

КОНВЕЙЕР ИЗМЕНЕНИЙ 2023

Конвейер изменений: как выстроить систему и вовлечь команду?

Спикеры:

Марат Галиаскаров,

Руководитель по управлению и развитию
производственных процессов

Анна Жиликова

Начальник центра методологии и развития
бизнес-процессов

«Перемены не даются без хлопот,
даже если они к лучшему»

*Ричард Хукер (1554-1600),
английский теолог*

Анна Жилякова

В области менеджмента качества я уже 18 лет. За плечами профильное образование, 4 ИТ-компании, множество пройденных аудитов и полученных сертификатов, написанных документов, обученных сотрудников.

В Nexign руковожу центром методологии и развития бизнес-процессов– настоящими экспертами в своем деле. Развиваем методологию и помогаем владельцам процессов.

Считаю процессное управление – одной из ключевых составляющих организации, способной привести ее к успеху.



Марат Галиаскаров

По карьерному пути прошел через сопровождение, внедрение, разработку и бизнес-анализ, несколько лет занимался улучшением процессов.

Сейчас занимаюсь проектами развития в Nexign. Выполняю роль методолога и действующего руководителя проектов, управляю портфелем проектов развития технического департамента.

Увлекаюсь музыкой и науками (много их). Мечтаю слетать на Марс и вернуться обратно.



О чем будем говорить




О Nexign и бизнес-архитектуре



О процессах внедрения улучшений



О проектах развития



Нехіпн: бизнес и
его составляющие

Nexign — ведущий разработчик комплексных ИТ-решений в России и СНГ

 30 лет

опыта на международном BSS-рынке

 120+

успешных проектов

 50+

клиентов среди операторов связи

 14 стран

где используют решения Nexign

 1900+

сотрудников

 3 региона

СНГ и Восточная Европа, Ближний Восток и Африка

Исключительный опыт и экспертные знания:

- **Миссия:** Вносить вклад в развитие бизнеса в эпоху цифровой экономики путём разработки и предоставления продуктов мирового класса, обеспечения надёжного обслуживания и создания долгосрочных партнёрских отношений.
- **Видение:** Стать поставщиком высокотехнологичных ИТ-продуктов мирового класса для ведущих компаний по всему миру.
- Системообразующее предприятие
- Локальная специфика и международные практики
- Работа с телеком-операторами любого размера — от небольших операторов и MVNO до многомиллионных лидеров рынка

Развитие компании и процессного управления

Процессы Nexign

Бизнес Nexign



Корпоративная культура и ценности



Мы открыто делимся мнениями и идеями внутри команды



Мы действуем последовательно, открыто и корректно



Мы выстраиваем эффективную кросс-функциональную работу



Мы принимаем взвешенные решения



Мы стремимся к совершенству во всем, что делаем



Мы всегда выполняем обещания

**One team –
one DNA**

**Think
customer**

**Own
result**

**Drive
change**



Мы выстраиваем прочные отношения с клиентами



Мы действуем, исходя из интересов клиента



Мы мыслим масштабно и приводим клиента к успеху



Мы любим учиться



Мы предлагаем новые решения



Мы постоянно меняемся, чтобы быть успешнее

Ценности Nexign и принципы моделей



Принципы EFQM

1. Ориентированность на результат	
2. Постоянство цели и управление процессами и явлениями	
3. Концентрация усилий на достижении удовлетворённости потребителя	
4. Развитие партнёрства	
5. Развитие и вовлечённость персонала	
6. Постоянное изучение	
7. Нововведения и улучшение	
8. Корпоративная социальная ответственность	

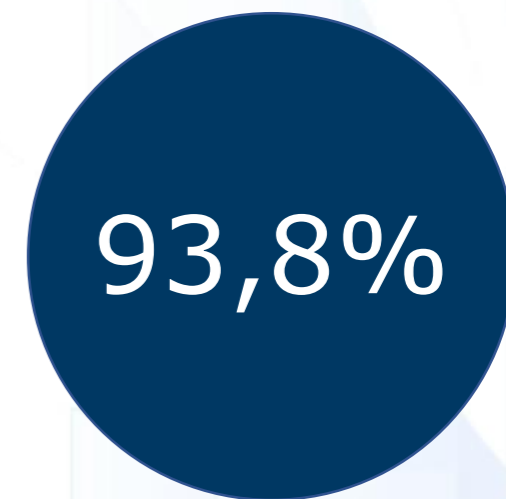
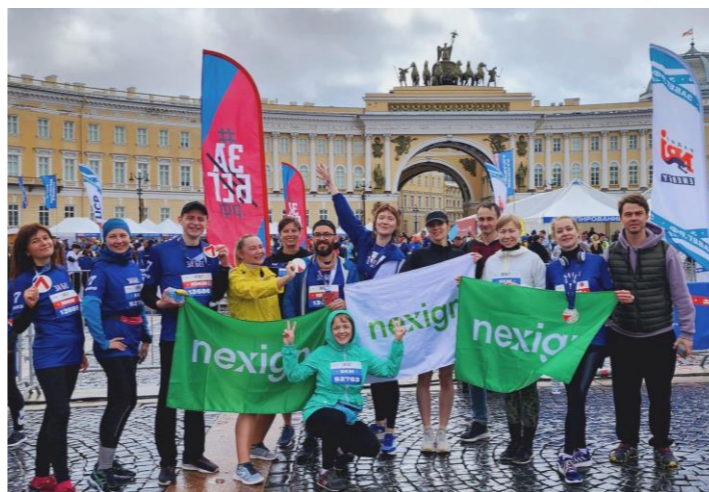
Критерии Премии правительства РФ в области качества

1. Лидерство	
2. Стратегия	
3. Персонал	
4. Партнерство и ресурсы	
5. Процессы, продукция и услуги	
6. Результаты для потребителей	
7. Результаты для персонала	
8. Результаты для общества	
9. Ключевые результаты	

Принципы ИСО 9001

1. Лидерство	
2. Вовлечение людей	
3. Процессный подход	
4. Улучшение	
5. Принятие решений на основе свидетельств	
6. Ориентация на потребителя	
7. Менеджмент взаимоотношений	

Внутренние коммуникации



Индекс вовлеченности персонала (2022 г.)

Новости, рассылки, соц.сети

- Корпоративный портал
- Почтовые рассылки
- Telegram-канал
- #Nexignteam во всех соц.сетях

Образовательные проекты

- Nexign Academy
- Nexign Bootcamp
- Корпоративная магистратура
- Карьерные дни, ярмарки вакансий
- Практики, стажировки

Мероприятия, спорт, маркет, р2р

- Корпоративные праздники
- Маркет с брендированными товарами
- Деловые мероприятия: Kick-Off, All-hands, Town Hall
- People to people



Цифровая экосистема для сотрудников

Neon HRM

Корпоративный портал

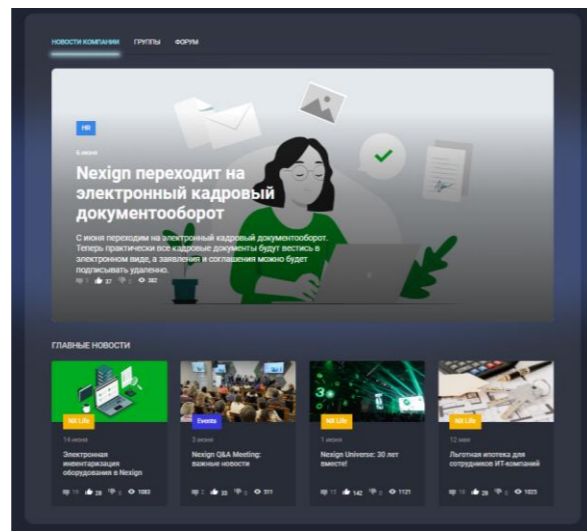
- Оргструктура, профиль, сообщества, новости, афиша, благодарности, навыки, поиск, личный кабинет сотрудника, уведомления.
- Карта офиса, внутренняя валюта и маркет, скидки и акции для сотрудников, опросы и тесты, внутренние вакансии.

