

Блок 1. Процессное управление предприятием

- ☐ Понятие процесса, как объекта управления
- ☐ Глоссарий процессного подхода
- ☐ Основные принципы управление бизнес-процессом
- ☐ Процессный подход и ISO 9000:2000
- ☐ Роль высшего менеджмента при внедрении системы управления процессами
- ☐ Критерии успешной реализации проекта

Функциональный подход к управлению:

- Функциональная иерархия искажает и замедляет ход бизнес-процесса
- Ориентация руководителей на увеличение численности персонала и усложнение организационной структуры (иерархия)
- Узкая специализация отдельных сотрудников и подразделений (проблемы на стыках)
- Слабое делегирование полномочий и ответственности, усложнение системы согласований (бюрократизм)
- Снижение эффективности ориентации деятельности подразделений на конечный результат

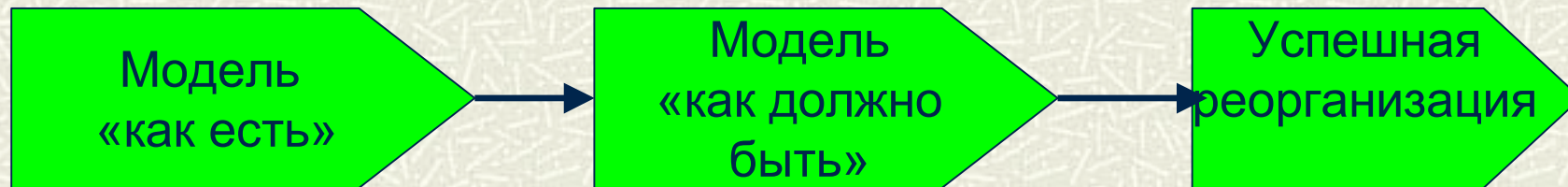
Традиционная функциональная иерархия



Некоторые цитаты наших современников...

- ✦ «...реальная деятельность, приносящая дополнительное качество, *не осуществляется отдельными элементами линейно-функциональной иерархии*, а пронизывает предприятие в виде совокупности бизнес-процессов»
- ✦ «процессная *модель предприятия является основой* для проведения анализа бизнес-процессов, который часто приводит к выводам о необходимости их реорганизации»
- ✦ «...результатом проведения данных работ являются *разработанные модели процессов предприятия "как должно быть"*, описывающие *более рациональную технологию* выполнения процессов...»
- ✦ «...в настоящее время я, как и многие другие специалисты, перехожу *от функционального взгляда* на организацию - IDEF0, *к процессному* – ARIS»
- ✦ «...*задача* перехода на процессно-ориентированную организацию деятельности *сводится к* решению задачи *адекватного описания деятельности* с точки зрения процессов ее составляющих, *проведения оптимизации полученных моделей* и, наконец, генерация моделей новых, будущих процессов»

Распространенный типовой подход



Простой математический расчет

Численность персонала компании = 2000 человек

Численность рабочей группы,
описывающей процессы = 10 человек

Время, необходимое для описания
процессов = 600 рабочих дней

Вопросы:

- 1) кто будет создавать действительно рабочую документацию по процессу?
- 2) кто будет анализировать реальный процесс (а не модель) и заниматься его улучшением?

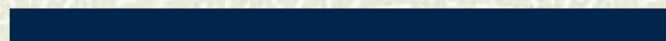
Ошибка: акцент на создание моделей, а не на разработку процессной системы управления



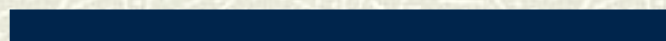
Однажды в российской организации...

*Одновременная, несвязанная работа
руководителей, отделов и групп:*

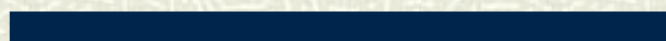
Описание бизнес-процессов
(временная рабочая группа)



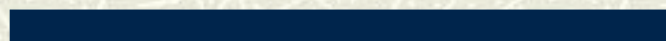
Внедрение СМК (Служба качества)



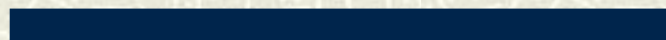
Подготовка к автоматизации
(Отдел ИТ)



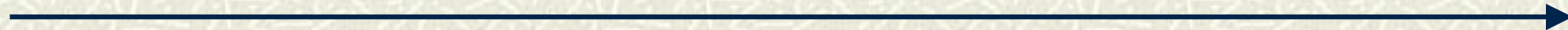
Разработка стратегии (Отдел развития)



Разработка типовых ДИ (Отдел кадров)



**Нет общего результата,
полезного для
компании в целом**



Бесценное время

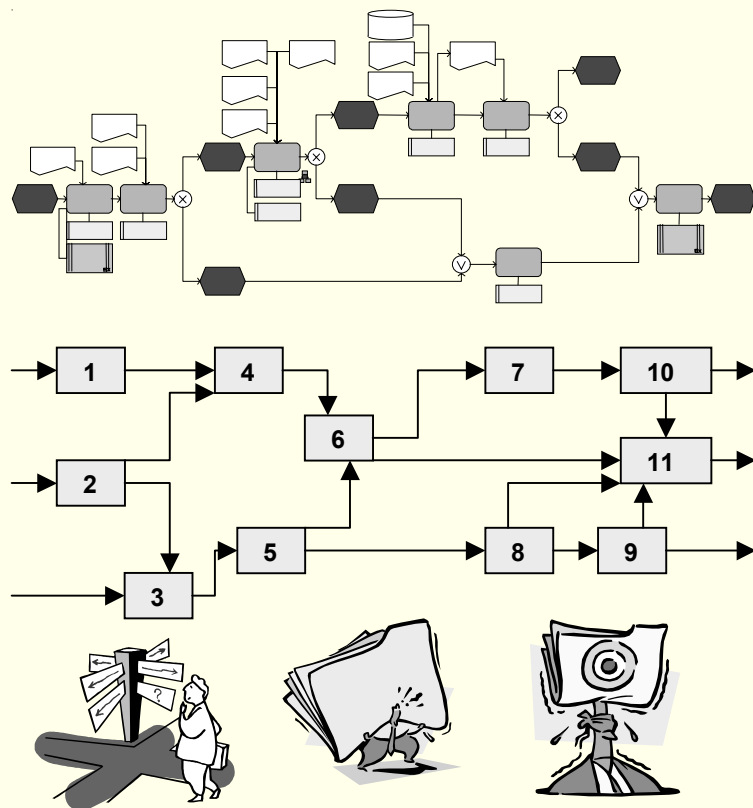
Что такое бизнес-процесс?

