

Порядок изложения материала книги соответствует порядку выполнения фактических работ по совершенствованию. Первые две задачи — документирование бизнес-процесса и создание измерительной системы для оценки показателей. Они фактически лежат за рамками процесса совершенствования и вместе с тем они создают основу для начала функционирования такого циклического процесса. Затем по порядку следуют: самооценка с оцениванием показателей, планирование процесса совершенствования и, наконец, само совершенствование. Содержание последующих глав соответствует структурной схеме, изображенной на рис. 2.4.

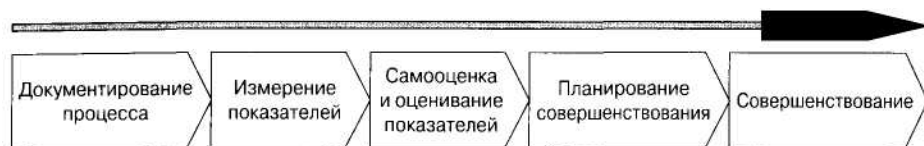


Рис. 2.4. Последовательность изложения материала книги

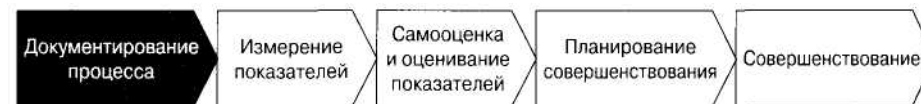
Список литературы к главе 2

- 1) Bredrup, Harald. «Performance Measurement in a Changing Competitive Industrial Environment: Breaking the Financial Paradigm.» Ph.D. thesis, Norwegian Institute of Technology, Trondheim, Norway, 1995.
- 2) Deming, W. Edwards. *Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position.* Cambridge University Press, Cambridge, Massachusetts, USA, 1986. (Есть русский перевод: Деминг Э. Выход из кризиса. / Пер. с англ. — Тверь: Альба, 1994. - 498 с.)

Глава 3

Документирование процесса

Общее правило таково: если вы хотите внести улучшения в некоторый объект, то прежде всего надо знать его текущее состояние. Это правило работает и при совершенствовании бизнес-процесса. Если вы не знаете, что представляет собой рассматриваемый процесс и как он функционирует, то будет очень трудно установить, какие начинания нужно инициировать и дадут ли они эффект в конечном итоге. Таким образом, документирование данного процесса — первый шаг в любой деятельности по совершенствованию.



3.1. Надо ли документировать бизнес-процесс шаг за шагом или весь сразу?

Документирование бизнес-процесса в принципе может возникнуть в два разных момента времени:

- 1) шаг за шагом в связи с проектами, включающими конкретный процесс; или
- 2) все сразу в начале общего «путешествия за совершенствованием».

Если выбран первый способ, то процесс не документируется до тех пор, пока не начат проект или иная работа по его совершенствованию. Документирование процесса в таких случаях будет первым действием по реализации проекта. Оно служит нескольким целям:

- общему пониманию в команде совершенствования сути рассматриваемого процесса: его действий, результатов, пониманию того, кто персонально осуществляет его различные шаги;
 - определению масштаба процесса как его границ со смежными процессами;
 - если надо, можно выделить в основном процессе более частные проблемы.
- Этот подход хорошо зарекомендовал себя на практике. Сначала не надо документировать многие процессы. Это можно сделать потом, когда потребуется.

Такой подход, видимо, предпочтителен для малых организаций с ограниченными ресурсами, а также для предприятий с быстро меняющимися бизнес-процессами. Если выбран второй способ — «путешествие за совершенствованием», то к решаемой проблеме нужно отнестись глобально. Приходится документировать все или подавляющее большинство бизнес-процессов, т.е. придется рассмотреть от 15 до 100 различных бизнес-процессов (см. главу 1). Понятно, сразу все процессы, протекающие на предприятии, изучить невозможно. Проблема заключается в том, чтобы документировать самые важные из них. Второй способ документирования имеет следующие преимущества:

- В работу вовлекается большое число сотрудников. У них формируется положительное отношение к улучшениям и часто создается мотивация. Это полезно для последующих проектов.
- На основании такого опыта высшее руководство составит правильное представление об организации и о потребности в конкретных проектах по совершенствованию. Выполненная работа помогает создать требуемую базу для определения приоритетов в соответствии с общей структурной схемой совершенствования предприятия (см. рис. 2.2).
- Рассмотрение отдельных процессов в ходе их документирования позволяет выделить узкие места, которые следует «расширять».

Второй способ документирования представляется более ценным, так как позволяет глубже оценить потребности во времени и в ресурсах. В этой книге второй способ считается более предпочтительным, так как он лучше укладывается в схему совершенствования бизнес-процесса, предложенную автором. Такой подход позволяет создать основу для процесса самооценки, что в свою очередь гарантирует реализацию намеченных инициатив по совершенствованию.

Сравнивая эти два способа, следует иметь в виду, что большинство компаний имеют хорошие основы для документирования процессов, в форме процедур, созданных для сертификации по стандарту ИСО 9000. В этих материалах обычно представлены оба способа описания процессов, а также некоторые графические представления. Они весьма функциональны и, следовательно, снижают нагрузку (уменьшают объем работы).