Управление талантами

- Цели
- Опрос 360
- ИПР
- Карьера
- Система обучения (LMS)
- Адаптация

Платформа бизнес-процессов

- Low-code и no-code конструктор страниц, форм и процессов



Nexign KPI Management

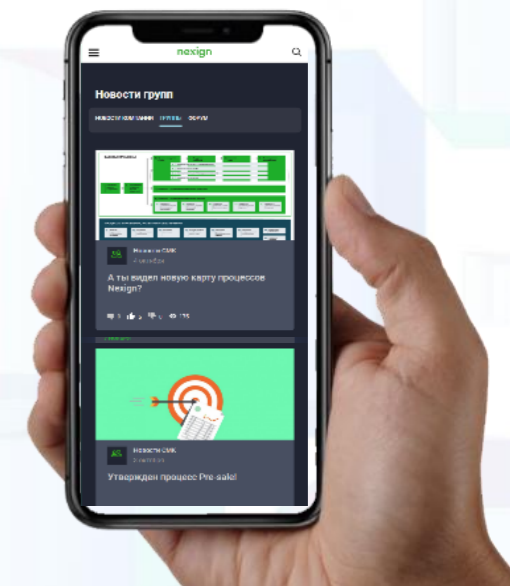
Система управления ключевыми показателями сотрудников массовых подразделений.

Nexign Business Travel

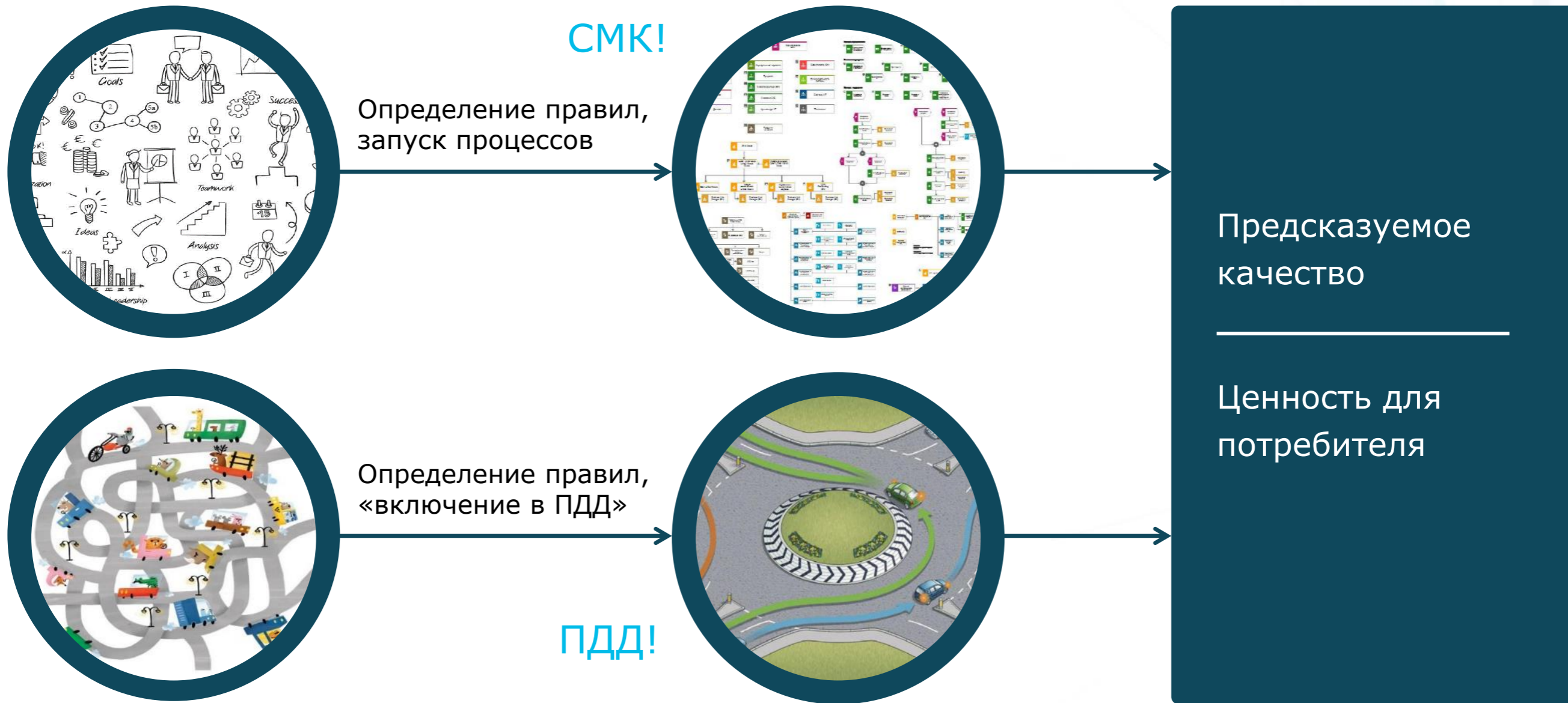
ИТ-система для организации централизованного процесса управления командировками от заявки до отчета.

