



МОНИТОРИНГ

ЦНТИБ ОАО «РЖД»

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

№1/МАРТ 2024

СОДЕРЖАНИЕ

МЕРОПРИЯТИЯ	3
Учебный курс «Создайте систему регулярного менеджмента»	3
НОВОСТИ И ПУБЛИКАЦИИ	4
Повышаем операционную эффективность: BPM, LEAN и другие	4
Аэрофлот успешно поддерживает непрерывность автоматизированных бизнес-процессов совместно с российской ИТ-компанией IBS	12
Оптимизируем бизнес-процессы: пошаговый алгоритм	13
Процессное управление против процессного «рисования»	21
Новые ссылочные руководства AIAG: «Перспективное планирование качества продукции» (APQP) и «План управления»	30
С чего начать внедрение бизнес-процессов	36
Центры ответственности в бизнес-процессах	37

МЕРОПРИЯТИЯ

Учебный курс «Создайте систему регулярного менеджмента»

Регулярный менеджмент – это система управления компанией, которую отличает:

- установление целей на стратегическом, тактическом, оперативном уровнях;
- наличие планов на всех уровнях управления;
- непрерывный контроль и анализ результатов выполнения поставленных задач;
- быстрое реагирование на отклонения и возникающие проблемы;
- полная управляемость бизнес-процессами и ресурсами.

Направления и этапы проекта

I. Подготовка

1. Вход в компанию
2. Диагностика
3. Построение функции контроллинга

II. Стратегическое управление

4. Разработка целевого образа корпоративной культуры
5. Разработка (актуализация) стратегии
6. Формирование стратегических проектов

III. Тактическое управление

7. Построение системы тактического управления
8. Разработка и защита тактических планов
9. Отработка процедуры мониторинга

IV. Управление процессами

10. Построение системы контроллинга процессов
11. Внедрение Стандарта регламентации процессов
12. Разработка архитектуры процессов
13. Внедрение процессного контроллинга
14. Оптимизация и регламентация процессов

Результат: рост эффективности, динамичное развитие, превосходство над конкурентами.

I. Подготовительный этап

Создаем организационную структуру и инструменты (основу) для проведения изменений:

1. Организационная диагностика.

Анализ внутренних и внешних ограничений, планирование проекта.

2. Вход в компанию.

Формирование органов управления проектом и регламентов работы

3. Построение функции контроллинга.

Организация процесса контроллинга, программное обеспечение, персонал.

Источник: iteam.ru

НОВОСТИ И ПУБЛИКАЦИИ

Повышаем операционную эффективность: BPM, LEAN и другие

Как повысить операционную эффективность бизнеса, чтобы получить не единичный, а системный результат? Как выбрать по-настоящему работающий метод? В статье анализируются результаты исследований зарубежной практики, обсуждаются плюсы и минусы ключевых подходов, а также возможность объединения разных методов в рамках единой системы управления бизнес- процессами компании на основе Business Process Management (BPM).

Что понимается под операционной эффективностью?

Согласно распространенному определению, операционная эффективность – это способность организации максимально сокращать потери времени, трудозатрат и материалов, при этом производя продукцию и/или услуги высокого качества.

Однако данная формулировка вызывает ряд вопросов. Во-первых, компания может что-то производить, но насколько ее продукт востребован клиентами? Растут ли продажи, маржа, доля рынка? Во-вторых, предприятие может производить и продавать продукцию, имея при этом большое количество бизнес- процессов с низкой эффективностью. Как такое возможно? Внешний контекст, в который вписан бизнес, позволяет существовать при текущем уровне совокупной эффективности процессов. Если контекст изменится, а процессы — нет, то у организации возникнут проблемы.

Логичнее использовать формулировку «оптимизировать», а не «сокращать», потому что в некоторых случаях может потребоваться увеличение запасов или трудозатрат, чтобы обеспечить требуемый уровень сервиса или качества. Организация должна уметь гибко перестраивать

бизнес- процессы под требования внешней среды. Именно это имеет ценность, а не непрерывное сокращение всего и вся.

На каждый процесс тратятся ресурсы, но покрывает ли бизнес-результат эти затраты? Например, формирование претензии поставщику в крупной организации требует значительных ресурсов – в первую очередь это рабочее время специалистов и руководителей, но вот окупается ли он? Допустим, создание одного такого документа обходится компании в 50–60 тыс. руб., а убыток (неустойка) по претензии составляет всего 30 тыс. руб. Насколько это рентабельно? Ответ очевиден, но что с этим делать? Есть три варианта:

- 1) отказаться от выставления претензий, начиная с определенной суммы, при этом вносить соответствующих поставщиков в черный список;
- 2) радикально изменить процесс работы с претензиями, повысив его эффективность;
- 3) сознательно смириться с потерями (худший вариант).

Но сначала необходимо как минимум научиться считать стоимость процессов. А для этого процессы надо научиться ранжировать по их ресурсоемкости и влиянию на результат, конечный продукт, потому что одновременно описать и смоделировать все процессы невозможно.

Поэтому, говоря о методах повышения операционной эффективности, мы в первую очередь имеем в виду проектирование такой системы управления организацией, которая может создавать и поддерживать в рабочем состоянии бизнес- процессы (с учетом изменяющегося внутреннего и внешнего контекста), эффективные с точки зрения конечного результата для бизнеса.

Лучшие решения

Какие методы используют компании для повышения операционной эффективности? Обратимся к результатам исследования, которое ежегодно проводит The Process Excellence (PEX) Network – глобальное сообщество, включающее более 190 тыс. BPM-профессионалов и руководителей, стремящихся улучшить свой бизнес благодаря реализации процессного подхода к управлению и совершенствованию операционной деятельности.

На рис. 1 представлены методологии и решения, которые используют компании, преимущественно североамериканские, для повышения операционной эффективности.

Методологии и решения по оптимизации операционных расходов



Участники опроса могли выбрать более одного варианта ответов

Источник: PEX Network

Рис. 1 Методологии и решения по оптимизации операционных расходов

Согласно исследованию PEX, 39% респондентов применяют методы бережливого производства (третье место). На втором месте – методы бизнес-анализа и анализа данных (41%). На первом (47%) – методы управления изменениями. Что интересно, BPM (Business Process Management) используют только 32% опрошенных компаний.

На рис. 2 представлена информация о том, в какие решения компании планируют инвестировать деньги.

На первом месте (41%) – бизнес - анализ и анализ данных. Очевидно, что именно эти методы позволяют быстрее осуществлять цифровую трансформацию, создавая новые программно – аппаратные решения для повышения операционной эффективности. На втором месте (35%) – искусственный интеллект (ИИ), использование которого является ключевой составляющей цифровой трансформации. На третьем месте (33%) – собственно цифровая трансформация. На четвертом (31%) – просто автоматизация процессов. Моделирование процессов и Business Process Management, можно сказать, делят четвертое место.



Рис. 2 Решения по повышению операционной эффективности

В целом список решений выглядит довольно странно: смешаны концептуальные подходы (например, BPM), методы (моделирование процессов) и инструменты (RPA). Но интересно отметить, что бережливого производства как метода, в который нужно инвестировать деньги, в списке нет. Возможно, lean уже считается стандартным элементом системы управления.

Практика крупных и средних российских компаний, судя по запущенным проектам, а также по результатам ежегодного конкурса «BPM-проект года» (проводится АВРМР Russian Chapter), подтверждает рейтинг методов повышения операционной эффективности, представленный на рис. 1.

Хайп-лин, бережливый BPM и прочие «дикий звери»

Сегодня стало модно использовать термин «бережливое управление», особенно в гос-компаниях. Этот подход иногда рассматривается как главная методология повышения операционной эффективности. Когда говорят «бережливое», то подразумевают группу методов lean, хотя перевод этого слова не передает оттенков смысла и многими руководителями воспринимается буквально. Методы lean относятся к 70–80-м гг. XX в., у кого-то они работают и сейчас, но для современной компании цифровая трансформация бизнеса может дать намного больше преимуществ.

Что наблюдается сегодня в российской практике? Многие компании, преимущественно производственные, системно внедряют TPS (Toyota Production System). Авторам статьи приходилось видеть практически идеально внедренную TPS на машиностроительном производстве, на заводе металлоконструкций и т. д. Но при этом бизнес-процессы в области оперативного управления, маркетинга, продаж и закупок, управления финансами и персоналом оставляли желать лучшего.

Довольно часто руководителям предприятий предлагают не внедрение TPS, что требует очень серьезных усилий на протяжении многих лет, а быстрое выявление и устранение потерь, которые якобы лежат на поверхности (так называемые низко висящие плоды), то есть lean (американская урезанная и сильно упрощенная версия TPS).

Как правило, при этом серьезных, глубоких изменений системы управления и корпоративной культуры не происходит, руководство не вовлекается в проект, делегируя ответственность за результат руководителям второго - третьего уровней и специалистам. Им, в свою очередь, нужно быстро, за два-три месяца, а часто еще быстрее, показать эффект – выявленные и устраненные потери.

Возникающая в компании «движуха» обставляется всеми необходимыми атрибутами lean: созданием команд, лозунгами, стендами с огромными картами процессов и проч. Да, где-то это дает эффект, но, повторим, системных изменений при этом не происходит. Зато у руководителей есть что показать совету директоров или вышестоящей организации, что особенно важно для госкомпаний – красивые презентации по результатам проекта. Но по сути это симулякр, имитация, «карго-культ». Мы называем такое явление «хайп-лин» - не настоящий, системно внедряемый lean (и тем более TPS), а его имитация. Это болезнь, и первый шаг к ее успешному лечению – назвать вещи своими именами.

Не будет удивительным, если в ближайшее время на рынке появятся «новые» концепции, обещающие руководителям компаний очередные быстрые и легкие победы, например: «бережливый BPM», включая «бережливый BPMN», «бережливая цифровизация», «цифровой lean», «тощий CRM» и тому подобные монстры – плоды некорректных маркетинговых «генетических» экспериментов.

Так какой же метод можно взять в качестве базы для системного повышения операционной эффективности бизнеса?

BPM – ключевой метод повышения операционной эффективности бизнеса

ВРМ как совокупность принципов, методов и компетенций стал к настоящему времени вполне сложившимся инструментом. Для знакомства с ним можно обратиться к русскому переводу книги «ВРМ СВОК 4.0: Свод знаний по управлению бизнес- процессами».

