

Дорожная карта улучшения деятельности и Процессов

Шестаков Александр

7 октября 2021 года

Менталитет российского менеджмента не готов к управлению процессами, слишком динамичны изменения.

Руководители по привычке управляют отделами, задачами, функциями. Улучшение системы управления – задача очень творческая, очень не простая, но все ищут шаблонов и готовых рецептов. Технологическое мышление.

ЗАБЛУЖДЕНИЯ

Заблуждения присущи человечеству во многих предметных областях, в том числе и в менеджменте, существует достаточно большое количество «общепринятых» заблуждений, с многими из которых специалисты молчаливо согласились, пытаясь безуспешно их использовать.

Мифы упрочиваются, псевдонаучные рассуждения ширятся, наукообразные построения развиваются.

Лженаука «Внедрение системы менеджмента» на базе «ландшафта процессов» и «обязательных документов» процветает.

ЗАБЛУЖДЕНИЯ

ГОСТ Р ИСО 9000-2015: «2.4.2 Каждая организация выполняет деятельность по менеджменту качества независимо от того, спланирована она формально или нет. ... Необходимо определить деятельность, которая уже выполняется в организации и насколько она соответствует среде организации».

ГОСТ Р ИСО 9001-2015: «0.1 Общие положения. ... Настоящий стандарт не предполагает необходимость использования специальной терминологии настоящего стандарта в организации».

Объект управления

В результате заблуждений относительно процессного подхода: что якобы процессы легко описать, процессы – это проще простого, мало кто управляет процессами. Процессный подход совсем не прост, мало утвердить документ с описанием деятельности, прежде всего необходимо понять показатели процесса, цели его улучшений, способы мониторинга улучшений.

Процесс – объект управления, этого никто не хочет понять.

Улучшение процессов – процесс творческий и ресурсоемкий и для того, чтобы потраченное время и инвестиции в разработку окупались, необходимо провести большую подготовительную работу. Ошибочно кажется, что любое улучшение в деятельности любой компании является или может являться улучшением процессов. Например, если компания снижает себестоимость, закупая сырье дешевле и поближе, в данном случае изменения процессов не происходит, показатели процесса улучшаются, зачастую в неуправляемых условиях.

Дорожная карта

Дорожная карта (roadmap) — представление задач для достижения желаемых целей в длительной перспективе.

«Дорожная карта» (Road map) по сути – сценарий развития компании, соглашение о наиболее важных мероприятиях для достижения стратегических целей.

ДК – документ реализации стратегии компании. Кто-то называет Дорожной картой только набор целей, не указывая мероприятий, без методов достижения этих целей, кто-то указывает в ДК и цели и мероприятия, кто-то прописывает в ДК стратегию развития в общих словах. ДК – это всегда план, но на более длительный период, что-то более стратегическое.

Главное отличие ДК от всего громадьи планов и программ – ДК должна быть взаимосвязана со стратегией компании, со стратегическими целями. Если у компании нету долгосрочных целей года на три, если есть только прикидки на ближайшие пол года, то этой компании не нужна не только ДК, ей даже планы не нужны, достаточно каждый день проводить совещания, на которых синхронизировать представления менеджеров о насущных задачах.

Начальная дорожная карта

для перехода от функционального менеджмента к процессному, могут быть указаны мероприятия, с помощью которых нужно:

1. Провести диагностику и выявить в деятельности «узкие места»;
2. Согласовать «узкое место» с руководителями, назвать это проблемой; 3. Уточнить описание процесса, внутри которого располагается это узкое место;
4. Установить новые Целевые показатели для этого процесса с этим узким местом, гармонизировать показатели процесса со стратегическими целями;
5. Выявить связь этих показателей с Целями и Рисками высшего уровня;
6. Разработать план для устранения «узкого места» с проведением корректирующих мероприятий;
7. Провести корректирующие меры, осуществить реинжиниринг;
8. Измерить результаты проведенных улучшений, понять, насколько улучшен процесс;
9. Написать и согласовать Отчет обо всем этом и широко распространить его;
10. Утвердить новое описание процесса с новыми целевыми показателями.

Подобное этому «Плану перехода» частично осуществляется на многих предприятиях, особенно машиностроительных, особенно 6 и 7 пункты этой последовательности. К исполнению этой ДК нужно подойти осторожно, поясняя и уточняя стратегические цели развития компании с учетом улучшения ее процессов, а также с учетом рисков и возможностей.

Камень у перекрестка

Хороший пример Дорожной карты у витязя на распутье дорог: «Налево пойдешь, жена заругает», «Прямо пойдешь, проблем огребешь», «Направо пойдешь, до цели дойдешь».

В жизни обычно перекресток семи дорог.

В природе любого бизнеса существует кругооборот рисков и возможностей, они все время видоизменяются, перетекают одно в другое. Риски начала 2020 года к концу 2020 года – как небо и земля. Круговорот рисков взаимосвязан с «водопадом возможностей», и те и другие должны быть взаимосвязаны со стратегическими Целями.

