

Как оптимизировать бизнес-процессы

Захирджан Кучкаров | Директор аналитического центра «Концепт», Москва

На какие вопросы Вы найдете ответы в этой статье

Что дает оптимизация бизнес-процессов

Когда регламентировать процессы неэффективно

Основные этапы описания и оптимизации бизнес-процессов

Кто отвечает за реализацию проекта

Какие ошибки допускают в процессе оптимизации

Также Вы прочитаете

Как регламентация бизнес-процессов помогла СЗНК

сократить дебиторскую задолженность на 30%

Кто отвечает за оптимизацию бизнес-процессов в компании «Эконика-обувь»

Оптимизация – это увязка разных бизнес-процессов друг с другом. Допустим, Вы приходите к кладовщице и спрашиваете: «Чем Вы занимаетесь?». В ответ слышите: «Составляю складскую справку». «Кому Вы ее отдаете?» – «А разве я должна ее кому-то отдавать? Я просто ее делаю». Очевидно, что «выход» из этого процесса не является «входом» в другой процесс. Налицо необходимость оптимизации: Вам надо понять, зачем кладовщица готовит каждый вечер складскую справку, чтобы затем состыковать процессы.

Как правило, проблемы, которые чаще всего становятся предметом конфликтов и разбирательств на оперативных собраниях, являются следствием «разрывов» в бизнес-процессах. Устранить их можно только на уровне Генерального Директора. Взаимопонимание между менеджерами будет достигнуто лишь тогда, когда все нестыковки будут описаны и регламентированы.

В целом описание бизнес-процессов занимает от недели до трех-четырех месяцев. Если процесс идет больше четырех месяцев, значит, задача была поставлена неверно и Вы углубились в описание ненужных деталей.

Говорит Генеральный Директор

Олег Меркулов | Генеральный Директор компании «Росгосстрах-Столица», Москва

Я думаю, оптимизация бизнес-процессов особенно актуальна для компаний, имеющих много филиалов и обслуживающих большое количество клиентов: для страховых компаний, розничных сетей, банков, крупных отраслевых дистрибьюторов, сер-

СПРАВКА

Аналитический центр «Концепт» основан в 1992 году. Занимается консультированием в области организационного управления и развития, реинжиниринга бизнес-процессов, постановки управленческого учета и бюджетирования, маркетинга и стратегического планирования. Выполнил более 200 заказов. Среди клиентов – агрофирма «Белая Дача», ЗАО «Грузовик», московский завод «Кристалл», Храм Живоначальной Троицы на Шаболовке, ОАО «Вимм-Билль-Данн»,

ОАО «ЛУКОЙЛ», РАО «ЕЭС России». **Захирджан Кучкаров** – кандидат технических наук, доктор экономических наук, заведующий кафедрой концептуального анализа и проектирования Московского физико-технического института (МФТИ), президент Ассоциации консультантов по логистике, управлению и реинжинирингу, сертифицирован Mount Royal College (Канада) по международной программе обучения бизнесу. Автор нескольких монографий по системным и концептуальным методам.

висных предприятий. Для них очень важно при росте объемов продаж и увеличении числа филиалов и подразделений не снижать качества обслуживания. Не всем это удается. Вот пример из повседневной практики. Иногда мы замечаем, как в магазине или ресторане, в который нам раньше нравилось ходить, ухудшились ассортимент или обслуживание. Качество работы персонала не снизилось, причина в другом: компания разрастается, количество процессов увеличивается, и зачастую становится невозможным понять, от кого зависит конкретное решение. В результате неудовлетворенный клиент уходит к конкурентам. Если регулярно не ликвидировать избыточные процессы и лишние звенья контроля, неизбежно наступает крах. Таким образом, оптимизация бизнес-процессов – не временный проект, этим необходимо заниматься постоянно.

