



Российский государственный педагогический
университет им. А. И. Герцена

Менеджмент процессов



Трапицын Сергей Юрьевич
заведующий кафедрой управления
образованием
РГПУ им. А.И. Герцена
Санкт-Петербург
tracer@herzen.spb.ru

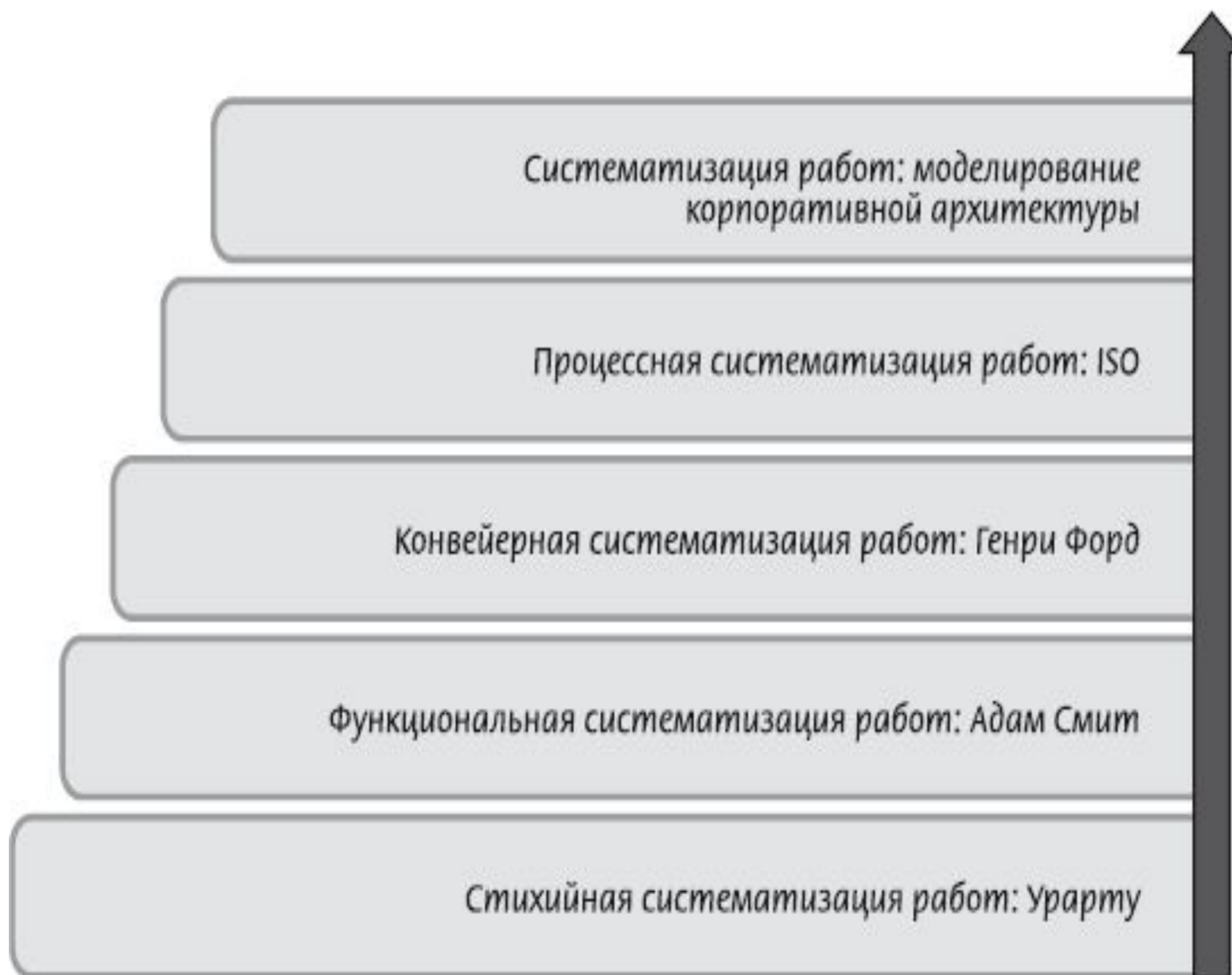
Понятие процесса. Процессный подход к управлению

«...не товары, а процессы их создания приносят компаниям долгосрочный успех».

М.Хаммер, Д.Чампи
«Реинжинеринг корпораций»



Мировая история: работы - функции - бизнес-процессы



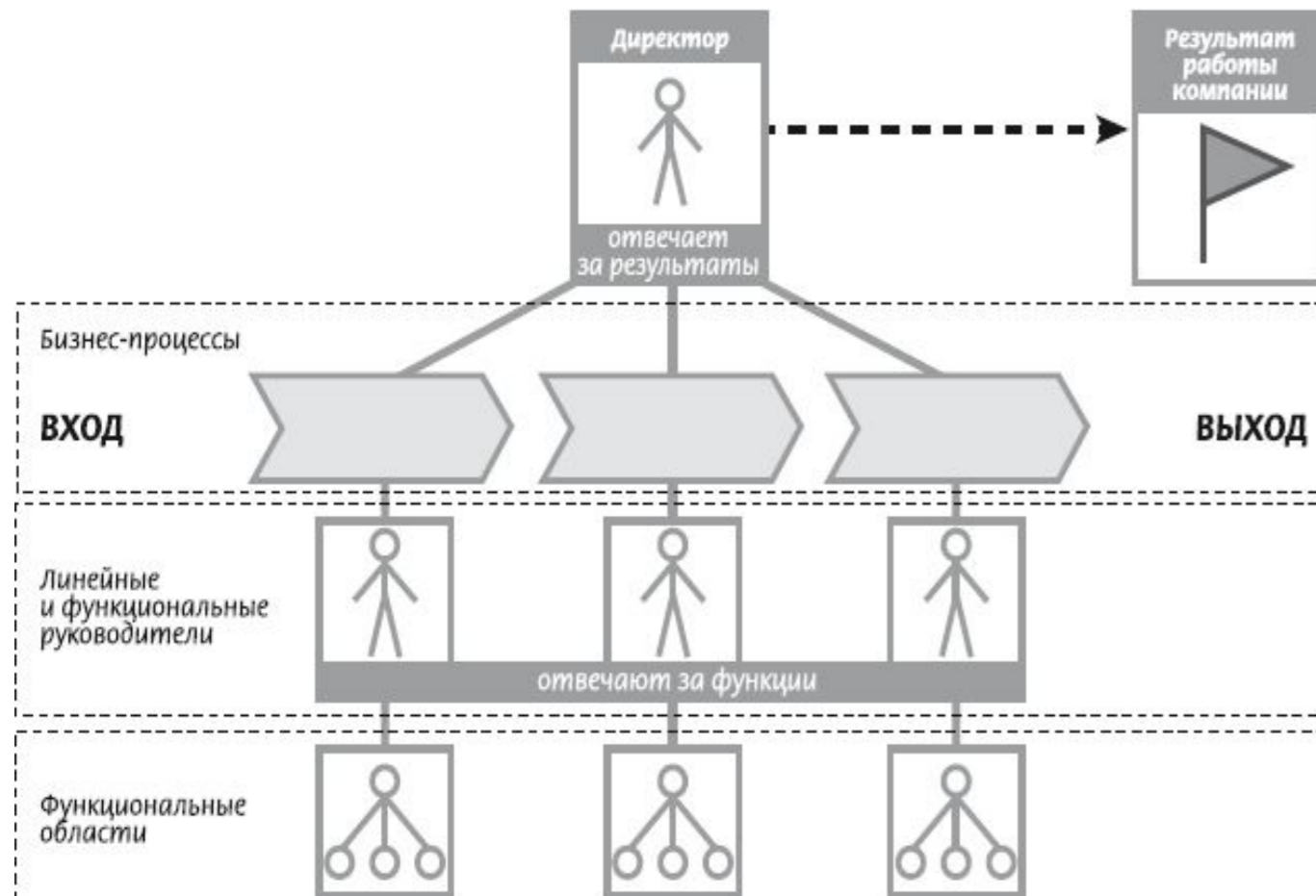
Стадии роста

1. Не знаю ничего ни о каком процессном подходе и не желаю знать
2. Говорят, процессный подход – это модно, попробуем и мы
3. Внедрение процессного подхода
4. Бенчмаркинг процессов
5. Непрерывное улучшение процессов

на какой стадии Вы ?



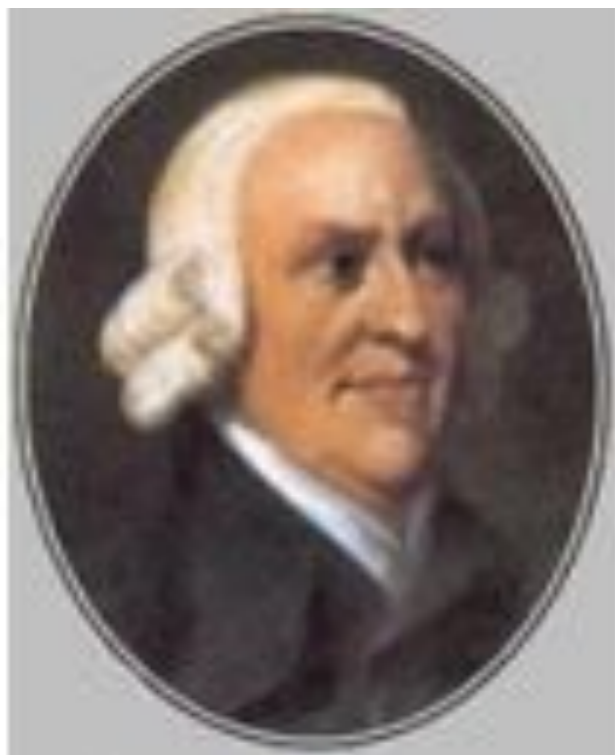
Функциональный подход к управлению



Функциональный подход к управлению - деятельность организации представляется в виде набора функций, закрепленных за функциональными подразделениями.

Основными недостатками функционального подхода к управлению организацией, вытекающими из отсутствия нацеленности на конечный результат, являются высокие накладные расходы, длительные сроки выработки управленческих решений, риск потери клиентов.

Разделение труда



Величайший прогресс в развитии производительной силы труда и значительная доля искусства, умения и сообразительности, с какими он направляется и прилагается, явились следствием разделения труда

А.Смит. Исследование о природе
и причинах богатства народов

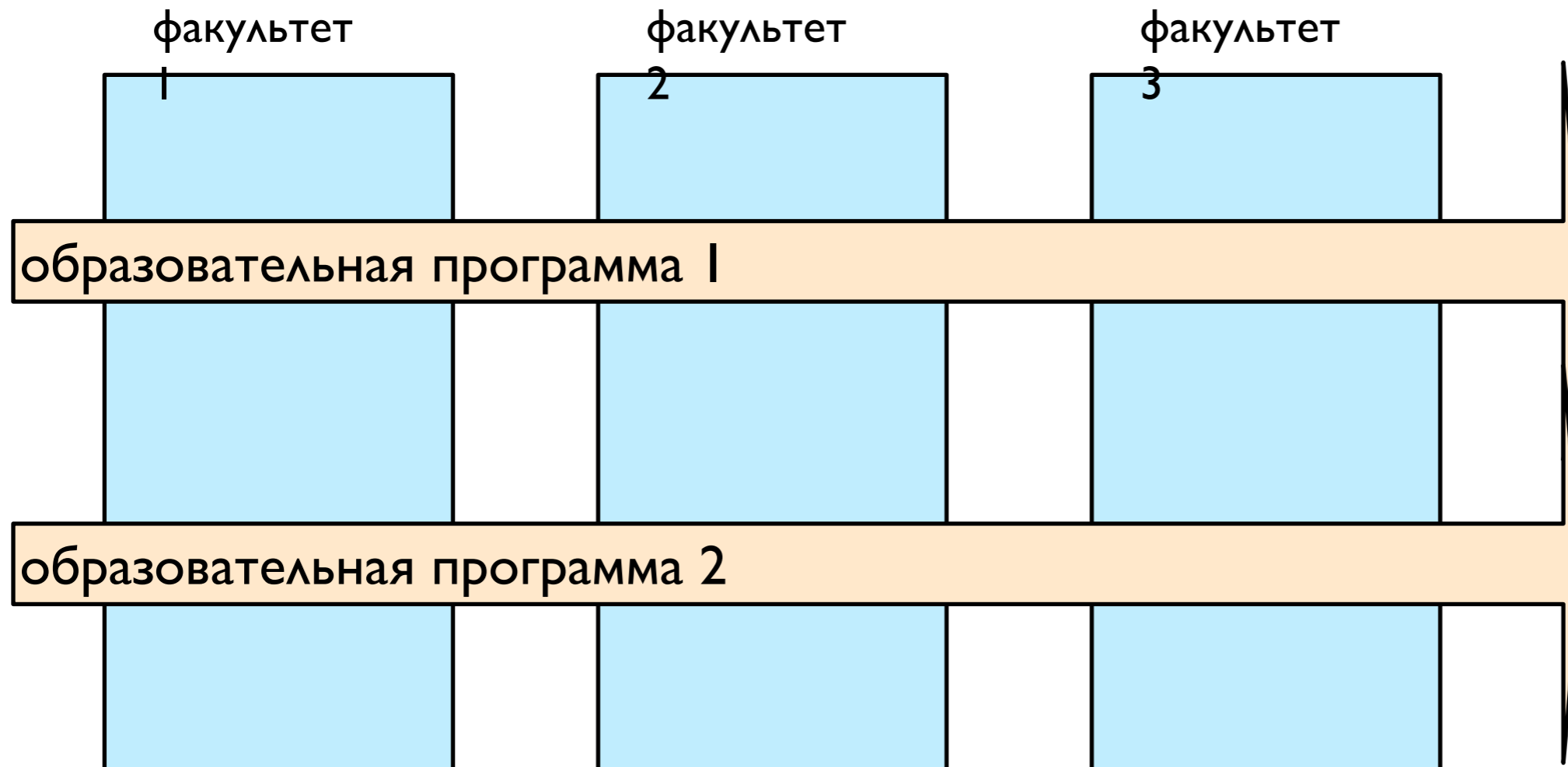
Функциональный подход к управлению

Недостатки функциональной иерархии:

- ✓ большое количество согласований, что увеличивает время работы до получения результата;
- ✓ ярко выраженная ориентация руководителей на увеличение численности персонала и усложнение организационной структуры (иерархия);
- ✓ узкая специализация отдельных сотрудников и подразделений;
- ✓ слабое делегирование полномочий и ответственности, усложнение системы согласований (бюрократизм);
- ✓ снижение эффективности ориентации деятельности на конечный результат.

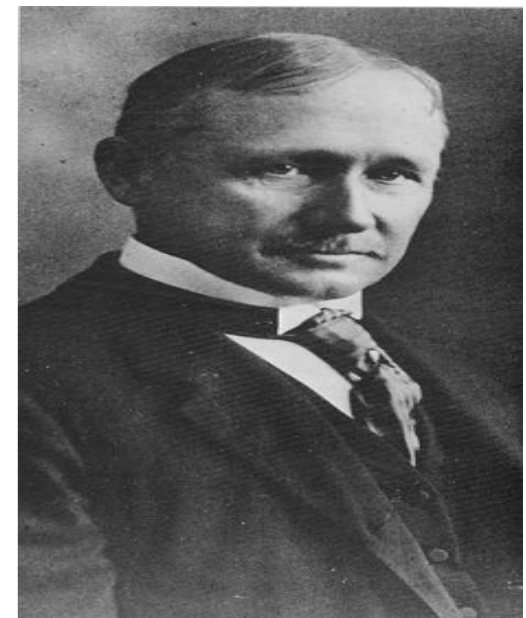


Противоречие между структурами и процессами

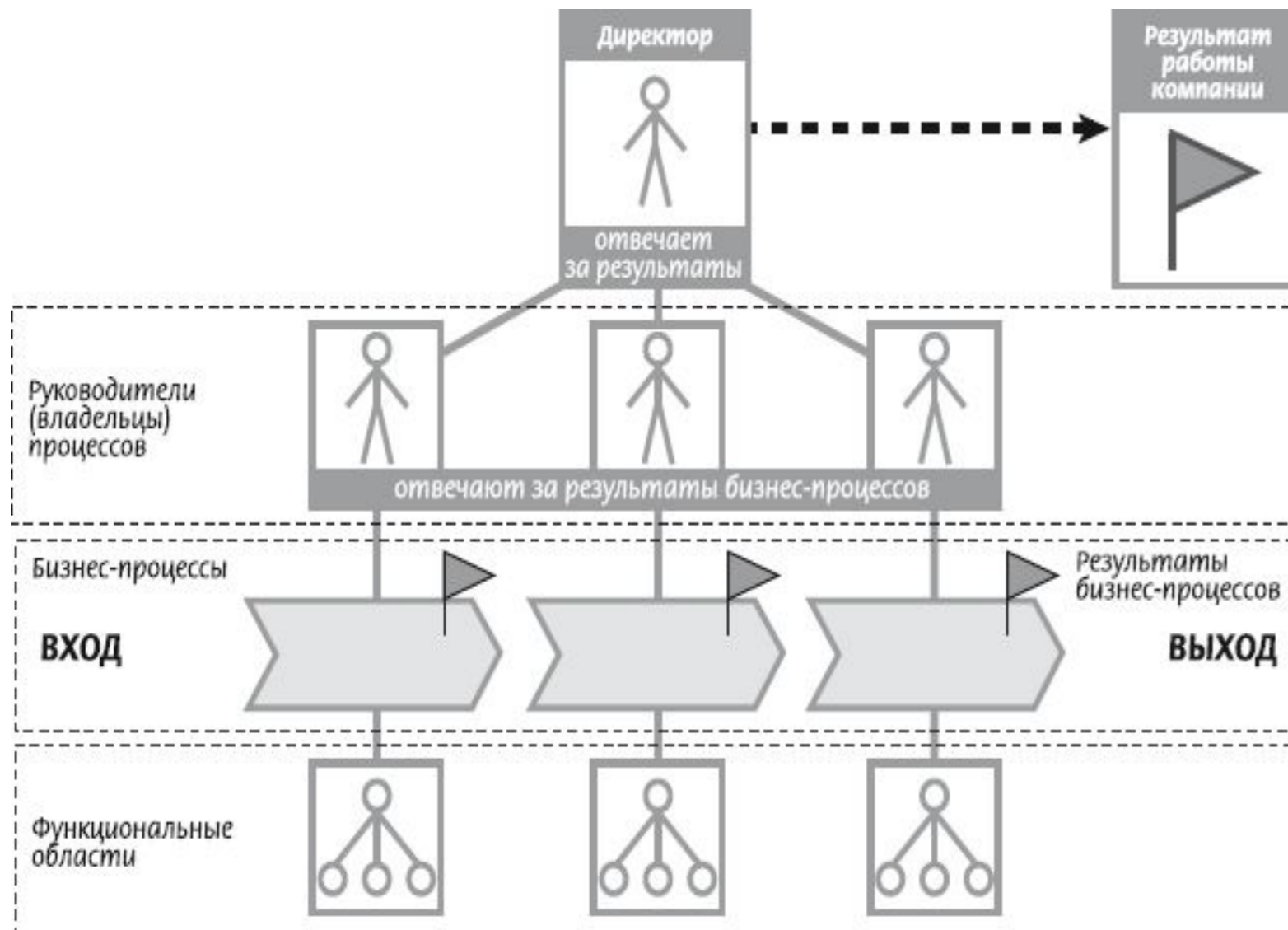


Непроизводительные, грубо-практические методы производства до настоящего времени почти повсеместно господствуют во всех отраслях промышленности, применяя которые, наши рабочие затрачивают даром значительную долю своих усилий

Ф.Тейлор. Принципы научного менеджмента



Процесный подход к управлению



При процессном подходе организация воспринимается как кроссфункциональная деятельность, состоящая из бизнес-процессов, нацеленных на получение конечного результата

Что хочет клиент?



Хочу приобрести качественно сконструированный и построенный автомобиль.

Хочу, чтобы станция техобслуживания, услугами которой я буду пользоваться, работала быстро и квалифицированно, а ее сотрудники были вежливы и честны.

Хочу приобрести определенные профессиональные навыки, реализовав которые, я смог бы купить понравившийся мне автомобиль!

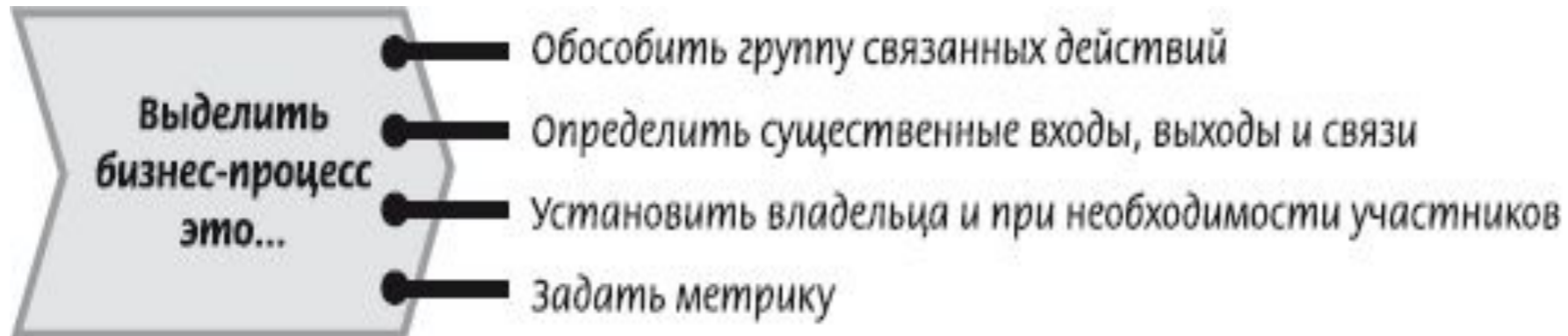
А что хочет Ваш клиент и что хотите Вы?

Процессный подход к управлению

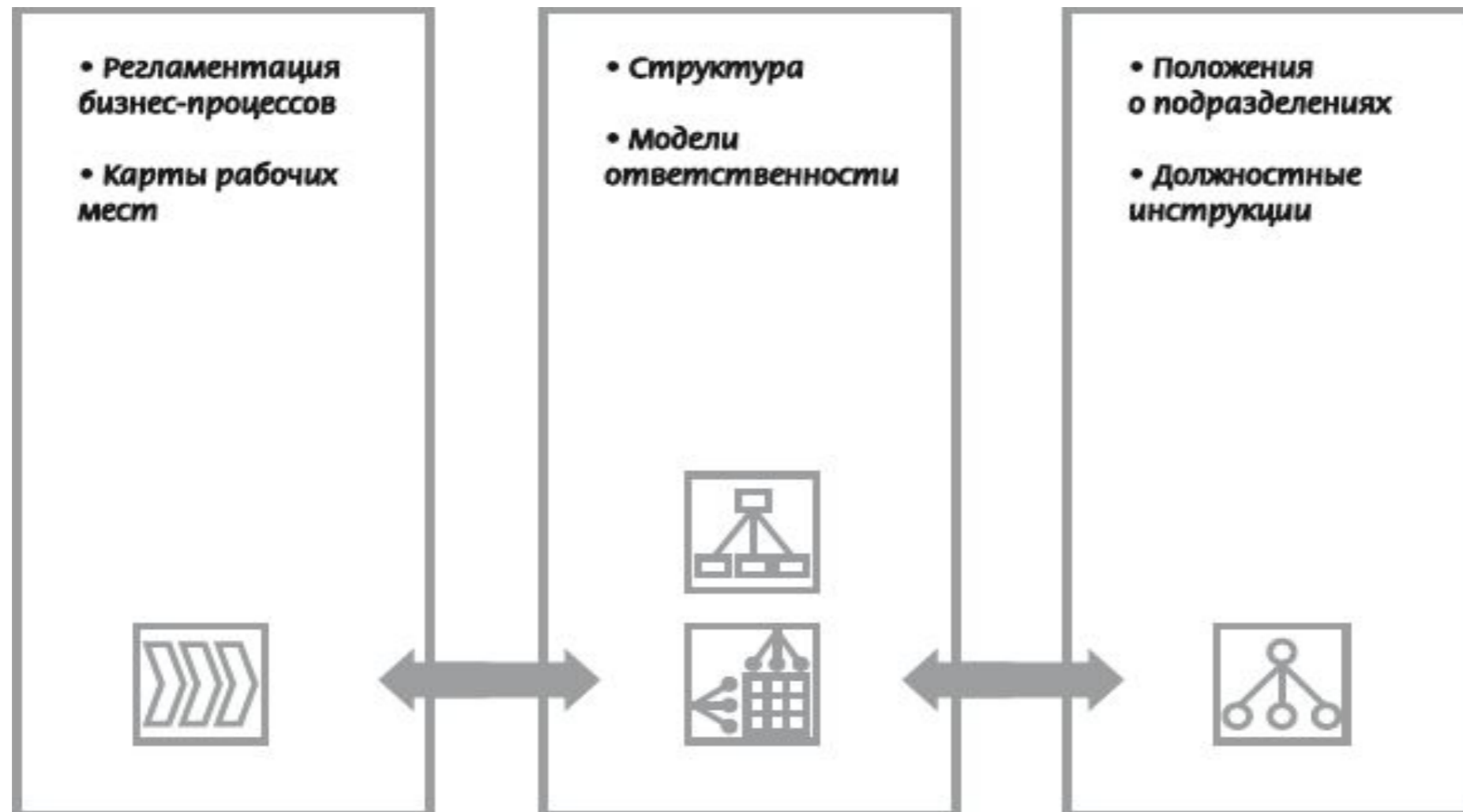
Принципы процессного подхода к управлению:

1. Деятельность организации рассматривается как совокупность бизнес-процессов.
2. Выполнение бизнес-процессов подлежит обязательной регламентации или формальному описанию.
3. У каждого бизнес-процесса есть внутренний или внешний отвечающее за результат бизнес-процесса).
4. Каждый бизнес-процесс характеризуется ключевыми показателями, описывающими его исполнение, результат или влияние на итог деятельности организации в целом.