Как же ВРМ помогает развивать организацию?

Каждая компания имеет свою уникальную бизнес-модель и систему управления, включающую ряд подсистем: стратегического управления, маркетинга, продаж, закупок, управления персоналом и т. д. В каждой из них есть свои принципы, методы, ресурсы, а главное – действующие бизнес-процессы. Система управления бизнес-процессами (СУБП, термин предложен В. Репиным) является частью общей системы управления. Ее основная цель – помочь руководителям сделать бизнес- процессы компании управляемыми и эффективными.

СУБП организации основана на совокупности знаний и методов ВРМ. Процессный офис отвечает за внедрение СУБП в организации. Предлагаем следующую возможную структуру:

1. Архитектура бизнес-процессов.
2. Управление бизнес-процессами по целям и показателям.
3. Система стимулирования руководителей к улучшению бизнес-процессов по КПЭ (KPI).
4. Практика описания и анализа бизнес-процессов.
5. Практика оптимизации бизнес-процессов и внедрения изменений.
6. Автоматизация бизнес-процессов (в ВРMS).
7. Стандартизация бизнес-процессов.
8. Контроль и аудит бизнес-процессов.
9. Корпоративная система обучения персонала методам процессного управления.
10. Процессный офис.

Для оценки зрелости СУБП разработана и используется соответствующая методика (автором является В. Репин). Например, такая оценка проводится ежегодно с 2019 г. в Иркутской нефтяной компании. По адаптированной методике оценка зрелости проводилась в организациях Департамента экономической политики и развития г. Москвы. В настоящее время документ адаптируется под нужды Комитета по информатизации и связи Правительства Санкт-Петербурга. Полученные результаты позволяют системно развивать работу с бизнес-процессами организаций.

Ключевой элемент СУБП – архитектура бизнес-процессов компании. Это важнейшая часть корпоративной архитектуры, для построения которой можно применять методологию ArchiMate, моделируя все необходимые

аспекты – от заинтересованных сторон и их целей, цепочки создания ценности и компетенций бизнеса до операционных процессов в нотации BPMN, технологической платформы и структуры используемых данных.

Подход BPM и СУБП как его практическая реализация в конкретной компании позволяют комплексно решать задачу повышения операционной эффективности. Но как именно проектировать эффективные бизнес-процессы? BPM хорош тем, что интегрирует лучшие методы их проектирования и внедрения, а именно:

- научные методы, в т. ч. основанные на теории очередей и систем массового обслуживания;
- методы регулярного менеджмента – четкие зоны ответственности исполнителей, стыковка по входам/выходам, идентификация и прослеживаемость и др.;
- методы оптимизации технологии выполнения процесса – устранение узких мест, устранение избыточного контроля и ненужных согласований, распараллеливание работ и прочие;
 - методы поиска и устранения потерь (lean);
 - методы анализа рисков и проектирования робастных процессов;
 - методы автоматизации (в СЭДО, BPMS);
 - методы цифровизации (BI, RPA, «нейронка» и др.).

Проектируя исполняемый процесс в современной нотации BPMN (стандарт ИСО с 2013 г.), можно использовать любые доступные и понятные команде проекта методы анализа и разработки эффективных бизнес-процессов. При этом именно BPM как платформа объединяет различные подходы и методы. Возникает необходимость в тесном сотрудничестве специалистов разных направлений: менеджеров по трансформации, бизнес-аналитиков, специалистов по lean, профессионалов в области цифровизации. Это дает синергетический эффект.

Другими словами, оптимизируя бизнес- процесс, вы не просто устраняете потери, которые лежат на поверхности (хайп-лин), но проектируете новый, совершенный процесс, обладающий высокой операционной эффективностью. Фрагментарные улучшения не позволяют оценить процесс в целом, систему (архитектуру) процессов – тем более. Они «перегоняют» имеющиеся в процессе недостатки с одного места на другое, подобно воздушным пузырям при наклеивании пленки на стекло.

Приведем свежие практические примеры.

Пример 1

В условиях импортозамещения организации необходимо было перейти с системы Ахарта на 1С-ERP. Руководитель поставил задачу: описать

процессы, которые выполняются в Ахапта. Однако, взглянув на задачу шире, мы сформировали полное описание группы процессов «как есть», используя нотации BPMN и инструмент Business Studio. Сразу выявились потери: ручные операции, перегрузки из системы в систему. Но главное, несмотря на ряд автоматизированных функций, сквозной процесс сопровождался значительным по объему бумажным документооборотом.

Было очевидно, что прямой перенос задач в 1С-ERP не рационален. Нужно создавать новый, эффективный бизнес- процесс без бумажного документооборота, с минимумом ручных задач и максимальной степенью интеграции между системами. В данной ситуации устранение потерь за счет исключения задач, выполняемых «ногами» (передача документов с одного рабочего места на другое), оказалось невозможно без радикального перепроектирования и цифровизации бизнес-процесса в целом.

Пример 2

В строительной компании активно применялись методы lean: на столах специалистов – идеальный порядок, маркированные лотки для бумаг, на стенах – информация по потерям и качеству, на площадке работают кружки по выявлению потерь (хотя работу самих кружков часто можно расценить как потерю времени). Всё хорошо.

Однако с помощью диагностики бизнес- процессов и бенчмаркинга были выявлены существенные упущения в ключевых процессах для организаций подобного типа: организационно-технологическая подготовка производства, календарно-сетевое планирование, управление интерфейсами. Сомнения и мысли, возникшие тогда у авторов статьи, в итоге и привели к ее написанию.

Выводы

Практический опыт консультирования российских компаний убеждает в том, что развивать систему управления операционной эффективностью в долгосрочном плане можно только на платформе BPM, включая разработку и использование корпоративной архитектуры, автоматизацию и цифровую трансформацию бизнес- процессов.

Собственникам и руководителям бизнеса важно опасаться такого явления, как хайп-лин, поскольку он создает только видимость, имитацию результатов, не изменяя саму систему работы с бизнес- процессами и культуру компании.

Если у вас еще не созданы процессный офис и СУБП, то целесообразно обратить внимание на концепцию и методы BPM, заняться системным внедрением методов проектирования и управления бизнес- процессами. Это

приведет к заметному, а главное, постоянному росту операционной эффективности компании.

Источник: Business Excellence. – 2024. – № 3. – с. 64 – 70

Аэрофлот успешно поддерживает непрерывность автоматизированных бизнес-процессов совместно с российской ИТ-компанией IBS

Аэрофлот подводит итоги первого года успешного сотрудничества с российской ИТ-компанией IBS. Авиакомпания обратилась к услугам крупнейшего игрока отечественного ИТ-рынка в феврале 2023 года. Дочерней ИТ-компанией Аэрофлота "АФЛТ-Системс" совместно с IBS было необходимо в кратчайшие сроки организовать поддержку бизнес-систем авиаперевозчика, реализованных на зарубежной платформе SAP.

Уникальность проекта заключается в том, что смена подрядчика по поддержке системы такого масштаба и сложности была выполнена в сжатые сроки с сохранением непрерывности работы всех автоматизированных бизнес-процессов. Это стало возможным благодаря богатому отраслевому опыту специалистов "АФЛТ-Системс" и огромному опыту команды IBS по реализации аутсорсинговых проектов различного масштаба и сложности.

В дальнейшем специалисты IBS сформировали центр экспертизы по бизнес-процессам в авиаотрасли, создали и внедрили рабочие регламенты, сформировали эффективную команду поддержки, состоящую из более чем 100 человек, и структуру управления сервисом, наладили эффективное взаимодействие с пользователями и ИТ-командой Аэрофлота.

Помимо пользовательской поддержки и реализации изменений системы, IBS обеспечивает замещение вендорской поддержки: решает нештатные ситуации, связанные с ошибками в ПО SAP, и адаптирует систему к изменениям в законодательстве РФ, что минимизирует для Аэрофлота риски эксплуатации решений SAP, несмотря на уход вендора из РФ и санкционные ограничения.

Напомним, что в настоящий момент в Аэрофлоте реализуется масштабный цифровой проект по полному импортозамещению ИТ-системы управления предприятием. Поставщик нового решения - отечественная компания "1С". Разработка и внедрение высокопроизводительной и надежной ERP-системы, отвечающей всем требованиям крупнейшего авиаперевозчика России, запланированы до конца 2024 года.

Аэрофлот - крупнейшая российская авиакомпания. В состав одноименной Группы также входят авиакомпании "Россия" и "Победа". Группа "Аэрофлот" - безусловный лидер российской гражданской авиации.

В 2023 году Аэрофлот перевез 25,2 млн человек, а с учетом авиакомпаний Группы "Аэрофлот" – 47,3 млн.

Аэрофлот – одна из старейших авиакомпаний мира. Компания работает 100 лет и является одним из наиболее узнаваемых российских брендов.

Аэрофлот вносит масштабный вклад в поддержку российского авиастроения, выступая стартовым и крупнейшим заказчиком отечественных магистральных пассажирских самолетов. К 2030 году Группа намеревается приобрести 339 воздушных судов отечественного производства.

Аэрофлот и компании Группы следуют принципам устойчивого развития, решая важные социально-экономические задачи: обеспечение транспортной доступности городов и регионов России, трудоустройство граждан, профессиональное развитие сотрудников.

Аэрофлот постоянно расширяет внутрироссийскую маршрутную сеть, в том числе выполняет полеты между регионами страны минуя Москву, развивает социальноориентированные программы перевозки, реализует собственную программу "плоских тарифов" на рейсах в города Дальнего Востока и Калининград.

Компания IBS - ключевой бизнес- и технологический партнер лидеров российской экономики. Компания решает сложные задачи в сфере стратегического развития и повышения операционной эффективности, оказывая услуги в области оптимизации бизнес-процессов, создания систем управления, управления данными, анализа и моделирования, разработки, тестирования и сопровождения программного обеспечения, создания систем хранения и аутсорсинга обеспечивающих бизнес-процессов.

