

Бизнес-оптимум, или как повысить управляемость компании?

Докладчик
Шепелев Андрей Юрьевич,
старший консультант Отдела управленческого консалтинга
ЗАО «Евроменеджмент», г. Москва

Компания «Евроменеджмент» основана в 1995 году и сегодня удерживает лидирующие позиции на рынке консалтинга, что подтверждают первые места в рейтингах. ЗАО «Евроменеджмент» реализует 7 направлений деятельности: Управленческий консалтинг, Кадровый консалтинг, Финансовый консалтинг, IT-консалтинг, Автоматизация бизнеса, Подбор персонала и Бизнес-обучение. Значительный потенциал, обширный арсенал современных технологий и богатый опыт позволяют компании комплексно подходить к решению задач клиентов.

Возможно ли сделать так, чтобы не было простоев и имитации бурной деятельности, а каждый сотрудник четко знал, за что он отвечает и что он должен делать? Чтобы всегда можно было найти ответственного, а не метаться из отдела в отдел, выясняя постфактум все детали сбоя и степень причастности сотрудников к этому делу. Возможно ли не срывать сроки поставок, оперативно реагировать на запрос клиента, четко знать, кто и какой располагает информацией? Возможно ли сделать так, чтобы бизнес работал как швейцарские часы? Да. Оптимально работающий бизнес возможен. Остановимся на том, как воплотить эту идею в жизнь компании.

Оптимизация бизнес-процессов: круг проблем для решения

Чаще всего инструмент оптимизации бизнес-процессов используется при решении следующих задач:

- ☞ минимизация ошибок в условиях быстрого роста компании
- ☞ потребность в «тиражировании» бизнеса
- ☞ передача управления компанией наемному менеджеру
- ☞ подготовка к сертификации на соответствие требованиям стандарта качества ISO 9001:2000

Давайте детально рассмотрим каждую из обозначенных ситуаций.

Минимизация ошибок в условиях быстрого роста компании

Компания интенсивно развивается. Растет спрос на ее продукцию, и соответственно увеличиваются объемы производства. Повышаются требования со стороны потребителей: к качеству и скорости предоставления услуг, объему выпуска продукции в единицу времени. Новые или проблемные участки работы оперативно закрываются сотрудниками, нанятыми для решения конкретных задач. При этом никто не оценивает, будут ли новые сотрудники регулярно выполнять эту функцию и какой работой они будут загружены после устранения сложностей. Вопрос об оценке нагрузки отпадает, потому что работы, на первый взгляд, много. При этом никто не замечает, что она создается

внутри компании и не приносит никакой пользы. Адекватный выход из этой ситуации – описание и оптимизация бизнес-процессов.

Оптимизация позволяет сократить сроки и снизить стоимость прохождения процесса, посредством:

- исключения лишних, повторяющихся действий (создания документов), позволяя сделать существующие бизнес-процессы более четкими, слаженным, понятными всем исполнителям. Например, создаваемые документы, различные по названиям имеют одну и ту же суть и изъятие из оборота одного из них, сократит время прохождения всего процесса. Или одно подразделение требует представления данных в одном виде, другое в другом, при этом анализ формы показывает, что разница заключается в наличии одной колонки – всю информацию можно объединить в один документ и не составлять его дважды в разное время.
- введения параллельного выполнения идентичных действий разными исполнителями. Например, введение параллельного согласования договора различными должностными лицами с последующим сведением результатов.
- фиксации правил, указывающих сотрудникам, как действовать в повторяющихся ситуациях. Например, создание регламента заключения договоров с их классификацией и указанием должностного лица, уполномоченного на его утверждение. Создание такого документа в крупной организации позволяет сотрудникам не тратить время на выяснение того, кто же уполномочен подписывать тот или иной договор.

Потребность «тиражирования» бизнеса

Сетевые компании: супермаркеты, игровые заведения, агентства недвижимости, – открывают новые филиалы, привлекают дистрибьюторов и при этом в каждом регионе стремятся обеспечить идентичное качество предоставляемой продукции под единым брендом. Наличие понятных и четких документов, описывающих бизнес-процессы, позволяет достаточно быстро обучить персонал выполнять работу с тем качеством и в те сроки, которые необходимы.

