

Сквозные бизнес-процессы в компании

- Взгляд на организацию, как на систему
- Эффекты синергии
- Проблемы, возникающие в организации из-за неэффективных процессов
- «Сквозные» или межфункциональные процессы
- Возможные подходы к организации управления сквозными процессами

Организация как система

- Организация – это сложная система
- Система – сеть взаимозависимых компонентов, работающих вместе для достижения единой цели
- Чтобы управлять системой, нужно *понимать* взаимоотношения между всеми компонентами в ее пределах и людьми, которые в ней работают
- *Система требует управления.* «Если компоненты системы оказываются предоставленными сами себе, они быстро становятся эгоистичными, конкурирующими, независимыми и таким образом уничтожают систему...»

Различные взгляды на организацию как систему

- **Организация – трудовой процесс** (Ф.Тейлор). Выделение и анализ блоков «человек-труд», разделение труда на элементарные части и оптимизация их выполнения, человек – запчасть.
- **Организация – машина** (А. Файоль, Л. Урвик). Выделение функциональных звеньев, планирование, координация, контроль.
- **Организация – община** (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер). «Неформальная» структура организации, социально-психологическая «организация в организации».
- **Организация – система** (Дж. Марч, Г. Саймон). Техническая подсистема, административная, неформальная, экономическая и т.п.
- **Организация – организм**. Внутренние органы, характер, болезни и т.п.
- **Организация – бюрократическая структура** (М. Вебер). Бюрократическая концепция социума, рационализация поведения человека, стандартизация деятельности.
- **Организация – политическая система** (М. Крозье). Классовая концепция устройства. Групповые интересы.
- **Организация – дело** (Г. Альтшуллер). Совокупность взаимодействующих процессов.

Понятие синергии

- **Синергия** или **Синергизм** (от **греч.** συνεργία Synergos — вместе действующий) — это комбинированное воздействие двух или более факторов, характеризующееся тем, что их объединённое действие существенно превосходит эффект каждого отдельно взятого компонента и их суммы
- $1+1=4$ или 6 ?!
- Синергия внутри организации: сквозные процессы, организация как система
- Синергия при слиянии организаций

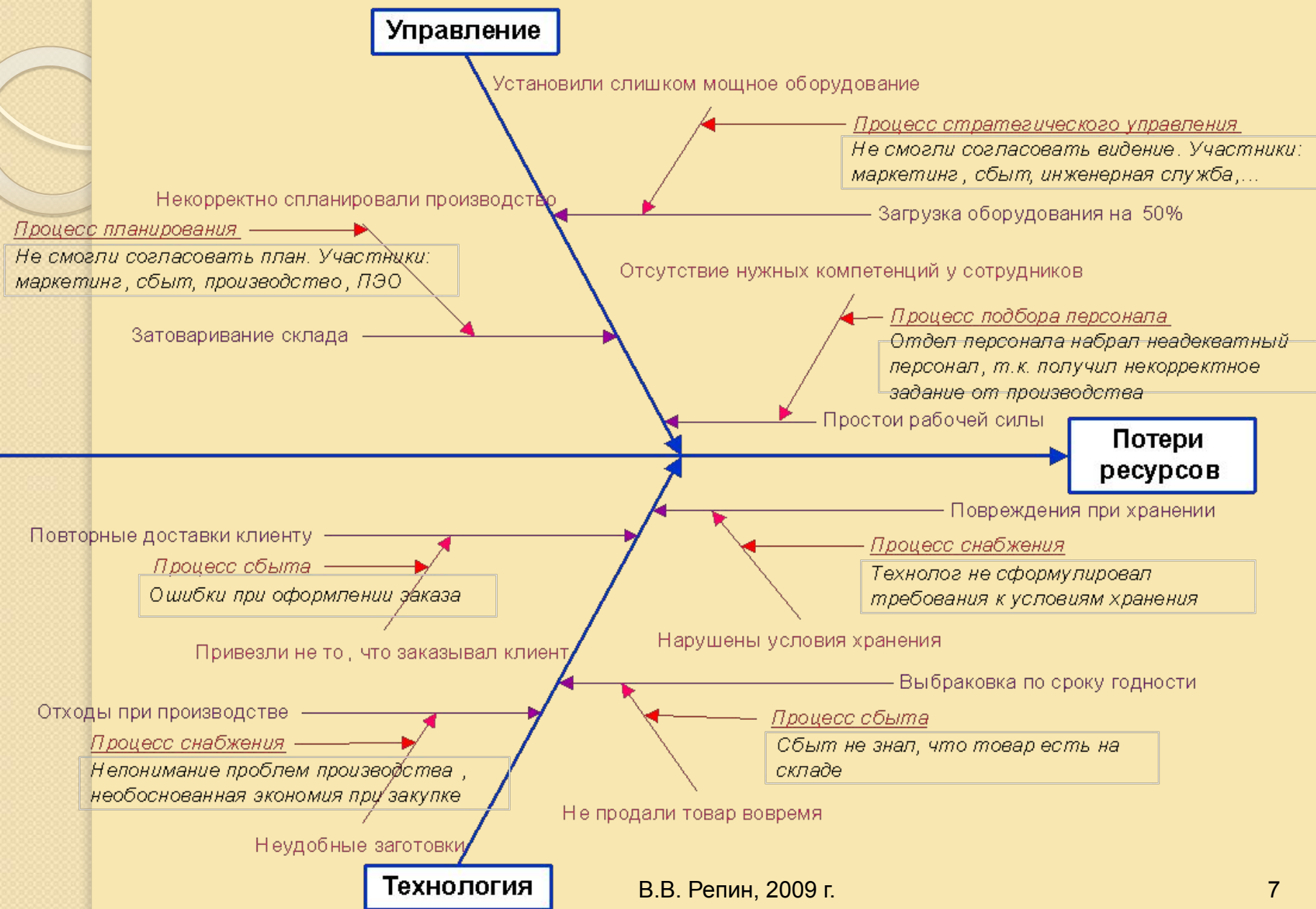
Условия возникновения синергии

- Наличие нескольких субъектов (организаций, подразделений, специалистов)
- Возможность налаживания коммуникаций между объектами
- Единая система измерений:
 - ценности;
 - цели и показатели;
 - операционные определения;
- Мотивация на получение эффекта
- Наличие необходимых ресурсов для реализации эффектов (в т.ч. времени руководителей).

