

Моделирование процессов работы с документами

**Основные понятия процессного
подхода к управлению**

Вопросы:

1. Подходы к управлению организацией. Управление организацией на основе бизнес-процессов.
2. Понятие бизнес-процесса. Основные элементы процесса.
3. Классификация бизнес-процессов.
4. Сравнительная характеристика процессного и функционального подходов.
5. Отражение процессного подхода в государственных стандартах Республики Беларусь, международных стандартах.

Подходы к управлению организацией

Комплексный

Количественный

Интеграционный

Административный

Маркетинговый

Поведенческий

Нормативный

Ситуационный

Динамический

Системный

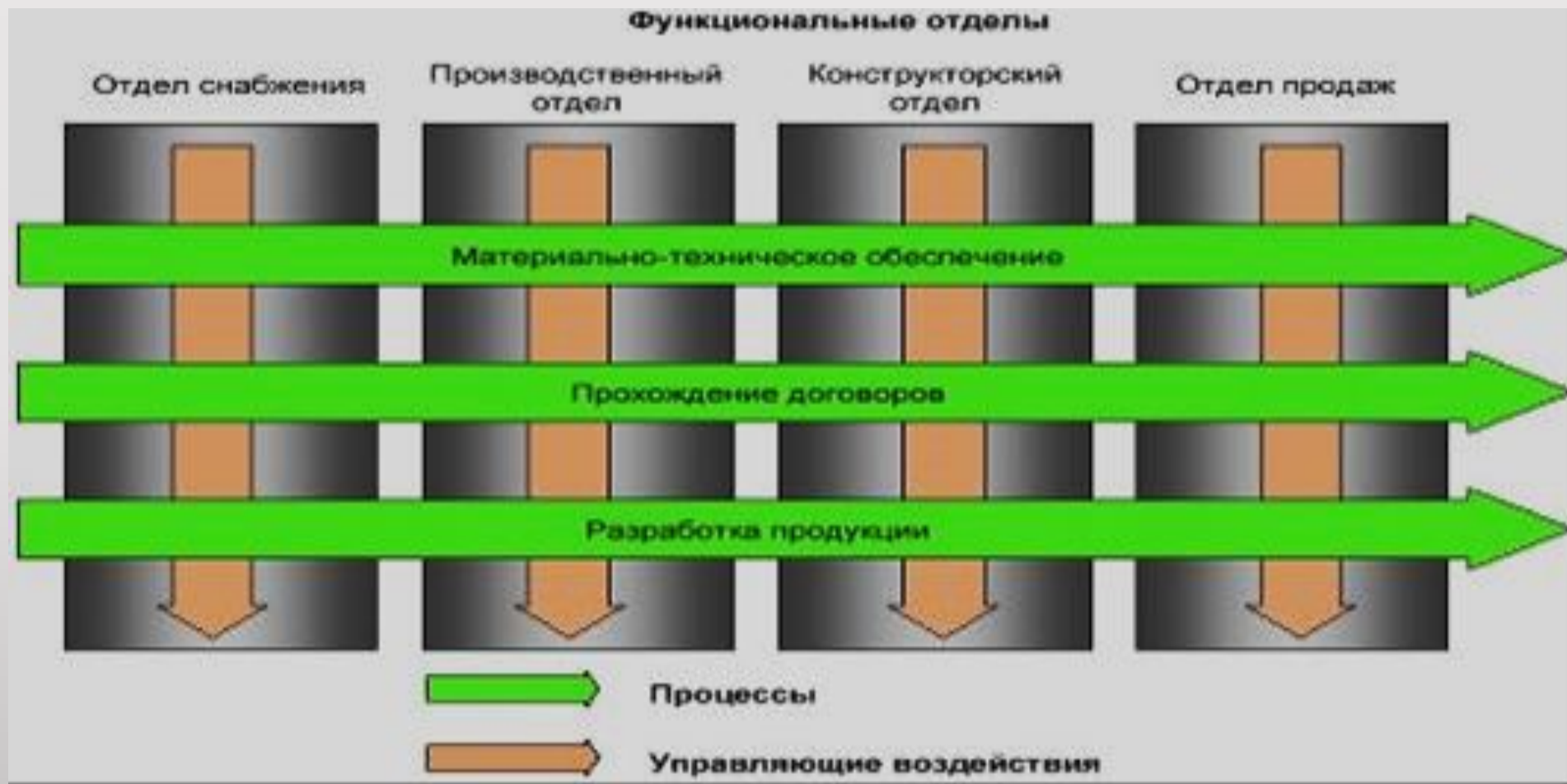
Воспроизводственный

Программно-целевой подход

Функциональный

Процессный

Подходы к управлению организацией



Функциональный подход

Подходы к управлению организацией

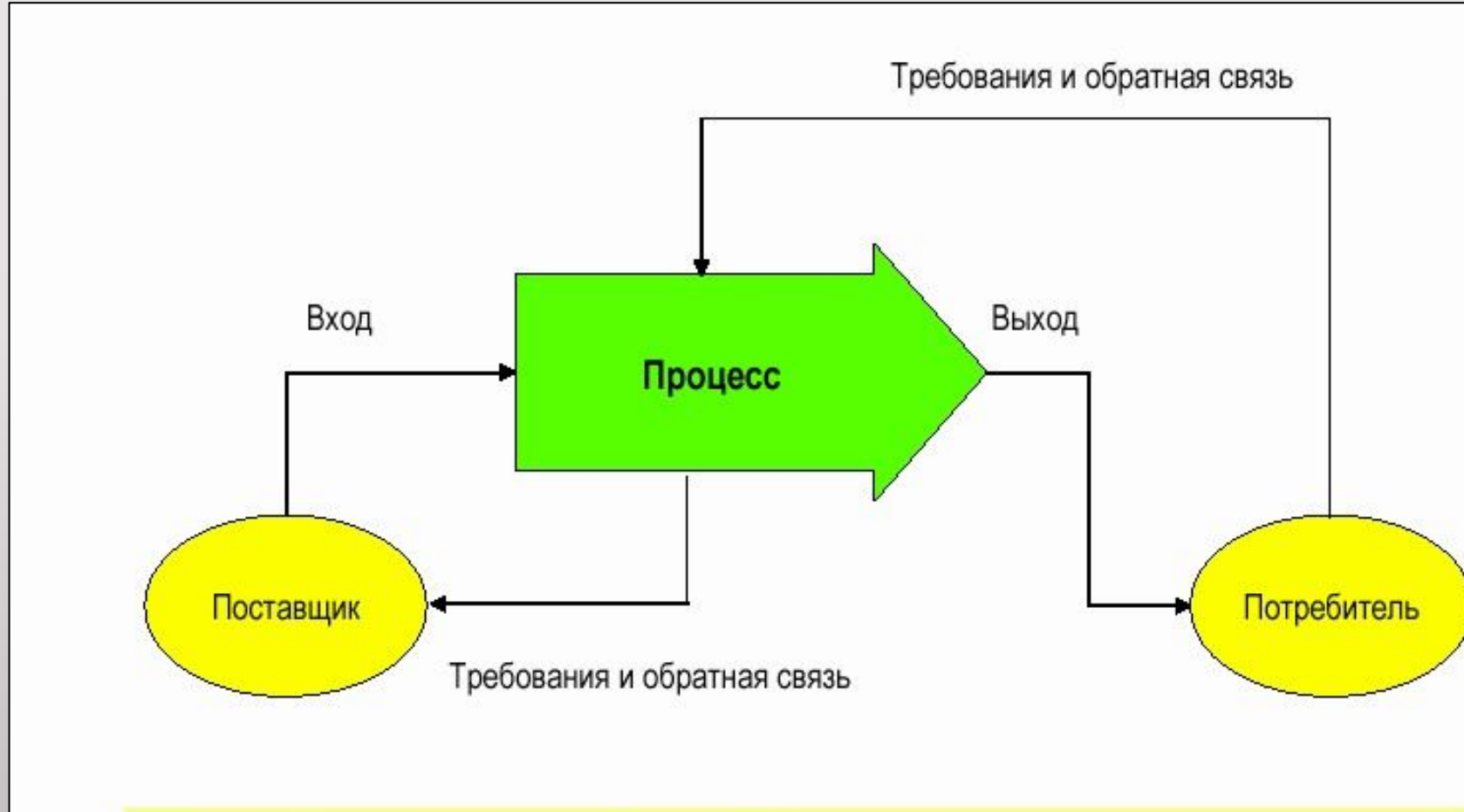
Достоинства функционального подхода	Недостатки функционального подхода
сохранение принципа единоначалия	нацеленность подразделений на достижение внутренних целей, а не общей цели компании
понятные условия работы	длительное принятие решений из-за сложной и обширной структуры
стабильность и прозрачность	малая гибкость и приспособляемость к изменению условий