Процессный подход к управлению



Процессы «не вместо» функций, а «вместе» с функциями

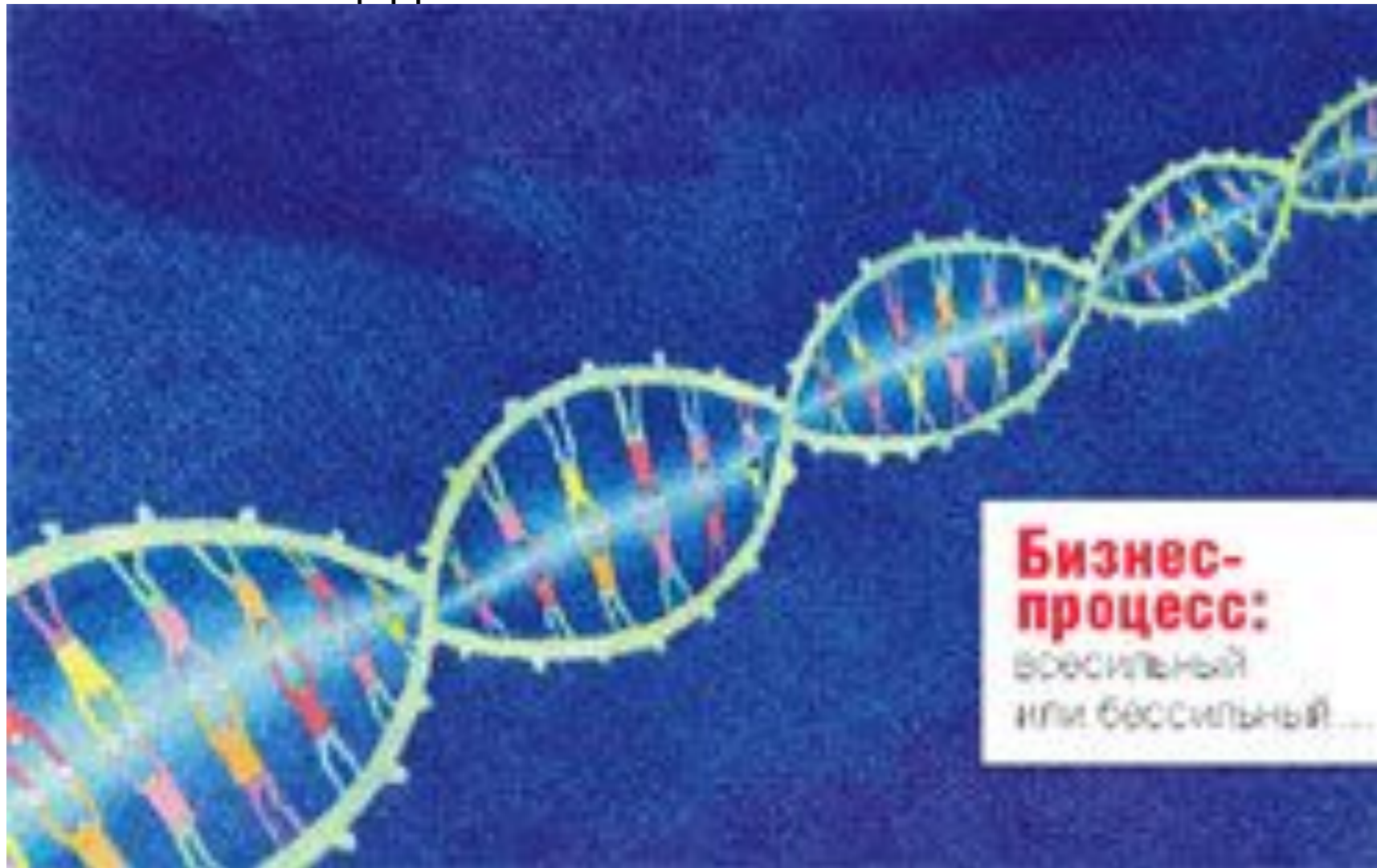


Процессный подход к управлению



Преимущества процессного подхода

- ✓ нацеленность на удовлетворение требований клиента;
- ✓ освобождение руководства от рутинного оперативного управления;
- ✓ возможность выявления узких мест и резервов;
- ✓ создание эталонов последовательности действий персонала;
- ✓ появление возможности «тиражирования» бизнеса — открытия новых бизнес-площадок на основе



Еще о преимуществах...

Процессный подход позволит:

- ✓ более эффективно разграничить полномочия и ответственность персонала;
- ✓ развить эффективную систему делегирования полномочий;
- ✓ обеспечить стандартизацию требований к исполнителям;
- ✓ минимизировать риск зависимости от отдельного исполнителя;
 - ✓ снизить нагрузки руководителей;
 - ✓ сократить издержки;
 - ✓ повысить эффективность управления персоналом;
 - ✓ выявить источники сокращения издержек и времени на исполнение бизнес-процессов;
 - ✓ снизить время принятия управленческих решений.



Возможности процессного подхода

Возможность 1. Процессный подход позволяет оптимизировать систему управления, сделать ее прозрачной для руководства и способной гибко реагировать на изменения внешней среды.

Возможность 2. Процессный подход позволяет получить и использовать систему показателей и критериев оценки эффективности управления на каждом этапе производственной/управленческой цепочки.

Возможность 3. Процессный подход обеспечивает уверенность в том, что существующая система управления нацелена на постоянное повышение эффективности и максимальный учет интересов потребителей.

Возможность 4. Разработанная и внедренная система управления бизнес-процессами (СУБП) обеспечивает возможность получения сертификата на СМК.

Возможность 5. Внедрение процессного подхода к управлению и построение системы менеджмента качества гарантирует четко определенный порядок и ответственность за разработку, согласование, утверждение и ведение документации.

Возможность 6. Основой процессного подхода к управлению является принятие решений, основанное на фактах, поэтому большое значение имеет наличие в организации информационной системы. Внедряемая в организации информационная система позволяет получать владельцам процессов объективную информацию для ведения управления в том случае, если она строится в рамках единой информационной системы управления организацией.

Откуда берутся неудачи?

Неудачи внедрения процессного подхода вызваны:

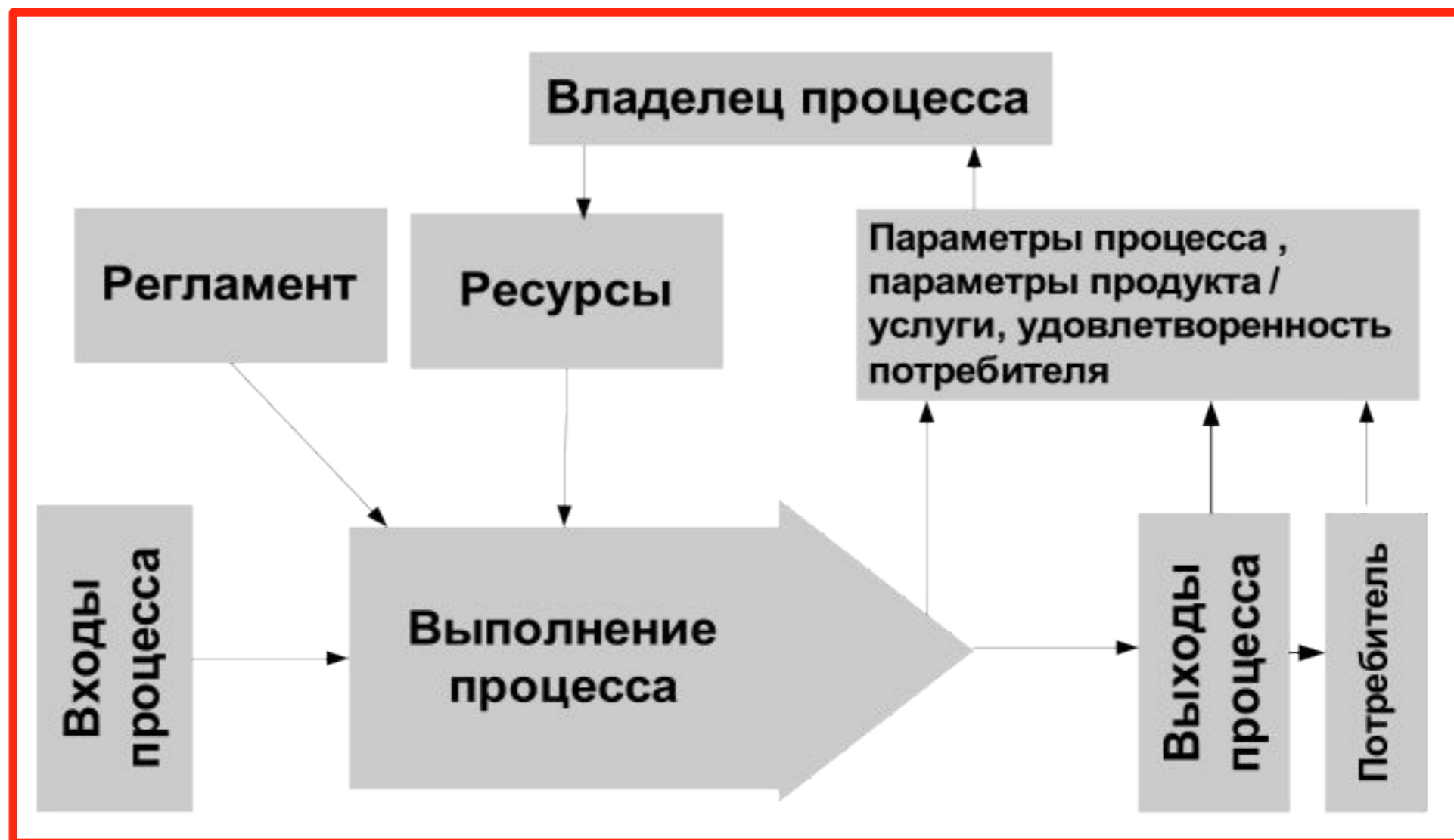
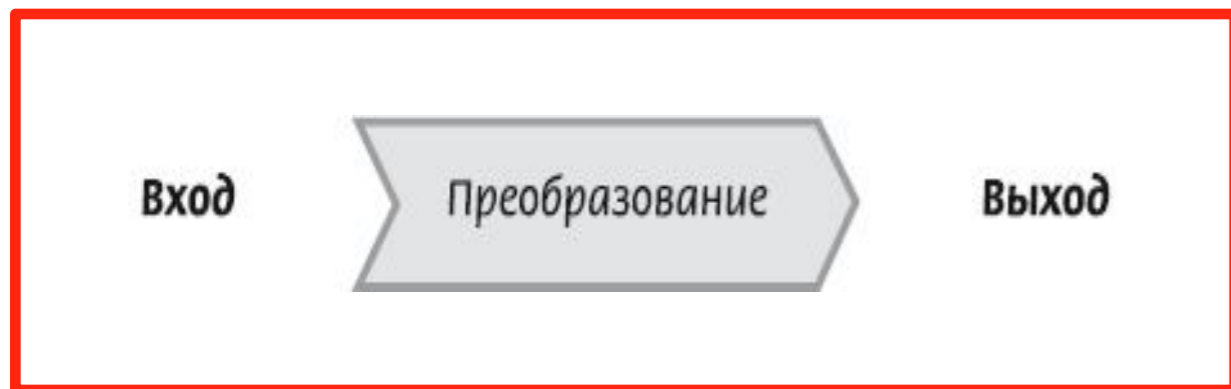
- ✓ отсутствием заинтересованности у руководителей верхнего уровня,
- ✓ слабым контролем (участием) во внедрении системы процессного управления,
- ✓ невниманием руководства к СМК или непонимание ее целей. Руководители больше времени уделяют политической борьбе, созданию видимости бурной деятельности и т.д., чем реальному контролю за внедрением процессного подхода,
- ✓ отсутствием у руководителей достаточ обоснованное решение при внедрении проц



Что такое процесс?

- ✓ «Цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта (физически или виртуально) с целью достижения определенных измеримых результатов или продукции для удовлетворения внутренних или внешних потребителей» (Эрикссон).
- ✓ «Процесс - последовательность исполнения функций (работ, операций), направленных на создание результата, имеющего ценность для потребителя» (Берр).
- ✓ «Специфичная последовательность работ, пересекающих время и пространство, которые имеют начало, конец и отчетливо установленные входы и выходы: структуру деятельности» (Давенпорт).
- ✓ «Совокупность работ, которые имеют один или несколько входов и отчетливый выход, который создает ценность для потребителя» (Хаммер и Чампи).
- ✓ «Поток работы, переходящий от одного человека к другому, а для больших процессов, вероятно, от одного отдела к другому» (М. Робсон, Ф. Уллах).
- ✓ «Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая «входы» в «выходы» (ISO 9000:2005).
- ✓ «Последовательность работ, изображенная в виде графической схемы (например, в IDEF3)».
- ✓ «Любая деятельность или совокупность деятельности, которая использует ресурсы для преобразования «входов» в «выходы», может рассматриваться как процесс».
- ✓ «Набор связанных процедур, направленных на достижение определенного результата».
- ✓ «Деятельность, использующая ресурсы и управляемая в целях обеспечения

Элементы процесса



Глоссарий

Процесс - совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая «входы» в «выходы», представляющие ценность для потребителя.

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

Вход процесса - ресурс, обеспечиваемый внешним поставщиком.

Выход процесса - результат (продукт, услуга) выполнения процесса.

Потребитель - субъект, получающий результат процесса.

а) **внутренний** - находится в организации и, в ходе своей деятельности, использует результаты (выходы) предыдущего процесса;

б) **внешний** - находится за пределами организации и использует результат (выход) процесса.

Заказчик — должностное лицо, имеющее ресурсы и полномочия для принятия решения о проведении работ по описанию, регламентации или аудиту (проверке) бизнес-процесса.

Поставщик — субъект, предоставляющий ресурсы.

Ресурсы - информация, финансы, материалы, персонал, оборудование, инфраструктура, среда, программное обеспечение, необходимые для выполнения процесса и находящиеся в распоряжении владельца процесса.

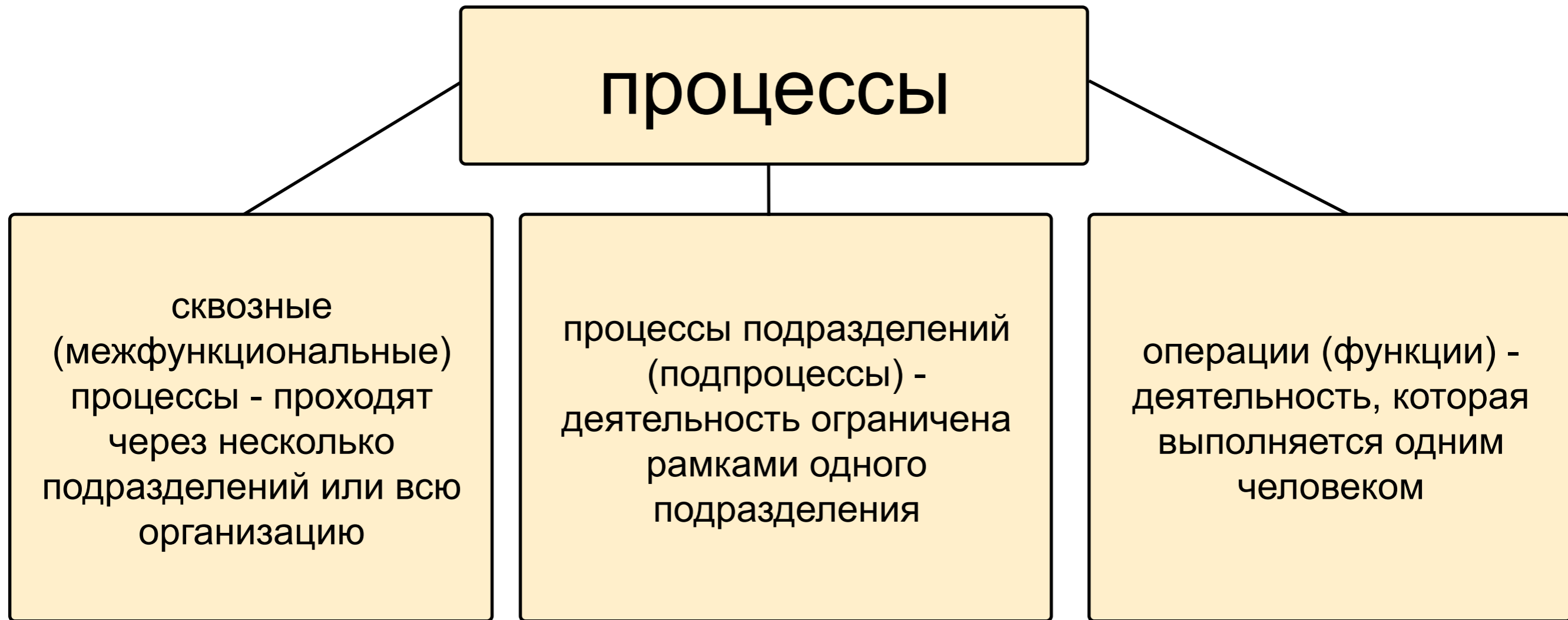
Регламент процесса - документ, описывающий последовательность операций, ответственность, порядок взаимодействия исполнителей и порядок принятия решений по улучшениям.

Показатели бизнес-процесса — количественные и/или качественные параметры, характеризующие бизнес-процесс и его результат. **Показатели эффективности бизнес-процесса (ПЭ)** — параметры бизнес-процесса, характеризующие взаимоотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами. **Показатели продукта (услуги) (ПП)** — параметры продукта бизнес-процесса. **Показатели (данные) удовлетворенности клиента (потребителя) (ДУК)** — параметры удовлетворенности клиента.

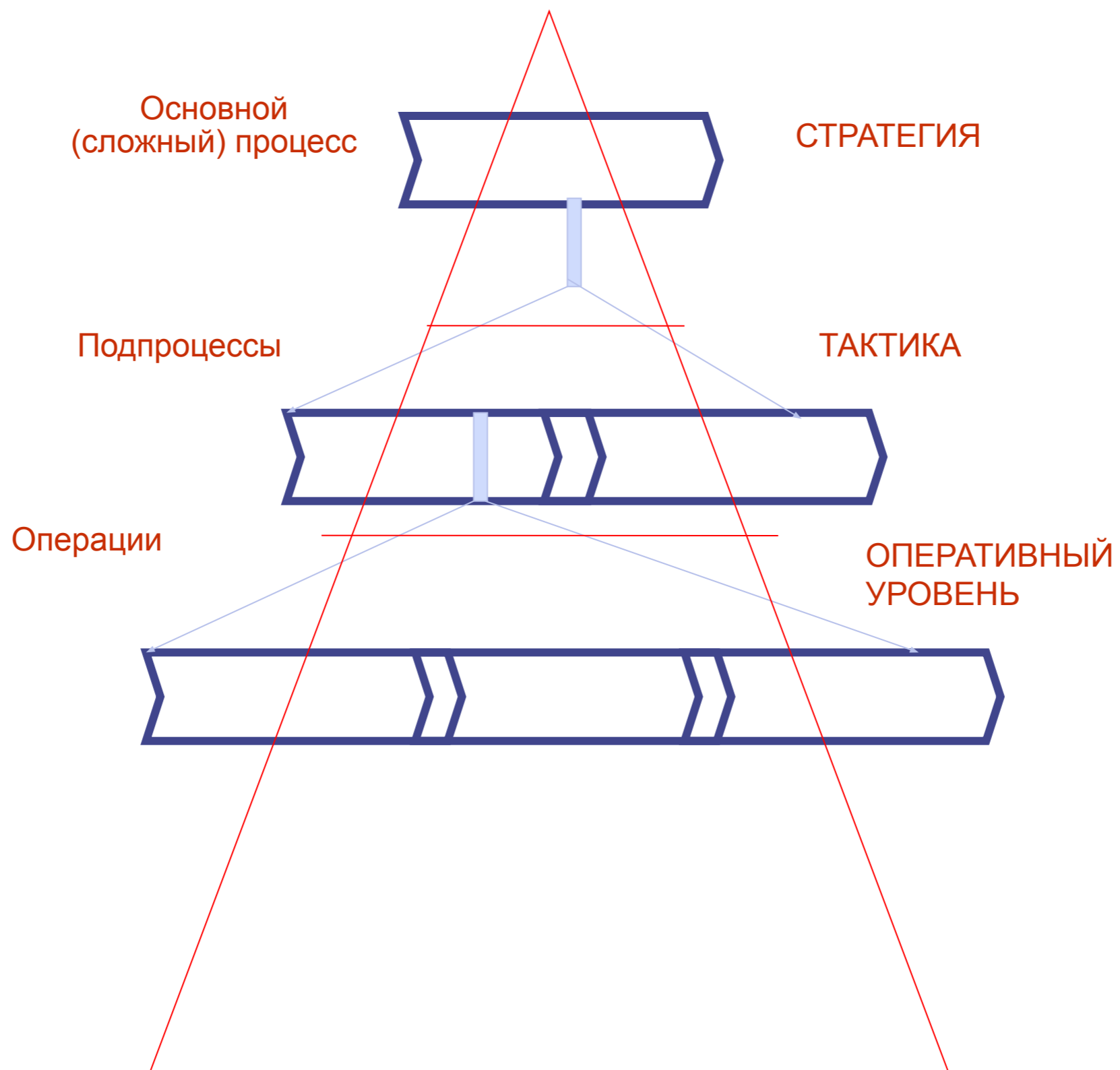
Операция (работа) — часть бизнес-процесса. **Функция** — направление деятельности элемента организационной структуры, представляющие собой совокупность однородных операций, выполняемых на постоянной основе.

Сеть бизнес-процессов организации — совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов, включающих все функции, выполняемые в подразделениях организации.

