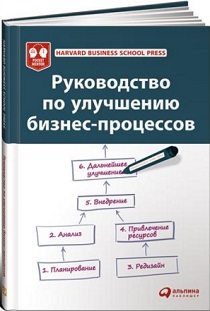
**Руководство по улучшению бизнес-процессов**

Успех любой организации во многом зависит от того, насколько четко в ней выстроены бизнес-процессы. Ведь если увеличиваются сроки выполнения заказов, если падает качество, если клиенты недовольны – с большой вероятностью проблему можно решить, обратив внимание на организацию бизнес-процессов. Эта книга, написанная экспертами Гарвардского университета, объясняет, как именно улучшить бизнес-процессы: как выявить признаки проблемы; как определить масштабы, цели и график изменений; как привлечь необходимые ресурсы; как культивировать процесс-ориентированное мышление у сотрудников и многое другое. Предлагаемый набор инструментов позволит менеджерам повысить эффективность деятельности как отдела или подразделения, так и целой организации.

Руководство по улучшению бизнес-процессов. – М.: [Альпина Паблишер](http://www.alpinabook.ru/catalog/ProjectManagment/2401201/?av=1), 2015. – 132 с.



Купить цифровую книгу в [ЛитРес](http://www.litres.ru/kollektiv-avtorov/rukovodstvo-po-uluchsheniu-biznes-processov/?lfrom=13042861), бумажную книгу в [Ozon](http://www.ozon.ru/context/detail/id/34567903/?partner=baguzin) или [Лабиринте](http://www.labirint.ru/books/466187/?p=13320)

Предисловие эксперта

Зачем совершенствовать бизнес-процессы?

Успех вашей организации во многом зависит от того, насколько четко в ней организованы бизнес-процессы — то есть деятельность, которая превращает ваши ресурсы, такие как исходные материалы и знания сотрудников, в товары и услуги, необходимые клиентам. Всякий раз, совершенствуя бизнес-процессы в компании, вы добиваетесь существенных экономических эффектов — снижения издержек, повышения эффективности, лояльности потребителей и рентабельности.

В этой книге описываются основные элементы совершен-ствования бизнес-процессов. Вначале мы поговорим о природе бизнес-процессов и выгодах, которые приносит повышение их эффективности. Затем познакомимся с ключевыми элементами мер по совершенствованию бизнес-процессов. Кроме того, изучим идеи и стратегии, которые помогут вам реализовать изменения, — составить план, проанализировать существующий бизнес-процесс, создать новую схему работы, привлечь ресурсы, необходимые для воплощения ваших планов в жизнь, внедрить новый бизнес-процесс в повседневную практику и затем отслеживать результаты изменений и улучшать его в рабочем режиме.

Даже небольшие перемены к лучшему в сравнительно про-стом бизнес-процессе способны принести вашей организации существенную выгоду. Изучив основные положения, связанные с совершенствованием бизнес-процессов, вы сумеете усилить конкурентные преимущества вашей компании и обеспечить устойчивый рост вашего бизнеса.

Марк Макдоналд, эксперт

Марк Макдоналд, доктор философии, ведущий исследователь и практик в области разработки бизнес-процессов и архитектуры бизнеса. В настоящее время возглавляет исследовательское подразделение в рамках Программ Гартнера — проекте подготовки управленческих кадров для IT-индустрии. В прошлом — партнер в компании Accenture, где он возглавлял корпоративный Центр совершенствования бизнес-процессов. Участвовал в ряде крупных инициатив по совершенствованию глобальных процессов. Автор методологии реорганизации бизнес-процессов, схем и технологий, доказавших свою эффективность на практике. Марк Макдоналд — автор ряда статей, посвященных развитию и совершенствованию бизнес-процессов. Соавтор (вместе с Питером Кином) книги The eProcess Edge («Совершенствование бизнес-процессов в электронном бизнесе»), выпущенной издательством McGraw- Hill в 2000 году.

Что такое

бизнес-процессы

В

ы — руководитель, а, значит, вам, вероятно, доводи-лось слышать в своей компании многочисленные дискуссии, посвященные «совершенствованию бизнес-процессов», их «улучшению» и даже «редизайну». Быть может, вы задумывались, что именно означают эти термины?

Для начала давайте разберемся, что же это такое — бизнес-процессы.

А для этого объясним кое-какие понятия, которые нам пригодятся.

Базовые ресурсы,

действия, результаты

Формально бизнес-процессы — это последовательность шагов, которые осуществляет компания для создания товара или услуги, нужных клиентам. Любой процесс состоит из трех основных компонентов:

• Базовые ресурсы. С них все начинается. К примеру, если мы собираем велосипед, базовыми ресурсами для нас будут шины, колеса, гайки, болты, цепь, зубчатая передача и так далее.

• Действия. С их помощью мы преобразуем начальные ресурсы в результат. Например, в случае с велосипедом нам предстоит собрать раму, прикрутить колеса и отре-гулировать передачи.

• Результаты. Это итог вашей деятельности. В рассматри-ваемом примере это будет, собственно, готовый к экс-плуатации велосипед.

Понять суть бизнес-процессов проще на конкретных мате-риальных примерах — таких, как велосипеды. Но бизнес-процессы идут в каждой компании, а не только в тех, чьи товары можно пощупать руками. К примеру, в фирме, которая занимается управленческим консалтингом, существуют и базовые ресурсы (опыт и знания консультанта), и действия (например, исследование морального духа коллектива в организации за-казчика), и результаты (к примеру, план действий по совершен-ствованию корпоративной культуры в организации клиента).

Люди, технологии, информация

Бизнес-процессы можно также определить как последователь-ность событий с участием людей, технологий и информационных потоков, позволяющих добиться значимых результатов. Чтобы лучше понять, как это работает, присмотритесь к тому, что происходит рядом с вашим рабочим местом:

• Вас окружают люди. Они предпринимают определенные шаги, задействовав базовые ресурсы, такие как запросы от клиентов. Кроме того, они используют свои умения и навыки, то есть дополнительные ресурсы.

• Эти люди часто используют технологии, например, Ин-тернет или различные программные приложения. Эти технологии помогают им осуществлять необходимые действия — рассылать информацию клиентам или по-лучать интересующие их данные.

• Информация тоже постоянно находится вокруг вас. Она систематизирована в базах данных, в письмах клиентов и в умах ваших коллег. В рамках бизнес-процесса информация может быть как базовым ресурсом (к примеру, число секций в товарном складе), так и результатом (если речь идет об отчете, составленном консультантом).

Иными словами, бизнес-процессы — это вся совокупность действий, которые предпринимает ваша компания, используя человеческие ресурсы, технологии и информацию для выполнения своей миссии, постановки задач, оценки результатов, обслуживания клиентов и преодоления неизбежно возникающих на пути препятствий. Качество бизнес-процессов определяет эффективность и продуктивность вашей работы, уровень удовлетворенности клиентов и, в итоге, финансовые результаты компании.

В любой организации число бизнес-процессов весьма велико. Некоторые из них — простые, относящиеся к зоне ответственности одного отдела: например, занесение клиентских заявок в компьютер. Другие — сложные, в которых участвуют все сотрудники компании: например, производство качественной продукции.

Формальные и неформальные процессы. Бизнес-процессы могут быть формализованы в большей или меньшей степени. Вот вам пример неформального бизнес-процесса: ваше контактное лицо в компании, входящей в число постоянных клиентов, просит предоставить скидку, если их компания приобретет вдвое больше вашей продукции, чем обычно. Не существует правила, запрещающего вам предоставить запрашиваемую скидку, нет и формального механизма, позволяющего сделать это. В итоге вы соглашаетесь на скидку. Тем самым вы создаете неформальный бизнес-процесс. У вас в компании этот процесс не задокументирован в виде четкой последовательности действий, которые необходимо предпринимать в определенных условиях. По крайней мере, в данный конкретный момент дисконтная программа существует лишь в вашей голове.

А вот пример формального бизнес-процесса. Предположим, вы руководите работой информационно-сервисного центра, сотрудники которого отвечают на запросы клиентов по телефону и через Интернет. В центре существует четкая последовательность процедур, определяющая действия оператора при ответе на телефонные звонки и обсуждении проблем клиента. Эта процедура оформлена в виде инструкции, и все вновь поступающие сотрудники должны тщательно изучить ее и пройти необходимое обучение, прежде чем приступить к дежурству на телефоне. В данном случае мы можем утверждать, что процедура ответов на запросы клиентов строго формализована.

Некоторые процессы начинаются как неформальные, но позднее организация принимает решение формализовать их. Для примера представьте себе, что вы инициировали неформальный процесс, предложив сотрудникам самим предлагать кандидатов на открывающиеся вакансии. Идея оказалась крайне продуктивной: благодаря ей вы наняли сотрудника, который чрезвычайно успешно справляется со своими обязанностями. В итоге, видя, сколь успешной оказалась ваша попытка, компания принимает решение сделать эту процедуру частью формального процесса поиска новых сотрудников. Принимается даже бонусная программа, призванная вознаграждать тех, кто порекомендовал кандидатов, которые в итоге будут наняты.

Трудности, связанные с процессами. Все, кто работает в вашей организации и связан с ней, — вы, ваш шеф, коллеги, подчиненные, клиенты и поставщики — ежедневно имеют дело со множеством бизнес-процессов. Однако, поскольку протекают они незаметно, многие люди целенаправленно о них не думают и не представляют, какое влияние они оказывают на эффективность работы компании. Если что-то идет не так (например, клиент получает не тот заказ), люди зачастую предпочитают поскорее найти виновного. Менеджеры могут тратить время и деньги, пытаясь заменить человека, которого сочли виновником небрежности. Или же они могут предпочесть приобрести дорогостоящую новую технологию, которая, как им кажется, поможет решить проблему.

Увы, многие руководители обнаруживают, что такие «ре-шения» не работают. Рано или поздно те же самые проблемы снова проявляются. В чем же дело? Оказывается, в том, что большинство организационных трудностей в работе компании связаны вовсе не с некомпетентностью сотрудников или устарелыми технологиями, а с некачественной организацией бизнес-процессов. Разобравшись, где именно происходит про-буксовка, вы с помощью своей команды сумеете усовершен-ствовать бизнес-процесс, добившись результатов, необходимых компании.

Не думайте об ошибках — думайте, как их исправить!

Генри Форд

Необходимо стимулировать процесс-ориентированное мышление. Поскольку грамотная организация бизнес-процессов — важнейшее условие выживания организации, вы со своей командой можете обеспечить ей дополнительные преимущества, овладев процесс-ориентированным мышлением. Обладая им, вы будете постоянно нацелены на то, чтобы улучшать способы превращения имеющихся в вашем распоряжении ресурсов в желаемые результаты, чтобы разобраться в качестве текущей организации бизнес-процессов, используя количественные измерения и картирование производственных процессов, что поможет вам выявлять слабые точки и исправлять их.

Вы также будете стараться оценить качество бизнес-процессов, используя для выявления и исправления недостатков различные методы измерения и схемы процессов. Чтобы культивировать процесс-ориентированное мышление среди сотрудников, помогите им осознать, в каком количестве бизнеспроцессов они задействованы, обсуждайте это и побуждайте их к участию в постоянном поиске способов усовершенствования этих процессов. Что вы получите в результате? Более высокую эффективность работы, возросшую удовлетворенность клиентов, снижение числа ошибок и объема расходов, повышение рентабельности компании.

Дополнительную информацию см. в разделе «Методы раз-вития процесс-ориентированного мышления в коллективе».

Методы развития процесс-ориентированного мышления в коллективе

• Объясните сотрудникам, что работа команды складыва-ется из выполнения ряда задач, итогом которой стано-вится достижение намеченного результата. Комплекс задач в их заданной последовательности — это и есть процесс. Каждый член команды участвует в одном или нескольких бизнес-процессах.

• Попросите людей, вовлеченных в бизнес-процесс, опи-сать, из каких этапов он состоит. Попросите их расска-зать о том, какими базовыми ресурсами они обладают

на каждом этапе и каких результатов достигают. Чтобы составить схему процесса, попробуйте использовать клейкие листки для заметок разных цветов.

• Попросите сотрудников рассказать о том, какие базо-вые ресурсы они используют в работе, какие действия предпринимают для выполнения своих обязанностей и каких результатов должны достигнуть. Поинтересуй-тесь у них: «К кому поступают результаты вашей ра-боты? Что они с ними делают? Как качество ваших ре-зультатов сказывается на их работе?»

• Проведите разграничение между основными и сопут-ствующими процессами. Основные процессы непо-средственно связаны с обеспечением клиентов то-варами или услугами: к ним, например, относятся клиентская поддержка и разработка продуктов. Сопут-ствующие процессы помогают осуществлению основ-ных процессов: в их число входит наем персонала и его обучение, бюджетное планирование, закупки и другие повседневные операции.

• Попросите сотрудников, работающих на начальном этапе бизнес-процесса, провести интервью с теми, кто занимается реализацией продукта. Например, пусть те, кто регистрирует клиентские заказы, поговорят с теми, кто непосредственно общается с клиентами, чтобы вы-яснить, как неточности спецификации и нехватка ин-формации о потребностях клиента влияют на качество выполнения заказов.

• Составьте схему всех производственных процессов, в которых задействованы ваши сотрудники. Затем вместе с ними проанализируйте, что произойдет, если несколько видоизменить текущую схему

работы — например, начать принимать заявки, сде-ланные в последний момент, или перестать следовать принятой процедуре информационного взаимодей-ствия. Представьте себе, как повлияет на сотрудников и клиентов отказ от следования установленным бизнес-процессам.

