

Владимир Репин

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

*Моделирование,
внедрение,
управление*

**ВАШ БИЗНЕС
МОЖЕТ
БОЛЬШЕ!**

Владимир Владимирович Репин

Бизнес-процессы.

Моделирование,

внедрение, управление

Текст предоставлен издательством

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4500556

Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление /

Владимир Репин: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2013

ISBN 978-5-91657-521-7

Аннотация

Деятельность любой эффективной компании строится на процессах. Как определить ключевые процессы, как согласовать их и добиться улучшений? Обо всем этом в новой книге ведущего эксперта по бизнес-процессам Владимира Репина.

У вас в руках – не легкое чтение, а книга, требующая проработки и осмысления. В ней десятки рисунков, таблиц, блок-схем и шаблонов документов, которых не найти в других открытых источниках.

Содержание

Предисловие	7
Глава 1	10
1.1. Зрелость компании в области процессного управления	10
1.2. Термины и определения процессного подхода	20
1.2.1. Структурная схема процесса	20
1.2.2. Границы процесса	28
1.2.3. Спецификации на входы и выходы процесса	34
1.2.4. Контроль входов/выходов процесса	38
1.2.5. Технология выполнения процесса	49
1.2.6. Окружение процесса	52
1.2.7. Классификация процессов	55
1.2.8. Показатели для управления процессом	71
1.2.9. Определение процессного подхода	74
1.3. Обоснование эффективности процессного подхода[31]	77
1.3.1. Стабильность	77

и воспроизводимость процесса	
1.3.2. Вариации процесса	83
1.3.3. Экономическая целесообразность регламентации процесса	86
1.3.4. Структурированный процесс или самоорганизация?	92
1.4. Концепция внедрения процессного подхода	101
1.4.1. Общее описание концепции «Совершенствование процессов»	101
1.4.2. Процессный подход на уровне организации в целом	104
1.4.3. Обеспечение организационного развития при внедрении процессного подхода	107
1.4.4. Управление процессами на уровне владельцев процессов	111
1.4.5. Краткое описание работы системы, построенной по концепции «Совершенствование процессов»	113
1.4.6. Важность выделения ресурсов на организационное развитие	118
1.4.7. Разработка собственной концепции внедрения процессного подхода	119

1.4.8. Концепция «Формализация процессов»	120
1.4.9. Краткое описание работы системы, построенной по концепции «Формализация процессов»	123
1.5. Принципы процессного подхода	126
1.6. Проект внедрения процессного подхода	130
1.6.1. Общее описание этапов проекта	130
1.6.2. Принятие решений	131
1.6.3. Подготовка	133
1.6.4. Разработка процессной архитектуры организации	141
1.6.5. Разработка системы показателей	143
1.6.6. Организация управления процессами	145
1.6.7. Описание и регламентация процессов	146
1.6.8. Запуск цикла PDCA	148
1.7. Автоматизация процессного управления	150
1.8. Список литературы	156
Глава 2	157
2.1. Организация как система	158
2.2. Синергия	167

2.3. Сквозные процессы	173
Конец ознакомительного фрагмента.	177

Владимир Репин Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление

Предисловие

Управление бизнес-процессами – важнейший элемент системы управления современной компании. Методики процессного управления активно развиваются. Появляются новые и совершенствуются существующие инструменты для описания и регламентации бизнес-процессов. Активно используются подходы и инструменты для управления процессами на основе показателей (метрик). Но собственникам и руководителям компаний подчас не хватает системного понимания возможностей процессного подхода и методов его внедрения. Для совершенствования управления нужно *системно* представлять себе существующие возможности. Эта книга – о концепции внедрения и возможностях современных методик и инструментов. Моя цель – передать системную картину,

необходимые методики и практический опыт внедрения. Надеюсь, что осмысление опыта десятков консалтинговых проектов, проведения обучения сотрудников компаний позволит это сделать.

Глава 1 посвящена общей концепции внедрения процессного подхода, разъяснению основных терминов и определений. В ней приводится обоснование эффективности внедрения процессного подхода, рассматриваются типовой план проекта внедрения и необходимые для этого методики и инструменты.

В главе 2 обсуждается один из важнейших методов – определение, анализ и реорганизация сквозных (межфункциональных) процессов. Рассматриваются подходы к организации управления сквозными процессами в масштабах компании.

Глава 3 раскрывает подход к построению системы бизнес-процессов. В ней читатель узнаёт о наиболее популярных методах, найдет практические рекомендации по построению системы процессов компании и примеры.

Глава 4 посвящена вопросам описания процессов на операционном уровне. Обсуждаются часто используемые методики моделирования, вопросы создания электронного репозитория¹ компании. Приводятся примеры схем бизнес-процессов в формате

¹ Репозиторий – см. определение на с. 219.

Work Flow.

В главе 5 подробно описаны построение в организации системы стандартизации бизнес-процессов, плюсы и минусы регламентации. Рассмотрены процедуры управления жизненным циклом нормативно-методических документов и автоматическая генерация регламентов при помощи современных систем бизнес-моделирования.

Глава 6 посвящена определению процессов управления и разработке показателей для управления процессами. Приводятся примеры показателей. Обсуждаются вопросы мониторинга процессов и выполнения корректирующих действий, совершенствования процессов на основе цикла PDCA.

Надеюсь, что книга принесет пользу как собственникам и руководителям компаний, так и специалистам подразделений организационного развития, бизнес-аналитикам, специалистам по менеджменту качества.

Глава 1

Процессный подход: концепция внедрения в организации

1.1. Зрелость компании в области процессного управления

Чтобы успешно внедрить процессный подход к управлению, руководители компании должны четко понимать, в чем заключается процессное управление, как будут выделяться и управляться процессы организации, почему такой подход эффективен. Концепция должна восприниматься не только интуитивно, но и формулироваться в конкретных терминах:

- бизнес-процесс (процесс);
- архитектура процессов;
- владелец процесса;
- описание процесса;
- регламентация процесса;
- стабильность процесса;
- улучшение процесса;
- автоматизация процесса и т. д.

Пример. Президент одной компании очень увлекался процессным управлением и гордился своими достижениями на этом фронте. Однажды к нему в офис пришел консультант по управлению. Президент рассказывал про свою «процессную работу» и отметил, что у него «каждый сотрудник знает, что такое процесс». Консультант предложил проверить.

Вместе с президентом они прошлись по офису и заглянули в одну из комнат. Президент спросил у сотрудника: «А скажи-ка нам, что такое процесс?» Тот подскочил и четко выпалил: «То, что имеет вход и выход!»

Еще пример. Сотрудники одной из компаний на вопрос, внедрен ли у них процессный подход, ответили: «Да, конечно. Еще три года назад мы описали процессы и распечатали регламенты. С тех пор они хранятся вон в том шкафу...»

Руководителю организации важно не только самому проникнуться идеей процессного управления, но и донести свою убежденность до сотрудников. Именно поэтому исключительно важны система терминов и концепция внедрения. Опыт показывает, что успеха добивались те компании, руководители которых создали собственную логичную и понятную концепцию внедрения процессного подхода и, прикладывая в течение нескольких лет немалые усилия, су-

мели ее реализовать. Важно создать систему управления, неотъемлемой частью которой станет управление процессами. Такую систему невозможно внедрить в приказном порядке или купить (например, в виде какой-либо автоматизации). Вопрос, скорее, в создании определенной культуры работы с процессами на всех уровнях управления.

В главе 1 приводятся необходимые термины и определения, а затем обсуждается концепция внедрения процессного управления. Руководители организаций могут использовать материалы этой главы для уточнения собственного видения целей и задач внедрения процессного подхода, концепции внедрения, для разработки основных методических документов в области процессного управления².

Глава написана для тех, кто готов положить в основу своей деятельности систему управления, основанную на процессном подходе.

Перед тем как приступить к освоению методов процессного управления, оцените уровень зрелости своей организации. Для этого есть несколько способов, и я приведу пример одной из возможных моде-

² Например, «Методика управления процессами организации» – базовый методический документ, содержащий описание терминов и определений процессного управления, принципы, концепцию внедрения и необходимые методы работы с процессами.

лей³. Концепция уровней зрелости процесса (Process Maturity Levels) была создана в Институте программной инженерии (Software Engineering Institute, SEI) при Университете Карнеги – Меллона в 1990-е гг. В ее основу положена работа Уотса Хамфри. Впервые разработанная для поддержки анализа зрелости процесса программирования (CMM), последняя версия, интегрированная модель технологической зрелости (Capability Maturity Model Integrated, CMMI), была обобщена для любого из широкого спектра процессов в различных организациях (рис. 1.1.1).

Рис. 1.1.1. Обзор основных уровней зрелости по модели CMMI

³ Рассматриваемый подход описан в «Исследованиях в области моделирования бизнес-процессов» за 2011 год компании BPTrends, перевод которого размещен на сайте www.FineXpert.ru



Приведу краткое описание каждого из уровней, указанных на рис. 1.1.1.

Уровень 1. Процессы не определены

Организации уровня 1 не используют процессную идеологию. Часто их называют организациями, которые держатся на героях. При выполнении работы сотрудники прилагают героические усилия, чтобы успеть закончить ее вовремя и отчитаться перед ру-

ководством. В такой компании невозможно рассчитать, какие ресурсы требуются для выполнения тех или иных процессов.

Уровень 2. Определены некоторые процессы

Впервые обращаясь к процессам, организации, как правило, начинают с попытки определить, какие из них ключевые или наиболее часто используются. На этом этапе руководители не представляют себе компанию целиком как совокупность взаимодействующих процессов, а фокусируются на конкретном процессе. У организаций уровня 2 может быть определено несколько основных процессов.

Уровень 3. Определено большинство процессов

В организациях уровня 3 идентифицирована основная часть процессов. Существуют модели (описания) ключевых бизнес-процессов. У руководства есть понимание того, как ими управлять. В большинстве организаций уровня 3 разработана архитектура (система) процессов. В случае возникновения проблем выявляются процессы, которые их вызывают. Затем анализируются и устраняются причины проблем.

Уровень 4. Процессы находятся под управлением

Организации уровня 4 вышли за пределы простого

определения процессов. В них менеджеры проводят мониторинг и анализируют процессы с использованием системы показателей, принимают решения по оптимизации процессов.

Пример. Компания, в которой давно внедрена система бизнес-моделирования, создан и используется репозиторий бизнес-процессов, контролируется исполнение регламентов по процессам, внедрена система управления эффективностью BPM⁴ для оперативного мониторинга и управления процессами, относится к уровню 4. В такой компании (а это, скорее всего, крупный, устойчивый бизнес) есть необходимое количество штатных специалистов, профессионально владеющих методами моделирования бизнес-процессов, разработкой и анализом KPI⁵ и т. п. Эти специалисты могут осваивать и внедрять сложные методики и инструменты в области управления бизнес-процессами.

Уровень 5. Процессы непрерывно совершенствуются

В организациях уровня 5 процессы не только нахо-

⁴ BPM (Business Performance Management) – управление эффективностью деятельности (бизнеса).

⁵ KPI (Key Performance Indicators) – ключевые показатели эффективности.

дятся под управлением, но их постоянно совершенствуют.

На каком уровне зрелости находятся российские компании?

Считаю, что большинство российских организаций находится на первом или на втором уровне зрелости, некоторые приближаются к третьему, небольшая часть – к четвертому. Очень мало организаций, работающих на пятом уровне.

На мой взгляд, для определения зрелой с процессной точки зрения организации можно использовать следующие критерии:

- наличие и поддержание в актуальном состоянии архитектуры (системы) бизнес-процессов компании (система BPA⁶);
- действующая система стандартизации (регламентации) деятельности (в первую очередь процессов); использование системы класса ECM⁷ для поддержки жизненного цикла нормативно-методических документов (регламентов, положений, инструкций);
- наличие и активное использование для монито-

⁶ BPA (Business Process Architecture) – система для разработки архитектуры бизнес-процессов компании.

⁷ ECM (Enterprise Content Management) – управление корпоративной информацией.

ринга, анализа, улучшения и стимулирования системы показателей (метрик) по бизнес-процессам; используется система BI⁸/BPM;

- наличие компетентных специалистов в области моделирования, анализа и регламентации бизнес-процессов в каждом функциональном подразделении;

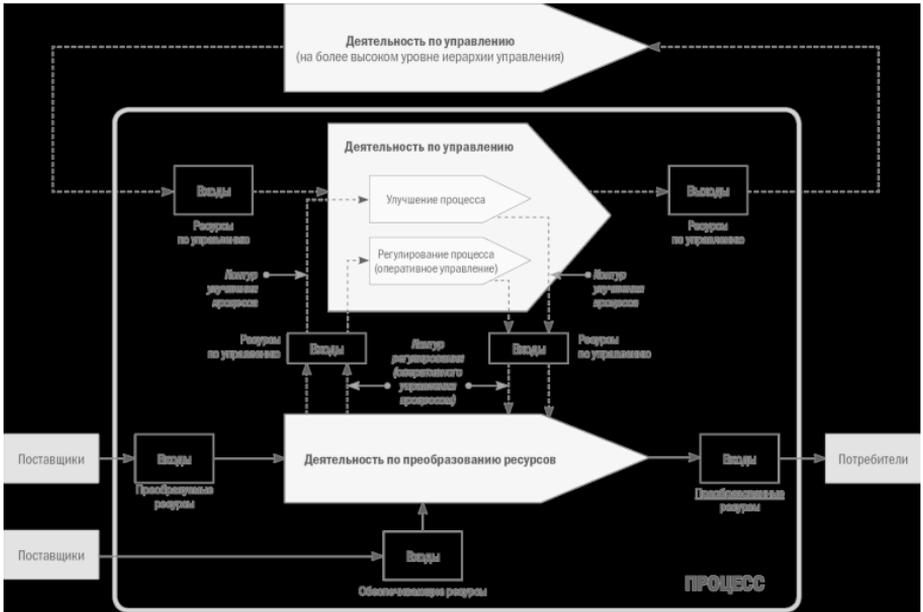
- наличие центра компетенции (департамента /отдела) по организационному развитию с представителями в каждом департаменте (функциональное подчинение);

- автоматизация наиболее важных сквозных процессов в BPMS⁹.

Рис. 1.2.1. Структурная схема процесса

⁸ BI (Business Intelligence) – бизнес-анализ, бизнес-аналитика. Под этим понятием чаще всего подразумевают программное обеспечение, созданное для помощи менеджеру в анализе информации о своей компании и ее окружении.

⁹ BPMS (Business Process Management System) – тип программного обеспечения для поддержки выполнения операционных процессов.



1.2. Термины и определения процессного подхода

1.2.1. Структурная схема процесса

На рис. 1.2.1 представлена структурная схема процесса. Она является универсальной и может быть использована для анализа процесса любого уровня, вплоть до элементарных операций. Это базовая схема для понимания сущности процесса как некоторой части деятельности организации.

Процесс включает в себя деятельность по преобразованию ресурсов и деятельность по управлению. Сформулируем определение:

Процесс – устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя (клиента).

Проще говоря, процесс – это периодически повторяемая, управляемая деятельность, результатом которой является некоторый ресурс, имеющий ценность для конкретного потребителя (клиента).

Под ресурсом понимается материальный или информационный объект, необходимый для выполнения процесса.

С точки зрения состояния ресурсы могут:

- храниться;
- перемещаться;
- находиться в состоянии обработки.

Пример. Товар, привезенный на автомобиле к магазину, разгружают и перемещают в зону приемки. Очевидно, что последовательно меняются такие состояния товара-ресурса, как: перемещение (в автомобиле), перемещение (разгрузка), хранение (зона приемки).

Пример. Маркетолог приобретает аналитический отчет по исследованию рынка, изучает его и делает определенное заключение по прогнозу объема продаж продукции компании. Данный отчет является информационным ресурсом, который сначала перемещается, потом хранится (в персональном компьютере маркетолога или на его рабочем столе в бумажном виде), потом находится в состоянии обработки (поиск информации в отчете и последующий ее анализ). В результате информация, содержащаяся в отчете, преобразуется в прогноз продаж. Таким образом, отчет нужен для выполнения работы.

Этот документ является *входом* в процесс, осуществляемый маркетологом.

Связь ресурса с процессом можно определить при помощи понятий «вход» и «выход». Если какой-либо ресурс нужен для выполнения процесса, то он может рассматриваться как вход с точки зрения данного процесса. А ресурс, преобразованный при выполнении этого процесса и получивший определенную ценность для потребителя, – в качестве выхода. Таким образом, ресурсы движутся, хранятся, перерабатываются. Их можно называть входами или выходами только по отношению к конкретному процессу. Выход одного процесса будет входом для другого. Говорить о входах и выходах безотносительно конкретного процесса не имеет смысла.

На рис. 1.2.1 показано, что с точки зрения процесса ресурсы могут быть преобразуемыми, преобразованными, обеспечивающими и ресурсами по управлению. Приведу необходимые определения.

Преобразуемый ресурс – тот, который подвергается преобразованию в ходе выполнения процесса.

Преобразованный ресурс – тот, к которому добавлена определенная ценность при выполнении процесса.

Обеспечивающий ресурс необходим для

выполнения процесса, но не преобразуется в ходе процесса.

Ресурс по управлению – необходимый для управления процессом.

Вход процесса – преобразуемый ресурс или ресурс по управлению, необходимый для выполнения процесса, поставляемый другими процессами.

Выход процесса – преобразованный при выполнении процесса ресурс.

Преобразуемый ресурс поступает на вход процесса. При выполнении процесса ресурс приобретает дополнительную ценность, становится преобразованным и поступает на выход процесса – внутреннему или внешнему потребителю. В свою очередь, потребитель может рассматривать преобразованный ресурс в качестве входа для своего процесса, то есть в качестве *преобразуемого* ресурса, и т. д.

Для выполнения процесса кроме преобразуемых ресурсов нужны также обеспечивающие ресурсы. К их числу можно отнести оборудование, программное обеспечение, инфраструктуру, сотрудников. Обеспечивающие ресурсы могут:

- периодически, по мере необходимости поставаться в процесс другими процессами;
- выделяться процессу на постоянной основе.

Пример. Арендванный офис с мебелью,

персональными компьютерами и прочим оснащением может рассматриваться в качестве обеспечивающего ресурса, выделенного процессу (владельцу процесса) на постоянной основе. В то же время переговорная комната, предоставленная на основе заявки руководителя на ограниченное время, может рассматриваться как периодически поставляемый (административной службой) обеспечивающий ресурс.

Трансформируются ли обеспечивающие ресурсы при выполнении процесса? С точки зрения рассматриваемой модели – нет. В реальной жизни обеспечивающие ресурсы меняются:

- сотрудники приобретают опыт работы, стареют и т. п.;
- оборудование изнашивается;
- программное обеспечение морально устаревает.

Однако при использовании данной модели указанными явлениями можно пренебречь. Напротив, если мы будем описывать и анализировать процессы управления персоналом или процессы технического обслуживания и ремонта оборудования, то изменение обеспечивающих ресурсов – важный фактор. Они являются для таких процессов основными объектами добавления ценности, поступают на выход в качестве

преобразованных ресурсов.

Ресурс по управлению представляет собой информацию, необходимую для управления. В зависимости от направления потока это может быть информация фактическая, плановая или содержащая управленческие решения.

Вернемся к рис. 1.2.1. Деятельность по управлению процессом, представленная на схеме, включает улучшение процесса и регулирование процесса (оперативное управление).

Основная задача оперативного управления – поддержание процесса в стабильном воспроизводимом состоянии за счет выявления и устранения причин отклонений (вариаций). В свою очередь, улучшение процесса ориентировано на постоянное, целенаправленное изменение процесса на основе целей, установленных вышестоящим органом управления (на схеме это «Деятельность по управлению на более высоком уровне иерархии»). Поясню: для каждого процесса организации *всегда существует* иерархически вышестоящий орган управления.

Чтобы управлять процессом, руководителю нужны полномочия по распоряжению ресурсами и информацией. На схеме показаны так называемые ресурсы по управлению. Они, как правило, представляют собой плановую и фактическую информацию. Напри-

мер, от вышестоящего органа управления поступают цели и плановые показатели деятельности, при выполнении процесса возникает оперативная фактическая информация и т. д. Руководитель управляет процессом также через информационные воздействия (устные сообщения, информационные письма, распоряжения, приказы).

Они являются выходами деятельности по управлению процессом.

Говоря об управлении процессом, определим понятие «владелец процесса».

Владелец процесса – должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении выделенные ресурсы, управляет ходом процесса и несет ответственность за результаты и эффективность процесса.

