

Практика организации процессного офиса в Группе ТМХ



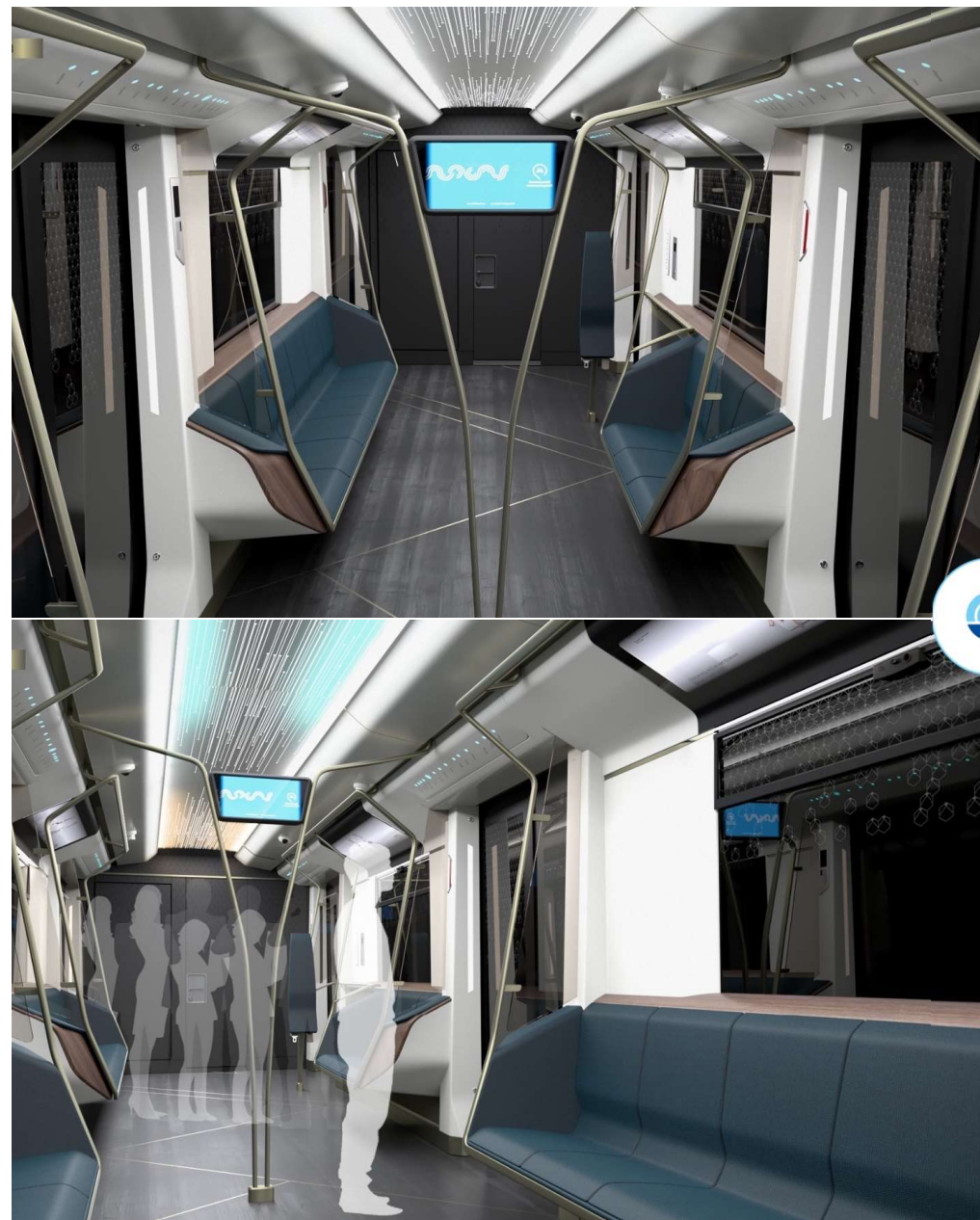
Руководитель процессного офиса АО «Трансмашхолдинг»

Станислав Турков

РАЗВИТИЕ СУБП ОПЫТ ГРУППЫ ТМХ

СОДЕРЖАНИЕ

- › Кратко о ТМХ
- › Предпосылки формирования и с чего начать в уже сложившемся бизнесе.
- › Особенности работы в холдинге полного жизненного цикла капиталоемкого продукта с географией по всей стране.
- › Преимущества и ограничения единых инструментов моделирования бизнес-процессов.
- › Откуда брать бизнес-аналитиков в регионах, когда рынок труда - это рынок работника.
- › Привлечение и мотивация непрофильных специалистов.
- › Баланс между централизацией и децентрализацией функций процессного управления в холдинге.
- › Роль процессного анализа в управлении изменениями внутри и между предприятиями.



