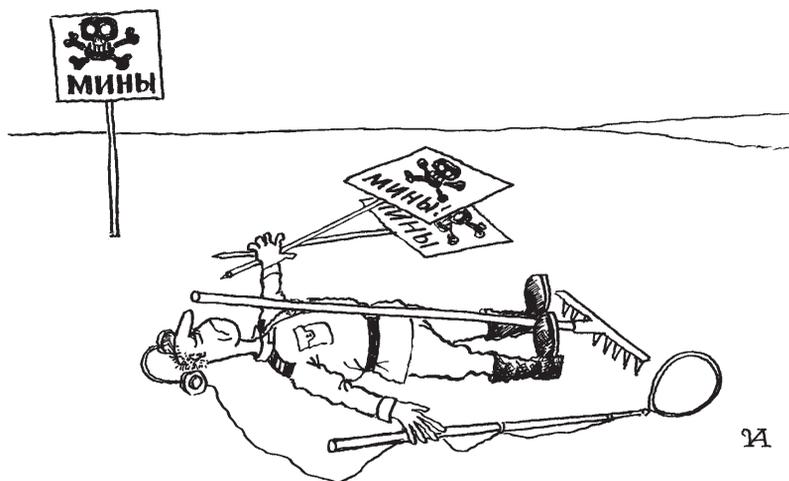


Глава 9

Бизнес-процессы без стресса!





Выживают только параноики.
Председатель Совета директоров INTEL
Энди Гроув

Интересно, что имел в виду глава INTEL? Конечно, не клинический диагноз! Скорее всего, речь о полном погружении в свой бизнес. Но погружаться можно по-разному. Одно дело, когда владелец компании не спит ночами, проводит в офисе и на производстве сутки напролет, тотально контролирует все процессы и боится делегировать полномочия топ-менеджерам. Так не только до паранойи, а до инфаркта можно себя довести!



Плох тот шизофреник, который не мечтает стать параноиком.

И при этом вовсе не гарантирована эффективность бизнеса. Есть и другая стратегия. Например, Евгений Чичваркин говорил, что лучше быть не трудоголиком, а результатоголиком или победоголиком. Намечаешь цели, поручаешь ключевые процессы генеральному и финансовому директорам, а потом спрашиваешь с них по результатам. Самое главное при таком подходе — даже не повышение эффективности бизнеса. Главное — ты бережешь свое время и нервы!

А где же слабое звено?

Большие деньги любят
тишину кабинетов...

Группа «Ундервуд»

Представь ситуацию. Все процессы в твоей компании настолько четко налажены, что даже топ-менеджеры могут не париться и управлять персоналом сидя в своих уютных кабинетах. У финансового директора, к примеру, есть свои инструменты управления бизнес-процессами через работу финансовой службы.

Все помнят программу, где суровая ведущая безжалостно изгоняла невезучих участников: «Вы — слабое звено!» Внутри любой компании всегда есть такие звенья. Вопрос в том, попроситься с ними или совершенствоваться? Мария Киселева тут не поможет! Придется справляться своими силами. Универсальный инструмент — процессный подход к любому вопросу. Финдиректор, вникая в стратегию предприятия, видит причины и следствия.

Он также знает, откуда поступает информация и куда она идет. То есть финансовый директор держит перед глазами карту бизнес-процессов и видит точки убытков и расходов, которые можно сократить. По этой карте он как минимум выдвигает пожелания в соответствующие службы, чтобы они внесли изменения в свою работу. В крупном бизнесе он уже следит за выполнением этих задач.

Допустим, основные процессы охвачены. Что дальше? А дальше мы шлифуем бизнес-процессы и вникаем во все детали. Но это уже не входит в сферу компетенции финансового директора. Понимая, где корень проблемы, он должен либо послать туда эксперта, либо совместно с экспертами провести мозговой штурм. И что мы получим в итоге? Если детально анализировать бизнес-процессы, то можно экономить в первый год развития бизнеса от 10 до 50%, во второй год — 5–10%, а в третий — от 2 до 5%. И вообще, это можно делать ежегодно — резервы всегда можно найти!

Процессы существуют объективно вне зависимости от нашего желания. Это как обмен веществ в организме: если он останавливается, это будет означать смерть. Пока они идут, мы живем. Так же и в бизнесе. И если мы хотим что-то кардинально изменить, нам надо начинать с процесса.

Иначе это будет просто перестановка мебели в офисе.



В офисе аврал: сотрудники снуют туда-сюда, передвигают мебель... Посреди всего этого хаоса бродит в недоумении уборщица с ведром и тряпкой:

— Сынки, да что же у вас тут такое творится?

— А это мы, бабка, мебель по фэн-шуй переставляем. Вот переставим — и у нас продажи до небес взлетят.

— Эх, сынки, я тут давно полы мою, еще с тех пор, как тут публичный дом был. Так там, если выручка падала, не кровати двигали. Там девок меняли.

Вредители — миф!

Этот анекдот не следует понимать буквально. Менять людей бесполезно.

Недаром, когда Петр I надумал казнить всех своих подданных, уличенных в казнокрадстве или мздоимстве, Алексашка Меншиков взмолился: «Мин херц, ты же тогда на всей Руси один останешься...»

Если сменить лидера, это может дать толчок в нужном направлении. А может и не дать. Но точно нет смысла менять весь персонал на 100%: на выходе получишь то же самое плюс дополнительную головную боль. Те, кто уже работает у тебя не один год, хотя бы знают, где что лежит. Новые и этого знать не будут.



Случай из жизни. В советские времена снимают с должности за воровство председателя колхоза. Идет собрание, колхозники выступают с критикой, припоминают ему все грехи, дом, выстроенный на украденные у колхоза деньги, и прочее. В конце берет слово сам председатель:

— Ну снимете вы меня, выберете мне замену. И будет новый председатель таскать себе на дом, на машину, на обзаведение... А ведь у меня уже все это есть...

Сотрудники не желают твоему бизнесу зла. Они вообще в основном милые люди, причем каждый по-своему может желать добра компании. Они просто могут плохо работать — хотя бы по той причине, что не с той ноги встали. Если и встречаются среди них какие-то «засланные ка-

зачки» от конкурентов, то скорее в порядке исключения. Поэтому воевать с сотрудниками бесполезно. Но можно, нужно и имеет смысл выпрямлять бизнес-процессы.

