

Типичные ошибки и практические рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов: как достичь реальной эффективности

Внедрение процессного подхода, совершенствование или реинжиниринг бизнес-процессов являются действенными инструментами для повышения эффективности предприятий. Но не всегда эти инструменты приносят желаемый результат. В этой статье я расскажу о том, почему так происходит и как правильно подходить к совершенствованию бизнес-процессов, чтобы получить реальный эффект

Применение процессного подхода к управлению предполагает, что деятельность предприятия выстраивается через поэтапную трансформацию каких-либо продуктов (сырья, материалов, комплектующих, готовой продукции, информации или интеллектуального потенциала сотрудников) в отчуждаемый и полезный результат. Этот результат всегда должен иметь своего потребителя, внешнего или внутреннего. Таким образом, обеспечивается сквозная деятельность, связанная между собой. В отличие от функционального подхода, когда деятельность «нарезана» на сходные между собой задачи (функции), а сквозные связи при этом упускаются из внимания. Продуктовый подход является частным случаем процессного, т.к. рассматривает управление созданием продукта исключительно для внешнего потребителя.

Поэтому оптимизация бизнес-процессов является одним из основных инструментов повышения эффективности работы предприятия. Эта деятельность может осуществляться по-разному: от внедрения процедур постоянного мониторинга и совершенствования, до целенаправленного радикального изменения (реинжиниринга). И от того, как компания выстроит эту работу (а по сути, выстроит «процесс совершенствования бизнес-процессов»), зависит результат, который она получит. Будет ли эффект положительным, или наоборот – изменение бизнес-процессов приведет компанию к еще большим проблемам.

Какие ошибки наиболее часто совершаются при изменениях бизнес-процессов и что нужно делать, чтобы их избежать? Об этом я и расскажу в своей статье.

Ошибка номер один. Отсутствие системного подхода

Любая целенаправленная деятельность, чтобы она была управляемой, должна включать в себя три основных элемента:

- 1) Действия, т.е. собственно последовательность регулярно повторяемых воздействий человека на какой-то объект (материал, оборудование и т.п.)
- 2) Информация, т.е. фиксация и передача данных о результате, который был получен при выполнении этих действий
- 3) Мотивация, т.е. система поощрений или наказаний, побуждающих человека выполнять действия по заданным правилам и с требуемым результатом.

Первая часть как правило поддерживается разного рода регламентами. Вторая в современном мире обеспечивается за счет средств автоматизации. Третья традиционно управляется за счет системы оплаты труда.

А поскольку любой бизнес-процесс является целенаправленной деятельностью, то его эффективность обеспечивается гармоничным сочетанием и связями всех трех перечисленных выше элементов.

Исторически сложилось так, что российские предприятия много сил и времени уделяли регламентации. При этом, под регламентацией понималось создание всяких внутренних бумажных документов, описывающих разные правила. В своей практике, приходя на предприятие, я регулярно сталкиваюсь с тем, что мне предъявляют тома регламентной документации, на создание и актуализацию которой тратится куча сил и времени. Но когда начинаешь разбираться по факту, что и как делают сотрудники на местах, выясняется, что регламенты не работают. Самый простой способ, который обычно применяют для решения этой проблемы, – создание гигантской службы контроля качества, которая будет постоянно мониторить выполнение регламентов. А это дополнительные издержки.

С другой стороны, в современных условиях тотальной цифровизации компании впадают в альтернативную крайность – внедрение информационной системы, в которой вроде бы жестко регламентированы все бизнес-процессы. Но здесь вас ждет другая ловушка. Во-первых, не все бизнес-процессы детально прописаны в алгоритмах системы, чтобы их прописать нужны правила, т.е. те самые «регламенты». Во-вторых, разные предприятия, даже работающие в одной отрасли, имеют свои объективные уникальные особенности, связанные с ментальностью людей конкретного региона, культурой управления, небольшими «ноу-хау», обеспечивающими преимущества на рынке. И их также нужно учитывать при автоматизации. Чистое внедрение суперсовременной информационной системы не повысит вашу эффективность. Данные вы будете получать, но если не будет выстроен правильный порядок физических действий, проверить их достоверность или актуальность вы не сможете.

