

ВОРОБЬЕВ А.А.

Управляющий партнер
Консалтинговой группы
«ФИНЭКС», Директор ЗАО
«ФИНЭКС Качество»



ЯРИН А.В.

Руководитель проектов
по развитию систем
менеджмента ЗАО
«ФИНЭКС Качество»



ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ ПОСТРОЕНИЯ МОДЕЛИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В РЕГИОНАЛЬНЫХ СЕТЕВЫХ КОМПАНИЯХ

В настоящее время осуществляется широкомасштабное внедрение Систем менеджмента качества (СМК) в дочерних и зависимых обществах ОАО РАО «ЕЭС России», которое было инициировано Приказом ОАО РАО «ЕЭС России» от 05.12.2005 № 788. В письме ОАО РАО «ЕЭС России» от 18.01.2007 № ПВ780 говорится о необходимости расширения использования лучших мировых практик и методологий по совершенствованию и повышению эффективности управления. Одной из таких методологий является процессный подход, предполагающий описание и оптимизацию бизнес-процессов компании. В настоящей статье обобщен опыт консультантов ЗАО «ФИНЭКС Качество» реализации проектов по созданию СМК в 12-ти региональных сетевых компаниях, основное внимание уделено внедрению процессного подхода.

Процессный подход уже давно используется многими организациями как наиболее прогрессивный инструмент управления, нацеленный на достижение результатов. Существует множество мнений, что считать процессом и какие требования необходимо реализовать, чтобы внедрить

процессное управление, однако мы будем пользоваться в нашей статье терминами и требованиями, включенными в стандарты ISO серии 9000. Выбор стандарта обусловлен наиболее частым его применением при выстраивании процессного управления. Пункт 4.1 стандарта ISO 9001:2000 «Общие требования» говорит о том, что «Организация должна идентифицировать процессы..., установить последовательность этих процессов и их взаимодействие..., установить критерии и методы...», «Менеджмент этих процессов должен осуществляться в соответствии с требованиями настоящего МС...». Пункт 8.2.3 стандарта ISO 9001:2000 «Мониторинг и измерение процессов» подчеркивает: «Организация должна применять подходящие методы мониторинга и ... измерения процессов системы менеджмента качества...».

Для того чтобы разобраться в сути процессного подхода, необходимо понять, что же такое «процесс». Международный стандарт на системы менеджмента качества ISO 9000:2000 определяет процесс как «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют входы в выходы». Там же дается пояснение, что «любая деятельность или совокупность видов деятельности, которая использует ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс». Других определений процесса, закрепленных на международном или государственном уровне, не существует. Однако существует множество уточнений указанного выше определения. Главное уточнение – это должна быть не просто «любая деятельность», а деятельность, приносящая пользу клиенту. Клиент здесь – тот, кто получает

«выходы» (результаты) процесса. При этом клиент может быть как внешним (потребитель товаров, или услуг), так и внутренним (конкретное должностное лицо, подразделение или следующий процесс в сети процессов предприятия).

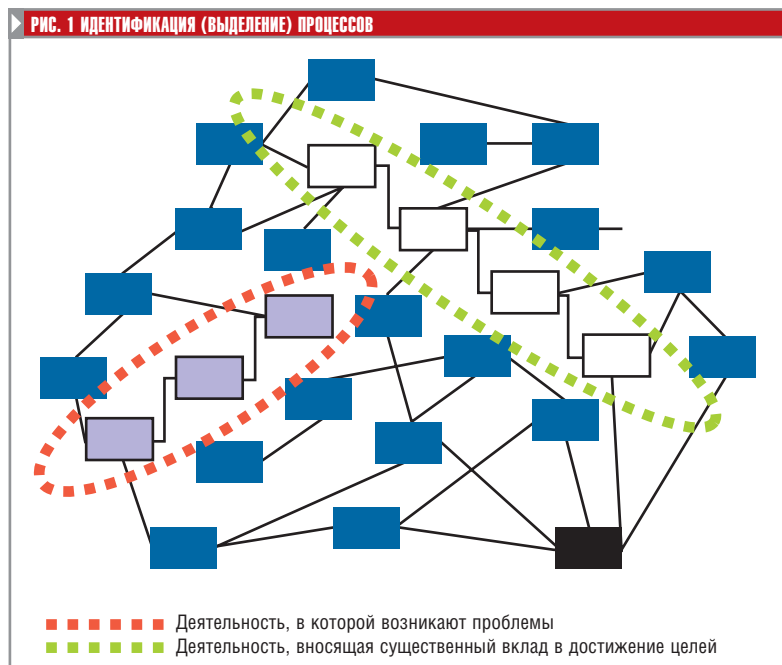
Один из восьми принципов менеджмента качества, на которых основана серия стандартов ISO 9000:2000, относится к процессному подходу и формулируется следующим образом: «Желаемый результат достигается более результативно, когда видами деятельности и связанными с ними ресурсами управляют как процессом.» Вторым важным принципом менеджмента качества, который тесно связан с процессным подходом, является системный подход к менеджменту, который заявляет, что «Идентификация, понимание и управление взаимосвязанными процессами как системой способствует результативности и эффективности организации при достижении ее целей».

ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЦЕССОВ

Для начала попробуем определить деятельность, которая будет управляться по принципам процессного управления. Существует два подхода для выделения такой деятельности, и они обусловлены тем, что при помощи внедрения процессного управления компания, как правило, хочет решить какую либо проблему, или реализовать какую либо цель. Именно поэтому компании используют принципы выделения процессов под свои проблемные зоны или для достижения поставленных целей. Мы же советуем использовать для выделения процессов одновременно оба принципа.

Принцип выделения процессов под проблемные зоны предусматривает, что компания идентифицирует свои проблемные зоны и соотносит их с видами деятельности, в которых могут возникать эти проблемы. Именно эти виды деятельности мы рекомендуем организациям представить в виде процессов. Принцип выделения процессов под цели организации предусматривает, что компания определит виды деятельности, которые вносят наиболее существенный вклад в достижение поставленных целей. Данные виды деятельности мы также рекомендуем представить в виде процессов. Мы оставляем за рамками нашей статьи способы идентификации таких видов деятельности, скажем лишь о том, что эти способы настолько понятны и просты, что для их освоения не требуется специальной подготовки.

Итогом проделанной работы по идентификации (выделению) процессов должен стать список процессов с их названием и кратким описанием функций, которые включает в себя процесс. Схематически выделение процессов из общих видов деятельности показано на рис. 1. Указание основных функций необходимо для понимания сущности процесса, поскольку



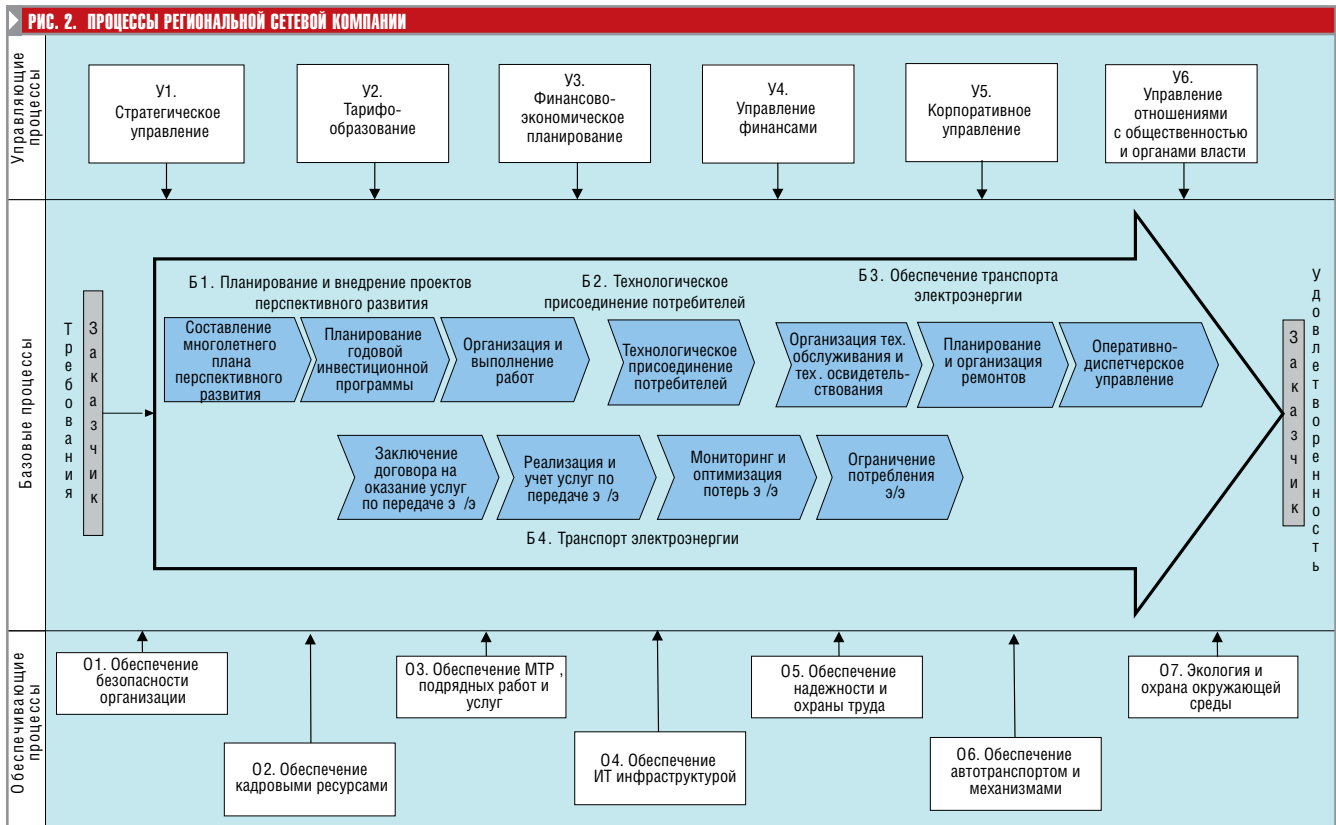
одно наименование процесса мало о чем говорит, и могут возникнуть противоречивые представления. Приведем простой пример. Предположим, что мы назвали процесс «Управление договорами», при этом возникает вопрос: Будет ли данный процесс включать в себя рассылку договоров и контроль исполнения договорных обязательств или ограничится согласованием и подписанием таковых? Выделяя основные функции процесса, мы преследуем еще одну цель, связанную с определением границ процесса и его владельца, но об этом чуть позже.

