

Ограничения при внедрении процессного управления

Косарева Наталья Святославовна

Консультант по управлению с практическим опытом развития сервисной компании

Наталья Косарева

<http://www.kosareva.pro/>

✓ Образование:

- Математическое
- Педагогическое
- Экономическое
- Юридическое



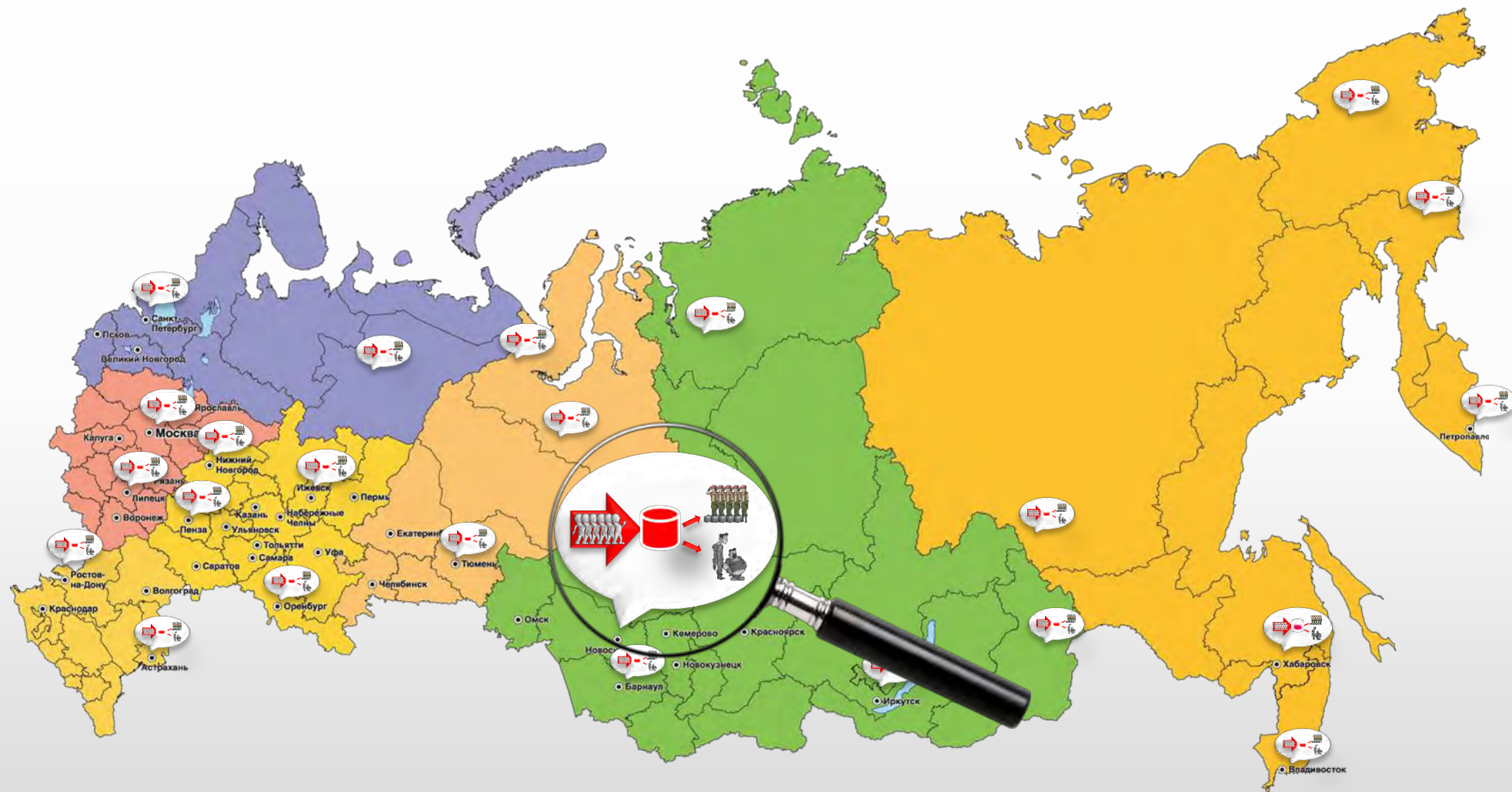
✓ Опыт работы:

- 1993 - 2006 Управление аутсорсинговой бухгалтерской компанией
- 2005 - 2015 Развитие федерального сервиса по обслуживанию банковского оборудования
- В 2019 организатор кубка Гастева А.К.
- С 2021 руководитель комитета по развитию членства НИСКУ (<https://cmcrussia.ru/>)
- С 2015 проведение обучающих мероприятий по управлению, аудиты производственных систем, управленческий консалтинг

Опыт работы: Сервисная компания по всей территории России с разъездным персоналом



Цель: повысить эффективность





План выступления

1. Этапы внедрения процессного управления.
2. Виды ограничений при внедрении процессного управления.
3. Процессного подхода в компании нет. Виды ограничений. Способы преодоления.
4. Принято решение о внедрении процессного подхода. Виды ограничений. Способы преодоления.
5. Моделирование процессов. Виды ограничений. Способы преодоления.
6. Анализ процессов. Виды ограничений. Способы преодоления.
7. Измерение эффективности процессов. Виды ограничений. Способы преодоления.
8. Автоматизация процессов. Виды ограничений. Способы преодоления.
9. Совершенствование процессов. Виды ограничений. Способы преодоления.

Этапы внедрения процессного управления

0 этап: процессного управления (ПУ) нет

1 этап: принято решение о внедрении ПУ

2 этап: моделирование процессов

3 этап: анализ процессов

4 этап: проектирование процессов

5 этап: измерение эффективности

6 этап: автоматизация процессов

7 этап: совершенствование процессов



Процессного управления (ПУ) нет

Диагностика

- ✓ В компании обсуждаются показатели, не связанные с финансами и клиентами?
- ✓ В компании отсутствует реактивное управление в виде «тушения пожаров»?
- ✓ Сотрудники знают в каких сквозных процессах задействованы?
- ✓ Сотрудники знают стандарты (регламенты) работы (если они есть)?
- ✓ Показатели сотрудников связаны с показателями процессов?

Если хоть один ответ «нет» – в компании нет процессного управления!

Процессного управления (ПУ) нет

Ограничения:

- ✓ Ментальная модель Руководителя: нет понимания пользы ПУ.
- ✓ Мотивация сотрудников на достижение личных и функциональных KPI.

Способы преодоления:

Вопросы для руководителя:

- ✓ Вы знаете, какого результата должна достичь Ваша компания?
- ✓ Вы хотите, чтобы сотрудники стремились к результату компании?
- ✓ Вы хотите, чтобы не было зависимости результата от конкретных работников?
- ✓ Вы хотите знать ответственных за конкретные результаты?
- ✓ Вы хотите прозрачности работы компании?

Ограничения

Знания:

- ✓ С какого процесса начать?

Мотивация:

- ✓ Кого назначить для достижения результата?
- ✓ Как вовлечь сотрудников заниматься дополнительной работой?

Финансы:

- ✓ Затраты: наем консультанта. Как понять: окупятся затраты на наем консультанта?
- ✓ Затраты: время работы сотрудников. Насколько эффективна работа сотрудников с процессами в оплачиваемое время?

С какого процесса начать?

Выбор процессов для управления

Бизнес-процессы	КФУ	1	2	3	4	Оценка
	Вес	1	3	3	2	
Стрижка волос		3	3	0	0	6
Планирование времени		1	9	6	0	16
Предварительные заказы		0	9	6	0	15
Подбор персонала		1	3	9	6	19
Сохранение сотрудников		1	0	9	0	10
Планирование дополнительных услуг		0	0	0	6	6
Закупка аксессуаров		3	0	0	2	5

КФУ 1 – стоимость услуг, если они не превышают стоимости у конкурентов

КФУ 2 – оказание услуги в удобное для клиента время

КФУ 3 – текучка персонала

КФУ 4 – предоставление дополнительных услуг

Алгоритм:

1. Выберите КФУ вашей компании.
2. Проставьте у них веса, влияющие на конкурентоспособность от 1 до 3.
3. Выпишите основные процессы.
4. Оцените влияние каждого на каждый КФУ от 1 до 3.
5. Сосчитайте произведения из п.2 и п.4, поставьте в соответствующую ячейку.
6. Сложите по каждому процессу значения в строках.
7. Выберите процессы с наибольшими суммами.