Недостаточно просто описать «правильные» бизнес-процессы и их регламентировать в должностных инструкциях, графических схемах, стандартах и иных внутренних документах. Результатом выполнения любой операции бизнес-процесса является какой-то объект, который можно оценить. Таких объектов два: физический «продукт» (например, болванка, положенная на склад в результате производства или договор, переданный клиенту) и информация (т.е. регистрация в виде данных факта совершения этой операции). Вторую часть обеспечивает информационная система.

Процесс должен быть «прошит» в компании так, чтобы задавать правила выполнения действий и ввода данных о результатах их выполнения. Поэтому первое правило при совершенствовании бизнес-процессов: любое изменение физической деятельности должно быть поддержано адекватными алгоритмами и ограничениями информационной системы.

Например, рассмотрим процедуру промежуточного контроля качества в процессе производства. Если ОТК или лаборатория будет сама решать, в какой последовательности и сколько времени она будет проверять полуфабрикаты, у вас сойдет производственный цикл. Поможет ли в этом бумажный регламент? Нет потому что в действие вступает человеческий фактор (кто-то отвлек, попросил срочно сделать другую проверку и т.п.). А если в информационной системе есть технологическая карта с регламентной длительностью операции «контроль качества», сотрудник вынужден ее выполнить вовремя, т.к. система назначает ему эту задачу, и сама ставит приоритет выполнения (если на проверку одновременно поступает несколько продуктов). В случае отклонения по срокам в системе фиксируется факт отклонения. И тут в действие должна вступить мотивация.

Другой пример: классическое согласование условий договора или размера скидки клиенту. Если в системе у вас настроена последовательность согласований по уровням ответственности, правила предоставления особых условий (допустимый размер скидки в зависимости от должности согласующего), у сотрудника отдела продаж не будет возможности просто подойти к руководителю и в индивидуальном порядке согласовать для клиента условия, не акцептованные с договорным отделом или с экономической службой.

Про то, как это должно быть связано с мотивацией, я расскажу ниже.

Ошибка номер два. Некорректная система контроля

Проблема, с которой приходится работать в практике контроль исключительно по итоговым результатам отчетного периода или завершенного бизнес-процесса. Почему это является проблемой?

Любой бизнес-процесс имеет определенную длительность во времени. И чем глобальнее бизнес-процесс, тем более длительное время он выполняется.

Согласование тех же договоров, по моему опыту, может проходить от нескольких дней (в небольших компаниях) до двух-трех месяцев (если речь идет о крупных гос. корпорациях). Если контролировать результат только по конечной точке (подписан/не подписан договор), через какое-то время вы можете обнаружить, что срок согласования давно прошел, а договор где-то «застрял». И через три месяца довольно сложно разобраться, где застыл бизнес-процесс и почему это произошло. Результат- компания потеряла контракт или сорвала сроки его выполнения, т.к. позже запустила работу по контракту.

Другой пример, наиболее острый в текущей реальности: поставка сырья, материалов или комплектующих для производства. Если ваши компоненты закупаются в других странах, то риски отклонений в сроках сейчас как никогда высоки. Сырье может застрять на таможне или в перевалочном пункте в порту на неопределенное время и по любой причине. При этом планирование производства идет своим ходом, не зная, что через месяц нужное сырье на склад не поступит. В результате, при наступлении «часа икс» заказ на производство зависает, в срочном порядке запускается процесс перепланирования.

Если же внедрить в регулярную деятельность и зафиксировать в информационной системе промежуточный контроль по ключевым точкам (промежуточным результатам выполнения бизнес-процесса), вы сможете отслеживать отклонения раньше, чем они привели к глобальному сбою в работе и гибко корректировать деятельность. Что для этого нужно сделать?

- Научиться декомпозировать бизнес-процесс на самостоятельные логические этапы (их обычно называют «подпроцессами» и «процедурами»)
- Определить ключевые измеряемые результаты каждого этапа, индикаторы контроля этих результатов и их отклонений. Например, для логистических процессов таким индикатором должно стать получение скан-копий документов приемки/передачи продукции в перевалочных пунктах с фиксацией даты совершения операции «план» и «факт»
- Построить в компании процедуры сбора данных по этим индикаторам, настроить в информационной системе последовательность выполнения бизнес-процесса и систему ввода данных по точкам контроля
- Внедрить автоматическое формирование отчетности или дашборд-панели, позволяющие отслеживать отклонения по контрольным точкам процесса.

