

Процессно-ориентированный подход в управлении организацией

Вишняков Олег Леонидович, Дятлова Ирина Петровна, ноябрь 2004г.



В условиях постоянно растущей конкуренции все большее количество российских предприятий предпочитают процессно-ориентированный подход к управлению привычному и хорошо изученному функционально-ориентированному. Это связано с необходимостью радикального повышения эффективности деятельности предприятий, снижения стоимости продукции при одновременном повышении ее качества и обеспечения гибкой и быстрой реакции компании на постоянно изменяющиеся внешние воздействия рынка.

Функциональный подход был вполне оправдан в условиях постоянно увеличивающегося спроса, ускоряющего рост компаний, при наличии гарантированных рынков сбыта. Его суть заключается в управлении наборами функций. Весь набор активностей организации разбивается на наборы функций (однородных и специализированных), которые сосредотачиваются в отдельных подразделениях. Подразделения выстраиваются в иерархические структуры. Управление такой структурой и сводится фактически к управлению функциями. Этот подход довольно прост, понятен сотрудникам организаций, легко усваивается и тиражируется по горизонтали и вертикали путем наращивания иерархий.

Переход на **процессное управление** означает переход на **управление деятельностью предприятия** в отличие от управления структурами, характерного для функционального подхода.

Вся деятельность предприятий состоит из двух видов активностей: повторяющихся (которые приходится осуществлять периодически либо в случае наступления определенных событий) и «разовых», уникальных по составу, которые не повторяются в дальнейшем в таком виде. Первый вид активностей называется процессами, второй – мероприятиями, проектами, программами и т.п. Если это так, то управлять деятельностью компании – значит управлять ее процессами (Process Management) и проектами (Project Management).

Процесс - это связанный набор повторяемых действий (функций), которые преобразуют исходный материал и (или) информацию в конечный продукт (услугу) в соответствии с предварительно установленными правилами.

Проект - уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ (функций) с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам.

Однако, структуры тоже предназначены для управления деятельностью! Функциональный подход в этом смысле должен просто выводиться из процессного: для того, чтобы правильно сформировать наборы функций для управления, надо знать как раз процессы. Но, нарезая процессы на функции и

объединяя их в наборы, функциональный подход не имеет ввиду процессы, он опирается на опыт, на эмпирически устанавливаемые перечни функций.

Основными преимуществами процессного подхода перед функциональным являются:

1. повышение скорости реакции компании на изменения за счет исключения из процесса излишних/не влияющих на результат контрольных точек и связанных с ними действий по передаче информации;
2. обеспечение нацеленности всех сотрудников на результат (продукт, услугу). При функциональном подходе деятельность подразделений направлена на удовлетворение требований руководителя, а не клиента;
3. сокращение затрат, связанных с дублированием функций и затрат, не необходимых для достижения результата.

Таким образом, процессно-ориентированный подход к управлению позволяет организовать деятельность таким образом, чтобы она была гибкой, направленной на постоянное улучшение качества конечного продукта, снижение его стоимости и удовлетворение клиента.

Рассмотрим некоторые результаты реализации процессно-ориентированного подхода:

- обеспечивается согласованность результатов операций в рамках процессов. Функциональный подход характеризуется противоречиями в действиях и интересах функциональных подразделений организации, что в итоге снижает эффективность процессов;
- снижаются накладные расходы и, как следствие, стоимость результата процесса. При функциональном подходе расходы растут за счет большего количества операций, возникающих как из-за необходимости частой передачи информации и промежуточных результатов между функциональными подразделениями, так и из-за большого числа ненужных операций, порождаемых отсутствием понимания исполнителями своей роли в процессе;
- сокращается время выполнения процесса при одновременном повышении качества выполняемых работ за счет исключения операций передачи информации по иерархии управления. При функциональном подходе в среднем примерно 20% времени тратится на выполнение операций, а 80% - на передачу результатов. Фактически, деятельность руководителей направлена на то, чтобы «склеить» функции в процессы. При этом искажается передаваемая информация, ухудшается качество результата;
- возникает возможность оценки эффективности операций (функций), выполняемых в рамках процесса, с точки зрения эффективности процесса в целом. При функциональном подходе результаты работы сотрудников оцениваются, исходя из субъективного представления руководителя функционального подразделения о качестве результата операции, а не с точки зрения добавления стоимости конечному результату процесса;
- появляется возможность построить систему мотивирования персонала, базирующуюся на поощрении сотрудников в зависимости от достижения результатов процессов, в которых они участвуют. При функциональном подходе заинтересованность сотрудников в конечном результате процесса отсутствует, так как основным потребителем итогов их работ являются функциональные руководители.

