### ТЕМА 5

### ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

### К УПРАВЛЕНИЮ В ОРГАНИЗАЦИИ

Процессный подход к управлению – управление организацией путем построения системы процессов, управления ими, осуществления деятельности по улучшению процессов.

Для внедрения процессного подхода в организации необходимо:

**1. Провести построение, анализ и оптимизацию цепочек создания ценности организации.**

Методика построения и анализа цепочек создания ценности позволяет анализировать бизнес на верхнем уровне и принимать решения о преобразовании процессов и организационной структуры организации. Можно сказать, что это высший из возможных уровней применения процессного подхода к управлению.

Анализ деятельности организации на верхнем уровне при помощи схем цепочек создания ценности позволяет более адекватно подходить к решению задачи построения системы процессов организации в целом.

**2. Создать систему (сеть) процессов организации.**

Наличие в организации системы процессов является важнейшим условием эффективного внедрения процессного подхода. Система процессов организации может быть использована в следующих целях:

* организации управления на принципах процессного подхода;
* осуществления изменений в организационной структуре;
* поэтапной регламентации процессов;
* разработки системы показателей для управления процессами;
* проведения анализа по сравнению с конкурентами (бенчмаркинга);
* использования лучших отраслевых практик;
* прочее.

**3. На основе системы процессов оптимизировать организационную структуру организации.**

Адекватно подойти к решению задачи оптимизации организационной структуры можно, только опираясь на информацию о процессах, которые выполняются в организации. Если у руководителей, осуществляющих структурные изменения, нет видения деятельности предприятия как системы процессов, то, скорее всего, реорганизация окажется неудачной. Процессы первичны, а организационная структура вторична, так как процессы создают ценность для клиентов, структура – нет.

Внедряя процессный подход, очень важно критически взглянуть на существующую организационную структуру и оптимизировать ее, ориентируясь на процессы. За счет структурных изменений необходимо добиться, чтобы при выполнении процессов были устранены:

* зоны безответственности;
* дублирование функций;
* пересечение полномочий;
* неэффективные звенья цепочки.

**4. Выполнить документирование деятельности в той степени, которая необходима для организации управления процессами.**

Обычное документирование деятельности (в том числе регламентация процессов) не является внедрением процессного подхода. Например, если процессы выделены неадекватно, границы процессов и зоны ответственности менеджеров четко не определены, то регламентация не даст положительного эффекта для организации. Внедрение процессного подхода означает в первую очередь внедрение механизмов управления процессами. Поэтому регламентация необходима в той степени, в которой позволяет организовать управление процессами и достигать поставленных собственниками и руководителями организации целей.

**5. Разработать и внедрить систему показателей для управления организацией и процессами.**

Наличие в организации системы целей и показателей является необходимым условием для осуществления управления. Но эта система может быть привязана к структурным подразделениям. В этом случае показатели не ориентированы на результативность и эффективность в масштабе всей организации.

При внедрении процессного подхода система показателей должна быть привязана к процессам и ориентирована на достижение целей бизнеса в целом. При описании же процессов важно точно определить, какие именно структурные подразделения их выполняют. Поэтому корректно развернутая на основе процессов система показателей может быть использована для определения показателей структурных подразделений, если это необходимо.

**6. Организовать управление процессами.**

Организация управления процессами является одной из наиболее сложных задач, возникающих перед руководством организации при внедрении процессного подхода. Чтобы организовать такое управление:

* у руководства организации должно быть понимание методов управления процессами;
* необходимо выделить соответствующие ресурсы (например, средства на разработку информационной системы, регламентов, обучение персонала и т.п.);
* должна быть четко структурирована система процессов;
* нужно разработать систему целей и показателей для управления процессами.

При организации управления процессами для каждого из них разрабатываются и используются различные контуры управления. В рамках внедрения управления процессами должны быть разработаны и внедрены процедуры управления корректирующими и предупреждающими действиями.

**7. Организовать деятельность руководителей по улучшению процессов.** Можно наладить оперативное управление процессами, но не добиться при этом улучшений в них. В рамках внедрения процессного подхода необходимо создать механизмы улучшений процессов. Возможны различные подходы к решению этой задачи: от жестких административных мер до вовлечения персонала и создания условий для эффективной командной работы по улучшению процессов.

**8. Разработать и внедрить систему мотивации, ориентированную на улучшение процессов.**

Неформальное и эффективное внедрение процессного подхода невозможно без вовлечения персонала организации, а это означает, что руководителям необходимо задуматься о вопросах мотивации сотрудников.

Процедура внедрения процессного подхода на предприятии включает девять основных этапов, выполняемых в четкой последовательности.

**Первый этап** – определение процессов предприятия. При этом необходимо руководствоваться ГОСТ Р ИСО 9001:2001, в соответствии с которым важно выделить процессы, необходимые для системы менеджмента качества, определить последовательность и взаимодействие этих процессов, а также критерии и методы, необходимые для обеспечения и результативности как при осуществлении, так и при управлении ими [1].

