



МОНИТОРИНГ

ЦНТИБ ОАО «РЖД»

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

II КВАРТАЛ 2023

СОДЕРЖАНИЕ

МЕРОПРИЯТИЯ	3
Моделирование бизнес-процессов в ARIS	3
Настройка и работа с порталом ARIS Connect	3
Бесплатный вебинар «Введение в управление бизнес-процессами»	5
НОВОСТИ И ПУБЛИКАЦИИ	5
Что контролировать на предприятии: результат или процесс?	5
Описание и оптимизация бизнес-процессов компании	7
Lean: не путать инструмент с целью бизнеса	26
Проектные методы совершенствования процессов: доработка, реинжиниринг, бенчмаркинг	30
OKR: без амбиций высокие цели недостижимы	42

МЕРОПРИЯТИЯ

Моделирование бизнес-процессов в ARIS

Дата проведения мероприятия: 12-14 июля 2023 г.

Формат проведения: online

Цель курса:

Обучение работе с ARIS Designer для моделирования и описания сложной бизнес-информации в логической и понятной форме, используя методологию ARIS.

Целевая аудитория:

- Руководители среднего звена;
- Аналитики бизнес-процессов;
- Специалисты процессных офисов;
- Консультанты по бизнес-процессам.

Содержание:

- Бизнес-процесс, его границы и основные характеристики;
- Описание процессов разного уровня, типы моделей, их особенности;
- Описание справочных моделей и моделей окружения;
- Документирование бизнес-процессов при помощи применения скриптов отчетности;
- Анализ бизнес-процессов с использованием таблиц и запросов;
- Методы регламентации бизнес-процессов. Выполнение семантических проверок.

Более подробная информация по ссылке:

<https://dainova.su/study/events/147/>

Источник: dainova.su, 26.06.2023

Настройка и работа с порталом ARIS Connect

Дата проведения мероприятия: 19-21 июля 2023 г.

Формат проведения: online

Цель курса:

- Обучение правилам работы и настройки процессного портала на базе ARIS Connect.

Целевая аудитория:

- Руководители среднего звена;

- Аналитики бизнес-процессов;
- Специалисты процессных офисов;
- Консультанты по бизнес-процессам.

Содержание:

- Приступая к работе с ARIS Connect, знакомство с интерфейсом, навигация по продукту;
- Вход в систему. Общие настройки. Навигация по порталу;
- Обсуждение моделей. Частный, групповой, публичный комментарий;
- Хранилище документов в ARIS Connect. Структура, функционал;
- Варианты обзоров моделей на портале. Пошаговое представление, табличный вид, RACI, диаграмма;
- Управление жизненным циклом модели через внесение предложений по изменению модели в ARIS Connect;
- Работа с каталогами в ARIS Connect. Навигация по справочникам документов, ролей, IT-систем;
- Личный кабинет пользователя в ARIS Connect. Настройка профиля, канала, уведомлений;
- Участие в группах. Создание собственных групп;
- Администрирование в ARIS Connect. Доступ к диаграммам с различной статистикой. Наблюдение активности пользователей, распределения лицензий, движения документов, историй изменения моделей и объектов.;
- Публикация баз данных на портале. Управление пользователями и группами пользователей;
- Администрирование портала. Управление наборами конфигураций. Возможности кастомизации портала;
- Кастомизация домашней страницы пользователя;
- Кастомизация иерархии каталогов портала. Управление областью видимости пользователей на портале;
- ARIS Aware. Дашборды к процессам, активностям, статистической информации.

Более подробная информация по ссылке:

<https://dainova.su/study/events/>

Источник: dainova.su, 26.06.2023

Бесплатный вебинар «Введение в управление бизнес-процессами»

Дата проведения мероприятия: 8 сентября 2023 г.

Формат проведения: online

Цель вебинара:

Знакомство с жизненным циклом управления бизнес-процессом и подходами к формированию процессной модели организации.

Целевая аудитория:

- Руководители всех уровней
- Непрофильные специалисты
- Начинающие специалисты

Содержание:

- Определение бизнес-процесса, его основные характеристики.
- Модель зрелости процессов организации.
- Принципы формирования модели организационной структуры.
- Принципы формирования детальных бизнес-процессов.
- Динамическое моделирование бизнес-процесса и поиск узкого места в процессе.
- Подходы к анализу бизнес-процессов.
- Поиск оптимальных характеристик бизнес-процесса.

Более подробная информация по ссылке:

<https://dainova.su/study/events/>

Источник: dainova.su, 26.06.2023

НОВОСТИ И ПУБЛИКАЦИИ

Что контролировать на предприятии: результат или процесс?

Независимо от того, что именно контролирует предприятие – процесс или результат, а также, какие использует для этого технические средства, существует ряд принципов организации контроля бизнеса, соблюдение которых позволяет повысить результативность и эффективность этой функции. Некоторые из них хотелось бы напомнить.

К классификации, разделяющей бизнес на предприятия, контролирующие процесс, и предприятия, контролирующие результат, я бы добавил кластер организаций, руководство которых только считает, что контролирует то или иное, а на практике утратило реальный контроль над предприятием.

Многим из нас знаком стиль руководства, основанный на таком «мнимом» контроле процесса. В арсенале такого управления и неожиданные «вызовы на ковёр» для детального отчёта о проделанной работе, и спонтанные визиты руководителя на рабочие места, и выборочная проверка почты, и многочасовые, многолюдные совещания – любимый инструмент управления некоторых руководителей. В результате все остаются довольны – и начальники, полагающие свою контрольную миссию успешной, и подчинённые, благополучно занимающиеся своими делами в промежутках между атаками руководства. Итак, важный принцип эффективного контроля – методичность, независимо от того, контролируются ли действия или показатели.

Какой руководитель не мечтает о самостоятельных и инициативных сотрудниках, мотивированных на результат, способствующий процветанию компании? Однако опытные руководители знают, что таких сотрудников на всех не хватает и часто приходится работать с людьми, нуждающимися в контроле действий и постоянной опеке. Выскажу крамольную мысль: подход к контролю на предприятии должен быть индивидуальным. Речь, конечно, не о том, чтобы устанавливать индивидуальные правила планирования и отчётности, закон должен быть един для всех. Но вот практика применения этого закона в масштабах организации допускает определённую гибкость. Например, нет нужды контролировать с секундомером в руках время прихода на работу успешного менеджера по продажам. А вот для того, чтобы разобраться в причинах неудач его менее результативного коллеги, иногда приходится проводить мониторинг рабочего дня и анализировать занятость поминутно. Гибкость, безусловно, является важным принципом реализации контрольной функции.

Третий важный принцип контроля на предприятии – достоверность исходной информации. Сколько разрушительных решений принимается на основе плодов фантазии сотрудников! Как иногда тщательно подбирает руководитель тенденциозные факты, подтасовывая их под интуитивно принятое решение! Как зависим бизнес от учёта, организованного «на коленке»! Давайте позаботимся о достоверности информации, на основании которой осуществляются контрольные функции и результат превзойдёт наши ожидания.

Вопрос о приоритетности контроля процесса или результата сродни вопросу о первичности курицы или яйца: ответ сам по себе большой ценности не имеет, но поиск порождает плодотворные раздумья. Наиболее одарённые руководители умеют сочетать и то, и другое. Несколько лет тому назад я работал в компании, руководитель которой проповедовал принципы доверия в отношениях между начальством и подчинёнными, подчёркнуто мотивировал на результат и, казалось бы, мало контролировал процесс. В офисе компании

постоянно работало кафе, которое сотрудники могли посещать в любое время. Информационная система компании поддерживала интерактивный чат, в котором сотрудники обсуждали в рабочее время отнюдь не рабочие вопросы. Никто из работников центрального офиса не подвергался репрессиям за опоздания на работу, хотя вход в офис осуществлялся по электронной карте, то есть мог быть зарегистрирован. В общем, идиллическая картина, которая нарушалась разве что периодическими неожиданными увольнениями сотрудников по инициативе администрации. Заинтересовавшийся статистикой этих увольнений мог бы легко обнаружить, что компания тихо расставалась с наиболее активными посетителями кафе и участниками чата, контролируя «процесс» таким нестандартным образом.

Источник: blog.iteam.ru, 27.04.2023

Описание и оптимизация бизнес-процессов компании

При внесении изменений в деятельность компании руководитель вынужден балансировать между двумя крайностями. С одной стороны, есть опасность сломать непродуманным решением налаженные и описанные бизнес-процессы компании. С другой стороны, есть желание повысить эффективность максимальным образом, то есть разрушить все «до основанья, а затем...» построить что-то кардинально новое. Именно на второй парадигме основывался активно пропагандируемый ещё несколько лет назад реинжиниринг бизнес-процессов.

В учебниках по описанию бизнес-процессов приводились замечательные примеры многократного улучшения эффективности деятельности крупных международных компаний. Например, как IBM в разы ускорило процесс рассмотрения заявки на предоставление персональных компьютеров в кредит.

Члены правления корпорации IBM заинтересовались, почему средний срок рассмотрения заявки на предоставление кредита для приобретения персонального компьютера составляет чуть ли не полтора месяца. За это время большинство потребителей успевают приобрести такую «мелочь» (одну-две тысячи долларов) где-либо еще. Чтобы проверить описанный бизнес-процесс компании, члены правления решили провести эксперимент: тут же на заседании заполнили по заявке и попросили отнестись к этим документам со всем вниманием. Разумеется, на следующий день они получили уведомление о предоставлении кредита. «Значит, умеем, когда надо», – решили члены правления и распорядились провести в компании описание и анализ бизнес-процессов.

В результате они узнали, что каждую заявку проверяет несколько отделов, каждый из которых рассматривает определенный ее аспект (кредитную историю, задолженности, имущество и т. п.). Причем, согласно утверждённому описанию, бизнес-процесс рассмотрения каждым отделом компании осуществляется последовательно. Новые заявки поступают в очередной отдел, эксперт проводит анализ и делает определенные выводы: «Все ясно, можно предоставить компьютер в кредит. Все ясно, нужно отказать. Так, интересный случай, надо разобраться...» И пока он рассматривает одну заявку, со всеми остальными, в том числе и с теми, решение по которым уже было принято, никто не работает, они просто лежат у него в кабинете. И в каждом отделе описанный выше бизнес-процесс повторяется!

Решение, принятое членами совета директоров компании, было простым по сути и реинжиниринговым по реализации. Каждый отдел сформулировал ряд четких критериев, по которым можно было четко понять, что необходимо сделать с каждой заявкой: предоставлять компьютер в кредит, отказать или же провести более детальный анализ. Затем специалисты компании описали новый бизнес-процесс и разработали многотерминальную экспертную систему, за терминалы посадили операционисток (естественно, обучив их по специально разработанной программе). В результате бизнес-процесс стал таким: заявка поступает к операционистке, которая вводит данные в экспертную систему, определяющую – предоставить компьютер в кредит; отказать на следующих основаниях (текст отказа прилагается); направить заявку на дальнейшее рассмотрение в следующие отделы (перечень отделов).

В итоге выполнения описанного бизнес-процесса в течение нескольких дней клиентам компании сообщали, будет или нет удовлетворена их просьба, или о том, что им придется подождать еще несколько дней. Сокращение сроков рассмотрения заявок привело к росту продаж, экономии затрат на экспертов, которые начали выполнять более квалифицированную работу.

В примере налицо кардинальное изменение описания бизнес-процесса и повышение эффективности в разы. Самое интересное, что почти все руководители много раз действовали аналогичным образом тогда, когда можно было четко сформулировать критерии принятия итогового решения (таких, например, как критерии предоставления скидок: если доставка осуществляется за пять дней, предоставляется трехпроцентная скидка, если же доставка занимает десять дней, предоставляется пятипроцентная скидка). Как только эти критерии сформулированы, принятие решения делегируется вниз, что приводит к экономии, улучшению описанных бизнес-процессов, повышению качества... Причем реализация изменений бизнес-процессов обычно проходит проще, чем в компании IBM, поскольку при этом не требуется экспертная система и

сокращение специалистов, – но и не приводит к подобному повышению эффективности.

