

Оглавление

Предисловие	11
Глава 1. Процессный подход: концепция внедрения в организации	13
1.1. Зрелость компании в области процессного управления	13
1.2. Термины и определения процессного подхода	19
1.2.1. Структурная схема процесса	19
1.2.2. Границы процесса	24
1.2.3. Спецификации на входы и выходы процесса	28
1.2.4. Контроль входов/выходов процесса	31
1.2.5. Технология выполнения процесса	37
1.2.6. Окружение процесса	39
1.2.7. Классификация процессов	41
1.2.8. Показатели для управления процессом	51
1.2.9. Определение процессного подхода	53
1.3. Обоснование эффективности процессного подхода	54
1.3.1. Стабильность и воспроизводимость процесса	54
1.3.2. Вариации процесса	57
1.3.3. Экономическая целесообразность регламентации процесса	60
1.3.4. Структурированный процесс или самоорганизация?	64
1.4. Концепция внедрения процессного подхода	69
1.4.1. Общее описание концепции «Совершенствование процессов»	69
1.4.2. Процессный подход на уровне организации в целом	71
1.4.3. Обеспечение организационного развития при внедрении процессного подхода	72
1.4.4. Управление процессами на уровне владельцев процессов	75
1.4.5. Краткое описание работы системы, построенной по концепции «Совершенствование процессов»	77
1.4.6. Важность выделения ресурсов на организационное развитие	80
1.4.7. Разработка собственной концепции внедрения процессного подхода	80
1.4.8. Концепция «Формализация процессов»	81
1.4.9. Краткое описание работы системы, построенной по концепции «Формализация процессов»	83
1.5. Принципы процессного подхода	85
1.6. Проект внедрения процессного подхода	87
1.6.1. Общее описание этапов проекта	87
1.6.2. Принятие решений	88

1.6.3. Подготовка	89
1.6.4. Разработка процессной архитектуры организации	94
1.6.5. Разработка системы показателей	95
1.6.6. Организация управления процессами	96
1.6.7. Описание и регламентация процессов	97
1.6.8. Запуск цикла PDCA	98
1.7. Автоматизация процессного управления	99
1.8. Список литературы	102
Глава 2. Сквозные процессы в организации	103
2.1. Организация как система	103
2.2. Синергия	108
2.3. Сквозные процессы	111
2.4. Критерии выделения сквозных процессов	118
2.4.1. Определение границ сквозного процесса	119
2.4.2. На каком уровне целесообразно выделять сквозные процессы?	122
2.4.3. Возможность управления сквозным процессом	125
2.4.4. Важность результата сквозного процесса	126
2.4.5. Сколько сквозных процессов должно быть в организации?	127
2.5. Типовой перечень сквозных процессов	128
2.6. Сквозные процессы в системе процессов компании	132
2.7. Сквозные процессы и проекты	136
2.8. Подходы к управлению сквозными процессами	137
2.8.1. Способ 1 «Ничего не менять»	137
2.8.2. Способ 2 «Организация группы вокруг процесса»	138
2.8.3. Способ 3 «Матричное управление»	140
2.8.4. Способ 4 «Куратор со стороны высшего руководства»	141
2.8.5. Способ 5 «Мониторинг владельцем процесса и куратор свыше»	143
2.8.6. Способ 6 «Управление через регламенты»	145
2.9. Управление сквозными процессами в масштабах компании	146
2.9.1. Локальные сквозные процессы?!	146
2.9.2. Группы сквозных процессов	147
2.9.3. Как организовать управление сквозными процессами и группами процессов	150
2.9.4. Выбор метода управления сквозными процессами	153
2.10. Владелец процесса: ответственность и полномочия	154
2.11. Список литературы	159
Глава 3. Разработка системы процессов организации	160
3.1. Определение системы процессов организации	160
3.2. Цели разработки системы процессов организации	169
3.3. Различные подходы к построению системы процессов организации	172
3.3.1. Структурный подход к построению системы процессов компании	173
3.3.2. Продуктовый подход к построению системы процессов	176

3.3.3. Система процессов компании как «блюдо спагетти»	180
3.3.4. Система процессов компании по методу CBM IBM	181
3.3.5. Построение системы процессов на основе анализа цепочек создания ценности	183
3.3.6. Выбор методики построения системы процессов	185
3.4. Методика построения системы процессов организации на основе анализа цепочек создания ценности	188
3.4.1. Методика построения	188
3.4.2. Использование отраслевых решений и материалов других компаний	192
3.4.3. «Процессы» или «процессные группы»?	192
3.4.4. Выявление сквозных процессов на основе анализа схем ЦСЦ	193
3.5. Разработка модели процессов на верхнем уровне	195
3.6. Определение процессов подразделений	200
3.7. Согласование границ процессов	206
3.8. Список литературы	208
Глава 4. Описание бизнес-процессов организации	209
4.1. Цели описания бизнес-процессов организации	209
4.2. Что нужно для успешного описания процессов в масштабах организации? ...	213
4.2.1. Формулировка целей описания процессов	214
4.2.2. Нотация моделирования процессов	216
4.2.3. Репозиторий и среда моделирования процессов	218
4.2.4. Методики описания процессов	224
4.2.5. Наличие необходимых специалистов	225
4.3. Объектная модель организации	226
4.4. Архитектура типовой среды моделирования процессов	228
4.5. Структурные модели процессов организации	233
4.6. Модели процессов на операционном уровне	238
4.6.1. Нотации типа Work Flow	238
4.6.2. Простая блок-схема	241
4.6.3. Нотация ARIS eEPC	246
4.6.4. Нотация BPMN	250
4.6.5. Нотация «Процедура» среды моделирования Business Studio	253
4.7. Информативность графических схем процессов	265
4.8. Формирование регламентирующих документов на основе описания процессов	276
4.9. Особенности создания корректных схем процессов	281
4.9.1. Корректное определение границ процесса	281
4.9.2. Привязка к системе процессов	282
4.9.3. Декомпозиция — слишком длинные процессы	283
4.9.4. Процесс в процессе, или «Процессная грыжа»	284
4.9.5. Примитивизация — рисование процесса по «хвостам»	285
4.9.6. Однородность процесса	285

