

Анастасия Борзенко

О процессах и издержках

*Чему не учат
на тренингах*

INNOVATION
SALES
PERFORMANCE
OPPORTUNITIES
MARKETING
PLAN
IDEAS
COMPETITION
BUSINESS



CUSTOMER
VENTURE
TEAMWORK
TEAM
SUPPORT
STRATEGY
PROFIT
GOALS

Анастасия Борзенко
О процессах и издержках.
Чему не учат на тренингах

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=43682701
ISBN 9785005030733*

Аннотация

Книга о методологии применения подхода бережливого производства на основе процессного подхода, поиска «узких мест», выявления и управления издержками в привязке к системе менеджмента качества. Будет интересна топ-менеджерам и специалистам компаний, решивших заняться издержками и навести порядок.

Содержание

Предисловие	5
Глава 1. Что нужно знать и помнить о процессах	16
Оценочный аудит процессов	44
Конец ознакомительного фрагмента.	46

О процессах и издержках Чему не учат на тренингах

Анастасия Борзенко

© Анастасия Борзенко, 2020

ISBN 978-5-0050-3073-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

**О ПРОЦЕССАХ И ИЗДЕРЖКАХ. ЧЕМУ НЕ УЧАТ
НА ТРЕНИНГАХ.**

Предисловие

Выражаю самую главную благодарность Борзенко С. Е., величайшему специалисту, лучшему руководителю и самое главное, идеальному папе, который поддерживает меня во всем и всегда!

Выражаю особую благодарность ИПС ИСО России и издательству УЦ «Форум Медиа», материалы книги вошли в бизнес-справочники по менеджменту качества.

И всем всем, с кем мне приходилось работать, потому что каждый человек – это новое открытие, в самой себе, в первую очередь и всегда что-то непременно полезное и важное!

В этой книге мы будем говорить о процессах и издержках. Я намерено не стала давать книге название без этого важного упоминания – «процесс», потому что именно процессный подход к анализу, мониторингу, а также изменениям в компании позволяет находить, оценивать и управлять как потенциальными рисками, так и уже случившимися потерями в работе.

Книга для тех, кто уже имеет представление о процессном подходе и инструментах бережливого производства, ее главная цель – передать не теоретические основы, а поделиться практическими наработками.

Управление издержками касается всей операционной деятельности и интеграции всех существующих процессов компании в одну большую систему, со своими инструментами контроля, мониторинга и измерений.

Должное внимание ко всем процессам даст видение картины в целом, решит проблемы «недоинформации» и «торможения» между ними в виду человеческих, либо установленных процедурных факторов, поможет вытащить «узкие места» и избавиться от издержек.

Порядок – это основное, фактически все издержки вытекают из-за лишних регламентирующих документов, из-за особого внимания к лишним коррекциям, из-за недооценки рисков и внедрения слишком большого количества предупреждающих мер, а также недооценивания к внешним факторам, существующими за пределами компании.

Инструменты бережливого производства отлично работают, но, речь пойдет не о внедрении цельной системы «бережливого производства» в чистом виде, а об использовании отдельных инструментов с обязательным акцентом на персонале компании.

Мы будем говорить о процессном подходе, но, не будем сильно углубляться в методологию международных стандартов серии ISO, возьмем все самое нужное и важное, мы будем употреблять понятие «система менеджмента», и, безусловно, мы будем использовать методы и подход систем менеджмента качества как необходимый базис. Базис, который

работает.

Зачем выдумывать велосипед, если в любой системе менеджмента все на самом деле хорошо и действительно функционирует на цикле PDCA? В случае бережливого производства на цикле SPDA (сначала – стандартизация, потом – планирование). Я собираюсь объединить между собой практику внедрения систем менеджмента качества и бережливого производства, и, собираюсь поделиться этой практикой в книге.

Все виды издержек, о которых мы поговорим основательно позже возникают по причине недовнимания к процессам и их взаимодействию.