Следует иметь в виду, что процедуры и процессы, описанные в учебниках по управлению качеством, часто отражают *идеальную*, а не *реальную* ситуацию. В работе по совершенствованию важно отталкиваться от реальной ситуации, чтобы суметь выделить проблемные области. Более того, это факт, что большинство процессов в значительной степени меняются, поэтому их уже имеющиеся описания зачастую оказываются неточными или просто ошибочными. Предварительная перепроверка имеющейся информации может сэкономить затраты на выполнение большого объема бесполезной работы. Целью всегда должно быть документирование процесса в том виде, в каком он существует *фактически*, а не в том виде, в каком он нам *представляется*.

3.2. Идентификация бизнес-процессов

Прежде чем начать документирование бизнес-процесса, убедитесь в том, что этот процесс идентифицирован. В ряде случаев это может оказаться непростой задачей, так как не всегда очевидно, в каком именно процессе задействован тот или иной отдел предприятия, имеющего структуру, выстроенную по функциональному принципу. Чтобы разобраться в ситуации, рассмотрим два дополняющих друг друга подхода, предложенных Д. Пеппардом в работе [2]. Первый и самый простой подход — составить список всех бизнес-процессов, которые положительно имеют ключевое значение для организаций. Эта работа часто основывается на уже существующих, ранее составленных описаниях процессов или процедурах, выполненных в свое время, например, для сертификации предприятия в соответствии со стандартом ИСО 9000 или для других целей.

Второй, более плодотворный и систематический подход — выделение следующей последовательности элементов:

- *стратегия предприятия*, которая определяется и формируется;
- *заинтересованными сторонами* (т.е. организациями, институтами или частными лицами, имеющими легитимный интерес к организации ее бизнес-процесса), которые:
- имеют определенные *ожидания в отношении* продукции или услуг, поставляемых организацией благодаря;
- *бизнес-процессам*, с помощью которых производят эту продукцию и услуги, а также поддержку и возможность их производства.

Проходя эту последовательность элементов по очереди, гораздо проще идентифицировать бизнес-процессы и понять, что надо для оправдания ожиданий заинтересованных сторон.

Важно, чтобы каждое предприятие имело четкую формулировку своей стратегии. Если этого нет, то нет и готовности перейти на процессную ориентацию. Если же стратегия сформулирована четко, то выявить заинтересованные стороны можно довольно легко, даже если в их число входят не только очевидные (например, потребители). Важные *заинтересованные стороны* — это еще собственники, сотрудники, поставщики, правительство, местное сообщество и т.д. Все заинтересованные стороны имеют определенные ожидания в отношении организации. Определение этих ожиданий обычно упрощает ситуацию, даже если иногда возникают взаимодействия заинтересованных сторон.

Когда же все эти ожидания определены и ранжированы с учетом предпочтений по степени важности, можно приступить к идентификации бизнес-процессов, которые реализуются для выполнения этих ожиданий.

При движении в обратном направлении от выхода к заинтересованным сторонам через первичные и поддерживающие процессы и их входы, некоторое напряжение появляется в бизнес-процессах. Даже если какой-либо бизнес-процесс не принимается во внимание этим подходом, хотя и действует в организации, то это фактически тоже самое. Если его опустить из рассмотрения, ничего не изменится.

После того, как были определены ключевые бизнес-процессы, можно приступать к реальной работе по документированию каждого отдельного процесса. При документировании процесса может пригодиться следующая двухшаговая процедура:

- 1) Дайте определение процессу и опишите его качественно. Желательно с использованием анализа, который называется *картированием взаимосвязей*. Это предполагает ответы на вопросы вроде:
 - a) Кто потребитель бизнес-процесса и что служит его выходом?
 - b) Кто поставщик этого процесса и что служит его входом?
 - c) Какие требования предъявляются ко входу и выходу этого процесса?
 - d) Каков внутренний поток действий этого процесса?
- 2) Нарисуйте *блок-схему* процесса.

Оставшаяся часть главы посвящена следующим методам документирования процесса:

- a) картирование взаимосвязей;
- b) блок-схема процесса;
- c) межфункциональная блок-схема;
- d) многоуровневая блок-схема.

3.3. Картирование взаимосвязей

Прежде чем начать вычерчивание детальной блок-схемы процесса, часто надо создать более общую картину того, кто участвует в процессе и как они взаимодействуют друг с другом и с окружающим миром. Это особенно важно сделать для более глобальных и более сложных процессов, в которых участвует большое число сотрудников или отделов. Возьмем для примера документирование процесса, который включает в себя получение заказа и доставку товаров потребителю. И в этом случае может оказаться весьма сложным упорядочить отдельные стадии этого процесса. Составление карты взаимосвязей — первый шаг в этой работе.