Уровни процессов

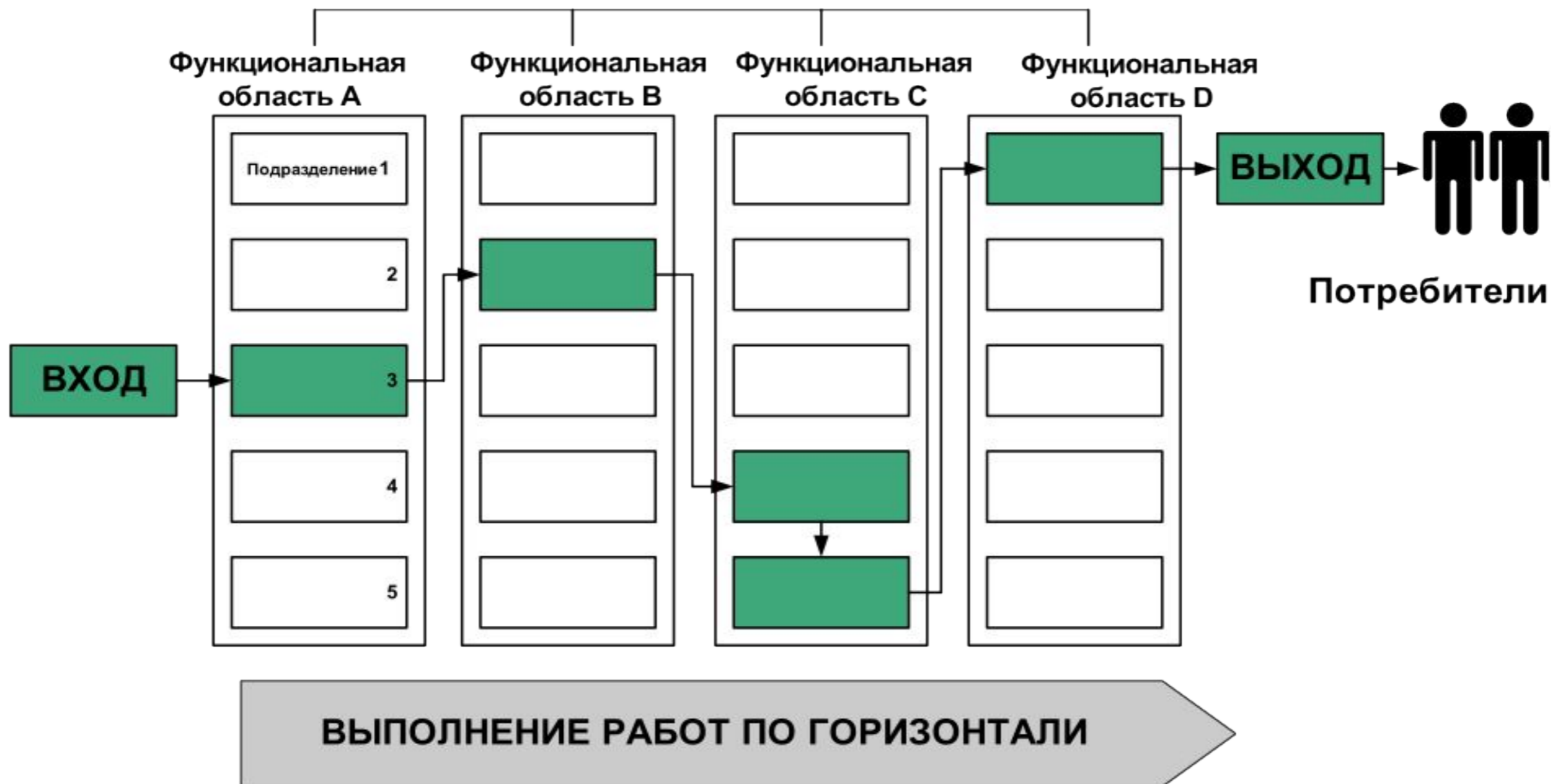


Уровни процессов

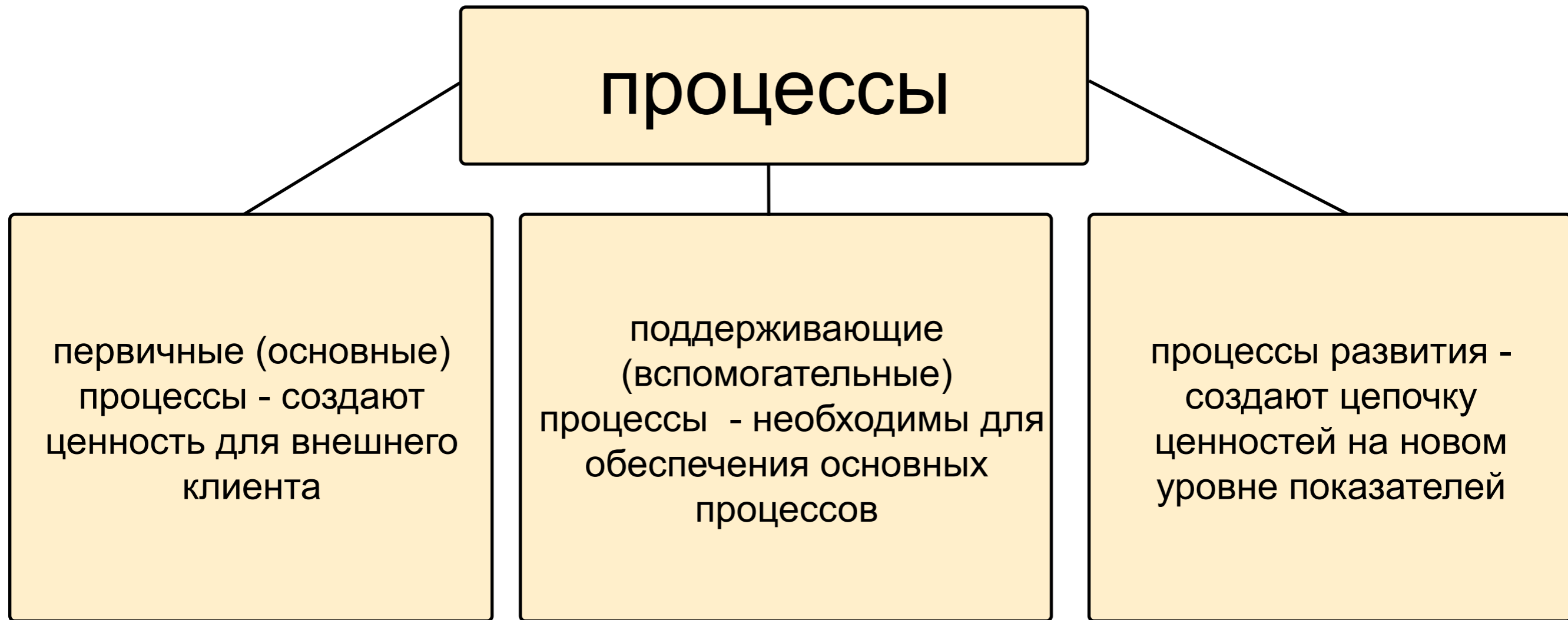


Кросс-функциональная структура процессов

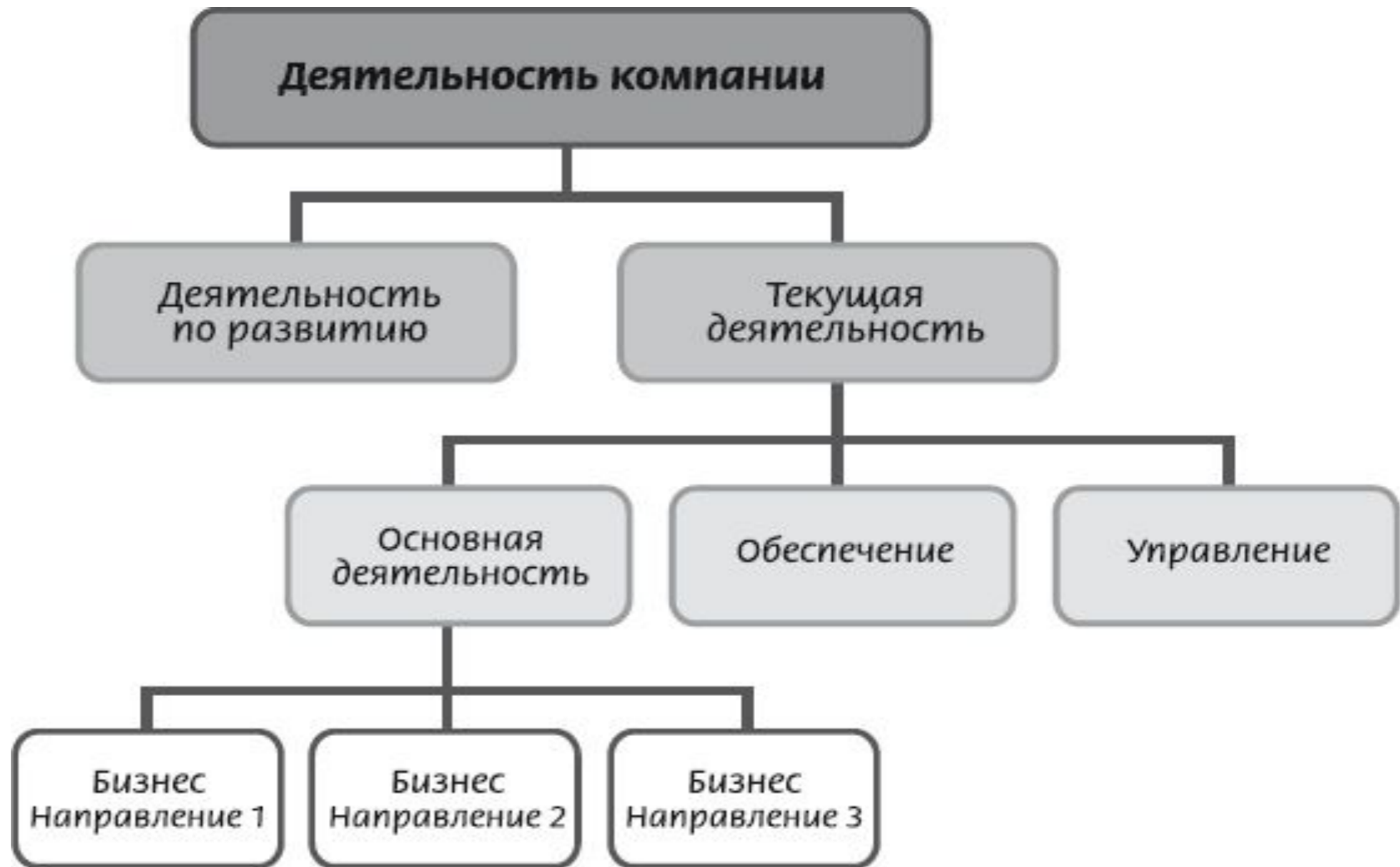
ОРГАНИЗАЦИЯ



Классификация процессов



Деятельность организации



Классификация процессов по назначению

Основные бизнес-процессы

- Создают добавленную стоимость продукта
- Производят продукт, представляющий ценность для клиента
- Формируют результат, за который клиент готов платить деньги
- Нацелены на получение прибыли

Поддерживающие бизнес-процессы

- Поддерживают основные бизнес-процессы и процессы развития
- Создают инфраструктуру компании

Бизнес-процессы развития

- Нацелены на получение прибыли в долгосрочной перспективе
- Обеспечивают совершенствование деятельности компании

Процессы управления

- Нацелены на управление деятельностью компании

Классификация процессов по назначению

Типы процессов	Характерные признаки	Клиенты
<p>Основные процессы (процессы основной деятельности)</p>	<p>Назначение процессов — создание основных продуктов Результат — основной продукт и/или полуфабрикат для его изготовления Процессы лежат на пути создания основных продуктов Процессы добавляют к продукту ценность для потребителя</p>	<p>1. Внешние клиенты 2. Внутренние клиенты — другие процессы организации</p>
<p>Вспомогательные процессы</p>	<p>1. Назначение процессов — обеспечение деятельности основных процессов 2. Результат — ресурсы для основных процессов 3. Деятельность процессов не касается основных продуктов 4. Процессы добавляют продукту стоимость</p>	<p>1. Внутренние клиенты — другие процессы организации</p>
<p>Процесс управления организацией</p>	<p>1. Назначение процесса — управление деятельностью всей организации 2. Результат — деятельность всей организации</p>	<p>1. Вышестоящие руководители 2. Потребители (клиенты) 3. Персонал (сотрудники) 4. Поставщики и субподрядчики 5. Общество (внешняя среда)</p>

Классификация процессов по этапам ЖЦ



Классификация процессов по взаимодействию

Взаимосвязь по управлению - когда выход одного процесса является управлением для другого процесса. Процесс 1 является процессом управления по отношению к процессу 2.

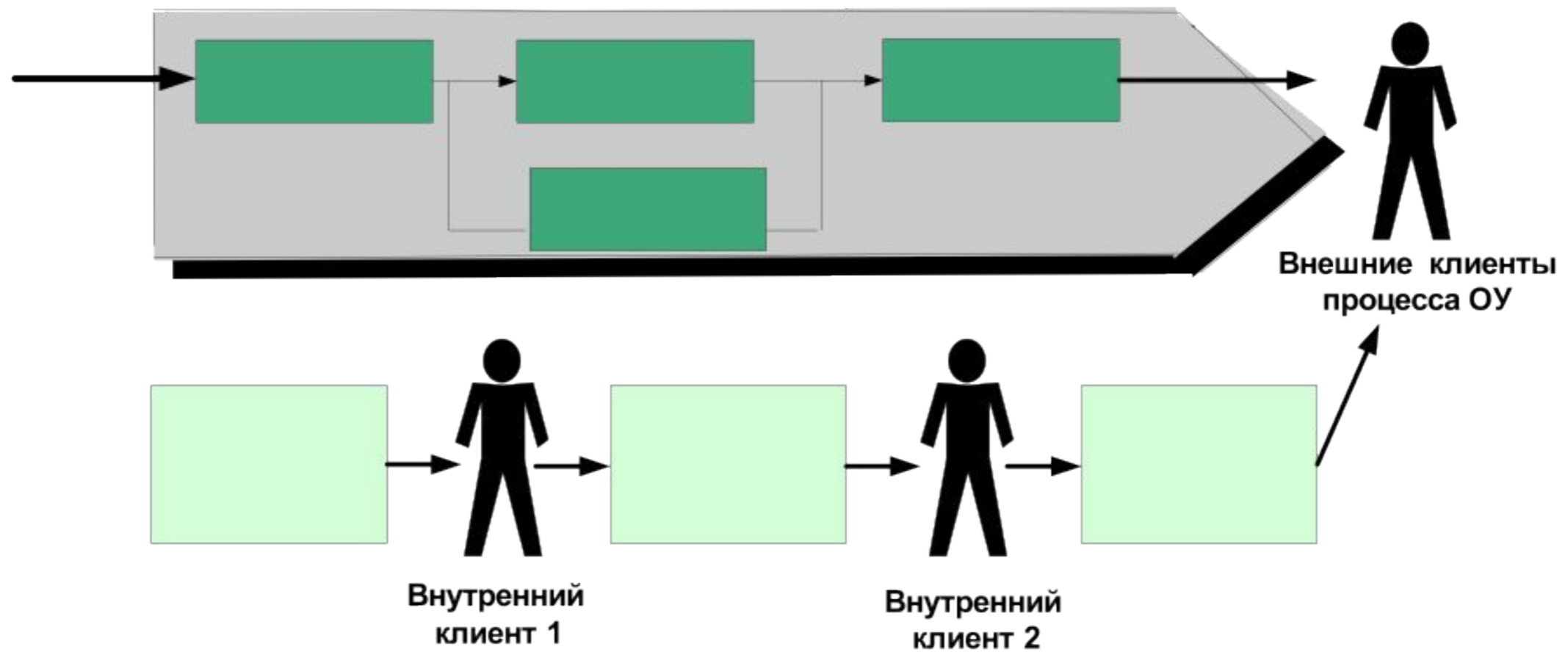
Взаимосвязь по входу - когда выход одного блока является входом для другого. В этом случае процессы 1 и 2 являются последовательными и относятся к одной и той же категории.

Взаимосвязь «выход-механизм» - когда выход одного процесса является механизмом для другого. В этом случае процесс 1 относится к категории менеджмента ресурсами. Обратная связь по управлению - когда выходы из одного процесса влияют на выполнение других процессов, выполнение которых в свою очередь влияет на выполнение исходного процесса. В этом случае процесс 2 относится к категории процессов измерения, анализа и улучшения. Обратная связь по входу - когда выход из одного процесса является входом для другого процесса, выход которого является для него входом.

Классификация процессов как объектов управления



Классификация процессов по отношению к клиенту

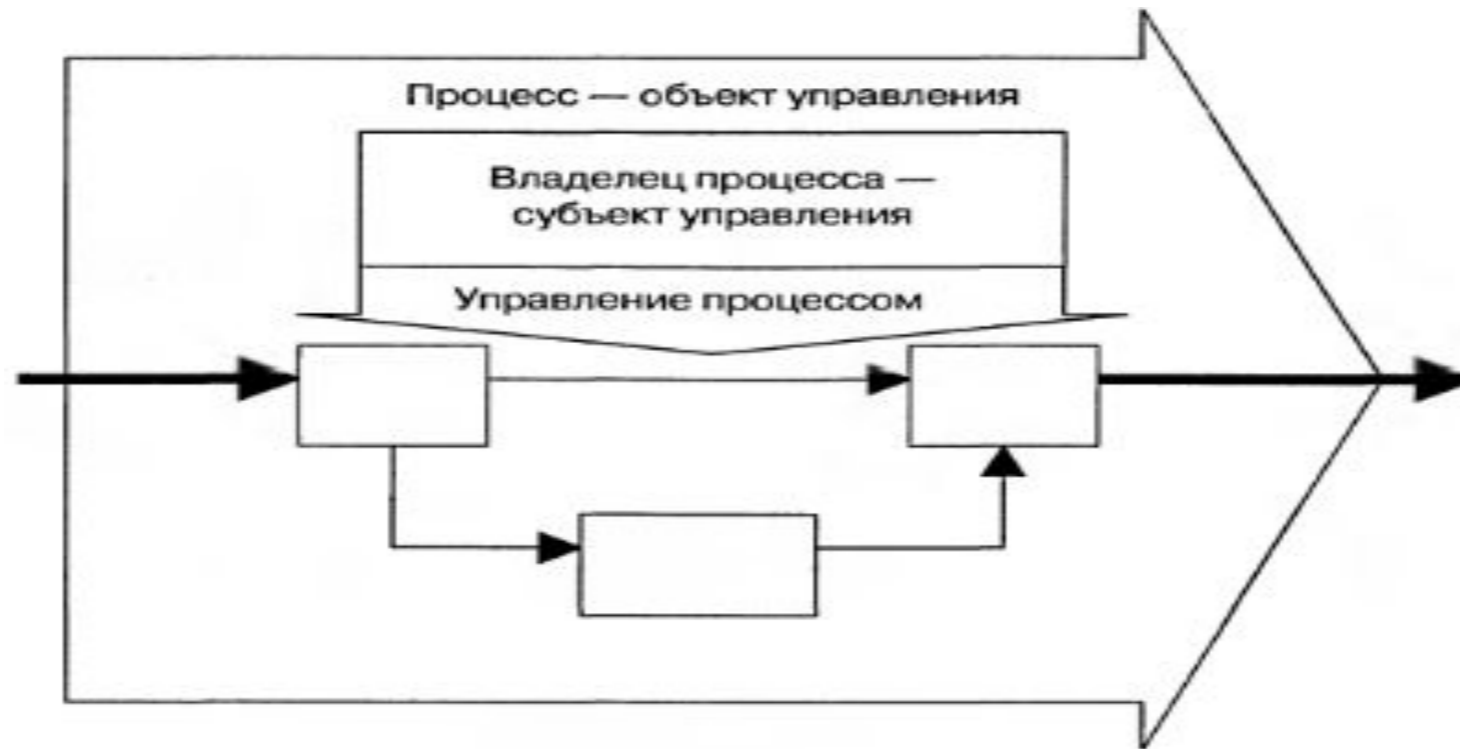


Классификация процессов

Процессы, относящиеся к СМК:

- ✓ управленческой деятельности руководства;
- ✓ обеспечения ресурсами;
- ✓ жизненного цикла продукции;
- ✓ измерения, анализа и улучшения.

Владелец процесса



Владелец процесса — это должностное лицо или коллегиальный орган управления, имеющий в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса, и несущий ответственность за результат процесса.

Проблема 1. Участие руководства



Проблема 2. Работа владельца процесса



Как определить владельца процесса?

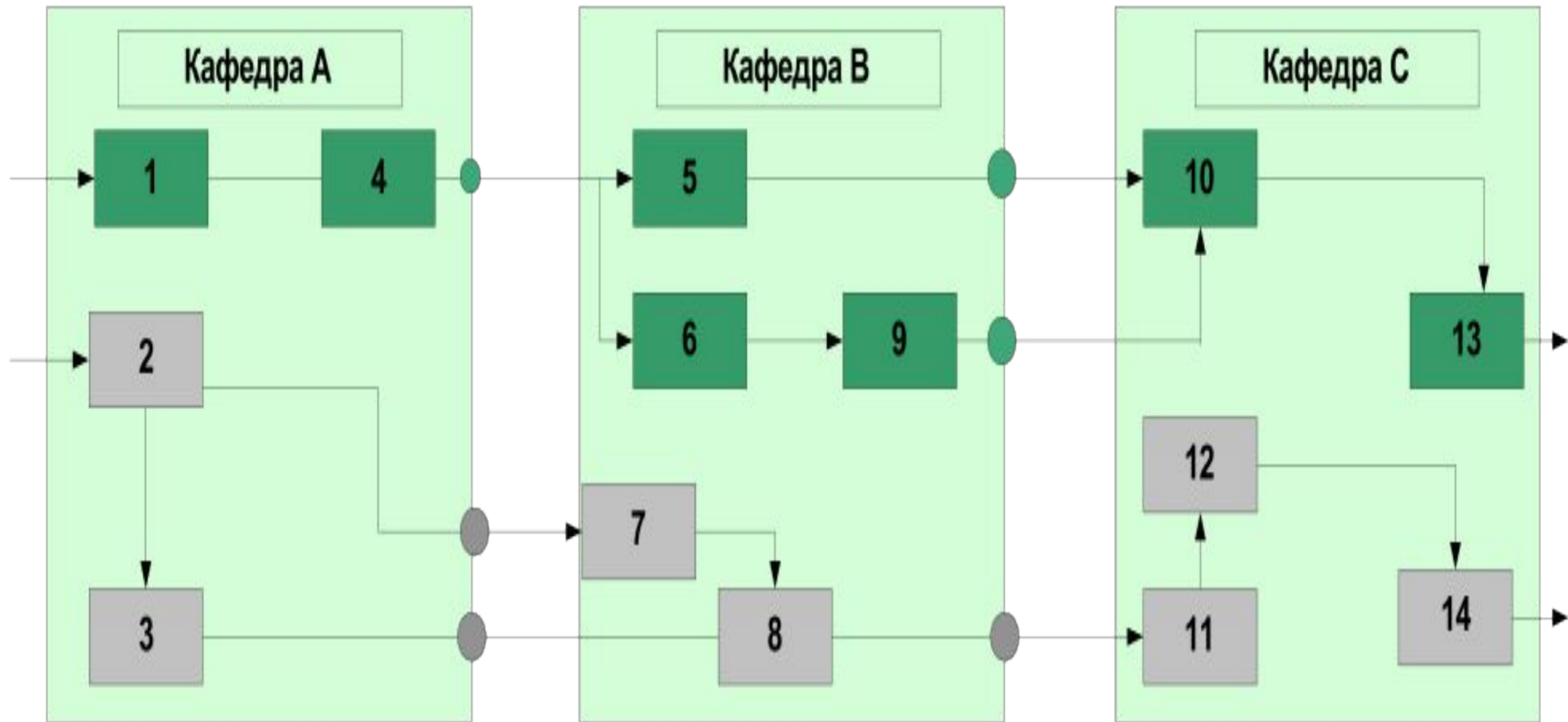
1. Кто определяет процессы, необходимые для осуществления деятельности?
2. Кто определяет последовательность работ и их взаимосвязь?
3. Кто определяет критерии эффективности данного процесса?
4. Кто управляет ресурсами и информацией по процессу?
5. Кто организывает систему сбора информации о ходе процесса?
6. Кто может отвечать за реализацию мероприятий по повышению эффективности процесса?