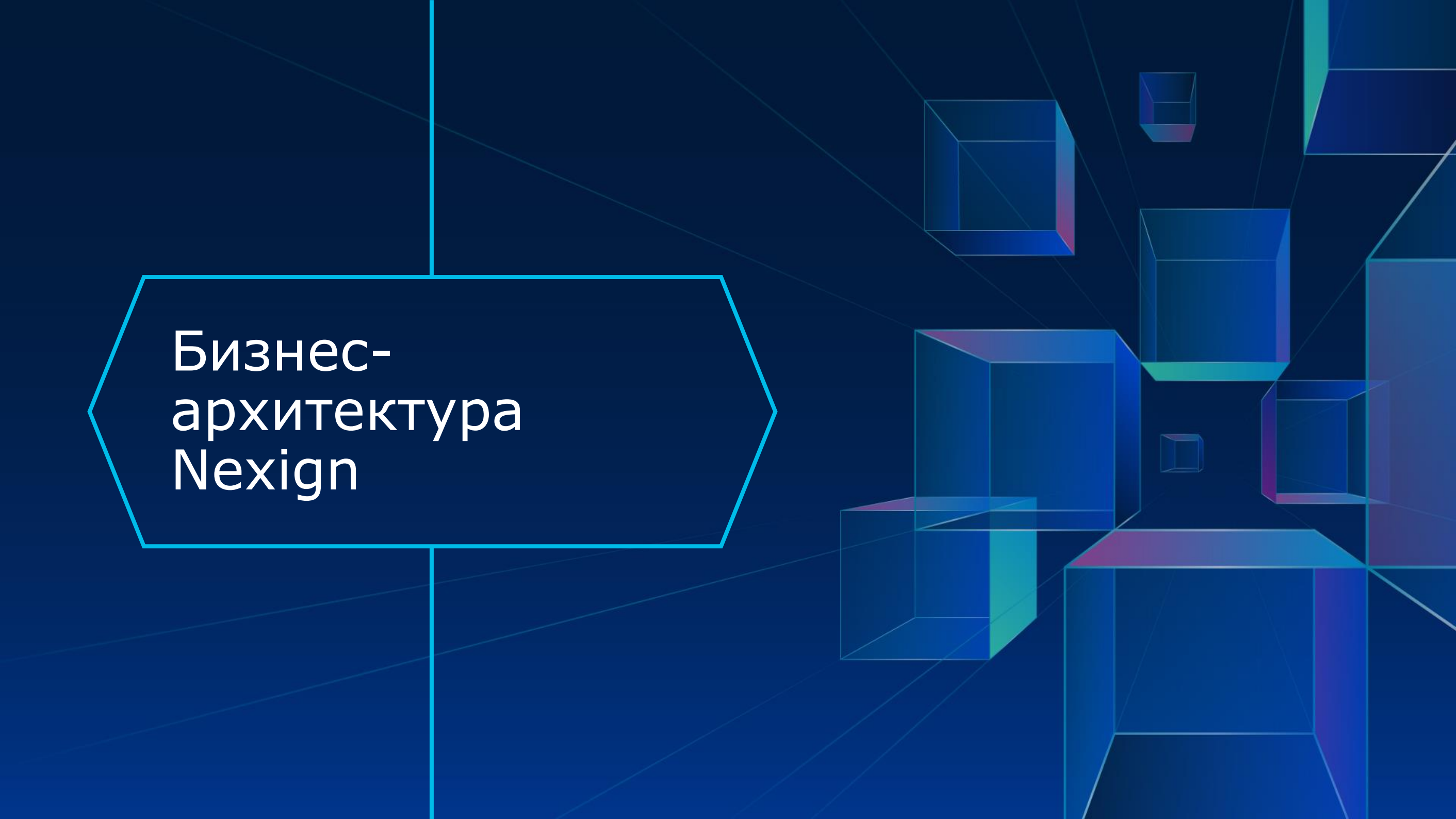
Nexign Academy

Образовательная экосистема для ИТ-специалистов.



Сложное – просто!





Бизнес-
архитектура
Nexign

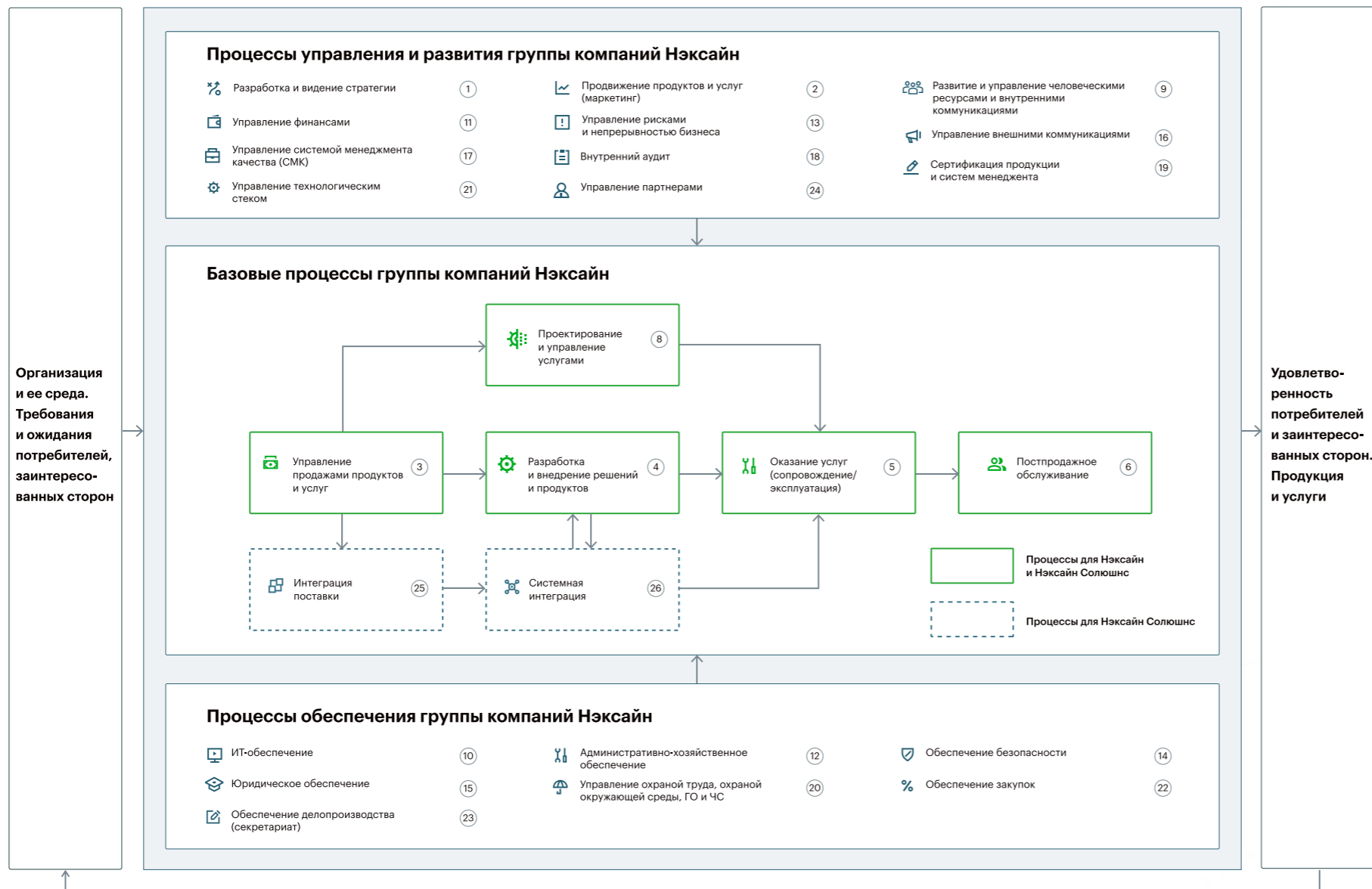
Цели – Процессы – Результат



Почему СПУ эволюционирует?