В отличие от блок-схемы в ее обычном понимании карта взаимосвязей не учитывает производимые действия или их последовательность. Чтобы составить такую карту, нужно на чистом листе бумаги изобразить различные ячейки, отделы и отдельных сотрудников, которые, как ожидается, принимают участие в рассматриваемом процессе или оказывают на него влияние. Так, будет логично, если участниками процесса получения заказа и доставки товаров потребителю окажутся отдел продаж, плановый отдел, производственный отдел и отдел снабжения, а также заказчики и поставщики. Более того можно себе представить, что задействованными окажутся также финансовый отдел и сторонние транспортные компании. Как правило, схему составляют с запасом, излишние звенья сами собой со временем отпадут. Можно составить несколько карт для разных уровней. Тогда рассмотрение каждого отдела на более низком уровне можно выполнить на отдельной схеме, чтобы не загромождать карту более высокого уровня.

После установления состава потенциальных участников процесса, каждая взаимосвязь между ними анализируется для определения типа. Разные типы стрелок

подходят для этой цели. Те элементы карты, что в конце концов окажутся без связей с другими элементами, исчезнут с карты. Таким образом, в конечном итоге перечерченная карта позволит получить общее представление о взаимосвязях между участниками процесса и заинтересованными сторонами.

На рис. 3.1 дан пример карты взаимосвязей. Типы стрелок, использованных на этом рисунке, конечно, условны, стандарты в этой области отсутствуют. Следует также отметить, что составление такой карты взаимосвязей и последующие действия по разработке блок-схемы, а также решение других задач документирования процесса, обязательно должны производиться в группе, включающей основных участников рассматриваемого процесса. Цель заключается в том, чтобы совершенствовать и корректировать процесс документирования до тех пор, пока не наступит общее согласие относительно того, каким образом в действительности протекает сегодня рассматриваемый процесс. С другой стороны, не стоит тратить слишком много времени на слишком детальное и абсолютно адекватное описание процесса. Описание приемлемо хорошего качества и полученное достаточно легко может оказаться более полезным, чем исчерпывающее описание, полученное в результате больших затрат. Это должно проясниться в контексте дальнейшего использования документирования процесса.

Пример.

Большая международная корпорация была организована с одним центральным производственным отделением, охватывающим всю Европу, а также местными дилерскими конторами со складами готовых товаров во многих странах. Оказалось, что процесс поставок, включая потребность в коммуникации для местных дилеров и распределения между ними, функционировал неудовлетворительно. В результате

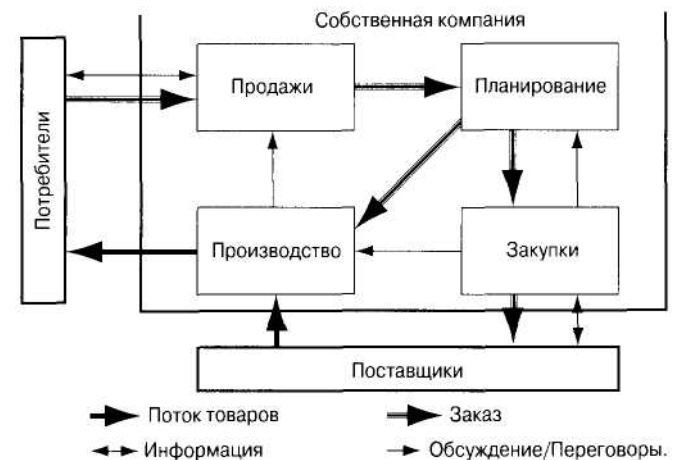


Рис. 3.1. Пример карты взаимосвязей

корпорация приступила к реализации проекта по совершенствованию материальных потоков, начав работу с центрального производственного отделения. Однако оказалось трудно составить общее впечатление о потоках информации и товаров. Поэтому было решено учредить проект по составлению карты взаимосвязей.

Начали со сбора информации обо всех вовлеченных сторонах и о наиболее важных их операциях. Процесс состоит из следующих этапов:

- Местные дилеры основывают свои прогнозы спроса на консультациях с основными потребителями, проводимых два раза в год;
- Основываясь на обобщенной информации, полученной на этих консультациях, местные дилеры передают сообщения об ожидаемых потребностях в том или ином семействе товаров в производственное отделение;
- Здесь эта информация снова обобщается и используется для создания грубого предварительного прогноза на следующее полугодие;
- Эта информация позволяет создать основу для переговоров с поставщиками о рамочных соглашениях для поставок на последующий период.
- Детальные заказы выпускались местными дилерами на каждый месяц, с учетом того, что время доставки товаров из производственного отделения составляет три недели;
- Заказанная продукция затем либо берется с небольших складов готовой продукции, либо производится непосредственно перед тем, как отсылается автомобильным транспортом к дилерам.