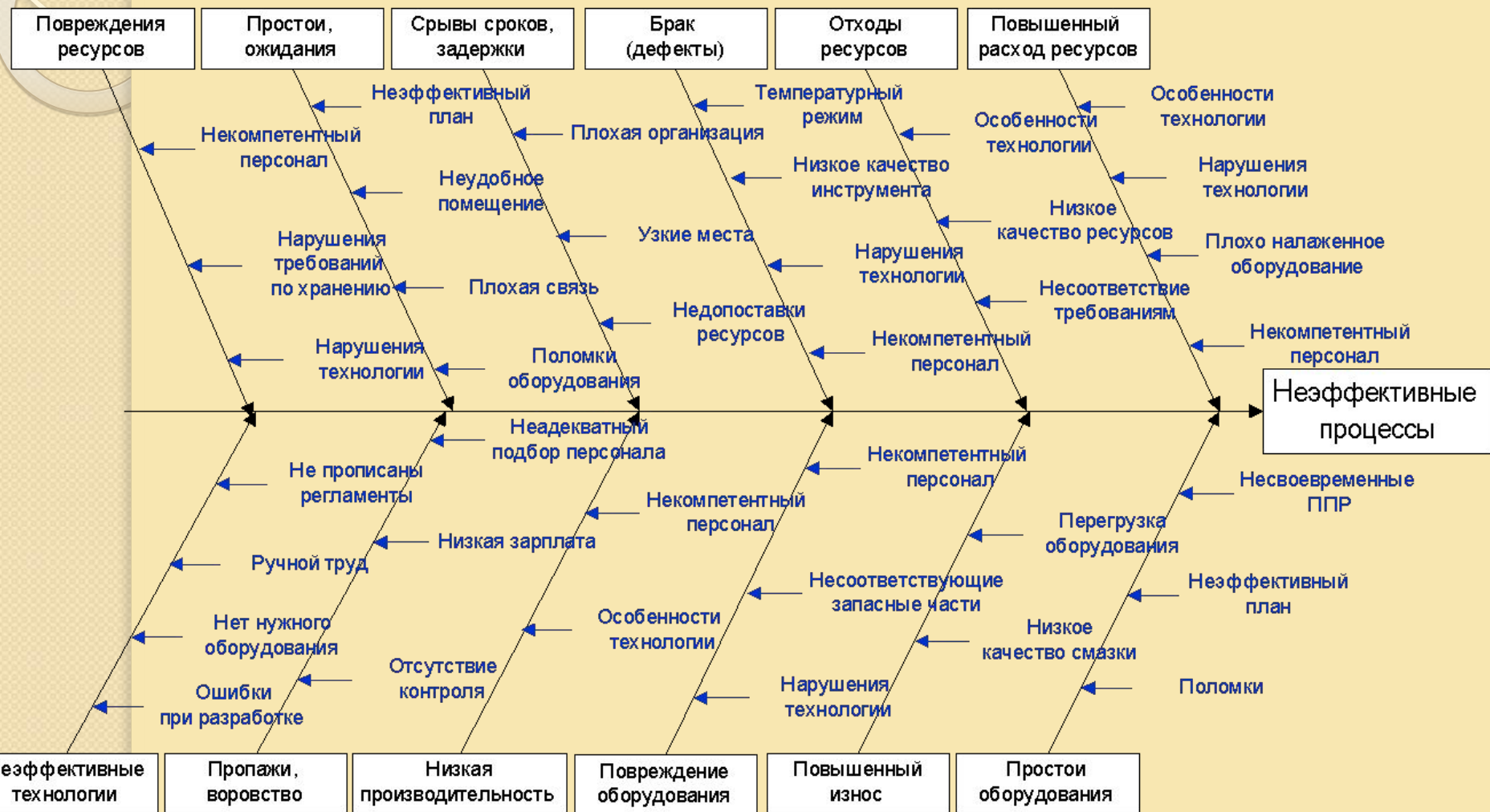
Синергия при взаимодействии

- *Продажа продукции компании* – взаимодействие менеджера по продаже, маркетолога, инженера, финансиста...
- *Согласование условий договора* – взаимодействие менеджера по продажам, юриста, финансиста...
- *Разработка нового изделия* – взаимодействие маркетолога, менеджера по продажам, технолога, менеджера по закупке, экономиста...
- *Прием на работу нового сотрудника* – взаимодействие менеджера по персоналу, начальника подразделения, мастера-наставника, бухгалтера...

