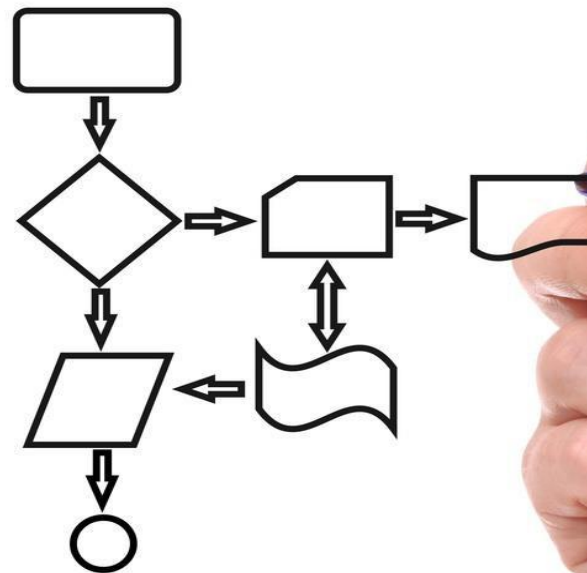


Процессный подход в управлении производством



СОДЕРЖАНИЕ

1. Различия между функциональным и процессным подходом
2. Основные составляющие процессного подхода
3. Наблюдение за процессом, анализ.
4. Понятие потерь и ценности для Клиента
5. Системный подход в управлении
6. Приложения

«Если Вы не можете описать то, что Вы делаете, как процесс, Вы не знаете то, что Вы делаете»

Уильям Эдвардс Деминг

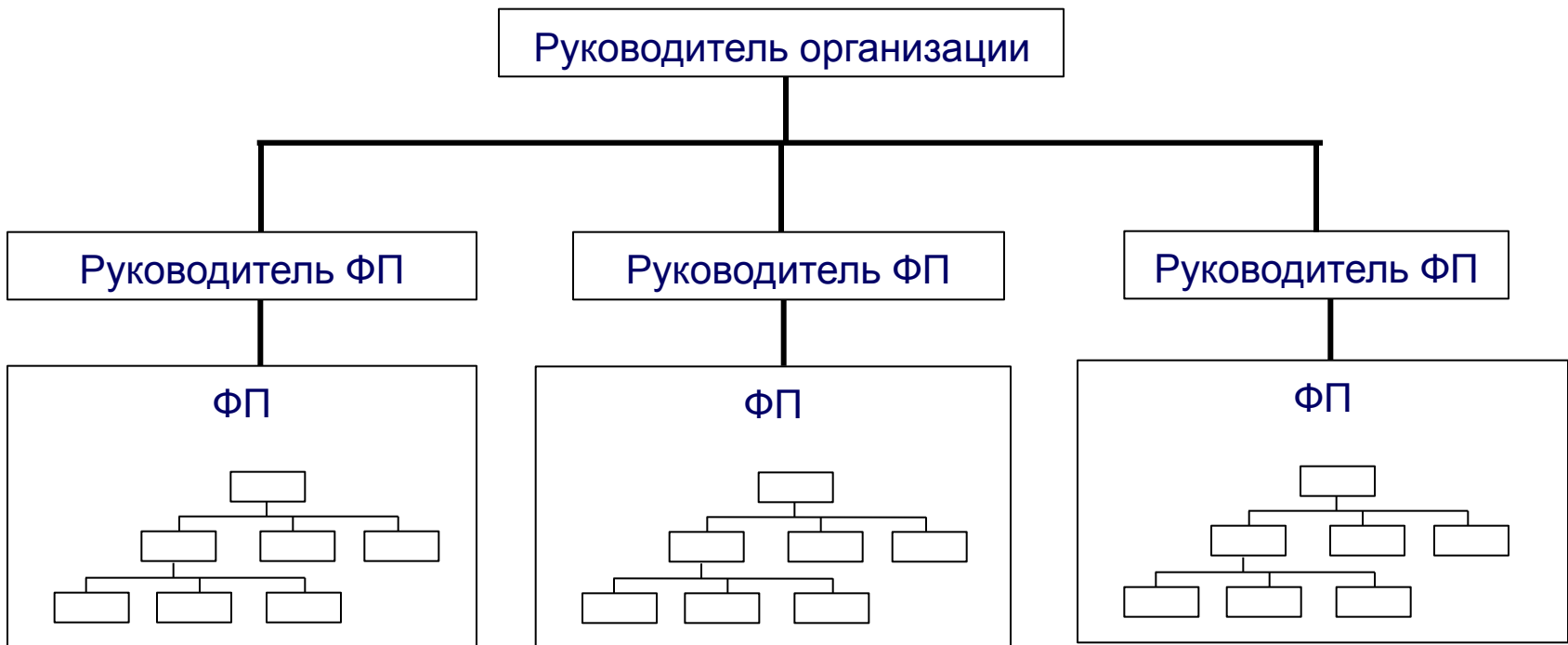
8 принципов стандарта качества ISO 9001:2008

1. Ориентация на потребителя
2. Лидерство
3. Вовлечение персонала
4. Процессный подход
5. Системный подход к менеджменту
6. Постоянное улучшение
7. Принятие решений на основе фактов
8. Создание взаимовыгодных отношений с поставщиками

Разница в функциональном и процессном подходе

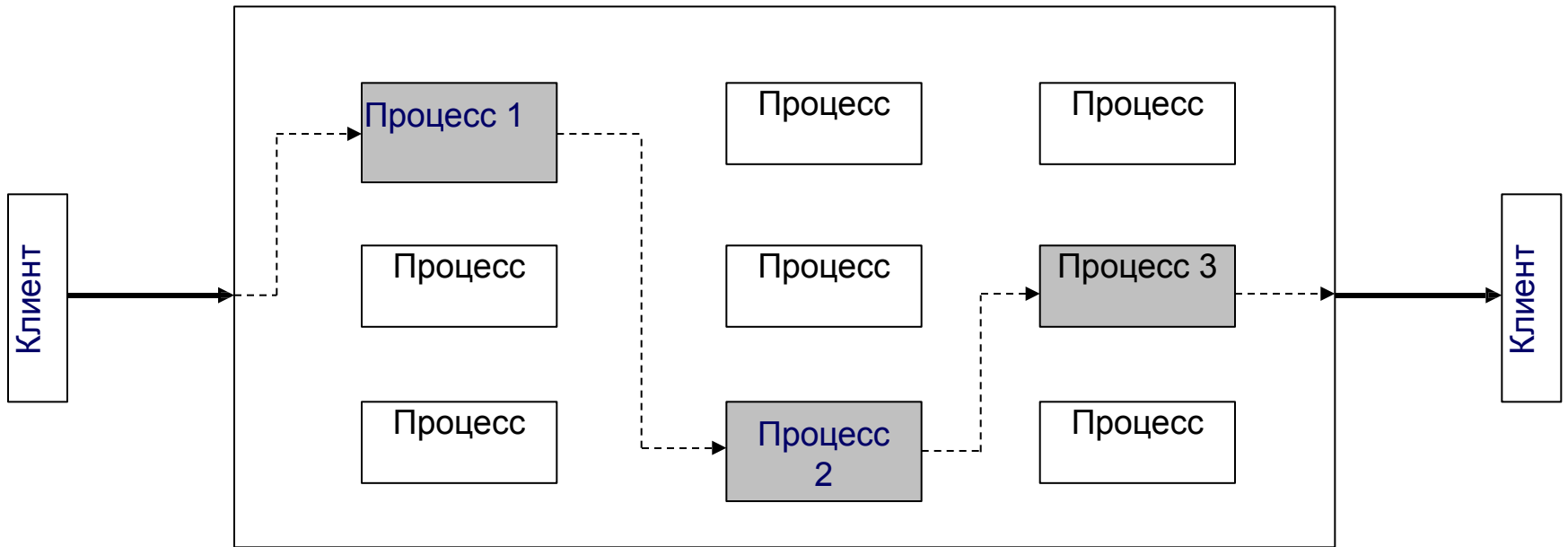
Функциональный подход

Мы привыкли смотреть на организацию так:



Организация - система взаимодействующих функций (функциональных подразделений).

Процессный подход



Недостатки функционально-ориентированного подхода

- ❑ **Слабые горизонтальные связи** между отделами, **перекладывание ответственности** в случае возникновения проблем
- ❑ **Искажение информации** при передаче между сотрудниками
- ❑ **Нет единого ответственного** за конечный результат
- ❑ **Низкая мотивация сотрудников** на качественное исполнение задач, так как ответственность не лежит на конкретном исполнителе
- ❑ Реализация целей подразделений **в ущерб целям компании**
- ❑ **Перегрузка** управленцев высшего уровня



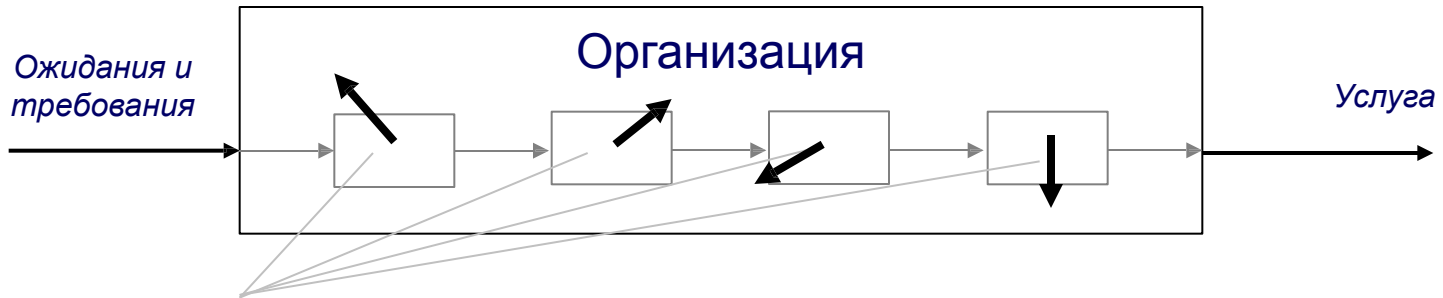
Нужен другой подход!

Процессный подход

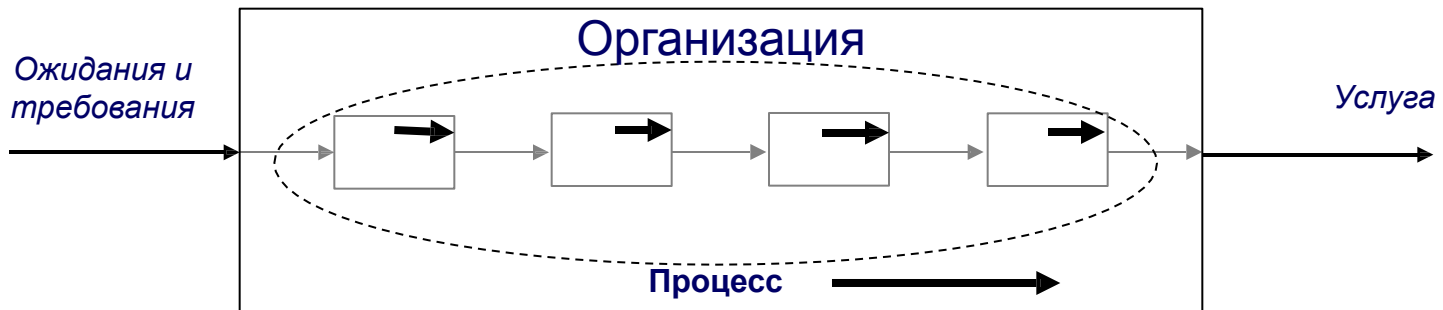
**Процессный подход призван изменить точку зрения на организацию:
вместо совокупности функциональных подразделений – система процессов.**



Цель процесса

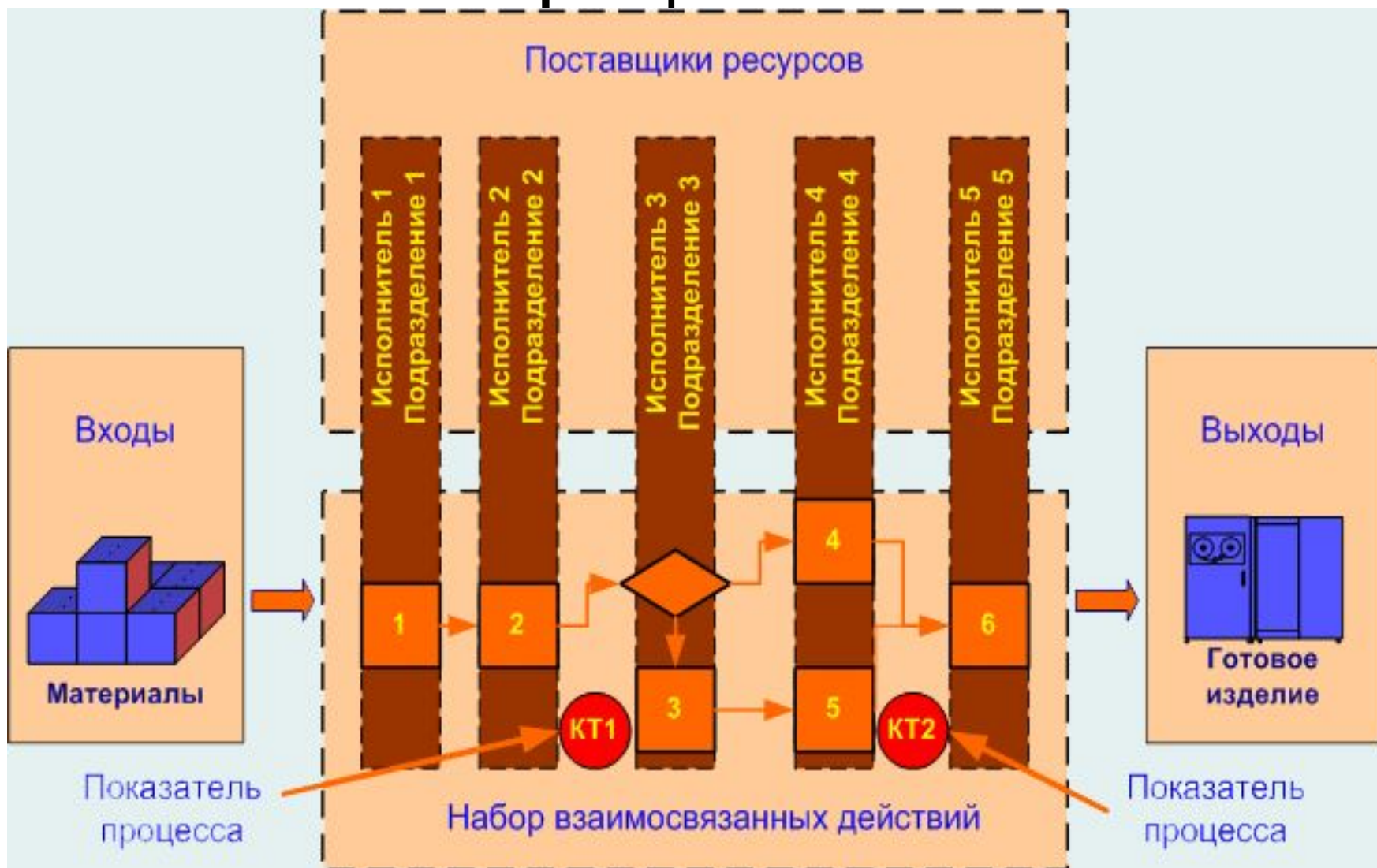


Что они знают об ожиданиях и требованиях потребителя? На что они нацелены?



