

И мне теперь интересно - а что Вы думаете о процессно-функциональном подходе? Насколько он жизнеспособен? Как добиться равноценной интеграции этих двух подходов друг в друга? Как правильно образовать структуру "двойного подчинения", ведь тогда у руководителя будет две подчиненных группы работников - непосредственное подразделение и рабочая группа процесса? К сожалению, информации об этом способе управления мало, а она мне крайне важна :(может Вы сможете натолкнуть на правильные мысли?

Первое, что хотел бы отметить, что процессный и функциональный подход вполне себе мирно уживаются, если их "правильно приготовить". Дело в том, что у этих подходов разное назначение и один дополняет другой. Функциональный возник давно - еще в XVIII веке, с разделением труда. Он позволил резко поднять производительность и смысл его в том, что работники специализируются на определенных функциях, а их руководитель отвечает за максимальную эффективность подчиненных ему ресурсов.

Это все работало более-менее нормально до тех пор, пока не стало меняться содержание понятия "качество", когда на смену парадигме "качество за счет потребителя" пришла парадигма "качество за счет производителя", когда потребитель стал привередливым и массовое производство миллионов одинаковых изделий стало анахронизмом. Тот же Т. Оно - известный создатель Toyota Production System - ставил задачу совместить массовость производства с разнообразием моделей. В рамках функционального подхода эта задача решается с очень большими затратами. Все дело в том, что функциональный подход основывается на разбиении процесса производства на отдельные функции, независимые друг от друга. И их координация для обеспечения требуемой гибкости производства поглощает огромные усилия. Поэтому во второй половине XX века встал вопрос, как повысить эффективность, т.е. при тех же результатах снизить издержки. И был предложен процессный подход, который совершенно иначе смотрит на производство: для него изготовление (включая и проектирование) какого-то вида продукции - это единый конвейер, соединяющий точку, где потребитель задает требования к продукции, и точку, где он получает эту продукцию. Т.е., в отличие от функционального подхода, основанного на разделении и специализации, процессный - ровно наоборот - основан на интеграции, на обеспечении единого управления от исходной точки задания требований потребителем до точки поставки ему продукции. При этом носителем процессного управления должен быть "владелец процесса". И вот тут возникает интересный момент. И в стандартах ISO, и в книгах разных авторов, в том числе и известного у нас по ряду книг, посвященных процессному подходу, В. Репина, написано, что "владелец процесса" имеет в своем распоряжении ресурсы. В первую очередь – персонал. И тут неизбежно всплывает вопрос, который я рассматривал уже где-то, но, покопавшись в своих материалах, что-то не нашел :-(. Повторюсь.

Итак, у нас два претендента на имеющиеся ресурсы: функциональный руководитель (ФР) и "владелец процесса" (ВП). Какие могут быть варианты здесь?

1. Мы от ФР имеющиеся ресурсы (или их часть) передаем ВП.
2. Мы не трогаем имеющиеся ресурсы, а для ВП принимаем новые.

Первый вариант порождает такие вопросы: ВП забирает ресурсы у всех ФР, входящих в его процесс? Тогда зачем вообще нужны ФР? А что ВП будет делать с этими ресурсами, особенно учитывая, что они "заточены" под решение разных задач и вряд ли найдется такой ВП, чтобы грамотно ставить задачи разным специалистам? Должен ли ВП осуществлять и администрирование ресурсов (т.е. вести учет рабочего времени, согласовывать отпуска, больничные и т.п.)? И т.д. Нетрудно видеть, что реализация варианта №1 ничего, кроме хаоса, на предприятии не способна создать.

Второй вариант при его подробном рассмотрении оказывается не менее экзотичен, нежели первый, и столь же бессмысленен. Нетрудно предвидеть, какой вопрос задаст руководитель компании, когда ему предложат набрать новые ресурсы "под ВП". В мягкой форме этот вопрос может звучать так: "А что он с ними будет делать?". Какие задачи эти ресурсы должны будут решать кроме тех, что уже решаются имеющимися ресурсами?