Метод «Тестирование критериев»

Кого назначить для достижения результата?

Ответ:
Декларация
об ответственности
владельца процесса

Я согласен выполнить задачу – цели задачи соответствуют моим ценностям, не противоречат мотивам.



Я понимаю задачу - обладаю достаточными компетенциями.



Я обладаю достаточными ресурсами.



Я наделен необходимыми полномочиями.



Я предоставляю свидетельства успеха.



Я готов предоставить компенсации в случае ошибок и/или непредвиденных обстоятельств.



Я готов подать заявление об увольнении/исключении) из организации/команды



Принимаю
ответственность

Ограничения

Знания:

- ✓ Какую нотацию выбрать?

Мотивация:

- ✓ Как распределить работу между сотрудниками?
- ✓ Как преодолеть сопротивление со стороны исполнителей?

Финансы:

- ✓ Затраты: наем консультанта. Как понять: окупятся затраты на наем консультанта?
- ✓ Затраты: время работы сотрудников. Насколько эффективна работа сотрудников с процессами в оплачиваемое время?

Какую нотацию выбрать?

Цель	Нотация
Быстро описать процесс без детального документирования. Объяснить процесс программистам.	Блок-схема
Четко обозначить момент перехода ответственности. Обеспечить командную межфункциональную работу.	Дорожки
Привязать к процессу затраты ресурсов и времени, найти потери. Обеспечить командную межфункциональную работу.	КПСЦ
Представить модель процесса разным аудиториям. Провести имитационное моделирование	BPMN
Описать сложный процесс так, чтобы он был виден с верхнего уровня. Декомпозировать процесс верхнего уровня на подпроцессы.	IDEF
???	?

Выбор нотации зависит от целей использования!

Ограничения

Знания:

- ✓ Когда и какие процессы анализировать?
- ✓ Как глубоко анализировать?

Мотивация:

- ✓ Как распределить работу между сотрудниками?
- ✓ Как преодолеть сопротивление со стороны исполнителей?

Финансы:

- ✓ Затраты: наем консультанта. Как понять: окупятся затраты на наем консультанта?
- ✓ Затраты: время работы сотрудников. Насколько эффективна работа сотрудников с процессами в оплачиваемое время?

Когда и какие процессы анализировать?

Триггеры для анализа процесса:

1. Претензии от Заказчика.
2. Претензии от одного подразделения внутри компании к другому.
3. Показатели Эффективности процесса.
4. Аудит зрелости процесса.

Ограничения

Знания:

- ✓ Какие показатели выбрать?
- ✓ Как их анализировать?

Мотивация:

- ✓ Как распределить работу между сотрудниками?
- ✓ Как преодолеть сопротивление со стороны исполнителей?

Финансы:

- ✓ Затраты: наем консультанта. Как понять: окупятся затраты на наем консультанта?
- ✓ Затраты: время работы сотрудников. Насколько эффективна работа сотрудников с процессами в оплачиваемое время?

Какие показатели выбрать?

Базовые показатели:

1. Время процесса.
2. Качество процесса.
3. Пропускная способность.
4. Стоимость процесса.

Пример измерения времени процесса

Карта текущего состояния процесса

Карта текущего состояния – графическое представление последовательности операций, позволяющее увидеть проблемы в процессе, их первопричины, а также разработать предложения по улучшению процесса



Карта текущего состояния процесса «Первичный приём граждан»

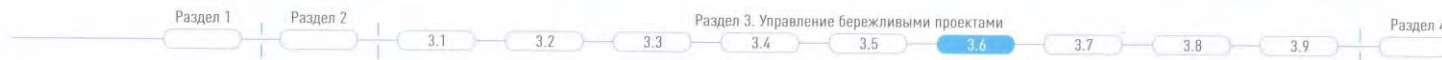
10.03.2020



Время всех операций и время ожиданий необходимо указывать:
– в единых единицах измерения;
– в диапазоне от минимального до максимального значения

Потери в виде ожидания наносятся на карту между операциями с указанием времени ожидания

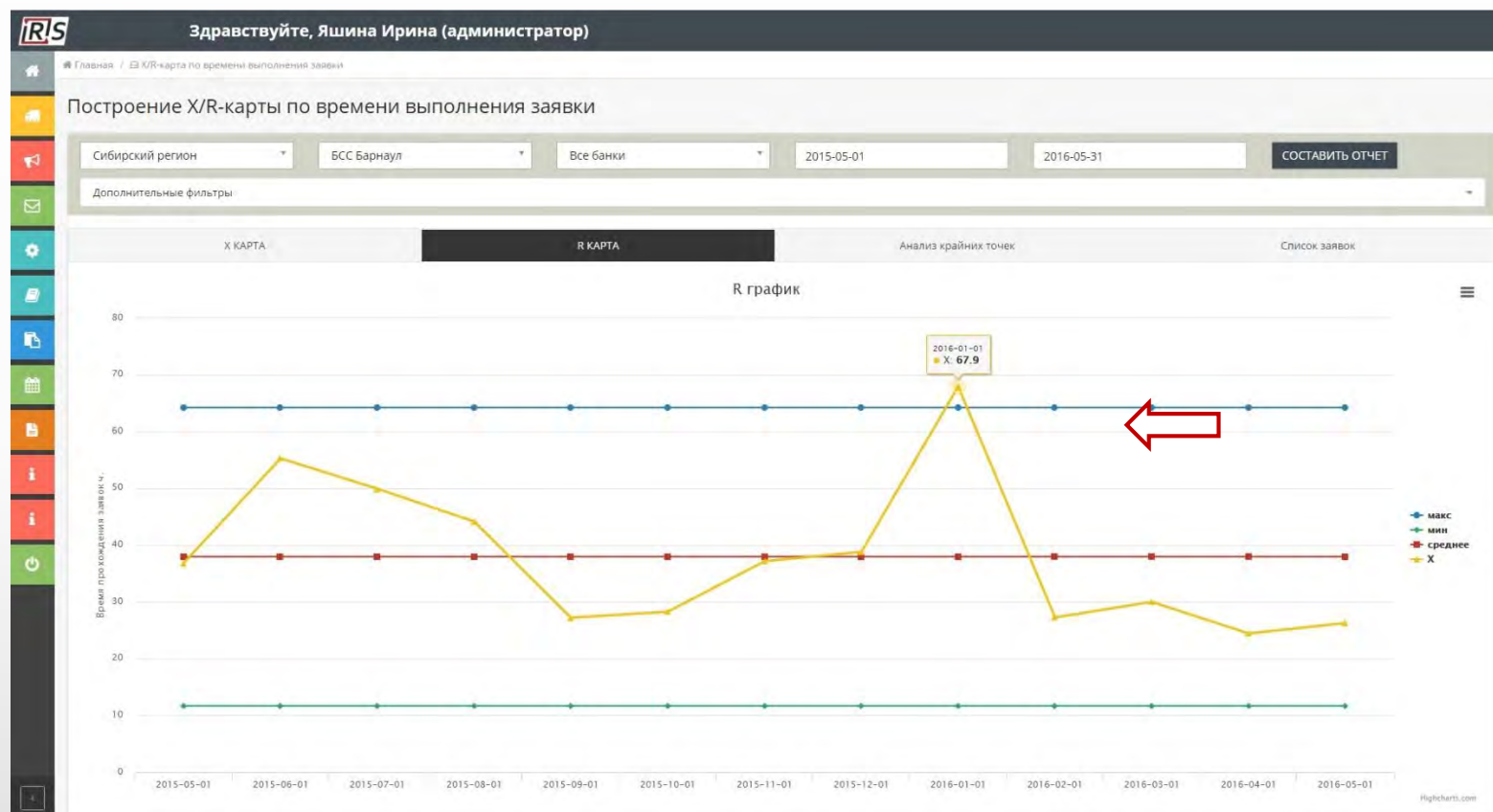
Время протекания процесса рассчитывается по варианту протекания, включающему максимальное количество операций, и учитывает возвраты и повторное выполнение операций



Пример измерения времени процесса: какое решение можно принять?

