

Интересный вариант связи между процессами представлен на схеме ниже. Речь идет о процессах оптовой торговой компании численностью 80 человек, занимающейся дистрибуцией ТИП (бытовая химия). Здесь связи установлены не между процессами, а между подпроцессами четырех бизнес-процессов.

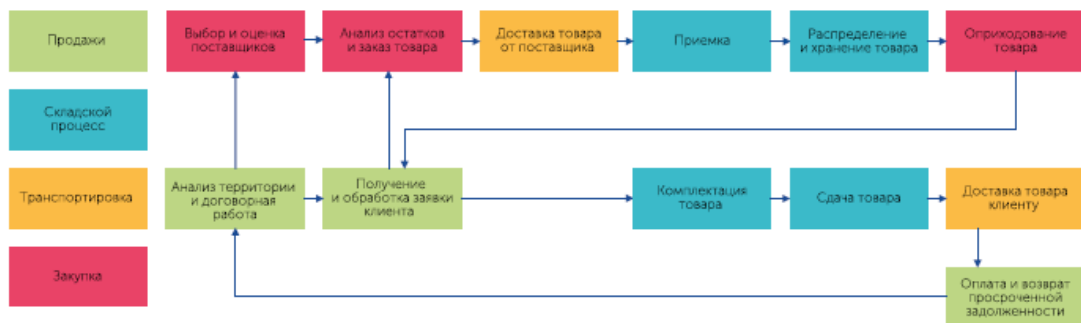


Рис. 10. Схема взаимодействия подпроцессов торговой компании (бытовая химия)

Внимательный читатель, глядя на эту схему, задается вопросом: почему здесь нет вспомогательных и руководящих процессов?

Действительно, за редким исключением на схеме взаимодействия отображаются только бизнес-процессы компании с их подпроцессами. Почему? Все дело в том, что руководящие и вспомогательные процессы, как правило, связаны вообще со всеми остальными процессами предприятия. Например, с какими процессами связан вспомогательный процесс управления персоналом? Да со всеми! Потому что наем персонала, его обучение, ротация и т. п. касаются абсолютно всех процессов, как основных, так и вспомогательных и административных. То же самое можно сказать о процессе оперативного управления или административно-хозяйственного обеспечения.

Разумеется, такое положение вещей нельзя рассматривать в качестве универсального принципа. Скажем, вспомогательный процесс управления машинами, механизмами и инструментом вряд ли будет связан с процессом продажи, так как он направлен на обеспечение производства. Поэтому при желании, а также в случае использования некоторых графических нотаций для описания системы взаимодействия процессов (например, в IDEF0) можно отобразить на такой схеме связи между всеми процессами и подпроцессами.

Шаг 1. Определите «входы» и «выходы» процессов

Начать стоит с того, чтобы по каждому процессу определить, что, собственно, для него является результатами («выходы»), а что исходными ресурсами, которые этот процесс «перерабатывает» («входы»). По каждому процессу, а иногда и по подпроцессу создается перечень основных «входов» и «выходов».

Шаг 2. Взаимодействие между процессами

Необходимо описать взаимодействие между бизнес-процессами компании, возможно, на уровне подпроцессов. Описание может быть представлено в графической или табличной форме, например в форме шахматки. Описание должно определять, какие процессы связаны друг с другом как поставщики и потребители и что именно «поставляют» и «потребляют» они друг у друга.

Определение целей и показателей процессов

Еще к этапу разработки системы процессов относятся шаги по определению их целей и показателей. Вы помните, что в первой главе, знакомя вас с основными понятиями и идеями ПУ, мы сказали, что принцип объединения отдельных операций в единый процесс — наличие общего результата.

Чтобы соблюсти этот принцип, уже на стадии определения процессов стоит разобраться с результатами или целями каждого.

На практике это не так-то просто. У нас нет обыкновения задавать себе вопрос относительно той или иной деятельности на предприятии: «А зачем мы это делаем?» Например, зачем нам нужно снабжение? Или производство? Ответ кажется очевидным. Поэтому его сложно сформулировать четко, учтя в формулировке все нюансы. Практика показывает, что задача значительно упрощается, если мы одновременно подбираем **показатели** для планирования и контроля этих целей.

Шаг 1. Проанализируйте имеющиеся показатели

Для абсолютного большинства компаний управление с помощью показателей стало обычной практикой. Показатели используются при планировании, контроле, анализе, в системе мотивации и т. п. В вашей компании тоже есть большое количество разнообразных показателей. С их анализа и следует начать. Прежде всего обратите внимание на показатели, используемые для планирования и контроля деятельности основного подразделения.

Например, если мы рассматриваем процесс производства, то должны обратить внимание на показатели цехов. Если рассматриваем процесс технологической подготовки производства – на показатели плановых и технологических отделов и т. и. Также следует обратить внимание на показатели других подразделений, участвующих в процессе. Среди них нужно выбрать подходящие для рассматриваемого процесса. Обычно бывает достаточно двух-трех показателей.

Зачем нужен анализ показателей? Дело в том, что показатели, фактически используемые в компании, как правило, отражают то, к чему стремится компания и куда она старается направить усилия сотрудников. Кроме того, набор из двух-трех показателей процесса позволяет обозначить контуры текстовой формулировки цели.

Шаг 2. Формулировка целей процессов

Теперь необходимо сформулировать цель процесса. Речь идет о том, чтобы на словах, в одном-двух развернутых предложениях сформулировать смысл и необходимость данного процесса для компании. Важно, чтобы цель не оказалась просто словесным выражением того или иного показателя.

Так, если мы рассматриваем процесс снабжения, то некорректно было бы сформулировать его цель как «достижение максимальной оборачиваемости закупаемого товара». Оборачиваемость – **не цель**, а лишь один из **показателей** для данного процесса.

Шаг 3. Сопоставляем цели и показатели

Наконец, вы должны обеспечить соответствие между сформулированной целью и подобранными для нее показателями. Это означает, что формулировка цели должна охватывать все выбранные показатели, а показателей, в свою очередь, должно быть достаточно, чтобы отразить каждый значимый аспект цели. **Давайте проиллюстрируем.** Возьмем процесс закупа товара в торговой компании. Если **целью** процесса является «оптимальное обеспечение товаром продаж компании», то какие должны быть выбраны **показатели**? Очевидно, что показателей должно быть два. Один из них характеризует то, что компания действительно была обеспечена товаром, а другой – что это обеспечение было оптимальным.

Тогда первым показателем могла бы быть «сумма недополученного дохода от реализации товара», а вторым – «оборотчиваемость товара».

При подборе показателей для ваших процессов мы рекомендуем прямо так и отмечать, какой показатель соответствует той или иной части формулировки. В качестве примера можно рассмотреть цель и показатели подпроцесса адаптации (процесс управления персоналом) в торговой компании – дистрибьюторе продуктов питания (численность 300 человек).

Цель: обеспечение компании персоналом (показатели 1, 3), обладающим требуемыми компетенциями (показатели 2, 4)
Показатель
1. Доля вакансий, закрытых с превышением установленного временного норматива
2. Доля кандидатов, успешно сдавших тест
3. Доля кандидатов, успешно прошедших испытательный срок
4. Доля новичков, выполнивших по результатам третьего месяца работы минимум одно из условий производительности (объем продаж или АКБ)

Табл. 5. Цели и показатели подпроцесса адаптации персонала торговой компании (продукты питания)

Назначаем владельцев процессов

О владельце процесса мы уже говорили в самом начале книги, в первой главе. Там было сказано, что владелец процесса – это должностное лицо, отвечающее за функционирование и результаты процесса. Теперь пора на практике назначить владельцев процессов.

Напомню, владелец процесса – это не должность, а организационная роль.

Шаг 1. Назначаем владельцев процесса

Кого следует назначить владельцем процессов? Существует два (не исключающих друг друга) подхода.

Первый подход: владельцем процесса назначается вышестоящий руководитель, административные полномочия которого распространяются на все подразделения, участвующие в процессе. Как правило, речь идет о заместителях генерального директора, вице-президентах и директорах департаментов. Этот подход прежде всего применим к крупным, хорошо структурированным компаниям, но не подходит для малого и среднего бизнеса.

Второй подход: на роль владельца процесса назначается руководитель подразделения, которое выполняет максимальное количество операций процесса. Например, когда речь идет о процессе снабжения, на роль владельца назначается начальник отдела снабжения. И хотя на сотрудников отдела снабжения приходится не все операции данного процесса, они выполняют большую их часть. Такой подход более распространен, хорошо подходит для малого и среднего бизнеса, а также, как правило, дает лучшие результаты.

Еще компания может избрать комбинированный подход, когда для разных процессов применяются различные подходы.

Шаг 2. Создаем положение о владельцах процессов

Также важно на глобальном уровне определиться с **функциональными обязанностями** владельцев процессов. Какие обязанности нужно рассмотреть в первую очередь? В ходе нашей консультационной практики был выработан рекомендуемый набор обязанностей владельца процесса. Эти обязанности мы условно делим на две части: обязательные и факультативные. Хотя сами словосочетания «обязательные обязанности» и «факультативные обязанности» звучат комично, такое разделение позволяет владельцам процессов выбрать свой уровень вовлеченности.

К обязательному минимуму обязанностей, без которых руководство процессом нельзя считать полноценным, относятся:

1. Определение элементов управления процессами. В большей мере это касается обеспечения процесса документацией и определения показателей результативности, в меньшей – требований к материально-техническому оснащению и персоналу.

2. Разработка и корректировка стандартов. Владелец процесса не обязательно создает все документы лично. Однако когда стандарты уже созданы, они требуют периодической корректировки, а иногда и полного изменения. Владелец процесса должен анализировать стандарты на актуальность, инициировать их изменение и контролировать итоги.

3. Контроль результативности процесса на основе показателей. Владелец процесса должен отслеживать степень выполнения планов и нормативов по показателям результативности процесса. Часто такие показатели межфункциональны и не входят в систему мотивации ни одного из участников, поэтому именно владелец процесса должен включать их в свою отчетность руководству компании.

4. Отслеживание соблюдения стандартов. Хотя владелец процесса не обладает административной властью над всеми участниками процесса, он должен, насколько возможно, отслеживать соблюдение стандартов процесса, а также докладывать об этом руководству в установленном порядке.

5. Определение причин несоблюдения стандартов. Если стандарты не соблюдаются или же не выполняются планы по показателям результативности процессов, то владелец процесса обязан проанализировать ситуацию и определить причины отклонений.

6. Разработка мероприятий по устранению причин отклонений. Помимо установления причин отклонений в работе компании владелец процесса должен разработать меры по устранению этих причин (корректирующие действия).

К дополнительным обязанностям владельцев процессов, выполнение которых предполагает персональную вложенность, но они не могут быть установлены в обязательном порядке, следует отнести:

– **Обучение участников процесса.** Владелец процесса должен обеспечивать информированность его участников о требованиях компании. Обучение включает также обеспечение участников процесса документацией.

– **Разработка мероприятий по улучшению процессов.** Владелец процесса должен искать возможности усовершенствования процессов даже в том случае, когда ход процесса соответствует установленным в компании стандартам и планы по показателям результативности успешно выполняются. Сюда также относятся мероприятия по улучшению и контроль их результативности.

Шаг 3. Придаем владельцам процессов официальный статус

Статус владельцев процессов следует закрепить официально. Это тем более важно в ситуации, когда «владелец процесса» является не организационной единицей, а организационной ролью, выполнение которой не отменяет основных должностных обязанностей. Привычная форма установления официального статуса – приказ по основной деятельности. Какие главные положения он содержит? Вот перечень важнейших пунктов:

- перечень процессов и подпроцессов компании и должностных лиц – владельцев этих процессов и подпроцессов;
- перечень обязанностей владельцев процесса или ссылка на документ, где они содержатся;
- дата, с которой приказ вступает в силу;
- все необходимые реквизиты (даты, подписи и т. п.).

Матрица участия и ответственности

Важнейший вопрос, который следует решить при разработке системы процессов, – это установление соответствия между процессной и структурной организацией.

Речь идет о соединении системы процессов компании с ее отделами и должностями.

Решение этой задачи на практике называется **матрицей участия** и ответственности за процессы.

Разработайте и заполните матрицу участия и ответственности за процессы. Конечно, можно это сделать креативно, как, например, на рис. 11 (он принадлежит компании, занимающейся оптовой торговлей фруктами и овощами, в которой работает более 100 человек).

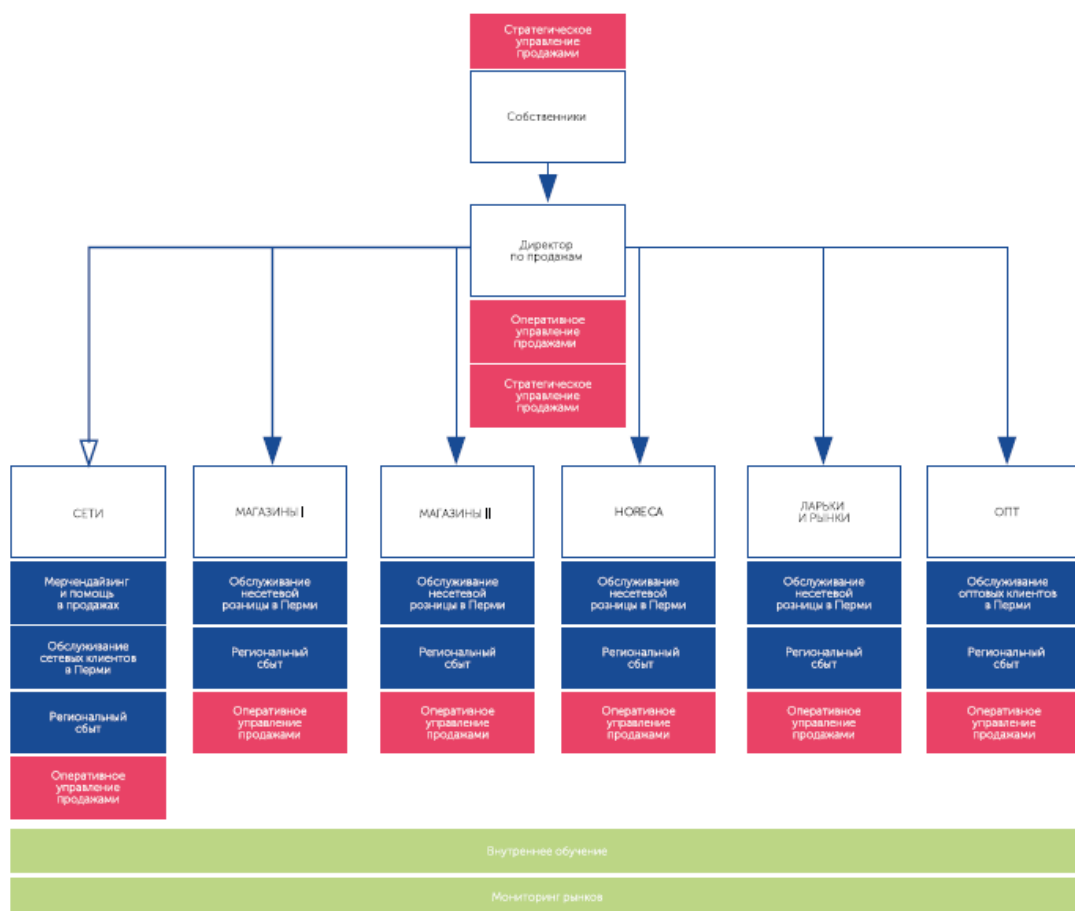


Рис. 11. Распределение ответственности за процессы между подразделениями торговой компании (фрукты и овощи)

Однако в большинстве случаев наиболее подходящим форматом будет таблица, где по горизонтали указаны процессы и подпроцессы компании, а по вертикали – подразделения и должности компании. Должности при этом указываются не все, а только относящиеся к управленческому аппарату компании, то есть как типичное штатное расписание в компании.

Далее стоит заранее определиться с возможными вариантами участия и ответственности подразделений и должностных лиц в процессах. Существует четыре основных варианта участия в процессах:

– **Участие**, когда сотрудник или подразделение выполняют одну или более операций процесса. В процессе может быть задействовано большое количество участников.

– **Руководство**, когда сотрудник (как правило, из состава руководителей) управляет частью операций процесса, планирует их выполнение, контролирует результаты, получает отчетность и т. д. В одном процессе может быть несколько руководителей. Это соответствует как межфункциональному характеру процессов, так и наличию в компании нескольких уровней управления.

– **Информирование**, когда сотрудник или подразделение предоставляют информацию для выполнения операций процесса и/или получают информацию о ходе процесса и выполнении его операций. В процессе может быть много сотрудников и подразделений, которые получают или передают информацию.

– **Владение процессом**, когда сотрудник (как правило, из состава руководителей) является владельцем процесса. У процесса должен быть только один владелец.

Эти варианты обычно обозначаются заглавными буквами: «У», «Р», «И», «В». Перечень таких символов и их расшифровка в обязательном порядке должны сопровождать матрицу участия и ответственности.

Затем между процессами и подпроцессами, с одной стороны, и подразделениями и должностями – с другой устанавливается соответствие. Буквенные символы размещаются в соответствующих ячейках, образующихся на местах пересечения наименования процесса и подразделения, должности.

Таблица 6 – это матрица ответственности и участия в процессах компании, торгующей оптом фармацевтическими препаратами (численность около 150 человек).

В таблице используются следующие обозначения:

В – владелец процесса;

Р – руководитель процесса;

У – участник процесса;

И – получает или предоставляет информацию.

	Директор	Заместитель директора по логистике	Финансовый директор	Медицинский директор	Руководитель по качеству	Главный бухгалтер	Начальник отдела поставок	Начальник отдела продаж	Начальник отдела логистики	Заведующая складом	Начальник отдела сертификации	Архивист
Закуп товара	РУ	У	УИ	И	И	У	В	УИ	УИ	УИ	УИ	И
Продажа товара	РУ	У	УИ	У	И	У	УИ	В	И	УИ	УИ	И
Приемка, хранение, отгрузка товара	РУ	Р	И	И	И	И	И	УИ	УИ	В	УИ	И
Обеспечение импорта товара	РУ	Р	УИ	-	И	И	УИ	И	В	У	УИ	И
Доставка товара от поставщика	И	Р	-	И	И	И	УИ	И	В	УИ	И	-
Доставка товара до клиента	И	Р	-	И	И	И	-	УИ	В	УИ	-	-
Обеспечение жизнедеятельности	РУ	И	У	И	И	И	И	И	И	И	И	И
Управление персоналом	РУ	И	У	И	И	И	И	И	И	И	И	И

Табл. 6. Матрица ответственности структурных подразделений, специалистов торгового предприятия (фармацевтические препараты)