Что такое улучшение

бизнес-процессов

Т

еперь, когда вы достаточно знаете о том, что такое бизнес-процессы, давайте подробно рассмотрим различные способы их совершенствования.

Определение

Улучшение бизнес-процессов — совокупность методов и под-ходов, которые дают руководителям компании возможность повысить эффективность ее работы. Как следует из наименования процедуры, которую также иногда называют менеджментом бизнес-процессов, цель ее — улучшение бизнес-процессов, которое помогает сделать их более эффективными. В организациях, уделяющих внимание совершенствованию бизнес-процессов:

• Руководители и сотрудники знают, какие бизнес-процессы у них осуществляются. Эти процессы представлены в виде схем, отражены в процедурных руководствах либо ясно озвучены как «принятые в организации методы работы».

• Менеджеры отслеживают качество выполнения бизнес-процессов с помощью системы формальных показателей, которые могут оценить качество базовых ресурсов и результатов и измерить эффективность работы.

• Высшее руководство компании регулярно вкладывает силы и средства в совершенствовании бизнес-процессов. В некоторых случаях вложения направлены на улучшение отдельных операций, например процесса обработки заказов, в других — на повышение общей конкурентоспособности компании, например через со-вершенствование разработки новых продуктов или вы-работки стратегии.

• Организации, не занимающиеся менеджментом бизнес-процессов, могут предпринимать аналогичные шаги, од-нако делают это от случая к случаю, а не в рамках си-стемного подхода.

Улучшение бизнес-процессов — инструмент, который может быть использован в организации на любом уровне: и менеджером, собравшимся изменить сравнительно несложный процесс внутри своего отдела, и представителем высшего руководства, цель которого — внедрить новую инициативу в масштабах компании, чтобы улучшить продуктивность работы организации в целом.

Формальные методики и стандарты

В этой книге в основном представлены методы управления бизнес-процессами, которые вы сможете инициировать и реализовывать на практике в своей команде или отделе. При этом, возможно, ваша организация уже осуществляет широкомасштабную программу совершенствования бизнес-процессов, в которой обязаны участвовать руководители всех уровней. Если дела обстоят именно так, возможно, вы захотите вкратце ознакомиться с некоторыми подобными масштабными программами. Примеры их вы найдете в таблице «Формальные методики и стандарты совершенствования бизнес-процессов».

С чего начинается

улучшение бизнес-процессов

Существует несколько видов событий, каждое из которых способно послужить спусковым крючком для запуска программы совершенствования (улучшения) бизнес-процессов. В их число входят как объективно неэффективные действия, так и проблемы с достижением намеченных результатов. Вот вам пример. Кара, менеджер регионального офиса продаж крупной компании, выпускающей потребительские товары, обнаруживает, что его показатели продаж на 5% ниже, чем у офисов в других регионах. Ее сотрудники работают изо всех сил, но не могут добиться реше-ния поставленных перед ними задач. Кара решает изучить основные бизнес-процессы — то, как ее сотрудники работают с потенциальными покупателями и открывают клиентские счета. Ее цель — разобраться, можно ли изменить какие-то из этих процессов так, чтобы увеличить показатели продаж.

Значительные изменения на рынке также могут стать дви-гателем совершенствования бизнес-процессов. Изменения в бизнес-ситуации могут принимать самые разнообразные формы, от появления новых технологий до смены потребительских предпочтений и прихода конкурентов. К примеру, менеджер по персоналу Маркус заинтригован возможностями, которые открывает для бизнеса Интернет. Он осознает, что, если дать сотрудникам возможность самостоятельно выбирать через Интернет условия обслуживания по медицинской страховке на предстоящий год, это поможет сэкономить время и деньги. Ведь ранее для внесения изменений им нужно было лично встречаться с менеджерами по персоналу. Поэтому Маркус решил усовершенствовать методы работы кадровой службы, развивая свои идеи по использованию Интернета для повышения эффективности максимально возможного числа бизнес-процессов.

Что бы вы сделали?

Pedal Power: неутешительные итоги

Н

е так давно Пол устроился на работу менеджером в компанию Pedal Power, организующую велосипедные туры. Девятью месяцами ранее компания начала предо-ставлять новую услугу: сотрудники с помощью электронных рассылок стали сообщать клиентам о новых турах и предлагать скачать информацию о текущей программе туров с подробными пояснениями.

Поначалу клиенты были довольны новой услугой. Но в последнее время многие стали жаловаться, что получают устаревшую информацию о поездках. Пол понимает, что проблема кроется в процессах обновления информации и организации рассылки. Но он не понимает, как решить эту проблему.

А что бы ВЫ сделали?

Эксперт предложит свое решение в разделе «Что можно было бы сделать».

Таблица 1

Формальные методики и стандарты совершенствования бизнес-процессов

Название Описание

Шесть сигм (Six Sigma) Строгая, основанная на фактах методика, позволяющая выявлять и устранять недостатки в любых процессах. Направлена на всемерное повышение эффективности, надежности и потребительской ценности товаров и услуг. Методика «Шесть сигм» была разработана в 1980-е годы в компании Motorola, когда ее руководство осознало, что в ходе использования продукты с минимумом изначальных недочетов отказывают значительно реже. Греческая буква сигма обозначает отклонение от стандарта.

Всеобщее управление качеством (Total Quality Management, TQM) Стратегия менеджмента, цель которой - внедрение заботы о качестве в каждый процесс, осуществляемый в организации, и всемерное поощрение действий сотрудников, направленных на повышение удовлетворенности клиентов и снижение издержек. Активно внедрялась в Японии после Второй мировой войны американским статистиком и преподавателем Эдвардом Демингом. Позднее Джозеф Джуран расширил концепцию управления качеством, отойдя от узкостатистического толкования и уделив максимум внимания человеческой составляющей.

ISO 9000 Серия стандартов систем управления качеством (ISO). Эти стандарты не гарантируют качество конечного товара или услуги - скорее они удостоверяют тот факт, что компания использует сертифицированные бизнес-процессы. Стандарты ISO 9000 находятся в ведении структур, отвечающих за аккредитацию и сертификацию.

Окончание табл.

Название Описание

Реинжиниринг

бизнес-процессов

(BPR) Методика менеджмента, обеспечивающая радикальное совершенствование рабочих процессов как внутри отдельной организации, так и между организациями с целью значительного повышения эффективности деятельности. Стремительный взлет этой методики относится к началу 1990-х годов, когда Майкл Хаммер и Джеймс Чампи опубликовали свой революционный бестселлер «Реинжиниринг корпорации».

Чем выгоден менеджмент

бизнес-процессов

Хорошо организованная программа совершенствования бизнес-процессов может дать вашей организации много значимых результатов. Например, понять, насколько эффективно ваша команда удовлетворяет потребности клиентов и других под-разделений компании. Способствовать пересмотру стратегии привлечения персонала с целью улучшить знания и навыки, повысить профессиональный уровень коллектива. Помочь вашей компании сэкономить время и деньги, упростив сложные и дорогостоящие процедуры. Кроме того, она может открыть вам глаза на существование совершенно новых бизнес-процессов, которые помогут вашей фирме оказывать максимально ка-чественные услуги клиентам, в то же время снизив издержки.

Шесть этапов совершенствования

бизнес-процессов

Качественный менеджмент бизнес-процессов способен обес-

печить значительные преимущества любой команде или

организации. Однако, чтобы их добиться, необходимо применять системный подход к совершенствованию бизнес-процессов. Специалисты рекомендуют осуществлять менеджмент сравнительно сложных бизнес-процессов, используя шести-ступенчатую схему:

1. Планирование. Выберите бизнес-процесс, который со-бираетесь усовершенствовать, определитесь с задачами и масштабами изменений, соберите команду.

2. Анализ. Тщательно изучите бизнес-процесс, который собираетесь усовершенствовать.

3. Редизайн. Определитесь с тем, какие именно изменения вы собираетесь внести в избранный процесс.

4. Привлечение ресурсов. Обеспечьте наличие персонала, оборудования и других ресурсов, необходимых для осуществления намеченных изменений.

5. Внедрение. Внесите необходимые изменения.

6. Непрерывное совершенствование. Регулярно оцени-вайте эффективность выбранного процесса и при не-обходимости вносите дополнительные изменения.

Разумеется, если вы собираетесь лишь несколько видо-изменить какой-нибудь из простых бизнес-процессов внутри вашего подразделения, нет нужды скрупулезно реализовывать каждый из шести шагов. Достаточно просто по-быстрому обдумать каждый из них. Предположим, вы хотите упростить процесс принятия решений в своем отделе. До сих пор в течение недели до принятия решения вы беседовали с каждым членом коллектива. Но после того, как в отделе прибавилось сотрудников, эта процедура стала слишком долгой и громоздкой. Подумав, вы предлагаете изменить ее и еженедельно проводить встречи всех членов своей команды, на которых бы обсуждались ключевые вопросы. В результате предпринятых изменений вы сэкономите время, которое потратите на более продуктивную деятельность.

Что можно было бы сделать

1омните Пола и его переживания ю поводу того, что в компании Pedal Power плохо поставлено обновление информации для электронной рассылки?

Вот что предложил бы ему наш эксперт.

Хотя работа Пола проходит в виртуальном простран-стве, он может относиться к ней как к традиционному производству. Это поможет ему инициировать процедуру улучшения бизнес-процессов. Для начала ему следует со-брать команду, которая проанализирует существующий бизнес-процесс, а затем придумает, как его реорганизо-вать, исключив текущие недочеты. На следующем этапе команде нужно будет привлечь ресурсы, необходимые для внедрения в практику обновленного бизнес-процесса (это может быть, к примеру, дополнительный персонал или новое оборудование). Затем команда Пола может внедрить пилотный проект, проверить, не осталось ли еще каких-либо проблем, - и лишь затем использовать

его в полном объеме. Но даже после того, как новый процесс станет стандартной процедурой, команде нужно будет продолжать отслеживать его эффективность, при необходимости внося дополнительные изменения.

Этап 1.

Планирование улучшения

бизнес-процессов

Ч

тобы составить план изменения бизнес-процессов, вам необходимо будет предпринять следующие шаги:

• Выявить признаки проблемы • Выбрать процесс, который необходимо улучшить • Определить масштабы, цели и график изменений

• Собрать команду, которая будет заниматься совершен-ствованием бизнес-процессов

• Грамотно поставить задачу команде

Выявляем признаки проблемы

Чтобы составить план улучшения бизнес-процессов, для начала следует решить, действительно ли организация процессов в вашей компании нуждается в улучшении. Ответ на этот вопрос будет положительным, если вы наблюдаете ряд характерных симптомов, включая следующие:

• Клиенты все чаще говорят, что качество ваших продуктов или услуг падает.

• Некоторые процедуры представляются слишком слож-ными.

• Выполнение задач занимает больше времени, чем раньше, либо разные люди тратят разное количество времени на выполнение одной и той же задачи.

• Выполнить задачу правильно с первого раза удается редко.

• Качество работы вашей команды падает, либо она раз за разом оказывается не в состоянии выполнить поставленные перед ней задачи.

• Сотрудники выражают недовольство относительно за-путанной организации работы и помех, которые мешают им выполнять свои служебные обязанности.

В жизни, как в шахматах, выигрывает предусмотрительный.

Чарльз Бакстон

Выбираем процесс,

который необходимо улучшить

Вполне возможно, вы, как и большинство менеджеров, на-блюдаете одновременное проявление целого ряда симптомов возникших проблем. Это позволяет предположить, что вашей организации будет выгодно заняться совершенствованием целого ряда бизнес-процессов. К примеру, Джо, руководивший региональным офисом компании, предлагающей финансовые услуги, обнаружил многочисленные жалобы клиентов на то, что при заполнении заявки на кредит им приходится несколько раз указывать одну и ту же личную информацию. Кроме того, несмотря на высокий профессионализм сотрудников Джо, бизнес его офиса, исходя из количества новых клиентских счетов, открытых в течение квартала, рос медленнее, чем у других региональных офисов.

Когда у вас складывается впечатление, что в улучшении нуждаются сразу несколько процессов, как решить, каким из них следует заняться в первую очередь? Составьте матрицу выбора процессов, в которой вы сможете оценить каждый из них в соответствии с выбранными критериями, — например, насколько легко будет изменить тот или иной бизнес-процесс и много ли проблем создает для клиентов его неотрегулированность. Каждый проблемный процесс оцените по шкале от 1 до 5, где 5 будет максимальной оценкой, а 1 соответственно — самой низкой. Пример такого выбора вы можете наблюдать в таблице «Матрица выбора процессов Джо».

Таблица 2

Матрица выбора процессов Джо

I

Открытие новых счетов 5 5 2 2 4 18

Оценка кредитных историй претендентов на кредиты 4 2 4 3 4 17

Одобрение заявок на кредиты 4 1 3 2 4 14

О

СО

<D

<

5 о

Т I

о о „ о аз 5

S \* S

<D

Э

у

О О)

5 э

о ?■

о. g-

i= 5,

х § ! т И S о о s:

I— ^ |\_

о <D о S I о

Оценив каждый из процессов, подведите итог. Наиболее высокий рейтинг означает, что именно этим процессом необ-ходимо заняться в первую очередь. В случае с Джо онв итоге решил сосредоточиться на открытии новых счетов.

Более подробную информацию см. в разделе «Расставляем приоритеты при совершенствовании бизнес-процессов: полезные советы».

