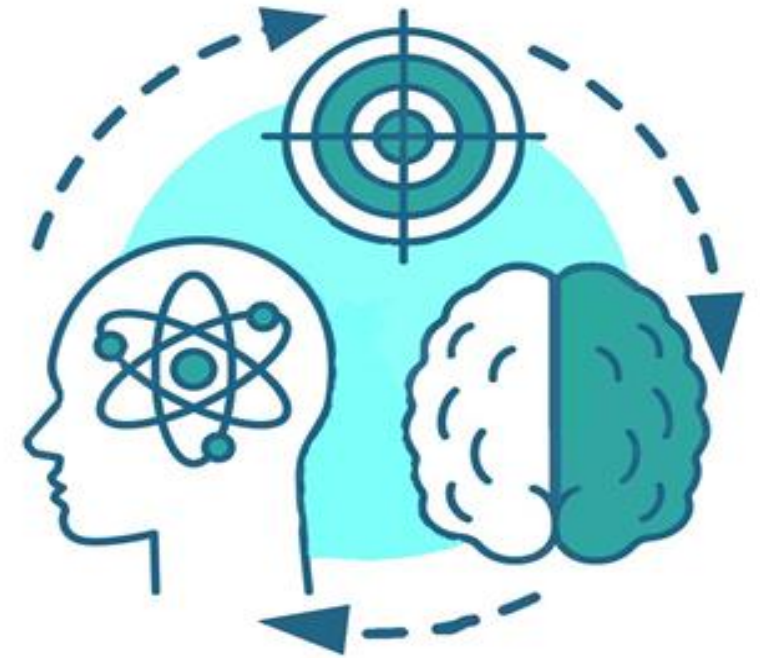




Тема 1.5.

ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ И УЛУЧШЕНИЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПРОЦЕССОВ НА ОСНОВАНИИ ВИДЕНИЯ ПОТОКА СО СТОРОНЫ ИСПОЛНИТЕЛЯ/ЗАКАЗЧИКА



МЕЖОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОТОК
РАЗВИТИЯ БЕРЕЖЛИВОЙ ЛИЧНОСТИ

Понятие процесса



Процесс — это совокупность взаимосвязанных видов деятельности, преобразующая входы в выходы, которые имеют ценность для потребителя, то есть это последовательность действий, которые необходимо совершить для достижения заранее определенного результата



Понятие процессного подхода



Процессный подход в управлении — подход, определяющий рассмотрение деятельности любой организации как сети бизнес-процессов, связанных с целями и миссией этой организации.

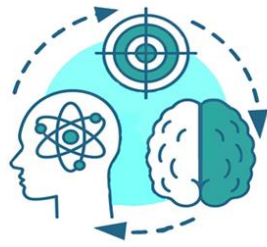
Процессный подход, наряду с общей идеологией, **включает в себя:**

- описание бизнеса как сети взаимосвязанных процессов;
- постоянный контроль, управление и совершенствование процессов.