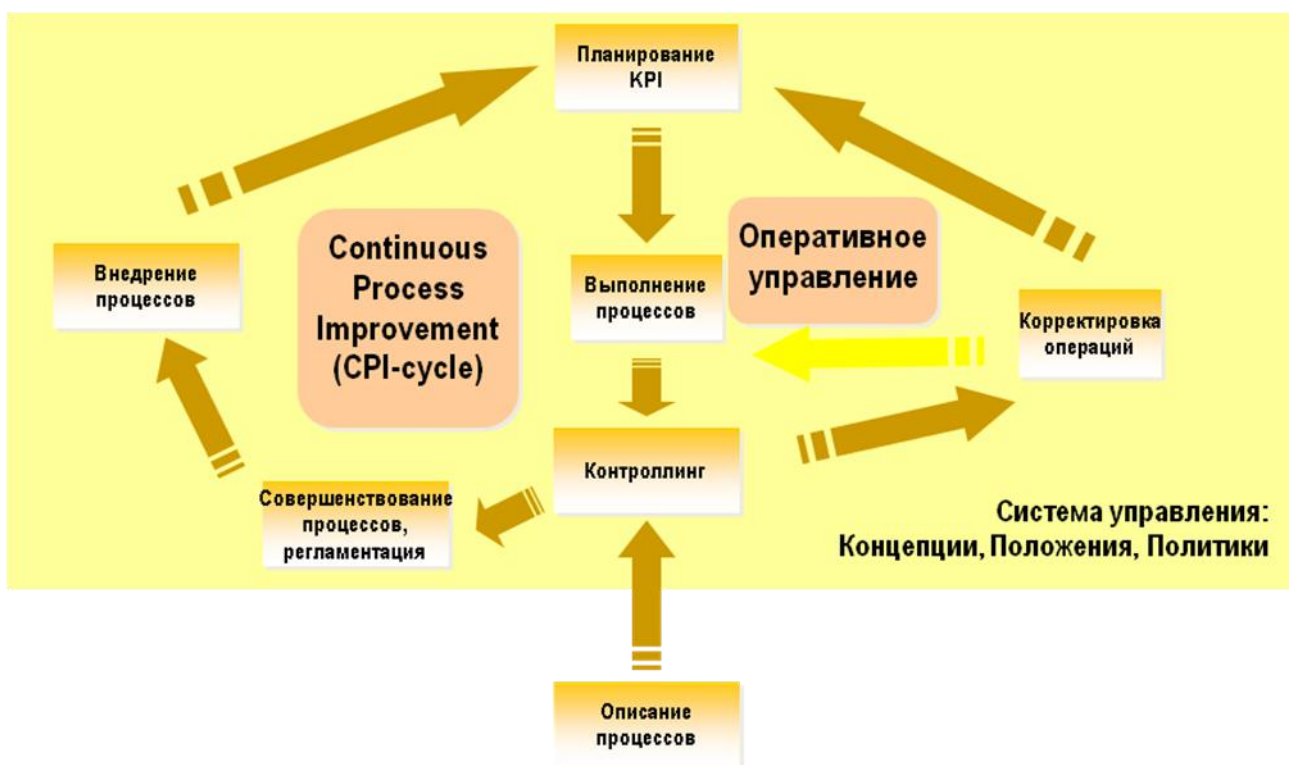
Состав бизнес-процессов организации определяется спецификой ее деятельности. Обычно процессы предприятия разделяют на основные и вспомогательные. Основными процессами называют те, результаты которых обеспечивают создание основного продукта или услуги организации. К ним относят: продажи, производство, снабжение и другие. Вспомогательные - поддерживают эффективное функционирование основных процессов. Такими процессами являются: юридическое обеспечение, управление финансами, управление персоналом и другие. Кроме того, часто в

отдельные группы выделяют так называемые управленческие процессы (касающиеся управления компанией как единым целым) и процессы разработки новых продуктов и услуг.

Внедрение процессно-ориентированного управления организацией предполагает комплекс работ по идентификации ее бизнес-процессов, описанию их структуры, установке показателей их эффективности, а также определению процедур управления процессами.