Местные дилеры выставяли счет, только когда весь товар продан внешнему потребителю. На основании вышесказанного на рис. 3.2 построена карта взаимосвязей:

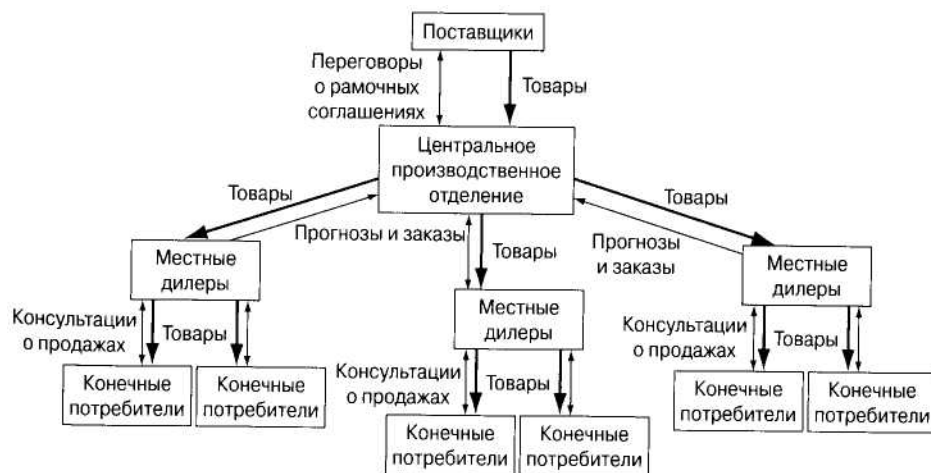


Рис. 3.2. Пример карты взаимосвязей

3.4. Блок-схема процесса

Блок-схема представляет собой графическое описание потока действий в бизнес-процессе. Ценность блок-схемы заключается в том, что обычно гораздо проще понять что-либо, рассматривая графическое представление объекта, чем изучая его словесное описание. Известна поговорка: «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать».

Существует много способов графического представления блок-схем. Они описаны в книге [1] Б. Андерсеном и П. Петтерсеном. Самый распространенный — использование различных символов для обозначения различных действий. Стрелки нужны для обозначения связей между различными действиями. Если говорить о самих символах, то и для их изображения есть много вариантов: от сложных рисунков до элементарных прямоугольников и линий. Нет смысла утверждать, что в данном конкретном случае одно обозначение лучше другого. Важно общее понимание смысла символов блок-схемы пользователем. Далее на рис. 3.3 показаны наиболее часто встречающиеся символы блок-схем:

- точка начала или конца операции;
- ▭ шаг или действие процесса;
- ◇ точка принятия решения;
- ▱ вход или выход;
- ▭ документ.

В дополнение к самому символу блок-схемы в нем можно сделать надпись, чтобы указать требуемые ресурсы или оборудование, или определить условия, в которых выполняется рассматриваемое действие. Возвращаясь к процессу из примера, для которого ранее была построена карта взаимосвязей, построим для него блок-схему, например, в виде, представленном на рис. 3.3.

По-видимому, эта блок-схема могла бы быть более детальной, если, например, включить в нее поставщиков процесса, проведение соответствующих переговоров с поставщиками и потребителями и т.д. Однако приведенная блок-схема достаточна для иллюстрации принципов ее построения. Можно, конечно, возразить, и вполне обоснованно, что из этой блок-схемы неясно, кто и какую задачу выполняет. Для этого существуют специальные *межфункциональные блок-схемы*. Они обсуждаются в следующем параграфе.

Пример.

Группа секретарей государственного учреждения испытывает большие трудности при работе с документами и другими материалами. Уже после того, как документы оформлены, их бывает трудно найти, когда надо. У сотрудников секретариата было подозрение, что некоторые из них пользовались при сортировке иными критериями, чем остальные. Поэтому было принято общее решение совместно провести

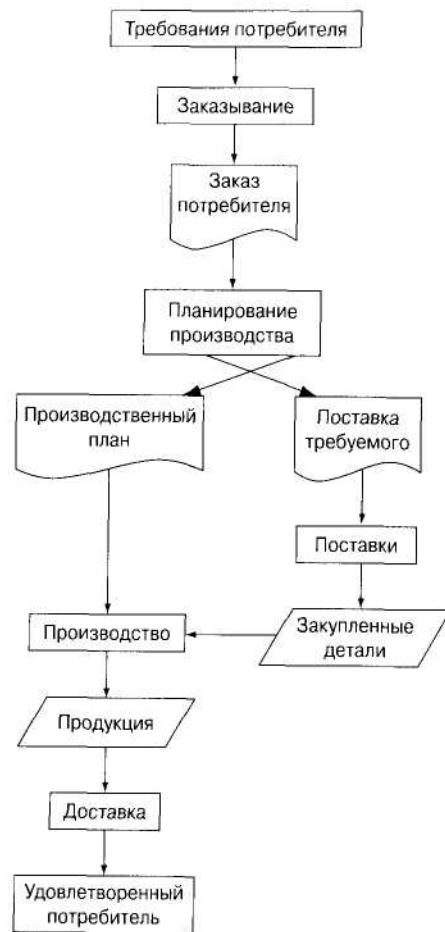


Рис. 3.3. Блок-схема процесса поставки

точный анализ того, как ведется делопроизводство сейчас и как действительно нужно его организовать. Для этих целей было решено построить блок-схему.

Сотрудники секретариата собрались в зале совещаний и вооружились белой доской и маленькими листочками желтой клейкой бумаги. Скоро стало ясно, что все действовали приблизительно одинаково при заполнении документов, но были разные мнения по поводу того, где следует хранить заполненные документы. После жарких дебатов удалось прийти к соглашению по обоим вопросам: и как правильно заполнять документы и как правильно их сортировать. Представленная на рис. 3.4 блок-схема — результат этого обсуждения.