Подходы к управлению организацией

«Управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Анри Файоль

Управление организацией на основе бизнес-процессов



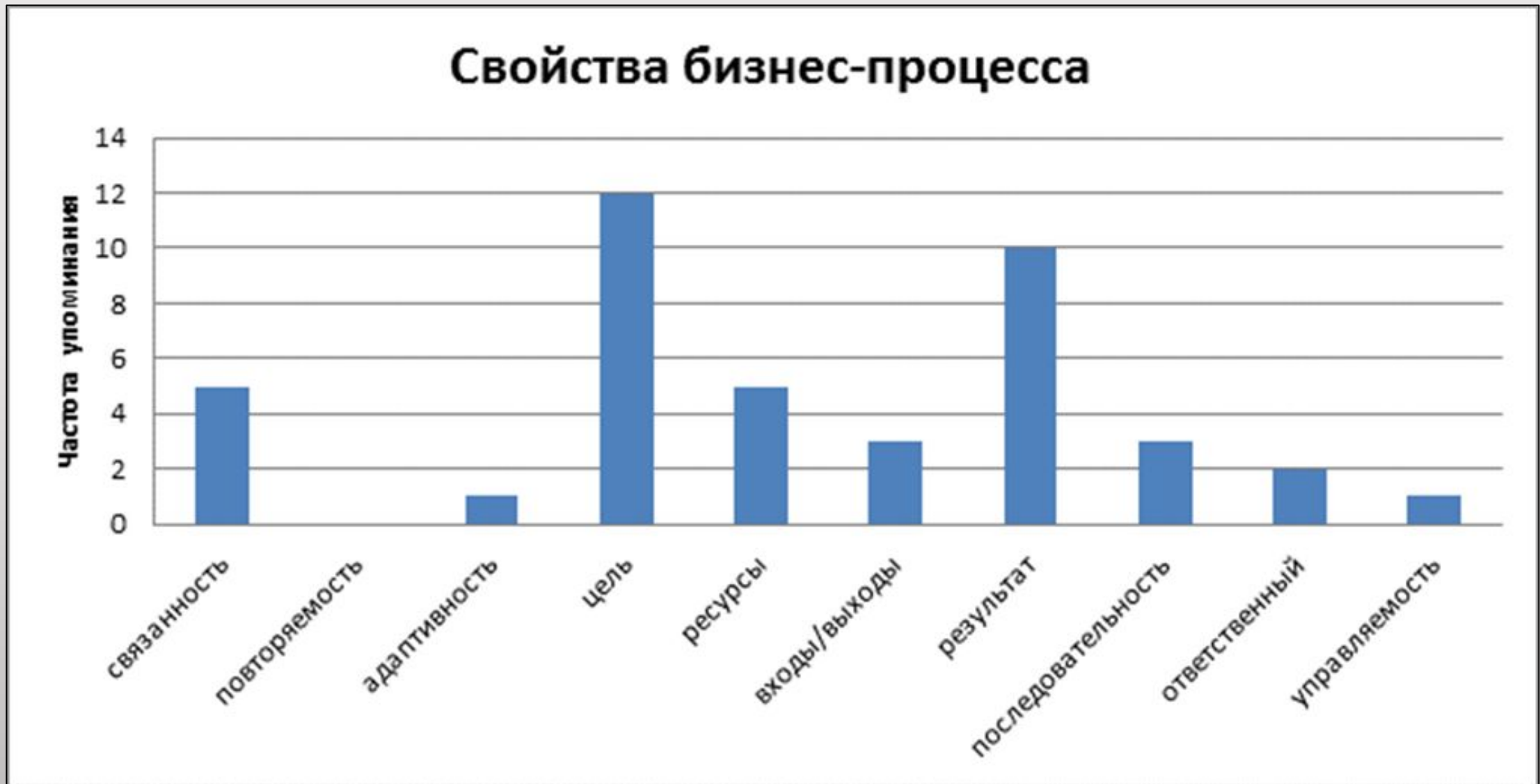
Процессный подход

Управление организацией на основе бизнес-процессов

Достоинства процессного подхода:

- клиентоориентированность;
- нацеленность на результат;
- гибкость, более оперативное принятие решений, проведение инноваций в связи с изменением внешней среды;
- непрерывность управления;
- возможность построения эффективной системы мотивации, направленной на максимальный учет результатов работы;
- прозрачность за счет описания бизнес-процессов их

Понятие бизнес-процесса



Понятие бизнес-процесса

Бизнес-процесс – это набор операций, которые взятые вместе создают результат, имеющий ценность для пользователя (Майкл Хаммер и Джон Чампи).

Бизнес-процесс – специфически упорядоченная во *времени* и в пространстве совокупность работ, с *указанием начала и конца* и точным определением входов и выходов» (Том Дэвенпорт).

Понятие бизнес-процесса

Процесс – набор из одной или нескольких процедур или действий, которые совместно реализуют цель, обычно с помощью организационной структуры, определяющей функциональные роли и взаимоотношения (международная организация по стандартам систем, Workflow Management Coalition, WFMC).

Понятие бизнес-процесса

Бизнес-процесс – устойчивая целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя (ISO, International Organization for Standardization) .

Понятие бизнес-процесса

Процесс (process) – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, которая использует входы для производства *запланированного результата* [ранее: совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в *выходы*] (ISO 9000:2015 «Quality management systems. Fundamentals and vocabulary», СТБ ISO 9000:2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»).

Основные элементы процесса

- ✓ Результат бизнес-процесса (выход).
- ✓ Владелец бизнес-процесса.
- ✓ Исполнители бизнес-процесса.
- ✓ Вход бизнес-процесса.
- ✓ KPI бизнес-процесса (Key Performance Indicator).
- ✓ Ресурсы бизнес-процесса.
- ✓ Событие.
- ✓ Процедура.

Классификация бизнес-процессов

По признаку
расположения в структуре
организации

горизонтальные;
вертикальные;
интегрированные процессы.

По степени сложности

монопроцессы;
вложенные процессы;
связанные процессы.