Процедуры управления процессами реализуется как проектным образом (чаще всего на сегодняшний день), так и процессным (т.н. цикл Continuous Process Improvement (CPI)). **Проектный подход** предполагает реализацию время от времени специального проекта для того, чтобы пересмотреть часть процессов, не удовлетворяющих современным требованиям. В состав Проектной группы обязательно включаются эксперты, хорошо знающие существующий процесс (если речь идет о совершенствовании процесса). В случае реинжиниринга таких экспертов, напротив, должно быть мало, и их роль сводится к критике решений группы. **Процессный подход (CPI)** подразумевает, что компания может иметь в числе прочих процессов специальный, целью которого является усовершенствование процессов компании и управление их структурой.

Управление результатами процессов в ходе их реализации и управление структурой (дизайном) процессов - **два вида деятельности по управлению процессами.**



Управление структурой процессов подразумевает проектирование (инжиниринг) или усовершенствование процесса и, соответственно, определение или корректировку показателей его эффективности, внедрение процесса в повседневную практику компании, мониторинг значений его показателей, анализ отклонений показателей и принятие решений о направлениях дальнейшего усовершенствования процесса.

Усовершенствование процессов может проходить в двух формах: революционной (**реинжиниринг**) и эволюционной (**совершенствование**). Реинжиниринг фактически проектирует новый процесс на месте существующего (без оглядки на то, что есть). Такой метод обычно рискован и требует радикальной перестройки деятельности и больших вложений, но способен дать столь же радикальные результаты, меняя характеристики процесса в разы, а то и в десятки раз. Совершенствование же процессов опирается на процессы «как есть» и дает улучшение характеристик на 20-30% (типичные цифры). Этот метод гораздо менее рискован, но не способен радикально изменить ситуацию. Частным случаем совершенствования является **оптимизация**

процессов (хотя эти термины часто используют как синонимы), когда речь идет о работе с четко и однозначно измеряемыми показателями эффективности процессов.

Содержанием проекта по управлению структурой процесса (или входом в цикл CPI работы со структурой процессов) является последовательность шагов управленческого цикла:

1. учет (определение границ процесса, его места среди других процессов организации, описание процесса (в случае его наличия) «как есть»);
2. контроль (определение параметров его эффективности);
3. анализ процессов (в случае его отсутствия – разработка требований к проектируемому процессу)
4. решения (формулирование направлений совершенствования);
5. планирование (проектирование/усовершенствование процессов), разработка процедур, реализующих направления совершенствования (разработка процесса «как должно быть»);
6. реализация (внедрение процессов).

После того, как процесс описан, проанализирован и усовершенствован, необходимо обеспечить возможность его выполнения, то есть внедрить процесс в деятельность организации. Для этого определяются мероприятия, выполнение которых необходимо для работы как самого процесса, так и сотрудников в рамках нового процесса, например, дополнение положения о премировании сотрудников пунктом о премировании/депремировании за результаты работ в рамках процесса, проведение мероприятий по обучению сотрудников работе в рамках нового процесса и т.д. Назначаются ответственные за намеченные мероприятия и сроки их выполнения. Все эти мероприятия сводятся в Плане перехода к усовершенствованному процессу.

Ключевым моментом во внедрении и дальнейшем управлении процессом является назначение и мотивирование т.н. **владельца** процесса, который должен осуществлять повседневное управление процессом и который отвечает за его результаты. Владелец процесса - лицо, несущее полную ответственность за процесс и наделенное полномочиями в отношении этого процесса (как по принятию оперативных решений, так и в отношении структуры процесса). Этот сотрудник и является основным «мотором» повышения эффективности процесса.

Например, реализация цикла CPI предполагает обычно:

- назначение владельцев процессов для управления повседневным выполнением процессов и решения задач постоянного улучшения их структуры;
- создание отдельной организационной единицы, самостоятельной или включенной в состав одного из подразделений, постоянно выполняющей работы по координации управления структурой процессов, переходя от одного процесса организации к другому, и решающей задачи постоянного улучшения структуры процессов в тесном контакте с владельцами процессов. Как правило, в организациях такие функции возлагаются на подразделения HR, развития, IT, менеджмента качества.

Для того, чтобы убедиться в эффективности усовершенствованного процесса после его внедрения, а также для своевременной инициации повторного совершенствования процесса при появлении новых требований к его результатам производится учет и контроль показателей эффективности (результативности) процесса. Фактические показатели анализируются на предмет отклонений от запланированных или от необходимых в соответствии с новыми требованиями, предъявляемыми к процессу. Выясняются причины отклонений и принимаются решения о необходимости проведения корректировки или дальнейшего усовершенствования процесса.