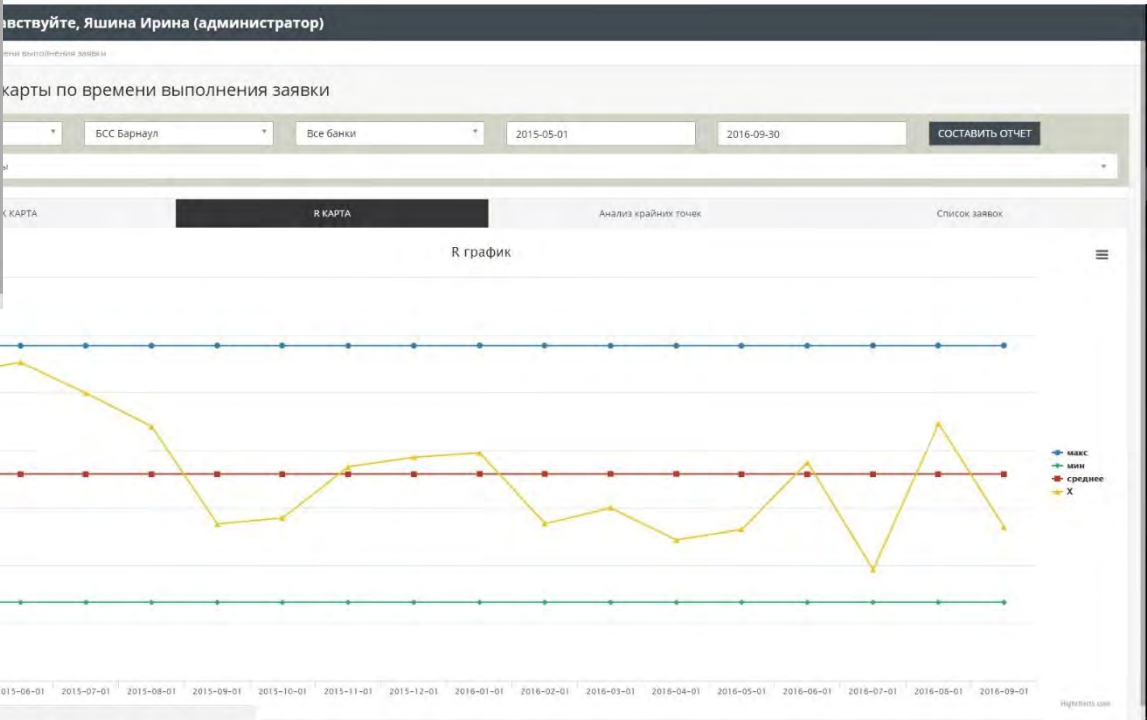
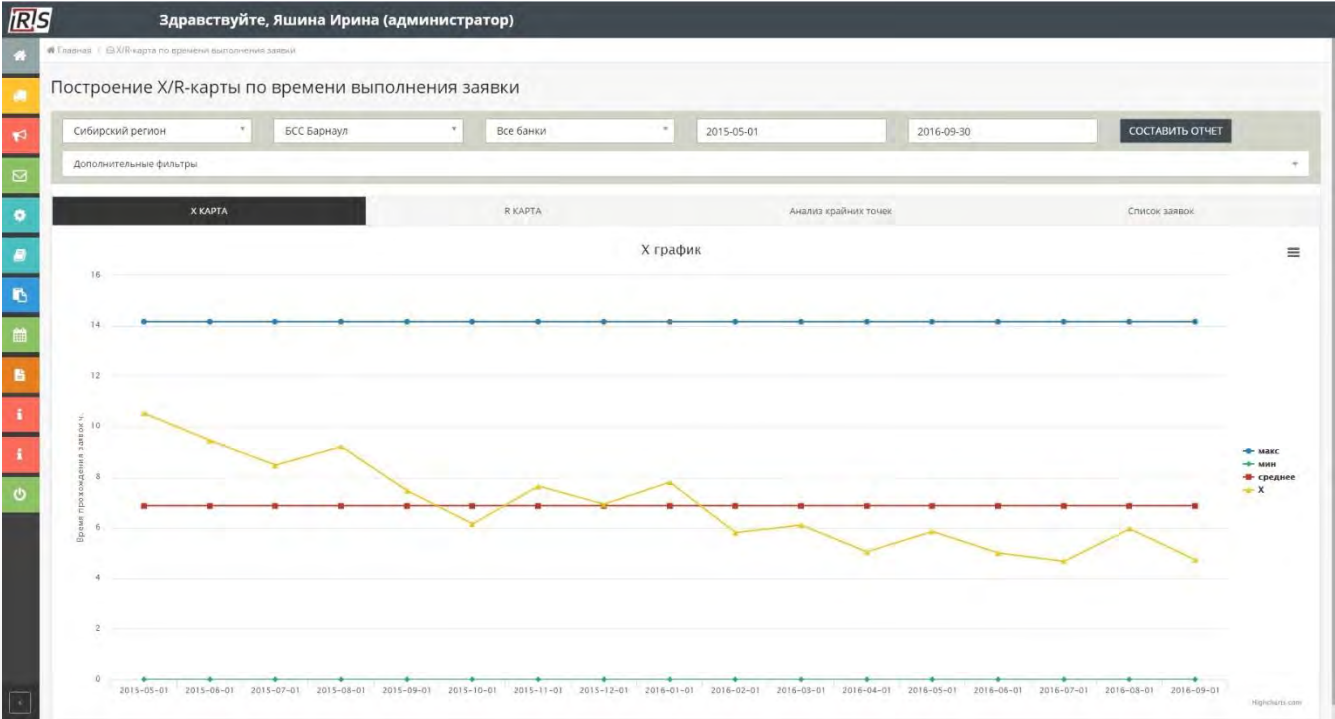
го приема граждан		Производственный анализ процесса первичного приема граждан						Произв	
ение	Причина расхождения	Дата проведения	Время, затрачиваемое инспектором на первичный прием граждан (мин.)		Расхождение (+;-)	Причина расхождения (+;-)	Дата проведения		
(-)	(+)		План	Факт					
-1м28с)	Задача: предоставить информацию о получении услуги через портал Госуслуг БТ	29.05.2018г.	18м13с - 32м31с	28м03с - 31м02с	+9м22с (-1м28с)	Несоответствие процессу по времени приема граждан. Инспектор должен был нести службу по сменам.	02.11.2018		
-1м46с)	Информация о состоянии дел с документами (тревожно-панически относиться)	08.06.2018г.	— " —	24м34с - 29м46с	+6м42с (-1м46с)	Получение документа знакомится с информацией и выдает много вопросов инспектору.	08.11.2018		
-1-3м42с)	—	14.06.2018г.	— " —	22м04с - 25м04с	+3м58с (-1м42с)	Взаимодействие с работниками инспектором консультирует.	16.11.2018		
7с - (-2м24с)	—	25.06.2018г.	— " —	16м10с - 26м03с	+2м03с (-1м24с)	—	23.11.2018		
с - (-31с)	—	03.07.2018г.	— " —	14м30с - 27м11с	+4м33с (-31с)	—	24.02.2020		
с - (-1м42с)	—	09.07.2018г.	— " —	22м03с - 24м15с	+2м12с (-1м42с)	Получение документа знакомится с информацией и выдает много вопросов инспектору.	04.03.2020		
3м03с (+10м10с)	—	16.07.2018г.	— " —	18м03с - 24м11с	-10с (-10м10с)	—	10.12.2020		
-5с - (-32с)	—	23.07.2018г.	— " —	23м14с - 32м08с	-6м04с (-23с)	Получение документа знакомится с информацией и выдает много вопросов по каждому пункту.			
-13с - (1м42с)	—	01.08.2018г.	— " —	10м14с - 28м19с	+7м46с (-1м42с)	—			
с - 20с - (1м29с)	—								
с - 20с - (-1с)	—								

Как анализировать?



Статистические методы (карты Шухарта)

Контрольные карты Шухарта



Ограничения

Знания:

- ✓ Какую программу выбрать?
- ✓ Что автоматизировать?