Ярким примером из нашей практики стало сотрудничество с компанией, владеющей брендом «Мани-Мания» (игорный бизнес). Поставив перед собой цель создания и развития сети игорных клубов в сжатые сроки, компания в 2004-2005 годах сделала основной упор на регламентации деятельности персонала. Был описан функционал, как сотрудников игорных клубов, так и управляющего персонала. Затем, буквально за полгода, был проведен большой объем работ, управленческих и инвестиционных, – компания открыла 8 слот-казино в Москве. При этом все клубы достаточно быстро влились в работу: через 2 месяца после открытия новые казино уже показывали стабильные результаты, сравнимые с результатами ранее открытых клубов. Безусловно, на результат влияли и другие факторы.

Передача управления компанией наемному менеджеру

Владелец компании принимает решение о передаче управления наемному менеджеру. Собственник, естественно, заинтересован в развитии компании и в ее финансовых результатах. В данном случае описание и оптимизация бизнес-процессов обеспечивает наиболее ровный переход от одного управляющего к другому.

Подготовка к сертификации на соответствие требованиям стандарта качества ISO 9001:2000

Одной из часто встречающихся причин постановки задачи оптимизации бизнес-процессов в компании является желание руководства подготовиться к сертификации на соответствие требованиям стандарта качества ISO 9001:2000. ISO 9001:2000 – стандарт не жесткий, требующий описания шести обязательных процедур. В условиях российского менталитета он рождает слабую систему качества. На наш взгляд, целью должна быть не сертификация, а наведение порядка в компании. Оптимизировать и регламентировать бизнес-процессы необходимо ради создания прозрачной системы управления и условий, минимизирующих возможность ошибки исполнителей. Рассмотрим этапы этой работы, а также «подводные камни» и типичные ошибки.

Этапы оптимизации бизнес-процессов

Если говорить о технологии, то ее можно представить в виде взаимосвязанных шагов.

1. Создание моделей бизнес-процессов «как есть».
2. Оценка оптимальности существующих бизнес-процессов.
3. Разработка и согласование модели «как должно быть».
4. Разработка форм документов, используемых по ходу процесса.
5. Создание текстов регламентирующих документов и положений.
6. Запуск в опытную эксплуатацию.
7. Внедрение в промышленную эксплуатацию.

1. Создание моделей бизнес-процессов «как есть»

Очевидно, что бизнес-процессы в компании есть всегда, однако степень их формализованности может быть разной. Для того чтобы оптимизировать процесс, необходимо понять, как он происходит сейчас, и проанализировать его. Если мы не будем анализировать процесс, а также его взаимосвязи с другими пересекающимися процессами, то мы рискуем зарегламентировать проблему и ввести ее в ранг нормы вещей.

Для формирования модели бизнес-процессов «как есть» проводится сбор информации о функциональных обязанностях сотрудников, участвующих в процессе, существующем порядке его выполнения, изучают сопровождающую процесс документацию.

Создание модели «как есть» кажется очень простым действием, однако в нем есть несколько тонкостей.

Прежде всего, необходимо использовать различные способы сбора информации: запросы, опросы (интервью и анкетирование), анализ документов и т.п. Только так можно собрать максимально достоверную информацию о реальной ситуации, поскольку в ходе изучения существующего положения дел в компании приходится работать с разными людьми. Вторая тонкость заключается в способе изучения бизнес-процесса: собрать сведения о процессе получается эффективнее, если «раскручивать» его с конца.

В результате изучения бизнес-процессов в одну «линию» выстраиваются все шаги, которые выполняются в ходе каждого из процессов, проясняются действия, цели, содержание шагов, сроки их выполнения.

2. Оценка оптимальности существующих бизнес-процессов

Очевидно, что идеального бизнес-процесса не существует. Тем не менее, есть смысл приблизиться к оптимальному состоянию. Этому и способствует оценка оптимальности бизнес-процесса. Ее основная цель – выявить и отсеять лишнее – минимизировать затраты на реализацию процесса (снизить трудозатраты, затраты времени и т.п.) и т.о. сделать его максимально удобным для исполнителей. Оценка оптимальности бизнес-процесса опирается на ряд критериев (сроки прохождения бизнес-процесса, качество входов в бизнес-процесс, т.е. на основе чего выполняется тот или иной процесс, какие документы, материалы его сопровождают, кто и как обслуживает процесс).