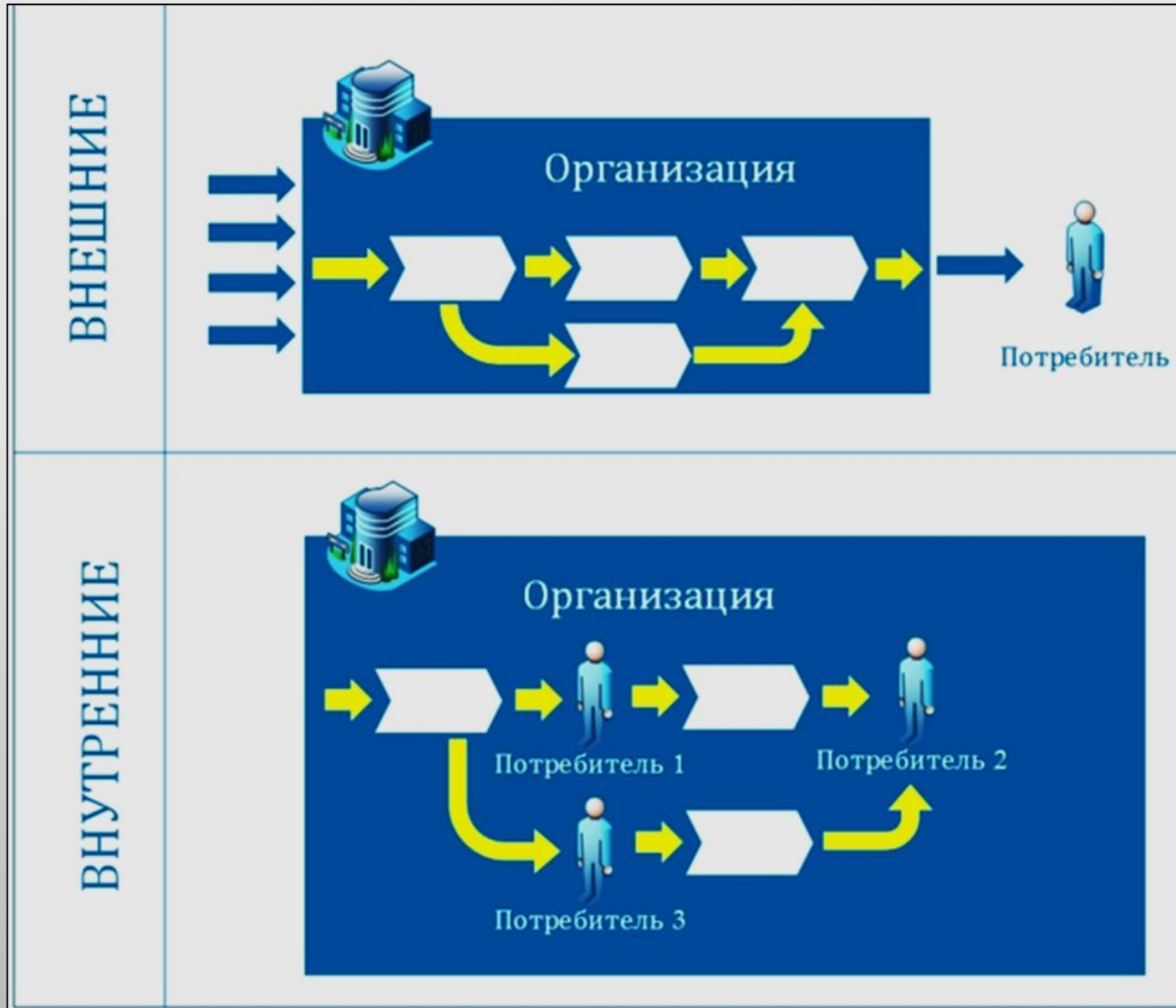
По отношению к потребителям

внешние;
внутренние.

По отношению к добавленной
СТОИМОСТИ

основные;
вспомогательные.

Классификация бизнес-процессов



Классификация бизнес-процессов



Классификация бизнес-процессов

По степени подробности
рассмотрения в
организации

верхний уровень;
детальные;
элементарные.

По уровню управления

управляющие;
операционные;
поддерживающие.