- Поддержка и вовлеченность высшего руководства
- Выделение ресурсов на развитие
- Фокус на внутренних и внешних потребителях
- Вовлеченность сотрудников в развитие процессов
- Системная работа с улучшениями процессов

Процессная модель



Правила моделирования
внутренних
бизнес-процессов
в Business Studio

Для каждого процесса –
метрики и риски

Организация работ в области управления бизнес-процессами

Совет по качеству

Планирование, развитие СМК в целом

Процесный офис

- Координаторы развития процессов
- Кураторы от Центр методологии
- Офис проектов развития
- Нормоконтроль
- Риск-менеджер

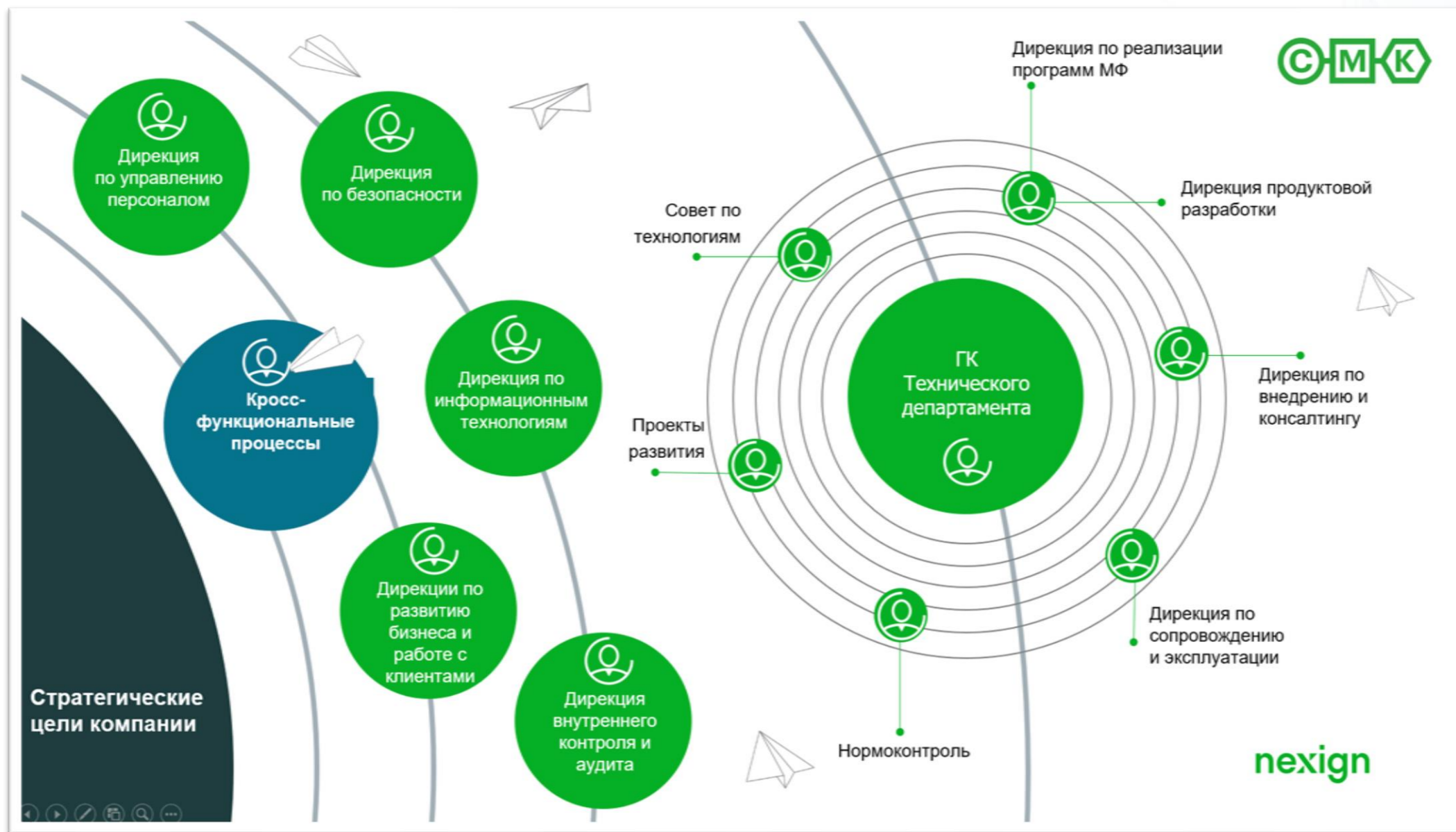
Координация, методология и контроль

Для любого процесса – владелец, координатор, куратор по методологии управления БП



Реализация и управление процессами

Группы качества



Документация

1 контур – Основополагающий

- Организационная структура
- Положение о структурных подразделениях (ПСП)
- Должностные инструкции (ДИ)
- Документы по безопасности труда (ДБТ)
- Политики (ПТ)
- Положения (ПЛ)
- Цели в области качества (ЦК)

2 контур – Процессный

- Информационные карты бизнес-процессов (ИК)
- Методические инструкции (МИ)
- Технологические карты (ТК)
- Реестры (ручного заполнения) (РР)

3 контур – Записи

- Реестры (автоматические), планы, отчеты, протоколы и пр.


Международные и национальные стандарты

Федеральные законы, Законодательные акты РФ

Confluence CMK (Quality Management System) interface showing navigation menu, search bar, and main content area with sections for Nexign, Группа компаний, and Nexign Solutions.




Confluence 'Create' dialog box showing a list of document templates for the 'Система Менеджмента Качества...' space. The templates include 'QG. Информационная карта процесса', 'QG. Карточка контрольных процедур', 'QG. Метрика процесса', 'QG. Информационная карта процесса (Д...', 'QG. Методическая инструкция', and 'QG. Организационная роль'.

Система ознакомления

 Система ознакомления / SOD-9413 Ознакомление с процессом подбора персонала / SOD-9414
Ознакомление с процессом подбора персонала

Agile Board More **Sign**

Details

Type:	 Familiarization task	Status:	NEW (View Workflow)
Labels:	None	Resolution:	Unresolved
Familiarization Type:	Ознакомление с документом CMK		
Version:	1.0.		
Document Number:	183		
Departments:	Технический департамент		
Directorate/ Division:	Дирекция по эксплуатации и сопровождению		
Subdivision:	Группа методологии		
Version card:	 SOD-9308 ИК 9.1. Подбор персонала  PUBLISHED		



Description

Вам необходимо ознакомиться с документом до указанной даты.

Чтобы завершить задачу, пожалуйста:

1. перейдите в связанную с задачей карточку документа;
2. внимательно ознакомьтесь с приложенным в карточку документом(ами) в формате PDF;
3. завершите задачу путем нажатия кнопки **«Sign»** в интерфейсе системы ознакомления.

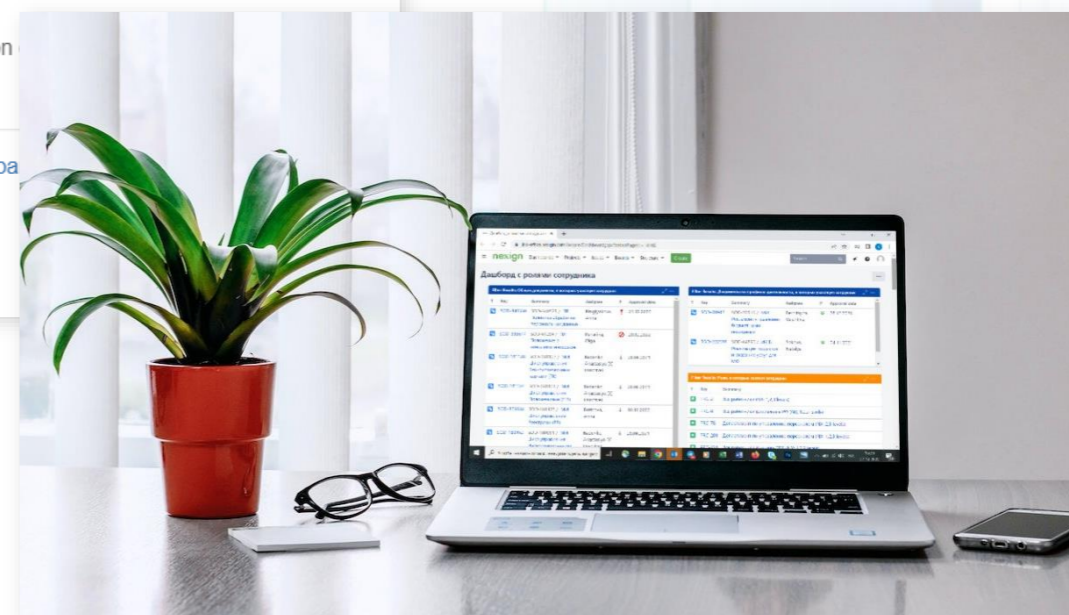
People

Assignee:  Bernitsyna, Valentina
Reporter:  Bernitsyna, Valentina
Participants: Zhilyakova, Anna
Votes: **0**
Watchers: **1** [Start watching this issue](#)