Табл. 1. Перечень процессов компании

УТВЕРЖДАЮ:

« ___ » _____ 200_ г.

Процесс	Функции
Технологическое присоединение	<ul style="list-style-type: none"> - Прием и регистрация заявления потребителя. - Подготовка технических условий и договоров. - Приемка и ввод в эксплуатацию электросетевых объектов. - Приемка электросетевых объектов потребителя. - Оформление правоустанавливающих документов на объекты. - Подключение потребителя непосредственно к э/сетям.
Обеспечение кадровыми ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> - Анализ потребности в кадровых ресурсах - Подбор сотрудников компании



Для перехода к следующей стадии мы должны получить результат в виде документа утвержденного высшим руководством, в котором будут указаны процессы и краткий функционал этих процессов. Пример такого документа приведен в табл. 1 (представлен небольшой фрагмент таблицы).

Утверждение на высшем уровне – это знаковое событие, которое во-первых, говорит о том, что высшее руководство согласно и осознанно делает выбор, что именно этой деятельностью будем управлять как процессом, а также принимает на себя обязательства по выделению времени и ресурсов. Во-вторых, утвержденный список дает общее представление о составе работ, трудоемкости и длительности проекта по внедрению процессного управления.

ВИДЫ ПРОЦЕССОВ

Многие организации в этом списке предусматривают разделение процессов на основные (базовые), обеспечивающие (поддерживающие) и процессы управления. Заметим, что стандарт ISO 9001 не требует такого разделения процессов на типы и это никоим образом не принижает статус какого-либо из процессов, попавшего, например, в группу обеспечения (поддержки), а не в группу основных процессов. Требования едины для всех. Разделение на типы делается для понимания деятельности, приносящей добавленную стоимость конечному продукту (услуге) – группа основных

(базовых) процессов – и деятельности, напрямую не приносящей добавленной стоимости, но без которой компании не обойтись – группа обеспечивающих (поддерживающих) процессов. Приведем примеры деятельности нашей (консалтинговой) и региональной сетевой компании. Для региональной сетевой компании к группе основных процессов можно отнести следующие: реализация услуг, технологическое присоединение... т.е. процессы за которые региональная сетевая компания получает деньги, а вот процессы подготовки и подбора персонала будут относиться к обеспечивающим (поддерживающим) процессам, т.к. за эту деятельность потребители не платят, и компания это делает для обеспечения функционирования своих основных процессов. А теперь рассмотрим аналогичный подход на примере консалтинговой компании, коей являемся мы. Для нас основными процессам будут следующие: обучение, консультирование..., а в группе поддержки будут значиться процессы: обеспечение орг. техникой, организация переезда до заказчика... С группой управляющих процессов все намного проще. К процессам управления будут относиться все процессы, связанные с разработкой стратегии, направленной на развитие, и оценкой деятельности, т.е. процессы, задающие тон и направление движения организации, и оценивающие (анализирующие) полученные результаты. Наглядные примеры группировки процессов региональной сетевой компании по типам приведены на рис. 2.