На обычной дороге с интенсивным скоростным движением часто случались лобовые аварии. Сделали разделительную полосу, и лобовых аварий не стало. Как класса. Почему? Да потому что участникам движения были созданы такие условия, что они не могут поехать неправильно (в смысле — выехать на встречную полосу). Так и сотрудникам надо создать правильные условия работы, чтобы они не могли «выехать на встречу», то есть нарушить корпоративные правила.

У сотрудника должен быть единственно верный и единственно возможный алгоритм действий, ведущий к выполнению им задачи. Это не исключает на 100% вероятности невыполнения задачи. Но если задача не выполнена, то должен быть механизм сигнализации о нарушении сотрудником инструкции.



Молитва сотрудницы перед корпоративом : «Господи, помоги мне пребывать в спиртной скромности и половом воздержании. Даруй мне силы взбалтывать, но не смешивать, спешить, но не перебирать, закусывать наперед и в достатке от щедрот банкетных.

Дай сил душевных перед коллегами и начальством не осрамиться, в имидже своем удержаться, разудальством моим не разойтись.

Яко агнеи, буду смиренна я. От обид годовых и суетных перечтения пусть воздержуся. От выйти поговорить убоюся, яко праведник, пусть.

Охрани от излиятий полуночных перед учредителями. Запри язык мой в выражении директорам и присным мыслей моих. Не введи во искушение танцев откровенных и плясок на столах праздничных.

Удержи меня от падения в салат зловердного, от обжирания скоромного неправедного, поелику прегрешна несдержанностью своей и славным опытом в местах многих.

Убереги меня от злого ока фотоаппаратного. Охолоди меня от писания ночных смс и прочих вовеку мерзостей памятных. Сопроводи меня домой в здравии до заутренней. Пробуди днем следующим в веселии и в постели с законным супругом.

Аминь».

Хорошим локомотивом реформ станет твоя финансовая служба. Ведь она видит, как компания теряет деньги от кривых процессов, и часто является инициатором недопущения этого.



При создании системы управления для Группы компаний «Экватор», специализирующейся на торговле материалами и оборудованием для отопления на Юге России, ее финансовый директор Денис Мушинский не раз предлагал нетривиальные и нестандартные решения проблем, возникавших в ходе проекта. Его идеи составляли отличный тандем с решениями от консультантов «ИНТАЛЕВ». Совместная работа возглавляемой им проектной команды предприятия и наших консультантов позволила выработать единую управленческую учетную политику с элементами МСФО, давшую предприятию возможность не тратить время на исправление системных ошибок и получать достоверную информацию.

В предыдущих главах мы уже приводили пример холдинга «Фарм Тамда 77» из нашего проектного опыта. Вкратце напомним: финансовая служба компании работала над повышением оборачиваемости и выявила корень зла в бизнес-процессе сертификации медицинских препаратов. Выпрямив его, компания достигла поставленной цели.

Чем дальше сотрудник от финансового результата, тем менее очевидна для него связь каждого своего шага в сторону с финансовыми потерями компании. «Подумаешь, нахамил клиенту», — думает сотрудник. А финансист знает, что это был постоянный покупатель из ТОП-10 и теперь он ушел к конкурентам.



В магазин взяли новую продавщицу. Пришел покупатель, попросил какой-то товар, которого не было

в наличии, она ответила сквозь зубы, что нет. Менеджер решил пресечь непорядок:

— Так работать нельзя. Ни в коем случае не грубите клиенту, улыбайтесь ему, если просит товар, которого нет, предложите альтернативу, например: гвоздей, к сожалению, нет, но есть шурупы.

Приходит очередной покупатель:

— Туалетная бумага есть?

— К сожалению, нет, — с милой улыбкой отвечает продащица. — Но есть наждачная.

В начале 2010 г. одна дама, пользователь Живого журнала, разместила в своем блоге историю, приключившуюся у нее с одним из российских банков. Героиня недовнесла буквально несколько копеек, делая очередной платеж по кредиту, за что была подвержена мощному прессингу со стороны коллекторской службы банка. Тут же была выложена цифровая аудиозапись последнего телефонного разговора с коллектором, побудившего ее вылить свое возмущение в онлайн. Вердикт героини был категоричный: долг верну, но все свои сбережения отнесу в другой банк, даром, что этим пользовалась много лет и была всем довольна.

Но есть ли до всего этого дело юноше-коллектору, из-за которого весь сыр-бор? Нет! Ему есть дело до того, что у него много работы, маленькая зарплата, что должники банка достали своими отмазками, умствованиями и отправками в эротический пешеходный тур, а начальство — придирами и наездами. Он просто выполняет свою работу на своем участке, а за лояльность клиентов и планы продаж банковских продуктов болит голова в других подразделениях. И на уровне клерка, грузчика, продавца, старшего помощника младшего дворника это нормально. Нет, это не значит, что надо позволять им хамить. Просто не следует уповать на их «комсомольскую сознательность», с которой были вполне закономерные проблемы и во времена комсомолии-пионерии.



Во времена перестройки в камеру посаживают нового арестанта. У него интересуются, за что попал.

— Да ни за что. Работаю я слесарем, вызвали меня в обком партии. Посмотрел я, что там у них с трубами творится, и говорю: «Да у вас так все прогнило, что всю систему надо менять».

Процессинг для чайников

Многие из вас, наверное, слышали про разные новомодные фишечки вроде Just-in-time, Канбан, TPS и т. п. Так вот в основе всех этих достижений цивилизации лежит не что иное, как процессный подход.

Что же это такое? Это последовательное описание действий с той степенью наглядности и детализации, чтобы сотрудник понимал, что от него требуется.



Даун-отец отправляет сына-дауна в магазин:

— Купишь две вещи! Запомни — две вещи! Молоко и хлеб.

Сын по возвращении:

— Папа, я тебе зубную пасту купил.

Отец отвешивает ему подзатыльник:

— Я же просил две вещи! Где зубная щетка?

Чтобы вскипятить чайник, нам не нужно знать законов физики, температуры кипения воды, особенностей преобразования электрической энергии в тепловую. Достаточно последовательности действий: взять чайник, набрать воды, включить его в розетку... Так же просто можно разложить по полочкам любой бизнес-процесс в твоей компании.

В основе же всевозможных заумных и не очень вариантов оптимизации бизнеса, в изобилии представленных на нынешнем рынке управленческих технологий, как ни крути, лежат все те же бизнес-процессы. И без их выпрямления ни одна из этих технологий, будь она трижды правильной, работать не станет.

Если ты еще не понял, что такое бизнес-процесс, можем предложить два варианта. Первый — дальше эту главу не читать, ну разве что по анекдотам пробежаться — еще некоторое количество их тут имеется. Значит, не очень тебе это и надо. Второй — даем еще один, но последний шанс.

