



## Процессы надо не описывать, процессами надо управлять

Такое ощущение, что в России процессы не описывает только ленивый. А если быть точнее, то, ну, совсем ленивый. Наша бумажная промышленность, как всегда, работает отлично и у описывателей нет проблем с бумагой. Чего, похоже, нельзя сказать о реальных результатах, если таковыми не считать само составление описаний. Так сказать, смысл деятельности в самой деятельности, описание процессов выглядит в российской практике совершенно самоценной сущностью.

Как-то так выходит, что стоит только заговорить о процессном подходе, процессном управлении, как тут же возникает пресловутое «описание процессов». И складывается впечатление, что управление процессами и описание процессов – суть одно и то же. А ведь ничего подобного.

Кто-нибудь, находясь в трезвом уме и твердой памяти, согласится с тем, что, скажем, управлять автомобилем и описывать автомобиль – это одно и то же? Какое дело сидящему за рулем до того, из каких систем состоит автомашина и по каким алгоритмам они работают? Очевидно, что до тех пор, пока авто управляемо, т.е. дает тот результат, который ожидается, никакого. Пока нет отклонений в результатах управления, машина для нас (водителей) – «черный ящик», устройство, которое «переваривает» в своих недрах управляющие воздействия и выдает результат.

Да, конечно, стоит только появиться неприемлемым отклонениям, как нам тут же потребуется искать причину этих отклонений и тут уж без снятия крышки с «черного ящика» не обойтись. Но не ранее.

Что это значит с практической точки зрения для тех, кто решил вплотную заняться вопросами управления процессами?

Это означает то, что управление процессом начинается не с описания, а с... мониторинга. Технология инициирования процессного управления, по сути, проста:

- 1) выделить результат (выход процесса), эффективностью производства которого хотим управлять – объект мониторинга,
- 2) назначить человека, ответственного за построение процесса (владельца процесса, ВП) – субъект мониторинга,
- 3) определить показатели результата процесса и целевые их значения – критерии принятия решений.

Все, можно начинать мониторинг. Который заключается в том, что ВП собирает значения установленных показателей и сравнивает их с целевыми. Если отклонений нет, то и замечательно, **ВП ничего не предпринимает.**

Мы ведь не начинаем управление машиной (собираясь ехать туда, куда нам надо) с рисования ее структурной схемы, мы садимся и едем. И если все нормально, мы просто эксплуатируем аппарат до тех пор, пока не возникнет ситуация, когда мы не можем достичь наших целей. Тогда начинаем разбираться в «начинке», искать, что не так.

Подозреваю, что подход начинать управление процессами с их описания пришел из Business Process Management'a (то бишь реинжиниринга процессов), который «заточен» под автоматизацию деятельности (потоков работ). Там тоже используется процессная терминология, но только суть совсем иная, нежели в управлении процессами а-ля ИСО 9001.

Тут вспоминается булгаковское «Эти добрые люди ничему не учились и всё перепутали... Я начинаю опасаться, что эта путаница будет длиться очень долго».

И хотя тот же ИСО 9001 четко говорит, что преимущество процессного подхода состоит в обеспечении единства управления (и разрушении межфункциональных барьеров), но никто особо не задумывается над тем, что процессный подход в стиле ВРМ ничего такого не дает. И правильно, потому, как для другого предназначен. Слова-то одни, да смысл разный.

Вот традиционный алгоритм действий при ВРМ (переносимый и на процессное управление – ПУ):

- 1) описать процессы as is,
- 2) описать процессы to be,
- 3) составить план перехода от as is к to be.

Если посмотреть на это с точки зрения процессного управления, которое должно обеспечить на выходе требуемый результат с наименьшими затратами за счет устранения потерь (обеспечения



единства управления и удаления межфункциональных барьеров), то возникает законный вопрос: а зачем эти три пункта нужны? Что практически полезного они нам дают для процессного управления?

Хорошо, описали мы процессы as is (оставляем пока в стороне технологию описания), нарисовали какие-то схемы, диаграммы. И что дальше?

Ладно, допустим, выполнили и второй шаг (опять же не задаваясь вопросом, как), получили некую схему (диаграмму) «как должно быть». И что дальше?

У нас на руках две диаграммы, на основании которых мы должны принять решение. Какое?

Давайте не забывать, что если диаграммы as is мы можем нарисовать со слов исполнителей, то какова технология разработки диаграмм to be? Кто скажет, как должно быть? И, главное, должно быть для чего? Ну, например, чтобы приготовить яичницу, должно быть сделано то-то и то-то, чтобы сварить кофе – это и это. Т.е. to be подразумевает результат, для получения которого это и «должно быть». А в вышеприведенном алгоритме из трех пунктов ни о каком результате речи нет. Так о чем будет эта самая диаграмма to be? В тех проектах, информация о которых мне доступна, никто подобными «мелочами» не озабочивался. А самый главный «прикол», говоря молодежным сленгом, в некоторых проектах был в том, что команда «процессников» получала диаграммы as is и to be, опрашивая одних и тех же исполнителей. Только в первом случае они спрашивали «как вы это делаете?», а во втором – «а как должны делать?». Ну не прелесть ли?

Продолжим наши фантазии...

Представьте, шеф подходит к своей машине и говорит водителю: «В министерство!». А тот отвечает, мол, сейчас, вот только блок-схему автомобиля «как есть» нарисую, потом набросаю, «как должно быть», сравню, и решу что делать. Реакцию руководителя представляете? А вот в отношении процессов эта сценка проходит «на ура» и рисуют, рисуют, рисуют... Вместо того, чтобы садиться за руль и ехать.