СПРАВКА

«Росгосстрах-Столица» – региональная компания системы «Росгосстрах», входит в пятерку крупнейших страховщиков Московского региона. В Подмосковье действуют 68 филиалов и представительств, в Москве – 30 страховых агентств и офисов продаж, а также около 100 мобильных и мини-офисов. Клиенты компании – более 10 тысяч субъектов хозяйствования в Москве и Москов-


ском регионе, в том числе фармацевтические компании KRKA и «Байер», авиакомпания «Ист Лайн», аэропорт «Домодедово», АКБ «Русь-банк», ФК «Русь-Капитал», ООО «Эрманн», Посольство США в Российской Федерации, «Моссельпром», ТТЦ «Останкино», Фондовая биржа РТС, радиостанция «Серебряный дождь», практически все хлебозаводы Московской области и др.

Что дает оптимизация бизнес-процессов

Во-первых, деятельность компании становится прозрачной. Появляется возможность улучшить работу, усовершенствовать порядок нормирования и оплаты труда персонала и др.

Во-вторых, Вы сможете сделать осмысленный выбор процессов, которые необходимо автоматизировать. Лишь то, что существенно влияет на прибыль и финансовый результат работы компании, требует автоматизации. Начинать со второстепенных процессов неправильно.

В-третьих, сотрудники лучше осознают цели организации, растет ее управляемость.

В-четвертых, повышается качество конечного продукта. В каждом процессе нужно фиксировать, что может улучшить его качество. Если у Вас 10% брака, следует определить, в чем причина изъяна, несовершенство какого процесса приводит к убыткам. Выявление «узких мест» позволяет при минимуме усилий добиться существенного улучшения общего результата. Если мы выясняем, что от одного процесса зависит 80% результата, а от другого – 20%, то совершенствовать надо, разумеется, первый. 

Когда нужно регламентировать бизнес-процессы

Десятки тысяч страниц описаний бизнес-процессов разных компаний зачастую оказываются бесполезными (см. *Когда описывать бизнес-процессы неэффективно*). Практика показывает, что регламентировать процессы надо обязательно в следующих случаях:

1. Если необходимо повысить прозрачность и управляемость компании.
2. При передаче управления наемному менеджеру, при смене руководителя или продаже бизнеса. Владельцу бизнеса понадобится

описание бизнес-процессов, поскольку любой акт передачи требует составления описи того, что передается.

3. При внедрении информационных систем (ERP-системы и т. п.). В этом случае необходимо не только описание, но и реинжиниринг бизнес-процессов.

4. При построении интегрированного холдинга. Например, компания, торгующая мебелью, покупает мебельное производство, затем лесопильный цех и выстраивает вертикальную структуру. Навести порядок в новой структуре можно, когда процессы описаны, входы-выходы обозначены.

5. Если речь идет о бывшем государственном предприятии. Обычно все бизнес-процессы таких организаций еще с советских времен хранятся в голове у главного инженера или главного технолога. Этих людей становится все меньше, и их знания уходят неописанными.

Рассказывает практик

Александр Иванов | Исполнительный директор холдинговой компании «СЗНК», Санкт-Петербург

Надо регламентировать и оптимизировать часто повторяющиеся процессы, но не следует этого делать для разовых проектов. Регламенты, которые описывают проектную деятельность, не работают. Также не рекомендую заниматься описанием бизнес-процессов молодым, быстро развивающимся компаниям. Регламентация хороша в момент подхода предприятия к регулярному менеджменту. Она позволит Вам закрепить существующие бизнес-процессы, чтобы, опираясь на них, компания продолжала развиваться.

Рассказывает практик

Михаил Гордеев | Директор по технологиям компании «Евроменеджмент», Москва
Оценить, насколько оптимален бизнес-процесс, можно по следующим параметрам:

Качество конечного результата. Оценивают количество официальных жалоб клиентов, неудовлетворенность руководства компании и жалобы исполнителей.

Действия персонала при выполнении каждой процедуры. Процесс оптимален, если:

☑ исполнитель осуществляет минимальный набор процедур (три – пять) с четко описанными правилами и понятным содержанием. Действия в случае исключения из правил лучше выносить в отдельные процедуры;

☑ разброс времени выполнения действия отличается не более чем в два-три раза (например, 10–30 минут – это нормально). Если же на выполнение действия требуется от десяти минут до двух часов и более, значит, эти процедуры в схеме процесса надо описывать в качестве исключения.