Dates

Due: 23.07.2020
Created: 24 minutes ago
Updated: 24 minutes ago
Date of entry into force: 07.07.2020
Registration

Agile
[View on Board](#)

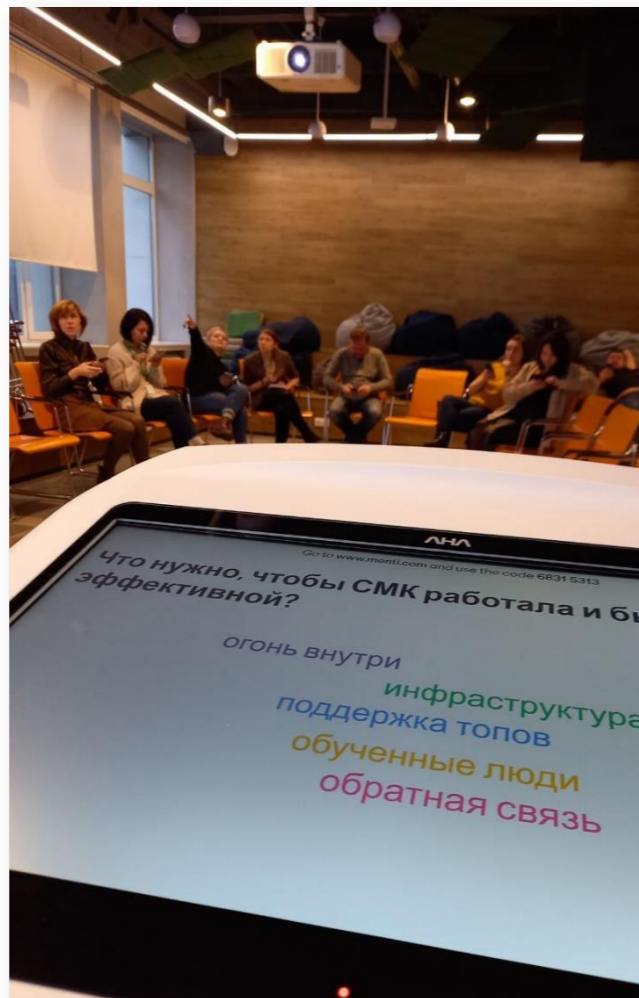


Информационные мероприятия

Митапы



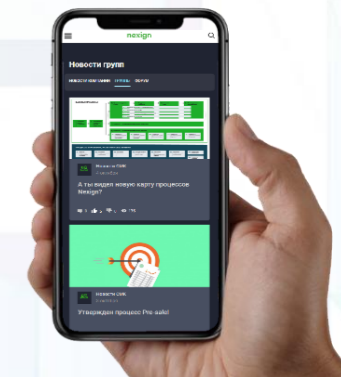
Регулярные встречи процессного офиса



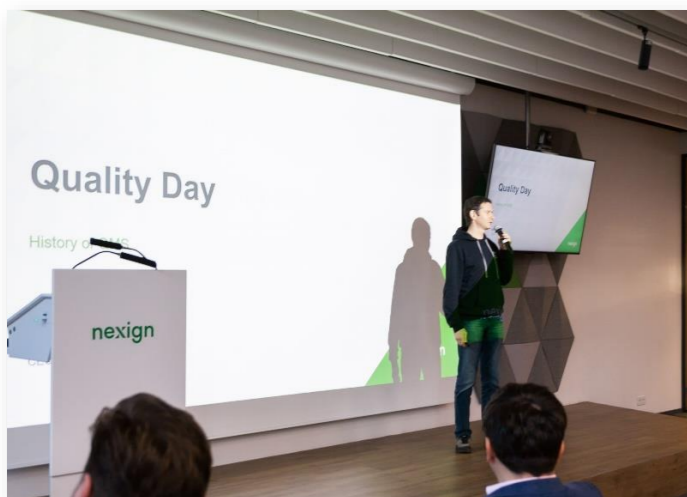
«Cool talk with QMS people». Беседы об SMK и не только



Информирование на внутреннем портале



Дни качества



Участие в конкурсах



Дайджест Новостей SMK

Еженедельный дайджест

MAR. 30 – AПP. 12, 2022

Процессы

- Улучшение** **Возлеупороченные процессы оказания услуг по сопровождению и эксплуатации для клиентов EA и МегаФон** **КСЭС/ВМ**
Открытие ТЭ и МЭ, создание условий СЛА для клиента, наладка взаимодействия процессов и другая полезная информация **Дальше**
- Улучшение** **ПП Порядок предоставления документов SMK** **ИКС**
Изменение в правилах предоставления информации из документов SMK третьим лицам **Дальше**
- Улучшение** **ИК 4.1X.1 Управление качеством разработки (ПР)** **ИКС**
Уточнение порядка версии документа ИР 4.1X.1 Управление качеством разработки (ПР) **Дальше**
- Улучшение** **ИК 17. Развитие и управление изменениями внутренних бизнес-процессов** **ИКС**
Обновление пакета совершенствования бизнес-процессов, включая работу с ОД **Дальше**

Проекты развития

Список активных проектов развития ТЭ • Список проектов развития (май 2022)

Инструменты

- ИКС/КСЭС/ВМ** **Новая функциональность услуги (ВЭТ) "Система мониторинга бизнес-процессов" Business Studio** **Дальше**
- ИКС/КСЭС/ВМ** **Критическая зависимость проекта Boost Естественность** **Дальше**
- ИКС/КСЭС/ВМ** **Планирование работы системы WhiteBoard** **Дальше**

Статистика

15.03 – 29.03 30.03 – 12.04

Вовлеченность

Проекты развития	453
Секторы	55

Участие в процессах

Март	71
В работе	248
Зависит	43

График аудитов на 2022 год:

- ИКС/КСЭС/ВМ Система мониторинга качества
- ИКС/КСЭС/ВМ Система мониторинга информационной безопасности

Действующие проекты:

- ИКС
- ИКС/КСЭС/ВМ

Имя: Александр Черныш
Адрес: Алексей Белья

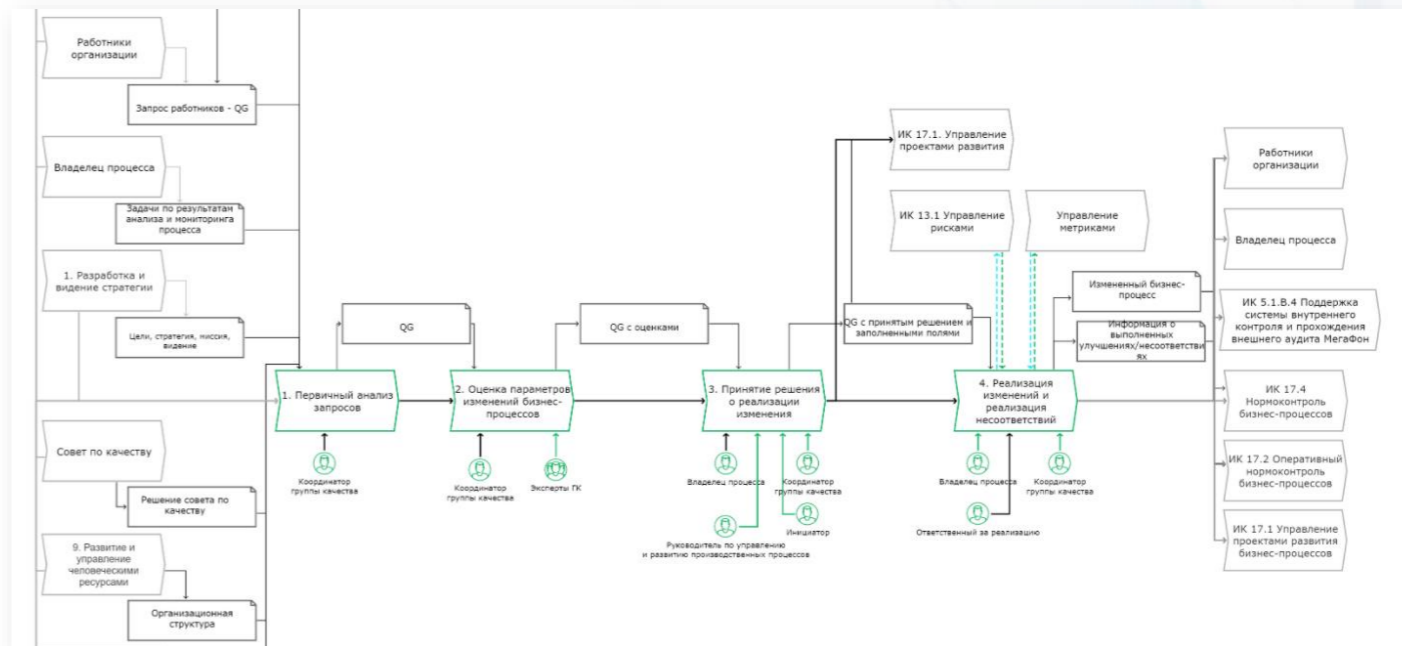
Подробнее о показателях

Внедрение
улучшений и
проекты развития



Процесс непрерывного улучшения

Инициатор изменения – любой сотрудник



Create Issue

All fields marked with an asterisk (*) are required

Project* Quality Groups (QG)

Issue Type* Improvement

Field Tab* PM Fields

Summary*

Description*

1. Описание проблемы:

2. Предлагаемое решение:

(Опционально) 3. Какой результат будем считать успехом:

(Опционально) 4. Способ измерения результата:

- Количественный (повышение эффективности, количество ошибок в процессе, соблюдение сроков, и т.д.)
- Качественный (определение границ процесса и ответственных)

Create another Create Cancel

Date: 01.01.2021 - 06.10.2023

Year: 2023 Quarter: Все Month: Все Issue type: Множествен... Component: Все Process: Все

Year Quarter Month Метрики: Все QG SOD Трудозатраты

Метрики QG

Component	2023													
	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October
ГК "Delivery" (Дирекция по внедрению и консалтингу)														
Просроченные Approval	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Просроченные #status комментарии	10,00	6,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
ГК "HR" (Дирекция по управлению персоналом)														
Просроченные Improvement и Bug	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Просроченные Approval	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
Просроченные #status комментарии	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Количество запросов без реакции

Количество запросов в работе

Process	2023											
	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	January	February	March	April	May	June	July	August	September
Не выполнен												
ИК 9.5. Управление графиками дежурств для оказания услуг технической поддержки и эксплуатации	17	8	9	13	13	15	16	18	22			
ИК 9.2. Адаптация									1			
ИК 9.1.1. Подбор персонала на внешнем рынке	1	1										1
ИК 5.1.8.8. Ввод в промышленную эксплуатацию услуг и информационных систем	1	3	4	2	3	9	5	5	6			
ИК 5.1.8.7. Управление непрерывностью/							1	1			1	1

Кейс Nexign

Тезисы



Все изменения вне зависимости от сложности проходили в рамках непрерывного улучшения



Множество связанных задач, но они выполнялись в параллель (появлялись петли взаимосвязей)



