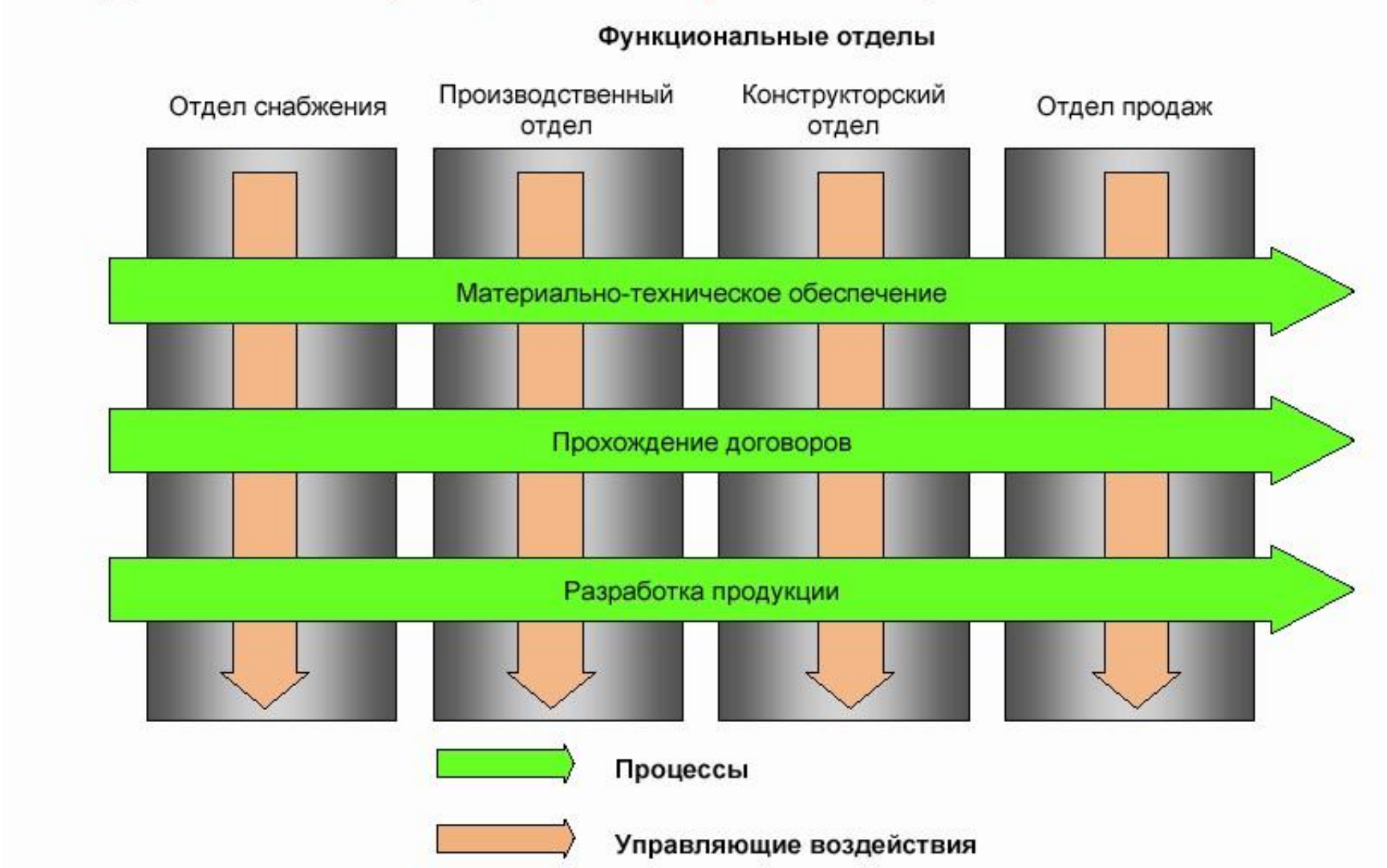
Организация

- Организация группа работников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений (ИСО 9000:2000).
- Организация — это систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующих достижение конкретных целей.
- Организация – это система, преобразующая вход в выход и потребляющая при этом ресурсы.

Функционально-ориентированная организация

- Функционально-ориентированная организация - это организация, структура которой статична, имеет вертикальную топологию, построенную в соответствии с выполняемыми функциями, и строгую иерархическую подчиненность «сверху-вниз»

Функционально-ориентированная организация



Функционально-ориентированная организация

Особенности:

- строгая вертикальная иерархия управления;
- жесткое разделение труда, сгруппированное в соответствии со спецификой выполняемых действий;
- управление, ориентированное на выполнение однородных действий .

