



КАК ВНЕДРИТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

ПРАКТИЧЕСКОЕ
РУКОВОДСТВО



АЛЕКСАНДР КОЧНЕВ

БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

- 1 ЧТО ТАКОЕ ПРОЦЕССЫ?
- 2 ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ
- 3 ИДЕНТИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИИ
- 4 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КОНЦЕПЦИЯ
- 5 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА
- 6 ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЦЕССОВ
- 7 ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ
ОБЯЗАННОСТЕЙ
- 8 ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОСТАВА КОМПЕТЕНЦИЙ
СПЕЦИАЛИСТОВ
- 9 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОФИЛЯ ДОЛЖНОСТИ
- 10 ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

.ВСЁ, ЧТО ДЕЛАЕТСЯ КОМПАНИЕЙ
ДЛЯ ЕЁ КЛИЕНТОВ, ЕСТЬ
ПРОЦЕССЫ

Александр Кочнев
Консалтинговая компания iTeam



ВСЁ, ЧТО ДЕЛАЕТСЯ КОМПАНИЕЙ ДЛЯ ЕЁ КЛИЕНТОВ, ЕСТЬ ПРОЦЕССЫ.

Александр Кочнев



Настоящее практическое руководство будет вам полезно, если:

- Вы планируете **внедрение бизнес-процессов** в вашей компании.
- Хотите получить **конкретное руководство к действию**: с чего начать, как внедрять, в какой последовательности проводить изменения в компании.
- Вы стремитесь **навести порядок в бизнес-процессах** компании, сделать их прозрачными и управляемыми.
- Вы попытались **создать систему управления процессами**, однако вам это по каким-то причинам не удалось сделать.

Сколько времени потребуется для внедрения этого проекта?

Вам потребуется от 2 до 4 месяцев, чтобы заложить основу системы управления процессами.



Какие результаты вы получите?

Проработав последовательно все этапы этого руководства на практике, у вас будут подробно описаны следующие позиции:

- Структура основных процессов компании.
- Спецификации каждого процесса, определяющие цели, результаты, показатели и другие важные характеристики процесса.
- Регламенты основных процессов.
- Инструкции исполнителей процессов.
- Должностные обязанности сотрудников.
- Профили должностей, определяющие требования к знаниям, навыкам и личным качествам сотрудников.

Дорожная карта проекта

Настоящее методическое руководство есть **пошаговое описание проекта внедрения** основных элементов процессного подхода.

В своей работе по внедрению в компании процессного подхода к управлению будем руководствоваться строго определенной технологией, которая представлена на схеме **в виде «дорожной карты» проекта**.

Мы будем идти по этой карте шаг за шагом, последовательно приближаясь к нашей цели – созданию системы управления процессами.

Когда процессы не налажены, работа людей приобретает хаотический характер. При этом энергия сотрудников вместо полезного дела затрачивается на согласование действий, конфликты, поиск информации, преодоление препятствий, исправление ошибок.

Управлять процессами, значит:

- Видеть и выделять процессы как последовательность взаимосвязанных действий.
- Измерять и анализировать результаты процессов.
- Контролировать связь результатов с ресурсами, необходимыми для их достижения.
- Принимать меры по непрерывному улучшению процессов.

Процессно-ориентированный подход

Процессно-ориентированный подход - это метод управления, который позволяет компании выйти на качественно новый уровень.

Руководство компании ясно видит функции исполнителей, движение ресурсов, распределение ответственности в организационной структуре, имеет возможность четко фиксировать места возникновения проблем и принимать своевременные меры по их устраниению.

Дорожная карта – это пошаговое описание проекта внедрения основных элементов процессного подхода.



Следуйте нашей «дорожной карте», и вы построите структурированные, управляемые бизнес-процессы.

Дорожная карта проекта



Методическое руководство основано на материалах мастер-проекта
«[Создание системы управления процессами](#)»

[https://iteam.ru/learn/course/kak-postoit-sistemu-upravlenija-protsessami-za-4-mesjatsa](https://iteam.ru/learn/course/kak-postroit-sistemu-upravlenija-protsessami-za-4-mesjatsa)



ЧТО ТАКОЕ ПРОЦЕССЫ?

ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К
УПРАВЛЕНИЮ КОМПАНИЕЙ

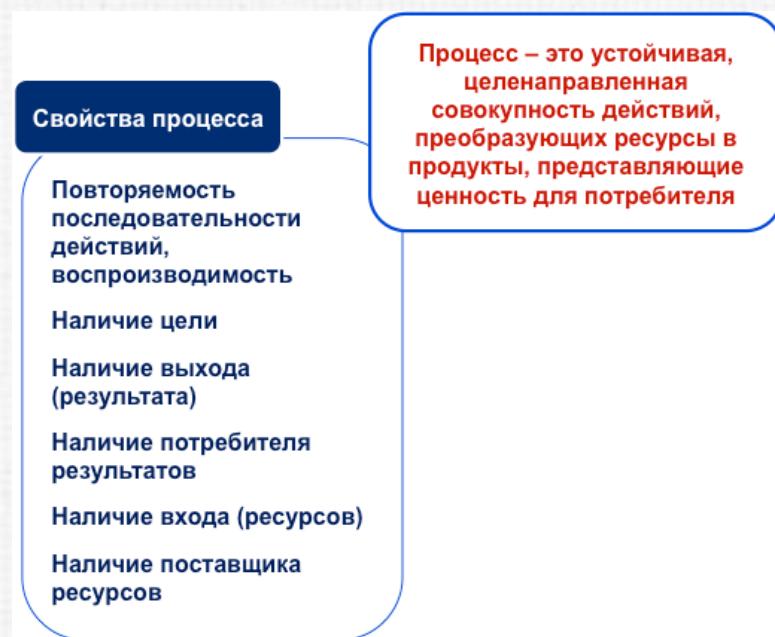
Что такое процесс?

Процесс - это устойчивая, целенаправленная, последовательность действий, преобразующих ресурсы (входы) в некоторые продукты (выходы), представляющие ценность для потребителя.

Процесс – это повторяющаяся последовательность действий, именно **повторяемость – ключевой признак любого процесса**.

Если какая-то последовательность действий в вашей организации воспроизводится раз в день, раз в неделю, раз в месяц или хотя бы раз в год, вероятнее всего речь идет именно о процессе.

В хорошо организованной и структурированной компании на долю процессов приходится около 40-60% деятельности сотрудников, вся остальная деятельность мало структурирована: совещания, коммуникации между сотрудниками, обучение и пр.



Процесс – это то, что происходит регулярно в одной и той же последовательности.

Обычно выделяют 4 типа процессов в компании:

1. Основные процессы.
2. Обеспечивающие процессы.
3. Процессы развития.
4. Процессы управления.

У каждого процесса есть потребитель – клиент, который заинтересован в результатах процесса.

**Целью любого процесса является
удовлетворение клиента.**

Не может быть процесса без клиента.

Александр Кочнев

ПРОЦЕСС: КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Входы в процесс - это материальные или нематериальные ресурсы, которые нужны, чтобы процесс выполнялся.

Выходы - это продукты и услуги, которые являются результатами процесса.

Исполнители процесса – сотрудники компании, выполняющие определенные функции в процессе.

Клиенты – потребители результатов процесса.

Поставщики – лица или организации, обеспечивающие процесс ресурсами.

Владелец процесса - это лицо, которое обладает достаточными полномочиями, властью, ресурсами, чтобы обеспечить успешное выполнение процесса и достижение его цели. Владелец процесса имеет полномочия изменять его, улучшать и совершенствовать.

В каждом процессе необходимо идентифицировать эти **ключевые характеристики** (см. раздел «Идентификация процессов»).

Очень часто управление компанией отождествляют только с процессным подходом, когда вся деятельность организации описана и регламентирована; никаких действий не происходит без четкого регламента; компания работает, как отложенная машина.

На самом деле это **не только невозможно, но и вредно**.

Регламентация процессов - это только один из способов координации деятельности людей.

Кроме него существует еще **5 способов координации**, которые в различных соотношениях имеются в каждой компании.

Известный исследователь организационных систем Генри Минцберг называет **процессные методы управления «стандартизацией деятельности»**. При этом он выделяет следующие методы координации, широко используемые в менеджменте:

1. Прямая координация. Начальник отдает приказы подчиненным и контролирует их исполнение. Так функционируют подразделения вооруженных сил.

2. Взаимное согласование.

Решения вырабатываются в ходе взаимодействия равноправных членов команды. Это принцип функционирования инновационных, творческих коллективов.

3. Стандартизация целей.

Сотруднику ставятся цели; средства их достижения он выбирает самостоятельно. Так действуют дивизиональные подразделения компаний, руководители которых обладают высокой степенью самостоятельности.

4. Стандартизация квалификации.

Методы и приемы работы отрабатываются в ходе обучения специалиста. В своей трудовой деятельности, отличающейся высокой сложностью, сотрудник действует самостоятельно. Так работают хирурги, адвокаты, преподаватели, консультанты.

5. Корпоративная идеология.

Всех сотрудников компании объединяют общие ценности, понимание единых целей и идеологических установок. Поэтому каждый сотрудник в своей деятельности руководствуется своим пониманием того, как «правильно» поступать в той или иной ситуации. На таких принципах построена деятельность миссионеров религиозных организаций и разведчиков, находящихся на вражеской территории.

Таким образом, **процессный подход в действительности имеет свои ограничения**; он не всегда работает, не всегда возможен, и в любой организации он охватывает лишь часть деятельности. В одних организациях он занимает большую долю, в других – меньшую.

Поэтому важно понимать, что **хорошее управление основывается не только на процессном подходе, но и на целом ряде других методов координации, которые должны действовать в каждой организации в тех или иных пропорциях**.



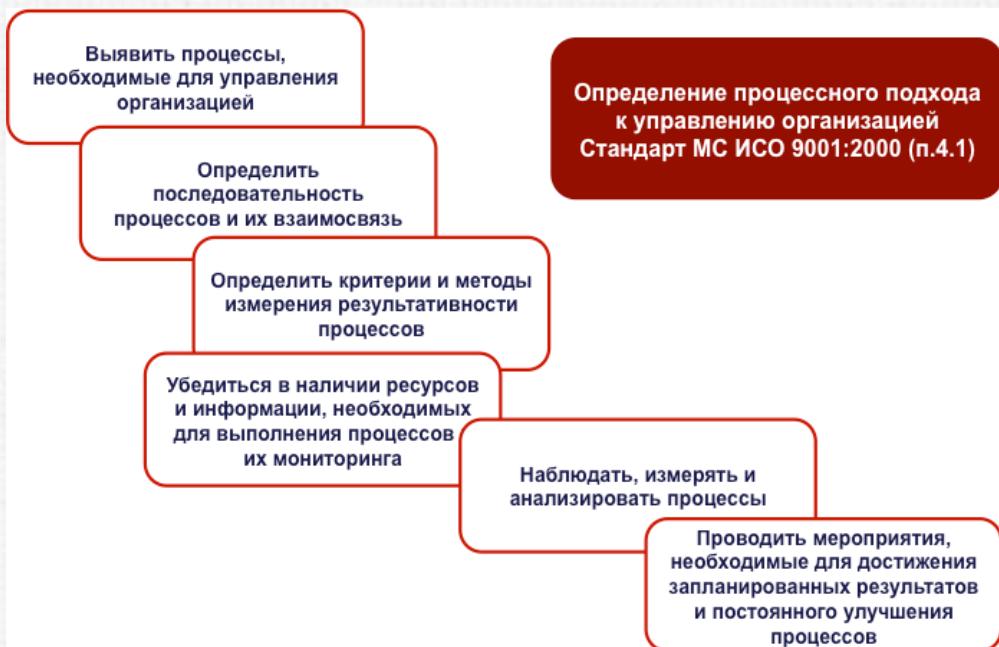
ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К
УПРАВЛЕНИЮ КОМПАНИЕЙ

Особенности процессного подхода к управлению

Процессный подход состоит в том, чтобы:

- Выявлять процессы, которыми необходимо управлять, выявляя состав и структуру процессов.
- Устанавливать последовательность процессов и их взаимосвязь.
- Определять критерии и методы измерения результативности процессов, ясно понимая, что должно быть результатом каждого процесса.
- Постоянно обеспечивать наличие ресурсов и информации необходимых для выполнения процессов.
- Наблюдать, измерять, анализировать процессы на постоянной основе.
- Проводить мероприятия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения процессов



Когда выполняется весь комплекс действий, можно сказать, что **у вас работает процессный подход**.

