



Бизнес-процесс.

Основы управления бизнес-процессами подразделения

Игорь Сергиенко
Директор по персоналу
ПАО «АЗОТ»

I. Бизнес-процесс.

(1)

- **Бизнес-процесс** - это цепь логически связанных, повторяющихся действий, цель которых - производство продукции/ оказание услуг (конкретных измеримых результатов) для удовлетворения потребностей внутренних или внешних клиентов.
- При этом предприятие использует как внешние (сырье, источники энергии, информация), так и внутренние ресурсы (труд работников, технологии, оборудование).
- Совокупность всех бизнес-процессов представляет собой **модель бизнеса**.

I. Бизнес-процесс.

(2)

- Процессный подход к управлению, Процессное управление и Управление процессами – управление компанией путем построение системы процессов, управления ими, осуществления деятельности по улучшению процессов.
- Согласно процессной концепции управления деятельность компании рассматривается как совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, которыми необходимо управлять.

I. Бизнес-процесс.

(3)

Основные термины (1)

- **Бизнес-процесс (БП)** - устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных регулярно повторяющихся последовательность работ, которая по определенной технологии преобразует **входы в выходы** по определенным **правилам** с помощью определенных **механизмов**.
- **Функция** - совокупность однородных операций, выполняемых на постоянной основе.
- **Механизм** - средства выполнения процессов\функций: персонал, оборудование, устройства, информационные системы и т.д.
- **Владелец процесса** — должностное лицо, несущее ответственность за ход и результаты процесса

I. Бизнес-процесс.

Основные термины (2)

(4)

- **Вход** – информационные (материальные, финансовые) ресурсы, которые с помощью ответственного и исполнителей преобразуются в **выход** –запланированный владельцем результат.
- **Выход** –продукт или услуга, являющиеся результатом согласованных требований внешнего и внутреннего потребителя и соответствующие установленным **показателям (стандартам, KPI...)**.
- **Управление** – внешние и внутренние нормативные, регламентирующие документы, правила, стандарты, указания, и т.д., в соответствии с которыми выполняется процесс. Процесс и функция не могут не иметь хотя бы одну стрелку-управление. Стрелки-управления рисуются только входящими в верхнюю грань блока, обозначающего процесс\функцию.

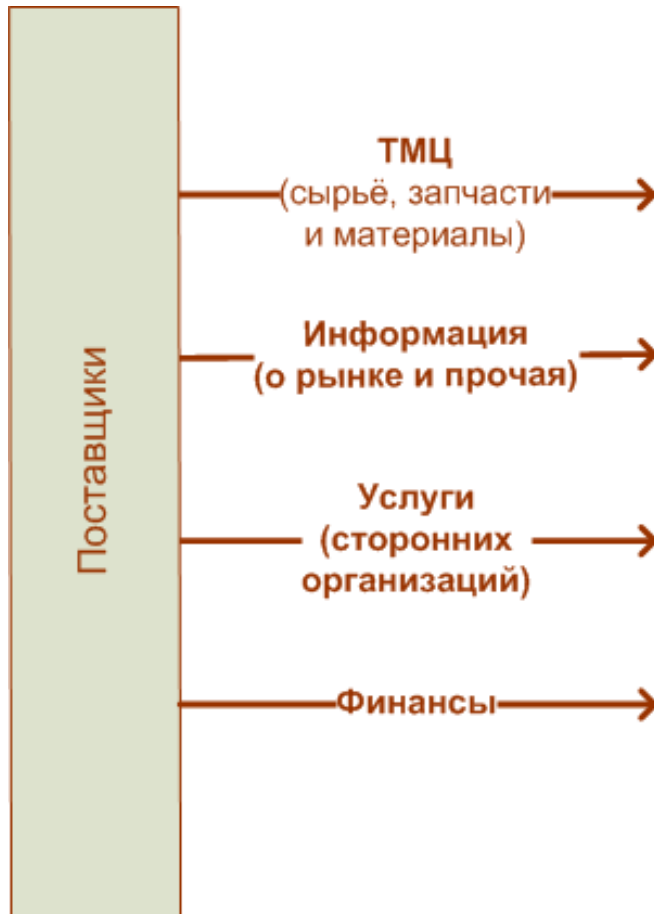
I. Бизнес-процесс.

(5)



I. Бизнес-процесс.

(6)



Входы БП – это любые ресурсы, которые **преобразуются** в запланированный владельцем результат.

Основными входами являются:

- Информация
- Финансы
- ТМЦ
- Услуги

I. Бизнес-процесс.

(7)

Выходы БП – это любые запланированные владельцем результаты деятельности.

Основными выходами являются:

- Доходы
- Продукция
- Услуги
- Информация



; Внимание! Для любого процесса на этапе выхода необходимо установить критерии оценки деятельности – показатели, стандарты, КРІ....

