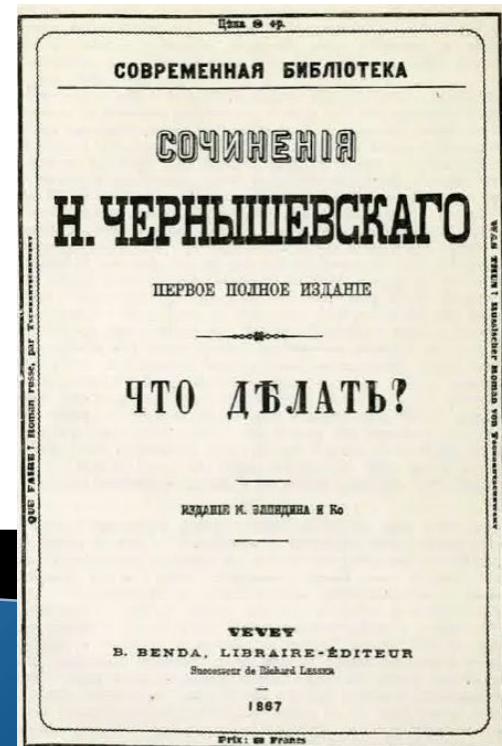




«Когда не работает процессный подход»

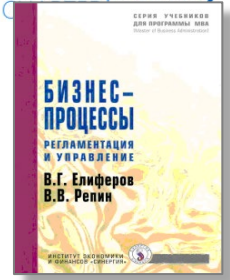
Спикер:
Елиферов Виталий
Вице-президент ABPMP.rus
finance@abpmp.ru



Клянусь говорить правду, только правду, ничего кроме правды! Но, иногда, не всю 😊

ABRMP ASSOCIATION OF
BUSINESS
PROCESS
MANAGEMENT
RUSSIAN C

- Вице-президент Ассоциации ABRMP.RUS
- Председатель жюри конкурса «BPM проект года»
- Автор курсов, книг и учебников по управлению бизнес-процессами
- Соавтор перевода Свода знаний по управлению бизнес-процессами BPM СВOK 3.0
- Соавтор профстандарта «Специалист по процессному управлению»
- Соавтор средств оценки квалификации по профстандарту «Специалист по процессному управлению»
- Квалифицированный Процессный аналитик
- Стаж консультирования более 30 лет

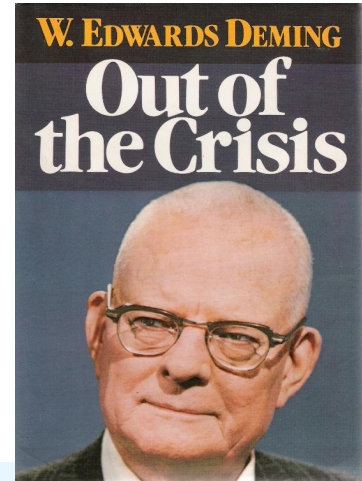


Противопоказания к применению BPM

Международные:

1. «Надежда на пудинг быстрого приготовления»
2. «Поиски примеров» (референтных моделей для копи-паст)
3. «Наши проблемы связаны исключительно с качеством работы сотрудников»
4. «Напрасные надежды на компьютеризацию»

© У. Э. Деминг



+ Российские:

1. Работа организации в нерыночных условиях, - аффилированность, монополия, жесткая иерархия
2. Приоритет отчетности над результатами
3. Репрессивный стиль менеджмента
4. Преобладание идеологий и прожектов над здравым смыслом и бизнес-мышлением
5. Выбор экспертов по одному критерию – «Цена»

Типовой диалог аналитика с заказчиком

- Мы описали бизнес-процессы, а они не работают. Что делать?
- *А вы им зарплату платите?*
- Кому?
- *Процессам!*
- Зачем? Мы их описали!
- *Ничего не бывает и не работает бесплатно! Любая работа расходует ресурсы! Бумажка «Описание бизнес-процесса» без человека работать не будет. Нужно искать причину: Почему люди не работают по написанной бумажке?*



Типовой портрет консалтопродАвца ...

- ❖ Успешно прослушал курс, а также
- ❖ Консультировал руководство известных российских и международных компаний
- ❖ Принимал участие в крупнейших проектах ...
- ❖ Самостоятельно руководил проектами внедрения стандарта BPMN 2.0 (!!!) ...