Процесс – деятельность, направленная на получение результата (выхода)

Схематическое представление процесса

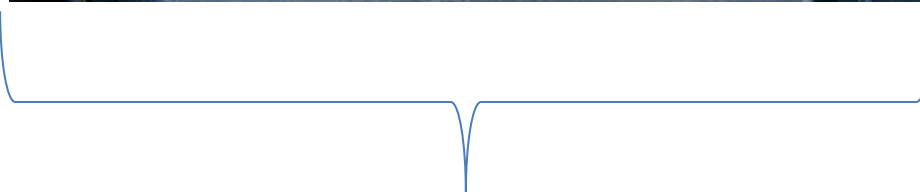


ПРИМЕР

Вход: забрать
жену с работы
в 18.00

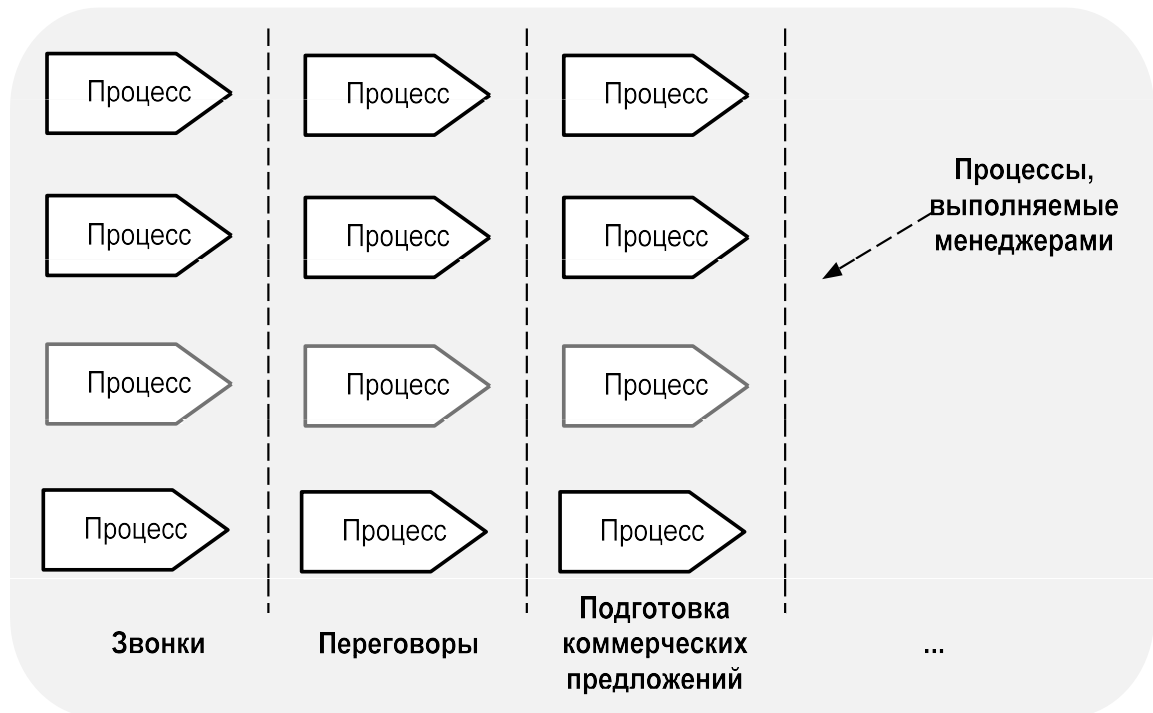
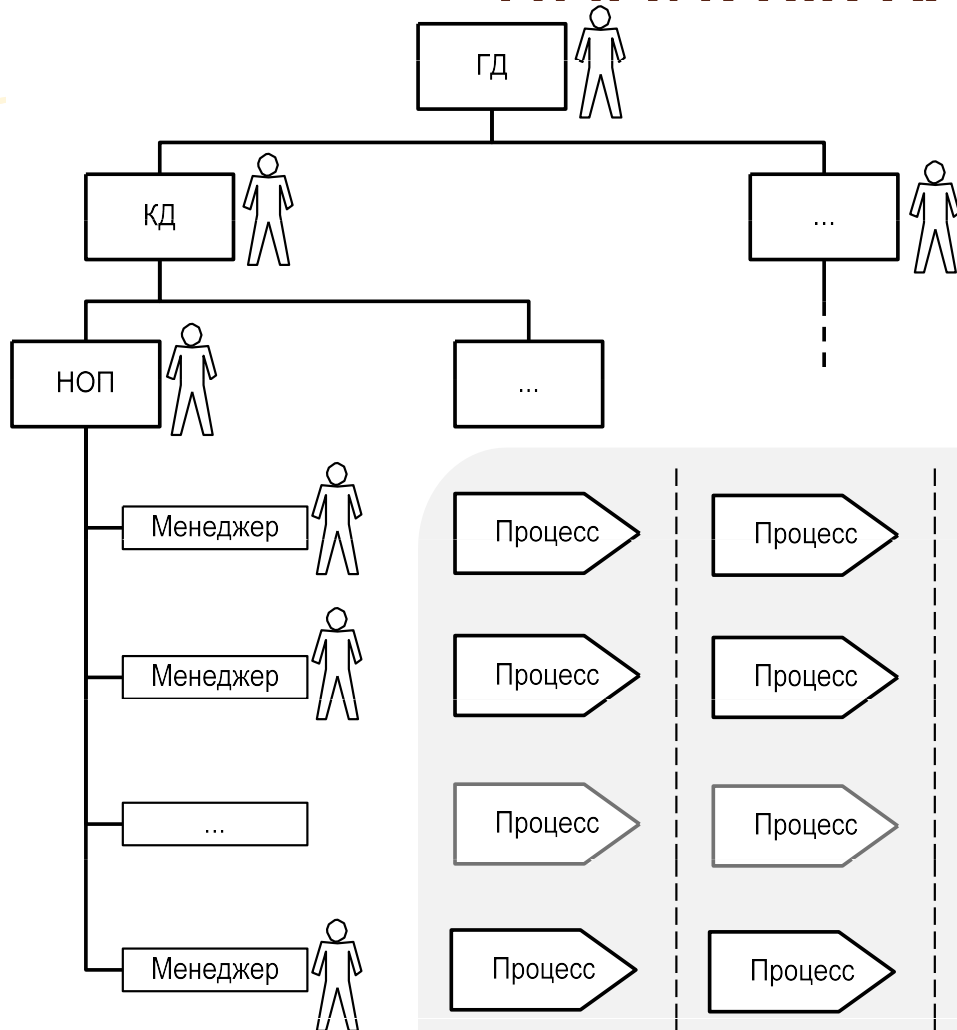


Выход:
Забрал в
18:01



Процесс управления скоростью,
направлением движения,
безопасностью движения, соблюдение
правил

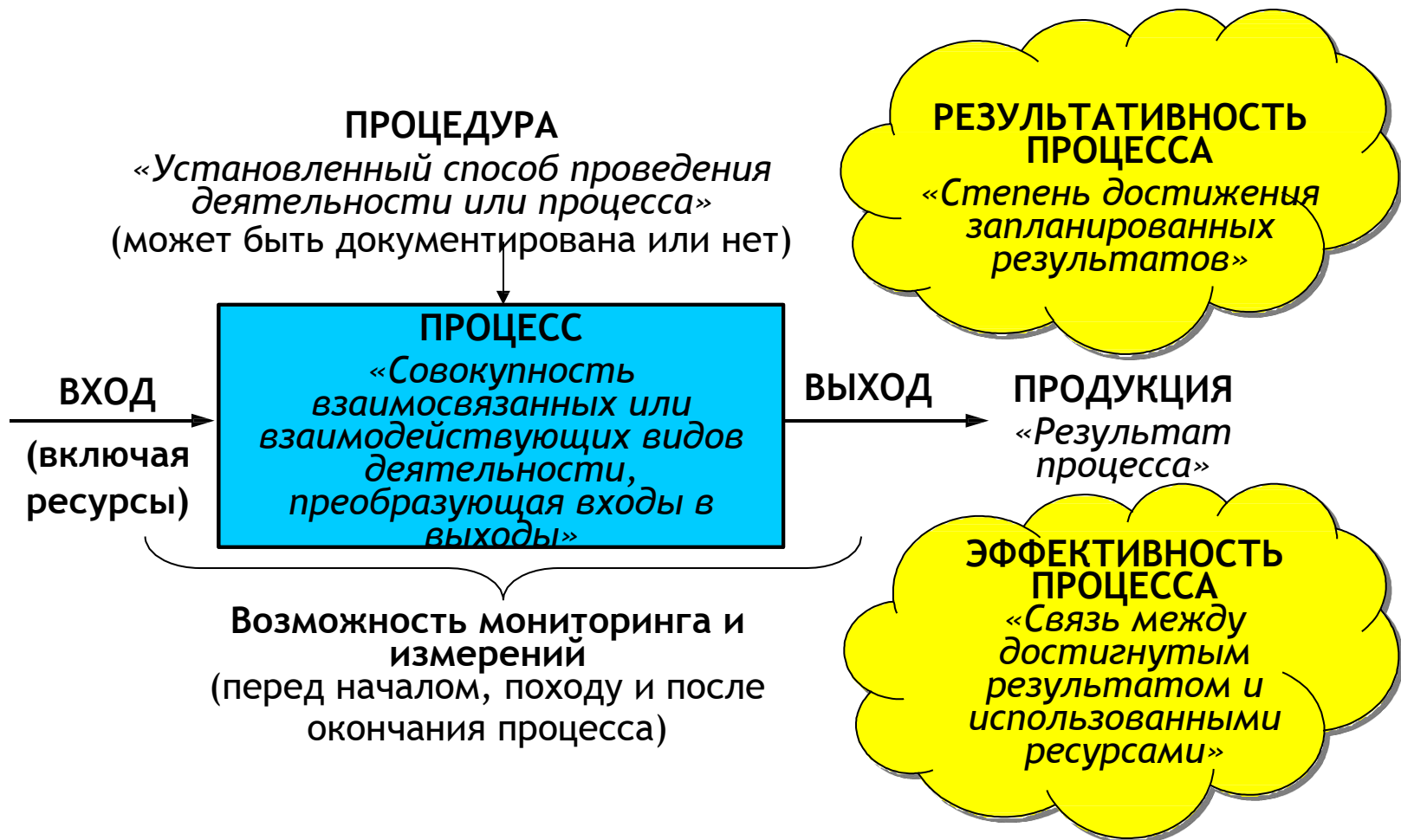
Деятельность и процессы в подразделах



Что называть процессом в продажах?



ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА



Элементы процесса

- Вход процесса;
- Выход процесса;
- Ресурсы;
- Владелец процесса;
- Потребители и поставщики процесса;
- Показатели процесса.



Группы процессов

Процессы можно группировать следующим образом:

□ **Руководящие (управляющие)** - создают предпосылки для начала основного процесса - управляющее воздействие, носят регулирующий или решающий характер (стратегическое планирование, согласование целевых установок...).