Внедрение системы контроля по ключевым точкам обеспечивает гибкость и оперативность реагирования на отклонения. Следовательно - позволяет повысить эффективность процессов за счет своевременной реакции на потенциальные сбои с меньшими для компании усилиями и потерями. Кроме того, такой контроль позволит выявлять точки, где отклонения наиболее частые. А значит понимать, где в вашем бизнес-процессе «узкое горло» для дальнейшего усовершенствования.

Ошибка номер три. Неправильно закрепленная ответственность за бизнес-процессы

Так как любой бизнес-процесс связан с формированием полезного продукта для внешнего или внутреннего потребителя, важно правильно назначать ответственных за этот продукт. То есть «владельцев бизнес-процессов». И здесь как правило наблюдается два вида ошибок.

- 1) Излишняя централизация, когда несколько бизнес-процессов, влияющих друг на друга, объединяется под одного руководителя второго или ниже уровня управления.

Задачу, которую пытается таким образом решить компания – сокращение затрат на руководящий персонал и упрощение жизни вышестоящему руководству (ведь проще общаться с двумя-тремя доверенными лицами, чем с пятью-шестью конфликтующими менеджерами).

В чем проблема, скажете вы? А проблема состоит в том, что руководитель, отвечая за результат согласованного взаимодействия разных бизнес-процессов, в случае проблем может не захотеть признаваться в своей некомпетентности. Начать покрывать ошибки свои и подчиненных. Пример из практики, с которым часто приходится сталкиваться: Коммерческий директор, который отвечает одновременно и за закупки, и за продажи. Следствие – подстраивание закупок под продажу (закупаем только то, что легко можно продать) или наоборот (продаем только то, что удобно было купить или то, о чем договорились менеджер с поставщиком). В результате, компания может не среагировать на изменение спроса на рынке или недополучать прибыль, продавая продукцию по не оптимальной себестоимости.

- 2) Назначение владельцем бизнес-процесса того, кого «не жалко».

В ситуации ограниченности ресурсов компания как правило начинает экономить. Но при этом пытается сохранить контроль и управление. В результате бизнес-процесс, не являющийся профильным, передается в подразделение, которое по мнению руководства «меньше всех загружено» или «занимается чем-то подобным».

Классическими примерами таких решений является назначение бухгалтерии ответственными за кадровый учет (по принципу, «это ведь тоже учет») или начальника склада – за безопасность («он же отвечает за склад и физически находится там, вот пусть и обеспечивает охрану продукции»).

Последствия таких решений могут быть самыми разными. Как минимум, ответственные за непрофильную деятельность, обычно выполняют ее плохо. В случае с кадровым учетом это выясняется при проверках трудовой инспекции с соответствующими штрафами и разбирательствами. Ну а в пределе – использование полученных полномочий в личных целях (если результаты никто все равно не может проверить). В примере с охраной склада это вылилось в подпольную продажу неликвидной продукции на сторону.

Как избежать подобных проблем?

- Всегда использовать правило «внутреннего конфликта». Ответственность за бизнес-процессы должна быть распределена таким образом, чтобы сторона, заинтересованная в результате, была вне управления этим бизнес-процессом, могла выставить требования к качеству результата и сигнализировать «наверх», если возникают отклонения. Классические примеры: производство-продажа, продажа-закупки (или производство-закупки), производственное планирование – оперативное производство, складское хранение- складской учет и т.п.
- Внедрять в практику **политику внутреннего потребителя**. Когда у каждого бизнес-процесса и подпроцессе есть результат, который кому-то нужен, и ответственный за этот результат. При этом четко определены требования к качеству результата и срокам его предоставления.

- Опять же, настроить эту модель в информационной системе через разграничение ролей и прав доступа к данным, систему отчетности и процедуры согласования документов.
- Для непрофильных процессов рассмотреть возможность их профессионального аутсорсинга, если компания не готова выделить внутренние ресурсы для их поддержания собственными силами или если объем работы по этому бизнес-процессу недостаточен для полноценной штатной единицы.

