

Процессный подход в
управлении предприятием

ДА-ДА, Я ЧТО-ТО СЛЫШАЛ...

Термин **«процессный подход»** сегодня достаточно часто используется представителями делового сообщества. Бизнес-процессы **существуют!** внутри каждой организации, вне зависимости от того, какой продукт или услугу она производит, является коммерческой или бюджетной.



Процессами необходимо управлять!!!

- уметь их выделять;
- описывать (моделировать) с помощью современных стандартов и программных средств;
- анализировать показатели их эффективности;
- совершенствовать и оптимизировать их при необходимости.

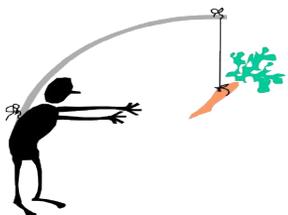
СИТУАЦИЯ СЕЙЧАС

В большинстве организаций, внутреннее состояние можно охарактеризовать следующим образом:

- ☹️ громоздкая и неэффективная организационная структура;
- ☹️ топ-менеджеры перегружены текучкой;
- ☹️ бизнес-процессы не формализованы и не описаны;
- ☹️ не всегда понятно, кто отвечает за результат процесса;
- ☹️ у сотрудников отсутствует мотивация учиться, перенимать лучший опыт и внедрять его на практике.



МОТИВИРУЮЩИЕ ФАКТОРЫ



По своему опыту мы наблюдаем следующие объективные факторы, мотивирующие руководителя или владельца компании к внедрению процессного подхода:

- Резкий рост количества операций на фоне стагнирующей производительности персонала и снижения качества.
- Подготовка компании к приходу инвестора или к продаже предприятия.
- Начало нового значительного проекта, при управлении которым руководству требуется обеспечить четкий контроль.
- Территориальная разделенность компании. Удобнее и оперативнее обмениваться документами в электронном виде.
- Повышение уровня бизнес-образования руководителя - желание применить знания современных технологий на практике.
- Наличие примеров успешных внедрений процессного подхода в других предприятиях (партнерах, клиентах, конкурентах).

КОМУ НУЖНЫ ПРОЦЕССЫ



Итак, если вы, как руководитель, собственник или коммерческий директор, начинаете осознавать, что в вашей компании назревают определенные трудности с ростом продаж, с ростом прибыли, с увеличением штата сотрудников, а конкуренция усиливается с каждым днем, то однозначно пришло время наводить «порядок»

в своей компании – грамотно выстраивать все бизнес-процессы!!!



БИЗНЕС – ПРОЦЕССЫ. ВИДЫ

Бизнес-процесс - это целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, преобразующая ряд данных на входе в ряд данных на выходе (товары или услуги), представляющих ценность для потребителя.

В общем виде бизнес-процессы компании принято делить на основные, процессы управления и процессы обеспечения (вспомогательные).

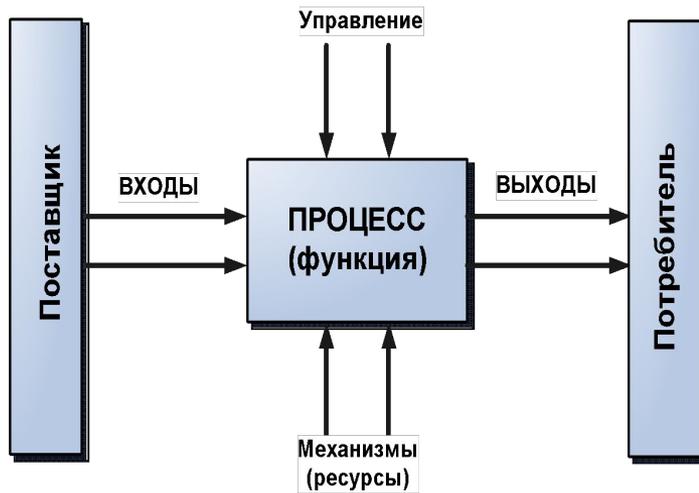


Основные процессы – имеют непосредственное отношение к продукту (услуге), добавляют продукту (услуге) кроме стоимости еще и ЦЕННОСТЬ для потребителя.

Процессы обеспечения– обеспечивают деятельность основных процессов, добавляют продукту (услуге) СТОИМОСТЬ для потребителя.

Процессы управления - процессы, которые управляют функционированием системы.

БИЗНЕС – ПРОЦЕССЫ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ



Управление процесса - как правило информация, которая определяет правила преобразования входов в выход.

Механизм процесса - то, что преобразует вход в выход. Механизмами, как правило, являются сотрудники (структурные подразделения) организации, оборудование, инфраструктура, среда, программное обеспечение, необходимое для выполнения бизнес-процесса.

Входы процесса — объекты (материальные, информационные), необходимые для выполнения и получения результата бизнес-процесса, которые потребляются или преобразовываются при выполнении процесса. Это может быть информация (документы, файлы), финансы, сырье, материалы, персонал.