Подход, при котором для каждого выделенного процесса назначается владелец процесса, появился давно¹⁰. Сейчас существует множество различных взглядов на то, что собой представляет владелец процесса и чем он должен заниматься. Однако чем больше консультанты по управлению рассуждают об этом, тем меньше ясности для практиков – руководителей, которые должны внедрять институт владельцев процессов в компании.

¹⁰ См. работу М. Хаммера и Д. Чампи [1].

Владельцем процесса, как правило, назначается руководитель структурного подразделения (либо его заместитель, помощник). Существующая в компании иерархия управления структурными подразделениями не разрушается. Какая-либо иерархия владельцев процессов не создается. Уточню: количество ресурсов, переданных в управление владельцу процесса, и его ответственность за результаты процесса могут быть различными. Они меняются в зависимости от типа процесса, его важности для организации и т. д.

В целом владелец процесса – это руководитель, способный как минимум:

- проводить мониторинг хода процесса;
- анализировать факторы, влияющие на процесс и приводящие к вариациям;
- разрабатывать предложения по улучшению процесса и организовывать их обсуждения и согласования;
- координировать (или управлять) внутренние проекты совершенствования процесса.

В некоторых компаниях принята двухуровневая схема управления процессами. Владельцы процессов назначаются из числа руководителей верхнего уровня. При этом непосредственной работой с процессами (оперативным мониторингом, анализом от-

клонений и т. д.) занимаются так называемые ответственные за процесс.

1.2.2. Границы процесса

Понятие границ процесса является важнейшим при внедрении процессного подхода. Подчеркну, что установление границ осуществляется субъективно – путем достижения договоренности между несколькими сторонами (поставщиками и потребителями). Для обсуждения границ процесса нужно сформулировать несколько определений.

Границы процесса – событие (совокупность событий), инициирующее и завершающее процесс.

Событие – наступление определенной ситуации (времени, перехода ответственности за ресурсы).

Иницирующее событие – событие, при наступлении которого начинается процесс.

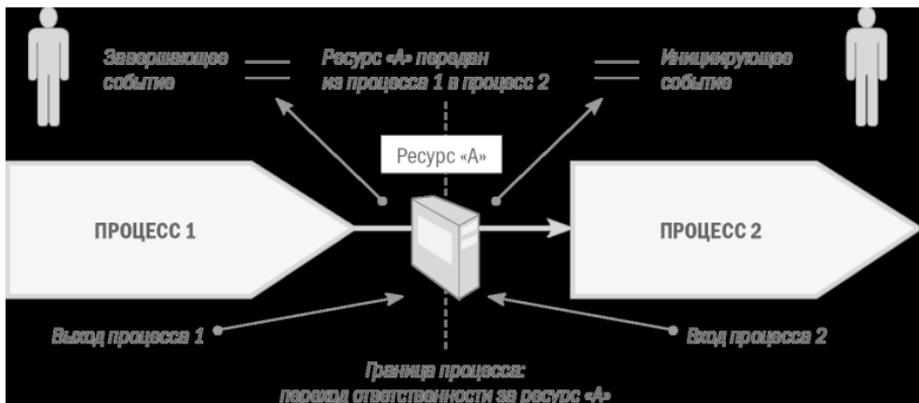
Завершающее событие – событие, которым завершается процесс.

Пусть ресурс «А» является результатом преобразования в некотором процессе (рис. 1.2.2). С точки зрения владельца этого процесса ресурс «А» – выход. С точки зрения владельца процесса-потребителя ресурс «А» – вход. В момент передачи ресурса

«А» от одного процесса к другому происходит переход ответственности за этот ресурс между владельцами процессов. Факт движения ресурса, сопровождающийся переходом ответственности, может быть идентифицирован при помощи события. С точки зрения владельца первого процесса это событие завершает процесс, с точки зрения владельца второго процесса – инициирует его. Одно и то же событие может быть сформулировано по-разному при описании границ двух рассматриваемых процессов. Первый владелец скажет, что ресурс «А» передан, а второй – что ресурс «А» получен. Чтобы при описании процессов было удобнее увязывать их в единую систему, лучше определять одно событие и давать ему примерно такую формулировку: «Ресурс “А” передан из процесса 1 в процесс 2»¹¹. В любом случае формулировки событий должны быть обязательно согласованы между владельцами процессов при регламентации границ.

Рис. 1.2.2. Границы процессов

¹¹ Если названия процессов длинные, то такая форма наименования события не совсем удобна. Но в то же время длинная формулировка полнее характеризует реальное событие.



Приведем примеры формулировки событий, связанных с движением материальных ресурсов:

- «Товар помещен в зону хранения»;
- «Продукция упакована и передана покупателю»;
- «Оборудование установлено».

Примеры формулировки событий, связанных с передачей информации:

- «Поступил заказ клиента»;
- «Факс отправлен»;
- «Руководитель дал отмашку».

Последний пример приведен в шутку. С практической точки зрения такая формулировка события недопустима. Лучше сформулировать так: «Поступило распоряжение руководителя приступить к выпол-

нению работы» (желательно в письменной форме или хотя бы по e-mail).

Заметим, что переход ответственности за ресурсы возможен и внутри процесса, по ходу выполнения работы различными сотрудниками. Соответствующие события могут использоваться для определения зон ответственности сотрудников внутри процесса.

Рассмотрим более сложные случаи, когда событие, завершающее один процесс, не является событием, инициирующим другой процесс. Допустим, в одном из подразделений организации сотрудник подготовил отчет и поместил его на сервер. Завершающее процесс событие можно сформулировать так: «Отчет подготовлен и размещен на сервере». Через некоторое время (например, в конце месяца) сотрудник другого отдела скачивает или открывает на сервере и использует необходимую информацию. Событие, инициирующее его процесс, казалось бы, можно зафиксировать как «Получен отчет такой-то». В реальности отчет мог пролежать на сервере несколько дней до того момента, пока им воспользовались. Как быть? Ответ в формулировке события, инициирующего второй процесс. Это можно сделать так: «Наступил срок подготовки сводного отчета». Далее сотрудник проверяет наличие отчета на сервере. Результат – следующее событие: «Отчет такой-то присутствует на сервере».

Очевидно, что определение такого типа событий зависит от степени детализации при описании процесса.

Еще пример: рассмотрим отправку какого-либо документа по корпоративной электронной сети. Факт отправки документа сотрудником можно описать событием «Документ отправлен по e-mail». Однако сотрудник, которому отправлен данный документ, может его получить не сразу или вообще не получить (сбой сети, случайное удаление и т. п.). Значит, инициировать процесс второго сотрудника будет событие «Получен документ по e-mail». Очевидно, что это два разных события. В данном случае можно:

- использовать две разные формулировки событий, как было показано выше;
- рассматривать передачу документа по электронной сети в качестве самостоятельного, но автоматически выполняемого процесса, имеющего своего владельца и т. п.¹²

Мы рассмотрели первую значительную группу событий, которые *идентифицируются при проведении анализа движения ресурсов* (как материальных, так и информационных). Вторая группа – это *события, связанные с достижением некоторого време-*

¹² Этот вариант использовать не рекомендуется.

ни по абсолютной или относительной хронологической шкале. Например, событие «Наступило 8 Марта» указывает на календарную дату, то есть привязано к календарной дате (абсолютная шкала¹³). Событие «Прошло два рабочих дня после поступления заказа» указывает на наступление некоторого времени по относительной шкале, измеряемой в днях (начало шкалы приходится на момент поступления заказа). В зависимости от процесса масштаб временной шкалы различен: месяцы, дни, часы и даже минуты.

Итак, для четкого определения границ процесса необходимо:

- определить, какие ресурсы движутся внутрь и вовне процесса (входы и выходы);
- определить иницирующие и завершающие события;
- согласовать требования к входам/выходам и формулировки иницирующих/завершающих событий с владельцами соответствующих процессов-поставщиков и процессов-потребителей.

¹³ Строго говоря, это тоже относительная шкала, так как не указан конкретный год. Но в рамках года можно рассматривать эту шкалу как абсолютную.

1.2.3. Спецификации на входы и выходы процесса

Требования к ресурсам, пересекающим границы процессов, могут быть зафиксированы в различных документах, например в спецификациях на входы и выходы процесса. Эти спецификации могут быть выполнены в виде отдельных документов или входить в состав регламентирующих документов по процессам.

Спецификации могут детально описывать требования, которым должны удовлетворять:

- документация;
- сырье, вспомогательные и упаковочные материалы;
- полуфабрикаты;
- готовые изделия;
- производственные и офисные помещения, инфраструктура;
- персонал;
- оборудование;
- программное обеспечение;
- прочее.

В спецификации необходимо фиксировать все тре-

бования, предъявляемые к объекту конкретным процессом (табл. 1.2.1–1.2.3).

Пример. В компании разрабатываются спецификации на входы и выходы процессов. Срок действия первой версии спецификации составляет два месяца. В течение этого времени содержание документа проверяется на практике. Пользователи спецификации представляют свои замечания и предложения. Владелец процесса организует совещания по обсуждению спецификации. По итогам обсуждения в спецификацию вносятся изменения и утверждается вторая версия документа. Срок действия второй и последующих версий спецификации составляет один год.

Если по ходу работы возникают документально обоснованные изменения какого-либо параметра, то их вносят в спецификацию. Ее утверждают на новый срок с внесенными изменениями. Если изменений не зафиксировано, то по окончании срока действия спецификация утверждается без изменений на новый срок.

Содержание спецификаций зависит от типа входа или выхода процесса. Ниже приводится несколько примеров структуры спецификаций¹⁴.

¹⁴ * Это только примеры. В случае практического применения разра-

Таблица 1.2.1. Структура спецификации для готового продукта

№	Раздел спецификации	Что должно быть в спецификации
1	Название продукта	Название продукта в соответствии с нормативным документом, ТУ*
2	Описание продукта	Краткое описание продукта (назначение продукта, основные функциональные характеристики и др.). Ссылка на ТУ или другой документ
3	Параметры для контроля соответствия	Описание параметров, которые должны использоваться для контроля соответствия продукта требованиям ^{***} . Ссылки на методики контроля (или сами методики)
4	Допустимые значения контрольных параметров продукта	Описание допустимых пределов контрольных параметров продукта
5	Выборка	Ссылки на методику получения выборки для контроля параметров продукта (или сама методика)
6	Условия хранения	Требования к хранению, меры предосторожности и т. п.
7	Срок годности	Требования по сроку годности
8	Упаковка	Подробное описание упаковки
9	Штрихкод	Зарегистрированный номер

Таблица 1.2.2. Структура спецификации на производственные помещения

батывается структура спецификаций, необходимая для процессов конкретной компании.** ТУ – технические условия.*** Можно дать ссылки на методики верификации и валидации продукта либо привести сами методики.

№	Раздел спецификации	Что должно быть в спецификации
1	Назначение помещения	Краткое описание назначения, перечисление всех основных операций, которые выполняются в помещении
2	Класс чистоты	Класс чистоты по ГОСТу
3	Описание	Размеры и план помещения в масштаба. Общие сведения о конструкции пола, стен, потолка
4	Типы магистралей, подходящих к помещению. Точки подвода	Точки подвода и конкретные параметры: номинальное напряжение, максимальный расчетный ток, номинальное давление газа, чистота подведенного газа и т. д. Тип: розеток, вентиля, регуляторов давления, фильтров и т. д.
5	Установленное оборудование	Типы основного и дополнительного технического оборудования помещения
6	Количество рабочих мест	Всего, по сменам
7	Средства безопасности рабочего персонала	Описание, если применяется
8	Климатические параметры	Классификация помещения. Температура, влажность, давление внутри помещения, кратность обмена воздуха, скорость потока воздуха, освещенность и т. д. Допустимые пределы. Ссылка на схему точек контроля. Ссылка на инструкцию по контролю
9	Уборка и дезинфекция	Виды уборки и дезинфекции. Ссылки на инструкции
10	Ограничение на вход персонала	Список лиц, имеющих право входа. Ссылки на регламентирующие документы

Таблица 1.2.3. Структура спецификации на человеческие ресурсы (персонал)

№	Раздел спецификации	Что должно быть в спецификации
1	Должность	Название должности в соответствии со штатным расписанием
2	Образование	Требования к образованию
3	Специальность	Наименование специальности
4	Стаж работы по данной специальности	Требования к стажу работы по данной специальности
5	Общие компетенции	Знание персонального компьютера, владение иностранными языками, наличие водительского удостоверения и т. д.
6	Специальные компетенции	Описание специальных компетенций, наличие специальных допусков и т. д.
7	Медицинские требования	Требования по состоянию здоровья. Требования по периодичности медицинского осмотра
8	Технологическая одежда	Состав комплекта одежды
9	Инструктаж	Ссылки на инструкции, которые сотрудник должен знать
10	Обучение	Ссылки на обучающие программы, которые сотрудник должен пройти

1.2.4. Контроль входов/ выходов процесса

Говоря о границах процессов, необходимо обсудить методы контроля входов и выходов. Существует два способа контроля: сплошной и выборочный (см., например, [3]). При сплошном контроле проверяется каждый ресурс (изделие, продукт, товар), поступающий на вход процесса. При выборочном – отбирают несколько изделий и осуществляют их контроль. Далее при помощи статистических методов оценивают долю несоответствующих изделий в их общем коли-

честве. Ни та ни другая форма контроля не дают полной гарантии, что в процесс не попадет несоответствующее (дефектное) изделие. Перспективным способом является так называемое встраивание контроля в процесс таким образом, чтобы несоответствия выявлялись сразу при возникновении. В этом случае вероятность появления дефектных изделий на выходе процесса (то есть на входе соответствующего процесса-потребителя) существенно снижается.

Одновременно с определением требований к входящим и выходящим ресурсам (например, в соответствующих спецификациях) желательно разработать методы контроля соответствия этим требованиям (спецификациям).

Важным понятием, которое стоит использовать при работе с границами процессов, является «операционное определение» (см. [4])¹⁵.

Операционное определение – описание требований к результату деятельности,

¹⁵ В данном случае я предлагаю свое определение. В книге Э. Деминга четкая формулировка операционного определения отсутствует, хотя этому вопросу посвящена целая глава. Он предлагает «облечь *понятие* в определенную форму, ясную всем». Кстати, Э. Деминг приводит такой пример некорректного операционного определения: «Отливки должны быть приемлемо чистыми». Очевидно, что при наличии *такого* определения у процесса-потребителя *всегда будут* претензии к процессу-поставщику.

позволяющее сотрудникам максимально объективным образом получать согласованное мнение о приемлемости этого результата.

Пример. Образец некорректного операционного определения – формулировка понятия «предельно допустимая концентрация» (ПДК). Официально она звучит так: «Максимальное количество вредного вещества в единице объема или массы, которое *при ежедневном воздействии в течение неограниченного времени не вызывает каких-либо болезненных изменений в организме человека...* В Российской Федерации устанавливается законодательно для каждого вредного вещества». Видел ли кто-нибудь человека, живущего неограниченное время? В любом организме постоянно происходят изменения, в том числе болезненные, которые вызваны сотней различных причин. Можно ли назвать такое определение ПДК четким и однозначным? Вероятно, нет.

Типичная ситуация: руководитель ставит сотруднику задачу, а потом проверяет ее исполнение, при этом выражая свое неудовольствие. Сотрудник не может понять, в чем дело, ведь он выполнил работу в срок и качественно. Но, как оказалось, у руководителя и со-

трудника разные представления о приемлемости требуемого результата. Если бы с самого начала существовали четко сформулированные критерии приемки/проверки, конфликта бы не было. Такая ситуация в первую очередь выявляет недостаточную компетентность руководителя.

Пример. В гостиничном комплексе существует «Положение об оценке работы горничных». Горничные убирают номера, при этом может возникать ряд несоответствий. Поскольку гостиница борется за качество обслуживания, работу горничных нужно проверять. В случае выявления несоответствий к ним применяют определенные меры воздействия (лишают премии, например). Приведу несколько цитат из этого положения:

«Для оценки качества уборочных работ принимается пятибалльная система. Высшей оценкой качества уборочных работ является “пять” баллов при отсутствии замечаний по текущей и генеральной уборке к санитарному состоянию проверенных номеров. Снижение оценки производится по “Шкале оценки уборочных работ” (приложение № ...) при наличии замечаний по текущей и генеральной уборке к санитарному состоянию проверенных номеров...»

Замечания, сформулированные в шкале

оценки, по сути, и являются операционными определениями¹⁶ результата работы горничных. Каковы же эти определения?

«...Замечания, выявленные при генеральной уборке:

1. *Грязные*: окна, двери, стены, ковролин, полы, радиаторы отопления, все виды обшивки, светильники, зеркала, картины, холодильник, телефон, телевизор, радиоприемник.

2. *Черная пыль* на карнизах, плинтусах, вешалках, шкафах и другой мебели.

3. Грязные или рваные тюль, портьеры, покрывала, постельные принадлежности.

4. *Грязные*: сантехоборудование (душевая кабина, душевой поддон, умывальник, унитаз, смывной бочок, биде, писсуар, ванна, смесители к ним, полотенцесушитель), облицовочная плитка на стенах, полах, все виды обшивки стояков, стен, потолков, ведро для мусора, ерш для дезинфекции унитаза, интерьер (полочка, стакан, зеркало, бумагодержатель, полотенцедержатель).

5. *Пыль на мягкой мебели*.

6. Отсутствие папки с информационными материалами.

7. *Перестановка мебели* без указания администрации.

¹⁶ Некорректные, на мой взгляд, операционные определения выделены далее курсивом.

8. Неукomплектованность инвентарем в номере более одного предмета.

9. Техническая неисправность оборудования (мебели, сантехоборудования, электроприборов, телевизора, телефона, кондиционера, замков и т. д.) при отсутствии заявки на ремонт в журнале.

...Одно из вышеперечисленных замечаний оценивается в 1 балл...»

Каким образом комиссия проверяла качество уборки? Например, для проверки наличия пыли применялось «инструментальное средство» – чистая белая салфетка. Если после протирания поверхности на ней оставался черный след, то это означало наличие «черной пыли» и идентифицировалось как несоответствие. А если след серый или «чуть-чуть» серый? Нужно ли в этом случае наказывать горничную? Очевидно, что как сами операционные определения, так и «инструментальный метод контроля» в данном случае весьма субъективны. Когда я указал руководителям гостиницы на нечеткость операционных определений, субъективность оценок, в ответ услышал: «А что, нам здесь лабораторию устанавливать, что ли? У нас очень редко бывает больше двух замечаний при проверке. Мы вполне удовлетворены качеством уборки. Никаких других

методов нам не нужно».

Как определить несоответствия? Это возможно, когда:

- есть документально зафиксированные требования по расстановке предметов (планограммы и т. п.) и они нарушены – предметы переставлены¹⁷;
- возникает «бинарная» ситуация: либо занавеска порвана, либо нет;
- есть возможность провести контроль (например, при помощи той же салфетки) и сравнить полученный результат с эталонным образцом (например, грязная салфетка в рамочке под стеклом, фотография с образцом правильно заправленной кровати и т. п.).

Но применение таких методов требует упорной, целенаправленной работы. Если же в этой гостинице возникает всего два замечания в месяц на одну горничную, то это означает, что менеджмент не хочет заниматься вопросами совершенствования процесса уборки номеров. Его и так все устраивает. А кровати по-прежнему заправляют по-разному...

Приведу другую типичную ситуацию. Взаимодей-

¹⁷ Мне не нравится, когда горничная переставляет предметы как полагается и при этом нарушает комфортную для клиента расстановку, которую он создал сам.

ствуя на межфункциональном уровне, владельцы разных процессов никак не могут договориться: при передаче результатов одного процесса другому постоянно возникают конфликты. Зачастую это связано именно с отсутствием четких операционных определений. Поэтому при согласовании границ процесса важно четко определить требования к ресурсам, а владельцы должны совместно выработать такие операционные определения, которые обеспечивали бы однозначное понимание:

- физических параметров ресурсов (требований ТУ, формы, веса, цвета, упаковки);
- информационных параметров¹⁸ (формы, структуры и содержания документа, параметров достоверности и точности информации);
- временных и пространственных параметров¹⁹ (времени передачи, места передачи);
- экономических параметров (затрат, себестоимости, доли наценки, цены и т. п.).

При разработке операционных определений могут возникнуть проблемы, потому что у поставщика и потребителя разные:

¹⁸ Термины «параметр» и «показатель» используются в данной книге в качестве синонимов.

¹⁹ То есть должны быть четко определены события.