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ПРОЦЕССОВ

Помимо идентификации процессов стандарт ISO 9001 требует определение их последовательности и взаимодействия. Последовательность предполагает, что организация должна определить очередность процессов (кто за кем следует), как это выполнено на рис. 2. для основных (базовых) процессов. На наш взгляд последовательность целесообразно и возможно определить только для группы основных (базовых) процессов, поскольку они инициируются потребителем и им же заканчиваются, а так же они последовательно выполняются, тогда как процессы, обеспечивающие (поддерживающие) могут быть инициированы любым основным процессом или процессом управления в любой момент.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПРОЦЕССОВ

Взаимодействие предполагает, что между процессами должен быть налажен обмен информацией и результатами. Особенное это важно, когда выход (результат) одного процесса является входом в следующий. Взаимодействие процессов происходит через входы и выходы, об этом подробно сказано в следующем разделе.

ХАРАКТЕРИСТИКИ, ПРИСУЩЕ ПРОЦЕССУ

И наконец, мы дошли до долгожданной развязки, в которой мы обещали дать ответ, что значит представить деятельность в виде процесса, и по каким критериям можно судить, что деятельностью управляют как процессом? Давайте попробуем разобраться в этом.

Итак, чтобы деятельность можно было назвать процессом, она должна иметь набор характеристик, для определения которых необходимо проделать ряд последовательных шагов:

Шаг 1. Определяем цель процесса.

Мы не будем здесь подробно описывать принципы формулирования целей, поскольку для этого необходимо написать еще одну статью. Скажем лишь о том, что цели процессов обязательно должны быть сопряжены со стратегическими целями компании.

Шаг 2. Определяем владельца процесса.

Владелец или руководитель процесса – это лицо, несущее ответственность за результат процесса и имеющее полномочия на его изменение и улучшение. Такое лицо должно быть в единственном числе, поскольку два и более ответственных порождают безответственность. Данное лицо не период внедрения процессного управления будет отвечать за создание процесса, а в будущем ему в управление будут переданы ресурсы для выполнения процесса и его улучшения.

Шаг 3. Определяем границы процесса.

Определяем событие инициирующее процесс и событие завершающее процесс – это

есть границы процесса. Границы нужны для определения ответственности владельца за операции (шаги) внутри процесса и лиц, выполняющих эти операции.

Шаг 4. Определяем выходы (результат) процесса и потребителей выходов.

Потребителями выходов являются следующие процессы, тем самым создаются «продуктовые» связи. Продукт (выход) одного процесса потребляет следующий процесс, для него он является входом.

Шаг 5. Определяем входы и их поставщиков. Смотри комментарии к шагу 4.

Шаг 6. Определяем ресурсы, необходимые для преобразования входов в выходы.

К ресурсам относятся персонал, участвующий в процессе, денежные средства, необходимые для выполнения процесса и инфраструктура, необходимая для выполнения процесса.

Шаг 7. Проводим описание процесса

Во время описания процесса необходимо определить шаги процесса, приводящие к результату. Для этих целей целесообразно выбрать программный продукт, в котором будет вестись моделирование (описание) процессов. На рынке представлено несколько таких систем, однако мы и наши клиенты выбрали для этих целей приемлемый по цене и доступный для восприятия программный продукт «Business Studio» (см. Краткое описание).

