

Ю Л И Я
ТИХОМИРОВА



ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД: СМЕНА ОРИЕНТАЦИИ?

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ, ДИНАМИЧНОСТЬ И ПРОЗРАЧНОСТЬ КОМПАНИИ — ОСНОВНЫЕ ОРИЕНТИРЫ ДЛЯ ПРОГРЕССИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ. КЛЮЧ К УСПЕХУ — ГРАМОТНЫЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД, ПОЗВОЛЯЮЩИЙ ЧЕТКО ОПИСАТЬ И РЕГУЛЯРНО СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ. НО НЕМНОГИЕ ГОТОВЫ ИМ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ. В ЧЕМ ЖЕ СУТЬ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА?

В предыдущей статье (см. №3, 2010) мы договорились, что точкой отсчета для построения или оптимизации системы управления является целевая структура. Одним из эффективных методов ее построения является система сбалансированных показателей. Она позволяет измерять и оценивать эффективность компании по набору оптимально подобранных показателей во всех необходимых аспектах, например: финансы, работа с клиентами, эффективность бизнес-процессов, развитие персонала, инновации и т. п.

Иллюзия понимания

Мы описали, как все требования стандарта ISO 9001 в области целеполагания реализуются с помощью современных методов управления. Но как увязать реализацию целей с повседневной деятельностью компаний? Ответ на это дает одно из важнейших и самых сложных для реализации требований стандарта: рекомендация выделить бизнес-процессы и организовать управление ими. Другими словами, необходимо сформировать структуру процессов и увязать ее с целевой структурой.

В большинстве компаний, даже сертифицированных по ISO 9001, процессы не описаны или описаны лишь

формально. Для них процессный подход не является источником повышения эффективности и конкурентных преимуществ. Возникает иллюзия процессного подхода: огромные талмуды с описаниями процессов аккуратно хранятся в отделах по качеству, а компания живет по другим, исторически сложившимся законам. Причин тому более чем достаточно, но наиболее частые из них — непонимание смысла процессного подхода или закончившаяся неудачей попытка его внедрения. Начнем сначала — с чем же связано требование стандарта использовать процессный подход на каждом современном предприятии?

Пуговицы пришить?

Система управления многих современных компаний является функционально-ориентированной. То есть подразделения компаний сгруппированы по функциям, которые они выполняют. В основе этого подхода лежит известный принцип разделения и специализации труда. Основной акцент в работе сделан на исполнении отдельных функций.

Но сотрудники подразделений при этом не ориентированы на выполнение целей предприятия, поскольку система оценки их труда оторвана от результатов работы компании в целом. Обособленное положение каждой службы (или сотрудников) внутри компании может вызывать у них ощущение собственной незаменимости. Это создает барьеры при взаимодействии разных подразделений и требует огромных усилий и ресурсов для их преодоления.

При функциональном подходе потребителем труда сотрудников является вышестоящий руководитель. Поэтому их главная задача — выполнение задач (планов) подразделения, которые он ставит и контролирует. Это означает невольную ориентацию сотрудников на удовлетворение его требований, а не коллег из соседнего отдела или запросов клиента. Рыночный подход, направленный на удовлетворение потребностей клиентов, при этом не реализуется.

Данная идея была хорошо проиллюстрирована в известной миниатюре Аркадия Райкина про костюм. Пуговицы пришиты намертво, к рукам тоже нет претензий, а костюм носить невозможно, потому что за конечный результат никто не отвечает.

Большая часть процессов компании выходит за рамки отдельных подразделений, поэтому существенная часть времени у сотрудников уходит на взаимодействие и передачу результатов следующему исполнителю. При этом в процессе зачастую длительного и затрудненного взаимодействия происходит большое искажение или даже потеря информации.

Если процессы предприятия не описаны, значит, работа ведется на основе устоявшихся норм и правил, которые находятся только в умах конкретных сотрудников. В этом случае компания оказывается зависимой от них, так как, по сути, они являются единственными носителями знаний об используемых технологиях и процессах. Если в этих процессах заключены какие-либо