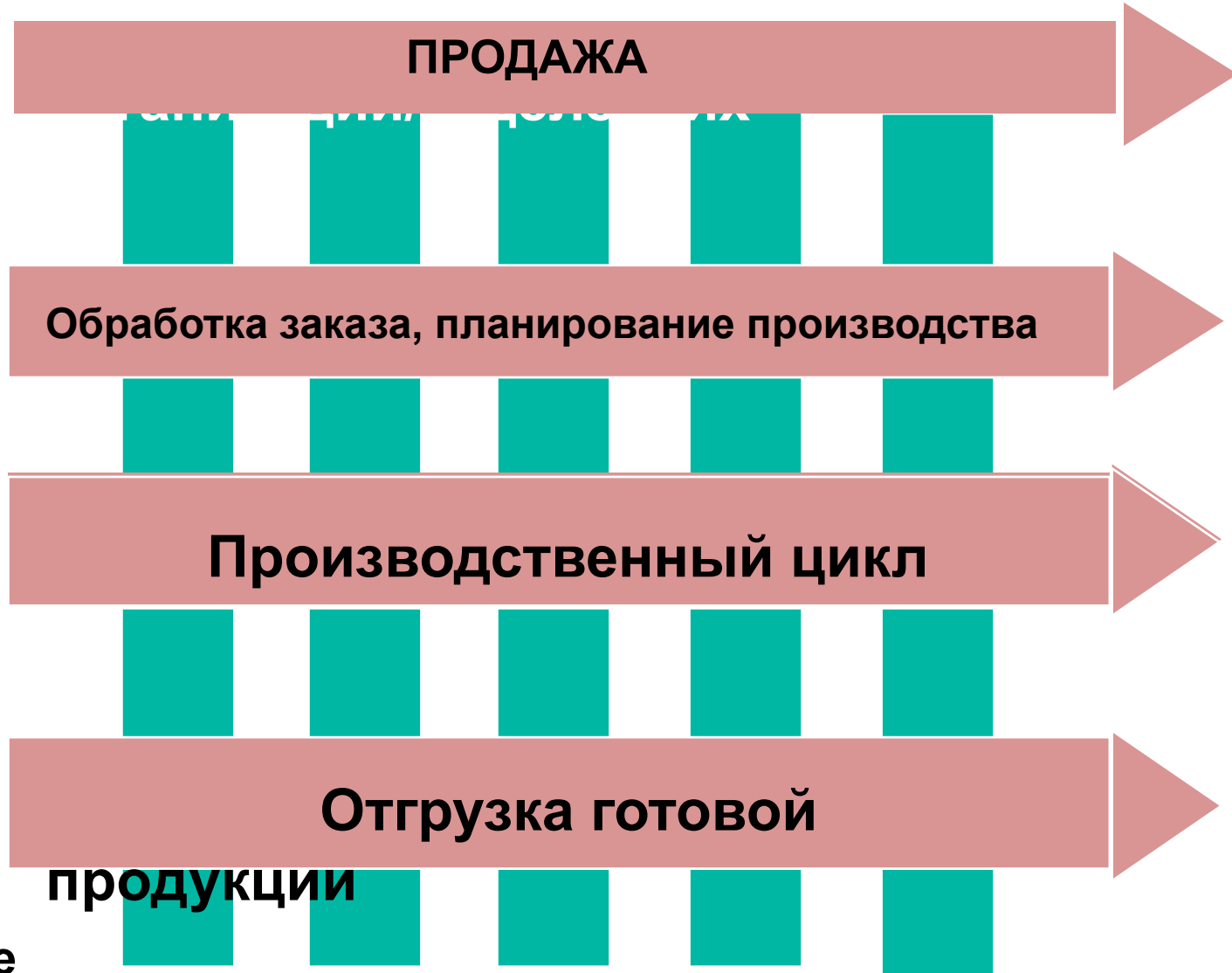
□ **Основные (первостепенные)** процессы сбыта и снабжения, т.е. основные виды деятельности, создающие добавленную ценность (маркетинг, поставки, производство, закупки, хранение...).

□ **Вспомогательные (второстепенные)** - сопровождающие основные процессы, не менее важны для эффективного производства, увеличивающие (управление персоналом, стоимость управление техническое обслуживание...). документацией,

Посмотрите на процессы с

позиции потребителей

- 30 - 70% работы не дают никакой ценности
- До 50% потребителю шагов – ручная работа, приводящая к большому числу ошибок, задержек, дублированию
- никто не несет ответственность за потребителя от начала до конца
- Обязанности узкие и раздробленные



ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

- 1) Четко определение целей, расстановка приоритетов, рациональное использование имеющихся ресурсов.
- 2) Координация действий различных подразделений в рамках процесса;
- 3) Ориентация всех сотрудников на результат процесса;
- 4) Повышение результативности и эффективности работы организации;
- 5) Повышение предсказуемости результатов;
- 6) Выявление возможностей для целенаправленного улучшения процессов;
- 7) Устранение барьеров между функциональными подразделениями;
- 8) Сокращение лишних вертикальных взаимодействий;
- 9) Исключение невостребованных процессов



Нужно ли управлять процессами?

Почему необходимо управлять бизнес-процессами

Совершенствование производственного процесса

процесса

- ❑ Сокращение времени изготовления продукции
- ❑ Снижение затрат
- ❑ Повышение конкурентоспособности



Производительность труда

- ❑ Ускорение передачи информации в ходе бизнес-процесса
- ❑ Повышение производительности труда офисных сотрудников

Командная работа

- ❑ Продуктивная работа сотрудников компании
- ❑ Оперативная реакция на изменения
- ❑ Эффективное планирование дальнейших действий



Как управлять процессами?

Порядок внедрения процессного подхода

1. Выявить (задать) полную систему процессов, требуемых для менеджмента качества. Определить последовательность, взаимосвязь и взаимодействия в этой системе процессов. С позиций стратегических целей и планов определить основные процессы СМК.
2. Определить руководителя процесса, способного взять на себя ответственность за данный процесс и наделить его соответствующими полномочиями.
3. Определить заказчика или потребителя процесса и описать выход процесса, т.е. требования к качеству результатов его функционирования
4. Определить поставщиков процесса и требования к элементам входа и ресурсам, необходимым для его реализации.
5. Определить требования потребителей
6. Определить регламентирующие документы по стадиям процесса (например, государственные стандарты, всевозможные нормативные документы, регламентирующие конкретные виды деятельности, т.п.).
7. Описать сам процесс (текст, в виде блок-схемы или схемы потоков).
8. Запланировать процедуры измерения показателей результативности процесса
9. Осуществлять регулярную оценку, мониторинг и анализ данных, относящихся к процессу.
10. Обеспечить информационные потоки, требуемые для эффективного менеджмента и мониторинга процесса.
11. Систематически проводить корректирующие и предупреждающие действия, направленные на достижение целей процесса
12. Определить порядок внесения изменений в процесс с целью его улучшения.

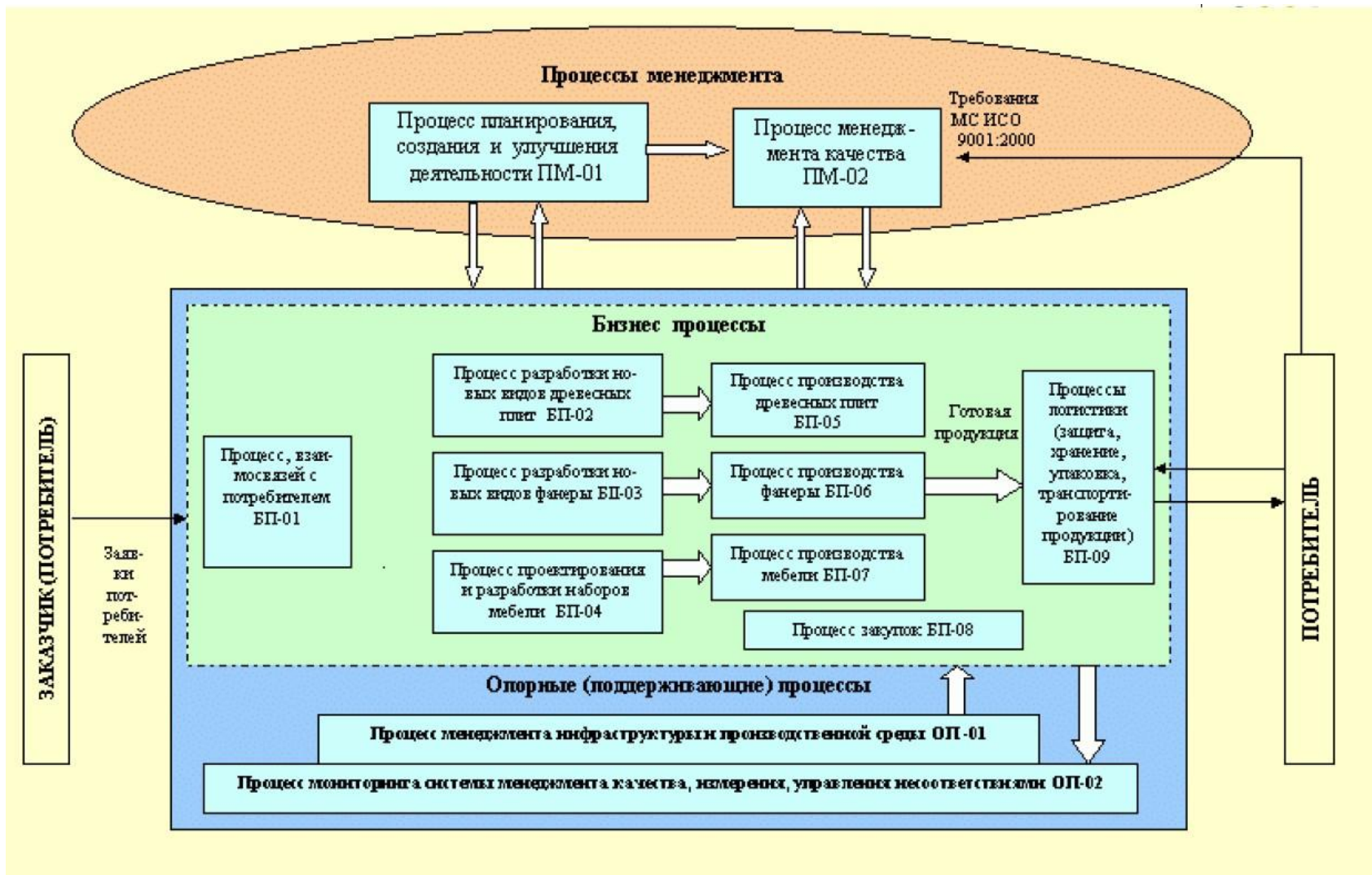
Моделирование процессов

Когда мы хотим что-то наглядно представить (как правило, с целью последующего анализа), мы создаем модель.

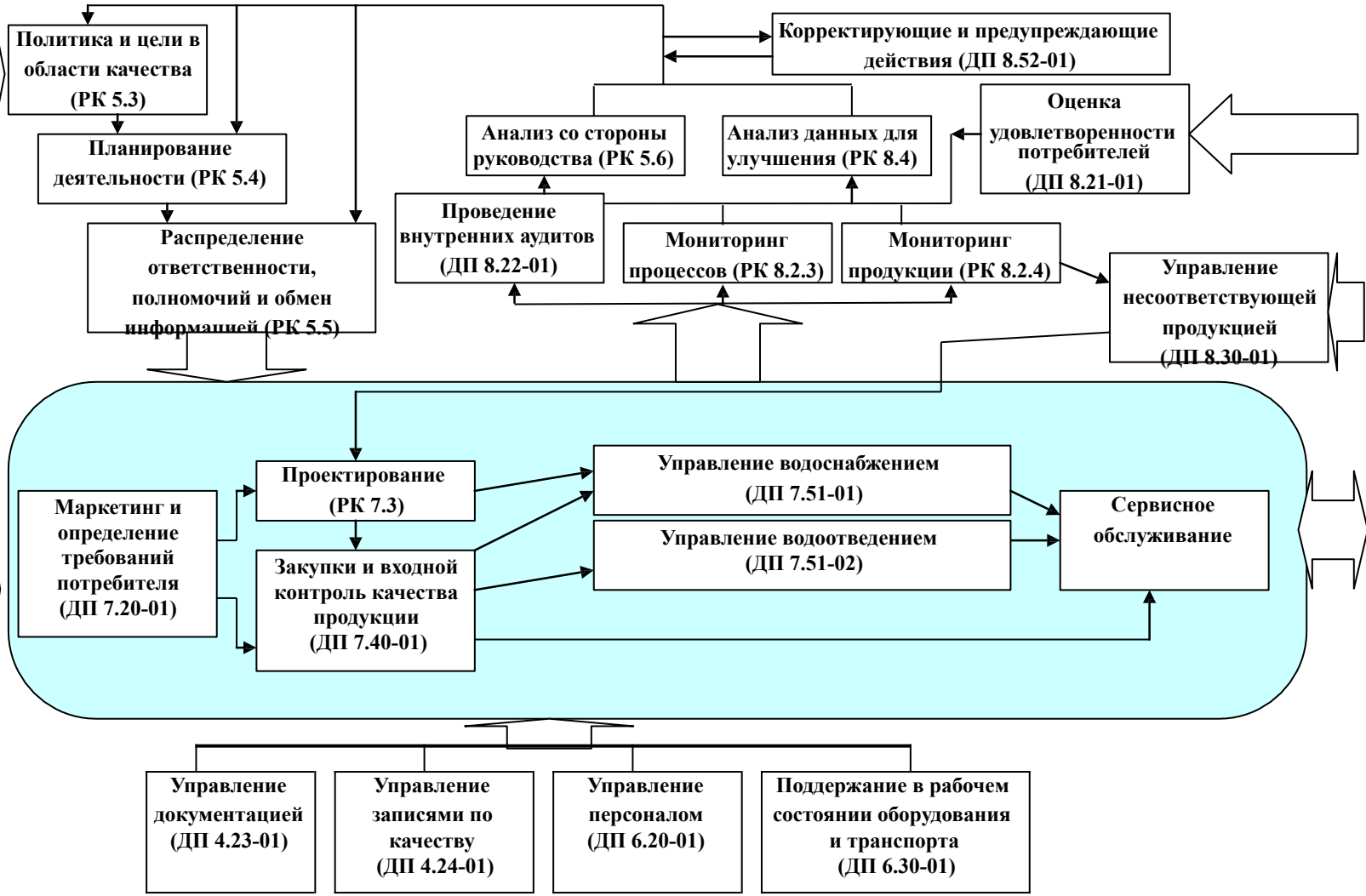
Модель – представление действительности.