4.9.7. Связи между процессами, оборванные входы/выходы	286
4.9.8. Нарушение нотации моделирования	287
4.9.9. Проверка на здравый смысл	288
4.10. Рекомендации по внедрению среды моделирования процессов	289
4.11. Список литературы	296
Глава 5. Регламентация бизнес-процессов организации	297
5.1. Культура регламентации в российских компаниях	297
5.1.1. Низкий приоритет регламентации с точки зрения топ-менеджеров ...	298
5.1.2. Отсутствие культуры работы по стандартам	298
5.1.3. Устаревание нормативной базы при неадекватной и несвоевременной ее актуализации	299
5.1.4. Система стимулирования	299
5.1.5. Отсутствие нормирования труда в привязке к регламентам	300
5.1.6. «Исотизированные» (слишком общие) регламенты	302
5.1.7. Регламентация процессов производства при отсутствии регламентации процессов управления/развития	303
5.1.8. Отсутствие системы работы с регламентами	304
5.2. Минусы регламентации бизнес-процессов	304
5.2.1. Значительные затраты на регламентацию	305
5.2.2. Снижение творчества, инициативы сотрудников	306
5.2.3. Разрушение сложившейся команды руководителей и специалистов ...	307
5.2.4. Снижение гибкости в принятии решений, осуществлении изменений и как следствие — уход клиентов	307
5.2.5. Дополнительная нагрузка на персонал, снижение производительности	308
5.2.6. Увеличение сроков выполнения процессов из-за необходимости соблюдения регламентов	309
5.2.7. Появление слишком сложных, забюрократизированных регламентов ...	309
5.2.8. Возможность так называемой итальянской забастовки	310
5.2.9. Возможная утечка информации о стандартах работы в другие организации	311
5.3. Плюсы регламентации бизнес-процессов	312
5.3.1. Формализация деятельности, обеспечение единого понимания требований сотрудниками	313
5.3.2. Согласование взаимодействия структурных подразделений организации	313
5.3.3. Выявление и устранение зон безответственности, пересечения ответственности	313
5.3.4. Формирование предпосылок для делегирования полномочий и повышения эффективности управления	314
5.3.5. Поиск и внедрение изменений, повышающих эффективность процессов	314

5.3.6. Прозрачность бизнеса	314
5.3.7. Повышение эффективности управления	315
5.3.8. Снижение рисков, связанных с уходом руководителей и специалистов	315
5.3.9. Повышение эффективности процессов подбора и обучения персонала	315
5.3.10. Создание возможностей для аудита бизнес-процессов и запуска системы непрерывного совершенствования (цикла PDCA)	316
5.3.11. Создание предпосылок для последующей эффективной автоматизации бизнес-процессов	316
5.3.12. Обеспечение возможности развития бизнеса	317
5.4. Система стандартизации бизнес-процессов	317
5.4.1. Определение системы стандартизации бизнес-процессов	318
5.4.2. Методы системы	319
5.4.3. Инструменты системы	321
5.4.4. Процессы системы	322
5.4.5. Персонал, необходимый для работы системы	323
5.4.6. Развитие системы	323
5.5. Объекты регламентации и структура нормативно-методических документов организации	324
5.5.1. Структурные НМД	324
5.5.2. Процессные НМД	324
5.5.3. Одноуровневый регламент выполнения процесса	328
5.5.4. Двухуровневый регламент выполнения процесса	329
5.5.5. Положение о подразделении и должностная инструкция	331
5.6. Процедура разработки и согласования НМД	331
5.6.1. Термины и определения	332
5.6.2. Нормативные ссылки	333
5.6.3. Структура НМД	334
5.6.4. Инициация разработки НМД	335
5.6.5. Разработка и презентация первой версии НМД	338
5.6.6. Согласование проекта НМД	340
5.6.7. Тестирование проекта НМД	343
5.6.8. Ввод НМД в действие	345
5.6.9. Хранение и выдача учтенных копий НМД	348
5.6.10. Контроль исполнения НМД	352
5.6.11. Отмена НМД	355
5.6.12. Кодирование НМД	356
5.7. Оценка качества НМД	358
5.8. Разработка графика регламентации	359
5.9. Контроль исполнения требований НМД	360
5.9.1. Самоконтроль	362
5.9.2. Контроль непосредственным руководителем	363
5.9.3. Контроль по показателям	364

5.9.4. Внутренний аудит	364
5.9.5. Жесткая автоматизация процесса	365
5.10. Подходы к регламентации: оптимизация или директива?	366
5.10.1. Регламентация, основанная на результатах оптимизации	366
5.10.2. Директивная регламентация	368
5.11. Список литературы	370
Глава 6. Управление бизнес-процессами	371
6.1. Процессы управления	371
6.1.1. Процессы управления в системе процессов компании	371
6.1.2. Определение процессов управления на основе временных контуров	375
6.2. Чем вы управляете: бизнес-процессами или схемами процессов?	384
6.3. Объекты управления в рамках процесса	392
6.4. Разработка показателей для управления процессом	396
6.5. Оперативное управление процессом	406
6.5.1. Планирование процессов	406
6.5.2. Мониторинг процесса	411
6.5.3. Разработка и выполнение корректирующих действий	414
6.5.4. Совершенствование процесса на основе цикла PDCA	416
6.6. Список литературы	418
Заключение	419
Приложение 1. Система процессов APQC	421
1. Развивать видение и стратегию	423
2. Развивать продукты/услуги и управлять ими	425
3. Выполнять маркетинг и продавать продукты/услуги	427
4. Поставлять продукты и оказывать услуги	432
5. Управлять обслуживанием потребителей	438
6. Развивать человеческий капитал (персонал) и управлять им	440
7. Управлять информационными технологиями (IT)	445
8. Управлять финансовыми ресурсами	454
9. Приобретать, возводить недвижимость и управлять ею	463
10. Управлять охраной окружающей среды, здоровьем и безопасностью жизнедеятельности (EHS)	465
11. Управлять внешними связями	466
12. Управлять знаниями, улучшениями и изменениями	468
Приложение 2. Шаблон «Регламент процесса»	473
Приложение 3. Шаблон «Положение о подразделении»	483
Приложение 4. Шаблон «Должностная инструкция»	491
Об авторе	502