Есть известное положение: если ты пришел к противоречию, проверь/смени исходную посылку. И нам впору задуматься, а может ВП и не должен владеть никакими ресурсами, может его задача совсем в другом?

И тут самое время вспомнить, ответом на какую проблему было появление процессного подхода: повышение эффективности, снижение затрат. За счет чего? За счет обеспечения единства

управления всем циклом производства вида продукции. А в чем выражается это единство управления? В том, что

- все функции, входящие в процесс, ориентированы на выполнение требований конечного потребителя (а не свои узкофункциональные),
- все функции, входящие в процесс, ориентированы на достижение целей организации (а не своих узкофункциональных),
- все функции согласованы между собой по входам/выходам, по распределению ответственности и полномочий, следуют пригодным процедурам.

Все это вместе взятое снижает издержки управления и, собственно, и есть задачи ВП. Который, на самом деле, никто иной, как системный организатор, "дирижер функционального оркестра". Мне нравится сравнение с дирижером. Смотрите, сам дирижер может не уметь играть ни на одном инструменте, входящем в оркестр (по крайней мере, на уровне оркестрантов). И ему, строго говоря, это не требуется, его задача совсем в другом: скоординировать, синхронизировать усилия всех.



Никакие дополнительные ресурсы «владельцу процесса» («дирижеру процесса») для решения своей задачи не нужны. И специалист он в совершенно определенной области: организационном развитии, системном анализе.

И мы приходим вот к такой картинке.

Функциональные руководители как работали, так и работают, как была у них задача достижения максимальной эффективности имеющихся ресурсов, так она и остается, как и сами ресурсы. Зная специфику, они раздают подчиненным задания и контролируют исполнение. Но что изменится с приходом ВП?

Изменится следующее:

- оценка результативности ФР будет привязана не к достижению узкофункциональных показателей, а станет зависеть от показателей компании и удовлетворенности конечного потребителя (аналогия с оркестром: важно, не какой ты солист, а насколько слаженно играешь вместе со всеми, насколько обеспечиваешь качество конечного результата – музыкального произведения),
- будет установлена ответственность за передачу на следующий этап только такой продукции, которая соответствует требованиям,
- будет установлена ответственность за разработку и применение пригодных процедур.

ВП, анализируя результаты своего процесса, ищет "разрывы" в целях, ответственности, полномочиях, процедурах, просматривая все цепочку. Очевидно, что ни у одного ФР нет такой задачи, каждый ФР, будучи лишь звеном в этой цепочке, несет ответственность только в рамках этого звена.

Я часто привожу такой пример: кто отвечает за пациента, который покинул палату реанимации, но еще не прибыл в хирургию? Т.е. кто отвечает за пациента в коридоре?



И ответ прост: именно ВП отвечает за "стыки", это именно те области, куда "не ступает нога функционального руководителя". И все потому, что это область ответственности... первого

руководителя. Т.о. ВП - это просто специалист, которому босс поручил грамотно выстроить взаимодействие функций. Мы ведь не удивляемся тому, что гендиректор не сам ведет бухгалтер, а поручает это бухгалтерии, или не сам занимается системным администрированием, а привлекает ИТ-специалистов. Так и здесь: оргразвитие - это отдельная отрасль знаний, в которой есть свои специалисты.

Причем, если продолжать аналогию с дирижером, то первый руководитель, ощущая необходимость повышения эффективности получения какого-то результата (например, того же качества продукции), просит специалиста по оргразвитию (ВП) выделить пул соответствующих функций («собрать оркестр») и скоординировать их усилия соответствующими методами.

И что мы видим? ФР и ВП вполне себе мирно уживаются, каждый занимается своим делом, никоим образом не покушаясь на область ответственности другого. И все из-за того, что мы не стали наделять ВП ресурсами.