Мы получаем «узкие места», когда процессы «не дружат» между собой, когда компания не учитывает внешние и внутренние факторы влияния, когда компания не занимается планированием и анализом, когда нет установленного процесса управления рисками, когда деятельность сильно нагружена установленными процедурными факторами, когда персонал не получает должного внимания. **Мы будем говорить не только о производственных процессах!**

Есть процессы, которые прямо или косвенно задействованы с процессами жизненного цикла продукции, и игнорировать их не следует, потому что наша задача обратить внимание на «узкие места» и, не допускать снижение ценности в процессе **всей** деятельности компании.

Департаменты, отвечающие за производство продукции, автоматизацию процессов производства продукции, кон-

троль качества продукции, контроль качества поставщиков, управление закупками, оценку и анализ конъюнктуры рынка, маркетинговые исследования, управление персоналом, конструкторские разработки, управление запасами, ИТ поддержку, охрану и безопасность персонала, работу с клиентами, продажи, идентификацию и оценку рисков, экологический контроль, и т. п. Все, что есть в компании, так или иначе между собой связано.

Я выделила несколько связок, тех процессов, в которых чаще всего возникают внутренние конфликты (по моим наблюдениям), и которые напрямую связаны с реакцией внешнего рынка на производимую продукцию. В этих процессах чаще всего возникают риски с неблагоприятными последствиями, и, как итог, издержки.

Конкретно об издержках мы поговорим далее в отдельных главах. Но, сначала, поговорим о том, что необходимо знать и помнить о процессах, о персонале, о рисках, о стандартизации (с точки зрения эффективного менеджмента, что в компании в плане стандартизации должно быть, а не о документации и правилах ее написания, хранения и управления, более полно о стандартизации в книге «О стандартизации процессов. Чему не учат на тренингах»).

Много неоднозначных споров вызывает вопрос, как интегрируются между собой система менеджмента качества и система бережливого производства, много статей и мнений экспертов на этот счет.

Но, самый главный вопрос, надо ли их интегрировать, и на что необходимо обратить внимание перед принятием решения о работе с «узкими местами» и управлению издержками?

Система менеджмента качества это основа или совсем не нужный балласт для начала внедрения философии Кайдзен? Почему вообще возникает такие вопросы, и почему я все же решила объединить процессный подход и принципы бережливого производства в управлении издержками?

Важно понимать, что система менеджмента качества это не просто стандарты и процедуры, это идеология менеджмента, и идеология удобная, потому что позволяет адаптировать **ВСЬ** персонал к любым изменениям по решению Высшего руководства (при условии, само собой, что вовлеченность управляется). Но система бережливого производства это тоже идеология, и очень действенная!

Только вот система менеджмента качества делает акцент на процессном подходе и взаимодействии процессов разных уровней, а система бережливого производства акцентируется большей частью на производственных процессах. Вот и все. Качество прежде всего, всеобщий контроль качества это – основа Кайдзен, TQM. Мы не станем разводить демагогий, а будем основываться **на практике и логике**.

Удобнее к системе бережливого производства подходить с уже внедренной системой менеджмента качества (не важно, сертифицированная она или нет. Более того, употребляя

термин «система менеджмента качества» в этой книге я совсем не имею в виду сертификацию, дабы избежать тех процедурных моментов, обязательных для сертификации, которые привнесут в компанию лишние документы и движения.

Сертифицированная система это всегда дополнительные документы, часто не несущие выгоду в своем присутствии для самой компании. Но, как показывает практика, часто присутствие такой «лишней» документации предупреждает появление еще большего вида потерь, если Ваша компания уже имела (а она, само собой, имела!) опыт общения с внешними инспекциями как иностранных так и Российских инспекций (Ростехнадзор, Роспотребнадзор, Минпромторг и т.п.).

Иногда проще завести дополнительный отчет и документ, требуемый внешним ведомством на основе законодательства или иных обязательных требований к компании, нежели тратить время на споры с отдельными аудиторами и инспекторами. Это принцип так называемого «здравого смысла».

Отдельного внимания заслуживает адаптация требований систем менеджмента в соответствии с международными стандартами по улучшению чего-либо с Российской ментальностью, **речь об иностранных терминах.**

Простой пример – если персонал в компании, в которой решили заниматься издержками, и, приняли решение о внедрении бережливого производства не подготовлен и о системе менеджмента ничего не слышали, а руководство

начнет употреблять все термины, подмечать «мУра», вовлечет сотрудников в «канбан», разобьет их на кайдзен-группы и будет заниматься постоянным контролем, это не приведет к внедрению успешно действующей системы... как правило.