Мотивация:

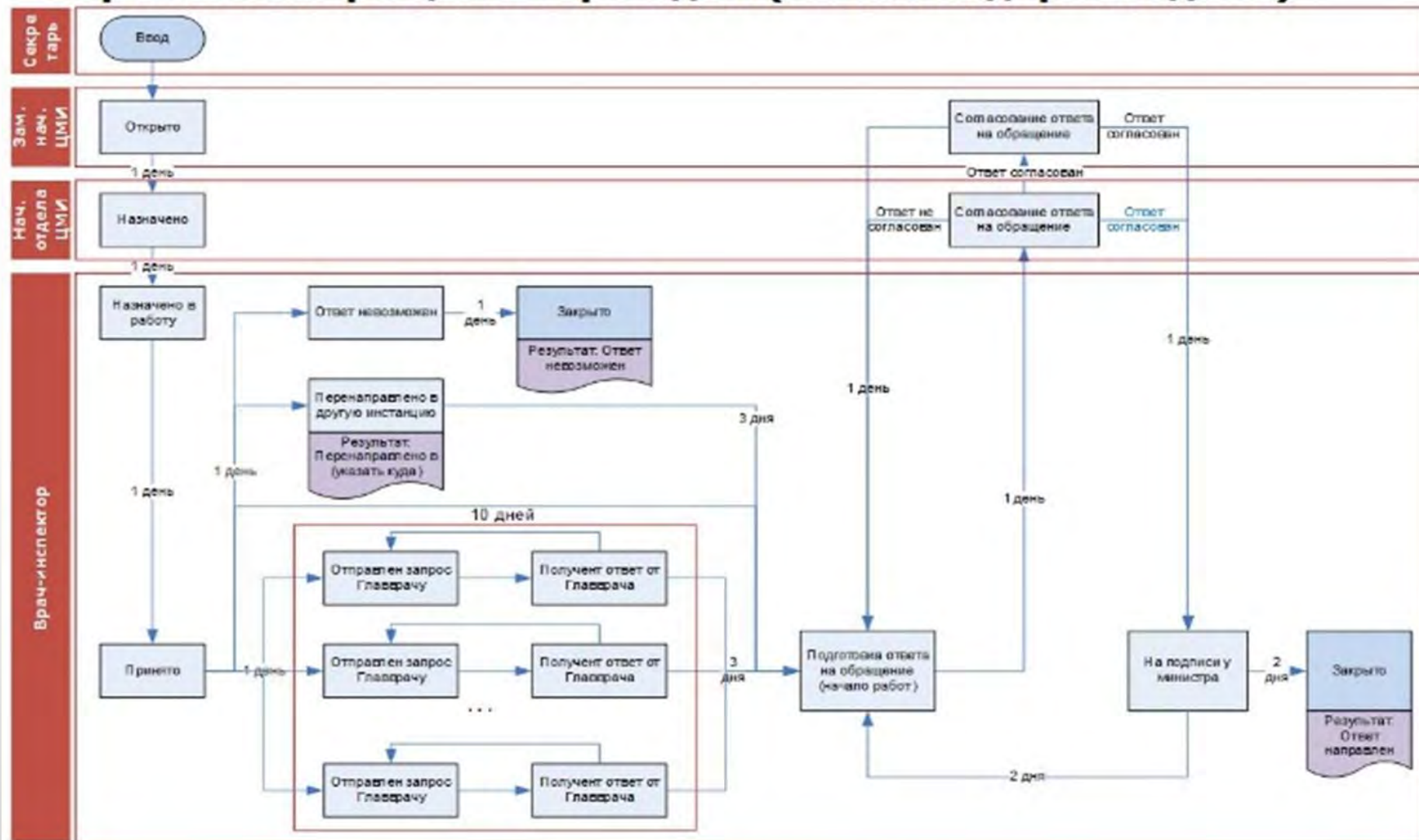
- ✓ Как вовлечь сотрудников в занесение достоверной информации?

Финансы:

- ✓ Как минимизировать расходы на автоматизацию?

Что автоматизировать?

Обработка обращений граждан (21 календарный день)



Список статусов (названий этапов) процесса



ИРИС

Главная

Обращения

Лента новостей

Почта

Настройки

Реестры

Справочники

Объекты здравоохранения

Персонал

Структура территории

Контрагенты

Бизнес-процессы

Статусы

Наборы статусов

Этапы

Процессы

Результаты

Типы просрочек

Договоры

Классификация обращений

Почтовые извещения

История операций

Отчеты

Здравствуй, admin (администратор) Отдел:[]Id:[]

0 367 ИРИС Версия 6.RC9 Выйти

Справочник наборов статусов

Главная / Справочник наборов статусов

НАЗВАНИЕ

ДОБАВИТЬ

НАЗВАНИЕ, СТ...

с 1 по 30 из 89 записей

НАЗВАНИЕ	СТАТУСЫ	
Обращение поступило	Отменено, Открыта	 
Назначено в работу инспектору	Назначено в работу_, Отвергнуто	 
Согласование ответа	Ответ согласован	 
Процесс успешно завершен	Ответ согласован	 
Обращение назначено в отдел	Назначено_, Закрыто	 
Отправлен запрос Гл.Врачу	Запрос отправлен_	 
Получен ответ Гл.Врача	Ответ получен_	 
Процесс прекращен	Закрыто	  
Оформление ответа гражданину	Ответ оформлен_	 
Принятие обращения в работу	Принято	 
Подготовка ответа на обращение	Подготовка ответа на обращение	 
Обращение поступило_new	Открыта	 
Обращение назначено в отдел_new	Назначено	 
Назначено в работу инспектору_new	Назначено в работу	 
Принятие обращения в работу_new	Принято в работу	 
з1_п	Подготовка ответа на обращение, Запрос 1 отправлен	 

Атрибуты обращений (темы)



ИРИС

Главная

Обращения

Лента новостей

Почта

Настройки

Реестры

Справочники

Объекты здравоохранения

Персонал

Структура территории

Контрагенты

Бизнес-процессы

Классификация обращений

Темы

Почтовые извещения

История операций

Отчеты

Выход

Здравствуйте, admin (администратор)[Отдел:[-]Id:[0]]

ИРИС

Версия 6.RC9

Выйти

Список категорий

Главная / Список категорий

НАЗВАНИЕ

Все уровни

Любая роль

ДОБАВИТЬ

Выбраны все варианты

с 1 по 30 из 35 записей

НАЗВАНИЕ	РОДИТЕЛЬСКАЯ КАТЕГОРИЯ	УРОВЕНЬ
Об обеспечении полисами ОМС	(нет)	1
О выборе МО в сфере ОМС	(нет)	1
Об обеспечении полисами ОМС граждан РФ	Об обеспечении полисами ОМС	2
Об обеспечении полисами ОМС иностранных граждан, беженцев	Об обеспечении полисами ОМС	2
Выбор МО ОМС на территории страхования	О выборе МО в сфере ОМС	2
Выбор МО ОМС вне территории страхования	О выборе МО в сфере ОМС	2
О выборе врача	(нет)	1
О выборе и замене СМО	(нет)	1
Выборсмена МО по постоянному месту жительства	О выборе и замене СМО	2
Выборсмена МО вне постоянного места жительства	О выборе и замене СМО	2
Выборсмена МО без регистрации на территории РФ	О выборе и замене СМО	2

<<

< Предыдущая

1

2

Следующая >

>>

ИРИС

Здравствуйте, admin (администратор)Отдел:[-]Id:[0]

0

367

ИРИС

Версия 6.RC9

Выйти

Настройка уведомлений

ГлавнаяНастройка уведомлений

Настройки уведомлений

Вид

Тип уведомлений

Контролирующие

Уведомления по просрочкам ГКУ НО «Центр медицинской инспекции»

Стратегические

Уведомления по заказам запчастей

Управленческие

Уведомления по отсутствию информации от сотрудника о принятии заявки

Уведомления по ожиданию Заказчика

Уведомления по несвободным инженерам

Настройки уведомлений

Редактирование условий уровней эскалации в уведомлениях по неназначенным обращениям

Уровень 1, отправлять через (минут):

30

☐ Коор.

☐ Т.Рук.

☐ Р.Рук.

☒ Пол.1

☐ Пол.2

☐ Пол.3

Уровень 2, отправлять через (минут):

60

☐ Коор.

☐ Т.Рук.

☐ Р.Рук.

☒ Пол.1

☐ Пол.2

☐ Пол.3

Уровень 3, отправлять через (минут):

120

☐ Коор.

☐ Т.Рук.

☐ Р.Рук.

☒ Пол.1

☐ Пол.2

☐ Пол.3

Уровень 4, отправлять через (минут):

960

☐ Коор.

☐ Т.Рук.

☐ Р.Рук.

