

Постановка бизнес-процессов

Процессный подход позволяет обеспечить наглядность объекта (организации или системы) – его точного, достаточного, лаконичного, удобного для восприятия и анализа описания.

Очевидно, что для сложных систем практически невозможно получить одно единственное описание, отвечающее на все вопросы с точки зрения руководства и управления и пригодное для достижения всех ключевых целей и задач.

Являясь по своей природе многогранной по формам и содержанию представления, организация (система) как совокупность взаимосвязанных компонентов может быть описана в виде целого ряда самостоятельных, законченных «проекций», количество которых определяется главным образом целями менеджмента.

Применение в менеджменте такого подхода подчеркивает важность:

- понимания регламентирующих требований (потребителя, законодательных или требований самой организации) и соответствия им;
- необходимости рассмотрения **процессов** с точки зрения добавленной ценности;
- достижения результатов выполнения процессов и их результативности;
- постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении.

Современные предприятия вынуждены постоянно заниматься улучшением своей деятельности. Это требует от руководителя предприятия необходимости постоянно разрабатывать и принимать новые решения для управления деятельностью предприятия и технологией производства конкурентоспособных продуктов и услуг.

ВНИМАНИЕ!

При внедрении новых технологий часто происходят изменения в действующих бизнес-процессах предприятия. Для снижения рисков сбоя основных бизнес-процессов предприятия и повышения их эффективности желательно заранее смоделировать возможные изменения в существующих процессах или разработать новые.

Для постановки существующего бизнес-процесса и/или при создании нового процесса эксперты рекомендуют использовать следующую последовательность действий:



Рисунок 1. Последовательность действий при постановке процесса

1. Определить цель создания или постановки бизнес-процесса.

В определении целей вам помогут ответы на эти вопросы:

- «Для чего данный процесс нужен компании?»,
- «Что изменится при внедрении данного процесса?»,
- «Какой эффект ожидается от его внедрения?»,

- «Кто является заказчиком и владельцем бизнес-процесса?».

2. Определить клиентов процесса и требования на выходные продукты процесса.

На этом этапе важно определить, что за продукт будет поставлять данный процесс, кто будет пользоваться этим продуктом:

- какой клиент (составить полный перечень клиентов),
- какие требования предъявляются к продукту данного бизнес-процесса.

3. Определить входы процесса.

- Составьте перечень ресурсов, которые необходимы для выполнения данного бизнес-процесса.
- Сравните эти ресурсы с теми, которые уже потребляет бизнес-процесс.
- Определите требования к входящим в процесс ресурсам, так как важно, чтобы соблюдались требования к выходам вашего процесса.
- Согласуйте входы вашего процесса с выходами окружающих вас процессов.

4. Определить требуемый персонал и инфраструктуру.

Для определения требований к персоналу и инфраструктуре ответьте на вопросы:

- «Какой персонал вам необходим для эффективной работы данного бизнес-процесса»,
- «Какие условия необходимы для эффективной работы персонала?» и т. д.

5. Разработать графическую схему процесса на верхнем уровне, используя одну из нотаций описания бизнес-процесса (IDEF0, IDEF3, DFD, ARIS eEPC и т. д.).

Методика (нотация) создания модели бизнес-процесса - это совокупность способов, при помощи которых объекты реального мира и связи между ними представляются в виде модели.

5.1. Разработать контекстную диаграмму процесса, используя соответствующую нотацию.

5.2. Разработать диаграмму процесса с PDCA.

5.3. Разработать основные функции процесса на верхнем уровне, используя соответствующую нотацию.

Функция - направление деятельности элемента организационной структуры, представляющее собой совокупность однородных операций, выполняемых на постоянной основе.

6. Детально описать функции процесса:

6.1. Описать каждую функцию верхнего уровня в виде процесса в соответствующей нотации.

6.2. Рассчитать среднее время выполнения функции процесса и определить трудоемкость в человеко-часах.

6.3. Определить состав исполнителей и их распределение по подразделениям (т. е. определить организационную структуру). Создать матрицу ответственности.

6.4. Детально описать каждую функцию в виде потока работ, используя соответствующую нотацию.

7. Описать функции процесса в виде таблицы.

№ п/п	Наименование функций процесса
1.	Бюджетирование
2.	Производство готовой продукции
3.	Сбыт готовой продукции
...	

Таблица «Перечень функций процесса»

8. Описать документы, которые используются в процессе (с указанием требований к каждому документу) в виде таблицы:

8.1. Регламентирующие документы:

8.1.1. Регламент выполнения бизнес-процесса.

8.1.2. Положение о подразделениях.

8.1.3. Должностные и рабочие инструкции.

8.2. Методические документы.

8.3. Учетно-отчетные документы.

8.4. Рабочие документы.

8.5. Свободный перечень документов процесса.

9. Описать в виде таблицы ресурсы, которые используются в процессе:

9.1. Персонал:

9.1.1. Организационная структура.

9.1.2. Краткое описание должностей.

9.1.3. Квалификационные требования на каждую должность.

9.2. Оборудование.

9.3. Программное обеспечение.

9.4. Связь.

9.5. Среда.

10. Подготовить сводную проектную документацию по процессу:

10.1. Отчет «Подготовка/постановка организации процесса...».

10.2. Комплект документов по процессу.

11. Оценить результаты проектирования и постановки процесса:

11.1. Рассчитать плановую эффективность процесса.

При постановке бизнес-процессов используются следующие правила:

- Количество процессов, находящихся в подчинении у одного владельца, не должно превышать типовые нормы управляемости 7 (± 2).
- Границы процесса должны формироваться таким образом, чтобы соблюдалось правило Парето 80:20 – в процессе должно выполняться не менее 80 % объема работ по преобразованию входов в выход.
- Размер процесса, численность сотрудников в нем должны быть достаточно большими, чтобы создание такого комплекта было экономически целесообразным.
- Размер процесса определяется разбиением сквозной цепочки создания продукта на промежуточные отрезки (процессы, подпроцессы, функции).