Почему? Потому что отдельный момент это реакция персонала на иностранные термины – попробуйте хладнокровно прочесть слово «мУра», без выделенной буквы – просто прочтите это: «мурА». Я сейчас совсем без шуток предлагаю это сделать. Как думаете, какие байки тут же возникнут среди производственного персонала? Что руководство решило заниматься очередной мурОй!

Это Вам не издержки искать, а действительно заниматься «мурОй», которая сидит в прекрасных головах прекрасных сотрудников ассоциативно, этот момент, который игнорируется очень многими менеджерами в процессе внедрения бережливого производства и любой иностранной системы в принципе!

Как этого избежать, и зачем этого избегать (если Вы серьезно сейчас задались этим вопросом, пожалуйста, подумайте над тем, что именно люди решают все, и, подобных неуместных ассоциаций и реакций у них совсем не должно возникать. А чтобы их не возникало, необходима правильная **подготовка**).

Под «подготовкой» я, само собой, не имею в виду разовые тренинги внешних консультационных компаний, либо несколько собраний всем персоналом, на которых выс-

шее руководство поделилось видением дальнейшего стратегического развития компании, а потом все сразу окунулись во «все тяжкие» внедрения и «приживания» этой системы. Я имею переход компании на новый уровень мышления, начиная с примера высшего руководства.

В одной американской компании, когда я занималась становлением интегрированной системы менеджмента качества и пищевой безопасности, я создала группу ХАССП. Вообще, группа называлась «группа НАССР» или «НАССР team», что логично, т.к. система ставилась на двух языках, а аббревиатура ХАССП не верная (все-таки, это аббревиатура, а не перевод аббревиатуры – Hazard Analysis & Critical Control Points. Логичнее, все же использовать АОККТ). Но, не суть.

Попробуйте прочитать аббревиатуру НАССР в русской транскрипции, и, представьте, как это воспринялось русскоязычным персоналом. Очень схоже с русской ментальностью топ-менеджмента, которому часто просто нас...ть на то, что твориться в компании. Еще и группу создали из начальников!

Аспект с терминами и началом внедрения практики по бережливому производству крайне хрупкий в психологическом отношении. Психология вообще очень важна в любой новой практике, потому что персонал необходимо подготовить должным образом. И, подготовить крайне аккуратно, не переть как танк, сыпля терминами и приказами как из ро-

га избытка, а, для начала осознать следующее:

В том или ином виде в компании, тем более производителе товаров для потребителя, уже есть система менеджмента (главная ошибка менеджеров по качеству, к примеру, в том, что они начинают строить систему менеджмента, забывая, что без них компания как-то уже работала и работает по сей день, то есть систему надо не строить и перестраивать, а улучшать и адаптировать под существующие и принятые успешными компаниями стандарты «поведения», корректируя при этом поведение самого персонала), **в том или ином виде в производственной компании уже существуют и принципы бережливого производства**, с которыми можно работать.

И, здесь важно действовать поступательно – не менять все старое на новое, не стараться разом внести изменения, внедрив большой стандарт и новые процедуры работы, перекроив все заново, а детально изучить свою текущую деятельность, и опираться на то, что понятно персоналу компании.

Только от персонала компании зависит, насколько комфортно это новое или переделанное старое «приживется». **Использовать тактику внедрения изменений шаг за шагом**, здесь главное не спешить.

Философия вовлеченности очень важна, по сути, именно на это и нацелены основные стандарты по системам менеджмента – адаптировать всех сотрудников в одну единую концепцию и сделать это плавно и комфортно для всех!

Если нет действенной системы менеджмента, охватывающей все процессы компании, но, встал вопрос по поиску и выявлению издержек, **просто «вырвать» кусок в виде производства** и заниматься только им, нанять менеджера по бережливому производству **и заниматься внедрением принципов Кайдзен – недостаточно**, потому что все процессы компании, так или иначе, взаимосвязаны.

А очень многие производственные компании именно этим сейчас и занимаются, подбирают себе менеджера, чтобы решить вопрос с издержками за счет внедрения методологий бережливого производства.