☞ СПРАВКА

Холдинговая компания «СЗНК» (Северо-Западная нерудная компания) – комплекс предприятий строительной индустрии, объединенных в три направления: нерудное, бетонное и строительное. Регионы деятельности – Северо-Западный, Центральный и Приволжский федеральные округа (головные

компании расположены в Санкт-Петербурге, Москве и Нижнем Новгороде). Такие предприятия, как СЗНК и «СЗНК-Бетон», занимают лидирующие позиции в производстве и поставках нерудных материалов (щебень, песок и т. д.), товарных бетонов и растворов на Северо-Западе России.

☞ СПРАВКА

ЗАО «Евроменеджмент» работает с 1995 года. Стабильно входит в состав ведущих консалтинговых фирм России, занимая лидирующие позиции в организационно-управленческом и кадровом консалтинге, подборе персонала (по данным Института стратегического анализа и развития предпринимательства, Ассоциации менеджеров

России, рейтинговых агентств «Эксперт РА», «Деньги», «Профиль», «Юнипразкс»). Компания обеспечивает системное решение управленческих и кадровых задач организаций (от подбора персонала, кадрового, организационного и финансового консультирования до разработки и внедрения автоматизированных систем).

▣ время, отведенное для выполнения процедуры, превышает реальное время работы не более чем на один день. Так, если юристу для проверки нестандартного договора надо три-четыре дня, то проверенный договор он должен представить не позднее чем через пять дней.

Компактность и согласованность схемы бизнес-процесса. Для оценки используют следующие показатели:

- ▣ число так называемых входов и выходов процесса. Чем их меньше, тем лучше, идеально иметь один унифицированный «вход» и два-три «выхода» (в другие процессы), причем один «выход» – при правильном протекании процесса, а остальные – по исключениям;
- ▣ число процедур одного процесса (оптимально – от 7 до 11; в этом случае процесс можно контролировать, планировать и эффективно им управлять);
- ▣ число возможных исключений (так как каждое исключение – угроза для управляемости процесса);
- ▣ число задействованных работников, подразделений.

Как описать существующие бизнес-процессы

1. Выделение задачи в отдельный проект. Создайте внутри организации специальную рабочую группу и назначьте руководителя проекта. Наделите его соответствующим статусом и ресурсами.

Если бизнес-процессы описываются только для того, чтобы убедить инвестора в прозрачности предприятия, руководить проектом может заместитель Генерального Директора. Если же необходимо реально реорганизовать процессы, то руководителем проекта может быть только первое лицо. Переложив эту задачу на подчиненных, Вы вряд ли чего-то добьетесь. Ведь нужно налаживать взаимодействие бухгалтерии с отделом продаж, затем отдела продаж – с цехом и т. д. Обычно только Генеральный Директор держит эти стыки в голове. Именно поэтому ему следует возглавлять проект.

Оптимально в рабочую группу включить как внешних консультантов, так и специалистов из самой компании. Полностью отдавать описание бизнес-процессов сторонним специалистам опасно: это связано с риском будущей зависимости. Ограничиваться исключительно внутренними ресурсами – значит отвлекать людей от текущей работы, обучать их, что требует времени и обходится слишком дорого. Наиболее эффективно сотрудничество собственных сотрудников компании с внешними консультантами. При этом пределы компетенции сторонних специалистов и работников самой организации должны пересекаться. Консультантам нужно понять особенности работы компании, а менеджерам организации – освоить технологию описания.

 www.gendirector.ru

На сайте журнала представлены схемы следующих бизнес-процессов:

- ▣ Система организационного управления сбытом.
- ▣ Управление персоналом.

Поиск «обрывов» в сети бизнес-процессов – один из шагов к их оптимизации. Если процесс ни с чем не соединен, значит, работа на этом участке бесполезна для компании.

Рассказывает практик

Михаил Гордеев | Директор по технологиям компании «Евроменеджмент», Москва

Важно различать владельца и менеджера процесса и их полномочия.

