
Главный инженер		
21.		
22.		
23.		
Заместитель генерального директора по информатизации		
24.		
25.		
26.		
27.		
28.		
Заместитель генерального директора по экономике и финансам		
29.		
30.		
Начальник ...		
31.		
32.		
33.		
34.		
Главный бухгалтер		
35.		
Заместитель генерального директора по ...		

Отчёт по результатам диагностики бизнес-процессов АО «НИИ ТМ»

36.		
37.		
38.		
39.		
Главный конструктор ...		
40.		
41.		
42.		
43.		
Главный конструктор-начальник ...		
44.		
45.		
Начальник комплексного отдела по ...		
46.		
47.		
48.		
49.		
Главный специалист по экономике и финансам		
50.		
Начальник комплексного отдела по ...		
51.		
52.		
53.		
54.		
Заместитель начальника комплексного отдела по ...		
55.		
Начальник планово-диспетчерского отдела		
56.		
57.		
Начальник финансового отдела		
58.		
59.		

Отчёт по результатам диагностики бизнес-процессов АО «НИИ ТМ»

60.		
Директор по качеству		
61.		
62.		
63.		
64.		
65.		
66.		
67.		
68.		
69.		
70.		
71.		

Руководитель компании «Питер-Консалт»

Кручинецкий СМ.

3.04.2024