Сложности с приоритизацией задач

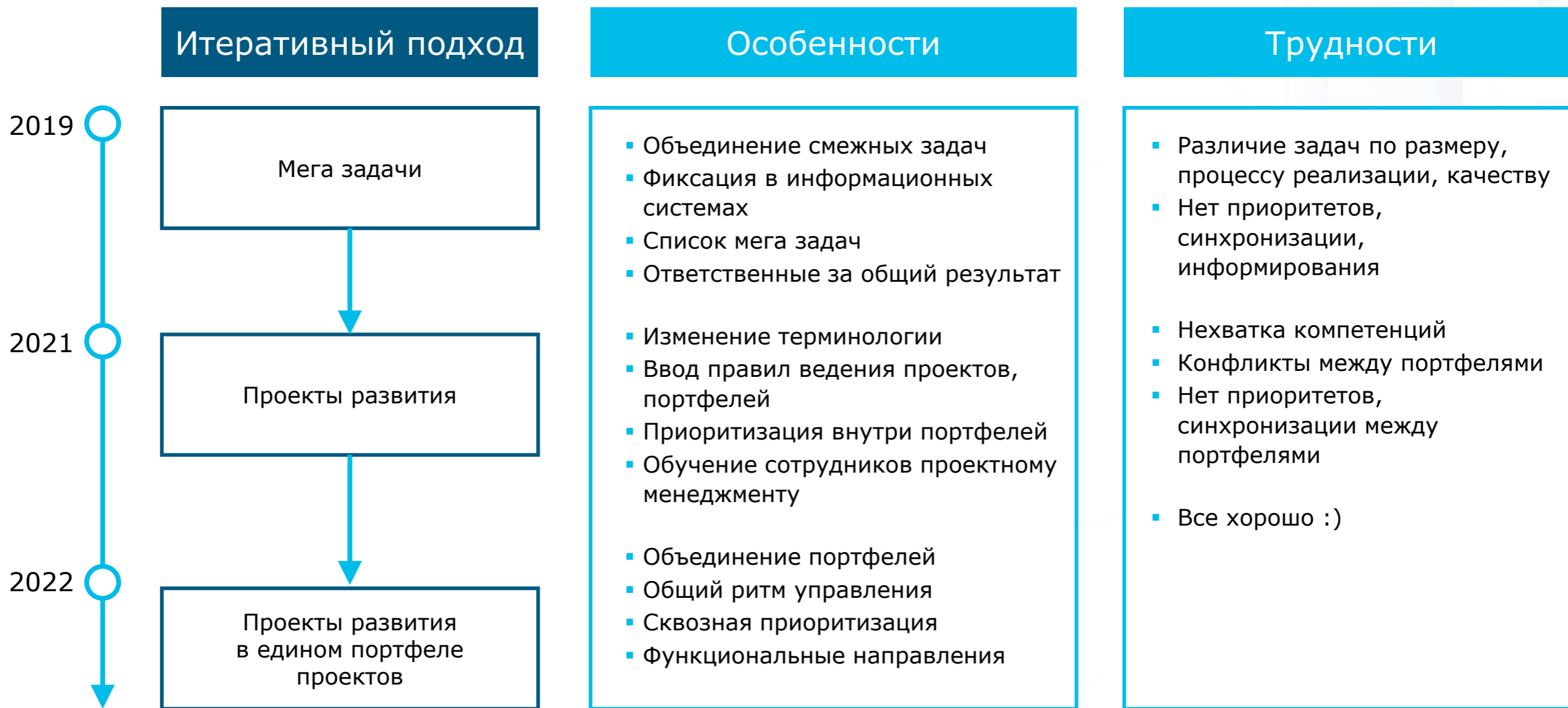


Отсутствие оценки трудоемкости и сроков для изменений

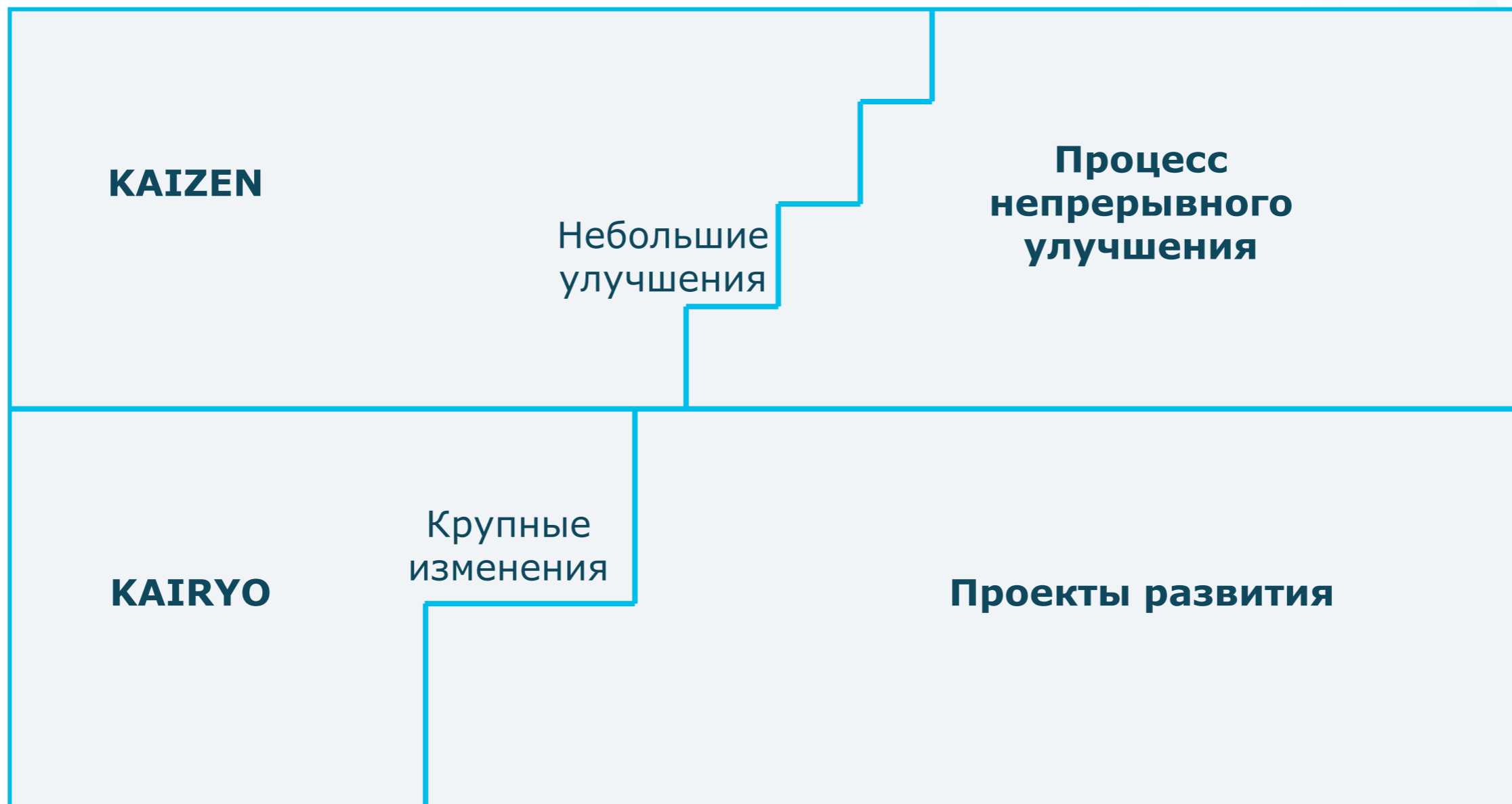


Отсутствие ресурсов, компетенций, вовлеченности руководства

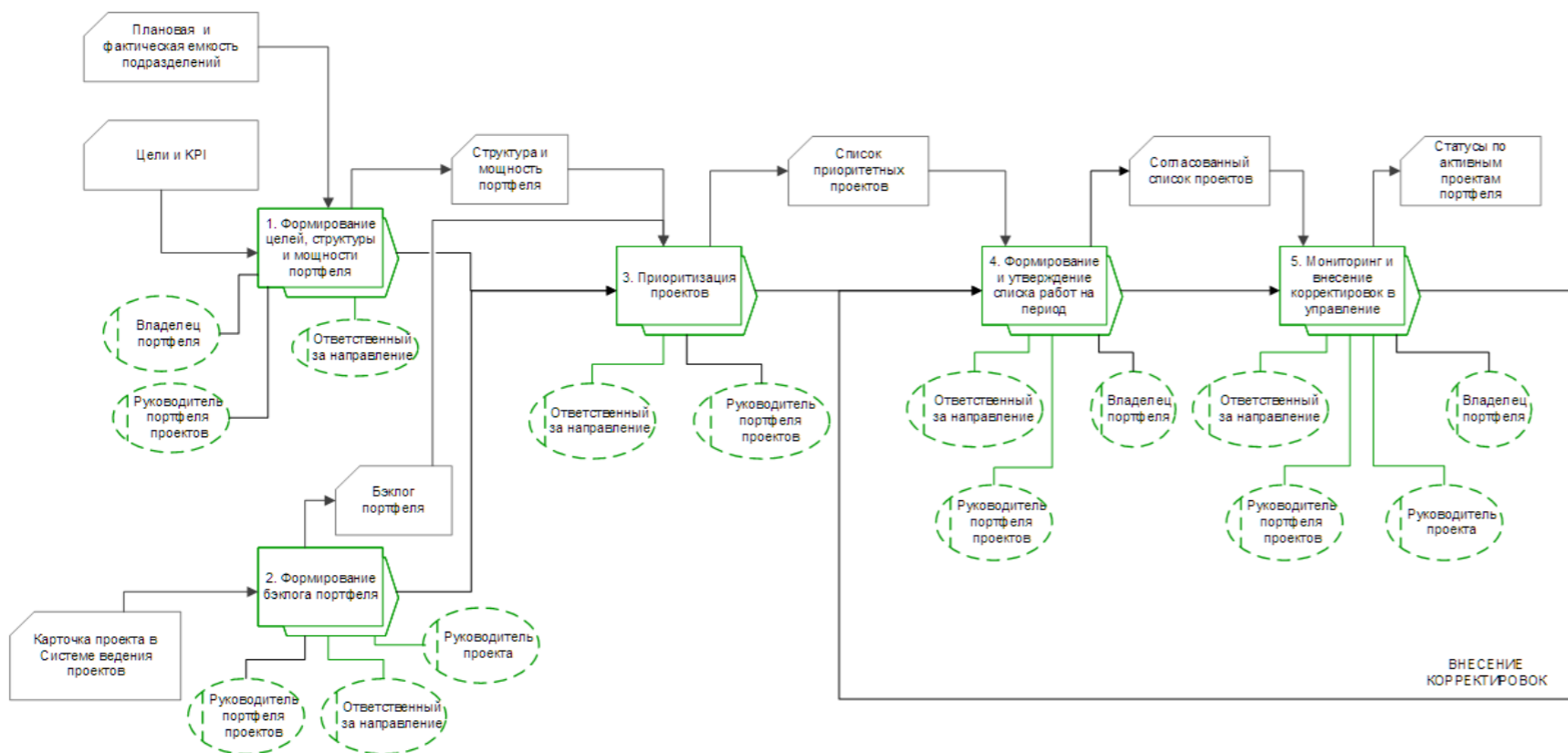
Поиск решения



KAIZEN + KAIRYO



Процесс управления портфелем проектов развития

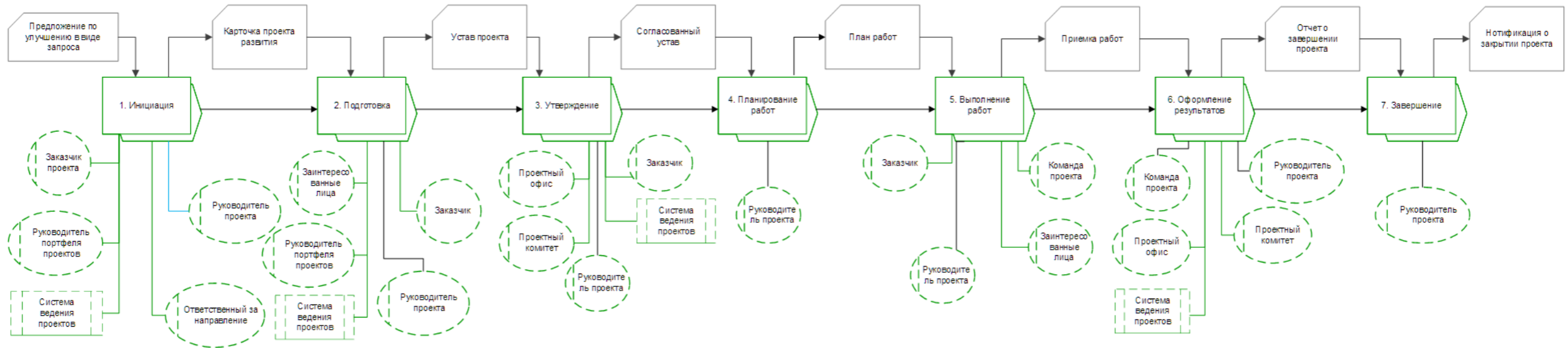


Особенности

- Регулярный пересмотр приоритетов проектов
- Регулярный операционный контроль
- Регулярные отчеты по статусам проектов
- Информирование о приоритетах, статусах проектов развития и выгодах от их реализации

Средний срок выполнения проекта — 6-12 месяцев

Процесс управления проектом развития



Гибридная модель привлечения руководителей проектов (РП)

- Экономия ресурсов дорогих профессиональных РП
- У сотрудников есть возможность попробовать новую роль
- Сотрудник замотивирован довести проект до конца
- РП-новички реализуют проекты с необходимым качеством

Примеры проектов развития



Пересмотр методов хранения дампов баз данных

- Получилось **сократить потребляемое место хранения**
- Высвободился значительный объем дискового пространства для хранения будущих дампов
- **Бюджет** для закупки новых систем хранения данных **не потребовался** и был сэкономлен.



Внедрение машинного перевода

- Внедрение машинного перевода на базе нейронных сетей позволило ускорить процесс перевода на **25+%**
- Перевод документации по одному программному решению (**более 2000 страниц**) позволил сократить около **2 млн рублей**.
- Проект **окупился после первого перевода** документации по программному решению.



Замена инструмента управления тестированием

- Переход на новый инструмент позволил **уменьшить инструментальную стоимость** процесса тестирования **в два раза** без потери функциональных возможностей

Инструментарий

- Трекинг-система для отслеживания операционных задач, отслеживания проектов.
- Анализ и проектирование бизнес-процессов ведется в Business Studio;
- Wiki-система для хранения документов по процессам и проектам;