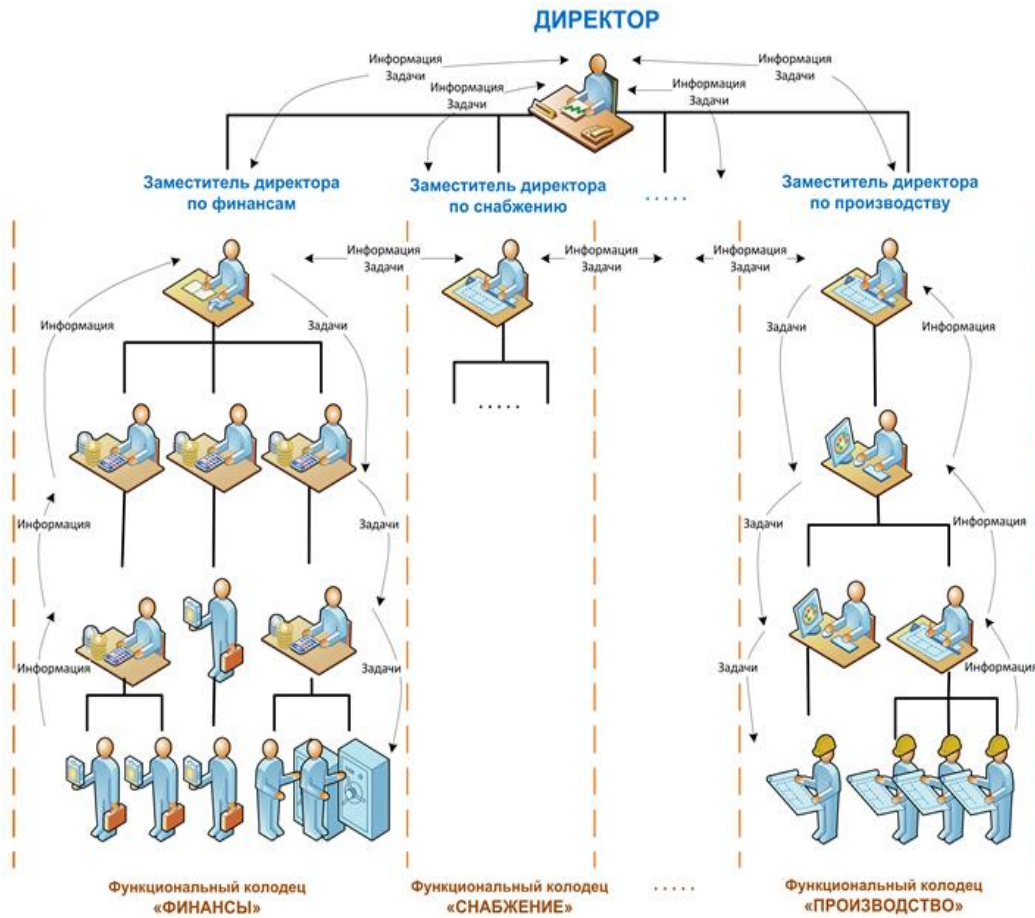
Применение процессного подхода требует описания, оптимизации и автоматизации бизнес-процессов.



ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ВЫГЛЯДИТ ТАК:



МЕЖОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОТОК
РАЗВИТИЯ БЕРЕЖЛИВОЙ ЛИЧНОСТИ



Для функциональной модели управления **характерна декомпозиция поставленных задач**, то есть руководитель ставит конкретную задачу, которая спускается следующему сотруднику по иерархической лестнице в зависимости от его квалификации. Полученный результат, проходит длительные процедуры согласования у функциональных руководителей (заместителей начальника, главных специалистов и т.д.) до тех пор, пока не окажется у начальника. **Контроль деятельности осуществляется через мониторинг выполняемых сотрудниками функций, а не результата деятельности, который имеет ценность для потребителя. Коммуникация осуществляется только между начальниками отделов на рабочих встречах, планерках, совещаниях и прочих подобных мероприятиях.**