Это определение процессного подхода нам дает ключ, чтобы оценить уровень его внедрения в вашей компании, как на текущий момент, так в любой момент в будущем.

«ДОРОЖНАЯ КАРТА» СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ

Мы стремимся навести порядок в бизнес-процессах компании, сделать их прозрачными и управляемыми.

Можно сказать, что мы создаем систему управления процессами, или по другому: внедряем процессно-ориентированный подход к управлению компанией.



По сути, мы хотим создать **работающие механизмы управления процессами**, обеспечивающие возможность их постоянного совершенствования.

Если мы строим организационную систему, то строительство должно проводиться на основе определенной методики и технологии.

Никто не возьмется строить дом или корабль, не владея технологией строительства объекта, который требуется создать.

Следуйте методике внедрения процессного подхода - «организационное строительство» ничем не проще инженерной деятельности. Здесь также есть **свои законы и правила**, нарушение которых никогда не остается безнаказанным. Именно этим объясняется огромное количество неудачных проектов в области «организационного строительства».

Поэтому мы в своей работе по внедрению в компании процессного подхода к управлению будем руководствоваться строго определенной технологией, которая представлена на схеме в виде «дорожной карты» проекта.

Мы будем идти по этой карте шаг за шагом, последовательно приближаясь к нашей цели – созданию системы управления процессами.

Первый пункт нашей «дорожной карты» - **идентификация стратегии компании**. Необходимо ясно сформулировать **основные принципы деятельности компании на своем целевом рынке**, определив своих клиентов, ключевые ценности, значимые для потребителей и главные отличия от конкурентов.

Это важно потому, что из этих принципов вытекают требования к внутренней организации компании, к ее процессам и структуре. Не имеет смысла заниматься процессами, не определив, кого они должны обслуживать, и какими они должны быть, чтобы удовлетворять клиентов и обеспечивать превосходство над конкурентами. Все это вытекает из рыночной стратегии.

Следующий шаг – **разработка организационной концепции**. Это своего рода «архитектурный проект» нашей организационной системы. Он определяет структуру и взаимосвязь процессов, а также основные центры ответственности и их функции по обслуживанию процессов.

Организационная концепция служит основой для идентификации процессов и разработки организационной структуры. Эти две задачи решаются в тесном взаимодействии. В ходе идентификации процессов определяются их характеристики: входы, выходы, клиенты, поставщики, исполнители, цели и целевые показатели. Исполнители процессов определяются в привязке к организационной структуре, при этом уточняется и детализируется сама структура.

Используя результаты идентификации процессов мы можем определить **показатели деятельности для исполнителей и сформировать для них должностные обязанности**.

Далее разрабатываются требования к должностным позициям, правила вознаграждения, связанные с показателями деятельности, регламенты процессов и инструкции для исполнителей.

Такова последовательность «строительства» системы управления процессами компании. Нарушение этого порядка неизбежно приводит к неудаче проекта и разочарованию как руководителей, так и сотрудников.



ИДЕНТИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИИ

ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К
УПРАВЛЕНИЮ КОМПАНИЕЙ

Идентификация стратегии компании

Мы начинаем построение системы управления бизнес-процессами с этапа идентификации маркетинговой стратегии компании.

Казалось бы, при чем здесь маркетинговая стратегия, когда мы говорим о процессах? Давайте разбираться.

Процессы компании направлены на создание для клиентов определенных продуктов и услуг. Мы хотим структурировать и четко организовать эту деятельность.

Мы хотим выстроить в компании цепочку процессов, которая отвечает потребностям наших клиентов наилучшим образом, когда мы создаем для клиента продукт или услугу, представляющую ценность.

Чтобы построить такую цепочку процессов мы должны четко понимать:

- Кто наши клиенты?
- Какие у них потребности?
- Чем мы отличаемся от конкурентов? (наши конкурентное преимущества)

Без этого понимания нельзя сформулировать предложение и создать востребованный продукт. Все эти вопросы относятся к **стратегии действий компании на рынке**. Не ответив на них, невозможно ясно определить требования к нашим бизнес-процессам.

Можно выстроить очень хороший инструмент, не думая о стратегии, но этот инструмент будет не нужен в вашей ситуации и не будет работать на вашем рынке.

Процессы компании определяются требованиями клиентов к продуктам или услугам.

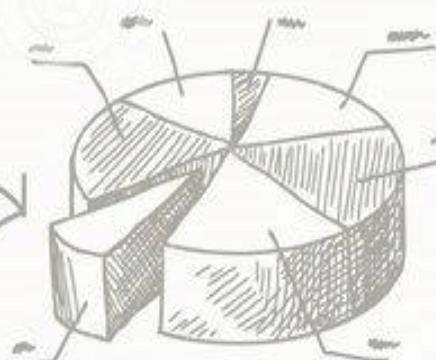
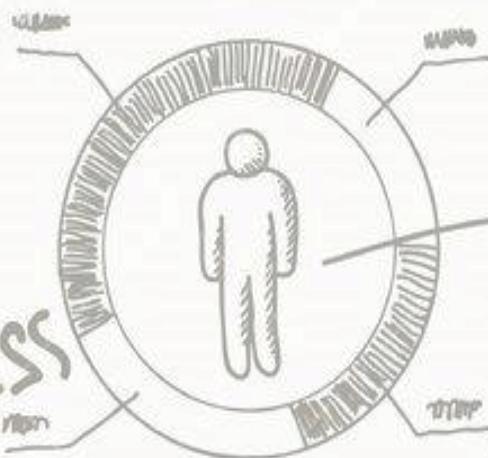
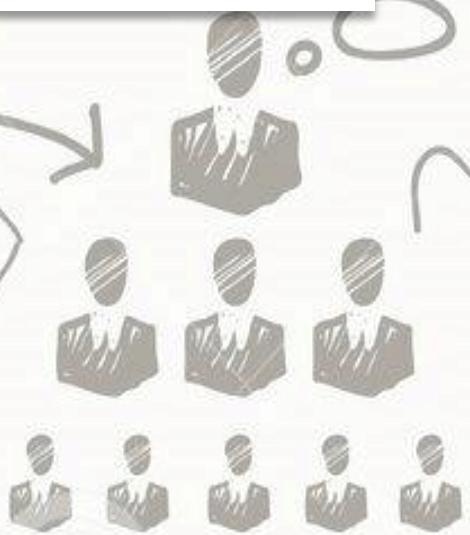
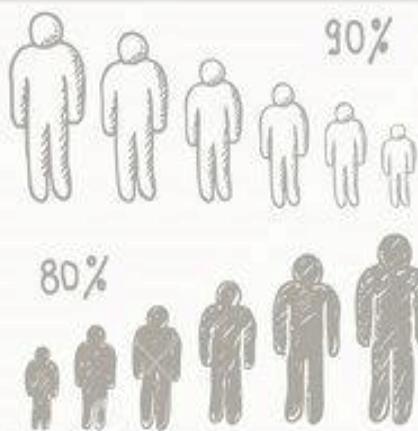
Чтобы не промахнуться в организационном строительстве и **создать процессы, ориентированные на клиентов**, нам необходимо прежде всего сформулировать основные принципы поведения компании на рынке.



Маркетинговая стратегия представляет собой документ объемом 5-10 страниц, определяющий целевые сегменты рынка, ключевые конкурентные различия, методы привлечения клиентов, принципы организации продаж и обслуживания потребителей.

ТРЕБОВАНИЯ К ВАШИМ ПРОЦЕССАМ ОПРЕДЕЛЯЮТ КЛИЕНТЫ.

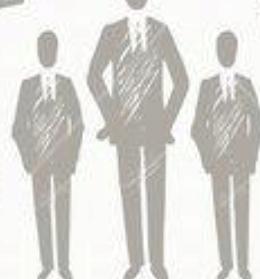
Александр Кочнев



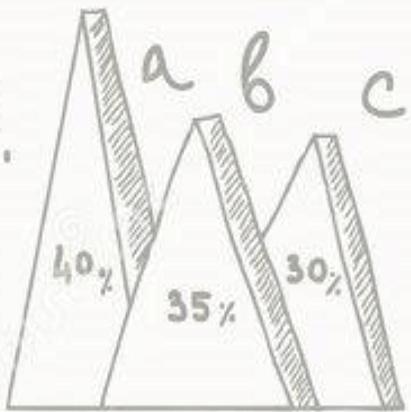
sinness



1. 2.



3.



Говоря об идентификации маркетинговой стратегии, мы предполагаем, что ее не придется разрабатывать «с нуля», что руководство компании имеет определенные представления о долгосрочных целях и направлениях развития бизнеса.

Эти представления необходимо произнести вслух, обсудить с управленческой командой и зафиксировать на бумаге. **В этом и состоит процесс идентификации стратегии.**

Подробное описание стратегии маркетинга, разработанной в ходе одного из проектов iTeam можно изучить в материалах [мастер-проект «Создание системы управления процессами»](https://iteam.ru/learn/course/kak-postroit-sistemu-upravlenija-protsessami-za-4-mesjatsa) <https://iteam.ru/learn/course/kak-postoit-sistem-u-pravlenija-protsessami-za-4-mesjatsa>

Еще раз подчеркнем важность разработанной на этом этапе маркетинговой стратегии.

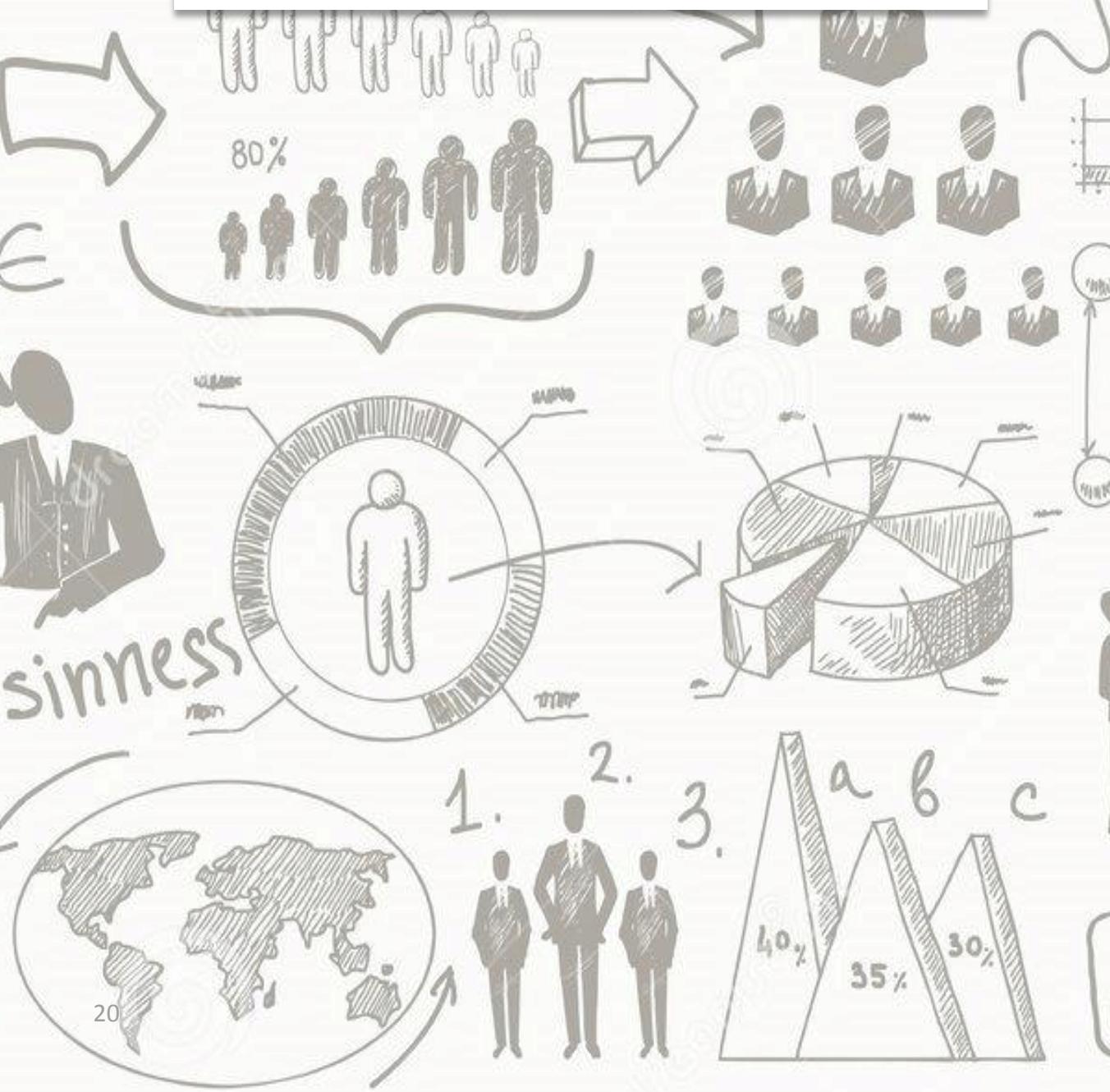
Маркетинговая стратегия определяет направление всей дальнейшей работы управленческой команды по организационному строительству – построению бизнес-процессов и структуры, обеспечивающих компании конкурентные преимущества.