Подобная работа является одним из результатов оптимизации бизнес-процессов – кропотливой работы по постоянному улучшению деятельности компании.

Отличием оптимизации от реинжиниринга в данном случае является скорость получения результата, объем работ и суть изменений. Если не вдаваться в подробности, при оптимизации одно правило быстро доводится до исполнителя и корректируется «на ходу». Когда осуществляется реинжиниринг, долго и тщательно разрабатывается определенная система описаний бизнес-процессов, которая затем проверяется, а после реализуется, и часто при ее реализации разрабатываются и внедряются различные формы автоматизации.

В таблице 1 представлены различия между реинжинирингом и оптимизацией (усовершенствованием) бизнес-процессов, выделенные Томом Давенпортом – гуру в области описания бизнес-процессов.

Таблица 1.

Различия между реинжинирингом и оптимизацией бизнес-процессов

Наименование параметра	Оптимизация	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистый лист»
Частота изменений	Непрерывно / единовременно	Единовременно
Требуемое время	Короткое	Длительное
Направление	Снизу вверх	Сверху вниз
Охват	Узкий, на уровне функций	Широкий, межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Статистическое управление	Информационные технологии
Тип изменений	Культурный	Культурный / Структурный

У каждого подхода есть свои плюсы и минусы. Нельзя однозначно определить, с какой скоростью надо менять описание бизнес-процессов, поскольку это во многом зависит от конкретной ситуации в компании.

Реинжиниринг требуется в тех случаях, когда на рынке произошли существенные изменения, например:

появился или скоро появится новый продукт, заменяющий выпускаемый нашей компанией (цифровые фотоаппараты пришли на смену фотоаппарату Polaroid);

на национальный рынок выходят западные банки, предоставляющие кредит в течение часа;

значительно выросла заработная плата (или затраты на энергоносители), и мы теряем конкурентоспособность (это касается компаний, экспортирующих свою продукцию);

на региональный рынок выходят крупные столичные компании с отработанными технологиями продаж и логистики;

конкуренты провели или проводят реинжиниринг и вообще готовят какой-то проект и т. д.

Оптимизация бизнес-процессов нужна в совершенно других ситуациях, – когда поводов для серьезного беспокойства нет, но в деятельности компании существуют небольшие досадные накладки и недостатки: товар приходит с опозданием, только десятая часть переговоров заканчивается подписанием договора о продаже и т. п.

Показывая различие между оптимизацией и реинжинирингом бизнес-процессов, уточним, что выше мы описали две крайние точки, на оси между которыми, конечно, есть много переходных состояний. Например, глобальная оптимизация процессов или частичный реинжиниринг. В последние годы мы в своей работе все чаще сталкиваемся с ситуацией глобальной оптимизации, плавно перетекающей в реинжиниринговые решения.

Оптимизация: искусство или технология?

Обычно работой по оптимизации занимаются высшие руководители, привлекая к проработке решений своих подчиненных с особо аналитическими мозгами. Причем занимаются в фоновом режиме, используя такие инструменты как интуицию, здравый смысл и, естественно, свой богатый управленческий опыт. При таком подходе говорить о целенаправленном улучшении бизнес-процессов путём их описания сложно. Это скорее творческий процесс со своими взлетами и падениями, свершениями и неудачами. Увы, с практически непередаваемым опытом. Чтобы его получить – нужно найти «гуру» (авторитета) и начать с ним работать, а в статье можно только приводить примеры описаний бизнес-процессов и потихоньку на них учиться, например, в таком стиле: «Столкнулись с проблемой в отделе продаж: клиент обращается с заказом партии стоек для продажи, в ходе предпродажной подготовки получает дизайн-проект (бесплатно) и не размещает заказ. Потом выясняется, что почти

такую же конструкцию он разместил в другой компании. Стали формулировать правила выявления недобросовестных клиентов на ранних стадиях переговоров, и вот что получилось... Далее пример конкретного решения и т.п.»).

Наша статья рассматривает описание бизнес-процессов не как высокое искусство «haute couture», а как технологию, поэтому таких примеров в ней не будет.

В последние годы увеличилось число специалистов именно по вопросам оптимизации деятельности директоров по развитию, консультантов и т. д. Они получили специальное образование и имеют большой опыт решения задач оптимизации, а также владеют технологиями оптимизации. Технология в отличие от искусства – это последовательность действий, которая приводит к гарантированному получению результата и может быть передана другому человеку за короткий промежуток времени. Понятно, что технология описания бизнес-процессов не поможет создать шедевр мирового уровня как «Черный квадрат» Малевича, но на окрашенной с соблюдением соответствующей технологии в черную краску классной доске действительно можно будет писать мелом, так чтобы написанное могли прочитать и ученики на задней парте, а не только учитель.

Мы понимаем, что топ-менеджеры не должны описывать бизнес-процессы самостоятельно – это дело профессионалов. Но руководителям необходимо понимать, как работают эти специалисты, чтобы правильно ставить задачи и принимать результаты. В данной статье мы хотим ознакомить вас с базовыми технологиями по описанию бизнес-процессов. Технологий гораздо больше, чем может быть описано в статье, да и понятны многие из них только специалистам.

Начнем описание базовых технологий с принципов, без соблюдения которых оптимизация превращается в рассуждения на уровне здравого смысла... или высокое искусство.

Мысли глобально, действуй конкретно. Основные принципы технологичной оптимизации

Можно выделить четыре главных принципа.

Принцип первый. У оптимизации должна быть основа. Суть этого принципа заключается в том, что перед тем как проводить оптимизацию, надо четко описать бизнес-процессы. Оптимизировать хаос может только Бог. Человеку же надо сначала «увидеть» ход протекания процессов, то есть зафиксировать их в виде моделей «как есть». Ведь если не удастся описать бизнес-процессы, происходящие в настоящее время (например, из-за их высокой изменчивости), то и оптимизировать будет нечего (в данной ситуации

можно выстраивать процессы заново, оценивать их оптимальность и улучшать уже новые процессы).

Принцип второй. При оптимизации «рыбу чистят с хвоста». Данный принцип означает, что оценивать оптимальность надо от частного к общему, выявляя отдельные недостатки, объединяя их в группы и оперативно устраняя. А если лично вам ближе подход от общего к частному, то вам нужен реинжиниринг, то есть комплексное, системное, «до основания...».

Принцип третий. Решения по оптимизации – неоднозначны. Другими словами, велика вероятность того, что устраняя неоптимальность по одному критерию, мы ухудшаем процесс по-другому. Причем недостаточно просто знать об этом, надо еще и уметь выявлять такие последствия, оценивать преимущества и недостатки и делать обоснованный выбор.

Принцип четвертый. Сотрудники не любят оптимальные бизнес-процессы. Неизбежным следствием настоящего описания бизнес-процессов является усиление эксплуатации исполнителей, поэтому неизбежно явное и неявное, часто даже неосознаваемое людьми сопротивление.

Из данных принципов достаточно логично следуют условия и шаги проведения оптимизации:

1) Перед тем как начинать работу по оптимизации, необходимо описать существующие в компании бизнес-процессы «как есть» (создать их модели). Описания бизнес-процессов должны быть четкими, однозначными и затрагивать уровень, на котором видна конкретная работа сотрудников. Объем моделей может быть разным: как по отдельно выделенному бизнес-процессу, так и по группе взаимосвязанных бизнес-процессов. Безусловно, чем больше бизнес-процессов описано в модели, тем лучше и шире можно оценить их оптимальность.

2) Оценивая оптимальность, в первую очередь надо анализировать каждую часть бизнес-процесса, выполняемую конкретным исполнителем (далее мы будем называть ее процедура). Оценивая ее, надо проверять, к каким результатам приводит правильное выполнение, какие данные или материалы исполнитель получает в итоге, что он с ними делает, насколько оптимальны его действия, а также время работы и продолжительность выполнения процедуры.

3) Проанализировав каждую процедуру и определив ее явные недостатки, можно оценить оптимальность управления бизнес-процессом и оптимальность группы процессов. Результатами оценки оптимальности должны стать выявленные недостатки в процессе и/или группе процессов.

4) Затем надо разработать предложения по исправлению выявленных недостатков, перестроить описание модели бизнес-процесса («как будет»), учитывая данные предложения, пересмотреть действия исполнителей и кандидатуры самих исполнителей (если это необходимо), а самое главное –

улучшить средства труда. Улучшение средств труда заключается, конечно, не в разработке экспертных систем (осуществляемой в процессе реинжиниринга), а в усовершенствовании форм фиксации, хранения и первичной обработки данных, используемых при выполнении конкретной процедуры. Например, когда полномочия устанавливать правила предоставления скидок делегируются менеджеру по продажам, можно вставить в электронную форму бланка-заказа поля, при заполнении которых расчет скидки будет производиться автоматически (при этом может использоваться обычный Microsoft Excel).

5) На завершающем шаге надо оценить возможные ухудшения от предлагаемых улучшений в других местах процесса, в том числе и возможное сопротивление сотрудников.

Каким должно быть «правильное» описание бизнес-процесса

Итак, главное условие успешности технологичной оптимизации – наличие описания или схемы бизнес-процесса. Рассмотрим требования к схематическому представлению процессов. Вообще-то их очень много, существуют даже общепризнанные в кругу специалистов нотации, или языки описания бизнес-процессов. Сейчас остановимся на основных требованиях. Для начала рассмотрим схему бизнес-процесса, приведенную на рис. 1.



Рис. 1 Пример малоинформативной схемы бизнес-процесса (простая часто встречающаяся схема)

Что мы можем понять из такого описания бизнес-процесса, не получив дополнительных комментариев и не зная, какова специфика выполнения работ? Увы, очень мало. Нам ясно только то, что некто каким-то образом узнает о начале работ и создает проект договора. Он же отдает проект кому-то на согласование. При согласовании некий отдельный сотрудник (или их группа) неизвестным способом проверяет проект договора. Затем кто-то относит его кому-то на утверждение. Причем не ясно, кто переделывает договор в случае,

если при согласовании и утверждении возникают замечания. Непонятно, какие аспекты договора проверяются, не ясно, зачем создается договор, почему и как...

Вам не кажется, что неопределенность чересчур велика, а вопросов слишком много? Прежде чем привести пример адекватного описания бизнес-процесса, давайте уточним, на какие вопросы мы не находим ответа.

- После какого события или факта процесс начинается?
- Кто в нем участвует (является его исполнителем)?
- Что делает каждый исполнитель?
- Что является результатом выполнения всего процесса и результатом работы каждого исполнителя?
- Какие могут быть разветвления и в каких случаях?

Успешность оптимизации во многом зависит от точности и глубины описания бизнес-процесса. Для этого необходимо собрать и структурировать оптимум информации о деятельности компании.

Для того чтобы собрать именно оптимум информации, то есть не мало, но и не слишком много, надо иметь представление об уровнях анализа деятельности. Для оптимизации упрощенно можно выделить пять основных уровней анализа.

1) Операция – это минимальная из анализируемых частей деятельности отдельного сотрудника, выполняемая им без проведения осознанного контроля, «машинально», автоматизм ее выполнения приобретает за счет многократного повторения (например, переключить скорость или нажать Ctrl+B в редакторе Microsoft Word, чтобы сделать начертание слова полужирным шрифтом). Любая операция когда-то была действием.

2) Действие – это несколько последовательно выполняемых операций, после выполнения которых исполнитель осуществляет осознанный контроль (например, припарковаться или выписать разовый пропуск). Причем выделяя операции и действия, необходимо ориентироваться на уровень профессионала, а не начинающего работника.

3) Процедура – это несколько последовательно выполняемых действий, осуществляемых конкретным исполнителем. У процедуры должен быть результат, который в зависимости от процесса может быть документом, вещью или недокументированной информацией (устное сообщение, электронное письмо, факс...)

4) Бизнес-процесс базового уровня – это последовательность взаимосвязанных процедур, выполняемых различными исполнителями и приводящая к получению значимого для организации результата. Например, заключенный договор, акт сдачи-приемки, отгрузка товара на склад и т. п.

5) Направление деятельности – это укрупненная часть деятельности организации, состоящая из одной или нескольких групп бизнес-процессов базового уровня.