Предисловие

Управление бизнес-процессами — важнейший элемент системы управления современной компании. Методики процессного управления активно развиваются. Появляются новые и совершенствуются существующие инструменты для описания и регламентации бизнес-процессов. Активно используются подходы и инструменты для управления процессами на основе показателей (метрик). Но собственникам и руководителям компаний подчас не хватает системного понимания возможностей процессного подхода и методов его внедрения. Для совершенствования управления нужно *системно* представлять себе существующие возможности. Эта книга — о концепции внедрения и возможностях современных методик и инструментов. Моя цель — передать системную картину, необходимые методики и практический опыт внедрения. Надеюсь, что осмысление опыта десятков консалтинговых проектов, проведения обучения сотрудников компаний позволит это сделать.

Глава 1 посвящена общей концепции внедрения процессного подхода, разъяснению основных терминов и определений. В ней приводится обоснование эффективности внедрения процессного подхода, рассматриваются типовые планы проекта внедрения и необходимые для этого методики и инструменты.

В главе 2 обсуждается один из важнейших методов — определение, анализ и реорганизация сквозных (межфункциональных) процессов. Рассматриваются подходы к организации управления сквозными процессами в масштабах компании.

Глава 3 раскрывает подход к построению системы бизнес-процессов. В ней читатель узнаёт о наиболее популярных методах,

найдет практические рекомендации по построению системы процессов компании и примеры.

Глава 4 посвящена вопросам описания процессов на операционном уровне. Обсуждаются часто используемые методики моделирования, вопросы создания электронного репозитория* компании. Приводятся примеры схем бизнес-процессов в формате Work Flow.

В главе 5 подробно описаны построение в организации системы стандартизации бизнес-процессов, плюсы и минусы регламентации. Рассмотрены процедуры управления жизненным циклом нормативно-методических документов и автоматическая генерация регламентов при помощи современных систем бизнес-моделирования.

Глава 6 посвящена определению процессов управления и разработке показателей для управления процессами. Приводятся примеры показателей. Обсуждаются вопросы мониторинга процессов и выполнения корректирующих действий, совершенствования процессов на основе цикла PDCA.

Надеюсь, что книга принесет пользу как собственникам и руководителям компаний, так и специалистам подразделений организационного развития, бизнес-аналитикам, специалистам по менеджменту качества.

* Репозиторий – см. определение на с. 219.

Глава 1

Процессный подход: концепция внедрения в организации

1.1. Зрелость компании в области процессного управления

Чтобы успешно внедрить процессный подход к управлению, руководители компании должны четко понимать, в чем заключается процессное управление, как будут выделяться и управляться процессы организации, почему такой подход эффективен. Концепция должна восприниматься не только интуитивно, но и формулироваться в конкретных терминах:

- бизнес-процесс (процесс);
- архитектура процессов;
- владелец процесса;
- описание процесса;
- регламентация процесса;
- стабильность процесса;
- улучшение процесса;
- автоматизация процесса и т. д.

Пример. Президент одной компании очень увлекался процессным управлением и гордился своими достижениями на этом фронте. Однажды к нему в офис пришел консультант по управлению. Президент рассказывал про свою «процессную работу» и отметил, что у него «каждый сотрудник знает, что такое процесс». Консультант предложил проверить.

Вместе с президентом они прошлись по офису и заглянули в одну из комнат. Президент спросил у сотрудника: «А скажи-ка нам, что такое процесс?» Тот подскочил и четко выпалил: «То, что имеет вход и выход!»

Еще пример. Сотрудники одной из компаний на вопрос, внедрен ли у них процессный подход, ответили: «Да, конечно. Еще три года назад мы описали процессы и распечатали регламенты. С тех пор они хранятся вон в том шкафу...»

Руководителю организации важно не только самому проникнуться идеей процессного управления, но и донести свою убежденность до сотрудников. Именно поэтому исключительно важны система терминов и концепция внедрения. Опыт показывает, что успеха добивались те компании, руководители которых создали собственную логичную и понятную концепцию внедрения процессного подхода и, прикладывая в течение нескольких лет немалые усилия, сумели ее реализовать. Важно создать систему управления, неотъемлемой частью которой станет управление процессами. Такую систему невозможно внедрить в приказном порядке или купить (например, в виде какой-либо автоматизации). Вопрос, скорее, в создании определенной культуры работы с процессами на всех уровнях управления.

В главе 1 приводятся необходимые термины и определения, а затем обсуждается концепция внедрения процессного управления. Руководители организаций могут использовать материалы этой главы для уточнения собственного видения целей и задач внедрения процессного подхода, концепции внедрения, для разработки основных методических документов в области процессного управления*.