РЕЗЮМИРУЕМ ОСНОВНЫЕ МОМЕНТЫ:

1. ИДЕНТИФИЦИРОВАТЬ СТРАТЕГИЮ – ЗНАЧИТ, ЗАФИКСИРОВАТЬ ТО ПОНЯТИЕ, КОТОРОЕ В КОМПАНИИ УЖЕ ЕСТЬ.
2. ЯСНО ОПРЕДЕЛЕННАЯ СТРАТЕГИЯ - ЭТО ТВЁРДАЯ ОСНОВА ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ЗАНИМАТЬСЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ.
3. БЕЗ СТРАТЕГИИ МЫ РИСКУЕМ ЗАЙТИ НЕ ТУДА И ПОТЕРЬЯТЬ МАССУ ВРЕМЕНИ И РЕСУРСОВ.

СНАЧАЛА СТРАТЕГИЯ – ПОТОМ АРХИТЕКТУРА ПРОЦЕССОВ.

Александр Кочнев





ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КОНЦЕПЦИЯ

ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К
УПРАВЛЕНИЮ КОМПАНИЕЙ

Разработка организационной концепции

После идентификации стратегии следующим пунктом нашей «дорожной карты» внедрения процессного подхода является **разработка организационной концепции**.

Необходимо определить основные принципы организации бизнес-процессов компании, чтобы в дальнейшем опираться на них в ходе более подробного описания процессов и проработки деталей организационного дизайна компании.



Организационная концепция включает пять элементов:

1. Состав основных бизнес-процессов верхнего уровня.
2. Краткое описание процессов верхнего уровня, характеризующее их содержание, входы, выходы и исполнителей.
3. Карта процессов, показывающая второй и, возможно, третий уровень бизнес-процессов.
4. Схема центров ответственности за выполнение бизнес-процессов как прототип организационной структуры компании.
5. Краткое описание функций, выполняемых центрами ответственности.

Остановимся подробнее на описании процессов.

В описание процесса входят следующие элементы:

1. **Клиенты процесса** – те, кто получает выгоду от процесса и использует его результаты. Процесс создается и совершенствуется в интересах клиентов, которых он обслуживает. Именно ориентация на клиента (внутреннего или внешнего) является главной ценностью процессного подхода.

2. Цели процесса – изменения, значимые для клиентов, которые осуществляются в ходе выполнения процесса. Определение целей процесса должно отвечать на вопрос: «Что изменяет процесс?». Например, цель процесса закупок в торговой компании состоит в обеспечении определенного уровня наличия товаров на складе. Наличие товаров – это состояние запасов, критически важное для клиента процесса – подразделения продаж.

3. Результаты процесса – создаваемые на выходе процесса продукты или услуги, которыми пользуются клиенты процесса. Например, для торговой компании результатом процесса закупок является поступление товаров на склад. Необходимо различать цели и результаты процесса. Цели – это то, что изменяется, а результаты – это то, что производится, создается. Например, целью процесса продаж является удовлетворение каких-то потребностей клиента, а результатом – поставка клиенту продукта или оказание услуги.

4. Ресурсы процесса – деньги, информация, материальные ресурсы, поступающие на вход процесса, используемые для производства результатов (продуктов и услуг).

5. Поставщики процесса – лица и организации, предоставляющие ресурсы, необходимые процессу.

6. Исполнитель процесса – тот, кто обеспечивает результат процесса. Здесь нужно использовать не имена сотрудников, а должностные позиции в организационной структуре. Если для какого-либо процесса нет соответствующего исполнителя в структуре компании, то следует использовать условное название роли, которое в дальнейшем, после уточнения организационной структуры, может быть изменено.

7. Владелец процесса – тот, кто отвечает за достижение целей процесса и имеет полномочия изменять процесс. Рекомендуется использовать название должности.

8. Показатели процесса – критерии для измерения результативности, эффективности, качества и производительности процесса.

9. Содержание процесса – краткое описание действий, осуществляемых в ходе процесса, несколько предложений.

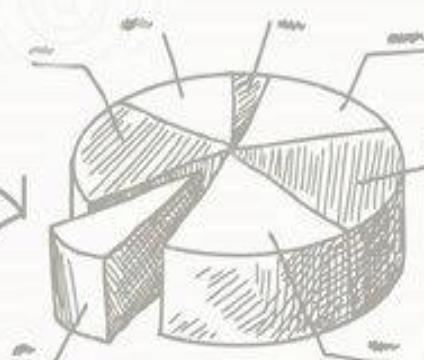
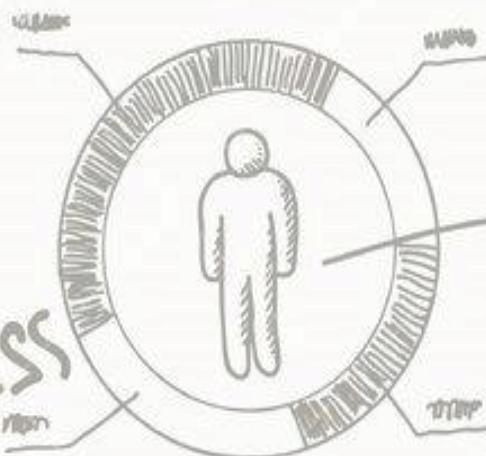
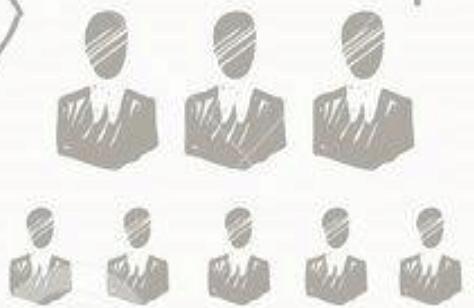
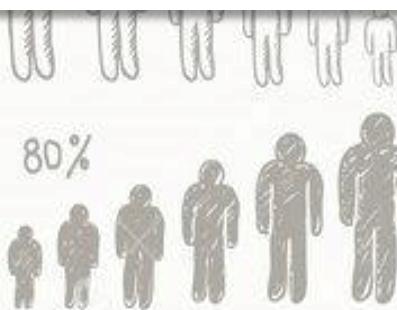
10. Структура процесса – перечень процессов второго уровня, из которых состоит описываемый процесс первого уровня.

После завершения работы над организационной концепцией у нас имеется все необходимое для построения **карты основных процессов компании**, пример которой приведен на схеме. Она отражает состав **процессов верхнего уровня** (показаны зеленым цветом) и составляющие их **процессы второго уровня** (показаны желтым цветом).

Правильная структура должна хорошо обслуживать процессы.

Именно через процессы можно и нужно приходить к правильной структуре.

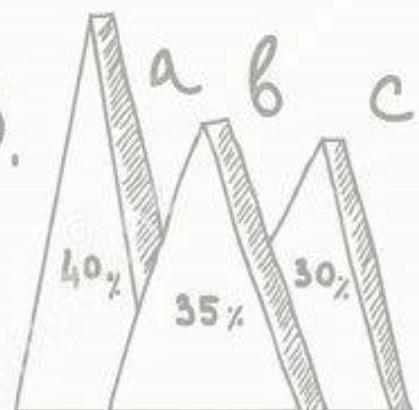
Александр Кочнев

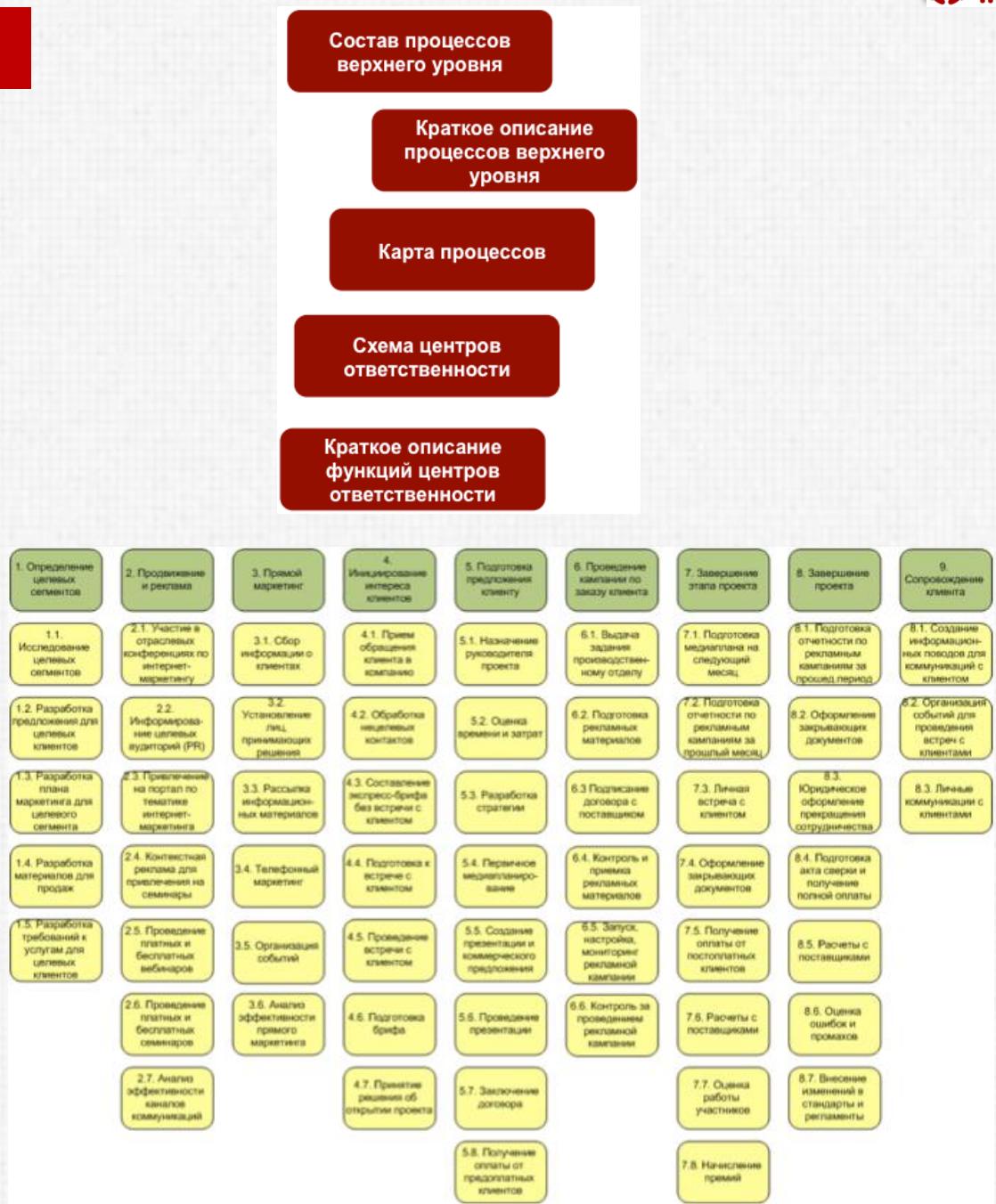


sinness



1. 2. 3.





Карта процессов дает общий взгляд на основные процессы компании и позволяет увидеть, из чего состоит деятельность компании, какова структура цепочки процессов, направленных на обслуживание клиентов. Вся дальнейшая работа по созданию системы управления процессами направлена на углубление, детализацию и совершенствование этого виления.