Возникает логичный вопрос: на каком уровне надо описывать схему бизнес-процесса? Ведь, с одной стороны, не зная о том, какие операции, действия совершают сотрудники, и в какой последовательности выполняются процедуры, сложно судить о деятельности всего бизнес-направления и необходимых точках оптимизации. Но, с другой стороны, описание бизнес-процесса на уровне операций, требует слишком больших затрат времени и труда.

Поэтому в соответствии со вторым принципом оптимизации («рыбу чистят с хвоста») описание деятельности компании начинается с описания бизнес-процессов базового уровня, то есть описывается деятельность каждого исполнителя, приводящая к получению результата, значимого для организации. Только отдельные сложные процедуры бизнес-процесса описываются до уровня действий. Детализация же до уровня операций целесообразна исключительно в случае написания технического задания для автоматизации бизнес-процесса.

Существует множество методик описания бизнес-процессов и программных продуктов, поддерживающих эти методики. Выбор методики и программного средства зависит от многих факторов. Например, от масштаба оптимизации, размера компании, бюджета проекта по оптимизации и т. п. Независимо от того, какая используется методика описания, модель бизнес-процесса должна отвечать на следующие основные вопросы:

- Каковы «вход» и «выход» процесса?
- Из каких процедур состоит процесс?
- Кто выполняет каждую процедуру?
- Что получается в результате ее выполнения?
- Кто получает результат, и как он его использует?

Кроме того, при описании бизнес-процесса важно уделять внимание таким, казалось бы, мелочам как способы передачи информации и носители информации (например, информация, переданная устно, в лучшем случае может быть «испорченным телефоном», а в худшем – потеряться). Именно они могут стать одним из объектов оптимизации.

Давайте вернемся к рис. 1. Представленная на нем схема на самом деле описывает бизнес-процесс заключения договора на предоставление телекоммуникационных услуг. Суть первого этапа данного процесса заключается в том, что менеджер по продажам телекоммуникационной компании, в обязанности которого входит работа с клиентами, анализирует полученную от клиента информацию о его потребностях и предлагает ему

наиболее выгодное решение. Проще говоря, у клиента есть потребность в получении высокоскоростного канала связи, менеджер по продажам должен понять эту потребность, оценить пропускную способность требуемого канала, найти наиболее выгодный для клиента тарифный план, сделать клиенту предложение и, в случае его согласия, внести все условия в договор.

Далее происходит стандартный, многократно описанный бизнес-процесс согласования. Договор согласуется с непосредственным руководителем, который проверяет (или не проверяет) правомерность установленных условий, цен, тарифных планов и т. п. Руководитель подписывает договор независимо от того, проверил он его или нет, фактически подтверждая тем самым свою ответственность за то, что данный контракт принесет компании прибыль. Если контракт окажется убыточным, руководитель делает вывод о том, что все-таки нужно было проверить договор. (Способы проверки – это тема отдельной беседы, беседы о системе контроля или, как модно говорить, системе контроллинга.)

Затем договор попадает к юристу, который проверяет его правомочность. Он определяет, не противоречит ли договор законодательству, не нарушены ли интересы компании, сможет ли компания выиграть дело в суде, если оно будет возбуждено. Юрист также подтверждает своей подписью то, что он проверил договор, а значит, несет ответственность за правомочность данного договора.

После этого финансовый менеджер проверяет, правильно ли с точки зрения финансовой схемы компании был заключен договор. Он выясняет, соответствуют ли цена, скидки, условия платежа утвержденным нормам, или клиент получил привилегированные условия. Если условия совершения сделки отличаются от общепринятых, он требует объяснить, почему. И в итоге опять подпись, которая опять же подтверждает ответственность.

Конечно, на каждом из этапов выше описанного бизнес-процесса договор может и не быть согласован. В этом случае менеджер должен провести его доработку, после чего цикл повторяется.

Самое интересное начинается после того, как клиент получает данный договор, для согласования которого потребовалось приложить столько усилий, и выясняется, что «его не правильно поняли»... Это значит, ошибка произошла на самом первом этапе процесса, во время приема устной информации.

В нашей практике был один забавный случай. Генеральный директор управляющей компании получил проект договора согласованный всеми замами, но без названия компании, от имени которой он заключается.

Как вы думаете, отражает ли описанный нами бизнес-процесс схема, приведенная на рис. 1? Скажем так, с трудом... Как в романе «Двенадцать стульев»: «... это ваш мальчик?» – «Мальчик... Кто скажет, что это девочка, пусть первый бросит в меня камень!» Назвать Кису Воробьянинова девочкой,

конечно, нельзя, но и на мальчика он не похож. На рис. 2 приведен пример схемы, более полно описывающей бизнес-процесс заключения договора.

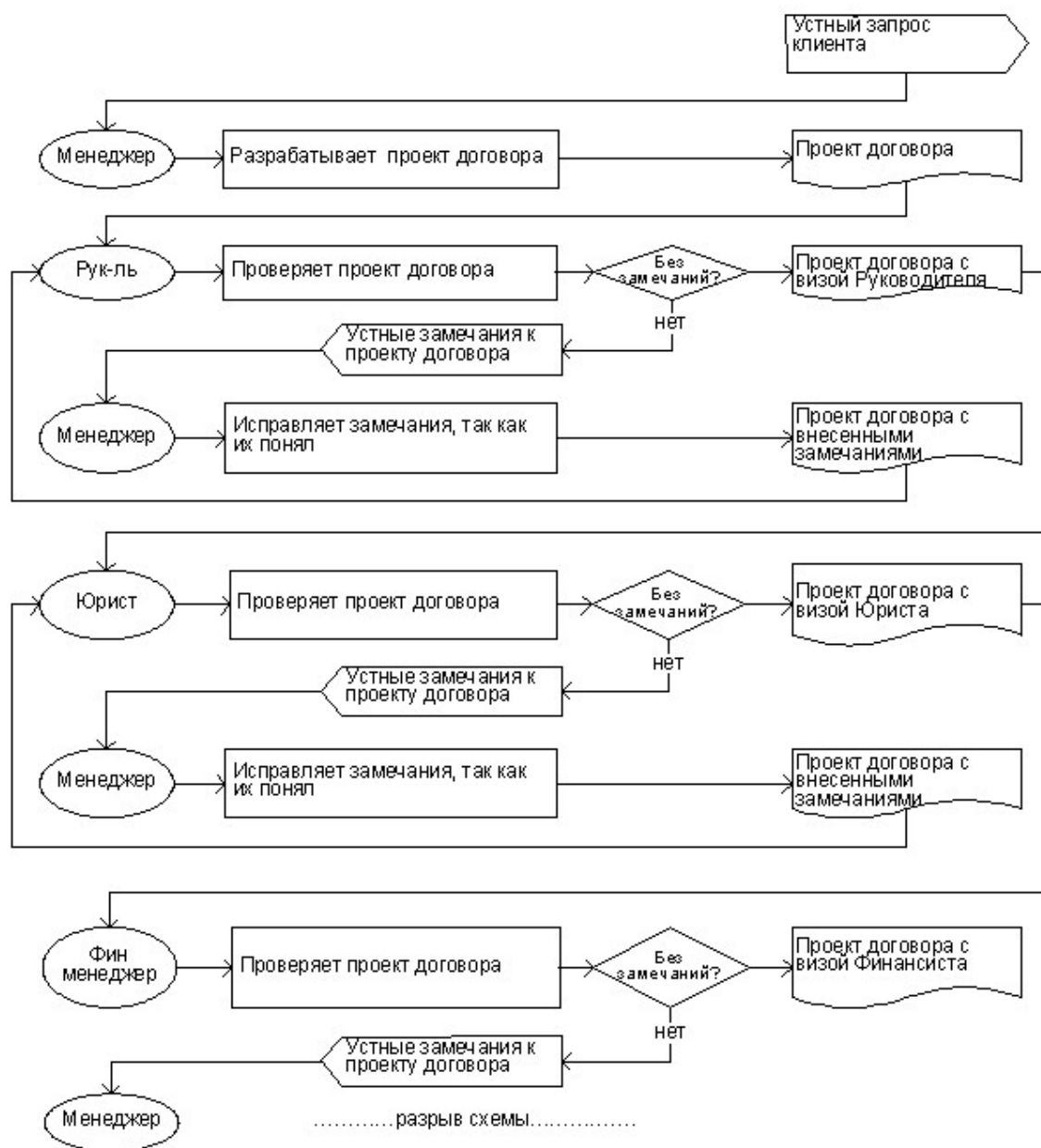


Рис. 2 Пример схемы, описывающей бизнес-процесс заключения договора

По такой схеме (при наличии знаний и опыта участия в бизнес-процессе) уже можно проводить оценку оптимальности.

Параметры оценки оптимальности

Как вы думаете, каким образом можно улучшить описанный выше бизнес-процесс? Для этого нужно понять, кого и чем он не устраивает. То есть если он всех устраивает – то зачем его менять: «Оно восходит? Оно заходит... Оно РАБОТАЕТ? РАДИ БОГА, ТОЛЬКО НИЧЕГО НЕ ТРОГАЙ!!!». А вот если не устраивает – то есть два пути: хвататься за первый же недостаток и

быстренько устранять его или, не торопясь, выявить все недостатки и устранить те, что реально позволяют повысить эффективность и реализуемы без революций.

В первом случае директор смотрит на схему, думает и говорит: «Плохо, что передача информации является устной, необходимо подавать замечания в письменном виде за два дня!» Он просит своего секретаря подготовить соответствующее распоряжение. В результате нового описания бизнес-процесс не улучшается, подача замечаний в письменном виде только растягивает и без того длительный процесс согласования, а также отнимает время у всех исполнителей процедур. Раньше специалисты могли быстро устно сформулировать свои замечания, а теперь им приходится письменно выражать свои мысли, что для них мучительно сложно. Форма не задана, образцов нет, навыков, как правило, тоже (из тех исполнителей, которые перечислены на рис. 2, навык письменной речи нужен, пожалуй, только юристу, да и то лишь иногда). Суть описанного бизнес-процесса и алгоритм принятия решений остались прежними. Кроме того, допустим, что замечания согласующим лицом подаются за два дня. После их устранения Менеджер направляет проект договора на повторное согласование согласующему лицу. Согласующее лицо опять-таки в течение двух дней либо согласует, либо дает новые замечания. И так далее – количество итераций по согласованию не ограничено (то есть на согласование с одним специалистом уходит от 2 до $2 \cdot N$ рабочих дней, где N – количество итераций по согласованию).

Если компания использует технологичный путь устранения недостатков бизнес-процесса, сначала последовательно выявляются все значимые недостатки по заданному набору параметров, потом их сравнивают с критериями оптимальности и в завершении готовят решения по их устранению. Оптимальность процесса оценивается по следующим параметрам:

- качество конечного результата бизнес-процесса;
- качество и содержание промежуточных результатов (по каждой процедуре);
- содержательность действий исполнителей при выполнении процедуры;
- компактность и согласованность описания бизнес-процесса;
- эффективность управления бизнес-процессом.

Кратко остановимся на проведении оценки по некоторым из этих параметров, используя в качестве примера описание бизнес-процесса заключения договора на предоставление телекоммуникационных услуг.

Качество конечного результата. Как сидит костюмчик?

Оценка качества конечного результата процесса проводится через рекламации к нему. Рекламациями являются и официальные жалобы клиентов,

и их аргументы в спорах, и неудовлетворенность руководства компании, и устные жалобы исполнителей.

В описанном выше бизнес-процессе клиентов не устраивало два аспекта: время, затрачиваемое на их обслуживание, и уровень понимания их потребности. Заключают договор на высокоскоростное подключение, а в ходе исполнения выясняется, что кабельная линия не обеспечивает требуемого трафика. И клиенту предлагают доплатить за прокладку оптоволоконного кабеля или говорят «подождите весны» (ибо оптоволокно зимой не сваривают). А у него бюджет уже сверстан и он резонно спрашивает: «А где же вы раньше были? При подготовке Договора?». И уже неважно, что юрист предусмотрел нужный пункт в Договоре – лояльность клиента потеряна, и пошло тратиться время начальника отдела продаж, директора и юристов на разрешение конфликтной ситуации.