Примеры потерь и их причин



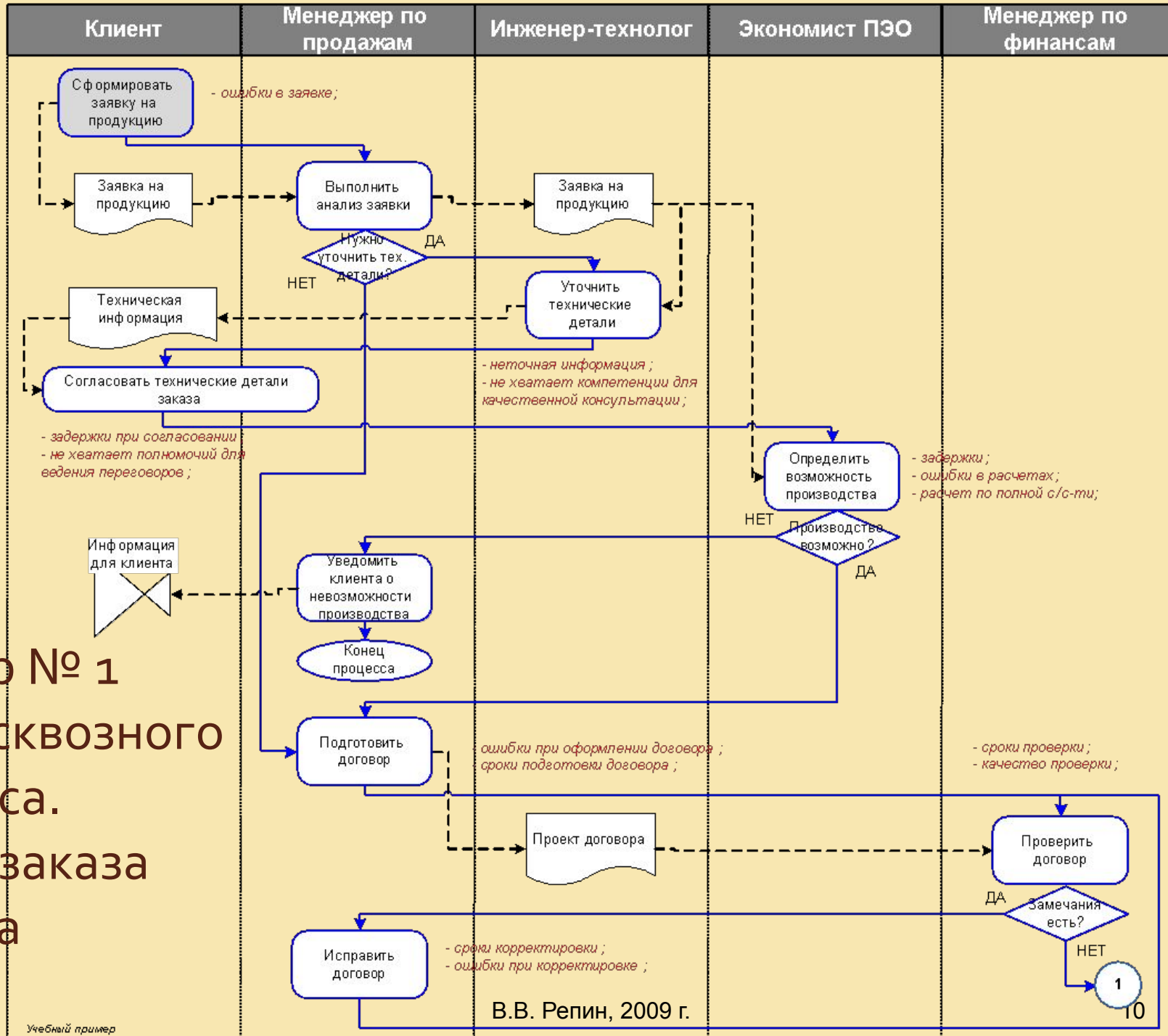
Причины неэффективных процессов (один из возможных взглядов)



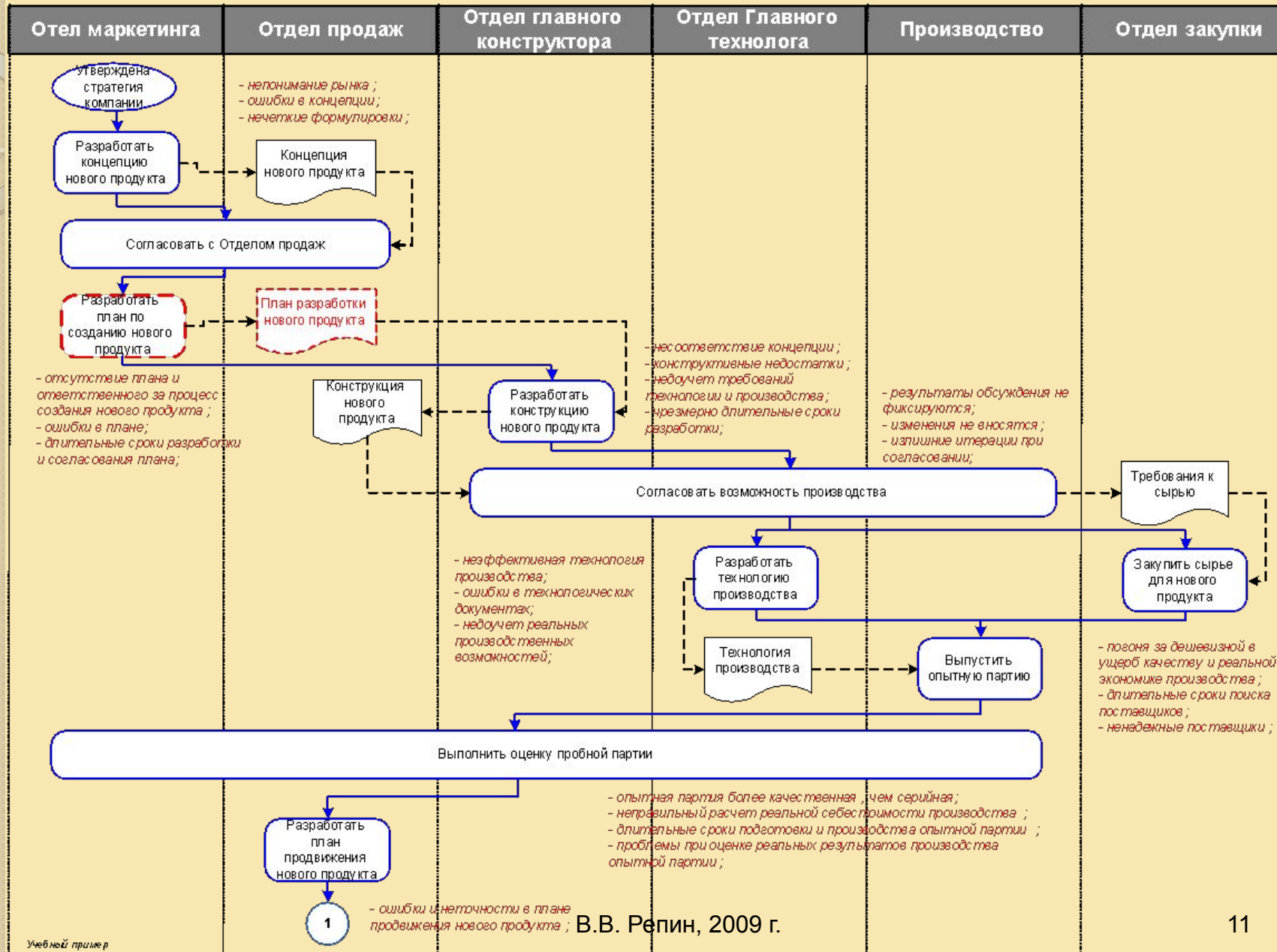
Проблемы, возникающие из-за неэффективных процессов

