

Процессный подход- наиболее действенный инструмент повышения эффективности

Все чаще и чаще в своей практической деятельности сталкиваюсь с вопросом-что же все-таки реально может обеспечить повышение эффективности работы предприятия. И не важно, какой деятельностью занимается это предприятие-будь то производство оборудования, транспортные услуги, производство пищевой продукции, общепит или ритейл с собственным производством. Все они работают на удовлетворение своего потребителя. Ведь цель любого бизнеса-продать то, что произведено. И продать с наибольшей выгодой для себя, то есть по максимально возможной цене и при этом затратить на производство минимум ресурсов. И тут в игру вступает рынок, та конкурентная среда, которая неумолимо диктует свои условия, а это, в свою очередь, заставляет производителей товаров и услуг искать все новые и новые инструменты, которые позволят выводить на рынок конкурентоспособную продукцию. И если задать в интернете ключевые слова типа «повысить эффективность производства», то выскочит множество предложений, большинство которых связано с цифровизацией, программными продуктами, внедрение которых, следуя логике тех, кто их предлагает, позволит именно снизить издержки и повысить эффективность. Но так ли это на самом деле?

Недавно общался с представителями именно такой компании. Они очень красочно расписали свой программный продукт, и убеждали в том, что одним кликом мыши можно получить нужный результат-кто что должен делать, в какие сроки, кто несет ответственность, как будет происходить мониторинг и т.п. В демонстрационной версии я увидел красивые схемы и практически все красивые слова, какие только можно отнести к категории «Менеджмент». Мы поможем настроить оперативное и стратегическое управление, поможем контролировать все бизнес-процессы, финансы, маркетинг, ресурсы, сформировать эффективную команду, наладить взаимодействие, определиться с KPI и еще много-много всего. Я внимательно посмотрел эту презентацию, прослушал комментарии и задал всего два вопроса: А чем вы будете наполнять эту вашу программу, чтобы она заработала? Вы предложили программное обеспечение. Но это инструмент. А к чему вы приложите это ваше ПО? Они (их было трое) очень сильно задумались и молчание несколько затянулось. Наконец от самого старшего по должности прозвучал ответ: «А это все должно быть на предприятии»!?. Они, конечно же, имели в виду, что на предприятии должно быть описано то, что они делают. Но ведь в реальности это далеко не так. И они с этим согласились. При дальнейшем обсуждении мы пришли к общему пониманию того, что предприятие должно быть готово к цифровизации. А что под этим подразумевать? И ответ один. И он был дан еще в далеком 2000 году с выходом очередной версии ISO 9001. И это процессный подход. Мой опыт подсказывает, что для достижения эффективности любого бизнеса нужно начинать именно с разработки и внедрения процессной модели действующей системы менеджмента. И даже если на этом этапе на предприятии не разработана система менеджмента, например, в соответствии с требованиями ISO 9001:2015, тогда реализация процессного подхода будет первым этапом в создании системы менеджмента. А вот эти предлагаемые инструменты безусловно интересны именно для возможности автоматизировать все процессы на предприятии. Лишь бы было что автоматизировать.

Мне кажется, что процессному подходу уделяется недостаточное внимание со стороны руководителей высшего звена управления предприятиями, в том числе первых лиц. Почему? Да потому, что он кажется каким-то уж очень простым и легковесным. Но это только на первый взгляд. Углубившись в эту проблему начинаешь понимать, как же много факторов увязываются здесь в один узел. Но ключевым фактором является человек, независимо от того, какую должность он занимает-грузчик или генеральный директор. Процессный подход все расставляет по своим местам и дает важнейшее понимание того, что тот результат, на который нацелено предприятие, зависит от вклада каждого.