- Последовательность работ, изображенная в виде графической схемы (например, в IDEF3)
- Любая деятельность или совокупность деятельности, которая использует ресурсы для преобразования «входов» в «выходы», может рассматриваться как процесс
- Набор связанных процедур, направленных на достижение определенного результата
- Деятельность, использующая ресурсы и управляемая в целях обеспечения способности превращать входящие элементы в выходящие, может рассматриваться как процесс

Процессный подход к управлению

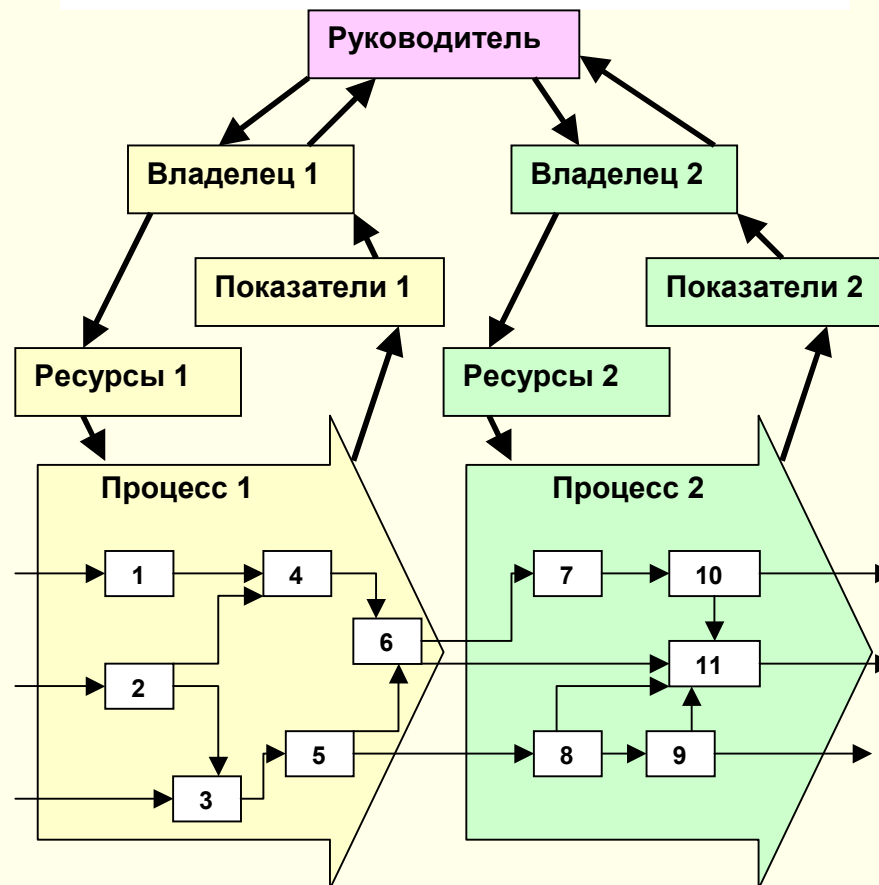
- ⌘ Применение для управления деятельностью и ресурсами организации **системы взаимосвязанных процессов**, может называться "**процессным подходом**".
- ⌘ Преимуществом процессного подхода является возможность осуществлять текущее управление за счет связи между отдельными процессами внутри системы процессов, а также за счет их объединения и взаимодействия
- ⌘ Такой подход, когда он применяется в рамках системы менеджмента качества, подчеркивает важность
 - а) понимания и выполнения требований;
 - б) необходимости рассматривать процессы с точки зрения их способности добавлять ценность;
 - в) получения результатов выполнения процесса и его результативности и
 - д) непрерывного улучшения процессов на основе объективных измерений.

Обычный подход к моделированию и реорганизации бизнес-процессов



Результат: толстая папка бумаг с большим количеством красивых, но практически не применимых схем.

Внедрение процессного подхода к управлению



Результат: эффективная система управления организацией.

Эта методика есть у нас!

Для внедрения процессного подхода

Организация должна:

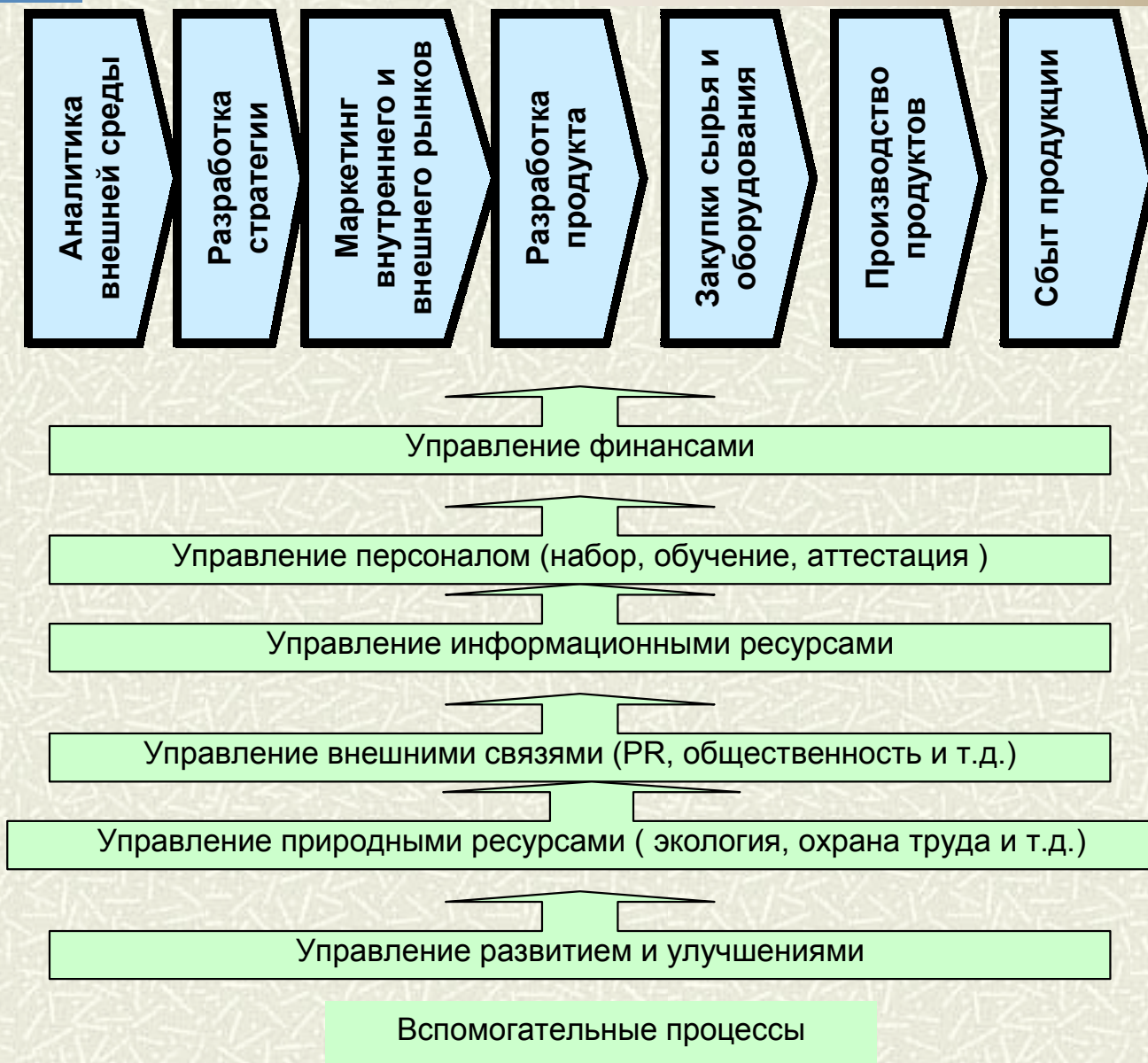
- a) **выявить процессы**, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение внутри организации (см. 1.2),
- b) **определить последовательность этих процессов и их взаимосвязь**,
- c) **определить критерии и методы**, необходимые для обеспечения уверенности в том, что как сами эти процессы, так и управление ими результативны,
- d) **обеспечить уверенность в наличии ресурсов и информации**, необходимых для поддержки хода реализации этих процессов и их мониторинга,
- e) **наблюдать, измерять и осуществлять анализ этих процессов**, а также
- f) **реализовывать мероприятия**, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

Классификация процессов организации

Перечень, предложенный Международной Бенчмаркинговой Палатой
(International Benchmarking Clearinghouse)

1. Маркетинг рынка и пожеланий заказчиков.
2. Разработка стратегии.
3. Разработка продукции (услуг).
4. Организация продаж.
5. Производство и поставка продукции.
6. Организация сервиса (для сервисно-ориентированных организаций).
7. Обслуживание заказчика и выписка счета-фактуры.
8. Управление человеческими ресурсами.
9. Управление информационными ресурсами.
10. Управление финансовыми и физическими ресурсами.
11. Управление экологией.
12. Управление внешними связями.
13. Управление улучшениями и изменениями.

Пример перечня процессов Холдинга



Глоссарий

Бизнес-процесс - устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Владелец бизнес-процесса – должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса.

Вход бизнес-процесса – ресурс, обеспечиваемый внешним поставщиком.

Выход бизнес-процесса – результат (продукт, услуга) выполнения бизнес-процесса.

Модель бизнес-процесса – графическое, табличное, текстовое, символьное описание бизнес-процесса либо их взаимосвязанная совокупность.

Показатели бизнес-процесса – количественные и/или качественные параметры, характеризующие бизнес-процесс и его результат.

Показатели эффективности бизнес-процесса (ПЭ) – параметры бизнес-процесса, характеризующие взаимоотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Показатели продукта (услуги) (ПП) – параметры продукта бизнес-процесса.

Показатели (данные) удовлетворенности клиента (потребителя) (ДУК) – параметры, характеризующие удовлетворенность клиента.

Поставщик - субъект, предоставляющий ресурсы.

Глоссарий

Потребитель (клиент) – субъект, получающий результат бизнес-процесса. Потребитель может быть:

- а) внутренний** – то есть находящийся в организации и, в ходе своей деятельности, использующий результаты (выходы) предыдущего бизнес-процесса;
- б) внешний** – то есть находящийся за пределами организации и использующий результат (выход) бизнес-процесса.

Проверка адекватности модели бизнес-процесса – работа по анализу модели бизнес-процесса на соответствие реально существующему в организации бизнес-процессу.

Проверка корректности модели бизнес-процесса – работа по анализу соответствия исполнения модели бизнес-процесса утвержденным требованиям по оформлению.

Операция (работа) – часть бизнес-процесса, имеющая вход и выход.

Регламент бизнес-процесса – документ, описывающий последовательность операций, ответственность, порядок взаимодействия исполнителей и порядок принятия решений по улучшениям.

Ресурсы – информация (документы, файлы), финансы, материалы, персонал, оборудование, инфраструктура, среда, программное обеспечение, необходимые для выполнения бизнес-процесса и находящиеся в распоряжении владельца бизнес-процесса.

Функция – совокупность однородных операций (в том числе – разных бизнес-процессов), выполняемых структурным подразделением на постоянной основе.

