

ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Агафонов В.А., ст. преп. кафедры «Инжиниринг и менеджмент качества»
БГТУ – Балтийский Государственный Технический Университет
«ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова
г. Санкт-Петербург, ул. Красноармейская, 1, тел.

На современных предприятиях начинают акцентировать внимание на менеджменте организации. Предприятия выделяют процесс менеджмента как специальный поток работ, необходимых для обеспечения непрерывности основного бизнес-процесса предприятия. Но если предприятие достаточно развито, то этот специальный поток работ осуществляет высшее руководство, а на главу фирмы возлагается контроль и управление этим процессом менеджмента. В этот момент, у главы фирмы возникает желание, сделать процесс менеджмента всей организации более прозрачным, ясным и управляемым. Тогда используется один из инструментов – это моделирование процессов или построение сети процессов.

В некоторых случаях, процессную модель начинают строить при внедрении на предприятии системы менеджмента качества. Но при этом возможно большое количество ошибок, если в основу процессной модели ложатся обязательные процессы менеджмента качества, такие как процесс внутреннего аудита, управления несоответствующей продукцией, управление корректирующими и предупреждающими действиями и т.п. Конечно, основу любой процессной модели составляют бизнес-процессы, которые создают добавочную стоимость выпускаемой продукции (оказываемой услуги). Поэтому, на первой ступени построения процессной модели определяется просто перечень процессов в организации.

Вот тут на различных предприятиях возможны расхождения. На некоторых предприятиях этот перечень процессов логично вытекает из целей организации, не только целей по качеству, а всех целей, которые преследует организация. В этом случае, обычно уделяется внимание малозначимым процессам, но возможно упущение важных стратегических процессов протекающих на предприятии. Предприятие не вводит градацию своих целей, не ранжирует их, и на основе этого строится не взвешенная процессная модель. (Пример) Возможен вариант, когда перечень процессов создается на основе направлений деятельности предприятия. Наиболее часто это практикуется на предприятиях, которое имеет устоявшуюся практику производства и развивается во многих параллельных направлениях. При таком варианте, в перечне процессов могут отсутствовать процессы, не создающие непосредственно добавленной стоимости, но жизненно необходимые для существования

организации. Обычно это не длительные процессы, выполняющиеся сотрудниками совместителями параллельно со своей основной деятельностью. Одним из примеров является процесс юридического сопровождения ведения и оформления договоров. Третий возможный вариант упоминался выше, когда перечень процессов строится на основе системы менеджмента качества. Это приводит к неправильной расстановке приоритетов при ранжировании процессов.

После создания перечня процессов можно остановиться, так как МС ИСО 9001:2000 требует только идентификации процессов, а определение последовательности и взаимодействия процессов можно провести в рамках описания процессов. Но тогда теряется смысл процессного подхода. Ведь мало только выявить существующие процессы, необходимо эффективно управлять ими, необходимо настроить самый важный инструмент: постоянный мониторинг процессов.

Современные организации понимают необходимость создания системы менеджмента организации и улучшения, которые возможны при внедрении процессного подхода. Поэтому, после создания перечня процессов, начинается разработка единой сети процессов. Наиболее непонятный аспект построения сети процессов это мониторинг процессов. Вопрос мониторинга процессов, а так же тесно связанного с ним вопроса определения эффективности и результативности процессов, можно решать по-разному. Например, можно внедрить систему сбалансированных показателей. Это требует значительных финансовых затрат и при этом необходимо значительное изменение существующих процессов на фирме. Во все процессы как производственные, так и управленческие требуется внедрить моменты, связанные с мониторингом данных, которые используются для комплексных показателей. Обычно создается однотипная система сбалансированных показателей, очень удобная для интерпретации результатов, но не во все процессы она органично встроится.

Наиболее простой вариант для мониторинга процессов, это использовать существующие методы и средства мониторинга, лишь немного изменив систему отчетности. В этом случае, сложность заключается в создании именно системы мониторинга. Мониторинг значительно различающихся процессов будет представлять собой совершенно разные вещи. Например, отслеживание документооборота и фиксирование его эффективности в каких-либо отчетах будет сильно отличаться от измерений результативности и эффективности основных производственных процессов. Сосредоточить управление такой системы мониторинга в одних руках будет затруднительно.