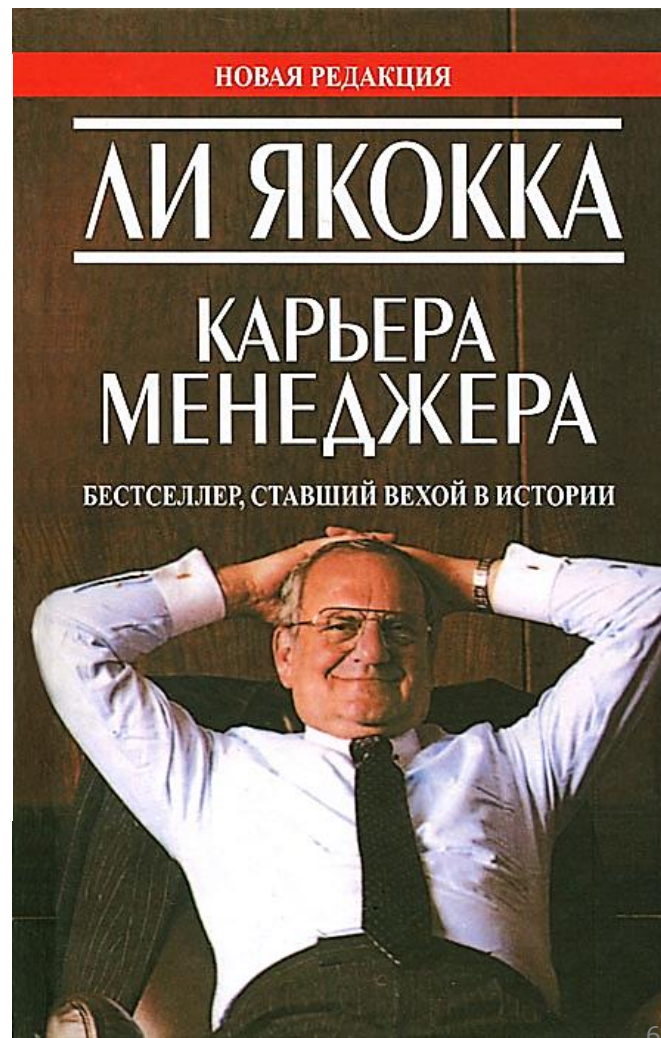


Книги по управлению дают советы ...



Ford Mustang 1965 г. 120 л.с.

Ли Якока «Карьера менеджера»



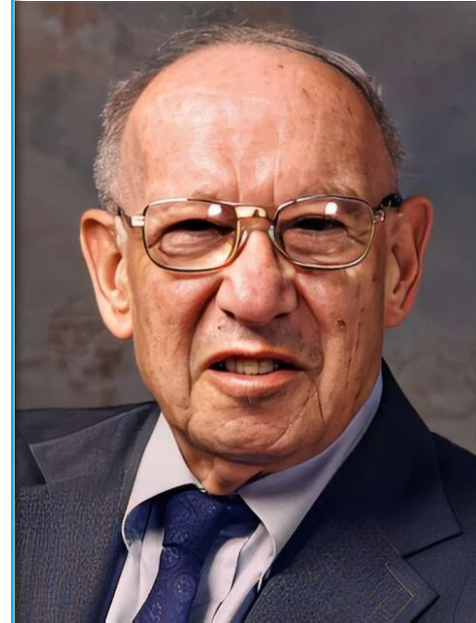
«Описать бизнес-процессы» – это не цель проекта



Цели проектов создания модели бизнес-процессов:

1. Документирование бизнес-процессов компании **для** повышения качества управления ими.
2. Регламентация процесса. Формализация и стандартизация, выполняемых сотрудниками функций **для** повышения воспроизводимости результатов процессов.
3. Автоматизация бизнес-процессов **для** снижения трудозатрат.
4. Оптимизация бизнес-процессов **для** повышения эффективности бизнеса.