Так что же дает процессный подход, в чем его суть и что я могу предложить из своего реального опыта разработки процессной модели системы менеджмента (ПМСМ)? Ответить на этот вопрос однозначно не получится. Потому что каждый ответ влечет за собой очередной вопрос. Но начнем с начала, а именно с того, что может мотивировать руководителя принять решение создавать ПМСМ? В какой-то период функционирования предприятия у руководителя появляется понимание того, что действующая система управления дает сбои, иначе - система становится неуправляемой. Слишком много вопросов выносятся на уровень руководителя и его непосредственные подчиненные (топ-менеджеры) ждут от него решения тех вопросов, которые они не могут (или не хотят, что также имеет место) решать на своем уровне. И при переходе проблемы на уровень первого лица вместе с проблемой переходит и ответственность за принятое решение и за тот результат, который будет получен после реализации этого решения. И это перестает нравиться генеральному директору. Но он слышит от своих подчиненных, что источником всех проблем являются нерадивые исполнители, для которых нужно написать подробные инструкции, что и как делать. Они будут их исполнять и все проблемы исчезнут.

Да, инструкции нужны для того, чтобы детально описать, КАК осуществлять конкретную деятельность. Но прежде всего они нужны для обучения тех, кто только начинает трудиться на данном рабочем месте, исполнять конкретные функции. Но давайте предположим, что для всех написаны инструкции. Будут ли их выполнять те, для кого они предназначены. И здесь очень важна компетентность разработчика. Большая вероятность того, что если в этих инструкциях будет иметь место несовпадение (что вполне возможно) с тем, как работа выполняется в реальности, то их не будут исполнять, потому что нужно перестраивать свою работу, свои манипуляции, свои действия и возникнет множество отговорок, почему так, как написано в инструкции, не нужно делать. А если в этих инструкциях будет написано именно то, как происходит деятельность в реальности, то возникнет вопрос-зачем эта инструкция нужна? И это логично. И в том и в другом случае работа будет идти своим чередом, а написанные инструкции будут лежать в ящике стола. И руководители, ожидающие чего-то такого, что уменьшит их проблемы, с которыми они сталкиваются постоянно, не почувствуют этого. И зададут вопрос-для чего эти инструкции, если проблемы не уходят и их количество с развитием предприятия только увеличивается. И тогда напрашивается вполне логичный вывод - **причина в том, что нет четкости в требованиях на каждом этапе и контроле выполнения этих требований, но не специальными службами, а потребителем на каждом этапе. Не выстроены цепочки обратной связи с целью устранения причин несоответствий на выходах процессов. Должна работать система. И именно это должен обеспечить процессный подход, являющийся элементом системного подхода.**

И проблемы никуда не уйдут, более того, их количество будет расти.

Тогда что же делать?

Сначала о терминах:

Процесс-совокупность взаимосвязанных и(или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата.

Основной процесс-процесс, создающий ценность (добавленную стоимость) для потребителя. К основным процессам можно отнести процессы, описывающие этапы жизненного цикла продукции/ услуг.

Вспомогательный (обеспечивающий) процесс - процесс, не создающий добавленную ценность продукции/ услуг, но он является процессом, обеспечивающим функционирование основного процесса, и без них невозможно функционирование основного процесса. На выходе обеспечивающего процесса-определенные записи, подтверждающие выполнение требований, например-записи по обслуживанию вентиляции, записи по обслуживанию ИТ-инфраструктуры и т.п.

Управляющий процесс – это процесс принятия управленческих решений, на выходе которого именно управленческое решение, являющееся продуктом труда руководителя, например, протокол рассмотрения выполнения плана развития розничной сети с конкретными мероприятиями, сроками и ответственными, решение по результатам анализа бюджета и т.п.

Процессная модель системы менеджмента - графическое, табличное, текстовое, символьное описание процесса либо их взаимосвязанная совокупность.

Владелец процесса - должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении ресурсы - персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о процессе, управляет ходом процесса и несет ответственность за результаты и эффективность процесса.

Процессный подход - применение для управления деятельностью и ресурсами организации системы взаимосвязанных процессов.

Сеть процессов организации - совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, включающих все функции, выполняемые в подразделениях организации.

Вход процесса - ресурс, необходимый для выполнения процесса.

Выход процесса - результат (продукт, услуга) выполнения процесса.

Показатели процесса - количественные и/или качественные параметры, характеризующие процесс и его результат.