Примеры моделей:

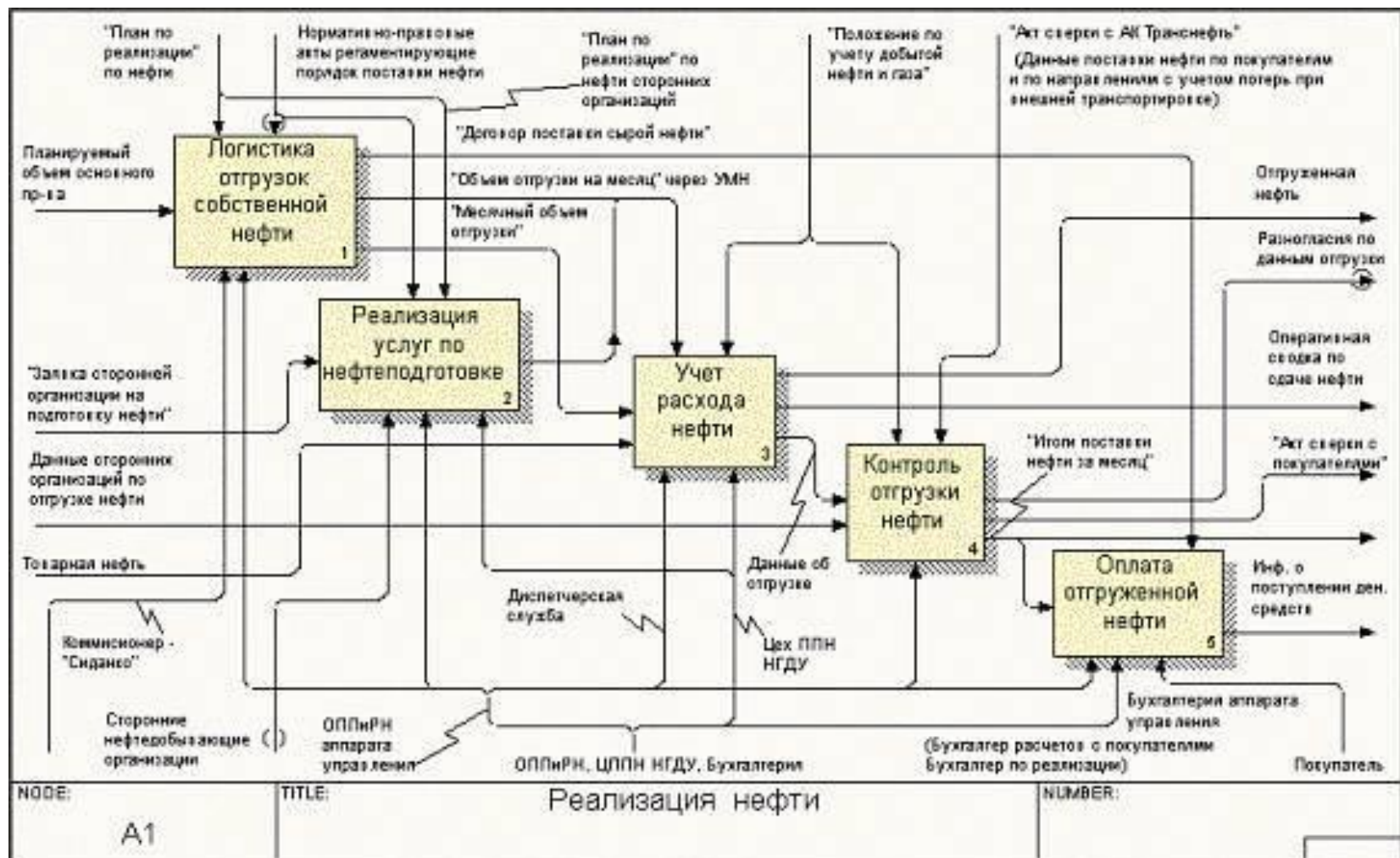
- графические: схемы, карты, графы, блок-схемы...
- пространственные: модель молекулы, кристалла, ДНК...
- текстовые: язык программирования...



ПОТРЕБИТЕЛЬ: требования и ожидания



ПОТРЕБИТЕЛЬ: удовлетворенность



Модель процессов

Приложение В

Модель процессов АУ РБ «Республиканский клинический госпиталь для



Описание процесса

В описании процесса должны быть ответы на следующие вопросы:

- Что делается?
 - Кем выполняется?
 - Когда (при каких условиях) выполняется процесс?
- Какие регламентирующие документы при этом используются?
- Какие документы при этом заполняются (записи по процессу)?
- Что является результатом выполнения работы?
- Каким образом осуществляется передача на следующий этап работ?

* Методологии описания процессов см. в Приложении №4

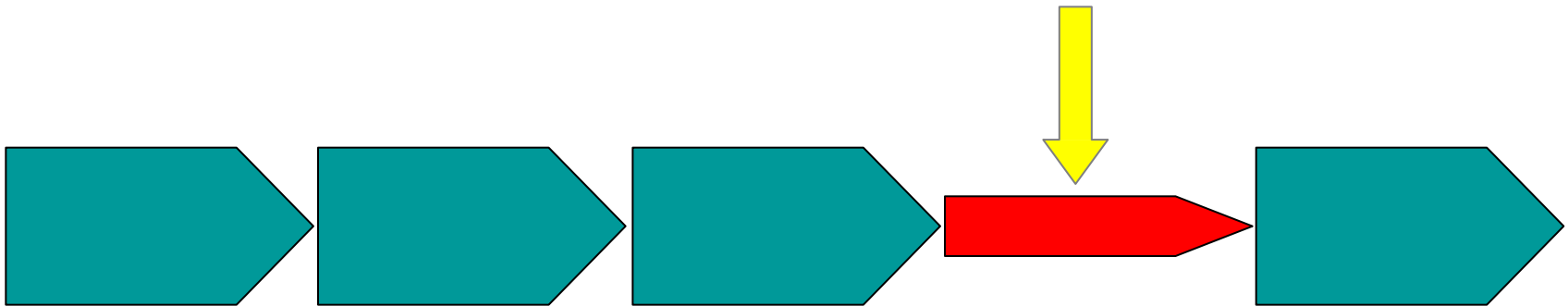
Помните следующее...

- Определите где процессы начинаются и заканчиваются
- Подумайте, кто вовлечен в выполнение данного процесса?
- Какие записи ведутся, сколько времени нужно на выполнение каждого этапа
- Посмотрите, какие действия можно делать параллельно
- Записывайте мысли и возможности

Узкое место процесса

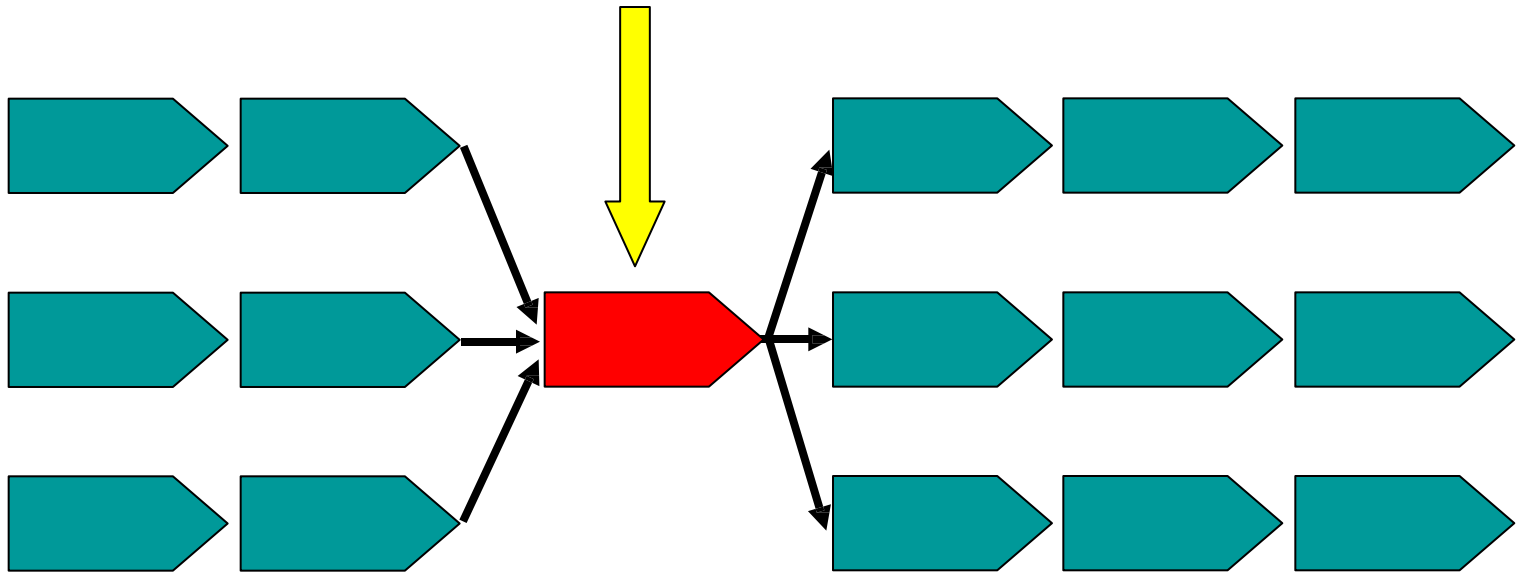
Возникает когда шаг ограничивает скорость процесса

Шаг занимает конкретное время и замедляет весь процесс.



Функциональное узкое место

Возникает, когда ресурсы используются более чем одним процессом



Анализ карты процесса?

- Сколько шагов в вашем процессе?
- Сколько дублирующих шагов?
- На каких шагах ручной труд?
- Сколько времени между каждым шагом?
- Где возможные простои?
- Где основное узкое место?
- Сколько шагов *не приносят добавочной ценности* для клиентов?
- Где кроются проблемы для клиентов и персонала?

Анализ затрат на процесс

1. Разложите Ваш процесс по операциям.
2. Определите долю затрат на каждую операцию.
3. Самую дорогостоящую операцию разложите на элементарные операции.
4. Определить уровень затрат на эти операции.
5. Разработайте мероприятия по оптимизации.

Создание потока ценности как итог анализа Процесса

Планирование

Обучение
группы

Текущее
состояние
процесса

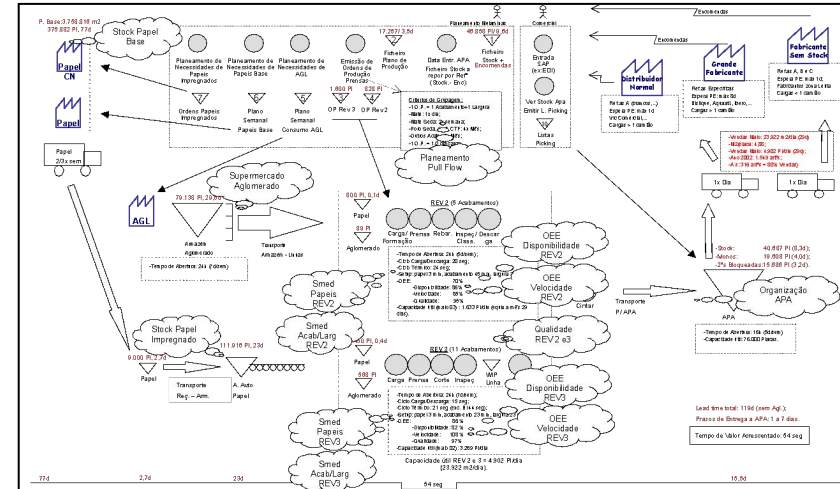
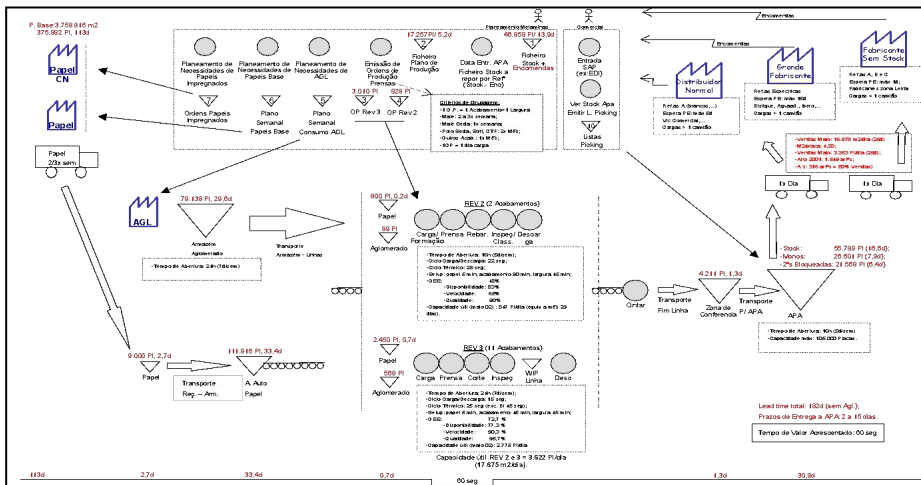
Будущее
состояние