Владелец процесса – руководитель, который своим волевым решением может внести любое изменение. **Менеджер процесса** – это сотрудник, который максимально заинтересован в успешном протекании конкретного процесса и несет ответственность за его результат.

Как правило, владелец – это Генеральный Директор. Только он может вносить исправления в сквозные процессы, так как только ему подчиняются все участники. А вот менеджера процесса часто просто не удастся выявить, если же он найден, нередко возникает проблема с наличием у него рычагов воздействия на исполнителей процесса. С одной стороны, Генеральному Директору удобно быть владельцем процесса: он держит руку на пульсе. С другой – сбои часто происходят из-за того, что в процесс надо оперативно внести изменения (например, поставщик изменил требования к оформлению заявок), разработать предложения, оценить эффективность, а Генеральный Директор занят.

Можно предложить два способа решения этой проблемы.

1. Вывести из процесса всех сотрудников, не подчиненных руководителю данного департамента. Этот путь прост, но опасен: описание бизнес-процессов могут подменить перечислением функций какого-либо отдела.

2. Каждому менеджеру процесса разрешить командовать чужими подчиненными в рамках своих процессов. Целесообразно создать подразделение, отвечающее за мониторинг всех процессов, или возложить эту роль на управление делами (или службу менеджмента качества).

2. Агитация и пропаганда внутри компании. Нужно организовать семинар для менеджеров. Если этого не сделать, рано или поздно возникнут конфликты, которые будут длиться вплоть до завершения проекта. Причина в том, что описание процессов обеспечивает прозрачность деятельности каждого подразделения. А из этого вытекает много негативных для сотрудников последствий. Например, выясняется, что у отдела «А» – 70 процессов, а у отдела «В» – 13, хотя его руководитель громче всех кричит о нехватке ресурсов. Кроме того, сотрудники начинают опасаться за свою карьеру, поскольку перестают быть незаменимыми. Если специалист все рассказал, его можно уволить, заменив молодым заместителем. Также в ходе описания случаются «открытия»: оказывается, отдел «А» занимается тем, что по идее должен делать отдел «В». Или выясняется, что в разных отделах занимаются одним и тем же, не зная друг о друге.

Поэтому необходимо специально стимулировать людей к сотрудничеству с консультантами, причем на всех этапах проекта. Важно показы-

Проблемы, которые чаще всего становятся предметом конфликтов и разбирательств на оперативных собраниях, являются следствием «разрывов» в бизнес-процессах. Устранить их можно только на уровне Генерального Директора. Взаимопонимание между менеджерами будет достигнуто лишь тогда, когда все нестыковки будут описаны и регламентированы.

вать промежуточные результаты, выслушивать сотрудников, проводить семинары, разъяснять, убеждать...

3. Предварительное знакомство с компанией. Если Вы привлекли консультантов, на этом этапе им необходимо познакомиться с менеджерами, собрать документы, регламенты, положения компании, инструкции, изучить сложившуюся практику. Все пункты должностных инструкций они должны свести в единый файл и описать существующие процессы. Например, если функцией сотрудника является поддержание достаточного количества запасов на складе, нужно превратить это в процесс. Запасы на складе кто-то должен потреблять. «Выход» одного процесса должен быть «входом» в другой. Создаются стыки должностных процессов.

Однако сложившаяся практика всегда отличается от должностных инструкций, поэтому необходимо непосредственное изучение работы сотрудников на местах.

4. Интервью. Консультанты приходят на рабочее место и спрашивают сотрудника о его деятельности. Работник объясняет, а консультант «переводит» его слова на язык бизнес-процессов. Он может прийти на следующий день и задать уточняющие вопросы. В ходе этого диалога постоянно переписываются и детализируются бизнес-процессы. Если процессов много, их начинают состыковывать друг с другом, объединять в цепь, подобную электрической, «прозванивать» эту цепь, искать «обрывы». Поиск «обрывов» в сети бизнес-процессов – один из шагов к их оптимизации. Если процесс ни с чем не соединен, значит, работа на этом участке бесполезна для компании.