Показатели эффективности процесса - параметры процесса, характеризующие взаимоотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Прежде, чем говорить о конкретных шагах по реализации процессного подхода, целесообразно остановиться на некоторых постулатах, которые нужно принять и ими руководствоваться в дальнейшем. Обозначу и прокомментирую наиболее, на мой взгляд, важные из них:

1.Отсутствие заинтересованности первого лица и топ-менеджмента делает невозможным достижение результата этой деятельности.

2.Процессную модель системы менеджмента невозможно построить по шаблону. Каждое предприятие уникально как по инфраструктуре, производственной среде, так и по кадровому составу, включая компетентность как руководителей, так и специалистов и исполнителей. Нигде не прописаны конкретные требования к тому, как реализуется процессный подход. В отличие, например, от требований к созданию системы менеджмента безопасности пищевой продукции, где есть стандарт с конкретными требованиями, например, по анализу и оценке рисков и т.п. Есть одно конкретное требование-реализовать процессный подход (ответ на вопрос «ЧТО?»), но нет ответа на вопрос «КАК»? Поэтому процессный подход реализуется так, как видит его разработчик и насколько его опыта хватает, чтобы создать именно эффективную модель. Конечно, есть соответствующая литература, есть нотации, такие, например, как IDEF0, но они демонстрируют лишь теоретические основы. А вот практика значительно сложнее.

3.В этой работе нельзя полагаться на то, что можно пригласить специалиста-профессионала со стороны и он все сделает за вас. Нет. ПМСМ создается самим предприятием в лице его представителя-специалиста, хорошо представляющего все действующие процессы и имеющего налаженные коммуникации с руководителями подразделений и направлений. Этот специалист должен быть наделен полномочиями, позволяющими ему контактировать с руководителями на всех уровнях управления, привлекать их к обсуждению вопросов, связанных с реализацией этого проекта и требовать выполнения принятых решений.

Консультант, учитывая его знания, опыт и навыки, может лишь помочь этому специалисту в достижении поставленной цели, Его участие, в том числе в обсуждении всех возникающих вопросов с топ-менеджерами, в том числе и с генеральным директором,

позволят выйти на решения, которые будут наиболее правильными для реализации процессного подхода. Здесь важно понимание того, что в дальнейшем все-таки этому разработчику придется столкнуться с реальной деятельностью по тем процессам, которые он разработал и если он не проникнется их содержанием, следуя рекомендациям консультанта, то потом он вряд ли сможет отстаивать правильность отражения в них тех или иных атрибутов.

Какие же шаги нужно предпринять для того, чтобы реализовать процессный подход? Сначала классика, которая говорит о том, что процесс-это преобразование входов в выходы. Для этого нужно:

1. Идентифицировать основные, вспомогательные (обеспечивающие) и управляющие процессы, то есть дать им наименования, например, основные процессы- «Маркетинг», «Закупки», «Логистика» и т.п., вспомогательные - «Обслуживание IT-оборудования», «Обслуживание инфраструктуры» и т.п., управляющие – «Развитие», «Стратегическое планирование» и т.п.

2. Сформировать цепочку основных процессов-тех, которые именно создают ту ценность, которая на выходе предлагается потребителю. И разработку основных процессов нужно начинать с конца цепочки, то есть от потребителя, который стоит на выходе процесса. Для визуализации процессов можно воспользоваться их представлением в виде блок-схем, при построении которых можно воспользоваться, например, графической нотацией IDEF0, предназначенной для формализации и описания бизнес-процессов. На этом этапе необходимо провести анкетирование руководителей всех подразделений и направлений с целью оценки понимания ими сути процессного подхода, взглянуть на имеющуюся реальность их глазами и таким образом зафиксировать точку отсчета на момент начала проекта.

Вопросы анкеты нужно разделить на 6 блоков по следующим темам:

- Представление процесса
- Работы процесса
- Системы управления и измерения
- Конфликты между подразделениями
- Связанность подразделений
- Организационная деятельность. Оценка корпоративного духа.

Анкетирование, которое должна провести служба качества, позволит понять, как руководители оценивают действующую систему, а поставленные вопросы подтолкнут этих руководителей на определенные размышления о той системе, в которой они работают и о том, что они и являются создателями этой системы и в их силах что-то в ней изменить.