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ



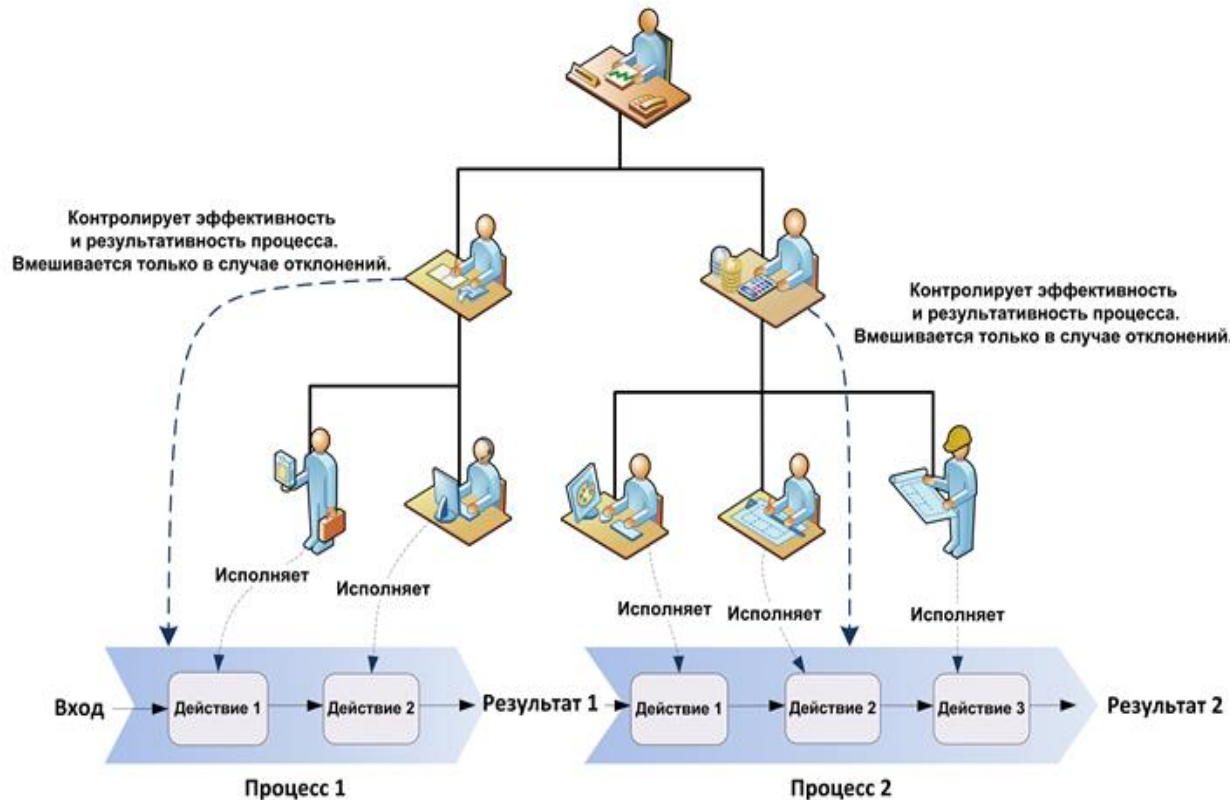
К преимуществам функциональной модели управления можно отнести:

- ✓ Четкое осознание сотрудниками, выполняемых ими функций (но не понятно для чего они их выполняют).
- ✓ Быстрая обучаемость новых сотрудников или повышение квалификации.
- ✓ Быстрая постановка задач директором для функциональных подразделений (время их выполнения — это уже другой вопрос).

К недостаткам относятся:

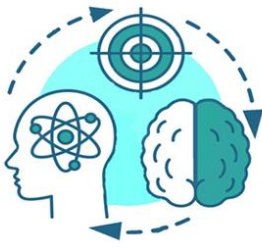
- ✓ Отсутствие четкого представления у сотрудников о конечном результате.
- ✓ Отсутствие четкого плана о нормальном ходе выполнения работы.
- ✓ Несогласованность действий и возникновение конфликтов, что в итоге приводит к увеличению сроков реализации готового продукта.
- ✓ Отсутствие зон ответственности за промежуточный и конечный результат.
- ✓ Большое количество промежуточных согласований при реализации функциональной деятельности.
- ✓ Отсутствие измеримых показателей (KPI), оценивающих влияние подразделений и сотрудников на конечный результат.
- ✓ Основную часть времени руководители занимаются административной или операционной деятельностью.
- ✓ Большое количество различных, несвязанных между собой, информационных систем, предназначенных для автоматизации конкретного функционала.

ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ ВЫГЛЯДИТ ТАК



Рабочий процесс осуществляется **согласно утвержденному регламенту**, в котором **задействованы кросс-функциональные команды участников бизнес-процесса** из разных подразделений. Владелец процесса осуществляет мониторинг реализации деятельности сотрудников посредством специальных индикаторов — ключевых показателей эффективности бизнес-процесса. Роль руководителя заключается в контроле операционной эффективности (10-20% рабочего времени), а также разработки стратегии развития и формирования предложений по оптимизации подконтрольного бизнес-процесса (80-90% рабочего времени).