Руководство компании было недовольно следующим:

- допускалось слишком много ошибок, и буквально каждый договор им надо было проверять лично;
- специалистов в компании было очень много, но, тем не менее, их не хватало;
- требовалось принимать на работу специалистов очень высокой квалификации, которым, разумеется, пришлось бы выплачивать высокие зарплаты;
- при выявлении в договоре недочетов не всегда было понятно, кто из участников согласования должен нести ответственность за их появление и следить, чтобы они не возникали впредь;
- было невозможно отследить готовность договоров и спланировать доходы и поступления;

Кроме того, менеджеры были недовольны тем, что используемые при проведении оценки конечного результата критерии оптимальности были ситуативными. В общем виде их можно было сформулировать с помощью красивой фразы из миниатюры А. Райкина: «Костюмчик должен сидеть, как влитой». Это означает, что надо было продумать защиту по каждому типу рекламаций.

Из перечисленных недостатков логично вытекают первые выводы и рекомендации к новому описанию бизнес-процесса. Во-первых, следовало отделить от всех остальных договоров стандартные, проверяя которые директор может посмотреть только на сумму, а договоры нестандартные помечать особо. Во-вторых, зафиксировать и сделать известными каждому менеджеру параметры, по которым он в обязательном порядке должен проверять информацию перед составлением проекта договора, чтобы понять, в какой мере условия выполнения работ соответствуют стандартным. В-третьих,

надо было перестать «согласовывать» и четко зафиксировать, кто и что проверяет в проекте. А также ввести различные временные нормативы работы над стандартными и нестандартными договорами: до предела сжать время выполнения всех операций в первом случае и увеличить его во втором. Наконец, необходимо было наладить технологию трансформации нестандартного договора в типовой и продумать алгоритм оценки выгоды нестандартного договора.

Качество промежуточных результатов: претензии к «пуговицам»

Аналогично происходит оценка качества промежуточных результатов. Она проводится методично, по каждой процедуре и критериями оптимальности являются удобство исполнителя следующей процедуры и того, кто является менеджером процесса.

Бизнес-процесс должен быть описан так, чтобы пользователь следующей процедуры должен получать результат в виде и форме наиболее удобном для работы (по возможности). Например, когда юрист может не читать каждое слово в типовом договоре? В двух случаях: если типовым договор является ксерокопией, и вся специфическая информация вписана от руки, или если менеджер пользуется файлом, закрытым для редактирования, кроме ввода данных в специальные поля. Если же исполнитель пользуется обычным документом в формате Microsoft Word – читать надо внимательно и аккуратно, кто его знает, что он ещё поменял в исходном выверенном тексте.

Менеджер процесса, в данном случае начальник отдела продаж, должен своевременно получать информацию о состоянии договора. В какой процедуре он находится, нет ли отклонений по срокам, не возникли ли проблемы, переводящие договор в состояние «нестандартный».

Содержательность действий исполнителей

Как говаривал профессор Преображенский: «Я сторонник разделения труда. В Большом пусть поют, я буду оперировать. И никаких разух».

Оценивая оптимальность каждой процедуры, надо анализировать действия исполнителей описанного бизнес-процесса. Напомним, что действие – это последовательность операций, выполнив которые работник осуществляет контроль результата. Например, при проверке проекта договора юрист обязательно совершает следующие основные действия:

- просматривает содержание выполняемых работ в приложении к договору;
- определяет, правильный ли в данной ситуации выбран договор;
- проверяет текст всех разделов договора.

Помимо этого, юрист, проверяя договор проекта, иногда совершает следующие действия:

- вносит исправления при обнаружении ошибок;

- уточняет у менеджера, почему были добавлены или изъяты отдельные формулировки;
- анализирует возможные последствия добавления или изъятия отдельных формулировок;
- объясняет менеджеру, какие риски могут возникнуть;
- выносит вопрос на обсуждение с начальником отдела продаж и директором и т. п.

Теперь расскажем о том, каковы критерии оценки оптимальности процедуры. Итак, процедуру можно назвать оптимальной, если выполняются перечисленные ниже условия:

Во-первых, процедура оптимальна, если исполнитель совершает минимальное число действий (три-пять) бизнес-процесс выполнения которых четко описан, а содержание понятно. Действия, совершаемые в отношении исключений, оптимально включать в отдельные процедуры, в этом случае можно будет устанавливать жесткие нормативы и прогнозировать своевременность, поскольку появится возможность отследить факт начала процедуры по обработке исключения.

Во-вторых, процедура оптимальна, если разброс времени выполнения всех действий в рамках процедуры не превышает два-три раза. Если для того, чтобы провести проверку, финансовому менеджеру требуется от десяти минут до получаса, это нормально. А если существует разброс от десяти минут до двух часов или тем более трех дней, значит, в описании бизнес-процесса надо выделять процедуры исключения.

В-третьих, если время, отведенное на выполнение процедуры, не превышает время реальной работы на один рабочий день. Например, если юристу надо десять минут для того, чтобы проверить типовой договор, то ответ по нему он должен давать не позднее, чем через один рабочий день. Юристу нужно предоставлять возможность осуществлять проверку в течение определенного времени, поскольку он решает и другие задачи и, получив проект договора на согласование, не может бросить все. Если же проверка нестандартного договора занимает три-четыре дня, то юристу необходимо дать еще максимум один день.

Время выполнения также связано с еще таким критерием оптимальности, как тип действия, совершаемого исполнителем. Существует три типа действий, различающихся по временным затратам: ознакомление, сверка и преобразование.

Ознакомление – это когда поступившие данные (или предметы) исполнитель только принимает к сведению, но ничего с ними не делает. Например, когда в службу безопасности поступает информация о новом

потенциальном клиенте. В данном случае время выполнения минимально, и виза должна выдаваться автоматом (я в курсе, данные получил).

Сверка – когда поступившие данные (предметы) сверяются с некоторым эталоном. Например, та же Служба проверяет клиента по своим базам данным или Отдел технического контроля делает контрольные измерения.

Преобразование – когда вошедшие данные преобразуются или на их основе создаются принципиально новые. Например, когда сотрудник Службы безопасности звонит по телефонам нового клиента, выезжает по адресу и проверяет факт существования офиса и наличия арендного договора и т.п.

Оценка схемы описания и эффективности управления бизнес-процессом

Оценка схемы описания бизнес-процесса и эффективности его управления – обширная тема. Мы не будем раскрывать ее в рамках данной статьи, приведем лишь некоторые показатели и критерии.

При оценке схемы описания бизнес-процесса используются следующие показатели и критерии (критерии приведены в скобках).

- Число «входов» и «выходов» (чем меньше, тем оптимальнее, лучше всего – один унифицированный «вход» и два-три «выхода»). Причем один «выход» при правильном ходе процесса, а остальные «выходы» в другие процессы по исключениям;
- Число процедур (оптимально проводить от 7 до 11 процедур, поскольку в этом случае процесс можно контролировать, планировать и эффективно им управлять);
- Число возможных исключений (каждое исключение – угроза для управляемости процесса);
- Число задействованных работников и подразделений и т. п.

При оценке эффективности управления важно выделять владельца и менеджера процесса, а также их полномочия. Другими словами, определять, какими способами они могут воздействовать на исполнителей. Владелец процесса – это руководитель, который имеет реальные полномочия на то, чтобы своим волевым решением внести в описание бизнес-процесса любое изменение. Менеджер процесса – это сотрудник, который максимально заинтересован в исполнении конкретного факта прохождения процесса и несет ответственность за его результат.

Как правило, при оценке реально сложившихся процессов выясняется, что владелец их всех – директор (генеральный директор, председатель правления, то есть первый руководитель организации). При отсутствии функционального подчинения он один может вносить исправления в описания бизнес-процессов, так как только ему подчиняются все участники.

А вот менеджера процесса часто просто не удается выявить, поскольку за конкретный случай прохождения процесса чаще всего никто не отвечает. Все

стремится «отвечать за пуговицы». И даже если менеджер процесса установлен, то возникает проблема наличия у него рычагов воздействия на исполнителей процесса (то есть полномочий для принятия тех или иных решений).

Внедрение рекомендаций по оптимизации

Рассказывая об оценке оптимальности, мы уже упомянули большинство рекомендаций по оптимизации. Давайте подведем некоторый итог и рассмотрим пример схемы описания значительно оптимизированного бизнес-процесса (рис. 3), а также комментарии к ней.

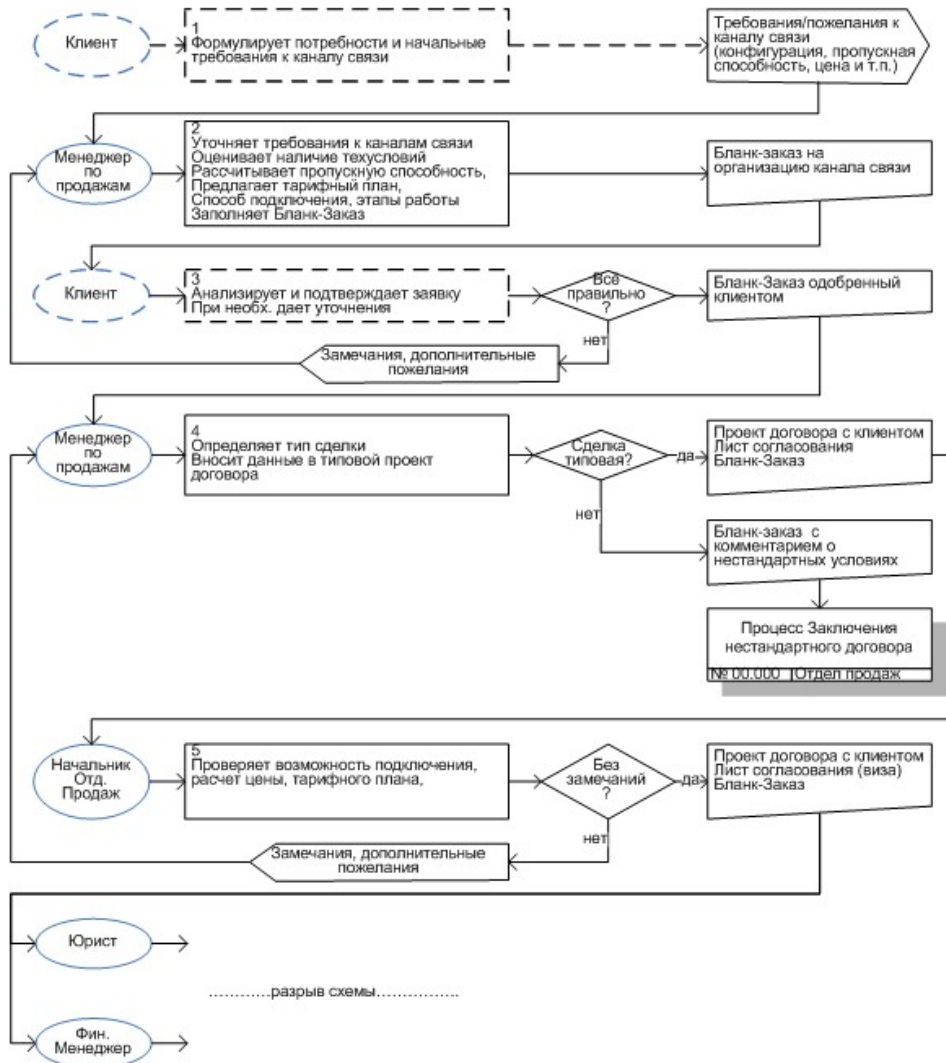


Рис. 3. Схема описания значительно оптимизированного бизнес-процесса

Юридический отдел разработал формы типовых договоров и совместно с начальником отдела продаж установил четкие правила определения, договор какого типа должен быть заключен в том или ином случае. Начальник отдела продаж разработал бланк-заказ, который помогает менеджеру точно узнать требования клиента, условия работ, стоимость и тип договора.