Рассказывает практик

Михаил Гордеев | Директор по технологиям компании «Евроменеджмент», Москва

1. Перед оптимизацией надо придать бизнес-процессам «жесткость», то есть зафиксировать их в виде моделей «как есть» (см. Методика описания бизнес-процессов). Если описать происходящие процессы не удастся (например, из-за их изменчивости), то и оптимизировать нечего. В подобной ситуации можно начать выстраивать процессы заново.

2. «Рыбу чистят с хвоста», то есть оценку оптимальности надо вести от частного к общему – выявляя отдельные недостатки, объединяя их в связанные группы и оперативно исправляя.

3. Устраняя проблемы по одному критерию, мы с высокой вероятностью ухудшаем процесс по другому. Об этом мало знать – надо уметь выявлять такие последствия, оценивать преимущества и недостатки и делать обоснованный выбор.

4. Сотрудникам не нравятся совершенные с точки зрения организации процессы. Настоящая оптимизация процессов усиливает эксплуатацию исполнителей, поэтому люди неизбежно начинают сопротивляться изменениям.

В каких случаях описывать бизнес-процессы неэффективно

Во-первых, руководителям слишком маленьких компаний. Описание требует больших затрат, а выводы зачастую оказываются тривиальными. Например, выясняется: чтобы выйти из кризиса, нужно поменять заместителя Генерального Директора. Кроме того, жизненный цикл у маленькой фирмы короткий и пока мы ее описываем, она меняется, и таким образом описание устаревает еще в момент исполнения.

Во-вторых, руководителям больших предприятий (пять-шесть тысяч сотрудников). Полное описание бизнес-процессов требует специальных технологий и очень больших затрат времени и ресурсов. В таких компаниях эффективны другие методы (например, описание организационно-функциональных структур).

В-третьих, когда у компании нет внутренних ресурсов (соответствующих менеджеров). Например, поступает предложение от консультантов, которые объявляют оптимизацию бизнес-процессов панацеей. Однако надо еще понять, есть ли в компании специалист, разбирающийся в этой проблеме. Если нет, внешний консультант абсолютно бесполезен. Схемы процессов, нарисованные им, даже читать будет некому.

Источники идей для оптимизации бизнес-процессов

Первый источник – специалисты и эксперты Вашей компании. Большинство существующих организаций не проектировались изначально как best practice¹, а сложились исторически. Процессы наслаивались один на другой, кто-то предлагал ввести новые функции и т. д. В таких сложившихся организациях есть творческие люди, которые видят недостатки и связанные с ними потери, но мирятся с ними, так как не имеют возможности ничего улучшить. Они понимают, что бумага идет два раза по кругу и визируется лишние три раза, и могли бы сказать об этом где-нибудь на оперативном совещании. Но от них отмахнутся, потому что иначе придется что-то менять. Людям, которые видят, как лучше сделать, проект оптимизации дает возможность внести свои предложения – не только рассказать, как есть, но и объяснить, как должно быть.

Второй источник – это внешние образцы, стандарты. Бухгалтерии или склады есть у миллиона компаний во всем мире десятки лет. Когда российский бизнесмен начинает создавать бизнес, он обычно сам придумывает, как организовать склад, то есть изобретает велосипед. И даже достигает каких-то успехов. Но для того, чтобы работа была оптимальной, эту поделку нужно выбросить и взять образцы, отработанные другими. Имеются библиотеки, содержащие модели описания стандартных бизнес-процессов. Есть стандартные решения, где указано, например, сколько человек должно быть в бухгалтерии.

Третий источник – это best practice. Мир не стоит на месте. Компании ищут, развиваются и улучшают свои процессы. Можно ездить, узнавать, как это делают, допустим, Johnson & Johnson, то есть внедрять у себя best practice².