Формат описания бизнес-процесса (нотация) – способ формирования графической модели бизнес-процесса

Принципы менеджмента в СУБП

1. **Ориентация на потребителей**, понимание его текущих и будущих потребностей, стремление превзойти его ожидания.
2. **Лидерство руководителей**, обеспечивает единство цели и направления деятельности организации, создание и поддержание внутренней среды.
3. **Вовлечение работников** всех уровней дает возможность организации с выгодой использовать их способности.
4. **Процессный подход** к управлению деятельностью и ресурсами.
5. **Системный подход** к менеджменту процессов, взаимосвязанных в систему.
6. **Постоянное улучшение** деятельности предприятия – неизменная цель.
7. **Принятие решений, основанное на фактах** и анализе данных.
8. **Взаимовыгодные отношения с поставщиком.**

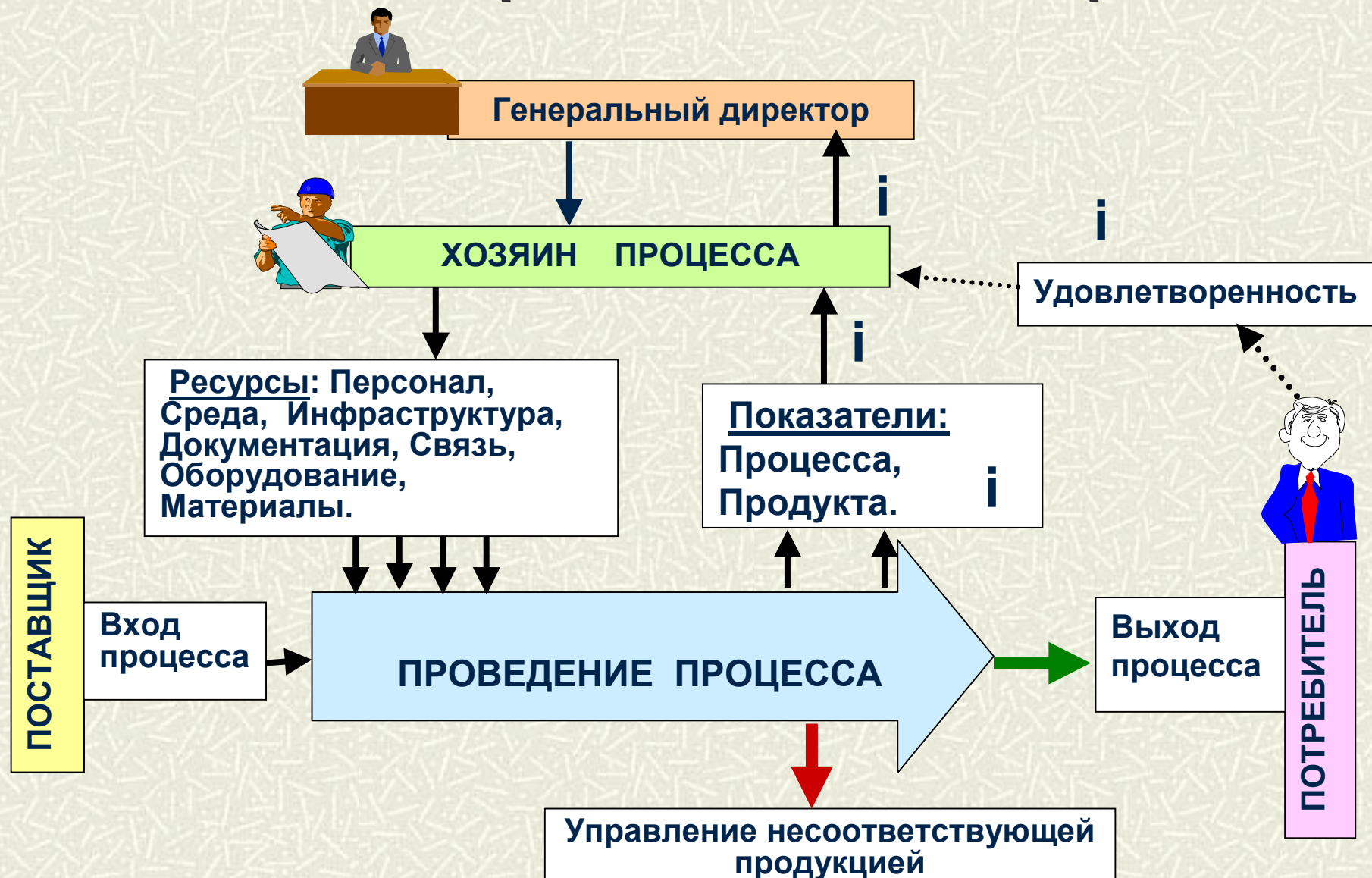
Процесс с точки зрения 5М



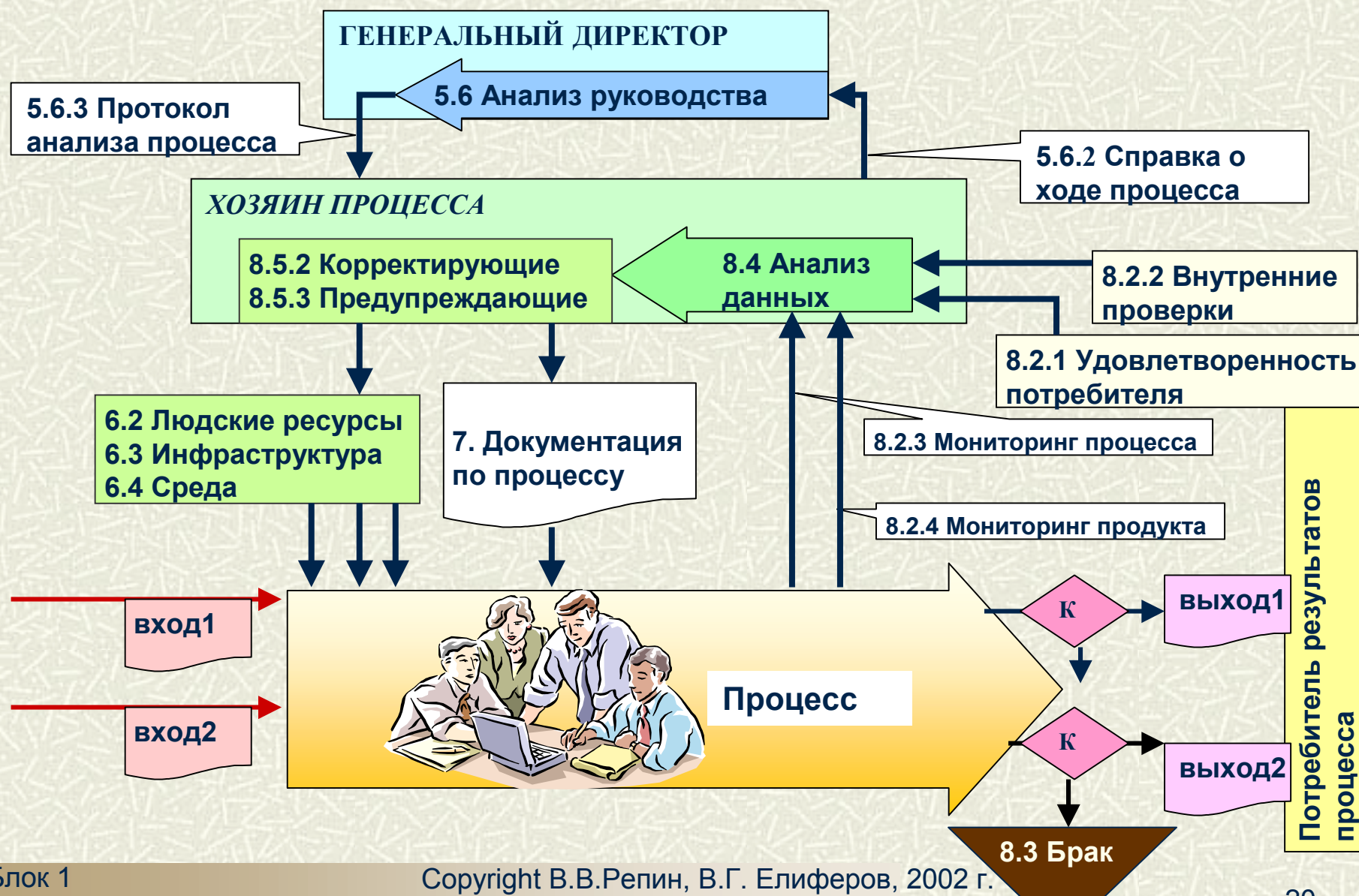
11 составляющих Процесса

- 1. Технология.**
- 2. Персонал.**
- 3. Оборудование.**
- 4. Оснастка и инструмент.**
- 5. Контрольно-измерительное оборудование.**
- 6. Документация на рабочих местах.**
- 7. Основные материалы.**
- 8. Вспомогательные материалы.**
- 9. Производственная среда.**
- 10. Теплоэнергоносители.**
- 11. Программное обеспечение.**