Внедрение

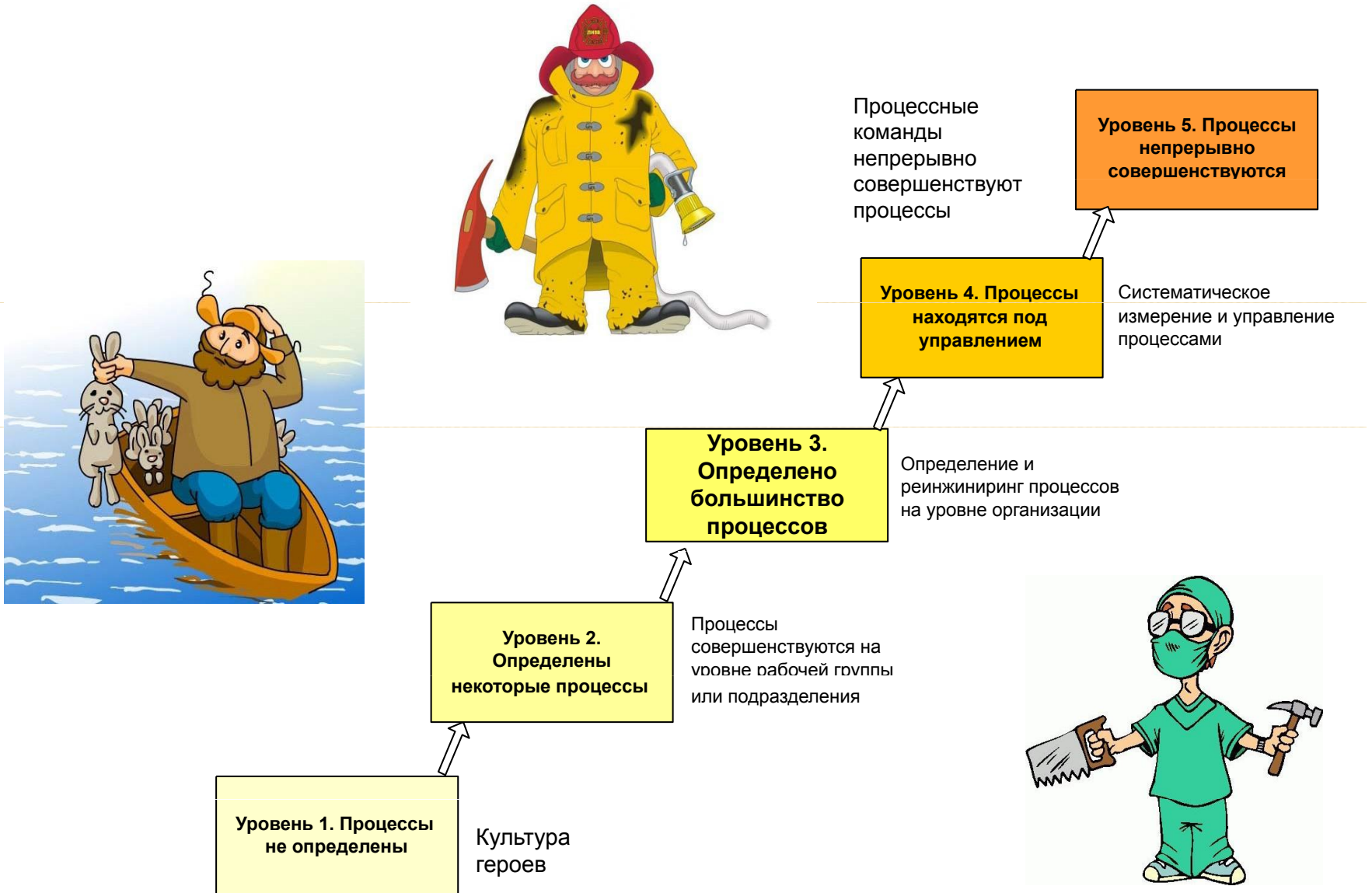
Кайдзен-
сессии

Ежедневная
деятельность

Комитет по
улучшениям



Эволюция процессного подхода в компании



Необходимость наблюдения за процессом



Рабочая доска (KPI) руководителя

faurecia		FAURECIA EXCELLENCE SYSTEM: K.P.I. DASHBOARD										Month DECEMBRE	
PROG-6PB-CRE - BAU-AS-GDS-PI-Crevis													
INDICATORS	UNIT	ACTUAL RESULTS					TARGET		RESULTS		COMMENTS	ACTION PLAN	
		2019-12	2019-11	2019-10	2019-09	2019-08	min	max	STATUS	TREND			
1. All Items	%	0	1.0	3.0	1.0	0	0	1.0*	1.0	🟢	🟢	On track	
2. NB Safety	no	20	42	69	22	48	22	18	35.0	🟢	🟢	Creation of a list of critical items to be reviewed in accordance with the risk	
3. WIPD All Items (p)	no	1.0	2.0	1.0	1.0	1.4	1.7	1.0	1.0	🟢	🟢	Review of the management system (audit) - 2020-01	Management change
4. WIPD All Items (p)	no	3.7	3.6	4.0	2.3	4.4	3.8	3.0	3.0	🟢	🟢	Review of the management system (audit) - 2020-01	Management change
5. Supplier WIP	no	86	6 078	278	112	547	1 800	1 800	1 800	🟢	🟢	Review of the management system (audit) - 2020-01	Management change
6. Inventory Level Defect	no	2041	1892	2041	1892	2041	1892	1 800	1 800	🟢	🟢	Review of the management system (audit) - 2020-01	Management change
7. New material cost	no	1790	1832	1439	1336	1391	1239	1239	1000	🟢	🟢	Review of the management system (audit) - 2020-01	Management change
8. One repair per material	no	3.0	2.2	2.1	2.1	2.0	2.4	2.0	2.0	🟢	🟢	Review of the management system (audit) - 2020-01	Management change
9. Cost of Material Transport (MTC)	no	227	348	258	170	219	117	129	276.8	🟢	🟢	Review of the management system (audit) - 2020-01	Management change
10. Productivity	no	206.0	273.0	647.0	647.0	717.0	820.0	780	780	🟢	🟢	Review of the management system (audit) - 2020-01	Management change
11. PICA M3I success	%	48%	72%	72%	63%	63%	72%	75%	75%	🟢	🟢	Review of the management system (audit) - 2020-01	Management change
12. Achievement Improvement Plan	%	82%	81%	82%	82%	84%	84%	80%	80%	🟢	🟢	Review of the management system (audit) - 2020-01	Management change
13. Efficacy	no	52	53	39	36	41	39	38*	37*	🟢	🟢	Review of the management system (audit) - 2020-01	Management change



Поход в Гемба

«Идите в гемба», — говорит М. Имаи, т.е. туда, где создается та реальная ценность, за которую платит наш потребитель.

Пять правил менеджмента в *Гемба*

- 1) прийти на место рабочего процесса;
- 2) осмотреть окружение (оборудование, среду), собрать факты;
- 3) решить проблему на месте ее возникновения;
- 4) найти причину произошедшего
- 5) принять меры, препятствующие повторному возникновению проблемы.



Цель посещения Гемба

Целями работы в гемба является триада: обеспечение качества, сокращения затрат, дисциплина поставки.

Задачи посещения гемба:

- ИНФОРМАЦИЯ. Получение руководителями оперативной информации, выявление проблемных мест в бизнес-процессах.
- ПОТЕРИ. Выявление потерь – операций не создающих ценность.
- ПОТРЕБНОСТИ. Изучение потребностей внешних и внутренних клиентов.
- УЛУЧШЕНИЯ. Поиск новых направлений улучшения текущей ситуации в бизнесе.
- РЕШЕНИЯ. Разработка и реализация конкретных безотлагательных решений на основе реальных фактов.
- ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ. Организация эффективного взаимодействия подразделений организации.
- КОММУНИКАЦИЯ. Развитие доверительных коммуникаций между руководителями и сотрудниками.

Что можно обнаружить наблюдая за процессом в Гемба?

Наблюдая за сотрудниками и клиентами, можно выявить отклонения от установленных стандартов, которые могут проявляться в виде:

- непостоянства действий работников;
- скрытых потерь;
- дисбаланса нагрузки;
- отсутствия гибкости;
- ярко выраженной (негативной) реакции клиентов;
- неэффективности системы управления персоналом.