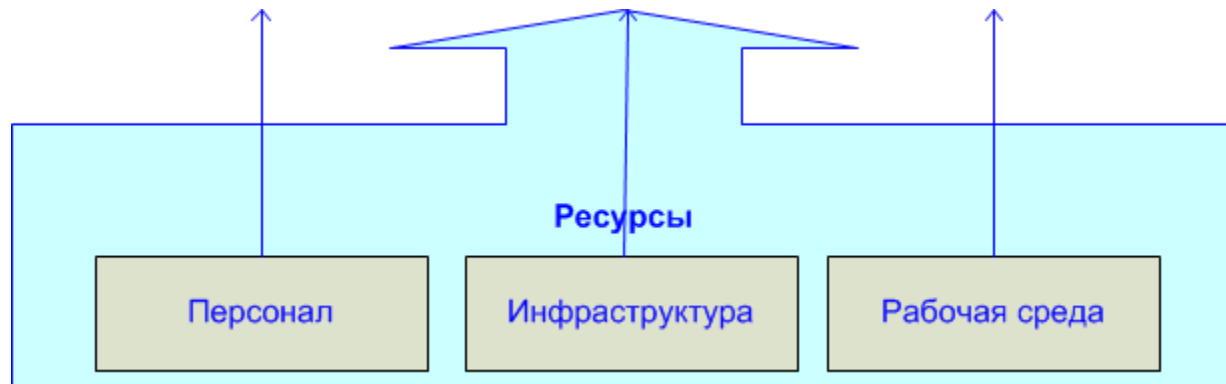
I. Бизнес-процесс.

(8)

Ресурсы БП – в отличии от входов БП - это любые ресурсы, посредством которых входы **преобразуются** в запланированный владельцем результат.

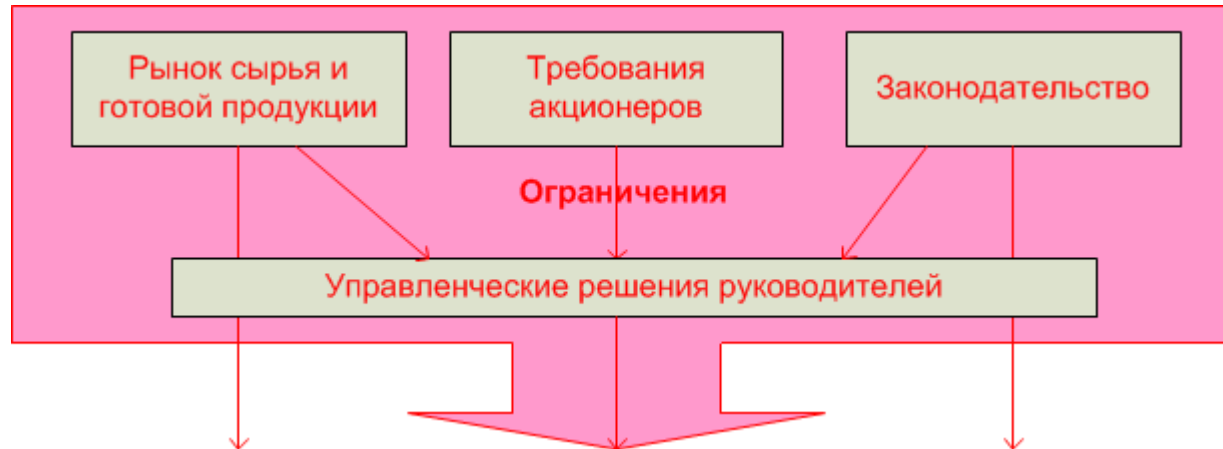
Ресурсами являются:

- Персонал
- Инфраструктура
- Рабочая среда



I. Бизнес-процесс.

(9)



Ограничения БП – информация, влияющая на возможность функционирования БП. По сути, это один из его входов. Типичными ограничениями являются:

- Требования законодательства
- Информация рынка
- Управленческие решения
- Требования собственника

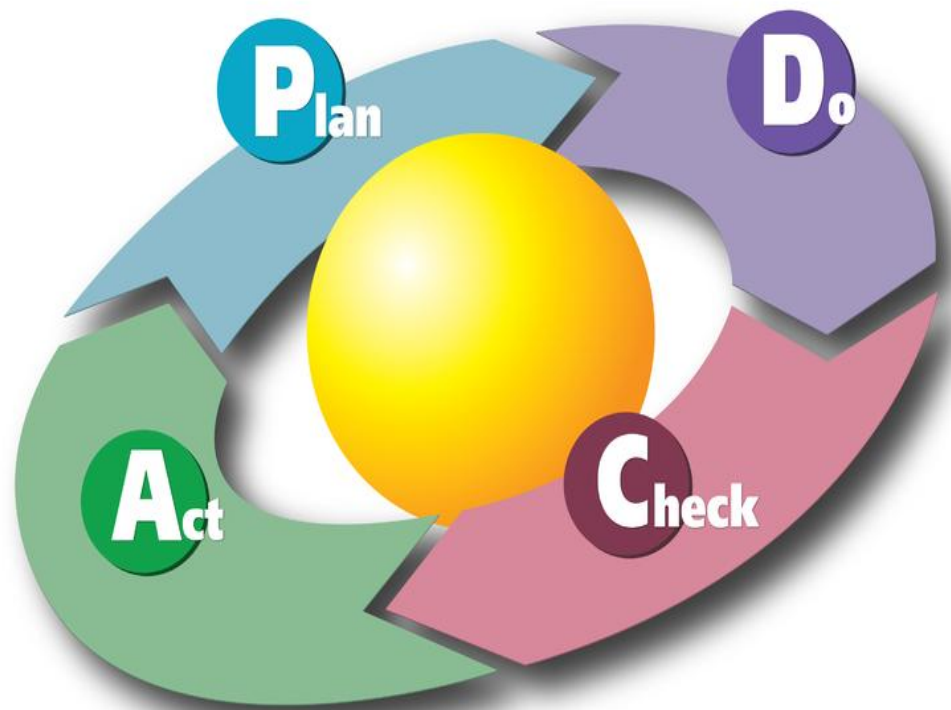
¡ Внимание! Для любого процесса необходимо определить владельца процесса, управляющего процессом и несущего ответственность за его ход и результаты

I. Бизнес-процесс.

(10)

При управлении БП эффективным является использование Цикла Шухарта - Деминга (*Цикл PDCA*)

- планируй (Plan)
- делай (Do)
- проверяй (Check)
- действуй (Act)



I. Бизнес-процесс.

(11)

Цикл Шухарта - Деминга (PDCA) – известная модель непрерывного улучшения процессов, применение которой позволяет эффективно управлять любой деятельностью на системной основе.