Можно формулировать ряд рисков и целей, отталкиваясь от перечня возможностей по улучшению деятельности компании:

Перечень возможностей улучшения деятельности

От возможностей к целям:

Возможности	Риски	Цели
Поиск, нахождение и устранение узких мест.	Дезинформация руководителей о проводимой работе.	Повышение лояльности персонала на X% в течение 3 лет,
Повышение квалификации персонала.	Неудачное обучение.	Снижение дефектности через 2 года на X%.
Улучшение корпоративной культуры.	Плохой консультант, предлагающий чужие шаблоны.	Снижение себестоимости через 3 года на X%.
Повышение мотивации персонала.	Неверное описание процессов.	Снижение времени согласования решений управленческих в два раза через 2 года.
Улучшение исполнительской дисциплины.	Неверные показатели деятельности.	
Улучшение описания процессов.	Неверная структура компании.	
Выявление наиболее важных показателей.	Управление функциями и людьми вместо управления процессами.	

Цели – Риски – Процессы – Возможности

Можно отталкиваться от риска и идти к целям через возможности, можно плясать от целей, что все чаще всего делают.

Система управления предприятием адекватна только при устойчивом стуле о 4 ножках – «Цели – Риски – Процессы – Возможности», они должны быть между собой согласованы.

Вопрос от чего отталкиваться, от какой печки танцевать интересен, зависит от специфики деятельности и стиля высшего менеджмента.

Осторожный руководитель видит лучше всего риски и от них отталкивается.

Руководитель активный увидит лучше возможности и начинать может с них.

Водопад возможностей

необходимо иметь для управляемого движения вперед. Пример – наступление войска, сначала следует найти узкое место в обороне противника, потом расширять наступление за счет наиболее правильных направлений, перерезая дороги, захватывая и удерживая высоты, потом пытаться обходить укрепления, чтобы не штурмовать их в лоб.

Логичная Дорожная карта должна отталкиваться от водопада возможностей. В деятельности любого предприятия всегда как у полководца есть несколько вариантов, пойти в лоб проблемам и истратить неоправданно много ресурсов, или сначала подумать.

Существует в любой момент времени у любого предприятия масса возможностей:

- 1.Повышать качество продукции за счет инвестиций или кредитов,
- 2.Снижать качество продукции,
- 3.Снижать себестоимость продукции за счет оптимизации процессов производства,
- 4.Сокращать сроки закупки и производства с помощью оптимизации процессов.
- 5.Увеличивать объем производства продукции того же качества.

Водопад возможностей

Дорожная карта

Водопад возможностей	Сроки выполнения	Цели
1.Поиск, нахождение и устранение узких мест.	Октябрь – ноябрь 2021	Выявить не менее 2-3 узких мест.
2.Выявления наиболее важных показателей процесса.	Декабрь 2021 – февраль 2022	Согласовать реальные показатели процессов с узкими местами.
3.Повышение квалификации управленческого персонала.	Январь 2022 управление процессами. Февраль 2021 – стратегический менеджмент. Март 2022 – управление качеством.	Повышение степени понимания задач управления процессами во взаимосвязи с задачами развития предприятия.
4.Создание рабочих групп для улучшения процессов	Апрель 2022	Выбор наиболее активных людей.
5.Планирование корректирующих мероприятий для улучшения процесса.	Май – июль 2022.	Разработка планов.
6.Измерение проведенных улучшений, чтоб понять, насколько улучшен процесс.	Июль – август 2022	Отчет по показателям и характеристикам процессов.
7.Согласовать Отчет обо всем этом и широко распространить его	Сентябрь 2022	Повысить степень информированности руководителей о процессах и об этом проекте.
8.Утвердить новое описание процесса с новыми целевыми показателями	Декабрь 2022	Обеспечить понятный доступ руководителям и сотрудникам к описаниям процессов.

Какие нужны процессы в идеале

Систему целеполагания OKR (Objectives and Key Results) придумали в компании Intel в 70-х, затем венчурный инвестор Джон Дорр внедрил ее в начинающем стартапе Google в 1999 года. «Цели и ключевые результаты» считается «новой американской» системой, как всегда «забытая старая»: система развертывания целей совместно всем рабочим коллективом – "Хосин канри" в Японии появилась в 1958 г. для установления и контроля достижения показателей стратегических направлений деятельности организации. Хосин канри - система управления стратегическими изменениями, и это развертывание политики основано на использовании цикла PDCA, который также лежит в основе Процессного подхода, методология для планирования, установления и доведения до исполнителей целей организации и оперативного анализа ее работы, обеспечивая координацию всех действий, направленных на достижение правильно сформулированных стратегических целей.

В противном случае все улучшения процессов, даже не случайные, будут забыты, непоняты. Необходимо понять «как есть» процесс и «как надо», для чего и что именно в процессе необходимо улучшить, как именно это сделать, зафиксировать все это в Плане, сделать Отчет, чтобы в дальнейшем использовать успешный опыт.

Нужно понять какие нужны процессы в идеале для достижения целей,

не улучшать то, что есть сейчас.

Антисистема

САМОУНИЧТОЖЕНИЕ - НЕОТЪЕМЛЕМОЕ СВОЙСТВО СИСТЕМЫ.

«Из остатков разрушенного сарая небоскреб не построишь,
построишь в лучшем случае другой сарай,
только еще хуже прежнего»

А. Зиновьев.

В любой системе управления есть разрушительные моменты или
элементы.

Процесс – тоже система.

Наличие заблуждений в системе управления – обязательно.