Здесь есть только одна, но большая проблема: в России очень мало специалистов по оргразвитию :-(. Поэтому процессный подход к управлению в его "чистом" виде почти не встречается. А о том, в каком виде процессный подход существует на территории нашей страны, я постараюсь рассказать во второй части.

Теперь вторая часть марлезонского балета.

Наиболее, наверно, типичная картина на наших российских предприятиях, когда в роли ВП выступают назначенные функциональные руководители, а процессы втискиваются в границе соответствующих подразделений. И это, кстати, понятное и естественное решение при таком подходе, в противном случае начнется война функциональных руководителей и, как следствие, хаос.

При этом совершенно очевидно, что функциональные руководители исполняют роль «владельцев процессов» сугубо номинально: просто им повесили бирочку «Владелец такого-то процесса». Что-то вроде «считать осла лошадей». Никаким процессным управлением в этом случае, как говорится, и не пахнет.

Мы в первой части взглянули на такое явление, как процессное управление, которое, по сути, есть функция высшего руководителя, примененная к процессу производства определенного вида продукции. Обратите внимание, что процессное управление может быть применено к любой деятельности и любому конечному результату. Тут главное в том, чтобы выделить сквозной (т.е. от потребителя до потребителя) процесс производства этого результата и управлять этим процессом, как единым целым.

На практике это может выглядеть так: высший руководитель, ощущая, что производство какой-то продукции (а это может быть как продукция, поставляемая конечному потребителю, так и такая "внутренняя продукция", как качество, финансы, безопасность, экология и т.д.) явно неэффективно, требует больших - неразумно больших - затрат, решает применить процессный подход. Для определенности мы можем взять то же качество. Гендиректор понимает, что качество продукции - это конкурентное преимущество компании, но оно сейчас достается дорого и сложно держать свою нишу на рынке; хорошо бы снизить издержки и предложить продукцию с тем же уровнем качества, а может даже и выше, но по более низкой цене. Т.о. появляется запрос высшего руководства на процессное управление менеджментом качества. Хочу обратить внимание на то, что с точки зрения процессного управления вся деятельность по менеджменту качества - это один процесс. Это очень важно понимать!

Точно такая же ситуация будет, если мы выделим для процессного управления какую-то другую деятельность, ну, например, производство вагонов или ремонт локомотивов. Тогда вся деятельность от проектирования локомотива до поставки готового изделия потребителю будет единым объектом управления. Это, безусловно, зона ответственности высшего руководителя, потому как ни у кого больше в компании полномочий, чтобы охватить весь этот сквозной процесс, нет. Но у гендира нет соответствующих знаний и временных ресурсов, поэтому он решение этой задачи делегирует специалисту по оргразвитию и системному анализу (или реинжинирингу процессов - кому что больше нравится).

Владелец процесса (ВП) следит за результатами процесса и а) не вмешивается, если результаты соответствуют ожидаемым, б) ищет и устраняет причину систематических отклонений результата от ожидаемых.

В п. "б" важно подчеркнуть "систематических". Что это значит? Мы помним, что теория вариативности Шухарта предусматривает две причины отклонения: 1) общую (системную) и 2)

специальную. Первая причина кроется в самой системе, в ее устройстве, вторая лежит вне системы, она внешняя по отношению к ней. Например, вылезший гвоздик в башмаке - это системная причина, а попавший внутрь башмака камешек - специальная. Первая не может быть устранена без внесения изменения в систему, устранение второй изменения системы не требует. Как правило, под специальными причинами понимается то, что мы называем "человеческим фактором", но с уточнением: сознательное (!) нарушение правил. Т.е. человек осознавал, что делает и намеренно старался получить не тот результат, который от него требовался.

Деминг полагал, что соотношение системных и специальных причин находится где-то в пределах 96-98% на 2-4%. Это значит, что из 100 случаев отклонений в 96-98 случаях была системная причина. И это значит, что применять меры в отношении людей ("человеческий фактор") совершенно бессмысленно: они не виноваты. Вот почему у нас так неэффективно проходят корректирующие мероприятия: вместо системы они почти в 100% случаев направлены на человека, т.е. не затрагивают истинных причин проблем.