Но существуют и другие аспекты построения сети процессов. В практической деятельности нет унифицированного подхода для

определения интерфейса процесса. Что является выходом процесса, что является входом? В различной литературе по-разному определяют интерфейс. Например, иногда выделяют управленческое воздействие в специфичный вход, иногда нет. Из-за отсутствия четко прописанного интерфейса процесса, который в принципе нельзя формализовать для любого предприятия, упускаются важные воздействия на процесс. У любого процесса есть набор документов, на основании которых этот процесс функционирует. Естественно, основой такого набора документов служит описание процесса (документированная процедура, технологическая карта, методика проведения и т.д.), но к такого рода документам необходимо добавлять нормативную документацию (законы, СНиП, НПБ и т.п.), то есть требования общества и государства, а также документацию по смежным процессам, например, требования к документообороту необходимо учитывать практически в любом процессе.

Отдельно стоит рассмотреть формализацию выходов процесса. Здесь обычно выделяется только основной результат деятельности процесса, то ради чего функционирует процесс. Но выходом так же будут являться записи, которые рождаются в результате деятельности, моральная удовлетворенность персонала, опыт персонала, который накапливается в ходе деятельности и т.д.

Основываясь на вышеизложенном, можно сказать, что различные специалисты используют различные подходы к процессной модели. Основное различие таких подходов заключается в правилах выделения процессов из потока деятельности организации. Их можно разделить на три большие группы:

1. Каждый процесс отличается от другого видом деятельности. (Гиперпроцесс: документооборот; делиться на процессы: оформление документов, доставка документов, валидация и верификация документов и т.д.)

2. Поток работ разделяется на процессы, в зависимости от конечного результата. (Гиперпроцесс: документооборот; делиться на процессы: управление распорядительными документами, управление стандартами предприятия, управление личными делами, управление технологическими картами и т.д.)

3. Отдельный процесс приносит добавленную ценность либо для клиента, либо для внутреннего потребителя. (Гиперпроцесс: документооборот; делиться на процессы: управление организационно-распорядительной документацией, управление нормативной документацией, управление информационно-справочной документацией и т.п.)

Применение того или иного подхода правомерно с разных точек зрения. Наибольшая трудность возникает при смешении различных

подходов. Особенно это заметно при создании процессных моделей различными специалистами, или при непонимании одним специалистом некоторых конкретных процессов и как следствие описание его в ином виде. Непонимание данного момента руководством организации приводит к созданию непрозрачных моделей, совершенно не применимых к тем задачам, которые ставились перед процессной моделью предприятия.

Наиболее простым и стандартным решением данного вопроса является создание документа, регламентирующего правила составления моделей деятельности организации. В подобных документах описывается используемый подход к определению процессов на предприятии, а так же указываются шаблоны для описания стандартных ситуаций, например, создание обратной связи в процессе подписания какого-либо документа. В модельном соглашении очень важное место занимает описание типов связей между процессами. Какие процессы могут быть связаны между собой, а какие принципиально не могут быть связаны.

Обобщая можно сказать, модельное соглашение устанавливает требования к моделям процессов конкретного предприятия. Таким образом, снимается многозначность процессного подхода и его непонимание со стороны создателей моделей.

Данный механизм оправдывает себя при совместной разработке процессной модели предприятия с консалтинговой фирмой. После окончания разработки, организации достаются продуманные модели процессов, модельное соглашение, управляющее процессом создания новых моделей, и методика оценки процессов, внедренная в разработанные модели. Это отлично подходит для современных российских предприятий-гигантов, но сейчас все большую роль на рынке начинают играть средние и малые предприятия. Что делать небольшому предприятию в 500 человек с такой моделью, если для развития требуется расширить некоторые процессы, изменить механизм взаимодействия других? Самостоятельная работа предприятия потребует дополнительных капиталовложений и, самое главное, дополнительных человеческих и временных ресурсов. А это очень ценные ресурсы на небольших предприятиях.

Современному предприятию для поддержания своей конкурентоспособности необходима гибкая и универсальная система построения процессной модели предприятия. При этом такая система должна в себя включать, по возможности, опыт построения однотипных моделей. Содержать не только универсальную методику оценки процессов, которая будет включаться в каждую модель процесса, но и использовать эту методику для определения результативности всей системы моделей процессов на предприятии, а главное оценку адекватности этих моделей. Иметь настраиваемые по потребностям организации связи между процессами. На настоящий момент, только специализированные

программные продукты для построения процессной модели могут полностью или частично удовлетворять этим требованиям.