После анкетирования необходимо провести обучение руководителей, с использованием результатов анкетирования, целью которого является понимание ими той деятельности (реализации процессного подхода), которая будет осуществляться, их месте и роли в достижении результата и их вовлеченности в этот процесс. И самое важное-донести до руководителей, что процессный подход реализуется по принципу – каждый процесс является поставщиком продукции/ услуг/ информации/ документов для последующего процесса и в то же время этот процесс является потребителем результатов предыдущего процесса - продукции/ услуг/ информации/ документов. А это дает понимание, что «все в одной лодке» и в процессном подходе нет мелочей. Если потребителя, при получении результата от предыдущего процесса, что-то не устраивает, то есть не выполняются требования этого потребителя, значит это обязательно скажется на конечном результате, предоставляемом конечному потребителю.

3. Провести анкетирование потребителей на выходе цепочки основных процессов (служба маркетинга) с целью выявить ожидания потребителей, удовлетворение требований которых и является главной целью любого бизнеса. Ведь именно этот

потребитель платит деньги, на которые существует и развивается предприятие. Именно эти ожидания на выходе цепочки основных процессов должны лечь в основу требований на входе цепочки основных процессов. Если, например, это сетевой магазин, то ожидания потребителей позволят сформировать ассортиментный перечень товаров, которые должны быть на полках магазина и будут востребованы покупателями. Здесь необходимо определиться с целевой аудиторией, сформировать группы по различным критериям-возрастным, социального положения, и т.п. Имея результаты анкетирования, можно, с использованием диаграммы Парето, ранжировать их по степени влияния на конечный результат и выявить наиболее значимые, на чем акцентировать внимание в первую очередь.

4. Определиться с атрибутами всех основных процессов, а именно:

- идентифицировать владельцев процессов, коими фактически должны являться руководители направлений/ подразделений, наделенных соответствующими полномочиями для реализации ответственности за результаты вверенных им процессов и свой вклад в конечный результат на выходе всей цепочки основных процессов;

- идентифицировать «стыки» процессов, на которых выходы предыдущего процесса-поставщика попадают на вход последующего процесса-потребителя, либо к конечному потребителю. И здесь должна быть очень жесткая синхронизация. Порой эти два аспекта никак между собой не стыкуются – поставщик поставляет одно, а потребитель ожидает другое и именно это является источником проблем;

- сформировать требования, предъявляемые к процессам - поставщикам процессами-потребителями в виде конкретных показателей результативности;

- сформировать критерии оценки результативности процессов – поставщиков, по которым оценивать полученный результат путем сравнения ожидаемого результата, который должен соответствовать требованиям, заложенным на входе процесса, в том числе требованиям конечного потребителя, с фактическим.

5. После разработки основных процессов произвести их декомпозицию, то есть разработать цепочки подпроцессов более низкого уровня со всеми их атрибутами. А далее по аналогии разработать обеспечивающие и управляющие процессы. При этом должно быть понимание, что обеспечивающие и управляющие процессы-это не одно и то же, что основные. На выходе вспомогательного процесса-определенные записи, подтверждающие выполнение требований, например-записи по обслуживанию вентиляции, обслуживанию ИТ-инфраструктуры и т.п. На выходе управляющего процесса-управленческие решения (продукт труда руководителя), например-протокол рассмотрения выполнения плана развития розничной сети с конкретными мероприятиями, сроками и ответственными, решение по оценке бюджета и т.п.

6. При разработке блок-схем появляется понимание того, нужно ли на каком - то этапе процесса подробно описать действия исполнителя(-ей), чтобы сделать акценты на наиболее важные аспекты. И в этом случае возникает потребность в разработке инструкций, регламентов, памяток и иных документов, которые позволят сконцентрировать внимание исполнителей на важных аспектах их деятельности. Необходимо сформировать перечень этих документов и разработать их. Важно, что в разработке документов должен самое активное участие принимать руководитель-владелец процесса, так как впоследствии именно ему придется обучать исполнителей работе по этим документам и решать проблемы, которые могут возникнуть при некачественной разработке документов.