Кто ОН ? - Хозяин процесса - Менеджер -

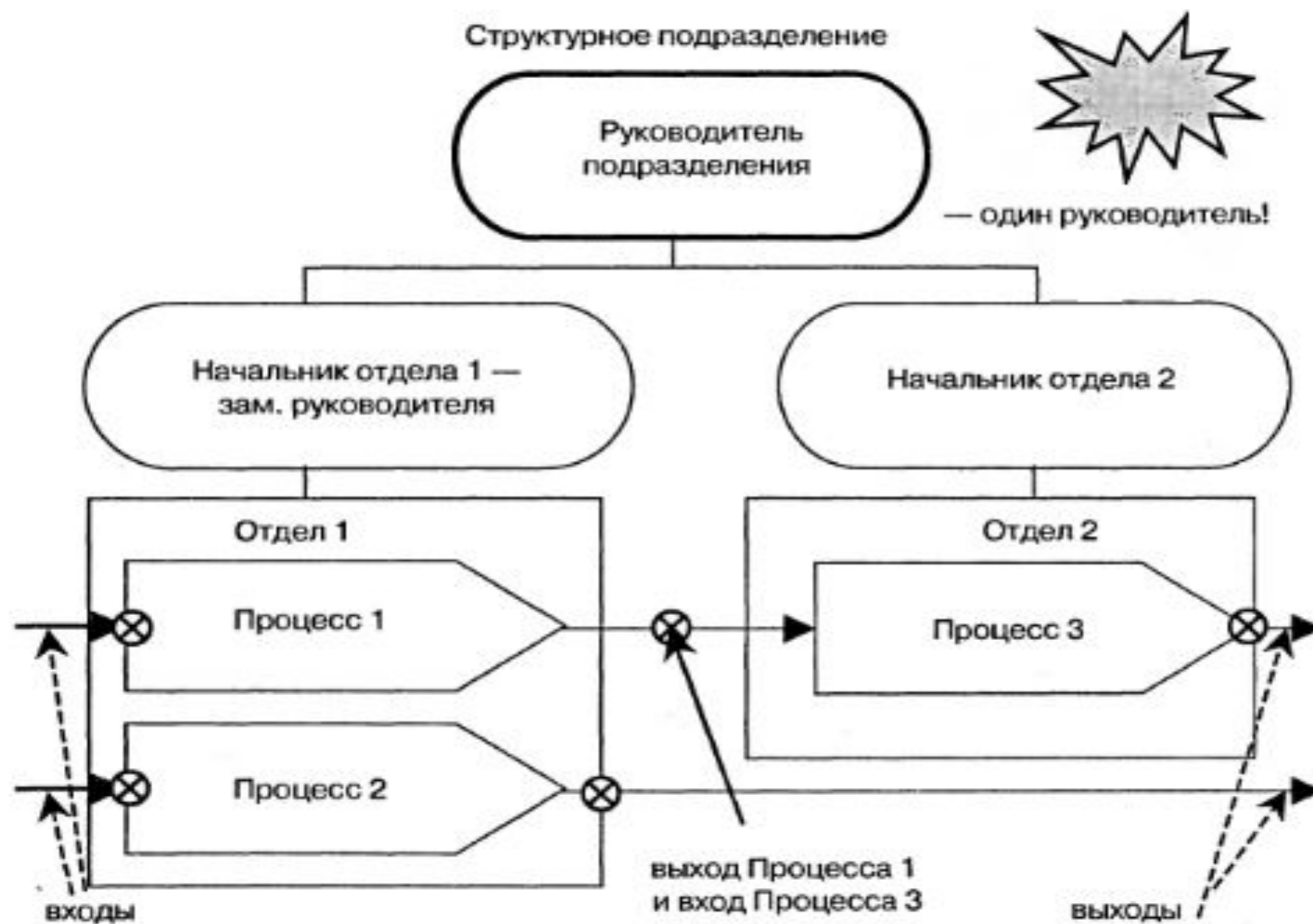
Человек имеющий обязанности, полномочия и ресурсы -

Владелец процесса

Сеть процессов



Декомпозиция процессов. Процессы подразделений

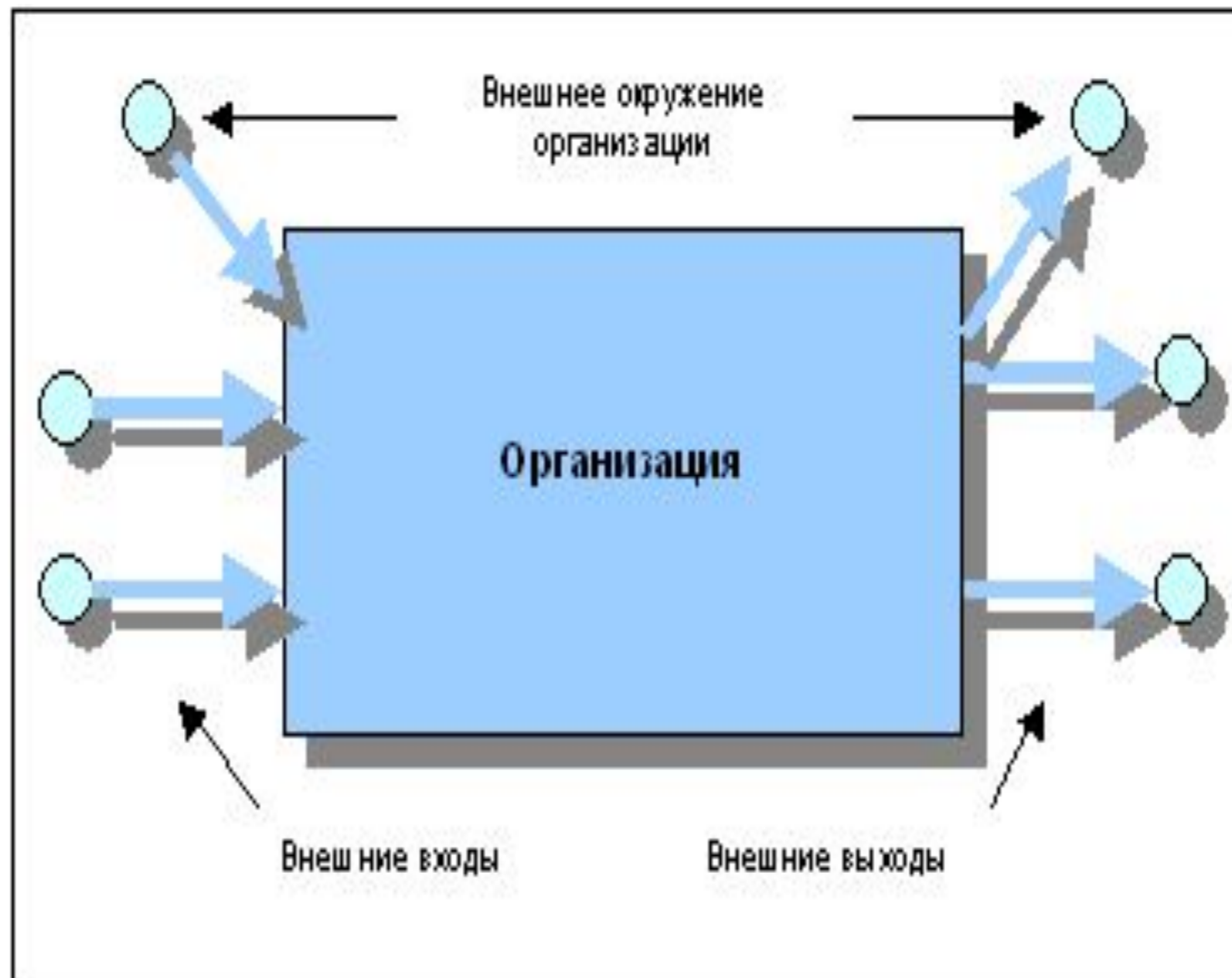


Что включает описание процесса?

- ✓ полное наименование процесса (оно должно быть кратким и по возможности выражено отглагольным существительным);
- ✓ код процесса;
- ✓ определение процесса (формулировка, раскрывающая сущность, основное содержание процесса);
- ✓ цель процесса (необходимый или желательный результат процесса);
- ✓ владелец процесса (лицо, ответственное за перспективное планирование, ресурсное обеспечение и эффективность процесса);
- ✓ руководитель процесса (лицо, ответственное за текущее планирование и ведение процесса с целью достижения запланированных результатов);
- ✓ нормативы процесса (документация, содержащая показатели норм, в соответствии с которыми осуществляется процесс);
- ✓ входы процесса (материальные и информационные потоки, поступающие в процесс извне и подлежащие преобразованию);
- ✓ выходы процесса (результаты преобразования, добавляющие стоимость). Любой процесс должен иметь, по крайней мере, один выход;
- ✓ ресурсы (финансовые, технологические, материальные, трудовые и информационные, посредством которых осуществляется преобразование входов в выходы);
- ✓ процессы поставщиков (внутренние или внешние поставщики – источники входов рассматриваемого процесса);
- ✓ процессы потребителей (процессы внутреннего или внешнего происхождения, являющиеся пользователями результатов рассматриваемого процесса);
- ✓ измеряемые параметры процесса (его характеристики, подлежащие измерению и контролю);

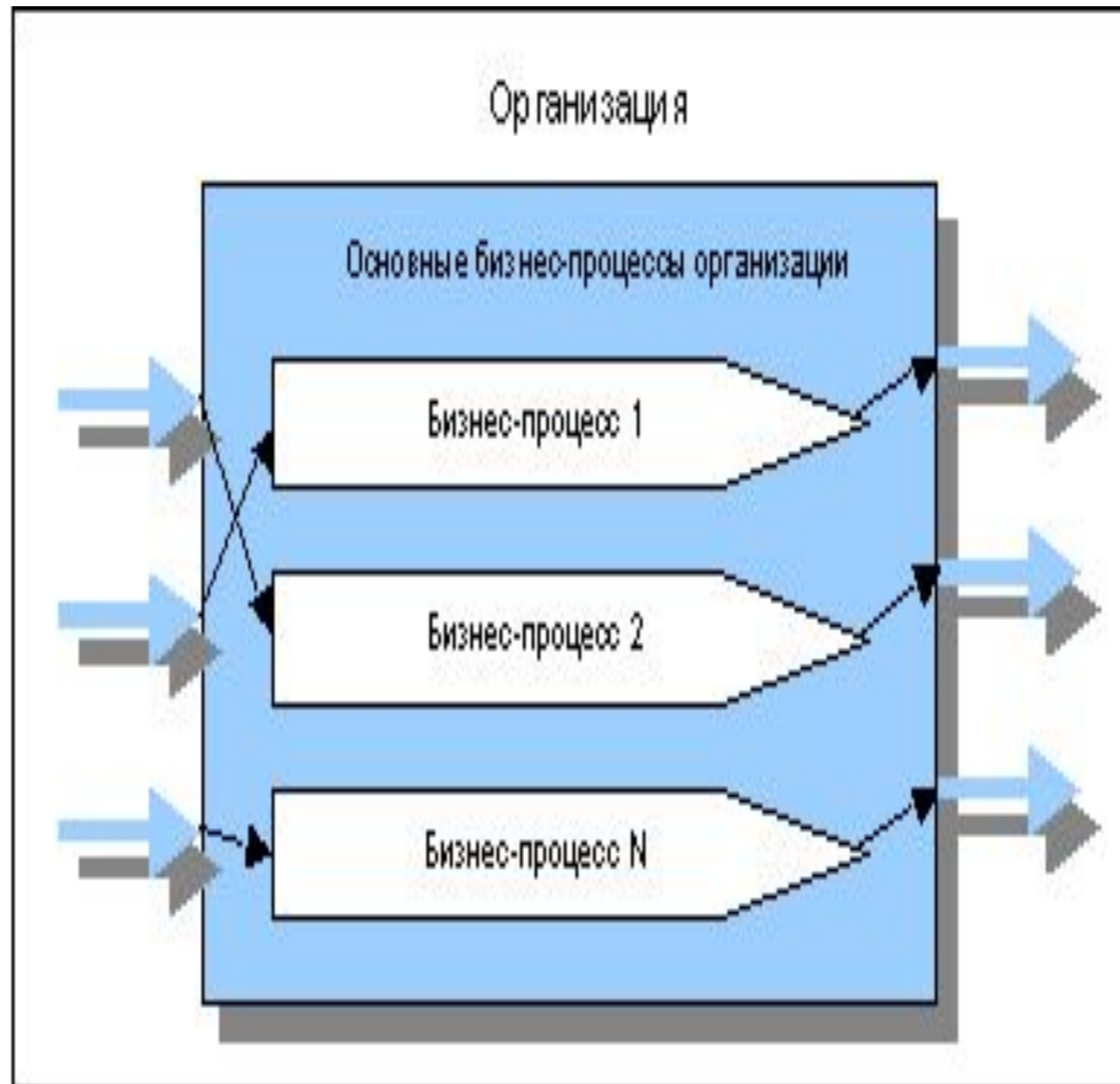
Методология ускоренного описания бизнес-процессов

Шаг 1. Определить внешних клиентов организации и входы/выходы для организации в целом



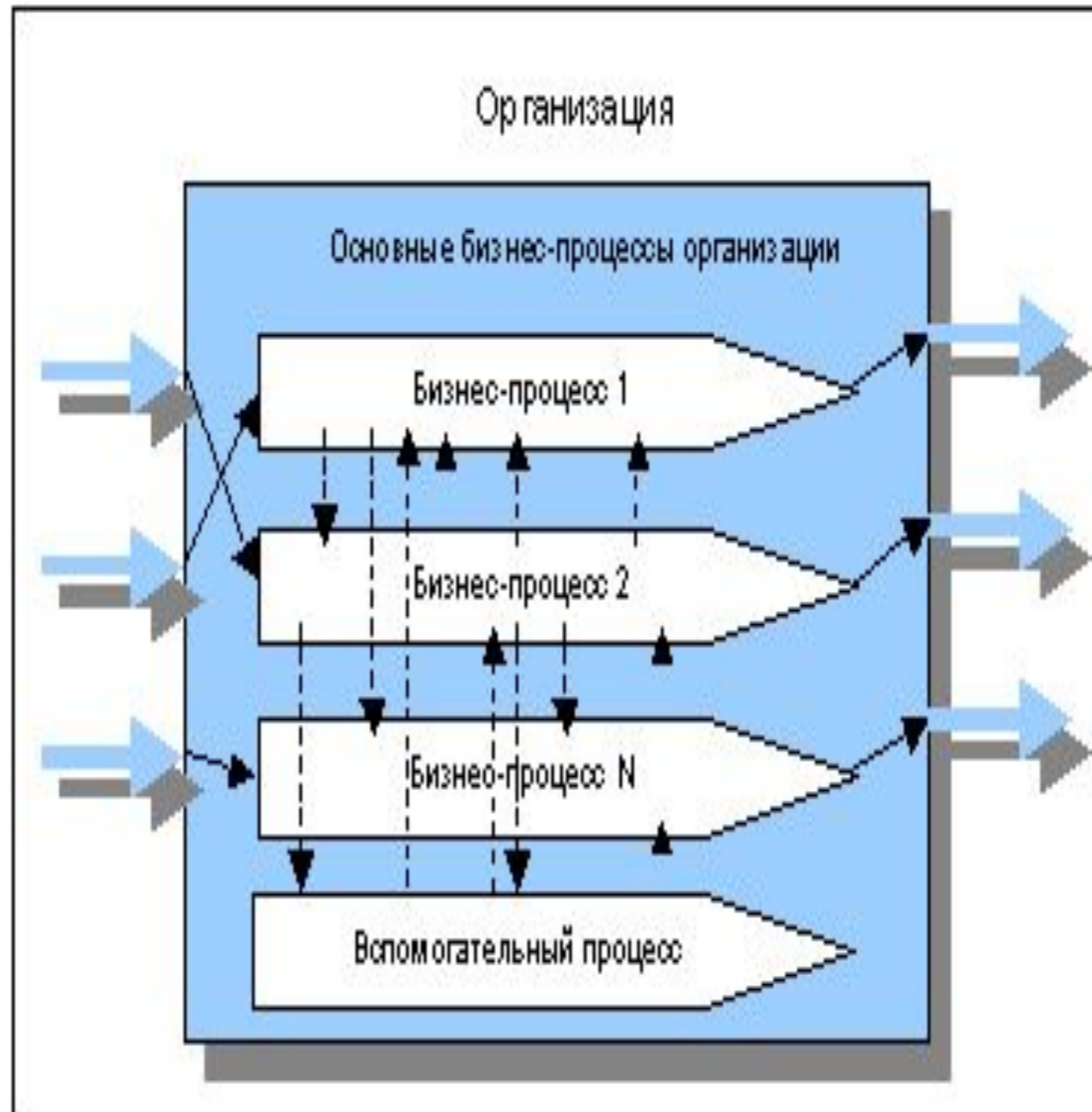
Методология ускоренного описания бизнес-процессов

Шаг 2. Составить перечень основных бизнес-процессов организации, формирующих внешние выходы



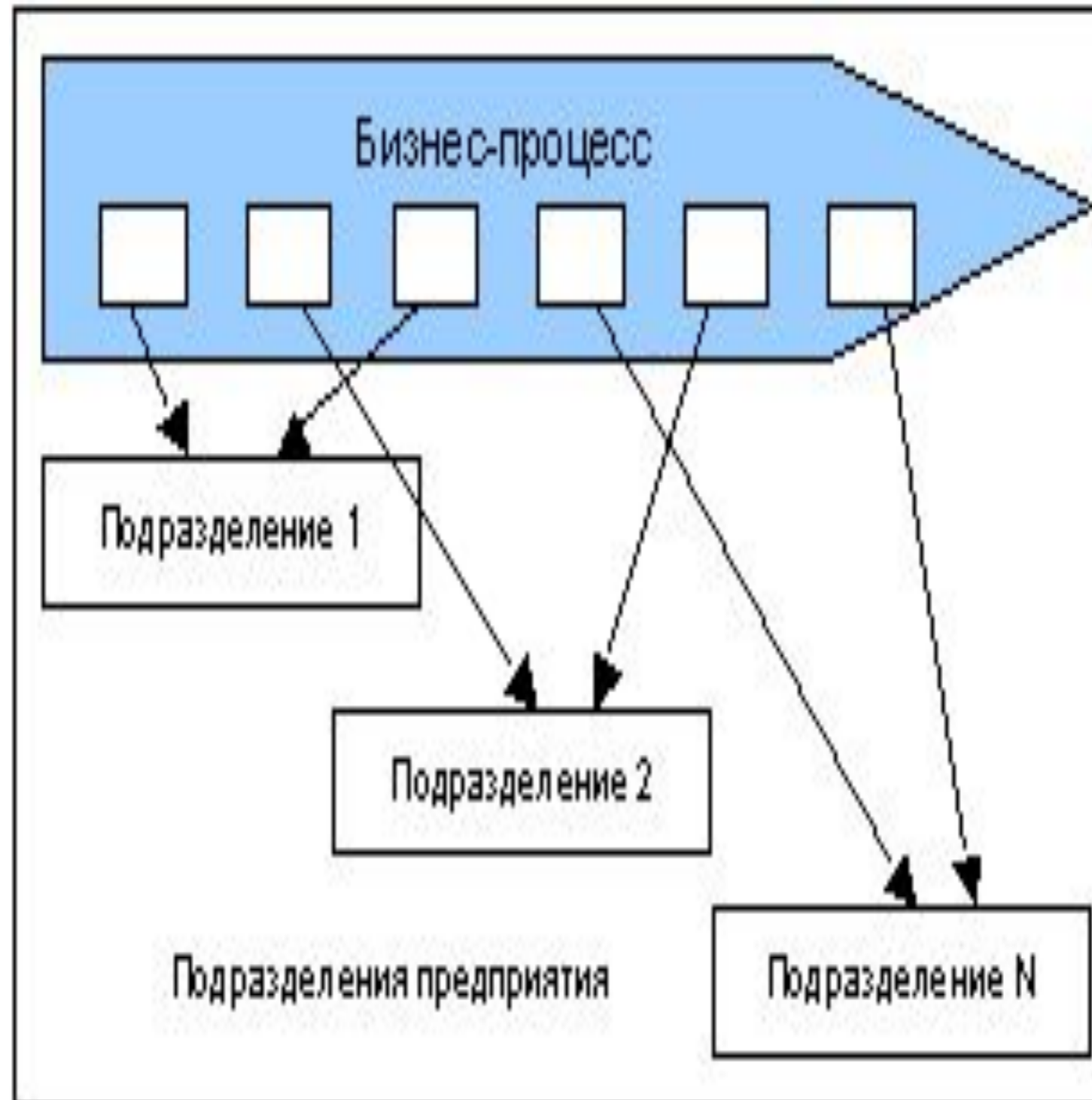
Методология ускоренного описания бизнес-процессов

Шаг 3. Определить внутренние входы/выходы каждого процесса и недостающие вспомогательные бизнес-процессы



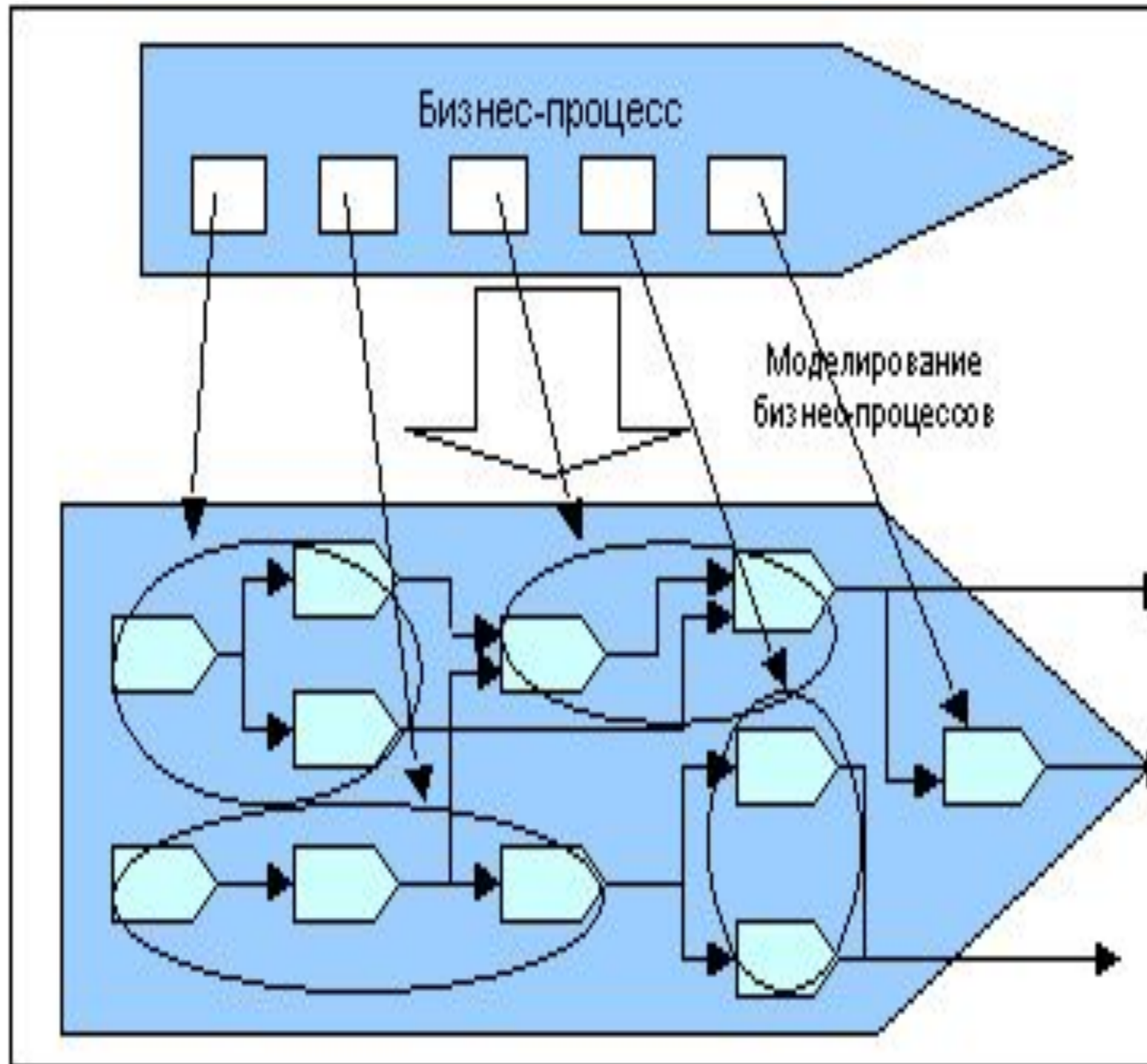
Методология ускоренного описания бизнес-процессов

Шаг 5. Распределить полученные функции по подразделениям организации



Методология ускоренного описания бизнес-процессов

Шаг 6. Детально описать каждый процесс при помощи выбранной методики



Методология ускоренного описания бизнес-процессов

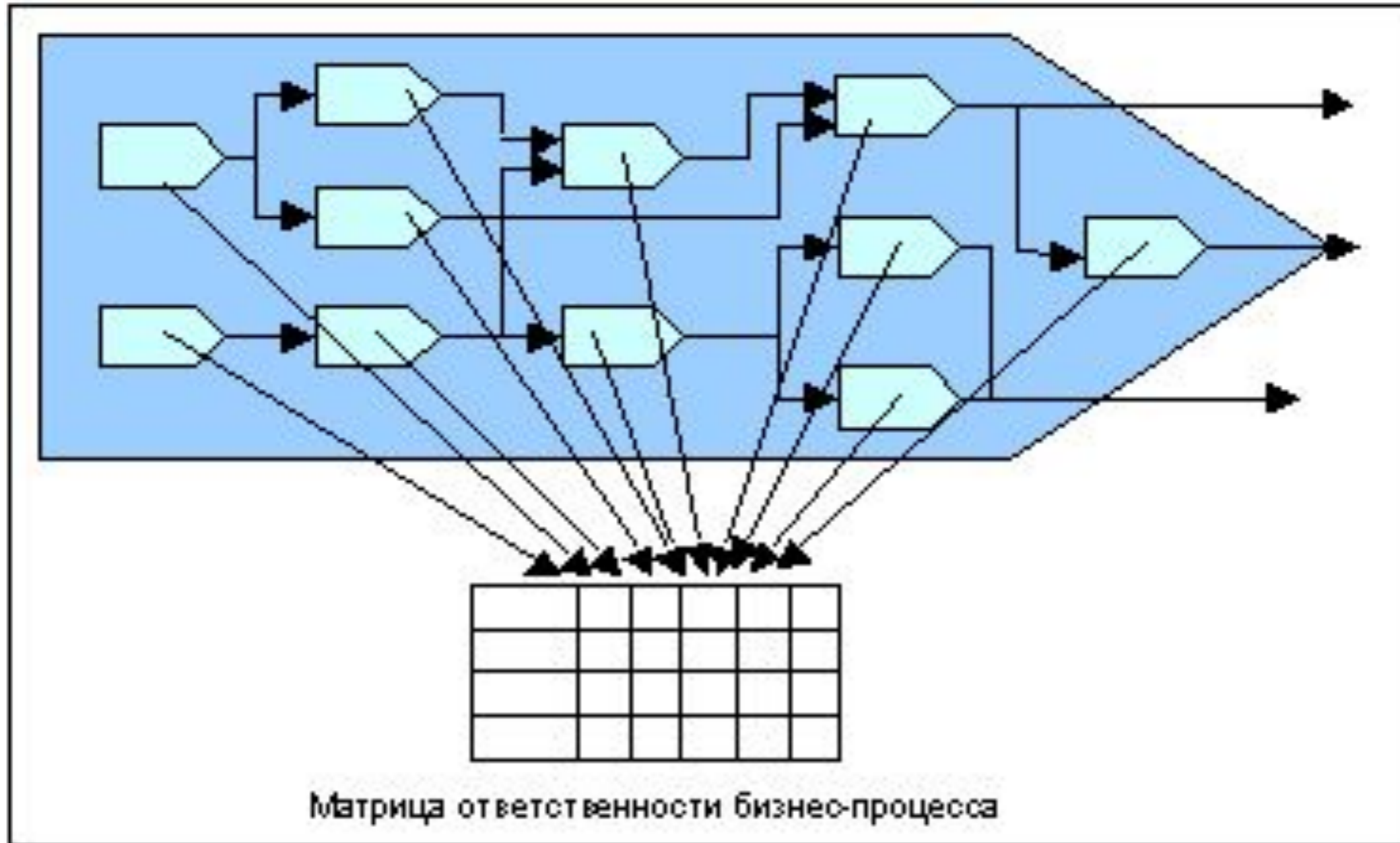
Шаг 7. Составить регламенты по каждому бизнес-процессу. Сформировать матрицы ответственности по каждому бизнес-процессу