В [мастер-проекте «Создание системы управления процессами»](#) [https://iteam.ru/learn/course/kak-postoit-sistemu-upravlenija-protsessami-za-4-mesjatsa](https://iteam.ru/learn/course/kak-postroit-sistemu-upravlenija-protsessami-za-4-mesjatsa) содержатся подробные примеры описания процессов верхнего уровня и центров ответственности.

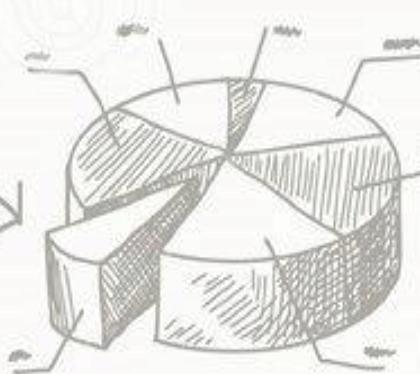
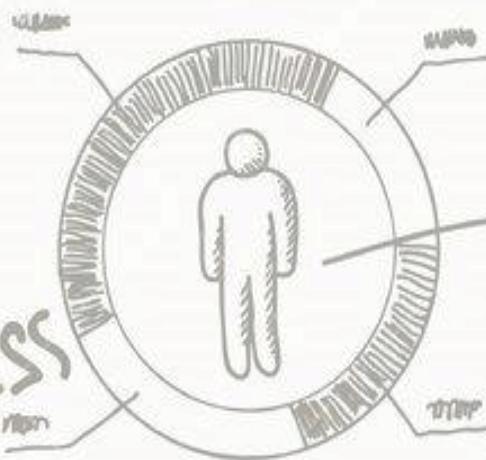
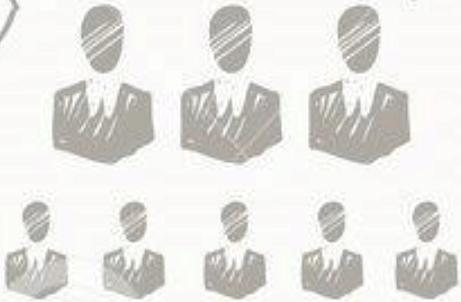
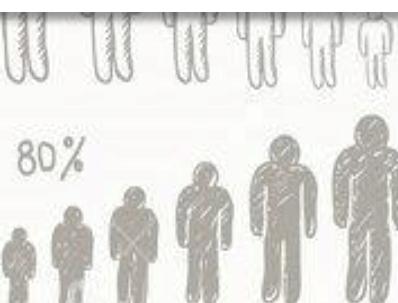


ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ КОМПАНИЕЙ

**Главное назначение
организационной структуры –
это обслуживание процессов
компании.**

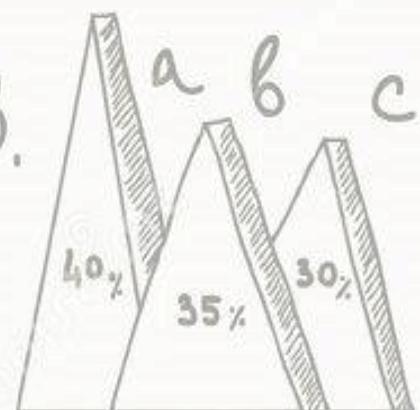
Александр Кочнев



sinness



1. 2. 3.



Процессы и организационная структура

Результаты, полученные в ходе разработки организационной концепции, позволяют провести **усовершенствование организационной структуры компании**. Это следующий пункт нашей «дорожной карты».

Главное назначение организационной структуры – **обслуживание бизнес-процессов**. Именно для этого она существует.

Как обеспечивается выполнение этого требования? Путем соотнесения функций исполнителей в бизнес-процессах с центрами ответственности в организационной структуре. Этот анализ был проведен на этапе разработки организационной концепции. Опираясь на его результаты следует уточнить функции подразделений компании и их области ответственности.

При этом нередко выявляются функции, которые в существующей структуре ни за каким подразделением не закреплены. В этом случае необходимо сформировать недостающие центры ответственности, которые должны будут обслуживать «ничейные» процессы.



Следует отметить, что организационную структуру зачастую отождествляют с органиограммой, на которой изображены подразделения компании и отношения подчиненности между ними. При этом под разработкой организационной структуры понимают процесс рисования прямоугольников со стрелками.

В действительности организационная структура – это система разделения и согласования функций, полномочий и ответственности между структурными элементами компании. Она не описывается одной схемой.

Действительно, ведь схема отражает только отношения подчиненности между должностными лицами и подразделениями компании. Но это только малая часть отношений, в которые вступают люди в ходе производственной деятельности.

Главным же «двигателем» бизнес-процессов являются отношения «клиент-поставщик».

Именно эти отношения позволяют передавать результаты труда от одного звена к другому по цепи процессов. Но эти отношения не находят отражения на схеме организационной структуры.



Как описать организационную структуру компании?

Описание организационной структуры должно включать следующие элементы:

1. **Схема организационной структуры;** она показывает состав структурных подразделений компании и отношения подчиненности между ними.
2. **Описание функций, полномочий и ответственности каждого структурного подразделения с учетом их ролей в бизнес-процессах.** При этом указывается в каких бизнес-процессах участвует подразделение, и как оно связано со своими внутренними поставщиками и клиентами. Важно, чтобы это описание было процессно-ориентированным.
3. **Концептуальное описание наиболее значимых для компании системообразующих процессов,** таких как стратегическое управление, годовое планирование, управление заказами, управление разработкой и выпуском на рынок новых продуктов, управление проектами развития компании.

Таким образом, создается **Положение об организационной структуре**, достаточно полно определяющее механизмы управления компанией.

Нужно отметить, что при разработке организационной структуры возникает целый ряд дileмм, которые не поддаются формально-логическим методам. Поэтому в этом деле немалая доля **политики как искусства возможного**. Тем не менее, при выборе решений по формированию структуры следует придерживаться направления, заданного организационной концепцией.

Разработка организационной структуры – процесс итеративный. На следующих этапах организационного строительства в ходе идентификации бизнес-процессов организационная структура неизбежно будет уточняться и корректироваться.

Правильная организационная структура – это структура, наилучшим образом соответствующая бизнес-процессам компании. Она «вырастает» из бизнес-процессов.

Ключ к построению правильной структуры – процессный подход к управлению.



ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЦЕССОВ

ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К
УПРАВЛЕНИЮ КОМПАНИЕЙ

Идентификация процессов

Следующий пункт нашей «дорожной карты» - **идентификация процессов**.

Идентификацией процесса мы называем составление спецификации в форме таблицы, в которой указаны все основные характеристики процесса.



Пример: процесс приемки автомобиля в автосервисе

Рассмотрим составление такой спецификации на примере процесса приемки автомобиля в автосервисе.

1. Название процесса

Процесс называется «Прием автомобиля от клиента».

2. Краткое описание процесса

Здесь нужно 2-4 фразами описать содержание процесса. Это необходимо для более точного понимания, какие именно действия совершаются в процессе.

Итак, описание процесса:

Мастер-приемщик выслушивает клиента, определяет необходимый состав работ, оформляет наряд-заказ, получает от клиента подтверждение о согласии с предложенными работами, стоимостью услуг и сроками ремонта. После этого мастер-приемщик проводит внешний осмотр автомобиля, составляет дефектную карту, подписывает ее у клиента, принимает от клиента ключ от автомобиля и передает клиенту расписку в приеме автомобиля.

Следует подчеркнуть, что этот текст не является регламентом процесса или подробным описанием выполняемых действий. Он необходим только для идентификации процесса – точного понимания, какой именно процесс называется «прием автомобиля от клиента».

Пример: процесс приемки автомобиля в автосервисе



3. Клиент процесса

Клиенты процесса – это лица или организации, получающие выгоду от выполнения процесса, пользующиеся его результатами.

В данном случае клиентом процесса, очевидно, является автовладелец, обратившийся в автосервис. Именно он обслуживается в этом процессе.

Другим клиентом процесса является автослесарь, который получает наряд-заказ, сформированный в этом процессе. То есть он использует результаты данного процесса и у него есть требования к этим результатам: наряд-заказ должен быть понятным, исполнимым, сроки его выполнения должны быть согласованы.

Помимо названных лиц выгоду от процесса получает компания. Этот процесс обеспечивает ей приток клиентов и доходов от их обслуживания. Можно ли компанию считать клиентом процесса? Только условно. Дело в том, что этот и все другие бизнес-процессы являются инструментами компании, ее органами, которые она создает для достижения своих целей. Поэтому какой бы процесс мы ни рассматривали, необходимо характеризовать его с точки зрения выгод для компании.

4. Цели процесса

Чтобы определить цели процесса, необходимо встать на точку зрения клиента.

Что нужно автовладельцу?

Во-первых, необходимо решить проблемы, с которыми он обратился в автосервис. В результате взаимодействия с мастером-приемщиком у клиента должна сложиться уверенность, что его проблемы правильно поняли и готовы их решить в приемлемые сроки за приемлемую цену.

Пример: процесс приемки автомобиля в автосервисе

Но это не все. Для качественного обслуживания нужно не только выполнить все требования клиента, но и создать позитивный эмоциональный фон. Клиент должен быть удовлетворен уровнем общения с сотрудниками компании, которые оказывали ему знаки внимания и уважения, улыбались, шутили. Покидая автосервис, клиент должен получить заряд положительных эмоций.

Таким образом, цель процесса состоит в том, чтобы перевести клиента из состояния беспокойства и неудовлетворенности в состояние уверенности и эмоционального подъема.

Что касается другого клиента процесса – автослесаря, который должен отремонтировать автомобиль клиента, то цель процесса состоит в том, чтобы точно и безошибочно донести до него содержание работы, которую необходимо выполнить для решения проблем автовладельца.

Теперь обсудим интересы компании в этом процессе.

Компании нужны:

- Лояльный клиент, который удовлетворен сервисом настолько, что будет не только постоянным посетителем, но и станет рекомендовать компанию своим знакомым.
- Доходы от продажи услуг клиенту; желательно, чтобы клиент в ходе обсуждения его проблем с мастером-приемщиком приобрел дополнительные услуги, представляющие для него ценность.

Таким образом, мы определили цели всех заинтересованных сторон в этом процессе.

5. Результат процесса

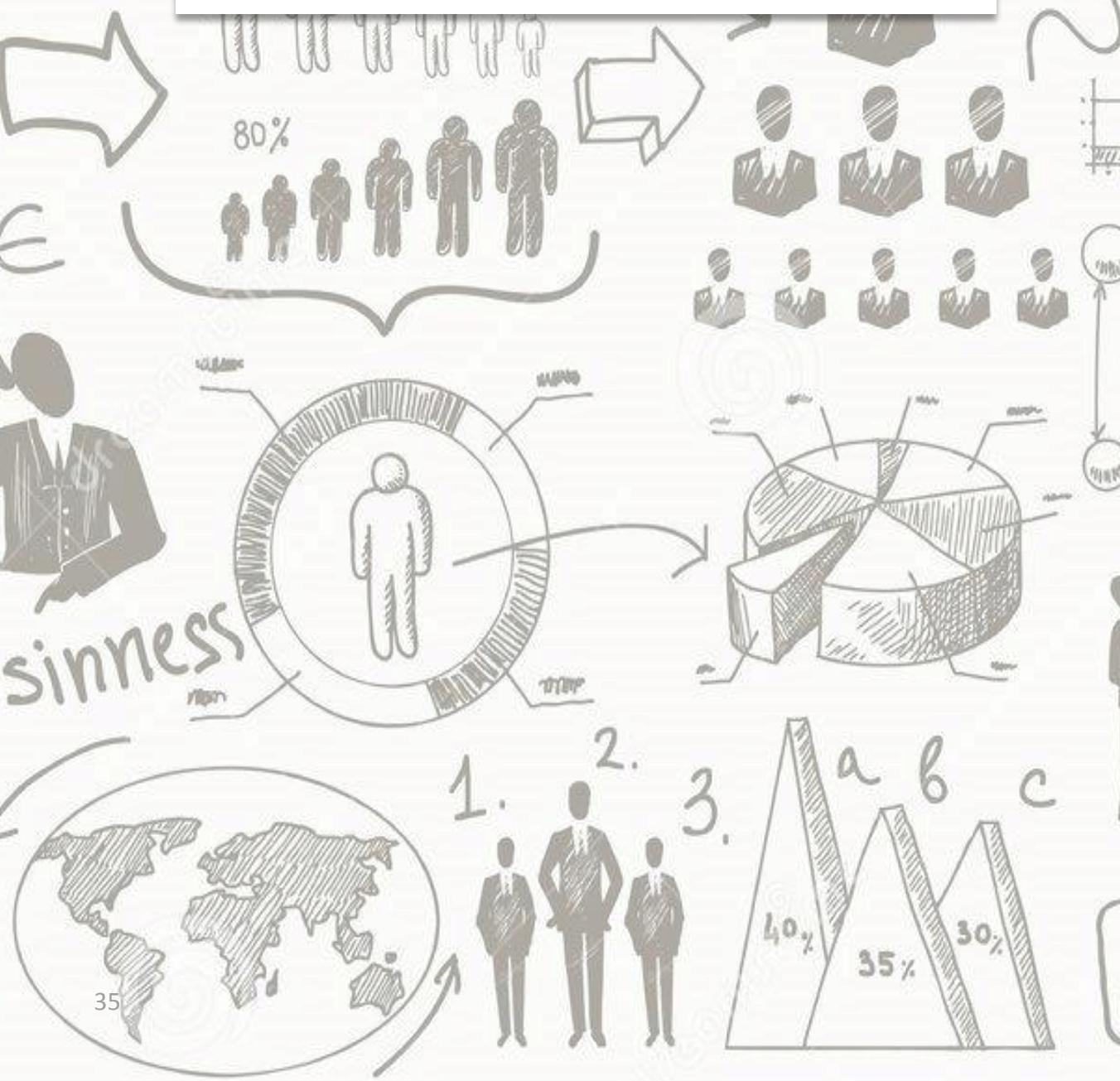
Результат процесса – это то, что создается в ходе его выполнения и обеспечивает достижение целей процесса. В рассматриваемом случае это наряд-заказ, дефектная карта, расписка в приеме автомобиля.