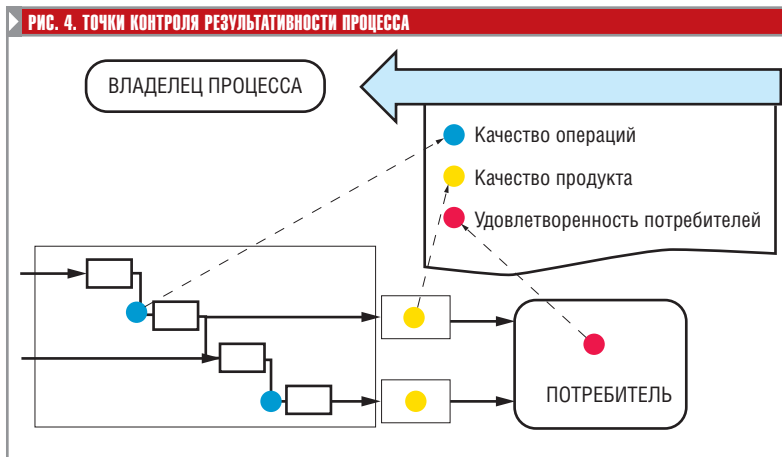
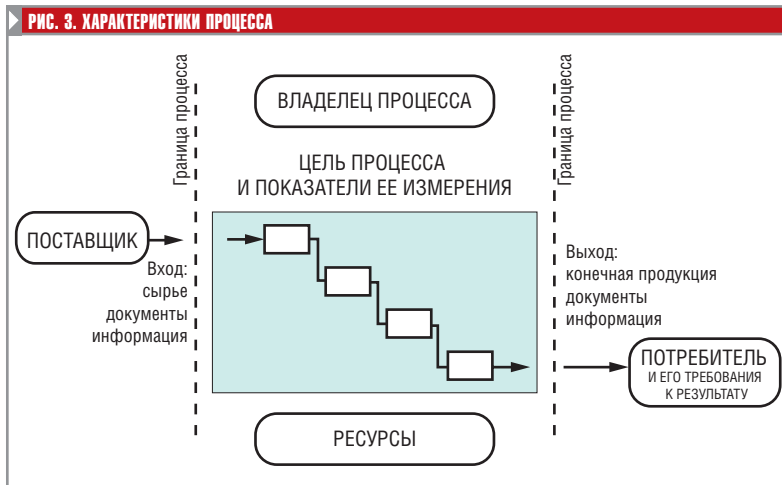
Шаг 8. Определяем критерии результативности процесса.

Критерии результативности – показатели, характеризующие, как хорошо выполняется процесс, и насколько он способен достигать результата, которого от него ожидают. При определении критериев необходимо также разработать методику, по которой будут собираться данные по установленным показателям и вестись подсчеты.

ПРОГРАММНЫЙ ПРОДУКТ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

На наш взгляд, эффективная реализация процессного подхода невозможна без применения современных информационных систем бизнес-моделирования. Одной из лучших систем в этом классе является «Business Studio», основное назначение которой – описание моделей бизнес-процессов предприятия, стратегических целей и показателей эффективности, организационных структур, документооборота с автоматической генерацией регламентов процессов, процедур, положений о подразделениях и должностных инструкций, доступных на каждом рабочем месте.

«Business Studio» предоставляет возможность организациям разработать и поддерживать модель бизнес-процессов и весь набор регламентной документации в актуальном состоянии. Благодаря способности автоматически формировать и перестраивать регламентные документы, минимизируется время между изменением бизнес-процессов и предоставлением сотрудникам организации актуальных документов. Это особенно важно для организаций, внедряющих или уже внедривших систему менеджмента качества по международным стандартам ISO 9001.



Графическое отражение шагов представлено на рис. 3.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОЦЕССА

Во время реализации процессного подхода основные трудности возникают с определением критериев результативности процессов и разработкой методики сбора и обработки данных (Шаг 8). Мы рекомендуем проводить оценку результативности процессов по трем составляющим:

1. Показатели результативности процесса (качество операций).
2. Показатели выхода процесса (качество продукта, услуги).
3. Показатели удовлетворенности потребителя.

Графическое отражение представлено на рис. 4.

Приведем примеры возможных критериев и показателей результативности процесса «Подбор персонала», выделяемого в региональных сетевых компаниях, а так же методику сбора данных и расчета. Значения показателей убранны нами намеренно, поскольку они являются коммерческой тайной организации и огласке не подлежат.

Пример 1.

Критерий: Стоимость подбора на 1 кандидата.
Показатель: Количество затраченных денежных средств.

Значение показателя: от ___ до ___ т.р. на руководителя,
от ___ до ___ т.р. на рабочего.

Методика расчета: Рассчитывается среднее значение показателя за квартал руководителем отдела по управлению персоналом и предоставляется руководителю процесса с расшифровкой полученного значения и комментариями за 2 дня до завершения квартала.

Пример 2.

Критерий: Качество подбора.

Показатель: Количество кандидатов прошедших испытательный срок.

Значение показателя: от ___ до ___ %

Методика расчета: Рассчитывается как отношение кандидатов, прошедших испытательный срок, к общему количеству принятых. Показатель рассчитывается руководителем отдела по управлению персоналом и предоставляется руководителю процесса с расшифровкой полученного значения и комментариями до 25 декабря (данные берутся по итогам года).