Рис. 3.4. Блок-схема сортировки оформленных документов

3.5. Межфункциональная блок-схема

Как уже отмечалось, обычная блок-схема главным образом показывает, какие действия происходят в процессе. *Межфункциональная блок-схема* дает дополнительную возможность установить, кто выполняет то или иное действие, к какому функциональному отделу принадлежит исполнитель. Из этих соображений Б. Андерсенем и П. Петтерсенем было дано название рассматриваемой блок-схеме [1]. На рис. 3.5 показано, как из обычной блок-схемы, представленной на рис. 3.3, с помощью добавления некоторых деталей можно получить межфункциональную блок-схему.

Добавление указанной информации не требует много времени в отличие от работ по определению всей последовательности действий. Однако составление такой схемы делает процесс гораздо более наглядным и облегчает понимание его хода. Общая рекомендация заключается в использовании именно межфункциональной блок-схемы. Как правило, работа по составлению такой блок-схемы существенно облегчается, если в качестве базы использовать обычную блок-схему.

На межфункциональной блок-схеме тоже можно указывать дополнительную информацию. Эта информация располагается либо вдоль вертикальной оси, если

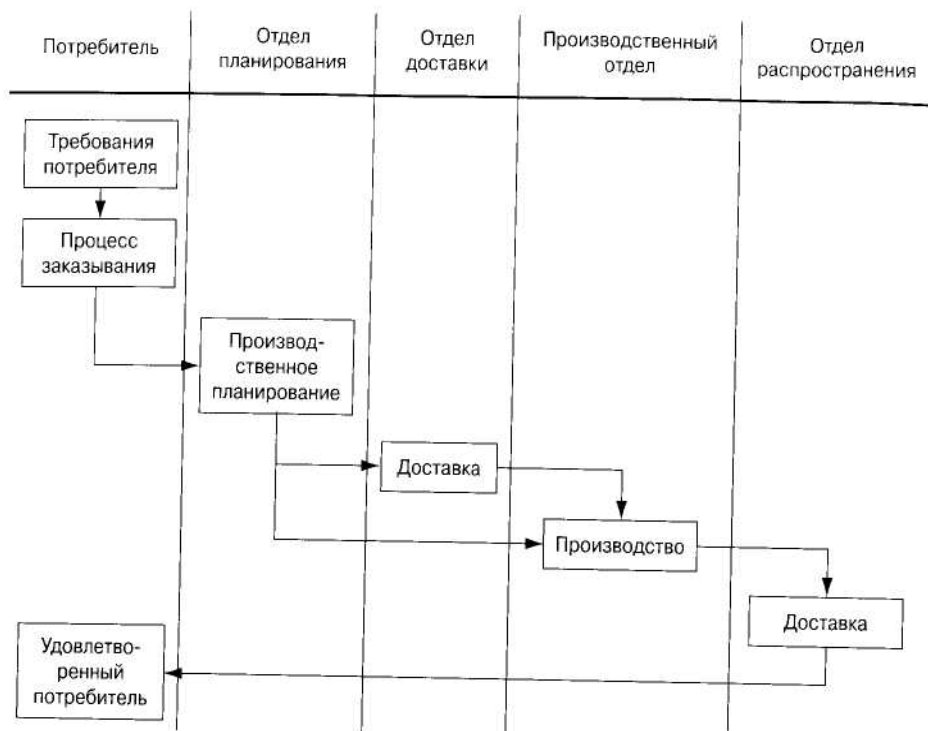


Рис. 3.5. Пример межфункциональной блок-схемы

использован книжный формат листа, либо вдоль горизонтальной оси, если использован альбомный формат листа. Такой дополнительной информацией служит, например:

- текущее время процесса;
- затраты на текущий момент времени;
- добавленная ценность;
- степень завершенности.

Таким образом, построение межфункциональной блок-схемы может дать гораздо больше информации, чем просто определение последовательности действий процесса. А что можно сказать о простоте чтения блок-схемы, ее наглядности? Добавление все новой и новой информации, особенно для сложного процесса, может привести к затруднению восприятия схемы, по крайней мере на первый взгляд. Выход — в построении так называемой многоуровневой блок-схемы.

Пример.

В течение последних лет в большой компании заметили, что весьма значительными стали затраты на подготовку финансовой отчетности для различных государственных учреждений, включая налоговые орга-

ны. Чтобы получить представление о том, кто чем занимается при реализации этого процесса и откуда появились дополнительные издержки, была составлена межфункциональная блок-схема, которая хорошо подходит к рассматриваемому случаю. Она приведена на рис. 3.6. Без использования позволило значительно сократить издержки путем перераспределения ответственности за выполнение различных задач. Не в последнюю очередь улучшение было направлено на систематический сбор требуемой информации из различных отделов, делая ненужными эти огромные всеобъемлющие усилия.