Расставляем приоритеты при совершенствовании бизнес-процессов: полезные советы

• Определите, какой из процессов наиболее важен с точки зрения вклада вашей команды в общее дело компании. Не забудьте поинтересоваться мнением са-мих членов команды, а также внешних наблюдателей — к примеру, клиентов и поставщиков.

• Отдавайте приоритет процессам, которые сильнее всего влияют на клиентов.

• Выбирайте для совершенствования процессы, исправ-ление которых принесет максимум пользы при мини-муме затрат.

• Обращайте приоритетное внимание на бизнес-про-цессы, несовершенство которых дорого обходится ор-ганизации — например, ведет к невозможности удов-летворить нужды клиентов, росту цен или удлинению производственного цикла.

• Также крайне важно усовершенствовать процессы, оказывающие отрицательное влияние на ситуацию в коллективе — например, ведут к конфликтам между его членами, из-за чего те не могут сосредоточиться на удовлетворении нужд клиентов.

Определяем масштабы,

цели и график изменений

Решив, какой именно процесс будет подвергнут перестройке, определитесь с масштабами, целями и графиком изменений. Масштабы изменений определяют, что именно будет затронуто переменами, а что нет. Например, чтобы улучшить механизм открытия новых счетов, Джо решил изменить способ взаимодействия его сотрудников и технологий. Он предпочел по возможности ни менять работу, выполняемую сотрудниками, ни задействовать новые технологии.

Определите, в какой степени предстоящее видоизменение бизнес-процессов соответствует целям вашей организации. Ясно обозначьте, каким образом данный конкретный процесс связан с другими, происходящими в ней, и как он влияет на основных заинтересованных лиц, таких как клиенты и поставщики компании. Выразите желательные улучшения в цифрах. К примеру, Джо утверждает, что усовершенствование процесса открытия счетов поможет его компании достичь стратегической цели — эффективнее и быстрее обслуживать клиентов. Процедура открытия счетов напрямую влияет на степень удовлетворенности клиентов и связана с другими процессами, осуществляемыми в ходе рассмотрения заявок на кредиты, в том числе оценкой кредитных историй соискателей. Джо описывает желаемое улучшение следующим образом: «Чтобы открыть у нас счет, клиенты должны предоставлять личную финансовую информацию только один раз».

Чтобы определиться с графиком изменений, выделите ключевые задачи, которые необходимо будет решить в ходе усовершенствования проблемного бизнес-процесса, и при-близительно оцените, в какие сроки это можно будет сделать. Например, для Джо ключевыми этапами должны стать составление в течение двух месяцев схемы нового процесса открытия счетов и пробный запуск обновленной процедуры в конце третьего квартала.

Соберите команду, которая будет

заниматься совершенствованием

бизнес-процесса

Решите, кто будет реализовывать проект. Команда должна со-стоять из следующих сотрудников:

• Менеджер проекта. Выберите человека, который будет выполнять обязанности менеджера проекта. Это можете быть вы сами или другой сотрудник. У менеджера проекта должен быть опыт работы с людьми над конкретными задачами. Он будет отвечать за то, чтобы работа выполнялась вовремя, ни один значимый вопрос не остался без внимания и чтобы в итоге процесс усовершенствования завершился успешно.

• Ответственный за процесс. Этот специалист будет отвечать за то, чтобы после внедрения обновленного процесса в повседневную практику в нем при необходимости осуществлялись изменения, нужные для дальнейшего повышения его эффективности. Эту роль опять-таки взять на себя можете вы. Этот человек должен быть очень хорошо знаком со всеми деталями обновленного процесса, готов при необходимости вносить в него дальнейшие изменения и иметь достаточный авторитет, чтобы убеждать сотрудников их принять. Кроме того, ответственный за процесс должен понимать принципы эффективного дизайна бизнес-процес-сов, уметь оценивать эффективность обновленного процесса с помощью соответствующей системы показателей и вести относящуюся к нему документацию, включая схемы процесса, описание стандартных процедур и контрольные списки вопросов.

• Пользователи. Это лица, которые непосредственно заняты в бизнес-процессе. Не следует набирать в команду лишь тех, кто лучше других справляется с соответствующим процессом. Сделайте репрезентативную выборку.

• Скептики. Команда, занятая совершенствованием бизнес-процессов, только выигрывает, если в ее составе есть как минимум один скептик — человек, который подвергает сомнению целесообразность предлагаемых действий и стимулирует продуктивное обсуждение каждой высказанной идеи.

• Ведущий. Если вы планируете продолжительный проект по совершенствованию бизнес-процессов, подумайте о том, чтобы включить в команду специалиста по организации групповой работы, имеющего опыт ведения командных мероприятий. Как правило, эту роль может взять на себя менеджер проекта.

• Эксперт в области технологий. Технологии играют зна-чительную роль в большинстве бизнес-процессов. Поэтому, привлекая к работе эксперта в области технологий — например, администратора корпоративного интернет-сайта или аналитика команды технической поддержки, — вы, вероятнее всего, получаете ценного члена команды.

Ставим задачу команде

Установите базовые правила работы для команды, занятой усовершенствованием. Например, определите, как часто вы будете встречаться для обсуждения прогресса в ваших начинаниях и решения возникших проблем. Кто будет отвечать за конкретные аспекты работы? Как члены коллектива будут

делиться друг с другом информацией и разрешать возникающие конфликты?

При необходимости привлеките к работе по улучшению бизнес-процесса вашего собственного руководителя, подготовив для него убедительное описание проекта, безоговорочно доказывающее его ценность для компании. Наконец, обсудите со своим руководителем, в какие сроки и в какой форме члены команды должны отчитываться о ходе работы.

Этап 2.

Анализ текущего бизнес-процесса

Т

еперь, когда план совершенствования бизнес-процесса составлен, пора переходить ко второму этапу — анализу процесса, который вы сочли нуждающимся в изменениях. Этот этап состоит из следующих шагов:

• Составление схемы текущего процесса (документирование организации работы в рамках конкретного бизнес-процесса).

• Изучение схемы процесса для идентификации проблем.

• Интервьюирование заинтересованных лиц (в том числе клиентов) с целью понять, как данный бизнес-процесс выглядит с их точки зрения.

• Анализ того, как другие организации организуют соот-ветствующие процессы.

После того как вы выполните задачи в рамках каждого из этих пунктов, у вас на руках окажется комплект документов, в точности описывающих существующий бизнес-процесс и содержащий идеи по его усовершенствованию.

Составляем схему бизнес-процесса

Для грамотного составления схемы процесса, нуждающегося в изменениях, вам необходимо задокументировать все без исключения действия, осуществляемые в его рамках. К примеру, схема процесса открытия новых счетов, который решил улучшить Джо, региональный менеджер по оказанию финансовых услуг, может включать в себя: получение информации о клиенте и заявки на кредит; все этапы работы с заявкой, от ее приема до вынесения решения о кредите; ее отправку в кредитный отдел для анализа рисков и получения соответствующего заключения.

Для документирования текущего бизнес-процесса необходимо собрать данные обо всех операциях, проводящихся в течение одного цикла бизнес-процесса, о том, как часто процесс имеет место, и еще целый ряд данных.

После завершения сбора информации составьте с ее по-мощью карту-схему текущего состояния процесса. При со-ставлении этой схемы используйте специальные символы, которые помогут вам изложить информацию с максимальной точностью. На рисунке 1 представлены необходимые символы, а примеры их использования вы найдете в предлагаемых ниже схемах.

Рисунок 1

Символ Пример Значение

Прямоугольник Принять

заказ Вид деятельности, осуществляемый силами человека или технологии

Ромб /'Соответствует ли\ X. критерию Оценка или решение, которые должны быть осуществлены силами человека или технологии

Стрелка >- Направление действий. Стрелки могут соединять любые символы, используемые при создании схемы

Окончание рис. 1

Символ Пример Значение

Треугольник Хранилище'\. документов Сбор/хранение

материалов/

информации

Полуовал Ожидание^ в очередиJ Различного рода задержки, в том числе связанные с сортировкой, «узкими местами», неполадками в оборудовании или необходимостью ждать предоставления необходимой информации

Овал (^Стоп^) Начало и окончание схемы процесса

Круг / См. \ у схему А Перекрестные ссылки на другие бизнес-процессы

Составьте два варианта карты-схемы текущего состояния бизнес-процесса.

• Первый — макросхема. На ней будут отображаться от 2 до 7 основных элементов бизнес-процесса.

Рисунок 2 Макросхема

• Второй — функциональная схема. Этот вариант карты-схемы текущего состояния бизнес-процесса более детально отображает каждый шаг процесса, а также содержит должности всех специалистов, включенных в процесс, и действий, осуществляемых каждым из них.

Вот, например, функциональная схема процесса открытия счетов в офисе Джо:

Изучаем схему в поисках проблем

Изучите каждый компонент карты-схемы бизнес-процесса, задавая себе вопросы наподобие следующих:

• В какой момент процесс прерывается или задерживается?

• В каких точках люди обычно испытывают неудовлетворение ходом процесса?

• Какие части процесса требуют чрезмерных временных затрат?

• Какие части процесса приводят к неудовлетворительным результатам?

• Какие части процесса приводят к неприемлемым расходам?

Рисунок 3

Функциональная схема текущего процесса

Клиенты Кредитный менеджер Кредитный отдел

Изучив карту-схему процесса, менеджер может, например, прийти к выводу, что его команда способна сэкономить время, автоматизировав некоторые части процесса, и что это в итоге приведет к повышению эффективности работы и удовлет-воренности сотрудников. Дополнительные предложения см. в разделе «Поэтапное построение функциональной схемы бизнес-процесса».

Поэтапное построение функциональной схемы бизнес-процесса

1.Определите границы бизнес-процесса. Вместе с командой, занятой совершенствованием процесса, определите, какие решения или действия знаменуют собой начало и окончание процесса.

2. Отметьте точные названия должностей специалистов, вовлеченных в процесс. Возьмите лист бумаги и вы-пишите все названия должностей на левой стороне.

3. Обозначьте «плавательные дорожки». Разделите выпи-санные названия должностей горизонтальными или вертикальными линиями. Это и будут ваши «плаватель-ные дорожки». С их помощью вы сможете проследить за работой каждого сотрудника, разобраться, в каких точках ответственность переходит от одного к другому, и обнаружить неравномерное распределение работы между членами коллектива.

4. Опишите подробности процесса. Рядом с каждым на-званием должности изобразите прямоугольники и на-пишите в них, чем именно занимается каждый человек в рамках процесса. Для описания используйте простые конструкции «глагол + существительное», например: «принимает заявки» или «регистрирует комплект доку-ментов». Добавьте ромбы, с обозначенными в них ре-шениями, которые необходимо принимать сотрудникам по ходу процесса. Для надписей внутри ромбов исполь-зуйте вопросы для обозначения решения. Например: «Комплект документов полностью готов?» или «Работа завершилась штатно?».

5. Изобразите последовательность действий. Пронуме-руйте каждый прямоугольник и ромб в карте-схеме, обозначая, в какой последовательности действия осу-ществляются в ходе процесса. Удостоверьтесь, что каж-дому прямоугольнику и ромбу присвоен уникальный номер.

Проинтервьюируйте

заинтересованных лиц

Организуйте встречи со всеми заинтересованными лицами — людьми, которых затрагивает процесс, которых он интересует и которые участвуют в нем в соответствии со служебными обязанностями. В число опрошенных могут войти ваш непосредственный руководитель, менеджеры, занимающие равные с вашей позиции, сотрудники компании, а также клиенты и поставщики. Попросите их высказать свое мнение о процессе, поинтересуйтесь, что в рамках процесса устроено удачно, а что не совсем. Предложите им выдвинуть собственные предложения по совершенствованию процедуры.

Например, Джо, изучив карту-схему процесса открытия новых счетов, пришел к выводу, что его сотрудники могут

существенно сэкономить время, если будут получать всю не-обходимую документацию вместе с заявкой на кредит, вместо того чтобы вновь связываться с клиентом и просить его о дополнительных документах. Кроме того, он осознал, что существует несколько точек принятия решения, в которых тот или иной сотрудник должен оценить ход рассмотрения кредитной заявки и при необходимости внести коррективы. Такая организация процесса чревата ошибками и задержками в обслуживании клиентов.

После этого Джо начал беседовать с заинтересованными лицами. Кредитные менеджеры рассказали, что тратят зна-чительное времени на координацию потока документов между клиентом и кредитным отделом. Джо также узнал, что во время первого визита в организацию клиенты редко приносят все документы (например, подтверждающие размер доходов), необходимые для кредитной заявки. Поэтому кредитным менеджерам приходится в дальнейшем дополнительно запрашивать информацию, чтобы завершить оформление кредитной заявки.

В ходе интервью не забывайте интересоваться у клиентов, чего они ждут от обсуждаемого процесса. Затем заполните форму, указывая, как клиенты оценивают работу вашей команды по каждому из упомянутых ими пожеланий и какие именно действия персонала, по их представлениям, будут соответствовать оценке «отлично» по каждому пункту.

Например, клиенты Джо хотели бы предоставлять всю необходимую информацию один раз — при подаче заявки на кредит (это и будет их представление о работе на «отлично» по данному требованию). Но поскольку заявителям приходилось это делать несколько раз, что им не нравилось, они, скорее всего, оценили бы работу по этому пункту на «удовлетворительно».

Анализируем чужой опыт

В дополнение к беседам с заинтересованными лицами выясните, как процесс, который вы хотите усовершенствовать, устроен в других организациях. В их числе могут быть ваши конкуренты, компании, не являющиеся прямыми конкурентами, но тем не менее сходные с вашей, а также корпорации, которые считаются образцом идеальной организации интересующего вас процесса. Цель этого анализа — получить дополнительные идеи реорганизации не устраивающего вас бизнес-процесса.