Пример 3.

Критерий: Длительность подбора.

Показатель: Время, затраченное на подбор.
Значение показателя: от ___ до ___ дней для руководителей.

от ___ до ___ дней для рабочего.

Методика расчета: Рассчитывается как среднее значение времени затраченного на подбор кандидата, начиная от даты подачи заявки на подбор, заканчивая выходом кандидата на рабочее место. Показатель рассчитывается руководителем отдела по управлению персоналом и предоставляется руководителю процесса с расшифровкой полученного значения и комментариями. Данные для расчета берутся за квартал.

УПРАВЛЕНИЕ И УЛУЧШЕНИЕ ПРОЦЕССА

После того как проделаны все вышеуказанные шаги можно приступать к управлению процессом. Что значит управлять процессом? В нашем понимании управление процессом подразумевает сбор и анализ данных о результативности процесса (исполнение шага 8) и принятие на их основе управленческих решений, а также выделение ресурсов, направленных на улучшение, стабилизацию процесса (если он не результативен) и, если необходимо, его улучшение или реинжиниринг (перестроение).

Управление процессом – это цикл, повторяющийся через определенный интервал времени. Через цикл управления процессом обеспечивается его постоянное улучшение. Графическое представление цикла отражено на рис. 5.

САМООЦЕНКА ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Каким образом можно оценить, удалось ли Вам внедрить процессный подход? Организация, успешно внедрившая процессный подход, должна обладать следующими характеристиками. Во-первых, процессы названы и четко определены, отношения между процессами поняты в терминах границ, входов, выходов, начала и окончания, а также требований потребителей. Во-вторых, в такой организации каждый служащий понимает, в каком процессе он работает, какие цели у этого процесса, какой вклад этот служащий вносит в достижение целей и

тем самым в успех всей компании. В-третьих, каждый процесс в организации, ориентированной на процессный подход, должен быть оснащен способами измерения его входов и выходов, позволяющими оценивать движение к цели процесса и компании. В-четвертых, процесс-ориентированная организация должна иметь механизмы, позволяющие систематически повышать эффективность и результативность процессов с использованием методов решения проблем, постоянного улучшения процессов и модернизации процессов. И, наконец, управление бизнесом в такой компании осуществляют через управление ее процессами.

ВЫВОДЫ

По мнению авторов, процессный подход – это один из основных инструментов, которые может использовать руководитель, планируя реорганизацию системы управления. Поэтому в заключение мы решили дать несколько советов топ-менеджерам энергокомпаний по применению процессного подхода.

1. Процессный подход лучше внедрять «сверху» (через принятие решения, осознание и лидерство руководства компании), а не «снизу» (по инициативе службы информационных технологий «для построения информационной системы» или службы качества «для получения сертификата на соответствие ISO 9001:2000»). Как всегда, если это инициатива снизу, то процессный подход не будет восприниматься всерьез и ожидаемого эффекта его «внедрение» не даст (скорее всего, внедрение будет формальным).

2. Для лучшего понимания процессного подхода необходимо провести обучение всего персонала, включая руководство. Многие заблуж-

даются, что знают все необходимое для успешного управления предприятием (особенно это касается руководителей высшего звена). Необходимо изменить мышление сотрудников, сместить фокус на потребителя, привить навыки командной работы.

3. Нельзя «поручать внедрение» процессного подхода какой-либо одной из служб компании (например, отделу развития). Должны быть вовлечены все участники процессов предприятия (по сути, весь персонал)!

4. Система процессного управления должна быть согласована с уже существующими системами на предприятии (такими как, система стратегического управления и система мотивации). То есть в любой компании должна быть единая интегрированная система управления (а не так, как часто встречается: на предприятии «построена» система менеджмента качества, но стратегическое управление – отдельно, процессный подход – формально, мотивации – нет вообще!).

5. Лучше начинать с разработки стратегических целей компании, а уже затем, на их основе, переходить к определению целей процессов. Отсутствие четких ориентиров при определении показателей процессов приводит к тому, что выбираются наиболее легкие для достижения, часто формальные показатели, как правило, никакого отношения не имеющие ни к стратегии развития компании, ни к улучшению бизнеса.

6. Если вы хотите после внедрения процессного подхода организовать на постоянной основе деятельность по улучшению процессов, то вам необходимо выстроить систему мотивации, источником для которой будет служить экономический эффект от мероприятий по улучшению процессов.