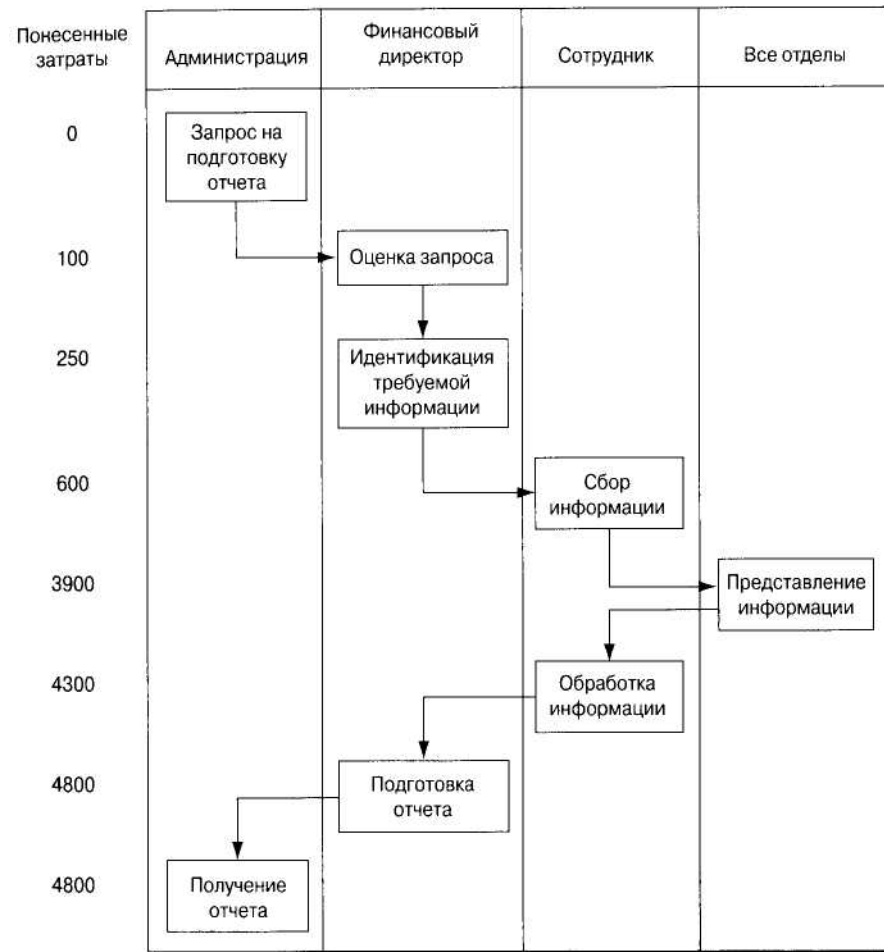


Рис. 3.6. Межфункциональная блок-схема процесса составления финансовой отчетности

3.6. Многоуровневая блок-схема

Блок-схема, представленная на рис. 3.5, наверное, не самый хороший пример. Если рассматриваемый процесс длительный и сложный или много дополнительной информации размещается на листе, то такую блок-схему будет трудно читать. Ситуацию можно исправить, если разбить всю схему на несколько иерархических уровней. Этот прием можно использовать как для обычных блок-схем, так и для межфункциональных блок-схем, как это показано Б. Андерсеном и П. Петтерсеном в книге [1].

Суть дела в том, что на верхнем (нулевом) уровне следует показывать только основные действия. Основным действиям на схеме нулевого уровня обычно дают двузначные номера: 1.0, 2.0 и т. д. (В этом обозначении первая цифра — номер операции, а вторая — номер уровня.). Блок-схема нулевого уровня дает представление о всем процессе целиком, при этом главные аспекты не усложняются второстепенными деталями. На рис. 3.7 показана блок-схема нулевого уровня для межфункциональной блок-схемы, представленной на рис. 3.5.

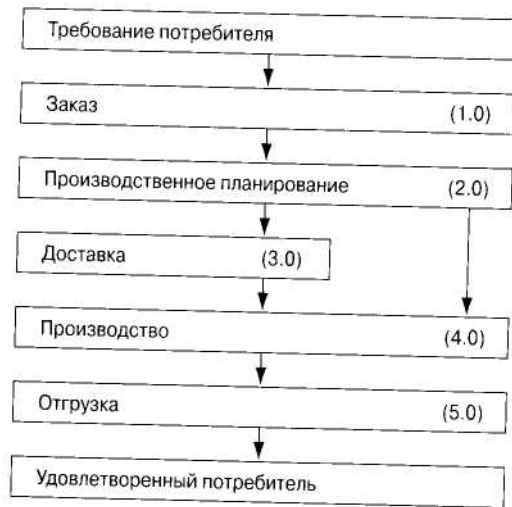


Рис. 3.7. Блок-схема процесса нулевого уровня

Для каждого из основных действий, которое нужно представить более детально, строят блок-схему более низкого уровня. Например, для основного действия Доставка (3.0) более детальная блок-схема первого уровня показана на рис. 3.8. Рассмотрение схемы логически связано с позицией 3.0 на схеме нулевого уровня. На схеме первого уровня позиции нумеруются соответственно: 3.1, 3.2 и т.д. Если надо произвести дальнейшую детализацию схемы, то легко добавить новые уровни рассмотрения.