К числу таких документов можно отнести:

- регламенты выполнения процесса;
- положения о подразделениях;
- должностные инструкции исполнителей;
- рабочие инструкции исполнителей



Методология ускоренного описания бизнес-процессов

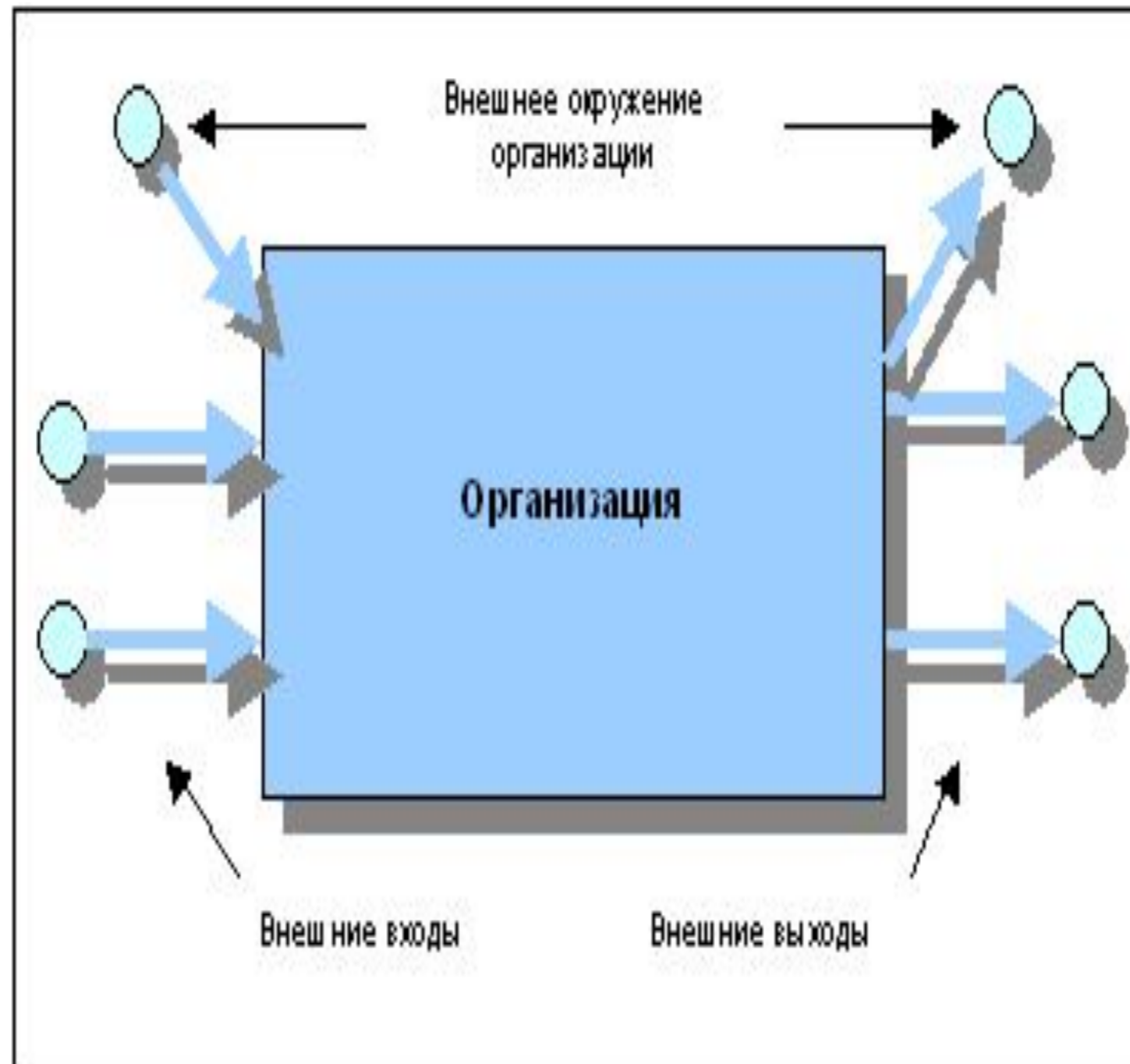


Недостатки ускоренного описания бизнес-процессов

1. Субъективность определения перечня процессов верхнего уровня и привязки к ним внешних входов/выходов
2. Сложность и субъективность определения внутренних входов/выходов для основных и вспомогательных процессов;
3. Субъективность определения вспомогательных процессов
4. Сложность и субъективность отнесения функций организации к тем или иным процессам;
5. При детальном описании границы процессов подвержены сильным изменениям
6. Субъективность при детальном описания процессов в части набора включаемых в процесс функций и взаимодействия между ними
7. При создании сети процессов часть функций подразделений оказывается не привязанной с определенному процессу

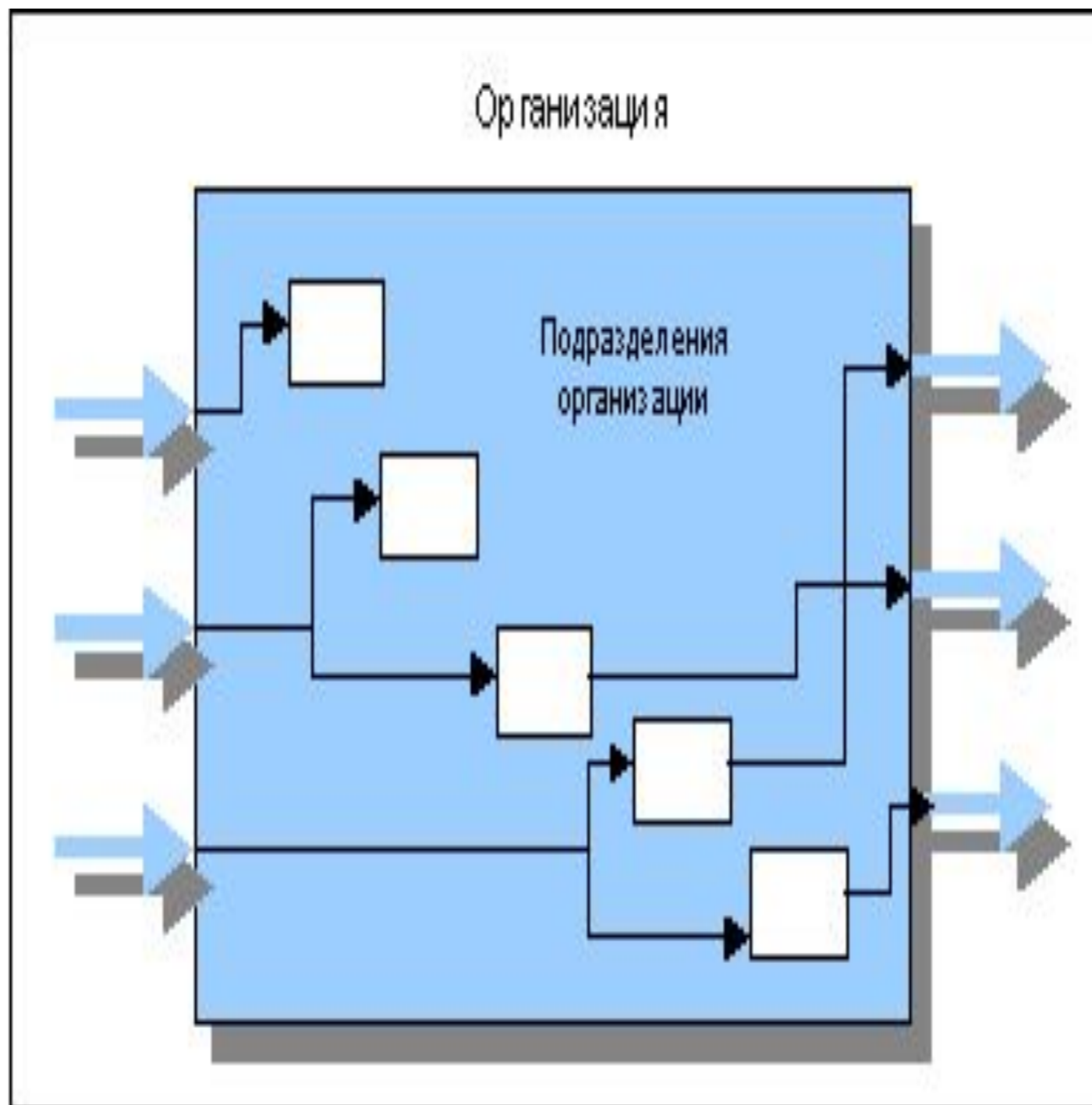
Методология полного описания бизнес-процессов

Шаг 1. Определить внешних клиентов организации (окружения) и входы/выходы для организации в целом



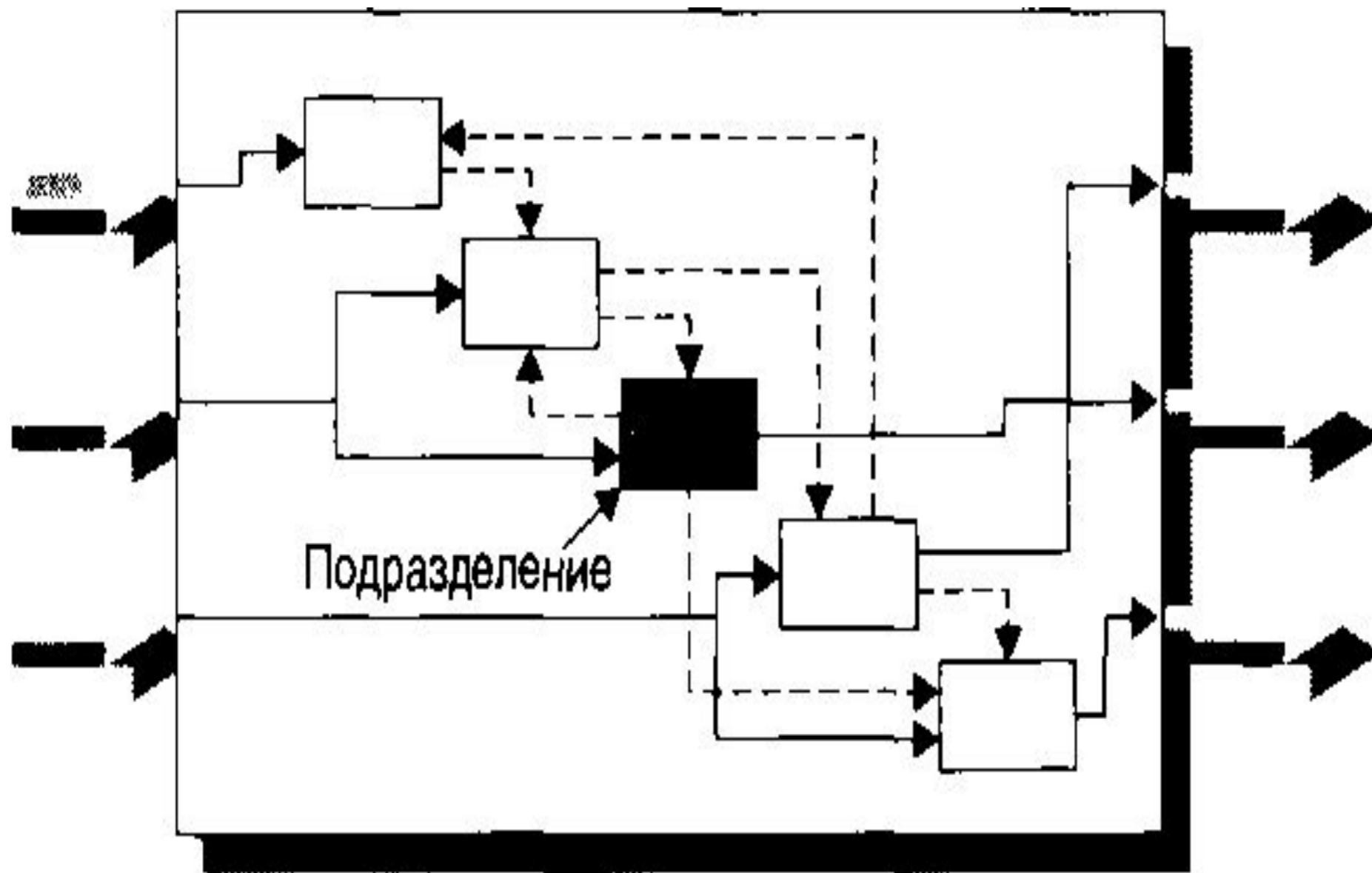
Методология полного описания бизнес-процессов

Шаг 2. Привязать полученные входы/выходы к подразделениям организации



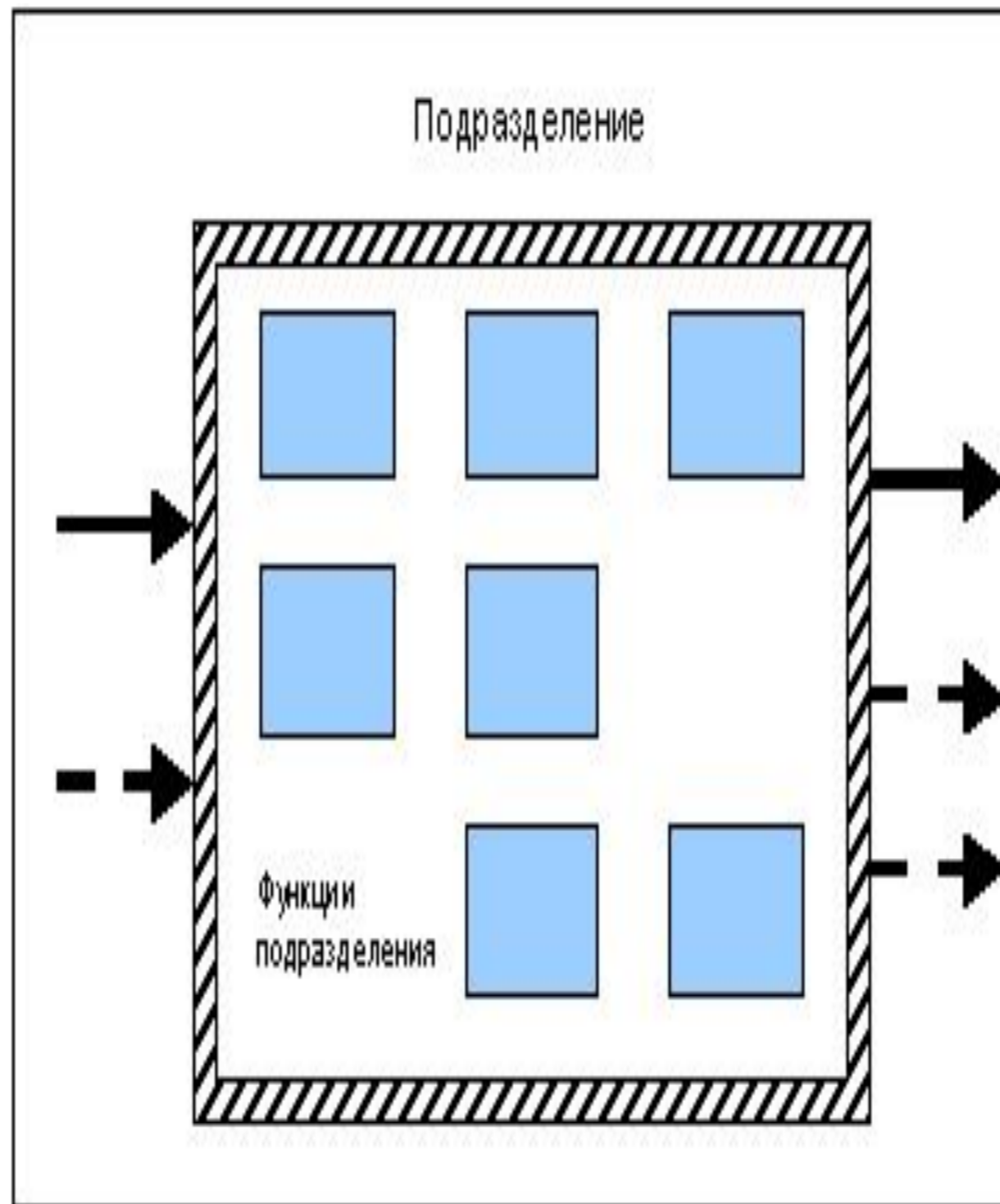
Методология полного описания бизнес-процессов

Шаг 3. Определить внутренние входы/выходы для каждого подразделения организации



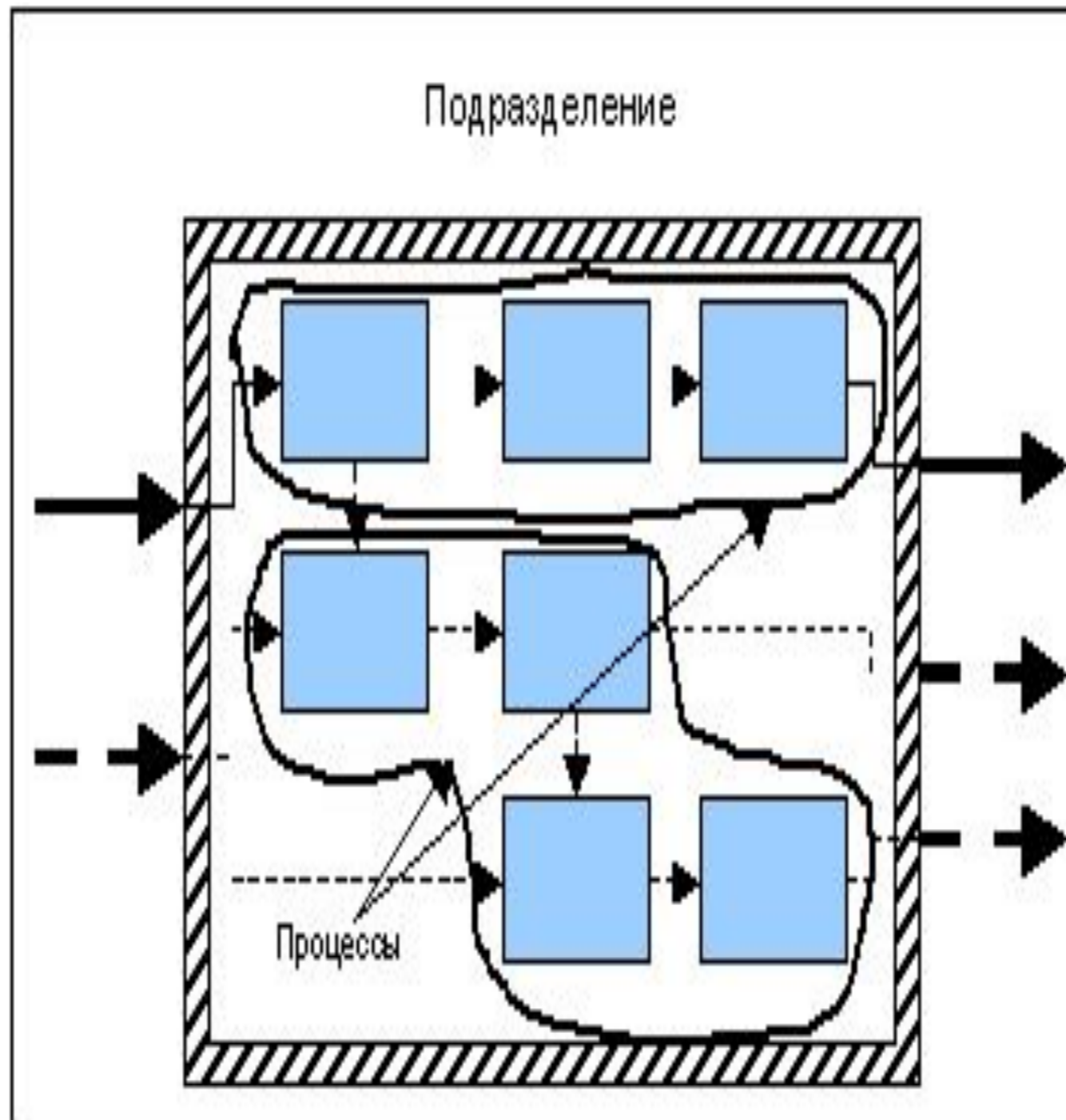
Методология полного описания бизнес-процессов

Шаг 4. Определить перечень функции, выполняемых в каждом подразделении



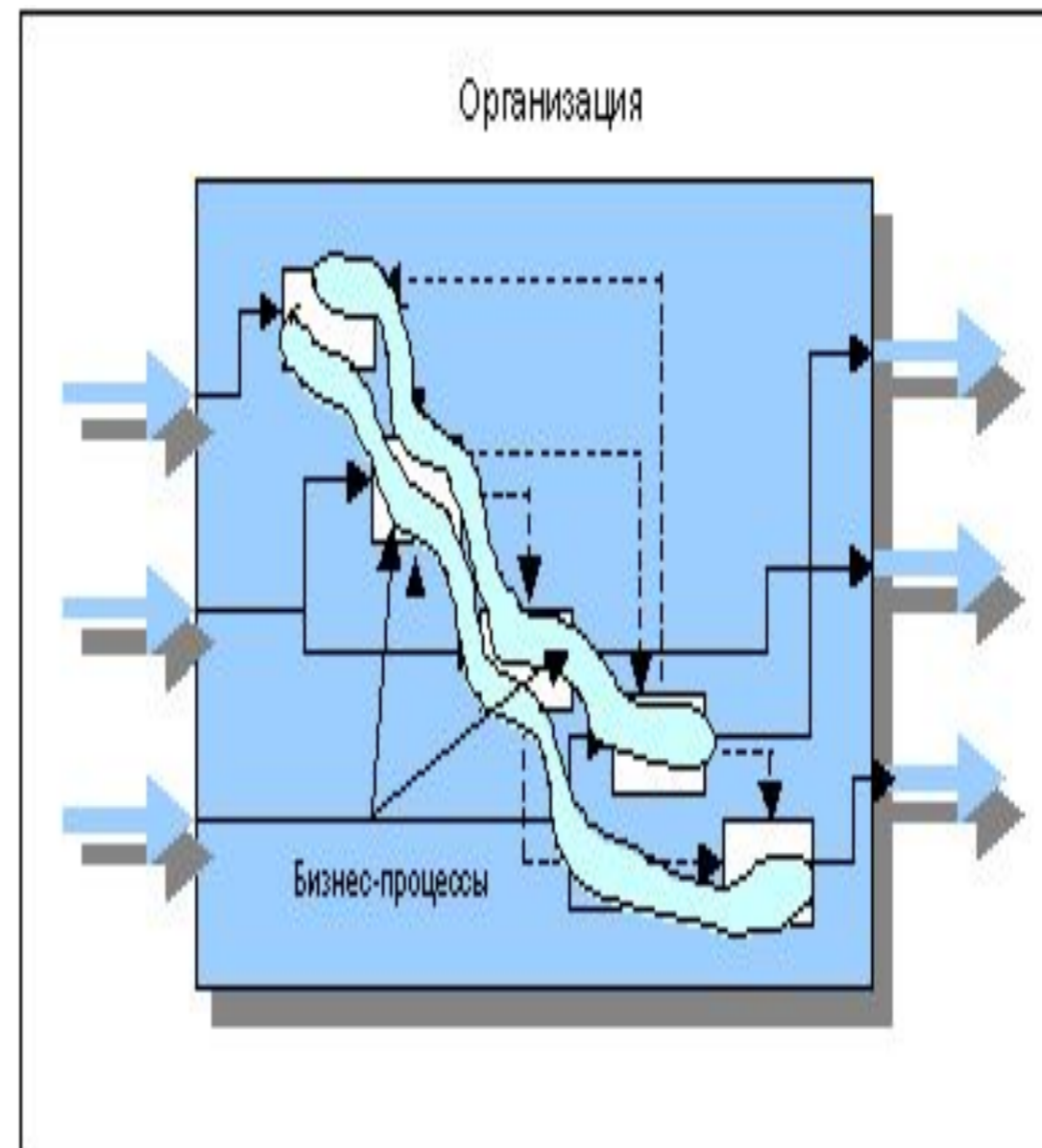
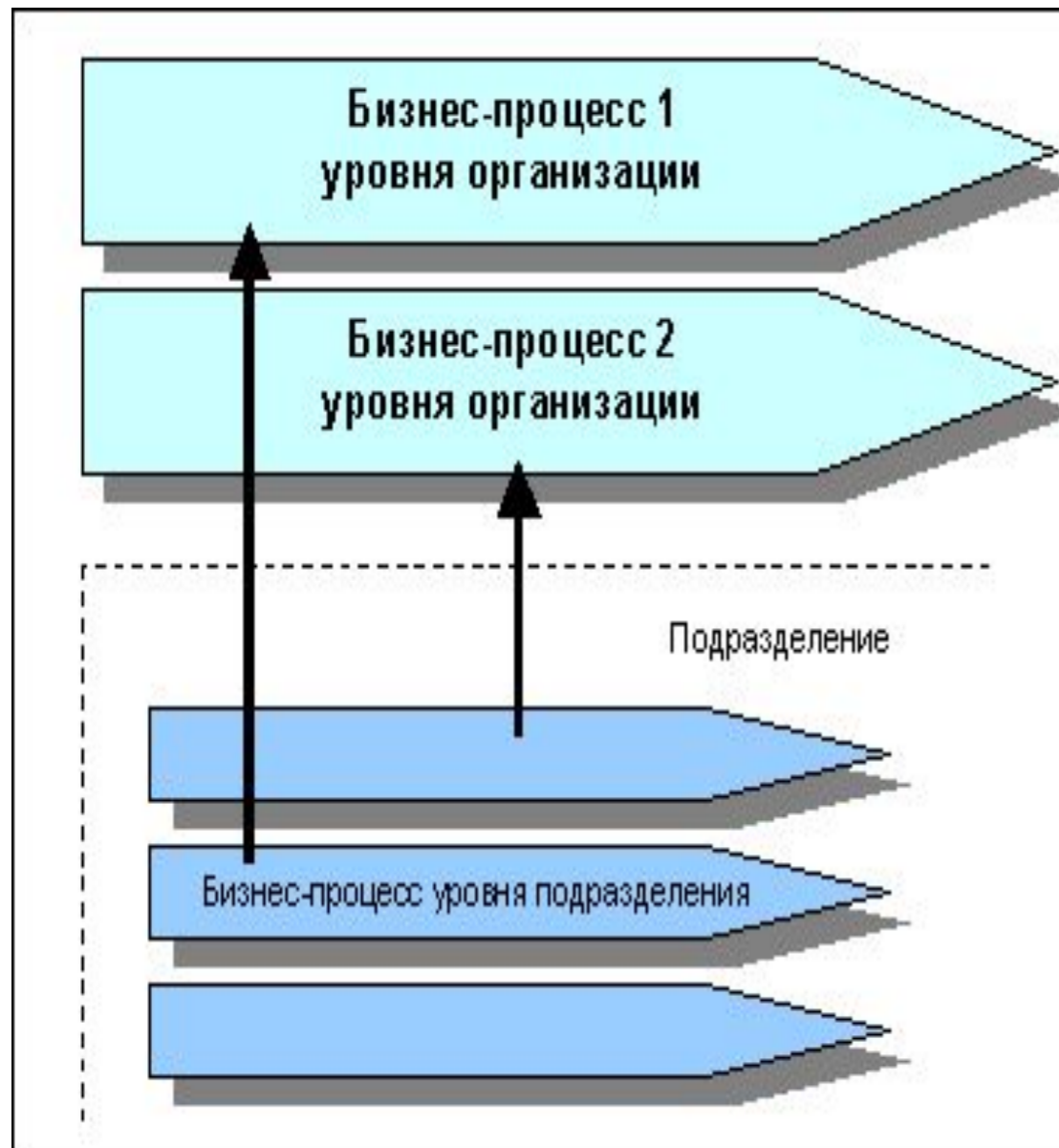
Методология полного описания бизнес-процессов

