

Примеры проектов, удовлетворяющих перечисленным критериям, — это проект замены оборудования в одном из цехов организации, проведение исследования возможности перехода на новую марку сырья или анализ, оптимизация и регламентация какого-либо процесса.

В любом случае можно и нужно регламентировать деятельность и определять показатели эффективности как для процессов, так и для проектов.

2.8. Подходы к управлению сквозными процессами

Важно не только уметь выделять сквозные процессы в организации, но и организовать управление ими. Рассмотрим некоторые способы организации управления сквозными (межфункциональными) процессами.

2.8.1. Способ 1 «Ничего не менять»

Иногда бывает так, что после выделения сквозного процесса его описывают в какой-либо нотации*. Потом на основе полученной схемы разрабатывают документ, описывающий процесс. Затем этот документ используется для так называемых информационных целей (то есть для ознакомления сотрудников, участвующих в процессе). Практических изменений в деятельности организации в этом случае, как правило, не происходит. Причины этого — нежелание менеджмента что-то менять, отсутствие необходимых для реорганизации ресурсов и компетенций. В данном случае ценно уже то, что заинтересованные сотрудники компании могут при необходимости увидеть схему процесса целиком, понять свою роль в нем, уточнить необходимый порядок взаимодействия с другими сотрудниками.

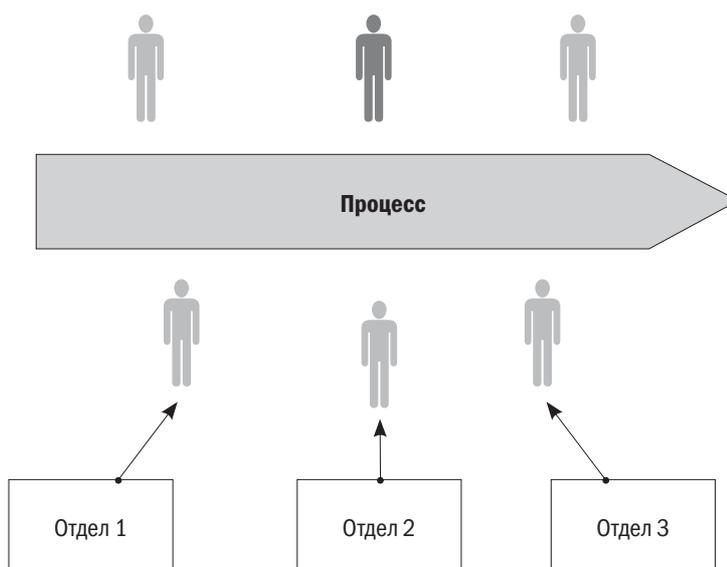
Можно сказать, что данный подход — первый шаг к организации управления сквозными процессами в компании.

* Формализованный язык описания процесса, метод описания процесса.

2.8.2. Способ 2 «Организация группы вокруг процесса»

При организации группы вокруг процесса (рис. 2.8.1) для его выполнения формируют группу, в которую подбирают сотрудников из разных функциональных подразделений. Эти сотрудники должны обладать всеми необходимыми для выполнения процесса компетенциями. Для работы группе выделяют отдельное помещение и другие необходимые ресурсы (оборудование, оргтехнику, программное обеспечение и т. д.). Руководитель группы полностью отвечает за выполнение процесса.

Рис. 2.8.1. Организация группы вокруг процесса



Этот способ описан в литературе и считается одной из вариаций классического процессного подхода. Но на практике он применяется редко и в основном локально (затрагивает незначительную часть деятельности организации). Например, не могу считать убедительным пример, когда в организации из пяти тысяч сотрудников создается группа в пятнадцать человек, выполняющих один (даже весьма важный) процесс, а остальные работают так же, как и раньше — в рамках функциональной структуры.

Подход имеет свои недостатки. В первую очередь они связаны с неизбежно возникающей необходимостью дублировать ресурсы. Например, мы выделяем в процесс «Обслуживание клиента на стадии заключения договора» маркетолога из коммерческой службы, юриста из юридического отдела, инженера-технолога из производственного подразделения и т. д. В результате нам придется держать в этих подразделениях дополнительных людей с необходимыми компетенциями. Сотрудники (как в сквозном процессе, так и в подразделениях) могут оказаться недогруженными либо, наоборот, возникнет дефицит ресурсов.

Практика показывает, что создать «плоскую» организацию, представляющую собой сеть групп по процессам и единый центр управления, нереально. Рассматриваемый подход применяется локально, в весьма ограниченных масштабах.

Пример. Организация, прокладывающая кабельные сети

На заре своей деятельности одна крупная и известная компания состояла из группы людей, каждый из которых был мастером на все руки. Эта небольшая фирма оказывала услуги по прокладке сети Интернет в офисах. Согласовав с заказчиком условия работ (без какого-либо бумажного проекта, формальной сметы) и получив аванс, сотрудники покупали на рынке кабель, крепеж, инструменты, а затем выполняли монтажные работы. Со временем количество заказов возросло. Пришлось нанимать сотрудников, создавать вторую бригаду. Чтобы сгладить колебания спроса и получить портфель заказов, необходимо было заниматься рекламой услуг. Продажи также потребовали постоянных усилий отдельного сотрудника. Скоро в компании появились должности коммерческого директора, менеджера по рекламе, начальника отдела закупок, в то время как бригад уже было несколько. Через несколько лет компания существенно развилась и оказывала услуги крупным заказчикам. В ней функционировали: отдел продаж, отдел проектирования, отдел снабжения и другие подразделения. Появились монтажные бригады, имеющие узкую специализацию: прокладка Интернета, электрической сети, пожарной и охранной сигнализации, установка систем кондиционирования и т. п. Этими бригадами управляли главные инженеры проектов. После заключения

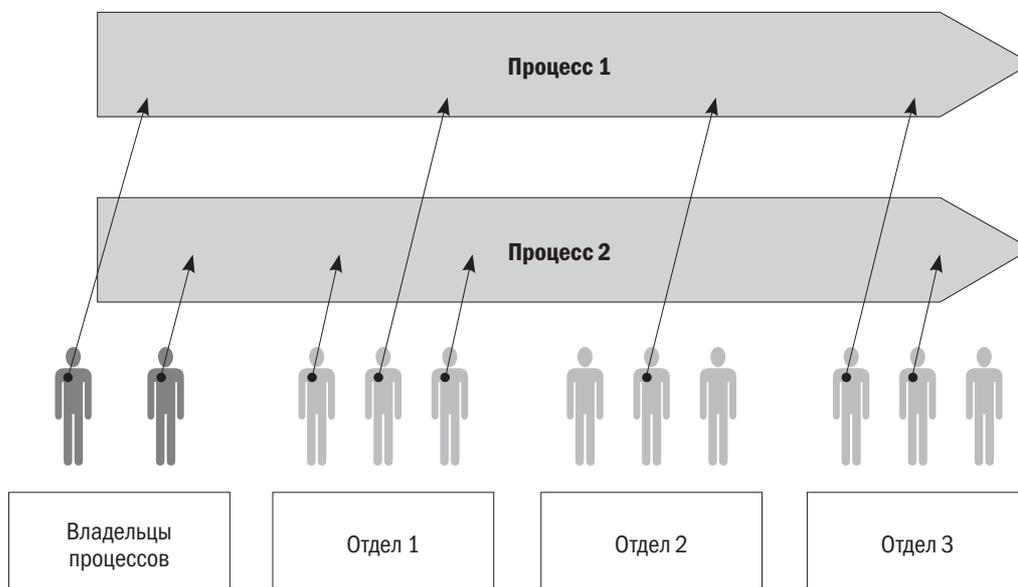
договора с заказчиком в компании инициировался проект. Курировал его один из менеджеров отдела продаж, а управление бригадами осуществлял главный инженер проекта. Таким образом, структура организации, первоначально построенная по групповому принципу, постепенно преобразовалась в матричную. Использование групп, которые могли бы выполнять все процессы (от продажи услуги до монтажа сети), оказалось экономически нецелесообразным. Как показывает практика, для компаний, осуществляющих такой вид бизнеса, матричная организация управления – наиболее подходящая.

2.8.3. Способ 3 «Матричное управление»

Некоторые специалисты ставят знак равенства между управлением сквозными процессами и матричной организацией деятельности компании. Это заблуждение. Матричная организация имеет как достоинства, так и недостатки. Более того, матричная схема не является более эффективной или более продвинутой по сравнению с линейно-функциональной. Эффективным или неэффективным тот или иной подход к построению структуры делают специфика бизнеса и практические аспекты применения.

На рис. 2.8.2 представлена матричная схема управления процессами. В рамках этой схемы в компании выделяется группа сотрудников (возможно, отдел) — владельцы процессов. Каждый из них закрепляется за конкретным сквозным процессом и получает в свое распоряжение необходимые ресурсы (в первую очередь человеческие) из подразделений, участвующих в выполнении процесса. Владельцы процессов оперативно управляют своими сквозными процессами, планируя и учитывая расход ресурсов по определенным, утвержденным в компании методикам.

Опыт показывает, что матричная структура очень чувствительна к ресурсам. Например, если руководителей проектов (владельцев процессов, ГИПов — главных инженеров проектов) недостаточно для оперативного управления группами сотрудников, то система работает уже не как матричная, а как обычная линейно-функциональная. Руководители (ГИПы) теряют контроль над процессами.

Рис. 2.8.2. Матричное управление процессами

По моему мнению, матричную структуру *не следует* использовать для организации управления сквозными процессами в компании (за исключением бизнесов, для которых такая структура *объективно необходима*).

2.8.4. Способ 4 «Куратор со стороны высшего руководства»

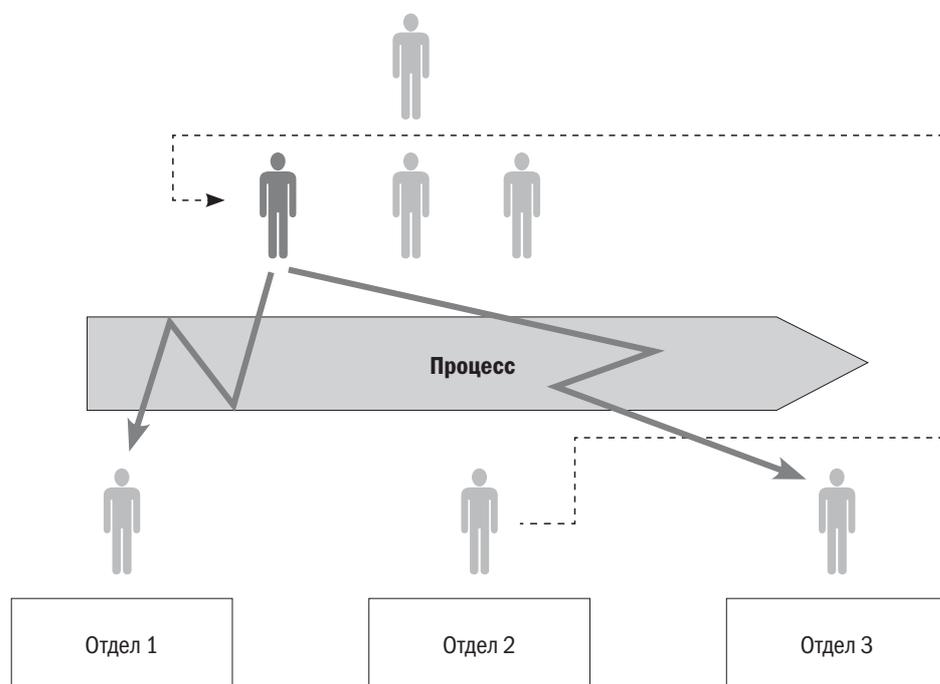
В работах некоторых «классиков» менеджмента качества можно найти следующие рекомендации:

- выделять небольшое количество сквозных процессов;
- назначать кураторами этих процессов топ-менеджеров компании.

Рассматриваемый вариант организации управления сквозными процессами показан на рис. 2.8.3. Он отличается тем, что куратор получает информацию о ходе процесса (иногда через голову начальников средних и нижних уровней) и принимает управленческие решения (на рис. 2.8.3 они для наглядности показаны молниями).

Кураторы периодически «ныряют» в процесс, пытаются за небольшое время разобраться в его проблемах и принять «оптимальные»

Рис. 2.8.3. Куратор со стороны высшего руководства



управленческие решения. На деле эффективность этих решений может оказаться низкой. Более того, не зная глубинных причин проблем, кураторы могут начать бороться с их последствиями, что не приведет к серьезным изменениям*.

Из-за загруженности куратора и его отдаленности от живого процесса этот вариант можно рассматривать скорее как теоретический. Попытки вводить кураторов в российских компаниях чаще всего приводили к формальным результатам. (Например, на одном из предприятий фактическое бездействие кураторов привело к появлению так называемых оперативных ответственных за процесс — начальников небольших структурных подразделений, у которых не хватало полномочий, чтобы реально влиять на процесс. Поэтому улучшения в процессах практически отсутствовали**.)

* Скорее, приведет к стрессу у выполняющих процесс сотрудников.

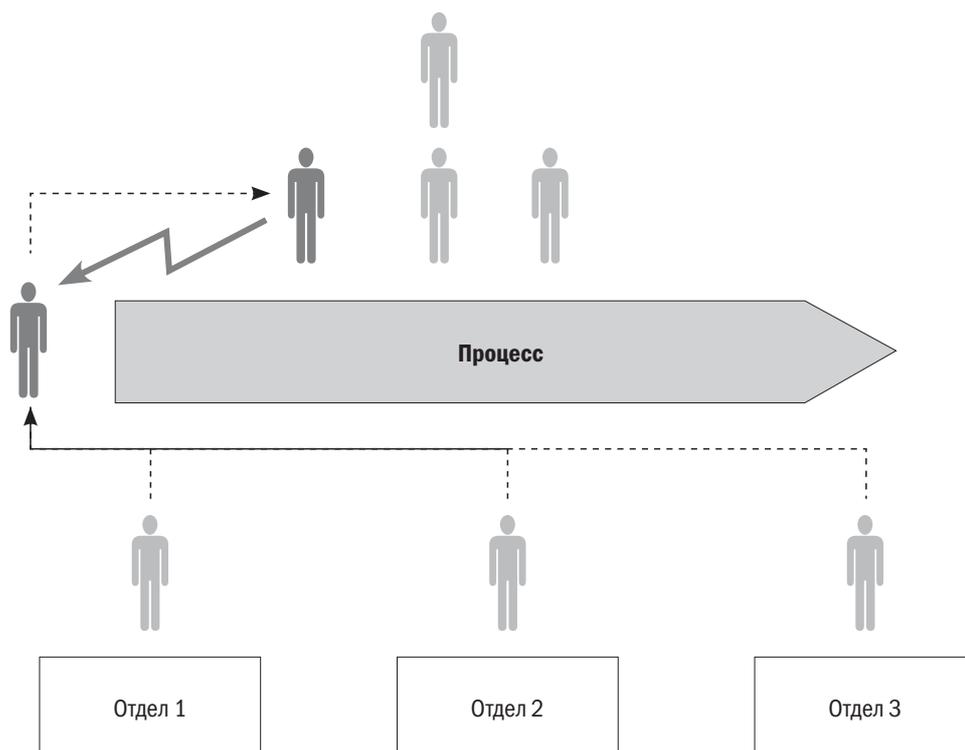
** В одной из зарубежных книг автор предложил при внедрении процессного подхода создавать институт владельцев процессов и «процессных стюардов».

2.8.5. Способ 5 «Мониторинг владельцем процесса и куратор свыше»

Более практичен способ управления сквозными процессами, представленный на рис. 2.8.4. Вышестоящими руководителями назначается владелец процесса*. Он может, кстати, быть начальником одного из подразделений, участвующих в процессе.

Владелец процесса проводит мониторинг ход процесса, получая необходимую информацию от участвующих в процессе подразделений. Он контролирует значения показателей по процессу, отслеживает выполнение требований регламентирующих документов.

Рис. 2.8.4. Мониторинг владельцем процесса и куратор свыше



В случае возникновения отклонений при выполнении процесса его владелец:

* В результате коллегиального решения.

- либо организует решение проблемы сам (коллегиально, взаимодействуя с руководителями соответствующих подразделений);
- либо информирует куратора процесса.

Куратор, в свою очередь, принимает решение или организует обсуждение проблемы (в случае ее высокой значимости) на уровне топ-менеджеров компании.

В рамках данного подхода владелец процесса имеет следующие полномочия:

- управлять ресурсами, находящимися в рамках его подразделения, а также дополнительно выделенными ему для реализации сквозного процесса*;
- устанавливать контрольные точки и получать любую информацию о ходе и результатах сквозного процесса из каждого подразделения, участвующего в его выполнении;
- разрабатывать/корректировать регламентирующие документы по сквозному процессу и деятельности подразделений, участвующих в сквозном процессе, с последующим согласованием с руководителями подразделений и утверждением вышестоящим руководителем;
- организовывать и проводить совещания руководителей подразделений, участвующих в сквозном процессе;
- требовать от руководителей и специалистов подразделений, участвующих в сквозном процессе, исполнения требований регламентирующих документов по сквозному процессу.

Этот метод управления сквозным процессом наиболее прост и практичен.

* Наиболее сложная форма выделения ресурсов — матричная схема организации. Но, как я уже упоминал, она не рекомендуется для управления сквозными процессами, выделенными в обычной линейно-функциональной организации.

2.8.6. Способ 6 «Управление через регламенты»

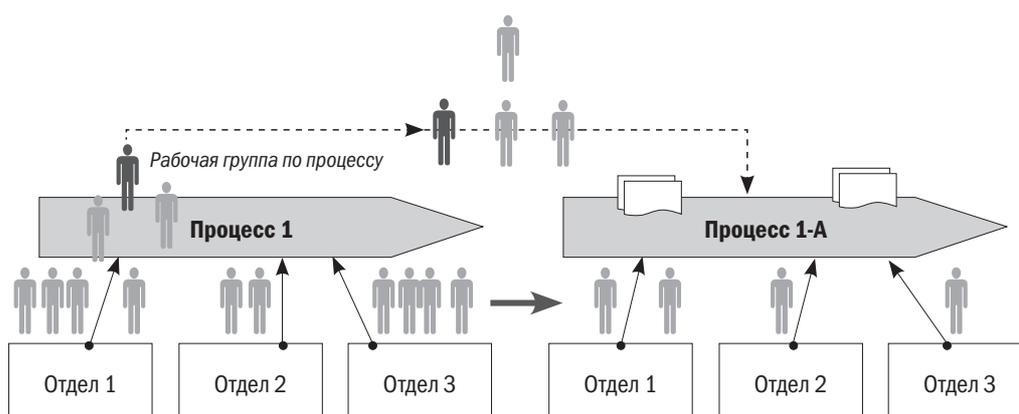
На рис. 2.8.5 показан еще один способ организации управления сквозным процессом. Формируется рабочая группа по процессу. Она может включать сотрудников, участвующих в нем, экспертов, внешних консультантов.

Рабочей группе ставится задача: выполнить реорганизацию процесса с последующим закреплением измененных технологий выполнения в пакете регламентирующих документов:

- регламенте выполнения сквозного процесса;
- положениях о подразделениях, участвующих в процессе;
- операционных или технологических картах;
- инструкциях для персонала;
- прочем.

Наиболее важные из разработанных регламентов обсуждаются на уровне топ-менеджеров, утверждаются и вводятся в действие. Последующий контроль исполнения регламентирующих документов возлагается на начальников соответствующих структурных подразделений* и службу внутреннего аудита.

Рис. 2.8.5. Управление сквозными процессами через регламенты



* Каждый отвечает за исполнение требований регламентов по сквозному процессу в части операций, выполняемых его подразделением.