Для компании немалое имеет значение такой результат, как сумма заказа. Конечно же, важным результатом процесса является состояние удовлетворенности клиента, которое должно сформироваться в ходе его обслуживания.

Нужно заметить, что при рассмотрении характеристик процессов часто путают цели и результаты. Цели характеризуют изменения, который должен произвести процесс, а результаты – это продукт процесса, его «выход». Разумеется, продукт создается для достижения целей процесса.

ПРОДУКТ СОЗДАЕТСЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ПРОЦЕССА.

Александр Кочнев



Пример: процесс приемки автомобиля в автосервисе

6. Показатели процесса

Теперь, определив цели и результаты процесса, значимые для всех заинтересованных сторон, можно перейти к созданию инструментов измерения, то есть показателей процесса. **Показатели должны отражать достижение целей и быть измеримыми.**

Данный процесс характеризуется тремя показателями:

1. Удовлетворенность клиента обслуживанием.

Способы измерения:

- (1) прямой опрос клиентов по телефону – сплошной или выборочный,
- (2) число жалоб на работу мастера-приемщика,
- (3) число благодарностей за работу мастера-приемщика.

Может использоваться любой из этих показателей или их совокупность.

1. Удовлетворенность мастера производственного участка качеством наряд-заказа. Способ измерения: оценка наряда-заказа, подготовленного мастером-приемщиком по критериям отсутствия ошибок, наличию деталей, срокам выполнения.

2. Средний чек. Важно подчеркнуть, что для идентификации параметров процесса важно соблюдать последовательность действий, приведенную в рассматриваемом примере. Сначала определяем клиентов процесса, исходя из этого формулируем цели и описываем результаты, и наконец разрабатываем показатели и способы их измерения. Именно такая последовательность шагов позволяет прийти к правильным показателям процесса.

7. Ресурсы процесса

Есть два вида ресурсов – расходуемые в ходе выполнения процесса и возобновляемые ресурсы.

К первому типу относятся, например, материалы, используемые в производстве, или деньги. Ко второму – оборудование, программное обеспечение, разнообразные инструменты и т.п.

- Одним из «входов» в рассматриваемый процесс является запись клиента на посещение автосервиса. Без этого процесс не может выполняться.
- Для составления наряда-заказа необходима информация о наличии автозапчастей и материалов.
- Для определения сроков выполнения работ нужна информация о загрузке производственного участка.
- Для оформления документов, создаваемых в ходе процесса, используется компьютер и программное обеспечение.

Зачем нужно определять ресурсы каждого процесса? Зная ресурсы, мы можем определить поставщиков и смежные процессы, обеспечивающие ресурсами наш процесс.

Пример: процесс приемки автомобиля в автосервисе

8. Поставщики процесса

1. Запись клиентов на ремонт осуществляется диспетчером автосервиса в процессе приема заявок.
2. Поставщиком информации о наличии запчастей является отдел снабжения; при этом информация о запасах содержится в автоматизированной системе.
3. Согласование сроков ремонта проводится с мастером производственного участка.
4. Обслуживание компьютерной техники и программного обеспечения обеспечивает ИТ-служба сети автосервиса.

9. Исполнители процесса

Исполнителем процесса является мастер-приемщик.

10. Владелец процесса

Владелец процесса – это должностное лицо, ответственное за достижение целей процесса, имеющее полномочия и ресурсы для проведения изменений, совершенствование процесса.

В рассматриваемом примере владельцем процесса является руководитель автосервиса.

Что дальше?

Итак, мы идентифицировали процесс, определив все его ключевые параметры.

Что это нам дает?

Когда мы проделаем эту работу со всеми основными процессами компании, мы создадим надежную основу для построения системы управления процессами.

1. Будут точно определены все основные процессы компании и связи между ними.
2. Поскольку в каждом процессе определены исполнители, нетрудно будет составить должностные обязанности для сотрудников, участвующих в ряде различных процессах.
3. Ясность целей и показателей процессов позволяет нам установить показатели деятельности (Key Performance Indicators, KPI) для сотрудников, являющихся исполнителями процессов.

Что дальше?

4. Установление связи между процессами и исполнителями позволяет внести корректизы в организационную структуру компании в части разграничения функций, ответственности и полномочий должностных лиц и подразделений.

Все дальнейшие действия по внедрению процессного подхода будут опираться на спецификации процессов, разработанные в результате их идентификации.

Шаблон спецификации бизнес-процесса можно найти в материалах мастер-проекта «Создание системы управления процессами» <https://iteam.ru/learn/course/kak-postroit-sistemu-upravlenija-protsessami-za-4-mesjatsa>

ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ СОТРУДНИКОВ

ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К
УПРАВЛЕНИЮ КОМПАНИЕЙ

ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ СОТРУДНИКОВ

Теперь опираясь на результаты структурирования и идентификации процессов, мы перейдем к разработке должностных обязанностей сотрудников.



Исходными данными для этого служат спецификации процессов, которые содержат всю необходимую нам информацию:

- Исполнитель процесса.
- Краткое описание процесса.
- Цель процесса.
- Результаты процесса.
- Показатели процесса.

Теперь для составления должностных обязанностей сотрудника нам достаточно просмотреть все спецификации и выбрать те из них, в которых он указан как исполнитель.

Должностные обязанности составляются не для конкретного сотрудника, а для должностной позиции, которую могут занимать разные люди.

Из выбранных спецификаций мы получаем весь набор процессов, в которых участвует сотрудник, занимающий ту или иную должностную позицию.

Его рабочие функции – это функции исполнителя данных процессов. Нам остается только их описать.

Описание должностных обязанностей удобно сделать в форме таблицы, заполняя ее информацией, копируя ее из спецификаций процессов.

ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ СОТРУДНИКОВ

Должностные обязанности – это сводное описание функций сотрудника во всех процессах, в которых он является исполнителем

Название процесса	Описание функций сотрудника в процессе	Цели процесса	Результаты процесса	Показатели процесса

Для каждого процесса, в котором участвует сотрудник, указываем цели процесса, его результаты и показатели – все эти данные есть в спецификации процесса. Для описания функций сотрудника также используется информация из спецификации, но при этом могут потребоваться некоторые уточнения и дополнения.

Практика: Должностные обязанности менеджера, отвечающего за развитие сети станций технического обслуживания

Для примера рассмотрим должностные обязанности менеджера, отвечающего за развитие сети станций технического обслуживания, привлечение в нее новых станций.

Обязанности этого сотрудника описаны точно и конкретно.

Указано, в каких процессах он является исполнителем, какие функции выполняет, какие цели должен достигать, что является результатом его работы и по каким критериям они оцениваются.

Это описание принципиально отличается от размытых и пустых документов, которые обычно составляются на предприятиях и называются «Должностными обязанностями» или «Должностными инструкциями».

Кстати, о названии.

По нашему мнению правильнее называть рассматриваемый здесь документ «Должностными обязанностями», имея в виду, что он достаточно полно определяет круг обязанностей сотрудника.

Инструкция – это документ другого уровня. Она описывает порядок выполнения операций в тех или иных процессах.

Инструкции для исполнителей нужно составлять после разработки регламентов бизнес-процессов, поскольку они детализируют описание работы исполнителей процессов. Инструкций может быть множество – столько, сколько различных операций выполняет сотрудник.

Должностные обязанности менеджера по работе с СТО

Название процесса	Описание процесса	Цели процесса	Показатели процесса
Развитие сети СТО			
Формирование базы данных о потенциально привлекательных СТО	<ul style="list-style-type: none"> • Поиск информации об СТО • Уточнение и пополнение данных 	Выявить всех потенциальных партнеров в регионе, соответствующих "портрету" целевого партнера	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие необходимых данных об СТО • Полнота списка • Соответствие потенциального клиента формальным требованиям
Инициирование интереса СТО к сотрудничеству	<ul style="list-style-type: none"> • Направление предложения о сотрудничестве • Телефонные переговоры с клиентом 	<ul style="list-style-type: none"> • Вызвать интерес владельца СТО к партнерству • Уточнить соответствие "портрету" целевого партнера 	<ul style="list-style-type: none"> • Число заинтересованных клиентов • Доля заинтересованных клиентов в общем числе инициированных контактов
Проведение конференций для СТО	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка программы конференции • Формирование списка участников конференции • Приглашение участников • Аренда помещения • Подготовка материалов для раздачи • Подготовка докладов • Проведение конференции • Контакты с участниками после конференции • Анализ результатов 	Увеличить число участников сети	<ul style="list-style-type: none"> • Число и доля целевых участников (соответствующих "портрету партнера") • Число и доля участников, выразивших заинтересованность в партнерстве • Затраты на одного заинтересованного клиента
Проведение встречи с руководителем / собственником СТО	<ul style="list-style-type: none"> • Региональный менеджер организует встречу с потенциальным клиентом • Встречу проводит руководитель отдела развития сети • Региональный менеджер обеспечивает контакты по итогам встречи и доводит до подписания договора 	<ul style="list-style-type: none"> • Получить согласие владельца СТО на партнерство • Уточнить соответствие целевого партнера 	<ul style="list-style-type: none"> • Число клиентов, давших согласие на сотрудничество • Доля таких клиентов в общем числе проведенных встреч
Оформление договора с СТО	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка договора • Согласование и подписание договора 	Заключить договор о партнерстве	<ul style="list-style-type: none"> • Число клиентов, подписавших договор • Доля таких клиентов

Обычно здесь возникает вопрос о полноте должностных обязанностей. Не упустили ли мы из виду какие-то функции сотрудника?

Это исключено.

Полноту описания должностных обязанностей обеспечивает методика их составления. Вспомним, что мы прежде всего выявили структуру процессов верхнего уровня, и убедившись, что ничего не упустили, выделили второй и иногда третий уровень.

Таким образом, все бизнес-процессы учтены, «пробелов» быть не может. Мы составили спецификации всех процессов и только после этого перешли к описанию функций сотрудников в форме должностных обязанностей.

Как видно, составление должностных обязанностей несложная задача, если это делается на правильной методической основе. К тому же ошибки при таком подходе исключены.

Подробный пример должностных обязанностей сотрудника вы найдете [в мастер-проекте «Создание системы управления процессами»](#)
<https://iteam.ru/learn/course/kak-postroit-sistemu-upravlenija-protsessami-za-4-mesjatsa>

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОСТАВА КОМПЕТЕНЦИЙ СПЕЦИАЛИСТОВ

ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К
УПРАВЛЕНИЮ КОМПАНИЕЙ

Определение компетенций специалистов

Следующий шаг – **определение компетенций специалистов, необходимых для выполнения функций в бизнес-процессах**. Это нужно, чтобы подробно описать профиль должностной позиции, который будет использоваться как для подбора специалистов, так и для оценки их соответствия занимаемой должности.

