

ЮЛИЯ
ТИХОМИРОВА



НАВИГАТОР ДЛЯ БИЗНЕСА

УСПЕХ КОМПАНИИ В ЗНАЧИМОЙ СТЕПЕНИ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ТЕМ, НАСКОЛЬКО ЕЕ ПРОЦЕССЫ ЭФФЕКТИВНЫ И НАПРАВЛЕННЫ НА ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ. НО ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ РЕАЛЬНОГО ЭФФЕКТА ОТ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА НЕЛЬЗЯ ОГРАНИЧИТЬСЯ ТОЛЬКО ОПИСАНИЕМ ПРОЦЕССОВ. В ЧЕМ ЖЕ КЛЮЧ К УСПЕХУ, И КАКОВЫ ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ?

В предыдущей статье (Прим. ред: статью Юлии Тихомировой «Процессный подход: смена ориентации?» читайте в № 4, 2010) мы обосновали необходимость процессного подхода для многих современных компаний, в которых вопросы конкурентоспособности и эффективности стоят на первом месте. Многие предприниматели пытаются внедрения процессного управления, особенно в рамках внедрения ISO, но далеко не все добиваются ощутимого эффекта. Часто подобные проекты остаются на стадии описания процессов, а до реального внедрения дело так и не доходит. Необходим системный подход: не следует концентрироваться на описании процессов, забывая об их ключевых параметрах и системе управления изменениями.

Системный подход

Коротко остановимся на основных моментах внедрения процессного подхода. Для управления процессами, как системой, необходимо сформировать процессную структуру, т.е. выстроить их в определенном, взаимосвязанном порядке. Надо помнить, что каждый процесс в компании предназначен для получения какого-либо результата, который используется для получения другого результата на следующих эта-

пах и более высоких уровнях, а бизнес-процессы верхнего уровня фактически реализуют цели компании.

Работа над процессом начинается с назначения его владельца. Об этом, равно как и о важности выделения всех клиентов процесса, уже было сказано ранее. Цели процесса должны формулироваться только на основе требований клиента. Если потребителей результатов процесса выявить не удалось, то это повод поставить вопрос о его целесообразности в общей структуре.

Далее выделяются границы процессов (это будут зоны ответственности их владельцев), и начинается моделирование процессов, для чего выбирается подходящий язык описания. Обычно самым полным и удобным считается сочетание текстового и графического описания.

Текст позволяет уделить внимание многочисленным нюансам, которые невозможно отразить на схеме. А диаграммы очень наглядно показывают логику выполнения процессов

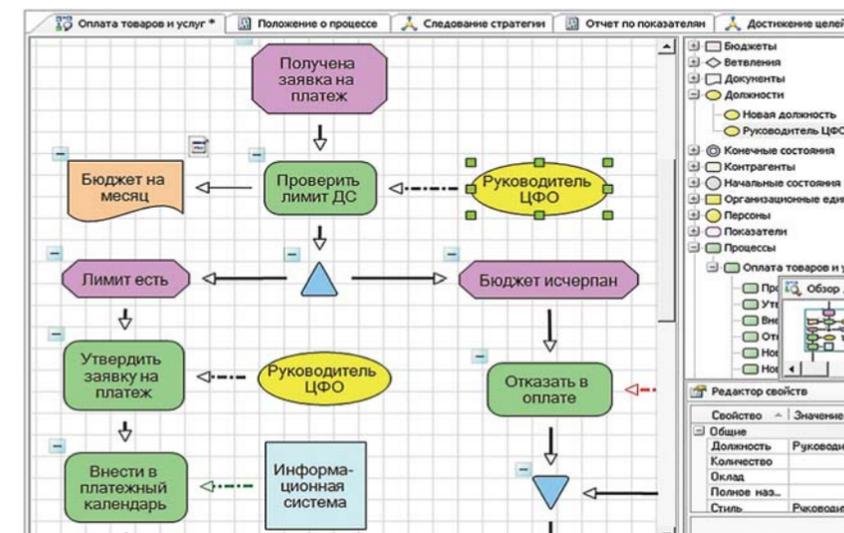
Управлять можно только тем, что можно измерить. Поэтому далее определяют показатели результативности (KPI), которые необходимо регулярно измерять и контролировать. В качестве анализируемых факторов могут выступать логистика процесса, качество выполняемых операций, распределение ответственности по этапам процесса, удовлетворенность клиента и многие другие, от которых может зависеть результативность процесса. Постоянно проводя мониторинг и анализ показателей, компания находит резервы повышения своей эффективности.