Начиная взаимодействовать с клиентом, менеджер заполняет бланк-заказ, помогающий ему четко понять, чего именно хочет клиент, и какие работы должны быть проведены. Заполненный бланк-заказ он показывает клиенту, который подтверждает, что его правильно поняли. После этого менеджер выбирает типовой договор, заполняет реквизиты, вносит в него данные о составе работ, цену и т. п., а затем передает руководителю отдела на проверку.

Если же менеджер понимает, что договор не является типовым, то к бланк-заказу, направляемому руководителю, прилагается соответствующий комментарий. А руководитель принимает решение о разработке нестандартного договора. Но это уже другой процесс...

Стоит отметить, что использование типовых форм также упрощает задачи, которые решают юристы, финансисты и другие участники процедуры согласования, поскольку типовые формы позволяют не выискивать по всему тексту договора определенные нюансы, а проверять только те разделы, право на заполнение которых предоставлено менеджеру. Это позволяет улучшить результат, который в итоге получают участники согласования, то есть сделать его более понятным и структурированным.

Реализуя только эти меры, мы уже частично уменьшили сложность согласования, а значит, и сократили время согласования.

Но на этом возможности описания нового бизнес-процесса не исчерпываются. Следующим шагом будет оптимизация самого процесса – превращение последовательного согласования в параллельное. Проблема существующего процесса заключается в том, что если на последнем этапе согласования допускается какая-либо ошибка, необходимо вновь проводить все предыдущие этапы. Поскольку согласование договора является последовательным, то затраты на него все время складываются. Таким образом, при условии, что согласование с непосредственным руководителем – это X часов, с юридическим отделом – Y часов, с финансовым отделом – Z часов, получаем общее время согласования $X+Y+Z$. Если сделать данный процесс параллельным и нормировать время на проведение согласования, то получим, что процесс согласования может быть осуществлен за N часов. В подавляющем большинстве случаев N будет гораздо меньше, чем сумма $X+Y+Z$. Например, в отделении одного крупного западного завода в России есть норма на получение подписи на договоре – один рабочий день. Процесс последовательный. Для получения трех подписей вам потребуется три дня. А если сделать данный процесс параллельным, подписи можно собрать за один день.

Но при этом нельзя забывать, что решения по оптимизации редко бывают однозначными! Неоднозначность решения по оптимизации в нашем примере может заключаться в том, что даже после того, как мы сделали процессы параллельными, нам сложно проверить договор, разработанный менеджером

как единое целое. То есть подписи юристов и финансистов на разных вариантах договора есть, а вот как их собрать на конечный экземпляр? Кроме того, сложно понять, какие замечания были к договору у всех заинтересованных лиц, ведь в конечном итоге нам необходимо проверить исправлены ли они. Выход из данной ситуации в добавлении в описание бизнес-процесса еще одного документа – Листа согласования. То есть теперь в нашем оптимизированном процессе каждое согласующее лицо обязано в письменной форме отражать все свои замечания в документе «Лист Согласований». Листов согласований должно быть столько же, сколько у нас в процессе присутствует согласующих лиц. Если хоть один из согласующих лиц не согласен с представленной версией договора, он дорабатывается и вновь высылается всем заинтересованным лицам на согласование с пометкой измененных мест! И так до тех пор, пока замечания не закончатся. Листы согласований хранят всю историю согласований. Договор считается согласованным, когда все согласующие подтвердили его правильность.

Итак, вернемся к описанию бизнес-процесса заключения договора на предоставление телекоммуникационных услуг связи. Мы изменили бизнес-процесс, а именно:

- создали типовые формы договоров;
- создали бланк-заказ;
- превратили согласование договоров в параллельный процесс;
- установили нормы времени на согласование договоров;
- внедрили лист согласования, предназначенный для фиксации замечаний и контроля качества согласования договоров.

Мы увидели, как можно оптимизировать такой маленький фрагмент, такого небольшого бизнес-процесса, если знать основные принципы оптимизации, которые мы приводили выше. Что же необходимо сделать для этого?

- Детально разобрать процесс и проанализировать каждую процедуру (вплоть до каждого исполнителя);
- Выявить дефекты каждой процедуры и процесса в целом с помощью параметров и критериев оценки оптимальности и проработать варианты улучшения;
- Разработать формы и правила.

Источник: blog.iteam.ru, 04.05.2023

Lean: не путать инструмент с целью бизнеса

Вячеслав ЛЕВ, член Национального института сертифицированных консультантов по управлению, сертифицированный консультант по управлению (стандарт ISMCI):

Можно ли добиться стойкого системного повышения эффективности компании, если заниматься только оптимизацией бизнес-процессов, инструментами бережливого производства? Ответ на этот вопрос не столь однозначен, как кажется.

Вячеслав ЛЕВ – Член Национального института сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ), сертифицированный консультант по управлению (стандарт ISMCI). Кандидат экономических наук. Проекты в отраслях: строительство и производство строительной керамики; электротехническое, мебельное, косметическое производство; гостиничная и ресторанный деятельность; банковская сфера, сетевой ретейл, сети АЗС, нефтедобыча, управление бизнесцентрами, ИТ-компании. Автор публикаций по вопросам проектного и процессного управления, TQM, бережливого производства, стандартизации процессов, стратегического управления и внутрифирменного планирования.

Меняется вся система

Если руководитель компании выбирает такие концепции управления производством, как бережливое производство (Lean), «шесть сигм», TQM, ISO 9001, кайдзен, то будет логично обратиться к специалистам, имеющим опыт работы в подобных системах. Однако некоторые эксперты видят свою задачу достаточно узко и занимаются внедрением отдельных инструментов, т.е. рассматривают и меняют лишь часть системы управления. В этом случае возникают сложности в реализации и критика со стороны менеджмента, поскольку будет получен значительно меньший результат, чем возможно. В тех компаниях, где использование методологии бережливого производства дало максимальный эффект, речь шла об изменении всей системы управления – сверху донизу, от системы планирования до методов материального и морального поощрения.

Еще раз уточним: если мы хотим получить полномасштабный эффект, то нужно рассматривать как поле для изменений всю систему управления компанией. От целей собственника и его ожиданий от бизнеса – до декомпозиции этих целей в стратегическое и оперативное планирование, реализации их через бизнес-процессы и рабочие инструкции. Включая систему контроля выполнения этих инструкций и мотивацию на это выполнение, а

также мотивацию на улучшение, оптимизацию бизнес-процессов, стандартов, снижение потерь, затрат, ненужной работы.

А бережливое производство, TQM и т.п. – всего лишь инструменты для достижения целей компании. Правда, инструменты мощные, имеющие собственную философию, претендующие на состыковку с целями организации. Если цели компании совпадают с философией этих подходов, то эффект будет системный, долгосрочный и ощутимо высокий.

Условиями достижения такого эффекта являются необходимость выиграть в жесткой конкурентной борьбе, реальное уважение к сотрудникам, желание сделать лучший, наиболее востребованный на рынке продукт или услугу с оптимальными затратами. Тогда все эти инструменты будут к месту.

От диагностики – к планированию

Сначала необходимо диагностировать систему управления компанией: рассмотреть, что именно «болит»; определить «назывные» проблемы – те, которые называют в интервью, и корневые причины – т.е. те, которые вызвали эти проблемы, а также понять, что нужно и что возможно изменить в данной организации.

Наряду с этим следует определить, какие сложности возникают непосредственно в бизнес-процессах, как эти процессы описаны и как осуществляются, какие есть возможности для их оптимизации.

Далее нужно составить план действий по намеченным изменениям (проекту), определив, что менять в первую очередь, что позже, а что возможно сделать только на определенном этапе.

Каждая организация индивидуальна. Болезни ее тоже индивидуальны. Состав команды уникален. То, что годится для одной компании, не всегда полностью подходит для другой. И в то же время многие проблемы типичны для отрасли и/или уровня развития рынка, вот только их решение для каждой организации будет свое – в зависимости от лидера, состава сотрудников, особенностей корпоративной культуры и условий рынка.

При этом воплощение решений строго индивидуально, поскольку изменения системы управления всегда происходят через тех, кто эту систему составляет, – работников компании, а здесь единого стандарта не бывает.

ГЛОССАРИЙ

Бережливое производство (англ. lean production, lean manufacturing от lean – «тощий», «стройный», «без жира»)

Концепция управления предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь, за счет чего возникает возможность получить дополнительную прибыль. Предполагает вовлечение в

процесс оптимизации каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя. Возникла как интерпретация идей производственной системы Toyota.

Всеобщее управление качеством (англ. Total Quality Management, TQM)

Общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов. Стремление стимулировать производство товаров, конкурентоспособных на мировых рынках, инициировало создание нового общеорганизационного метода непрерывного повышения качества всех организационных процессов, производства и сервиса.

«Шесть сигм» (англ. six sigma)

Концепция управления производством, суть которой сводится к необходимости улучшения качества выходов каждого из процессов, минимизации дефектов и статистических отклонений в операционной деятельности.

Системный подход

Данный «клинический» подход (когда рассматривается, что «болит» именно у этой компании, а затем уже выписываются «рецепты») обусловлен образованием и 15-летним менеджерским опытом. Заниматься нужно оптимизацией всей системы управления, с учетом всех ее взаимосвязей, а не только какой-либо одной частью. Как воплощается подобный системный подход?

В рамках диагностики рассматривается не только состояние бизнес-процессов, но и вопросы, связанные с:

- оптимальностью организационной структуры;
- распределением функций и полномочий;
- стадией развития организации и требованиями рынка;
- системой мотивации, особенностями корпоративной культуры;
- наличием системы формулирования и декомпозиции целей;
- существующими сложностями в системе управления, проблематикой, озвучиваемой топ-менеджерами и собственниками.

Диагностика, как правило, проводится в форме индивидуальных интервью с менеджментом, анализа документации, выборочного мониторинга ключевых бизнес-процессов, групповой работы по наиболее актуальным темам.

Результатом диагностики является отчет, где представлена объемная картина организации, разобраны ее проблемное поле, назывные и коренные проблемы, предложены возможные пути решения, план возможного проекта по требуемым изменениям. Затем с первыми лицами обсуждается, что именно они считают целесообразным в существующих условиях.

Как говорил Отто фон Бисмарк, «политика – это искусство возможного», а значит, в компании можно внедрить лишь ту систему, до которой она созрела. Без поддержки первых лиц нельзя осуществить никакой проект, как бы красив и рационален он ни был.

Итак, по результатам диагностики определяем, что возможно сделать, и, соответственно, делаем это, устанавливая связь: требования потребителя + цели компании = требования к действиям каждого сотрудника, выполняемым оптимальным способом.

Из опыта реализованных проектов

Приведем примеры из различных отраслей: производство строительных материалов, продуктовый и непродуктовый ретейл, строительство, производство мебели.

В большинстве проектов необходимые действия выходили за рамки собственно внедрения lean или оптимизации бизнес-процессов.

В одной из организаций для совершенствования бизнес-процессов нужно было ясно сформулировать рыночную стратегию, чтобы определить конкурентные преимущества и поставить цели для их развития в бизнес-процессах. В другой с рынком было более-менее ясно, но требовалось срочно уделить внимание снижению запасов, отработке системы заказов, наведению порядка в складских операциях.

В третьей необходимость стандартизации бизнес-процессов сочеталась с потребностью в оптимизации организационной структуры, выделением в холдинге функций управляющей компании, уточнением полномочий руководителей направлений бизнеса.

В четвертой отслеживалась необходимость первоочередного формирования и реализации HR-стратегии (управления человеческими ресурсами) и оптимизации системы материального стимулирования, иначе терялись уже сформулированные конкурентные преимущества.

В пятой, наряду с запросом владельцев на внедрение lean-подхода, был также запрос на снижение уровня конфликта между собственниками, поиск возможного компромисса.

В шестой требовался личный коучинг генерального директора для стыковки его позиции с качествами лидера, требующимися на данном этапе развития компании.

ИТОГ

Для получения максимального эффекта от управления, нацеленного на качество, требуется не просто внедрить определенный набор инструментов, а рассматривать организацию как единую систему, поскольку объектом изменения будет вся компания. Недаром Эдвард Деминг, основоположник

всеобщего управления качеством, подчеркивал, что управление реализацией данного подхода – это задача первого лица организации, поскольку необходимо менять всю систему менеджмента.