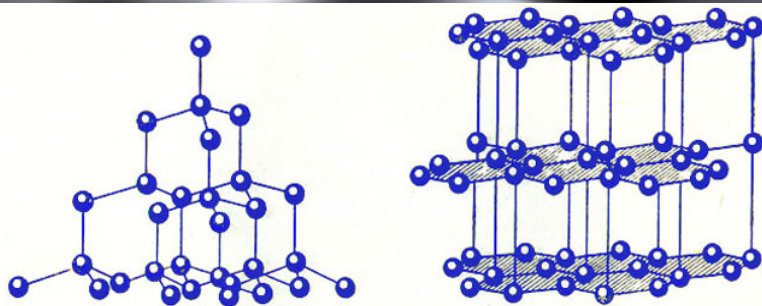
«Сейчас много говорят о "конце иерархии". Это просто чушь. В любой организации должен существовать непререкаемый авторитет, "босс", - тот, кто принимает окончательное решение и которому беспрекословно подчиняются остальные сотрудники. В ситуации повышенного риска, - а с такой ситуацией рано или поздно сталкивается любая организация, - от четкого руководства зависит само существование организации. Когда на корабле пожар, капитан не созывает собрание, а отдает приказы. И во имя спасения корабля каждый должен подчиняться приказам и точно знать, куда бежать и что делать, причем все это без препирательств и рассуждений о степени своего участия. "Иерархия" и ее абсолютное признание каждым членом организации - единственная надежда на спасение в кризисной ситуации.» Питер Ф. Друкер «Задачи менеджмента в XXI веке»



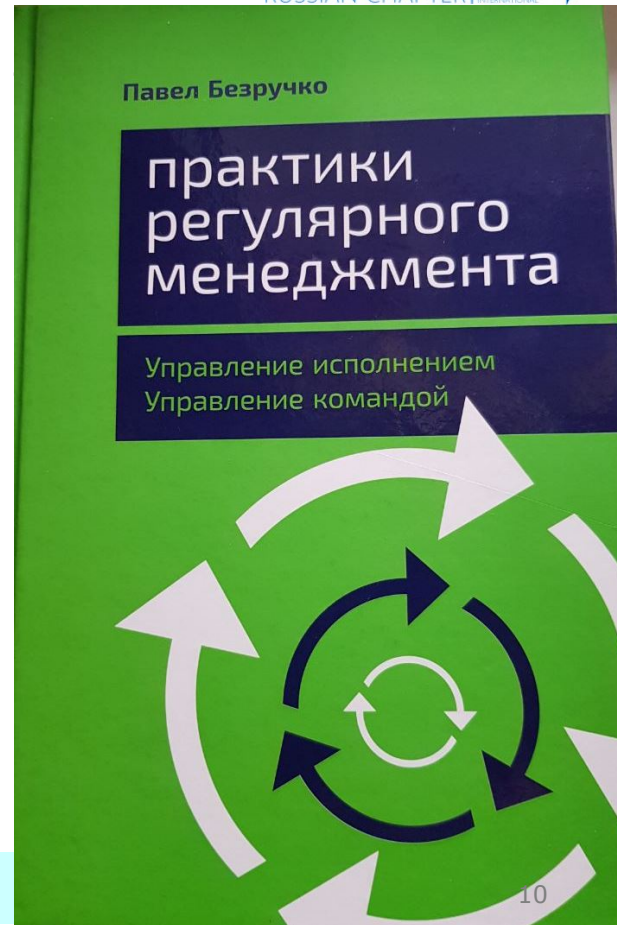
1. Попытки описать несуществующие процессы: «Процесс улучшения», «Процесс коммуникации», «Процесс жизненного цикла», «Процесс менеджмента системы менеджмента качества»
2. Попытки описать в процессных терминах деятельность проектного характера: «Процесс разработки и внедрения СМК», «Процесс внедрения проектного управления».
3. Попытки описать в процессных терминах общие процедуры: «Процесс бюджетирования».
4. Попытки использования неподходящей нотации: UML, RR, BPMN (для процессов верхнего уровня).