Пульт управления компанией



Об авторе: Юлия Тихомирова, генеральный директор группы компаний «Интарис».

Пример диаграммы процесса



Единый стандарт

Завершая разговор о процессах, нельзя не сказать еще об одном ключевом факторе эффективности внедрения процессного подхода. Даже в небольшой компании можно выделить несколько десятков процессов, не говоря уже о более крупных предприятиях. Это значит, что потребуются описывать, как минимум, сотни функций, событий, документов, исполнителей и т. д. А потом все это надо еще поддерживать в актуальном состоянии, при необходимости быстро обеспечивая изменения.

Единственным выходом является автоматизация. Часто бывает достаточно автоматизировать сам процесс моделирования бизнес-процессов. Это позволяет получить единую электронную модель деятельности, в которой, помимо функций, отражаются все ресурсы, используемые в процессах. На основе этих данных можно формировать регламенты исполнения процессов, оргструктуру, а также должностные инструкции, которые получают автоматически (на основе описания процессов производится группировка закрепленных функций по каждой должности).

Фактически руководство получает электронную базу знаний о своей системе управления, позволяющую четко и однозначно описывать и изменять представление о компании в единых терминах и в едином месте.

Единое описание дает гарантию, что сотрудники будут работать именно так, как необходимо собственникам и топ-

менеджерам, а не каким-либо другим образом, например, по должностным инструкциям, скачанным из Интернета или написанным самими сотрудниками без учета требований процессов.

Документы или процессы?

Любая информационная система призвана обеспечить ИТ-поддержку каких-либо процессов, и, в этом смысле, является системой их автоматизации. Например, CRM-системы автоматизируют процессы продаж. Но есть отдельный класс программных средств, предназначенных для автоматизации бизнес-процессов. К ним относятся WorkFlow — системы моделирования и автоматизации процессов. Их выбор сейчас достаточно велик.

Важно отметить, что функции систем WorkFlow существенно выходят за рамки привычных нам систем документооборота. В WorkFlow автоматизации подвергаются сами бизнес-процессы в целом, а не отдельные функции сотрудников, связанные с движением документов. Сотрудники получают задания от системы в соответствии с логикой описанных процессов, вместе с инструментами и данными, необходимыми для исполнения задания. Система сама контролирует выполнение заданий, оповещая руководство о несвоевременном исполнении, а также делает всю рутинную работу.

Автоматизация процессов позволяет увеличить производительность труда, избежать потерь информации, снизить вероятность возникновения ошибок и время принятия решений.

Пульт управления

Итак, именно процессы определяют ту деятельность, которую сотрудники должны осуществлять для реализации стратегии и достижения поставленных целей. Поэтому разговор о процессах не имеет смысла без их однозначной увязки с целями и стратегией компании.

В предыдущих статьях мы доказали, что система управления начинается с определения стратегии, а Система сбалансированных показателей (ССП) позволяет ее «оцифровать», измеряя и оценивая эффективность компании по набору определенных показателей — KPI.

В свое время исследование Fortune показало, что около 70% неудач компаний вызваны не ошибками при разработке стратегий, а неспособностью реализовать разработанные стратегические планы. Сейчас около 80% западных компаний из списка «Fortune-500» уже внедрили у себя ССП или находятся в процессе внедрения.

ССП позволяет пошагово, до самого нижнего уровня, расписать механизм достижения целей и управлять реализацией стратегии. Каждая цель и задача оказывается связанной с конкретным бизнес-процессом, у которого есть владелец и сотрудники, его выполняющие. Показатели этих процессов — это и есть те самые KPI, говорящие нам о том, достигается ли требуемый результат. С их помощью мы можем оценивать степень достижения наших целей и оперативно реагировать на возможные отклонения от планов.

Но для этого компании должны иметь систему сбора фактических значений этих показателей. И здесь также не обойтись без информационных технологий. Традиционные области автоматизации (бухучет и др.) необходимо расширить и автоматизировать учет фактических значений показателей во всех значимых для нас областях: продажи, производство, персонал, инновации и т. д.

В результате у руководства и собственников появляется что-то вроде «навигационного комплекса». Если провести аналогию между бизнесом и автомобилем, движущимся в заданном направлении, то система контроля ключевых показателей будет аналогична приборной доске, которая полно и наглядно показывает текущее состояние параметров автомобиля. Руководителям останется только понять и отслеживать продвижение по пути реализации стратегии и достижения целей компании. ■