На предприятиях средних размеров можно выделить в среднем около 2000-2500 процессов. Самой распространенной ошибкой при внедрении процессного управления отечественными предприятиями является попытка начать комплексно описывать все существующие процессы, что влечет за собой проблему нехватки ресурсов и сложности в управлении. В этой связи необходимо составить полный список исключительно реальных процессов. Следует выявить цепочки процессов, описать их взаимодействие, определить прямых потребителей, поставщиков и каналы связи.

**Второй этап** – определение долгосрочных и краткосрочных целей, позволяющее конкретизировать и уточнить назначение каждого процесса. Определение целей выполнения процесса позволяет выработать систему соответствующих управленческих воздействий для более эффективного их достижения. Нельзя недооценивать значение постановки целей, так как именно они являются исходной точкой планирования, выступают в качестве основы системы мотивирования и служат точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов. Немаловажный момент при установлении целей процессов – определение их последовательности.

Любая зафиксированная цель, соответствующая определенному процессу, представляет собой конечный результат, на достижение которого и направлена реализация процесса. Следовательно, четко определенные цели процесса помогают проводить в дальнейшем эффективный контроль и способствуют увеличению эффективности деятельности всей организации.

**Третий этап** – определение взаимосвязей между процессами. Характерными свойствами любого процесса являются протяженность во времени и наличие четко определенных входа и выхода. Под входом процесса понимают ресурсы, то есть материальные и нематериальные элементы, необходимые для его выполнения. Выходом процесса является результат, полученный в ходе его выполнения; при этом достаточно часто выход одного процесса представляет собой вход в последующий.

**Четвертый этап** – определение ответственности и компетенции по каждому процессу. Одной из причин снижения эффективности и результативности процесса является неопределенность в ответственности сотрудников. Необходимым условием эффективного управления процессами является распределение ответственности за результаты их выполнения. Владелец бизнес-процесса – должностное лицо, имеющее в своем распоряжении ресурсы, управляющее ходом выполнения бизнес-процесса и несущее ответственность за результаты и эффективность его реализации.

**Пятый этап** – анализ структуры процесса и определение ресурсов, необходимых для его выполнения. Графическое описание процесса способствует лучшему пониманию потока и последовательности действий и их дальнейшей детализации, степень которой при описании процесса зависит от применяемых методов и инструментов (нотации, блок-схемы и т.д.).

**Шестой этап** – определение критериев оценки результативности, установление измеряемых величин и показателей. На данном этапе устанавливаются критерии эффективности процессов и системы их измерения, обеспечивающие оптимальную управляемость процессов, риски, схему действий по исключению или снижению вероятности появления таких рисков и выработке предупреждающих действий, методы проведения измерений, методы анализа информации о процессах.

**Седьмой этап** – реализация и управление процессом, осуществляемое в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2000 и подразумевающее планирование процессов, обеспечение их ресурсами и обслуживание. Это, в свою очередь, предполагает определение ресурсов, необходимых для функционирования процессов с заданной эффективностью и результативностью, выявление механизма разработки мер для достижения запланированных результатов и установленных целей, определение и внедрение процедуры управления изменениями процессов, порядок действий и принятия решений в случае появления несоответствий или отказов процессов и т.д.

**Восьмой этап** – проведение контроля и оценивания процесса. Это делается после того, как установлены необходимые средства измерения и нормативы в ходе выполнения шестого этапа данного алгоритма. Необходимость контроля определяется такими факторами, как неопределенность, предупреждение кризисных ситуаций, возрастающая сложность процессов. В ходе контроля необходимо сопоставить достигнутые результаты с установленными показателями, а именно: измерить результаты, определить уровень допустимых отклонений, сравнить фактические результаты с запланированными, сделать вывод о достижении цели процесса. Для того, чтобы контроль осуществлялся эффективно, необходимо соблюдать такие положения, как связь контроля со стратегией, исполнение всех видов контроля, точность, гибкость, своевременность. Таким образом, если была разработана четкая структура процесса, определены показатели измерения и точки контроля, реализация данного этапа будет выполнена гораздо легче и эффективнее.

**Девятый этап** – определение и реализация мер, направленных на улучшение процесса. Необходимо провести анализ причин отклонений в выполнении процессов, разработать и применить к ним необходимые корректирующие действия. При этом руководству необходимо не только постоянно искать альтернативные решения для улучшения процессов, но и мотивировать персонал, вовлеченный в реализацию процесса, самостоятельно разрабатывать и предоставлять свое видение по рационализации, улучшению и устранению «узких» мест. Необходимо постоянно выявлять возможности для улучшения и снижения издержек, что, позволит повысить качество процессов и результативность.

Применение комплекса предложенных мероприятий позволит руководству предприятия избежать большого количества проблем, возникающих при внедрении процессного подхода на практике. Четкое определение стратегических и тактических целей, описание процессов, выявление взаимосвязей между ними позволяет сосредоточить внимание на наиболее важных для предприятия процессах. Это помогает решить проблемы прикладного характера, подготовить структуру управления к изменениям при переходе на процессно-ориентированное управление, а также позволяет предотвратить потерю времени на описание всех процессов. Определение компетенции делает персонал более ответственным за реализацию конкретных процессов, во многом снимает его сопротивление изменениям и создает почву для более эффективной мотивации работы.