Для изучения опыта других организаций, который может оказаться для вас полезным, используйте самые разные источники — исследовательские компании, консалтинговые фирмы, материалы отраслевых исследований, отраслевые ассоциации и даже бывших сотрудников компаний-кон- курентов. Кроме того, вы можете самостоятельно связаться с интересующими вас организациями и кратко побеседовать с менеджерами и директорами о том, как у них организован соответствующий процесс.

Дополнительную информацию см. в разделе «Изучаем и анализируем лучшие примеры организации бизнес-процессов: полезные советы».

Изучаем и анализируем лучшие примеры организации бизнес-процессов: полезные советы

• Изучите, как интересующий вас бизнес-процесс орга-низован у ваших прямых конкурентов, в организациях из вашей отрасли, не являющихся прямыми конкурен-тами, а также у образцовых компаний, вне зависимости

от того, в какой отрасли они работают. Разделите вашу команду, занятую в реорганизации бизнес-процесса, на три группы, поручив каждой из них одну из упомянутых категорий для изучения.

• Чтобы проанализировать, как интересующий вас про-цесс организован у конкурентов в вашей отрасли, ис-пользуйте следующие источники информации: отрасле-вые профессиональные ассоциации, которые проводят сравнительные исследования, аудиторские и консал-тинговые фирмы, специализирующиеся на работе с предприятиями вашей отрасли, дистрибьюторские компании, распространяющие продукцию ваших кон-курентов, бывших сотрудников фирм-конкурентов, от-крытые документы, публикуемые конкурирующими организациями (в том числе годовые отчеты и ма-териалы для СМИ), а также клиентов и поставщиков фирм-конкурентов.

• Заранее подготовьте список вопросов для интервью-ируемых лиц. В него можно включить следующие во-просы: «Как вам удалось исключить из процесса мо-менты, раздражавшие сотрудников?» или «Каким об-разом вы предотвращаете возникновение затруднений в ходе этого процесса?».

• Подготовьте «легенду», которой будут пользоваться члены вашей команды, чтобы представляться тем, с кем они будут договариваться о беседе.

Этап 3.

Редизайн

бизнес-процесса

И

так, вы досконально изучили бизнес-процесс, который собираетесь усовершенствовать. Теперь вам и вашей команде пора внести в него необходимые изменения, чтобы добиться запланированных результатов. В ходе редизайна вам предстоит:

• Сформировать представление о том, как должен выглядеть обновленный процесс

• Протестировать идеи вашей команды • Оценить последствия внедрения новых процедур • Задокументировать новый дизайн бизнес-процесса

• Собрать отзывы заинтересованных лиц и скорректировать обновленный дизайн процесса

В конце фазы редизайна у вас должен быть готов полный комплект документов, описывающий будущий усовершен-ствованный бизнес-процесс, одобренный руководством и ос-новными заинтересованными сторонами.

Придумываем

усовершенствованный бизнес-процесс

Вместе с остальными членами вашей команды вообразите, как в идеале должен выглядеть интересующий вас процесс. Убедитесь, что этот придуманный идеальный процесс непосредственно способствует решению бизнес-проблем и достижению результатов, которые вы заявляли в качестве целей вашего проекта. На основе бесед с заинтересованными лицами, исследования опыта других организаций и иных результатов уже сделанного вами анализа проведите мозговой штурм, в ходе которого предлагайте любые идеи того, как можно улучшить существующее положение вещей.

В ходе мозгового штурма постарайтесь забыть о карте- схеме процесса в его нынешнем виде, чтобы привычная реальность не мешала рождению новых идей. Подумайте о том, как сделать процесс более эффективным.

Во-первых, подумайте о том, как вы можете превысить ожидания клиентов. Можно ли улучшить точность, скорость и качество работы, осуществляемой в ходе бизнес-процесса? Как усовершенствовать его таким образом, чтобы клиентам было проще иметь дело с вашей компанией?

Во-вторых, найдите возможности для снижения издержек. Можно ли исключить из процесса какие-то этапы, чтобы обойтись меньшим объемом ресурсов или снизить их стоимость? В-третьих, рассмотрите идеи, которые бы позволили сократить время цикла, то есть общее время, затрачиваемое на бизнес-процесс от начала до конца. Быть может, получится ускорить работу, если отказаться от запросов той или иной информации или уточнения уже имеющихся данных?

Помимо поиска путей усовершенствования процедур, вам необходимо определиться с тем, как измерять эффективность обновленного бизнес-процесса. Создайте систему показателей, которые будут демонстрировать:

• удовлетворенность клиентов — например, «количество звонков клиента в компанию до момента решения про-блемы» или «время, проведенное на линии в ожидании ответа оператора»;

• качество — например, «число ошибок при сборке»;

• стоимость — например, «расходы на детали в течение квартала»;

• время работы — например, «количество часов на сборку единицы продукции».

Команда, которую собрал Джо для совершенствования бизнес-процесса в своей компании, сумела, к примеру, пред-ложить несколько идей по улучшению процесса, в том числе:

• Заранее озвучивать требования к документам. Сейчас предоставленная клиентом информация проверяется и уточняется уже по ходу дела. В частности, документы, подтверждающие источник и размер доходов, требуют предоставить после приема заявки на кредит, что приводит к задержке процесса на срок от одного до трех дней, при этом кредитному менеджеру необходимо специально связаться с заявителем. Разобравшись в том, как и почему возникло это требование, Джо и его сотрудники выяснили: изначально такой подход был выбран, чтобы кредитному отделу не приходилось анализировать заявку лишь для того, чтобы выяснить, что ее податель не соответствует установленным требованиям по размеру доходов. Но поскольку отклоняются менее 3% заявок, в рамках нового процесса следует требовать от заемщиков подавать документы о доходах вместе с заявкой на кредит. Это поможет ускорить процесс и сократить расходы за счет того, что кредитному менеджеру больше не придется просить у клиентов дополнительные документы.

• Добавить штатную единицу. Кредитные менеджеры от-вечают за весь цикл прохождения заявки, обеспечивая в том числе полноту прилагаемой документации и ее обработку. Именно им приходится решать любые возникающие вопросы и нештатные ситуации. Предполагалось, что таким образом каждый клиент сможет получить индивидуальное обслуживание. Однако в результате возможности кредитных менеджеров по обработке заявок в каждый конкретный момент времени сокращаются, как и их способность привлекать новых клиентов. Введение должности координатора процесса рассмотрения заявок, который будет заниматься работой с текущей документацией, позволит кредитным менеджерам вы-свободить время, которое они могут потратить на при-влечение новых клиентов. Время кредитного менеджера стоит дорого — не только потому, что он получает зара-ботную плату и комиссионные, но и потому, что время, потраченное им на сбор дополнительной информации, уже не может быть потрачено на развитие бизнеса. Таким образом, появление координатора позволит компании сократить расходы, поскольку связями с клиентами теперь будет заниматься сотрудник на административной должности.

Дополнительные идеи см. в разделе «Этапы создания усо-вершенствованного бизнес-процесса».

Этапы создания усовершенствованного бизнес-процесса

1. Опишите идеальный бизнес-процесс в письменном виде.

Пусть каждый из членов вашей команды напишет свой рассказ о том, как он бы изменил несовершенный бизнес-процесс таким образом, чтобы удовлетворить клиентов, сэкономить время и/или снизить издержки.

Члены вашей команды могут написать такие истории с точки зрения клиента, сотрудника, занятого в процессе, или стороннего наблюдателя. Они также могут черпать идеи из материалов, собранных при исследовании подобных процессов в других компаниях, а также опыта организаций, считающихся образцовыми в дан-ной сфере.

2. Прочитайте эти рассказы вслух. Пусть каждый автор зачитает свою историю, а остальные запишут идеи по редизайну процесса, которые покажутся им наиболее подходящими.

3. Запишите идеи. После того как будут прочитаны все рассказы, составьте два списка. В один включите идеи, понравившиеся большинству присутствующих, в другой — те, что потребуют более детального обсуждения.

4. Обсудите идеи. Обсуждайте идеи до тех пор, пока ваша команда не придет к консенсусу по поводу редизайна бизнес-процесса. Если же прийти к единому мнению не удается, смиритесь с тем, что на данной стадии у вас останется несколько вариантов редизайна.

Протестируйте идеи вашей команды

Вполне вероятно, на этом этапе ваша команда сумеет сфор-мулировать идеи нескольких обновленных процессов, которые могли бы с успехом заменить нынешний. Собрав как можно больше идей, протестируйте предлагаемые процессы, чтобы выяснить, какой из них окажется наиболее подходящим. Для тестирования можно использовать следующие механизмы:

• Ролевая игра. Пусть члены вашей команды разыграют ход обсуждаемого процесса, чтобы проверить, насколько гладко он будет реализовываться на практике. Пусть один из вас возьмет на себя роль клиента, другой — сотрудника, принимающего заказ, и так далее. Смоделируйте тестовые (но обязательно реалистичные) заказы, контракты, запросы, и пусть каждый из вас сыграет свою роль в процессе. Посмотрите, как пойдет работа. Обращайте внимание на затруднения, проблемы с координацией и другие сложности, которые могут помешать идеальной работе обновленного процесса. К примеру, во время ролевой игры, организованной командой Джо, сотрудник, игравший роль клиента, заполнял реальную форму заявки на кредит и приносил ее в банк. Сотрудник в роли кредитного ме-неджера вручную проверял заявку и записывал, какая информация необходима для ее проверки и утверждения. Затем заполненная заявка передавалась в кредитный департамент.

• Практика. Возьмите то, что в реальном процессе исполняет роль базовых ресурсов (заказы, контракты, запросы), и попросите людей, которым предстоит участвовать в реальном бизнес-процессе, довести их до практических результатов, ожидаемых на выходе. И в этом случае вам необходимо обращать внимание на неприятности и неожиданности, сигнализирующие, что предлагаемый процесс не будет идти гладко.

• Компьютерная симуляция. Многие поставщики ком-пьютерных программ предлагают приложения, с помощью которых менеджер может протестировать предлагаемый процесс с использованием различных сценариев для выявления трудностей и других проблем. Если у вас есть подобные программы, попробуйте использовать их для оценки наиболее перспективных вариантов бизнес-процесса, предложенных вашей командой.

Тестирование идей поможет вам внести необходимые кор-рективы в процессе редизайна, пока это несложно и не требует дополнительных затрат. Кроме того, тестирование поможет обнаружить не замеченные ранее проблемы, возникающие при реализации бизнес-процесса. К примеру, в ходе ролевой игры, организованной Джо, сотрудник, исполнявший роль кредитного менеджера, попросил «клиента» предоставить необходимые документы. «Клиент» ответил: «Какие документы? Я ведь уже отдал вам заявку!» После этого Джо осознал, что, если вручать клиенту список документов, которые необходимо предоставить вместе с заявкой на кредит, это ускорит процесс ее оформления и снизит недовольство клиентов.

Оцените последствия

внедрения нового процесса

Для дальнейшей оценки практичности усовершенствованного процесса нужно обсудить с членами команды организационные последствия его внедрения. Подумайте о том, как новый процесс повлияет на различные структуры компании, сотрудников, клиентов и системы. Примеры вы можете найти в таблице «Изучение влияния редизайна бизнес-процессов на деятельность организации». В зависимости от типа ожидаемых последствий решите, нуждается ли предлагаемый вашей командой обновленный процесс в дальнейшей доработке. К примеру, Джо понял, что введение в команду координатора процесса рассмотрения заявок способно привести к тому, что кредитные менеджеры будут меньше заботиться о качестве своей работы. Поэтому он решил создать систему показателей, которая поможет отслеживать, кто из кредитных менеджеров тратит больше всего времени на рассмотрение заявок, и внедрить ее как часть процесса формальной аттестации кредитных менеджеров.

Таблица 3

Изучение влияния редизайна бизнес-процессов на деятельность организации

Организационный аспект Потребует ли новый бизнес-процесс...

Структура ...создания новых штатных единиц, подразделений, систем подчинения или глобальных изменений в структуре компании?

Сотрудники .новых знаний, умений и навыков, которые могут быть получены путем обучения имеющегося персонала или найма новых сотрудников?

Клиенты .новых маркетинговых планов или иных коммуникационных механизмов, которые информируют клиентов о новых процессах и помогут эффективно ими пользоваться?

Системы .абсолютно новых систем (например, новой компьютерной инфраструктуры) или значительной модификации имеющихся систем?

Документируем новый дизайн

бизнес-процесса

Подробно опишите финальную версию обновленного бизнес-процесса в виде функциональной схемы. Опустите подробности, касающиеся того, на кого именно ляжет выполнение тех или иных задач. Эту информацию вы уточните позднее. На данный момент вам необходимо представить сравнительно простую версию бизнес-процесса всем заинтересованным лицам, чтобы они могли высказать свои мнения и идеи.

Генерал, выигрывающий битвы, производит множество расчетов в уме до того, как битва

начинается.

Сунь Цзы

Корректируем обновленный

дизайн процесса

Представьте ключевым заинтересованным лицам новую функциональную схему и информацию о том, каким образом вы генерировали идеи для обновления бизнес-процесса. В их число желательно включить вашего руководителя и других сотрудников компании, деятельность которых будет затронута изменениями. Задайте им следующие вопросы:

• Сможет ли предлагаемое изменение бизнес-процесса по-высить эффективность работы, что и является конечной целью всего проекта? Поможет ли оно воспользоваться преимуществами от открывающихся возможностей?