Источник: aviaport.ru, 27.03.2024

Оптимизируем бизнес-процессы: пошаговый алгоритм

«Уперлись в потолок», снижается доход, увеличивается стоимость лидов... Может показаться, что всё просто: нужно повысить KPI, провести обучение, в крайнем случае поменять сотрудников. На деле всё может оказаться гораздо сложнее, и эти манипуляции приведут лишь к росту расходов, которые не дадут результата. Всё потому, что проблема может находиться гораздо глубже, и за снижением дохода стоит не плохая работа отдела продаж, а, например, некачественное функционирование маркетингового подразделения. Потянув за ниточку, можно достать целый ворох проблем в разных сферах. Как самостоятельно разобраться в том, что лежит в их основе? Предлагаю пошаговый алгоритм оптимизации бизнес-процессов.

Для чего оптимизировать бизнес-процессы

Бизнес- процессы — это алгоритмы работы каждого отдела, из которых строится общая система функционирования компании. Любое предприятие – своеобразный живой организм, который с течением времени растет и развивается. Изменяется также и окружающая среда, которая непосредственно на него влияет. Учитывая эти факторы, сложно не принимать стратегических решений по корректировке курса развития, чтобы компания оставалась конкурентоспособной. Некоторые, даже крупные региональные предприятия, иногда продолжают работать на автомате, проводя лишь поверхностную модернизацию бизнеса, и в итоге огромный потенциал остается нереализованным.

Сегодня зрелые организации всё чаще приходят к пониманию того, что они забуксовали, и для начала нужно разобраться, по какой причине, а затем внести изменения в работу. Тогда можно будет снова увеличивать скорость движения вперед. Для этого приходится анализировать особенности функционирования каждого подразделения бизнеса, а в дальнейшем проводить такой анализ регулярно и принимать соответствующие меры. Только такой подход дает возможность стабильно развивать компанию и поддерживать ее высокий уровень на рынке.

ЭТАП		СРОК
1.	Аудит системных (повторяющихся) ошибок	0,5 месяца
2.	Описание бизнес-процессов	1,5 месяца
3.	Подготовка регламентов и должностных инструкций	1 месяц
4.	Написание регламентов и должностных инструкций	1 месяц
5.	Подготовка к внедрению информационных систем	1 месяц
6.	Внедрение отчетов	1 месяц
Итого		6 месяцев

Таблица 1 Пример реального плана работы со сроками

Можно ли самостоятельно выявить проблемы и оптимизировать процессы?

В идеале стоит передать эту работу опытному специалисту, но если вы готовы подойти к задаче серьезно, выделить время, финансы и другие ресурсы, то можно справиться с ней самостоятельно.

Оптимизацию бизнес-процессов можно разбить на несколько основных этапов:

1. Тщательный анализ процессов компании.
2. Определение конкретных шагов для оптимизации.
3. Установление ключевых показателей эффективности (KPI) для измерения результатов бизнес-процессов.
4. Оцифровка сбора данных о KPI, их анализ и контроль с помощью BI-систем.

Рассмотрим каждый из этих этапов и конкретные инструменты для работы.

Этап 1

Тщательный анализ процессов компании

Этот этап, в свою очередь, можно разделить на три части:

- подготовка к проверке ситуации в компании и внедрению изменений,
- проведение интервью с сотрудниками,
- создание схемы бизнес-процессов.

При внедрении любых изменений компании в большинстве случаев сталкиваются с сопротивлением сотрудников. Руководству приходится слышать фразы:

- «у нас и так всё работает»,
- «нас всё устраивает»,
- «мы так годами работали, и всё всегда было нормально»,
- «наша организация уникальна, в ней всё по-другому».

Будучи сторонником честного подхода и уважительного отношения ко всем работникам, рекомендую руководству провести собрание и открыто сообщить о предстоящих переменах. Можно коснуться следующих аспектов:

- компания столкнулась с определенными трудностями, не все процессы протекают так, как нужно (то есть не сотрудники плохо работают, а устарели алгоритмы функционирования);
- возникла необходимость внедрения новых решений;
- при оптимизации работы особое внимание будет уделяться тем задачам, в которых специалисты испытывают основные сложности, система станет более прозрачной, будут устранены многие раздражающие факторы;

- руководство готово выслушать пожелания сотрудников (предложения по улучшению работы, желание перейти в другой отдел и т. п.);
- в данный момент работники могут быть спокойны – увольнений не будет.

Подготовка команды к переменам – важный этап, от которого зависит, насколько легко и быстро пройдут анализ ситуации в компании и реализация новых задач. Необходимо создать ощущение безопасности, и уже после этого переходить к следующему шагу – проведению опроса, цель которого – выявить основные проблемы сотрудников.

Важно, чтобы интервью проводило не руководство компании, а доверенное лицо, желательно не из этой организации. Многие подчиненные не смогут отвечать достаточно откровенно собственному начальнику. К тому же у руководителя, как у заинтересованного лица, вряд ли получится относиться к интервью объективно (не критиковать ответы, не пытаться их исправлять, спорить и давать какие-либо советы). Сторонний специалист, не вовлеченный эмоционально, сумеет спокойно выслушать, максимально проявить эмпатию и умело получить необходимую информацию.

Для проведения интервью можно выбрать все отделы компании или только проблемные. Второй вариант, конечно, даст менее детальную картину происходящего. Некоторые ответы, вероятно, станут абсолютным сюрпризом для руководства.

Бывают ситуации, когда интервью не дает нужных результатов. Например, может оказаться, что сотрудники не видят каких-либо проблем. Возможно, дело в том, что у специалиста, который задает вопросы, недостаточно опыта или компетенций в этой сфере. Важно не просто использовать правильные вопросы, но и обладать хорошими коммуникативными навыками. Также помогает техника, при которой один и тот же вопрос задается в разных формулировках. Это повышает вероятность того, что сотрудник, который может стесняться или скрывать свое мнение, хотя бы на один из вариантов ответит искренне.

Если интервью не позволило выявить основные сложности в работе организации, стоит обратиться к цифрам и по анализу метрик выявить проблемный отдел. Можно использовать такие критерии, как слишком большие расходы, очень медленный темп выполнения работы, низкое качество.

Если текущие трудности определить удалось, необходимо обработать все ответы, полученные при опросе, и создать карту проблем. Затем их следует объединить по определенным признакам, например связать с общей задачей. Также стоит разделить все сложности, с которыми сталкиваются

сотрудники, по отделам. Обычно на обработку таких данных уходит около двух недель, и в итоге удается выявить около 50 основных проблем. Часто они связаны с разработкой или внедрением информационных систем. У команды может просто не хватать функционала и знаний для успешной работы с существующими системами.

Нормальная практика, когда поиск проблем идет в одном направлении, а обнаруживаются они совершенно в другом. При этом важно не бросать работу и с теми сложностями, которые оказались на поверхности, - необходимо внести в список все до одной, а затем расставить приоритеты.

Например, чаще всего проблемой отдела продаж является низкое качество лидов. Вполне реально от сложностей, связанных со спадом дохода, по цепочке дойти до основной причины, которая укажет на недостаточно качественную работу маркетинга. Нередко бывает и так, что собственник гордится работой определенного отдела, а узкое место, которое не дает компании достичь желаемых показателей, оказывается связано именно с ним.

Стратегические решения необходимо всегда принимать на основе ключевых метрик. Нужно продумать, как оцифровать и по каким параметрам оценивать качество работы отделов, в том числе маркетинга и сбыта. Лиды плохого качества, даже если их много, могут стать причиной низких продаж. При этом нагрузка на менеджеров иногда бывает высокой, но чек всё равно оказывается достаточно низким. Руководитель может повышать KPI отделу продаж, вводить штрафы, но ничего существенно меняться не будет. Это указывает на то, что проблемы кроются в другой сфере.

Этап 2

Определение конкретных шагов по оптимизации

На основе всех найденных проблем рисуем road map – дорожную карту с задачами по их устранению и обозначением временных рамок, которые на это отводятся. Все проблемы, выявленные на этапе интервью, группируются по блокам задач, а после этого ранжируются по важности и срочности.

Затем оцениваем каждую задачу по срокам и важности и на основе этого рисуем диаграмму Ганта – график в виде таблиц, где указаны задачи, сроки их выполнения и календарный план (см. рис.1). Детализация может быть дневной, недельной или месячной – в зависимости от длительности задач.