Источник: Business Excellence. – 2023. – № 5. – с. 76-79

Проектные методы совершенствования процессов: доработка, реинжиниринг, бенчмаркинг

От процессов зависит то, как работает организация, тогда как проекты служат средством совершенствования этих процессов. Известны три основных подхода, обеспечивающие прорывной характер процессных усовершенствований:

1) доработка, или перепроектирование; 2) реинжиниринг, или радикальная модернизация; 3) бенчмаркинг. Какой из них наиболее полезен организации в той или иной конкретной ситуации? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо изучить особенности каждого подхода и выбрать тот, который в наибольшей степени соответствует текущему состоянию совершенствуемого процесса и масштабу изменений, в которых он нуждается.

Процессы организации как объект управления

Процессный подход служит основой для большинства известных методов улучшения качества. Процесс представляет собой последовательность взаимосвязанных работ (деятельностей) по преобразованию входов в выходы, сопровождаемых созданием добавленной ценности. Цель любых действий по совершенствованию процессов состоит в их изучении, документировании, контроле и сокращении вариаций их параметров.

Из общей схемы процессного подхода (рис. 4) следует, что для управления процессом необходимо располагать шестью факторами:

- установленными требованиями к выходам процесса, согласованными между его владельцем и потребителями;
- установленными требованиями к входам процесса, согласованными между их поставщиками и владельцем процесса;
- эффективным набором действий, способных преобразовать входы процесса в его выходы, отвечающие по своим техническим характеристикам и качеству требованиям потребителя;
- системой обратных связей между процессом, поставщиками его входов и потребителями его выходов;
- способами подготовки и обучения персонала, обеспечивающими глубокое изучение данного процесса;

– встроенной в процесс системой измерений.

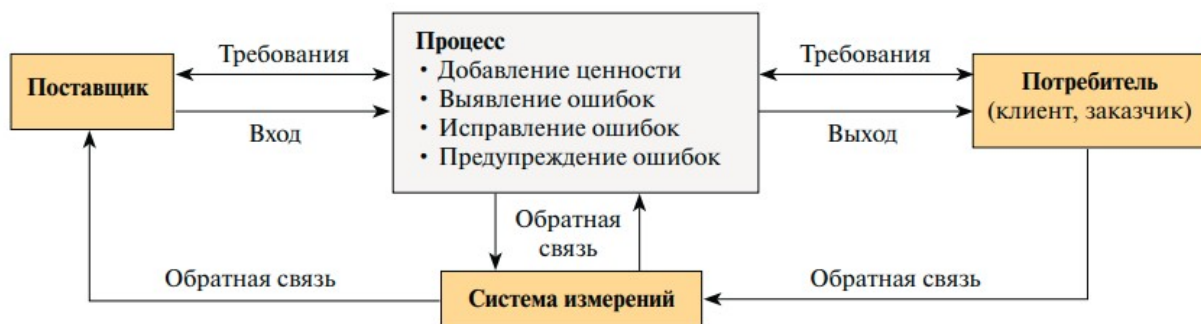


Рис. 4. Общая схема процессного подхода

В ходе создания любого процесса следует уделять должное внимание всем перечисленным выше аспектам. Принципиальной ошибкой многих организаций является недостаток внимания к вспомогательным процессам, которые разрабатывают по мере необходимости без их тщательного изучения.

Очень важно, чтобы в организации были определены и задокументированы все основные процессы, обеспечивающие ее функционирование, доставляющие выходы внешним потребителям или использующие значительные объемы ресурсов. Характеристики адаптируемости, результативности и эффективности таких процессов должны постоянно измеряться. Эти основные процессы объединяются в соответствующие группы, или системы (табл. 2).

Таблица 2. Структурирование систем процессов

Группа (система)	Основные процессы
1. Руководство	<ul style="list-style-type: none"> Стратегическое управление Стратегическое планирование
2. Обеспечение	<ul style="list-style-type: none"> Управление информационными системами Финансовый контроль
3. Продвижение на рынке	<ul style="list-style-type: none"> Маркетинг Управление заказами
4. Разработка продуктов и услуг	<ul style="list-style-type: none"> Проектирование новых продуктов и услуг Организация поточного производства
5. Операционная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> Снабжение Производство Отгрузка и отправка
6. Послепродажная поддержка	<ul style="list-style-type: none"> Обработка счетов Сервисное обслуживание Эксплуатационное обслуживание

Для каждого процесса должны быть определены входы, необходимые для его запуска, и четко обозначенные выходы, направляемые внутренним и

внешним потребителям. На этом этапе приходится учитывать множество факторов, в том числе:

- значимость процесса для потребителей;
- индекс пригодности/готовности процесса к изменениям/модернизации;
- текущий уровень эффективности;
- значимость для организации в целом;
- уровень ресурсоемкости;
- степень соответствия современному уровню развития технологий;
- текущее состояние в области модернизации и др.

С учетом всех перечисленных факторов нередко обнаруживается, что некоторые из применяемых ими основных процессов требуют срочного преобразования. Если нужно сократить затраты на процесс и продолжительность его производственного цикла всего на 30-60 или даже 20-50%, то наиболее подходящими решениями станут соответственно **доработки** процесса или **бенчмаркинг**. Если необходимы более радикальные усовершенствования, нацеленные на снижение указанных параметров на 60—90%, то такие процессы подлежат реинжинирингу. Если же достаточно ограничиться улучшениями процессов по этим показателям всего на 5—15%, то целесообразно продолжать их **совершенствование** обычными методами

Более 80% бизнес-процессов любого предприятия имеют циклический, повторяющийся характер, то есть связаны с многократным производством одних и тех же выходов. Управление такими бизнес-процессами, независимо от того, задействован ли в них инженерно-технический, административный или производственный персонал, должно осуществляться методами, сходными с теми, которые применяют при управлении производственными процессами.

Вместе с тем многие бизнес-процессы значительно сложнее в управлении, чем производственные. В настоящее время реальную отдачу предприятиям способны принести апробированные на производстве системы управления процессами, обладающие надежной обратной связью и пригодные для всех аспектов бизнеса. Мы научились рассматривать организацию как комплексную систему, состоящую из множества процессов, лишь малая часть которых непосредственно связана с изготовлением продукции для потребителя. За последние годы произошли кардинальные перемены в философии управления организациями, лидеры и руководители которых осознали ответственность за проведение перестройки всей системы применяемых процессов.

Доработка (перепроектирование) процесса

Доработка процесса заключается в его изучении и устранении всех непроизводительных затрат и потерь с одновременным сокращением времени производственного цикла и повышением эффективности совершенствуемого процесса. Доработку также называют целенаправленным совершенствованием, поскольку усилия организации сконцентрированы на улучшении уже существующего процесса, а не на его принципиальной замене.

Доработки существующих процессов служат наиболее распространенным способом внедрения научно-технических достижений, поскольку они не требуют значительных вложений и сопряжены с невысокими рисками. Это справедливо примерно для 75% известных бизнес-процессов. Доработка процессов в целях их гармонизации и рационализации включает решение следующих ключевых задач:

- 1) исключение бюрократических процедур;
- 2) оценку добавленной ценности;
- 3) исключение дублирования;
- 4) упрощение процесса;
- 5) сокращение времени цикла;
- 6) защиту от ошибок;
- 7) обновление (апгрейд) процесса;
- 8) упрощение терминологии;
- 9) стандартизацию;
- 10) установление партнерских отношений с поставщиками;
- 11) автоматизацию, механизацию, компьютеризацию, внедрение информационных технологий.

Решения по указанным направлениям, особенно в части «исключения» и «сокращения», должны быть всесторонне обоснованы. Как отмечал Питер Друкер, эти меры подчас «напоминают действие, против которого хирурги предостерегали еще несколько столетий назад – ампутацию без предварительной диагностики. Такой подход всегда имеет катастрофические последствия».

Результатом доработки (перепроектирования) процесса может стать повышение его эффективности в 3-10 раз, в том числе за счет снижения продолжительности производственного цикла на 30-60% (рис. 5). Отметим, что на первых порах после проведения перепроектирования наблюдается резкое сокращение времени цикла, в нашем примере – с 30 до 21 дня за первое полугодие. Впоследствии в ходе непрерывного совершенствования доработанного процесса темпы снижения данного показателя замедляются, а затем стабилизируются.

Последней, 11-й задачей доработки процессов является использование преимуществ от внедрения IT-технологий. Эту проблему откладывают на самый конец цикла доработки, чтобы сократить затраты на внедрение информационных технологий за счет завершения остальных 10 задач.

Всякий раз, когда предполагается исключить из процесса или трансформировать ту или иную работу, необходимо вносить соответствующие изменения в имитационную модель процесса, чтобы оценить последствия модификаций для функционирования процесса в целом. Нередко изменение, положительно влияющее на часть процесса, негативно сказывается на его характеристиках в целом. Моделирование процесса позволяет быстро выявлять подобные отрицательные эффекты.

При этом работа может быть изменена несколькими способами. Каждый из возможных вариантов должен быть оценен с точки зрения влияния доработок на функционирование всего процесса, чтобы выбрать оптимальное решение. Следует всегда стремиться к поиску наилучшего варианта, не ограничиваясь первым выявленным способом устранения коренных причин недостатков процесса. Полный цикл доработки процесса занимает у соответствующей рабочей группы примерно 90 дней.

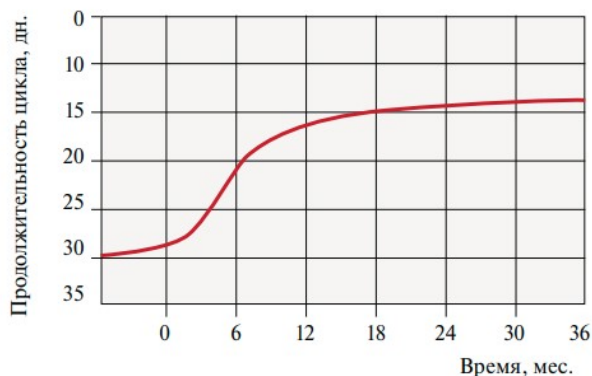


Рис. 5. Прорыв в сокращении времени цикла при доработке процесса

Реинжиниринг (модернизация) процесса

Реинжиниринг представляет собой самый радикальный из известных подходов к систематическому совершенствованию процессов на основе современных научно-технических достижений. Это новаторский подход, поскольку он требует свежего взгляда на цели процесса, отличного от привычных представлений о его устройстве и существующей организационной структуре предприятия. Иными словами, реинжиниринг, подобно созданию нового процесса, нужно начинать с чистого листа.

Предполагается, что реинжиниринг должен сопровождаться сокращением производственных затрат и времени цикла на 60-90% (рис. 6), а также повышением уровня качества выходов процесса на 20-100%. Он требуется в тех

случаях, когда существующий процесс устарел и нет смысла в его сохранении путем доработок даже с использованием самых современных решений. Модернизации обычно заслуживают от 5 до 15% основных процессов в организации. Если же обнаружится, что ей подлежит более 20% процессов, это следует считать сигналом о наличии серьезных проблем в управлении, которые должны быть устранены еще до начала выполнения действий по модернизации.

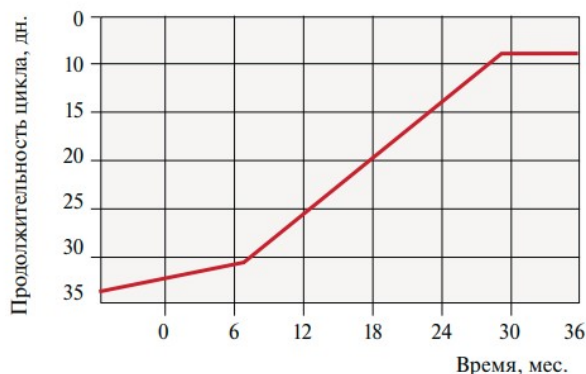


Рис. 6. Прорыв в сокращении времени цикла при реинжиниринге процесса

По сравнению с доработкой (перепроектированием) реинжиниринг требует значительно больших затрат и сопряжен с высокими рисками. Нередко он сопровождается болезненной реструктуризацией всей компании. Поэтому большинство организаций способно эффективно модернизировать не более одного процесса одновременно. Реинжиниринг процесса может включать в себя решение пяти задач:

- укрупненный анализ процесса (Big Picture Analysis);
- применение теории пошагового добавления работ и ресурсов (Theory of Ones);
- имитацию процесса (Process Simulation);
- моделирование процесса (Process Modeling);
- внедрение нового процесса (New Process Design).