Если мы приболели, то можем лечить отдельно горло и насморк, но всегда думаем об иммунной системе в целом, потому что наш организм – одно целое и каждый орган находится в среде, которая должна быть в хорошем состоянии (наш иммунитет) и, если что-то дает «сбой», значит, стоит отнестись к своему здоровью – **системно**.

Также и компания – большой и цельный организм, с массой внутренних процессов, которые между собой сообщаются, и сам организм можно представить как систему, в которой можно выделить разные функции.

Цель бережливого производства – внедрение последовательных изменений в совершенствование существующих процессов жизненного цикла продукции.

Это не процедура или стандарт, план по улучшению деятельности и четко прописанные мероприятия, написанные

для всех, это – целая философия с четко выстроенными механизмами взаимодействия менеджмента компании с сотрудниками, и начинать ее внедрять необходимо поступательно и тактично по отношению к людям, в первую очередь.

Люди предлагают и улучшают, а руководство поддерживает и поощряет, и этот процесс непрерывен.

По этой причине, мы будем говорить в этой книге о процессах и издержках. Не просто о производстве. О производстве, которое связано с процессами управления персоналом, логистики, продаж и маркетинга, охраны труда и техники безопасности, IT- поддержкой, юридическим сопровождением, контролем качества, экологическим контролем, метрологическим обеспечением, снабжением и т. д. и т. п.

Мы поговорим о процессах, их взаимодействии и об издержках, которые можем свести к минимуму. Мы поговорим о персонале. Мы поговорим о возможностях и тех простых вещах, которыми часто не пользуемся, потому что просто не задумываемся о них.

И, мы в самую первую очередь поговорим о процессном подходе системы менеджмента, потому что просто говорить об «узких местах» только производственных процессов – недостаточно.

Глава 1. Что нужно знать и помнить о процессах

Процессы нам интересны в связке с производственными процессами, конечно, потому что в той или иной степени «стыковые» взаимодействия либо приводят к хорошим результатам, либо, тормозят работу и приводят к появлению потерь в любой производственной компании, либо, компании, оказывающей услуги.

Но, не принимать во внимание процессы «за пределами производства» не стоит, потому что мы говорим о потерях, о снижении ценности, об издержках, а поэтому, воспринимаем всю компанию как большой цельный организм.

Конечно, какие-то процессы нам особо не понадобятся, но... Возникает резонный вопрос, если есть процессы, которые нам не понадобятся, для чего они тогда существуют в компании, которая занимается выпуском продукции или услуг? Просто существуют? Так не бывает. А если у кого-то и бывает, вывод очевиден.

Системность – очень важный подход. Системность, основанная на процессах и их взаимодействиях.

По моим наблюдениям, самые «сложные» взаимодействия возникают в связках:

Производство – логистика

Продажи – производство

Управление персоналом – производство

Снабжение – производство

Но, самая «прекрасная тройца» – **производство, логистика и продажи** почти везде и почти всегда находят поводы для возникновения большей части потерь. Я почти не встречала компаний, в которых бы в этих связках царили покой и порядок. Как правило, эти процессы словно «лебедь, рак и щука», стараются каждый доказать свою значимость.

Производство считает, что главнее его нет и быть не может, потому что именно производство то основное, на чем, собственно компания держится, и без него компании бы просто не существовало. Без производства не было бы **продукта**.

Продажи уверены, что производство просто выполняет то, что получает спрос, а именно их главенствующая роль этот спрос определить. Производство просто должно делать то, что им говорят. Без продаж не было бы **клиента**.

Логистика, особенно если при этом еще и есть подразделение складской логистики, уверена, что их важность и первостепенность в том, что они решают и управляют удовлетворенностью клиентов, а от этого зависит, теряет ли компания прибыль, или нет. Без логистики не было бы **удовлетворенного клиента**.

Продукт – клиент – удовлетворенный клиент. Если эта цепочка «работает», у компании все достаточно неплохо,

но, суть в том, что потери и снижение ценности это не только внешний клиент, именно поэтому мы с Вами и говорим о процессах.

Львиная доля потерь происходит внутри компании, это уже ни для кого не секрет, поэтому многие уже пошли к тому, что необходимо внедрять «бережливое производство» и этими потерями управлять.