По-простому, процесс состоит из двух элементов: функции и события, выполнение которых в заданной последовательности должно нас приводить к гарантированному результату с заданными изначально свойствами.

Функция — это делание чего-либо. В английском это форма глагола с *-ing* на конце, имеющая два смысла. Первый — памятный всем из школьного курса Present Continues, настоящее продолженное время: я сейчас делаю. И второй, только глагол в инфинитивной форме без личной формы пресловутого *to be* — само действие. Вот это действие и есть форма глагола, именуемая герундием. В русском языке это называется отглагольным существительным, если по-русски: действие, движение, выполнение и т. п.

Если говорить о наглядности, то проектирование процесса должно идти от результата: описать все его свойства, а потом каждая функция должна изменять не более одного свойства, последовательно приближая нас к результату. Например, если на выходе нам нужен подстриженный ежик, то перед результатом у нас должна быть функция проверки качества подстрижки, а до нее должна быть функция самой стрижки, а до этого — функция отлова ежика и т. д.

Если у нас шесть свойств результата, значит, в бизнес-процессе должно быть не менее шести функций. Это нужно, потому что функцию, меняющую одно конкретное свойство, понять и выполнить проще. Если же мы свалим все свойства в одну кучу, добьемся лишь того, что закомпостируем (от слова «компост») исполнителю мозги. И он начнет делать, как сам считает нужным, что может быть и неправильно (ну как сначала вставить чайник в розетку, а потом набрать воды).

Функция длится во времени и имеет целью как-то изменить то или иное свойство, тем самым приближая нас к результату.



Производители компьютерных мышей снабдили их новой функцией: теперь они будут жрать сыр.

В нашем случае с чайником это, например, функция наливания в него воды: некоторое время в чайник льется вода, вследствие чего он из пустого превращается в полный.

Событие же — это результат выполнения функции. Функция длительна, а событие моментально. Например, чайник нагревается — это функция, чайник отключился при закипании воды — событие.

Вот так просто, без всякой зауми описывается любой процесс. Заумь тут не нужна и, более того, вредна.

Если ты плохо рисуешь простым карандашом, это означает что не карандаш плох (а вот акварелью или маслом ты сотворишь такой шедевр, что Третьяковка помрет от зависти), а что ты — плохой художник, которому ни масло, ни акварель не помогут. Иван Репин, кстати, сначала работал с карандашом и листом бумаги, а уж потом воплощал свои замыслы красками на большом холсте.

Чтобы сотрудник не мог отклониться, нужен контроль. Но контролировать — это не значит стоять у сотрудника над душой, отслеживая каждый его чих. В бизнес-процессе контроль означает, что функцию исполнения сопровождает функция контроля. Самый простой вариант контроля — на уровне события: наступило или не наступило, если наступило, обладает ли промежуточный результат должными свойствами. Очевидно, что контролировать должен не исполнитель.



Конвоир инструктирует колонну зеков перед движением:

— Шаг в сторону приравниваются к побегу, прыжок на месте — к попытке улететь.

«Война и мир» для бизнеса

Расписывая бизнес-процессы, мы программируем работу компании. Но вот все расписано, компания запрограммирована, ждем результата... Казалось бы, на этом главу можно было закончить. Ан нет!

Обычно собственники бизнеса, действуя по этой логике, результата не получают. И вот почему. Расписывать бизнес-процессы можно до плюс бесконечности, вплоть до того, что разложить по функциям и событиям питание сотрудника в корпоративной столовой или пользование офисным туалетом. Но что нам это даст? Правильно — ничего!

Нередко компании заказывают консалтинговым фирмам полное описание бизнес-процессов. А те, не мудрствуя лукаво, запрягают студентов или стажеров (ведь большого ума эта работа не требует — что вижу, то и пою) и через некоторое время выдают на-гора фолиант, сопоставимый по толщине с полными собраниями сочинений классиков марксизма-ленинизма. Ну и что теперь со всем этим делать? И самое противное — консультантов упрекнуть не в чем: заказ выполнен. Недаром консалтинговые компании очень любили такие заказы: выгодно и несложно. А если клиенту чего не нравится: что заказывал, то и получил.



— Ненавижу Льва Толстого! «Войны и мира» аж четыре тома накачал!

— А ты читал?

— Ксерил.

Вот и возникает вопрос: а надо ли нам детально расписывать все-все-все? Самое время вспомнить главу 5, где говорилось об отчетности, которая должна быть краткой и понятной. С бизнес-процессами то же самое. А что еще общего у отчета с бизнес-процессом? Помнишь из главы 6: если целей у бизнеса нет, то смысла анализировать отчетность тоже нет? Вот и здесь то же самое: пока твой бизнес не имеет цели, попытка описать бизнес-процессы увенча-

ется только очень увесистым и совершенно бесполезным ворохом корпоративной макулатуры. А вот когда цели у бизнеса есть, от них и надо плясать, выделяя именно те бизнес-процессы, которые прямо ведут нас к достижению этих целей. Цели же позволят понять, как именно надо описывать стратегические бизнес-процессы.

Так, бизнес-процесс, скажем, получения сотрудником очередного отпуска, конечно, тоже нужен, но в плане достижения компанией стратегических целей не дает тебе ничего. Иной вопрос — планирование цели, ее достижение, контроль и анализ процесса достижения. Достижение, контроль и анализ, впрочем, часто объединяют в один процесс, что нормально.

Вот тебе и ответ на насущный вопрос, какими бизнес-процессами в компании надо заниматься.

Вы в игноре

Далее возникает не менее насущный вопрос: как заставить сотрудников по этим процессам жить? И вот это сложно. Более того, если это предполагает отказ от привычной модели поведения, скорее всего, твои нововведения обречены на игнор.

Сколько ты ни убеждай сотрудника, что он будет больше зарабатывать сам и станет более ценным и для твоей, и для любой другой компании, если начнет работать иначе, 95% все равно будут работать так, как привыкли. Ментальность — это то, что изменяется дольше всего. Но быстро — это когда медленно, но неотвратно.