Ошибка номер четыре. Мотивация как «параллельная реальность»

Как я уже говорила выше, эффективность бизнес-процессов обеспечивается гармоничным сочетанием трех элементов: деятельность – информация – мотивация. Поэтому теперь остановимся подробнее на мотивации. А если быть точнее, на материальном стимулировании.

Выстраивание системы мотивации – сложная и многоплановая задача. Существует множество подходов и взглядов на мотивацию. В последнее время все больше получает распространение теория поколений Y, Z и прочее, где основной посыл – материальное стимулирование не главное. Но на мой взгляд правда состоит в том, что люди, которые не хотят зарабатывать деньги, просто не работают (занимаются блогерством, самореализацией и другими различными практиками). А те, которые работают, хотят получать за свою работу доход. Это означает, что на их поведение можно и нужно влиять через влияние на структуру и условия получения дохода.

Проблема состоит в том, что за мотивацию в компании отвечают либо сами руководители (если на предприятии нет профессиональной HR службы), либо высшее руководство (которое обычно выплачивает премию субъективно, по внутренним ощущениям «кто больше себя проявил»). А когда мотивацией занимается HR специалист, он зачастую не имеет представление о бизнес-процессах. И выстраивает систему премирования, исходя из прошлого опыта, либо на основе последних тенденций, современных или наиболее интересных на его взгляд практик.

В результате сотрудники получают премии в лучшем случае за конечный результат своего бизнес-процесса (например, за выполнение плана продаж). Следствие – бизнес-процессы формально выполняются согласно регламенту, но качества и эффективность отсутствуют.

Пример из практики: служба качества в компании, которая замотивирована на сроки отработки претензий клиентов к качеству продукции. Но при этом не замотивирована на выявление и устранение причин, которые потенциально могут привести к возникновению претензии. В результате вся деятельность службы подчинена «борьбе с претензиями клиентов» а не опережающему повышению качества.

Другой пример: руководитель отдела продаж, у которого огромный оклад и небольшая премия за выполнение плана продаж. В результате вся деятельность отдела заточена не на расширение рынка сбыта, а на поиск наиболее крупных и денежных клиентов, чтобы одной сделкой закрыть все потребности в доходе.

Система мотивации является частью поддержки бизнес-процессов. Поэтому должна выстраиваться и изменяться вместе с их изменениями. Правила, которые необходимо применять, если вы хотите, чтобы бизнес-процесс был эффективен и постоянно совершенствовался:

- В системе оценки и премирования сотрудника должны быть факторы, связанные с результатами его зоны ответственности в бизнес-процессе. Причем мотивировать нужно не только на конечный, но и на промежуточный результат (см. Ошибка номер два)

- Мотивировать нужно не только и не столько на результативность (прямые показатели), сколько на эффективность (долевые или взвешенные показатели, отношение полученного эффекта к затраченным усилиям)
- Дискретность оценки и выплаты премии за достижение результата должна коррелировать с длительностью его получения. Если вы премируете за промежуточные результаты бизнес-процесса – это необходимо делать ежемесячно. Если за конечный – зависит от длительности получения результата (возможны квартальные или годовые премии)
- При изменении бизнес-процесса (последовательности и содержания действий, ответственности за бизнес-процесс и его этапы) необходимо запускать пересмотр системы мотивации
- В системе мотивации должна быть учтена инициатива по усовершенствованию бизнес-процессов (премии за рац. предложения или реализованные изменения, процент от полученной экономии или дополнительного дохода)

Ошибка номер пять. «Есть слона целиком»

Анализ и оптимизация бизнес-процессов не может продолжаться долго. Иначе компания устает, процессы меняются и все теряет смысл. Сам анализ процессов должен занимать от нескольких недель до трех месяцев (если требуются комплексные изменения по многим направлениям деятельности) Но не более. А вот оптимизация, т.е. переход к целевому состоянию может длиться дольше (по моему опыту, от полугода до года). Но при этом она должна давать какие-то осязаемые результаты каждые 2-3 месяца.

Поэтапная классическая схема: «сначала описываем «как есть», потом оптимизируем «как надо», потом внедряем изменения и только потом автоматизируем» не работает. Слишком быстро сейчас меняется окружающая нас реальность. А это означает, что нужно:

- Уметь «дробить» (т.е. декомпозировать) процессы на логические этапы (подпроцессы) и проводить улучшения по этапам процессов на более коротких отрезках.
- Выделять при анализе корневые проблемы. Т.е. те болевые точки, устранение которых даст максимально быстрый и полезный эффект. Но при этом учитывать связи изменяемой зоны со всей деятельностью компании, чтобы не получился неуправляемый «эффект бабочки».
- Правильно подбирать состав команды, которая будет заниматься этой деятельностью.