Говорит Генеральный Директор

Олег Меркулов | Генеральный Директор компании «Росгосстрах-Столица», Москва
Мы начали реорганизацию три года назад, с приходом в компанию новых людей. Когда между ними установилось взаимопонимание, возникла необходимость упорядочить взаимоотношения, более четко разделить зоны ответственности, определить полномочия каждого подразделения и каждого сотрудника, разработать регламенты. Но регламенты – это не застывшая догма. Каждый год мы проводим своеобразный внутренний аудит бизнес-процессов, проверяем, отвечают ли они стратегическим задачам компании на нынешнем этапе. Это необходимо делать регулярно, потому что любая растущая компания имеет склонность «зарастать жирком». Подразделения «пухнут», бизнес-процессы удлинняются, количество согласований документов увеличивается; лавинообразно нарастает всевозможная отчетность. Анализ бизнес-процессов помогает нам выявить

В ходе описания случаются «открытия»: оказывается, отдел «А» занимается тем, что по идее должен делать отдел «В». Или выясняется, что в разных отделах занимаются одним и тем же, не зная друг о друге.

СНОСКА 1

Лучший, передовой опыт, успешная практика (англ.). – Примеч. редакции.

СНОСКА 2

См. также статью «Как перенять передовой опыт других компаний» (ГД. 2006. №7. С. 24–34). – Примеч. редакции.

«узкие места»: где идет повторное согласование, какие подразделения выполняют одни и те же функции.

Например, недавно мы занимались оптимизацией процедуры урегулирования убытков. Оказалось, что при согласовании документов требовалось избыточное количество подписей ответственных лиц. Причем некоторые из них ставили подписи «вслепую»: убедившись, что на документе уже стоит подпись опытного эксперта, они действовали автоматически. Это удлиняло процедуру и создавало неудобства для клиентов.

Мы ликвидировали избыточный контроль и в середине лета запустили новую упрощенную процедуру урегулирования убытков, дав ей символичное название «зеленый коридор». В результате резко сократилось время урегулирования убытков по Москве, а клиентам теперь нет необходимости приезжать к нам более одного раза. Наши собственные выгоды – значительно более эффективная работа персонала, уменьшение числа начальников. По схожей схеме было укрупнено и наше подразделение продаж.

Ошибки при оптимизации бизнес-процессов

Неправильная постановка задачи. Главное – правильно и четко поставить задачу: мы это делаем, чтобы добиться того-то в такие-то сроки. Само описание бизнес-процессов вряд ли подскажет, что нужно улучшить (за исключением разве что очевидной путаницы или дублирования функций). Для ответа на вопрос «Что улучшить?» Вам необходимо найти ответы на вопросы: «Куда я хочу идти?» и «Что я хочу сделать с организацией?».

Например, если у Вас отсутствуют доходы, то описывать бизнес-процессы бухгалтерии бесполезно. В этой проблеме виноват скорее отдел сбыта. Опишите и реорганизируйте его деятельность – улучшится и работа бухгалтерии. Таким образом, описание бизнес-процессов – это ступенька в более масштабном проекте по улучшению управляемости компании.

Несоразмерность задач и усилий. Некоторые начинают описывать процессы, стоящие вне главной цели компании (например, как начальник взаимодействует с секретаршей, пытаясь дозвониться до своего заместителя). Очевидно, что подобный процесс описывать не следует, это промах и по масштабам, и по предметным областям.

Неправильный выбор средств описания. Описывать процессы можно при помощи программных средств. В зависимости от мощности они стоят от 100 долл. США до 100 тысяч. Маленькой компании покупать мощную программу нецелесообразно – это все равно что экскаватором вскапывать дачный участок. Выбор программного продукта зависит от возможностей организации (в том числе финансовых) и задач, которые нужно решить посредством оптимизации бизнес-процессов.

Методика описания бизнес-процессов

При описании бизнес-процессов нужно получить ответы на следующие основные вопросы:

- ▣ Каковы «вход» и «выход» процесса?
- ▣ Из каких процедур состоит процесс?
- ▣ Кто выполняет каждую процедуру?
- ▣ Каков результат ее выполнения?
- ▣ Кто получает результат и что он с ним делает?

Также важно уделять внимание таким, казалось бы, мелочам, как способы передачи информации и носители информации. Например, устная передача информации может оказаться в лучшем случае «испорченным телефоном», а в худшем – вообще не сработать. Именно эти элементы могут стать объектами для оптимизации.