Укрупненный анализ. Он позволяет группе по совершенствованию процессов (ГСП) шире взглянуть на цели и задачи его реинжиниринга, которые должны согласовываться с миссией организации и ее видением собственного будущего.

Разрабатывая заявление о задаче реинжиниринга, группе не стоит замыкаться в пределах привычных представлений, она обязана рассмотреть все возможные допущения, выявить технологии и организационные структуры, ограничивающие данный процесс, и определить, каким образом с учетом всех этих факторов можно создать процесс, превосходящий самые лучшие из существующих. В заявлении необходимо описать:

- принятые допущения и предположения;

- сам процесс в наиболее общем виде;
- пожелания всех заинтересованных сторон относительно его будущего состояния;
- факторы, потенциально влияющие на данный процесс (человеческие, технологические, процессные, структурные);
- ожидаемые организационные изменения;
- планируемые значения технических характеристик процесса;
- перечень факторов, критически важных с точки зрения достижения успеха проекта.

Пошаговое добавление работ и ресурсов.

Первый вопрос, который должны задать себе участники ГСП, формулируется так: «Почему данный процесс не может состоять всего из одной работы, выполняемой одним работником в одном месте и в определенное время, или протекать вообще без участия человека?» После этого можно постепенно и осторожно добавлять к процессу работы с привлечением дополнительных ресурсов для их выполнения. При этом устанавливается минимальное количество характеристик процесса, которое организация пытается оптимизировать. В связи с этим обычно рассматривают аспекты, относящиеся к возможностям процесса, персонала, IT-технологий, а также к организационным возможностям.

После того как группа изучила все возможности, необходимо определить, как они могут быть использованы для создания нового процесса и достижения требуемой функции. Полученный результат сравнивается с заявленным видением. Если итоги сравнения удовлетворительны, ГСП может двигаться дальше, а если нет, то цикл повторяется снова, пока группе удастся добиться соответствия между достигнутыми и заявленными характеристиками. Таким образом, реинжиниринг процесса в соответствии с описанной моделью представляет собой итерационный процесс.

Имитация

Когда проект нового процесса приведен в соответствие с заявленными целями реинжиниринга, составляют имитационную модель, на которой проверяют работоспособность предлагаемых решений. Если с помощью этой модели будет выявлена нестабильность процесса или доказана его неспособность обеспечить выполнение заявленных требований, ГСП должна вернуться назад и посредством описанного выше подхода подготовить новый вариант проектируемого процесса. Затем составляют и испытывают новую имитационную модель, повторяя данную процедуру до получения приемлемых результатов.

Моделирование

Если имитация процесса может продемонстрировать только соответствие предлагаемых решений заявленному видению, то для проверки работоспособности предложенной концепции должна быть построена и испытана физическая модель процесса. Обычно предлагаемые решения проверяют путем:

- обсуждения модели процесса без привлечения компьютерных средств в целях проверки обоснованности проекта нового процесса;
- опытной проверки разработанного процесса на отдельном участке, в ходе которой оценивают отдельные детали предлагаемой концепции;
- контрольных испытаний всего процесса в масштабах всей организации.

Внедрение нового процесса. После успешного завершения испытаний пилотного варианта нового процесса его считают готовым к полномасштабному внедрению.

Таблица 3.

Двадцать основных действий при проведении бенчмаркинга

Стадия	Выполняемые действия
1. Планирование бенч-маркинг-проекта и определение характеристик, подлежащих сравнению	<ul style="list-style-type: none"> • Выявление объектов бенчмаркинга • Получение поддержки со стороны высшего руководства • Разработка плана проведения оценки • Разработка плана сбора информации • Совместное рассмотрение планов с местными специалистами • Определение состава характеристик, подлежащих сравнению
2. Сбор и анализ информации из внутренних источников	<ul style="list-style-type: none"> • Сбор и анализ внутренней информации из открытых источников • Отбор подразделений организации — объектов внутреннего бенчмаркинга • Сбор информации, полученной в ходе собственных оригинальных исследований • Проведение внутренних опросов и интервью с сотрудниками организации • Формирование внутреннего совета по бенчмаркингу • Посещение подразделений организации в целях сбора данных для бенчмаркинга
3. Сбор и анализ информации из внешних источников	<ul style="list-style-type: none"> • Сбор данных из внешних, опубликованных источников • Сбор данных об оригинальных исследованиях, проведенных внешними организациями

4. Внедрение усовершенствований	<ul style="list-style-type: none"> • Выявление необходимых коррективных действий • Разработка плана мероприятий по их проведению • Согласование предлагаемых усовершенствований с высшим руководством • Внедрение предлагаемых решений и оценка достигнутых результатов
5. Непрерывное совершенствование	<ul style="list-style-type: none"> • Создание и поддержание базы данных для бенчмаркинга • Проведение мероприятий, направленных на непрерывное совершенствование организации

Бенчмаркинг процесса

Бенчмаркинг приобрел особую популярность после того, как корпорация Херох применила этот подход для кардинальной перестройки своей деятельности и в конечном итоге сумела завоевать премию по качеству им. Малкольма Болдриджа.

Бенчмаркинг представляет собой методологию сравнения процессов, применяемых организацией, с аналогичными, признанными лучшими в мире по своим характеристикам. Причем объектами для сравнения могут быть выбраны оптимальные процессы не только из рассматриваемой, но и из других отраслей. Хотя бенчмаркинг и не относится к числу обычных инструментов, выбираемых для проектирования новых или совершенствования существующих процессов, он служит испытанным средством для оценки совершенства вырабатываемых при этом решений. Кроме того, в ходе проведения бенчмаркинга ГСП знакомится с большим количеством плодотворных идей, которые она может развить и применить при доработках или реинжиниринге процесса. Рациональным можно считать подход, когда бенчмаркингу уделяют примерно 10 % времени, отведенного на совершенствование процесса.

В компаниях, производственные мощности которых рассредоточены по различным площадкам, всегда целесообразно начинать с проведения внутреннего бенчмаркинга, поскольку сбор исходных данных и налаживание взаимодействия между отделениями одной компании обычно несложны. Следующим шагом становится проведение внешнего бенчмаркинга, зачастую сфокусированного на отдельных задачах или подпроцессах, совершенствование которых, как следует из предварительного анализа, способно внести реальный вклад в увеличение добавленной ценности продукции или в улучшение показателей работы организации.

Процедура проведения бенчмаркинга включает пять основных стадий, состоящих в общей сложности из 20 этапов (табл. 3). Типичная зависимость продолжительности цикла процесса от использования данных, получаемых в ходе его бенчмаркинга, представлена на рис. 7. Первоначальная продолжительность цикла составляла 30 дней, через 18 месяцев ее удалось

довести до 20 дней, после чего началась стадия непрерывного совершенствования процесса, сопровождаемая медленным, но стабильным улучшением этой характеристики.

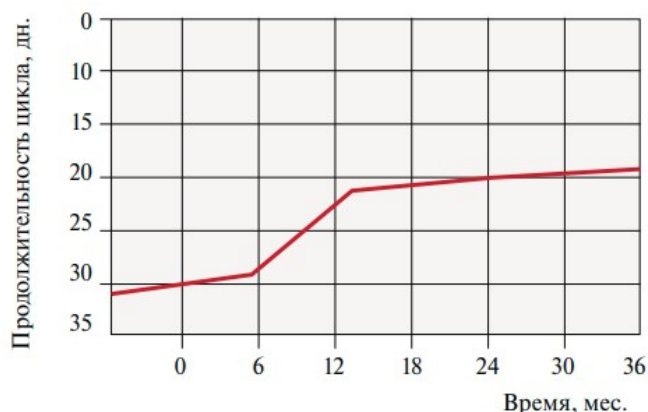


Рис. 7. Прорыв в сокращении времени цикла при бенчмаркете процесса

Сравнительный анализ подходов и внедрение усовершенствований

Сравнительный анализ. Выделим основные особенности описанных выше проектных методов (табл. 4). Доработка (перепроектирование) является из них самым распространенным, поскольку сопряжен с меньшими рисками и затратами, а также приносит наиболее быстрые результаты. Реинжиниринг (модернизация) обеспечивает крупные усовершенствования процессов, но одновременно является самым рискованным, дорогостоящим и длительным по времени реализации. В свою очередь, бенчмаркинг по этим характеристикам занимает между ними промежуточное положение.

Таблица 4.

Сравнение трех подходов к совершенствованию процессов

Показатель	Доработка	Реинжиниринг	Бенчмаркинг
Сокращение затрат и продолжительности цикла, %	30-60	60-90	20-50
Повышение уровня качества, %	40-100	20-100	10-150
Уровень рисков	Низкий	Высокий	Умеренный
Доля усовершенствований этим способом, %	75	15	10
Продолжительность выработки решений, мес.	2-3	9-12	3-4

После завершения отработки вариантов совершенствования процесса должны быть точно оценены величина затрат на внедрение улучшений и сопряженные с ними риски. Рекомендации ГСП, содержащие результаты такого анализа и планы-графики реализации проектов представляются на рассмотрение руководству организации.

Оно должно определить, в какой из них целесообразнее всего инвестировать ресурсы компании и назначить руководителя проекта внедрения.

План внедрения нового процесса. Обычно он предусматривает три группы мероприятий: кратко- и среднесрочные, долгосрочные, относящиеся к внедрению изменений в течение соответственно 30, 90 и более 90 дней. План внедрения нового процесса должен быть согласован с планом управления изменениями. Для каждого запланированного изменения план должен устанавливать:

- график внедрения;
- требования по обучению и переподготовке персонала;
- оценки последствий внедрения;
- требования к моделированию изменений;
- процедуры сбора необходимой информации;
- план документального оформления изменений.

Встроенная система измерений. До того как приступить к разработке измерительной системы, необходимо четко сформулировать требования к ней. Каждая составляющая процесса должна быть при этом проанализирована с точки зрения потребительских требований и способов измерения ее эффективности.

Такую систему принято считать совершенной при условии, что она обеспечивает измерения всех характеристик как можно ближе к тому действию внутри процесса, которым эти параметры порождены. В этом смысле наилучшими являются системы самоконтроля, обеспечивающие немедленное проведение необходимых корректирующих действий. Но, к сожалению, введение в процесс подобных систем зачастую невозможно или нецелесообразно. Большинство бизнеспроцессов оценивают и контролируют как по качественным (альтернативным), так и по количественным признакам, хотя последние – всегда предпочтительнее.

Системы обратной связи. Любые системы, в которых отсутствуют обратные связи с исполнителями, представляют собой источник дополнительных потерь и непроизводительных расходов. К сожалению, сейчас во многих организациях собирается огромное количество разнообразной информации, но лишь малая ее часть находит практическое применение.

Каждому усовершенствованию всегда предшествует сигнал о его необходимости, приходящий по каналам обратной связи. Работники нуждаются в постоянных сведениях о позитивных и негативных результатах своих действий. Система обратной связи должна оценивать средние значения контролируемых параметров и рассчитывать для них контрольные пределы. Всякий раз, когда контролируемый параметр выходит за эти пределы, должны

быть уведомлены люди, ответственные за проведение и документальное оформление необходимых корректирующих действий.

Цена качества. В разработку этого вопроса значимый вклад внесли Арманд Фейгенбаум, Филип Кросби, а также автор этих строк. Любые непроизводительные затраты имеют денежное выражение. Во многих бизнес-процессах ущерб от низкого качества составляет до 80% выделяемых средств, а убытки, равные половине этих средств, являются вполне обыденным явлением.