И тут не будет лишним повторить мысль, которую мы уже озвучили в самом начале этой главы: твои сотрудники — милые люди и не занимаются вредительством. Но... Тут кроется проблема мировосприятия многих собственников, поднявших свой бизнес с нуля. Собственник не отделяет себя от бизнеса и не то что на одной ноге ради своего детища поскачет — на ушах ходить научится. Иное дело — наемный работник. Для него работа на тебя сред-

ни трамваю: в этом сегодня — давка и духота, но, может, другой подвернется, где вроде кислороду больше, народу меньше, а сиденья мягче... Геройствовать и надрываться ради твоего бизнеса он не будет, и требовать от него этого бесполезно и глупо. Обижаться на него — тем более. Ну представь на минутку себя отдающим все силы не собственному любимому детищу, а чужому: будешь ты проявлять в этом случае такие же чудеса самоотдачи? То-то же! Вот и не надо вынуждать сотрудников принять твой образ мышления.



Жил-был один менеджер по продажам. Пришел он однажды устраиваться на работу. Собеседовался с гендиректором шесть часов. Начали с оклада в 200 долларов, а сошлись на двух с половиной тысячах плюс премиальные, проценты, бонусы и солидный социальный пакет.

В первый месяц он увеличил продажи втрое, во второй — вдесятеро. На третий он продал секретаршу директора мужикам в сауну, клиентскую базу — конкурентам, а директора — налоговой.

И все потому, что он, стервец, был хороший менеджер по продажам.

Но все это не отменяет необходимости добиться, чтобы люди заработали по-новому.

Самым простым кажется ответ на уровне отдела кадров — новые должностные инструкции. Вводим приказом по организации, что с завтрашнего дня все обязаны ходить по офису на ушах. И? И — ничего! Сотрудники безропотно распишутся, поворчат и посмеются в курилке и... начнут дисциплинированно переворачиваться с ног на уши исключительно при приближении начальства.



Советские времена. Партсобрание. Парторг объявляет новость:

— Товарищи, положение в стране тяжелое, всех граждан не прокормить, в целях снижения социаль-

ной напряженности принято решение всех вас повесить...

Голос из зала:

— А веревку с собой приносить или профсоюз выдаст?

Электронный мозг

Ну и как же решить эту проблему? Как свидетельствует наш пятнадцатилетний опыт работы в консалтинге, лучший способ — автоматизированные системы управления. Это своего рода корпоративный аналог оруэлловского «Большого брата», который видит все.

В западных странах резко сократилась уличная преступность после установки повсюду видеокамер. Казалось бы, видеокамера не может обезоружить и скрутить преступника, прикрыть прохожего от его ножа или пули... Она всего лишь транслирует в полицию внешность громилы и запечатлевает его деяния, обеспечивая неопровержимыми доказательствами следствие и суд. Но тем самым она повышает неотвратимость наказания. И этого оказалось достаточно.

Точно такую же функцию на твоём предприятии берет на себя автоматизированная система.

Здесь важно понимать, что под автоматизированной системой мы имеем в виду не механизацию рутинных бухгалтерских операций, как, например, отказ заполнения накладных вручную с внедрением 1С, а нечто большее.

Автоматизация — это перенос в компьютер твоих управленческих решений. Фактически система начинает управлять компанией и поведением работников. Автоматизированный бизнес-процесс станет прозрачным, а это для задействованных в нём сотрудников то же самое, что видеокамеры на улице.

Не вспоминаются фантастические страшилки про электронный мозг, власть роботов над людьми, сбои в системах управления человечеством и подобное? Расслабься! Ничего страшного на самом деле нет.

Если проанализировать громкие аварии, скажем, за последние пять лет, то мы убедимся, что главная их причина — пресловутый человеческий фактор. Например, на шумевшая авиакатастрофа над Боденским озером, когда самолеты, на борту одного из которых были дети из Башкирии, столкнулись из-за ошибки швейцарского диспетчера.

На дворе XXI в., и нынешний уровень развития систем управления позволяет надеяться на них даже больше, чем на людей.

☺ Электронные мозги могут ошибаться гораздо точнее.

Вопрос лишь в одном — их грамотной настройке. Ведь чем плох компьютер — тем, что слишком буквально понимает и выполняет все наши команды.

Система управления бизнес-процессами в компании становится надежной стеной на пути развития хаоса, который в крупной компании кажется неизбежным. Ведь общеизвестно: чем крупнее компания, тем больше бардак. И это — нормально.

☺ Разговаривают «за жизнь» два одессита:
— Ах, Сема, какой нынче повсюду бардак!
— Ой не скажите, Жора. Моя покойная бабушка до революции держала бардак на Малої Арнаутской, так там был полный порядок, не то что нынче повсюду.

В предыдущей главе мы уже говорили о центре компетенции. Так вот в задачи этих ваших бизнес-инженеров и входит автоматизация новых бизнес-процессов и поддержка в актуальном состоянии имеющихся.

☺ Одна из японских корпораций выиграла тендер на модернизацию курантов на Спасской башне Кремля. После реконструкции они станут играть семь мелодий, и с ними можно будет нырять на глубину до 200 метров.

Техническое отступление № 2.

Пример автоматизации бизнес-процесса Workflow

Одним из примеров автоматизации бизнес-процесса может служить Workflow — автоматизированное управление потоком задач (работ) и потоком информации в организации для достижения ее бизнес-целей.

Для оптимизации собственного рабочего времени конкретным сотрудникам удобен MS Outlook. Workflow выполняет ту же функцию, но в масштабах всей корпорации.

Средство автоматизации Workflow в данном примере — «ИНТАЛЕВ: Корпоративный менеджмент», модуль «Документоборот и бизнес-процессы». Диаграмма процесса параметризована в соответствии с целями процесса. Само течение процесса можно проследить с помощью графического отчета по конкретной сессии. Диаграмма процесса приведена на рис. 56.

Диаграмма имеет легенду, чтобы по цветам можно было легко установить статус выполняемых задач: зеленая — выполняется, серая — выполнена вовремя, серая в красном овале — выполнена, но просрочена, и т. д. У каждой функции есть исполнитель — сотрудник, чья фамилия указана на схеме в желтом прямоугольнике. В любой момент времени видно, кто и что делает согласно последовательности процесса.

В соответствии с течением процесса, которое установлено в диаграмме, пользователю системы — сотруднику компании ставится задача в виде экранной формы — окна, пример которого приведен на рис. 56.

Сотрудник, согласно своим функциям в процессе, выполняет поставленную задачу и делает отметку о ее выполнении. Задача следует далее по процессу следующему исполнителю. Выполнение задачи в этот момент может контролироваться руководителем.