Практика показывает, что даже в крупных организациях для решения задач такого рода достаточно относительно простых средств типа BP Win¹. Но еще раз отметим, что программный продукт играет лишь вспомогательную роль. Определяет успех правильная организация проекта оптимизации.

Рассказывает практик

Александр Иванов | Исполнительный директор холдинговой компании «СЗНК», Санкт-Петербург

Мы решили заниматься реорганизацией бизнес-процессов, потому что компания стала больше, увеличилась численность персонала. Кроме того, мы начали открывать новые предприятия. Руководителям, чтобы освободить время для стратегической работы, необходимо передавать текущее управление деятельностью на уровень линейных менеджеров и контролировать не весь процесс, а только отклонения от существующих правил (регламентов).

Первый шаг – описание бизнес-процессов – занял шесть месяцев. В проекте непосредственно участвовали все высшие руководители предприятий холдинга и руководители отделов. Сначала мы провели семинар с участием консультантов, изучили методiku. Затем организовали внутреннюю сессию по подготовке регламентов своими силами. Регламенты мы писали сами. Считаю это более эффективным, чем приглашать внешних консультантов. Во-первых, мы приобретаем специалистов внутри компании. Во-вторых, сотрудники – это люди, которые вовлечены в процесс и лучше знают его специфику. В-третьих, в случае изменения процесса мы легко сами внесем поправки в регламент. В-четвертых, участие сотрудников в процессе регламентации повышает их мотивацию и совершенствование бизнес-процессов проходит эффективнее. Внешних консультантов мы привлекали для оценки корректности и оптимальности наших бизнес-процессов.

Регламент позволяет досконально описать, кто и что делает. Мы заметили, что, как правило, в улучшении нуждались процессы, требующие взаимодействия нескольких отделов. Особенно это важно при работе с клиентом, когда на этапе выполнения заявки заказ передается из отдела в отдел. Сейчас мы закрепили за клиентом одного менеджера, который ведет его по всей цепочке выполнения заявки или подряда.

Как только в бизнес-процессе происходят изменения, мы меняем регламент. Для этого не реже одного раза в квартал проводим экспертизу актуальности регламентов. Отвечают за это конкретные сотрудники (руководители отделов, подразделений).

Благодаря введению регламентов удалось сократить дебиторскую задолженность на 30%, оборачиваемость товарных запасов – на 25%, выявить недопоставки сырья, повысить качество выпускаемой продукции, улучшить обслуживание клиентов (что подтверждается результатами анкетирования).

Некоторые начинают описывать процессы, стоящие вне главной цели компании (например, как начальник взаимодействует с секретаршей, пытаясь дозвониться до своего заместителя). Очевидно, что подобный процесс описывать не следует, это промах и по масштабам, и по предметным областям.

СНОСКА 1

BP Win (англ. Business Process for Windows) – самая распространенная программа, сейчас она называется AllFusion Process Modeler.

Рассказывает практик

Алла Бедненко | Директор по персоналу компании «Эконика-обувь», Москва

Когда компания бурно развивается, рано или поздно ее руководитель сталкивается с необходимостью заниматься оптимизацией бизнес-процессов системно и постоянно. В своей компании мы приняли решение, что именно так и будет. В качестве заказчика выступил Генеральный Директор компании «Эконика-обувь», в роли куратора – вице-президент корпорации «Эконика». Руководителем проекта назначили директора по персоналу.

1. Цели. Мы поставили следующие цели по оптимизации бизнес-процессов: выявить бизнес-процессы, нуждающиеся в совершенствовании, привести их в соответствие с основными стратегическими целями компании и подготовить к внедрению комплексной автоматизированной системы управления бизнесом.

2. Этапы проекта. Проект включал в себя:

- ▣ построение модели бизнес-процессов «как есть»;
- ▣ построение модели бизнес-процессов «как должно быть» (с отражением ключевых показателей эффективности основных подразделений);
- ▣ разработку программы изменений и подготовку технического задания для внедрения корпоративной информационной системы;
- ▣ разработку концепции автоматизации компании;
- ▣ собственно оптимизацию, то есть изменение бизнес-процессов.