Виды деятельности

Создающие
ценность

Не создающие
ценность

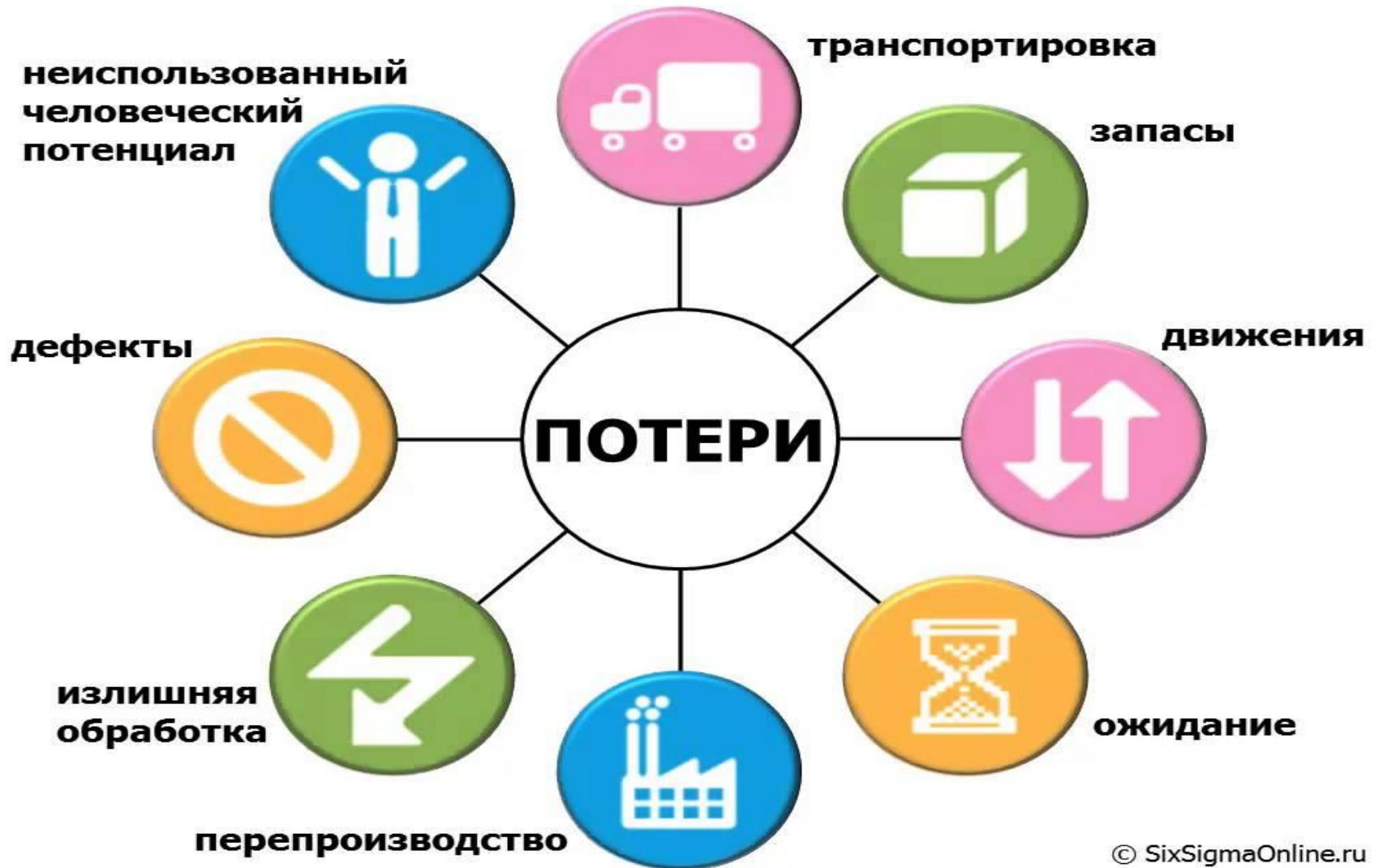
Потери

Пока
необходимые

ИСКЛЮЧАТЬ

СОКРАЩАТЬ

8+1 видов потерь



Травмы, болезнь
сотрудников

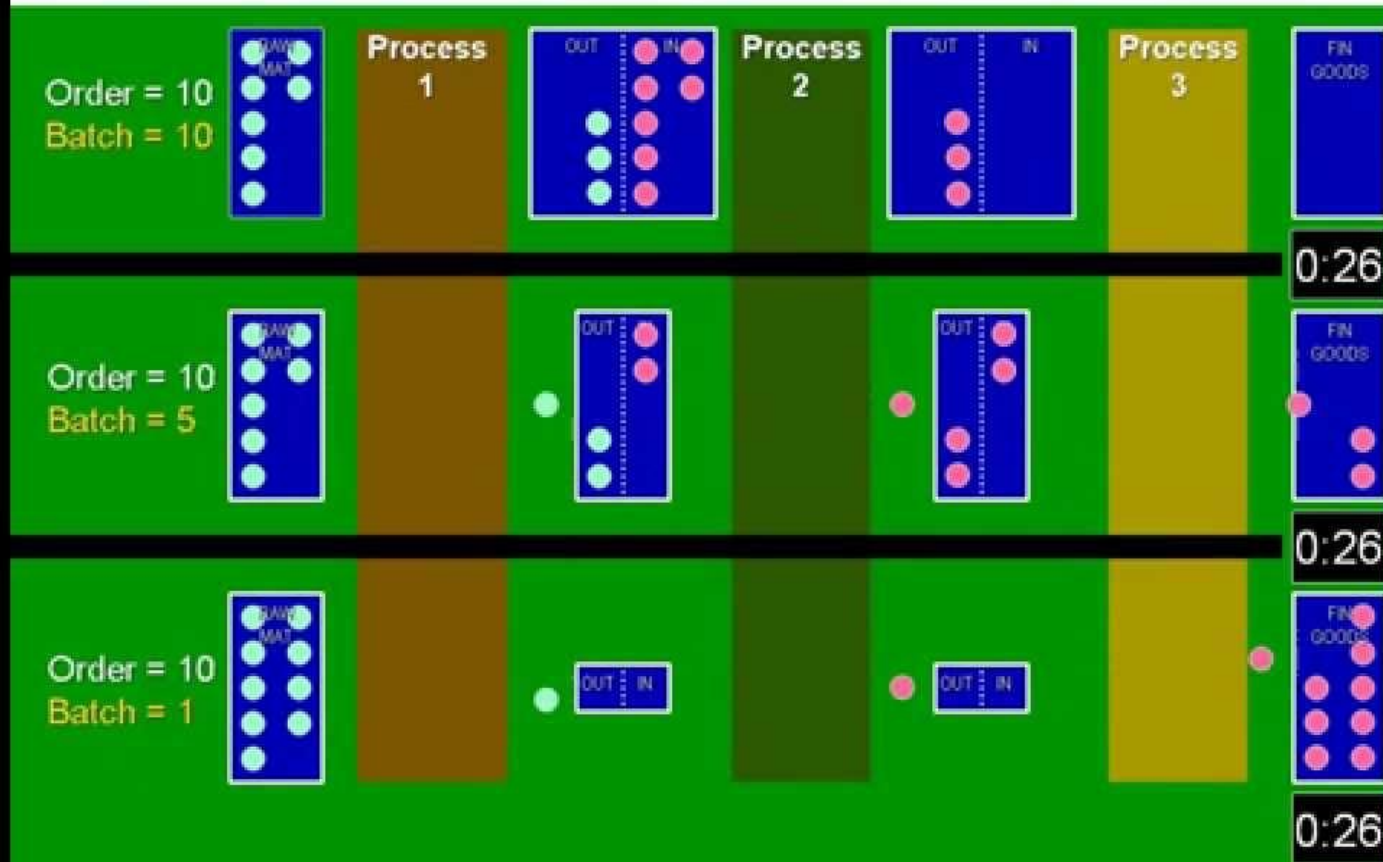
ПОТОК ЕДИНИЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ

Single Piece Flow Vs Batch Processing



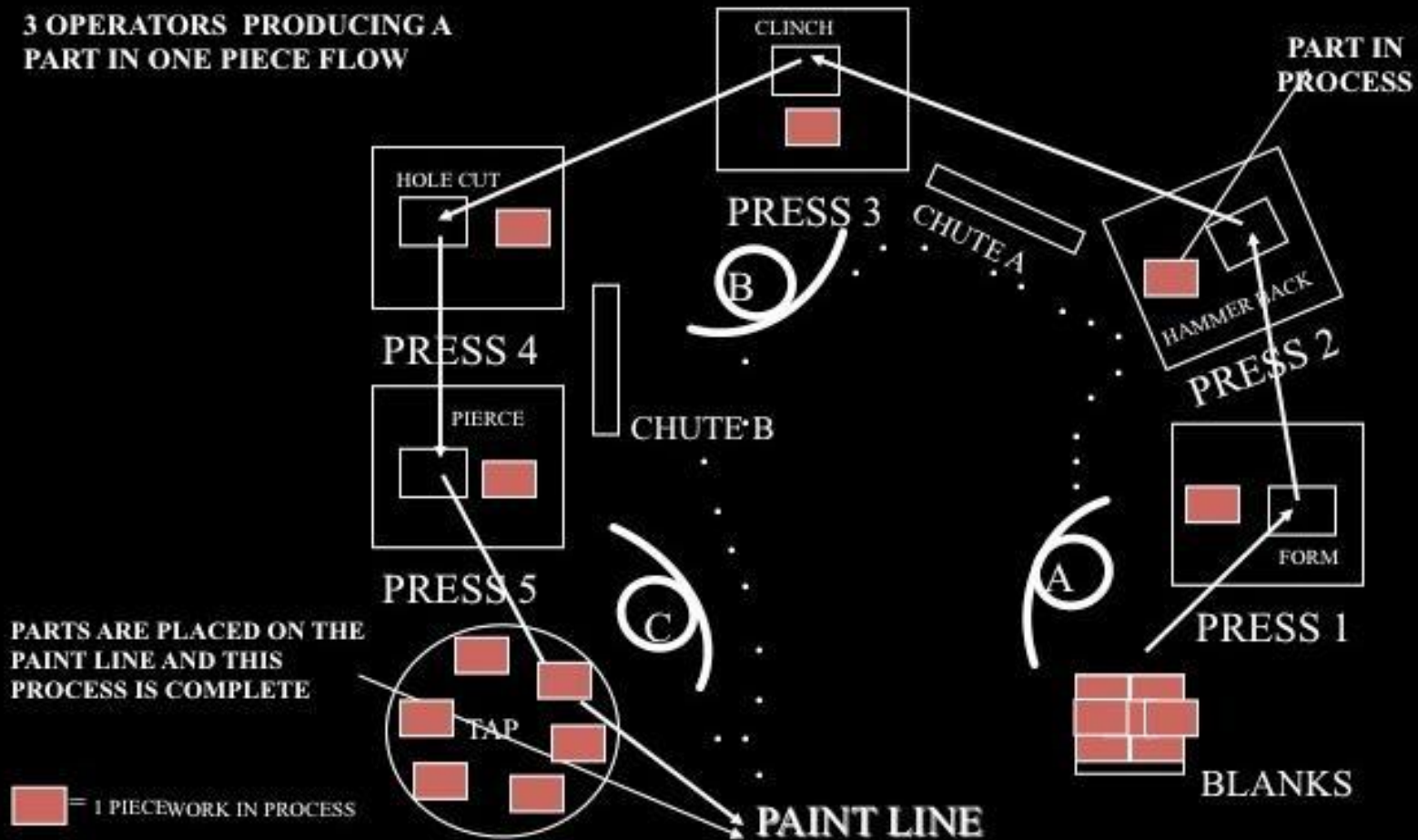
Сравнение производства партиями и штучное

Flow – One piece flow versus Batch Production



ONE PIECE FLOW

3 OPERATORS PRODUCING A
PART IN ONE PIECE FLOW



PARTS ARE PLACED ON THE
PAINT LINE AND THIS
PROCESS IS COMPLETE

Системный подход к управлению



Важнее эффективность в целом



Что мы будем делать?

1) Создание карты потока ценности



2) Выявление потерь в процессе

3) Создание плана по сокращению потерь

**СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ!**

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Производственная система глазами лидера Тойота

Производственная система Toyota = система управления предприятием, которая позволяет добиться высокого качества, низких затрат, сокращения времени выполнения заказа и побуждает людей стремиться к достижению целей

Технический аспект

- Стабильность
- Точно вовремя
- Дзидока
- Кайдзен
- Хейдзунка



Менеджмент

- Истинная вершина
- Инструменты управления, которые позволяют заметить главное
- Иди и смотри
- Решение проблем
- Навыки презентации
- Управление проектами
- Поддерживающая производственная культура

ФИЛОСОФИЯ

Философия/Образ мышления

- Главное — потребитель
- Основной капитал — люди
- Кайдзен
- Иди и смотри — основное внимание — производству
- Обратная связь с членами команды позволит вам завоевать уважение
- Эффективное мышление
- Подлинное (а не кажущееся) состояние дел
- Работа в команде (а не поодиночке)

Приложение 2.
14 принципов
Производственной
системы Тойота
(Деминга)

1. Принятие управленческих решений с учетом долгосрочной перспективы, даже если это наносит ущерб краткосрочным финансовым целям.

А) Затраты на качество и безопасность могут осуществляться на кредитные деньги.

Б) Оперативные решения подчинены стратегическому плану/подходу

В) Затраты на персонал (развитие), с целью удержания его на десятилетия

Г) Смена руководства под этапы развития завода (по профессионально-личностным качествам)

Д) Сокращение постоянных затрат, даже при увеличении переменных

Е) Лидерство в разработке новых технологий



2. Правильный процесс дает правильные результаты

А) Если работать на результат то:

- мы осуществили продажу, получили прибыль, а через неделю этот Клиент уже ушел к конкуренту
- Мы осуществили отгрузку вовремя, а на следующий день почему-то не получилось отгрузить тот же самый товар тому же Клиенту своевременно.

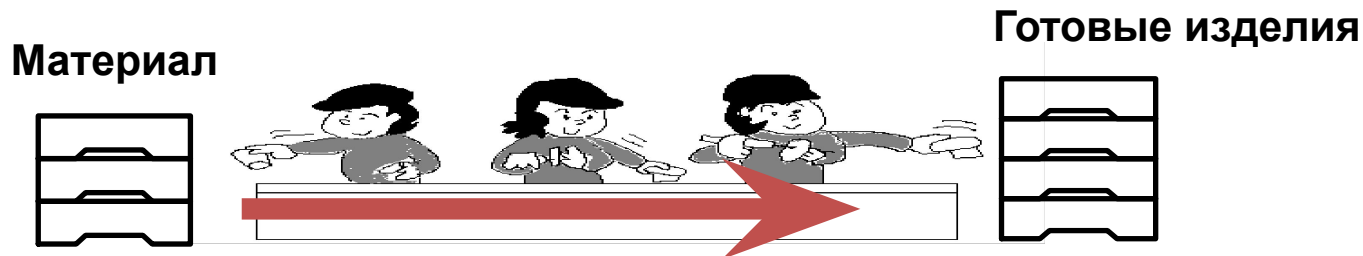
Б) Если выстроить правильный процесс:

- мы выработали правильную технику продаж и все ее применяют. Каждый раз мы выполняем успешную технику и осуществляем продажу.
- у нас есть стандарт работ по отгрузке (отработанный и эффективный). Работая каждый день по этому стандарту, мы осуществляем отгрузку вовремя, всем клиентам (кроме случаев отклонений от стандарта)



3. Использование системы «ВЫТЯГИВАНИЯ»

- А) Без запасов работать невозможно, но они минимальные
- Б) «Я не принимаю брак и не передаю его на следующий этап» (задача должна быть четко выполнена в назначенный срок, иначе ее результат уже будет неактуален)
- В) Система вытягивания позволяет более гибко подходить к колебаниям спроса (без лишних запасов)

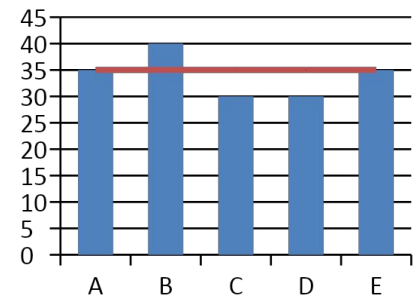


4. Выравнивание нагрузки

А) Должна быть определена стандартная мощность/производительность участников процесса, такт-тайм. Далее на основе оперативного планирования, ресурсы должны быть перераспределены для равномерного реагирования на будущий скачок в спросе. Все участники должны быть готовы к «скачку», чтобы не было паники и сбоев.

Б) План продаж должен доводиться до всех участников процесса, чтобы они могли подготовиться заранее.

В) Периодические встречи для корректировки планов производства (распределения ресурсов)



5. Останови производство если этого требует качество

А) Формирование культуры исключаяющей возможность отправки брака Клиенту

Б) Необходимо организовать быстрое реагирование и запасные методы работы для случаев сбоя системы (например отгрузок). Тогда остановка производственного процесса оператором не окажет катастрофического влияния

В) При подборе аналогов, необходимо 100% быть уверенным, что аналог удовлетворит Клиента (иначе он купит не то, что нужно и у него останется «негатив»), лучше задержать отгрузку.

Г) Рока-Йоке – все могут ошибаться, но в процесс нужно внедрять элементы защиты от непреднамеренных ошибок (например, IT не позволяет закрыть заявку, пока не будет проверена каждая строка в заявке. Или сотрудник не может выйти через проходную, если он не отвошедший – сигнал руководителю)



6. Стандартизация как основа совершенствования и делегирования полномочий

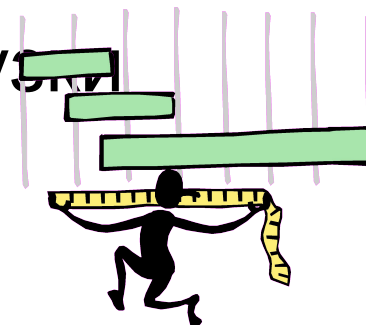
А) обучение сотрудников

Б) контроль правильности выполнения операций

В) делегирование операций на более низкий уровень

Г) можно сравнить как было и как стало после улучшения, выявить «узкие места» в текущем процессе

Д) возможность балансирования нагрузки
(перераспределения)



7. Визуализация и визуальный контроль

А) Упрощает и ускоряет процесс производственной коммуникации

Б) Упрощает и ускоряет процесс контроля и принятия решений

В) Способствует процессу делегирования и самоконтроля на уровень операторов

Г) Делает проблемы заметными для всех (исключает замалчивание)



8. Используй только надежную, испытанную технологию

А) Прежде чем внедрять новую стоит вручную выполнить процесс, чтобы четко понимать что нужно от будущей технологии.

Б) Новый товар на рынке может иметь проблемы с качеством первое время.

