

ПРОЕКТ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

для концепции «Совершенствование процесса»

Проект внедрения процессного подхода состоит из **следующих этапов:**

1. *Принятие решений.*
2. *Подготовка.*
3. *Разработка процессной архитектуры организации.*
4. *Разработка системы показателей для управления процессами.*
5. *Организация управления процессами.*
6. *Описание и регламентация процессов.*
7. *Запуск цикла PDCA.*



1. Принятие решений

На этапе принятия решений основная задача руководства — изучение и понимание концепции внедрения процессного подхода.



Разработка документа «Концепции внедрения процессного подхода», содержащего:

- основные определения процессного подхода;*
- цели внедрения процессного подхода;*
- принципы процессного управления;*
- концепцию внедрения процессного подхода в организации;*
- стратегический план внедрения процессного подхода в организации.*



Проект внедрения процессного подхода состоит из **следующих этапов:**

1. *Принятие решений.*
2. **Подготовка.**
3. *Разработка процессной архитектуры организации.*
4. *Разработка системы показателей для управления процессами.*
5. *Организация управления процессами.*
6. *Описание и регламентация процессов.*
7. *Запуск цикла PDCA.*



2. Подготовка

На основе «Концепции внедрения процессного подхода» на этапе подготовки выполняются следующие работы:

- создание подразделения организационного развития и обеспечение его необходимой инфраструктурой и оборудованием;
- подбор людей, в первую очередь руководителя проекта;
- разработка основных методических документов по проекту;
- разработка плана выполнения проекта (или устава проекта);
- обучение персонала на различных уровнях;
- издание приказа о начале проекта.



Подразделение организационного развития разрабатывает комплект методических документов по проекту, к числу которых относятся:

- положение об отделе организационного развития (методической группе);
 - положение о рабочей группе;
 - методика управления процессами организации;
 - стандарт описания процессов (соглашение о моделировании);
 - формы планов и отчетов для оперативного управления процессами (то есть формы для использования показателей/метрик по процессам);
 - формы нормативно-методических документов, которые будут использоваться для регламентации процессов;
 - процедура управления внутренними нормативно-методическими документами;
 - план (устав) проекта;
 - программы обучения руководителей и специалистов на различных уровнях.
-



Проект внедрения процессного подхода состоит из **следующих этапов:**

1. *Принятие решений.*
2. *Подготовка.*
3. **Разработка процессной архитектуры организации.**
4. *Разработка системы показателей для управления процессами.*
5. *Организация управления процессами.*
6. *Описание и регламентация процессов.*
7. *Запуск цикла PDCA.*



3. Разработка процессной архитектуры организации

**Процессная архитектура, или, иными словами,
система процессов организации, — основа
системного внедрения процессного подхода.**



Разработка процессной архитектуры (системы процессов) позволяет:

- **определить границы процессов;** устранить зоны безответственности и зоны пересечения ответственности (дублирования);
 - **увидеть реальную картину документированности** деятельности организации (какой процесс какими документами регламентирован);
 - **спланировать работу по регламентации процессов** (определить недостающие документы или документы, которые требуют пересмотра, расставить приоритеты, спланировать разработку и т. п.);
 - **получить основу для разработки показателей** (метрик) для управления процессами;
-



3. Разработка процессной архитектуры организации

По ходу формализации *система процессов может быть представлена в виде таблицы*, которая включает следующие столбцы:

- Порядковый номер в таблице.
- Наименование процесса.
- Руководитель, ответственный за выполнение процесса (владелец процесса).
- Участники процесса (перечень подразделений или должностей).
- Входы процесса.
- Выходы процесса.



Разработка процессной архитектуры (системы процессов) позволяет:

- сформировать базу для создания электронного репозитория процессов организации (с последующим описанием процессов при помощи специализированного средства моделирования);
 - получить основу для тиражирования процессов в регионах;
 - получить основу для бенчмаркинга процессов с другими организациями отрасли;
 - прочее.
-



Проект внедрения процессного подхода состоит из **следующих этапов:**

1. *Принятие решений.*
2. *Подготовка.*
3. *Разработка процессной архитектуры организации.*
4. *Разработка системы показателей для управления процессами.*
5. *Организация управления процессами.*
6. *Описание и регламентация процессов.*
7. *Запуск цикла PDCA.*



4. Разработка системы показателей

При разработке системы показателей для управления процессами учитываются **следующие аспекты:**

- наличие у организации формализованной стратегии, в том числе стратегических целей и показателей их достижения;
 - необходимость увязки стратегических целей с показателями для управления процессами;
 - ориентация системы показателей на повышение операционной эффективности процессов и удовлетворенности внутренних и внешних клиентов;
 - необходимость агрегирования (декомпозиции, каскадирования) показателей при переходе от процесса одного уровня к другому.
-



Этап разработки показателей заканчивается утверждением:

- системы показателей для управления процессами организации;
- форм планов и отчетов, которые руководители (владельцы процессов) будут использовать для оперативного управления процессами;
- определением допустимых границ и целевых значений показателей.