Выходы процесса — могут быть все те же элементы, что и на входе, но уже преобразованные в определенное состояние в результате выполнения процесса.

Поставщик процесса — субъект, предоставляющий входы (ресурсы) для выполнения процесса.

Потребитель процесса — субъект, получающий и использующий выходы (результаты) процесса.

БИЗНЕС – ПРОЦЕССЫ. ИЗМЕРЕНИЕ

Каждый процесс имеет своего владельца!!!



Владелец процесса – это должностное лицо или коллегиальный орган управления, имеющий в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса, несущий ответственность за результат процесса и совершенствующий его.



Каждый процесс должен иметь цель!!!

Цель – это выраженный количественно показатель, к которому должен стремиться владелец процесса путем управления и улучшения процесса.

Каждый процесс должен быть измеримым!!!

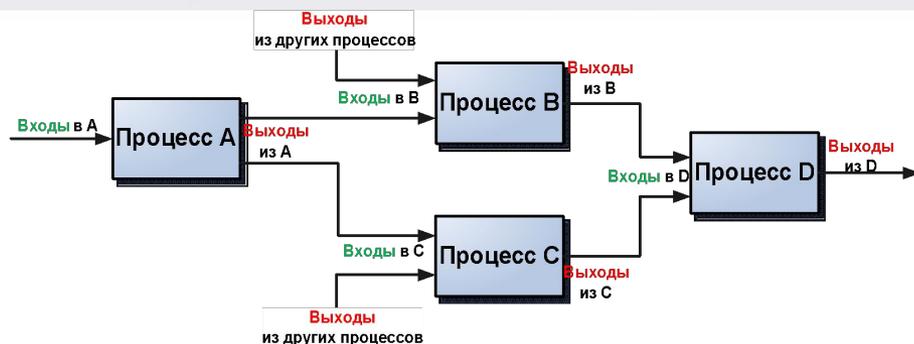
Показатели процесса — количественные и/или качественные параметры, характеризующие процесс и его результат.

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

- качество
- количество
- время
- деньги
- легкость в использовании



ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД



Соединенные воедино бизнес-процессы образуют карту деятельности компании, где выходы одного процесса образуют часть входов следующих процессов.

Процессный подход – управление функционированием процессов внутри предприятия в условиях их взаимодействия друг с другом с учетом влияния их друг на друга, подразумевая совокупность их как единого целого – системы.

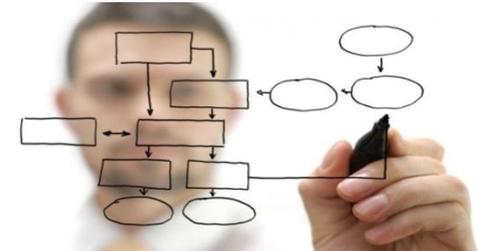


Этапы внедрения процессного подхода:

- **описание** бизнес-процессов (предполагает создание комплексной графической модели деятельности компании «как есть»);
- **анализ** бизнес-процессов (является переходным этапом между описанием модели деятельности компании «как есть» и созданием модели «как должно быть»);
- **оптимизация** и реинжиниринг бизнес-процессов (предполагает создание модели бизнес-процессов «как надо»);
- автоматизация бизнес-процессов.

Зачем необходимо описание процессов?

- В процессе описания выясняется истинная процедура протекания процесса и проблемные места.
- Информация о процессе зафиксирована и одинаково понятна для всех участников процесса.
- Информация о процессе заносится на один из носителей (бумажный или электронный).
- Описание процесса позволяет четко разграничить сферы ответственности между сотрудниками.
- Описанный процесс позволяет увидеть движение документов, товарных ценностей в организации.
- Описанный процесс позволяет определить наиболее значимые ресурсы для организации и степень их использования.
- Четко описанный процесс позволяет поставить конкретные цели для его измерения.



Анализ бизнес-процессов компании проводят с целью:



- Выявления «узких мест» существующих бизнес-процессов.
- Установления полноты и соответствия «входов» и «выходов» всех бизнес-процессов.
- Определения функций, которые дублируются различными подразделениями, сотрудниками в модели «как есть».
- Выявления реальных показателей продуктивности и эффективности исполнителей и владельцев бизнес-процессов – KPI.
- Установления наиболее затратных в финансовом и денежном выражениях бизнес-процессов, действий.
- Осуществления независимого тестирования модели и выявление ключевых отклонения в запланированных показателях продуктивности и эффективности сотрудников.
- Подготовки аналитической платформы для разработки бизнес-модели «как должно быть», т.е. для оптимизации бизнес-процессов.

БИЗНЕС – ПРОЦЕССЫ. ОПТИМИЗАЦИЯ

Оптимизация - это сравнительно небольшие изменения, направленные на улучшение существующих бизнес-процессов. Оптимизация нужна, если в целом бизнес-процессы работают, не угрожают существованию предприятия, и, следовательно, нет потребности в коренных изменениях.