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ПРОЦЕССНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ



МЕЖОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОТОК
РАЗВИТИЯ БЕРЕЖЛИВОЙ ЛИЧНОСТИ

К преимуществам можно отнести:

- ✓ Все виды деятельности компании ориентированы на получение результата, ценного для потребителя.
- ✓ Постоянное совершенствование бизнес-процессов компании, как следствие повышение качества продукции.
- ✓ Прозрачность системы управления (каждый понимает, что делает и зачем).
- ✓ Мотивация сотрудников привязана к получению конечного результата, а не к выполняемым ими функциям.
- ✓ Повышение операционной эффективности компании.
- ✓ Быстрое обучение новых сотрудников (регламенты, инструкции и т.д.).
- ✓ Возможность внедрения корпоративных информационных систем, автоматизированных платформ и прочих инструментов автоматизации бизнес-процессов.
- ✓ Отсутствие длительных процедур согласования.
- ✓ Отсутствие конфликтов среди топ-менеджмента (все играют по правилам).

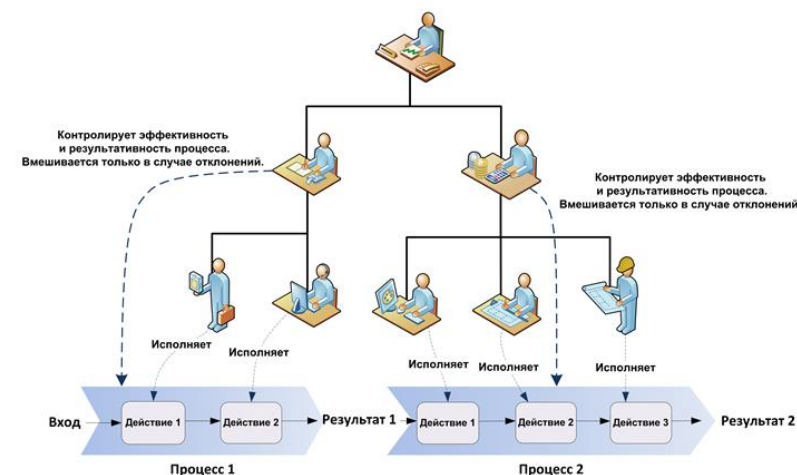
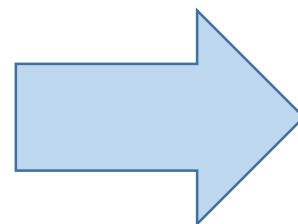
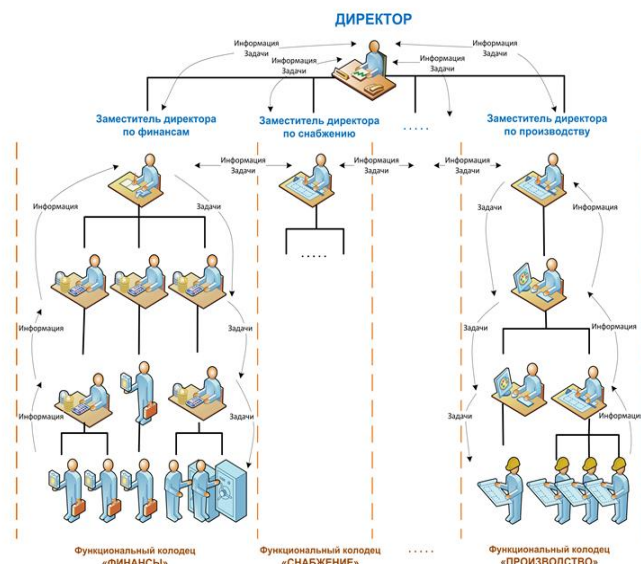
К недостаткам относятся:

трудоемкость ее внедрения в компании, которое состоит из определенных этапов:

- ✓ выделение и классификация бизнес-процессов,
- ✓ моделирование бизнес-процессов,
- ✓ разработка KPI бизнес-процессов,
- ✓ обучение сотрудников
- ✓ разработка нормативной и регламентирующей документации.



Следствия внедрения процессного управления



- **Регламентация бизнес-процессов.** Описывается нормальный ход процесса, возможные точки принятия решений (те, что отдаются «на откуп» исполнителям);
- **Изменение принципов формирования подразделений.** Удобнее становится иметь в одном (кроссфункциональном) подразделении специалистов разных функциональных областей (например, специалист по продажам, юрист, конструктор), можно использовать выделение так называемых «сервисных подразделений» — подразделений, оказывающих услуги другим подразделениям в рамках выполнения ими процессов;
- **Устранение большого количества избыточных уровней** иерархии: процессные оргструктуры являются горизонтальными, с небольшим количеством уровней управления (4–5), соответствующих иерархии процессов.