• Какие потенциальные проблемы, на ваш взгляд, возникнут в ходе работы, если внедрить предлагаемый процесс в практику?

• Что бы вы предложили, чтобы повысить эффективность обновленного процесса с точки зрения достижения по-ставленных целей?

• Как вам кажется, не упустили ли мы что-нибудь важное? Если да, то что именно?

Предлагая главным заинтересованным лицам высказать собственное мнение, вы обеспечите поддержку внедрения бизнес-процесса, придуманного вашей командой. Когда люди сами предлагают идеи по изменению процесса, они, как правило, проникаются к нему симпатией. Подумайте над тем, стоит ли доработать схему нового процесса, внедрив какие-то из предложенных изменений. Дополнительную информацию см. в разделе «Редизайн бизнес-процессов: полезные советы».

Редизайн бизнес-процессов: полезные советы

• Меняйте процесс таким образом, чтобы улучшения мак-симально соответствовали пожеланиям клиентов — на-пример, повышайте скорость, эффективность и аккуратность работы, снижайте стоимость или сокращайте число контактов между клиентом и компанией до одного.

• Пусть вас не связывают такие факторы, как имеющееся штатное расписание, распределение обязанностей, место работы. Если для повышения эффективности процесса необходимо ввести новую штатную единицу, запланируйте это.

• Если базовые ресурсы для процесса естественным об-разом формируют группы, создайте отдельный процесс для каждой группы.

• Первым делом займитесь изменением тех частей про-цесса, в которых теряется больше всего времени, — там, где приходится долго ждать, перемещаться или переделывать работу.

• В тех случаях, когда те или иные шаги в рамках про-цесса могут быть предприняты независимо друг от друга и вне определенной последовательности, воз-можно, имеет смысл создать несколько процессов, ко-торые могут происходить параллельно.

• Проанализируйте обоснованность нынешней после-довательности этапов в рамках процесса. Подумайте, станет ли он более быстрым и эффективным, если ее изменить.

• Ищите возможности избавиться от излишнего контроля над уже проделанной работой. Когда люди знают, что результаты их труда будут много раз проверять, они перестают стараться все сделать правильно с первого раза.

• Чтобы уменьшить число этапов в рамках процесса, ис-ключите все случаи утверждения документов и одобре-ния действий сотрудниками, которые особо не разбираются в содержании выполняемой работы. Переведите процесс принятия решений на более низкий уровень, где и ведется основная деятельность.

• Ищите возможность упростить излишне сложные шаги.

• Сделайте так, чтобы в процессе было задействовано как можно меньше людей. Таким образом вы заранее снижаете число возможных затруднений и вероятность возникновения проблем.

• Чтобы идентифицировать проблемные области в рам-ках процесса, поспрашивайте вовлеченных в него

людей о том, в каких случаях они испытывают неудов-летворенность и что конкретно их не устраивает. Вы можете получить, к примеру, такие ответы: «Когда ко мне поступает эта часть работы, в ней не хватает необходимой информации».

• Чтобы выявить узкие места в организации процесса, запустите в него дополнительное количество базовых ресурсов и увеличьте скорость его реализации. В этих условиях узкие места проявятся наиболее отчетливо.

Этап 4.

Привлечение

необходимых ресурсов

Т

еперь, когда ваша проектная команда уже создала но-вый дизайн проблемного бизнес-процесса, необходимо решить, какие ресурсы вам потребуются для запуска новой версии процесса, и привлечь их. Вне зависимости от того, в каком именно подразделении вы работаете, на этом этапе вам, скорее всего, потребуется взаимодействовать с другими отделами компании. Если вы планируете широкомасштабные изменения, вероятно, вам придется работать в связке со специалистами одного или нескольких перечисленных ниже подразделений:

• кадровая служба;

• IT-департамент;

• финансовый департамент.

По окончании данного этапа проекта вы должны располагать всеми необходимыми ресурсами.

Определяем типы

необходимых ресурсов

В зависимости от масштабов и сложности обновленного процесса качество и объем необходимых для его внедрения ресурсов могут сильно различаться. Например, в процессе изменений вам могут потребоваться:

• Перемены в штатном расписании. Во многих случаях команда, занятая совершенствованием бизнеспроцессов, может решить, что для участия в обновленном процессе необходимо привлечь консультантов или подрядчиков. Либо вы захотите изменить служебные обязанности того или иного сотрудника, чтобы он мог отвечать за часть работ, или нанять абсолютно новых людей. Например, проектная команда в компании SalesCo решила сделать процесс продаж более адресным, для чего потребовалось разбить специалистов по продажам на группы, ответственные за менее крупные территории. Это означало, что компании придется нанять несколько новых сотрудников, чтобы их хватило на каждый из уменьшенных районов.

• Новое оборудование или технологии. В некоторых случаях для внедрения измененного бизнес-процесса требуется новое оборудование или технологии. Вот вам пример: компания NewBrand решила, что для более эффективной работы над дизайном новых продуктов необходимо облегчить дизайнерам возможность делиться своими электронными файлами с маркетологами и спе-циалистами по разработке новых продуктов. Кроме того, предполагалось дать дизайнерам возможность быстрее и проще распечатывать созданные ими на компьютере варианты. Чтобы осуществить эти изменения, компания решила закупить новые графические программы и обо-рудование для печати.

• Новые помещения, где можно будет разместить новое оборудование и организовать работу в рамках об-новленного процесса. Например, проектная команда NewBrand поняла, что компании придется выделить в отделе дизайна дополнительное место для нового печатного оборудования.

• Помощь специалистов по информационным технологиям. Например, новая методика сегментирования рынка и проведения маркетинговых исследований, разработанная в компании BigCo, требовала приобретения в дополнение к существующей клиентской базе модулей специализированного программного обеспечения для управления взаимоотношениями с клиентами. Для этого потребовалось привлечь нескольких специалистов из IT-департамента, которые должны обеспечить совместимость новых программных модулей с существующими базами данных и при необходимости помочь в решении проблем, возникающих при работе с новым программным обеспечением.

• Обучение. После установки новых модулей программного обеспечения компании BigCo потребовалось обучить маркетологов и специалистов по обслуживанию клиентов работе с новыми программами.

• Новые полномочия и показатели эффективности.

Новые процессы зачастую предполагают наделение ме-неджеров новыми обязанностями. Например, менеджер отдела, в котором усовершенствован бизнес-процесс, может захотеть оценивать эффективность труда сотрудников по новым критериям.

Разумеется, во многих случаях изменения процессов бывают куда менее значительными и не требуют столь масштабного привлечения ресурсов. К примеру, Джо, чтобы внедрить улучшенный процесс открытия клиентских счетов, вероятно, понадобится помощь отдела кадров, где ему помогут составить должностную инструкцию для новой позиции координатора процесса рассмотрения заявок. Кроме того, ему может понадобиться участие IT-специалистов, чтобы те про-контролировали правильность использования кредитными менеджерами программных средств для введения информации о клиентах.

Что бы вы сделали?

Решительные перемены в компании д.п me Gear

Линн - руководитель регионального отдела продаж в компании Xtreme Gear, реализующей спортивные товары. В последнее время она стала замечать, что другие региональные отделы продаж привлекают и обслуживают больше клиентов, чем ее сотрудники. Побеседовав с несколькими своими специалистами с целью узнать, как они выполняют служебные обязанности, Линн выяснила, что каждый ведет собственный график и планирует столько встреч с клиентами в течение рабочего дня, сколько возможно. В перерывах между встречами они пытаются списаться или созвониться с другими действующими и потенциальными клиентами, чтобы, в свою очередь, договориться с ними о визите.

Используя эту информацию, Линн составила карту текущего бизнес-процесса, изобразив, как ее агенты по продажам договариваются о коммерческом визите, во время которого презентуют товар и предлагают его к продаже. Эта карта-схема выявила одну серьезную проблему: чем больше встреч проводит агент по продажам в течение дня, тем меньше у него остается времени на то, чтобы связаться с реальными и потенциальными клиентами и договориться о коммерческих визитах. Соответственно чем

меньше таких договоренностей, тем меньше он делает визитов к клиентам. А чем меньше визитов, тем медленнее растут число его новых заказчиков и объемы заказов у по-стоянных клиентов.

Линн поняла, что ей необходимо изменить процесс заключения договоренности о коммерческих визитах. Но она не знала, как следует действовать. Показать карту-схему текущего процесса своим сотрудникам и начальству, попросив их высказать идеи о том, как изменить дела к лучшему? Предложить агентам по продажам вообразить, как, по их мнению, должен в идеале выглядеть процесс? Самостоятельно провести наиболее быстрые и простые изменения, чтобы добиться немедленных результатов? Каждый из этих вариантов казался вполне толковыми - и оттого нерешительность Линн все более возрастала.

• А что бы ВЫ сделали?

• Эксперт предложит свое решение в разделе «Что можно было бы сделать».

Привлекаем ресурсы

Решив, какие ресурсы вам необходимы для внедрения задуманных изменений, вы должны понять, каким образом их получить. Чтобы выстроить желаемую инфраструктуру, обеспечив себя необходимыми материалами, вам придется работать во взаимодействии с другими отделами и подразделениями компании. К примеру, если для реализации усовершенство-ванного процесса потребуется большое количество нового оборудования и технологий, вам, вероятно, придется заказывать все необходимое через отдел закупок или IT-департамент вашей компании.

Если многим сотрудникам нужно пройти обучение, чтобы приспособиться к обновленному процессу, вам, вероятно, придется сотрудничать с отделом кадров, который поможет организовать необходимые учебные семинары или курсы. Но если требуется обучить лишь одного человека выполнению сравнительно несложной задачи, которая не повлечет за собой изменения в его служебных обязанностях, вам, быть может, и не придется официально привлекать отдел кадров. В этом случае может быть достаточно попросить другого сотрудника вашего подразделения взять шефство над коллегой, объяснив ему, как справиться с новой задачей.

Что можно было бы сделать

1омните вопрос, который встал iep ед Линн: как наилучшим образом усовершенствовать работу ее подчиненных по организации коммерческих визитов?

Вот что предлагает наш эксперт.

Линн не стоит показывать сотрудникам и руководству карту-схему текущего процесса. В этом случае и над ней, и над другими участниками будет довлеть сложившееся по-ложение дел. Также ей не следует самостоятельно решать, как изменить процесс, поскольку она упустит шанс учесть ценные соображения тех, кто постоянно находится внутри процесса, а также других заинтересованных лиц.

Наилучшим вариантом для Линн было бы отложить в сторону карту текущего процесса и побудить всех

попытаться придумать лучшую процедуру. Она может помочь сгенерировать как можно больше достойных внимания идей в ходе мозговых штурмов, предложив подумать над следующими вопросами:

• Каким мы хотели бы видеть этот процесс в идеальном мире?

• Как достичь больше целей?

• Что можно сделать, чтобы работать лучше, чем от нас ждут?

Этап 5.

Внедрение

усовершенствованных

бизнес-процессов

И

так, вы располагаете всеми необходимыми ресурсами, схема обновленного бизнес-процесса полностью готова и прошла тестирование, и вы готовы к его внедрению в жизнь. Теперь вам предстоит начать использовать его в повседневной практике компании.

Многие эксперты считают внедрение процесса в практику наиболее сложной частью менеджмента бизнес-процессов. Чтобы повысить шансы на успех, рассматривайте эту операцию как двухэтапное действие:

• Изучение обстоятельств, препятствующих внедрению • Внедрение в повседневную практику

Изучаем обстоятельства,

препятствующие внедрению

Вы можете избежать многих препятствий, если заранее про-анализируете, что может помешать внедрению в практику обновленного бизнес-процесса, и решите, как избежать помех. Их примеры вы можете найти в таблице «Препятствия на пути внедрения новых процессов»

Вы сможете обойти преграды, если с самого начала поза-ботитесь о подготовке почвы для изменений. Например, убедите руководство и сотрудников в важности предстоящих изменений и привлеките их к редизайну бизнес-процесса. Чем активнее они будут участвовать, тем сильнее проникнутся идеей необходимости изменений и тем энергичнее будут их поддерживать. И если вы попросите коллег принять участие в тестировании нового процесса, то поможете им осознать реалистичность изменений и привлечете на свою сторону, когда будете внедрять усовершенствованный процесс в практику.

Таблица 4

Препятствия на пути внедрения новых процессов

Препятствие Объяснение и иллюстрация Как избежать

Сопротивление Любое изменение Признайте право сотрудников

персонала процессов неявно на беспокойство. Укажите

подразумевает, на то, как именно новый

что до сих пор процесс решит проблемы,

люди действовали возникавшие в ходе прежнего.

неправильно. Поэтому Помогите сотрудникам

в той или иной степени осознать, какие выгоды

вам следует ожидать принесет им введение нового

сопротивления процесса. Четко разъясните

сотрудников новым любые изменения в объеме

бизнес-процессам, работ и компенсационных

особенно если им выплатах, которые возникнут

трудно сразу увидеть при реализации нового

и осознать пользу, которую принесут нововведения. бизнес-процесса.

Сопротивление Если обновленный Эти проблемы следует решать

руководителей процесс касается заранее, еще до этапа

нескольких отделов внедрения - желательно

или департаментов, на этапах разработки

то к моменту его и тестирования. Руководители

внедрения могут должны понимать, что ввод

начаться подковерные в действие нового процесса

игры и конфликты. упростит их работу или

Руководители некоторых поможет достичь более

подразделений могут впечатляющих результатов.