- Снижение прибыли, неэффективное использование капитала
- Низкий темп развития организации
- Недостаточное качество продукции, неудовлетворенные клиенты, потеря рынка сбыта
- Низкие зарплаты, неудовлетворенность сотрудников своим трудом

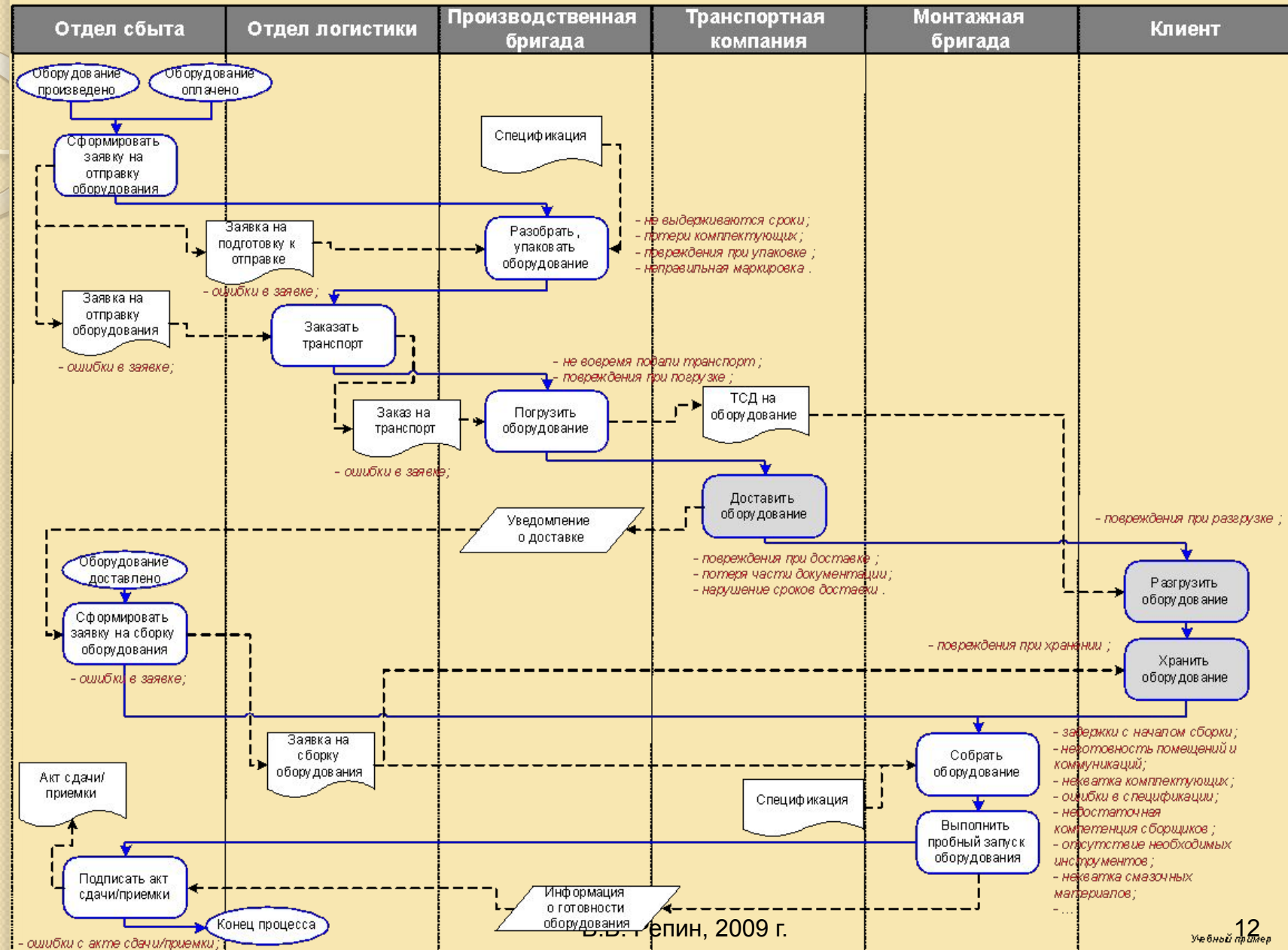
Пример № 1 схемы сквозного процесса. Прием заказа клиента