Но вот мы прошли первый этап, а именно - идентифицировали все основные процессы и их владельцев, сформировали цепочку основных процессов, произвели их декомпозицию, определили требования потребителей на выходе основных процессов, идентифицировали вспомогательные и управляющие процессы, определили владельцев процессов, обозначили входы и выходы основных процессов, определили и разработали инструкции, регламенты и иные документы, потребность в которых возникла при разработке блок-схем и осмыслении того, что нужно исполнителю для того, чтобы качественно выполнять свою работу, провели первичное ознакомление всех руководителей с полученной схемой процессов и проинформировали о перспективах создания ПМСМ. Более того-вывесили на видных местах эту схему для всеобщего обозрения (вот что представляет из себя наша деятельность) и обязали всех руководителей отвечать на вопросы, задаваемые персоналом, обратившим внимание на эту схему. Особое внимание обратили на то, что каждый работник предприятия, начиная от руководителя и заканчивая рядовым исполнителем, должен увидеть свое место на этой схеме и осознать свою роль в достижении результата на выходе, что является главной целью реализации процессного подхода.

А что дальше? Можем ли мы с уверенностью сказать, что сейчас все начнут работать по-новому и повысится эффективность предприятия? И что-то мне подсказывает, что мало что изменится, чего-то не хватает в той красивой коробке, в которую мы упаковали все атрибуты процессной модели-блок-схемы, входы-выходы, требования, владельцев процессов, инструкции и т.п.

В какой-то момент я вдруг вспомнил свою молодость (еще в СССР), когда я работал мастером, а потом начальником крупного сборочного цеха на заводе, поставляющем электрооборудование для автомобильных заводов, в том числе для ВАЗа. Был конвейер, был дневной график выпуска изделий, был жесткий контроль выполнения плана-ежедневного, декадного, месячного и т.д. А в чем заключалась работа руководителя? В решении огромного количества проблем. Эти решения должны были приниматься в режиме реального времени, многие из них не могли быть отложены, требовали решения здесь и сейчас. Это и внутрицеховые проблемы, часто связанные с персоналом. Но серьезней были проблемы, связанные с работой смежных цехов и отделов, которые предоставляли продукцию и услуги для сборочного цеха. Да, были хорошо разработанные технологические процессы, были инструкции и прочие документы действующей тогда КСУКП (комплексная система управления качеством продукции). Но наличие этих документов не уменьшало количество возникающих проблем. А какие были у начальника цеха рычаги для воздействия на внутренних поставщиков-ежедневные диспетчерские совещания у начальника ПДО (производственно-диспетчерский отдел) и еженедельные совещания у директора завода, на которых докапывались до причин сбоев и принимались соответствующие решения. И я сейчас очень хорошо понимаю, что приоритет был отдан ручному, а не системному управлению.

А что я вижу сейчас-да то же самое. Сплошь и рядом ручное управление. Хотя сегодня мы все вооружены знаниями о системе менеджмента качества, о системном подходе, о процессном подходе. К нашим услугам множество инструментов-бери и пользуйся. Но не получается. Не у всех! Но у многих! Руководители направлений, подразделений, в том числе и топ-менеджеры практически все свое рабочее время, а то и нерабочее, занимаются решением множества проблем. О многих они даже говорят – «наступаем на одни и те же грабли». По некоторым проблемам у них даже есть решения, но как они сами же объясняют-«все руки не доходят», «крутимся как белки в колесе», либо нужны какие-то ресурсы, эффективность задействования которых никто не просчитывал. Многие проблемы не требуют каких-то вложений и носят чисто организационный характер.

Но руководители живут со своими проблемами, они к ним привыкли. Эти проблемы перестали ими восприниматься именно как проблемы! Их решения становятся просто ежедневной рутинной. И когда я задаю вопрос-а если эти проблемы вдруг исчезнут, либо их количество значительно уменьшится, они задумываются и в глазах явно просматривается скепсис-«такого никогда не будет».

И вот я пришел к выводу-нужно решать именно проблемы на «стыках» процессов. Но с чего начать? Да с проблем и надо начать. А кто нам может рассказать о своих проблемах? Конечно, они же, владельцы процессов-руководители направлений, подразделений. И вот каждому из этих руководителей-владельцев процессов нужно предложить озвучить свои проблемы.