не хотеть менять Чтобы добиться поддержки

привычные методы со стороны менеджеров,

работы ради запуска обратите их особое внимание

нового процесса. на проблемы, порождаемые прежним процессом,

Окончание табл.

Препятствие Объяснение и иллюстрация Как избежать

на результаты их работы и возможность повысить их благодаря обновленному бизнес-процессу, а также на выгоды, которые они получат благодаря его внедрению.

Отсутствие ав- Любому изменению Если у процесса с самого

торитета, под- процессов необходим начала не было сторонника

держивающего авторитетный из числа авторитетных

перемены защитник - человек, руководителей, он бы, скорее

который сумеет оказать всего, вовсе не стартовал.

административную Если же ваш защитник

поддержку переменам. изменил точку зрения или

Если речь идет потерял интерес к делу,

о масштабных напомните ему о той выгоде,

переменах, подобным которую принесет компании

адептом инноваций усовершенствование бизнес-

может стать процесса. Убедитесь,

генеральный директор что этот человек в явной

либо кто-то из высшего форме демонстрирует свою

руководства компании. поддержку вашего проекта

Этот человек своей другим руководителям

властью поддерживает и сотрудникам, которых

действия, направленные затрагивает процесс.

на изменение Подписанной им служебной

бизнес-процессов записки или электронного

и соответствующее письма тут недостаточно.

перераспределение Люди должны видеть: этот

обязанностей. человек готов принимать непопулярные решения, чтобы достичь поставленной цели.

Дополнительную информацию см. в разделе «Преодолеваем сопротивление изменениям бизнес-процессов: полезные советы».

Преодоленные трудности — это шансы, обращенные в свою пользу.

Уинстон Черчилль

Преодолеваем сопротивление изменениям бизнес-процессов: полезные советы

• Вовлекайте всех заинтересованных лиц — тех, кого не-посредственно касаются проводимые изменения, — в процесс совершенствования бизнес-процессов в со-ответствии с вашими рекомендациями. Люди с большей вероятностью будут поддерживать перемены, если сами участвовали в их реализации.

• Попросите заинтересованных лиц поучаствовать в со-ставлении карты-схемы текущего процесса, его реди-зайне и внедрении.

• Предложите всем, в том числе сотрудникам, которые сопротивляются переменам, поделиться своими мнени-ями об изменениях. Запишите их возражения на боль-шой лист бумаги и сообщите, что вы и ваша команда помните о вопросах, которые их беспокоят. Возможно, те, кто противостоят нововведениям, действительно могут сообщить вам нечто важное, что необходимо иметь в виду при совершенствовании бизнес-процесса.

• Предлагая изменение бизнес-процессов, подчерки-вайте, что проблема связана именно с процедурой,

а не с людьми. Зачастую люди, участвующие в про-цессе многие годы, идентифицируют себя с принятыми методами работы и с большим трудом соглашаются на перемены.

• В самом начале редизайна выразите признательность людям, занятым в процессе, и уважение к их достиже-ниям. Так вы дадите им понять, что не имеете претен-зий к качеству их работы, и тогда они будут более от-крыты изменениям.

• Четко и ясно объясните, почему процесс нуждается в совершенствовании. Так вы поможете людям понять, какие выгоды они получат, если обновленный процесс даст возможность показывать более высокие результаты.

• Опишите, как вы собираетесь видоизменять процесс и как это затронет каждого из сотрудников.

• Объясните, что получат сотрудники, если помогут повысить качество процесса. Например: «Мы будем привлекать больше клиентов, а значит, получать более высокие премиальные».

• Определите, какие мнения и предположения стоят за сопротивлением обновлению, и постарайтесь пе-реубедить скептиков. К примеру, если человек утверж-дает: «Это новое программное обеспечение нам не го-дится», спросите у него: «Что могло бы изменить ваше мнение?» Если в ответ сотрудник потребует доказа-тельств того, что подобные программы успешно ис-пользуются в другой компании, представьте ему эти доказательства.

• Пусть те, кто сопротивляется изменениям, послушают проведенные членами вашей команды интервью

с экспертами, описывающие, как спорные процессы организуются в других компаниях, или сами поуча-ствуют в сборе этих данных. Из них они узнают, что другие компании с успехом используют процессы, сход-ные с тем, который вы предлагаете взамен прежнего.

Внедряем обновленные бизнес-

процессы в повседневную практику

Подготовившись к внедрению нового процесса в жизнь, действуйте следующим образом:

1. Информируйте. Широко сообщите о предстоящем внедрении нового бизнес-процесса. Дайте всем заин-тересованным лицам — менеджерам, сотрудникам, дру-гим вовлеченным людям — время на то, чтобы еще и еще раз осознать, почему процесс необходимо усо-вершенствовать, какой будет обновленная процедура, как изменится ситуация и в чем дела пойдут лучше, кто участвовал в проекте, что произойдет, когда новый процесс войдет в повседневную практику. В большинстве случаев информации по этим вопросам не бывает слишком много.

2. Обучайте и объясняйте. Помогайте сотрудникам обрести как можно более четкое понимание того, как работает новый процесс. В этом вам помогут ролевые игры, практикумы, симуляторы. Точно так же, как вы использовали эти методы на третьем этапе, вы можете использовать их и сейчас, чтобы протестировать (или продемонстрировать) успешную работу нового процесса. Например, если вы решили устроить практикум по его освоению, попросите всех, кто будет участвовать

в процессе, действовать абсолютно так же, как в реальных условиях. Во время практики обращайте внимание на возникающие трудности и затем решайте, как их избежать.

3. Организуйте пилотный проект (в случае необходимости). Если вы подозреваете, что в предлагаемом процессе все еще таятся некоторые проблемы, от которых необходимо избавиться, организуйте пилотный проект. В этом случае вы сможете опробовать обновленный процесс в условиях реального бизнеса, но в ограниченных масштабах. Например, на одной группе клиентов, в одном регионе продаж или в одной товарной категории. Кроме того, вы можете ограничить время пилотного проекта — например, запустить его на несколько месяцев и затем оценить его эффективность. Это более рискованный вариант, чем ролевая игра, практикум или симулятор, поскольку в процесс будут вовлечены реальные клиенты, товары или услуги. Тем не менее, если вы будете внимательнейшим образом следить за всем происходящим, вы сможете решать проблемы непосредственно в момент их возникновения, при этом получая чрезвычайно ценные отзывы, которые помогут усовершенствовать процесс. Еще одно преимущество пилотного проекта заключается в том, что впоследствии, когда вы распространите новый бизнес-процесс на другие регионы, товары и группы клиентов, участвовавшие в нем сотрудники смогут обучать своих коллег. Кроме того, вы таким образом дадите скептикам возможность увидеть предлагаемый процесс в действии и убедиться в его эффективности.

4. Внедряйте. Запустите новый процесс в действие, объявив о переходе на новую схему работы. Начните сбор

данных об эффективности деятельности в новых условиях, будьте доступны и в любой момент готовы ответить на вопросы и поддержать сотрудников, переходящих на новую схему работы. Помните, что людям еще предстоит учиться работать по-новому и что потребуется время, пока они начнут действовать так, как надо.

5. Забудьте о прошлом. Избавляйтесь от любых напоминаний о прежнем процессе, чтобы ни у кого не возникало искушения вновь переключиться на привычные методы работы. В числе материальных напоминаний о прежнем процессе — старые бланки, бумаги, оборудование, информационные указатели и т. д. Избавляясь от всего этого, вы ясно даете коллективу понять, что новый бизнес-процесс — это надолго.

Этап 6.

Дальнейшее улучшение

бизнес-процессов

И

так, вы внедрили обновленный бизнес-процесс в практику. Теперь перед вами стоит другая задача: обеспечить стабильное достижение результатов, на которые вы рассчитываете. Для этого нужна система постоянного мониторинга качества работы процесса, позволяющая при необходимости вносить в него изменения. Проще говоря, у вас должна быть возможность обнаруживать и решать проблемы, как только они возникнут.

Для непрерывного совершенствования процесса вам не-обходимо:

• оценивать качество бизнес-процесса в соответствии с составленной вами системой показателей;

• вовремя обнаруживать проблемы и предпринимать шаги для их устранения;

• своевременно корректировать показатели эффективности и поставленные цели.

Оцениваем эффективность

бизнес-процессов

Во время редизайна (этап 3) вы составили список показателей, которые позволят вам оценивать результативность обновленного бизнес-процесса. Вы будете использовать их для контроля над процессом и проведения необходимых изменений с целью его дальнейшего совершенствования.

В таблице «Показатели, задачи, данные» вы найдете примеры систем измерения эффективности, которыми, возможно, пользуетесь и вы. Там же содержатся примеры показателей, целей и различных типов собираемых данных об эффективности процесса. Будучи ответственным за процесс, вы должны регулярно отслеживать его ход и оценивать результаты, в том числе общаясь с участвующими в нем сотрудниками, следя за тем, как они выполняют свои индивидуальные задачи, и проверяя точность следования установленным процедурам.

Кроме того, вам понадобится «приборная панель», графи-чески изображающая показатели, которые используются для отслеживания эффективности процесса, и данные сопоставления целей и текущих результатов. Поместив эту информацию на видное место в офисе, вы можете быть уверены: сотрудники, занятые в процессе, постоянно находятся в курсе того, как идут дела. Для примера предлагаем вам «приборную панель Джо».

Таблица 5

Показатели, цели, данные

Тип показателей Пример Цель (вариант) Данные и их источник

Качество:

позволяет ли обновленный процесс избавиться от ошибок и недостатков? Если целью

обновления

бизнес-процесса

было сделать

оборудование

более

надежным,

можно

использовать в качестве показателя число отказов в месяц Не более двух отказов в месяц Ежемесячный отчет об отказах оборудования, составляемый производственным персоналом

Окончание табл.

Тип показателей Пример Цель (вариант) Данные и их источник

Время работы:

позволяет ли

обновленный

процесс

добиваться

результатов

за меньшее

время? Для нового процесса, цель которого - быстрее нанимать на работу сотрудников, в качестве показателя можно

использовать число недель, потраченное на заполнение вакансии На заполнение вакансии тратится не более четырех недель Информацию предоставляет менеджер по персоналу после

заполнения

вакансии

Удовлетворенность клиентов:

удовлетворены ли клиенты результатами вашей работы? Если новый процесс нацелен на повышение удовлетворенности клиентов качеством работы вашей команды, показателем эффективности может быть число звонков в службу поддержки, которые клиент делает для решения своей проблемы Для решения

проблемы

клиенту

достаточно

сделать один

звонок Исследование уровня удов-летворенно- сти клиентов; отчетность службы поддержки

Окончание табл.

Тип показателей Пример Цель (вариант) Данные и их источник

Затраты:

позволяет ли

процесс

добиваться

намеченных

целей,

одновременно

снижая

издержки? Если целью нового бизнеспроцесса было обеспечение рентабельности инвестиций в консалтинговые услуги, в качестве показателя эффективности можно использовать сумму, затрачи-ваемую на оплату труда консультантов за месяц Затраты

на консультантов составляют от $15 000 до $20 000 в месяц Ежемесячные

отчеты

менеджеров,

привлекающих

консультантов

Таблица 6

Приборная панель Джо

Показатель Цель Текущее

значение Комментарий

Среднее время обработки кредитной заявки 24 часа от момента получения заявки 36 часов Отдел оценки платежеспособности и кредито-способности за-емщика продолжает отклонять заявки из-за не полностью предоставленной документации

Окончание табл.

Показатель Цель Текущее

значение Комментарий

Процент заявок с полным набором документов К 80% полученных заявок приложены все документы, необходимые для оформления кредита К 69% полученных заявок приложены все документы, необходимые для оформления кредита Кредитные менеджеры не всегда сразу же предоставляют клиентам список всех необходимых документов

Среднее число вопросов клиентов, оставшихся без ответа 0: ответы на все вопросы клиентов даются сразу же 150 вопросов клиентов остаются без ответа Изначальная

цифра

достигала 300 остававшихся без ответа вопросов в месяц

Предпринимаем шаги

для повышения эффективности

Если с помощью нового бизнес-процесса не удается добиться поставленных целей, вам и вашей команде придется решать, нужно ли предпринять те или иные шаги для повышения его эффективности и если да, то какие именно. В некоторых случаях вы можете решить ничего не предпринимать. Например, Джо решил не заниматься решением проблемы 150 клиентских вопросов, остающихся без ответа, — по крайней мере временно. Он поступил так потому, что ранее это число достигало в среднем 300 вопросов в месяц, и он решил, что оно постепенно, по ходу процесса, снизится до запланированного нулевого количества.

В других случаях, если достичь поставленных целей по эффективности не удается, вы можете решить, что необходимо исправлять ситуацию. Например, команда Джо считает нужным внести некоторые изменения в порядок работы кредитных менеджеров, чтобы процент заявок с полным набором документов приблизился к запланированной цифре 80.

Если у членов вашей команды появляются идеи дальнейшего совершенствования процесса, убедитесь, что они прежде всего сообщат о них ответственному за процесс, а не попытаются реализовать самостоятельно. Именно он наилучшим образом способен оценить предлагаемые изменения: ему легче представить, как они скажутся на других процессах и под-разделениях компании, поскольку он все время держит в уме ситуацию в целом.

