

Кросс-функциональные процессы... и кросс-функциональные подразделения

дискуссионный кейс с открытым финалом

Коротко о себе

Бизнес-архитектор, действительный член АВРМР Russia.

Более 50 проектов, реализованных единолично / в качестве руководителя команды проекта, более 200 проектов в качестве участника / эксперта (как в консалтинге, так и in house).

Основные области профессиональных интересов:

- управление бизнес-процессами, методология BPM;
- управление проектами;
- архитектура бизнес-систем в холдингах;
- управление рисками.

Коротко о терминах

Бизнес-процесс (процесс) – структурированная, устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных действий (операций), последовательно преобразующая по определенной заранее известной технологии входы / ресурсы (материальные, информационные) в выходы / продукты (материальные, информационные), представляющие ценность для потребителя

Функция — совокупность однородных (по необходимым знаниям, умениям и навыкам) операций, выполняемых на постоянной основе.

Кросс-функциональный бизнес-процесс – бизнес-процесс, включающий действия (операции), которые относятся к различным функциям.

Описание кейса

- **Отрасль:** механосборочное производство (штамповка, металлообработка, покраска, сборка).
- **Объем производства:** массовое (несколько миллионов в год).
- **Количество номенклатурных групп готовой продукции:** от 10 до 20 (в каждой группе несколько продуктовых линеек).
- Продуктовые линейки достаточно активно обновляются.
- **Процесс (название заказчика):** «Закупки ТМЦ (материально-техническое обеспечение)»

Результаты первичного анализа ситуации

- Все «закупки» (независимо от вида ТМЦ) рассматриваются как единая группа процессов (от «возникла потребность» до «ТМЦ на складе»).
- Основные виды закупаемых ТМЦ:
 - покупные комплектующие и изделия для производства;
 - ЗИП для ТОиР оборудования;
 - новые покупные комплектующие для тестирования в рамках проектов разработки новых продуктов.
- Проблема (со слов заказчика): частые нарушения сроков поставки при закупках двух последних видов ТМЦ.

Постановка задачи для исследования

Являются ли процессы «закупок ТМЦ» по разным видам ТМЦ вариантами одного и того же процесса (в рамках единой группы процессов «Закупки ТМЦ») или это разные процессы?

- ✓ с точки зрения необходимых компетенций (знания, умения, навыки)
- ✓ с точки зрения формальной логики («от возникновения потребности до ТМЦ на складе»)
- ✓ с точки зрения «объектов управления» (CoreStream)