Решая эти задачи, мы понимаем, какие сотрудники и какой квалификации нам нужны, чтобы все процессы четко выполнялись.

Для определения состава компетенций используем таблицу, содержащую описание должностных обязанностей сотрудника.

Нам будут нужны первая и вторая колонка этой таблицы.

Вместо остальных колонок добавим три новые:

- Знания.
- Навыки.
- Личные качества.

Таким образом, у нас есть список процессов, в которых участвует сотрудник, краткое описание этих процессов и три колонки, которые нужно заполнить, последовательно рассматривая каждый процесс.

Название процесса	Описание функций сотрудника в процессе	Знания	Навыки	Личные качества

Необходимо дать точный ответ на вопрос: «*Какими знаниями, навыками и личными качествами должен обладать специалист, выступающий исполнителем в этом процессе?*».

В поисках ответа на этот вопрос должны участвовать непосредственный руководитель исполнителя, владелец процесса и сам сотрудник.

После обсуждения и выработки согласованных формулировок, заполняются новые колонки таблицы.

Результатом этой работы становится подробный список компетенций для успешного выполнения функций на этой должности.

Практика: функции менеджера, отвечающего за развитие сети станций технического обслуживания автомобилей.

Для примера рассмотрим функции менеджера, отвечающего за развитие сети станций технического обслуживания автомобилей.

- Одним из выполняемых им процессов является мониторинг показателей деятельности СТО.
- Получая информацию о показателях станций, менеджер выявляет проблемы, изучает причины их возникновения, помогает руководителю СТО выработать мероприятия по их устранению, осуществляет контроль выполнения мероприятий и оценивает результаты.
- Чтобы успешно заниматься этой деятельностью, менеджер должен хорошо знать бизнес-процессы автосервиса, показатели деятельности СТО и механизмы их формирования. Он должен знать основы управления качеством и методы анализа проблем.
- Для этой работы необходимы навыки совершенствования бизнес-процессов. Менеджер должен иметь опыт практической работы по выявлению проблем, выработке решений, организации мероприятий по проведению изменений и внедрению новых процессов. Если такого опыта у него нет, то ему необходимо пройти соответствующую практику в подобных проектах.

Название процесса	Описание процесса	Знания	Навыки	Личные качества
Контроль и поддержка				
Мониторинг показателей деятельности СТО	<ul style="list-style-type: none"> • Получение отчетов от СТО • Формирование сводной отчетности • Анализ выявленных проблем • Выработка решений • Инициирование решений проблем • Контроль исполнения решений 	Бизнес-процессы СТО Показатели деятельности СТО Основы управления качеством Методы выявления и анализа проблем организаций	Совершенствование бизнес-процессов предприятия	Организационные способности Аналитические способности Настойчивость Инициативность
Организация проведения технических семинаров производителей (для СТО)	Подготовка программы Приглашение участников Аренда помещений Подготовка материалов Проведение семинара Контакты после семинара	Рынок автозапчастей Конкурентные позиции предпочтаемых поставщиков на рынке	Организация маркетинговых мероприятий	Организационные способности
Активизация продаж запчастей предпочтаемых поставщиков	<ul style="list-style-type: none"> • Мониторинг показателей продаж запчастей предпочтаемых поставщиков • Выявление факторов, препятствующих увеличению продаж • Выработка предложений по увеличению продаж, инициирование их принятия, контроль исполнения 	Товарная номенклатура автозапчастей Бизнес-процессы продаж автозапчастей дистрибуторами Бизнес-процессы доставки автозапчастей на СТО Методы выявления и анализа проблем организаций	Совершенствование бизнес-процессов предприятия	Организационные способности Настойчивость Инициативность

Успешное выполнение функций в рассматриваемом процессе требует таких личных качеств, как организационные и аналитические способности, настойчивость, инициатива.

Так в ходе последовательного рассмотрения каждого процесса, формируется состав компетенций специалиста.

При этом подходе можно быть уверенным, что мы ничего не упустили в описании компетенций, составив полный и точный перечень знаний, умений и личных качеств, необходимых сотруднику на этой должности.

На следующих этапах мы используем эту информацию для построения профиля должности, который необходим для подбора кандидатов на рассматриваемую позицию и проведения оценки сотрудников.

В [мастер-проекте «Создание системы управления процессами»](#) <https://iteam.ru/learn/course/kak-postroit-sistemu-upravlenija-protsessami-za-4-mesjatsa> содержится пример описания компетенций исполнителя процессов.



ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОФИЛЯ ДОЛЖНОСТИ

ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К
УПРАВЛЕНИЮ КОМПАНИЕЙ

Определение профиля должности

Для описания профиля должности нам необходим состав компетенций, который был сформирован на предыдущем этапе нашей работы.

Теперь требуется отобрать из общего перечня компетенций те позиции, которые отражают требования к рассматриваемой должности.



Для чего нужен профиль должности?

Профиль должности - это подробный портрет сотрудника, который будет максимально эффективно выполнять поставленные задачи на этой позиции, обладая всеми необходимыми знаниями и компетенциями.

Понимая, в каких процессах участвует данный сотрудник, вы можете точно сформулировать компетенции специалиста, который нужен для выполнения каждого конкретного процесса.

Какие специалист обладает:

- Знаниями.
- Умениями.
- Опытом.
- Личными качествами.

Профиль должностных позиций логично формируется из должностных обязанностей. Мы проверяем, что учли все процессы, в которых участвует исполнитель, уточняем обязанности и зоны ответственности каждого сотрудника.

Для чего нужен профиль должности?

Как можно использовать профили должностных позиций?

- ОЦЕНКА:** Для проведения оценки существующих сотрудников согласно профилю.

Появляется четкое понимание, насколько сотрудник соответствует должности, чему нужно научить исполнителя, какой опыт приобрести и пр.

Рекомендуем проводить оценку персонала по Методу 360 градусов.

- НАЙМ:** Для поиска кандидатов на открытые вакансии.

Есть описание вакансии и четкий профиль с требованиями к этой должностной позиции, это позволяет проводить отбор кандидатов по конкретным компетенциям.

- ОБУЧЕНИЕ:** После проведения оценки сотрудника, появляется индивидуальный план обучения и развития, который обоснован требованиями к каждой конкретной должности.

После проведения программы индивидуального обучения и развития проводится повторная оценка сотрудника.



Структура документа «Профиль должности»

Документ «Профиль должности» имеет следующую структуру:

- Общие знания.
- Предметные знания.
- Навыки.
- Личные качества.
- Ценности.
- Функциональные обязанности.
- Области ответственности.

Рассмотрим содержание каждого раздела.

Общие знания – это фундамент специальности, который обычно закладывается при обучении в высшем учебном заведении или в ходе профессиональной деятельности. Например, от кандидата на должность программиста требуется знание технологий разработки программного обеспечения, систем управления базами данных и основ управления проектами. Это дисциплины, которыми он должен владеть до поступления в компанию.

Предметные знания имеют более специализированный характер. Желательно, чтобы новый сотрудник владел ими, но если уровень этих знаний недостаточен, то он сможет приобрести их в процессе корпоративного обучения и практической деятельности. Например, для менеджера по развитию сети СТО необходимо знать рынок услуг автосервиса, методы подбора автозапчастей, бизнес-процессы СТО, экономическую модель автосервиса и ряд других специальных дисциплин.

Требования к знаниям переходят в профиль должности из перечня компетенций, сформированного ранее. Здесь ничего придумывать не нужно, просто копируем соответствующие позиции перечня компетенций и переносим их в профиль должности.

Таким же образом, из состава компетенций, формируются требования к навыкам и личным качествам сотрудника.

Например, специалист, занимающий должность менеджера по работе с СТО, должен владеть навыками поиска и анализа информации, работы с автоматизированной системой CRM, ведения переговоров по телефону, подготовки писем, проведения презентаций и тому подобное.

Необходимые для этой работы личные качества: организационные, коммуникативные и аналитические способности, настойчивость, находчивость, внимательность. Он должен грамотно говорить и писать.

Структура документа «Профиль должности»

Следующий раздел «Ценности».

Требования к ценностям сотрудников не выводятся из бизнес-процессов. Это категория высшего порядка – выше бизнес-процессов и стратегии, поскольку ценности руководят выбором целей и стратегии. **Состав ценностей един для всей компании, но в крупных компаниях большие подразделения могут в чем-то отличаться по составу ценностей.**

Определение ключевых ценностей и их утверждение в коллективе – задача лидера.

Компании, сознающие значимость корпоративной культуры, при подборе сотрудников отдают приоритет ценностям, поскольку обучить человека можно, а воспитать, изменить его систему ценностей – практически невозможно.

Раздел «Функциональные обязанности» формируется из описания функций исполнителя процессов. Эта информация переносится в профиль должности из перечня компетенций.

В разделе «Область ответственности» указываются ключевые показатели, за которые должен отвечать сотрудник.

Для специалиста по развитию сети СТО такими показателями являются:

- Число станций в регионе, которые он обслуживает.
- Объем закупок запчастей этими станциями.
- Соответствие станций стандартам сервиса.
- Лояльность автовладельцев.

Интересно, что последняя позиция из бизнес-процессов не вытекает. Если мы посмотрим показатели бизнес-процессов нижнего уровня, там нет такого показателя – «лояльность клиентов».

Тогда откуда он взялся в описании областей ответственности? Он появился из стратегии, из понимания того, какова миссия и стратегия компании, какой «храм» строят ее сотрудники.

Речь идет о точке зрения на процесс. Если бы мы смотрели только на функции внутри этих узко рассматриваемых процессов, мы бы ничего не могли сказать ни об автовладельцах, ни о их лояльности.

Если же смотреть на бизнес-процессы с точки зрения стратегии, то задача создания сети СТО рассматривается как способ построения устойчивого сбыта автозапчастей.

Необходимым условием успеха здесь является лояльность автовладельцев, получающих сервис высокого качества и регулярно обращающихся на станции за услугами и запчастями.

Структура документа «Профиль должности»

Этот пример показывает, что нельзя правильно определить цели процессов, не понимая стратегии, в которой эти процессы действуют.

Таким образом, мы построили профиль должностной позиции специалиста, и теперь у нас появляется возможность составить описание вакансии, если необходимо привлечь на эту позицию нового сотрудника.

Если у нас уже есть сотрудники на этих позициях, то мы на основании профиля должностной позиции уточняем их функции и области ответственности, определяем какие знания и навыки им необходимо дополнительно приобрести, намечаем задачи по их обучению и профессиональному развитию.

Профиль должностной позиции используется также для проведения формализованной оценки сотрудников.

На его основе формируется анкета для определения уровня знаний, навыков и личных качеств специалиста. По результатам оценки разрабатывается индивидуальный план обучения, обеспечивающий сближение компетенций сотрудника с профилем должностной позиции.

Подведение итогов

Завершен важный этап внедрения процессного подхода к управлению компанией. Мы не только спроектировали бизнес-процессы, но и определили конкретные требования к человеческим ресурсам, необходимым для их выполнения.

Мы начали с того, что структурировали бизнес-процессы. Затем были разработаны спецификации процессов, которые стали основой для формирования должностных обязанностей сотрудников и определения состава компетенций специалистов. Таким образом, действуя строго последовательно, мы построили профили должностных позиций специалистов.

Важно подчеркнуть, что требования к исполнителям сформулированы на основании анализа бизнес-процессов. Это точный результат логически обоснованных действий, описанных в настоящем методическом пособии.

Дальнейшие этапы «дорожной карты» внедрения системы управления процессами будут представлены во второй части книги **«КАК ВНЕДРИТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ: дорожная карта»**.

Подведение итогов

Во вторую часть книги «КАК ВНЕДРИТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ» входят следующие разделы:

1. Разработка ключевых показателей деятельности (KPI).
2. Внедрение системы вознаграждения на основе KPI.
3. Разработка регламентов бизнес-процессов.
4. Разработка инструкций для исполнителей процессов.
5. Рекомендации по управлению проектом внедрения процессного подхода.

Если вы хотите получить вторую часть книги «ВНЕДРЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: дорожная карта», пожалуйста, напишите нам на адрес info@iteam.ru

Пошаговое практическое руководство по внедрению процессного подхода дает [мастер-проект «Создание системы управления процессами»](#)
<https://iteam.ru/learn/course/kak-postroit-sistemu-upravlenija-protsessami-za-4-mesjatsa>

Он содержит подробное описание каждого этапа проекта, а также шаблоны документов, которые понадобятся вам в ходе проектирования бизнес-процессов.