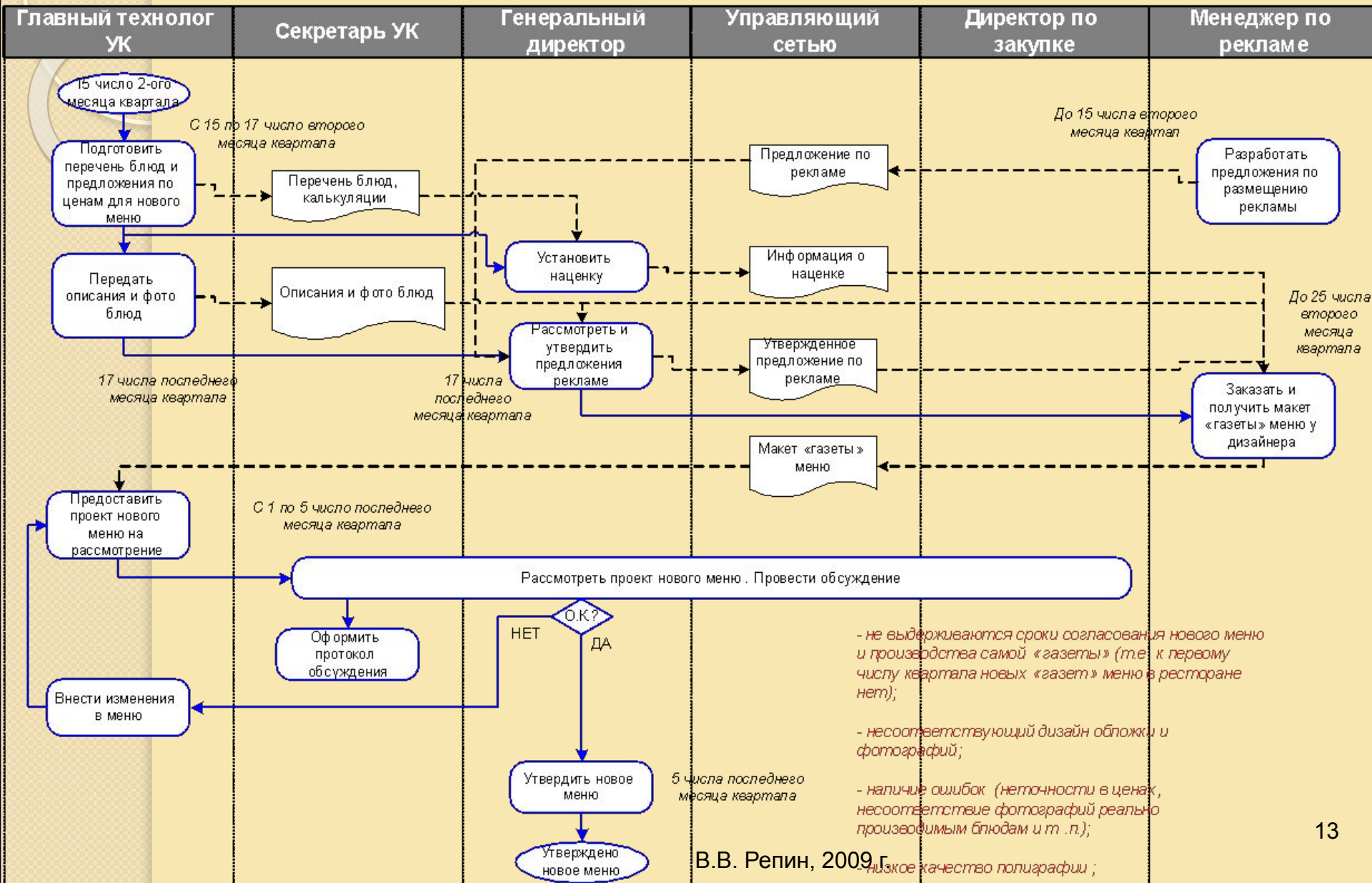
Пример № 2 схемы сквозного процесса. Разработка нового продукта



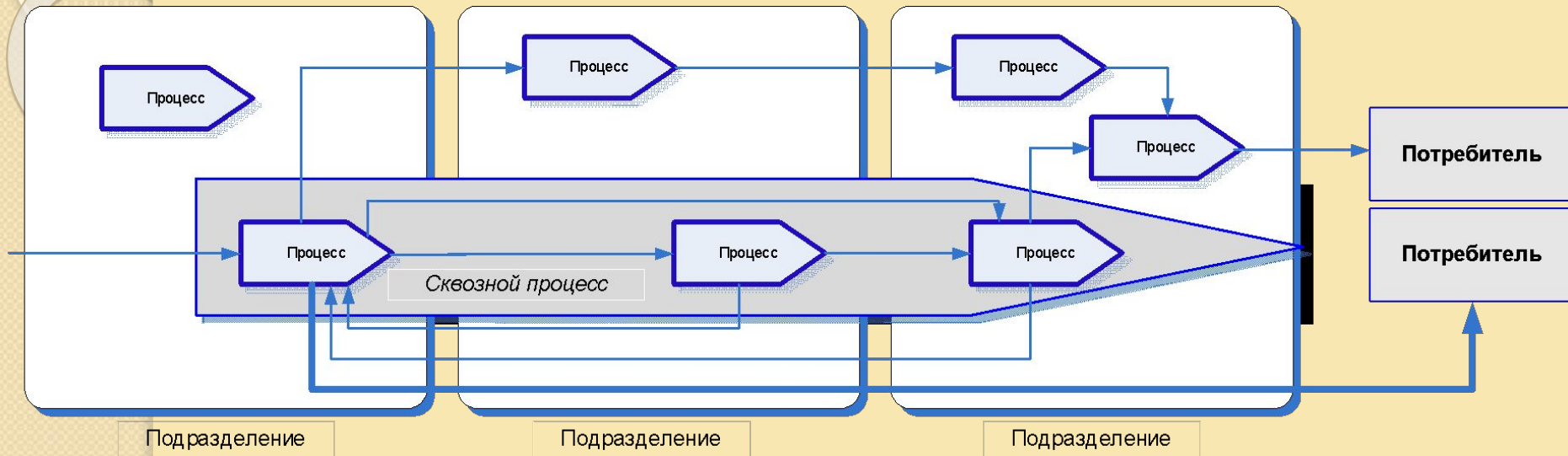
Пример № 3 схемы сквозного процесса. Отправка и монтаж оборудования у клиента