В) Использование разработок 80-х годов до сих пор (надежных и эффективных)

Г) Поощрять людей на поиск новых путей и технологий все равно.



9. Воспитывай лидеров, которые исповедуют философию компании и знают свое дело

А) «Выращивание» людей внутри компании. План развития и аттестации каждого сотрудника.

Б) Лидер должен быть специалистом в своем деле и примером для своей команды (с точки зрения применения философии и инструментов БП). Т.е. по вертикали управления должно быть требование использования подходов и методов БП

В) Лидер – это создатель самообучающейся организации (делегирование решения проблем и обучение методам решения)



10. Воспитывай незаурядных людей и формируй команды, исповедующие философию компании

А) Создание стабильной корпоративной культуры с долговечными ценностными ориентациями, которые разделяют и принимают все (работа на благо общества)

Б) Формирование межфункциональных групп для решения сложных проблем. Вооружить людей эффективными инструментами решения проблем.

В) Работу в команде должен использовать каждый



11. Уважение к партнерам и поставщикам.
Оказывай им помощь в развитии

А) Создание условий и задач перед ними, стимулирующие их рост и развитие (аудиты и оценка поставщиков, план развития и контроль следования, помощь в решении оперативных проблем, подталкивание на снижение издержек)

Б) Поставщики – это партнеры (долгосрочные контракты)

В) Обучение методам БП поставщиков партнеров



12. Иди и смотри (генти генбутсу)

- А) Чтобы разобраться в ситуации нужно увидеть все своими глазами и лично проверить данные, которые предоставляют другие
- Б) Принятие решений должно основываться на фактах, а не выводах других людей
- В) Ежедневные «обходы» зон ответственности руководством всех уровней.
- Г) Решение/обсуждение проблем прс на месте возникновения проблемы



13. Принимай решение не торопясь, на основе коллективного решения, взвесив все возможные варианты

А) Принятие решения на основе большинства согласных (обсудив все мнения). Если кто-то не согласен, не принимать решения пока остальные его не убедят

Б) После долгого принятия/обсуждения решения, оперативно его внедрить (эффективный план внедрения)



14. Станьте обучающейся структурой за счет неустанного самоанализа и непрерывного совершенствования

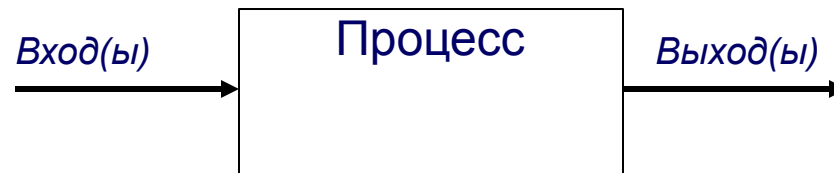
А) Прежде чем улучшать, нужно стандартизировать текущее состояние

Б) После завершения цикла совершенствования, провести самоанализ, что ты делал неэффективно. Открыто говори о недостатках

В) Разрабатывай меры, предупреждающие возникновение



Приложение 3. Терминология процессного подхода

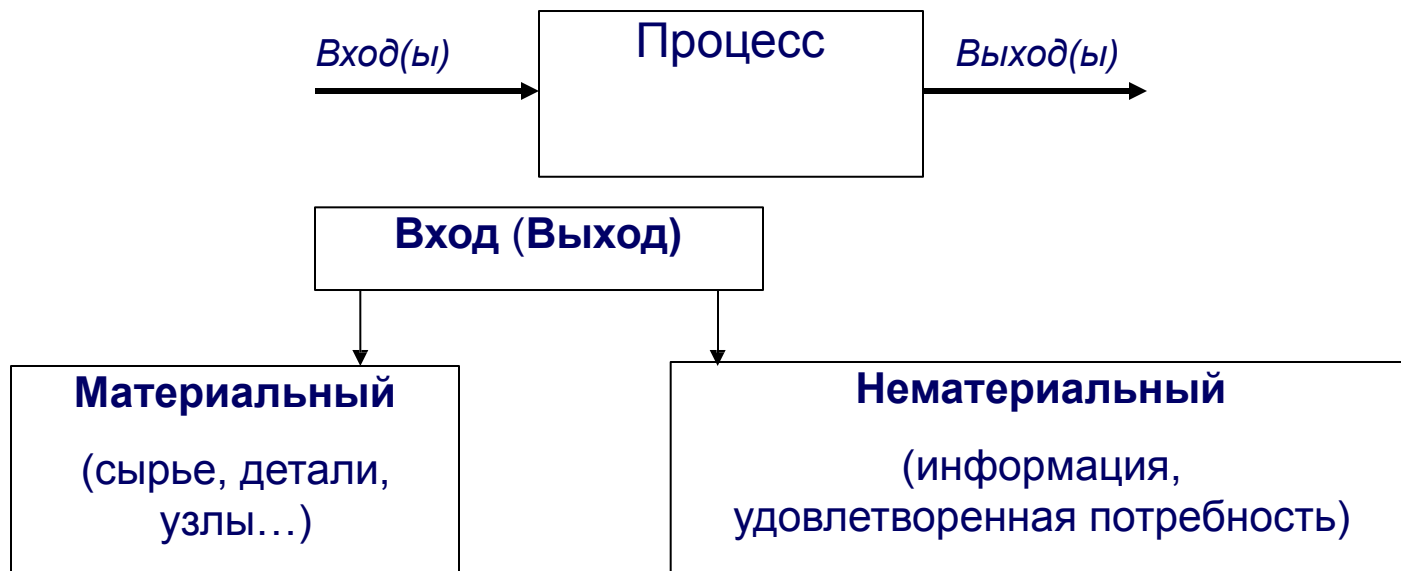


Вход – это то, что преобразуется в ходе процесса в выход(ы).

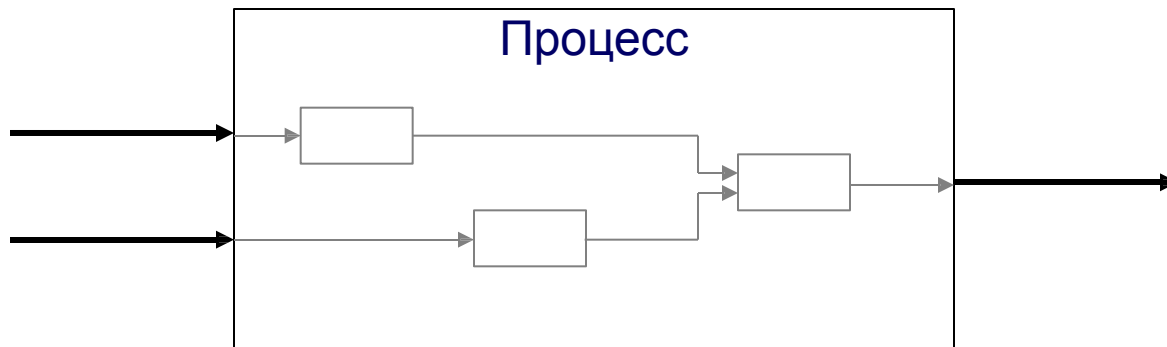
Выход – результат преобразования входов. Это то, ради производства чего существует процесс.

Рекомендация: придерживаться подхода «один процесс – один выход». Если выделенный процесс «требует», скажем, двух выходов, то это значит, что он просто является комбинацией двух – более простых – процессов. Или неверно выделен.

Ошибка! выход процесса может быть только преднамеренным, целенаправленным. Отходы и выбросы (побочные результаты деятельности) не могут быть выходами процесса.



Строго говоря, форма входа должна соответствовать форме выхода: «материальный» - материальный» и «нематериальный» - «нематериальный»

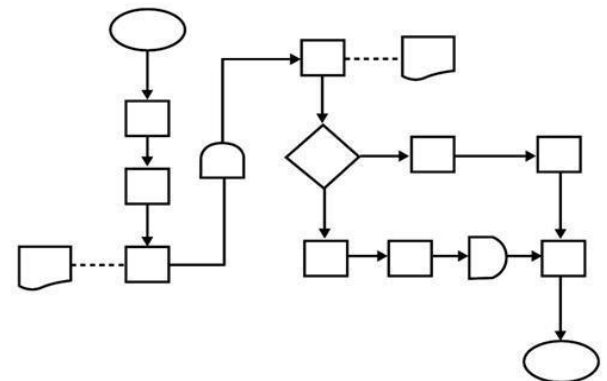


Любой процесс (кроме элементарной операции) двумя и более процессами (подпроцессами).

может быть представлен

СОЗДАНИЕ КАРТЫ ПРОЦЕССОВ

- Чтобы посмотреть на систему глазами потребителя, когда он движется через существующие организационные барьеры
- Помочь понять персоналу каков сложен и тернист бывает путь потребителя
- Отобразить специфику организации
- Сделать диагностику для последующего перепроектирования, вовлечения персонала в этот процесс
- Показывает, что на самом деле есть



Рекомендации

Процессы можно группировать следующим образом:

- Основных процессов должно быть не более, чем **7 ± 2** .

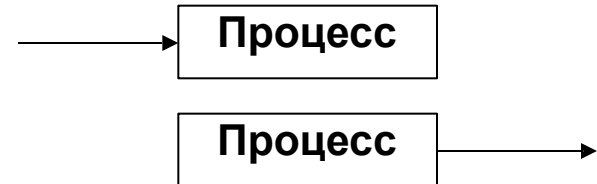
Исходя из того, что высший руководитель, как любой человек, не может эффективно руководить и воспринимать информацию от большего числа направлений деятельности.

- **Вспомогательных процессов должно быть не более, чем 5 ± 2 .**

В ином случае высший руководитель теряет управление организацией по той же самой причине.

Некоторые формальные правила

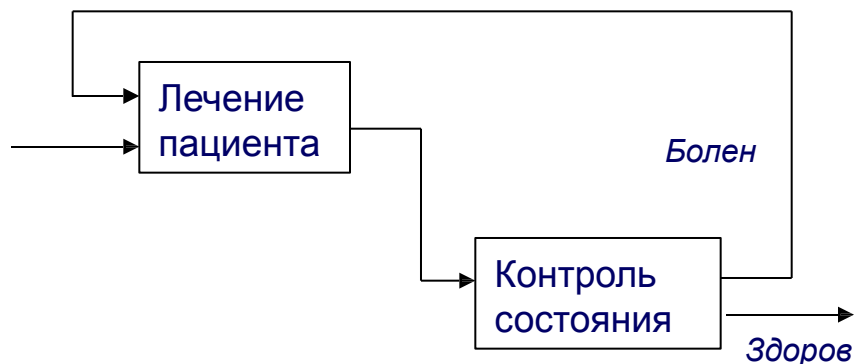
Правильно **Неправильно**



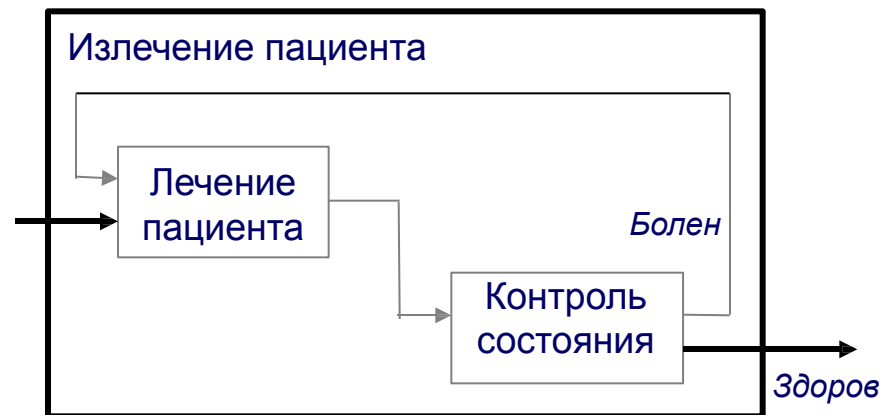
Типичные ошибки применения процессного подхода

Отображение циклических действий на процессной модели

Неправильно



Правильно



Процессный подход – это технология «черного ящика».

В ЧЕМ СУТЬ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА?

- **ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД**
- **Процессный подход** это одна из концепций управления, которая окончательно сформировалась в 80-х годах прошлого века. В соответствии с этой концепцией вся деятельность организации рассматривается как набор процессов. Для того чтобы управлять, необходимо управлять процессами. Он стал одним из ключевых элементов [улучшения качества](#).
- Главное понятие, которое использует процессный подход – это понятие процесса. Существуют различные определения, но наиболее часто используется определение стандарта [ISO 9001](#). **«Процесс - это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют входы в выходы»**. Важной составляющей процесса, которая не отражена в этом определении, является систематичность действий. Действия процесса должны быть повторяющимися, а не случайными.

ЦЕЛЬ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

- Процессный подход был разработан и применяется с целью создания горизонтальных связей в организациях. Подразделения и сотрудники, задействованные в одном процессе, могут самостоятельно координировать работу в рамках процесса и решать возникающие проблемы без участия вышестоящего руководства. Процессный подход к управлению позволяет более оперативно решать возникающие вопросы и воздействовать на результат.
- В отличие от функционального подхода, управление процессами позволяет концентрироваться не на работе каждого из подразделений, а на результатах работы организации в целом. Процессный подход меняет понятие структуры организации. Основным элементом становится процесс. В соответствии с одним из принципов процессного подхода организация состоит не из подразделений, а из процессов.