Ниже вы можете ознакомиться с подробным описанием [мастер-проекта «Создание системы управления процессами»](#).

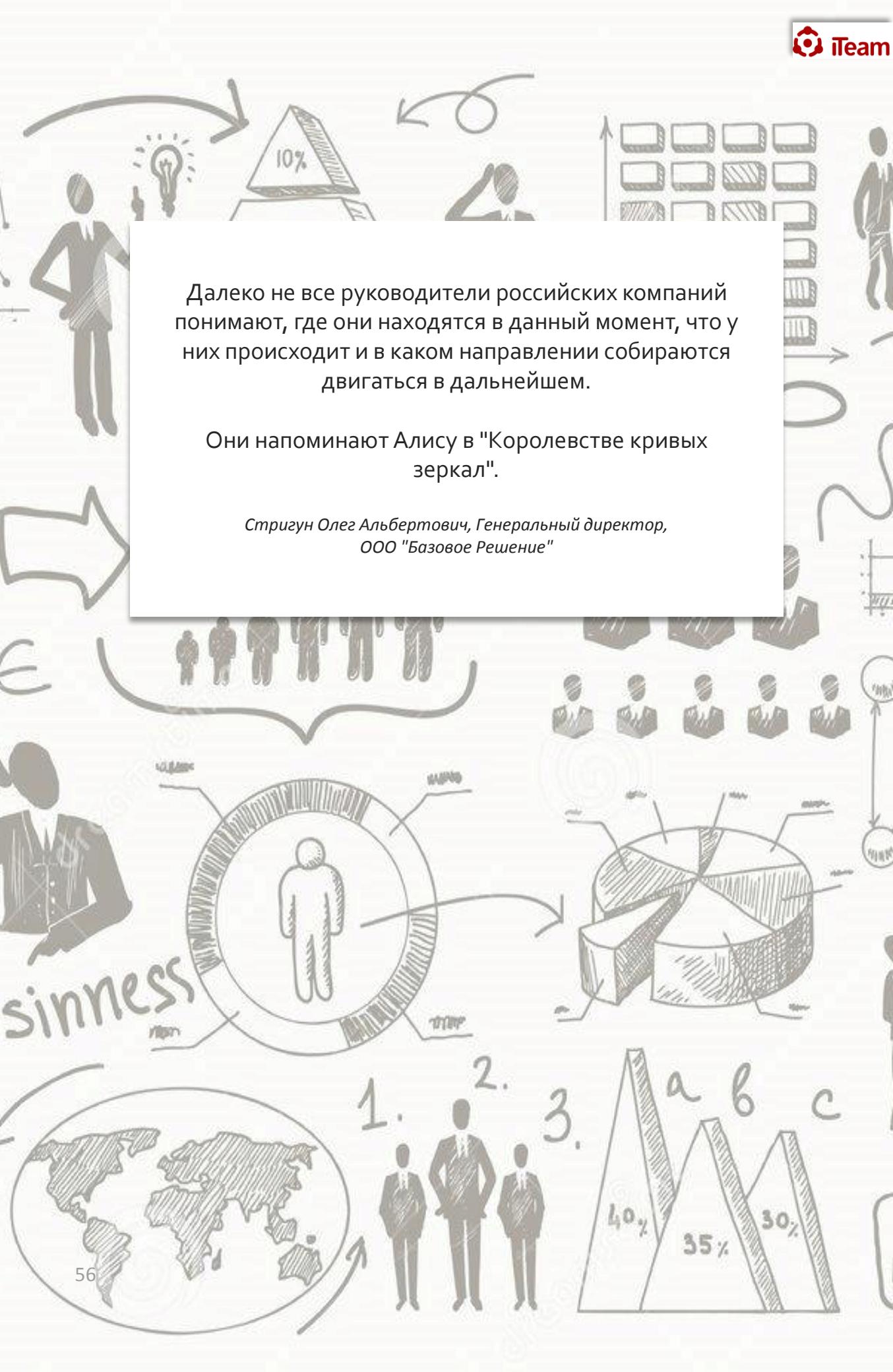
ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К
УПРАВЛЕНИЮ КОМПАНИЕЙ

Далеко не все руководители российских компаний понимают, где они находятся в данный момент, что у них происходит и в каком направлении собираются двигаться в дальнейшем.

Они напоминают Алису в "Королевстве кривых зеркал".

*Стригун Олег Альбертович, Генеральный директор,
ООО "Базовое Решение"*



Если вы серьезно подходите к вопросам развития компании и вам нужно больше информации о внедрении системы управления процессами, воспользуйтесь следующими ресурсами iTeam:

- Полезные статьи <https://iteam.ru>
- Мастер-классы <https://iteam.ru/learn/webinar>
- Мастер-проект [«Создание системы управления процессами»](#)

На портале www.iteam.ru представлено большое количество материалов, в разделе «Мастер-классы» можно найти информацию по конкретному вопросу, а практический курс позволит сразу перейти к реализации проекта по внедрению процессного подхода.

Мастер-проект «Создание системы управления процессами»

Материалы курса представлены в формате мастер-проекта: вы знакомитесь с видеоматериалами и внедряете на практике то, что объясняет и демонстрирует вам наставник.

Формат «Делай как я» дает максимальную эффективность, что доказывает многолетняя практика работы в сфере внедрения систем управления процессами.

Что вы найдете в мастер-проекте:

- 14 мастер-классов (28 часов) подробных пошаговых пояснений каждого этапа проекта внедрения, разбор всех основных ошибок и «подводных камней».
- Готовые шаблоны документов.
- Поддержка профессионалов: индивидуальные консультации ведущих специалистов компании iTeam.

Мастер-проект «Создание системы управления процессами» это:

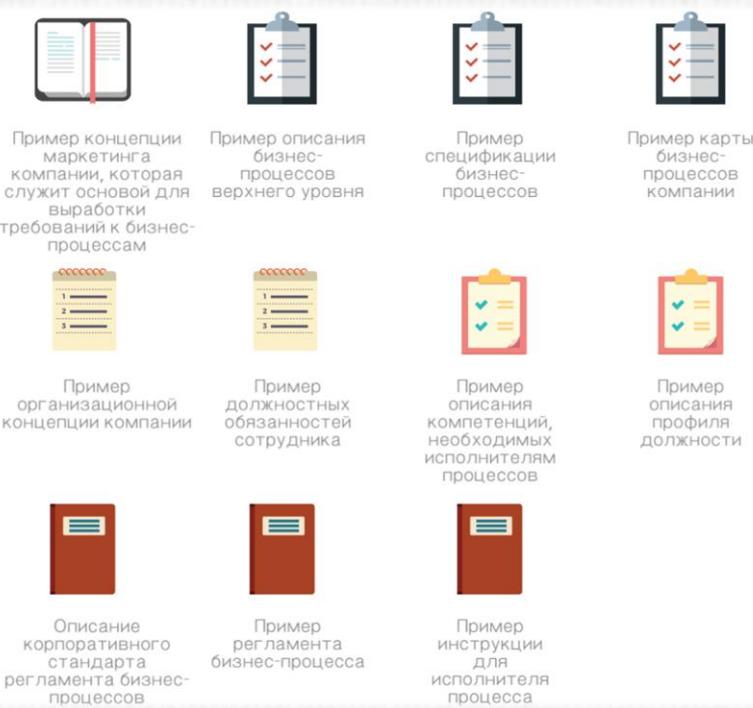
- 100% практическая направленность, только практика и ничего кроме практики.
- Возможность управлять темпом работы и проводить изменения в своем ритме. Возможность прорабатывать каждый блок столько раз, сколько необходимо для достижения наилучшего результата.
- 100% вовлеченность команды: видеокурс стоит осваивать вместе с управлением командой, совместно обсуждая и анализируя результаты.
- Четкая последовательность действий по внедрению в компании процессно-ориентированного подхода к управлению.
- Примеры практического выполнения каждого этапа работы по проектированию и внедрению процессов.

- Готовые шаблоны документов, которые пригодятся вам при разработке проектной документации и регламентов;
- Концентрированный опыт сотен подобных проектов, который позволит вам избежать ошибок и достичь наилучших результатов кратчайшим путем;
- Консультации: поддержка автора курса в решении задач, возникающих в ходе проекта.

Каждая часть курса является практическим руководством по решению конкретной задачи, обеспечивающей продвижение к цели – созданию системы управления процессами.

Комплект шаблонов документов

В комплект курса входят готовые шаблоны документов, которые необходимо создавать на этапе регламентации бизнес-процессов:



- Пример концепции маркетинга компании, которая служит основой для выработки требований к бизнес-процессам.
- Пример описания бизнес-процессов верхнего уровня.
- Пример спецификации бизнес-процессов.
- Пример карты бизнес-процессов компании.
- Пример организационной концепции компании.

- Пример должностных обязанностей сотрудника.
- Пример описания компетенций, необходимых исполнителям процессов.
- Пример описания профиля должности.
- Описание корпоративного стандарта регламента бизнес-процессов.
- Пример регламента бизнес-процесса.
- Пример инструкции для исполнителя процесса.

Разрабатывая стандарты бизнес-процессов для вашей компании, вы можете использовать подготовленные нами документы как шаблоны.

Это позволит **исключить распространенные ошибки** и сэкономит значительное время, которое потратила бы команда проекта на разработку документов «с нуля».

КАК ЭТО РАБОТАЕТ



Выберите шаблоны регламентов и инструкций



Внесите изменения и распечатайте



Внедрите и контролируйте работу

Нам часто говорят, что у нас такое количество материалов на сайте, что можно выстроить систему управления процессами самостоятельно.

Это действительно так. Мы всегда стараемся давать самую полную и качественную информацию.

Вы можете потратить огромное количество времени и ресурсов, на разработку проекта, но при этом не избежать самых распространенных ошибок.

Или можете воспользоваться готовой пошаговой методикой, которая проверена на 100% – [мастер-проект «Создание системы управления процессами»](#) и сразу получить гарантированный результат.

Мы проверили эффективность системы на десятках различных видов бизнеса и гарантируем, что наша методика позволяет получить нужный результат – провести внедрение системы управления проектами максимально быстро и эффективно.

Идентификация
стратегии
компании

Разработка
организационной
концепции

Мы даем вам «дорожную карту»,
следуя которой вы создадите систему
управления процессами в вашей
компании.

Уточнение
оргструктуры

Определение
профилей
должностей

Разработка
должностных
обязанностей

Создание
системы KPI и
вознаграждений

Разработка
регламентов и
инструкций

Автор курса Александр Кочнев



Управляющий партнер консалтинговой компании iTeam.

Специалист по управлению, организационному развитию. Кандидат технических наук.

Более 15 лет является Руководителем консалтинговых проектов по разработке корпоративной стратегии, внедрению управленческого учета, оптимизации процессов и организационной структуры, созданию систем планирования и контроллинга.

- Разработал и провел более 100 мастер-классов и тренингов для собственников и руководителей компаний.
- Автор более 200 статей и книг по различным аспектам управления организациями.
- Создатель концепции «Русский Менеджмент» как целостной системы знаний об управлении организациями.
- Создатель новаторской концепции мастер-проекта, уникальной формы практического обучения руководителей предприятий.

Наши участники говорят

Спасибо за Ваш курс – Мастер-проект «Создание системы управления бизнес-процессами»! Мне он помог систематизировать в голове идею процессного подхода, кроме того, очень важный инструмент, который я получил, это "дорожная карта", по факту, это те самые этапы проекта, который необходимо организовать в компании для внедрения процессного подхода.

Отдельное спасибо за задания в конце уроков курса, которые помогли мне выделить те основные шаги из "дорожной карты", с помощью которых можно быстрее привести процессы к первому уровню зрелости (хотя бы в первом приближении).

Тот "секрет", который Вы обещали открыть в конце курса, для меня оказался очень ценен. Может, я еще не научился правильно фильтровать и структурировать те огромные объемы данных, которые изложены в литературе по этой тематике, но прочтение одной книги приводит к еще большему количеству вопросов, которые часто и задать некому. А здесь четкое руководство к действию – начинайте измерять. Действительно, руководствуясь этой фразой, можно делать и декомпозицию бизнес-процессов, и выделение результатов процессов, и построение KPI сотрудников. А самое главное, по крайней мере для моей деятельности, именно эту фразу можно положить в основу стратегии внедрения CRM в компании в части выстраивания на ее основе процессов. Еще раз спасибо за курс!