Когда ВП выявляет отклонения в конечной продукции от запланированных результатов, он начинает изучать свой процесс, но не в плане технологии, а

- как распределена ответственность и полномочия в функциях, составляющих процесс,
- насколько ответственности функций согласованы, насколько хватает полномочий для реализации ответственности,
- насколько согласована система оценки результативности функций с их зоной ответственности, между собой и целями организации,
- насколько пригодные процедуры установлены и т.д.

Т.е. ВП ищет "разрывы" в организационном построении процесса, которые в конечном итоге приводят к несоответствиям на выходе.

Я на своих семинарах привожу просто классический пример таких разрывов, взятый мною из жизни. Я могу этот пример обнародовать без опасений, т.к. в свое время компания, выполнив свою задачу, была Центром закрыта.

Итак, компания занимается производством и продажей топлива. В компании три крупных подразделения: Отдел проектирования (ОП), в задачу которого входит формирование технического задания на проектирование новых АЗС и выбор проектного института, Отдел капитального строительства (ОКС), осуществляющий технический надзор за строительством и ввод объекта в эксплуатацию, и Коммерческий отдел (КО), несущий ответственность за коммерческую эксплуатацию объекта.

При этом главной целью ОП является выбор наиболее дешевого подрядчика, для ОКСа главным показателем является ввод в эксплуатацию в запланированные сроки, ну а КО имеет показателем прибыль. Уже из краткого описания распределения ответственности между подразделениями видно, что мирно компания жить не будет :-). ОП, найдя самого дешевого исполнителя, получит премию за экономию проектного бюджета и их не будет совершенно волновать качество проекта. У ОКСа голова болит, чтобы вовремя ввести объект в эксплуатацию, поэтому он все усилия направляет именно на это, не обращая внимания на отступления от проекта и недоделки. И, наконец, все это сваливается на голову КО, который все накопившиеся проблемы и огребает: оборудование не соответствует параметрам, заданным в ТЗ, гидроизоляция сделана с нарушениями, инфраструктура АЗС спроектирована так, что не позволяет уложиться в нормативы технологических перерывов... И все это ведет к простоям или неудовольствию потребителей и, следовательно, к потере прибыли.

Этот пример - классические "Лебедь, Рак и Щука". В телеге не хватает ВП, который бы скоординировал их действия. В данном случае можно было бы начинать с согласования зон ответственности: и ОП, и ОКС должны нести свою часть ответственности за будущую прибыль. Например, вместо показателя экономии проектного бюджета ввести показатель соответствия проекта, представленного исполнителем, техническому заданию и показатель потенциальной пригодности проекта (вот тебе и валидация проекта в чистом виде). Соответственно, на этапе эксплуатации ВП смотрит, не связаны ли выявляемые отклонения с проектом и, если да, то почему на стадии проектирования не было предусмотрено необходимое решение.

И ОКС должен отвечать не за своевременность ввода объекта, а за его полное соответствие проекту. Нарушение срока ввода в эксплуатацию - это тоже важная красная лампочка, но не приоритетная. Вот она - работа ВП.

Более подробно поговорим об этом в третьей части.

Я полагаю, что уже очевидно, что никакого "двойного" - своему руководителю и ВП - подчинения у сотрудников организации нет. Ими, как ресурсом, управляли функциональные руководители, и продолжают управлять. Они, по сути, даже могут и не заметить перехода к процессному управлению, ну, разве что только по изменениям в подходах к определению зон ответственности, показателей результативности, да улучшению общего взаимодействия, если подход сработает. И о наличии ВП сотрудники могут и не знать: ну, кто-то все эти показатели, области ответственности в должностных инструкциях устанавливает, но он где-то далеко.