Упрощенная схема процесса



СВЯЗЬ с ISO 9001:2000



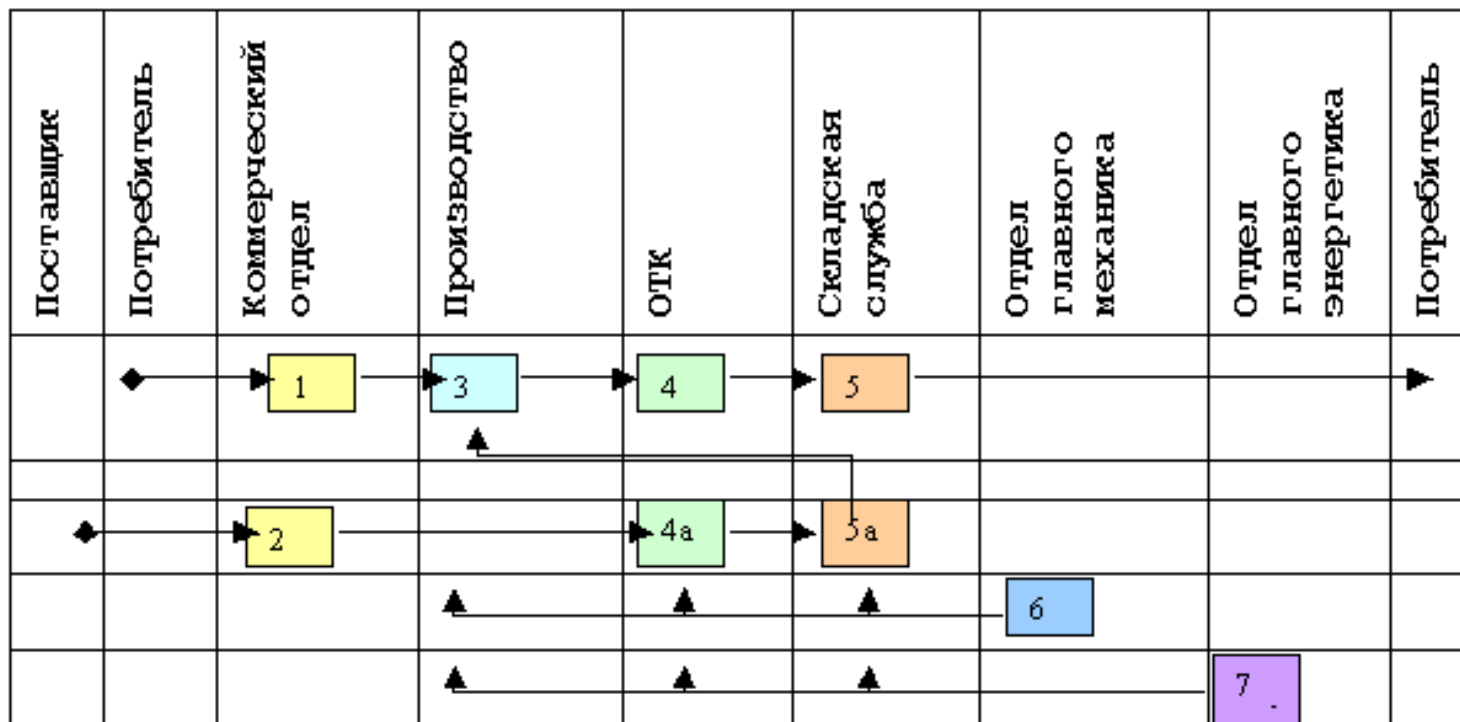


Три типа процессов

Основные процессы	- через них проходит основной продукт, - добавляют продукту ценность, - результат получает потребитель.
Вспомогательные процессы	- не касаются основного продукта, - добавляют продукту стоимость, - результат получает основной процесс.
Процесс управления организацией	- результатом является деятельность всей организации.

Понятие сети процессов организации

Сетью бизнес-процессов организации называется совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов, включающих все основные работы (функции), выполняемые в подразделениях организации



■ ■ ■



Структура СУБП

ГД – Генеральный директор Предприятия;

Р – руководитель (возможно владелец нескольких процессов, заместитель ГД);

ВП – владелец процесса;

А – средства выполнения бизнес-процесса (документация, регламентирующая ход процесса);

Б – средства управления ресурсами процесса (документация, регламентирующая управление ресурсами);

1 – средства получения оперативной управленческой информации о ходе процесса (записи в журналах; автоматизированные системы учета и т.д.);

2 – средства анализа оперативной информации по процессу владельцем процесса (регламентирующие документы, содержащие регулировочные критерии процесса; средства автоматизации, в частности сигнализация об отклонениях процесса от нормального хода);

3 – средства разработки оперативных управленческих решений владельцем процесса (регламенты принятия типовых решений; документы, определяющие ответственность и полномочия владельца процесса по принятию решений);

4 – средства ежемесячного (ежеквартального) анализа процесса владельцем процесса (регламентирующие документы, определяющие перечень показателей процесса, продукта и данных удовлетворенности клиентов; статистические методы анализа; программное обеспечение для анализа; формы отчетности);

5 – средства разработки мероприятий по улучшению процесса владельцем процесса (регламентирующие документы, определяющие полномочия владельца процесса по разработке и выполнению мероприятий по улучшению процесса; типовые формы обоснования мероприятий);

Структура СУБП

- 6 – средства анализа оперативной информации об отклонениях в ходе процесса руководителем (регламентирующие документы);
- 7 – средства разработки оперативных управленческих решений руководителем (регламенты принятия типовых решений; документы, определяющие ответственность и полномочия руководителя по принятию решений);
- 8 – средства ежемесячного (ежеквартального) анализа процесса руководителем (регламентирующие документы, определяющие перечень показателей процесса, продукта и данных удовлетворенности клиентов; справки о ходе процесса, протоколы анализа отклонений);
- 9 - средства разработки мероприятий по улучшению процесса руководителем (регламентирующие документы, определяющие полномочия руководителя по разработке и выполнению мероприятий по улучшению процесса; типовые формы обоснования мероприятий; программные средства расчета экономической эффективности мероприятий,, регламенты принятия решений);
- 10 — средства анализа оперативной информации об отклонениях в ходе процессов Генеральным директором (регламентирующие документы);
- 11 - средства разработки оперативных управленческих решений Генеральным директором (регламенты принятия решений);
- 12 – средства анализа информации по выполнению бизнес-процессов предприятия Генеральным директором (регламенты выполнения анализа процессов ГД).
- 13 – средства разработки мероприятий по улучшению бизнес-процессов и приведения их в соответствие стратегическим целям предприятия (регламенты стратегического анализа и планирования).
- 14 – средства анализа внешней среды.



Роль высшего менеджмента при внедрении СУБП

- ✦ Ответственным за внедрение системы управления бизнес-процессами является Генеральный директор предприятия
- ✦ Ответственным за работу и улучшение СУБП является Генеральный директор
- ✦ Владельцы процессов отвечают за постоянное улучшение бизнес-процессов
- ✦ Высшие менеджеры должны создать в компании новую корпоративную культуру («одержимость» качеством и эффективностью процессов, вовлечение персонала)
- ✦ Высшие менеджеры должны быть лидерами

Участие руководства в проекте

- ✦ Принять решение о внедрении системы
- ✦ Определить сеть процессов и назначить владельцев
- ✦ Управлять созданием и улучшением СУБП
- ✦ Взять на себя ответственность за функционирование СУБП
- ✦ Обеспечить вовлечение персонала
- ✦ Создание атмосферы «одержимости» эффективностью и качеством бизнес-процессов

«Премировать надо не за качественную продукцию или работу, а за улучшение продукции, процессов. Только улучшение может стимулироваться. Выполнение стандартных требований не может быть предметом стимулирования».

Вовлечение персонала

- ⌘ Развертывание целей компании и разъяснение их на всех уровнях
- ⌘ Мотивация и создание условий для самомотивации к улучшению процессов
- ⌘ Доверие и открытость информации
- ⌘ Глубокое делегирование полномочий (права на использование ресурсов)
- ⌘ Создание атмосферы признания результатов и уважения к мастерству
- ⌘ Организация и создание возможностей для групповой (командной) работы