- BI-отчеты для сбора данных по метрикам процессов, проектов и портфелей;
- Корпоративный портал для информирования о проектах, статусах, изменений в процессах.
- Из экспертов созданы группы качества (ГК), за которыми закреплены процессы. Все изменения процессов проходят рассмотрение ГК и согласовывается владельцем процесса.



Результаты

Качественные результаты

- Квоты и контроль затрат на развитие;
- Связь стратегии и развития;
- Контроль сроков и приоритетов;
- Прогнозирование фактического завершения работ и получения выгоды;
- Возможность быстро смещать фокус и выполнять только нужные изменения в нужном объеме;
- Информирование всех заинтересованных о ходе реализации изменений, управление ожиданиями;
- Площадки для пилотирования идей и подходов, которые позже переходят в коммерческие проекты;
- Общий план ведения больших изменений;
- Мотивация и развитие сотрудников.



Результаты за 2022 год

Количественные результаты

Проекты развития

60 проектов

Конвейер изменений — в 2022 году велась работа над более чем 60 проектами, 43 проекта завершено, остальные в активной фазе

72%

Возможность расширять компетенции сотрудников — в 2022 году 72% проектов выполнялись РП-новичками

1000 → 360

Сокращение операционного бэклога с более чем 1000 изменений до 360



Годовая цель компании Повышение эффективности

25%

Благодаря проектам развития получилось достигнуть 25%ого выполнения одной из целей компании

1,5%

Проекты развития позволили сэкономить сумму равную 1,5% от выручки компании за 2022 год

Проекты развития 2023 год

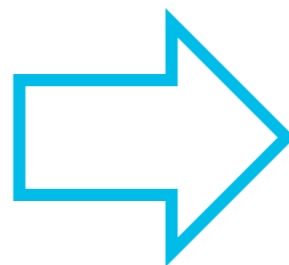
Текущие результаты

45+ проектов

- 45 проектов было в работе
- 27 проектов завершено
- остальные в активной фазе

71%

выполнялись РП-новичками



Цели портфеля проектов развития

- Импортзамещение ключевых ИТ систем
- Разработка методики анализа данных для предиктивного выявления отклонений процессов и проектов от целевых значений
- Повышение эффективности разработки новых продуктов



Пусть ваши
клиенты будут
счастливы ;)

thanks