Пример диаграммы Ганта

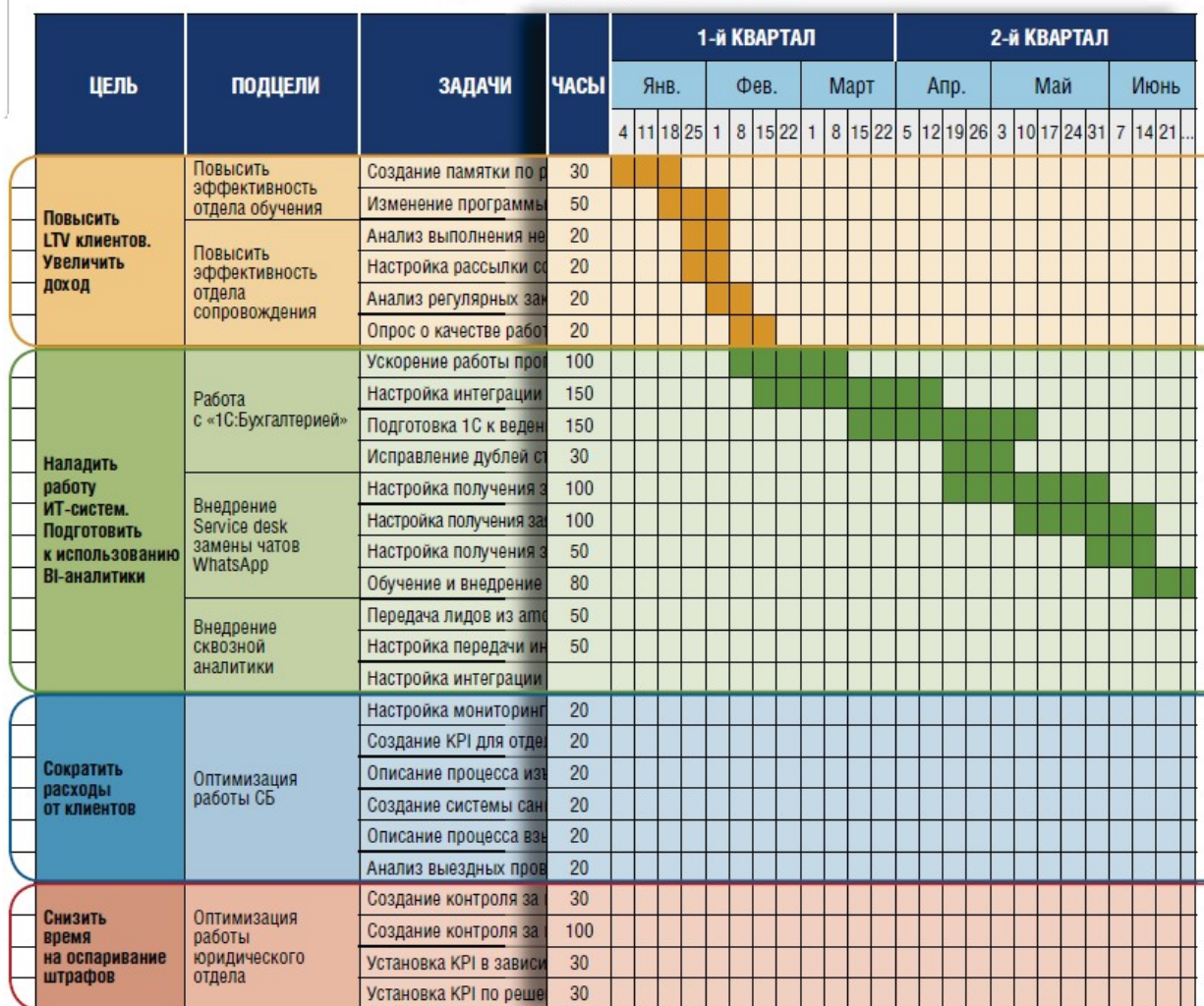


Рис.1 Пример диаграммы Ганта

Кроме того, стоит дополнительно создать карту бизнес-процессов. Это логическая схема, в которой отображается система, существующая в настоящий момент – as is. Такая карта дает возможность наглядно отобразить логические ошибки: где-то процесс не завершен, а где-то, наоборот, резко обрывается.

Желательно также нарисовать схемы бизнес-процессов to be – как должно быть, к чему стремимся. Это поможет увидеть разницу между фактом и планом. Здесь обычно скрывается множество проблем, связанных с ожиданиями руководителей компании. Часто они думают, что давно внедренные изменения работают, а на деле это не так. И дальше по цепочке можно выяснить, что модернизация оказалась обширной и очень длительной, причем одна ее часть реализована, а другая так и осталась в документации. И выходит, что изначально хорошие идеи похоронены в офисной рутине, плохом планировании и низкой исполнительской дисциплине.

С теорией понятно, но кто же поможет успешно пройти данный этап на практике? На этой стадии оптимизации стоит обратить внимание на двух специалистов: бизнес-аналитика и проджект-менеджера.

Сначала к работе подключается бизнес-аналитик, который общается с заказчиками и рисует схемы, а проджект-менеджер приступит к своим обязанностям, когда будет сформирован список задач.

Он занимается планированием и шаг за шагом готовит их реализацию. Мало просто составить план работ, важно также проконтролировать выполнение каждой из них.

В идеале этих специалистов лучше нанять со стороны. Прежде всего, стоит понимать, какого уровня работники требуются – среднего или высокого. Если задачи связаны только с бизнесом и изменением бизнес-процессов, то нужны классические бизнес-аналитики. Если, помимо этих функций, необходимо, например, составлять технические задания для разработчиков и производить изменения внутренних систем, то стоит искать системного аналитика, имеющего навыки работы с теми программами, которые используются в компании. То же самое можно сказать о проджект-менеджере: этого специалиста нужно подбирать с учетом задач, которые требуется решать. Так, если предстоит работать с определенными системами, следует искать кандидата с соответствующим опытом.

Многие руководители думают, что проджект-менеджер – универсальный специалист. Это не совсем так. Данный эксперт погружается в работу с теми системами, которые использует его команда по разработке, и важно, чтобы он мог общаться с ней на одном языке, а также умел работать с нужной архитектурой и визуальной составляющей.

Можно выбирать программы, соответствующие задачам: Excel позволяет сделать простейший план задач, Microsoft Project – более продвинутая платформа с похожим функционалом, а Microsoft Visio и draw.io дают возможность рисовать схемы бизнес-процессов.

Работа бизнес-аналитика и проджект-менеджера должна вестись в компании регулярно. Стоит следить за ситуацией из месяца в месяц и определять основные задачи для каждого следующего этапа. Если речь пойдет о доработке или внедрении новых ИТ-систем, то прежде всего нужно обратить внимание на состав ИТ-отдела. Специалисты, которые уже работают в компании, могут выполнить необходимые задачи? Значит, следует им эти задачи делегировать. Собственных ресурсов мало, либо сотрудники отдела не обладают нужными компетенциями? Необходимо передать работу на аутсорс. Важно понимать, что заниматься развитием компании можно и внутренними силами, следуя предложенному алгоритму. Но есть отдельные сферы, которые лучше отдать на аутсорс или поручить

специально нанятым работникам – интервьюерам, бизнес-аналитикам, проджект-менеджерам. Это важно для того, чтобы оптимизация бизнес-процессов не осталась формальной, а дала результаты, которые помогут достичь желаемых целей.

Этап 3

Установление ключевых показателей эффективности (KPI) для измерения, мониторинга, анализа и постоянного улучшения основных метрик

На готовой схеме бизнес-процессов можно отследить ключевые решения, которые приводят к важному для компании результату. Необходимо определить, в чем он измеряется, а также проанализировать, являются ли эти метрики для компании нормой, приближаются к максимуму/минимуму или вообще выходят за их границы.

На основе этого исследования можно вывести оптимальные значения, к которым нужно стремиться. К ключевым метрикам часто относят выручку (например, средний показатель для каждого типа клиентов или за определенный период для компании в целом). Отталкиваясь от желаемых значений таких параметров, можно рассчитать KPI.

Эти значения стоит измерять каждый месяц, ориентируясь, например, на те же периоды прошлого года. Очень важно не только регулярно отслеживать и корректировать KPI, но и следить за тем, как они реализуются. Это поможет понять, обоснована ли их величина.

Этап 4

Оцифровка сбора данных о KPI, их анализ и контроль с помощью BI-систем

Чтобы каждый месяц вручную не собирать необходимые данные, стоит обратиться к BI-системе, которая будет сама компоновать ключевую информацию в отчеты и автоматически отправлять их на почту, в мессенджеры и т.п. Также программа будет подсвечивать точки роста компании, динамику и результаты (например, какие KPI ниже запланированного значения).

BI-систему можно внедрять, когда компания уже достаточно развита: используются все программы, позволяющие собирать ключевые метрики, набраны все сотрудники, необходимые для работы с этими показателями. Если основная система сбора данных, например, только Excel, то автоматизация не даст высоких результатов. Необходимы более функциональные программы типа ERP или CRM, имеющие базы данных, историчность, защиту от изменений задним числом, версиюность,

разделение доступов по пользователям и многие другие полезные возможности.

В идеале у каждого отдела должна быть как минимум одна ИТ-система сбора данных. Например, в одной компании внедрялась система CRM для юристов, чтобы они могли вносить туда все судебные дела, разделяя их на входящие и исходящие. Программа также позволяла указывать сроки, бюджет, стадию исполнения и т. д. Из такой CRM уже можно брать данные для BI-системы, делать визуализацию и выводить результаты на ПК руководителя компании. Эта система экономит время главы организации, который больше не должен проводить большое количество утомительных встреч и может наблюдать за работой всего отдела – она оцифрована, представлена в удобном виде, в ней подсвечены успехи и проблемы.

Большим плюсом BI-систем является достоверность данных. Когда руководитель компании видит только презентации топ-менеджеров, он не может проверить исходную информацию. Это создает определенные риски при недобросовестной работе отдельных топов. BI-системы позволяют проверить любые данные с глубоким уровнем детализации. Именно поэтому руководители отдела аналитики в большинстве компаний находятся в прямом подчинении у генерального директора. Это правильный подход, так как путь к чистым и проверенным данным сокращается.

BI-системы полезны и для оперативного управления. Например, в транспортной компании более двух тыс. автомобилей и руководителю департамента невозможно уследить за каждым из них. Зато благодаря регулярно обновляемым онлайн-отчетам он может сразу увидеть, какие автомобили ремонтируются дольше нормы, у каких заканчиваются полисы ОСАГО, какие находятся на штрафстоянках. Это помогает быстро принимать правильные управленческие решения.

С помощью описанного алгоритма, шаг за шагом, можно внедрить оптимизацию бизнес-процессов. Работа эта достаточно ресурсозатратная, но вложенные в нее финансы, а также время сотрудников и руководства обязательно окупятся при условии грамотного подхода.

Источник: Business Excellence. – 2024. – № 3. – с. 72 – 78

Процессное управление против процессного «рисования»

Довольно часто в компаниях процессное управление подменяется процессным «рисованием». Процессный офис тихо рисует схемы, а управление идет своим чередом. Что с этим делать руководителям? Как «прокачать» владельцев процесса и чем поможет подход Майкла Хаммера,

рассказывает Владимир Репин, к.т.н., доцент, консультант по управлению, член АВРМР Russian Chapter.

Проблема «рисования» бизнес-процессов

Управление бизнес-процессами (BPM) является одним из лучших подходов к повышению операционной эффективности бизнеса. BPM как парадигма, как совокупность методов и инструментов уже вполне развит и активно применяется на практике. Однако во многих компаниях этот подход используется лишь в части описания и регламентации бизнес-процессов. Более того, в ряде случаев все начинается и заканчивается «рисованием»: созданием графических схем в различных нотациях.

Создаются горы схем «Как есть» и «Как должно быть», но реальное процессное управление не наступает. Руководители всех уровней как занимались функциональным управлением, так и продолжают им заниматься.

Почему так? Процессный офис со своими методами и инструментами и реальный бизнес живут в разных измерениях. В лучшем случае они сходятся вместе при создании и вводе в действие регламентирующих документов, исполнение которых потом, правда, почти не контролируется линейными руководителями. В организации возникает система процессного «рисования», а вот система управления практически не изменяется. Это означает, что BPM как метод в компании не работает совсем или работает весьма фрагментарно.