Этапы разработки и внедрения СУБП

Этап 1. Принятие решения
Генеральным директором

Этап 2. Диагностика системы
управления предприятия

Этап 3. Формирование сети
процессов и назначение владельцев

Этап 4. Детальное планирование
и организация работ

Этап 5. Разработка СУБП

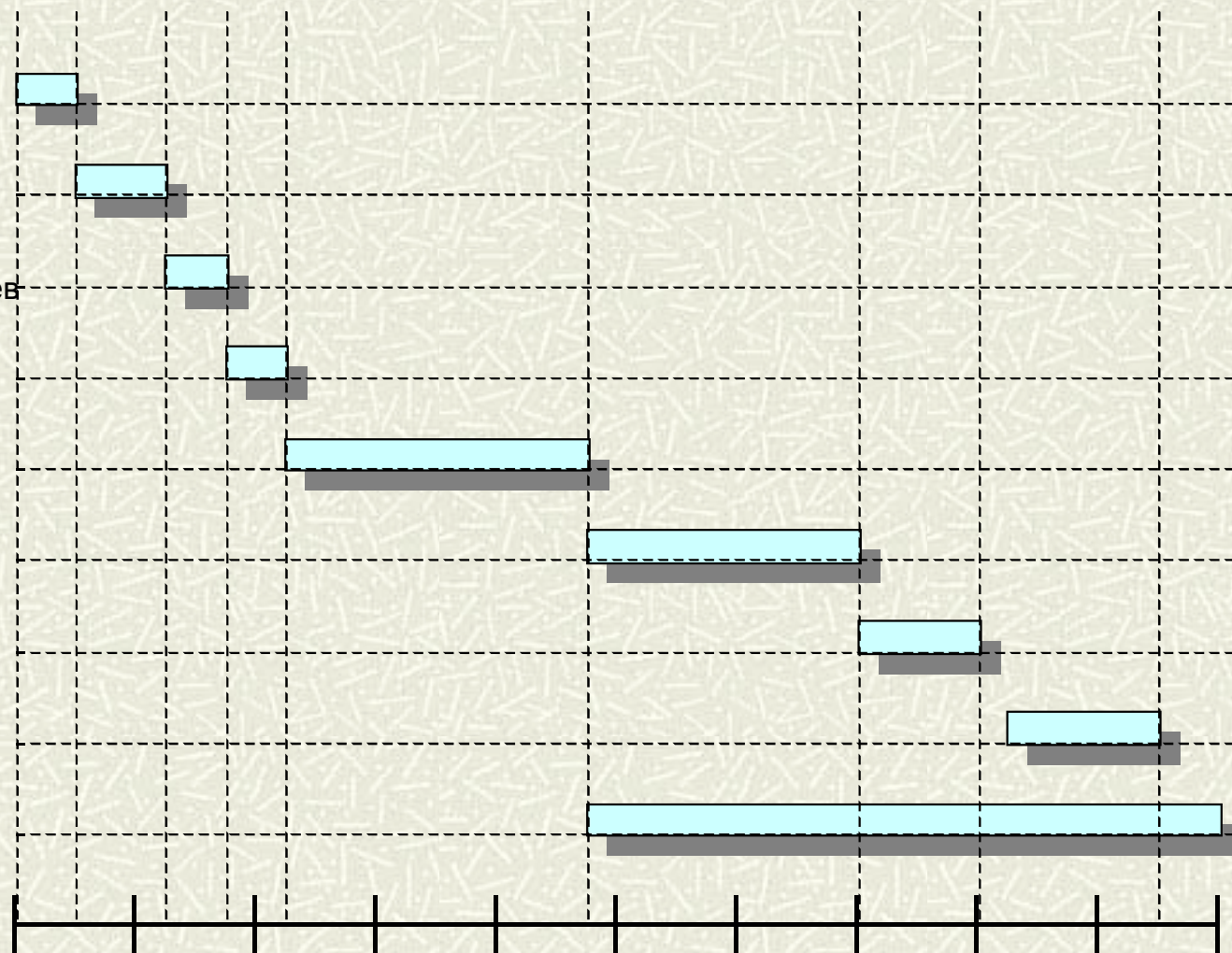
Этап 6. Внедрение и опытная
эксплуатация СУБП