Вот, например, проблемы, которые имеют место на входе в процесс «Хранение, распределение» (товар-пищевые продукты), субъектом которого является распределительный центр, владельцем процесса-руководитель распределительного центра (стилистика сохранена):

- 1.Большой объем поставок, нет места на стоянке
- 2.Нет заказа в программе WMS
- 3.Долгое ожидание очереди из-за большого объема поставок
- 4.Не развезен товар с дока из-за большого объема поставок
- 5.Водителя нет в ТС
- 6.Целостность пломбы нарушена
- 7.Доквеллер не работает
8. «Завалены» паллеты, товар пришел «валом»
- 9.Нет свободного грузчика
- 10.Товар имеет брак и/или расхождение по количеству, указанному в ПО
- 11.Количество не сходится
- 12.Не считывается штрих-код
- 13.Нет упаковки в системе

А вот проблемы, которые имеют место на входе в процесс «Продажи» субъектом которого является продуктовый магазин, а владельцем процесса-директор магазина (стилистика сохранена):

- 1.Поставка товаров со сроками, который менее 2/3
- 2.Поставка не соответствует по количеству
- 3.Поставка не соответствует по наименованиям (недостача или излишки)
- 4.Товар приходит без упаковочного листа
- 5.Поставка не соответствует по сохранности (упаковки мятые, подтаявшие)
- 6.Поставка не соответствует по весу
- 7.В системе заказ посажен на магазин, по факту заказ не пришел
- 8.В системе не подгружена расходная накладная
- 9.В системе не поднята приходная накладная
- 10.Товара приходит больше, чем можем разместить
- 11.На кассе не пробивается товар
- 12.На кассе не проходят покупки по карте
- 13.Товар по акции, а на кассе пробивается по основной цене
- 14.Не исправные холодильные камеры/бонеты
- 15.Не проходит уценка товара на кассе
- 16.Весы на уценку не загружаются
- 17.Долго обрабатывается рекламация по возвратным товарам

Много проблем? Да, очень много.

Но даже беглый взгляд на эти проблемы позволяет сделать вывод, что они не такие уж значительные и среди них нет таких уж тупиковых. И можно спрогнозировать, что если этих проблем не будет или удастся значительно снизить их количество, то работа этих субъектов значительно улучшится. А в чем это будет выражаться? Это позволит

значительно повысить оперативность работы, что, в свою очередь повысит эффективность данного подразделения и внесет свой вклад в повышение эффективности всего предприятия.

Но у каждой проблемы есть авторы-владельцы процессов-поставщиков, которые не могут или не хотят решать свои проблемы и перекладывают их на плечи руководителя-владельца процесса-потребителя. И идентифицировать этих авторов проблем, руководителей процессов-поставщиков, не составляет никакого труда.

Но что дальше? Возвращаемся к принципам процессного подхода, а именно- каждый процесс является поставщиком полученных результатов для последующего процесса и в то же время этот процесс является потребителем результатов предыдущего процесса. И главная задача поставщика-удовлетворить требования потребителя. А эти требования должны быть заложены в документах действующей системы. Значит-если эти требования учтены в документах, то их нужно выполнять и невыполнение является серьезным нарушением. А если эти требования не учтены в документах действующей системы менеджмента, то нужно внести эти требования и после этого требовать от руководителя процесса-поставщика их выполнения.

Казалось бы все просто, но на самом деле это еще не так. Почему? Да потому, что мы практически повсеместно видим, что требования есть, а выполнять их не очень торопятся. И здесь я хотел бы напомнить руководителям один из выводов, который сделал уважаемый во все мире гуру в области управления, автор «японского чуда» Эдвардс Деминг, который уже в самом конце своей жизни предложил формулу 98/2, которая говорит о том, что 98 процентов проблем на предприятии зависит от системы и лишь 2 процента от исполнителей. То есть проблема в системе, а не в исполнителе, который вынужден работать в тех условиях, которые создали ему его руководители. Именно они являются авторами действующей системы на предприятии, в которой могут не выполняться требования, заложенные в документах, и никто не несет за это никакой ответственности. Да, именно высшее руководство. Я называю такую систему «несистемной системой», в которой управление происходит в ручном режиме. И именно такое управление мы видим в приведенных примерах. Значит, как гласит известная поговорка: есть конкретное предложение- надо что-то делать! А что делать?