В действующей организации постоянно что-то меняется в информационных системах: выполняется переход с одной ERP-системы на другую, автоматизируется документооборот, автоматизируются постановка и контроль задач, внедряется (заменяется одна на другую) CRM-система и проч. Иногда бизнес-процессы автоматизируются с использованием BPM-системы. Но и только. Реальное управление бизнес-процессами не наступает, если, конечно, не считать управлением маршрутизацию задач на исполнителей или ручное проталкивание документов в СЭД.

Так что же такое управление бизнес-процессами? Может, это совершенно искусственный термин, не имеющий никакого отношения к реальности? Давайте разберемся с этим вопросом.

Что такое управление бизнес-процессами?

Ответ на этот вопрос зависит от того, кому его задавать. «Рисование» схем в нотациях, положив руку на сердце, скажет процессный аналитик и будет прав, но со своей точки зрения.

Если спросить топ-менеджера, занимается ли он управлением бизнес-процессами, то можно с вероятностью 100% получить ответ «да». Дело в том, что такие менеджеры просто не слышат в вопросе упоминание про бизнес-процесс, только про управление.

В глоссарии Ассоциации профессионалов по процессному управлению (ABPMP Russian Chapter) дается следующее определение:

БРМ (Управление бизнес-процессами, УБП)

Концепция управления, увязывающая стратегию и цели организации с ожиданиями и потребностями потребителей путем соответствующей организации сквозных процессов. БРМ сводит воедино стратегию, цели, культуру и структуру организации, роли, регламенты, нормативы, методологии и ИТ-инструментарий для:

- анализа, проектирования, внедрения, управления и непрерывного совершенствования сквозных процессов;
- регулирования отношений в области процессного управления (Governance).

БРМ нацелен на совершенствование операционной деятельности или – в случае крупномасштабных изменений – на реорганизацию. Такой процессно-ориентированный подход к управлению бизнесом в сочетании со средствами автоматизации предоставляет операционную среду, обеспечивающую возможность быстрого внесения изменений и непрерывного совершенствования. БРМ предлагает взгляд на бизнес через модели процессов и в привязке к явным бизнес-правилам и операционно-техническим параметрам.

Ответ на вопрос «Что такое управление бизнес-процессами?», убежден, заключается в четком понимании руководителем (как субъектом) целей, методов и инструментов, при помощи которых он управляет бизнес-процессом. Для этой цели уже давно используется понятие «Владелец процесса».

Владелец бизнес-процесса: кто он?

Начнем с определения владельца бизнес-процесса. В глоссарии ABPMP приводится следующая формулировка (обратите внимание, что определение дается через понятие «роль»):

«Лицо, исполняющее эту роль, несет постоянную ответственность и отчитывается за успешное проектирование, разработку, исполнение и эффективность всего сквозного (кросс-функционального) бизнес-процесса».

К сожалению, про оперативное управление бизнес-процессом здесь ничего не сказано. Строго говоря, исполнять могут одни, а отчитываться за

«исполнение и эффективность» может кто угодно. В своей практике консалтинга я использовал следующую формулировку (обратите внимание, что определение дается через понятие «должностное лицо»):

«Владелец процесса – должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении выделенные ресурсы, управляет ходом процесса и несет ответственность за результаты и эффективность процесса».

Обратите внимание, что владелец должен управлять ходом процесса. Иначе это вовсе не владелец. Можно составить следующее более полное определение владельца процесса:

«Владелец процесса – руководитель, который имеет в своем распоряжении необходимые выделенные ресурсы, выполняет проектирование, разработку, внедрение бизнес-процесса, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за достижение целей и показателей по бизнес-процессу».

Используя данную формулировку, можно четко определить, чем может и должен управлять владелец бизнес-процесса:

- цели, показатели, планы/отчеты, контрольные процедуры по процессу;
- методы и инструменты оперативного управления процессом;
- контекст процесса: входы/выходы (включая требования, методы и инструменты контроля), интеграция с поставщиками/потребителями;
- технология выполнения процесса (модели/схемы в нотациях – только инструмент проектирования алгоритма выполнения);
- оборудование;
- средства измерения процесса;
- среда выполнения процесса;
- персонал (количество, компетенции, система стимулирования);
- ИТ-системы, поддерживающие выполнение процесса (включая экземпляры процесса в случае их наличия в автоматизированной системе);
- риски процесса.

Видно, что «рисование» схем – это только небольшая, хотя и достаточно важная, часть деятельности по управлению бизнес-процессом.

Проблема заключается в том, что обычный линейный руководитель не может в одно мгновение (по приказу) вдруг стать полноценным владельцем процесса. Для этого нужно пройти несколько этапов. Каких? Ответ на этот вопрос дает Майкл Хаммер. Мы можем полностью или частично не соглашаться с его рекомендациями, но полезно принять их к сведению.

Этапы развития (уровни зрелости) владельца бизнес-процесса по Майклу Хаммеру

Майкл Хаммер определил четыре этапа развития (уровня зрелости) организации при внедрении управления бизнес-процессами. В частности, для владельца процесса он предложил рассматривать три раздела: «Личность», «Деятельность» и «Полномочия».

На первом уровне зрелости «портрет» владельца процесса (ВП) выглядит следующим образом (Таблица 1):

Таблица 1

УРОВЕНЬ 1

Личность	Деятельность	Полномочия
<p>Руководитель процесса – человек или группа людей, которым поручено повысить эффективность процесса</p>	<p>Руководитель процесса определяет его этапы и составляет документацию по нему, он объясняет исполнителям порядок действий и выносит на рассмотрение небольшие проекты по улучшению процесса</p>	<p>Руководитель процесса защищает его интересы, но он может лишь уговаривать («имеет право требовать») руководителей отделов вносить необходимые изменения в работу</p>

Видно, что на первом уровне владелец процесса фактически занимается только регламентацией бизнес-процесса, контролем исполнения требований регламентов. Иногда может выносить на обсуждение руководителей вышестоящего уровня предложения по улучшениям. Обратите внимание на формулировку – «может лишь уговаривать». В российской практике довольно часто можно встретить в должностных инструкциях формулировку «имеет право требовать».

Фактически это означает, что на этом уровне у ВП нет никаких заметных полномочий, но ему «поручено повысить эффективность процесса». Как это он будет делать – непонятно. В российской практике довольно часто при внедрении процессного управления линейные руководители вдруг просыпаются уже владельцами процессов (после издания соответствующего приказа), правда, без четкой ответственности, полномочий, методов управления процессом и личной мотивации. Никто не понимает, зачем это, и в системе управления ничего, по сути, не меняется. Но формально уже есть владельцы процессов. Можно ставить галочку в плане внедрения. Важно соблюдать баланс полномочий и ответственности. На практике руководитель компании часто начинает требовать с владельцев лишь «ознакомиться с распоряжениями руководства».

На уровне 2 (Таблица 2) уже серьезнее: ВП теперь не просто маска, а реальная, официальная должность высшего управленческого звена. Очевидно, что таких ВП в организации много не создашь. Их может быть не больше трех-пяти, иначе возникает удвоение аппарата управления со всеми вытекающими последствиями. То есть ВП назначаются на ключевые кросс-функциональные (внутри компании) или сквозные (в рамках группы компаний) бизнес-процессы.

Таблица 2

УРОВЕНЬ 2

Личность	Деятельность	Полномочия
<p>Руководством предприятия создана официальная должность руководителя процесса, и ее занимает влиятельный менеджер высшего звена, пользующийся доверием персонала</p>	<p>Руководитель процесса устанавливает его цели и объясняет сотрудникам, каким этот процесс должен стать в будущем.</p> <p>Он запускает в действие преобразования, планирует внедрение проектов по улучшению процесса и обеспечивает правильную реализацию нового процесса</p>	<p>Руководитель процесса собирает команду по проектированию и создает новый проект, он вправе использовать некоторую часть бюджета на внедрение информационных технологий для целей процесса</p>

На втором уровне ВП уже занимается целеполаганием, планирует и реализует серьезные преобразования (трансформацию) процесса, которые потом можно измерить с использованием показателей результативности, эффективности, времени и качества. Важно, что у ВП уже есть своя команда преобразований и конкретный выделенный для этих целей бюджет. Думаю, что реальное управление бизнес-процессами начинается именно с уровня 2.

На уровне 3 (Таблица 3) ВП занимается только бизнес-процессом, то есть не совмещает функциональное управление подразделениями и «процессный менеджмент». Владелец процесса активно занимается интеграцией на межфункциональном уровне, то есть воздействует на систему управления компанией в целом.

УРОВЕНЬ 3

Личность	Деятельность	Полномочия
<p>Руководитель процесса уделяет работе над ним почти все свое время, улучшение процесса – его главная цель</p>	<p>Руководитель процесса сотрудничает с руководителями других процессов, чтобы согласовывать процессы между собой и быстрее достигать целей предприятия</p>	<p>Информационные системы, поддерживающие процесс, находятся в ведении его руководителя, он же управляет любыми проектами по внесению изменений в процесс.</p> <p>Кроме того, руководитель процесса влияет на распределение трудовых ресурсов и бюджетных средств, выделенных для реализации процесса</p>

На третьем уровне важно, что ВП может реально изменять информационные системы, которые используются бизнес-процессом. Он управляет всем пулом проектов, направленных на улучшение процесса. Важно, что он решает, какие ресурсы потребуются для выполнения процесса, и полностью управляет бюджетом процесса, то есть всей затратной частью, а не только деньгами, выделенными на мероприятия по улучшению.

Переходя с уровня на уровень, надо понимать, что требования каждого последующего уровня в модели Майкла Хаммера являются дополнительными к требованиям предыдущих.

УРОВЕНЬ 4

Личность	Деятельность	Полномочия
<p>Руководитель процесса входит в состав главного управляющего органа предприятия</p>	<p>Руководитель процесса составляет и постоянно обновляет стратегический план развития процесса, участвует в планировании работы всего предприятия, а также вместе с клиентами и поставщиками разрабатывает совместные проекты перестройки процессов</p>	<p>Руководитель процесса контролирует бюджет, выделенный для процесса, и влияет на распределение задач между сотрудниками и оценку эффективности их труда</p>

В концепции Майкла Хаммера роль владельца бизнес-процесса меняется от локального «регламентатора» и «уговаривателя» до титанической фигуры масштаба собственника бизнеса, реально воздействующего на бизнес-модель компании, ее архитектуру, цепочку создания ценности, интеграцию с поставщиками и потребителями.