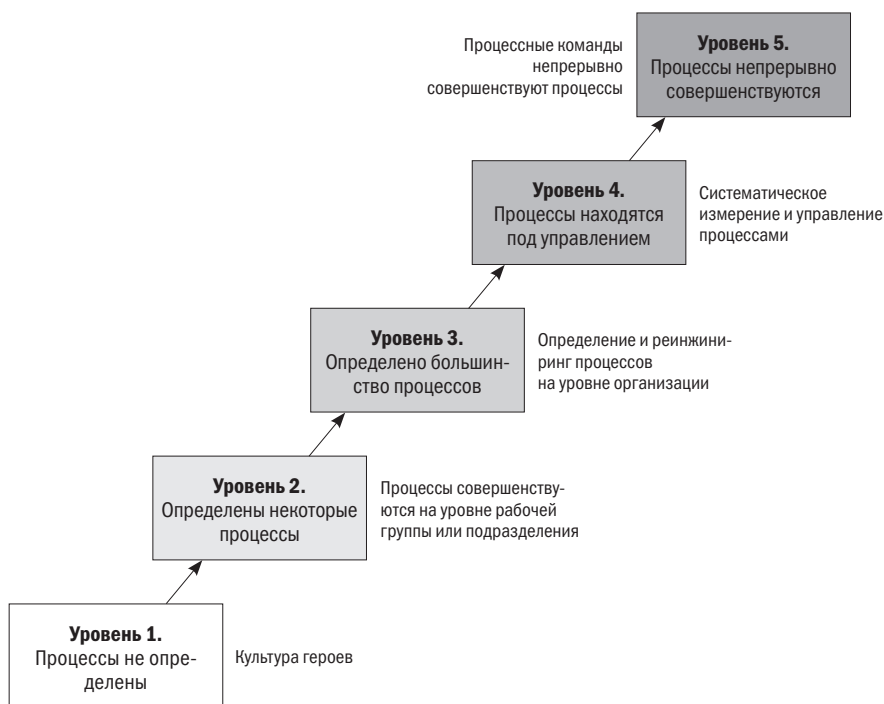
Глава написана для тех, кто готов положить в основу своей деятельности систему управления, основанную на процессном подходе.

Перед тем как приступить к освоению методов процессного управления, оцените уровень зрелости своей организации. Для этого есть несколько способов, и я приведу пример одной из возможных

* Например, «Методика управления процессами организации» – базовый методический документ, содержащий описание терминов и определений процессного управления, принципы, концепцию внедрения и необходимые методы работы с процессами.

моделей*. Концепция уровней зрелости процесса (Process Maturity Levels) была создана в Институте программной инженерии (Software Engineering Institute, SEI) при Университете Карнеги—Меллона в 1990-е гг. В ее основу положена работа Уотса Хамфри. Впервые разработанная для поддержки анализа зрелости процесса программирования (СММ), последняя версия, интегрированная модель технологической зрелости (Capability Maturity Model Integrated, CMMI), была обобщена для любого из широкого спектра процессов в различных организациях (рис. 1.1.1).

Рис. 1.1.1. Обзор основных уровней зрелости по модели CMMI



Приведу краткое описание каждого из уровней, указанных на рис. 1.1.1.

* Рассматриваемый подход описан в «Исследовании в области моделирования бизнес-процессов» за 2011 год компании BPTrends, перевод которого размещен на сайте www.FineXpert.ru

Уровень 1. Процессы не определены

Организации уровня 1 не используют процессную идеологию. Часто их называют организациями, которые держатся на героях. При выполнении работы сотрудники прилагают героические усилия, чтобы успеть закончить ее вовремя и отчитаться перед руководством. В такой компании невозможно рассчитать, какие ресурсы требуются для выполнения тех или иных процессов.

Уровень 2. Определены некоторые процессы

Впервые обращаясь к процессам, организации, как правило, начинают с попытки определить, какие из них ключевые или наиболее часто используются. На этом этапе руководители не представляют себе компанию целиком как совокупность взаимодействующих процессов, а фокусируются на конкретном процессе. У организаций уровня 2 может быть определено несколько основных процессов.

Уровень 3. Определено большинство процессов

В организациях уровня 3 идентифицирована основная часть процессов. Существуют модели (описания) ключевых бизнес-процессов. У руководства есть понимание того, как ими управлять. В большинстве организаций уровня 3 разработана архитектура (система) процессов. В случае возникновения проблем выявляются процессы, которые их вызывают. Затем анализируются и устраняются причины проблем.

Уровень 4. Процессы находятся под управлением

Организации уровня 4 вышли за пределы простого определения процессов. В них менеджеры проводят мониторинг и анализируют процессы с использованием системы показателей, принимают решения по оптимизации процессов.

Пример. Компания, в которой давно внедрена система бизнес-моделирования, создан и используется репозиторий бизнес-процессов, контролируется исполнение регламентов по процессам, внедрена система управления эффективностью BPM* для оперативного мониторинга и управления процессами,

* BPM (Business Performance Management) – управление эффективностью деятельности (бизнеса).

относится к уровню 4. В такой компании (а это, скорее всего, крупный, устойчивый бизнес) есть необходимое количество штатных специалистов, профессионально владеющих методами моделирования бизнес-процессов, разработкой и анализом KPI* и т. п. Эти специалисты могут осваивать и внедрять сложные методики и инструменты в области управления бизнес-процессами.

Уровень 5. Процессы непрерывно совершенствуются

В организациях уровня 5 процессы не только находятся под управлением, но их постоянно совершенствуют.

На каком уровне зрелости находятся российские компании?

Считаю, что большинство российских организаций находится на первом или на втором уровне зрелости, некоторые приближаются к третьему, небольшая часть — к четвертому. Очень мало организаций, работающих на пятом уровне.