Еще два условия для перемен:

1. Система управления с четкими, прочными прозрачными связями



Кристаллические решетки алмаза (слева) и графита (справа)



Типовые заблуждения апологетов ВРМ

«Наши проблемы от того, что сотрудники делают все неправильно. Напишем регламенты всех бизнес-процессов и заставим людей работать по регламентам»

Эмоциональная сторона менеджмента

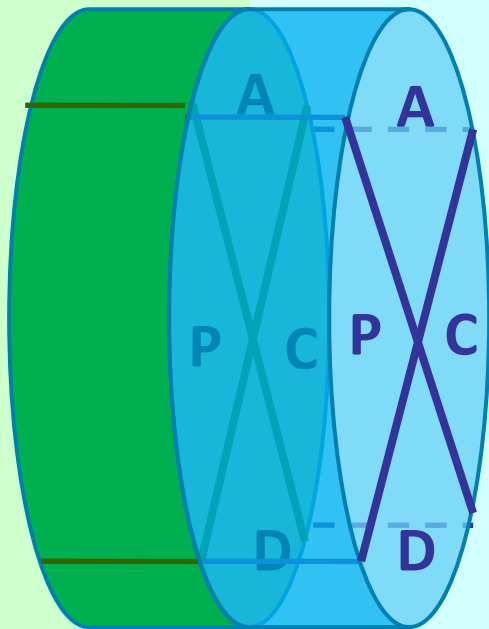


Несколько лет назад, изучая менеджмент в сфере культуры — управление оперными и балетными труппами, театрами и оркестрами, — я убедился, что людьми творческих профессий нельзя руководить так же, как рабочими на производстве. Менеджеры не могут планировать, организовывать и контролировать их работу так, как написано в учебнике .
[Ицхак Адизес]

Рациональная сторона менеджмента



Только путем принудительной стандартизации методов, принудительного использования наилучших орудий и условий труда и принудительного сотрудничества можно обеспечить это общее ускорение темпа работы. Обязанность же принуждения к выработке стандартов и к обеспечению необходимого сотрудничества лежит исключительно на администрации предприятия [Фредерик Тейлор]



Чем еще управляет менеджер?

Рациональная сторона менеджмента управляет распределением счетных ресурсов:

- Активами организации (включая финансовые ресурсы, основные и оборотные активы, инвестиции, оборудование, инфраструктура и пр.);
- Теплоэнергоносителями;
- Документами (законами, стандартами, регламентами, справочниками и т.д.);
- Структурой (оргструктурой, правами , обязанностями и полномочиями);
- Информацией и данными;
- Временем (приоритетами и трудозатратами)



Эмоциональная сторона менеджмента управляет мотивацией человека:

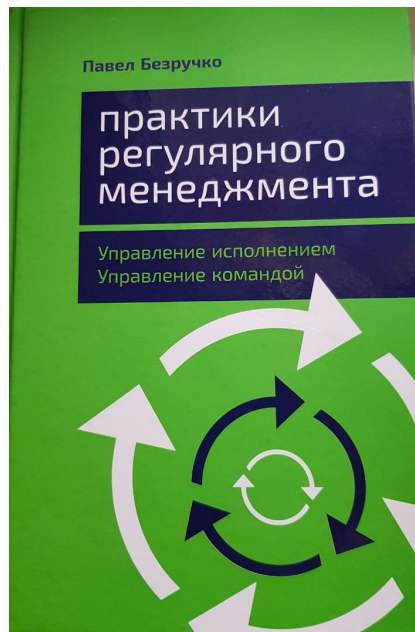
Материальная мотивация (оплата труда, соц. пакет, другие материальные выгоды);

Нематериальная мотивация:

- Мотивация безопасностью (комфорт, стабильность, условия труда, уверенность в будущем);
- Социальная мотивация (межличностные отношения на всех уровнях , корпоративная культура, общение и т.д.);
- Мотивация признанием (статус, должность, оценка успеха и т.д.);
- Мотивация творчеством (самореализация, развитие, личности и т.д.)



1. Работать и учиться! Учиться и работать!
2. BPM – управленческая дисциплина! © СВОК 4.0
3. Кроме правил «рисования» нужно знать правила менеджмента и управленческий учет.
4. Перемены должны возглавлять первые лица организаций.
5. Все начинается с постановки цели создания модели. «Описать процессы» – плохая цель.
6. «Культура съедает стратегию на завтрак». Процессную культуру можно только воспитать.
7. BPM проект должен содержать раздел «Управление изменениями».



Благодарю за внимание! Ваши вопросы

Елиферов Виталий Вице-президент ABPMP.rus
finance@abpmp.ru