ПРИНЦИПЫ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

- При внедрении управления по процессам важно придерживаться следующих принципов:
- **Принцип взаимосвязи процессов.** Организация представляет собой сеть процессов. Процессом является любая деятельность, где имеет место выполнение работ. Все процессы организации взаимосвязаны между собой;
- **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 документирования процессов.** Деятельность по процессу необходимо документировать. Это позволяет стандартизовать процесс и получить базу для изменения и дальнейшего совершенствования процесса;
- **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 ответственности за процесс.** В выполнении процесса могут быть задействованы различные специалисты и сотрудники, но отвечать за процесс и его результаты должен один человек.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Совершенствование работы организаций производится на основе следующих направлений:

- **Всеобщий менеджмент качества (TQM)**. Это концепция, которая предусматривает непрерывное повышение качества продукции, процессов и системы управления организацией. В основу работы организации ставится удовлетворение потребителя;
- **Постоянное улучшение процессов** (Continuous Improvement Process). Это концепция, которая предусматривает незначительные, но постоянные улучшения процесса, по всем его составляющим. Наиболее известным подходом, в основе которого лежит постоянное улучшение процессов является японский подход **кайдзен (kaizen)**;
- **Совершенствование бизнес-процессов** (Business Process Improvement) или **управление бизнес процессами** (Business Process Management). Это подход, направленный на то, чтобы помочь организациям оптимизировать бизнес процессы с целью повышения их эффективности. Изменения процессов осуществляются постепенно, но обязательно на систематической основе;
- **Реинжиниринг бизнес-процессов** (Business Process Reengineering). Этот подход возник в начале 90-х годов 20-го века. В его основе лежит переосмысление существующих процессов и их радикальное изменение (перепроектирование). В отличие от трех вышеуказанных подходов реинжиниринг предусматривает быстрое изменение процессов. Также в этом подходе значительный упор делается на применение информационных технологий.

Приложение №4. Существующие методологии описания процессов

IDEF0: описание бизнеса организации на верхнем уровне с акцентом на управление процессами.

IDEF3: описания рабочих процессов или потоков данных, позволяет отразить последовательность работ и потоки данных между этими

работами.

ARIS: рассматривается как сложная система (организация орг. структуры, функций, модели данных, модели

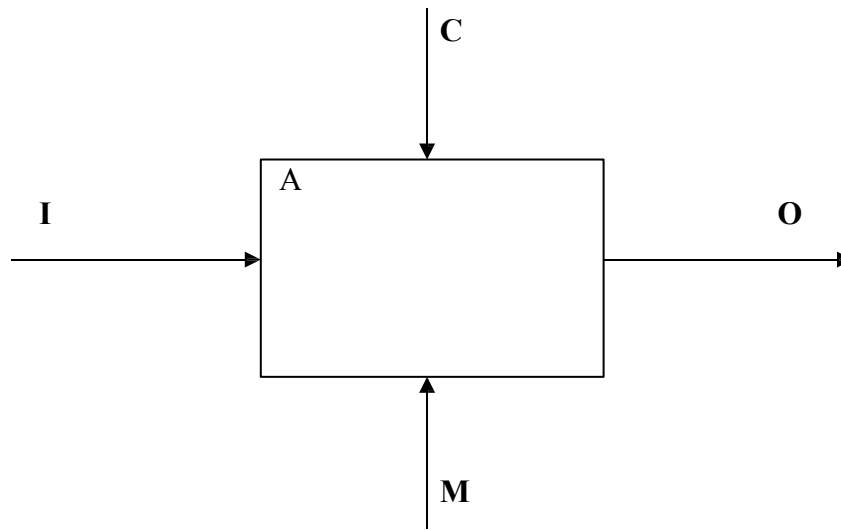
модели бизнес-процессов).

ARIS eEPS: расширенная цепочка событиями (расширенная IDEF3), процесса, управляемого

Типовой подход к внедрению процессного подхода?



Нотация IDEF0



I – вход,

O – выход,

M – механизмы (ресурсы),

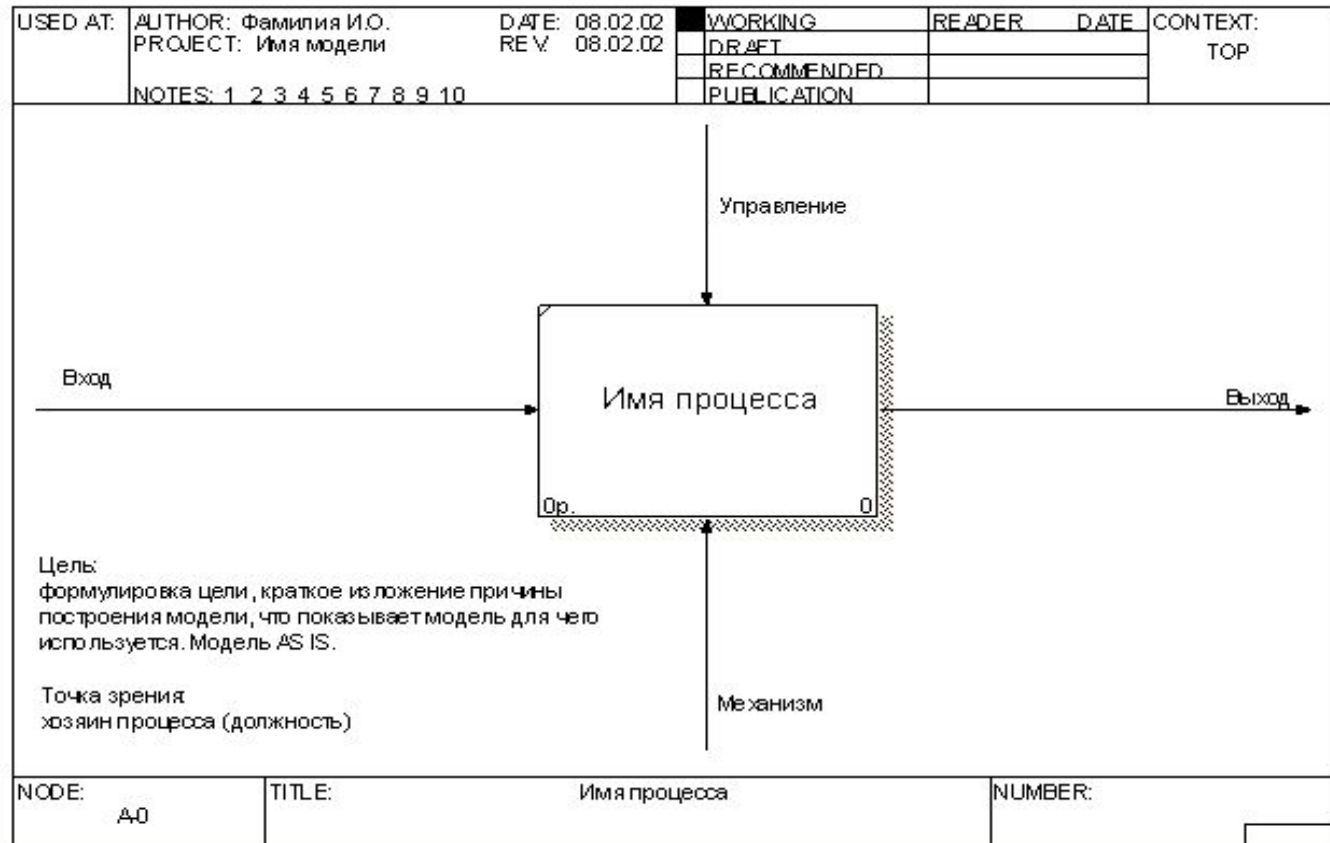
C – управление

Вход I преобразуется в выход O, используя ресурсы (механизмы) M и руководствуясь ограничениями C.

Нотация IDEF0

5.1 Описание процесса

Диаграмма процесса уровня A0



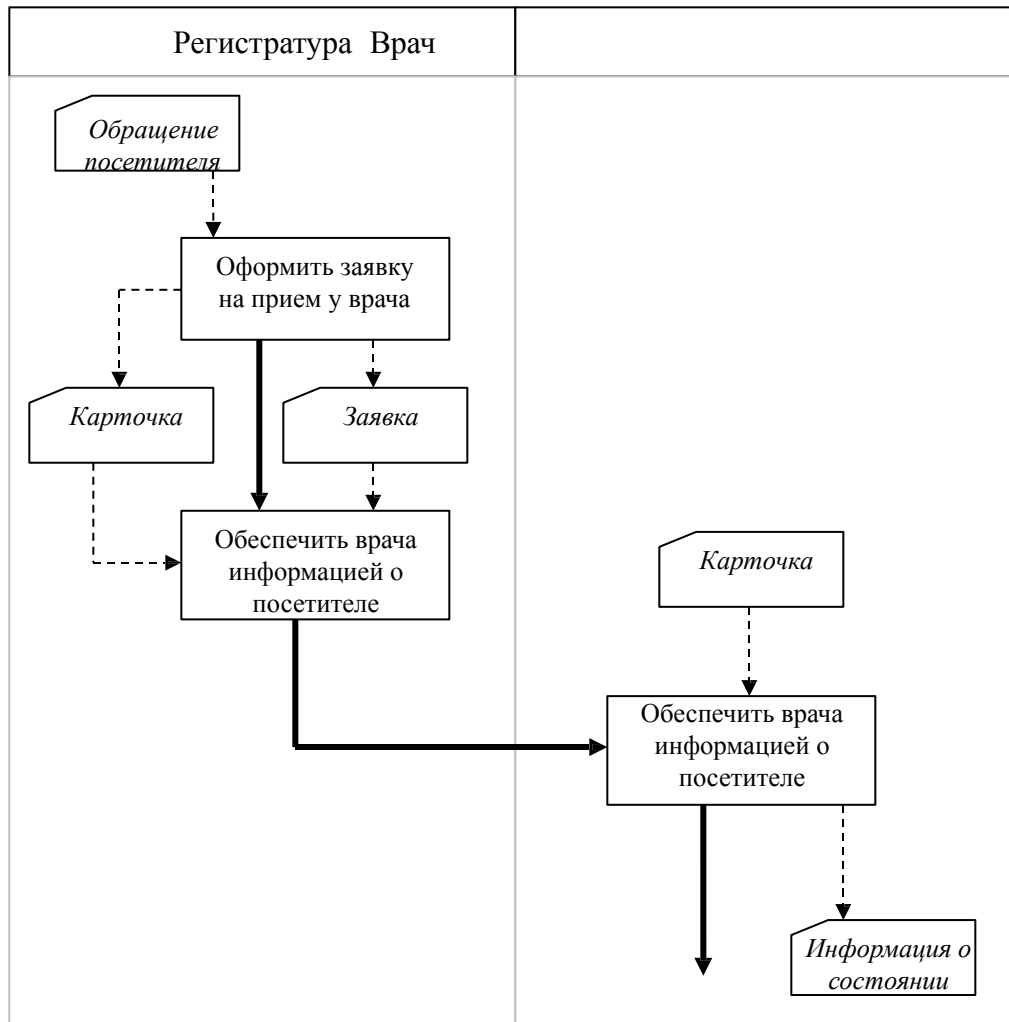
Метод SwimLane (Плавательная дорожка)

Подразделение	Подразделение	Подразделение	Подразделение

Все процессы, которые относятся к подразделениям (выполняются внутри них), отображаются в соответствующей графе «дорожке».

Можно графические элементы выбирать произвольно, основываясь на удобстве и понятности.

Метод Плавающей дорожки (пример)



КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПОСТРОЕНИЯ КАРТ

- Рисуйте то, что действительно происходит в реальной жизни
- Наносите временную шкалу
- Определите типы потерь
- Какую ценность и какие потери несет процесс?
- Включите параллельные процессы
- Отрадите на карте все, что полезно
- Разрешены комментарии
- Не должно быть перепроектирования ради перепроектирования

Приложение №5. Оценка процесса

1. Необходимо найти связь между процессом и эффективностью компании в целом.
2. Эти показатели должны быть результатом, к которому мы стремимся, т. е. нашими целями, однако достичь их не так просто.
3. Определить факторы, влияющие на достижение желаемых результатов.
4. Эти факторы компания может контролировать и от них зависит достижение целей
5. Как правило это KPI

Требования к показателям

- Точность - отсутствие двойного трактования (своевременность)
- Достоверность - измерение абстрактного понятия (удовлетворенность)
- Разумная стоимость - стоимость получения значения показателя
- Корректность - невозможность подтасовать или исказить сведения заинтересованными лицами

Целевые значения

- Требования и понимание потребителей
- Достижения конкурентов
- Финансовая устойчивость
- Нормативные требования
- Чрезвычайные обстоятельства
- Вдохновляющие цели

Характеристики оценки процесса

□ **Результативность процесса:** степень достижения запланированного (на определенный срок) результата, и риски для результата процесса (вероятность достижения запланированного результата):

- средний балл удовлетворенности потребителей (по анкетированию),
- количество произведенной продукции, тыс. шт.,
- % брака (по массе, объему или шт.),
- количество разработанной документации, экз. и наим.,
- количество рекламаций потребителей (в т.ч. - внутренних),
- % потерь (по массе, объему или шт.),
- количество работников, повысивших разряд и т.д.,
- время выполнения заказа, дни.

□ **Эффективность процесса:** соотношение между достигнутым результатом и затратами на его достижение (время, финансы и другие ресурсы, затраченные в процессе):

- производительность технологического процесса, тыс. уп./смену;
- количество аудито-дней, необходимых для выполнения плана аудитов;
- рентабельность продукции, %
- время обучения внутренних аудиторов по разработанной программе, ч/чел.;
- время, затрачиваемое на поиск документа в подразделении, мин/докум.;
- коэффициент эффективности обучения, стоимость 1 балл по анкете (заполняемой обучающимися/средний оценочной его руководителем).