☒ Пол.1

☐ Пол.2

☐ Пол.3

Пользователь 1:

nachcmi

Пользователь 2:

razheva_

Пользователь 3:

nachotd_

Сохранить



Отчет в разрезе сотрудников



ИРИС

☰

Здравствуйте, admin (администратор)[]Отдел:[-]Id:[0]

0

367

ИРИС

Версия 6.RC9

Выйти

Отчет по количеству закрытых обращений

Главная / Отчет по количеству закрытых обращений

ФИЛЬТРЫ ДАННЫХ

Отдел

* Отдел мониторинга организации медицинской помощи взрослому населению

Обращение закрыто с:

01.07.2018

по:

30.07.2018

☰ СФОРМИРОВАТЬ

Сотрудник	Исп.01-10 дней	Исп.11-15 дней	Исп.16-21 дней	Исп.22-30 дней	Исп.30+ дней	Итого исполнено
Бадьина Эльвира Идиетулловна	0	2	0	1	0	3
Заулина Ольга Александровна	1	0	3	0	0	4
Селиванова Елена Владимировна	1	0	0	0	0	1
Итого:	2	2	3	1	0	8

Автоматизировать расчет эффективности работы сотрудников



Какое программное обеспечение выбрать?

Критерии выбора:

- ✓ поддержка нотации построения бизнес-процессов версии от BPMN 2.0
- ✓ удобство интерфейса
- ✓ low-code
- ✓ обновление системы
- ✓ работа с организационной структурой
- ✓ возможность оперативного масштабирования
- ✓ влияние нагрузки на производительность системы
- ✓ наличие библиотеки процессов
- ✓ оперативное переназначение заданий и схемы выполнения процесса
- ✓ мониторинг процессов и оповещение
- ✓ ценообразование

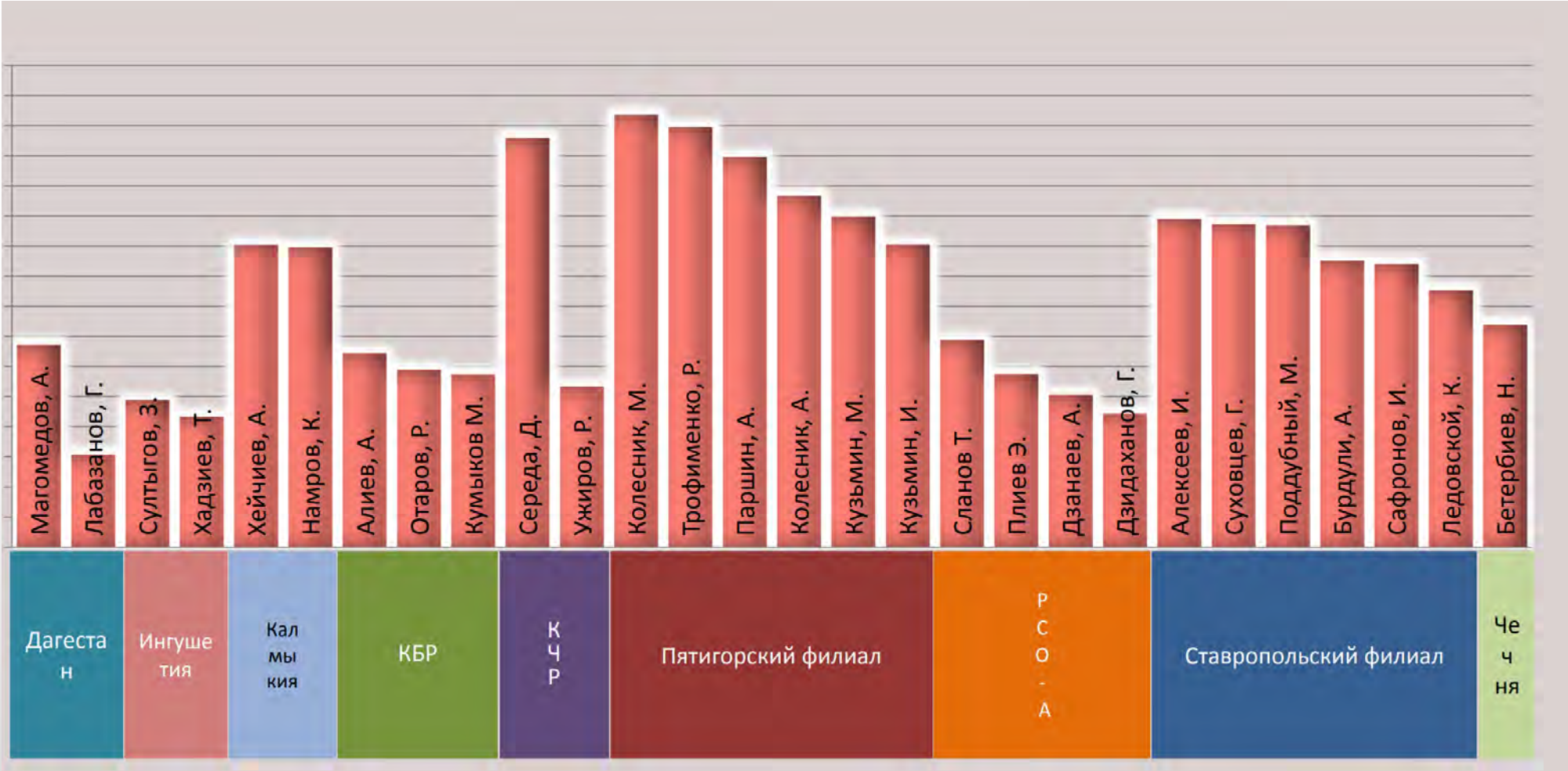
Особенности задачи подбора программного обеспечения:

- ✓ Задача является слабо структурированной, то есть содержит преимущественно качественные критерии оценки альтернатив.
- ✓ Критерии альтернатив представляют из себя иерархическую структуру: атрибуты качества ПО детализируются более конкретными субхарактеристиками.
- ✓ Число альтернатив заранее неизвестно, количество и состав альтернатив в задаче может изменяться.
- ✓ Некоторые значения критериев взаимосвязаны и зависят друг от друга.

Какое программное обеспечение выбрать?