Выводы



Функциональная модель

В отличие от функционального подхода, **управление процессами позволяет концентрироваться не на работе отдельного исполнителя, а на результатах работы организации в целом**

Процессная модель

Вся деятельность организации рассматривается как набор процессов.

Принципы процессного подхода

При создании реестра процессов важно придерживаться следующих принципов:

ПРИНЦИП ВОСТРЕБОВАННОСТИ ПРОЦЕССА

Каждый процесс должен иметь цель, а его результаты должны быть востребованы. У результатов процесса должен быть свой потребитель (внутренний или внешний).

ПРИНЦИП КОНТРОЛЯ ПРОЦЕССА

Каждый процесс имеет начало и конец, которые определяют границы процесса. Для каждого процесса в рамках заданных границ должны быть определены показатели, характеризующие процесс и его результаты.



ПРИНЦИП ВЗАИМОСВЯЗИ ПРОЦЕССОВ

Деятельность органа власти области представляет собой сеть процессов. Процессом является любая деятельность, где имеет место выполнение работ. Все процессы органа власти взаимосвязаны между собой.

ПРИНЦИП ДОКУМЕНТИРОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ

Деятельность по процессу необходимо документировать. Это позволяет стандартизировать процесс и получить базу для изменения и дальнейшего совершенствования процесса.

ПРИНЦИП ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ПРОЦЕСС

В выполнении процесса могут быть задействованы различные специалисты и сотрудники, но отвечать за процесс и его результаты должен один человек.

Структура процесса



- вход процесса;
- выход процесса;
- ресурсы;
- владелец процесса;
- потребители и поставщики процесса;
- показатели процесса.



Входами процесса являются элементы, претерпевающие изменения в ходе выполнения действий: материалы, оборудование, документация, информация, персонал, финансы и пр.



Выходами процесса являются ожидаемые результаты, ради которых предпринимаются действия. Выходом может быть как материальный продукт, так и различного рода услуги или информация.



Ресурсами являются элементы, необходимые для процесса. Ресурсы не изменяются в процессе. Ресурсами процессный подход определяет оборудование, документацию, финансы, персонал, инфраструктуру, среду и др.



Владелец процесса – должностное лицо, имеющее в своем распоряжении необходимое количество ресурсов и отвечающий за конечный результат (выход) процесса.



У каждого процесса должны быть поставщики и потребители. **Поставщики** обеспечивают входные элементы процесса. **Потребители** заинтересованы в получении выходных элементов. У процесса могут быть как внешние, так и внутренние поставщики и потребители. Если у процесса нет поставщиков, то процесс не будет выполнен. Если у процесса нет потребителей, то процесс не востребован.



Показатели процесса – это набор количественных или качественных параметров, характеризующих сам процесс и его результат (выход).