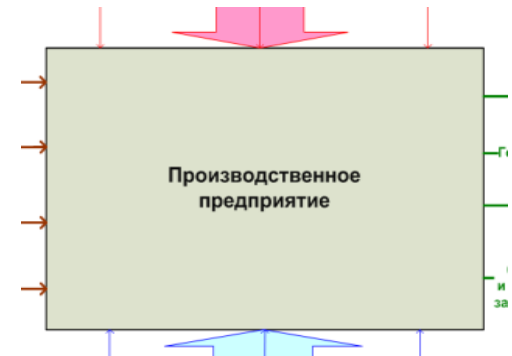
- **Планирование** - идентификация и анализ проблемы; оценка возможностей и планирование необходимых изменений.
- **Выполнение** - поиск решения проблемы и осуществление запланированных мероприятий.
- **Проверка** - оценка результатов и выводы в соответствии с поставленной задачей.
- **Действия** - принятие решения на основе полученных выводов; если изменение не решает поставленную задачу следует повторить цикл, внося коррективы в план.

I. Бизнес-процесс.

(12)

Требования (особенности):

- Не должно быть процесса, за который никто не несет ответственности, а также процессов, для которых установлена только частичная ответственность
- Не должно быть процесса, на выходе из которого не установлены критерии оценки деятельности – показатели, стандарты, KPI
- Одним БП невозможно описать сложную деятельность предприятий, поэтому практически каждый БП необходимо *декомпозировать* на подпроцессы. Подпроцессы являться такими же БП, только более низшего уровня и, при необходимости, то же могут декомпозироваться