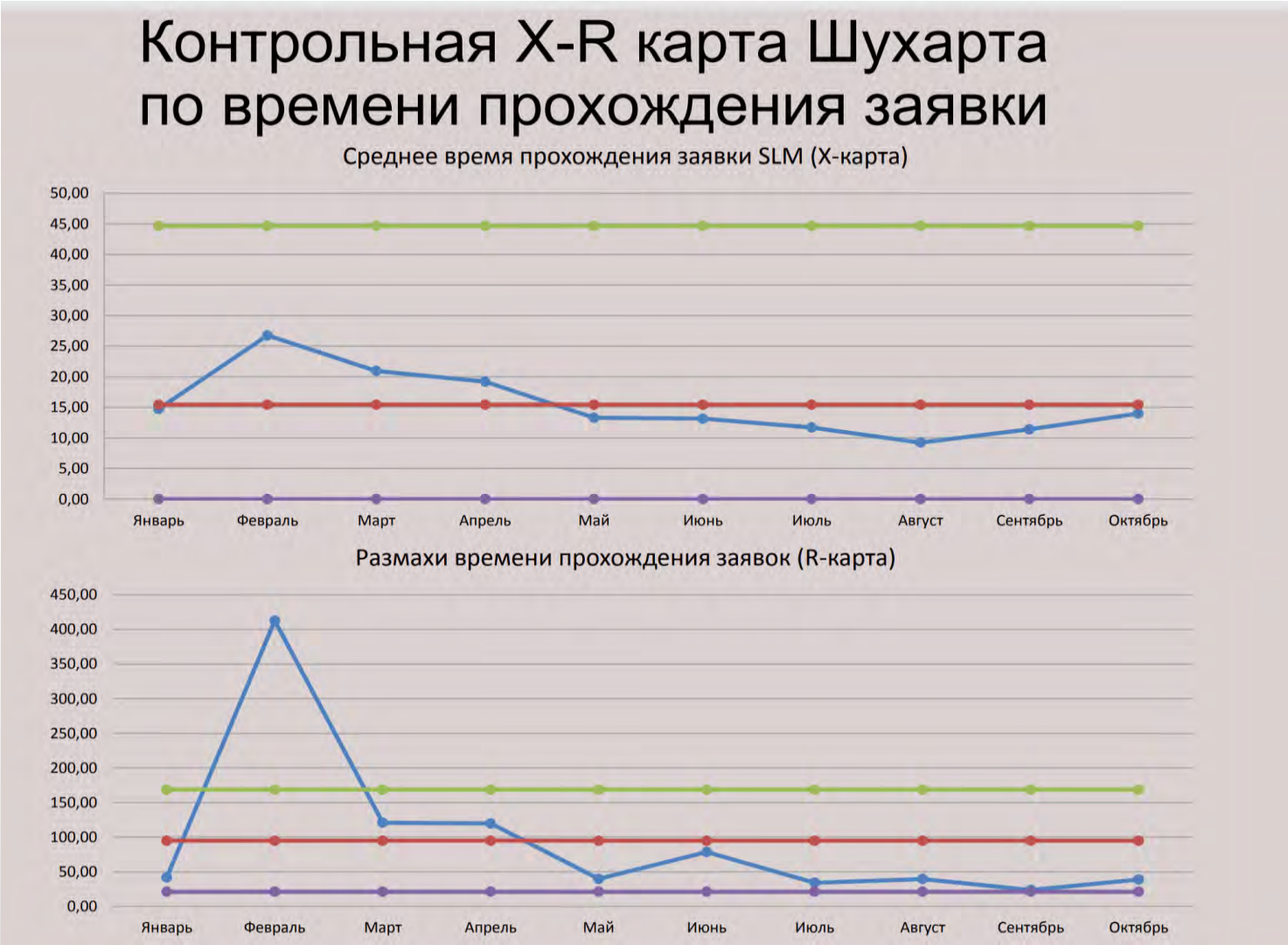
Метод	Достоинства	Недостатки
Метод многокритериальной функции Полезности MAUT (Multi-Attribute Utility Theory)	Можно определить полезность каждой из альтернатив. Многокритериальная теория полезности позволяет получить значения в интервальной шкале.	ЛПР должен изначально задать точные количественные измерения всех основных параметров, что является сложным. Не даёт возможности провести исследования проблемы методом «проб и ошибок». Различные заданные параметры (например, веса критериев) приводят к различным результатам.
Метод анализа иерархий АНР (Analytic Hierarchy Process)	Метод АНР может применяться в тех случаях, когда эксперты (или ЛПР) не могут дать абсолютные оценки альтернатив по критериям, а пользуются более слабыми сравнительными измерениями. Метод позволяет получить приоритеты в шкале отношений.	Введение новой, недоминирующей альтернативы может в общем случае привести к изменению предпочтений между двумя ранее заданными альтернативами.
Метод ELECTRE (Elimination Et Choix Traduisant la réalité Устранение и выбор, Переводящие реальность)	Детальный анализ позволяет ЛПР сформировать свои предпочтения, определить компромиссы между критериями. Использование отношения несравнимости позволяет выделить пары альтернатив с противоречивыми оценками, остановиться на ядре, выделение которого достаточно обоснованно с точки зрения имеющейся информации.	Не позволяют учитывать взаимосвязь критериев эффективности ПО и использовать её в случае недостающих исходных данных.

Как вовлечь сотрудников в занесение достоверной информации?



Собирать статистику, ввести систему мотивации, создать контролирующие уведомления.

Как минимизировать расходы?



Построить в Excel

Совершенствование процессов

Знания:

- ✓ Какими инструментами пользоваться?

Мотивация:

- ✓ Как вовлечь сотрудников в совершенствование процессов и подачу кайдзен-предложений?

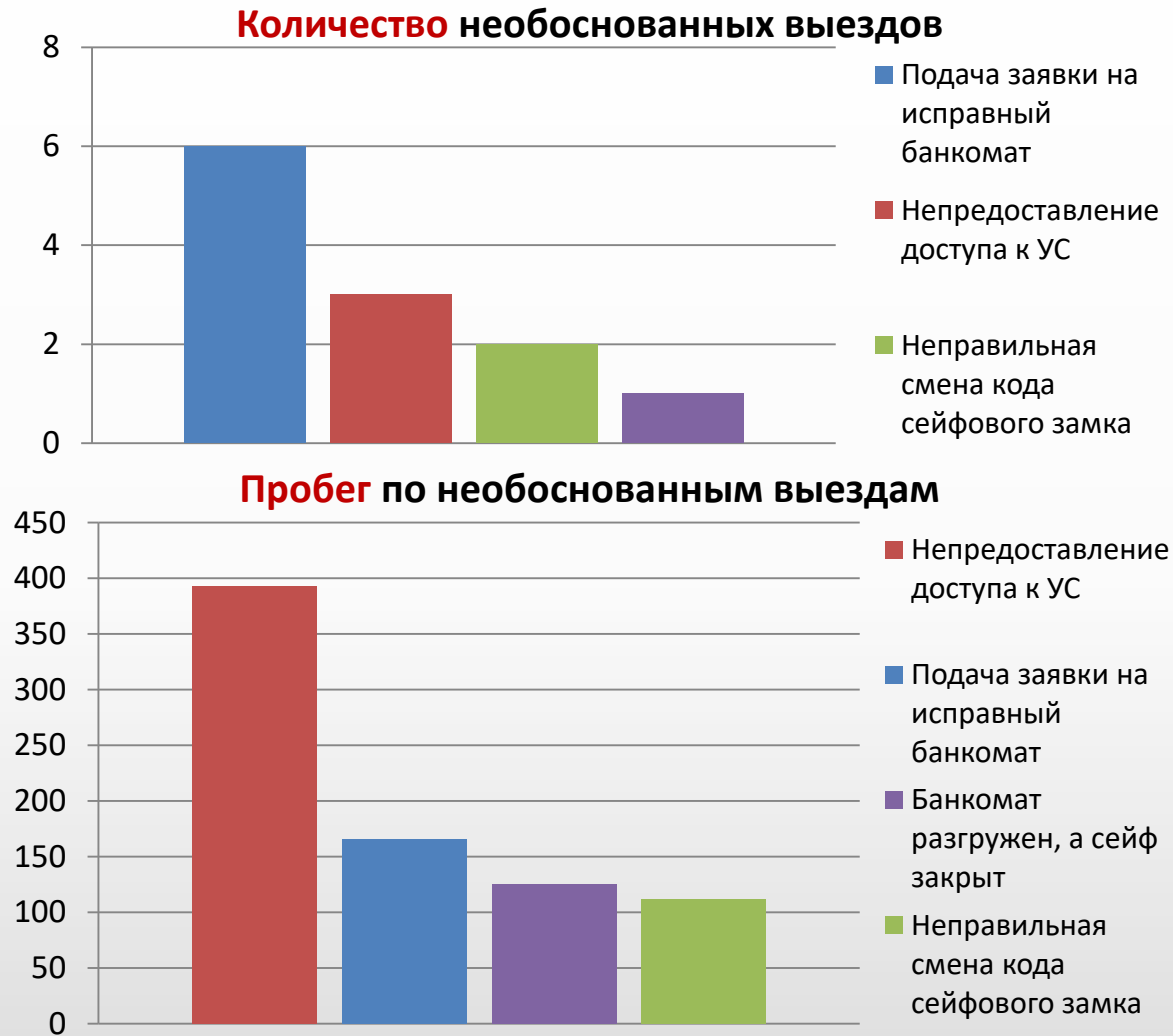
Финансы:

- ✓ Как получить больший эффект?

Стандартизация – основа для дальнейшего Совершенствования



Какими инструментами пользоваться?



7 простых инструментов качества

Как вовлечь сотрудников в подачу кайдзен-предложений?