При этом у каждого пользователя может быть различное количество выполняемых задач, поскольку он может быть участником нескольких различных процессов. Соот-

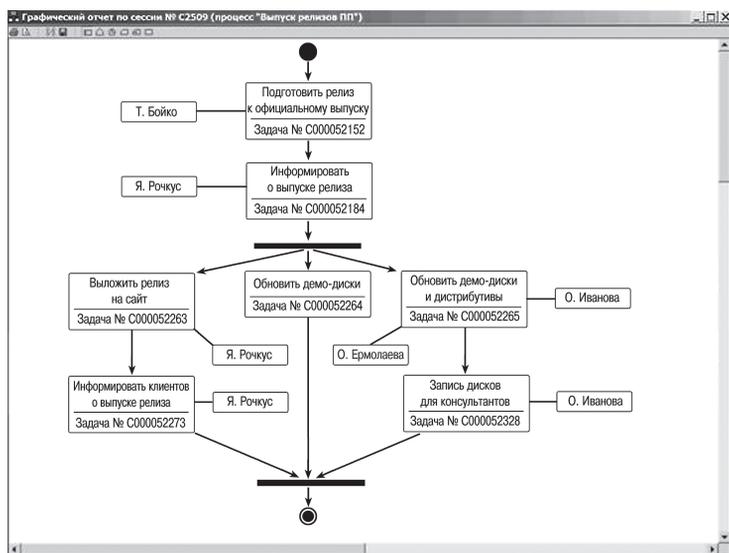


РИСУНОК 56. Пример диаграммы процесса в автоматизированной системе контроллинга

ответственно, все эти задачи отражены в журнале пользователя, пример которого приведен на рис. 57.

Таким образом, пользователь системы — сотрудник предприятия выполняет все поставленные ему задачи, и руководство при этом контролирует ситуацию и в любой момент времени имеет возможность вмешаться, если произойдет что-то непредвиденное.

По результатам работы за период можно получить отчет, из которого видно, кто из сотрудников как работал. Пример отчета представлен на рис. 58.

Выполняя свои оперативные задания, каждый сотрудник при этом отвечает за свои показатели, достижение которых обеспечивает аналогичный результат для подразделения. Что и контролирует его руководитель, который далее передает следующему уровню управления данные о достигнутых результатах в виде значений показателей своей деятельности.

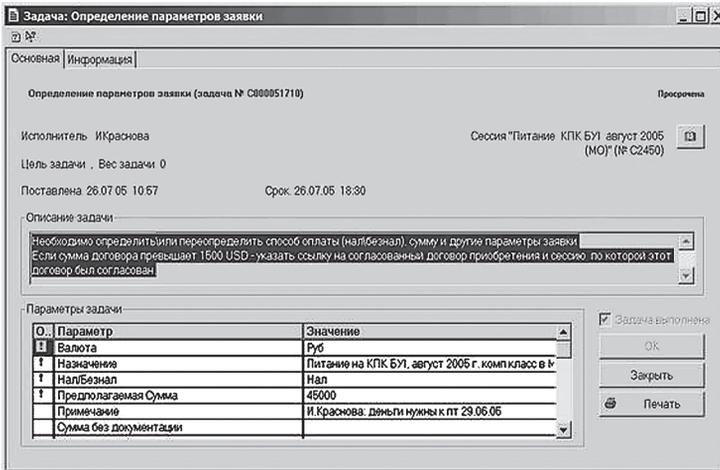


РИСУНОК 57. Пример окна задачи процесса в автоматизированной системе контроллинга

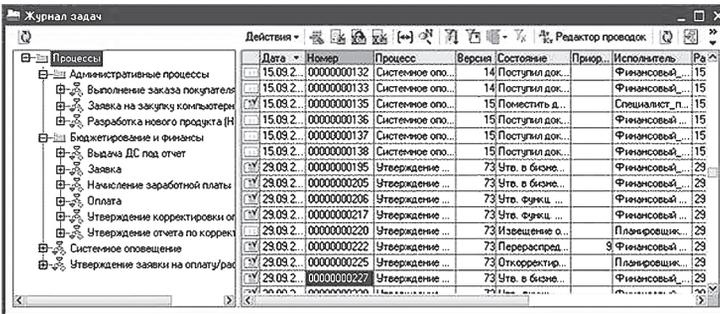


РИСУНОК 58. Пример журнала задач пользователя в автоматизированной системе контроллинга

ОТЧЕТ ПО СТАТИСТИКЕ ПРОЦЕССОВ

Период с: [] по: []

ПЕРИОД: Неограничен
 ВЕРТИКАЛЬНЫЕ ГРУППИРОВКИ: Процесс: ИЕРАХИЯ, Функция, Исполнитель
 ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ ГРУППИРОВКИ: Выполнена, Просрочена

Процесс	Функция	Исполнитель	НЕ Выполнена		Итого	Выполн	
			НЕ Просрочена	Просрочена		НЕ Просрочена	Проср
Резервирование Диспетчером ЕАС			7	7	2	2	9
Резервирование ресурсов для проекта Диспетчером ЕАС			6	6	1	1	8
Резервирование ресурсов			5	5	1	1	4
	Зарезервировать ресурсы	Ольга Иванова		5			4
		Александр Федосеев			1		4
	Оповещение о резервировании	Ольга Иванова	1		1		4
		Александр Сыроев	1				4
Отмена резервирования ресурсов Диспетчером ЕАС			1	1	1	1	1
Уведомление об отмене проекта			1	1			
	Отменить резервирование	Ольга Иванова	1				1
		Ольга Иванова				1	1
		Александр Федосеев				1	1
Выполнение работы			2	2			1
Выполнение и проверка работы			1	1			
	Проверить работу		1	1			
Заполнение расчетов			1	1			

РИСУНОК 59. Пример отчета о выполнении задач сотрудниками в автоматизированной системе контроллинга

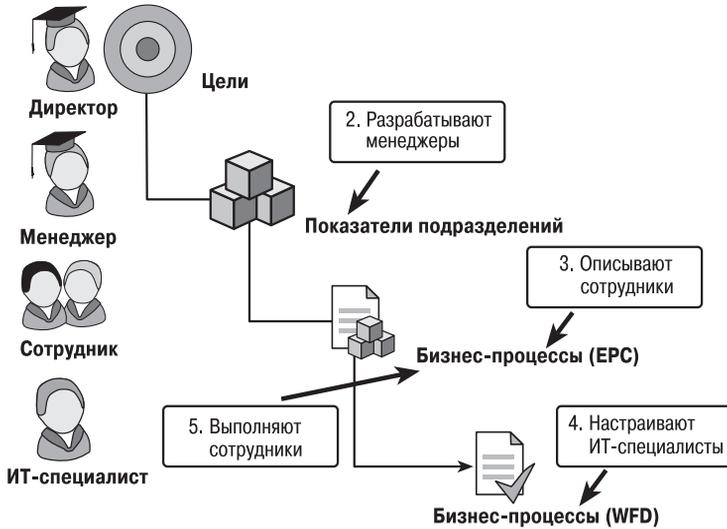


РИСУНОК 60. Схема построения автоматизированной системы контроллинга

Все это выполняется в автоматизированных процессах, что обеспечивает сбор данных по всем показателям за период со всех подразделений с последующим отображением их в кокпите, в котором происходит сбор и отображения всех показателей карты ССП компании. Это и дает наглядное представление руководству компании о ходе реализации стратегии: что при этом выполнено, что не выполнено, с кого именно и за что спросить, как и кого вознаградить за достижения или наказать за ошибки и промахи.