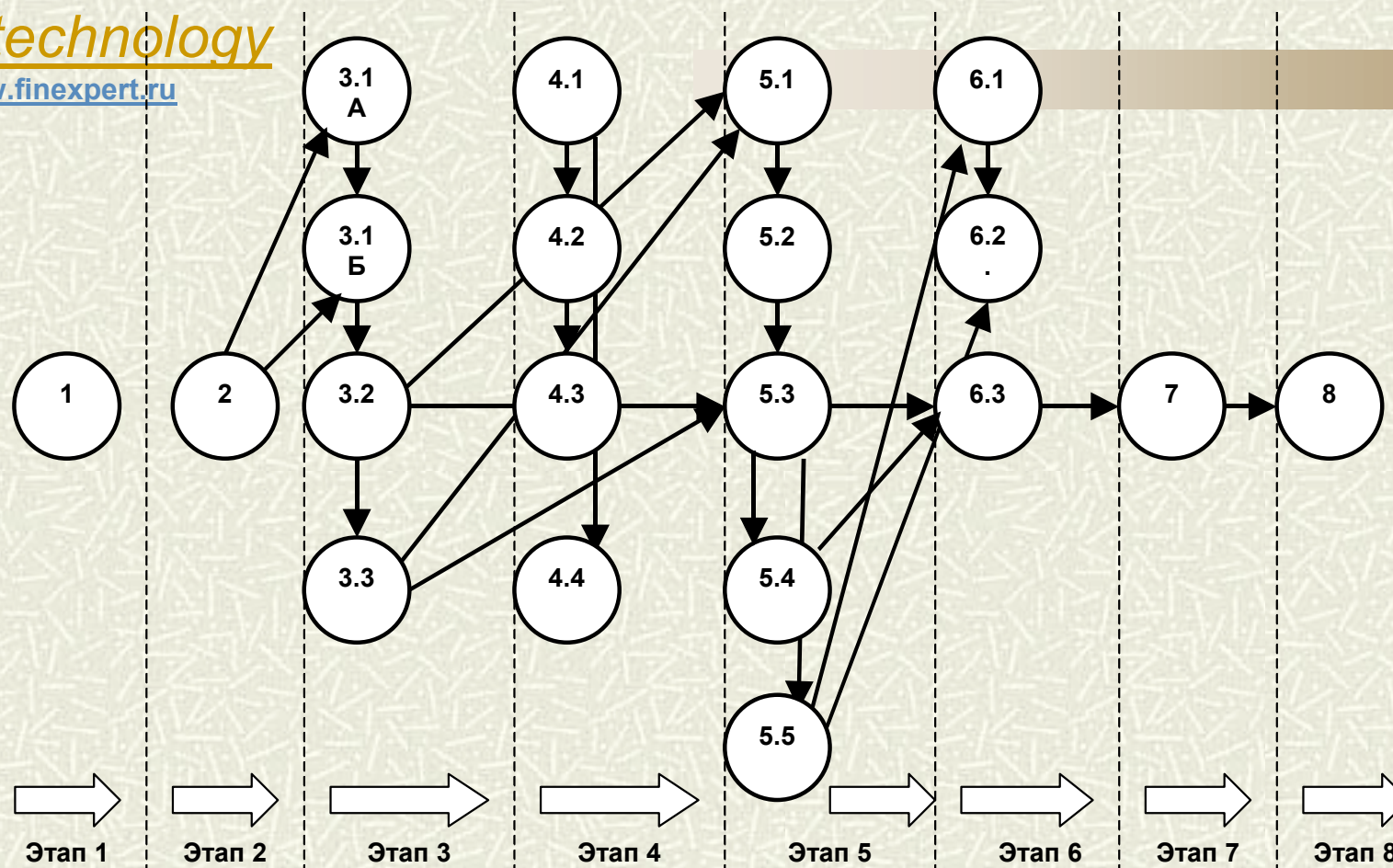
Этап 7. Проведение аудита СУБП

Этап 8. Корректировка СУБП по
итогам аудита

Этап 9. Сопровождение СУБП

— — — — —
- один месяц





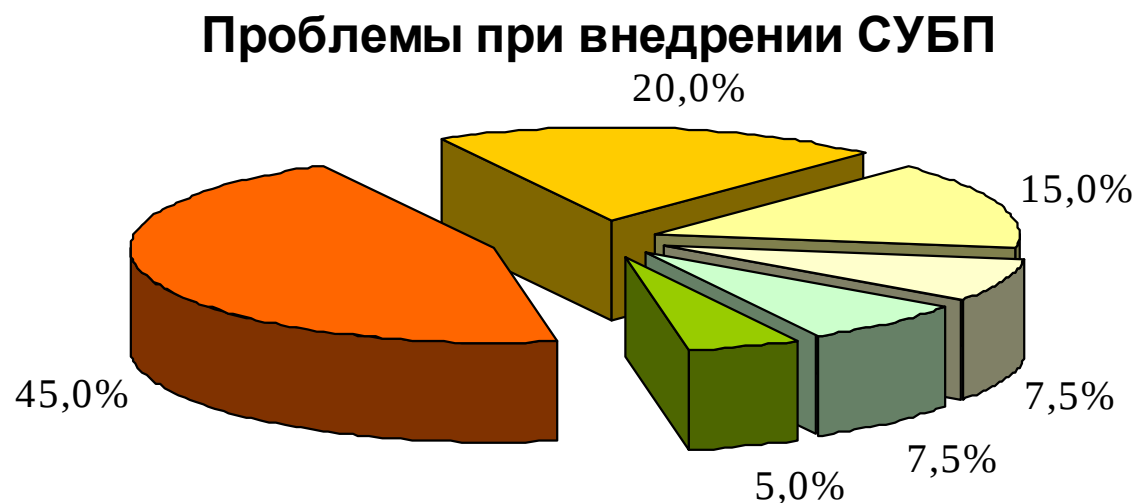
1 - принятое решение о внедрении СУБП;
 2 - результаты диагностики предприятия;
 3.1.А - готовность руководителей предприятия к разработке СУБП;
 3.1.Б - проект сети бизнес-процессов предприятия;
 3.2. - утвержденная сеть бизнес-процессов предприятия;
 3.3. - утвержденная схема орг. структуры с указанием бизнес-процессов и владельцев процессов;
 4.1. - «Положение о рабочих группах»;
 4.2. - готовность рабочих групп;
 4.3. - Календарный план работ;
 4.4. - готовая инфраструктура;

5.1. - «Положение о СУБП предприятия»;
 5.2. - документированные процедуры;
 5.3. - регламенты выполнения бизнес-процессов;
 5.4. - положения о подразделениях;
 5.5. - должностные и рабочие инструкции;
 6.1. - готовность сотрудников;
 6.2. - новые сотрудники;
 6.3. - рабочие документы СУБП.
 7 - результаты аудита;
 8 - мероприятия по улучшению СУБП.

Критерии успешного выполнения проекта

- Созданная документация СУБП соответствует реальной деятельности и практически используется
- Отклонения в процессах фиксируются, причины отклонений выявляются и устраняются
- Улучшаются показатели эффективности процессов, продуктов и данные удовлетворенности клиентов
- Изменяется атмосфера в коллективе
- Улучшаются общие показатели деятельности предприятия: растет число постоянных клиентов и объемы продаж, снижаются затраты и т.д.

Проблемы при внедрении СУБП



- Руководство предприятия не работает с СУБП
- Сопротивление изменениям, работа по старинке, личный фактор
- Отсутствие системы контроля выполнения регламентов и решений
- Отсутствие в документах временных регламентов
- Отсутствие мотивации
- Несоответствие документов реальной деятельности

Типовые причины неудач проектов реорганизации бизнес-процессов

- ✦ Отсутствие лидерства руководства, «команды» управленцев верхнего уровня
- ✦ Некорректная постановка целей проекта, непонимание сути и реальных возможностей процессного подхода
- ✦ Чрезмерное увлечения средствами создания графических схем бизнес-процессов
- ✦ Несоответствие документов СУБП реальной деятельности
- ✦ Персонал не вовлечен в работу
- ✦ Сопротивление изменениям