Функционально-ориентированная организация

- Невозможность быстрой реакции на изменения в силу самой природы вертикальной иерархии.
- Нет ориентации на клиента, главный потребитель - вышестоящий начальник.
- Нет заинтересованности работающих в конечном результате.
- Обособленность работы каждого подразделения.
- Конкуренция между подразделениями, принадлежащими к различным функциональным структурам.

Предпосылки процессного подхода

- **50-е-60-е годы XX века** - РЫНОК ПРОИЗВОДИТЕЛЯ

Основа бизнеса - соотношение:

Затраты производства + Желаемая прибыль = Цена .

- **С 70-х годов XX века** изменение условий:

- Не работает принцип «они купят все, что мы произведем». Компания вынуждена быть клиентно-ориентированной. Использование методологии CRM - Customer Relationship Management (управление взаимоотношениями с клиентами).
- Жесткая и многообразная конкуренция. Для выживания на рынке необходимо иметь: наименьшую цену, наивысшее качество, лучшее обслуживание.
- Нормальное состояние современной компании - постоянные изменения. Глобализация экономики, технологический прогресс.

- **К 90-м годам** - РЫНОК ПОТРЕБИТЕЛЯ.

Формула успешного бизнеса:

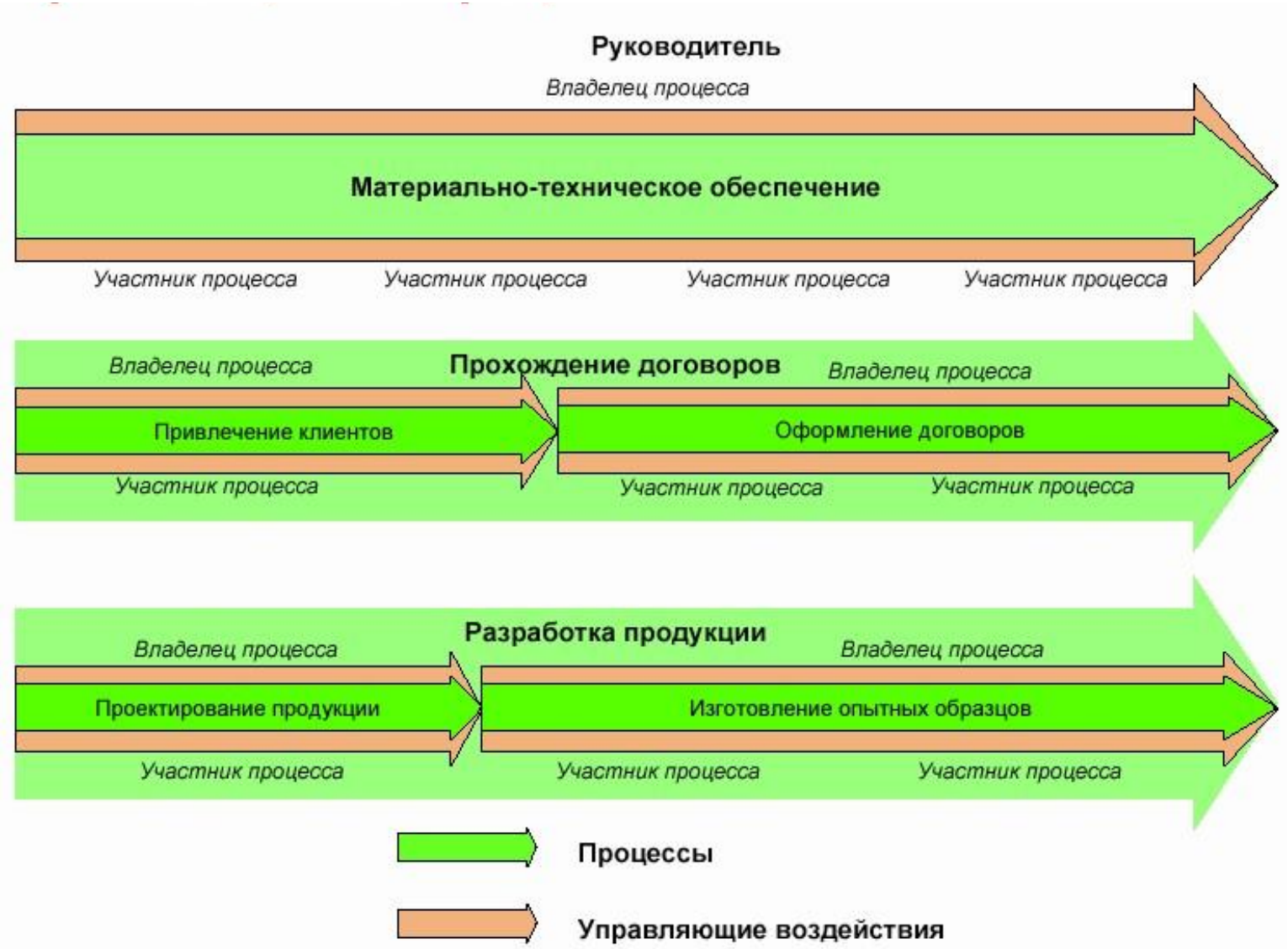
Цена - Затраты на производство = Прибыль

