

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 сетью 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 бóльшая 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 прибыль*. 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

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

уровня 2» и т. д. Также для процессов первого уровня используется термин «процессная категория», а для процессов второго 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.

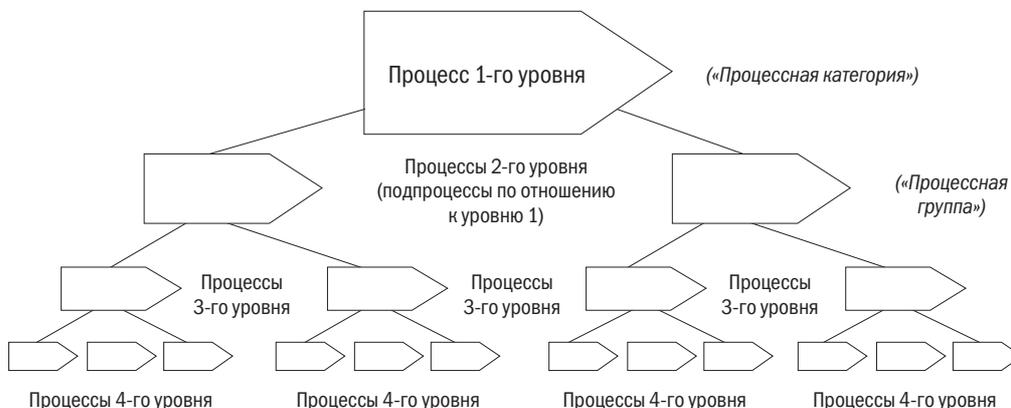
На рис. 1.2.4 показано, как осуществляется декомпозиция процесса. При декомпозиции желательно разбивать его на несколько подпроцессов — от 2 до 10. Можно выделять даже 12 подпроцессов, если в противном случае приходится вводить дополнительные формальные уровни иерархии. Дело в том, что реальная жизнь 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 практического использования*. Важно корректно разработать систему процессов на нескольких уровнях, а регламентацию процессов следует начинать разумно (с третьего, иногда — с четвертого уровня)**.

* Так же ошибочно приравнивать деятельность крупного структурного 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.

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

Рис. 1.2.4. Декомпозиция процесса



По ходу декомпозиции мы можем дойти до уровня, на котором процессы становятся элементарными, 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 подразделению, 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 системы 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.*

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

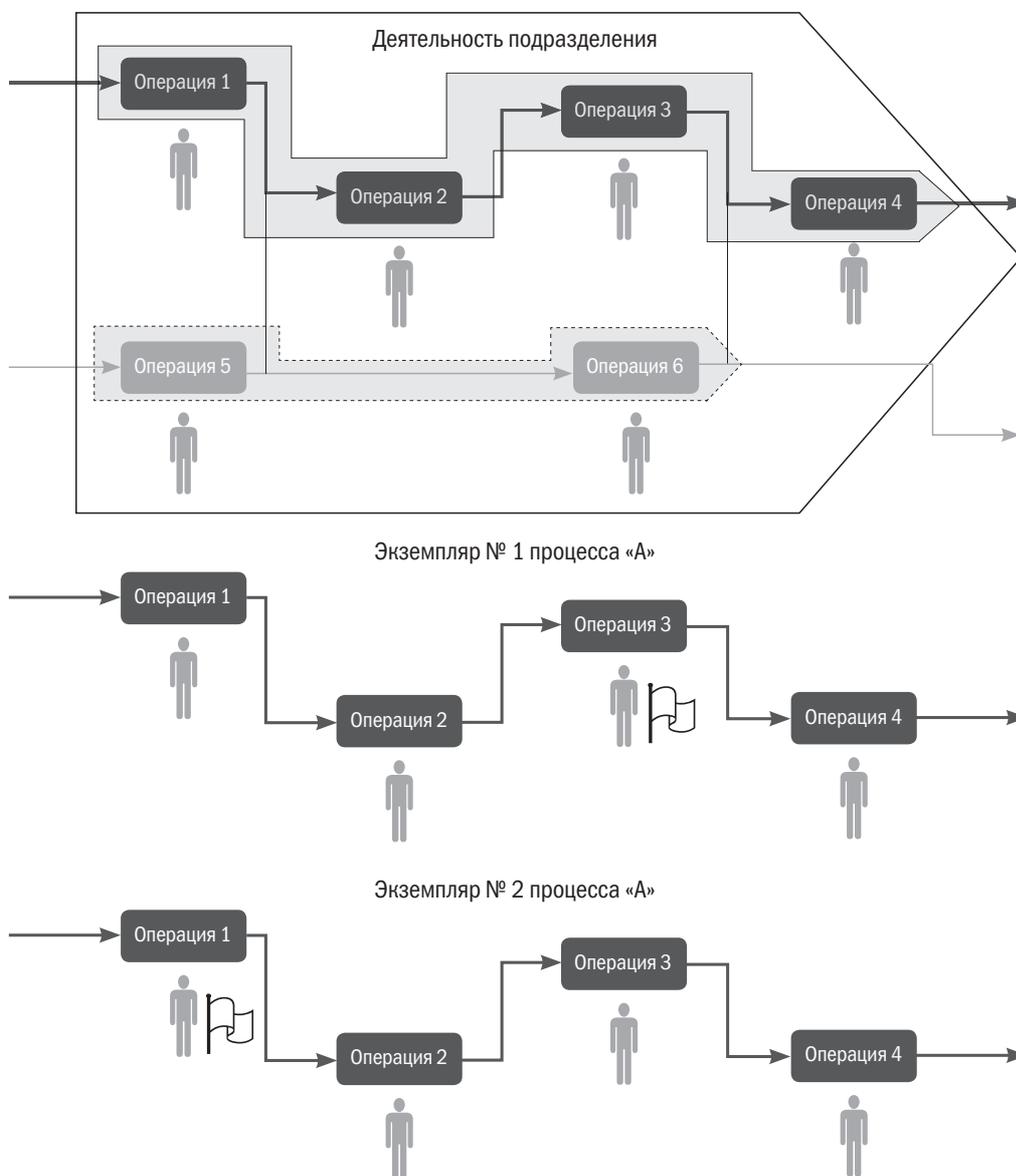
Рассмотрим рис. 1.2.5. На нем представлена деятельность подразделения, внутри которого выделено шесть операций**. Часть деятельности структурирована в виде процесса «А», который включает операции 1, 2, 3, 4 (другой процесс — «Б» включает операции 5 и 6). Операции процесса «А» выполняются последовательно, то есть работа переходит

* Взятые некоторые процессы из опыта работы реального call-центра.

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

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



Экземпляр процесса — деятельность по выполнению совокупности операций процесса, обеспечивающая получение единичного результата процесса*.

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 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);

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

- 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 описаны 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 моделирование*, а простое описание процессов. В книге термины «моделирование процессов» и «описание процессов» рассматриваются в качестве синонимов.

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