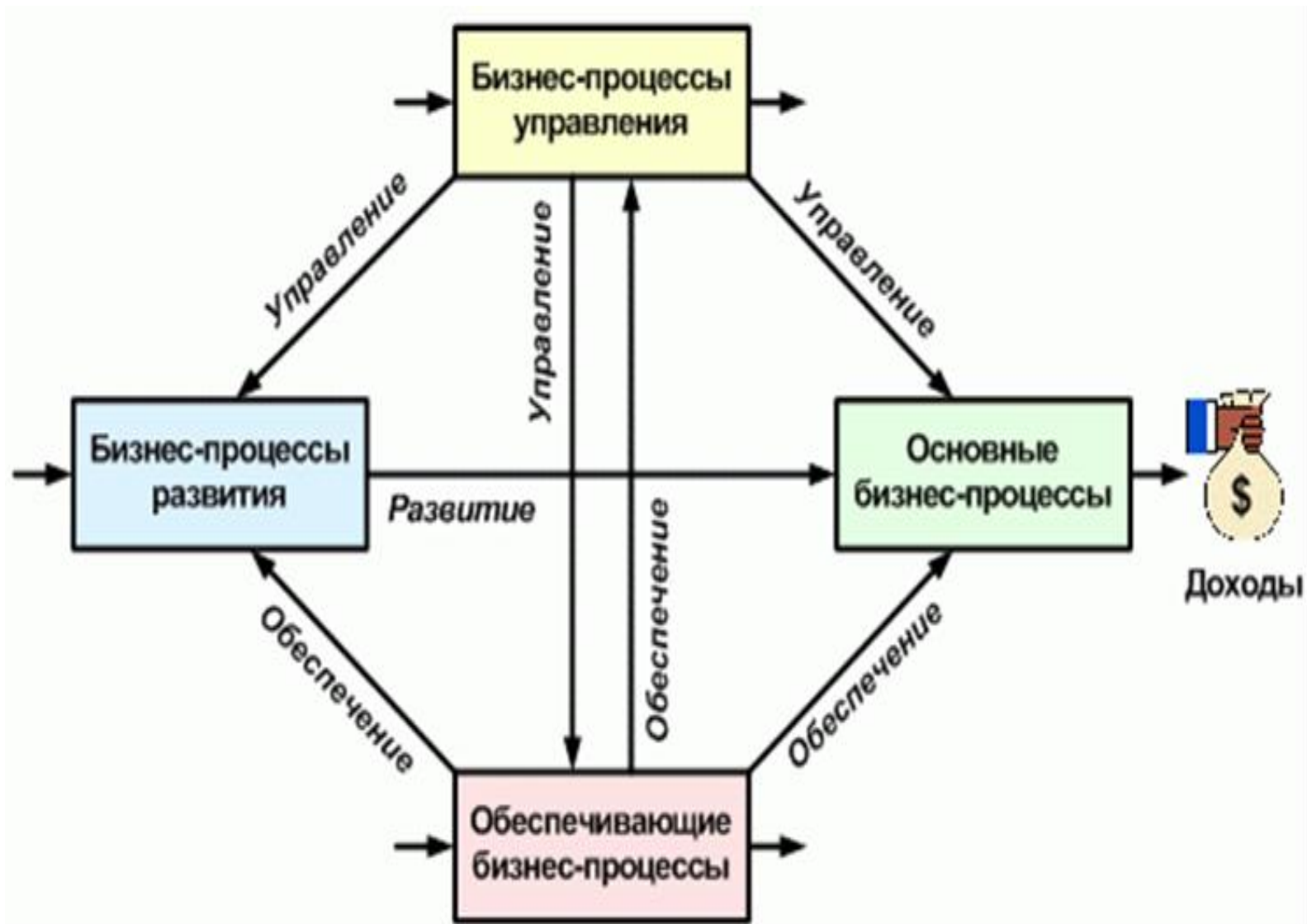


1. Классификация бизнес-процессов. (1)

Бизнес-процессы, существующие в компании, делят на четыре группы, каждая из которых обладает своими отличительными особенностями :

- **Основные бизнес-процессы** – генерируют доходы компании.
- **Обеспечивающие бизнес-процессы** – поддерживают инфраструктуру компании.
- **Бизнес-процессы управления** – управляют компанией.
- **Бизнес-процессы развития** – развивают компанию.

II. Классификация бизнес-процессов. (2)



1.1. Классификация бизнес-процессов. (3)

К группе **основных процессов** относят следующие бизнес-процессы:

- Процессы, создающие добавленную стоимость продукту, который производит компания.
- Процессы, создающие продукт, представляющий ценность для внешнего клиента.
- Процессы, прямой целью которых является получение доходов.
- Процессы, за которые внешний клиент готов платить деньги.

II. Классификация бизнес-процессов. (4)

Отличительной особенностью основных процессов является то, что они прямым образом участвуют в реализации бизнес-направлений компании.

***Основные бизнес-процессы
определяют доходы компании.***

- Именно они определяют профиль бизнеса, именно они имеют стратегическое значение и их ни в коем случае нельзя отдавать на аутсорсинг.
- Именно эти процессы конкурентоспособная компания должна уметь выполнять лучше других в своей отрасли.
- По мере функционирования компании основные бизнес-процессы развиваются или умирают в зависимости от востребованности рынка и стратегии компании.

II. Классификация бизнес-процессов. (5)

Обеспечивающие процессы поддерживают инфраструктуру организации. Клиент за них не готов платить деньги, но эти процессы нужны для того, чтобы компания существовала.

- В качестве обеспечивающих, рассматривают такие бизнес-процессы как административно-хозяйственное обеспечение, обеспечение безопасности, юридическое обеспечение и т.д.
- Обеспечивающие бизнес-процессы не имеют стратегического значения .
- Компания может отдать свой обеспечивающий бизнес-процесс на аутсорсинг.

II. Классификация бизнес-процессов. (6)

Бизнес-процессы развития:

- Бизнес-процессы, целью которых является получение прибыли в долгосрочной перспективе.
- Бизнес-процессы совершенствования и развития деятельности организации.

Бизнес-процессы развития представляют **инвестиционные** виды деятельности, где усилия прикладываются сегодня, а результаты получаются по прошествии определенного периода .

Отличительной особенностью бизнес-процессов развития является то, что они на 80% представляют собой **проектную деятельность**.

1.1. Классификация бизнес-процессов. (7)

Проект - это процесс, который реализуется один раз, после чего он завершает свое существование. Ему на смену возникает новый проект и эта ситуация повторяется многократно.

Бизнес-процессы развития - это на 80% проекты, а проекты требуют иных техник управления, которые называют технологиями управления проектами.

Соответственно проекты предъявляют другие требования к сотрудникам компании, которые ими управляют и участвуют в их реализации.

Проектный менеджер отличается от менеджера операционного по своим как профессиональным, так и личностным навыкам.

I I. Классификация бизнес-процессов. (8)

К группе **управленческих процессов** относят следующие бизнес-процессы:

- **Процессы, которые обеспечивают выживание, конкурентоспособность и развитие организации и регулируют ее текущую деятельность.**
- **Процессы, прямой целью которых является управление деятельностью организации.**

Отличительными особенностями процессов управления является их типовая структура. Различие между управленческими процессами определяется спецификой объектов управления, которыми они управляют. Например, бизнес-процесс "Управление финансами" управляет объектом "деньги", бизнес-процесс "Управление маркетингом" управляет объектом "клиент", бизнес-процесс "управление персоналом" - объектом "Персонал" и т.д.

II. Классификация бизнес-процессов.

(9)

Функции **процессов управления**:

- Прогнозировать и планировать
- Организовывать
- Распоряжаться
- Координировать
- Контролировать

В общем виде процесс управления можно представить состоящим из функций планирования, организации, мотивации и контроля.

III. Основы управления

(1)

бизнес-процессами подразделения.

Для чего необходимо внедрение процессного подхода?

- Для организации эффективной работы каждый сотрудник должен знать свои обязанности, причем его роль (рамки полномочий и ответственности) должна **однозначно** пониматься всеми участниками процесса.
- Иначе **невозможно эффективно контролировать** деятельность работников и точно оценивать вклад каждого в достижение конечного результата, так как:
 - ✓ каждый работник выполняет задачи в меру своего понимания;
 - ✓ зоны ответственности не разграничены;
 - ✓ сотрудники выполняют ненужные действия, дублируют друг друга;
 - ✓ ряд процессов брошен на самотёк.