Приведу такой пример. У нас в морском бою участвует несколько кораблей. Сравним с точки зрения экипажа этих кораблей две ситуации: 1) командир каждого корабля принимает решения самостоятельно (ведет бой в одиночку) и 2) командир каждого корабля действует в общем строю под управлением старшего командира (адмирала). Чем ситуация №1 будет отличаться от ситуации №2 для машиниста, батарейного, радиста? Ответ очевиден: ничем, он так же будет выполнять команды своего непосредственного командира. А то, что теперь командир увязывает свои действия с другими и его результативность в бою оценивается иначе - так это проблемы "ихних благородий" :-).

Теперь вернемся немного назад, обратившись к деятельности ВП.

Но сначала, как водится, ситуация из жизни. Вот, у Вас по квартире разведена электрическая сеть, она выведена на электрический щит, где счетчик и автоматы защиты. Если с подачей электроэнергии в квартире все нормально, полезет ли Ваш муж в электрощит? Правильно, не полезет, ибо зачем, если и так все работает. А если включили, допустим, стиральную машину, и вдруг погас свет? Да, тогда он открывает электрощит и пытается разобраться в соединениях, какой автомат вырубил.

Вот ВП действует ровно так же. Если процесс выдает ожидаемые результаты, то, строго говоря, можно ничего не трогать, ну, разве что только улучшать. А вот если идут отклонения, то что? правильно, надо лезть в процесс и разбираться, что там не так.

А что такое "лезть в процесс"? А Вы заметили, что я на протяжении двух предыдущих частей нигде не упомянул про пресловутые карты процессов? И это не случайно. Пока процесс работает, как надо, он для меня "черный ящик", я (ВП) не интересуюсь его устройством: работает и работает. Ситуация меняется при выявлении отклонений. Вот теперь мне необходимо знать устройство моего процесса и вот только теперь возникает необходимость "снять карту процесса". Обратите внимание, что в данном случае построение такой карты - это один из этапов анализа процесса, потребность в котором носит сугубо утилитарный характер: надо нарисовать, "как есть". Что будет с этим рисунком (картой), когда мы поймем, где проблема? Правильно, мы его (ее) выкинем, ибо он свою роль сыграет. Чувствуете разницу с традиционным подходом, когда первым делом начинают рисовать эту самую карту? И, как правило, затыкаются, потому что непонятно, как и что рисовать. И когда СМК по ISO 9001 начинают разрабатывать, тоже пытаются рисовать эти самые карты процессов, хотя - обратите внимание! - нигде в стандарте про эти карты - ни слова. Так только сказано, что организация должна применять процессный подход. Ну, так мы его и применяем: во-первых, когда выделяем процесс, как единый объект управления, а, во-вторых, когда разрисовываем подробнее при анализе.

ИСО, надо сказать, вообще не очень сильна в методологическом плане. И в части процессного подхода это ярко проявляется. В 9000 дается такое определение процесса, которое никак не вяжется с процессным управлением, продвигаемым в 9001. И вот - важно! - четко понимать, что процессный подход, как методология может применяться по-разному. Один способ - процессное управление - мы более-менее рассмотрели. Теперь пришла пора второго способа, потому как он как раз и применяется при анализе.

Именно второй способ, как правило, все и знают, именно он расходуется в тысячах и тысячах "карт" или "схем" процессов в разных там IDEF0, ARIS, BPMN и т.п. Этот способ направлен на построение так называемых "цепочек создания ценности" (ЦСЦ), т.е. связанной последовательности функций, формирующих определенный конечный результат. Именно построению ЦСЦ, а не процессному управлению - вопреки порой названию книг и статей - посвящены многие материалы по процессному подходу, в том числе и за авторством уже упоминавшегося мной В. Репина.

Т.е., когда ВП обнаруживает неполадки в своем процессе, он начинает анализировать его и одним из инструментов анализа является построение ЦСЦ. С другой стороны, после проведения анализа никто не мешает мне - ВП - отредактированный вариант ЦСЦ сделать нормативным ("как должно быть"). И забыть о нем, если все работает нормально :-).