Если в компании нет специалистов, компетентных в описании и совершенствовании бизнес-процессов, лучше привлечь профессиональных консультантов. Но при этом таких, которые способны гибко подходить к решению задачи и обучать внутреннюю команду своим технологиям. Тогда вы сократите затраты на проект и сформируете у себя в компании компетенции, способные в дальнейшем поддерживать технологию и совершенствовать бизнес-процессы собственными силами.

В заключение или Ошибка номер шесть

Как я уже говорила в самом начале, управление совершенствованием бизнес-процессов, - это тоже бизнес-процесс. Т.е. регулярно совершаемая деятельность, которая называется «Управление развитием».

Основная ошибка состоит в том, что руководители фокусируются на текущих задачах (заказы клиентов, планы производства, отгрузки, поиски кредитов и т.п.), не выделяя при этом времени на развитие. В результате потребность в анализе и оптимизации бизнес-процессов возникает как ответ на острую проблему/сбой в работе. Либо в ситуации, когда компания начала резко проигрывать позиции на рынке, беспричинно увеличивать расходы и в итоге терять прибыль.

Во втором случае на оптимизацию бизнес-процессов у компании может просто не хватить физических и финансовых ресурсов.

Основное правило, которое нужно соблюдать – выстроить регулярную деятельность по мониторингу отклонений и перманентному улучшению бизнес-процессов. Эволюционно, точно, с минимальными усилиями и затратами для компании, в отличие от жесткого реинжиниринга.

Комплексные проекты по оптимизации или реинжинирингу бизнес-процессов также нужны. Но они должны осуществляться в трех случаях:

- 1) Существенные изменения рынка, требующие изменения стратегии, технологий работы, перестройки деятельности. Либо осознанно принятая руководством инновационная стратегия, которая должна обеспечить компании прорыв и для реализации которой требуется перестройка ее деятельности.
- 2) Приобретение нового актива, который нужно встроить в общую систему управления. А, следовательно, изменить процессы внутри приобретенной компании и собственные процессы управления с учетом расширения.
- 3) Подготовка компании к комплексной автоматизации или переходу на другую информационную систему. В этом случае, аудит бизнес-процессов для уточнения требований к автоматизации, и их определенная адаптация под механизмы новой системы неизбежны.

Как выстроить деятельность по регулярному мониторингу и совершенствованию бизнес-процессов? Ответ простой: подойти к этому как к бизнес-процессу:

- Описать эту деятельность в виде бизнес-процесса по всем правилам формализации бизнес-процессов. Для этого в компании должны быть специалисты, компетентные в области процессного подхода, знающие нотации и средства моделирования бизнес-процессов, методы анализа и совершенствования
- Выделить «владельца бизнес-процесса». Обычно в компаниях это отдел организационного развития или служба управления качеством (если под управлением качеством понимается не только качество продукции)
- Настроить информационную систему таким образом, чтобы она поставляла необходимую информацию: отчеты от отклонениях по контрольным точкам, статистика причин и видов отклонений в разрезе бизнес-процессов и подразделений. А также решить вопрос об автоматизации описания, регламентации, проверки и поддержки изменений бизнес-процессов
- Запустить проект по вводу нового бизнес-процесса в регулярную деятельность предприятия

В своей практике я регулярно выполняю проекты по подготовке внутренних команд и настройке процессов совершенствования бизнес-процессов: помогаю выявить сотрудников, способных поддерживать эту деятельность, обучаю их необходимым инструментам и методикам, сопровождаю их работу на начальных этапах (проверяю результаты, подсказываю решения, помогаю устранить ошибки).

Лучше всего запускать такой проект в рамках задачи по оптимизации какого-либо бизнес-процесса или группы бизнес-процессов. Таким образом, компания может решить сразу две задачи: повысить эффективность в проблемной зоне и на живом примере выстроить внутри деятельность по дальнейшему совершенствованию бизнес-процессов.