III. Основы управления бизнес-процессами подразделения.

(2)

Что в итоге должно получиться:

1. Выделены бизнес-процессы.
2. Определены владельцы БП и их полномочия.
3. Определены границы БП (входы, выходы, поставщики, клиенты).
4. Разработаны ключевые показатели и на их основе создана система планирования и отчетности по бизнес-процессам.
5. Описаны бизнес-процессы (работы, их взаимосвязь, информационные и материальные потоки и прочие элементы).
6. Проводится постоянный анализ и улучшение бизнес-процессов !!!!

III. Основы управления бизнес-процессами подразделения.

(3)

Построение и оптимизация организационно – процессной структуры организации осуществляется в пять этапов:

- **Этап 1.** Разработка модели организации "как есть".
- **Этап 2.** Анализа модели организации "как есть".
- **Этап 3.** Разработка модели организации "как надо".
- **Этап 4.** Разработка плана перехода из состояния "как есть" в состояние "как надо".
- **Этап 5.** Внедрение изменений и построение организации "как надо".

III. Основы управления бизнес-процессами подразделения.

(4)

Этап 1. Разработка модели организации "как есть" состоит из четырех шагов.

- **На первом шаге** описываются бизнес-направления, которые реализует компания.
- **На втором шаге** описываются работы, функции и бизнес-процессы, которые выполняются в компании для того, чтобы реализовывать бизнес-направления.
- **На третьем шаге** описывается организационная структура компании.
- **На четвертом** - распределение ответственности структурных звеньев за работы, функции и бизнес-процессы
(Создание МАТРИЦЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ)

III. Основы управления бизнес-процессами подразделения.

(5)

Пример матрицы ответственности

Организационная структура Бизнес-процессы		-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
		Генеральный директор	Директор по снабжению	Директор по производству	Директор по продажам продукции	Директор по контрактному производству	Директор по транспорту	Директор по общим вопросам	Директор по развитию	Финансовый директор	Директор по информационным технологиям	Директор по персоналу	
-	Основные процессы												
+	Закупка сырья и материалов		О	С			У			У			
+	Производство продукции			О	С	С	У			У			
+	Продажа продукции			С	О					У			
+	Продажа услуг контрактного производства			С		О				У			
+	Доставка продукции потребителям						О						
-	Обеспечивающие процессы												
+	Административно-хозяйственное обеспечение							О		У			
+	Ремонт и модернизация оборудования			О			У			У			
+	Обеспечение безопасности							О		У			
+	ИТ-обеспечение и связь									У	О		
+	Юридическое обеспечение									О			
+	Капитальный ремонт и строительство						У	О		У			
-	Процессы управления												
+	Стратегическое управление	Р	У	У	У	У	У	У	О	У	У	У	У
+	Управление проектами развития	П	У	У	У	У			О	У		У	
+	Управление финансами	П	У	У	У	У	У	У	У	О	У	У	У
+	Управление маркетингом	П	У	У	О				Р	У			
+	Управление бизнес-процессами и качеством	П	У	У	У	У	У	У	О	У	У	У	У
+	Управление персоналом	П	У	У	У	У	У	У	У	У	У	О	

- О Ответственный за процесс
- У Участник процесса
- И Исполнитель процесса
- К Контролирует в процессе
- С Согласовывает в процессе
- Р Принимает решение в процессе
- Д Предоставляет информацию в процессе
- Э Консультирует в процессе
- П Принимает и утверждает результаты процесса
- Л Лишний в процессе
- Н Неизвестная роль в процессе
- А Аутсорсинг-партнер процесса

III. Основы управления бизнес-процессами подразделения.

(6)

Этап 2. Анализа модели организации "как есть".

1. Определяется соответствие процесса целям компании.
2. Выясняется соответствие процесса требований к нему:
 - Существует ли владелец процесса?
 - Определены ли границы БП?
 - Установлены ли критерии оценки исполнения функций БП и как они определяться (измеряться)?
 - Охватывает ли матрица ответственности все аспекты БП?
 - Нуждается ли процесс в декомпозиции?
3. Формулируются предложения по принятию или внесению изменений в существующие БП и матрицы ответственности.
4. Подготовка предложений по мероприятиям внедрения уточнённых и исправленных БП в работу организации (предприятия).

III. Основы управления бизнес-процессами подразделения.

(7)

Этап 3. Разработка модели организации "как надо".

1. Составляются схемы и описания БП в «новой редакции».
2. Составляется действенная Матрица ответственности.
3. Проводится разъяснение необходимости изменений.

Этап 4. Разработка плана перехода из состояния "как есть" в состояние "как надо".

1. Утверждение плана мероприятий внедрения уточнённых и исправленных БП в работу организации (предприятия).
2. Формализация изменений.
3. Обучение сотрудников.

III. Основы управления бизнес-процессами подразделения.

(8)

Этап 5. Внедрение изменений и построение организации "как надо".

1. Внедрение Матрицы ответственности.
2. Распределение ответственности структурных звеньев за работы, функции и бизнес-процессы
3. Действия по изменению деятельности компании в рамках новых подходов к БП.
4. Анализ результативности изменений.
5. Корректирующее действия.
6. Внедрение новаций и постоянное совершенствование.