В этих условиях успех производителя зависит от скорости его реакции на запросы потребителя, явные и предполагаемые.

Процессный подход

- **Процесс** - это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы (ИСО 9000).
- **Процессно-ориентированная организация** - это организация, в которой деятельностью и ресурсами управляют как процессом.

Процессный подход



Аргументация перехода к процессному управлению организацией:

- ориентация на потребителя,
- создание ценности по отношению к конечной продукции сосредоточено в процессах,
- лучшее взаимодействие поставщиков и потребителей, понимание их требований,
- снижается риск субоптимизации,
- отсутствие фрагментации ответственности за процесс (есть владелец процесса),
- облегчение контроля времени выполнения работ и ресурсов.

Описание бизнес-процесса

- **Описать бизнес-процесс означает**:
  1) определить владельца бизнес-процесса;
  2) определить границы бизнес-процесса (границы ответственности и полномочий владельца процесса);
  3) определить клиентов и выходы бизнес-процесса;
  4) определить поставщиков и входы бизнес-процесса;
  5) определить ресурсы, необходимые для выполнения бизнес-процесса (находятся в распоряжении владельца процесса);
  6) описать технологию выполнения бизнес-процесса (например, с использованием графических схем в выбранных нотациях);
  7) разработать показатели, по которым оценивается бизнес-процесс, его результаты и удовлетворенность клиентов бизнес-процесса;
  8) описать работу владельца по анализу и улучшению бизнес-процесса, а так же его отчетность перед вышестоящим руководителем.

Зачем необходимо описание бизнес-процессов?

- В процессе описания выясняется истинная процедура протекания процесса и проблемные места.
- Информация о процессе зафиксирована и одинаково понятна для всех участников процесса.
- Описание процесса позволяет четко разграничить сферы ответственности между сотрудниками.
- Описанный процесс позволяет увидеть движение документов, товарных ценностей в организации.
- Описанный процесс позволяет определить наиболее значимые ресурсы для организации и степень их использования.
- Наличие модели существенно упростит проведение аудита для выявления необходимых изменений в деятельности компании для приведения ее в соответствии с требованиями международных стандартов серии ИСО 9001:2000.

Функциональный и процессный подходы

- Результатом и функционального, и процессного подходов является проектирование одновременно организационной структуры и порядка взаимодействия в ее рамках («что делать» и «как делать»).
- Разница в исходных точках проектирования: распределять ли функциональные обязанности на основе процессов или проектировать процессы взаимодействия между функциональными областями.

Определение бизнес-процесса

- **Бизнес-процесс (БП)** – устойчивая целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Владелец бизнес-процесса

- **Владелец БП** – должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о БП, управляет ходом БП, несет ответственность за результаты и эффективность БП.

Вход и выход бизнес-процесса

- **Вход БП** –продукт, который в ходе выполнения процесса преобразуется в выход. Входы процесса поступают в процесс извне.
- *Например*: сырье, материалы, полуфабрикаты, документация, информация, персонал и т.д.
- **Выход БП** – результат (продукт, услуга) выполнения БП.

Например: готовая продукция, документация, информация, персонал, услуги и т.д

Ресурс бизнес-процесса

- **Ресурс БП** – материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса. Ресурсы процесса находятся под управлением владельца процесса.
- *Например:* информация, персонал, оборудование, программное обеспечение, инфраструктура, транспорт, связь и т. д.

- **Сетью бизнес-процессов** организации называется совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов, включающих все функции, выполняемые в подразделениях организации.