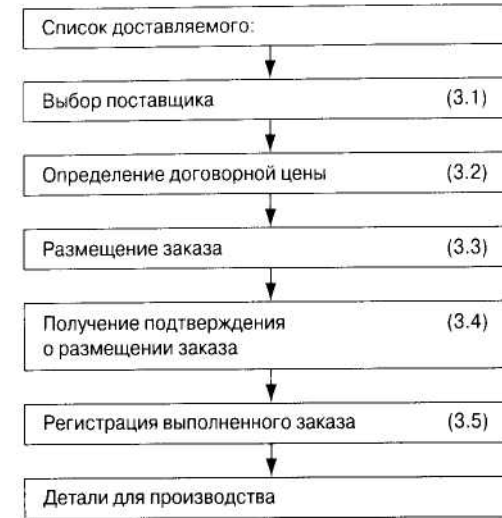


Рис. 3.8. Блок-схема первого уровня для операции «Доставка» (3.0). Построена в соответствии с рис. 3.7.

Таким образом, используя эту методику, можно представить весь процесс целиком только с помощью блок-схемы нулевого уровня. Когда надо, детали для отдельных действий процесса можно пояснить с помощью блок-схем низших уровней. Это делает методику очень мощной, так как в ней соединяется наглядность представления информации с любой степенью детализации, где надо.

Пример.

Здесь продолжается рассмотрение предыдущего примера о составлении финансовой отчетности в соответствии с рис. 3.6. Для организации работы всех отделов по одной и той же процедуре хранения требуемой информации для составления финансовой отчетности руководство компании решило разработать многоуровневую блок-схему для описания идеального процесса движения документации. Блок-схема предыдущего примера, изображенная на рис. 3.6, соответствует нулевому уровню, на ней рассматриваемое здесь действие имеет индекс 4.0. Так как составление отчетности требует информации из разных отделов, то на блок-схеме первого уровня рассматриваются процессы, протекающие в отделах с учетом их специфики. Блок-схема первого уровня для процесса, протекающего в отделе снабжения, приведена на рис. 3.9.

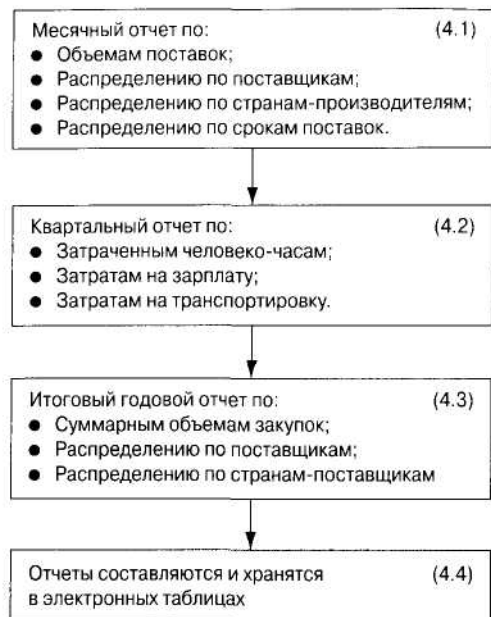


Рис. 3.9. Блок-схема первого уровня для процесса составления отчета

3.7. Как лучше рисовать блок-схему: карандашом или на компьютере?

Очень уместный вопрос, касающийся процесса документирования и построения блок-схем: какими средствами лучше пользоваться? Взять ли привычные карандаш и бумагу или лучше идти в ногу со временем и включить компьютер? Как и на многие другие вопросы, на этот можно дать ответ: как вам будет удобнее.

В начальной фазе решения поставленной задачи, чтобы представить себе, как же действительно выглядит процесс, вариант с карандашом и бумагой определенно имеет преимущество. В начальной фазе идет всеобщее обсуждение и лучше всего сделать плакат с рейкой или взять большой лист бумаги и повесить его на стену. При составлении блок-схемы на совещании она быстро изменяется. Стирать ластиком или что-то перечерчивать для оперативного внесения изменений в блок-схему неудобно. Лучше взять цветную самоклеящуюся бумагу для выделения элементов рисунка. Тогда в случае внесения изменений достаточно будет лишь перенести и переклеить разноцветные листочки по плакату без стирания и без перечерчивания чего-либо.

Здесь в использовании компьютера мало проку. Прежде всего, экран компьютера слишком мал. Даже если вы используете специальное оборудование и проектируете экран монитора на киноэкран, то это тоже создает определенные неудобства. Более

того, как подсказывает опыт, всегда есть опасность того, что ваше внимание частично будет отвлекаться на работу с программным обеспечением компьютера в ущерб исследованию рассматриваемого процесса и его документированию.

На следующей фазе оказывается удобнее *использовать компьютер для оформления документации и построения блок-схемы*. Блок-схему нужно сохранить в электронной форме, ее нужно копировать и модифицировать. Для этого компьютер очень подходит. На современном рынке программных продуктов можно легко приобрести различные пакеты программ, которые позволяют строить блок-схемы и вносить в них изменения. Цена на эти программы обычно весьма доступная. За 200 — 300\$ можно купить достаточно мощную программу. Две из этих весьма легких в обращении специализированных программ для построения блок-схем были испытаны автором данной книги: это *Visio Professional* и *Micrograf Flow Charter*.