III. Основы управления бизнес-процессами подразделения.

(9)

Празднование успешного внедрения изменений



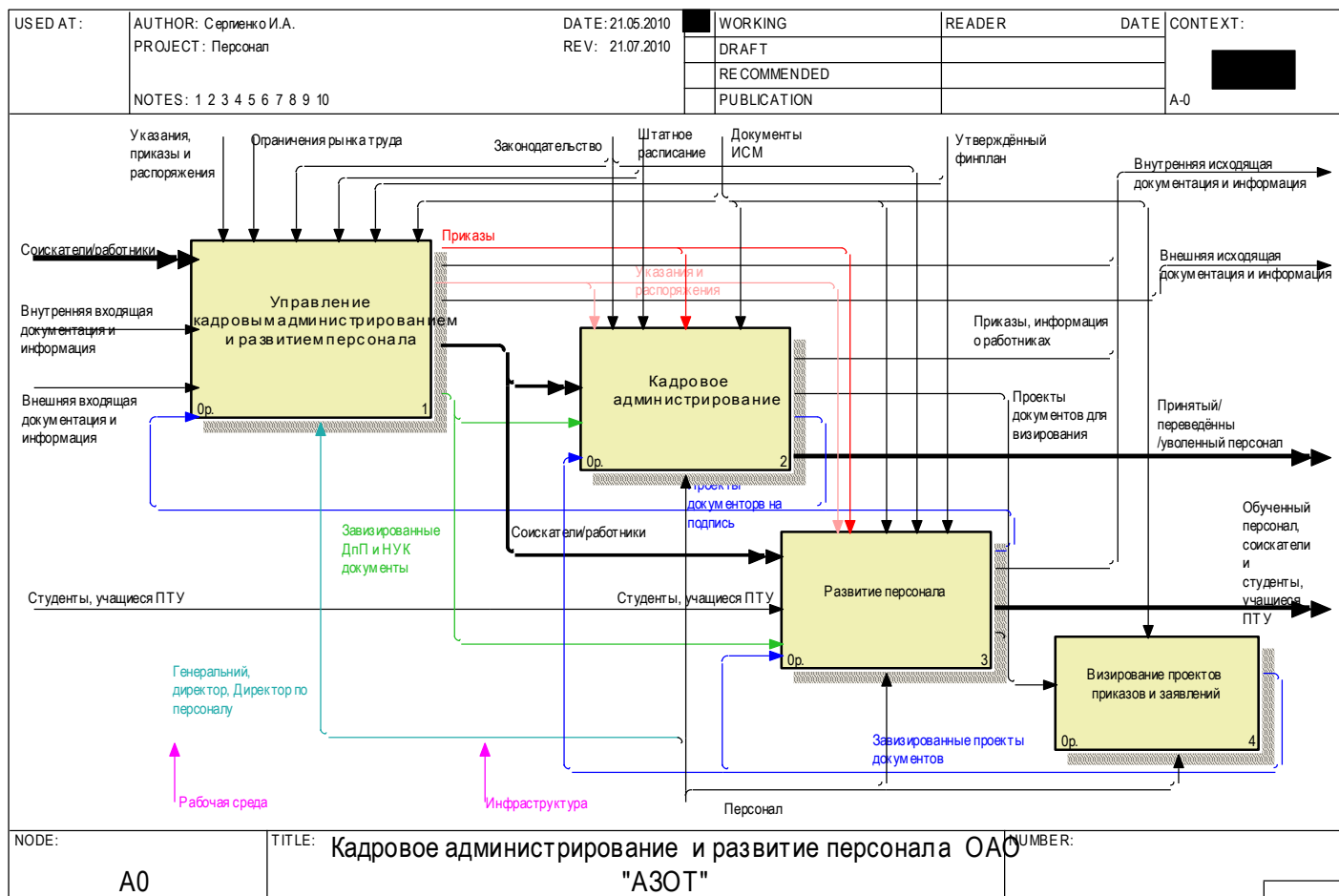
IV. Пример декомпозиции процесса. (1)

- Кадровое администрирование и развитие персонала ОАО «Азот»