Наверное, для наших компаний такая фигура ВП – это просто космос. При концентрации таких людей в количестве трех-пяти человек в одной организации ее бизнес должен взлететь как ракета. Можете представить себе в вашей компании одновременно пять-семь работающих Илонов Масков?

Портрет реального владельца бизнес-процесса

Очевидно, что для бизнес-процессов разного масштаба нужны разные владельцы. Прежде чем описать портрет реального владельца бизнес-процесса, давайте определимся с тем, какие процессы вообще бывают.

Таблица 5

ВИДЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

№	Название	Масштаб
1	Функциональный процесс	Процесс локализован в рамках одного структурного подразделения (отдела)
2	Кросс-функциональный	Процесс проходит через несколько подразделений в одной или нескольких бизнес-функциях
3	Сквозной	Процесс проходит через несколько подразделений разных бизнес-функций нескольких компаний группы (в т.ч. включая поставщиков и клиентов)

Настоящие «владельцы процессов» назначаются для ключевых кросс-функциональных бизнес-процессов масштаба организации (чаще совмещение, чем отдельно выделенная должность) и для сквозных бизнес-процессов масштаба группы компании (и шире – цепочки ценности, включая поставщиков и потребителей). В таблице 6 представлено описание владельцев в зависимости от масштаба процессов.

Сколько же нужно создавать кросс-функциональных и сквозных бизнес-процессов в компании? Мой ответ: столько, сколько нужно для налаживания эффективных коммуникаций между участниками из разных

подразделений (компаний) для достижения синергии, поставленных целей и качественного результата (создания ценности) для потребителей.

С точки зрения функций, ответственности и полномочий владельцев процессов (кросс-функциональных и сквозных) можно предложить следующую универсальную модель:

Таблица 6

МОДЕЛЬ ФУНКЦИЙ, ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ПОЛНОМОЧИЙ ВЛАДЕЛЬЦА ПРОЦЕССА

Функции	Ответственность	Полномочия
1. Оперативное управление бизнес-процессом.	Отвечает за достижение целей и показателей по процессу в размере своей квартальной и годовой премии	1. Утверждение регламентирующих документов по процессу.
2. Отчетность перед вышестоящим руководством о ходе и результатах процесса.		2. Выполнение мероприятий по развитию процесса и управление бюджетом развития.
3. Регламентация и контроль процесса.		3. Управление ресурсами процесса, в первую очередь – персоналом.
4. Развитие процесса, включая автоматизацию и цифровизацию.		4. Стимулирование участников процесса (распределение премий, нематериальное стимулирование)
5. Стимулирование участников процесса		

Для владельцев процессов различного масштаба отличия будут заключаться только в размере выделенных ресурсов и бюджетов развития (т.е. полномочий).

При реальном создании института владельцев процессов нужно четко определить/создать:

- типы бизнес-процессов и критерии их определения;
- критерии и порядок определения ответственных за процесс и владельцев процессов;

- типовой регламент работы ответственного за процесс и владельца процесса;
- матрицу ответственности за разработку и ввод в действие внутренних нормативно-методических документов (скорректировать «стандарт управления ВНДМ» компании);
- конкретные механизмы наделения полномочиями, включая размер бюджетов развития и влияние на материальное стимулирование участников процессов.

Кроме того, нужно разработать учебные программы для владельцев и провести их обучение. Возможно, стоит создать коллегиальный совещательный орган, состоящий из владельцев бизнес-процессов при участии процессного офиса компании.

Выводы

Когда вы развиваете систему управления вашей организацией на принципах процессного подхода, в первую очередь необходимо определиться с «портретом» владельца процесса: кто он, чем занимается, как отвечает за результат, какие полномочия имеет. Целесообразно составить свое понимание этой роли и закрепить в стандарте (регламенте) компании.

Бессмысленно называть руководителей подразделений владельцами, пока четко не определено, что именно и как они должны делать в этой роли, какую ответственность несут, какие полномочия имеют.

Это сложно и требует больших усилий и воли руководителей компании (собственников). Но без решения этой задачи у вас в организации может наступить не процессное управление, а банальное процессное «рисование».

Источник: kachestvo.pro, 19.03.2024

Новые ссылочные руководства AIAG: «Перспективное планирование качества продукции» (APQP) и «План управления»

В марте 2024 г. ожидается выход новых ссылочных руководств AIAG1: 3-го издания руководства APQP («Перспективное планирование качества продукции») и 1-го издания руководства Control Plan («План управления»). Теперь это будут два отдельных документа, которые заменят предыдущую версию APQP, включавшую в себя «План управления». Противоречий между 2-м изданием APQP и новыми руководствами нет. Тем не менее не следует упускать из виду существенные улучшения содержащиеся в новых ссылочных руководствах AIAG. В предлагаемой статье представлен краткий обзор таких улучшений.

Что представляет собой методология APQP?

APQP (Advanced Product Quality Planning) – методология обеспечения соответствия разработки и последующего производства продукции требованиям и ожиданиям потребителей. Ее основная цель – стимулировать постоянное совершенствование по следующим направлениям:

1. Обеспечение высокого качества продукции с самого начала серийного производства. Тщательная оценка рисков в APQP, анализ видов и последствий отказов (FMEA) продукта и процесса, планы управления и необходимые испытания позволяют предотвратить множество проблем с качеством еще до начала серийного (массового) производства.

2. Повышение удовлетворенности потребителей. Улучшение качества продукции/услуг обеспечивает более высокую степень удовлетворенности потребителей. В свою очередь, это ведет к повышению конкурентоспособности продукции/услуг, позволяя занять их производителю стабильное место на отраслевом рынке.

3. Повышение эффективности бизнеса. Проблемы с качеством в процессе разработки увеличивают время вывода продукции на рынок, а проблемы на стадии производства снижают эффективность. APQP обеспечивает надежную основу для раннего выявления и устранения этих проблем, чтобы снизить необходимость вынужденных доработок на стадии серийного производства.

4. Сокращение затрат. Несоответствующее качество, сбои в процессе разработки и производства, доработки, возврат продукции, претензии по гарантии и т. п. приводят к увеличению затрат для производителя. APQP радикально сокращает количество таких проблем, позволяя сэкономить значительные средства.

5. Улучшение отношений с поставщиками. Благодаря детальному пониманию требований и ожиданий потребителей APQP позволяет поставщикам лучше понимать своих заказчиков, что приводит к их более тесному и устойчивому сотрудничеству.

6. Улучшение управления рисками. Процессы оценки рисков в APQP позволяют поставщикам выявлять потенциальные проблемы с качеством продукции на ранних этапах ее планирования и подготовки производства, разрабатывать меры по решению таких проблем и смягчению их последствий.

7. Улучшение управления процессами. Комбинированные методологии в сочетании со статистическим управлением процессами (SPC) позволяют поставщикам и производителям отслеживать/управлять производством еще более эффективно.

Какие методы и инструменты менеджмента качества предусмотрены в APQP?

APQP включает в себя ряд методов и инструментов, обеспечивающих выполнение всех необходимых шагов для планирования и подготовки к серийному и массовому производству (рис. 1).

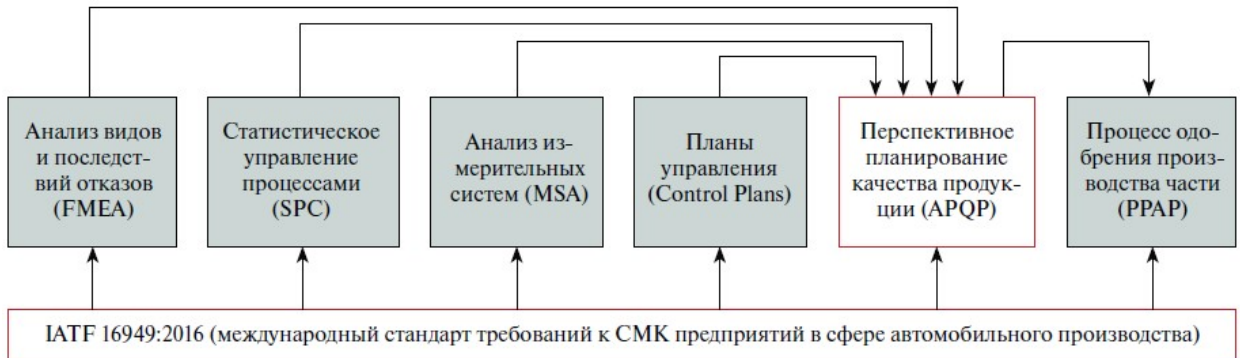


Рис. 1 Структура «вложенных» методов обеспечения качества в стандарте IATF 16949



Рис. 2 Этапы APQP-процесса и планы управления

FMEA (анализ видов и последствий потенциальных отказов), SPC (статистическое управление процессами), MSA (анализ измерительных систем), Control Plans (планы управления) являются «элементами» - работами и документами, которые должны быть выполнены в процессе разработки и постановки продукции на производство, то есть в APQP-процессе (рис. 2). Результаты APQP-процесса в виде документов должны присутствовать в «Папке PPAP» (наборе документов для одобрения производства части). Иными словами, эти документы представляют собой набор объективных свидетельств (доказательств), которые предъявляет предприятие-поставщик

заводу-потребителю для одобрения. Они дают уверенность в том, что с началом поставок новой продукции у завода-потребителя не будет никаких проблем с качеством.

Все перечисленное является обязательными требованиями стандарта IATF 16949.

Для чего нужны планы управления?

Данные планы представляют собой краткое описание систем мониторинга/контроля/управления, используемых для минимизации изменчивости характеристик процессов и производимых продуктов. Планы управления поддерживают цикл планирования и обеспечения качества. Разработанные на ранних этапах цикла, впоследствии они помогают производственным подразделениям контролировать процесс изготовления и гарантировать качество выпускаемой продукции.