Своевременно пересматриваем

показатели и цели

Со временем новые обстоятельства, связанные с ходом вашего бизнеса, могут привести к необходимости внести изменения в показатели эффективности и цели, которые вы обозначили в ходе совершенствования процессов. К примеру, с усилением конкуренции на финансовом рынке команда Джо решила, что показатель «80% кредитных заявок изначально сопровождаются всей документацией, необходимой для рассмотрения вопроса о выдаче кредита» недостаточно высок, чтобы позволить компании на равных соревноваться с конкурентами. В итоге команда Джо решила повысить этот показатель до 95%.

Как вы уже, наверное, поняли, процедура совершенствования бизнес-процессов требует терпения и дисциплины. Но получаемые в итоге выгоды стоят затраченных усилий. Продолжая улучшать бизнес-процессы, в которых задействовано ваше подразделение, вы добиваетесь более впечатляющих результатов, повышаете производительность и сокращаете издержки, принося пользу как вашему подразделению, так и компании в целом.

Советы

и рекомендации

Инструменты

для улучшения

бизнес-процессов

Улучшаем бизнес-процессы

Как принять решение о том, нужно ли усовершенствовать бизнес-процесс

Вопросы анкеты позволят вам обнаружить признаки про-блем. Пользуясь ими, ваша команда, вполне вероятно, придет к выводу, что рассматриваемый бизнес-процесс нуждается в улучшении. Используйте данный опросник для принятия решения о том, нужно ли усовершенствовать тот или иной процесс.

Вопрос Да Нет

1. Испытывает ли ваша команда проблемы с качеством, себестоимостью или сроками выполнения работы?

2. Имеет ли место изменение внешних условий (например, связанных с изменением клиентских предпочтений, методов работы конкурентов или появлением новых технологий), которые требуют значительно скорректировать существующий бизнес-процесс?

3. Происходят ли в вашей организации значительные изменения (например, связанные с принятием новой корпоративной стратегии, предусматривающей всемерное повышение качества обслуживания клиентов), которые могут потребовать улучшить бизнес-процесс?

Окончание табл.

Вопрос Да Нет

4. Замечаете ли вы в ходе работы слабость взаимодействия, недостаток сотрудничества и слаженности между исполнителями?

5. Жалуются ли клиенты на качество работы вашего отдела?

6. Отстает ли ваш отдел по эффективности работы от других подразделений организации, осуществляющих сходные функции?

7. Выражают ли сотрудники недовольство тем, чем им приходится заниматься?

8. Часто ли поставленную задачу не удается выполнить правильно с первого раза?

9. Отнимают ли некоторые служебные задачи чрезмерно много времени у сотрудников?

10. Кажутся ли некоторые процедуры слишком сложными (например, не приходится ли получать многочисленные разрешения руководства на обычный заказ на покупку)?

ИТОГО

Если вы ответили «да» на большую часть вопросов, вероятно, вашей команде следует выступить с инициативой по совершенствованию бизнес-процессов.

Улучшаем бизнес-процессы

Составляем функциональную схему бизнес-процесса

Данный рабочий документ поможет вам составить карту- схему бизнес-процесса. Для этого перечислите в левой колонке должности всех сотрудников, задействованных в процессе. Рядом с каждой поместите прямоугольник, в котором кратко укажите, какие именно функции данный сотрудник осуществляет на каждой стадии процесса. Затем добавьте ромбы, в которых кратко укажите, какие решения принимают сотрудники в рамках процесса. Пронумеруйте все прямоугольники и ромбы, чтобы четко обозначить, в какой последовательности осуществляются действия и принимаются решения.

Название должности

Улучшаем бизнес-процессы

Отчетная таблица бизнес-процесса

Данный рабочий документ даст вам возможность создать от-четную таблицу, отражающую мнения клиентов о бизнес-процессе, который оказывает на них влияние и который вы планируете усовершенствовать. Возле каждого требования, выдвигаемого клиентами к процессу, дайте описания того, как, по их мнению, должен выглядеть этот процесс в идеале, чтобы они поставили ему оценку «отлично». Рядом укажите, какую оценку клиенты готовы поставить качеству и эффективности данного процесса в его нынешнем виде.

Бизнес-процесс, нуждающийся в улучшении

Требование клиентов

Пример: быстрота обслуживания Как будет

выглядеть процесс, заслуживающий оценки «отлично»

Пример:каждый заказ обрабатывается не более четырех часов Текущая оценка клиентов

Пример: 3+

Улучшаем бизнес-процессы

Сравнительный анализ реорганизации бизнес-процесса

Данный рабочий документ поможет вам составить план сбора данных для проведения сравнительного анализа устройства интересующего вас бизнес-процесса в различных организациях.

Источник Кто контактирует Дата

Тест:

проверьте себя

В данном разделе вам предлагается выбрать правильный ответ на каждый из десяти вопросов. Этот тест поможет понять, насколько хорошо вы овладели базовой информацией, касающейся совершенствования бизнес-процессов.

Правильные ответы на вопросы вы найдете в конце теста.

1. Бизнес-процесс состоит из трех компонентов. Два из них — базовые ресурсы и действия. Как называется третий компонент?

A. Продукты Б. Результаты

B. Артефакты

2. Любой бизнес-процесс можно представить в виде по-следовательности событий, которые включают три ос-новных элемента, позволяющих добиться значимых результатов. Два из этих элементов — люди и технологии. Как называется третий?

A. Информация Б. Оборудование

B. Финансирование

3. Что из нижеперечисленного не может стать катализа-тором совершенствования бизнес-процесса?

A. Недостаточно высокие результаты работы коллектива.

Б. Значительное изменение клиентских предпочтений.

B. Прием на работу нового руководителя отдела.

4. Назовите третий этап процедуры совершенствования бизнес-процесса:

A. Редизайн текущего процесса.

Б. Анализ текущего процесса

B. Привлечение ресурсов, необходимых для внедрения усовершенствованного процесса.

5. Мария собирает команду для реализации крупного проекта по усовершенствованию бизнес-процесса. Она выбрала менеджера проекта и ответственного за процесс, привлекла нескольких сотрудников, занятых в процессе, который предполагается улучшить, а также организатора командной работы и технического специалиста. Кого она не учла?

A. Сотрудника, ответственного за то, чтобы проект достиг поставленных целей.

Б. Сотрудника, который будет следить за результатив-ностью обновленного процесса.

B. Нескольких человек, которые будут стимулировать споры и дискуссии о возможных путях совершен-ствования процесса.

6. Вы создали карту-схему текущего состояния процесса, который планируете усовершенствовать. В ней указаны все этапы процесса и должностей занятых в нем сотрудников. Схему какого типа вы составили?

A. Макросхему.

Б. Функциональную схему.

B. Ромб.

7. Том и его команда, занятая менеджментом бизнес-процессов, проводит мозговой штурм в поисках идей по редизайну процесса. Они ищут ответы на два вопроса: «Как мы можем снизить связанные с процессом издержки?» и «Можем ли мы снизить время полного цикла процесса?». Какой еще вопрос им следует задать себе, чтобы предлагаемый ими усовершенствованный процесс оказался более эффективным?

A. Как мы можем изменить процесс, чтобы клиентам было проще иметь с нами дело?

Б. Не предполагают ли рассматриваемые нами усовер-шенствования чрезмерно масштабных организаци-онных изменений?

B. Кто из сотрудников отвечает за каждый конкретный этап в текущем процессе?

8. Будучи исполнительным директором компании, вы участвуете в реализации широкомасштабного проекта по усовершенствованию бизнес-процессов. С какими под-разделениями, помимо кадровой службы и IT-отдела, вам придется сотрудничать в ходе реализации проекта, чтобы привлечь необходимые для его осуществления ресурсы?

A. Отдел финансов.

Б. Отдел маркетинга.

B. Отдел продаж.

9. Вы опасаетесь, что предлагаемые вами изменения в биз-нес-процессе могут вызвать сопротивление со стороны сотрудников. Что из нижеперечисленного не поможет вам преодолеть это сопротивление?

А Объяснение того, как в рамках нового процесса будут решены проблемы, возникшие в прежнем процессе?

Б. Четкое объяснение того, в чем именно сотрудники дей-ствовали неправильно в рамках прошлого процесса.

В. Указание на то, какие выгоды получат сотрудники от внедрения нового процесса.

10. На одной из стадий редизайна бизнес-процесса ответ-ственный за процесс создал «приборную панель». Зачем она нужна?

A. Чтобы помочь членам команды решить, какой из процессов получит больше всего выгод от усо-вершенствования.

Б. Чтобы отслеживать, как обновленный процесс де-монстрирует желаемые результаты.

B. Чтобы отслеживать направление работы в рамках усовершенствования процесса.

Ответы на вопросы теста:

1 — Б. Процесс начинается с базовых ресурсов, действия трансформируют их в результаты. Например, в процессе постройки дома базовыми ресурсами будут бревна, цемент и другие материалы. Действия будут включать в себя рытье котлована, закладку фундамента и возведение стен, а результатом будет считаться готовый дом.

2 — А. Люди, технологии и информация взаимодействуют в ходе бизнес-процесса. Вспомним: люди предпринимают действия, которые преобразуют базовые ресурсы в результаты. Технологии способны организовывать деятельность в рамках процесса, например, когда сотрудник отправляет клиенту электронное письмо или извлекает информацию о клиентах из базы данных. Информация может быть одним из базовых ресурсов (например, число запчастей на складе) или результатом процесса (например, отчет консультанта). Информация постоянно сопровождает людей, занятых в процессе, — она содержится в базах данных, поступает от клиентов или просто хранится в памяти сотрудника.

3 — В. Конечно, новый менеджер может стремиться к тому, чтобы изменить к лучшему процессы, осуществляемые его подразделением. Но это очень редко служит толчком к усовер-шенствованию бизнес-процессов. Гораздо чаще таким толчком становится неэффективная работа коллектива, падение производительности в отделе, подразделении или организации в целом, а также значительные изменения ситуации на рынке, включая существенные перемены в предпочтениях клиентов, выход на рынок новых конкурентов или появление новых, более совершенных технологий.

4 — А. Менеджмент бизнес-процессов включает в себя шесть этапов: 1) планирование: выбор процесса для совершенствования; 2) анализ: изучение выбранного процесса; 3) редизайн: определение конкретных изменений, которые необходимо внести в бизнес-процесс; 4) привлечение ресурсов: закупка оборудования, привлечение персонала и прочих ресурсов, необходимых для внедрения предлагаемых вами изменений; 5) внедрение: реализация изменений в бизнес-процессе; 6) регулярное совершенствование: постоянная оценка эффективности нового процесса и внесение при необходимости дополнительных изменений.

5 — В. В дополнение к уже имеющимся членам команды Марии следует привлечь одного или нескольких скептиков — людей, которые будут проверять идеи остальных на прочность, стимулируя продуктивные обсуждения среди членов команды.

6 — Б. Функциональная схема текущего состояния процесса изображает его ход более детально. В ней также указываются должности сотрудников, занятых в процессе, и осуществляемые каждым из них обязанности. Функциональная схема дает возможность изучить каждый компонент процесса и выяснить, в каких его точках отмечаются задержки или иные сложности.

7 — А. Чтобы вы и ваша команда могли генерировать дей-ствительно ценные идеи для редизайна бизнес-процесса, вам, помимо вопросов о сокращении издержек и сроков работы, следует задуматься о том, как совершенствуемый бизнес-процесс может повысить удовлетворенность клиентов. Для этого поручите членам команды представить себе процесс с клиентской точки зрения. Подумайте, чего клиенты ждут от него с точки зрения точности, удобства и других показателей, важных для потребителей.

8 — А. При масштабных изменениях бизнес-процессов вам с большой вероятностью придется сотрудничать с кадровой службой, IT- и финансовым отделами, которые помогут привлечь ресурсы, необходимые для запуска обновленного процесса. Например, помощь кадровой службы может вам понадобиться с целью организации обучения сотрудников для работы в рамках нового процесса. Вероятно, вам также понадобится участие IT-специалистов — например, для установки новых компьютерных программ для усовершенствованного процесса. А чтобы получить необходимое финансирование, вам, вероятно, предстоит подготовить убедительную презентацию обновленного процесса для финансовой службы.

9 — Б. Если вы станете объяснять сотрудникам, что в рамках прежнего процесса их действия были неправильными, вы тем самым заставите их защищаться, и их сопротивление новому процессу только усилится. Чтобы преодолеть сопротивление, полезнее будет объяснить, как обновленный процесс решит накопившиеся проблемы, и показать, какие выгоды они получат от внедрения изменений.

10 — Б. Задача «приборной панели» — наглядно показывать, насколько хорошо работает обновленный процесс. На ней отражается информация о показателях эффективности, ото-бранных для усовершенствованного процесса, установленных для этих показателей целях и их текущих значениях. Ответственный за процесс и другие сотрудники используют эту информацию, чтобы определить, нужны ли дальнейшие изменения для улучшения процесса. Например, если ваша команда поставила цель «клиент должен получить ответ на свои вопросы за один телефонный звонок», а приборная панель свидетельствует, что сейчас ему приходится в среднем звонить в офис пять раз, вы, скорее всего, решите, что следует и дальше работать над процессом, чтобы довести значение показателя до намеченного.

Дополнительная

информация

Статьи

Davenport, Thomas H. “The Coming Commoditization of

Processes”. Harvard Business Review, June 2005.