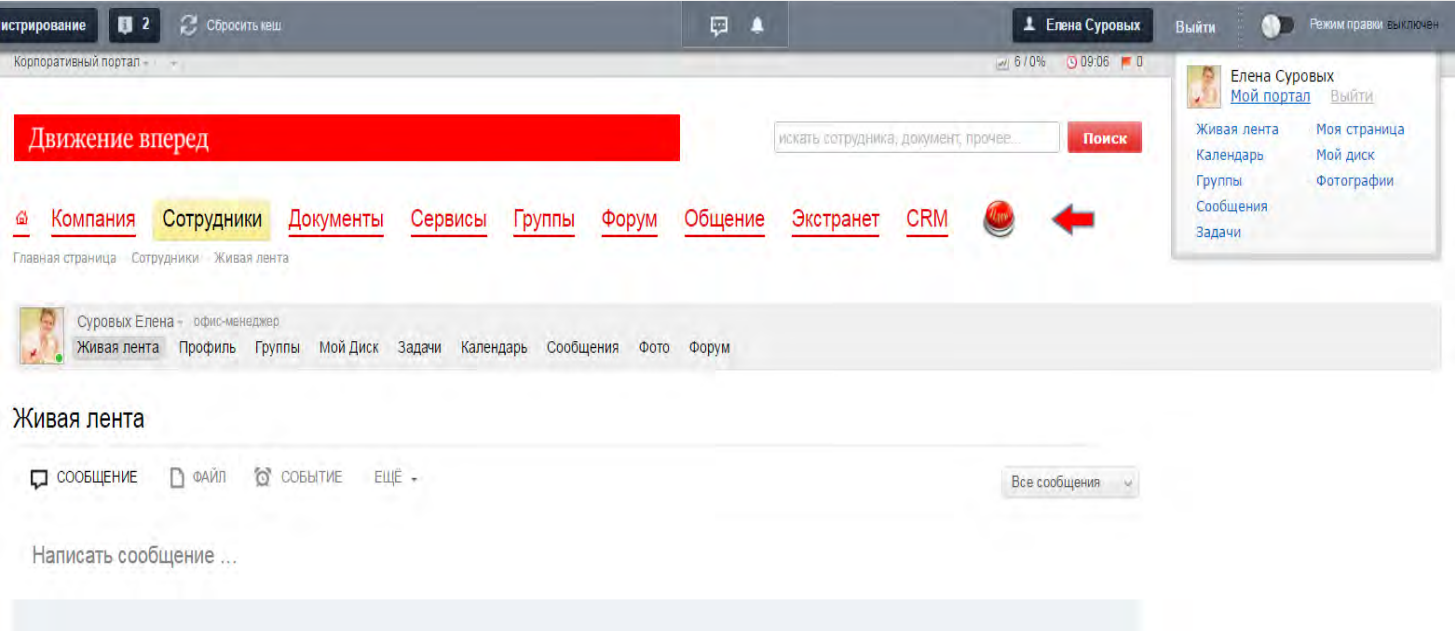
Процесс (блок-схема) обработки кайдзен-предложений



Упростить процесс подачи предложений



Кнопка «Идея!» на корпоративном портале.



Заявление
о рационализаторском предложении

* Обязательно

Введите название предложения *

Это обязательный вопрос

Введите ФИО автора *

Содержание предложения

Описание предложения (определение, формулировка предложения, описание того, что необходимо изменить) *

На решение какой проблемы или затруднения направлено предложение? *

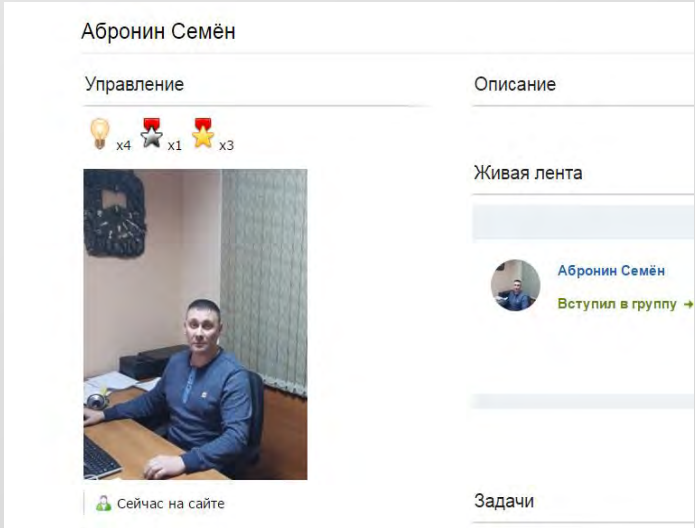
Какая цель будет достигнута, если предложение будет внедрено? *

Какие выгоды получит фирма от внедрения предложения (возможный экономический или иной эффект) *

Обеспечить прозрачность оценки предложений и вознаграждения



Значок	За что дается?
	Обозначает наличие поданного рационализаторского предложения или идеи по улучшению.
	Дается за предложение, которое оценивается как рационализаторское, но в данный момент не реализуемо.
	Дается за предложение, которое можно реализовать в данный момент, но экономический эффект посчитать невозможно.
	Дается за предложение, которое можно реализовать и возможно посчитать экономический эффект.

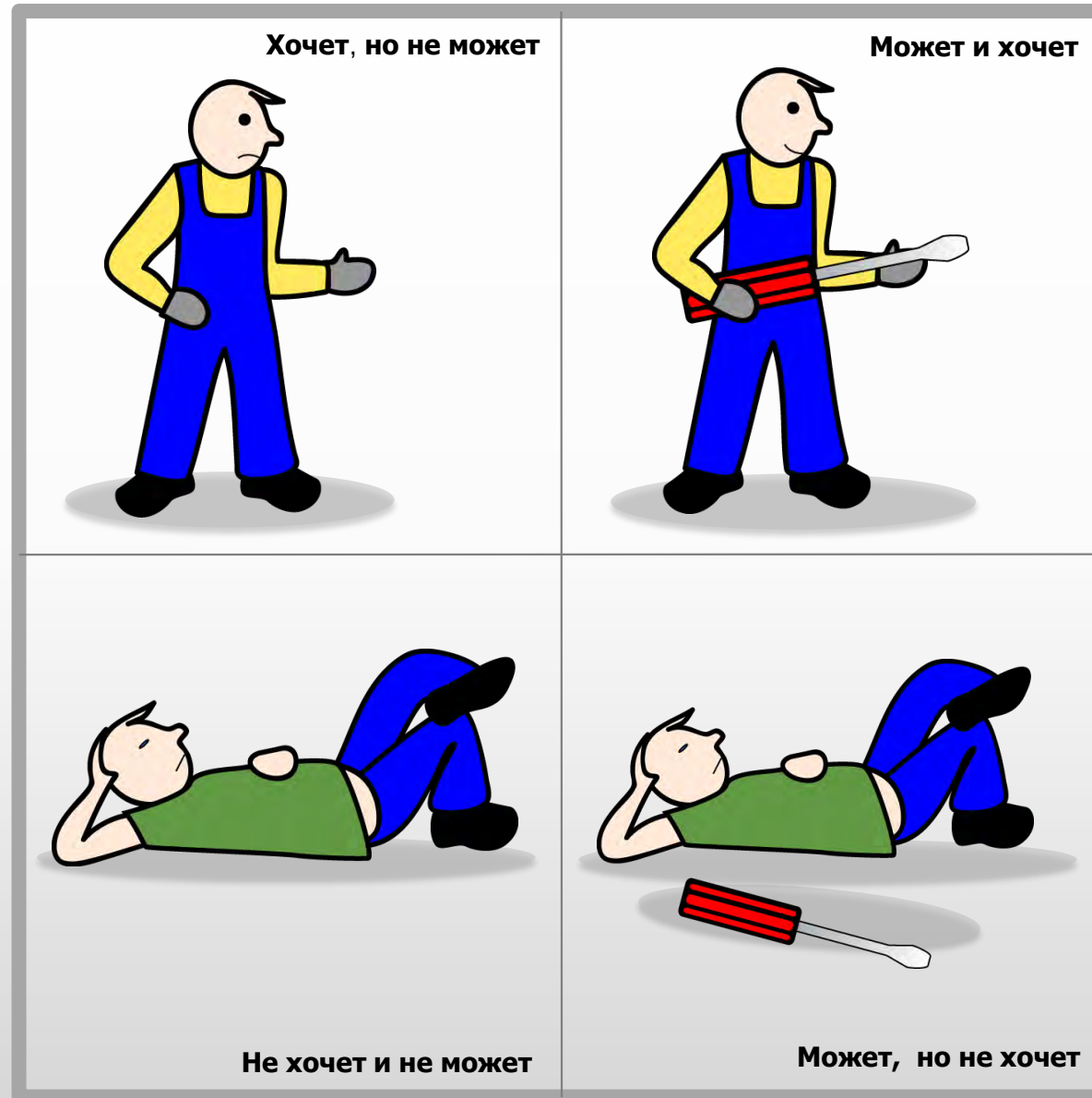


Каждой звезде соответствует денежное вознаграждение, которое выплачивается сотрудникам, принявшим участие в проекте по результатам месяца на основании «Положения о рационализаторских предложениях».

