

# Термины

Клюев Александр Викторович

[cluev@mail.ru](mailto:cluev@mail.ru)

Уровень 5	Процессы непрерывно совершенствуются	Процессные команды непрерывно совершенствуют процессы
Уровень 4	Процессы находятся под управлением	Систематическое измерение и управление процессами
Уровень 3	Определено большинство процессов	Определение и реинжиниринг процессов на уровне организации
Уровень 2	Определены некоторые процессы	Процессы совершенствуются на уровне рабочей группы или подразделения
Уровень 1	Процессы не определены	«Культура героев»

- Границы процесса – событие (совокупность событий), инициирующее и завершающее процесс.
- Событие – наступление определенной ситуации (времени, перехода ответственности за ресурсы).

- Иницилирующее событие – событие, при наступлении которого начинается процесс.
- Завершающее событие – событие, которым завершается процесс.

- Цепочка создания ценности (ЦСЦ) – организованный и взаимосвязанный набор процессов, необходимых для создания и поставки внешним потребителям определенной группы продуктов, представляющих для них ценность.
- Ценность – значение, представляемое продуктом / услугой для удовлетворения той или иной потребности субъекта, производящего оценку

- Сквозной (межфункциональный) процесс – тот, в котором участвует несколько структурных подразделений.
- Декомпозиция процесса – разделение его на составляющие части.
- Подпроцесс – процесс следующего уровня декомпозиции.

- Операция – выполняемая отдельным сотрудником часть процесса, дальнейшая декомпозиция которого нецелесообразна.
- Процедура – алгоритм выполнения некоторой части или процесса в целом.

- Экземпляр процесса – деятельность по выполнению совокупности операций процесса, обеспечивающая получение единичного результата процесса.
- Архитектура (система процессов) – совокупность всех взаимосвязанных и взаимодействующих процессов организации.



- Модель – графическое, табличное, текстовое, символьное описание процесса либо их взаимосвязанная совокупность.
- Моделирование (описание) процессов – отражение в виде модели субъективного видения реально существующих в организации процессов.

- Методика (формат, нотация) создания модели процесса – совокупность способов, при помощи которых объекты реального мира и связи между ними представляются в виде модели.
- Показатель – количественный или качественный параметр, характеризующий объект управления.

- Показатель процесса – показатель, характеризующий процесс как объект управления.
- Показатель выхода (продукта) процесса – показатель, характеризующий выход (продукт) процесса как объект управления.

- Показатель удовлетворенности потребителя процесса – показатель, характеризующий степень удовлетворенности потребителя процесса выходом (продуктом) процесса.
- Качество результата процесса – степень соответствия результатов процесса требованиями и ожиданиям потребителей.

- Результативность процесса – степень достижения результатов процесса в соответствии с установленными требованиями, в том числе требованиями потребителей.
- Эффективность процесса – отношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

- Стабильный процесс – процесс, поведение которого по ряду показателей можно предсказать на некоторую перспективу с определенной степенью точности, достаточной для принятия управленческих решений.

- Воспроизводимый процесс – стабильный процесс, показатели которого находятся в пределах установленных требований (допусков) в течение интервала времени, приемлемого с точки зрения возможности принятия управленческих решений.

- Потери ресурсов для стабильного и воспроизводимого процесса будут всегда меньше потерь в случае неустойчивого или невоспроизводимого процесса.
- Неструктурированный и неадекватно управляемый процесс со временем приводит в состояние, близкое к хаосу. При этом он может выдавать приемлемые результаты только за счет героических усилий менеджмента и нерационального расходования ресурсов.



## Принципы процессного подхода.

- Ориентация на удовлетворение потребителей.
- Системный подход.
- Выделение и управление сквозными процессами.
- Четкие границы.
- Измеримость процессов.
- Поддержание стабильности и воспроизводимости ресурсов.
- Непрерывное совершенствование.

## Организация:

- Трудовой процесс (Ф. Тейлор)
- Машина (А. Файоль, Л. Урвик)
- Община (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер)
- Система (Дж. Марч, Г. Саймон)
- Организм (Ари де Гиус)
- Бюрократическая структура (М. Вебер)
- Политическая система (М. Крозье)
- Дело (Альтшуллер)

- Синергия, или синергизм (греч. – «Вместе действующий») – комбинированное воздействие двух или более факторов, характеризующееся тем, что их объединенное действие существенно превосходит эффект каждого отдельно взятого компонента их суммы.

- Разрабатывать модели процессов верхнего уровня рекомендуется путем определения и описания схем цепочек создания ценности, в которых участвует организация.

## Небольшая организация (10-100 человек).

- Четкое определение зон ответственности руководителей по ключевым направлениям деятельности.
- Описание деятельности в формализованном виде для регламентации ключевых процессов.
- Использование документации при создании документов (инструкции и т.д.)
- Анализ и улучшение деятельности.
- Подготовка к автоматизации деятельности, в т.ч. процессов.
- Первые шаги по созданию культуры процессного управления (обучение процессному видению).

## Средняя организация (100-100 человек).

- Четкое определение зон ответственности руководителей на всех уровнях управления.
- Системное описание процессов в формализованном виде.
- Постоянное использование моделей процессов для регламентации.
- Тиражирование стандартов деятельности.
- Обучение сотрудников.
- Автоматизация процессов.
- Анализ и улучшение деятельности.
- Развитие культуры процессного управления у сотрудников.

## Крупная организация (более 1000 человек).

- Четкое определение зон ответственности всех руководителей.
- Оптимизация взаимодействия структурных подразделений за счет стыковки процессов по входам / выходам.
- Создание системы процессов в организации.
- Автоматизация создания регламентирующих документов.
- Описание и регламентация процессов управления на всех уровнях.
- Анализ возможных изменений (реализация сценариев).
- Тиражирование стандартов деятельности.
- Выполнение внутреннего аудита.
- Подбор персонала.
- Обучение сотрудников.
- Анализ и улучшение деятельности.
- Управление знаниями о деятельности организации.
- Вовлечение руководителей и сотрудников подразделений.

- Репозиторий – специализированный программный продукт, позволяющий создавать, хранить, актуализировать и использовать любую информацию о бизнес-процессах компании.



- Корректное описание границ процесса (выход за границы процесса).
- Привязка к системе процессов (конфликты на границах процессов).
- Если слишком длинные процессы – декомпозиция.
- Процесс в процессе (процессная грыжа).
- Схема документооборота вместо схемы процесса.
- Различный масштаб процесса.
- Оборванные входы / выходы процессов.
- Чрезмерно сложные схемы процессов.

## Проверка на здравый смысл.

- Ненужное повторение операций;
- Перегрузка исполнителей;
- Контрольные операции, от которых можно отказаться.
- Возможность параллельного исполнения операций;
- Возможность упрощения алгоритма выполнения процесса;
- Неоправданное усложнение (лишние, устаревшие операции);
- Узкие места различного характера;
- Недостаточное обеспечение ресурсами;

## Минусы регламентации бизнес-процессов.

- Значительные затраты;
- Снижение творчества, инициативы сотрудников.
- Разрушение сложившейся команды руководителей и специалистов.
- Снижение гибкости в принятии решений, возможно – уход части клиентов.
- Дополнительная нагрузка на персонал.
- Увеличение сроков выполнения процессов.
- Сложные регламенты.
- Утечка информации в другие компании.