Например, критерий «Качество реализации процесса». Процесс – непрерывная цепочка, взаимосвязь действий исполнителей, направленных на достижение одной цели. Высокое качество исполнения процесса достигается за счет детального его описания: кто и что должен сделать, в какой момент и за какой срок, а также кому должен передать результат своего труда. Достаточно распространенной проблемой, с которой приходится сталкиваться, – это «непроцессное» мышление специалистов компании.

Например, компания предоставляет самостоятельно разработанные схемы процессов или регламентирующие документы. При их подробном рассмотрении оказывается, что это не бизнес-процесс, а попытка процессного описания функций отдельных подразделений. Ни одна процедура напрямую не взаимосвязана со следующей, а прерывается действиями смежных подразделений, которые описаны в другом документе (схеме). Это приводит к отсутствию целостной картины процесса и делает невозможным оптимальное его прохождение: каждый руководствуется своим регламентом и не хочет слышать о том, что творится при этом у других.

3. Разработка и согласование модели «как должно быть»

После анализа оптимальности бизнес-процессов разрабатывается предложение по их оптимизации, которое формируется в виде модели «как должно быть». Последняя – согласуется с руководством компании. В ходе рабочих совещаний

обсуждаются три момента:

1. действительно ли предлагаемая оптимизация приведет к лучшим результатам;
2. действительно ли оптимизация необходима (т.е. эти улучшения могут оптимизировать данный процесс, не усложнив выполнение с ним связанных процессов);
3. есть ли возможность выполнения этого оптимального процесса.

Оценивать предложенную модель «как должно быть» по этим критериям необходимо совместными усилиями, т.к. специалисты компании глубже разбираются в специфике самих процессов, видят такие подводные камни, которые не заметны внешнему эксперту. Кроме того, согласование позволяет учесть и специфику функционирования компании на рынке и исключить местнический взгляд на особенности реализации процесса.

4. Разработка форм документов, используемых по ходу процесса

После согласования модели «как должно быть» – следует разработка текстовых документов, и начинается она с создания приложений, т.е. тех форм, которые будут использоваться в ходе бизнес-процесса (анкеты приема заказа, чек-листы процессов, бюджетные формы, бланки заявок и т.п.).

Разработка форм до создания регламентов проводится не только для того, чтобы компания могла оперативно начать внедрять эти документы, но и для того, чтобы оценить удобство прохождения процесса для специалистов компании. Нередко на этом этапе возникает вопрос: «В нашей компании все эти документы уже есть, зачем их переделывать?»

«Безликость» форм – самая распространенная ошибка, допускаемая специалистами при попытке структурировать процесс своими силами. В чем ее суть? Например, форма *Заявки*. Внизу такого документа есть подпись: «Составил такой-то». Если это простая Заявка, то это допустимо. Однако, если она формируется в результате работы нескольких специалистов, и они внизу подписывают в столбик несколько фамилий, то непонятно, за что же они подписались: каждый за весь документ, или только за ту часть, которую он составлял. Подписи должны быть конкретны. Используя в своей практике такие формы, компания впоследствии не только имеет возможность разобраться в том, кто несет ответственность за тот или иной раздел документа, но и четко отследить компетентность специалиста, количество его ошибок, что важно для дальнейших управленческих действий.

5. Создание текстов регламентирующих документов и положений

Структура разделов регламентов:

1. Общие положения,
2. Условия и ограничения,
3. Требования к процедурам,
4. Контроль и ответственность.

Каждый раздел описывает круг определенных вопросов.

Раздел «Общие положения» содержит термины и определения, которые используются в документе, а также общие сведения: для чего нужен данный регламент, на основе каких нормативных документов он разрабатывается, каковы условия его применения, кто в обязательном порядке должен его знать и использовать в своей деятельности.

Раздел «Условия и ограничения» описывает условия начала работ по данному бизнес-процессу: с чего он начинается, при наличии каких данных или по достижении какого времени-срока, каковы условия окончания бизнес-процесса, чем он оканчивается и что является его результатом. Также в разделе «Условия и ограничения» в подразделе «Ограничения» описывается, в каких случаях данный процесс не работает или выполняется в другой последовательности шагов.

Раздел «Требования к процедурам» содержит описания основных шагов (действий), направленных на достижение необходимого результата. При этом соблюдается несколько правил. Во-первых, в рамках каждого бизнес-процесса должно быть не более 9 процедур. Почему девять? Теоретически создать процесс, который включает в себя 15-20 процедур, и зафиксировать его на бумаге можно. Однако эффективность такого подхода невысока – уловить суть многостраничного документа сложно. Во-вторых, как показывает практика, оптимальным решением является вариант, когда одну процедуру регламента выполняет один человек. В редких исключительных случаях допускается два. В таких ситуациях четко обозначается, что данный руководитель организует выполнение определенных действий, и в этом случае он является ответственным за результат. Далее при описании конкретных действий, называются те должности, которые их выполняют под его руководством.