На мой взгляд, для определения зрелой с процессной точки зрения организации можно использовать следующие критерии:

- наличие и поддержание в актуальном состоянии архитектуры (системы) бизнес-процессов компании (система BPA**);
- действующая система стандартизации (регламентации) деятельности (в первую очередь процессов); использование системы класса ESM*** для поддержки жизненного цикла нормативно-методических документов (регламентов, положений, инструкций);
- наличие и активное использование для мониторинга, анализа, улучшения и стимулирования системы показателей (метрики) по бизнес-процессам; используется система BI****/BPM;

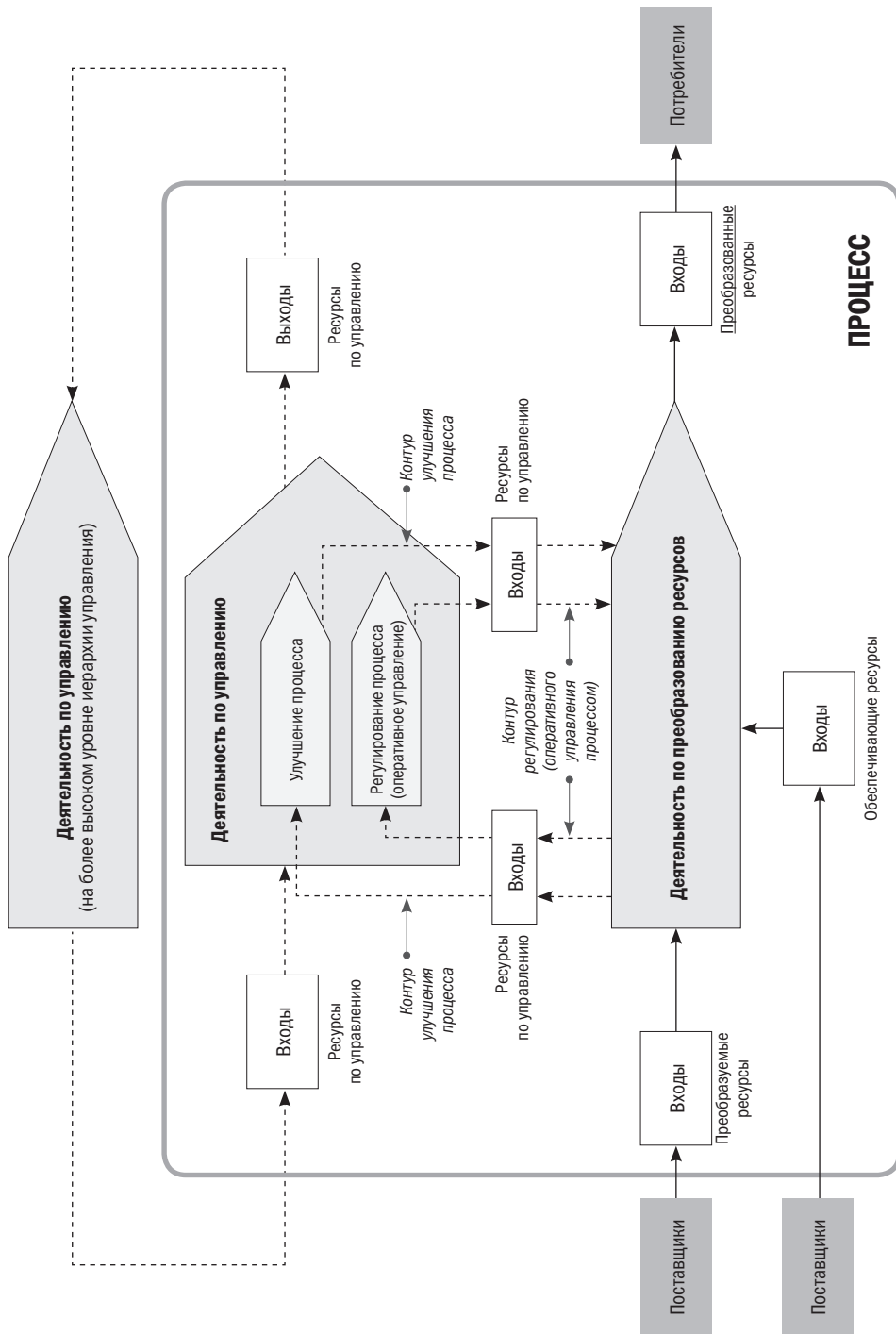
* KPI (Key Performance Indicators) — ключевые показатели эффективности.

** BPA (Business Process Architecture) — система для разработки архитектуры бизнес-процессов компании.

*** ESM (Enterprise Content Management) — управление корпоративной информацией.

**** BI (Business Intelligence) — бизнес-анализ, бизнес-аналитика. Под этим понятием чаще всего подразумевают программное обеспечение, созданное для помощи менеджеру в анализе информации о своей компании и ее окружении.

Рис. 1.2.1. Структурная схема процесса



- наличие компетентных специалистов в области моделирования, анализа и регламентации бизнес-процессов в каждом функциональном подразделении;
- наличие центра компетенции (департамента /отдела) по организационному развитию с представителями в каждом департаменте (функциональное подчинение);
- автоматизация наиболее важных сквозных процессов в BPMS*.

1.2. Термины и определения процессного подхода

1.2.1. Структурная схема процесса

На рис. 1.2.1 представлена структурная схема процесса. Она является универсальной и может быть использована для анализа процесса любого уровня, вплоть до элементарных операций. Это базовая схема для понимания сущности процесса как некоторой части деятельности организации.

Процесс включает в себя деятельность по преобразованию ресурсов и деятельность по управлению. Сформулируем определение:

Процесс — устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя (клиента).

Проще говоря, процесс — это периодически повторяемая, управляемая деятельность, результатом которой является некоторый ресурс, имеющий ценность для конкретного потребителя (клиента).

Под ресурсом понимается материальный или информационный объект, необходимый для выполнения процесса.

* BPMS (Business Process Management System) — тип программного обеспечения для поддержки выполнения операционных процессов.

С точки зрения состояния ресурсы могут:

- храниться;
- перемещаться;
- находиться в состоянии обработки.

Пример. Товар, привезенный на автомобиле к магазину, разгружают и перемещают в зону приемки. Очевидно, что последовательно меняются такие состояния товара-ресурса, как: перемещение (в автомобиле), перемещение (разгрузка), хранение (зона приемки).

Пример. Маркетолог приобретает аналитический отчет по исследованию рынка, изучает его и делает определенное заключение по прогнозу объема продаж продукции компании. Данный отчет является информационным ресурсом, который сначала перемещается, потом хранится (в персональном компьютере маркетолога или на его рабочем столе в бумажном виде), потом находится в состоянии обработки (поиск информации в отчете и последующий ее анализ). В результате информация, содержащаяся в отчете, преобразуется в прогноз продаж. Таким образом, отчет нужен для выполнения работы. Этот документ является *входом* в процесс, осуществляемый маркетологом.