Для этого проектируется и внедряется автоматизированная система контроллинга. Это иллюстрирует схема, представленная на рис. 60.

Последовательность действий при внедрении системы контроллинга:

1. Устанавливаются цели компании. Это делает высшее руководство, техническую часть работы выполняет команда разработчиков системы из отдела контроллинга.
2. Цели компании декомпозируются на показатели работы подразделений. Это делают менеджеры (руководители) подразделений.
3. Описываются бизнес-процессы достижения показателей по подразделениям и сотрудникам. Это делают сотрудники данных подразделений совместно с командой разработчиков системы из отдела контроллинга.
4. Описанные процессы настраиваются в автоматизированной системе Workflow. Настраивают ИТ-специалисты совместно с командой разработчиков системы из отдела контроллинга.
5. Система запускается в эксплуатацию, и сотрудники начинают выполнять свои процессы в автоматизированной системе, а руководство — контролировать ход реализации стратегии через контроль деятельности сотрудников и достижение показателей деятельности как подразделений, так и компании в целом в соответствии с картой ССП.

Таким образом, система стратегического контроллинга состоит из трех частей:

- **формализованных целей**, стоящих перед организацией, подразделением или непосредственным исполнителем;
- **бизнес-процессов** планирования, достижения, учета и контроля фактических результатов, анализа и принятия управленческих решений;
- **управленческой информационной системы**, в которой автоматизированные бизнес-процессы обеспечивают контроль над деятельностью и достижением как оперативных, так и стратегических показателей деятельности. Это как раз и означает, что система стратегического контроллинга является инструментом достижения запланированного результата, то есть реализации стратегии компании, нанесенной на карту ССП. Именно в этом случае затраты на создание системы окупаются максимально быстро благодаря повышению качества принятия стратегических решений. Но если у вас пока нет стратегических целей, система поможет контролировать оперативную обстановку как по любой функциональной области (допустим, формирование заявок на выплату ДС в финансах или сертификацию продукции, выполнение заказа, ход проекта и т. д.), так и по всему предприятию в целом.

Результаты, которые получает предприятие от внедрения системы автоматизированного контроллинга:

- уверенность и надежность управления для руководителя;
- необходимость и достаточность информации для каждого сотрудника;
- контроль реализации стратегии и достижения запланированных результатов;
- информация о состоянии процесса/проекта/заказа в любое время;

- контроль сроков и нормативов;
- контроль исполнительской дисциплины;
- минимизация ошибок, вызванных человеческим фактором.

Банк твоего времени



Шеф пришел на работу без десяти двенадцать. Покурил, выпил чашку кофе и решил приступить к делам.

Звонит заму:

- Петрович, вызови Палыча и бегом ко мне.
- Иван Иванович, так уже обед, полпервого.
- Уже обед? Фу ты, черт, вот время летит!

Что такое экономика? Это наука об управлении ограниченным количеством ресурсов. Будь ресурсы неограниченными, ни экономика, ни управление вообще не были бы нужны. Время же — точно такой же ресурс, как и все остальные. Хотя многим кажется, что не самый важный. Потому нам и приходилось на страницах этой книги не раз вспоминать прописную истину «время — деньги». К тому же его, в отличие от денег, нельзя взять в долг, передать, накопить и т. п.

Неспроста несколько десятилетий назад возникло такое направление, как тайм-менеджмент — управление временем.

Сегодня в России очень низкая производительность труда по сравнению с Западом, потому что еще с советского периода мы так и не научились ценить время.

Все знают, что на Западе рабочий день в среднестатистическом офисе, как правило (исключений тоже хватает), начинается и заканчивается строго «по звонку». Но почему у них получается, а у нас нет? Спроси своих работников, и услышишь в ответ: «Потому что буржуи закон соблюдают». Доля правды в этом, конечно, есть. Но лишь доля. Главная же причина — там могут себе позволить на-

чинать и прекращать работу ровно «по звонку», потому что рабочее время умеют использовать так, чтобы успевать за него все, что положено.

Для нас же даже само понятие «тайм-менеджмент» — два иностранных слова, а значит, они в России новые, это пока что-то непонятное, неприжившееся. Зато слово «файф-о-клок» теперь внесено в словарь русского языка. Жаль, не те слова вносят...

Нет понятия, нет задачи — нет и слова. При Петре I один переводчик повесился, потому что не смог найти в русском языке слов, чтобы перевести некоторые математические термины с немецкого языка: он боялся, что царь на него рассердится, и покончил с собой. Времена сегодня не петровские, вешаться не будем! Так что есть смысл все же вникнуть поглубже в суть заморского словца.



Швейцария. Альпы. Дорогой ресторан с балконом над пропастью. За столиком сидит человек в деловом костюме с ящиком дорогих швейцарских хронометров и по одному бросает их вниз, задумчиво наблюдая за полетом. Посетители с любопытством спрашивают бармена, что происходит:

— Новый русский, господа. Меланхолия. Смотрит, как быстро летит время...

Тайм-менеджмент развивается и процветает, хотя и вызывает порой неоднозначные оценки. Например, небезызвестный Евгений Чичваркин, бывший совладелец «Евросети», считает его вообще вредным:

«Лучшим в моей практике оказался тренинг по тайм-менеджменту. Вышел я с него совершенно ошалевший, потому что речь на нем шла о том, как правильно «делегировать полномочия», то есть отсылать коллег подальше и скидывать с себя ответственность. То есть с циничной улыбкой на лице за деньги компании людей учили обманывать эту самую компанию».

Источник: www.adme.ru/evgenij-chichvarkin/evgenij-chichvarkin-tim-debilding-16065/



Тайм-менеджмент по-русски: не откладывая на завтра то, что можешь спихнуть на коллегу сегодня.