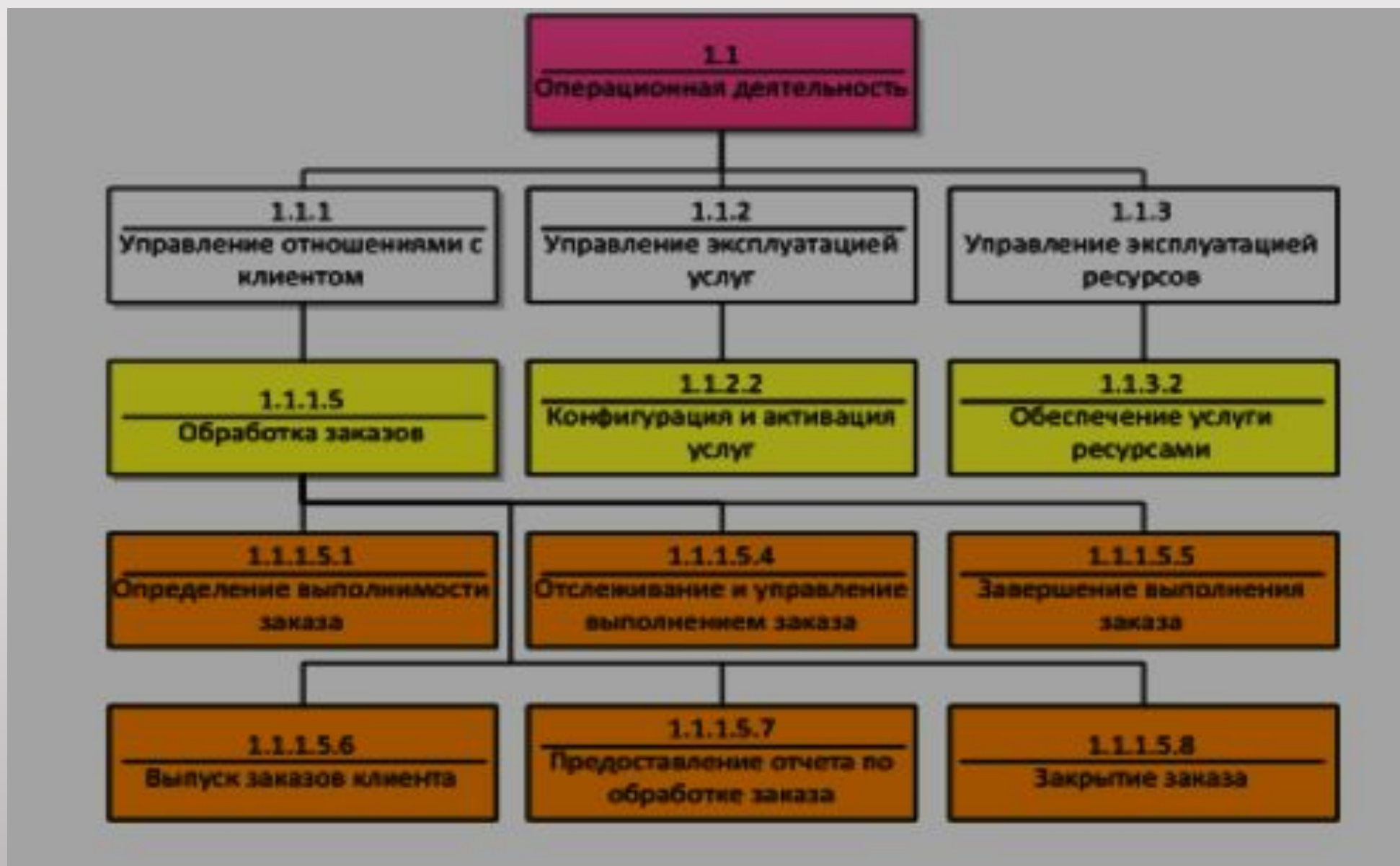
По принципу предназначения

основные;
обеспечивающие;
управляющие;
операционные.

Классификация бизнес-процессов

Подробная классификация	Простая классификация
Основные процессы Сопутствующие процессы	Основные процессы
Вспомогательные процессы Обеспечивающие процессы	Вспомогательные процессы
Управляющие процессы Процессы развития	Управляющие процессы

Декомпозиция:



Сравнительная характеристика процессного и функционального ПОДХОДОВ

Бизнес-процессы vs. функции

Процессный подход

Как делать?



Организация – это система бизнес-процессов, которые позволяют трансформировать «входы» в «выходы».