На самом деле дальше все просто. Самое главное, чтобы к руководителям пришло понимание, что за невыполнение требований должна последовать ответственность, но не просто на словах, а конкретная. Как же мотивировать руководителей-владельцев процессов-поставщиков выполнять требования потребителей? И я предложил так называемую «палочную систему» (вспомните известное ведомство, которое я не буду называть). Для этого руководство должно осознать и вникнуть в суть предлагаемых изменений, а именно:

1. Все владельцы процессов, в том числе основных, вспомогательных и управляющих, должны осознать, что решение проблем всех внутренних потребителей позволит удовлетворить внешних потребителей, улучшить коммуникации внутри компании, позволит разграничить ответственность владельцев процессов, повысит требовательность внутренних потребителей к своим внутренним и внешним поставщикам, позволит снизить издержки и соответственно повысит эффективность компании.

2. Какая на сегодняшний день действует система мотивации владельцев процессов, иначе-за что они получают свою зарплату и премии? Должно произойти переосмысление всеми руководителями того, что они получают деньги не за процесс (деятельность) а за результат, который они поставляют своему потребителю (внутреннему или внешнему), и процесс должен быть настроен таким образом, чтобы на выходе этот результат удовлетворил потребителя. И эта настройка процесса происходит путем регламентации действий участников и исполнителей (правила, инструкции, регламенты, обучение и т.п.) и формированием требований к этому результату. А результат должен оценить потребитель-

прежде всего внутренних. Так как если внутренние потребители будут удовлетворены, то автоматически будет удовлетворен внешний потребитель.

3. Для оценки результативности необходимо определить показатели результативности (исходя из выявленных проблем), а также критерии оценки результативности и владельцу процесса-потребителя в режиме on-line в электронном виде фиксировать фактические несоответствия, а проще-ставить «палку» владельцу процесса-поставщика. И эти «палки» должны быть в открытом доступе (без права редактирования-это право может быть только у менеджера по качеству, то есть даже тот, кто внес запись, не имеет право ее исправить), чтобы владелец процесса-поставщика мог их видеть в режиме on-line. Если он не согласен, то должен оперативно отреагировать и с участием менеджера по качеству и владельца процесса-потребителя внести исправление. Мой опыт говорит о том, что руководитель процесса-поставщика предпримет максимум усилий для того, чтобы устранить эту проблему и чтобы впредь она не повторилась. А именно это и есть тот результат, которого мы ожидаем, внедряя такую «палочную систему». Что мы здесь видим – система настроена таким образом, что позволяет оценить результативность каждого руководителя. И тут этим А этим руководителям стоит напомнить одно из заблуждений, о которых пишет Питер Сенге в своей «Пятой дисциплине»: «Мы ищем виноватых как внутри, так и за пределами организации. Мы виним кого угодно, только не себя».

4. По истечению месяца все показатели сводятся в единую таблицу по каждому владельцу процесса-поставщика и выводится общая оценка результативности деятельности каждого руководителя. Не забудем, что каждый руководитель является как поставщиком результатов своего процесса для последующего процесса, так и потребителем результатов предыдущего процесса.

5. От полученных результатов должна напрямую зависеть заработная плата и премии руководителей-владельцев процессов. Обращаю внимание на то, что речь идет именно о руководителях, а не об исполнителях. И здесь имеет смысл вообще отказаться от наказания исполнителей, что будет мотивировать руководителей решать свои проблемы, докапываться до корневых причин и их устранять.

В заключении хочу отметить, что решение проблем на «стыках» процессов является квинтэссенцией процессного подхода и фактически завершает построение ПМСМ.

И мой опыт показывает, что процессная модель системы менеджмента является одним из самых действенных инструментов повышения эффективности предприятия. Ведь реализуя процессный подход мы достигаем главной цели - удовлетворения потребностей потребителя, что, в свою очередь, открывает широкие возможности для повышения эффективности деятельности предприятия.