По мере того как компании анализируют, стандарти-зируют и обеспечивают контроль качества бизнес-про-цессов самой разной направленности — от разработки продукции до найма генеральных директоров, — сами бизнес-процессы все активнее превращаются в разновид-ность товара. Это нетрудно заметить хотя бы по все более частому их аутсорсингу. Дэвенпорт исследует эту тенден-цию. По его утверждениям, стандартизация процессов вскоре достигнет такой степени, что компании легко смо-гут определять, выиграет ли их бизнес от передачи того или иного процесса на аутсорсинг. Кроме того, подобная стандартизация поможет бизнесу сравнивать потен-циальных поставщиков услуг и оценивать перспективы найма подрядчика с точки зрения соотношения затрат и выгод. В конечном итоге и затраты, и выгоды окажутся столь очевидны для покупателей, что бизнес-процессы превратятся в товар, а их аутсорсинг станет общепри-нятой практикой, в результате чего цены значительно упадут. Низкая стоимость и риски аутсорсинга ускорят переток рабочих мест за границу, заставят компании пе-ресматривать стратегии и изменят саму основу конку-ренции. Скорость, с которой в некоторых областях бизнеса идет стандартизация процессов, позволяет предположить, что многие из отраслей, находящихся в стороне от пристального внимания, уже созрели для перемен.

Hall, Joseph M. and M. Eric Johnson. “When Should a Process Be Art, Not Science?” Harvard Business Review, March 2009.

Зачастую менеджеры чрезмерно увлекаются стандарти-зацией бизнес-процессов. Между тем многие процессы (например, подготовка лидеров или аудит) — это скорее искусство, чем наука. Втискивая их в строгие рамки правил, мы препятствуем развитию инноваций, снижаем уровень ответственности и подрываем эффективность де-ятельности. Авторы рекомендуют корпорациям спасать процессы, нуждающиеся в творческом подходе, от всеоб-щего стремления к стандартизации, используя стратегию из трех этапов, которая позволяет определить, что является искусством, а что нет.

Hammer, Michael. “Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company” Harvard Business Review On- Point Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School Publishing, 2004.

Революционные инновации в области организации труда способны сокрушить ваших конкурентов и изменить рас-клад сил в целой отрасли. Чтобы убедиться в этом, до-статочно посмотреть на примеры компаний Dell, Toyota и Walmart. В данной статье содержатся практические рекомендации по поводу того, как именно следует вне-дрять новшества в повседневную деятельность компании. Например, автор предлагает найти ролевую модель вне вашей отрасли и использовать ее, параллельно выявляя связывающие вас привычные представления о том, как должна быть организована работа, и избавляясь от них. Кроме того, автор рассуждает, как лучше внедрять инно-вационные методы в практику. По его мнению, поскольку инновационные проекты, призванные изменить привыч-ные методы работы, по природе своей должны разрушить существующий порядок вещей, их следует ориентировать прежде всего на те виды деятельности, которые мак-симально влияют на достижение стратегических целей компании. Многим руководителям может казаться, что инновационным проектам, призванным изменить при-вычные методы работы, не хватает блеска и привычности, но в конечном итоге именно такие проекты являются единственной основой для долгосрочной и чрезвычайно эффективной деятельности.

Hammer, Michael. “Process Audit” Harvard Business Review, April 2007.

Мало кто из руководителей подвергает сомнению мысль о том, что, реорганизуя бизнес-процессы, компания спо-собна кардинально улучшить качество и скорость работы, повысить доходы и снизить издержки. Однако, несмотря на свои лучшие намерения и проведенные инвестиции, многие топ-менеджеры испытывают неуверенность в том, что именно следует менять, насколько радикально и в какой момент. В итоге многим организациям не удается добиться желаемого, да и хоть какого-нибудь, прогресса в попытках изменить бизнес-процессы. Автор статьи в течение пяти лет работал с группой ведущих компаний над разработкой модели PEMM (оценка зрелости бизнес-процессов предприятий), цель которой — помочь руководителям компаний осознать, сформулировать и осуществить план по совершенствованию бизнес-процессов. PEMM отличается от других моделей тем, что подходит для использования в любых отраслях и для из-менения любых процессов.

Puryear, Rudy and Christine Detrick. “Are You Sending Your Problems Offshore?” Harvard Management Update, February 2006.

Идея кажется простой и доступной: в самом деле, почему бы не отдать рутинные функции, связанные с ведением финансовой отчетности, на аутсорсинг? Это, разумеется, поможет сэкономить какие-то деньги. Однако если в организации процессов, связанных с этими функциями, с самого начала заложена ошибка, то вы лишь отдалите от себя проблему их неэффективности, упустив замечательную возможность для совершенствования. По утверждению авторов, хотя передача ряда функций на аутсорсинг способна сыграть ведущую роль в усо-вершенствовании бизнес-операций, позитивный эффект преобразований в значительной мере все-таки связан с изменением отношения к происходящему, поведения и культуры внутри самой компании.

Книги

Harmon, Paul. Business Process Change: A Manager’s Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes. San Francisco: Morgan Kaufmann, 2003.

Каждая компания стремится сделать свой бизнес более эффективным, и редизайн бизнес-процессов может по-мочь добиться этой цели. В своей книге Хармон описывает целый ряд методик совершенствования бизнеспроцессов. Он рассуждает о проблемах с внедрением новшеств, с которыми сталкиваются современные руководители, рассказывает о самых современных методах анализа и совершенствования бизнес-процессов и предлагает методологию, основанную на наиболее успешных примерах из практики, которую легко приспособить к любым условиям и которая при этом учитывает зна-чимость человеческого фактора в изменениях. Подробный разбор практических примеров демонстрирует, как этот метод выглядит на практике.

Jacka, J. Mike and Paulette J. Keller. Business Process Mapping: Improving Customer Satisfaction. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.

Авторы помогают читателям прорваться сквозь дебри со-ставления карт бизнес-процессов. Они предлагают облег-чить этот тяжкий труд с помощью новаторского подхода, который поможет лучше понимать бизнес-процессы, пра-вила их функционирования и то, как они, сливаясь в еди-ный рабочий процесс, помогают компании успешно до-стигать поставленных задач. Книга предлагает мыслить по-новому и дарит новые инструменты, которые помогут в процессе анализа и совершенствования методов работы. Авторы активно используют примеры из практики и ре-альные истории. Каждая глава содержит отдельные раз-делы «Резюме» и «Ключевые вопросы для анализа», от-ражающие суть изложенной в ней информации.

Keen, Peter and Mark McDonald. The eProcess Edge: Creating Customer Value in the Internet Economy. New York: McGraw-Hill, 2000.

Книга предлагает практическую схему, наглядно демон-стрирующую руководителям компаний и специалистам, принимающим технические решения, как они могут со-вершенствовать бизнес-процессы, расширять свои воз-можности, добиваться конкурентных преимуществ с по-мощью грамотного выстраивания связей и таким образом содействовать процветанию своей компании. Исполь-зование модели, описываемой авторами, способствует ускорению роста доходов компании и получению более значительных прибылей путем комбинации современных технологий и бизнес-процессов, а также выстраивания прочных связей, помогающих развитию бизнеса.

Madison, Dan. Process Mapping, Process Improvement, and Process Management. Chico, CA: Paton Press, 2005.

Это простое и качественное исследование редизайна биз-нес-процессов описывает эволюцию процесс-ориентиро- ванных методов руководства. В книге рассматриваются методы составления карт процессов, определения функ-ций и обязанностей сотрудников, занятых в совершен-ствуемом процессе, а также предлагается методология ре-дизайна, состоящая из десяти шагов. Автор описывает принципы дизайна бизнес-процессов, которые помогут видоизменять предлагаемую им методику в соответствии с вашими задачами. В дополнительных главах, написанных другими авторами, обсуждается менеджмент процессов, охватывающих несколько подразделений, и использование компьютерных симуляторов в ходе редизайна процессов.

Учебный материал

Marshall, Paul W. “A Note on Process Analysis”. Harvard Business School Case No. 9-675-038. Boston: Harvard Business School Publishing, rev. July 1, 1979.

Маршалл предлагает определение бизнес-процессов, при-водит примеры и объясняет, что такое базовые ресурсы, результаты и задачи — составляющие бизнес-процесса. Кроме того, он описывает четыре основные характери-стики любого процесса: способность, эффективность, ре-зультативность и гибкость. Кроме того, Маршалл приводит пример карты-схемы бизнес-процесса и объясняет, как проводить анализ бизнес-процесса, который вы хотите усовершенствовать.

Источники

В создании этой книги нам помогли следующие источники:

Gebelein, Susan H., Kristie J. Nelson-Neuhaus, Carol J. Skube, David G. Lee, Lisa A. Stevens, Lowell W. Hellervik, and Brian L. Davis. Successful Manager’s Handbook. 7th ed. Minneapolis, MN: Personnel Decisions International, 2004.

Harmon, Paul. Business Process Change: A Manager’s Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes. San Francisco: Morgan Kaufmann, 2003.

http://searchcio.techtarget.com / sDefinition / 0,,sid19\_ gci536451,00.html

http://www.induction.to / six-sigma / tsld005.htm

Madison, Dan. Process Mapping, Process Improvement, and Process Management. Chico, CA: Paton Press, 2005.

Marshall, Paul W. “A Note on Process Analysis”. Harvard Business School Note 9-675-038, rev. July 1, 1979.

Для заметок

РУКОВОДСТВО

ПО УЛУЧШЕНИЮ

БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Руководитель проекта А. Деркач

Корректор И. Яковенко

Компьютерная верстка М. Поташкин

Дизайн обложки А. Лаптев

Арт-директор С. Тимонов

Подписано в печать 30.10.2014. Формат 60x90/16.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная. Объем 8,5 печ. л. Тираж 1500 экз. Заказ №

ООО «Альпина Паблишер»

123060, Москва, а/я 28

Тел. (495) 980-53-54

www.alpina.ru

e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции

(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

«АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР» РЕКОМЕНДУЕТ

101 идея для роста вашего бизнеса

Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций

Антонио Вайсе, пер. с англ., 2014, 401 с.

Эта книга преобразует самые передовые знания людей, подобных Даниэлю Канеману и Малкольму Гладуэллу в крохотные крупицы практической мудрости.

Ричард Ньютон, автор книги The Management Book

О чем книга

Антонио Вайсс, специалист в области стратегического управления, проанализировал результаты новейших научных исследований разных аспектов деловой жизни. Итогом его огромной работы стала книга, вобравшая самые интересные и неожиданные выводы этих исследований. Что определяет успех выдающегося руководителя? Следует ли всегда быть доброжелательным на работе? Почему в электронных письмах гораздо больше лжи, чем в других видах коммуникации? В каких случаях полезно льстить? Как распознать ложь руководителя? Как сохранить корпоративные тайны? Почему приглашенные суперпрофессионалы неэффективны на новом месте? Ответы на эти и многие другие вопросы даются не на основе умозрительных представлений о «правильном», а с опорой на исследования ведущих мировых ученых.

Почему книга достойна прочтения

• Выводы, представленные в книге, перевернут ваши представления о бизнесе и дадут толчок новым начинаниям и достижениям.

• Вы сможете выработать новые подходы к работе с персоналом, к организации собственного бизнеса, опираясь на конкретные данные, а не на субъективные ощущения.

Кто автор

Антонио Вайсс — писатель, бизнес-консультант. Вайсс регулярно пишет для таких изданий, как The Guardian и Prospect, выступает на конференциях по вопросам экономики, бизнеса и политики. В качестве консультанта работает с ведущими государственными и частными компаниями.

Купите наши книги в интернет-магазине издательства «Альпина Паблишер» и получите скидку 20%\*.

Промокод акции: daitedve

\*Скидка не суммируется. Срок действия до 01.04.2015.

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН ИЗДАТЕЛЬСТВА

alpina.ru

Заходите, мы ценим наших клиентов!

КАЧЕСТВО И СЕРВИС:

отвечаем за качество, даем гарантии.

ПОМОЩЬ В ВЫБОРЕ:

прочитали сами - поделимся знаниями с вами

+7 (495) 980 80 77 shop@alpina.ru

Кому:

Нашему читателю

Мы верим, что в каждом человеке есть все, что необходимо для полной и счастливой жизни, нужно только все время накапливать знания для личного и профессионального развития. Именно в этом мы готовы помочь Вам.

Наша ежедневная работа — находить книги, которые будут по-настоящему полезны, которые помогут Вам понять, как распорядиться своими навыками и умениями, как сделать жизнь гармоничнее и интереснее.

Мы делаем свою работу вот уже 16 лет. За эти годы мы выпустили более 3000 наименований общим тиражом 10 миллионов. Наши авторы, Стивен Кови, Ричард Брэнсон, Айн Рэнд и другие талантливые и яркие личности, помогли миллионам людей во всем мире по-новому взглянуть на свою жизнь.

И мы очень рады, что в эту самую минуту Вы стоите на пороге замечательных открытий, которые Вы сделаете с помощью этой книги. Мы верим, что каждый раз, когда кто-то открывает наши книги, мир становится чуть лучше, а еще один человек гармоничнее и счастливее. Именно в этом мы видим свою миссию, именно поэтому мы любим нашу работу.

В этой книге описываются основные эле-менты совершенствования бизнес-процессов. Вначале мы поговорим о природе бизнес-про-цессов и выгодах, которые приносит повыше-ние их эффективности. Затем познакомимся с ключевыми элементами мер по совершен-ствованию бизнес-процессов. Кроме того, из-учим идеи и стратегии, которые помогут вам реализовать изменения, — составить план, проанализировать существующий бизнес-про-цесс, создать новую схему работы, привлечь ресурсы, необходимые для воплощения ваших планов в жизнь, внедрить новый бизнес-про-цесс в повседневную практику и затем отсле-живать результаты изменений и улучшать его в рабочем режиме. Даже небольшие перемены к лучшему в сравнительно простом бизнес-процессе способны принести вашей организа-ции существенную выгоду.