Связь ресурса с процессом можно определить при помощи понятий «вход» и «выход». Если какой-либо ресурс нужен для выполнения процесса, то он может рассматриваться как вход с точки зрения данного процесса. А ресурс, преобразованный при выполнении этого процесса и получивший определенную ценность для потребителя, — в качестве выхода. Таким образом, ресурсы движутся, хранятся, перерабатываются. Их можно называть входами или выходами только по отношению к конкретному процессу. Выход одного процесса будет входом для другого. Говорить о входах и выходах безотносительно конкретного процесса не имеет смысла.

На рис. 1.2.1 показано, что с точки зрения процесса ресурсы могут быть преобразуемыми, преобразованными, обеспечивающими и ресурсами по управлению. Приведу необходимые определения.

Преобразуемый ресурс — тот, который подвергается преобразованию в ходе выполнения процесса.

Преобразованный ресурс — тот, к которому добавлена определенная ценность при выполнении процесса.

Обеспечивающий ресурс необходим для выполнения процесса, но не преобразуется в ходе процесса.

Ресурс по управлению — необходимый для управления процессом.

Вход процесса — преобразуемый ресурс или ресурс по управлению, необходимый для выполнения процесса, поставляемый другими процессами.

Выход процесса — преобразованный при выполнении процесса ресурс.

Преобразуемый ресурс поступает на вход процесса. При выполнении процесса ресурс приобретает дополнительную ценность, становится преобразованным и поступает на выход процесса — внутреннему или внешнему потребителю. В свою очередь, потребитель может рассматривать преобразованный ресурс в качестве входа для своего процесса, то есть в качестве *преобразуемого ресурса*, и т. д.

Для выполнения процесса кроме преобразуемых ресурсов нужны также обеспечивающие ресурсы. К их числу можно отнести оборудование, программное обеспечение, инфраструктуру, сотрудников. Обеспечивающие ресурсы могут:

- периодически, по мере необходимости поставляться в процесс другими процессами;
- выделяться процессу на постоянной основе.

Пример. Арендванный офис с мебелью, персональными компьютерами и прочим оснащением может рассматриваться в качестве обеспечивающего ресурса, выделенного процессу (владельцу процесса) на постоянной

основе. В то же время переговорная комната, предоставленная на основе заявки руководителя на ограниченное время, может рассматриваться как периодически поставляемый (административной службой) обеспечивающий ресурс.

Трансформируются ли обеспечивающие ресурсы при выполнении процесса? С точки зрения рассматриваемой модели — нет. В реальной жизни обеспечивающие ресурсы меняются:

- сотрудники приобретают опыт работы, стареют и т. п.;
- оборудование изнашивается;
- программное обеспечение морально устаревает.

Однако при использовании данной модели указанными явлениями можно пренебречь. Напротив, если мы будем описывать и анализировать процессы управления персоналом или процессы технического обслуживания и ремонта оборудования, то изменение обеспечивающих ресурсов — важный фактор. Они являются для таких процессов основными объектами добавления ценности, поступают на выход в качестве преобразованных ресурсов.

Ресурс по управлению представляет собой информацию, необходимую для управления. В зависимости от направления потока это может быть информация фактическая, плановая или содержащая управленческие решения.

Вернемся к рис. 1.2.1. Деятельность по управлению процессом, представленная на схеме, включает улучшение процесса и регулирование процесса (оперативное управление).

Основная задача оперативного управления — поддержание процесса в стабильном воспроизводимом состоянии за счет выявления и устранения причин отклонений (вариаций). В свою очередь, улучшение процесса ориентировано на постоянное, целенаправленное изменение процесса на основе целей, установленных вышестоящим органом управления (на схеме это «Деятельность по управлению на более высоком уровне иерархии»). Поясню: для каждого процесса организации *всегда существует* иерархически вышестоящий орган управления.

Чтобы управлять процессом, руководителю нужны полномочия по распоряжению ресурсами и информацией. На схеме показаны так называемые ресурсы по управлению. Они, как правило, представляют собой плановую и фактическую информацию. Например, от вышестоящего органа управления поступают цели и плановые показатели деятельности, при выполнении процесса возникает оперативная фактическая информация и т. д. Руководитель управляет процессом также через информационные воздействия (устные сообщения, информационные письма, распоряжения, приказы). Они являются выходами деятельности по управлению процессом.

Говоря об управлении процессом, определим понятие «владелец процесса».

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

Подход, при котором для каждого выделенного процесса назначается владелец процесса, появился давно*. Сейчас существует множество различных взглядов на то, что собой представляет владелец процесса и чем он должен заниматься. Однако чем больше консультанты по управлению рассуждают об этом, тем меньше ясности для практиков — руководителей, которые должны внедрять институт владельцев процессов в компании.

Владельцем процесса, как правило, назначается руководитель структурного подразделения (либо его заместитель, помощник). Существующая в компании иерархия управления структурными подразделениями не разрушается. Какая-либо иерархия владельцев процессов не создается. Уточню: количество ресурсов, переданных в управление владельцу процесса, и его ответственность за результаты процесса могут быть различными. Они меняются в зависимости от типа процесса, его важности для организации и т. д.

* См. работу М. Хаммера и Д. Чампи [1].

В целом владелец процесса — это руководитель, способный как минимум:

- проводить мониторинг хода процесса;
- анализировать факторы, влияющие на процесс и приводящие к вариациям;
- разрабатывать предложения по улучшению процесса и организовывать их обсуждения и согласования;
- координировать (или управлять) внутренние проекты совершенствования процесса.