Николай Ракчеев

Наши участники говорят

Для меня Мастер-проект «Создание системы управления бизнес-процессами», по сути, "открыл двери" в организацию процессов. Для меня почти все было ново.

Особенно полезным является то, что **данный курс дает практические рекомендации к внедрению**. Применить на практике собираюсь большинство из предложенного.

Мне кажется, учебный курс полезен для тех, кто, как я, волею судеб оказалась на месте руководителя, занимался до этого другой работой (т.е. он не является профессиональным менеджером и действует так, как "чувствует"). В курсе дается материал, который помогает структурировать знания и "взглянуть с высоты", переосмыслить имеющуюся информацию.

Дмитрий Баталов, "Фастдев"

Мастер-проект «Создание системы управления процессами» помог мне по-новому взглянуть на общее состояние процессов в моей компании. В рамках курса была проведена оценка уровня внедрения процессно-ориентированного подхода, которая наглядно показала слабые места и четко определила направление для улучшения ситуации.

Новой и полезной была информация о методиках диагностики процессов: определении, мониторинге и анализе показателей. Понравилась простота и логика преподнесения учебного материала. Теория всегда подкреплялась примерами и практическими рекомендациями.

Считаю, что **данный курс полезен специалистам, ответственным за описание и контроль выполнения процессов в компании**. А также топ-менеджерам для понимания того, что помимо написания и внедрения регламентов процессов, необходимо вести постоянную работу по их мониторингу и оптимизации.

Марина Черкасова, Ведущий инженер-конструктор ООО "ОКБ ВИП"

Далеко не все руководители российских компаний понимают, где они находятся в данный момент, что у них происходит и в каком направлении собираются двигаться в дальнейшем.

Они напоминают Алису в "Королевстве кривых зеркал".

Материал мастер-проекта **поможет одновременно держать руку на пульсе своего бизнеса и чувствовать рынок**.

Стригун Олег Альбертович, Генеральный директор ООО "Базовое Решение"

Поддержка в ходе внедрения проекта

Поддержка по skype / телефону

Каждому участнику мастер-проекта предоставляется консультация автора курса Александра Кочнева.

- Продолжительность консультации 4 часа.
- При необходимости предоставляются дополнительные консультации на льготных условиях.

Поддержка по E-mail

Ответы на письменные вопросы участников Мастер-проекта, направляемые по электронной почте:

- Бесплатно;
- Без ограничения времени.

Разбор проблемных ситуаций

Для всех участников Мастер-проекта проводятся бесплатные вебинары с разбором проблемных ситуаций и ответами на вопросы.

Как работать с материалами мастер-проекта?

Мастер-проект – это 100% практическая методика, концентрированный опыт сотен подобных проектов, который позволит Вам избежать ошибок и быстро достичь наилучших результатов.

Достигнуть цели можно только одним путём – терпеливо и последовательно внедряя всё на практике.

Материал намеренно представлен в наиболее удобной форме, никаких методических сложностей, **просто «бери-и-внедряй».**

Единственное, что потребуется от вас – это воля, настойчивость и терпение, и тогда все получится, как получилось у многих компаний, которые уже прошли этот путь.

Мы рекомендуем работать с материалами курса в следующем порядке:

1. Организовать просмотр первой части курса в полном составе управленческой команды вашей компании.

=>> Важно, чтобы у всех руководителей было одинаковое видение того, что именно и как нужно делать, для управления процессами в компании.

2. Обсудить полученную информацию и согласовать **стратегию внедрения системы управления процессами**, в виде конкретных управленческих решений.

=> Организуйте проект и начинайте работать по предложенной в практическом руководстве схеме.
3. Вторую часть курса рекомендуем проходить через две-три недели, после того, как определятся предварительные **результаты проекта по идентификации процессов**.

=> Обсудите и определите практические шаги по реализации предложенных методов. Продолжайте двигаться по этапам проекта, руководствуясь "дорожной картой" и шаблонами документов, прилагаемых к учебному курсу.
4. Переходить к третьей и следующим этапам проекта мы рекомендуем после того как будет завершена работа по идентификации процессов. У вас "на руках" будет **головая карта процессов** и описание их характеристик в виде таблиц, как это дано в учебном курсе.

Содержание мастер-проекта «Создание системы управления процессами»

Часть 1. Проектирование процессов

На первом занятии мы сразу даем **«дорожную карту»** движения по маршруту построения процессно-ориентированной системы управления.

Первый участок пути посвящен идентификации процессов, в результате чего у компании появляется карта процессов, определяющая структуру ее деятельности.

Все этапы этой работы мы рассматриваем на сквозном примере и вооружаем всех участников образцами документов, которые помогут им пройти этот путь самостоятельно.

В ходе изучения первой части курса участники работают над следующими темами :

1. Определяемся с понятиями: процессы и управления процессами
2. Дорожная карта внедрения системы управления процессами
3. Определение требований к процессам - идентификация стратегии
4. Разработка организационной концепции
5. Составление Карты процессов
6. Построение Архитектуры процессов
7. Процессы и оптимизация структуры
8. Проведение идентификации процессов
9. Определение показателей процессов

Наши участники говорят

Алексей Сенченко, Красноярский медицинский университет

« ...многие моменты встали на свои места. О чем-то задумался впервые. Я работаю на кафедре управления в здравоохранении Красноярского медицинского университета.

Сейчас у нас проходят повышение квалификации руководители медицинских организаций. Ни один из них не может объяснить логику структуры их организации. Также у меня большой интерес вызвал алгоритм создания организационной структуры».

Вдовин Анатолий, главный бухгалтер, ООО "Магистр"

«...в нашей компании не было существующей стратегии развития. Об ССП слышали, но как воспользоваться данной системой никто до конца не понимал. Теперь удалось четко понять, что и как нужно сделать.

Мы точно для себя определили, что компания зашла в тупик, и не может сдвинуться с места в плане развития, и необходимо разработать стратегию развития. Но что именно должна содержать в себе стратегия не было понятно. На курсе обозначены вопросы и содержание стратегии. Это же можно сказать и о самой ССП.

Ведущий в ходе объяснений успевал приводить конкретные примеры, иногда не совсем стандартные, а также мог ответить на задаваемые вопросы, что нечасто встречается.

Прослушав материалы, наша компания оживилась, и стала пользоваться советами ведущего. **Состоялось собрание руководителей, на которых долгое время обсуждалась тема по стратегическому развитию, то есть дело стало налаживаться, в организации появился новый интерес.** Семинар был очень полезен. Спасибо вам, что предоставляете такую возможность!»

Александр Коваль

«...я разобрался, как провести диагностику проблем в структуре управления, а также понял отличия, преимущества организационной и финансовой структуры. Подкупает простота и доступность информации».

Татьяна Литвиненко, Киевский Национальный Университет им. Тараса Шевченко

«...полезен тем, что позволяет еще раз доказать важность для успешного бизнеса правильно построенной системы управления компанией. Особенно важно прояснить вопрос о диагностировании».

Часть 2. Построение процессов

На предыдущем этапе вы определили все процессы в компании, сейчас нужно организовать работу исполнителей таким образом, чтобы они могли действовать в соответствии с требованиями процесса и достигали цели процесса.

Для этого мы разрабатываем требования к должностным позициям, должностные обязанности сотрудников, целевые показатели деятельности и регламенты процессов.

Участники курса получают **готовые шаблоны всех документов**, которые нужно разработать на этом этапе.

Какие инструменты управления вы освоите на этом этапе:

1. Создание профилей должностных позиций сотрудников
2. Разработка должностных обязанностей сотрудников
3. Определение показателей деятельности сотрудников (KPI)
4. Установление правил вознаграждения за результат
5. Создание системы корпоративной документации
6. Разработка регламентов процессов

Часть 3. Диагностика процессов

Неотъемлемой частью системы управления процессами является систематический анализ процессов, диагностика их состояния, выявление слабых мест.

На этом этапе **мы изучим методы диагностики процессов и рассмотрим примеры их применения на практике**.

Какие инструменты управления вы освоите на практике на этом этапе:

1. Организация контроллинга процессов
2. Структурирование проблем и анализ проблемной области
3. Анализ вариабельности процессов
4. Определение уровня зрелости процессов
5. Оценка по "эталонному процессу"

Часть 4. Совершенствование процессов

В четвертой части мы рассматриваем различные методы совершенствования процессов и практику их применения:

- ❑ Пошаговый алгоритм реализации проекта совершенствования процесса;
- ❑ Практика: сквозной пример.

Непрерывное совершенствование процессов – это главная задача процессно-ориентированного подхода к управлению, что обеспечивает улучшение всех показателей деятельности компании и, как следствие, повышение ее результативности и эффективности.

Какие инструменты управления вы освоите на практике :

1. Как проводить улучшения быстро?
=> **Методика проведения "быстрых улучшений".**
2. Как проводить бенчмаркинг процесса?
=>**Методика проведения бенчмаркинга процесса.**
3. Как оптимизировать процессы и можно ли это делать?
=>**Методика оптимизация процесса.**
4. Проведение реинжиниринга процессов.
5. Постоянное улучшение показателей компании через непрерывное совершенствование процесса.

Часть 5. Процессы управления

Процессы управления являются особой категорией, поскольку являются **«процессами над процессами»**. Они ничего не производят, но без них ничего не работает.

Систематизация процессов управления – это важная и сложная задача, которая вызывает много вопросов, именно поэтому мы выделили эту тему в отдельный раздел.

Какие инструменты управления вы освоите на практике на этом этапе:

1. Научитесь **определять и отличать процессы управления**, от других типов процессов.
2. Сможете **систематизировать процессы управления** в своей компании, с помощью «Методики систематизации процессов управления».
3. Проведете **оценку зрелости процессов управления**.
4. **Поиск слабого звена**: «Методика определения слабого звена в процессах управления».
5. Освоите «Методику совершенствования процессов управления».
6. Систематизируете процессы развития.

Наши участники говорят

Ольга Николаевна Петрова, Директор Департамента стратегического планирования и маркетинга ГК «Миррико»

Получила большое удовлетворение от учебного курса – мастер-проект "Как построить систему управления бизнес-процессами в вашей компании" по нескольким причинам:

- 1.Стало понятно место процессного управления во взаимосвязи со стратегией и эффективностью операционной деятельности.
- 2.Конкретизировалось представление о развитии процессного управления и самих процессов.

Так как общение со специалистами в оргразвитии больше направлено на конкретные задачи уровня мероприятий, никто до этого не мог мне рассказать о процессном подходе как о системе.

Я разобралась в ранее очевидных, казалось бы, менеджерских определениях, которые были для меня больше догмой, чем пониманием их необходимости и важности .

Я поняла, как определяется целевая структура на основе целевых процессов; оценка причин неудовлетворенности процессом на основе понимания типа вариабельности процессов; методологии ранжирования проблем.

Новые знания находят практическое применение. Для конкретного бизнес-направления начали разрабатывать целевую оргструктуру на основе данного подхода. И, так как в нашей компании большая проблема - планирование БДС, решили для начала проверить данный неформализованный процесс на тип вариабельности (по отклонениям плана от факта), интуитивно понимая, что это только начало.

Ключевое отличие ваших семинаров и курсов – это системный взгляд на темы, раскрывающей понимание зачем это компаниям необходимо, при этом, раскрытие тем идет без фанатизма "только так, а не иначе", освещаются другие подходы, объясняется целесообразность применения того или иного из них. **Много практического методологического материала.** Ваши семинары кроме роста компетенций в конкретной теме, повышают общий управленческий уровень.

На мой взгляд, учебный курс "Как построить систему управления бизнес-процессами в вашей компании" полезен очень многим, от руководителей бизнеса и функциональных направлений, до специалистов оргразвития, которые сами не видят процессное управление так системно, как он представлен в данном мастер-проекте.

Большое спасибо!

КОМАНДА

Теперь в вашу команду входит iTeam.
Вы всегда можете обратиться за советом к
автору [мастер-проекта «Создание системы
управления процессами»](#)



Facebook.com

<https://www.facebook.com/groups/642523979133976>



Telephone & Fax

+7 (499) 110 26-84



Email & Website

info@iteam.ru

<https://iteam.ru>