План управления используется как живой документ, корректирующийся с учетом улучшений и извлеченных уроков по мере их возникновения. Он разрабатывается в несколько ступеней, в зависимости от стадии разработки продукта: прототип, предварительный запуск и серийное производство. Ключевые преимущества применения планов управления заключаются в следующем:

1. Управление производством, контроль процесса и обеспечение качества продукции. Во время регулярных производственных циклов план управления предусматривает методы мониторинга и управления процессом, которые будут использоваться для поддержания характеристик продукции и/или процесса.
2. Предоставление организации (изготовителю, разработчику) исходных данных для оценки результатов, анализа плана управления и внесения соответствующих изменений на основе полученных уроков и данных о качестве.
3. При использовании «Плана управления для семейства» (или «Базового плана управления») обеспечивается более эффективная разработка и запуск нового продукта.

Почему было пересмотрено руководство APQP?

Руководство APQP было пересмотрено, чтобы устранить проблемы со сбоями и задержками во время запуска программ новой продукции. Новые и пересмотренные требования APQP были сформулированы по результатам сотрудничества между производителями автомобилей и комплектующих и представителями их поставщиков, включая поставщиков новых технологий, обеспечивающих ускоренное развитие в направлении ACE

(Autonomous, Connected, and Electric vehicles) – автономных, подключаемых и электрических транспортных средств.

Команда разработчиков руководства APQR использовала подход на основе «быстрой обратити» цикл разработки за счет вовлечения заинтересованных сторон и получения их отклика на более ранней его стадии.

Таблица 1. Основные изменения в новых руководствах APQR и «План управления»

APQR [1]	«План управления» [2]
<ol style="list-style-type: none"> 1. Акцент на важности постоянного анализа и применения извлеченных уроков и передового опыта. 2. «План управления» вынесен в отдельный документ. 3. Добавлен раздел «Поиск поставщиков» и чек-лист оценки поставщиков с высоким риском. 4. Добавлены новые возможности планирования и оценки мощности/производительности — объема производства, указанного в контракте. 5. Добавлен раздел «Управление изменениями» и чек-лист управления изменениями. 6. Добавлен раздел «Показатели программы APQR» — требования к управлению эффективным выполнением задач и этапов программы на основе соответствующих показателей. 7. Добавлен раздел «План снижения рисков при их оценке» с целью постоянного анализа и выявления возможностей улучшений и действий по снижению и устранению рисков. 8. Добавлен раздел «Прослеживаемость частей». 9. Улучшены чек-листы проверки выполнения задач. 10. Добавлено новое приложение «Менеджмент ворот качества», включающее: <ul style="list-style-type: none"> • рекомендуемые чек-листы для каждого «ворота»; • соответствие типичным контрольным точкам программы APQR; • проверку «ворот» в пункте «Поддержка лидерства»; • анализ деятельности по APQR у поставщика (субпоставщика). 11. Комплексный анализ концепции программы APQR перед заключением контракта с потребителем («ворота 0») и проверка готовности к запуску производства («ворота 5»). Последний этап требует проверки нескольких составляющих, таких как: <ul style="list-style-type: none"> • результаты программы; • возможности процесса; • внутреннее одобрение готовности к безопасному запуску серийного производства и реализации «Плана управления»; • обеспечение применения извлеченных уроков во всей организации 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сформулированы подробные требования и рекомендации на основе анализа прошлых проблем и текущих возможностей: <ul style="list-style-type: none"> • формат плана управления; • специальные характеристики; • сквозные характеристики (РТС); • подтверждение защиты от ошибок; • взаимозависимые процессы и/или планы управления; • процессы доработки и ремонта; • детали плана реагирования; • 100%-ный визуальный контроль; • процессы «черного ящика»; • организации, не ответственные за проектирование; • прямые поставки; • использование ПО для разработки и реализации планов управления. 2. Представлено подробное руководство, как разрабатывать планы управления, а не просто формировать поля. «Содержимое поля формы» теперь включает описание того, как получить информацию, а также некоторые минимальные ожидания, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> • частоту контроля: если он не 100%-й, то должен учитывать объемы и специфику производства и обеспечивать сдерживание несоответствующей продукции; • план реагирования: уточненные меры по выявлению подозрительной продукции, прекращению дальнейшего производства подозрительной продукции и реализации шагов по возвращению процесса в управляемое состояние; • план реагирования: требуется указать «владельца процесса — ответственного» за реагирование или ссылку на подробный документ с инструкциями; 3. Добавлено требование к «Периоду запуска, обеспечивающего уверенность»: необходимо установить критерии для выхода из этого периода, обычно это 90 дней работы без проблем для клиента и без проблем, выявленных в рамках дополнительного/усиленного контроля. 4. План управления для серийного производства является «живым» документом и должен обновляться с учетом извлеченных уроков и других источников данных о постоянном совершенствовании. 5. Определены критические факторы результативности СМК и эффективного применения других элементов, связанных с реализацией плана управления, таких как: <ul style="list-style-type: none"> • обратный PFMEA; • ПО для разработки и реализации плана управления; • многоуровневый аудит процессов для проверки плана управления; • планы управления в высокоавтоматизированных процессах; • использование в FMEA планов управления для семейств подобных объектов; • контроль хранения и управления рисками; • управление отклонениями, связанными с планами управления

Основные изменения, которые вы найдете в пересмотренном руководстве APQR, представлены в левом столбце табл. 1. Ключевыми отличиями 3-го издания руководства от его предыдущей версии является

акцент на надежность управленческой деятельности за счет улучшения менеджмента рисков, управления изменениями, постоянного учета извлеченных уроков и лучших практик, которые включены в новые и пересмотренные чек-листы, а также управления «воротами качества» (Quality Gates) – оценки результатов, достигнутых на каждом этапе, на основе которой принимается решение о переходе на следующий этап.

Очевидно, что такая расширенная деятельность по управлению проектами предполагает сильное лидерство и участие в ней всех соответствующих заинтересованных сторон. По сути это означает, что APQP в новой версии руководства из методологии разработки продукта превращается в структуру управления процессом разработки продукта.

Почему «План управления» выделен в отдельное руководство?

План управления является постоянным объектом выявления несоответствий во время аудитов по требованиям IATF 16949. При этом такие несоответствия постоянно входят в первую десятку как значительных, так и незначительных несоответствий, определенных Международным бюро надзора за автомобильной промышленностью (IAOB).

Основные изменения, которые вы найдете в новом руководстве «План управления», представлены в правом столбце табл. 1. От соответствующего раздела 6 во 2-м издании руководства новое руководство «План управления» отличается следующим:

- включает уроки, извлекаемые из анализа причин сбоев во время запуска серийного/массового производства;
- позволяет гармонизировать конкретные требования корпораций Ford, General Motors и Stellantis;
- предоставляет более подробное руководство для всех пользователей по разработке, поддержанию и использованию планов управления; содержит рекомендации по оценке результативности выполнения плана управления через взаимосвязь с такими методами обеспечения качества, как многоуровневый аудит процессов (Layered Process Audit, LPA) и обратный FMEA (Reverse FMEA);
- позволяет более оперативно корректировать планы управления, чтобы отразить продолжающуюся эволюцию продукции автомобильной промышленности и ее процессов.

Резюме

В новых руководствах APQP и «План управления» большое внимание уделяется управленческим аспектам разработки продуктов и процессов. При этом в них сохраняется важность богатого технического опыта

и взаимосвязанного применения инструментов качества, поддерживаемого топ-менеджментом. Эти два руководства призваны обеспечить более эффективное управление техническими и организационными аспектами производства, что становится возможным только за счет интегрированного управления рисками на протяжении всего жизненного цикла продукции и/или услуг.

Источник: Методы менеджмента качества. – 2024. – № 2. – с. 32 – 37

С чего начать внедрение бизнес-процессов

Все стремятся улучшить бизнес-процессы в соответствии с собственным пониманием, однако существует стандартный процессный подход к управлению, определенный в ISO9000. Этот стандарт устанавливает основные требования и критерии для оценки наличия в компании процессно-ориентированного подхода к управлению. То есть, речь идет о том, управляет ли руководство компании процессами или они существуют хаотично, вне сферы влияния управленческой деятельности.

Итак, какие же признаки указывают на наличие такого подхода? Прежде всего, процессы должны быть выявлены и явно названы. Структура процессов должна быть видна и известна всей компании, а также каждому руководителю. Процессы должны быть идентифицированы, с ключевыми характеристиками и определенными связями между ними, подобно тому, как организационная структура представлена в виде органограммы. Структура процессов является не менее важной, поскольку через нее реализуется деятельность организации, и многие компании часто упускают этот аспект.

Кроме того, процессы должны быть измерены. Это включает в себя отслеживание и контроль ключевых показателей процессов. Измерения необходимы для понимания результатов процессов. Показатели анализируются для выявления отклонений и выявления проблемных участков. Проводится работа по решению этих проблем и внедрению мероприятий по улучшению процессов. Такой подход, в сочетании с постоянным контролем и анализом, формирует систему управления, где компания явно применяет процессный подход.

Источник: iteam.ru, 07.02.2024

Центры ответственности в бизнес-процессах

Мы продолжаем цикл из статей, в которых рассказываем, как внедрить процессный подход, чтобы реальные результаты стали заметны через несколько дней.

Под центрами ответственности понимаются подразделения компании или отдельные должностные позиции, на которые возлагается выполнение тех или иных функций в бизнес-процессах компании. Другими словами, это элементы организационной структуры компании. Определение центров ответственности позволяет зафиксировать связи бизнес-процессов с организационной структурой и, тем самым сформулировать требования к организационной структуре.

Для идентификации центров ответственности применяется следующая логическая последовательность:

- Определив процессы, мы идентифицируем исполнителей и их функции.
- Определив функции, мы идентифицируем компетенции исполнителей, необходимые для исполнения этих функций.
- Выделив компетенции, мы группируем исполнителей в центры ответственности – структурные подразделения компании.

Таким образом, мы получаем предварительную версию организационной структуры, которую в дальнейшем необходимо уточнить и детализировать. Каждое подразделение или центр ответственности на этой схеме – это центр однородных компетенций, выполняющий те или иные функции в определенных процессах.

Посмотрим, как это работает на примере бизнес-процессов компании DigitalLeader.

Цепочка основных процессов этой компании начинается с определения целевых сегментов рынка. Вот как описан этот процесс в ходе разработки архитектуры бизнес-процессов:

Определение целевых сегментов рынка

Фокусирование работы компании на целевых клиентах обеспечивается тщательным отбором целевых сегментов, созданием комплекса маркетинга для выбранного сегмента, созданием инструментария для эффективных продаж целевым клиентам.