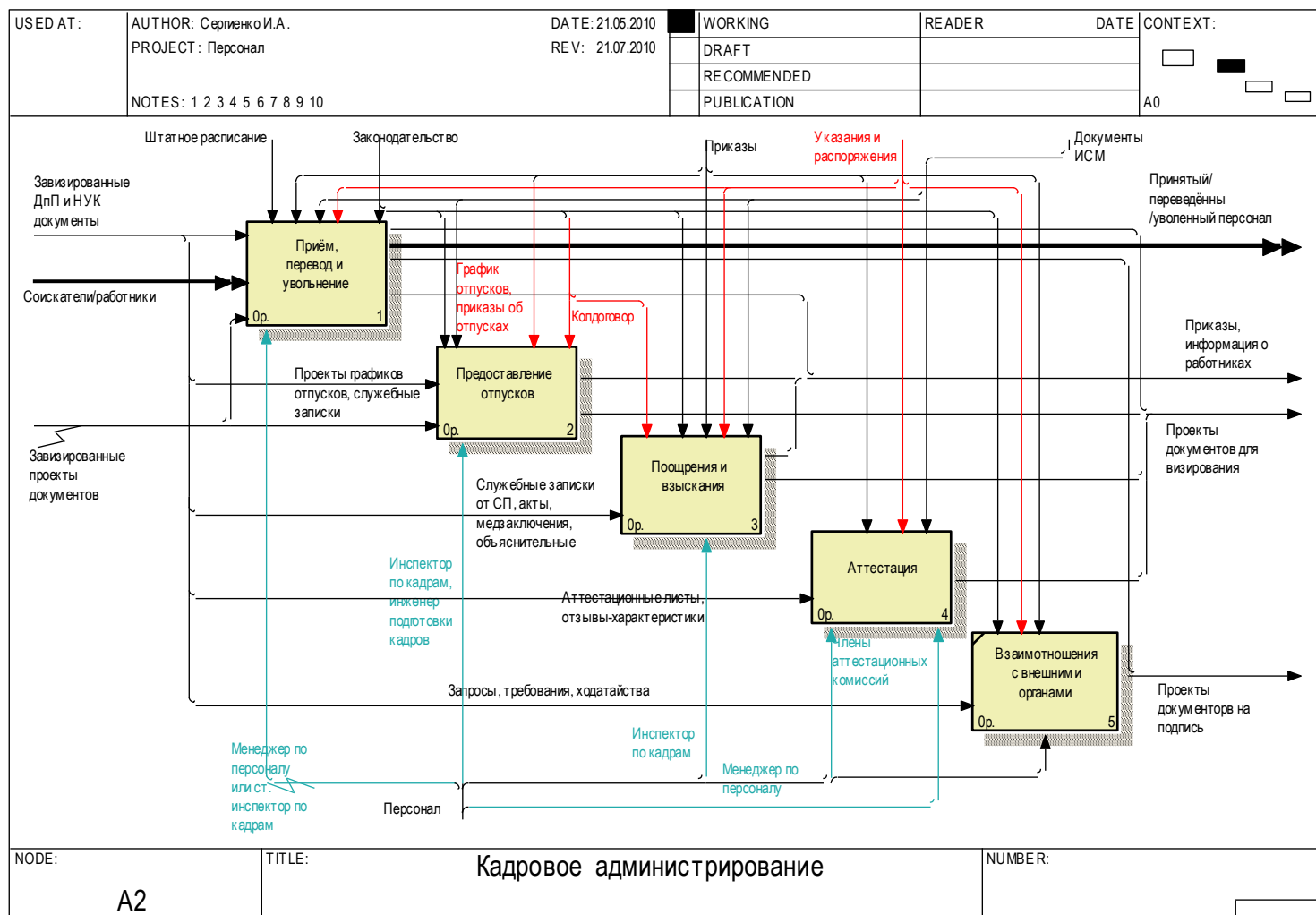
IV. Пример декомпозиции процесса. (2)

- Кадровое администрирование и развитие персонала ОАО «Азот»



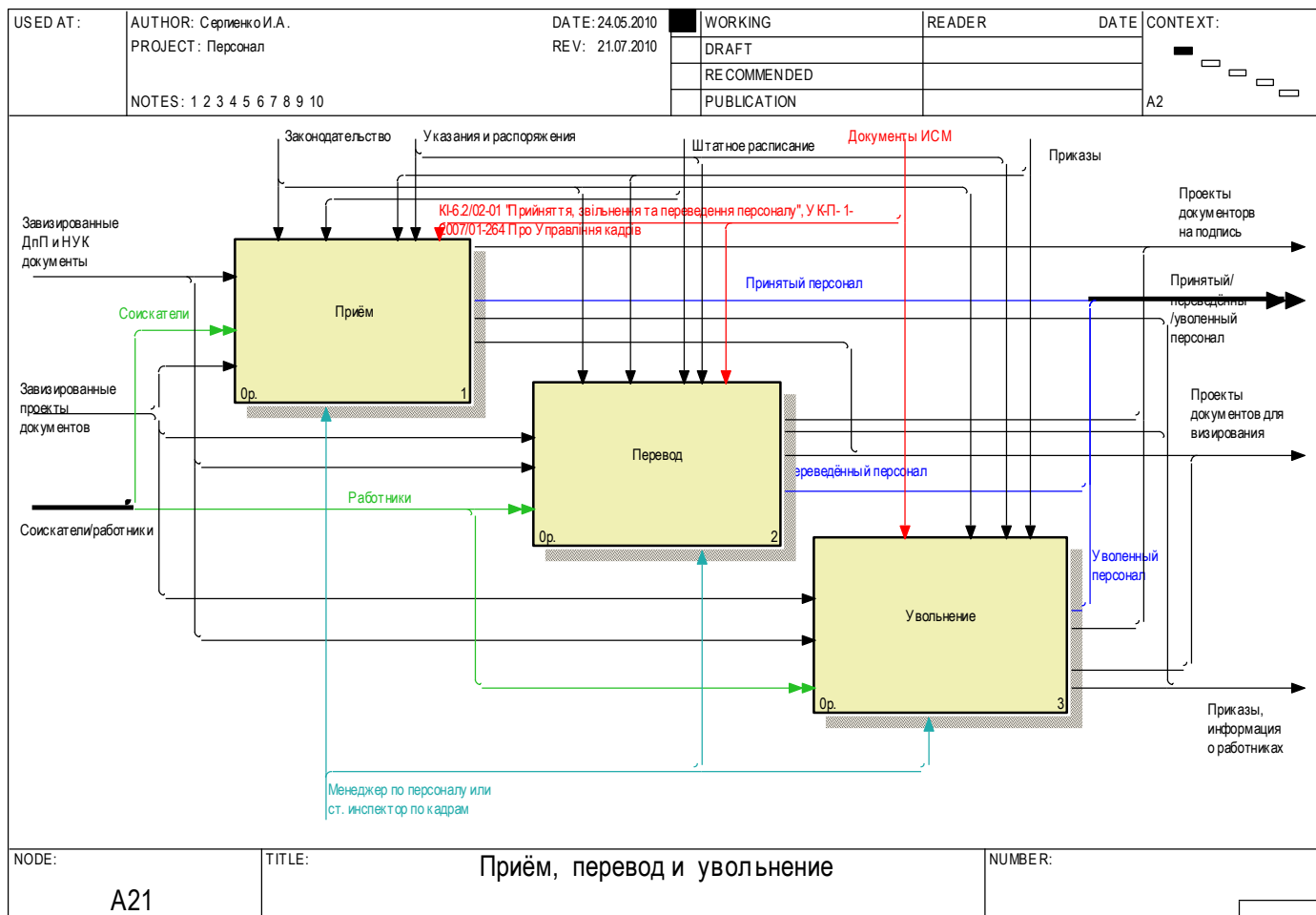
IV. Пример декомпозиции процесса. (3)