В области управления персоналом процессно-ориентированное управление дает возможность решить, в частности, следующие задачи:

- определять необходимое и достаточное количество персонала для достижения результатов процесса. В результате описания и совершенствования процесса появляется четкая картина того, кто, что и в какой момент должен выполнять в рамках процесса;
- оценивать требуемую квалификацию персонала для выполнения операций в рамках процесса в нужные сроки и с должным качеством. Установленные показатели эффективности процесса определяют требования к персоналу;
- получить должностные инструкции сотрудников компании, отражающие их фактические обязанности. Описание процессов позволяет определить все операции, выполняемые сотрудниками в различных процессах;
- формировать квалификационные требования к персоналу, портрет рабочего места, регламентные документы. При наличии цикла CPI возможно эффективно организовать поддержание регламентной документации в актуальном виде, что в подавляющем большинстве компаний является нерешенной задачей.

Управление регулярным выполнением процессов (оперативное управление) предполагает шаги по планированию показателей процесса, мониторингу выполнения процесса и контролю достижения его показателей, анализу причин отклонений показателей и принятию решений об оперативных воздействиях на процесс.

Данный вид деятельности по управлению процессами подразумевает, что внимание менеджера (владельца процесса) сосредоточено на частных показателях, характеризующих **конкретную реализацию** процесса (например, время обработки конкретной партии деталей). Когда же мы говорим о структуре процесса, речь идет об устойчивых показателях, характеризующих весь процесс в целом (например, среднее за полгода время обработки партии деталей). Вообще, чаще всего наиболее важными показателями процессов являются время, стоимость процесса и качество его результата.

Мониторинг процесса и контроль достижения установленных показателей осуществляется с помощью специальных контрольных операций, «вплетаемых» в процесс. Например, отправка сообщения владельцу процесса о достижении промежуточных результатов процесса или отправка самих результатов. В процессе «Оплата работы персонала» это может быть, например, сообщение о завершении ввода данных в ИС о количестве отработанного времени сотрудниками компании.

По результатам анализа причин отклонений принимаются оперативные решения по процессу, помогающие при необходимости исправить ситуацию, решения о необходимости премирования/депремирования сотрудников, корректировки показателей, ввода новых/исключения утративших актуальность показателей. В случае, если анализ показал несостоятельность самого процесса, может быть инициировано усовершенствование процесса.

Управление регулярным выполнением процессов дает, например, такие преимущества, как:

- мотивирование персонала на выполнение операций таким образом, чтобы это приводило к повышению эффективности процесса в целом за счет установления показателей работы для каждого сотрудника в рамках процесса;
- достаточно точное определение загруженности персонала за счет учета времени, затрачиваемого сотрудниками на выполнение тех или иных операций в рамках различных процессов.

Оба описанных вида деятельности, составляющих суть процессно-ориентированного управления, должны реализовываться в тесной взаимосвязи при ключевой роли владельцев процессов. Работы по внедрению принципов процессно-ориентированного подхода к управлению на предприятии и, в частности, по управлению структурой процесса (если речь идет о проекте) часто выполняются с привлечением консультантов, владеющих методологией и технологией совершенствования процессов и имеющих большой опыт по проведению подобных работ.

Успешное внедрение процессного подхода – непростая задача. В этом контексте принципиально важно использование **профессиональных инструментальных средств**, позволяющих описывать и анализировать бизнес-процессы, делать их более прозрачными и управляемыми.

Применение инструментальных средств позволяет существенно сократить сроки проектов, повысить качество результатов, хранить информацию о процессах в едином формате, удобно, непротиворечиво, генерировать на основе моделей регламентные документы и т.д. Это очень важный вопрос для предприятий численностью больше 100-500 человек. Без инструмента решение описанных выше задач практически невозможно, по крайней мере, чрезвычайно трудоемко и дорого.

Лидирующие позиции на мировом рынке в классе средств моделирования и анализа бизнес-процессов занимают программные продукты семейства ARIS. Модели ARIS позволяют отображать информацию не только об операциях, выполняемых в рамках процесса, их исполнителях, используемых документах и информационных системах, но также информацию о времени процесса, его стоимости, знаниях и квалификации персонала и т.д. Эта информация при помощи отчетов из системы может быть автоматически преобразована в должностные инструкции, штатное расписание, положения о подразделениях, регламенты и другие документы организации.

В заключение необходимо отметить, что внедрение процессно-ориентированного подхода к управлению возможно только при активном участии и ведущей роли руководства организации. Возложение ответственности за реализацию подобных проектов на менеджеров среднего звена приводит просто к созданию большого количества неиспользуемых на предприятии документов. Невозможно внедрить новую парадигму управления без участия управленцев. И сегодня все большее и большее число руководителей понимают это.