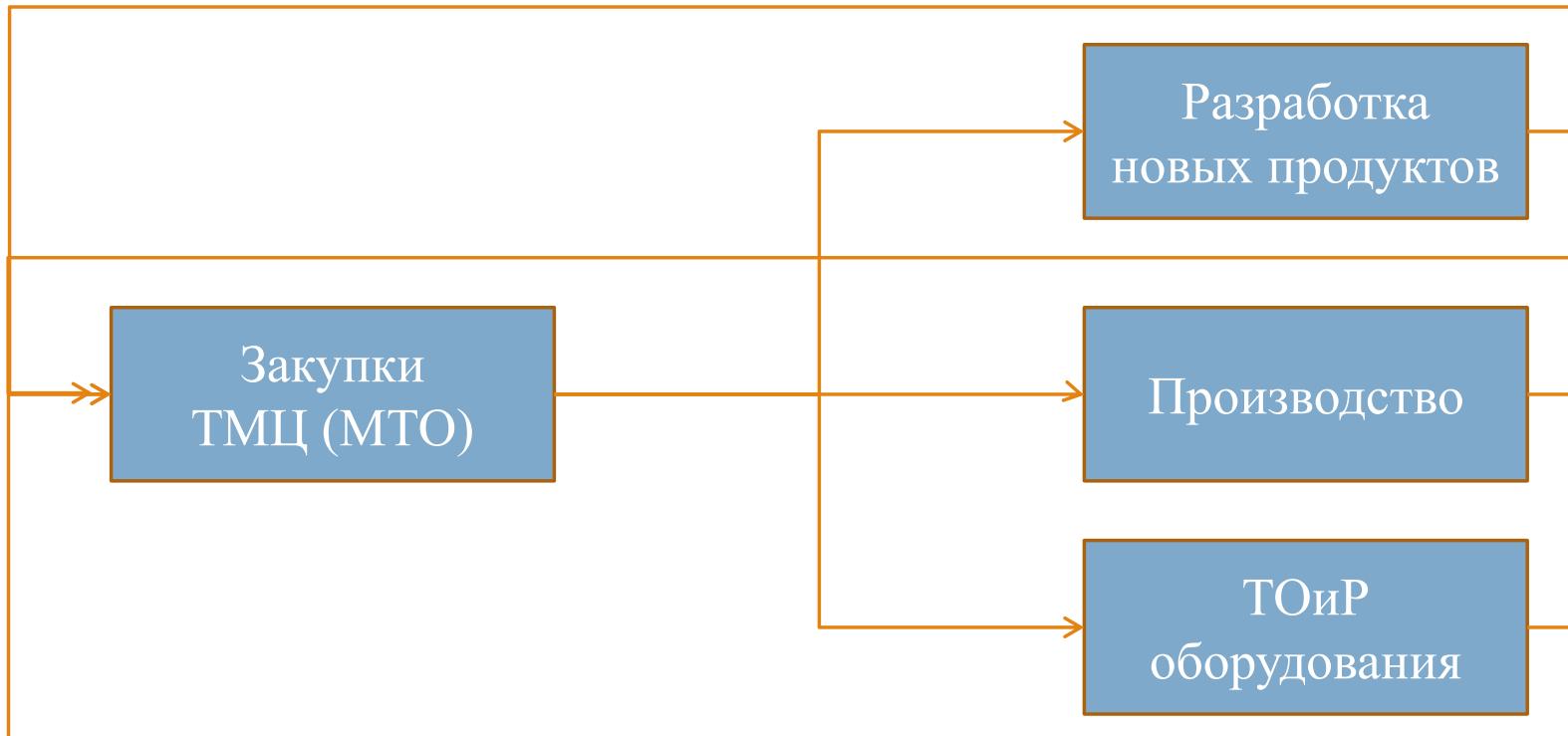
Постановка задачи для исследования

Являются ли процессы «закупок ТМЦ» по разным видам ТМЦ вариантами одного и того же процесса (в рамках единой группы процессов «Закупки ТМЦ») или это разные процессы?

- ✗ с точки зрения содержательной логики и результатов процессов (КОГДА возникла потребность, какая информация есть на входе процесса, куда и как дальше будут использованы результаты процесса)
- разные объемы и частота закупок;
 - разное использование выхода;
 - разная политика управления запасами;
 - ОЧЕНЬ разный уровень неопределенности.

Возможные варианты решения

Вариант 1. Одно подразделение, одна группа процессов на ландшафте процессов (функциональная оргструктура; функциональная архитектура процессов / выделение процессов «по компетенциям»).



Возможные варианты решения

Вариант 2. Одно подразделение, разные процессы на ландшафте процессов (функциональная оргструктура; процессная архитектура процессов / выделение процессов «по результатам»).



Возможные варианты решения

Вариант 3. Кросс-функциональные команды, разные процессы на ландшафте процессов («процессная» оргструктура / инкапсуляция процессов в подразделениях; процессная архитектура процессов).



Возможны ли кросс-функциональные команды?

Мнение президента АВРМР Russia (цитаты):

- «Сначала нужно определиться, какие функции возложены на какие подразделения...врожденные дефекты функционального управления необходимо компенсировать, ... для этого и нужны бизнес-процессы»;
- «если раздать узких специалистов под начало людей, которые не разбираются в их предмете, то они будут вертеть такими начальниками, как захотят».

Следствие: организационная структура первична, процессы - вторичны.

Кросс-функциональные команды - невозможны.

Возможны ли кросс-функциональные команды?

Способы реинжиниринга бизнес-процессов (М.Хаммер, Дж. Чампи «Реинжиниринг корпорации»):

- объединение функциональных операций под ответственностью «координатора сделки» (IBM Credit) / «ситуационного работника» (теле^{коммуникационная} компания);
- объединение функциональных специалистов в «ситуационную команду» (Белл Атлантик) = «мини-проект».

«Компании могут подвергнуть реинжинирингу только бизнес-процессы.., а не сами административные организации, созданные для их осуществления. Отдел «счета поставщиков» невозможно подвергнуть реинжинирингу».

Возможны ли кросс-функциональные команды?

PMBoK:

- команда проекта — это группа лиц, которая выполняет работы проекта для достижения его целей;
- члены команды приносят свой уникальный вклад в достижение целей, могут быть экспертами в области технологии, финансов, маркетинга и других областях;
- руководитель проекта, подобно дирижёру, не выступает экспертом в каждой задаче, но организует процесс и управляет им так, чтобы все специалисты были на своих местах и играли положенные им роли.

Резюме и выводы

Подводя итоги:

1. Итогового апробированного решения по кросс-функциональным подразделениям у меня нет (кейс с открытым финалом).
2. Как показывает анализ источников, большинство контраргументов по поводу невозможности такого решения - субъективны.
3. Граничным условием целесообразности применения решения является наличие достаточной трудоемкости функциональных операций в процессе (не менее уровня нормативной загрузки штатной единицы).

Спасибо за внимание!

ОСТАЛИСЬ ВОПРОСЫ? ГОТОВ ОБСУДИТЬ!