КРАТКО О ТМХ



№ 1 производитель
в России и СНГ*

№ 1 сервисная компания
в Европе: 15 000 локомотивов
в обслуживании

№ 4 по продажам подвижного
состава в мире

94% доля на российском
рынке поездов метро**

77% доля на российском
рынке пассажирского
подвижного состава

73% доля на рынке
локомотивов России

100 000+

сотрудников группы компаний***

1500+

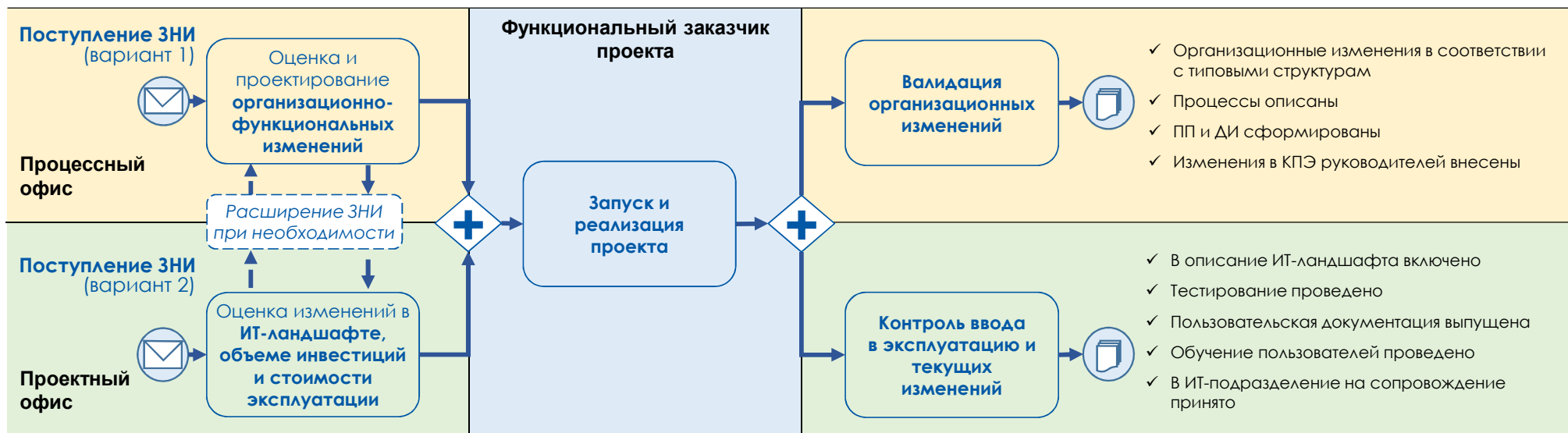
инженеров, разработчиков и ученых
в собственных инженерных центрах
и партнерских компаниях

* По выручке от продажи новой техники в 2019 г.

** По объемам реализации в 2019 г.

*** Включая 40 000 сотрудников ТМХ и 60 000 сотрудников
компаний группы: «Локотех» и Str12GO

ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ: В ЧЕМ СОСТОЯЛ ЗАПРОС



- ✓ Проработка любого запроса на изменение – комплексный процесс **от оценки до внедрения** планируемых изменений
- ✓ В Группе ТМХ **сформированы все необходимые компетенции** для оценки и реализации комплексных изменений
- ✓ Вне зависимости от характера запроса – цифровой слой или организационный дизайн – **процессное моделирование является универсальным подходом** для комплексного описания требований и оценки целесообразности.

С ЧЕГО НАЧАТЬ



ОПРЕДЕЛИТЬ ЗАПРОС МЕНЕДЖМЕНТА И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ:

в крупном сложившемся бизнесе никогда не начинаете «с нуля» – есть наработки и есть разрывы



ПРОВЕСТИ СТАРТОВОЕ ОБУЧЕНИЕ С ПРИГЛАШЕНИЕМ ВНЕШНИХ ЭКСПЕРТОВ:

топ-менеджмент осведомлен об инструментах процессного управления, но нужно «договориться о терминах»



ВЫБРАТЬ ЕДИНУЮ СРЕДУ МОДЕЛИРОВАНИЯ:

эффективное управление в крупном холдинге без информационных систем невозможно



ОБЕСПЕЧИТЬ МЕТОДОЛОГИЧЕСКУЮ БАЗУ:

правила моделирования и описания процессов – гигиенический минимум в распределенных командах

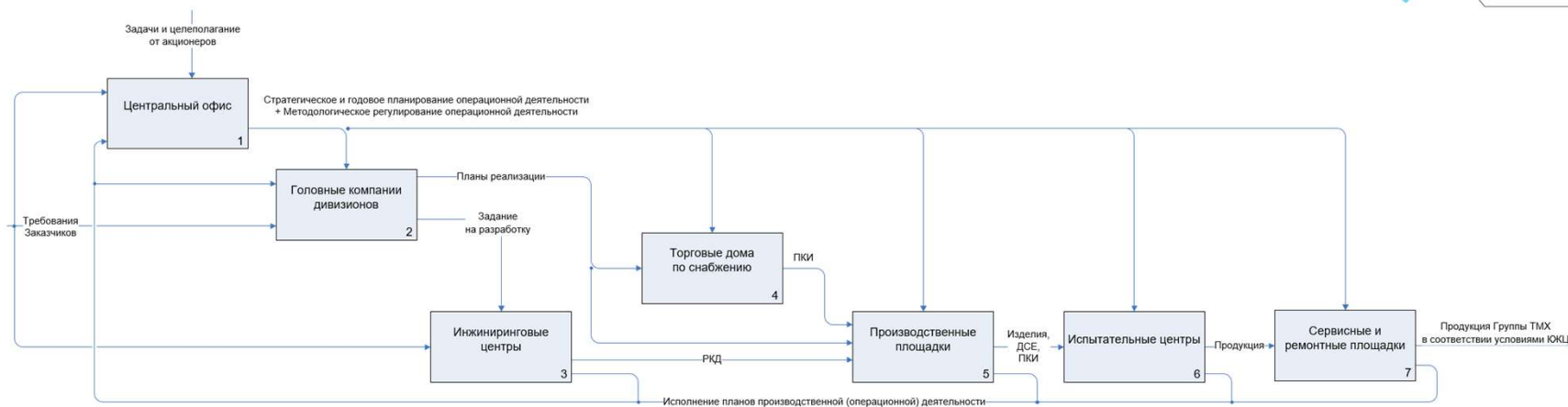


ПРОДЕМОНСТРИРОВАТЬ РАБОТОСПОСОБНОСТЬ ИНСТРУМЕНТОВ НА ПРАКТИКЕ:

«быстрые победы» должны подкреплять продолжительное развитие методологии

ОСОБЕННОСТИ В ХОЛДИНГЕ ПОЛНОЙ ЦЕПОЧКИ ЖЦ ПРОДУКТА

ЛОКОМОТИВЫ	ПАССАЖИРСКИЕ ВАГОНЫ	ГРУЗОВЫЕ, СПЕЦВАГОНЫ И КОМПЛЕКТУЮЩИЕ	РЕЛЬСОВЫЕ АВТБУСЫ/ ЭЛЕКТРОПОЕЗДА	ПОЕЗДА МЕТРО	ТРАМВАИ	ДВИГАТЕЛИ
						
Магистральные и промышленные	Двухэтажные и одноэтажные вагоны	Платформы для перевозки контейнеров, леса, хоперы, полувагоны, универсальные платформы, специальные вагоны (почтовые, сопровождения и др.), вагонное литье	Городское, пригородное и региональное сообщение	Для надземных и подземных линий	Городское сообщение	Среднеоборотные и высокооборотные двигатели
Температурный режим: от -50°C до +50°C	Конфигурации: спальные, с местами для сидения, вагоны-рестораны, бары		Гибкость конфигурации: от 2 до 12 вагонов	Современные системы контроля и безопасности	Современные системы контроля и безопасности	
⚡ до 13 120 кВт	🚗 до 200 км/ч	🚚 2 400* грузовых вагонов	🚆 до 160 км/ч	🚇 до 8 вагонов в составе	🚊 Вместимость до 382 человек	⚡ от 800 до 7 350 кВт
⚙️ 1 400* секций локомотивов	🚗 1500* пассажирских вагонов	⚙️ 2 400* грузовых вагонов	⚙️ 850* вагонов поездов	⚙️ 850* вагонов метро	⚙️ 300* трамваев	⚙️ 850* дизельных двигателей



ОБЩИЕ ИНСТРУМЕНТЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ: «+++» И «---»