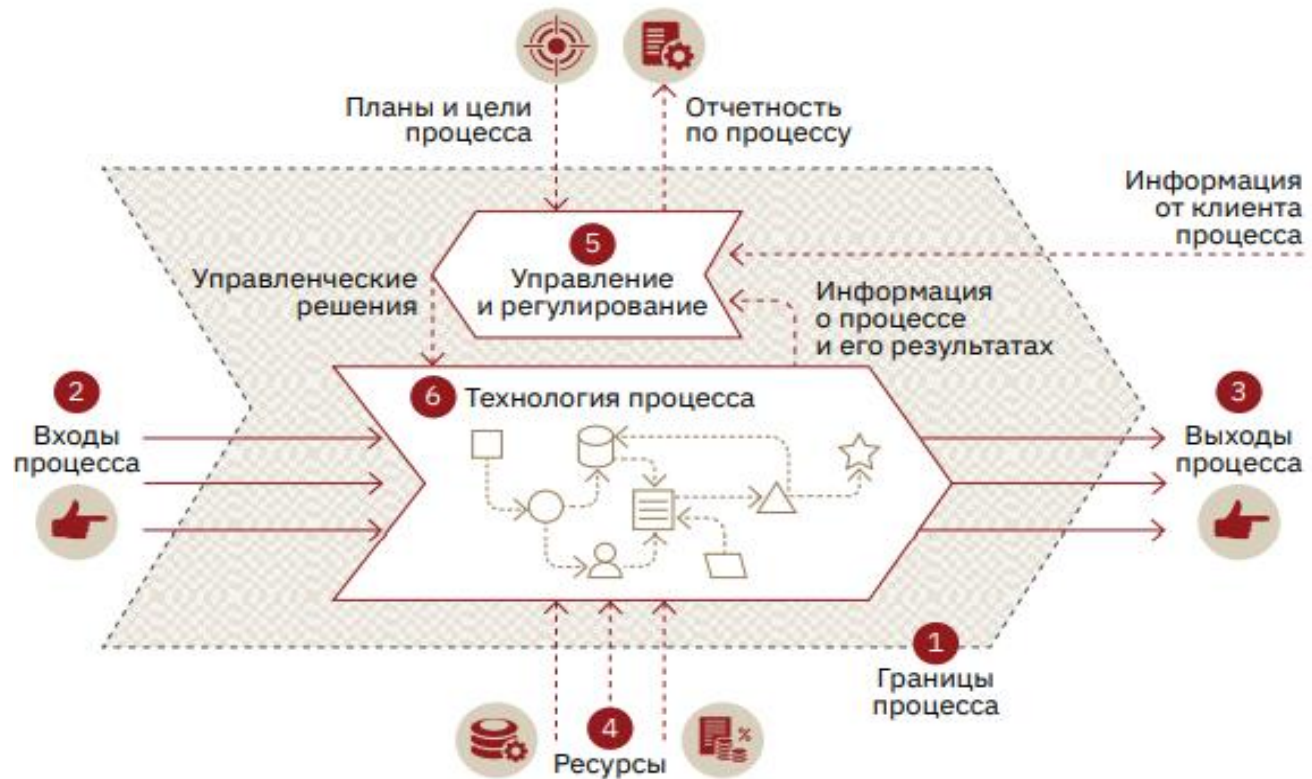
Процесс – набор этапов / шагов, преобразующий входы в выходы.

Структура процесса



Поставщик – Вход – Обработка
в процессе – Выход –
Потребитель

SIPOC – цепочка от заглавных
первых букв элементов на
английском языке:
Supplier – Input – Processing –
Output – Customer



*****В качестве входов могут выступать: информация, документация, материалы, оборудование, человеческие ресурсы и так далее. Выходами бизнес-процессов является результат деятельности, который имеет ценность как для внешнего заказчика, так и для внутреннего.**

Процессная модель



1

Каждый сотрудник составляет перечень осуществляемых повторяющихся процессов.

Начальник отдела формирует исчерпывающий перечень процессов отдела с разбивкой на 3 категории: **управленческие процессы** (при наличии) – процессы, результатом которых является повышение результативности и эффективности основных и вспомогательных процессов; **основные процессы** – повторяющиеся процессы текущей деятельности, результатом которых является оказание услуг внешним и внутренним пользователям; **вспомогательные процессы** – процессы, результатом которых является создание необходимых условий для осуществления основных процессов.