Шаг 5. Для каждого подразделения сгруппировать функции по процессам, формирующим выходы. Привязать к этим процессам входы



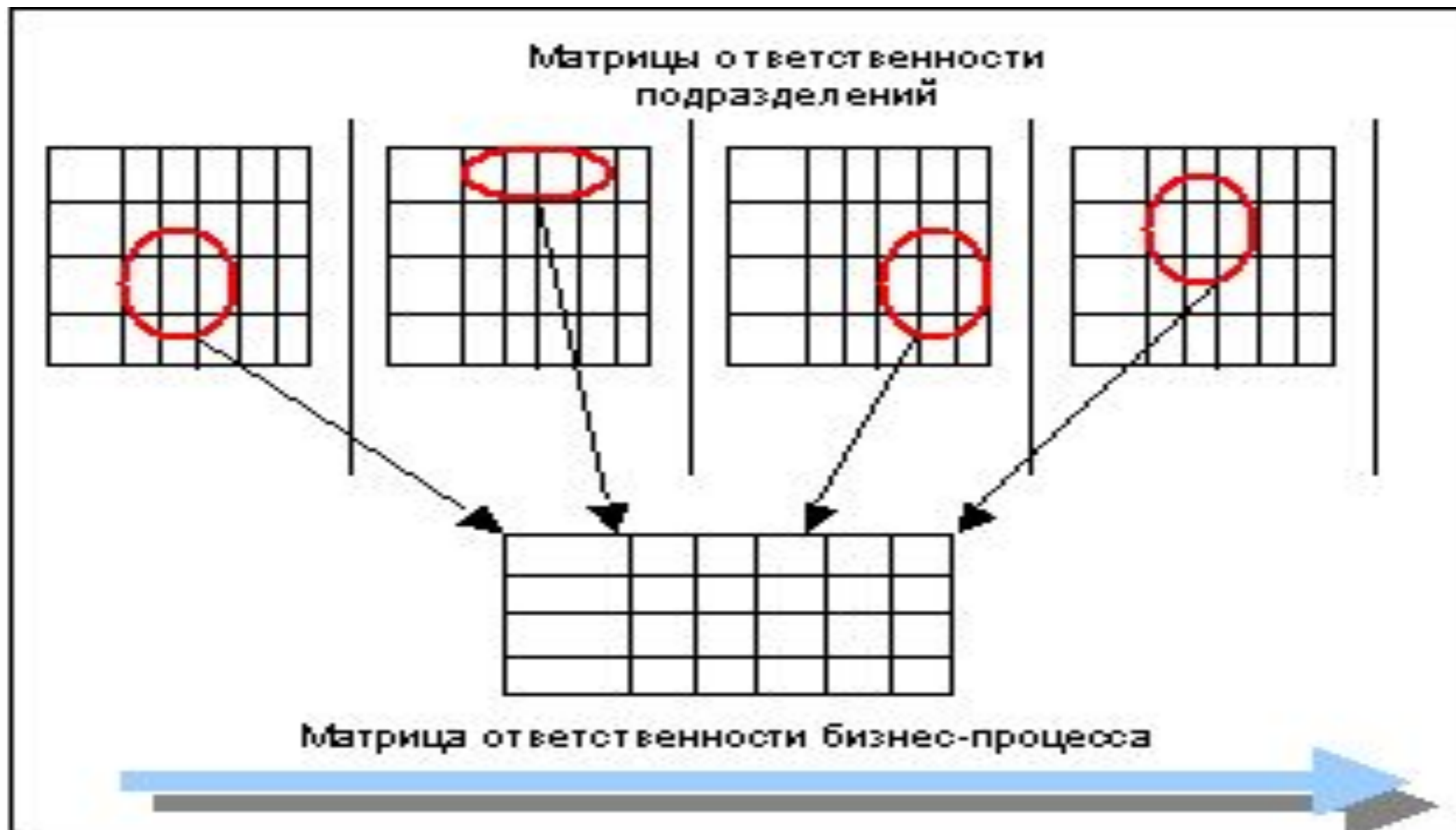
Методология полного описания бизнес-процессов

Шаг 6. Используя входы/выходы между подразделениями сгруппировать бизнес-процессы подразделений в бизнес-процессы организации



Методология полного описания бизнес-процессов

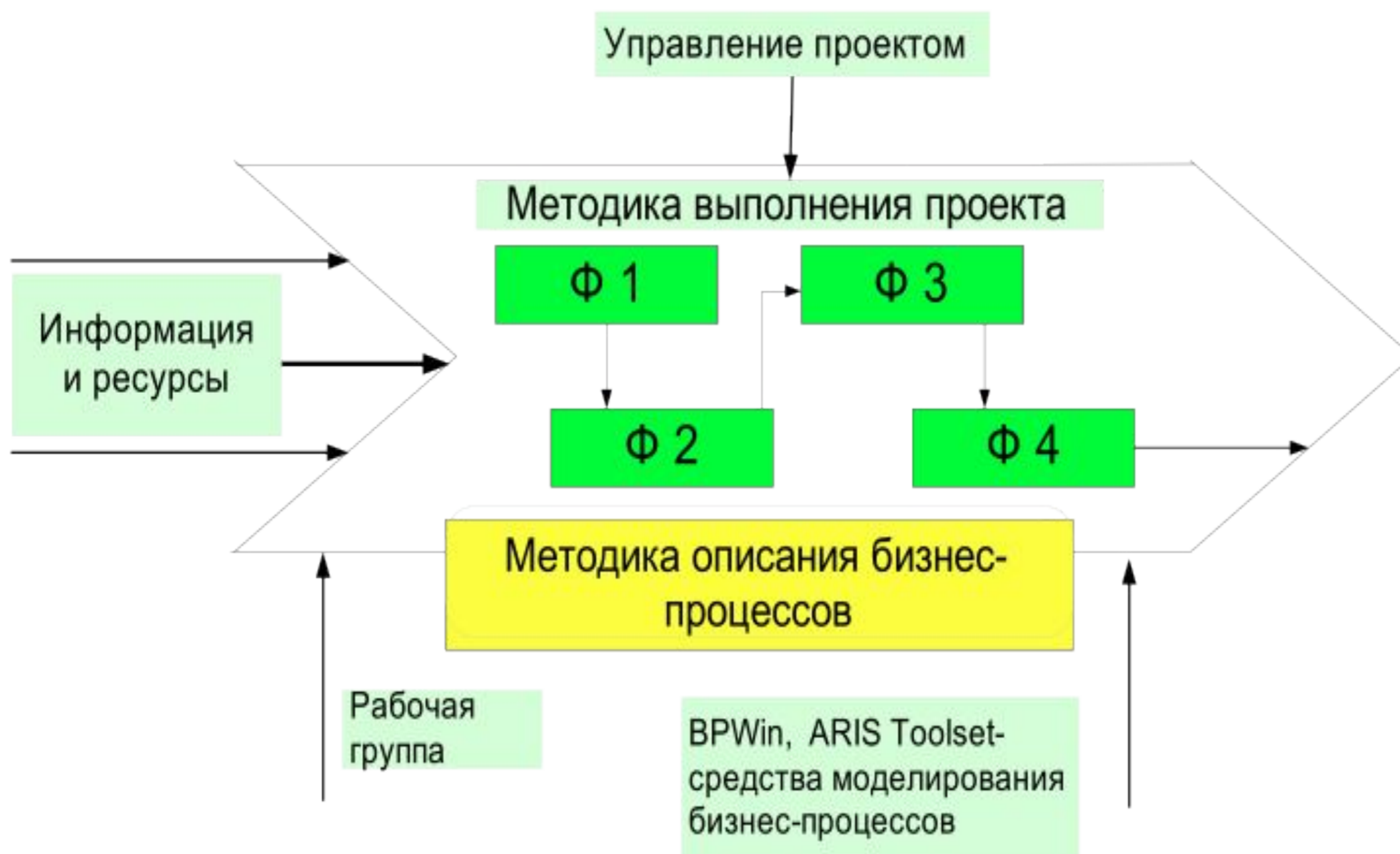
Шаг 7. Сформировать матрицы ответственности по каждому подразделению. На их основе составить матрицы ответственности бизнес-процессов организации



Ускоренное или полное описание бизнес-процессов?

- ✓ Субъективность описания процессов
- ✓ Полнота описания процессов
- ✓ Длительность выполнения описания процессов
- ✓ Корректность полученных моделей процессов
- ✓ Степень участия персонала организации в описании процессов
- ✓ Трудоемкость выполнения описания процессов
- ✓ Степень риска неудачи
- ✓ Возможность использования результатов описания процессов

Ошибка: акцент на создание моделей, а не на разработку системы управления процессами



Регламент описания бизнес-процессов

- ✓ содержит определение бизнес-процесса;
- ✓ регламентирует параметры процесса, по которым он идентифицируется в организации;
- ✓ регламентирует порядок описания бизнес-процесса (включая требования к графическим схемам процессов, реализованным в выбранной нотации);
- ✓ регламентирует порядок управления бизнес-процессом;
- ✓ регламентирует порядок улучшения бизнес-процесса;
- ✓ дает ссылки на другие документы, необходимые для регламентации работ по процессу (положения, инструкции, методики).

Табличное описание бизнес-процессов

Описание процесса	Ответственный исполнитель	Входящая информация	Срок исполнения	Исходящая информация, результат	Потребитель результата процесса

Представление бизнес-процесса и характеристик его построения в табличной форме

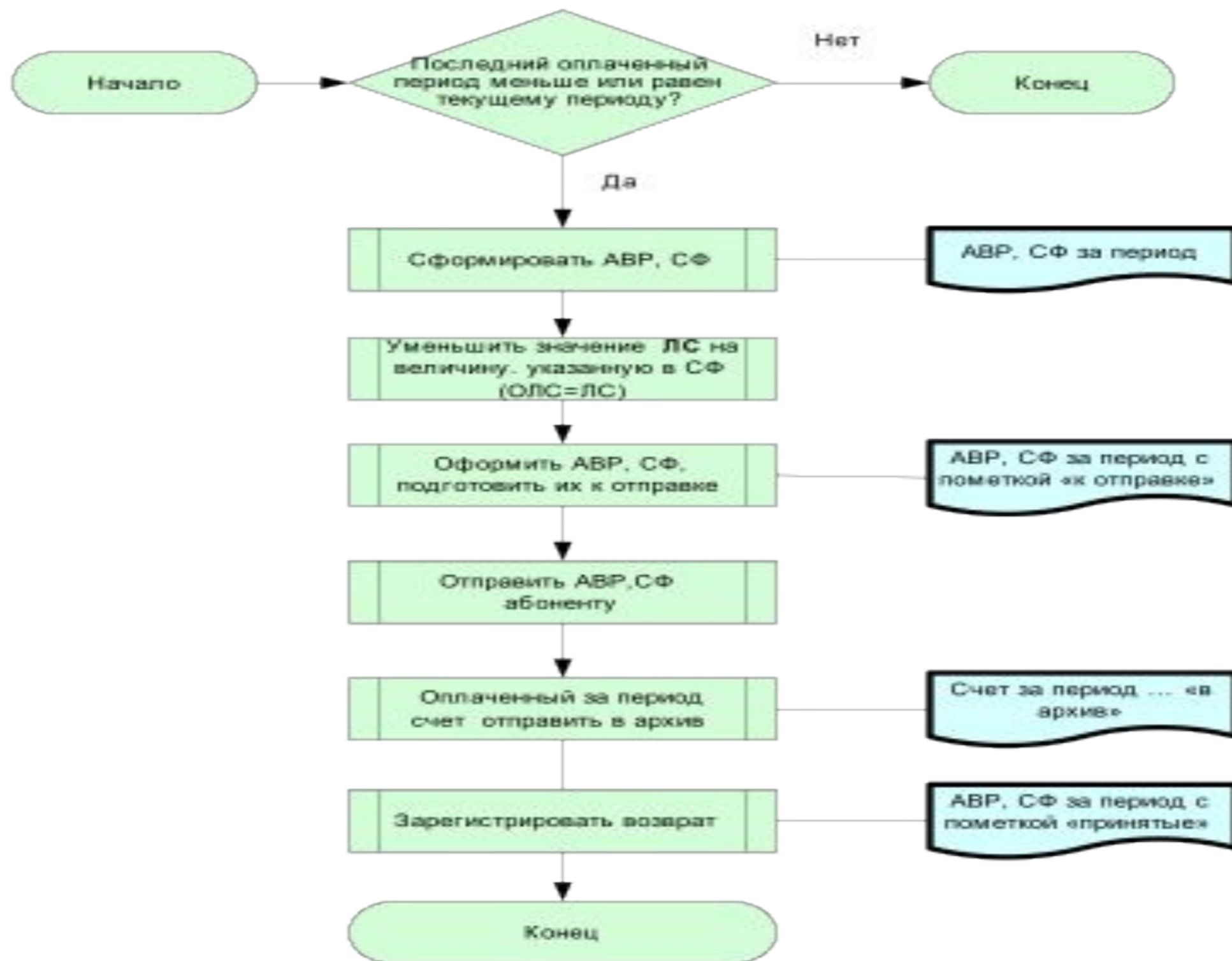
Табличное описание бизнес-процессов

№ п\п	Входы	Результатом какого процесса является?
1		
	Выходы	Входом какого процесса является?
1		
	Ресурсы	Кто обеспечивает?
	Регламенты и методы контроля	Кто разрабатывает, контролирует?
1		
	Измеряемые характеристики качества	Кто и как измеряет?
1		
	Основные этапы процесса	Кто выполняет, результат?
1		
2		