• Кадровое администрирование



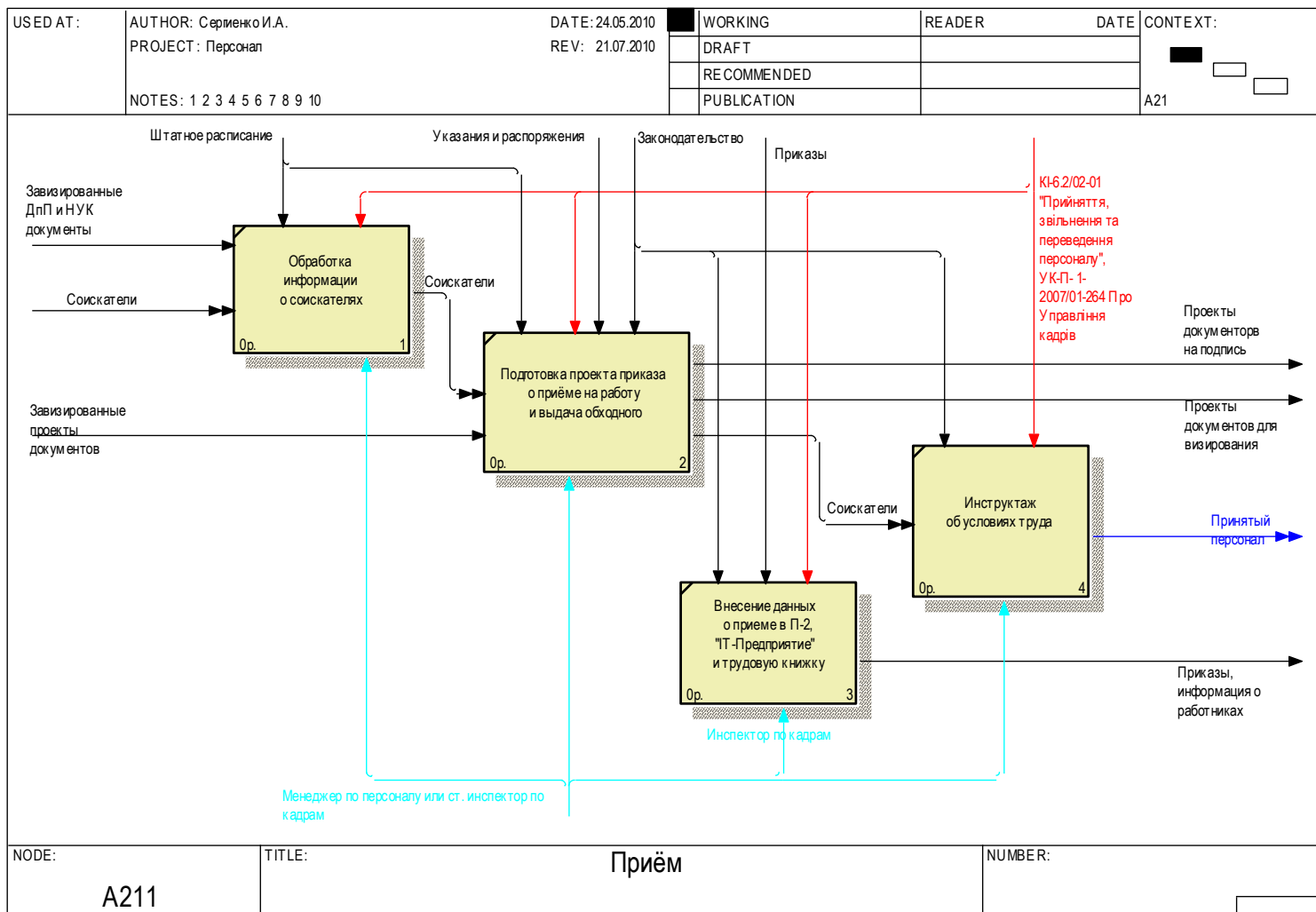
IV. Пример декомпозиции процесса. (4)

- Прием, перевод, увольнение



IV. Пример декомпозиции процесса. (5)

• Прием



NODE:

A211

TITLE:

Приём

NUMBER: