

№ 1. Что такое процесс?

Существует много определений. Вскользь мы упоминали одно во введении. Вот другое, тоже удачное:

«Процесс – отдельное действие или совокупность взаимосвязанных действий (операций), направленных на преобразования исходных данных (сырья, материалов, информации и т. д.) в значимые для бизнеса результаты».

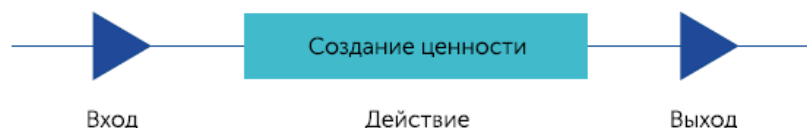


Рис. 1. Процесс как деятельность по созданию ценности

По сути, любую деятельность можно представить в виде процесса: идете ли вы в кино, готовите ли завтрак, пишете картину или выпускаете продукцию. Каждый из перечисленных видов деятельности имеет дело с исходными данными: сырьем, материалами, замыслом, заказом, информацией, – которые в ходе действий превращаются в результат.

Конечно, такой формальный подход к определению процесса нельзя считать удовлетворительным, если мы хотим поставить ПУ на службу компании.

В конечном счете, если мы начинаем управлять какой-либо деятельностью как процессом, это означает, что мы будем прилагать **не меньше, а больше** усилий. **А значит, и применять процессное управление следует только тогда, когда отдача от дополнительных управленческих воздействий перекрывает наши затраты на их осуществление.**

Пример из жизни. Возьмем ходьбу. Она осуществляется автоматически, без сознательного контроля. Поэтому мы порой спотыкаемся, а иногда и падаем. Но что стало бы, если бы мы начали обдумывать и контролировать каждый шаг в буквальном смысле слова?

Ну, наверное, мы и правда стали бы меньше спотыкаться... Но ходили бы при этом так медленно, что это с лихвой перекрыло бы всякие выгоды.

Поэтому введем несколько уточняющих критериев. **Когда стоит задуматься о применении ПУ к той или иной деятельности?** Хотя ответить можно лишь применительно к конкретной ситуации, все же есть несколько условий, выполнение которых свидетельствует о целесообразности применения ПУ.

– **Ключевая деятельность.** Если деятельность носит стратегический характер для организации, то, вероятно, ею следует управлять как процессом. Основную деятельность легко понять – посмотрите на присвоенные вашей компании коды статистики. Менее формально – речь о важнейших видах деятельности, обеспечивающих компании конкурентное преимущество. Справедливости ради признаем, что вопрос о ключевой деятельности / ключевых процессах компании порой является стратегическим выбором руководства, а не объективно заданным параметром.

– **Сверхважный результат.** Есть деятельность, от результатов которой порой в прямом смысле зависит успех и выживание всей компании. Здесь определенно стоит задуматься о целесообразности ПУ.

– **Межфункциональная деятельность.** Если участники деятельности – сотрудники трех или более подразделений, применение ПУ может принести пользу за счет улучшения коммуникации между ними.

– **Повторяющаяся деятельность.** Если та или иная деятельность постоянно повторяется (циклична), использование ПУ принесет больше пользы.

– **Проблемная деятельность.** Если результаты не удовлетворяют руководство, потому что есть организационные конфликты (внутренние или с контрагентами), процессный подход, вероятно, поможет разрешить их. Хотя каждый из этих критериев сам по себе не указывает однозначно на необходимость и полезность применения ПУ, их сочетание в одной деятельности зачастую говорит о том, что вопрос об управлении этой деятельностью как процессом стоит как минимум тщательно обдумать.

№ 2. Группы процессов

Для лучшего понимания и использования ПП (процессного подхода) принято объединять процессы в группы. Самым частым критерием группировки служит тип результата. Выделяют три группы процессов:

- бизнес-процессы, или основные процессы;
- вспомогательные, или поддерживающие процессы;
- руководящие процессы.

Бизнес-процессы, или основные процессы. Эта группа объединяет процессы основной деятельности компании. Результат всех бизнес-процессов – создание ценного продукта или оказание услуги клиентам. При этом результат отдельных бизнес-процессов не всегда представляет собой конечный продукт, передаваемый клиенту. Иногда в ходе бизнес-процессов образуется «полуфабрикат» – промежуточный результат, который затем используется в другом бизнес-процессе, затем в следующем и т. д., до тех пор, пока не получатся «конечные» продукт или услуга. Последовательность бизнес-процессов называют цепочкой создания ценности. Хотя **цепочка создания ценности** отличается от предприятия к предприятию, можно говорить о наиболее общем варианте, который представляет собой последовательность шести бизнес-процессов:

- процесс маркетинга;
- процесс технологического проектирования;
- процесс проектирования;
- процесс закупки;
- процесс производства;
- процесс реализации и доставки продукции.

Следующая группа – это группа **вспомогательных, или поддерживающих процессов**. С точки зрения ПУ-компании (процессно-управляемой) все ее процессы одинаково важны.

Разрабатываете вы продукт по заказу клиента или моете пол в офисе – и та и другая деятельность создает **ценность** (добавленную стоимость).

Однако также очевидно, что с позиции клиентов два этих вида деятельности, два **процесса** имеют очень разное значение. За надлежащее проектирование продукции клиент согласен платить, а за мытье полов в вашем офисе он платить **вынужден**, хотя по большому счету ему безразлично, работаете вы в чистоте или в грязи.

Отсюда и разница: проектирование продукции – типичный **бизнес-процесс**, мытье полов и иная хозяйственная деятельность – процесс **поддерживающий**. Можно сказать, что поддерживающие процессы формируют инфраструктуру для реализации бизнес-процессов, такую своеобразную платформу, на которой и разворачивается бизнес.

К поддерживающим процессам, как правило, относят:

- юридическое обеспечение;
- бухгалтерский учет;
- налоговый учет;
- управленческий учет;
- управление автопарком;
- управление машинами, механизмами и инструментом;
- ремонты и техническое обслуживание;
- управление зданиями и сооружениями;
- управление информационными технологиями, включая аппаратное и программное обеспечение и сети;
- управление персоналом.

Руководящие процессы – последняя (но ни в коем случае не по значению) группа процессов. К руководящим процессам относятся все виды управленческой деятельности. Она охватывает планирование, контроль, координацию деятельности на разных уровнях организационной иерархии и в разные временные периоды.

Эталонный список руководящих процессов включает:

- стратегическое управление;
- оперативное управление;
- управление проектами;
- бюджетирование;
- финансовое управление;
- управление развитием.

С точки зрения клиента руководящие процессы также не представляют ценности. (Но мы-то знаем!) Для предприятия правильная организация и осуществление этих процессов могут иметь решающее значение.

№ 3- Процессы, подпроцессы и операции

Принципиально возможно представить всю деятельность предприятия как общий большой процесс. Но лучше этого не делать.

Дело в том, что попытка управлять всем предприятием как единым процессом никак не повысит его управляемость. Процессное управление теряет смысл. Именно поэтому мы выделяем в деятельности отдельные процессы – по частям управлять проще.

На практике может оказаться, что даже процесс, рассматриваемый отдельно, все равно будет слишком сложным для управления. Основная сложность – в комплексности. При ближайшем рассмотрении комплексные процессы оказываются набором достаточно самостоятельных видов деятельности с определяемыми результатами.

Тогда используют разделение процесса на части. Такую операцию называют **декомпозицией**. В результате декомпозиции получаются отдельные части процесса – **подпроцессы**.

Для удобства понимания и управления комплексные процессы можно разделить (декомпозировать).

Например, комплексный процесс продажи может быть декомпозирован на четыре подпроцесса:

- поиск и привлечение клиентов;
- выполнение конкретных заявок клиентов;
- документальное обеспечение сделок и урегулирование дебиторской задолженности;
- удержание и развитие клиентов.

Хотя существуют подходы, позволяющие выделять несколько уровней декомпозиции (метапроцессы, процессы 1-го уровня, процессы 2-го уровня и т.д.), мы рекомендуем ограничиться тремя ступенями декомпозиции, выделяя процессы, подпроцессы и операции (см. рис. 2). Определение процесса мы уже дали выше. Подпроцесс представляет собой отдельный вид деятельности, осуществляемый в рамках того или иного процесса. При этом результат подпроцесса может быть четко специфицирован и описан. Операция представляет собой простое или комплексное действие, выполнение которого может быть закреплено за одним ответственным лицом.

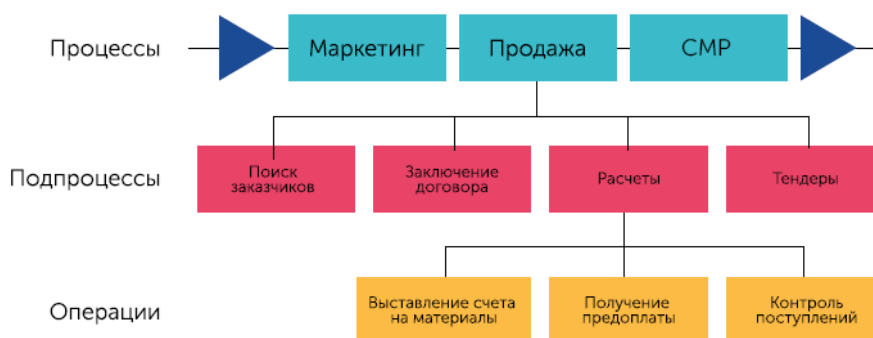


Рис. 2. Декомпозиция процессов: процессы, подпроцессы, операции

№ 4. Система процессов в компании

Хотя можно получить положительные результаты, управляя даже одним процессом на предприятии, максимального эффекта, как правило, можно добиться, распространив ПУ на все предприятие. Процессы взаимосвязаны.

Часто случается, что проблемы, проявляющиеся в одном из процессов предприятия, обусловлены организацией других. Кроме того, само взаимодействие между отдельными процессами может быть проблемной зоной.

Этот вопрос настолько важен, что один из основополагающих источников в сфере процессного управления – стандарт ИСО 9001 – прямо требует от предприятия определить не только процессы, но и систему их взаимодействия (пункт 4.1).

При распространении ПУ в масштабах всего предприятия принято говорить о «системе процессов».

Система процессов – это все бизнес-процессы, вспомогательные и руководящие процессы, которые предприятие посчитало нужным выделить (идентифицировать) среди существующих видов деятельности, а также взаимосвязи между этими процессами.

Здесь надо обратить внимание на два момента, о которых мы уже упоминали. Во-первых, не каждая деятельность на предприятии должна рассматриваться как процесс (а значит, входить в систему процессов). Во-вторых, акцент делается на взаимосвязи и взаимодействии между процессами.

Организация управления этим взаимодействием осуществляется с помощью четкого определения «**входов**» и «**выходов**» процессов.

При определении системы процессов нужно ответить на следующие вопросы:

- Какие основные и побочные результаты («выходы») имеют процессы нашего предприятия?
- Какое исходное сырье, материалы, информацию и т. д. («входы») используют процессы нашего предприятия?
- Какие «выходы» одних процессов являются «входами» для других?

Особое внимание при определении взаимодействия между процессами уделяют бизнес-процессам, включая их подпроцессы. (Связи поддерживающих и руководящих процессов часто проще определить.) К примеру, взаимодействие процесса управления персоналом на предприятии везде одинаковое.

«Входом» для управления персоналом служат сведения о потребностях процессов предприятия в людях (количественные и квалификационные), а «выходом» этого процесса и одновременно «входом» для всех остальных процессов – персонал в нужном количестве и нужного качества, предоставленный в подходящие сроки и за приемлемую оплату.

Ниже на рисунке представлена графическая модель системы процессов энергетической компании численностью около 1000 человек. Взаимодействия представлены стрелками с надписями, обозначающими «выход» одного процесса, являющийся «входом» для другого.

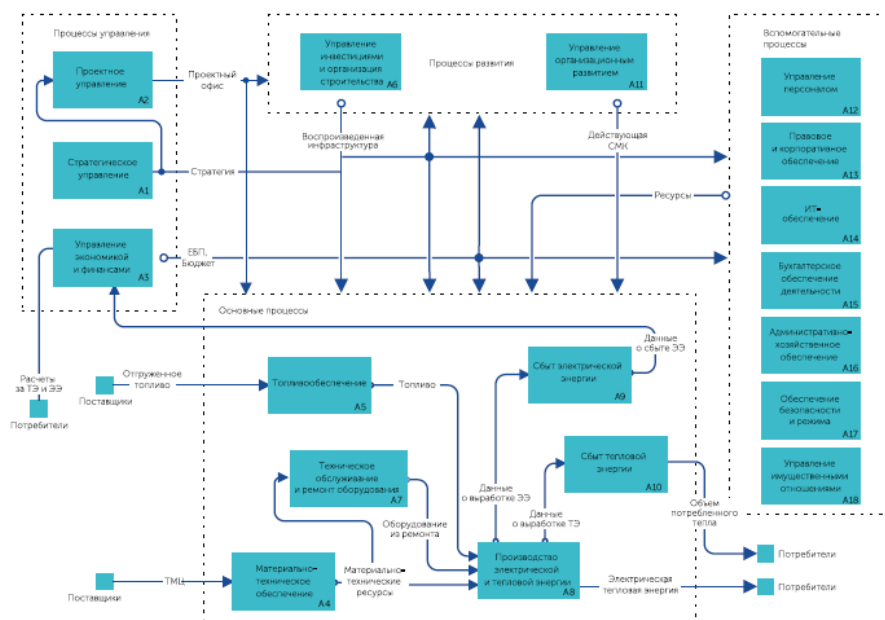


Рис. 3. Система процессов энергетической компании

№ 5. Владелец процесса

Один из важнейших терминов процессного управления – термин «**владелец процесса**». Из самого названия понятно, что речь идет о некоем руководителе, ответственном за процесс. Но вот тут надо иметь в виду одну важную особенность. Дело в том, что владелец процесса – не должность, а так называемая организационная роль!

Что такое организационная роль? Организационная роль, так же как и должность, представляет собой набор функций и соответствующих им прав и обязанностей. Особенность организационной роли состоит в том, что она не подразумевает учреждение отдельной структурной единицы (должности).

Наоборот, роль поручают сотруднику, уже занимающему какую-либо должность на предприятии.

На предприятиях существует много примеров организационных ролей, когда функции есть (управление персоналом, юридическое обеспечение, закупки и т. п.), а выделенного отдела или должности нет.

Зачем нужна роль владельца процесса? Все дело в том, что участниками большинства процессов являются сотрудники разных подразделений.

У каждого из этих сотрудников свой начальник, и получается, что у процесса в целом нет единого руководителя, который имел бы административную власть над всеми участниками процесса. А если пытаться найти такого руководителя, которому подчинены абсолютно все участвующие в процессе подразделения, нам придется выйти на самый верх должностной иерархии – до уровня топ-менеджеров компании, а в некоторых случаях – первого лица организации. Разумеется, такое замыкание всех вопросов управления на топ-менеджменте неэффективно, так как приводит к перегрузке высшего руководства достаточно мелкими и рутинными вопросами.

Альтернатива – введение в компании организационной роли владельца процесса. В этом случае для каждого из процессов предприятия определяется руководитель, как правило, среднего звена, который назначается владельцем процесса. Это не предусматривает дополнительной оплаты, но налагает на такого руководителя ряд дополнительных обязанностей по отношению к его процессу. Что выпадает на долю владельца процесса?

- Контроль выполнения показателей процесса. Именно владелец процесса должен с установленной периодичностью давать отчет о достижении целей процесса.

- Контроль соблюдения правил. Владелец процесса получает результаты различных проверок его хода и обеспечивает устранение отклонений от заданных стандартов.

- Разработка мер по улучшению результативности процесса. На владельце процесса лежит ответственность за разработку мер по достижению процессом запланированных целей.

- Реинжиниринг процесса. Владелец процесса должен искать варианты совершенствования процесса, чтобы повысить его эффективность, включая перепроектирование (реинжиниринг) процесса разной глубины.

№ 6. Стандарт ИСО 9001

Говоря о процессном подходе, нельзя обойти вниманием международный стандарт ИСО 9001. Можно без всякого сомнения заявить, что о процессном подходе в России узнали благодаря ему. Что это вообще за стандарт и как он связан с управлением процессами?

Начать придется издалека. Во-первых, ИСО (ISO) – это аббревиатура международной организации по стандартизации, наднационального органа, цель которого – разработка и распространение международных стандартов. Эти стандарты касаются всего: различных видов продукции, экологии, охраны труда и т. п.

А международные они в том смысле, что имеют силу не в рамках одного государства, как это бывает в случае с национальными стандартами (ГОСТ, например), а по всему миру.

Самый популярный стандарт из разработанных международной организацией по стандартизации, без сомнения, ИСО 9001 «Системы менеджмента качества. Требования». На данный момент более 1 млн компаний по всему миру официально используют этот стандарт в своей деятельности. Когда он был впервые разработан (в 80-е годы XX века), его официальной целью было (и остается теперь) оказание помощи предприятиям и организациям в повышении удовлетворенности их клиентов. Термин «качество» трактуется в этом стандарте как «степень удовлетворения требований потребителей».

Так, подчеркивается, что решать, качественная продукция или нет, имеет право только клиент, которому она предназначена.

Сам стандарт ИСО 9000 – это свод общих (касающихся предприятия в целом) и локальных (про отдельные

процессы или подразделения) правил объемом около 20 страниц основного текста, описывающего, как должно работать предприятие и как в нем должно быть организовано управление.

После появления этого стандарта в первой версии некоторые предприятия по разным мотивам стали использовать его положения в своей деятельности. Тут же проявились два интересных эффекта. Первый был скорее негативным. Часть предприятий – пользователей стандарта ИСО 9001 не увидели абсолютно никакого роста удовлетворенности заказчиков. А вот второй эффект был однозначно позитивен. Именно он определил всеобщее распространение и популярность стандарта. Оказалось, что, следуя положениям ИСО 9001 и ориентируя свою деятельность на удовлетворение потребностей клиентов, предприятие существенно совершенствует систему оперативного управления или управления основной деятельностью, наводя таким образом организационный порядок и снижая издержки всех видов. Стандарт ИСО 9001 дал предприятиям надежный путь к повышению операционной эффективности и созданию системы управления мирового уровня.

И для огромного количества предприятий этот эффект был несравнимо более важен, чем повышение удовлетворенности клиентов, для достижения которого существует масса иных, хорошо зарекомендовавших себя инструментов.

Сегодня среди всех методов и подходов к повышению операционной эффективности менеджмент качества согласно стандарту ИСО 9001 – если и не самый популярный (здесь предпочтения быстро меняются, на пике популярности уже побывало и бережливое производство, и теория ограничений, и несколько других концепций), то уж точно наиболее распространенный. Наличие сертификата соответствия стандарту ИСО 9001 во многих отраслях – правило хорошего тона и показатель зрелости предприятия.

Как же связаны стандарт ИСО 9001 и процессное управление? Стандарт представляет собой восемь разделов различных требований к предприятию. Часть из них касается какой-либо конкретной области деятельности – проектирования, закупок и т. д., а часть – общая и предназначена для всей компании. Основополагающим является 4-й раздел. Он содержит основные требования – по сути, фундамент системы управления предприятием.

Основных требований всего два. Во-первых, это управление документацией, то есть организация грамотного документооборота и делопроизводства.

А во-вторых... Правильно! Во-вторых – это внедрение на предприятии процессного управления. Цитируем:

«Организация должна: а) определять процессы и их применение во всей организации; б) определять последовательность и взаимодействие этих процессов; в) определять критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности, как при осуществлении этих процессов, так и при управлении ими; г) обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки этих процессов и их мониторинга; д) осуществлять мониторинг, измерение и анализ этих процессов; е) принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов...» (раздел 4 ИСО 9001: 2000).

Именно благодаря этому требованию и практике его выполнения многие компании, в том числе и в России, познакомились с процессным управлением.

№ 7. Управление процессом

Определение процесса нам уже известно. Но из него явствует, что процессы существуют в **любой** компании вне зависимости от того, использует ли она процессное управление или нет. В каком же случае можно говорить о том, что мы управляем процессом? При том что существует довольно четкий, но сложный подход к решению этого вопроса, базирующийся на статистическом управлении процессами, нам требуется простая для понимания и максимально практичная модель управления любым процессом.

Для описания и объяснения того, что, собственно, подразумевается под «управлением процессом», мы используем модель «Черепашка», которую почерпнули из TUV Sud Akademie. Эта модель представляет собой визуализацию концепции управления процессами по шести основным пунктам. Голова, четыре лапы и хвост черепашки представляют эти основные пункты.



Рис. 4. Модель «Черепаха»

1. Цели и показатели результативности процесса.
2. Технология процесса.
3. Персонал процесса.
4. Система контроля хода процесса.
5. Материально-техническое обеспечение процесса.
6. Связь с другими процессами.

1. Цели и показатели результативности процесса. Так как процесс – последовательность действий, ведущая к ценному результату/цели, именно цель (и выражающие ее показатели) является первым пунктом управления процессом. Показатели делают цель измеримой и становятся средством для планирования/нормирования и контроля достижения цели. Цели и показатели результативности процесса не случайно расположены в голове. Голова работает – значит, черепаха жива, даже если со всем остальным проблемы.

2. Технология процесса – это ответ на вопрос «как делать?». Технология процесса на самом общем уровне – совокупность операций, а на самом детальном – процедуры и правила их выполнения. В каком случае можно сказать, что у процесса есть определенная технология? Если мы можем сказать исполнителям, что и как им следует делать, и они, следуя технологии, смогут достичь цели.

3. Персонал процесса. Это ответ на вопрос «какой персонал нам нужен для выполнения различных операций?», то есть вопрос о его количестве и квалификации. Как правило, квалификационная и количественная обеспеченность процесса персоналом находятся в обратной зависимости от детальности технологии. Чем выше квалификация людей, тем более общо и более просто может быть определена технология. И наоборот.

4. Контроль хода процесса. Формы такого контроля могут быть разные: контрольные точки, наблюдение, опрос сотрудников или клиентов процесса и т. п. Важно отличать контроль хода процесса от контроля его результатов (пункт 1).

5. Материально-техническое обеспечение. Какие материально-технические средства, включая средства связи и программные средства, нужны для выполнения процесса? В одних процессах роль материально-технических средств может быть незначительна («офисные»), в других – является определяющей (процессы, связанные с производством или логистикой ТМЦ).

6. Связь с другими процессами. Одно из самых известных в процессном управлении выражений гласит: «**следующий процесс – это твой потребитель**». Процессы часто тесно связаны между собой, и результаты одного процесса («выходы») являются исходной точкой («входом») для других процессов. Следовательно, изменения в одном из процессов могут оказать значительное влияние на другие процессы предприятия. Этими связями необходимо управлять.

Управление процессом означает, что все шесть указанных пунктов учтены, по всем шести пунктам применительно к конкретному процессу найдены «правильные ответы». Они задокументированы и реализованы на

практике. Тогда можно сказать, что мы управляем процессом.

№ 8. Стандартизация процессов

Как бизнес-процессы и любые другие процессы живут в компаниях и организациях? Форма жизни всех процессов – стандарты.

Стандарт – это правило выполнения и управления процессом.

Выше мы уже говорили о шести пунктах управления любым процессом.

Вот эти шесть пунктов применительно к конкретному процессу, когда они продуманы и установлены, и есть **стандарт этого процесса**.

Надо иметь в виду, что стандарты существуют в компаниях в трех основных формах (см. рис. 5): в головах людей, в документации, в информационных системах.



Рис. 5. Формы стандартизации процессов

1. Знание персонала. Стандарты процессов, существующие как знания, умения и навыки персонала, или, проще говоря, в головах. Эта форма стандартизации означает, что люди просто знают и умеют выполнять тот или иной процесс, потому что кто-то их научил, показал как. Основной способ передачи таких стандартов – объяснение и демонстрация. В теории эта форма самая эффективная. Просто представьте на секунду, что ваш персонал знает, что и как он должен делать. Причем без ошибок и одинаково со всеми остальными участниками бизнес-процессов. Ах! На практике, однако, именно проблемы восприятия, осознания, трансляции информации непосредственно от человека к человеку делают эту форму стандартизации по меньшей мере недостаточной. Эх.

2. Документация. Вообще термин «документ» означает информацию и ее носитель. Под него подпадают не только бумажные документы, но и документы электронные. Эта форма стандартизации подразумевает, что правила исполнения и управления процессом описываются в каком-нибудь документе (или нескольких). Документы используются в работе и для обучения новых сотрудников, разрешения споров между участниками процесса, разработке мер по совершенствованию процессов и так далее.

3. Информационные системы. Значительная часть стандартов в современных компаниях существует за счет автоматизации правил выполнения и элементов управления процессами. Такие элементы подчас не оставляют персоналу иного выбора, кроме следования заданным правилам (последовательности действий, правилам выполнения операций, установленному методу контроля и т. д.). На практике эта форма стандартизации оказывается самой надежной. Она приводит к тому, что автоматизация превращается в фетиш некоторых руководителей, забывающих, во-первых, что не все можно автоматизировать, а во-вторых, что избавляться надо от негативного влияния человеческого фактора, а не от самого человеческого фактора (то есть инициативы, активности, творчества, ответственности, смекалки и т. п.). Если палку перегибают, смекалка персонала обычно используется для обхода информационных систем.

Какая из трех форм наиболее предпочтительна? Никакая.

В компании с развитой системой процессного управления задействованы все три формы стандартизации. Часть вопросов по выполнению и управлению процессами автоматизирована, создан определенный набор письменных стандартов, а люди хорошо информированы о своей работе и процессах, что облегчает взаимодействие и контроль.

Разработка процессной организации

Теперь, дорогие читатели, вам известны основы процессного управления.

Как видите, они довольно просты. Пора разобраться с тем, как именно разрабатывается процессная организация труда и управления.

В центральной главе книги мы хотим представить четкий алгоритм действий по разработке процессного управления (не путать с внедрением!). Он еще не является планом, так как не содержит ни четкого согласования между задачами, ни сроков их выполнения. Эту работу вам предстоит проделать самостоятельно. Тем не менее материал главы изложен в порядке, соответствующем последовательности выполнения задач по построению процессной организации. А каждый раздел разбит на конкретные задачи, имеющие сквозную нумерацию по всей главе.

В конце главы эти задачи сведены в общий перечень, на основании которого вы сможете создать собственный план разработки системы ПУ. Самый простой вариант плана – последовательное выполнение задач этой главы.

Итак.

Оцениваем потенциал ПУ для компании

Мы договорились вначале, что эта книга адресована тем, кто уже мотивирован на разработку и внедрение процессного управления. Или хотя бы всерьез задумался над этим вопросом. Тем не менее до начала разработки системы ПУ давайте объективно оценим, насколько нужно вашей компании процессное управление. С этой целью мы разработали небольшой чек-лист, где вы должны отметить, верно ли каждое из утверждений относительно вашего предприятия.

Контрольный вопрос	Ответ
1. У нас есть или мы собираемся внедрять стандарт ИСО 9001 или аналогичный ему	
2. Численность нашего предприятия больше 50 человек	
3. В компании есть территориально удаленные подразделения	
4. Наличествуют конфликты между подразделениями	
5. Есть попытки упорядочить те или иные процессы путем их стандартизации	