Пример № 4 схемы сквозного процесса. Выпуск «газеты» меню



Некоторые критерии определения сквозных процессов



- Выход поставляется внешнему (внутреннему) потребителю и:
 - существует активное взаимодействие подразделения, выполняющего процесс, с другими подразделениями;
 - для получения выхода процессу необходимы ресурсы, которые полностью не могут быть произведены внутри самого процесса и должны поставляться из других процессов на промежуточных стадиях выполнения процесса;
- Руководитель подразделения не может обеспечить требуемые показатели выхода (результативность, качество) и удовлетворенность клиента, и:
 - существенная (большая) часть поставляемого потребителю продукта/услуги формируется в других процессах на предыдущих стадиях.

Что дает выделение сквозных процессов?

- понимание менеджментом организации как *СИСТЕМЫ* и реальное управление процессами;
- сотрудники начинают «видеть процессы целиком» и понимают свою роль в удовлетворении потребностей клиентов;
- улучшение взаимодействия вовлеченных в сквозные процессы подразделений (сотрудников) и достижение синергетических эффектов;
- как следствие «работы» со сквозными процессами повышается результативность, эффективность и качество. *СИСТЕМА* изменяется.

Примеры реальных улучшений

- Увеличение объема производства в 2 раза (на тех же площадях)
- Сокращение цикла разработки нового изделия с 8 до 4 месяцев
- Сокращение до нуля числа случаев поставки некомплектного оборудования
- Снижение времени простоев оборудования в 2 раза
- Сокращение времени подготовки ответа на заявку клиента с 2 недель до 3-4 дней

Какие процессы не являются сквозными?

Наименование процесса	Интерпретация
«Процесс закупки, производства и отгрузки товарных свиней»	Это не сквозной процесс, а часть цепочки создания ценности, выполняемой организацией
«Процесс производства готовой продукции»	Это не сквозной процесс, а последовательность процессов, обусловленная технологией производства
«Деятельность отдела сбыта»	Это не сквозной процесс, а набор фрагментов различных процессов
«Процесс коммуникаций в организации»	Это вообще не процесс с точки зрения управления, так как нельзя корректно определить его границы
«Процедура управления документацией внутреннего происхождения»	Это не сквозной процесс, а описание последовательности шагов по обработке документов определенного типа
Операционная цепочка (описанная в виде схемы ARIS, Casewise или Business-Studio) из 58 шагов.	Это не сквозной процесс, а некоторое субъективное представление цепочки операций, случайно объединенных в рамках одной схемы

«Типовой» перечень сквозных процессов организации

- Стратегическое управление
- Прием заказа клиента (в B2B)
- Разработка новой продукции
- Обслуживание оборудования
- Открытие нового филиала (проект)
- Бюджетирование
- Прием/увольнение сотрудника

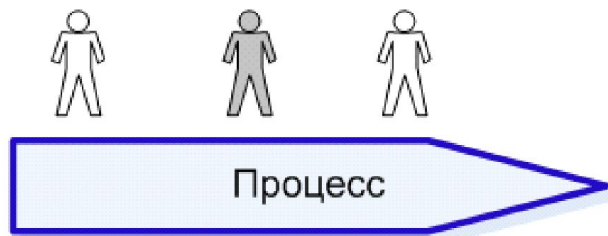
Перечень сквозных процессов - свой для каждой организации!

Как управлять «СКВОЗНЫМИ» процессами?

- Способ № 1. «Ничего не менять»
- Способ № 2. «Организация группы вокруг процесса»
- Способ № 3. «Матричное управление»
- Способ № 4. «Куратор со стороны высшего руководства»
- Способ № 5. «Мониторинг владельцем процесса и куратор свыше»
- Способ № 6. «Управление через регламенты»