В некоторых компаниях принята двухуровневая схема управления процессами. Владельцы процессов назначаются из числа руководителей верхнего уровня. При этом непосредственной работой с процессами (оперативным мониторингом, анализом отклонений и т. д.) занимаются так называемые ответственные за процесс.

1.2.2. Границы процесса

Понятие границ процесса является важнейшим при внедрении процессного подхода. Подчеркну, что установление границ осуществляется субъективно — путем достижения договоренности между несколькими сторонами (поставщиками и потребителями). Для обсуждения границ процесса нужно сформулировать несколько определений.

Границы процесса — событие (совокупность событий), инициирующее и завершающее процесс.

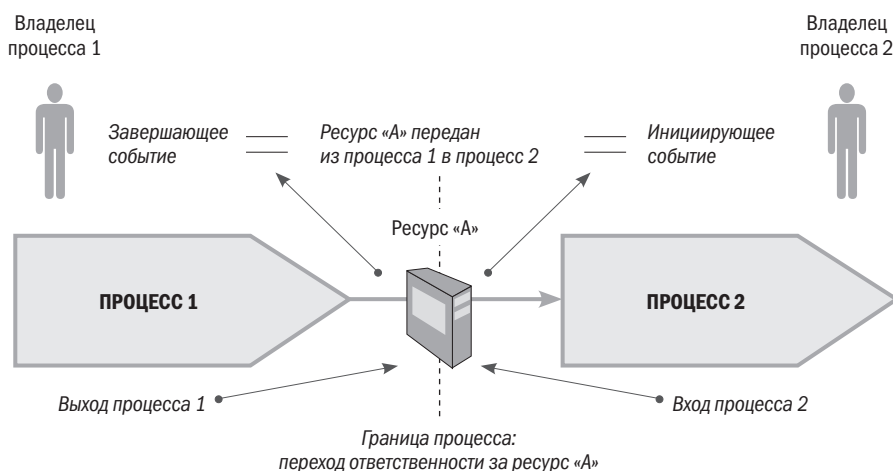
Событие — наступление определенной ситуации (времени, перехода ответственности за ресурсы).

Иницирующее событие — событие, при наступлении которого начинается процесс.

Завершающее событие — событие, которым завершается процесс.

Пусть ресурс «А» является результатом преобразования в некотором процессе (рис. 1.2.2). С точки зрения владельца этого процесса ресурс «А» — выход. С точки зрения владельца процесса-потребителя ресурс «А» — вход. В момент передачи ресурса «А» от одного процесса к другому происходит переход ответственности за этот ресурс между владельцами процессов. Факт движения ресурса, сопровождающийся переходом ответственности, может быть идентифицирован при помощи события. С точки зрения владельца первого процесса это событие завершает процесс, с точки зрения владельца второго процесса — инициирует его. Одно и то же событие может быть сформулировано по-разному при описании границ двух рассматриваемых процессов. Первый владелец скажет, что ресурс «А» передан, а второй — что ресурс «А» получен. Чтобы при описании процессов было удобнее увязывать их в единую систему, лучше определять одно событие и давать ему примерно такую формулировку: «Ресурс “А” передан из процесса 1 в процесс 2»*. В любом случае формулировки событий должны быть обязательно согласованы между владельцами процессов при регламентации границ.

Рис. 1.2.2. Границы процессов



* Если названия процессов длинные, то такая форма наименования события не совсем удобна. Но в то же время длинная формулировка полнее характеризует реальное событие.

Приведем примеры формулировки событий, связанных с движением материальных ресурсов:

- «Товар помещен в зону хранения»;
- «Продукция упакована и передана покупателю»;
- «Оборудование установлено».

Примеры формулировки событий, связанных с передачей информации:

- «Поступил заказ клиента»;
- «Факс отправлен»;
- «Руководитель дал отмашку».

Последний пример приведен в шутку. С практической точки зрения такая формулировка события недопустима. Лучше сформулировать так: «Поступило распоряжение руководителя приступить к выполнению работы» (желательно в письменной форме или хотя бы по e-mail).

Заметим, что переход ответственности за ресурсы возможен и внутри процесса, по ходу выполнения работы различными сотрудниками. Соответствующие события могут использоваться для определения зон ответственности сотрудников внутри процесса.

Рассмотрим более сложные случаи, когда событие, завершающее один процесс, не является событием, инициирующим другой процесс. Допустим, в одном из подразделений организации сотрудник подготовил отчет и поместил его на сервер. Завершающее процесс событие можно сформулировать так: «Отчет подготовлен и размещен на сервере». Через некоторое время (например, в конце месяца) сотрудник другого отдела скачивает или открывает на сервере и использует необходимую информацию. Событие, инициирующее его процесс, казалось бы, можно зафиксировать как «Получен отчет такой-то». В реальности отчет мог пролежать на сервере несколько дней до того момента, пока им воспользовались. Как быть? Ответ в формулировке события,

инициирующего второй процесс. Это можно сделать так: «Наступил срок подготовки сводного отчета». Далее сотрудник проверяет наличие отчета на сервере. Результат — следующее событие: «Отчет такой-то присутствует на сервере». Очевидно, что определение такого типа событий зависит от степени детализации при описании процесса.

Еще пример: рассмотрим отправку какого-либо документа по корпоративной электронной сети. Факт отправки документа сотрудником можно описать событием «Документ отправлен по e-mail». Однако сотрудник, которому отправлен данный документ, может его получить не сразу или вообще не получить (сбой сети, случайное удаление и т. п.). Значит, инициировать процесс второго сотрудника будет событие «Получен документ по e-mail». Очевидно, что это два разных события. В данном случае можно:

- использовать две разные формулировки событий, как было показано выше;
- рассматривать передачу документа по электронной сети в качестве самостоятельного, но автоматически выполняемого процесса, имеющего своего владельца и т. п.*

Мы рассмотрели первую значительную группу событий, которые *идентифицируются при проведении анализа движения ресурсов* (как материальных, так и информационных). Вторая группа — это *события, связанные с достижением некоторого времени по абсолютной или относительной хронологической шкале*. Например, событие «Наступило 8 Марта» указывает на календарную дату, то есть привязано к календарной дате (абсолютная шкала**). Событие «Прошло два рабочих дня после поступления заказа» указывает на наступление некоторого времени по относительной шкале, измеряемой в днях (начало шкалы приходится на момент поступления заказа). В зависимости от процесса масштаб временной шкалы различен: месяцы, дни, часы и даже минуты.