После рассмотрения плаката с блок-схемой на совещании, ее нужно построить с помощью компьютера. Затем схему надо распечатать, размножить на ксероксе и подготовить для распространения. Сам файл, содержащий эту блок-схему, можно отправлять на большие расстояния, например, по электронной почте другим заинтересованным лицам (например, смежникам для выполнения бенчмаркинга). Современное программное обеспечение позволяет быстро внести исправления в блок-схему на основании решений, принятых на последующих совещаниях. После этого данная блок-схема может храниться в электронном виде, может модифицироваться и изменяться по мере того, как изменяется со временем сам рассматриваемый бизнес-процесс. Очень трудно и утомительно выполнять всю эту техническую работу вручную, так как в этом случае приходится много стирать ластиком и перечерчивать для приведения блок-схемы в соответствие. Можно сделать вывод, что такой «двухшаговый подход» (сначала карандашом, а затем на компьютере), где для выполнения работы в заданных условиях выбирается наилучшая техническая среда, намного целесообразнее, чем категорическое указание на тот или другой способ выполнения всей работы.

3.8. Владелец (собственник) процесса

Многие организации намечают свой переход к процессной ориентации одним из двух способов, которые различны. То есть либо через полное документирование всех бизнес-процессов сразу, либо через постепенное документирование по мере учреждения новых проектов совершенствования. Неважно, какое именно из этих решений принимается, может оказаться полезным ввести понятие *собственности на процесс* в организации. Обычная проблема организаций заключается в том, что они либо привыкли работать в структуре отделов, либо они только начинают ориентировать себя для работы в структуре процессов. Только очень немногие люди чувствуют себя *ответственными* за организацию процессов. Обычно существует слабое понимание того, где кончается один процесс и где начинается другой. Мало

кто был наделен ответственностью доставлять продукцию процесса потребителю, внешнему или внутреннему, вовремя и надлежащего качества. В лучшем случае, сначала кто-либо один принимает на себя ответственность за процесс, а затем эта ответственность перераспределяется между несколькими людьми. В результате местные «царьки» там и тут делают свое дело в организации, управляя отдельными сегментами процесса. Но никто не обладает всей полнотой ответственности за процесс целиком. Отличительная особенность процесса без собственника (владельца) заключается в том, что здесь уже нельзя провести никаких улучшений, так как для введения улучшений требуется четкое указание менеджмента.

Введение собственности на процесс путем назначения отдельных сотрудников «собственниками бизнес-процессов» в организации — это попытка выправить данную ситуацию. Либо перед документированием процесса, либо по итогам этой работы из группы ее участников выбирается один человек, и он наделяется всей полнотой ответственности за ход процесса. Назначение должно выполняться менеджментом. Общим правилом должно быть то, что этот человек наделяется самыми высокими полномочиями. Он — главный мотор команды, становится как бы владельцем процесса. Этот уровень ответственности включает в себя следующее:

- Владельцу процесса даются все полномочия для того, чтобы по своему усмотрению инициировать перемены в процессе;
- Владелец процесса несет ответственность за постоянный мониторинг хода процесса;
- Владелец процесса несет ответственность за инициацию улучшения процесса;
- Владелец процесса должен создать инициативную группу. Эта группа обычно состоит из сотрудников, которые решают отдельные задачи по совершенствованию процесса. Вполне уместно включать в состав этой группы поставщиков и потребителей.

После введения процессной ориентации и назначения владельцев, структурная схема предприятия изменяет свой традиционный вид (см. рис. 1.1). На схеме уже не показывают одновременно и вертикальные столбцы, которые обозначают отделы с указанием менеджеров, и горизонтальные стрелки, которые обозначают процессы с указанием их владельцев. Теперь возможны два случая: либо блок-схема с обозначением только отделов, либо блок-схема с обозначением только процессов. Эти случаи показаны на рис. 3.10 и 3.11.

Нужно также отметить, что часто возникает иерархия бизнес-процессов и их владельцев. Это показано на рис. 3.11, где рассмотрен процесс *производства и доставки продукции потребителю*. У этого процесса есть владелец, который координирует вопросы самого высокого уровня, возникающие при реализации процесса. В то же время данный процесс состоит из нескольких «коротких» процессов более низкого уровня: например, продвижение заказа, производство, доставка и установка. Владельцы этих отдельных подпроцессов отвечают за свои локальные проблемы, но должны согласовывать свои действия с владельцем процесса более высокого уровня. Ранее отмечалось, что владельцы процессов имеют ис-

ключительные полномочия для внесения улучшений в свои процессы. Однако эти улучшения должны обязательно согласовываться с менеджментом. Они должны соответствовать общему плану совершенствования организации во избежание конфликтных ситуаций.



Рис. 3.10. Традиционная организация с вертикальным эшелонированием



Рис. 3.11. Организация по бизнес-процессам с их владельцами