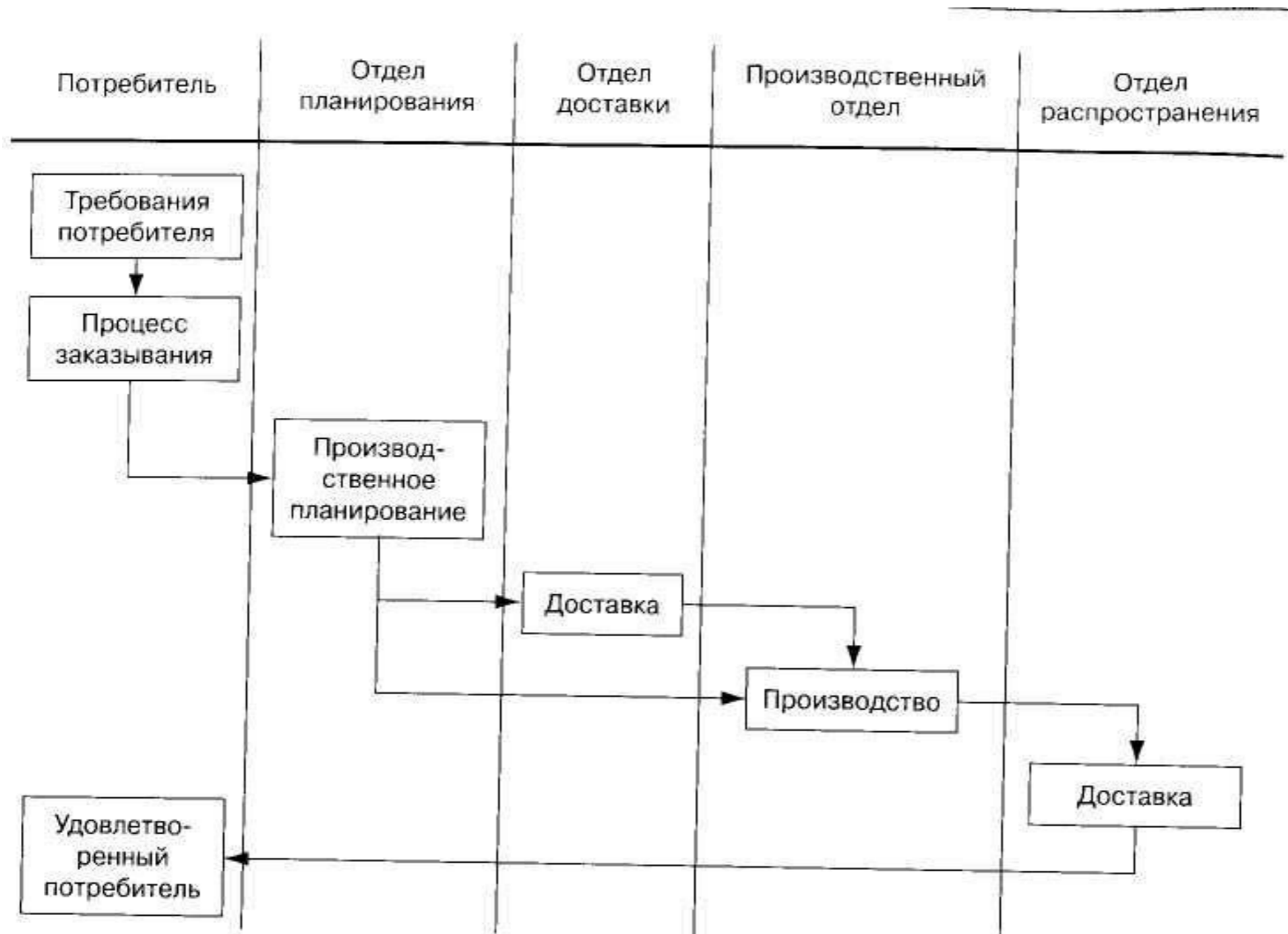
Блок-схема процесса



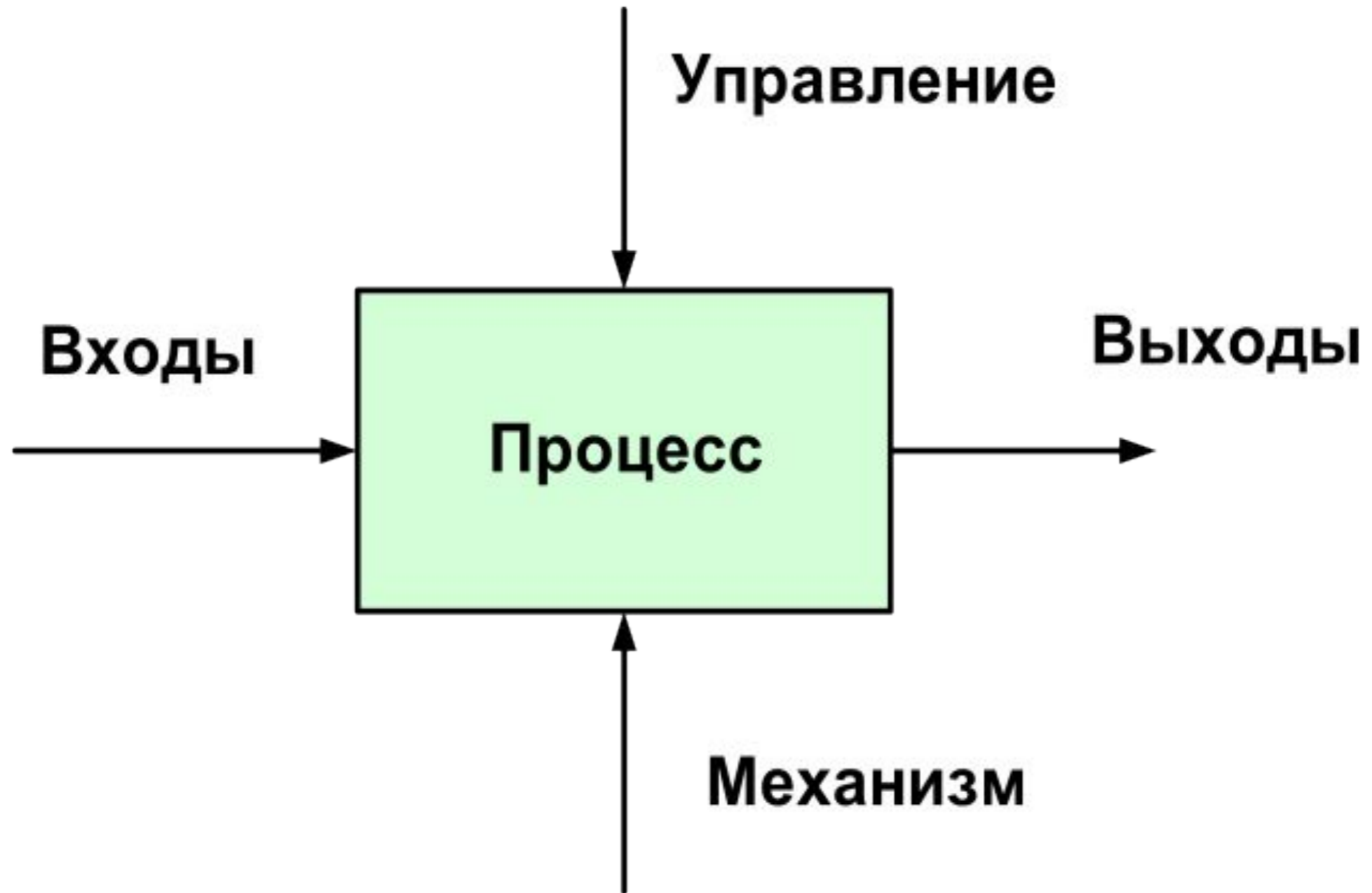
Блок-схема процесса



Межфункциональная блок-схема



Методология IDEF0



Контекстная диаграмма

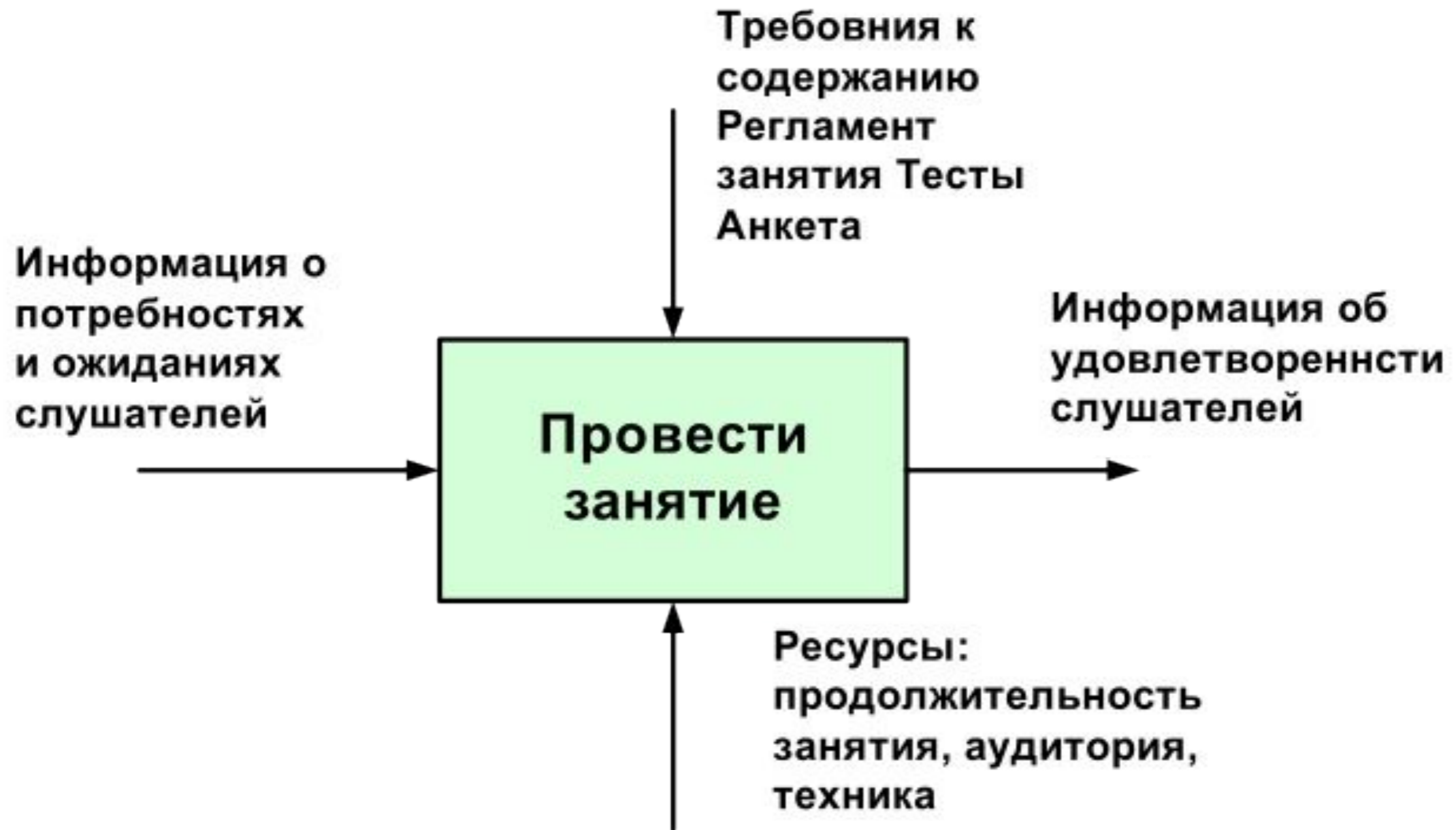
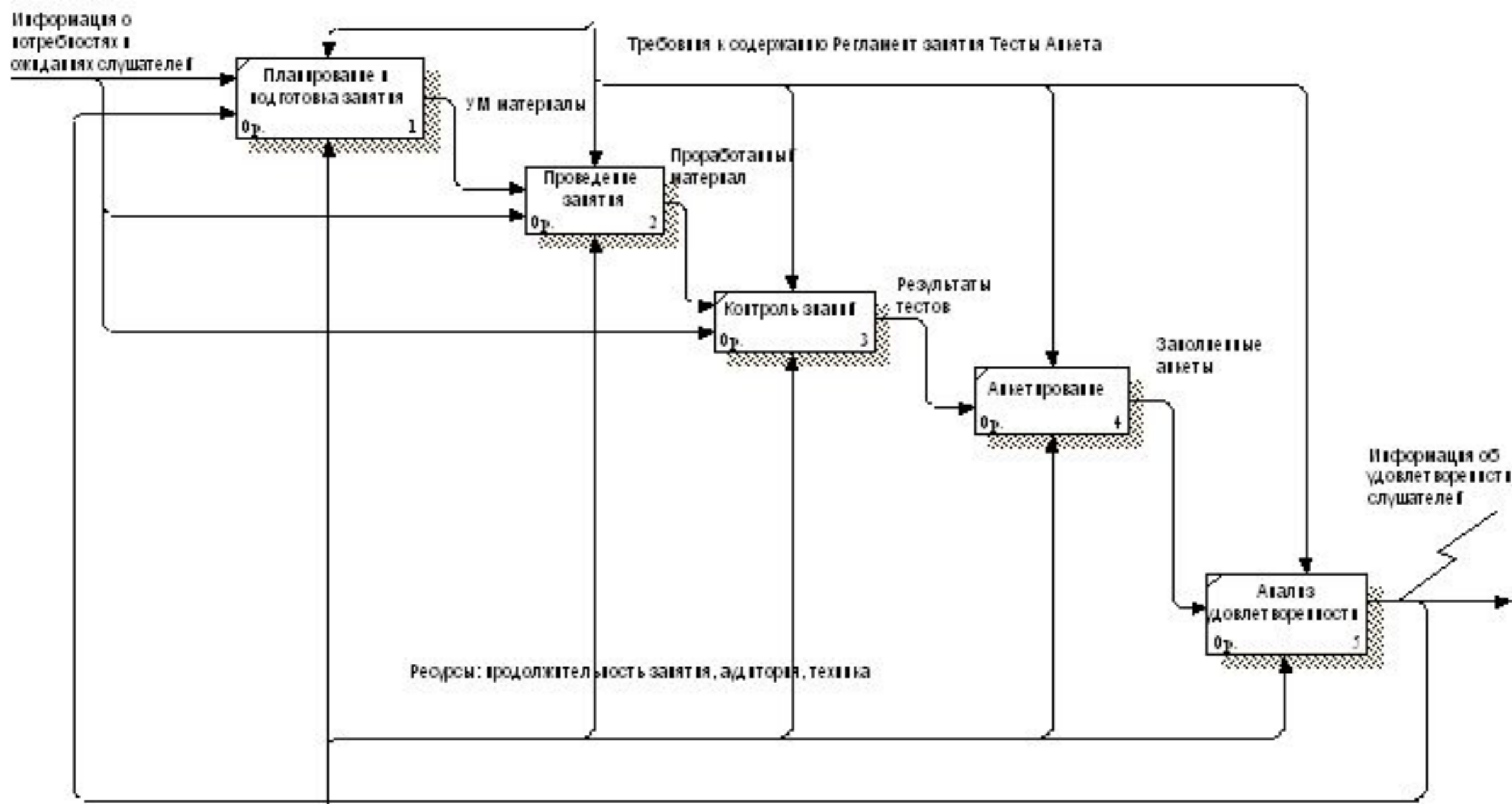
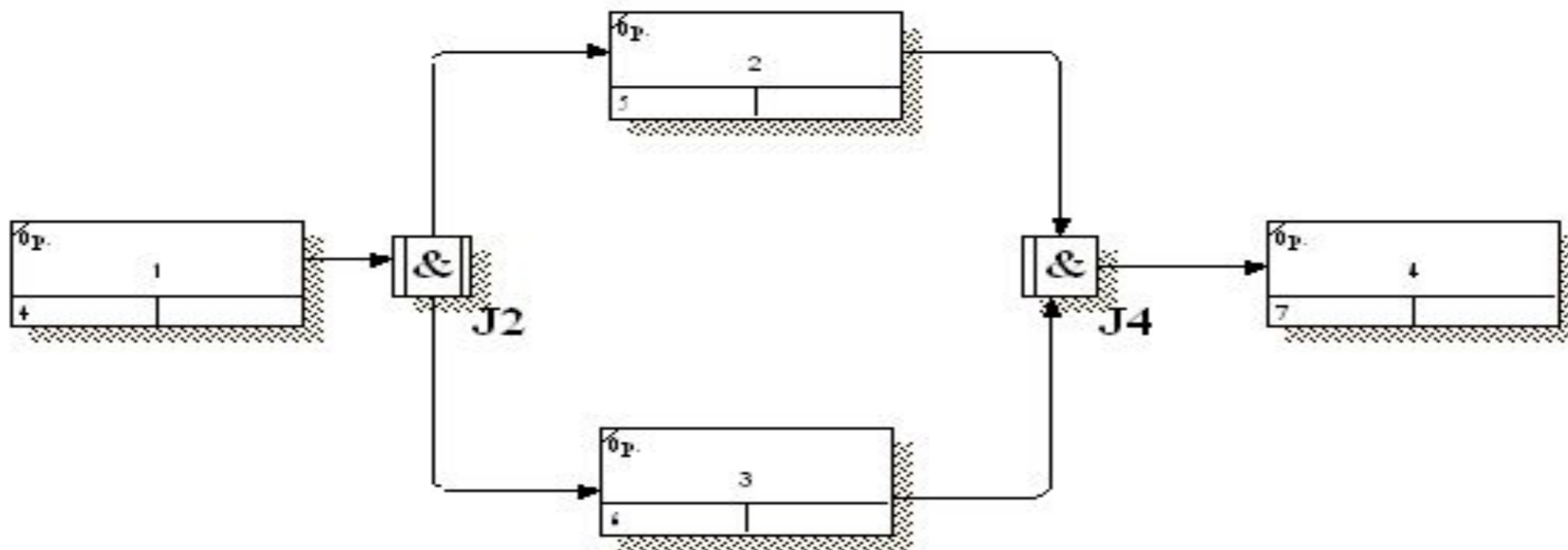


Диаграмма декомпозиции



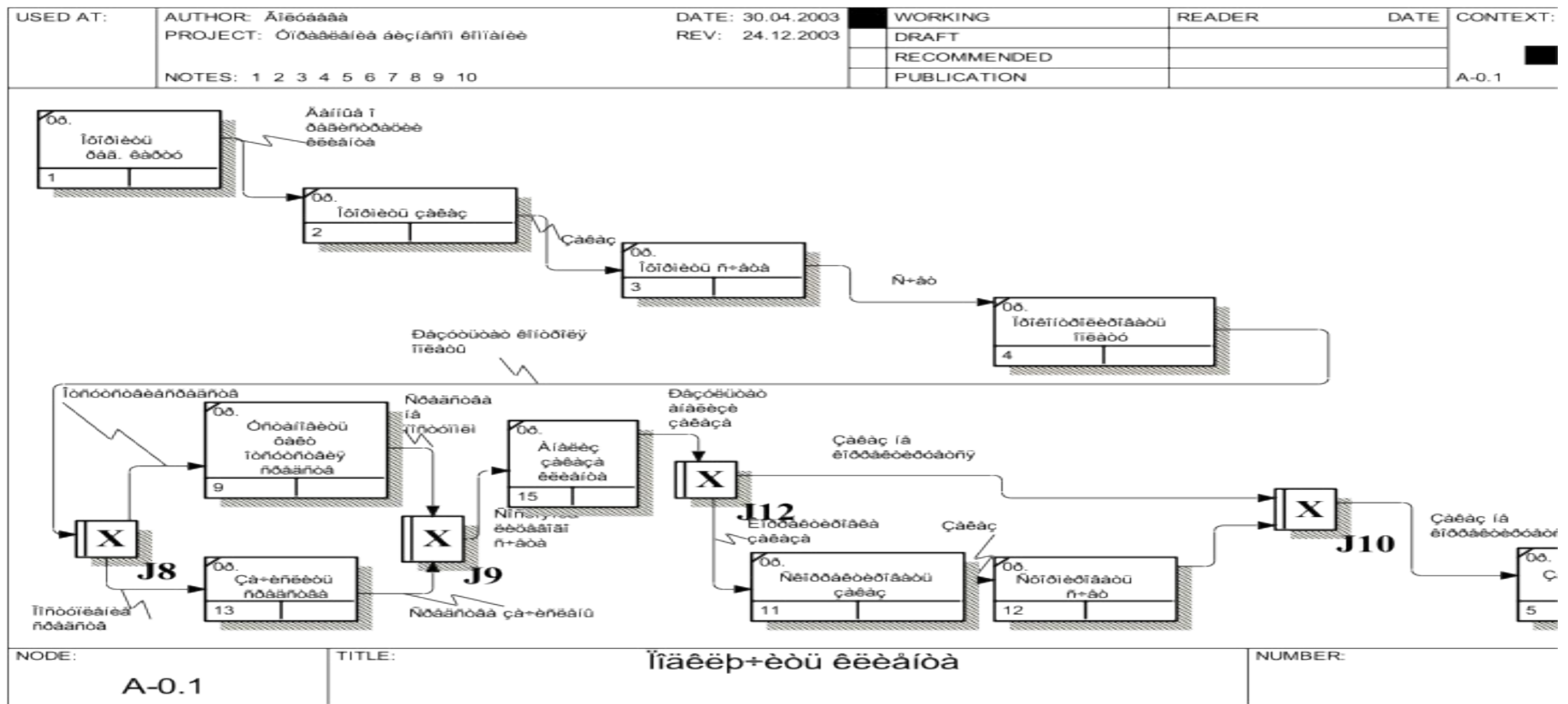
Методология IDEF3

Нотация IDEF3 (Work Flow) используется для описания рабочих процессов, для которых важно отразить логическую последовательность выполнения процедур

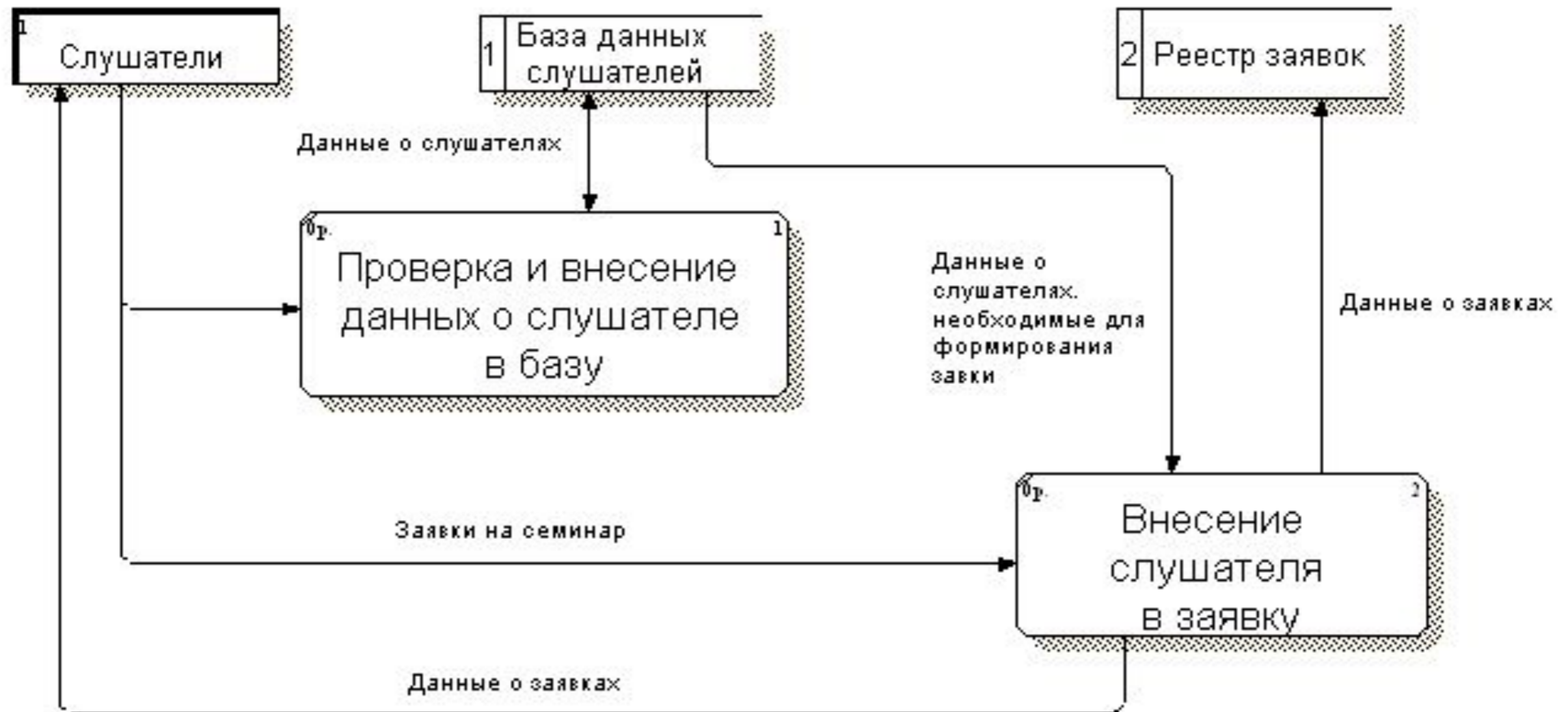


Пример схемы процесса в IDEF3

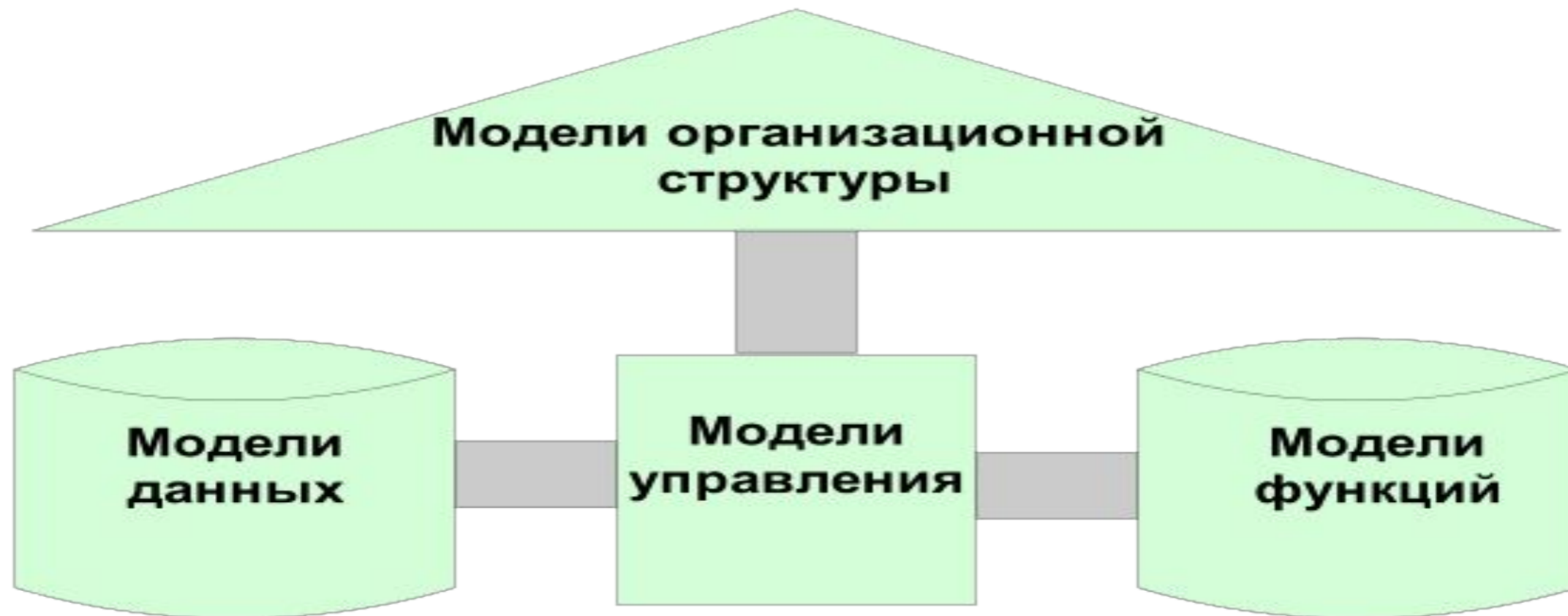
Нотация IDEF3 (Work Flow) используется для описания рабочих процессов, для которых важно отразить логическую последовательность выполнения процедур



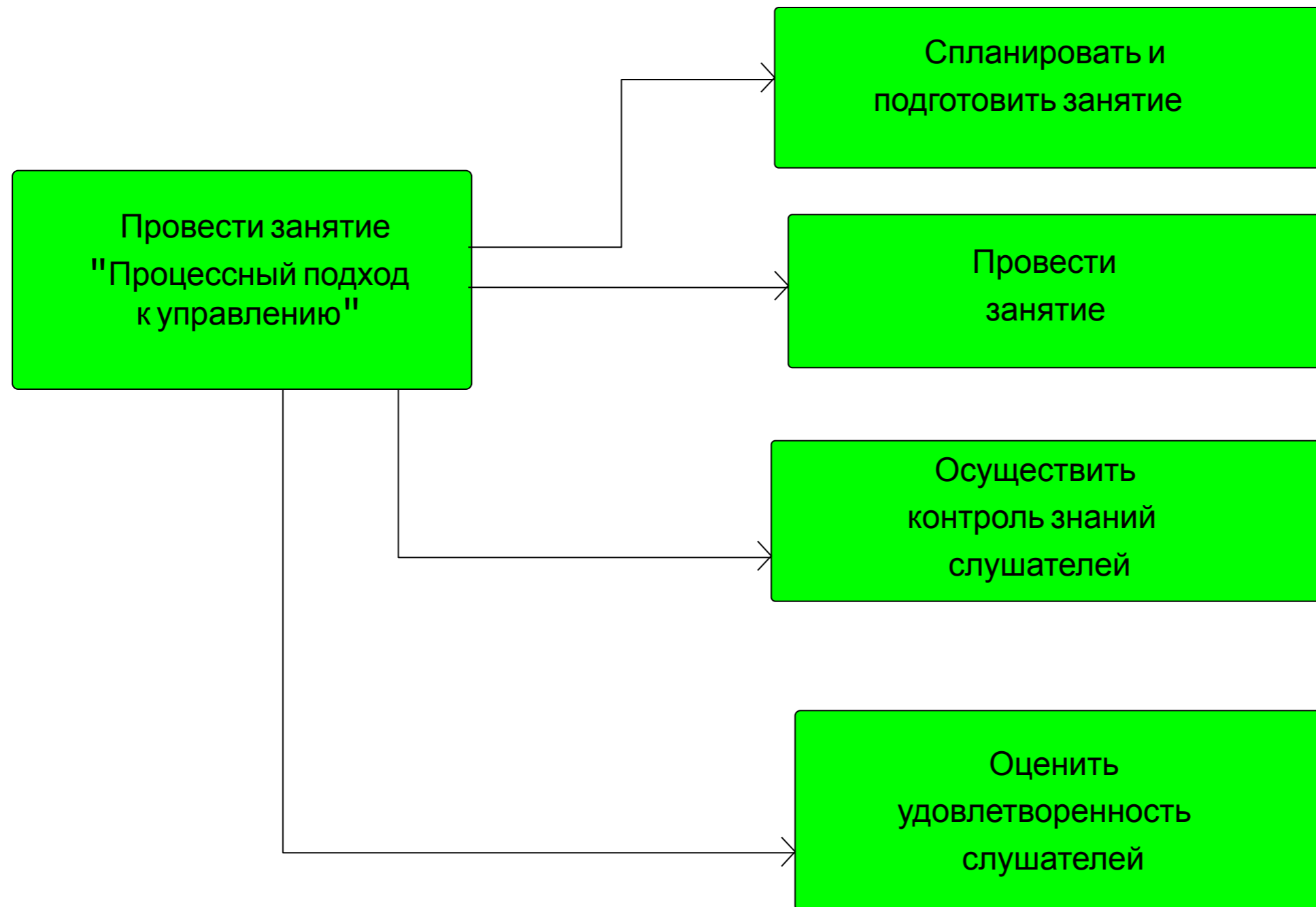
Пример диаграммы потока данных - DFD(Data Flow Diagramming)