+ МОМЕНТАЛЬНЫЙ ДОСТУП К НАРАБОТКАМ РАЗНЫХ ЗАВОДОВ, ПРОЕКТОВ, ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

+ ВОЗМОЖНОСТЬ УСТАНАВЛИВАТЬ ОБЩИЕ ПРАВИЛА МОДЕЛИРОВАНИЯ И АНАЛИЗА

+ ПРОЗРАЧНЫЙ ПРОЦЕСС В НАСЫЩЕНИИ ПРОЦЕССНОЙ АРХИТЕКТУРЫ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ

+ МЕТОДЫ И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССНОЙ ДЕКОМПОЗИЦИИ НЕПРОЗРАЧНЫ БЕЗ СПЕЦИАЛЬНОГО ПО

! РАЗДЕЛЕНИЕ БАЗ ДАННЫХ ПО БИЗНЕС-ЕДИНИЦАМ

- Повышается трудоемкость администрирования

- Успешные настройки и конфигурации для новых БД нужно воспроизводить вручную

+ Но так безопаснее

- ПОСТОЯННАЯ ЗАДАЧА ОБУЧЕНИЯ ШИРОКОЙ АУДИОРИИ НЕ САМОМУ ПРОСТОМУ ИНСТРУМЕНТУ



Для задач формирования ландшафта холдинга выбран архитектурный класс системы

Развитие практики BPMS запланировано на перспективу

ОТКУДА БРАТЬ АНАЛИТИКОВ В РЕГИОНАХ ПРИСУТСТВИЯ

Контекст

1. Зачем аналитику из «Москвы» релокация в «Регион»?
2. Зачем квалифицированному аналитику в «Регионе» оставаться в «Регионе»?
3. Доступность online-курсов ► кандидаты с завышенными ожиданиями и недостаточным опытом

Возможности крупного холдинга

1. Большая компания – большая выборка
2. Крупные проекты внутри бизнеса обеспечивают постоянные возможности для аналитика
3. Общеизвестные ресурсы обучения и программы, ориентированная на специфику бизнеса



ПРИВЛЕЧЕНИЕ И МОТИВАЦИЯ НЕПРОФИЛЬНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

Регулярная переоценка аналитиков

1. Сохранение текущих условий
2. Повышение квалификации и доплаты
3. Исключение из ЦК и снятие доплаты

Стартовое обучение

Внутренние курсы по нормативной базе СУБП и инструментам моделирования БПр

Мониторинг
Руководитель ЦК обеспечивает контроль исполнения планов и качество моделирования



Включение постоянной доплаты

В соответствии с задачами моделирования по плану ЦК

Внутренняя сертификация

Приемка внутренними экспертами практического задания

Выполнение условий включения в ЦК

Реализация двух моделей в соответствии с планом моделирования предприятия

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ И НОРМАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

- ▶ Локальный нормативный акт, регулирующий условия и возможный уровень доплаты.
- ▶ Унифицированные программы обучения, методы и критерии контроля знаний и навыков.
- ▶ Локальные эксперты и лидеры центров компетенций
- ▶ Регулярный план работ, согласованный лидером ЦК с Владельцами процессов в работе
- ▶ Реальные артефакты деятельности:
 - ▶ модели в среде моделирования (обучение и сертификация)
 - ▶ утвержденная документация на основании моделей (регламенты или требования к автоматизации)



ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ СУБП

ЦЕНТРАЛИЗОВАНО

- Методика оценки динамики развития СУБП (→ КПЭ по руководителям по СУБП)
- Внутренние программы обучения
- Выбор инструментов и методов моделирования
- Объем нормативного регулирования в области СУБП

УРОВЕНЬ БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЕ

- Требования к адаптации НМД по СУБП с учетом специфики продуктового направления и уровня зрелости системы управления бизнес-единиц направления
- Бизнес-анализ в сквозных проектах по бизнес-направлению
- Текущий мониторинг исполнения планов развития СУБП бизнес-единиц

УРОВЕНЬ БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ

- Планирование и реализация мероприятий развития СУБП бизнес-единицы
- Наполнение процессной архитектуры в локальных базах данных и настройка выгружаемой отчетности
- Бизнес-анализ в локальных проектах бизнес-единицы



МЕТОДОЛОГИЯ В ОБЛАСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ



СПАСИБО!

TMX

119048, Россия, Москва, ул. Ефремова, д. 10

Телефон: +7 495 660 89 50

Факс: +7 495 744 70 94

e-mail: info@tmholding.ru

www.tmholding.ru