- показатели оценки результатов процесса (изделия, документа);
- методики измерения этих показателей;
- оборудование для измерения показателей;
- условия измерения (среда, место, время).

Пример. На химическом предприятии выпустили продукт, качество которого было проверено лабораторией на основе требований, установленных в ТУ. Когда партия продукта поступила к потребителю, его проверили в лаборатории и... отказались принимать: он не соответствовал заявленным поставщиком ТУ. Проблема, как выяснилось, заключалась в методиках измерения показателей продукта: они были различными у поставщика и потребителя, так же как и измерительное оборудование.

Говоря о контроле выходов процесса, следует упомянуть о таких понятиях, как верификация и валидация. В стандартах ИСО 9000 на систему менеджмента качества приводятся следующие определения этих терминов (см. пп. 3.8.4 и 3.8.5 в [5]):

«3.8.4

Верификация (verification) —

подтверждение (посредством предоставления объективных свидетельств (3.8.1)) того, что установленные требования (3.1.2) были выполнены.

Примечание 1. Термин “верифицировано” используется для обозначения соответствующего статуса.

Примечание 2. Деятельность по подтверждению может включать такие виды деятельности, как:

- осуществление альтернативных расчетов,
- сравнение технических условий (3.7.3), относящихся к новому проекту, с аналогичной документацией по апробированному проекту,
- проведение испытаний (3.8.3) и демонстраций, и
- анализ документов до их выпуска.

3.8.5

Валидация (validation) —

подтверждение (посредством представления объективных свидетельств (3.8.1)) того, что требования (3.1.2), относящиеся к конкретному предполагаемому использованию или применению, были выполнены.

Примечание 1. Термин “валидировано” используется для обозначения соответствующего статуса.

Примечание 2. Условия применения для конкретного применения могут быть реальными или смоделированными».

Полагаю, что данные определения недостаточно определены и допускают широкую трактовку. Можно предложить более четкие понятия: верификация – это

проверка соответствия продукта установленным требованиям и фиксация результатов этой проверки. Валидация – проверка способности продукта выполнять поставленные потребителем задачи (на практике выполнять свое функциональное назначение).

Пример. Был подготовлен проект бизнес-плана. Его проверили на соответствие требованиям корпоративного шаблона. Структура документа соответствовала установленным в компании требованиям, то есть проект был *верифицирован*. Однако анализ бизнес-плана независимым экспертом показал, что ряд прогнозов ошибочен, часть расчетов была выполнена некорректно и т. д. По такому бизнес-плану невозможно было бы работать. Таким образом, при проведении *валидации* выяснилось, что бизнес-план не соответствует требованиям организации.

В некоторых организациях принято валидировать процессы. Валидация процесса означает практическую проверку того, что процесс (при исполнении всех установленных требований к входам, технологии, оборудованию) выдает на выходе стабильный результат с приемлемым уровнем дефектов. Результаты валидации процесса обязательно фиксируются документально.

Если организация не планирует проходить фор-

мальную сертификацию системы менеджмента качества на соответствие стандартам ИСО 9000, то термины «верификация» и «валидация» можно не использовать. Важно наличие четких операционных определений и действующих процедур контроля соответствия входов/выходов требованиям.

1.2.5. Технология выполнения процесса

Вспомним структурную схему процесса (рис. 1.2.1). Можно утверждать, что деятельность в рамках процесса в определенной своей части выполняется по технологии, то есть не хаотично, бессистемно. А что такое технология? В Википедии²⁰ приводятся следующие определения:

«1. **Техноло́гия** (от греч. *téchne* – ‘искусство, мастерство, умение’ и греч. *logos* – ‘изучение’) – совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата; метод преобразования данного в необходимое; способ производства.

2. **Технология** – в узком смысле – способ преобразования вещества, энергии, информации в процессе изготовления продукции, обработки и переработки

²⁰ Интернет-энциклопедия.

материалов, сборки готовых изделий, контроля качества, управления.

3. Технология включает в себе методы, приемы, режим работы, последовательность операций и процедур, она тесно связана с применяемыми средствами, оборудованием, инструментами, используемыми материалами.

4. Технологией, или технологическим процессом, часто называют также сами операции добычи, транспортировки и переработки, которые являются основой производственного процесса».

Представим себе, что мы нарисовали на бумаге несколько квадратиков (они означают операции процесса) и соединили их стрелочками (они означают последовательность выполнения операций). Можно ли назвать такую картинку технологией выполнения процесса? Конечно, нет, этого недостаточно. Необходимо определить, какие материалы будут использоваться, на каком оборудовании, какие компетенции требуются от сотрудников, по каким показателям нужно контролировать работу и ее результаты. Только комплексное описание, выполненное с учетом всех нюансов, может обеспечить реальное выполнение работы с приемлемым результатом. Разработка такого описания, по сути, означает полноценное проектирование процесса. Схему на бумаге можно назвать алгорит-

мом или процедурой выполнения работы, но технологией (в практическом смысле этого слова) ее назвать нельзя.

Пример. Чтобы заменить колесо на автомобиле, нужно: поставить машину на ручной тормоз, ослабить колесные болты, приподнять автомобиль, полностью отвернуть болты, снять колесо, поставить новое и т. д. Эту последовательность работ легко изобразить на листочке бумаги. Но если в нужный момент у вас не окажется баллонного ключа, а домкрат сломан, то схема на бумаге не поможет выполнить работу. Придется использовать подручные средства, например камень и бревно, чтобы поднять автомобиль. Но это будет уже совсем другая «технология».

Некоторые специалисты различают просто процессы и процессы технологические. С учетом приведенных выше аргументов очевидно, что это некорректное противопоставление. У любого процесса (реального, а не бумажного) есть определенная технология. При этом неважно, выполняется ли этот процесс с использованием токарных станков или в офисе IT-компании.

В заключение зададимся вопросом: может ли процесс выполняться без технологии? Безусловно. Только в этом случае его результаты каждый раз будут отличаться, а работа – сопровождаться различными

потерями. Маловероятно, что такое выполнение процесса соответствует целям и ожиданиям собственников бизнеса.

1.2.6. Окружение процесса

Продолжая обсуждать базовые определения процессного подхода, упомяну про окружение процесса – поставщиков и потребителей.

Потребитель (клиент) – субъект, обладающий компетенциями и полномочиями формулировать требования к выходам процесса, непосредственно использующий выходы процесса в качестве ресурса для своего процесса.

Внутренний потребитель – потребитель, находящийся внутри организации.

Внешний потребитель – потребитель, находящийся вне организации.

Конечный потребитель – внешний потребитель, использующий выходы процесса по прямому назначению.

В качестве потребителя (клиента)²¹ процесса мож-

²¹ В рамках данной книги термины «потребитель» и «клиент» рассматриваются в качестве синонимов. В некоторых организациях используют

но рассматривать владельца процесса, сотрудника подразделения, подразделение, процесс. При внедрении процессного подхода желательно сразу договориться, кого считать потребителем и как это отражать в документах.

Пример. В компании при описании входов и выходов процесса в соответствующем столбце таблицы указывали сначала отдел, в котором находится потребитель, а потом, через запятую, – наименование процесса. Например: «Отдел маркетинга, процесс исследования рынка» или «Отдел сбыта, процесс подготовки договора».

Приведенные определения поясняет рис. 1.2.3. Если организация входит в группу компаний, то ее внешними потребителями могут выступать как другие организации группы, так и внешние организации. Вводить дополнительные определения нежелательно, так как это усложняет описание и может привести к путанице.

Рис. 1.2.3. Потребители и поставщики процесса



Поставщик – субъект, предоставляющий ресурсы, необходимые для выполнения процесса. Поставщики могут быть внешними и внутренними.

Внешний поставщик – субъект, находящийся вне организации и предоставляющий ресурсы, необходимые для выполнения процесса.

Внутренний поставщик – субъект, находящийся внутри организации и предоставляющий ресурсы, необходимые для выполнения процесса.

Поставщики, как и потребители процесса, могут быть внешними и внутренними. Приведем также определение исполнителя (участника) процесса.

Исполнитель (участник) процесса – подразделение (должностное лицо), участвующее в преобразованиях входов в выходы в рамках процесса.

1.2.7. Классификация процессов

Абстрактная классификация процессов, с моей точки зрения, не имеет существенного практического значения. Более того, когда сотрудники организации увлекаются классификацией процессов, это вредит практической работе по внедрению процессного подхода. Поэтому привожу только необходимые определения.

В рамках устоявшейся практики принято выделять основные, вспомогательные и процессы управления.

Основной процесс – процесс, преобразующий ресурсы для создания продукта, который используется внешними потребителями.

Вспомогательный процесс – процесс, поставляющий на вход других процессов обеспечивающие ресурсы.

Процесс управления – процесс, поставляющий на вход других процессов ресурсы по управлению.

Пример. В торговой компании один из процессов называется «Управление ассортиментом». Несмотря на наличие слова «управление», его следует рассматривать как основной. Процесс оперативного управления

сеть магазинов, который осуществляет директор розничной сети, можно смело отнести к категории процессов управления.

При построении архитектуры (системы) процессов компании категории «основной», «вспомогательный», «процесс управления» можно использовать для аналитических целей в качестве некоторых признаков, атрибутов процессов. Но *категорически не рекомендуется создавать в процессном дереве соответствующие уровни*, так как это излишне усложняет справочник процессов.

Разделение всех процессов на указанные три категории имеет смысл только тогда, когда нужно выделить процессы, участвующие в создании продукции организации, и выполнить их анализ. Для построения системы процессов, последующей регламентации и управления важен не формальный тип процесса, а его приоритетность с точки зрения достижения стратегических целей организации.

С практической точки зрения важными являются определения, используемые для обозначения процессов разного масштаба. При рассмотрении бизнеса организации в целом и построении системы процессов удобным методом является построение схем цепочек создания ценности.

Цепочка создания ценности (ЦСЦ) –

организованный и взаимосвязанный набор процессов, необходимых для создания и поставки внешним потребителями определенной группы продуктов, представляющих для них ценность.

Ценность – значение, представляемое продуктом/услугой для удовлетворения той или иной потребности субъекта, производящего оценку.

Цепочка создания ценности – это процесс, проходящий, как правило, через несколько организаций. Цепочки создания ценности выявляются и анализируются с точки зрения организации в целом, то есть цепочка – это процесс самого верхнего уровня, или, говоря другими словами, большого масштаба. Построение и анализ схем ЦСЦ позволяет понять, как устроен бизнес, и использовать это понимание для построения архитектуры организации (организационной структуры, системы процессов и т. д.).

Как правило, при описании процессов организации большая их часть выделяется в привязке к структурным подразделениям. Поэтому практически важным является следующее определение:

Процесс подразделения – процесс, полностью выполняющийся в рамках

структурного подразделения.

Владельцами процессов подразделений являются, как правило, начальники этих подразделений или их заместители, помощники. Важно подчеркнуть, что нельзя ставить знак равенства между деятельностью подразделения и процессом. Например, если в организации есть отдел сбыта, то было бы ошибкой просто назвать всю деятельность этого отдела «процессом сбыта». Необходимо провести анализ и выявить, какие процессы реально выполняются в этом отделе.

В главе 2 мы поговорим о том, почему для системной оптимизации деятельности и налаживания межфункционального взаимодействия подразделений целесообразно выделять и улучшать сквозные процессы.

Сквозной (межфункциональный) процесс – тот, в котором участвует несколько структурных подразделений организации.

Тот факт, что сквозной процесс проходит через несколько различных структурных подразделений, скорее базовый критерий выделения сквозного процесса, чем его исчерпывающее определение. В главе 2 будут подробно обсуждаться критерии выделения сквозных процессов организации и методы управления такими процессами.

Внедрение процессного подхода предполагает

определение процессов организации, причем на разных уровнях. В компании среднего размера может быть четыре-пять уровней процессной иерархии, в небольшой – вполне достаточно трех-четырех.

При описании процессов на разных уровнях управления возникает вопрос, как называть процесс каждого уровня. Некоторые консультанты употребляют множество терминов: «макропроцесс», «бизнес-процесс», «процесс», «процедура», «функция», «операция», «работа», «активность» и т. п. Термин «бизнес-процесс» интерпретируют по-разному. Одни считают, что бизнес-процесс проходит через всю организацию и приносит прибыль²². Другие выделяют бизнес-процессы на всех уровнях. Чаще всего такие классификации оказываются непрактичными и запутывают сотрудников. В книге термины «процесс» и «бизнес-процесс» будут рассматриваться в качестве синонимов.

Предлагаю простой подход: использовать всего два термина – «процесс» и «операция». Процессы могут быть разных уровней: на самом верхнем – «процесс уровня 1», на среднем – «процесс уровня 2» и т. д. Также для процессов первого уровня используется термин «процессная категория», а для процессов вто-

²² Это когда-то вычитали в западных изданиях и начали бездумно тиражировать в России.

рого уровня – «процессная группа» (см. главу 3).

Декомпозиция процесса – разделение его на составляющие части.

Подпроцесс – процесс следующего уровня декомпозиции.

Замечу, что деятельность можно называть «подпроцессом» только в контексте рассмотрения процесса вышестоящего уровня.

На рис. 1.2.4 показано, как осуществляется декомпозиция процесса. При декомпозиции желательно разбивать его на несколько подпроцессов – от 2 до 10. Можно выделять даже 12 подпроцессов, если в противном случае приходится вводить дополнительные формальные уровни иерархии. Дело в том, что реальная жизнь всегда сложнее, чем любая теория или методика. На практике бывает удобно показывать при декомпозиции 10–12 подпроцессов. Это в основном касается описания процессов на среднем и нижнем уровнях.

Процессы самого верхнего уровня можно называть «процессными категориями». Регламентировать процесс верхнего уровня (процессную категорию) одним нормативно-методическим документом нецелесообразно, поскольку полученный документ будет формальным, громоздким и неудобным для практическо-

го использования²³. Важно корректно разработать систему процессов на нескольких уровнях, а регламентацию процессов следует начинать разумно (с третьего, иногда – с четвертого уровня)²⁴.

Рис. 1.2.4. Декомпозиция процесса



По ходу декомпозиции мы можем дойти до уровня, на котором процессы становятся элементарны-

²³ Так же ошибочно приравнивать деятельность крупного структурно-подразделения процессу и разрабатывать регламент выполнения такого «процесса». Целесообразно выделять реальные процессы внутри подразделения (может быть, некоторые при этом будут сквозными) и разрабатывать регламенты для этих процессов. Для описания деятельности подразделения можно разработать положение о подразделении, в котором указать перечень выполняемых процессов и ответственных за них.

²⁴ Это не означает, что не нужны документы верхнего уровня – положения о подразделениях. Речь идет только о процессах.

ми, их осуществляют отдельные сотрудники или они выполняются автоматически. В случае если дальнейшая декомпозиция процесса нецелесообразна, такой процесс можно называть операцией.

Операция – выполняемая отдельным сотрудником часть процесса, дальнейшая декомпозиция которого нецелесообразна.

Из операций, как правило, состоят процессы, которые выделяются при описании деятельности на уровне сотрудников организации. Такие процессы можно называть *операционными процессами*. Некоторые специалисты считают, что выделять процессы вообще можно только на операционном уровне. С их точки зрения процессы верхнего уровня не являются собственно процессами. Но с позиций системного внедрения процессного подхода такой взгляд неадекватен. В компании могут быть сотни операционных процессов. Если не построить процессную архитектуру, то их не удастся корректно связать в единую, комплексную систему.

Я уже упоминал об уникальности процессов. Для каждого из них можно определить границы, участников (отделы, сотрудников), выработать систему показателей для управления, назначить владельца и т. д. Но на практике встречаются обезличенные процессы, которые невозможно привязать к конкретному подраз-

делению, хотя их тоже приходится описывать и регламентировать. Для обозначения таких процессов можно использовать понятие «процедура».

Процедура – алгоритм выполнения некоторой части или процесса в целом.

Понятие процедуры вводится для решения следующих задач:

- описания обезличенных процессов, которые могут использоваться в различных подразделениях организации разными сотрудниками (примеры: «процедура управления документооборотом», «процедура управления договорами», «процедура оформления заявки» и т. п.);
- упрощенного описания технологии выполнения процесса внутри нормативно-методических документов (описывается только алгоритм выполнения работы без указания требований к преобразуемым и обеспечивающим ресурсам).

Процедуры могут разрабатываться отдельно от конкретных, уникальных процессов организации. Как правило, область действия таких процедур распространяется на организацию в целом или на ее значительную часть.

Характерный пример обезличенных процессов – процедуры, разрабатываемые при внедрении систе-

Мы менеджмента качества.

Пример. Процедура управления договорами – типичный пример обезличенного процесса. В ней, как правило, описана общая последовательность разработки, согласования и утверждения договора. Требования процедуры должны выполнять все сотрудники организации, которые имеют отношение к работе с договорами. Контроль актуальности процедуры может быть возложен, например, на юриста. Но назначить владельца процесса «Управление договорами» для организации в целом нельзя.

Пример. В организации есть call-центр. Множество операторов постоянно находятся на связи – принимают входящие звонки, обзванивают клиентов и т. п. Каждый оператор обязан выполнять работу по установленным процедурам. Их разработано несколько: процедура приема входящих звонков, процедура отправки факсов и т. д.

С точки зрения директора в деятельности call-центра можно выделить несколько процессов, например:

- обслуживание входящих звонков;
- обслуживание исходящих звонков;
- администрирование рабочих групп call-центра;

- подключение клиента и т. д.²⁵

Рассмотрим процесс обслуживания входящих звонков. С точки зрения директора call-центра важно, чтобы все входящие звонки были качественно обработаны при минимальном количестве операторов. Для процесса «Обслуживание входящих звонков» определены:

- технология выполнения (описана в соответствующих процедурах);
- требования к обеспечивающим ресурсам (необходимое оборудование, каналы связи, операторы с требуемыми навыками);
- показатели для управления процессом в целом (количество обслуженных звонков, количество звонков, обработанных одним оператором, среднее время обработки одного звонка и т. д.).

При выполнении процесса каждый оператор в течение дня многократно повторяет работу по заданной процедуре. Процесс в целом характеризуется работой нескольких операторов в течение суток, недель, месяца. С точки зрения владельца процесса (директора call-центра) значимы интегральные показатели работы,

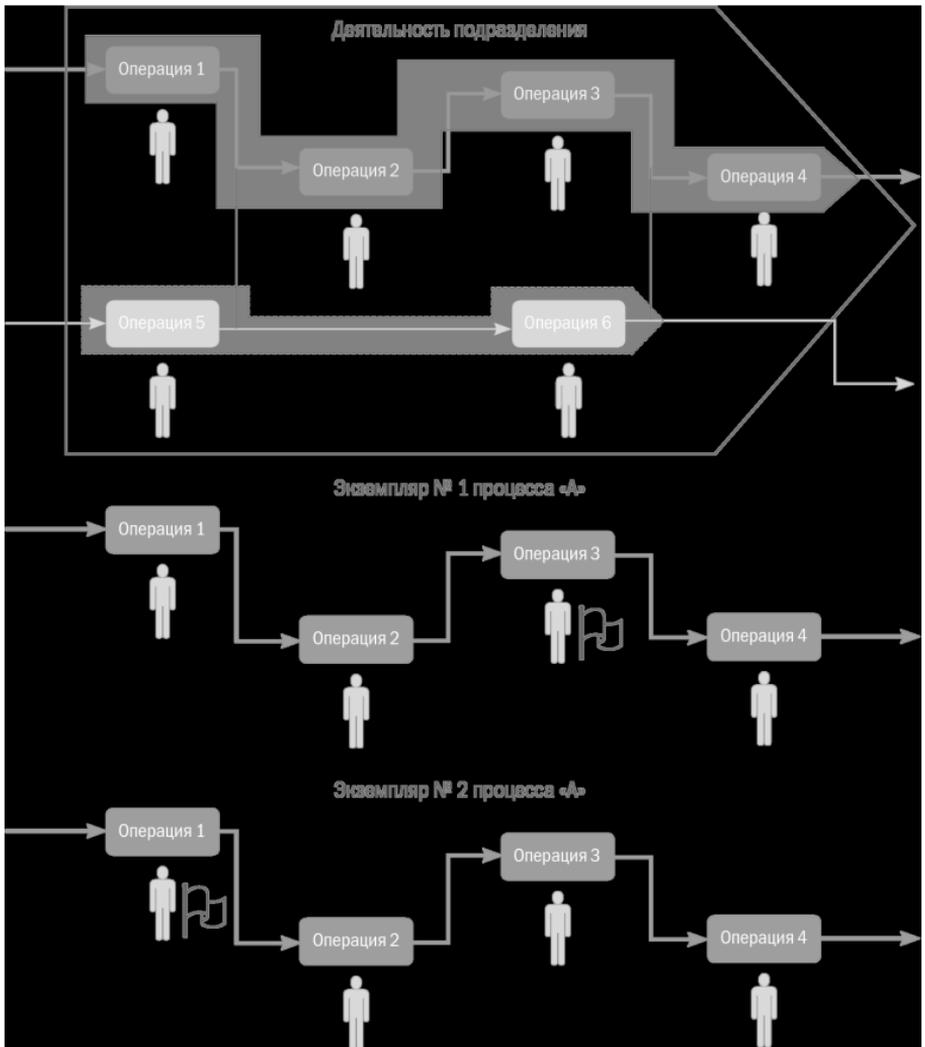
²⁵ Взяты некоторые процессы из опыта работы реального call-центра.

а для отдельного оператора важно выполнять свою работу в соответствии с требованиями процедуры.

Рассмотрим рис. 1.2.5. На нем представлена деятельность подразделения, внутри которого выделено шесть операций²⁶. Часть деятельности структурирована в виде процесса «А», который включает операции 1, 2, 3, 4 (другой процесс – «Б» включает операции 5 и 6). Операции процесса «А» выполняются последовательно, то есть работа переходит от одного сотрудника к другому. Допустим, что в начале рабочего дня процесс «А» начал осуществляться и к определенному времени операции 1 и 2 были выполнены, а операция 3 – только запущена (флажок напротив операции 3). В это время на вход операции 1 поступил ресурс, требующий обработки, то есть процесс «А» запускается еще раз (флажок напротив операции 1). Как описать такую ситуацию при помощи определений? Для этого вводится понятие «экземпляр процесса».

Рис. 1.2.5. Экземпляры процесса

²⁶ Показана линейная последовательность операций. В реальности схема может быть гораздо сложнее, содержать циклы и т. д.



Экземпляр процесса – деятельность по выполнению совокупности операций процесса, обеспечивающая получение

***единичного результата процесса*²⁷.**

За день бывает запущено и выполнено несколько экземпляров процесса. Если процесс автоматизирован, то его владелец может в течение рабочего дня оперативно отслеживать (проводить мониторинг) каждый экземпляр процесса, выявляя возникшие узкие места, проблемы и т. п. С точки зрения управления процессом в целом больший интерес представляют интегральные показатели оценки процесса (за день, неделю, месяц), а не результаты выполнения его отдельных экземпляров.

Оперировать понятием «экземпляр процесса» целесообразно только на уровне операционных процессов. Для более высокого уровня это понятие практически неприменимо.

Использование понятия «экземпляр процесса» является важным при автоматизации операционных процессов при помощи систем Work Flow, BPMS.

Обсудив некоторые подходы к классификации процессов, я введу такое важное понятие, как архитектура (система процессов) организации.

Архитектура (система процессов) – совокупность всех взаимосвязанных

²⁷ Некоторые операции из их общей совокупности при выполнении экземпляра процесса могут быть выполнены несколько раз (циклы, возвраты, доработки и т. п.).

и взаимодействующих процессов организации.

На мой взгляд, внедрение процессного подхода возможно только в том случае, когда руководители научились видеть процессы, построили систему процессов организации.

С практической точки зрения система процессов может быть оформлена в виде таблицы, где представлены:

- процессы различных уровней (три – пять уровней в зависимости от размеров организации);
- участники процессов;
- владельцы процессов;
- границы процессов (по входам/выходам и событиям).

Подчеркну, что построение системы процессов не подразумевает их комплексного описания на всех уровнях в виде графических схем. Важно понять структуру процессов, их границы и взаимосвязи. На этапе построения системы процессов детальное описание и регламентация нецелесообразны. Подробно о методике построения системы процессов будет говориться в главе 3.

Постепенно, по ходу внедрения процессного подхода процессы из системы процессов могут быть опи-

саны и занесены в электронный репозиторий процессов организации. Часто такой репозиторий называют *комплексной моделью 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.

Сейчас термин «моделирование процессов» вполне устоялся, хотя по большей части в компаниях выполняют не реальное моделирование²⁸, а простое описание процессов. В книге термины «моделирование процессов» и «описание процессов» рассматриваются в качестве синонимов.

²⁸ С определением всех параметров процесса, созданием математической модели и последующими расчетами при помощи какого-либо инструментария (программного обеспечения).

1.2.8. Показатели для управления процессом

Чтобы управлять процессами, нужны показатели. В рамках процессного подхода для каждого процесса определяется группа показателей, которые необходимы владельцу процесса для управления.

Показатель – количественный или качественный параметр, характеризующий объект управления.

Как правило, для каждого показателя определяют:

- наименование и код в системе показателей организации;
- перечень должностных лиц и организаций, получающих показатель в составе планов (отчетов);
- должность лица, ответственного за достижение целевого значения показателя;
- должность лица, ответственного за расчет показателя;
- периодичность расчета показателя и отчетный период;
- текстовое описание;
- единицу измерения;
- методику расчета;
- перечень документов, содержащих информацию,

необходимую для расчета показателя;

- перечень плановых (отчетных) форм, включающих показатель.

Можно выделить три категории показателей, необходимых для управления процессами.

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.

На практике зачастую показатели могут относиться сразу к нескольким категориям. Это вполне нормально. Важна не формальная классификация (она только помогает выявить нужные показатели), а реальный набор показателей для управления.

Пример. Организация продает автозапчасти. За прошлый месяц было реализовано 200 амортизаторов для определенной модели автомашин. Объем продаж амортизаторов является показателем процесса. Какой

же показатель в данном случае может характеризовать продукт? Например, доля амортизаторов (из числа реализованных за месяц), которые вышли из строя в течение трех месяцев с момента продажи²⁹. На основе анализа данного показателя можно принять решение о соответствии цены эксплуатационным характеристикам товара, чтобы обеспечить удовлетворенность клиентов его *качеством*.

С точки зрения удовлетворенности клиентов полезно подсчитать количество рекламаций по качеству амортизаторов и других запчастей.

Качество результата процесса – степень соответствия результатов процесса требованиям и ожиданиям потребителей.

С точки зрения практики важны еще два определения:

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.

²⁹ Конечно, такой показатель рассчитать непросто. Но поставить такую задачу все-таки можно.

Результативность процесса показывает отношение достигнутых фактических результатов по процессу к запланированным. Эффективность, в свою очередь, характеризует расход ресурсов различного вида для получения результатов процесса.

Более подробно разработка и использование показателей описываются в главе 6.

1.2.9. Определение процессного подхода

Итак, я представил необходимые определения. Осталось дать определение процессного подхода³⁰.

Процессный подход к управлению – построение в компании системы процессов, управление этими процессами для получения наилучших результатов, повышения эффективности и обеспечения удовлетворенности потребителей.

Определение процессного подхода выглядит весьма просто, но на практике внедрить его нелегко. Необ-

³⁰ В настоящее время в некоторых компаниях используется понятие «процессирование». «Процессирование» – новомодный термин, означающий описание, регламентацию и управление процессами; мне он не нравится. Многие термины приходят к нам с Запада. Но лучше обходиться своими формулировками, и русский язык для этого достаточно богат.

ходимо построить систему процессов («увидеть процессы организации») и начать реально управлять этими процессами.

Главная цель управления процессами – успешное развитие организации путем совершенствования процессов. Процессное управление позволяет обеспечить:

- ориентацию на потребителя, повышение качества продуктов и услуг организации;
- рост объемов продаж, увеличение прибыли;
- постоянное повышение эффективности деятельности организации;
- прозрачность, управляемость организации с точки зрения собственников и менеджеров верхнего уровня;
- развитие новой культуры управления (управление, основанное на фактах, уважение к людям и т. д.);
- вовлеченность персонала в улучшения, комфортность работы;
- возможность тиражирования стандартных процессов;
- возможность успешно развиваться и долго сохранять лидерство на рынке.

Основой для совершенствования процессов является цикл PDCA.

**Цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) –
цикл непрерывного улучшения процессов
Шухарта – Деминга**

Более подробно цикл PDCA рассмотрен в главе 6.

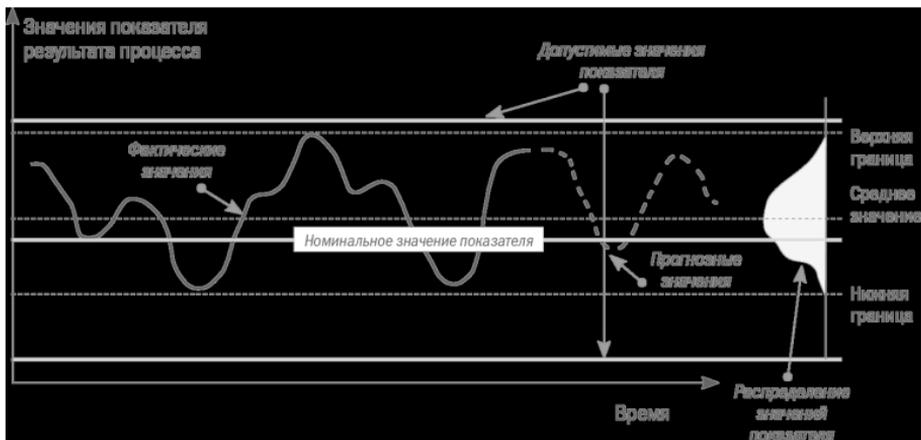
1.3. Обоснование эффективности процессного подхода³¹

1.3.1. Стабильность и воспроизводимость процесса

Основная задача данного пункта – показать, что структурированный и управляемый процесс всегда эффективнее хаотичной и плохо управляемой деятельности. Как ни странно, некоторым руководителям это утверждение не кажется очевидным. Когда речь заходит о необходимости описания и наладки процессов, они заявляют: «Мы и так нормально работаем. Зачем нам еще заниматься какими-то процессами, что-то описывать, анализировать?!» Рассмотрим схему, представленную на рис. 1.3.1.

Рис. 1.3.1. Стабильный и воспроизводимый процесс (в широком смысле)

³¹ В данном параграфе сделана попытка обосновать эффективность процессного подхода без детального рассмотрения методов статистического управления процессами.



На рис. 1.3.1 представлен график изменения значений одного из показателей, характеризующих результат процесса. Видно, что за все время измерения этого показателя его значения не выходили за верхнюю и нижнюю границы. Если мы можем обоснованно (то есть при помощи определенной методики) предсказать, что значение показателя не выйдет за указанные границы в течение разумного времени, то это означает, что процесс является *стабильным* (по рассматриваемому показателю). Какое время считать разумным? Если период наблюдения составил один квартал, то разумным временем формирования прогноза можно считать, например, месяц. Безусловно, при наличии возможности лучше выполнить соответствующие расчеты, построить контрольные карты Шухарта

и определить, находится ли процесс в состоянии *статистической управляемости* (см. [6]). Но поскольку многим руководителям этот метод кажется слишком сложным, введем для себя следующие определения.

Стабильный процесс (в широком смысле)³² – процесс, поведение которого по ряду показателей можно предсказать на некоторую перспективу с определенной степенью точности, достаточной для принятия управленческих решений.

На рис. 1.3.1 приведены допустимые (верхнее и нижнее) значения показателя и его номинальное (целевое) значение. Это могут быть, например, требования потребителя по допускам по рассматриваемому показателю результата процесса. Видно, что значение показателя все время находилось внутри области допустимых значений. Можно сказать, что процесс в течение этого времени был *воспроизводим* по данному показателю.

Также на рис. 1.3.1 показано распределение значений показателя по данным, полученным за все время наблюдений³³.

³² Обычно стабильность процесса определяют на основе понятия статистической управляемости.

³³ Форма распределения показана условно, но это распределение в любом случае не является нормальным.

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

Очевидно, что стабильный процесс не всегда воспроизводим. Если значения показателя выходят за границы допуска, то результаты процесса будут несоответствующими, дефектными. Потребитель может отказаться от такой продукции/услуг. Все придется переделывать, выпускать заново и т. п. Это приведет к потерям ресурсов и снижению эффективности (отношение полученного результата к затраченным ресурсам). Некоторые организации имеют вполне устоявшиеся, стабильные процессы. Хотя эффективность их работы низкая, но вполне приемлемая с точки зрения собственников и менеджмента. Если внешние потребители не могут получить продукцию/услуги у другой компании, то будут вынуждены приобретать ее у рассматриваемой организации. С точки зрения потребителя ее процессы не будут воспроизводимыми.

На рис. 1.3.2 представлены распределение значений показателя (то же, что и на рис. 1.3.1) и функ-

ция потерь Генити Тагути. Тагути показал, что в ближайшей окрестности номинального значения показателя вид функции потерь представляет собой параболу³⁴. Функция потерь показывает величину потерь ресурсов различного вида, которые возникают в организации при отклонении значений показателя процесса от номинального.

Рис. 1.3.2. Потери для центрированного и смещенного процессов³⁵

³⁴ Реальная функция потерь не обязательно должна выглядеть как параболла. Кроме того, для нее существует некоторое максимальное значение потерь, ограничивающее эту функция сверху.

³⁵ График построен на основе примера, приведенного в главе 7 книги [6].

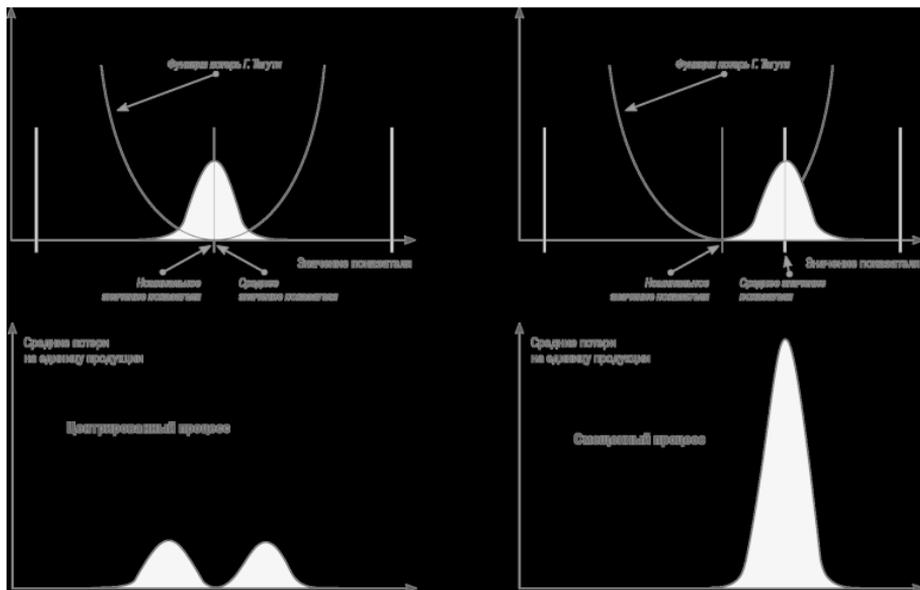


Рис. 1.3.2 демонстрирует случай так называемого центрированного процесса (среднее значение показателя совпадает с номинальным). Общая величина потерь организации, связанных с выполнением данного процесса, будет пропорциональна площади под графиком, который получается при перемножении распределения значений показателя и функции потерь Тагути. Для центрированного процесса эти потери располагаются на рис. 1.3.2 внизу слева. Справа на том же рисунке показан так называемый смещенный процесс (среднее значение показателя отличается от номинального) и потери, которые возникают для

такого процесса (внизу справа). Очевидно, что потери будут минимальны, если среднее значение показателя совпадает с номинальным («попадание точно в цель»), а распределение показателя относительно узкое (минимальная дисперсия).

Таким образом, можно сделать простой вывод:

Потери ресурсов для стабильного и воспроизводимого процесса будут всегда меньше потерь в случае нестабильного и невозпроизводимого процесса.

Иными словами, если процесс неструктурирован, находится в состоянии близком к хаосу, то потери ресурсов в нем всегда выше, чем в регламентированном, управляемом и стабильном процессе.

1.3.2. Вариации процесса

Какие факторы влияют на стабильность процесса? Обсуждая этот вопрос, необходимо использовать понятие вариации. Под вариацией можно понимать отклонение значений показателей, характеризующих процесс, от среднего значения. Очевидно, что все в мире подвержено вариациям.

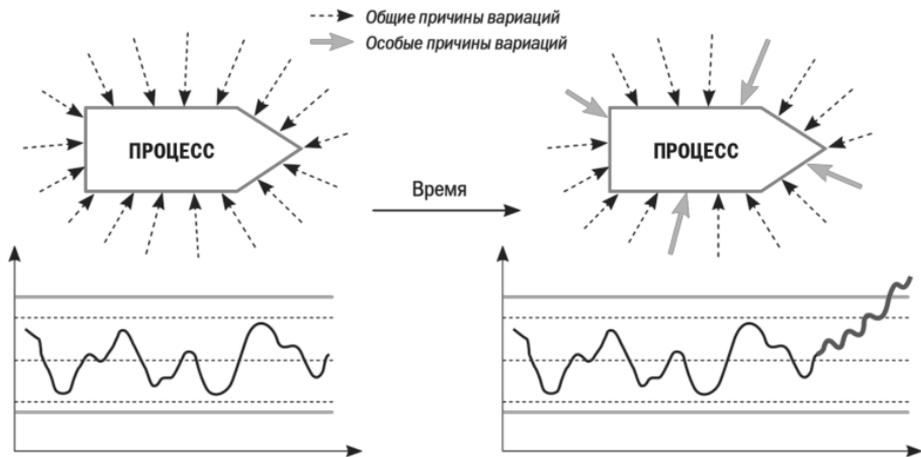
Каковы причины вариаций? Профессор Э. Деминг (см. [4]) выделял две группы причин: общие и особые. С моей точки зрения, общие причины можно также на-

звать системными. Рассмотрим каждую из двух групп причин.

На любой процесс воздействует большое количество факторов, отдельное влияние каждого из которых невелико. Эти факторы действуют постоянно и меняются относительно медленно (по сравнению с циклом выполнения процесса). В совокупности они создают систему, в которой функционирует процесс. Эти факторы можно назвать общими причинами вариаций. Вторая группа факторов – это те, что действуют непредсказуемо, по неизвестному для нас закону. При этом они сильно влияют на процесс, выводя его из стабильного состояния. Такие факторы можно назвать особыми причинами вариаций.

На рис. 1.3.3 показано, что происходит с процессом с течением времени.

Рис. 1.3.3. Влияние общих и особых причин



Допустим, что процесс был приведен в стабильное состояние. Но в дальнейшем анализ стабильности процесса не производился, причины вариаций не выявлялись и не устранялись. Со временем (рис. 1.3.3) на процесс начали воздействовать особые причины. В такой ситуации показатели процесса рано или поздно выйдут за допустимые границы, сам он перестанет быть стабильным и воспроизводимым. Потери возрастут, эффективность снизится. Менеджмент начнет прилагать героические усилия для получения приемлемых результатов, пытаясь управлять процессом, находящимся, по сути, в состоянии, близком к хаосу. За эту деятельность он будет требовать награды (премии, бонусы, повышение по службе и т. п.). В организации начнет развиваться культура героев.

Можно сделать вывод, что:

Неструктурированный и неадекватно управляемый процесс со временем приходит в состояние, близкое к хаосу. При этом он может выдавать приемлемые результаты только за счет героических усилий менеджмента и нерационального расходования ресурсов.

1.3.3. Экономическая целесообразность регламентации процесса

Рассмотрим следующую ситуацию. Представим, что мы потратили определенное время и ресурсы на приведение процесса к стабильному состоянию. Определим некоторые значения:

t – период времени, потраченного на приведение процесса к стабильному состоянию;

$\sum_{\text{опт.}}$ – величина ресурсов (затраты), израсходованных на эту деятельность (опт. – от слова оптимизация).

Предполагается, что система управления процессом налажена и обеспечивает оперативное выявление и устранение особых причин вариаций процесса. Затраты на построение такой системы мы включили

В $\Sigma_{\text{опт.}}$.

За время T процесс находится в стабильном и воспроизводимом состоянии, выпускает приемлемую с точки зрения потребителя продукцию (оказывает услуги). Величина ресурсов, израсходованных на деятельность процесса за время T , составит:

$\Sigma_{\text{опт. пр.}}$ – величина ресурсов, израсходованных на операционную деятельность по оптимизированному, стабильному и воспроизводимому процессу за время T .

Представим себе, что мы не проводили оптимизацию процесса и не создали систему управления, обеспечивающую поддержание процесса в стабильном и воспроизводимом состоянии. За время T расход ресурсов на деятельность неоптимизированного процесса составит:

$\Sigma_{\text{не опт. пр.}}$ – величина ресурсов, израсходованных на операционную деятельность по неоптимизированному процессу за время T .

Таким образом, расход ресурсов на нестабильный процесс всегда больше расхода ресурсов на стабильный и воспроизводимый процесс, то есть справедливо неравенство:

$$\sum_{\text{опт. пр.}} < \sum_{\text{не опт. пр.}} \quad (1)$$

Запишем также следующее неравенство:

$$\sum_{\text{опт.}} + \sum_{\text{опт. пр.}} < \sum_{\text{не опт. пр.}} \quad (2)$$

Неравенство (2) означает, что сумма затрат на оптимизацию процесса и операционных затрат на его выполнение за время T меньше суммы затрат на неоптимизированный, нестабильный процесс. При каких условиях это неравенство будет справедливо? Тогда, когда за время T затраты на оптимизацию успеют окупиться. Рассмотрим некоторые практические ситуации.

Ситуация 1. Стабильная внешняя среда.

Данная идеальная ситуация характеризуется тем, что:

- система общих причин, воздействующих на процесс, не изменяется в течение неограниченного времени;
- воздействие возникающих особых причин не яв-

ляется чрезмерным³⁶; система управления обеспечивает устранение особых причин и поддержание процесса в стабильном и воспроизводимом состоянии.

Очевидно, что в такой идеальной ситуации через некоторое время неравенство (2) всегда будет справедливым. В рассматриваемом случае $t \ll T$.

Итак, в случае стабильной внешней среды *затраты на внедрение процессного управления всегда окупаются* с течением времени.

Ситуация 2. Медленные изменения внешней среды.

Ситуация 2 характеризуется тем, что:

- система общих причин, воздействующих на процесс, медленно меняется со временем. При этом система управления успевает адаптировать процесс к изменяющимся условиям без существенных, скачкообразных изменений³⁷. Привлечение дополнительных ресурсов не требуется;

- воздействие возникающих особых причин не является чрезмерным; система управления обеспечивает устранение особых причин и поддержание про-

³⁶ Пример чрезмерного влияния особой причины – взрыв газовой магистрали, который привел к выгоранию всего предприятия.

³⁷ Например, совершенствование производственного процесса без полной замены оборудования.

цесса в стабильном и воспроизводимом состоянии.

В такой ситуации неравенство (2) также будет справедливо с некоторого момента времени. Хотя этот момент может наступить позже, чем в ситуации 1. В данном случае $\tau < T$. Величина T характеризует временной интервал работы процесса до момента идентифицируемого изменения внешней среды.

Ситуация 3. Резкие изменения внешней среды.

Ситуация 3 характеризуется тем, что:

- система общих причин, воздействующих на процесс, со временем резко и непредсказуемо меняется³⁸; система управления не успевает адаптировать процесс к изменяющимся условиям; требуется привлечение дополнительных ресурсов для стабилизации процесса;
- воздействие возникающих особых причин является существенным и превышает возможности системы управления по обеспечению стабильного состояния; требуется существенная реорганизация процесса, привлечение дополнительных ресурсов.

Для данной ситуации $\tau \sim T$, то есть интервал времени, после которого происходят резкие, существенные изменения внешних условий, сопоставим со вре-

³⁸ По сути, часть общих причин становится особыми причинами.

менем, потраченным на оптимизацию системы управления. В рассматриваемой ситуации неравенство (2) может оказаться несправедливым. Если в такой ситуации затягивать проект внедрения процессного подхода, то эффект никогда не будет получен ($t > T$).

Анализ трех рассмотренных ситуаций позволяет сформулировать следующие четыре предположения:

1. Для организаций, ведущих деятельность в условиях стабильной внешней среды, *внедрение процессного подхода всегда приводит к росту эффективности.*

2. Для организаций, работающих в умеренно нестабильных внешних условиях, *внедрение процессного подхода может дать эффект*, но нужно обратить особое внимание на длительность проекта внедрения и адаптивность построенной системы управления к изменениям внешней среды.

3. Для организаций, функционирующих в умеренно нестабильных, хаотичных внешних условиях ($t \sim T$), длительность проекта внедрения процессного подхода и возможность системы управления к быстрой и гибкой адаптации являются критическими факторами успеха.

4. Для организаций, работающих в весьма нестабильных внешних условиях³⁹ ($t \gg T$), внедрение про-

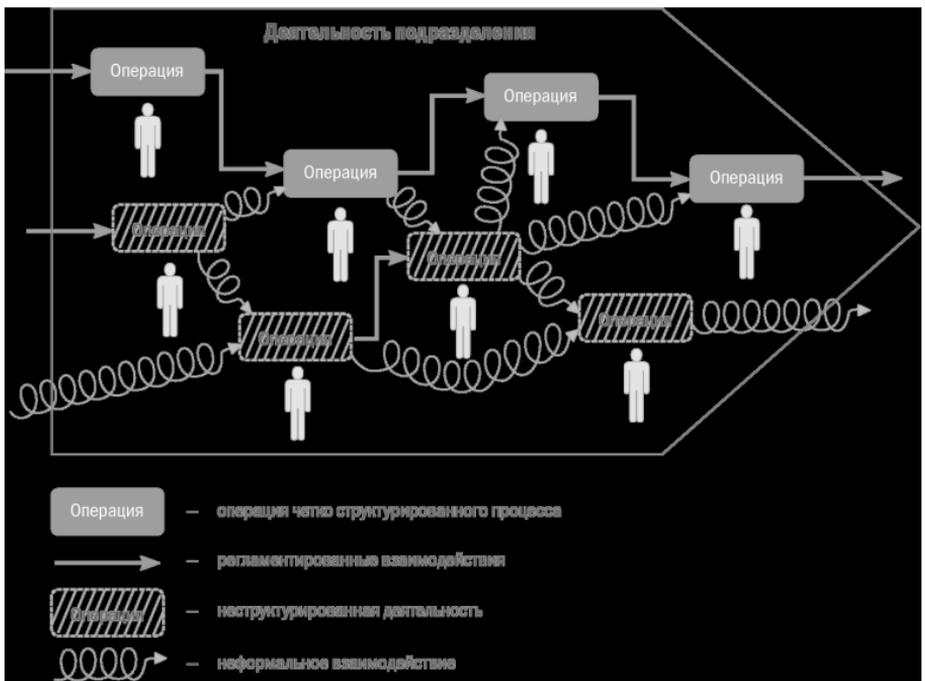
³⁹ Например, в ситуации войны.

цессного подхода может не принести ожидаемого эффекта. В данной ситуации деятельность организации возможна только благодаря *наличию культуры героев* и *расходованию дополнительных ресурсов*.

1.3.4. Структурированный процесс или самоорганизация?

За счет чего нестабильная, хаотичная деятельность может давать приемлемый результат на выходе? Рассмотрим рис. 1.3.4. На нем представлена деятельность подразделения организации.

Рис. 1.3.4. Структурирование и самоорганизация деятельности



Часть этой деятельности является структурированной в виде процесса, состоящего из четырех операций. Процесс регламентирован и находится в стабильном и воспроизводимом состоянии. Связи между операциями процесса четко определены, то есть входы/выходы специфицированы и согласованы. На рис. 1.3.4 формализованные операции закрашены темным фоном, а формализованные связи показаны в виде стрелок.

Остальная часть деятельности подразделения не

структурирована в виде процессов, то есть отсутствуют какие-либо регламентирующие документы (регламенты, инструкции, спецификации и т. п.). Кстати, на практике часто бывает так:

- есть положение о подразделении, в котором поверхностно описаны его функции (редко можно встретить в нем матрицу ответственности, где эти функции распределены между сотрудниками);
- должностные инструкции сотрудников являются очень общими, по ним невозможно работать.

На рис. 1.3.4 неструктурированная часть деятельности подразделения показана в виде заштрихованных операций, а неформальные связи между ними имеют вид пружинок.

Подразделение, представленное на рис. 1.3.4, работает и выдает на выходе требуемые результаты, но только часть из них является итогом выполнения регламентированного и стабильного процесса. Остальное – это выход неформализованной, неструктурированной деятельности. При этом руководитель и сотрудники подразделения регулярно получают зарплату и премии за хорошую работу.

Как такое может быть? За счет чего удастся получить результат при полном отсутствии регламентации? Дело в том, что часть деятельности, которая

не структурирована в виде процесса, выполняется за счет *самоорганизации* коллектива подразделения. В данном контексте мы понимаем под самоорганизацией способность группы людей налаживать связи и создавать недокументированные технологии выполнения работы для решения поставленных задач.

Чтобы путем самоорганизации можно было получить результат, необходимо наличие:

- квалифицированного руководителя, способного организовать работу нужным образом;
- сотрудников (как правило, в избыточном количестве);
- компетенций у этих сотрудников (в том числе у некоторых из них должны быть компетенции в области управления);
- мотивации у сотрудников решить поставленные руководством задачи.

Механизм самоорганизации можно представить себе следующим образом. Сотрудники, мотивированные на получение конечного результата, используя свои компетенции и опыт, путем неформального взаимодействия создают некоторые *недокументированные технологии* выполнения работы. Эти технологии основываются на устных договоренностях, страхах, привычках, авторитетах и т. п. В результате че-

рез некоторое время возникает некоторая устойчивая среда, в которой основная часть работы выполняется по неформализованным и нечетким технологиям. Информация об этих технологиях хранится в головах сотрудников. Используемые формы документов нигде не утверждены. Четкие границы ответственности отсутствуют. Формализованные критерии проверки правильности исполнения технологии – также.

Следует отметить, что в каждой организации можно выделить процессы, которые в меньшей степени подвержены воздействию внешней среды, то есть потенциально могут быть стабильными. В свою очередь, есть ряд процессов, которые приходится изменять очень часто. Регламентация первой группы процессов, безусловно, может дать положительный эффект. Для второй группы процессов придется возлагать надежды на самоорганизацию.

Для выживания компании на рынке нужна определенная гибкость, адаптивность к изменяющимся условиям внешней среды. Поэтому руководителям компании важно создать систему управления, которая способна не только *создавать стабильные и воспроизводимые процессы, но и быстро их перестраивать с учетом внешних изменений*. При этом стабильность процессов должна по возможности сохраняться.

Важный фактор гибкости организации – наличие команды руководителей, имеющих необходимый опыт и навыки реорганизации процессов. В такой команде должен быть лидер. Вообще новая деятельность, реорганизация компании, создание новых направлений бизнеса, проекты развития во многом основаны на самоорганизации. Но даже в этих случаях изменения реализуются быстрее и с меньшими потерями, если регламентированы ключевые процессы (например, управление проектами, открытие филиала и т. п.).

Пример. Некоторые руководители крупных организаций придерживаются мнения, что структурирование и регламентация процессов – недостаточно эффективный инструмент. С их точки зрения, можно гораздо быстрее наладить деятельность и сделать ее более эффективной, стимулируя сотрудников. Так, один из руководителей крупного банка рассказал историю о том, как известный топ-менеджер периодически посещал филиалы этого банка. Во время таких визитов он резко отчитывал руководителей филиала, доводя их чуть ли не до сердечного приступа. После этого эффективность филиала на пару месяцев возрастала.

Перед нами пример самоорганизации

в жесткой, репрессивной системе менеджмента. К сожалению, некоторые руководители, воспитанные в такой среде, не воспринимают другие подходы и методы управления.

Еще аргументы за создание структурированных, стабильных и воспроизводимых процессов – это:

- возможность тиражирования процесса;
- возможность масштабирования процесса.

Для многих организаций задача тиражирования процессов весьма актуальна. Как правило, это компании, имеющие сетевые структуры различного вида:

- сеть магазинов;
- сеть филиалов;
- сеть представительств;
- группу производственных предприятий одного типа;
- прочее.

Если процессы четко структурированы, а их эффективность опробована на практике (в одном из подразделений), то их можно тиражировать в другие регионы и города. Вероятность создания прозрачной для управления и эффективной сети (группы предприятий) в данной ситуации будет значительно выше, чем в случае, когда новые территориально уда-

ленные подразделения создаются отдельными яркими личностями без всякой регламентирующей документации по процессам.

Задача масштабируемости процессов возникает, как правило, в случае быстрого роста бизнеса. Например, количество сотрудников организации, выполняющих одни и те же процессы, увеличивается в несколько раз в течение года. При таких темпах роста для сохранения прозрачности и управляемости системы крайне необходимо структурировать и регламентировать процессы.

Постоянно выполняемая, основанная на самоорганизации и нечетких технологиях деятельность всегда менее эффективна, чем четко структурированная. Но, как я уже упоминал, если на систему (организацию, подразделение) постоянно оказывается давление, то работать по четким, регламентированным процессам становится сложно. Руководителям остается надеяться на самоорганизацию, но и она имеет ограничения. При чрезмерных внешних воздействиях самоорганизация:

- является дорогостоящим решением проблемы (требуется избыточность по ресурсам – высокооплачиваемые менеджеры и специалисты, большое количество рядового персонала и т. п.);
- не устраняет риска полной потери управляемости,

не дает стопроцентной гарантии получения приемлемого результата.

Итак, можно предположить, что самоорганизация обходится дороже структурированного, стабильного и воспроизводимого процесса на относительно длительном интервале времени в случае умеренного давления со стороны внешней среды.

Подводя итоги, можно сделать следующие выводы:

1. Внедрение процессного подхода делает процессы организации структурированными, стабильными и воспроизводимыми. Это означает, что такая организация эффективнее, чем не внедрившая процессный подход.

2. При внедрении процессного подхода в организации обязательно должны появиться структурированные процессы⁴⁰, обеспечивающие гибкость и адаптивность самой системы процессов к изменяющимся условиям внешней среды. Иными словами, *должны совершенствоваться не только процессы управления, но и процессы выполнения деятельности.*

⁴⁰ И, соответственно, подразделения и сотрудники.

1.4. Концепция внедрения процессного подхода

1.4.1. Общее описание концепции «Совершенствование процессов»

Прежде чем приступить к внедрению процессного подхода, собственникам и руководителям организации необходимо разработать *концепцию внедрения процессного подхода* и закрепить ее документально. Концепция может, например, включать перечень элементов, которые должны быть реализованы в системе управления, построенной при внедрении процессного подхода. Также в рамках концепции могут быть сформулированы принципы процессного управления в компании.

С моей точки зрения, внедрение процессного подхода в организации означает, что:

- создана и постоянно совершенствуется система процессов; границы процессов и ответственность руководителей процессов четко определены;
- создана и постоянно совершенствуется система показателей (метрик) для управления процессами;

целевые значения для ряда показателей⁴¹ устанавливаются в рамках системы стратегического управления;

- руководители всех уровней осуществляют оперативное управление процессами на основе системы показателей; процессы управления регламентированы;

- процессы поддерживаются в стабильном и воспроизводимом состоянии;

- руководители всех уровней непрерывно совершенствуют свои процессы;

- создана и активно используется система регламентации процессов, исполнение регламентов контролируется; электронный репозиторий процессов и база НМД поддерживаются в актуальном состоянии;

- создана и постоянно совершенствуется корпоративная культура, ориентированная на совершенствование процессов и развитие; персонал организации вовлечен в деятельность по непрерывному совершенствованию процессов;

- постоянно внедряются новые, более эффективные технологии выполнения процессов, осуществляется автоматизация процессов (в том числе при помощи BPMS).

⁴¹ До определенного уровня декомпозиции процессов.

Приведенный перечень требований характеризует концепцию внедрения процессного подхода, которую можно условно назвать «Совершенствование процессов». Один из ее важнейших элементов – создание в организации культуры непрерывного совершенствования процессов, основанной на вовлечении руководителей и сотрудников всех уровней.

Практическая реализация перечисленных выше требований – непростая задача, предъявляющая к собственникам и руководителям организации высокие требования.

В первую очередь от них требуется *уверенность* в возможности трансформации организации на принципах процессного подхода.

Во-вторых, они должны быть не только администраторами, но и лидерами, готовыми повести за собой людей.

В-третьих, необходимо изменить отношение к персоналу, сделать организацию более социально ориентированной. Собственникам и руководителям желательно перестать рассматривать прибыль как единственную цель бизнеса. Организация становится системой, ориентированной на совершенствование людей, развитие общества в целом. Многим собственникам бизнеса эти требования могут показаться неадекватными. Те из них, кто рассматривает организацию

лишь как источник доходов, как свою абсолютную собственность (вещь, с которой можно делать все что угодно), а людей – как бросовый, возобновляемый ресурс, никогда не будут заинтересованы во внедрении процессного подхода по концепции «Совершенствование процессов».

В-четвертых, руководители организации должны знать методики процессного управления.

Рассмотрим подробнее, какие изменения должны произойти в организации при внедрении процессного подхода по концепции «Совершенствование процессов». На рис. 1.4.1 показаны элементы (процессы), которые должны быть созданы или изменены. Сразу оговоримся, что предложенное на рисунке деление на объекты условно.

1.4.2. Процессный подход на уровне организации в целом

На рис. 1.4.1 показаны три уровня. Изменения, возникающие при внедрении процессного подхода на уровне организации в целом, представлены в табл. 1.4.1.

Таблица 1.4.1. Элементы системы процессного управления на уровне организации в целом

№	Наименование элемента	Описание элемента
1	Стратегическое управление* (в том числе бизнес-моделью, ЦСЦ)	<p>В рамках системы стратегического управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> — осуществляется разработка целей развития организации в целом; — определяются ключевые процессы (с точки зрения достижения стратегических целей); — устанавливаются целевые значения показателей процессов (для ключевых процессов, процессов первого—третьего уровней иерархии) на долго- и среднесрочную перспективу; — определяются требования к бизнес-модели организации, в том числе к цепочкам создания ценности (ЦСЦ), которые необходимы для достижения целей бизнеса; — определяются требования к архитектуре организации, в том числе к системе процессов и организационной структуре; — определяются требования к системе организационного развития; — определяются требования к корпоративной культуре и т. д.

* Приводится описание только тех элементов, которые должны появиться при внедрении процессного подхода. Полное описание процесса стратегического управления выходит за рамки содержания книги.

Таблица 1.4.1 (окончание)

№	Наименование элемента	Описание элемента
2	Оперативное управление процессами* (на основе системы показателей)	<p>В рамках системы оперативного управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> — планируется деятельность компании и процессов, в том числе устанавливаются целевые значения показателей по процессам на краткосрочную перспективу; — выполняется организация деятельности, владельцам процессов выделяются необходимые ресурсы; — контролируется (мониторится) ход и результаты выполнения процессов; — анализируется эффективность и результативность деятельности организации и процессов
3	Управление архитектурой организации** (система процессов, организационная структура и т. д.)	<p>Управление архитектурой организации в данном контексте включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> — разработку и поддержание системы процессов организации в актуальном состоянии (то есть состоянии, обеспечивающем достижение стратегических целей бизнеса, лидерство по созданию ценности для клиентов и т. д.); — поддержание организационной структуры в состоянии, эффективно помогающем организации выполнять процессы
4	Управление системой организационного развития (ориентированной на процессы)	<p>Управление системой организационного развития включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> — анализ эффективности системы организационного развития (деятельности подразделения по организационному развитию); — выделение ресурсов, необходимых для развития системы (зарплата/премии, обучение специалистов, инфраструктура, программное обеспечение, покупка информации: книги, методики и т. д.)
5	Управление реализацией цикла PDCA в организации	<p>Управление реализацией цикла PDCA в организации включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> — создания и поддержание в актуальном состоянии НМД**, регламентирующих цикл PDCA в организации; — анализ предложений руководителей и сотрудников по совершенствованию процессов; выделения ресурсов на выполнение мероприятий (проектов) по совершенствованию процессов; — анализ эффективности мероприятий по совершенствованию процессов; — создание условий для командной работы на уровне организации в целом (необходимые НМД, инфраструктура, коммуникации и т. д.); — создание условий для вовлечения персонала в совершенствование процессов (система стимулирования персонала, внутренний PR процессного подхода как идеологии управления и т. д.)

* В отличие от существующей практики, акцент при оперативном управлении делается на процессы.

** Может рассматриваться как часть системы стратегического управления.

1.4.3. Обеспечение организационного развития при внедрении процессного подхода

Второй уровень, показанный на рис. 1.4.1, представляет собой требования к деятельности системы организационного развития при внедрении процессного подхода. Они представлены в табл. 1.4.2.

Рис. 1.4.1. Требования в рамках концепции «Совершенствование процессов»

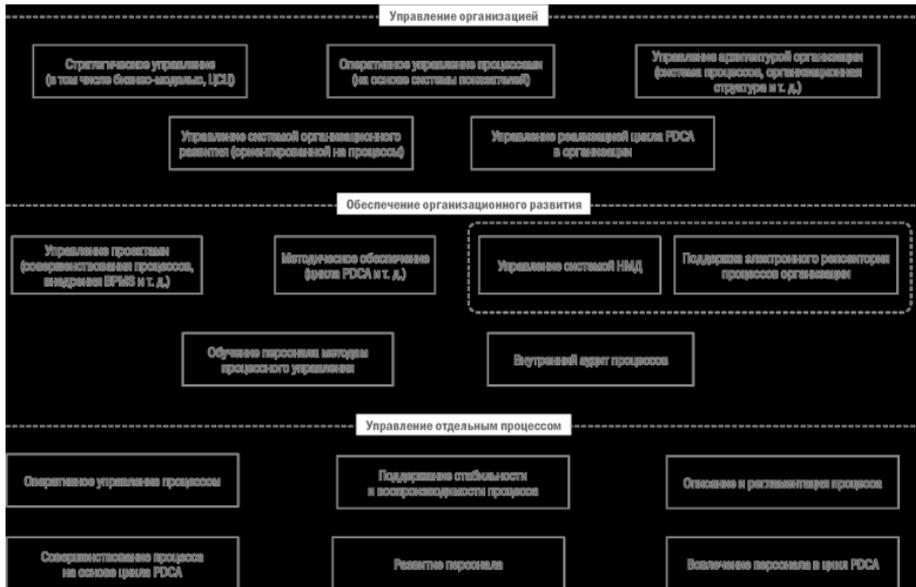


Таблица 1.4.2. Элементы системы процессного управления на уровне системы организационного развития

№	Наименование элемента	Описание элемента
1	Управление проектами (совершенствования процессов, внедрения BPMS и т. д.)	<p>Деятельность системы организационного развития в части управления проектами может включать:</p> <ul style="list-style-type: none"> — создание и поддержание проектного офиса; — управление проектом внедрения процессного подхода; — управление проектами (например, совершенствования процессов, автоматизации процессов при помощи BPMS и т. д.); — координацию и методическую поддержку проектов, выполняемых владельцами процессов; — поддержку базы знаний организации в части информации о проектах совершенствования процессов
2	Методическое обеспечение (цикла PDCA и т. д.)	<p>Методическое обеспечение организационного развития включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> — разработку и поддержание в актуальном состоянии следующих методических документов: — методики управления бизнес-процессами; — стандарт описания процессов (соглашение о моделировании); — типовые процедуры управления процессами; — методики анализа процессов и т. д.; — разработку/корректировку форм документов (планы, отчеты и т. д.), используемых владельцами процессов при выполнении цикла PDCA; — оказание методической помощи владельцам процессов при внедрении методик процессного управления (описание процессов, разработки НМД, анализ процессов, организация командной работы и т. п.)
3	Управление системой НМД	<p>Управление системой нормативно-методической документации включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> — разработку, поддержание в актуальном состоянии и контроль исполнения процедуры управления НМД внутреннего происхождения; — совершенствование структуры и форм НМД организации; — поддержание базы НМД в актуальном состоянии (в бумажной и электронной форме); — обеспечение хранения и защиты НМД; — обеспечение введения в действие, распространения, использования и актуализации НМД (поддержание документооборота в части НМД); — участие в разработке наиболее сложных НМД организации; — анализ эффективности системы НМД и выполнения мероприятий по ее совершенствованию
4	Поддержка электронного репозитория ¹⁰ процессов организации	<p>Поддержка электронного репозитория процессов включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> — проверку описаний процессов («моделей» процессов), предоставленных владельцами процессов; интеграцию этих описаний в репозиторий процессов; — актуализацию информации о процессах в репозитории; — администрирование базы данных, содержащих информацию о процессах; — обеспечение использования информации процессного репозитория сотрудниками при помощи корпоративной сети; — обеспечение использования информации процессного репозитория для регламентации процессов (выгрузка информации в нулевой форме); — прочее

№	Наименование элемента	Описание элемента
5	Обучение персонала методам процессного управления	Обучения персонала методам процессного управления включает: <ul style="list-style-type: none"> — разработку программ обучения персонала методам процессного управления; — организацию и проведение внутреннего и внешнего обучения сотрудников методам процессного управления; — организацию внутренних семинаров, конференций, круглых столов по обмену опытом внедрения процессного подхода, освещение лучших достижений по совершенствованию процессов
6	Внутренний аудит процессов	Внутренний аудит процессов включает: <ul style="list-style-type: none"> — подготовку и проведение внутренних аудитов; — разработку предложений по совершенствованию процессов

* На рис. 1.4.1 «Управление НМД» и «Поддержка репозитория» обведены пунктирной линией, что указывает на тесную связь данных элементов в системе.

** Репозиторий создается при помощи специализированной среды моделирования процессов. Информация о процессах, как правило, хранится в промышленной базе данных.

Отметим, что в рамках данной концепции за описание и регламентацию процессов отвечают руководители (владельцы процессов). Методическую поддержку этой деятельности осуществляет подразделение организационного развития (проверка «моделей» процессов, интеграция «моделей» в единый репозиторий процессов организации и т. д.).

1.4.4. Управление процессами на уровне владельцев процессов

При внедрении процессного подхода изменяется деятельность практически всех руководителей организации. Они становятся владельцами процессов, причем, как правило, нескольких. Элементы системы процессного управления на уровне владельцев процессов представлены в табл. 1.4.3.

Таблица 1.4.3. Элементы системы процессного управления на уровне владельцев процессов

№	Наименование элемента	Описание элемента
1	Оперативное управление процессом	Оперативное управление процессом включает: <ul style="list-style-type: none">— планирование процесса;— организацию деятельности по процессу (в том числе выделения ресурсов);— мониторинг (контроль) хода процесса и его результатов на основе системы показателей (матриц);— анализ результативности и эффективности процесса;— контроль исполнения НМД по процессу

№	Наименование элемента	Описание элемента
2	Поддержание стабильности и воспроизводимости процесса*	Поддержание стабильности и воспроизводимости процесса включает: — выявление вариаций (при помощи статистических методов анализа, в том числе контрольных карт Шухарта); — анализ причин вариаций (различные аналитические методы); — выполнение корректирующих действий (выполнение мероприятий/проектов по устранению причин вариаций)
3	Совершенствование процесса на основе цикла PDCA	Совершенствование процесса со стороны владельца процесса включает: — анализ процесса и его результатов; — бенчмаркинг; — разработку и выполнение мероприятий/проектов по совершенствованию процесса
4	Описание и регламентация процесса	Описание и регламентация процесса включает: — описание процесса; — разработку НМД по процессу; — обучение персонала работе в соответствии с требованиями НМД
5	Развитие персонала	Развитие персонала на уровне владельца процесса означает: — передачу лучшего опыта (семинары, круглые столы и т. п.); — организацию наставничества; — обучение персонала (внутреннее и внешнее); — участие персонала в проектах совершенствования процессов
6	Вовлечение персонала в цикл PDCA	Вовлечение персонала может включать: — организацию командной работы по совершенствованию процессов; — информирование персонала о лучшем опыте (интранет, стенды, брошюры и т. п.); — прочее

Из таблицы видно, что владелец процесса должен обладать (помимо базовых управленческих) рядом специфических знаний и навыков, таких как:

- анализ процесса (в том числе при помощи статистических методов);
- описание процесса в определенной нотации (утвержденной в виде стандарта организации);
- разработка регламентирующих документов;
- обучение персонала;

- управление проектами;
- прочее.

Руководителей организации нужно постоянно обучать, передавая им нужные знания и навыки. Иначе они не смогут эффективно управлять своими процессами и выполнять требования, налагаемые системой процессного управления организации.

1.4.5. Краткое описание работы системы, построенной по концепции «Совершенствование процессов»

В пункте параграфа приводится краткое описание работы системы управления, построенной в организации при внедрении процессного подхода по принципу «Совершенствование процессов».

В рамках системы стратегического управления определяется как *стратегия, так и архитектура процессов*, необходимые для реализации этой стратегии. Утвержденные стратегические *цели разворачиваются до уровня процессов* путем декомпозиции целей и показателей. На верхних уровнях (первый – второй уровни процессов) целевые значения показателей устанавливаются в рамках системы стратегического планирования. Показатели процессов нижних

уровней (начиная с третьего) могут устанавливать владельцами процессов вышестоящего уровня. Не имеет значения, какую именно систему декомпозиции целей использует организация. Главное, чтобы для каждого процесса были определены адекватные показатели, их целевые значения и ограничения (сверху и снизу).

Кроме того, руководители компании определяют пути развития *системы организационного развития*, формируют план развития этой системы и выделяют необходимые ресурсы. Они могут расходоваться на зарплату сотрудникам отдела развития, приобретение необходимой методической информации, программных продуктов, обучение и т. п.

Еще одна важная задача руководства – организация выполнения цикла PDCA на всех уровнях управления. Для этого необходимо определить ключевые процессы (которые должны быть улучшены при помощи цикла PDCA в первую очередь), обучить владельцев процессов, создать возможности для вовлечения персонала в улучшения (система обучения, система стимулирования, развитие внутренних коммуникаций и обмена опытом, прочее).

Кроме решения стратегических задач руководители занимаются оперативным управлением организацией и при этом обязательно планируют и контроли-

руют показатели процессов (на первом-втором, в отдельных случаях – на третьем уровне), анализируют причины выхода показателей процессов за установленные плановые (нормативные) границы, рассматривают предложения нижестоящих руководителей по корректирующим действиям и улучшениям процессов, выделяют необходимые ресурсы и т. п. Иными словами, руководители верхнего уровня должны быть *реально вовлечены в цикл оперативного управления процессами* на основе системы показателей. Если они этого не сделают, то система работать не будет.

В компании создано и активно функционирует подразделение по организационному развитию. Сотрудники этого подразделения осуществляют методическую поддержку проекта внедрения процессного подхода, в том числе организуют обучение сотрудников методам управления процессами. Кроме того, они координируют проекты организационного развития. Часть из них может управляться непосредственно сотрудниками подразделения организационного развития. К числу проектов развития относятся проекты по описанию, оптимизации и регламентации процессов, внедрению BPM-системы и т. д.

Основная задача подразделения организационного развития – поддержание в актуальном состоя-

нии электронного репозитория процессов организации и системы нормативно-методической документации. Для этого в штат подразделения включены соответствующие специалисты.

Еще одна задача этого подразделения – проведение внутренних аудитов, в ходе которых проверяется исполнение требований нормативно-методических документов, выявляются проблемы, связанные с реализацией процессов. Результаты аудитов активно используют для совершенствования процессов.

Важнейшая часть работы системы – оперативное управление процессами на уровне их владельцев. Владелец планирует процесс по определенной системе показателей. Для каждого показателя процесса установлено целевое (или номинальное) значение и допустимые границы его изменения. По ходу процесса владелец контролирует его, используя различные инструменты – строит графики изменения показателей, проводит расчеты и строит контрольные карты Шухарта и т. д. Мониторинг выявляет отклонения. Владелец процесса анализирует их причины, разрабатывает и выполняет мероприятия по их устранению.

Владельцы процессов периодически контролируют исполнение требований НМД по своему процессу, корректируют регламенты процессов, обучают со-

трудников работе по новым регламентам. В организации активно развивается культура работы по регламентам.

Владельцы процессов вовлечены в деятельность по непрерывному совершенствованию процессов на основе цикла PDCA. Они анализируют процессы, выявляют потери, разрабатывают и реализуют проекты (мероприятия) по совершенствованию процессов. Лучшая практика выполнения работы закрепляется в нормативно-методических документах, которые становятся основной базой для совершенствования деятельности по процессу.

Активно ведется работа по обучению сотрудников лучшим методам работы, вовлечению в деятельность по непрерывному совершенствованию процессов.

Система в целом работает слаженно, комплексно. Руководители ставят стратегические цели и выделяют ресурсы. Система организационного развития обеспечивает совершенствование архитектуры компании и системы управления. Владельцы поддерживают процессы в стабильном и воспроизводимом состоянии, активно выполняют проекты по их совершенствованию.

Руководство компании постоянно проводит мониторинг работы всех элементов системы (рис. 1.4.1) на всех уровнях управления. Деятельность владель-

цев процессов по управлению процессами находится под контролем. Руководство поддерживает владельцев процессов, помогает им осваивать методы процессного подхода, вовлекает их в деятельность по совершенствованию процессов.

1.4.6. Важность выделения ресурсов на организационное развитие

Практическая реализация приведенных выше требований означает, что по ходу внедрения должны быть созданы и регламентированы соответствующие (или изменены уже существующие) процессы организации. Для этого руководству нужно выделить требуемые ресурсы. Особенно следует отметить необходимость создания системы организационного развития, которая может включать:

- подразделение по организационному развитию (отдел развития, центр активного развития, управление стандартизацией процессов и качеством и т. п.);
- регламентированные процессы по обеспечению организационного развития.

Как правило, у руководителей верхнего уровня не хватает времени на решение задач внутреннего организационного развития. Они занимаются пробле-

мами выживания и расширения бизнеса. Кроме того, они недостаточно владеют инструментами внутреннего организационного развития, например методиками описания и регламентации процессов. Поэтому наличие в компании профессионалов, поддерживающих организационное развитие, является обязательным условием успешного внедрения процессного подхода.

1.4.7. Разработка собственной концепции внедрения процессного подхода

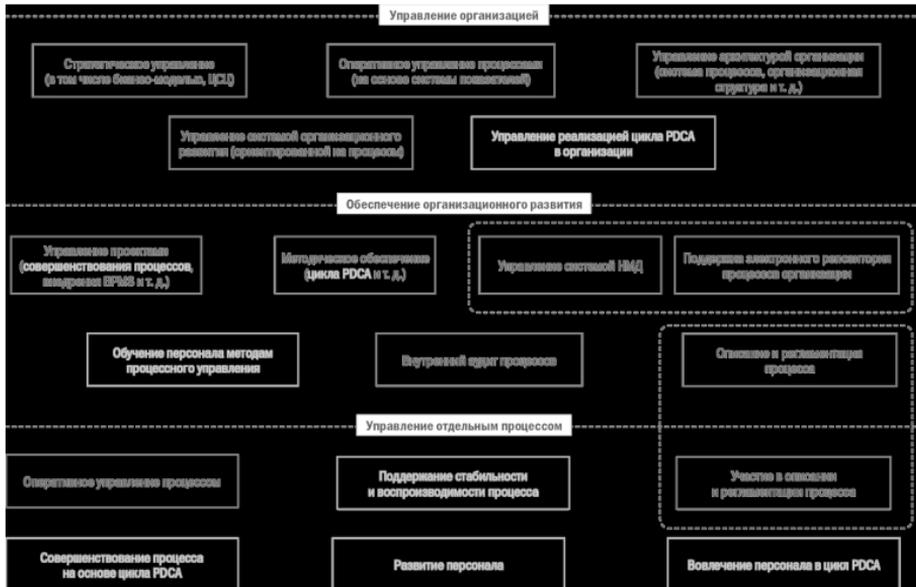
Подчеркну, что руководителям следует осмыслить изложенные выше рекомендации по структуре элементов системы и создать свою, уникальную концепцию внедрения процессного подхода в организации. Возможно, какие-то из приведенных элементов стоит объединить, выделить другие элементы и т. п. Важно, чтобы руководство понимало смысл каждого элемента и их взаимосвязь в рамках системы.

1.4.8. Концепция «Формализация процессов»

Внедрение процессного подхода, основанное на принципе непрерывного совершенствования, – сложная задача. Ее решение требует от руководителей лидерства и самоотдачи на протяжении нескольких лет. Опыт показывает, что собственники и руководители некоторых российских компаний⁴² не видят целесообразности в построении системы процессного подхода, *основанной на непрерывном совершенствовании*. Они считают достаточным разработку и использование системы нормативно-методических документов, регламентирующих процессы. Требования к системе процессного управления при такой постановке задачи (концепция «Формализация процессов») представлены на рис. 1.4.2.

Рис. 1.4.2. Требования в рамках концепции «Формализация процессов»

⁴² По моему опыту, их доля составляет 70–80 % от числа организаций, использующих какие-либо методы процессного подхода.



При внедрении по концепции «Формализация процессов» в организации создается система процессов и показателей, выполняется описание и регламентация процессов, формируется система нормативно-методических документов. Стоит упомянуть, что в рамках рассматриваемой концепции работу по описанию и регламентации процессов выполняет специализированное подразделение («отдел развития», «отдел моделирования бизнес-процессов» и т. п.). Руководители же структурных подразделений (владельцы процессов) только передают нужную информацию, участвуют в согласовании описаний процессов,

проектов регламентирующих документов.

В результате внедрения процессного подхода по концепции «Формализация процессов» в компании:

- многие процессы становятся формализованными;
- исполнение требований НМД по процессам контролируется;
- репозиторий процессов и база НМД поддерживаются в актуальном состоянии;
- можно тиражировать процессы (в другие подразделения, сеть, филиалы и т. п.);
- можно обучать новых сотрудников, используя регламентирующие документы;
- можно автоматизировать процессы;
- прочее.

Все это положительные результаты. Однако при использовании такой концепции внедрения сложно или невозможно:

- выполнять оптимизацию процессов (устранять потери, сокращать время и т. п.);
- обоснованно и последовательно совершенствовать базу регламентирующих документов;
- обеспечивать поддержание процессов в стабильном и воспроизводимом состоянии⁴³;

⁴³ Что обеспечивает снижение потерь.

- создавать корпоративную культуру, ориентированную на управление процессами и развитие.

Поэтому руководителям, заинтересованным в получении положительных результатов, в поддержании и развитии их в долгосрочной перспективе, следует ориентироваться на концепцию «Совершенствование процессов».

1.4.9. Краткое описание работы системы, построенной по концепции «Формализация процессов»

В рамках системы стратегического управления (как и в случае с концепцией «Совершенствование процессов») определяется как стратегия, так и архитектура процессов, необходимая для реализации этой стратегии. Утвержденные стратегические цели разворачиваются до уровня процессов при помощи системы показателей (мер). На верхних (первом-втором) уровнях процессов целевые значения показателей устанавливаются в рамках системы стратегического планирования. Показатели процессов нижних уровней (начиная с третьего) могут устанавливаться владельцами процессов вышестоящего уровня. Важно, чтобы для каждого процесса были определены

адекватные показатели и их целевые значения и ограничения (сверху и снизу). При выполнении оперативного управления организацией руководители так же используют показатели по процессам.

В рамках стратегического управления руководители определяют пути развития системы организационного развития, формируют план развития этой системы и выделяют необходимые ресурсы. Основная задача системы организационного развития – описание и регламентация процессов, поддержание их электронного репозитория и системы нормативно-методической документации компании в актуальном состоянии, проведение внутренних аудитов по процессам. Подразделение организационного развития разрабатывает и использует методики, необходимые для описания, регламентации и аудита процессов.

При внедрении по концепции «Формализация процессов» описанием и регламентацией процессов обычно занимается подразделение организационного развития. Владельцы процессов только предоставляют необходимую информацию и согласуют полученные описания процессов и проекты регламентирующих документов.

Владельцы реализуют оперативное управление процессами при помощи системы показателей (метрик). Улучшение процессов осуществляется в рамках

ограниченного количества проектов развития, управляемых подразделением организационного развития. Задача анализировать стабильность и воспроизводимость процессов владельцам не ставится. Выявление вариаций процесса и их причин не производится. Цикл PDCA на уровне владельцев процессов не действует.

Цель внедрения процессного подхода по концепции «Формализация процессов» – создание и поддержание в порядке системы нормативно-методических документов по процессам, организация управления процессами на основе формализованной системы показателей, ориентированной на достижение стратегических целей компании. Цикл PDCA в организации не работает. Персонал в деятельность по улучшению процессов не вовлекается. Сотрудники *просто работают по регламентам*⁴⁴. Процессы контролируются при помощи системы показателей. Развитие осуществляет подразделение организационного развития точно. Для крупных внутренних проектов (например, по автоматизации процессов) привлекаются внешние специализированные организации.

⁴⁴ Само по себе это уже является большим достижением менеджмента организации.

1.5. Принципы процессного подхода

Прежде чем приступить к внедрению процессного подхода, следует сформулировать его принципы. При их определении можно пользоваться материалами данной книги, стандартами ИСО, рекомендациями доктора Э. Деминга и другими источниками. В результате получится перечень принципов, понятных собственникам и руководителям организации, которые нужно закрепить документально. Например, включить их в такие документы, как: «Методика управления процессами организации», «Руководство по процессам», «Концепция внедрения процессного подхода» и т. п.

Руководители всех уровней компании должны *понять и принять* принципы процессного подхода, руководствоваться ими в своей каждодневной деятельности, довести до сотрудников (это наилучший способ распространения идеологии процессного подхода в организации).

Ориентация на удовлетворение потребителей

Каждый процесс в компании нужно сориентировать на удовлетворение нужд потребителей (внутренних и/

или внешних). При внедрении процессного подхода для каждого процесса выявляются потребители, их требования к продуктам/услугам. Результаты выполнения процесса следует четко определить и зафиксировать документально на основе выявленных требований.

Системный подход

Деятельность компании должна рассматриваться руководителями как совокупность взаимосвязанных процессов, требующих управления ими как системой. Отсутствие системного видения процессов приводит к принятию неэффективных управленческих решений, разрушающих организацию как систему, снижающих ее эффективность.

Выделение и управление сквозными процессами

Для обеспечения эффективного межфункционального взаимодействия выделяются и совершенствуются сквозные процессы. Проблемы взаимодействия подразделений устраняют, выделяя, анализируя, оптимизируя и управляя сквозными процессами организации и стыкуя процессы подразделений по входам/выходам.

Четкие границы

Для каждого процесса необходимо определить границы (по входам/выходам и инициирующим/завершающим событиям). Входы/выходы и события должны быть согласованы для всех взаимодействующих процессов организации.

Измеримость процессов

Любой процесс в организации и его результаты должны быть измеримы. Для этого используется система показателей. Для каждого показателя разрабатывается методика расчета, определяются источники получения необходимых данных. Любой руководитель должен оценивать результативность и эффективность своих процессов, а также удовлетворенность потребителей.

Принятие эффективных управленческих решений основывается на анализе достоверной фактической информации и прогнозировании хода и результатов процесса.

Поддержание стабильности и воспроизводимости процессов

Руководителям нужно поддерживать процессы в стабильном и воспроизводимом состоянии. Для этого идентифицируются вариации процесса, выявляются и устраняются их причины путем выполнения ме-

роприятий (проектов) по совершенствованию процессов.

Непрерывное совершенствование

Каждый процесс в организации должен подвергаться непрерывному совершенствованию. Совершенствование процессов – неизменная цель всякого руководителя. Любой процесс может и должен быть улучшен. При улучшении процессов необходимо внедрять новые технологии и современные средства автоматизации процессов.

1.6. Проект внедрения процессного подхода

1.6.1. Общее описание этапов проекта

Рассмотрим этапы внедрения процессного подхода по концепции «Совершенствование процессов». Подчеркну, что перечень этапов носит рекомендательный характер. Для каждой конкретной организации и сам перечень, и содержание этапов обязательно корректируются в зависимости от поставленных целей и специфики внешних и внутренних условий. Руководство компании может принять решение выполнять какие-то этапы одновременно, а какие-то – объединить. Главное, чтобы состав этапов проекта был логичным и понятным собственникам и руководителям организации.

Проект внедрения процессного подхода состоит из следующих этапов:

1. Принятие решений.
2. Подготовка.
3. Разработка процессной архитектуры организации.
4. Разработка системы показателей для управле-

ния процессами.

5. Организация управления процессами.
6. Описание и регламентация процессов.
7. Запуск цикла PDCA.

График Ганта проекта внедрения процессного подхода показан на рис. 1.6.1.

Рис. 1.6.1. График Ганта проекта внедрения процессного подхода



1.6.2. Принятие решений

На этапе принятия решений основная задача руководства – изучение и понимание концепции внедрения процессного подхода. Им необходимо формализовать свое видение того, что означает внедрение процессного подхода применительно к их компании. Это видение должно быть по возможности согласо-

но с ее собственниками. В итоге полезно разработать документ, который содержал бы:

- основные определения процессного подхода;
- цели внедрения процессного подхода;
- принципы процессного управления;
- концепцию внедрения процессного подхода в организации;
- стратегический план внедрения процессного подхода в организации.

Называть этот документ можно по-разному, например «Концепция внедрения процессного подхода в организации “Х”».

Руководство компании должно также понимать, что изменение системы управления на принципах процессного подхода (как и любые другие серьезные организационные изменения) не бывает бесплатным. Нужно быть готовым вложить немалые средства в этот проект. Кроме людей и денег руководителям придется уделить достаточно времени на выполнение проекта, организацию управления процессами. Если они к этому не готовы, то внедрение процессного подхода лучше не затевать.

1.6.3. Подготовка

На основе утвержденной «Концепции внедрения процессного подхода» на этапе подготовки выполняются следующие работы:

- создание подразделения организационного развития и обеспечение его необходимой инфраструктурой и оборудованием;
- подбор людей, в первую очередь руководителя проекта;
- разработка основных методических документов по проекту;
- разработка плана выполнения проекта (или устава проекта);
- обучение персонала на различных уровнях;
- издание приказа о начале проекта.

Подразделение организационного развития может состоять из нескольких человек, например начальника отдела и одного-двух аналитиков по процессам (специалистов). Начальник такого подразделения, как правило, и является руководителем проекта внедрения процессного подхода. В крупной компании курировать проект может кто-то из заместителей генерального директора, например директор по разви-

тию. Отдел организационного развития включает начальника и четверых-пятерых сотрудников. В средней и небольшой организации он может состоять из двух-трех человек. Для работы подразделения организационного развития подготавливают соответствующую инфраструктуру (помещение и оборудование), закупают необходимое программное обеспечение.

Важный аспект подготовки к внедрению – привлечение квалифицированного, опытного руководителя проекта (начальника отдела организационного развития) и специалистов по процессам. Эти люди будут разрабатывать основные методические документы, учить сотрудников, координировать работу по проекту, описывать и регламентировать ключевые процессы, определять показатели (метрики) для процессов, разрабатывать важнейшие нормативно-методические документы, вести документооборот и т. д. Важно понимать, что экономия при подборе сотрудников в отдел организационного развития недопустима. К сожалению, зачастую руководители не готовы платить высокие зарплаты людям, которые занимаются развитием, и подыскивают на рынке труда молодые, неопытные кадры⁴⁵. Прием сотрудников в отдел лучше осуществлять поэтапно: начать с руководителя,

⁴⁵ Такие сотрудники могут участвовать в проекте, но только в качестве стажеров.

а потом, по мере подготовки инфраструктуры и четкого обозначения ближайших задач по проекту, набирать специалистов.

Подразделение организационного развития (или методическая группа) разрабатывает комплект методических документов по проекту, к числу которых относятся:

- положение об отделе организационного развития (методической группе);
- положение о рабочей группе;
- методика управления процессами организации;
- стандарт описания процессов (соглашение о моделировании);
- формы планов и отчетов для оперативного управления процессами (то есть формы для использования показателей/метрик по процессам);
- формы нормативно-методических документов, которые будут использоваться для регламентации процессов;
- процедура управления внутренними нормативно-методическими документами;
- план (устав) проекта;
- программы обучения руководителей и специалистов на различных уровнях.

Работа по методическому обеспечению проекта

может занять от двух до четырех месяцев в зависимости от количества документов, глубины и качества их проработки и скорости согласования руководителями компании. Подчеркну, что важна не длительность этого этапа как таковая, а комплекс тщательно продуманных, взаимоувязанных методических документов:

- обеспечивающих возможность внедрения процессного подхода;
- снижающих риск неудачного выполнения проекта.

В качестве примера приведу структуру документа «Методика управления процессами организации».

1. Область применения документа
2. Термины и определения
3. Нормативные ссылки
4. Общее описание процессного управления
 - 4.1. Цели процессного управления
 - 4.2. Принципы процессного управления
 - 4.3. Структурная схема процесса
5. Методика разработки/корректировки системы процессов
 - 5.1. Разработка системы процессов
 - 5.1.1. Формирование системы процессов
 - 5.1.2. Построение модели процессов на верхнем уровне
 - 5.1.3. Структурирование деятельности подразделений

- 5.1.4. Выделение сквозных (межфункциональных) процессов
- 5.1.5. Определение необходимых уровней детализации процессов
- 5.1.6. Определение границ процессов
- 5.1.7. Определение участников процессов
- 5.1.8. Определение зон ответственности и назначение владельцев процессов
- 5.1.9. Кодирование процессов
- 5.2. Корректировка системы процессов компании
- 5.3. Ведение справочника процессов компании
- 6. Методика построения и использования системы показателей
 - 6.1. Определение видения будущего бизнеса
 - 6.2. Построение стратегической карты и ССП⁴⁶, подразделений
 - 6.3. Построение системы отчетов по показателям
 - 6.4. Интеграция системы показателей в систему управления
- 7. Методика регламентации деятельности
 - 7.1. Подход к регламентации деятельности компании
 - 7.2. Регламентация процессов верхнего уровня
 - 7.3. Регламентация процессов операционного уровня

⁴⁶ ССП – система сбалансированных показателей.

7.4. Регламентация деятельности структурных подразделений

7.5. Регламентация деятельности сотрудников

7.6. Согласование регламентирующих документов

7.7. Утверждение регламентирующих документов

7.8. Размещение в базе НМД

7.9. Актуализация

8. Методика управления процессами

8.1. Оперативное управление процессами

8.1.1. Планирование процессов

8.1.2. Мониторинг процесса

8.1.3. Разработка и выполнение корректирующих действий

8.1.4. Совершенствование процесса на основе цикла PDCA

8.1.5. Стандартизация процессов

8.1.6. Формирование отчетности по процессу

8.2. Выполнение цикла PDCA на уровне компании

8.3. Организация и проведение внутреннего аудита процессов

8.4. Развитие компетенций сотрудников и делегирование полномочий

9. Приложения

9.1. Приложение 1. Шаблон матрицы процессов подразделения/компании

9.2. Приложение 2. Нотация для

описания цепочек создания ценности компании
«Финэксперт. ру»

9.3. Приложение 3. Шаблон видения
будущего бизнеса компании

9.4. Приложение 4. Шаблон сбалансированной
системы показателей компании

9.5. Приложение 5. Шаблон стратегической
карты компании

9.6. Приложение 6. Шаблон управленческого
отчета по сбалансированной системе
показателей компании

9.7. Приложение 7. Шаблон регламента
процесса верхнего уровня

9.8. Приложение 8. Шаблон операционной
карты (инструкции)

9.9. Приложение 9. Шаблон положения
о подразделении

9.10. Приложение 10. Шаблон должностной
инструкции

9.11. Приложение 11. Форма плана/отчета
по процессу

Документ довольно сложный, содержит множество приложений. Возможно создание нескольких методических документов. Например, в одном можно описать процедуры разработки и использования целей и показателей по процессам, привести формы планов и отчетов. В другом (процедура управления внутренними нормативно-методическими документами) – де-

тельность по управлению документацией, а в приложения включить формы регламентирующих документов по процессам. Важно, чтобы все необходимые при последующем внедрении процессного подхода аспекты были продуманы, а ключевые – описаны в методических документах. Конечно, вполне допустимо, чтобы необходимые документы создавались по ходу выполнения проекта.

Обучение персонала – важнейшая задача подготовительного этапа. Полезно проводить обучение на трех уровнях:

- собственники и руководители организации;
- подразделение организационного развития или методическая группа;
- руководители среднего звена и специалисты.

Подготовительный этап завершается утверждением всех разработанных документов, в первую очередь плана проекта внедрения процессного подхода. В рамках подготовительного этапа обычно проводится первичное обучение руководителей и специалистов.

1.6.4. Разработка процессной архитектуры организации

Процессная архитектура, или, иными словами, система процессов организации, – основа системного внедрения процессного подхода. По ходу формализации система процессов может быть представлена в виде таблицы, которая включает следующие столбцы:

1. Порядковый номер в таблице.
2. Наименование процесса.
3. Руководитель, ответственный за выполнение процесса (владелец процесса).
4. Участники процесса (перечень подразделений или должностей).
5. Входы процесса.
6. Выходы процесса.

Обычно процессы в такой таблице показывают на трех-четырёх уровнях. На первом и втором описание входов и выходов делается укрупненным (либо вообще не делается). Подробное описание входов/выходов и событий целесообразно приводить начиная с процессов третьего уровня.

Построить систему процессов означает взглянуть

на деятельность организации по-новому – увидеть процессы, которые в ней выполняются. Для успешного решения этой задачи необходимо использовать определенную методику, которая подробно представлена в главе 3.

Разработка процессной архитектуры (системы процессов) позволяет:

- определить границы процессов; устранить зоны безответственности и зоны пересечения ответственности (дублирования);
- увидеть реальную картину документированности деятельности организации (какой процесс какими документами регламентирован); спланировать работу по регламентации процессов (определить недостающие документы или документы, которые требуют пересмотра, расставить приоритеты, спланировать разработку и т. п.);
- получить основу для разработки показателей (метрик) для управления процессами⁴⁷;
- сформировать базу для создания электронного репозитория процессов организации (с последующим описанием процессов при помощи специализированного средства моделирования);
- получить основу для тиражирования процессов

⁴⁷ Очевидно, что при отсутствии системы процессов такая работа не может быть выполнена.

в регионах;

- получить основу для бенчмаркинга процессов с другими организациями отрасли;
- прочее.

Этап завершается согласованием системы процессов всеми руководителями верхнего уровня.

1.6.5. Разработка системы показателей

Этап разработки системы показателей исключительно важен для внедрения процессного управления. С моей точки зрения, значимость разработки и практического использования показателей для управления процессами многократно превышает важность описания и регламентации процессов. Более того, если руководители не управляют своими процессами на основе системы показателей, то инструмент регламентации процессов в большинстве случаев будет использоваться формально, существующие регламенты – постоянно нарушаться и т. п.

При разработке системы показателей для управления процессами учитываются следующие аспекты:

- наличие у организации формализованной стратегии, в том числе стратегических целей и показателей

их достижения;

- необходимость увязки стратегических целей с показателями для управления процессами;
- ориентация системы показателей на повышение операционной эффективности⁴⁸ процессов и удовлетворенности внутренних и внешних клиентов;
- необходимость агрегирования (декомпозиции, каскадирования) показателей при переходе от процесса одного уровня к другому.

Показатели, разработанные на этом этапе, не окончательные. По мере их практического использования они могут пересматриваться, дополняться или, наоборот, устраняться.

Этап разработки показателей заканчивается утверждением:

- системы показателей для управления процессами организации;
- форм планов и отчетов, которые руководители (владельцы процессов) будут использовать для оперативного управления процессами;
- определением допустимых границ и целевых значений показателей.

⁴⁸ Независимо от того, формализована стратегия организации или нет.

1.6.6. Организация управления процессами

Этап организации управления процессами – ключевой с точки зрения внедрения процессного подхода по концепции «Совершенствование процессов».

Организация управления процессами означает, что владельцы процессов:

- планируют выполнение своих процессов с использованием установленных показателей (метрик);
- оперативно проводят мониторинг хода и результатов выполнения процессов;
- выявляют отклонения от нормального (стабильного) хода процесса (другими словами, идентифицируют вариации процесса);
- анализируют причины отклонений (вариаций), разрабатывают и осуществляют мероприятия (проекты) по устранению причин отклонений (вариаций);
- разрабатывают и реализуют проекты по совершенствованию процессов.

На этапе организации управления процессами необходимо научить руководителей управлять процессами при помощи показателей, передать им методы мониторинга процесса, поиска и анализа при-

чин отклонений, планирования и выполнения проектов развития.

По ходу этапа должны быть выполнены несколько циклов по управлению процессами (два-три месяца), в течение которых руководители осваивают соответствующие инструменты управления. По итогам этих циклов следует провести внутренний аудит, который должен показать, в какой степени руководители освоили эти методы, какие возникли проблемы, что нужно скорректировать в работе и т. д.

1.6.7. Описание и регламентация процессов

Описание и регламентация процессов – один из мощных инструментов процессного подхода. Однако рекомендуется описывать и регламентировать процессы постепенно, по мере возможности их оптимизации и практического внедрения регламентирующих документов. В большинстве компаний, которые сразу пытались описать большое количество процессов, полученные документы практически не удалось использовать. К сожалению, иногда целые отделы работают «в корзину», создавая описания и нормативно-методические документы, которые руководители просто не способны переварить (внимательно прочи-

тать, оптимизировать, согласовать, внедрить на практике) за время, ограниченное рамками проекта.

По сути, описание и регламентация процессов – это не разовый этап, *не эпизод в жизни компании, а постоянно действующая система*, позволяющая сотрудникам работать по стандартам и поддерживающая эти стандарты в актуальном состоянии. Поэтому этап описания и регламентации может считаться выполненным, когда:

- внедрена процедура управления нормативно-методической документацией; НМД организации поддерживается в актуальном состоянии;
- создан, частично наполнен информацией (описание процессов) и используется электронный репозиторий процессов организации;
- владельцы процессов освоили инструмент описания и регламентации процессов;
- владельцы процессов осуществляют периодический контроль исполнения требований НМД по своим процессам;
- владельцы процессов используют НМД в качестве инструмента для совершенствования процессов и обучения персонала;
- начала формироваться культура работы по стандартам, изменилось отношение сотрудников к документации по процессам.

1.6.8. Запуск цикла PDCA

На этапе запуска цикла PDCA руководство компании должно добиться, чтобы:

- собственники и руководители организации были вовлечены в этот цикл:

- постоянно анализировали результативность и эффективность выполняемых проектов по совершенствованию процессов;

- выделяли необходимые ресурсы для выполнения проектов по совершенствованию процессов;

- анализировали достижение целей по совершенствованию процессов, периодически корректировали эти цели (с учетом корректировки стратегии, требований клиентов и т. д.);

- поддерживали и развивали систему организационного развития (анализ эффективности, планирование развития, выделение ресурсов);

- организовывали постоянное обучение персонала;

- создавали механизмы, необходимые для вовлечения персонала в деятельность по улучшению процессов;

- владельцы процессов:

- анализировали свои процессы;

- разрабатывали мероприятия (проекты) по улучшению процессов и внедряли их;
- развивали свой персонал, вовлекали его в деятельность по совершенствованию процессов.

Запуск цикла PDCA в организации можно считать успешным, когда выполнены как минимум все эти требования.

1.7. Автоматизация процессного управления

Эффективная эксплуатация системы процессного управления в крупной или средней компании возможна только при использовании современных средств автоматизации. На рис. 1.7.1 показан комплекс программных продуктов, который можно использовать в организации для поддержки управления процессами.

Набор программных продуктов⁴⁹, необходимых для комплексного управления процессами, показан в табл. 1.7.1.

Рис. 1.7.1. Автоматизация процессного управления: комплекс программных продуктов

⁴⁹ Платформа, интегрирующая различные виды программного обеспечения, на рис. 1.7.1 не показана.

№	Наименование программного обеспечения (ПО)	Назначение ПО в комплексе управления процессами
1	ПО для описания (моделирования) процессов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Описание (моделирование) процессов. 2. Поддержка электронного репозитория процессов. 3. Генерация и экспорт в другое ПО регламентирующих документов по процессам. 4. Предоставление пользователям информации о процессах через веб
2	ПО для поддержки электронного документооборота**	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поддержка жизненного цикла нормативно-методических документов: разработка, согласование, утверждение, хранение, актуализация. 2. Предоставление пользователям доступа к нормативно-методическим документам через веб-интерфейс в сети интранет
3	ПО для управления эффективностью***	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование планов по процессам. 2. Импорт фактической информации о ходе и результатах выполнения процессов из другого ПО. 3. Формирование отчетов о ходе и результатах выполнения процессов
4	ПО для автоматизации операционных процессов (BPMS****)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Автоматизация операционных процессов. 2. Сбор фактической информации о ходе и результатах выполнения операций процесса, процесса в целом
5	Различное прикладное ПО, в том числе учетные системы, системы ERP (Enterprise Resources Planning — планирование ресурсов корпорации) и т. д.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выполнение различных транзакций (учет), выполнение расчетов, формирование первичных документов и т. п. 2. Экспорт фактической информации в другое ПО

** В данном случае рассматривается только часть возможностей такой системы.

*** Сейчас ПО такого типа принято называть Business Performance Management.

**** Здесь – Business Process Management System.

Сейчас на рынке представлено множество инструментальных средств описания (моделирования) процессов, начиная от простых и относительно дешевых средств и заканчивая дорогостоящими, комплексными и многофункциональными системами. В небольшой организации можно создавать схемы процессов в MS Visio и хранить их в виде отдельных файлов на диске компьютера. Связь между отдельными схемами в этом случае обеспечивается вручную при помощи установленных правил и требований по работе со схемами процессов.

В средних и крупных компаниях количество схем процессов может оказаться весьма значительным. Ручная обработка и поддержание в актуальном состоянии множество схем, находящихся в разных файлах, трудоемка и неэффективна. Управление комплексом взаимосвязанных схем процессов (описаний, моделей) – самостоятельная сложная задача, которую можно решить только при помощи специализированного программного обеспечения для описания (моделирования) процессов.

Схемы процессов (созданные в специализированном программном обеспечении для описания процессов) включаются в нормативно-методические документы, которые регламентируют процессы. Практическое использование большого количества регла-

ментирующих документов – сложная задача. Поэтому в крупных и средних компаниях удобнее всего решать ее при помощи специализированного программного обеспечения, например системы электронного документооборота (СЭД). В рамках данной системы поддерживается жизненный цикл каждого документа: согласование, утверждение, уведомление пользователей об изменениях, хранение, актуализация, использование и т. д. Кроме того, такая система может поддерживать рабочий документооборот, то есть движение различных документов, возникающих при выполнении деятельности по процессу (письма, распоряжения, счета, справки, прочее). Регламенты, поддерживаемые системой электронного документооборота, должны постоянно использоваться руководителями для контроля исполнения требований к процессам, совершенствования процессов, тиражирования стандартов работы, обучения новых сотрудников и т. д.

Для организации управления процессами необходимо обеспечить возможность планирования процессов по ряду показателей и последующего их мониторинга с использованием оперативной фактической информации. Конечно, формировать планы и отчеты по показателям процессов можно вручную в файлах MS Excel. Но гораздо эффективнее делать это при помощи специализированного программного обеспе-

чения. Программные продукты для формирования планов, сбора и представления фактической информации в виде удобных аналитических отчетов получили название систем управления эффективностью (Business Performance Management System). Порядок их работы можно кратко описать так: при выполнении процессов возникают первичные фактические данные, которые фиксируются различными прикладными системами (учетные системы, производственные системы, системы ERP и т. д.). Система управления эффективностью получает эти данные, хранит их в специализированной базе данных и предоставляет для руководителей удобный доступ к ним при помощи информационных панелей управления, формирует необходимые отчеты. Таким образом, руководители получают плановую и фактическую информацию, необходимую для оперативного управления процессами.

Набор программных продуктов для организации управления процессами может быть различным. Его состав зависит от функциональных возможностей систем, интегрируемых в общий программный комплекс.

1.8. Список литературы

1. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.
2. Jeston J., Nelis J. Management by Process: A Practical Road-map to Sustainable Business Process Management. – Burlington, USA: Elsevier Ltd., 2008.
3. Всеобщее управление качеством / О. П. Глудкин [и др.]. – М.: Лаборатория базовых знаний, 2001.
4. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
5. ГОСТ Р ИСО 9001–2008. Системы менеджмента качества. Требования.
6. Уилер Д., Чамберс Д. Статистическое управление процессами. Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

Глава 2

Сквозные процессы в организации

В главе 2 рассмотрим вопросы определения и управления сквозными (межфункциональными) процессами организации.

2.1. Организация как система

Любая организация – это сложная социальная система. В разные времена авторы исследований рассматривали ее под различными углами зрения. В результате сформировалось несколько моделей организации, например [1]:

- Организация – трудовой процесс (Ф. Тейлор). Выделение и анализ блоков «человек – труд», разделение труда на элементарные части и оптимизация их выполнения, человек – запчасть.

- Организация – машина (А. Файоль, Л. Урвик). Выделение функциональных звеньев, планирование, координация, контроль.

- Организация – община (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер). «Неформальная» структура организации, социально-психологическая «организация в организации».

- Организация – система (Дж. Марч, Г. Саймон). Техническая подсистема, административная, неформальная, экономическая и т. п.

- Организация – организм (Ари де Гиус). Внутренние органы, характер, болезни и т. п.

- Организация – бюрократическая структура (М. Вебер). Бюрократическая концепция социума, рациона-

лизация поведения человека, стандартизация деятельности.

- Организация – политическая система (М. Крозье). Классовая концепция устройства. Групповые интересы.
- Организация – дело (Г. Альтшуллер). Совокупность взаимодействующих процессов.

Ни один из этих взглядов не является абсолютной истиной. Но руководителю следует понимать, что организация – это сложная система, причем главную роль в ней играют люди⁵⁰. Это существенный факт, поскольку именно от людей зависит преуспевание организации.

Эдвардс Деминг дает такое определение системы: «Система – сеть взаимозависимых компонентов, работающих вместе для достижения единой цели» [2]. Любая сложная система состоит из подсистем. Например, в организации в качестве подсистем можно рассматривать отдельные функциональные подразделения, взаимодействующие между собой. Деминг говорил также: «...чтобы управлять системой, нужно понимать взаимоотношения между всеми компонентами в ее пределах и людьми, которые в ней работают». Если такого (то есть системного) понимания

⁵⁰ В отличие от сложных технических систем.

организации у менеджеров нет и они управляют без понимания системы, то «...компоненты системы оказываются предоставленными сами себе, они быстро становятся эгоистичными, конкурирующими, независимыми и, таким образом, уничтожают систему». Приведем некоторые примеры из практики, подтверждающие представленное выше мнение.

Пример. Нефтяная компания. Часть I

Компании наряду с прочим принадлежало крупное нефтяное месторождение. Расположено оно было на большом расстоянии от населенных пунктов и источников энергоснабжения. Для обеспечения электроэнергией добывающего и бурового оборудования было принято решение установить на месторождении автономные генераторы. Выбор производителей и покупка оборудования осуществлялись раз в год (на основе принятой в компании практики). Объявлялся и проводился тендер, по результатам которого приобреталось оборудование поставщика, предложившего самые выгодные условия. В результате через несколько лет на месторождении работали электрические машины различных типов и производителей. К чему это привело? У этих машин отличались:

- программное обеспечение для управления агрегатами;

- рекомендуемые расходные материалы;
- графики и состав работ по техническому обслуживанию;
- режимы работы;
- требования к компетенции персонала, занимающегося эксплуатацией.

С каждой машиной поставлялся специализированный софт, но производители отказались открывать исходные коды. Поэтому разработать единое программное решение, обеспечивающее эффективное управление всеми машинами в сети, оказалось невозможно. Их было сложно объединять в единую электрическую сеть месторождения. Таким образом, совокупные затраты на обеспечение эксплуатации системы оказались существенно выше, чем при работе на оборудовании единственного поставщика. Отсутствие понимания системы в целом у лиц, принимавших решение о закупке (по критерию цены и адекватного плана долгосрочного развития месторождения), привело к созданию разнородной, несбалансированной и недостаточно надежной системы энергоснабжения месторождения. Что в итоге повлекло за собой значительное снижение уровня добычи нефти по сравнению с запланированным.

Пример. Нефтяная компания. Часть II

Та же нефтяная компания, что и в первом примере. Управление энергосистемой месторождения – одна из важнейших задач отдела главного энергетика, который располагался в офисе компании в ближайшем к месторождению районном центре. Работа сотрудников отдела оценивалась при помощи системы показателей, пропорционально значению которых рассчитывались премии. Одним из наиболее значимых (с точки зрения размера премии) показателей считалось бесперебойное снабжение добывающего оборудования месторождения электрической энергией. Если происходили сбои в работе оборудования, приводившие к его остановке, энергоснабжение месторождения нарушалось. Показатель снижался, это отражалось на премиях. Поэтому в случае возникновения аварий (при этом энергии не хватало на все работающее оборудование) отдел главного энергетика отключал не добывающее оборудование, а так называемые нагнетательные скважины. Их задача состояла в закачке воды в нефтеносные пласты, что способствовало увеличению дебета. Отключение нагнетательных скважин приводило к существенным потерям в добыче, но на премиях сотрудников отдела не сказывалось. Таким

образом, создание менеджментом системы мотивации руководителей без учета всех аспектов функционирования системы привело к значительным потерям.

Пример. Логистический комплекс. Набор персонала

Рядом с крупным городом был построен новый складской комплекс категории «А». На стадии запуска комплекса генеральный директор поставил задачу перед директором по персоналу: набрать в течение месяца значительное количество сотрудников – грузчиков, водителей штабелеров, кладовщиков. Предполагалось, что в ближайшее время компания начнет обслуживание двух крупных клиентов, для каждого из которых потребуется большое количество палетомест⁵¹ на складе. Директор по персоналу предпринял отчаянные попытки набрать нужное количество персонала, использовал все свои связи, дневал и ночевал в офисе. К назначенному сроку персонал был набран, но клиенты на склад «не заехали». Дело в том, что процессы, необходимые для их обслуживания, не были своевременно отлажены. Эксперты со стороны клиентов провели анализ состояния дел, оценили риски

⁵¹ Палетоместо – единица складского хранения.

возникновения проблем и не рекомендовали руководителям своих компаний пользоваться услугами данного склада до устранения выявленных несоответствий. Но персонал склада уже был набран и регулярно получал зарплату. Такая ситуация продолжалась несколько месяцев. Иными словами, решение генерального директора, принятое без согласования с другими менеджерами и без понимания реального состояния системы (степени ее готовности к работе и соответствия требованиям клиентов), привело к значительным потерям.

Пример. Гипермаркет

В одном из небольших подсобных помещений гипермаркета сотрудница достает из тележки сетку с картошкой, разрывает ее, сортирует картофель, отбирая негодный (гнилой, мятый и т. п.), и фасует в другие сетки меньшего размера. На вопрос, почему приходится делать эту операцию, сотрудница утверждает, что менеджер по закупкам закупает слишком дешевый, некачественный картофель. Каждый раз приходится его перебирать, а иногда мыть. Вероятно, менеджер по закупке решал свою задачу – сокращение затрат компании на закупку товаров.

Другая ситуация возникла в торговом зале на «овощном острове». Среди разнообразия

свежих, блестящих фруктов и овощей стояли пластиковые короба со сладким перцем. Основная масса плодов была гнилой. Местами перец потек. Директор гипермаркета на вопрос, почему такой товар оказался в зале (хотя ему место в мусорном контейнере), ответил, что этот перец им навязал категорийный менеджер, а ему, в свою очередь, поставщик по очень низкой цене. Но продать его все равно было невозможно.

По словам одного из товароведов гипермаркета, существующая практика закупки овощей по самым низким ценам приводит к возникновению дополнительных операций переборки и фасовки товара. В результате падает прибыль компании. Вполне возможно, что по определенным позициям ассортимента закупать более дорогой, но качественный товар гораздо выгоднее.

Пример. Завод по производству ЛДСП

Предприятие производит ламинированную древесно-стружечную плиту (ЛДСП). Перед тем как ламинировать плиту, ее необходимо отшлифовать на специальном станке, использующем шлиффленту в рулонах. Сложилась ситуация, когда при переходе от продукции одного поставщика к продукции другого технолог завода не мог некоторое время подобрать режим работы шлифовального

станка. Расход шлифленты существенно увеличился. Пришлось закупать дополнительное количество расходного материала. Через некоторое время технологический процесс наладился и расход шлиф-ленты снизился, но... отдел материально-технического снабжения продолжал формировать заявки на поставку в прежнем, завышенном количестве. Сотрудники московского офиса пересылали заявку зарубежному поставщику. Он исправно отгружал товар, а финансовая служба его оплачивала. Перевозчик привозил материал. Склад его хранил. Так продолжалось довольно долго (несколько месяцев). Проблема была выявлена, когда на предприятии ощутили нехватку складских площадей для хранения шлифленты. По итогам анализа выяснилось, что на складах был накоплен почти годовой ее запас. Никто из руководителей структурных подразделений не взял на себя ответственность за сложившуюся ситуацию.

Приведенные выше примеры показывают, что отсутствие у менеджеров понимания организации как системы приводит к проблемам, которые выражаются в потерях и снижении эффективности деятельности.

2.2. Синергия

Еще одно важнейшее понятие, которое стоит рассмотреть, прежде чем мы поговорим о сквозных процессах, – это синергия.

Синергия, или синергизм (от греческого ‘вместе действующий’) – это комбинированное воздействие двух или более факторов, характеризующееся тем, что их объединенное действие существенно превосходит эффект каждого отдельно взятого компонента и их суммы.

Где в организации возникает синергия? Ответ на этот вопрос не так прост, как кажется. Рассмотрим, например, деятельность по подготовке договора. В ней обычно участвуют менеджер по продажам, инженер, юрист, менеджер по финансам и т. п. Каждый из этих сотрудников в отдельности не сможет подготовить договор, соответствующий всем необходимым требованиям (адекватная проработка всех аспектов). Но, работая вместе, они этот продукт (договор) создают. Чем не эффект синергии? Еще пример – процесс создания новой продукции, когда идея маркетолога превращается в пробный образец готового изделия. Можно вспомнить и другие случаи. По крайней мере

данные примеры не противоречат определению, приведенному выше.

Некоторые специалисты считают, что синергетические эффекты возникают только при выполнении деятельности внутри рабочих групп, сформированных из специалистов различных функциональных подразделений. Но, по сути, такая деятельность отличается от межфункционального взаимодействия сотрудников, совместно решающих некоторую задачу, только по форме. Однако *современные средства коммуникаций позволяют сотрудникам эффективно общаться*, когда они находятся на своих рабочих местах в различных подразделениях, в том числе территориально удаленных друг от друга. Другие специалисты указывают на возникновение эффектов синергии лишь при физическом общении людей в группе и т. п.

Предположим, что эффекты синергии в организации могут быть различного рода и проявляться с неодинаковой силой. Для наших целей вполне достаточно считать, что один из важнейших эффектов синергии в организации возникает *при совместной работе над общей задачей сотрудников различных структурных подразделений* (то есть при взаимодействии на межфункциональном уровне).

Рассмотрим условия, необходимые для возникновения эффектов синергии на межфункциональном

уровне:

- наличие нескольких субъектов (организаций, подразделений, специалистов);
- возможность налаживания коммуникаций между субъектами;
- единая система измерений:
 - ценности;
 - цели и показатели;
 - операционные определения;
- наличие необходимых ресурсов для реализации эффектов синергии;
- наличие мотивации у сотрудников.

Во-первых, для возникновения синергии необходимо наличие нескольких субъектов (сотрудников, отделов, компаний) – это обязательное условие.

Во-вторых, между субъектами должна существовать возможность налаживания коммуникаций. Это простейшее требование на практике может не выполняться. Рассмотрим некоторые примеры такой ситуации.

Пример. Административные барьеры

В крупной, солидной компании возведены коммуникационные барьеры между подразделениями. Дело в том, что руководители управлений строго

запрещают своим сотрудникам общаться с коллегами из других подразделений. Все коммуникации (в том числе документооборот) осуществляются только через начальников управлений. Фактически руководители воздвигли административные барьеры для коммуникаций на межфункциональном уровне. Эффекты синергии в этой организации сведены к минимуму. Такая ситуация, как правило, возникает в крупных, забюрократизированных компаниях или государственных структурах.

Пример. Технические барьеры

Головной офис компании расположен в Москве, а филиалы – в различных городах России. Представим ситуацию, когда менеджер пишет письмо по электронной почте и рассылает его сотрудникам в филиалы. Сотрудники получают письмо и не успевают на него ответить из-за разницы часовых поясов и т. п. Отвечают на следующий день к обеду, а менеджер в Москве в это время уже занят другим делом. В результате обсуждение даже самых простых вопросов может затягиваться на несколько дней (если не недель). Конечно, эффект синергии при таком характере взаимодействия снижается.

Третье необходимое условие синергии – наличие единой системы целей и показателей для оценки ре-

результатов выполнения процессов (в том числе так называемых операционных определений⁵²). Если у сотрудников подразделений разное понимание ценности, создаваемой процессом для клиента, целей и показателей оценки их достижения (или они вообще отсутствуют), то получить эффект синергии при совместной работе сложно.

Четвертое условие – наличие ресурсов, необходимых для осуществления межфункционального взаимодействия, прежде всего рабочего времени руководителей. Если менеджеры перегружены текущей работой, то им сложно оптимизировать взаимодействие между подразделениями, налаживать коммуникации. В этом случае необходимо делегировать полномочия сотрудникам, высвободить время руководителей и использовать его для налаживания межфункциональных связей.

Пятое условие – наличие внутренней мотивации у сотрудников компании создавать эффекты синергии. Достичь необходимого уровня мотивации можно различными средствами, причем оплата труда не является самым эффективным и простым путем. Это целесообразно делать за счет лидерства руководителей, заинтересованных в достижении синергетических эффектов.

⁵² Рассмотрены в главе 1.

Подводя итоги, можно сформулировать следующие тезисы:

- организация – это сложная система, основу которой составляют люди;
- при взаимодействии элементов системы (подразделений, сотрудников) возникают эффекты синергии, необходимые для достижения целей организации;
- снижение эффективности межфункционального взаимодействия приводит к сокращению эффектов синергии и постепенному разрушению, деградации организации как системы.

Руководителям организации нужны управленческие инструменты, которые могут помочь наладить эффективное межфункциональное взаимодействие и тем самым сохранить организацию как систему. *Один из таких инструментов – сквозные процессы.*

2.3. Сквозные процессы

Прежде чем дать определение сквозного процесса, приведу практические примеры.

Пример. Выпуск газеты-меню

В городе существует сеть ресторанов. Присутствует управляющая компания, в состав функциональных подразделений которой включен отдел главного технолога. В его задачи входит разработка новых блюд, нового меню, обучение заведующих производством и поваров ресторанов, контроль качества продукции кухни и т. д. Меню ресторана представляет собой так называемую газету, красочно оформленную. В ней размещаются цветные фотографии блюд, цены, реклама крепких напитков и т. п. По принятым правилам меню изменяется каждый квартал: осуществляется ротация блюд, появляются новые, а плохо продаваемые выводятся из ассортимента. В связи с этим на каждый квартал разрабатывается и печатается новая газета-меню для всех ресторанов сети, причем в значительном количестве экземпляров (меню мнутся, пачкаются, их портят клиенты и т. п.). В целом разработка нового меню и печать газеты – процесс, важный как для компании в целом, так и для внешних потребителей. Однако

- на практике с ним связаны некоторые проблемы:
- несоблюдение сроков согласования нового меню и производства самой газеты (то есть к первому числу квартала новых газет-меню в ресторане нет);
 - несоответствующий дизайн обложки и фотографий;
 - наличие ошибок (например, неточности в ценах, несоответствие фотографий реально производимым блюдам);
 - низкое качество полиграфии;
 - прочее.

Указанные проблемы могут быть вызваны следующими причинами:

- сотрудники не понимают свою роль в процессе подготовки газеты-меню;
- требования к промежуточным результатам работ и срокам их выполнения не установлены (калькуляции на блюда, фотографии, прайс-лист, текст рекламы партнеров, дизайн обложки и т. п.);
- взаимодействие между сотрудниками носит хаотический характер;
- никто, кроме генерального директора компании, не отвечает за качество конечного результата (газеты-меню) и сроки его получения.

Рассмотрим деятельность по созданию газеты-меню в виде сквозного процесса.

На рис. 2.3.1 представлена его упрощенная схема. Чтобы газета была сформирована, напечатана и доставлена в рестораны сети своевременно и в надлежащем качестве, в процессе должны участвовать сотрудники управляющей компании, ресторанов, внешние поставщики и партнеры. На рис. 2.3.1 показаны операции процесса, последовательность их выполнения, необходимые документы, нормативные требования к срокам.

Конечно, схема процесса, представленная на рис. 2.3.1, далека от идеала. Но главное, что она позволяет:

- увидеть процесс от начала до конца всем его участникам;
- обсудить его;
- договориться о требованиях к промежуточным результатам и срокам их готовности;
- утвердить схему процесса;
- определить сотрудника, ответственного за процесс (то есть владельца процесса);
- контролировать выполнение процесса в установленные сроки.

Кто в компании должен отвечать за получение результата рассматриваемого сквозного процесса? Возможно, это главный технолог. Он мог бы координировать деятельность

сотрудников из разных подразделений, контролировать сроки и проверять качество промежуточных результатов процесса, организовывать необходимые совещания и т. п. Конечно, это реально тогда, когда главный технолог не только квалифицированный специалист, но и хороший менеджер. Рассмотрение деятельности по созданию газет-меню как сквозного процесса, его анализ, выявление и устранение проблем может дать положительный эффект.

Рис. 2.3.1. Процесс разработки меню

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Стоимость полной версии книги 450,00р. (на 05.04.2014).

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.