Владелец процесса: директор по маркетингу.

Цели процесса: (1) разработать стратегию и план маркетинга по овладению целевым сегментом рынка, (2) обеспечить менеджеров по продажам информацией, необходимой для успешной работы с клиентами.

Структура процесса:

- исследование целевого сегмента;
- разработка уникального торгового предложения для целевых клиентов;
- разработка плана маркетинга для целевого сегмента;
- разработка материалов для поддержки продаж.

Исполнители процесса: менеджеры по маркетингу.

Клиенты процесса: директор по продажам, директор проектов.

Из этого описания следует, что для выполнения данного процесса необходимы исполнители, обладающие компетенциями в маркетинге, которые, предположительно, должны находиться в одном подразделении – отделе маркетинга под руководством владельца этого процесса – директора по маркетингу. Из описания процесса также проясняются функции этих исполнителей и цели их работы.

Таким образом, в ходе проектирования бизнес-процессов выясняется, что в организационной структуре компании DigitalLeader должен появиться отдел маркетинга и директор по маркетингу – центры ответственности, обеспечивающие выполнение рассматриваемого процесса. Рассмотрение следующих двух основных процессов укрепляет уверенность в этом решении, поскольку процессы «Продвижение и реклама» и «Прямой маркетинг» также должны выполняться отделом маркетинга под руководством директора по маркетингу.

Необходимость подразделения маркетинга в компании, действующей на конкурентном рынке, в сущности, не является открытием, однако в этой компании до начала обсуждаемого проекта не существовало ни отдела маркетинга, ни директора по маркетингу. Осознание необходимости структурных изменений созрело в ходе анализа и проектирования бизнес-процессов.

Еще один новый центр ответственности появился в результате анализа процесса «Инициирование интереса клиента». Процесс начинается с момента первого обращения клиента в компанию и завершается решением сторон о начале проекта. Целью этого процесса является углубление заинтересованности целевых клиентов сотрудничеством с компанией, достижение согласия о запуске проекта.

При описании этапов этого процесса указано, что важной задачей является тщательная подготовка к встрече с клиентом, том числе:

- исследование рекламной активности клиента в интернет; подготовка презентации для клиента;
- определение тенденций развития рынка и основных конкурентов клиента;

- проведение анализа рекламной активности конкурентов клиента;
- анализ рекламных кампаний клиента (если они были): их вид, периодичность, предположительная стоимость, эффективность и т.д.;
- определение сильных и слабых сторон клиента на рынке.

Исполнитель: сотрудник отдела стратегического планирования.

Таким образом, в описании процесса определены необходимые функции и исполнитель с набором компетенций, которые в настоящее время отсутствуют у компании. Поэтому необходим новый центр ответственности, названный «Отделом стратегического анализа и планирования», а также владделец процесса – директор по стратегическому планированию.

Таким образом, рассматривая бизнес-процессы, отображенные на карте процессов, управленческая команда определяет центры ответственности, необходимые для выполнения процессов. При этом выстраивается «мост» от бизнес-процессов к процессно-ориентированной организационной структуре. Результатом этого этапа работы является карта центров ответственности, которая служит основой для построения целевой организационной структуры компании.

Карта центров ответственности компании DigitalLeader представлена на схеме (Рис. 1).

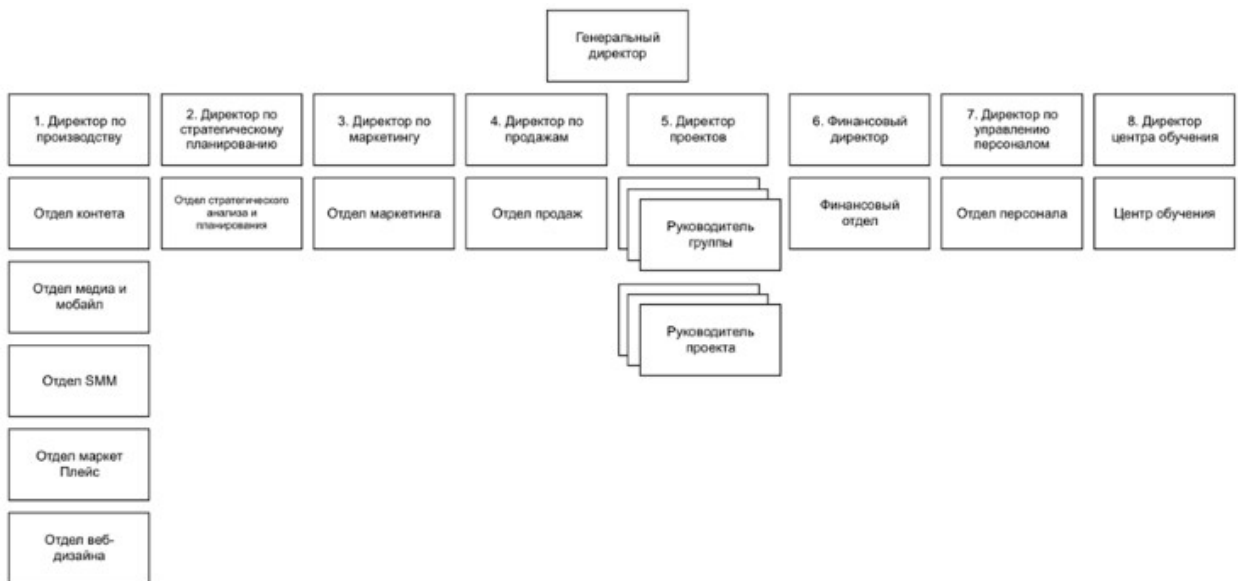


Рис. 1 Карта центров ответственности компании DigitalLeader

Эта карта не является описанием организационной структуры, это рабочий документ, отражающий архитектуру системы управления компании. Он будет использоваться на следующих этапах проекта для разработки организационной структуры.

Разработку карты центров ответственности следует завершить описанием ее элементов. Для этого достаточно дать краткое описание

функций каждого центра ответственности, что нетрудно сделать, поскольку имеются спецификации всех бизнес-процессов верхнего уровня. Так, например, в состав функций отдела продаж войдет текст из спецификации процесса «Инициирование интереса клиента», приведенной выше.

Итоги по архитектуре

Результатом этого этапа проекта стало единое видение архитектуры системы управления компанией, сформированное командой проекта и отраженное в следующих документах:

- карта бизнес-процессов верхнего уровня; при этом некоторые процессы могут быть раскрыты до второго и третьего уровня;
- спецификации процессов верхнего уровня;
- карта центров ответственности;
- описание центров ответственности.

Какую ценность представляют эти результаты?

Во-первых, выработан согласованный взгляд высшего руководства компании на ее процессы при условии, что проектирование процессов осуществлялось в ходе командной работы топ-менеджеров.

Во-вторых, сформировано единое понимание менеджерами компании задач организационного строительства, создана «архитектура храма», который должен быть возведен совместными усилиями управленческой команды. Теперь каждый топ-менеджер понимает свою роль в общем деле, свою область ответственности.

И, наконец, появляется возможность планировать системную работу по внедрению процессно-ориентированного подхода к управлению: выявлять слабые места в структуре процессов, определять приоритеты, ставить цели, планировать и осуществлять проекты по совершенствованию процессов.

Сколько времени необходимо для архитектурного проектирования компании? Компетентная и мотивированная управленческая команда может справиться с этой задачей за 2-3 недели. Важно, чтобы в этой работе участвовали все топ-менеджеры компании. После создания архитектуры процессов, проект внедрения процессного управления может разветвиться, как дерево. Каждый топ менеджер возьмет на себя руководство проектированием и внедрением процессов в своей области ответственности. При этом все руководители будут действовать согласованно и слаженно на основе единой концепции, которая, как корни дерева, будет питать все ветви проекта.

Вновь подчеркну важность вовлечения сотрудников в работу по проектированию и внедрению процессов. Когда будут разработаны

регламенты процессов «вовлекать» людей будет уже поздно. Сотрудники должны участвовать проектировании с самых первых шагов.

Уже на начальном этапе, когда управленческая команда обсуждает ограничения и разрабатывает схему проблемной области компании, полезно провести обсуждение проблем, препятствующих работе, в каждом подразделении. При этом могут быть получены мнения, представляющие ценный вклад в общий результат. Но более важно то, что в компании будет запущен творческий процесс, создана мотивация к изменениям. Грядущие изменения не будут «пугалом» для коллектива, а станут общим для всех делом. Все почувствуют, что изменения неизбежны, изменения необходимы. Потенциал сопротивления изменениям будет многократно понижен.



1. В ходе анализа стратегии большая польза может быть получена от участия в этой работе сотрудников «фронт-офиса» – всех, кто в той или иной форме взаимодействует с клиентами. «Бойцы переднего фронта» являются поставщиками важной информации о клиентах и их потребностях. Нужно уметь получить эту информацию от сотрудников, обработать и обобщить ее в ходе коллективной работы. Эта работа усиливает мотивацию к реформированию и совершенствованию процессов, поскольку в ходе нее у сотрудников и руководителей «открываются глаза» на существующие недостатки в работе с клиентами и рождается множество идей по улучшению методов работы.

2. На этапе создания архитектуры можно подключать сотрудников различных подразделений к участию в разработке карты процессов, которая

наглядно показывает, из каких звеньев состоит цепь бизнес-процессов компании. Каждый сотрудник может найти свое место на этой «карте» и определить своих «смежников» на входе и выходе каждого процесса.

3. На этапе идентификации бизнес-процессов участие сотрудников крайне важно. Все исполнители должны вовлекаться в разработку спецификаций «своих» процессов. Сотрудники должны уметь находить ответы на вопросы:

4. Кто является клиентом вашего процесса?
5. В чем состоит цель процесса?
6. Что является результатами процесса?
7. По каким показателям можно оценить результативность и эффективность процесса?

При такой организации работы процессный подход начинает укореняться в сознании людей задолго до того, как написаны регламенты процессов. Поэтому на вопрос о том, когда нужно начинать внедрение бизнес-процессов, ответ такой: начинать нужно уже на этапе проектирования процессов. Потом будет поздно!

Источник: iteam.ru, 26.12.2023