2

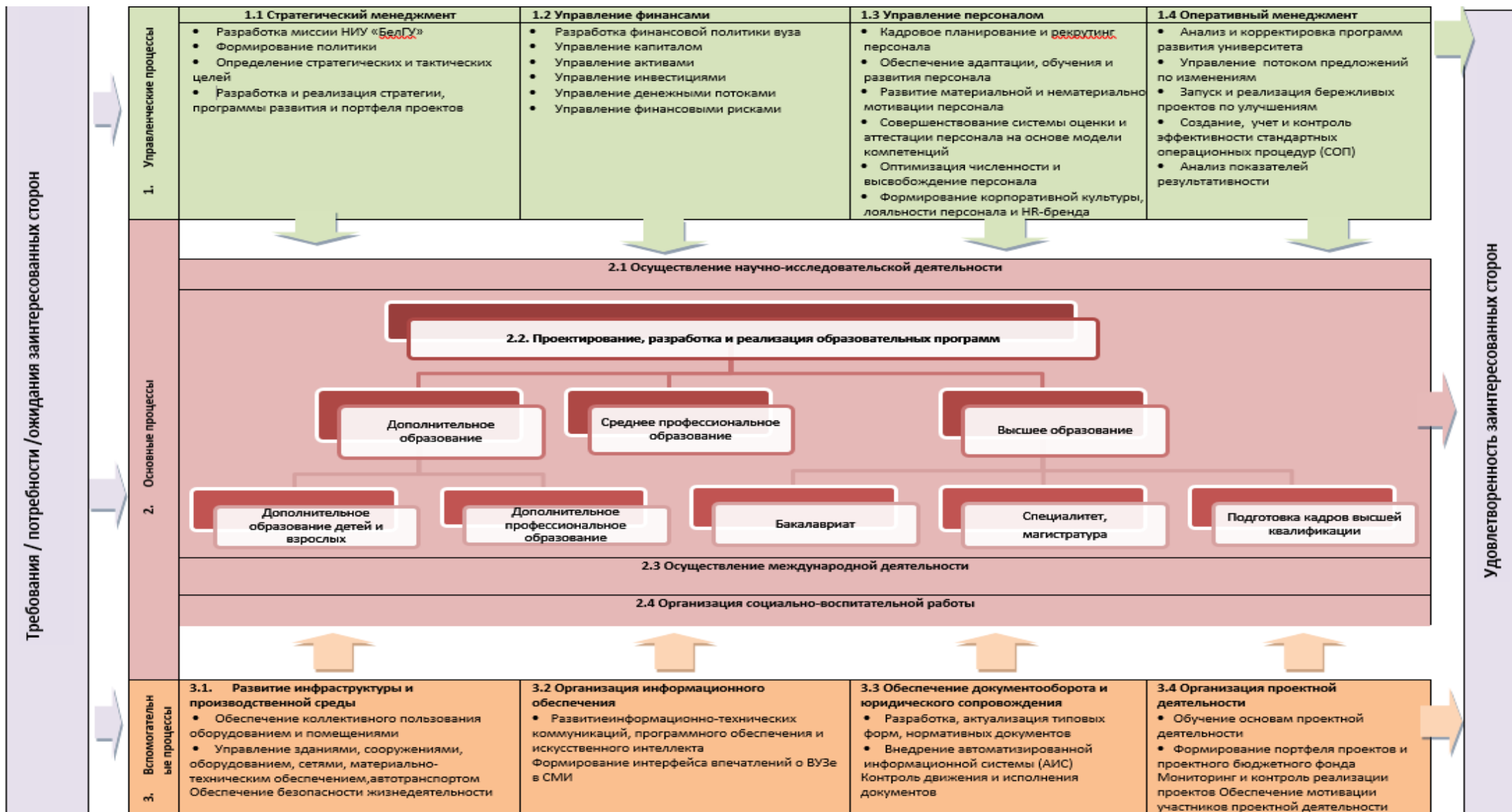
Визуализация реестра процессов



Пример процессной модели НИУ «БелГУ»



МЕЖОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОТОК
РАЗВИТИЯ БЕРЕЖЛИВОЙ ЛИЧНОСТИ



Процессная модель организаций Потока через призму критериев ППКО



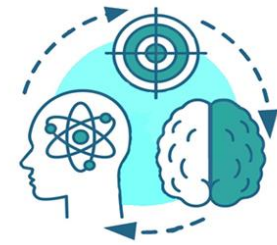
	Исполнитель	Подтверждающий документ		Заказчик
И7	<p>Есть модель в организации, где отражены процессы, нуждающиеся в улучшении на основании видения потока со стороны Исполнителя</p>	<p>Процессная модель Исполнителя</p> <p>Процессная модель Заказчика</p>	37	<p>Есть модель в организации, где отражены процессы, нуждающиеся в улучшении на основании видения потока со стороны Заказчика</p>