Тут Чичваркин, пожалуй, загнул, но речь не об этом. Набери «тайм-менеджмент» в любом поисковике — и увидишь множество предложений тренингов по личному тайм-менеджменту. Все предлагают научить человека управлять конкретно его личным временем. И никто — управлению временем с точки зрения корпорации.

Нам же надо распределять время сотрудников в масштабах всей корпорации. И даже если мы всех их отправим на тренинг по тайм-менеджменту (что, впрочем, может быть и нелишним) и все они получат от него максимальный эффект (что вообще-то из области фантастики), то это не даст нам желаемого результата.

Это как эстафета: если каждый участник будет по максимуму оптимизировать свои усилия, все закончится тем, что бежать будет некому, а палочка никогда не доберется до финиша. Так и на уровне бизнеса: оптимизация отдельного участка нередко заканчивается провалом на уровне результата всей компании. В то же время в рамках одного таксопарка может быть много отдельных такси, работающих неэффективно, но при этом таксопарк в целом — работать эффективнее другого таксопарка.

И вот тут снова встает в полный рост понятие бизнес-процесса. Хороший корпоративный тайм-менеджмент подразумевает, что от сотрудника требуется не быстро бегать по кабинетам и лихо спихивать задачи на коллег, а на своем участке делать все правильно и эффективно.



Полковники бегать не должны: в мирное время это вызывает смех, а в военное — панику.

А самым надежным гарантом его правильной и эффективной работы, как мы уже убедились... Правильно — автоматизированный, прозрачный бизнес-процесс.

Группа людей в корпорации работает для получения определенного результата в итоге отдельного *бизнес-процесса*.

Нельзя управлять временем сотрудников, регламентируя каждую секунду. Но можно оптимизировать время всей корпорации, оптимизировав отдельные бизнес-процессы. Для компании это подразумевает сформулировать цель каждого процесса — результат со всеми характеристиками, которые тебя интересуют. И добиться этого результата с минимальными затратами или временными потерями.

Согласно различным исследованиям, в крупных иерархических структурах до 80% всего времени тратится именно на взаимодействие людей (подразделений), а не на само выполнение работы. Следовательно, и оптимизировать теперь надо будет не время отдельного сотрудника, а **общее время получения результата** (то есть бизнес-процесса). Это время складывается из суммы временных затрат на работу всех участников плюс все затраты на передачу, плюс искажение плюс корректировка, плюс проверка данных плюс всех ожиданий между этапами.

Чем больше организация, тем более значимую роль будет играть время на передачу и обработку информации, а также время на ожидание начала выполнения функции или информирования о ее результате.

Понимая, что такое процессный подход, мы видим, как его можно и нужно использовать для управления временем корпорации. Одно из свойств функции — время ее выполнения. Почему в Москве регистрируют квартиры за 7–14 дней, а в Санкт-Петербурге за 30, если законы и нормативные инструкции для всех одинаковы? А потому, что время ожидания между функциями разное, в Москве бумажка меньше времени ждет, пока ее прочтет ответственный чиновник!

Объектом оптимизации выступит уже известный нам бизнес-процесс. Через бизнес-процесс мы управляем загруженностью людей и приоритетами, исключая простои, недопонимание, организационные нестыковки.

В российских организациях много лишнего. Есть такое японское слово «муда», обозначающее действия, которые надо выполнять, но они не добавляют компании прибыли.

Удачное для русского уха сочетание: хоть и неприлично, но в яблочко!

Пример таких муд — составление какой-нибудь статистической отчетности: толку от нее — ни уху, ни брюху, но родина требует. Есть и масса внутрикорпоративных муд.



В украинском селе мужик просыпается с жестокого похмелья. Идет в погреб, берет бутылку самогонки, сала, огуриов, помидоров. Сел, налил стопочку. Подумал, что нехорошо без кума. Высовывается в окно, зовет. Ответа нет. Посидел, поскучал... Выпил в одиночку, закусил, налил вторую стопку. Снова зовет кума, снова нет ответа. Опять выпил в одиночестве. Налил третью, высунул в окно:

— Кум, ну ты что? И самогоночка гарна, и сало, и огурчики-помидорчики...

В ответ молчание.

— Кум? Ты что, не хочешь?

В хате напротив открывается окно, высовывается всколоченная голова:

— Да хочу я, хочу, но не могу: сексом занимаюсь, будь он неладен.

Многие муды можно выявить и искоренить как раз при выпрямлении бизнес-процессов. А если очередная муда — неизбежное зло, можно оптимизировать вызванные ею временные затраты.



В российском подразделении одной крупной иностранной компании на момент обращения в «ИНТАЛЕВ» готовили отчетность одновременно по стандартам РСБУ, и US GAAP — для головного офиса в Европе. В периоды закрытия отчетности для головного офиса финансовые контролеры без преувеличения ночевали на рабочих местах: рабочий день начинался, как обычно, в 9:30, а заканчивался в 4–5 часов утра. И так каждый месяц по две недели кряду.

С внедрением автоматизированной системы управления финансами надобность в этой стахановщине отпала, сам процесс формирования отчетности упростился, а ее качество и надежность повысились.

А вот еще один пример.



В международном холдинге Coalco Development, одном из ведущих игроков российского рынка недвижимости и ленд-девелопмента, на сбор и техническую обработку информации для составления ежемесячной отчетности уходила неделя работы сотрудника. После того как специалисты «ИНТАЛЕВ» разработали для компании единую автоматическую систему управления, поддерживающую трансляцию данных из «1С: Бухгалтерия» и импорт из MS Excel, этот срок сократился до двух дней, а сама процедура трансляции данных занимает не более получаса.

Сокращая время на определенный бизнес-процесс, ты сразу получаешь несколько эффектов: во-первых, сам процесс выполняется быстрее, соответственно, ты за единицу времени можешь сделать больше теми же силами.

Например, сотрудник целый день ходит по офису и долго-долго согласует бумаги.

При этом сердце финансового директора должно кровью обливаться, потому что блуждающий человек с бумажками — это деньги, которые на него впустую тратит компания. Он непродуктивно использует время. А финдиректор может эту ситуацию исправить, не обладая какими-то специальными знаниями, — ему не надо быть технологом или химиком, чтобы улучшать бизнес-процессы.



Без лишних движений

В уже не раз упомянутой нами инвестиционно-девелоперской группе компаний «КОНТИ» процедура согласования договоров подразумевала обход инициатором договора всех согласующих подразделений.