Функциональный подход

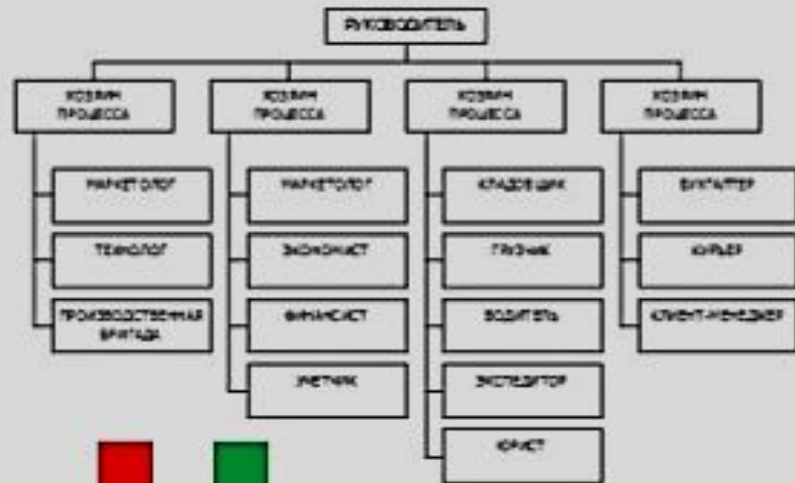
Что делать?



Организация – это система функциональных подразделений, каждое из которых выполняет свою функцию для преобразования «входов» в «выходы».

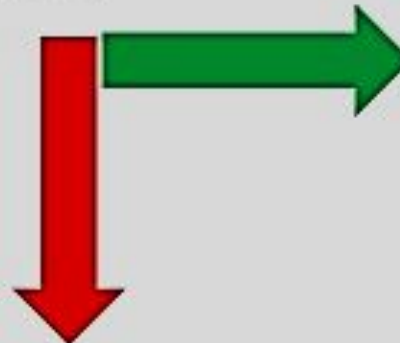
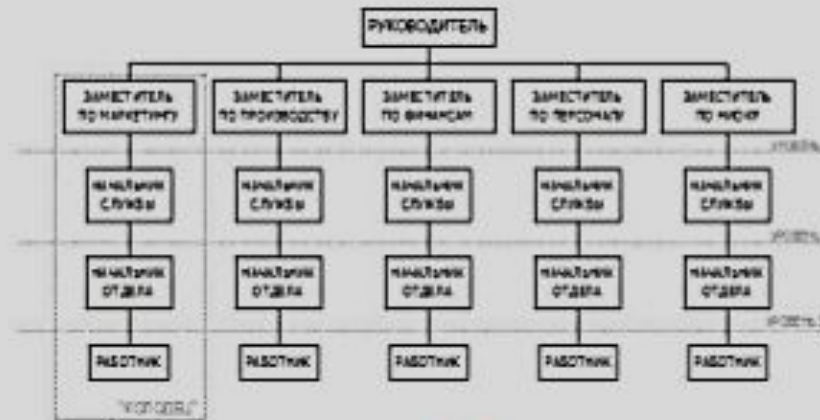
Сравнительная характеристика процессного и функционального ПОДХОДОВ

Процессная структура



*Направление
процессов и
управляющего
воздействия*

Функциональная структура



*Направление
процессов и
управляющего
воздействия*

процессного и функционального ПОДХОДОВ

Процессный подход

- Ориентация на клиента (на результат) **CRM- подход**
- Подчинение владельцу процесса
- Приоритет - выполнение функций, важных для других участников процесса, активное сотрудничество с участниками процесса
- Более высокая управленческая гибкость
- Фокус на издержки (себестоимость процесса), его длительность, качество.
- Прозрачность операций. Легко отследить «провалы».

Функциональный подход

- Ориентация на руководителя
- Подчинение руководителю подразделения
- Приоритет - выполнение функций, в которых заинтересовано само подразделение,
- Склонность к «бюрократии», как следствие – потеря управленческой гибкости, низкая скорость принятия решений, потери информации.
- Противоречие между целями функциональных подразделений.
- Непрозрачность деятельности. Перекладывание ответственности.