Раздел «Контроль и ответственность» содержит информацию о том, кто имеет право вносить изменения в процесс, т.е. кто является владельцем процесса. А также о том, кто несет ответственность за четкое исполнение данного процесса, т.е. кто является менеджером процесса. Раздел также содержит сведения о том, какие действия может предпринимать менеджер процесса в случае сбоя исполнения.

Создание регламентирующих документов – процесс тонкий. Например, зачастую регламентация, проводимая силами специалистов компании, проходит по принципу затыкания дыр. При этом, как правило, акцентируясь только на этой проблеме, исполнители фиксируют локальную часть одного бизнес-процесса, что не позволяет выяснить, а почему в данном случае был сбой.

Неправильно составленный или недостаточно четко описанный регламент, рождает массу недопониманий со стороны исполнителей и не решает проблему, но порождает новые, например, феномен «итальянской забастовки». На случай, выходящий за рамки описанного процесса, создается защита в рамках регламента. Действия исполнителя в нестандартных ситуациях подробно описываются в отдельном пункте описания каждой процедуры.

Если говорить о системе регламентирующих документов в целом, то все процессы должны быть связаны воедино. Однако на базовом уровне, уровне регламентов, создать целостную картину невозможно, т.к. регламентирующих документов может быть очень много.

Для того чтобы увязать все описания бизнес-процессов, последние группируются по направлениям деятельности. Направления деятельности описываются в Положениях (что из себя представляет направление деятельности, какие подразделения входят в его состав, какие бизнес-процессы происходят внутри данного направления деятельности, как они взаимосвязаны и кто несет ответственность за их реализацию и т.п.). Положения о направлениях деятельности необходимо увязать на глобальном уровне. Для этого разрабатывается Положение о структуре управления. Оно содержит описание процесса управления компанией и функциональных зон ответственности топ-менеджеров, состав подразделений и должностных лиц, управляющих компанией, закрепляет направления деятельности и зоны ответственности за руководителями. Таким образом, пирамида регламентирующих документов превращается в целостный механизм, который способен четко определять деятельность всех исполнителей и обеспечивать прозрачность происходящих в компании процессов.

6. Запуск в опытную эксплуатацию

Внедрению системы регламентирующих документов предшествует их запуск в опытную эксплуатацию. Очень часто еще до запуска проводится обучение, на котором исполнителям объясняется, какие действия они должны выполнять в рамках опытной эксплуатации кроме как следовать регламентам. Например, они должны заполнять анкеты, четко фиксируя все претензии и проблемы, которые возникали в ходе опытной эксплуатации. Опытная эксплуатация запускается изданием приказа. Пилотным подразделением в данном случае становится не отдел, а как минимум филиал. Такой масштаб необходим, т.к. бизнес-процесс связывает между собой множество подразделений и иногда в крупной компании по ходу выполнения процесс проходит несколько раз из аппарата управления в филиалы и обратно.

Опытная эксплуатация подразумевает выполнение действий в соответствии с регламентом. Однако при возникновении у исполнителя опасений, что предписанные действия приведут к неверным результатам, его сомнения должны сразу оцениваться коллективным органом, который несет ответственность за принятие решения.

Длительность опытной эксплуатации зависит от периодичности повторения и длительности процессов. По итогам опытной эксплуатации в регламентирующие документы вносятся правки и дополнения, разрабатываются решения проблемных зон, после чего регламентирующие документы утверждаются.

7. Промышленная эксплуатация

Ввод регламентов в промышленную эксплуатацию часто сопровождается сильной ломкой коллектива. В данной ситуации необходимы желание и сила воли руководства в доведении этой политики до конца. Иначе изменения результатов не дадут, и компания бесполезно потратит ресурсы.

Заключение

Что дает оптимизация бизнес-процессов руководителю компании?

- снижение затрат на персонал: обучение, при наличии регламентов, занимает минимум времени;
- минимизация нагрузки на Генерального директора со стороны линейных руководителей и высвобождение его времени для решения стратегических задач развития бизнеса.