Язык денег является общим и для менеджеров, и для их подчиненных. Для того чтобы привлечь всеобщее внимание к любому явлению, достаточно назвать его цену. Наличие системы учета потерь от низкого качества позволяет менеджменту и персоналу точно измерить достижения в работе. Эта же система может быть применена для определения денежного и других поощрений сотрудников, причастных к совершенствованию процессов.

ДЕСЯТЬ МОТИВИРУЮЩИХ НАБЛЮДЕНИЙ ДЖЕЙМСА ХАРРИНГТОНА

Джеймс Харрингтон – гуру менеджмента качества, генеральный директор Harrington Management Systems, экс-президент и почетный член Международной академии качества (IAQ) и Американского общества качества (ASQ)

1) На самом деле организацией управляют не менеджеры, а применяемые процессы. Если вы не контролируете свои процессы, то их выходы являются делом случая. Любые попытки двигаться вперед, не располагая соответствующими процессами, означают отступление.

2) Не бывает настолько совершенных процессов, что их нельзя было бы улучшить. Но лишь немногие организации в состоянии правильно оценить, насколько можно улучшить применяемые ими процессы, так как они не представляют их истинное состояние.

3) От процессов зависит то, как мы работаем, а проекты служат средством совершенствования этих процессов.

4) Выберите тот процесс, который действительно нуждается в совершенствовании, и подберите правильную методологию. Если вы ошибетесь с выбором, ваш проект обречен на неудачу.

5) Доработка, реинжиниринг и бенчмаркинг процессов требуют нестандартного мышления, позволяющего путем изменений доводить процесс до уровня новых стандартов.

6) Разработайте четкий план внедрения нового процесса, не забыв согласовать его с планом управления изменениями.

7) Для контроля результатов реализации проекта разработайте надежную систему измерений, оценивающую их по совокупности количественных параметров.

8) Создайте эффективную систему обратной связи. Управление при ее отсутствии подобно вождению автомобиля с завязанными глазами.

9) Выражайте достигнутые результаты на языке денег – он является универсальным для высшего руководства, менеджеров и рядовых исполнителей.

10) Когда все в компании действует превосходно, неплохо что-нибудь специально испортить, чтобы по-новому взглянуть на ее работу.

РЕЗЮМЕ

Без совершенных процессов не существует делового совершенства организации. Слишком часто приходится сталкиваться с примерами, когда менеджмент оказывается не в состоянии добиться от подчиненных достойной работы, поскольку не обеспечил их безошибочными производственными процессами. Ущерб от плохого руководства может достигать 75% от величины общих затрат на работу научно-исследовательских подразделений, бухгалтерии, отдела сбыта и 30% – на деятельность производственных служб. Организации, уделяющие достаточно внимания обеспечению надлежащего управления процессами, обычно добиваются снижения расходов, сокращения продолжительности цикла изготовления продукции и повышения уровня удовлетворенности потребителей высококачественными и надежными изделиями.

Источник: Методы менеджмента качества. – 2023. – № 5. – с. 8-15

OKR: без амбиций высокие цели недостижимы

Чтобы выживать и процветать в современном динамичном деловом мире, компании должны уметь быстро адаптироваться к любым изменениям на рынке и находить ответы на новые вызовы.

В то же время, внося необходимые корректировки, важно сохранять четкое видение и фокусироваться на том, что действительно важно для организации. Но если на всех ее уровнях не будет понимания природы общих целей и четкой коммуникации, труд окажется напрасным.

Хорошо забытое старое

Поддерживать единство команд и работать над достижением желаемого результата довольно сложно. Прежде всего неплохо бы изучить, как наиболее успешные компании преодолевают такие проблемы.

Методология OKR (Objectives and Key Results — «Цели и ключевые результаты») была разработана в 1968 г. Энди Гроувом, который в то время был соучредителем и генеральным директором Intel. Базой для нее стала методология MBO (Management by Objectives) – «Управление по целям»

Питера Друкера.

В 1974 г. в корпорацию Intel пришел работать Джон Дорр, который изучил методологию OKR, а затем, будучи советником инвесторов, привнес ее в Google. Методика постановки целей была представлена основателям компании – Ларри Пейджу и Сергею Брину, в итоге Google использует ее в работе до сих пор. Этот успешный опыт переняло множество технологических компаний и стартапов. OKR используют лидеры отраслей, транснациональные корпорации и мировые бренды: кроме Intel и Google, это LinkedIn, Zynga, Twitter, Oracle, Netflix, BMW, Disney, Salesforce, Samsung и др. Всё больше российских компаний также выбирают эту методологию.

Основатели сообщества практиков подхода OKR Russia называют его адаптивным инструментом и процессом реализации стратегии. Это достаточно строгий фреймворк (платформа, определяющая структуру программной системы, облегчающая разработку и объединение разных компонентов большого проекта), который помогает мотивировать команды и подразделения, а также держать фокус на инновациях и развитии за счет измеримых улучшений.

KPI и OKR: найти отличия

KPI (ключевые показатели эффективности) и OKR имеют много общего. Обе методологии поддерживают обзоры эффективности и измеримые цели, но между ними существует большая разница. В большинстве случаев цели в рамках KPI достижимы и представляют результат процесса, который уже запущен, а цели OKR более амбициозны и агрессивны. Тем не менее они не являются невыполнимыми и помогают команде работать лучше именно благодаря своей амбициозности.

В KPI основное внимание уделяется управлению эффективностью и отслеживанию, вплоть до отдельного сотрудника, а методология OKR делает акцент на постановке целей и согласовании их во всех подразделениях компании. Будучи более простыми, ключевые показатели эффективности больше подходят для улучшения или масштабирования проекта, который уже выполняется или выполнен ранее. OKR является лучшим вариантом для реализации более масштабного видения или изменения общего направления бизнеса.

В чем преимущества OKR?

- Улучшенная фокусировка: OKR позволяет команде сосредоточиться на самом важном и расставить приоритеты в работе, которая окажет наибольшее влияние на успех организации.

- Вовлеченность сотрудников: эффективная OKR дает ощущение цели. Во многих случаях руководство компании только устанавливает цели, в то время как небольшие команды или отдельные лица несут ответственность за определение ключевых результатов, которые будут способствовать их достижению. Это позволяет сотрудникам быть вовлеченными, подотчетными, мотивированными и повышает вероятность того, что они останутся в компании.
- Стратегическое согласование: с помощью OKR вся организация (как сотрудники, так и руководители) может согласовать свои промежуточные цели, чтобы они работали для достижения общего результата. У каждого есть возможность связать повседневную работу с общими целями компании и бизнес-целями.
- Мониторинг и расширение: с внедрением OKR команда может легко отслеживать и оценивать свой прогресс в достижении целей, а организация при необходимости – изменять тактику и корректировать их. Задачи легко устанавливаются, расширяются или изменяются в зависимости от эффективности достижения ключевых результатов. Методология также позволяет командам создавать цели, которые выходят за рамки «обычного бизнеса», оказывают значительное влияние и приводят к изменениям.
- Культурные преимущества: все перечисленные возможности обеспечивают подотчетность, целенаправленность, прозрачность и согласованность в организации, способствуя созданию продуктивной и приятной рабочей среды. Сотрудники становятся более уверенными, имеют чувство цели и легче стремятся к достижению результата.

Инструмент AGILE-подхода

Эксперт и приглашенный преподаватель Московской школы управления «Сколково», член ассоциации OKR Russia Константин Хохрин поясняет, что с точки зрения фундамента, основы у OKR и Agile общие принципы.

Они заключаются в том, что нужно уметь работать короткими циклами, доставлять по кусочку ценность и уметь раскрывать потенциал людей, поскольку те работают на клиентов компании.

«Если вы вкладываетесь в людей, даете им больше свободы, то и клиент у вас будет счастлив. Это три столпа – вера в людей, скорость и в то, что сотрудники, работая быстро, принесут больше пользы потребителям. А это уже выразится в прибыли, выручке и количестве клиентов. И эти аспекты являются общими и в OKR, и в Agile», – поясняет Константин Хохрин.

Он считает, что OKR можно с натяжкой назвать Agile-целеполаганием, но при этом в реальности методику внедряют компании, которые никогда не

слышали про Agile и работали по классическим канонам проектного управления. Когда компания запускает целеполагание по OKR-подходу, она понимает, что необходимо пересмотреть некоторые принципы – например, концепцию доставки ценности, культуру и само отношение к целеполаганию.

Окр-кеисы российских компаний

АО «Главстрой»

«Главстрой» занимается строительством элитного жилья в Москве. Внедрение OKR началось по инициативе генерального директора Андрея Васильева, который стремился снизить собственные операционные затраты на управление компанией для того, чтобы более масштабно заняться ее развитием, т.е. захотел разгрузить себя.

Данная методика помогла объединить и синхронизировать цели компании, отдельных команд и сотрудников. «Мы смогли выйти на новый уровень развития за счет прозрачности, постановки амбициозных целей и коллективного соучастия», – говорит +.

Компания Toxex

Компания производит стальные двери, которые продаются не только в России, но и за рубежом. Когда началась пандемия, двери, как и любые офлайн-продукты, стали продаваться хуже, поскольку покупатель не мог прийти в офис и лично посмотреть товар. Выйти из кризиса помогла система OKR, которую компания начала внедрять в 2018 г.

Владимир Астахов, руководитель проектов развития бизнеса, рассказывает, что «в компании сначала топ-менеджмент обозначает направления, в которых интересно продвигаться в ближайший год или даже квартал. Затем команды, взаимодействующие с конечными потребителями, разрабатывают цели и ключевые результаты верхнего уровня. Они выступают с запросом в остальные подразделения организации и выясняют, что им нужно для осуществления прорывных действий. Затем сервисные подразделения, поняв, каким образом могут помочь организации двигаться в нужном направлении, формулируют свои цели и ключевые результаты. В итоге происходит синхронизация на горизонтальном уровне и уровне middle-менеджмента».

Система OKR стала для компании методологией, которая позволила разработать стратегию и реализовать ее. Она также дала возможность быстро адаптироваться к изменчивой ситуации на рынке.

Банк «Агророс»

После начала внедрения OKR направленность целей менялась. В первое время здесь считали, что необходимо сфокусироваться на клиентах и мотивации сотрудников, но уже через несколько месяцев поняли, что клиенты

и так довольны услугами банка, его продуктами, но в них нужно поработать над маржинальностью. Сменили фокус на бизнес, затем перешли к инновациям, создав совершенно новый для банка продукт.

В результате расширилась география присутствия и увеличилось число сотрудников.

Дмитрий Кондрацков, председатель правления АО «Банк «Агророс», делится опытом: «Мы получили прозрачность целей и процессов, дисциплину и вовлеченность. Сотрудники начали работать более четко. Когда мы заметили, что у одной из команд низкий результат при максимальных человеческих ресурсах, то просто перераспределили их, отчетливо увидев, кого и куда нужно поставить. Результат не заставил себя долго ждать».

Только вперед

Основное преимущество OKR – в реальной вовлеченности сотрудников компании в ее бизнес-цели, стратегию, задачи направлений и команд. Поскольку всё становится прозрачным для всей организации, повышается доверие к руководству, а сами сотрудники понимают, в чем ценность их работы.

Павел Алферов, профессор бизнес-практики Московской школы управления «Сколково», независимый эксперт по управлению проектами, знаниями и цифровой трансформации, поясняет, что «одновременно становятся прозрачными процессы внутри направлений и команд, мотивация, драйверы, точки интереса и роста».

По его словам, OKR можно представить как инструмент для настройки синхронной, согласованной работы компании, с понятным для всех ритмом и механизмом. Поскольку ритм отслеживания прогресса по целям является постоянным и задается сразу для всех команд, можно не беспокоиться о том, что кто-то потеряет фокус.

Как и во всём, при внедрении OKR есть ограничения и противопоказания. Система не нужна компаниям, которые занимаются только операционной работой и где отсутствуют серьезные драйверы для развития. Нет необходимости в ее внедрении и там, где руководителю предельно ясно исполнение стратегии в масштабах команды или организации, и там, где он не желает вовлекать сотрудников в выработку целей и их встраивание в общую стратегию. В остальных случаях – добро пожаловать в OKR.