Реинжиниринг - коренная перестройка ключевых бизнес-процессов организации. Это полный отказ от существующих принципов организации ключевых бизнес-процессов и замена их на кардинально новые.

Что можно оптимизировать?

Несмотря на то что все процессы компании уникальны, можно выделить наиболее типичные ошибки, присущие многим компаниям:

- Создание нигде не используемой информации.
- Отсутствие информации, необходимой для выполнения процесса.
- Отсутствие регламента поступления информации по процессу.
- Использование в процессе документов, не имеющих определенного источника происхождения.
- Ошибка интерфейса.



БИЗНЕС – ПРОЦЕССЫ. АВТОМАТИЗАЦИЯ



Автоматизация бизнес-процессов на предприятии - это внедрение программно-аппаратного комплекса, который совместно с новыми правилами выполнения типовых процедур обеспечивает качественное повышение уровня работы предприятия.

Автоматизация бизнес-процессов - это все то, что помогает:

- избавиться от ручного выполнения рутинных, однообразных операций,
- повысить скорость обработки и передачи информации
- сформировать единое информационное пространство для отдельных подразделений или всего предприятия в целом.

Следствием автоматизации будет качественное, системное изменение ведения бизнеса в силу:

- Автоматического получения запрограммированных документов, отчетов, сводов.
- Повышения качества работы с базами данных - точность, полнота, скорость, непротиворечивость.
- Приведения подразделений или всего предприятия в единый комплекс, связанный ежедневным стандартизированным документооборотом и информационно-нормативной базой.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ

- ☺ Полная прозрачность действий сотрудников – контроль до 85% процессов организации.
- ☺ Рост производительного использования времени и ресурсов - 20-50%.
- ☺ Ускорение процесса и качества поиска информации ~ в 2 раза.
- ☺ Точность подачи информации и четкое распределение доступа к корпоративной тайне.
- ☺ Укрепление независимости деятельности компании от текучести кадров на 50-75%.
- ☺ Ускорение процесса интеграции новых сотрудников и гармоничное развитие персонала.
- ☺ Вертикальная и горизонтальная интеграция процессов.
- ☺ Сокращение времени принятия обоснованного решения – втрое.
- ☺ Снижение затрат на оперативные расходы до 50%.



РЕСУРСЫ ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ



1. Время собственников и руководителей предприятия. Они должны запастись терпением и желанием длительное время активно участвовать в проекте.
2. Создание рабочей группы из квалифицированных специалистов, обладающих необходимыми знаниями - методиками внедрения процессного подхода. Специалистов необходимо обучить из имеющихся резервов, либо пригласить со стороны. Количество человек в рабочей группе зависит от масштабов деятельности компании (минимум, как правило: руководитель проекта и ведущий специалист со 100 % загрузкой).
3. Рабочая группа должна быть обеспечена помещением, компьютерным оборудованием, связью, канцелярскими принадлежностями и прочим.
4. Финансовые затраты: помимо затрат на заработную плату и организацию рабочих мест специалистам рабочей группы, затраты на услуги консалтинговой фирмы рассчитываются индивидуально, исходя из масштабов деятельности предприятия, а также количества сотрудников компании для обучения.
5. Временные затраты на внедрение процессного подхода также рассчитываются индивидуально (от 6 месяцев).

СТОИТ???

ИЛИ ПУСТЬ ВСЕ БУДЕТ КАК ЕСТЬ



Чтобы успешно внедрить процессный подход, руководители компании должны четко понимать, в чем заключается процессное управление, и почему такой подход эффективен.

Внедрение процессного подхода требует пересмотра устоявшихся взглядов на принципы управления, изменения иерархической структуры предприятия, ломки стереотипов!

Если руководитель в принципе не готов к переменам (иногда существенным) в своей Компании, то работа по описанию и внедрению системы бизнес-процессов будет для него тяжким бременем.

ЧЕМ МЫ МОЖЕМ ВАМ ПОМОЧЬ?

Основной объем работ по выполнению Проекта внедрения процессного подхода **выполняют профессиональные бизнес-консультанты нашей компании!**



Бизнес - консультант участвует в Проекте следующим образом:

- проводит диагностику системы управления организации;
- представляет методику разработки и внедрения процессного подхода;
- обучает сотрудников методам управления процессами;
- проводит аттестацию сотрудников;
- предоставляет типовые формы документов для разработки процессного подхода;
- контролирует деятельность рабочих групп;
- обеспечивает сотрудников необходимыми рекомендациями по разработке и внедрению процессного подхода;
- проводит аудит.



Вовлечение в работу владельцев процессов, сотрудников, особенно непосредственных исполнителей, – принципиальное условие успешной оптимизации процессов!!!

Руководитель - Раков Александр Геннадьевич

634061, г. Томск, ул. Сибирская, 29/1

Телефон: (3822) 255-350

Web: www.idc-group.ru

Email: office@idc-group.ru

Вы можете обратиться к нам в офис по телефону или e-mail, либо заполнить форму обратной связи у нас на сайте.

Наши консультанты обязательно свяжутся с Вами.