Управление сквозными процессами

Организация группы вокруг процесса



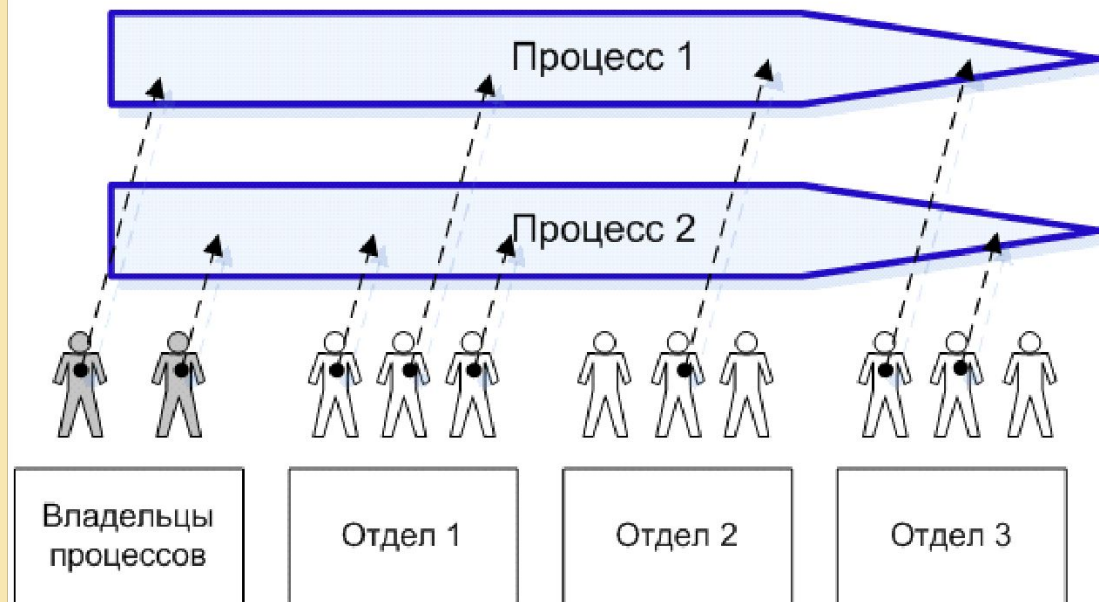
Отдел 1

Отдел 2

Отдел 3

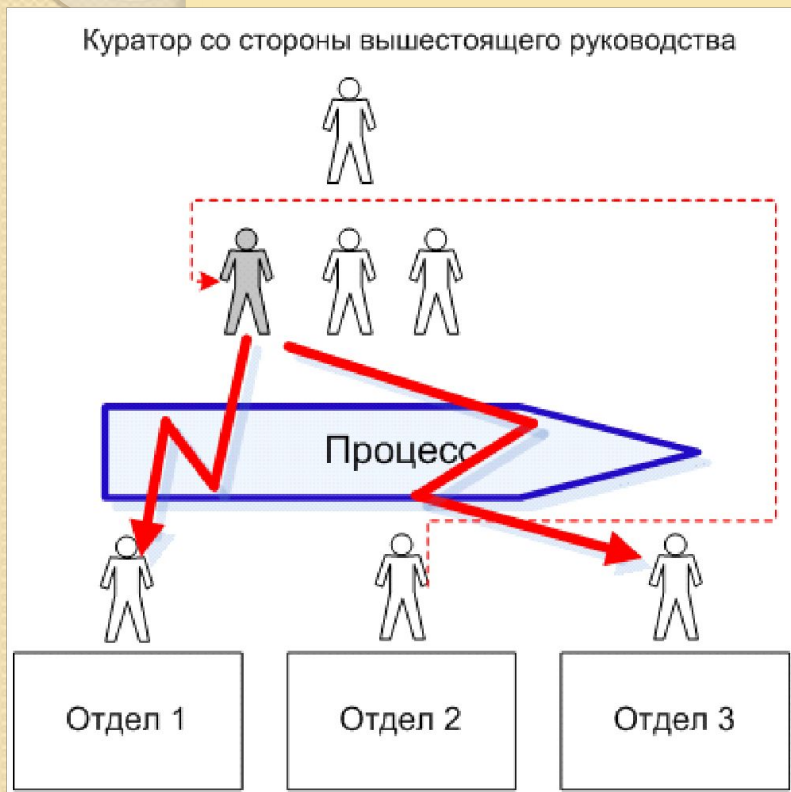
Организация группы вокруг процесса

Матричная организация управления процессом

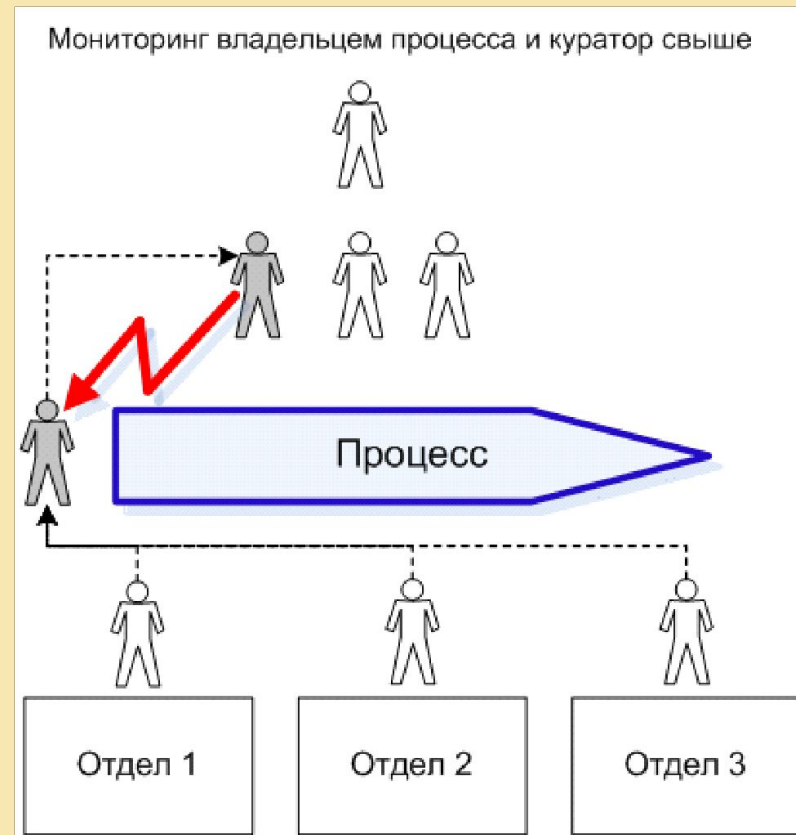


Матричное управление процессами

Управление сквозными процессами



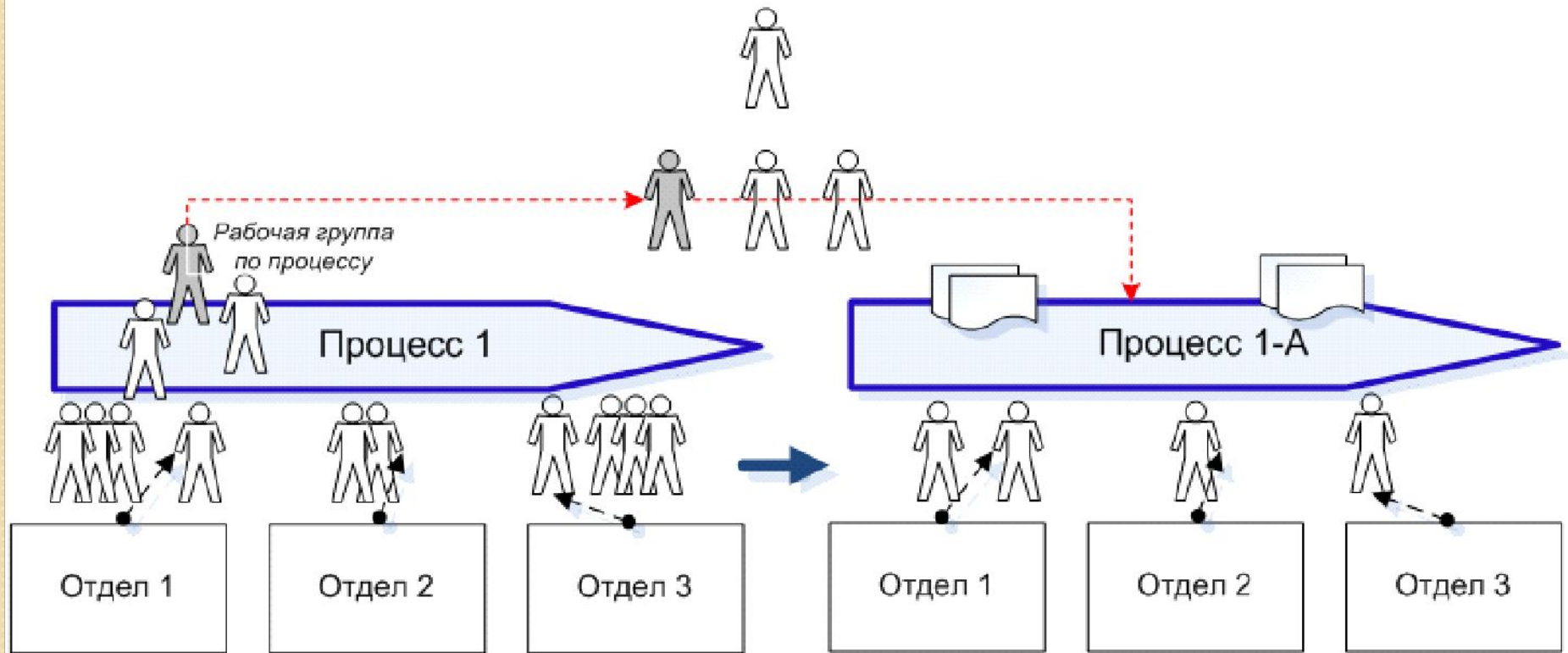
Куратор со стороны вышестоящего
руководства



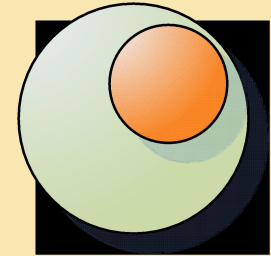
Мониторинг владельцем
процесса и куратором выше

Управление сквозными процессами

Управление через регламенты

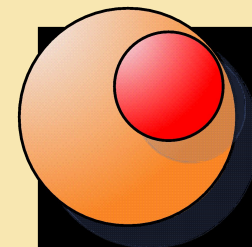


По каким критериям выбирать сквозные процессы для оптимизации?



- ресурсы, находящиеся в управлении
(*процесс стратегического управления*);
- возможный масштаб проблем, связанных с несоответствующими выходами процесса (*процесс разработки нового продукта, процесс разработки меню и т.п.*);
- повторяемость процесса (*много раз в сутки, несколько раз в месяц и т.п.*);
- «Тиражируемость» процесса (*использование в разных филиалах и т.п.*);
- значительные потоки информации (документов);
- важность процесса с точки зрения корпоративной культуры (*процесс приема/увольнения сотрудников, процесс подготовки к празднованию Нового года ; -)) и т.п.*).

Автоматизация сквозных процессов в ВРМ-системе



- Все ли сквозные процессы целесообразно автоматизировать в ВРМ-системе?
- Критерии выбора сквозных процессов для ВРМ-системы:
 - процесс является сквозным (т.е. проходит через несколько подразделений);
 - воспроизводимость процесса (оптимальный вариант – процесс находится в состоянии статистической управляемости);
 - процесс часто повторяется (несколько раз за рабочий день);
 - в рамках процесса существует значительный документооборот (десятки и сотни документов);
 - в рамках процесса активно используется программное обеспечение;
 - участники процесса имеют доступ к компьютерам; имеется сеть.