Инжиниринговый поток

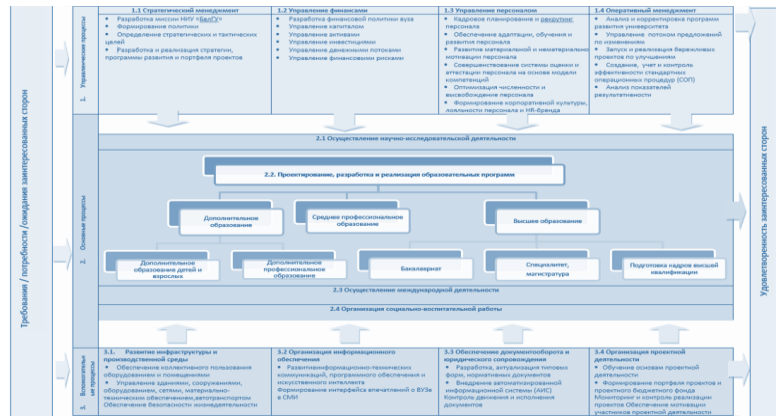


Процессная модель организаций Потока через призму критериев ППКО

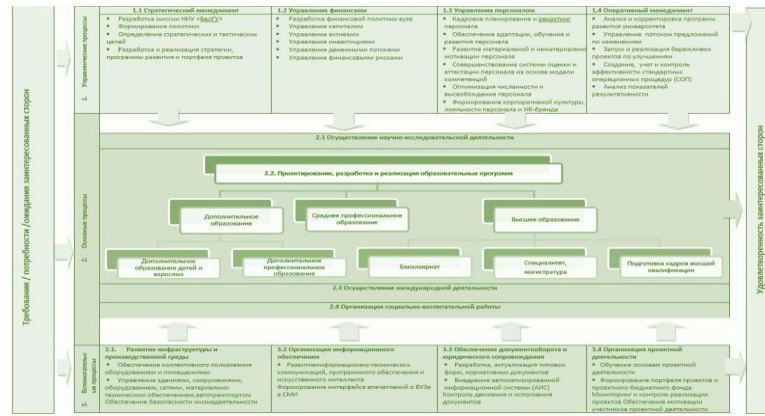


МЕЖОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОТОК
РАЗВИТИЯ БЕЖИЛИВОЙ ЛИЧНОСТИ

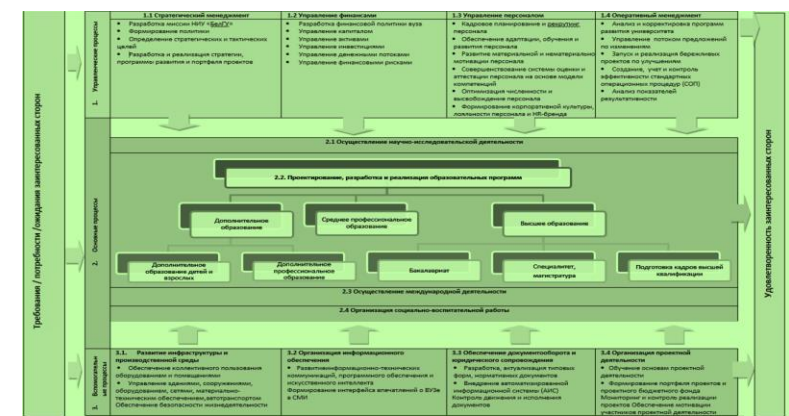
Процессная модель Исполнителя



Процессная модель Исполнителя/Заказчика



Процессная модель Заказчика

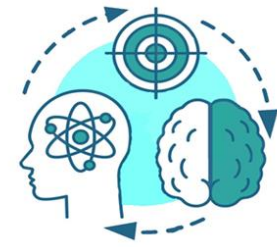


В Модели отражаются процессы, нуждающиеся в улучшении на основании видения организации - Исполнителя

В Модели отражаются как процессы, нуждающиеся в улучшении на основании видения самой организации так и процессы, нуждающиеся в улучшении на основании видения потока со стороны Заказчика

В Модели отражаются процессы, нуждающиеся в улучшении на основании видения потока со стороны организации - Заказчика

Процессная модель организаций Потока через призму критериев ППКО



МЕЖОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОТОК
РАЗВИТИЯ БЕРЕЖЛИВОЙ ЛИЧНОСТИ

Визуализация реестра процессов