Размер вознаграждения зависит от значимости предложения (от 100 рублей до 5000 рублей).



Матрица Хочет-Может



Как нам получить сотрудников, которые могут?



Матрица Когнитивного диссонанса



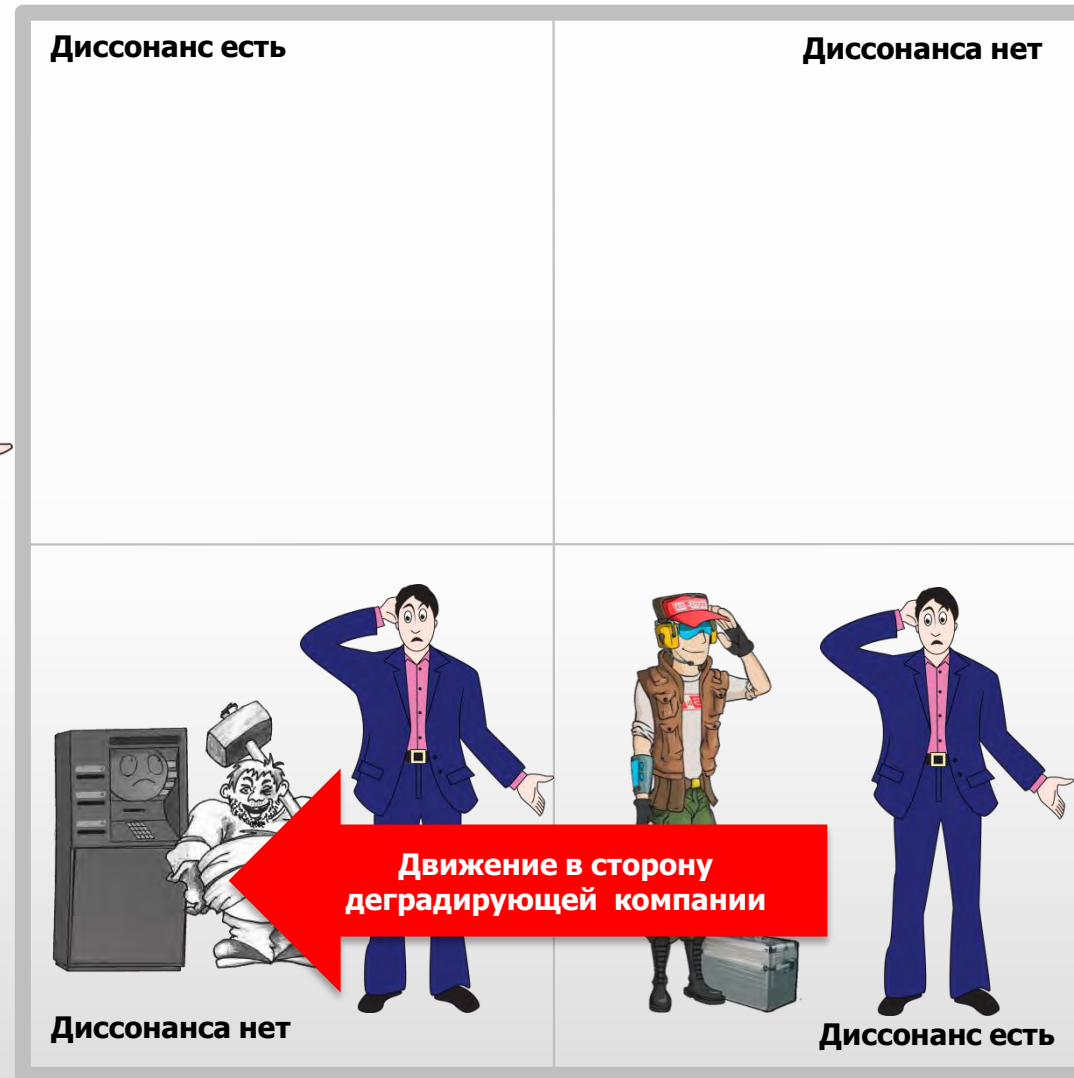
**Низкий
уровень
компании**



Матрица Когнитивного диссонанса



**Низкий
уровень
компании**



НИЗКИЙ

ВЫСОКИЙ

Уровень сотрудника

Матрица Когнитивного диссонанса

**Высокий
уровень
компании**



Хочет, но не может

Может и хочет



Не хочет и не может

Может, но не хочет



Матрица Когнитивного диссонанса

**Высокий
уровень
компании**

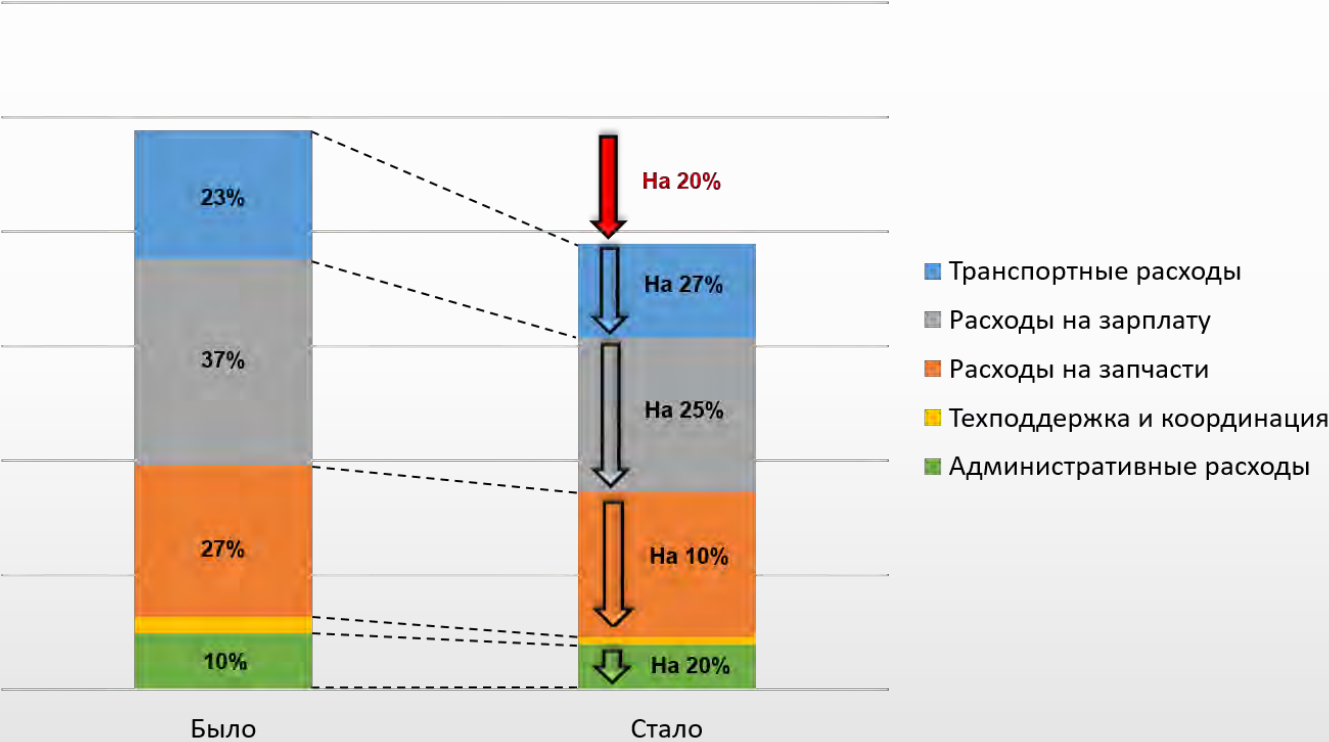


низкий

высокий

Уровень сотрудника

Структура себестоимости обслуживания единицы оборудования в год



Расчет эффекта

	Себестоимость единицы продукции (услуги)	Количество продукции в год (шт.)	ИТОГО (руб. в год)
Затраты на проект	-	-	3 840 000 ₽
ДО внедрения проекта	20 000 ₽	21 834	436 680 000 ₽
ПОСЛЕ внедрения проекта	16 000 ₽	21 834	349 344 000 ₽
Эффект	4 000 ₽	21 834	87 336 000 ₽



Спасибо за внимание!