Итак, главный вопрос, на который нам надо ответить: каким образом диаграммы as is и to be способствуют реализации процессным управлением своего назначения (повышать эффективность).

На мой взгляд – **никаким**. Желающие могут представить доказательства обратного.

Внедрение процессного управления «от диаграмм» - это пустая трата времени, бумаги, усилий и нервов сотрудников. Повторю, все, что надо для начала: понимать, чем будем управлять (результат), как будем оценивать (показатели и критерии), кто будет ответственным (владелец процесса). И – «в министерство»!

Но вот незадача: машина не завелась или на полпути заглохла – не важно. Главное, мы не достигли поставленной цели, т.е. имеем отклонение. И тут наступает пора «второй части марлезонского балета». Нам надо понять, почему произошло отклонение и как сделать так, чтобы оно больше не случалось по этой причине.

При решении этой задачи уже без понимания того, как работает машина (процесс) не обойтись. Другое дело, что никто не запрещает составлять представление о состоянии as is иным, нежели рисование разных диаграмм (типа IDEFx), способом.

Например, я – менеджер качества софтверной компании, соответственно, я же и ВП процессов менеджмента качества. Результат, которым я управляю – удовлетворенность заказчиков и соответствие программной продукции требованиям. По сути, за этой формулировкой скрыты два процесса: обеспечение удовлетворенности заказчика и обеспечение соответствия продукции требованиям.

Человек, знающий нашу организацию, тут же заметит, что за это же отвечает и главный инженер. На что я откликнусь вот таким примером.

В одной американской поваренной книге был опубликован рецепт приготовления вареной сгущенки: «Возьмите банку сгущенного молока, не открывая ее, положите в небольшую кастрюлю и поставьте кастрюлю на огонь на два часа». Вопрос: получу ли я ожидаемый результат, если буду следовать рецепту? Ответ: нет, т.к. пропущено важное: в кастрюлю надо налить воды. (Американцы, ясное дело, не преминули подать иски к издателям после того, как банки взорвались). А если у меня все же на руках верный рецепт, но я взял огромный чан, в котором вода закипела лишь на исходе первого часа? Или я взял не сгущенное молоко, а какао со сгущенным



молоком? Или, скажем, налил не воды, а масла? Все мои нарушения приведут к одному и тому же результату: я не получу ожидаемого.

Итак, выходит, что производство запланированного результата зависит от двух составляющих: правильной (пригодной) процедуры его получения и соблюдения этой процедуры (в том числе и в части ресурсов и исходных материалов).

Низкое качество здания может быть следствием как ненадлежащего проектирования, так и ненадлежащего строительства. Результат один, но ответственные разные. Впрочем, мы же не удивляемся, когда для получения воды нужной температуры мы крутим два крана.

Я, как ВП, отвечаю за пригодность «рецептов» (процедур), а главный инженер – за их надлежащее исполнение, в том числе и надлежащее применение ресурсов.

Поэтому, когда я сталкиваюсь с отклонениями в удовлетворенности заказчиков или соответствии программного продукта от ожидаемого уровня, ищу процедурные (организационные) причины отклонений. Такие, как неверные цели, неверно распределенная ответственность или полномочия, неверные алгоритмы принятия решений. А главный инженер интересуется, была ли соблюдена технология, был ли исполнитель должной квалификации, были ли применены надлежащие инструменты...

На первых порах мне, как владельцу процесса, вполне достаточно для анализа причин несоответствия представлять свой процесс «по-крупному». Например, в виде схемы «контрольные точки качества», которая позволяет локализовать причину «с точностью» до блоков «управление исходными данными», «управление ресурсами», «управление пригодностью процедур».

Допустим, в некоем конкретном случае было выявлено несоответствие спецификации требованиям заказчика. Для меня это означает, что более подробно надо смотреть блок «управление исходными данными», что-то в нем не сработало так, как должно было бы.

Теперь для меня объектом исследования (исследуемой системой) становится этот блок. Я к нему снова могу применить ту же схему «контрольных точек качества», только выходом теперь будет не программный продукт, а спецификация. Допустим, оказалось, что все произошло из-за взаимонепонимания менеджера проекта и системного архитектора. Стало быть, мне дорога в блок «управление пригодностью процедур», надо анализировать, какие процедуры взаимодействия у меня установлены, почему они не предотвратили возникшего непонимания. Ну и изменение имеющихся или введение новых процедур.

Вот примерно такая картина работы владельца процесса...

Обратите внимание, что я нигде не использовал никаких диаграмм процессов, если только за таковые не считать схему «контрольные точки качества» или наброски функциональных блоков и их связей, которые я делал на листочке во время анализа. Но я потом их выбросил за ненужностью: они свое дело сделали.

В чем очевидные плюсы описанного мной перед традиционной схемой действий «опроцесснителей»?

1. Я отталкивался от реальных проблем и нашел решение, которое действительно улучшит деятельность организации.
2. Я не тратил время, усилия (не только свои, но и чужие!) и ресурсы на составление кучи разных диаграмм.
3. Мне не надо тратить время, усилия (не только свои, но и чужие!) и ресурсы на управление этой кучей диаграмм.

И главное: я управляю процессом, т.е. меняю его в сторону получения заданных свойств.