3. Критерии оценки результатов проекта. Их мы определили заранее:

- ▣ сокращение временных, кадровых, материальных, финансовых издержек (оцениваются в %);
- ▣ повышение своевременности и качества управленческой отчетности (в %);
- ▣ снижение влияния внешних факторов на результаты работы компании (в %);
- ▣ повышение клиентоориентированности каждого подразделения (до уровня 8–9 из 10 баллов) для достижения плановой доходности продаж;
- ▣ повышение эффективности бизнеса.

4. Команда. Для эффективного управления проектом был сформирован управляющий комитет из семи человек. В состав комитета вошли директор по маркетингу, помощник Генерального Директора, руководитель отдела информационных технологий и руководитель отдела создания коллекций.

В задачи управляющего комитета входила подготовка технического задания, формулирование требований к проекту, заключение договора с консультантами и обеспечение благоприятных условий для их работы, утверждение графика и разработка показателей эффективности проекта. Комитет собирался не реже одного раза в неделю.

▣ СПРАВКА

«Эконика-обувь» – одна из лидирующих компаний на российском рынке модной обуви, оператор розничной сети в России. Более ста фирменных магазинов обуви «Эконика» открыты по всей России, а также на Украине и в Казахстане.

Если мы выясняем, что от одного процесса зависит 80% результата, а от другого – 20%, то совершенствовать надо, разумеется, первый.

Кроме того, была создана рабочая группа, в которую включили 10 топ-менеджеров компании. Ее задачи:

- ▣ освоение навыков, необходимых для реализации проекта;
- ▣ сбор и анализ информации и документации;
- ▣ выработка общей позиции;
- ▣ согласование и внедрение изменений.

Были образованы мини-группы по каждому из процессов, они обсуждали перспективные изменения (два-три раза в неделю). Таким образом, персонал был максимально вовлечен в планируемые усовершенствования.

5. Реализация проекта. Проект длится уже восемь месяцев. Сейчас мы внедряем изменения. По нашим оценкам, осуществить эту работу можно примерно за два года. В ближайшее время, когда будет утверждена архитектура информационной системы холдинга, мы начнем подготовку технического задания для корпоративной информационной системы.

6. Результаты. Основной результат, которого удалось добиться на данный момент, – построение модели бизнес-процессов «как должно быть», формирование у менеджмента компании общего видения. Также мы стали представлять, какая организационная структура необходима нам для эффективной реализации всех задач бизнеса. Существенных улучшений потребовали финансы, процессы создания коллекций, поставки, логистики.

Оглядываясь на проделанную работу, могу отметить, что сам процесс оптимизации был достаточно хорошо организован. Но мы добились бы еще большего эффекта, если бы приняли в штат бизнес-аналитика, чей взгляд «изнутри» дополнил бы наблюдения приглашенных бизнес-аналитиков. И, конечно, оптимально, если рабочее время руководителя на 80% посвящено именно проекту. Но поскольку наш департамент занимается еще и управлением персоналом (сейчас число сотрудников – около 800 человек), уделять проекту столько времени, сколько хотелось бы, не получалось. □

Оказалось, что при согласовании документов требовалось избыточное количество подписей ответственных лиц. Причем некоторые из них ставили подписи «вслепую»: убедившись, что на документе уже стоит подпись опытного эксперта, они действовали автоматически. Это удлиняло процедуру и создавало неудобства для клиентов.

ЧТО ЧИТАТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНО

Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: Документирование, анализ, управление, оптимизация / Джеймс Харрингтон, К.С. Эсселинг, Харм ван Нимвеген. СПб.: Азбука: БМикро, 2002. Подробно описан анализ бизнес-процессов, объяснено, зачем их необходимо анализировать. Вы узнаете, как документировать рабочие потоки, оценивать текущую эффективность, разрабатывать новые процессы (всё – в пошаговом формате). Книга содержит большое количество практических предложений.