Проект внедрения процессного подхода состоит из **следующих этапов:**

1. *Принятие решений.*
2. *Подготовка.*
3. *Разработка процессной архитектуры организации.*
4. *Разработка системы показателей для управления процессами.*
5. **Организация управления процессами.**
6. *Описание и регламентация процессов.*
7. *Запуск цикла PDCA.*



5. Организация управления процессами

Организация управления процессами означает, что владельцы процессов:

- планируют выполнение своих процессов с использованием установленных показателей (метрик);
 - оперативно проводят мониторинг хода и результатов выполнения процессов;
 - выявляют отклонения от нормального (стабильного) хода процесса (другими словами, идентифицируют вариации процесса);
 - анализируют причины отклонений (вариаций), разрабатывают и осуществляют мероприятия (проекты) по устранению причин отклонений (вариаций);
 - разрабатывают и реализуют проекты по совершенствованию процессов.
-



Проект внедрения процессного подхода состоит из **следующих этапов:**

1. *Принятие решений.*
2. *Подготовка.*
3. *Разработка процессной архитектуры организации.*
4. *Разработка системы показателей для управления процессами.*
5. *Организация управления процессами.*
6. **Описание и регламентация процессов.**
7. *Запуск цикла PDCA.*



Описание и регламентация процессов

Описание и регламентация процессов — один из мощных инструментов процессного подхода. Однако рекомендуется описывать и регламентировать процессы постепенно, по мере возможности их оптимизации и практического внедрения регламентирующих документов.

По сути, описание и регламентация процессов — это не разовый этап, не эпизод в жизни компании, а постоянно действующая система, позволяющая сотрудникам работать по стандартам и поддерживающая эти стандарты в актуальном состоянии.



Описание и регламентация процессов

Этап описания и регламентации может считаться **выполненным**, когда:

- внедрена процедура управления нормативно-методической документации; НМД организации поддерживается в актуальном состоянии;
 - создан, частично наполнен информацией (описание процессом) и используется электронный репозиторий процессов организации;
 - владельцы процессов освоили инструмент описания и регламентации процессов;
 - владельцы процессов осуществляют периодический контроль исполнения требований НМД по своим процессам;
 - владельцы процессов используют НМД в качестве инструмента для совершенствования процессов и обучения персонала;
 - начала формироваться культура работы по стандартам, изменилось отношение сотрудников к документации по процессам.
-



Проект внедрения процессного подхода состоит из **следующих этапов:**

1. *Принятие решений.*
2. *Подготовка.*
3. *Разработка процессной архитектуры организации.*
4. *Разработка системы показателей для управления процессами.*
5. *Организация управления процессами.*
6. *Описание и регламентация процессов.*
7. **Запуск цикла PDCA.**



7. Запуск цикла PDCA

На этапе запуска цикла **PDCA** руководство компании должно добиться, чтобы:

собственники и руководители организации были вовлечены в этот цикл:

- постоянно анализировали результативность и эффективность выполняемых проектов по совершенствованию процессов;
- выделяли необходимые ресурсы для выполнения проектов по совершенствованию процессов;
- анализировали достижение целей по совершенствованию процессов, периодически корректировали эти цели (с учетом корректировки стратегии, требований клиентов и т. д.);
- поддерживали и развивали систему организационного развития (анализ эффективности, планирование развития, выделение ресурсов);
- организовывали постоянное обучение персонала;
- создавали механизмы, необходимые для вовлечения персонала в деятельность по улучшению процессов;



7. Запуск цикла PDCA

На этапе запуска цикла **PDCA** руководство компании должно добиться, чтобы:

владельцы процессов:

- анализировали свои процессы;
- разрабатывали мероприятия (проекты) по улучшению процессов и внедряли их;
- развивали свой персонал, вовлекали его в деятельность по совершенствованию процессов.