* Этот вариант использовать не рекомендуется.

** Строго говоря, это тоже относительная шкала, так как не указан конкретный год. Но в рамках года можно рассматривать эту шкалу как абсолютную.

Итак, для четкого определения границ процесса необходимо:

- определить, какие ресурсы движутся внутрь и вовне процесса (входы и выходы);
- определить иницирующие и завершающие события;
- согласовать требования к входам/выходам и формулировки иницирующих/завершающих событий с владельцами соответствующих процессов-поставщиков и процессов-потребителей.

1.2.3. Спецификации на входы и выходы процесса

Требования к ресурсам, пересекающим границы процессов, могут быть зафиксированы в различных документах, например в спецификациях на входы и выходы процесса. Эти спецификации могут быть выполнены в виде отдельных документов или входить в состав регламентирующих документов по процессам.

Спецификации могут детально описывать требования, которым должны удовлетворять:

- документация;
- сырье, вспомогательные и упаковочные материалы;
- полуфабрикаты;
- готовые изделия;
- производственные и офисные помещения, инфраструктура;
- персонал;
- оборудование;
- программное обеспечение;
- прочее.

В спецификации необходимо фиксировать все требования, предъявляемые к объекту конкретным процессом (табл. 1.2.1–1.2.3).

Пример. В компании разрабатываются спецификации на входы и выходы процессов. Срок действия первой версии спецификации составляет два месяца. В течение этого времени содержание документа проверяется на практике. Пользователи спецификации представляют свои замечания и предложения. Владелец процесса организует совещания по обсуждению спецификации. По итогам обсуждения в спецификацию вносятся изменения и утверждается вторая версия документа. Срок действия второй и последующих версий спецификации составляет один год.

Если по ходу работы возникают документально обоснованные изменения какого-либо параметра, то их вносят в спецификацию. Ее утверждают на новый срок с внесенными изменениями. Если изменений не зафиксировано, то по окончании срока действия спецификация утверждается без изменений на новый срок.

Содержание спецификаций зависит от типа входа или выхода процесса. Ниже приводится несколько примеров структуры спецификаций*.

Таблица 1.2.1. Структура спецификации для готового продукта

№	Раздел спецификации	Что должно быть в спецификации
1	Название продукта	Название продукта в соответствии с нормативным документом, ТУ*
2	Описание продукта	Краткое описание продукта (назначение продукта, основные функциональные характеристики и др.). Ссылка на ТУ или другой документ
3	Параметры для контроля соответствия	Описание параметров, которые должны использоваться для контроля соответствия продукта требованиям***. Ссылки на методики контроля (или сами методики)
4	Допустимые значения контрольных параметров продукта	Описание допустимых пределов контрольных параметров продукта
5	Выборка	Ссылки на методику получения выборки для контроля параметров продукта (или сама методика)
6	Условия хранения	Требования к хранению, меры предосторожности и т. п.
7	Срок годности	Требования по сроку годности
8	Упаковка	Подробное описание упаковки
9	Штрихкод	Зарегистрированный номер

* Это только примеры. В случае практического применения разрабатывается структура спецификаций, необходимая для процессов конкретной компании.

** ТУ — технические условия.

*** Можно дать ссылки на методики верификации и валидации продукта либо привести сами методики.

Таблица 1.2.2. Структура спецификации на производственные помещения

№	Раздел спецификации	Что должно быть в спецификации
1	Назначение помещения	Краткое описание назначения, перечисление всех основных операций, которые выполняются в помещении
2	Класс чистоты	Класс чистоты по ГОСТу
3	Описание	Размеры и план помещения в масштабе. Общие сведения о конструкции пола, стен, потолка
4	Типы магистралей, подходящих к помещению. Точки подвода	Точки подвода и конкретные параметры: номинальное напряжение, максимальный расчетный ток, номинальное давление газа, чистота подведенного газа и т. д. Тип: розеток, вентиля, регуляторов давления, фильтров и т. д.
5	Установленное оборудование	Типы основного и дополнительного технического оборудования помещения
6	Количество рабочих мест	Всего, по сменам
7	Средства безопасности рабочего персонала	Описание, если применяется
8	Климатические параметры	Классификация помещения. Температура, влажность, давление внутри помещения, кратность обмена воздуха, скорость потока воздуха, освещенность и т. д. Допустимые пределы. Ссылка на схему точек контроля. Ссылка на инструкцию по контролю
9	Уборка и дезинфекция	Виды уборки и дезинфекции. Ссылки на инструкции
10	Ограничение на вход персонала	Список лиц, имеющих право входа. Ссылки на регламентирующие документы

Таблица 1.2.3. Структура спецификации на человеческие ресурсы (персонал)

№	Раздел спецификации	Что должно быть в спецификации
1	Должность	Название должности в соответствии со штатным расписанием
2	Образование	Требования к образованию
3	Специальность	Наименование специальности
4	Стаж работы по данной специальности	Требования к стажу работы по данной специальности
5	Общие компетенции	Знание персонального компьютера, владение иностранными языками, наличие водительского удостоверения и т. д.
6	Специальные компетенции	Описание специальных компетенций, наличие специальных допусков и т. д.
7	Медицинские требования	Требования по состоянию здоровья. Требования по периодичности медицинского осмотра
8	Технологическая одежда	Состав комплекта одежды
9	Инструктаж	Ссылки на инструкции, которые сотрудник должен знать
10	Обучение	Ссылки на обучающие программы, которые сотрудник должен пройти



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