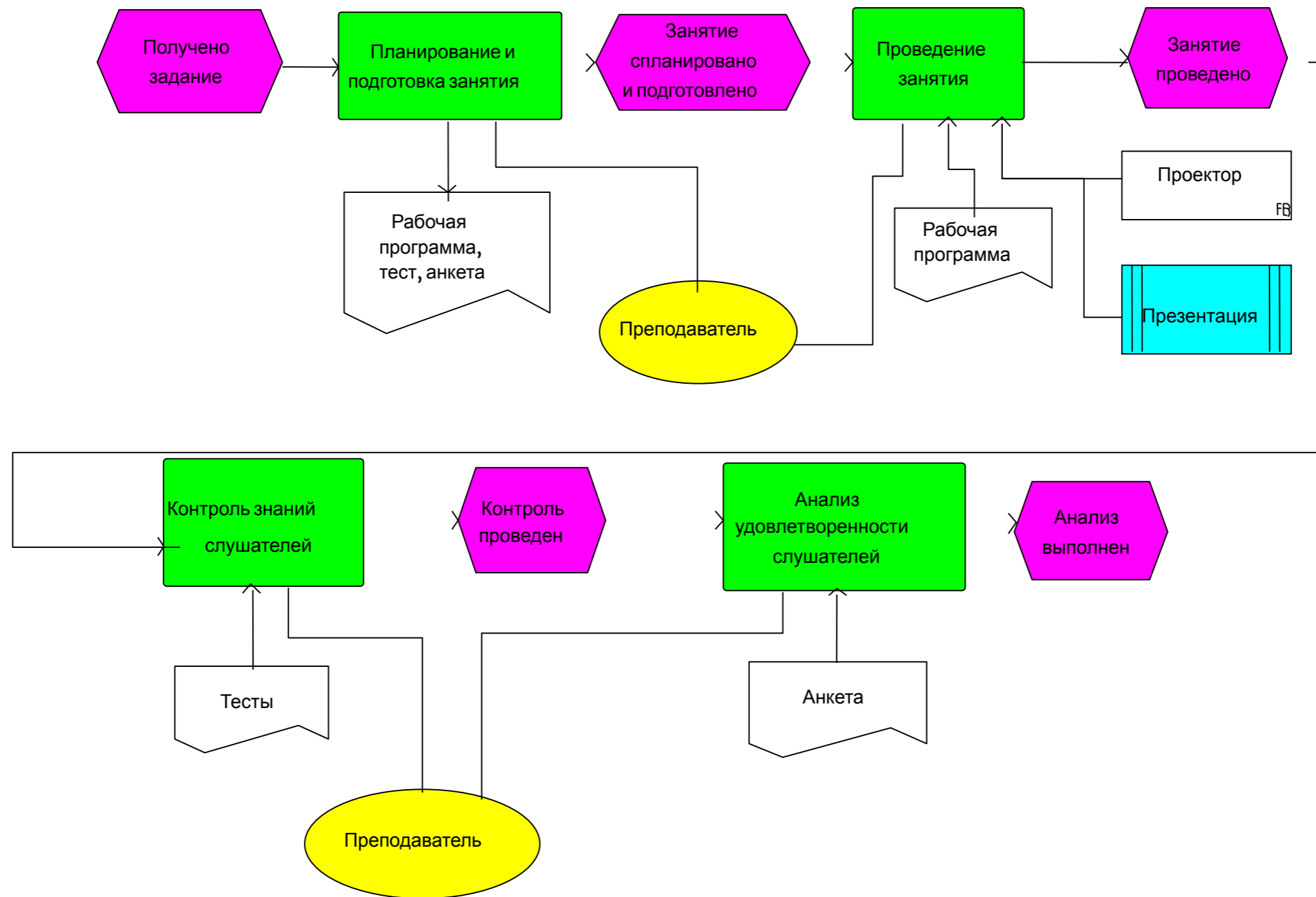
Методология ARIS – архитектура интегрированных информационных систем



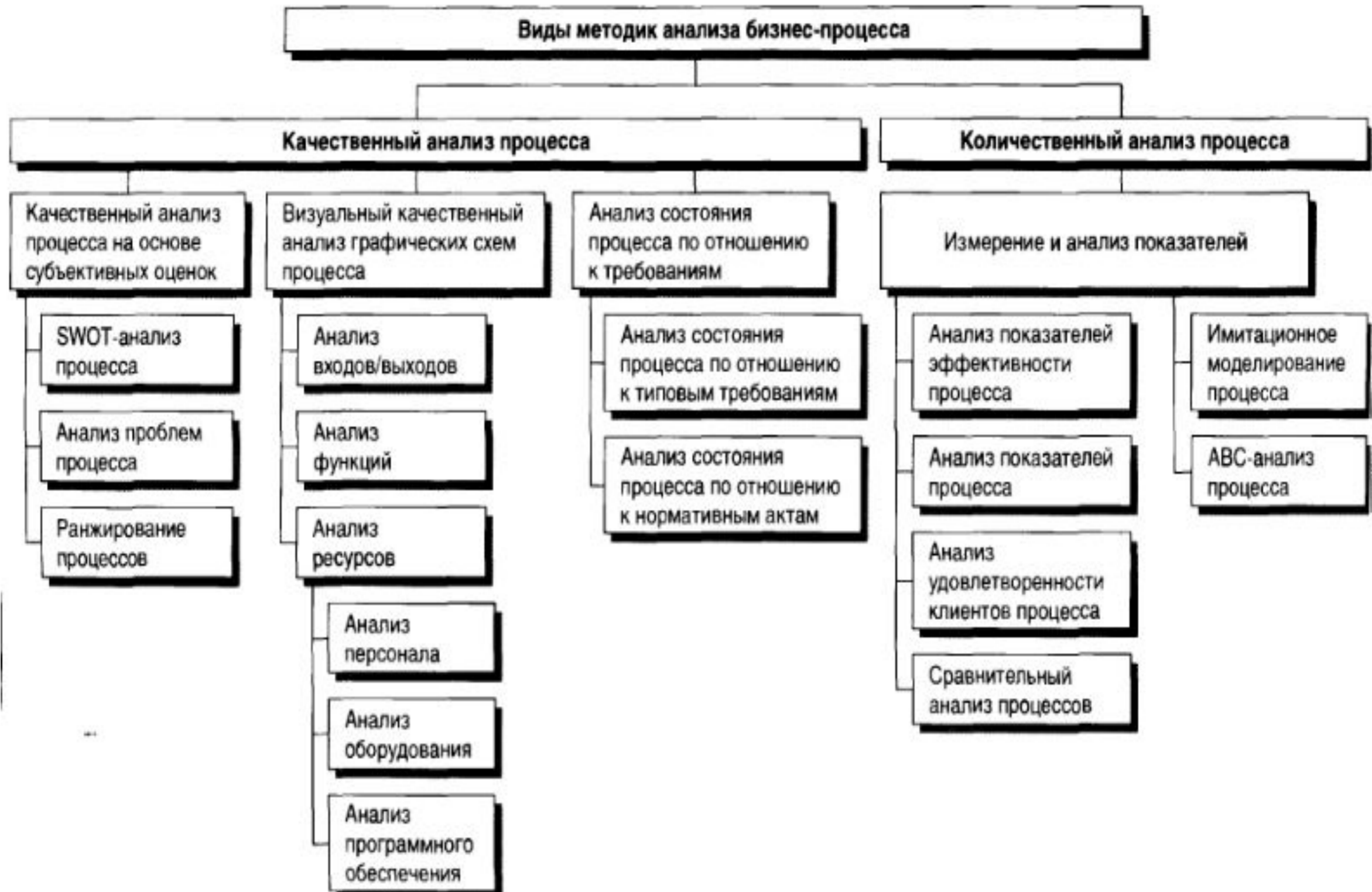
Модель «Дерево функций»



Модель eEPC



Методика анализа бизнес-процессов



SWOT-анализ бизнес-процессов

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none">1. Есть руководитель — лидер.2. Высокое качество продукции процесса3. Наличие квалифицированных кадров4. Высокая степень автоматизации	<ol style="list-style-type: none">1. Клиенты не удовлетворены сроками поставки продукции2. Частичное дублирование функций3. Нет системы измерения показателей эффективности процесса4. Нет должностных инструкций на ряд исполнителей
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none">1. Повышение эффективности за счет внедрения системы CRM2. Снижение накладных расходов3. Сокращение сроков выполнения заказов за счет дальнейшей автоматизации	<ol style="list-style-type: none">1. Потеря клиентов вследствие длительных сроков поставки2. Снижение качества продукции3. Большая зависимость от личных качеств исполнителей процесса

Проблемный анализ бизнес-процессов

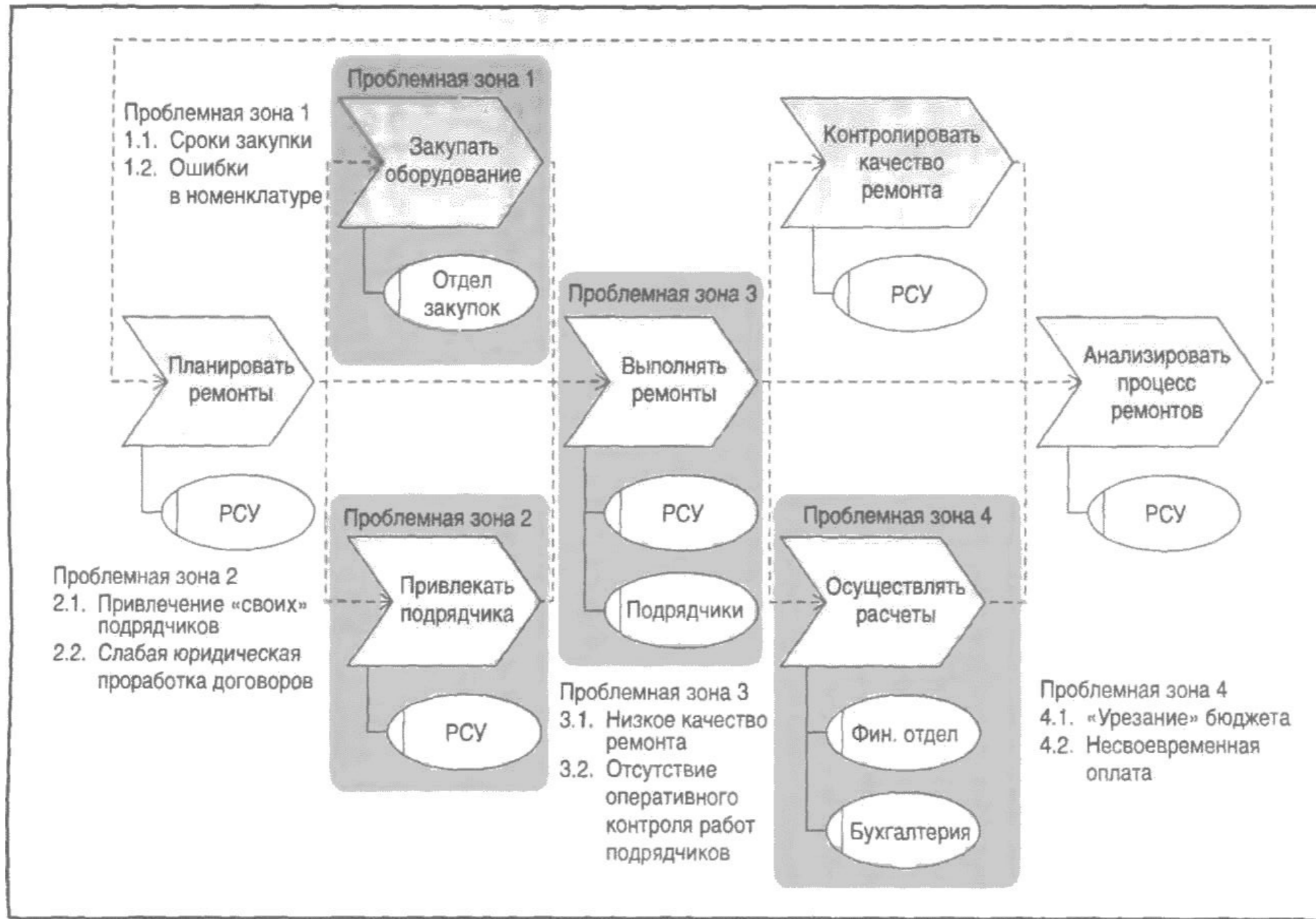


Рис.3.51. Проблемные области процесса.

Управление процессами

Для успешного управления процессами организация должна:

- ✓ определить процессы и их применение во всей организации;
- ✓ определить последовательность и взаимодействие этих процессов;
- ✓ определить критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности как при осуществлении, так и управлении этими процессами;
- ✓ обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки этих процессов и их мониторинга;
- ✓ осуществлять мониторинг, измерение и анализ этих процессов;
- ✓ принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

Концептуальная схема управления процессом

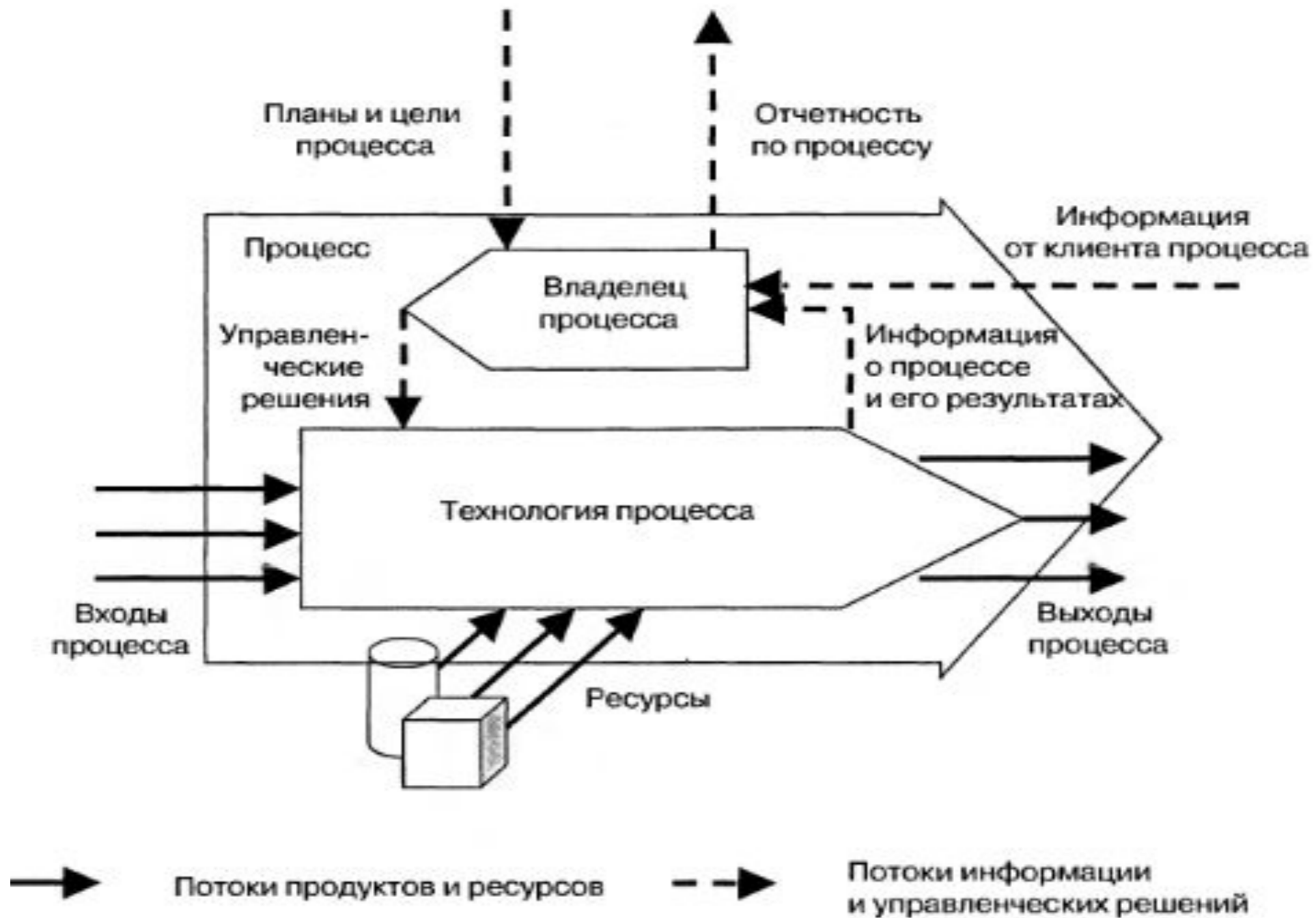


Рис. 1.3. Концептуальная схема управления процессом

Классификация процессов и предметов как совокупных объектов управления



Характеристика качества процессов



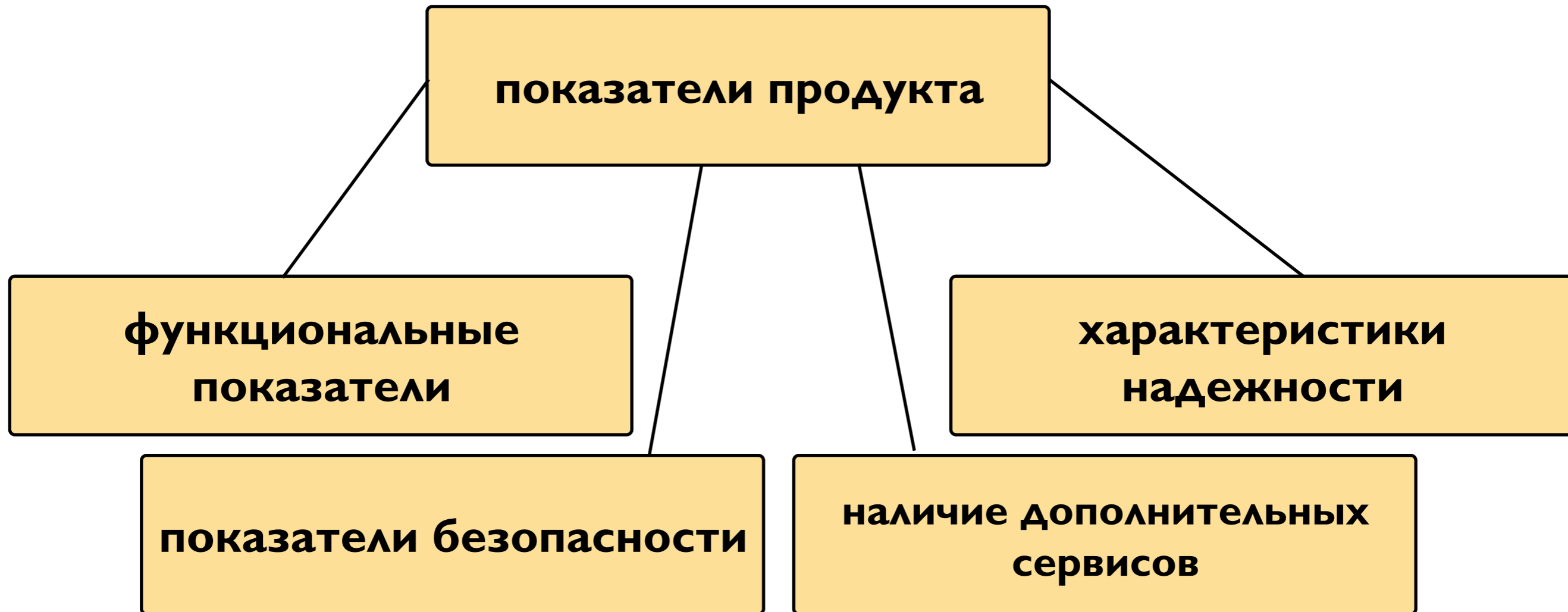
Рисунок 3.9 - Характеристики качества процесса [71]

Характеристика качества процессов



Рисунок 3.10 - Составляющие характеристик качества процесса [71]

Показатели продукта



Показатели процесса

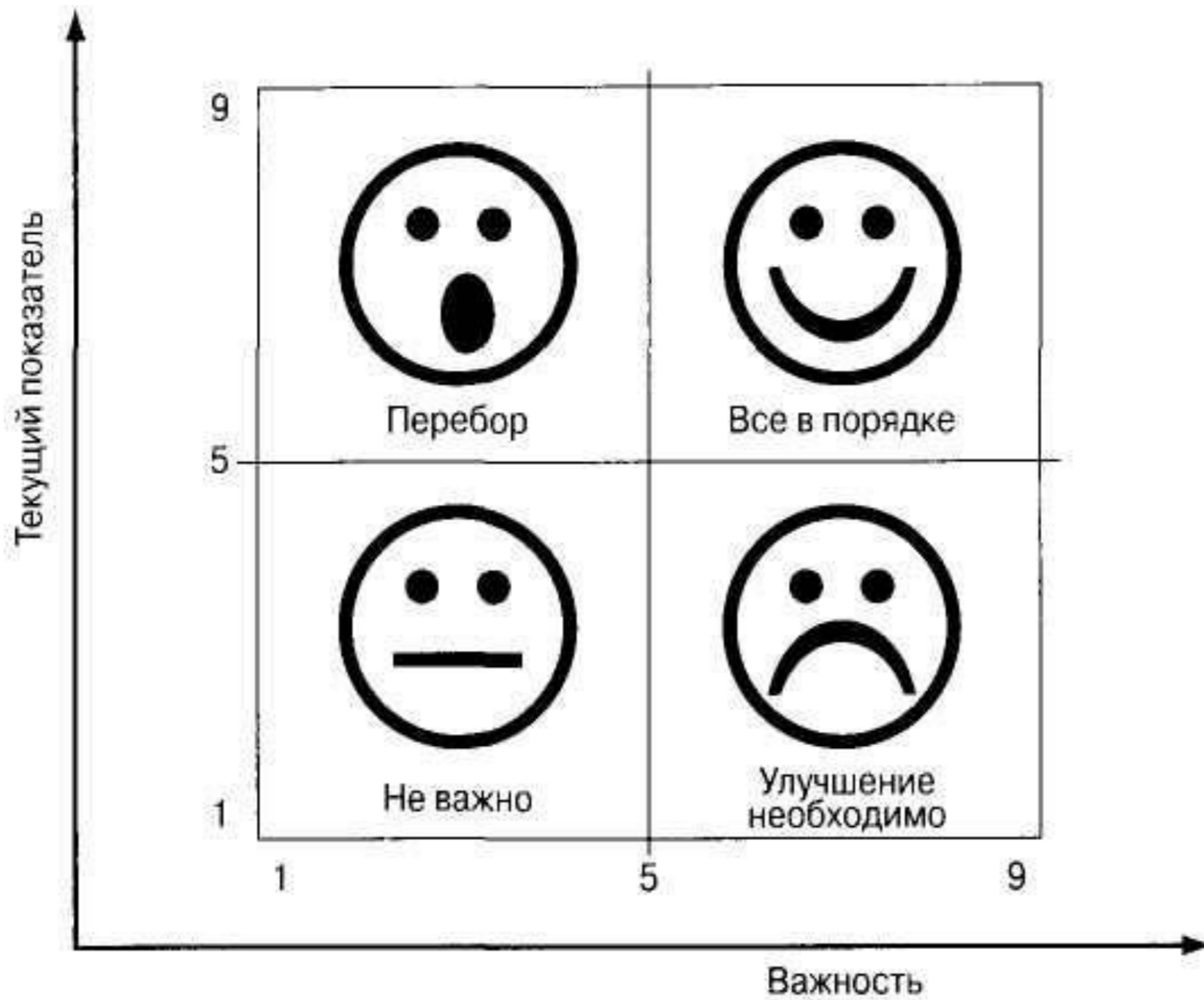


Лепестковая диаграмма



Рис. 5.3. Пример построения диаграммы «паутины»

Матрица показателей



Для управления процессами необходимо

- ✓ идентифицировать основные, вспомогательные и управленческие процессы ОУ;
- ✓ определить ответственного за каждый процесс – владельца процесса;
- ✓ разработать систему постоянного контроля и улучшения каждого процесса;
- ✓ переориентировать все функциональные службы: финансовую, кадровую системы, систему снабжения и др. на поддержку процессов;
- ✓ в случае необходимости провести радикальную перестройку – реинжиниринг процессов.

В основе управляемости процесса

- ✓ назначение владельца процесса;
- ✓ получение владельцем всех необходимых ресурсов;
- ✓ наличие у владельца документированных процедур (методик, инструкций, технологии) выполнения процесса;
- ✓ построение владельцем системы сбора объективной информации о ходе процесса, о параметрах продукта и удовлетворенности потребителя.

Улучшение процессов



Список ключевых процессов

Ключевые процессы	Критические факторы успеха									
	1	2	3	4	5	6	7	8	Количество критических факторов	Жизнеспособность процесса
1			X		X		X	X	4	E
2	X	X		X	X	X	X	X	7	B
3	X	X	X	X	X		X	X	7	D
4	X		X		X		X	X	5	E
5				X		X		X	3	A
6		X		X				X	3	B

Критерии выбора процессов

- Стратегическая важность процесса (оценивается числом критических факторов успеха, на которые он влияет)
- Жизнеспособность процесса (оценивается по шкале от А до Е):
 - А = отличная работа;
 - В = хорошая работа;
 - С = удовлетворительная;
 - D = неадекватная работа;
 - Е = плохая работа.
- Потенциал для улучшения
- Ожидания клиентов



Модели внедрения процессного подхода

- "Разовые улучшения": Описание некоторых локальных процессов (чаще всего в рамках 1-2 структурных подразделений) в виде цепочек последовательно выполняемых операций с целью выполнить анализ и предложить мероприятия по улучшению (1 %).
- "Лоскутное документирование": Описание некоторых ключевых процессов и процедур вуза с целью сделать порядок их выполнения стандартным (21.8 %).
- "Тотальное моделирование": Описание большей части "сквозных" процессов ОУ с целью анализа, оптимизации, регламентации и последующей автоматизации (10.3 %).
- "Комплексное упорядочение деятельности": Описание и регламентация процессов структурных подразделений, налаживание взаимодействия между подразделениями по принципу "клиент-поставщик" (35.6 %).

Ваши вопросы?