Теперь все проще и быстрее. Все согласования сотрудники осуществляют через компьютер, не вставая с рабочего места.

А в российском офисе одной международной торгово-производственной компании каждый счет приходилось проверять по заранее согласованной заявке на денежные средства (Purchase Order). Инициатор платежа должен был лично обойти всех согласу-

ющих лиц с бумажным вариантом Purchase Order, с которым каждый согласующий сверял его счет. Теперь эту сверку проводит уже знакомый тебе по первой главе «Платежный календарь», и надобности в путешествиях по офису больше нет.

Как говорил Архимед: «Дайте мне точку опоры, и я переверну Землю». Мы скажем по-другому: «Дайте бизнес-процессы вашей компании, и мы найдем, как их оптимизировать, даже не зная ваше предприятие, сидя за столом в кабинете».

Часто сроки становятся более важными, чем стоимость (вспомним главу 4 о рисках, где уделили много внимания управлению сроками, к примеру, в строительстве). Экономия времени имеет решающее значение, особенно для различных сервисных структур, экспедиторов, транспортных подразделений — везде, где сроки стоят во главе угла.

Чем меньше срок выполнения задачи, тем привлекательнее ты для клиента. Плюс если меньше срок выполнения, меньше и срок омертвления капитала. Соответственно, увеличивается оборачиваемость средств и снижаются расходы на привлечение кредитов.

На критичности срока построены многие бизнесы. Например, моментальное фото: когда клиенту требуется фотография на документ здесь и сейчас, вопрос переплаты за срочность отходит на второй план.

В начале главы мы уже упоминали технологию just-in-time (дословно с англ. «точно вовремя»). Суть ее в том, что на каждом этапе должно быть известно, сколько времени он занимает, начинаться и заканчиваться он должен строго в определенный срок, и все должно быть готово к новому циклу, который тоже должен начаться и закончиться точно в срок. И это достижимо при автоматизации бизнес-процессов.

Вот, собственно, и все, что мы хотели рассказать о бизнес-процессах. Вся информация о них, которая тебе нужна, ты получил, если, конечно, дочитал эту главу до конца. Для самых стойких, как обычно, «Шаги к совершенству».

Ну а если с применением на практике вдруг будут трудности, зови нас: одна голова хорошо, а несколько — лучше. 😊

ШАГИ К СОВЕРШЕНСТВУ

Создание системы управления через бизнес-процессы

1. Организационные шаги.

- 1.1. Как мы уже писали в главе 5 — сформулируйте цели своего бизнеса. Причем не так важно, в каком именно виде: карты ССП, дерева целей или произвольном. Но цели должны быть!
- 1.2. Назначьте ответственного за регулярный обзор, описание и оптимизацию процессов. Все изменения должны проходить строго через него, по одной и той же методологии описания.

Когда в компании начнет функционировать, скажем, более трех формализованных процессов — пора выделять самостоятельную штатную единицу, этакое «бизнес-архитектора».

2. Методические подходы.

- 2.1. На выполнение каждой из целей определите по четыре бизнес-процесса:
 - планирование достижения цели;
 - собственно исполнение тех действий, которые ведут к цели;
 - учет и контроль результатов движения к цели;
 - анализ и корректировка своих действий при отклонениях от курса к цели.
- 2.2. Опишите каждый из выделенных бизнес-процессов. Для этого определите:
 - Кто будет основным потребителем результатов данного процесса — так называемые клиенты процесса. Помните, что клиенты могут быть как внешние (покупатели, поставщики, банки, государство), так и внутренние (смежные службы или предприятия внутри холдинга).

- Какие свойства результата (продукта) процесса важны для его клиента.
 - Какая ситуация будет стартом выполнения процесса, при каком состоянии процесс будет считаться завершенным («границы процесса»).
 - Кто будет ответственным за выполнение и результаты процесса. Этого сотрудника называют владельцем процесса. Если процесс небольшой, то владелец процесса, скорее всего, будет и его исполнителем. Если же мы говорим о сложной цепочке действий в крупной компании, то часто это кто-то из функциональных директоров.
 - Опишите собственно логику процесса: — что будет происходить. Существуют разные техники описания процессов. Одна из наиболее удобных — событийно-функциональная диаграмма. При этом подходе все возможные действия в процессе представляются в виде чередующейся последовательности событий и связанных с ними функций (например, подана заявка на денежные средства (событие) → надо проверить соответствие ее утвержденному бюджету (функция) → заявка проверена и выявлено, что она сверх бюджета (событие) → необходимо утвердить сверхнормативную трату у вышестоящего начальника или отклонить заявку (функция) и т. д).
 - На каждую функцию бизнес-процесса назначьте исполнителей, определите необходимые им ресурсы, время на выполнение и прочие значимые параметры.
- 2.3. Описав процессы как есть, имеет смысл их регулярно оптимизировать. А относительно чего оптимизировать? А вот здесь надо вспомнить клиента процесса и его требования к результатам. Если критически важны сроки получения результата, то оптимизировать процесс надо по скорости выполнения функций. Если процесс должен быть прост и понятен, то имеет смысл максимально сокращать количество функций, условий и возможных комбинаций в нем. И так — по каждому требованию.
- 2.4. Описанные процессы закрепите в «Положении о бизнес-процессах».

3. Техническое обеспечение.

- 3.1. Представьте свои процессы с точки зрения потока информации и задач, передаваемых от сотрудника к сотруднику при исполнении их функций. Теперь у вас готов материал для внедрения электронного документооборота (Docflow) или электронного потока задач (Workflow). Тонкости различия этих терминов сейчас неважны, важно то, что есть возможность перенести процессы с бумаги на компьютеры и заставить процессы реально работать!
- 3.2. Выберите удобный продукт для автоматизации документооборота и запустите в нем описанные процессы. Первое время ваши сотрудники могут оказывать сопротивление такой жесткой формализации работы, но бояться этого не стоит — это обычная сложность внедрения. Скоро они сами оценят плюсы от возросшей точности и скорости выполнения их задач.
- 3.3. Что такое «удобный продукт»? Решать вам, но вот маленькая наводка. Мы же всю книгу рассуждали о финансах? Значит, и процессы не должны быть оторваны от выполнения функций финансовых служб. Они должны уметь использовать финансовую информацию и сами ее создавать, формировать отчеты и показатели, делать проводки, позволять вести финансовое планирование, учет и анализ. Есть ли такие продукты?

Конечно! Просим ознакомиться.

О подходах «ИНТАЛЕВ» к процессному управлению вы можете прочитать на нашем сайте www.intalev.ru