Однако наша задача учесть ВСЕ потери и оценить все потенциальные риски. Если в процессе анализа выяснится, что, к примеру, производство вынужденно в плане управления персоналом, ресурсами, взаимодействий с техническими и технологическими службами уделять время отчетности и прочим процедурным вопросам, не имеющим ценности, это тоже издержки, и, работа с ними коснется не столько производства, а тех процессов, которые регламентируют работу других процессов компании, и, производства в том числе.

Достаточно много потерь происходит в офисных службах, что, в конечном итоге сказывается на производительности и снижению ценности ля компании в целом.

Так что, прежде чем заниматься издержками конкретно на производстве, необходимо оценить уровень процессного развития, на котором компания находится сейчас, а именно, ответить на следующие вопросы:

- определены ли процессы (с указанием входов, выходов, ресурсов);
- установлены ли ответственность и полномочия по про-

цессам;

- назначены ли критерии и методы оценки процессов (мониторинг и измерение, где это применимо);
- оцениваются ли риски и возможности для положительных изменений по процессам;
- четко ли прописано функциональное взаимодействие между процессами;
- осуществляется ли в компании практика кросс-функционального взаимодействия;
- назначены ли по процессам стратегические цели компании и установлены ли КРІ в соответствии с этими целями;
- оценка уровня стандартизации компании;
- разработана ли система минимизации потерь на несоответствия, учитывая стоимость устранения как несоответствий, так и соответствий (потому что, стоимость соответствия это тоже затраты, это предупреждения + оценка, а стоимость несоответствия это внутренние отказы, выявленные системой внутреннего контроля компании + внешние отказы, выявленные внешним потребителем);
- внедрена ли практика выявления коренных причин несоответствий и выражение их в количественном исполнении (включая затраты на качество).

Дать точный ответ на все эти вопросы сможет только оценочный внутренний аудит. Причем, не важно, есть ли в компании «официальная» система менеджмента качества, либо нет. Если сразу понятно, что подобного в компании нет,

«процессный подход» в руки, как говорить.

Мы не будем рассуждать как правильно и верно подходить к внедрению системы менеджмента качества, я уже обозначила, что сам стандарт ISO 9001 нас интересует только с точки зрения прекрасного подхода и методологии. Если этот вопрос Вам интереснее именно с практической точки зрения, рекомендую прочесть мою книгу «О, ISO! Менеджмент по качеству в России. Чему не учат на тренингах», на основе материалов которой разработан курс повышения квалификации для менеджеров по качеству в центре аккредитации и повышения квалификации УЦ «Форум» в Санкт – Петербурге.

Я напишу ниже, как быстро выделить процессы, чтобы потом заняться нужными нам продуктивными действиями. Если же процессы уже выделены и управляются в рамках процессного подхода, все равно прочитайте.

Потому что часто компании при просьбе показать схему взаимодействия процессов приносят огромную «простыню», при взгляде на которую становится понятно, что ничего не понятно, либо, схему с такой тщательной детализацией, что начинаются трястись руки и дергаться глаза...

Это для кого все делается? Кто в этом может разобраться, если даже черт и тот ногу сломит? Вопрос риторический, как выяснилось в процессе практики.

Процессный подход начинается с организационной структуры. Вообще, все начинается с организационной

структуры. Это первый и единственный документ, который у Вас должен просить внешний консультант или аудитор. Не отчеты, не цели, не внутренние нормативные документы, а именно ее.

Часто бывает, что организационная структура меняется в компании каждый день и четкого разделения административных и функциональных обязанностей сотрудников нет, но этот документ всегда присутствует в том или ином виде, и этот документ, по которому можно определить, какие департаменты и сотрудники в компании есть, хотя бы «на беглый взгляд».

Первое, с чего следует начать, это, конечно, оценить адекватность организационной структуры. Вы не представляете, сколько компаний переделывали орг. структуру не просто «на бумаге», но и делегировали и переподчинили после анализа «по факту» существующие департаменты. Потому что такое понятие как «конфликт интересов» очень важное понятие.

Поэтому, проверьте соответствие этого документа действительности (при помощи службы персонала, и «прогулки» по департаментам компании само собой), а дальше начните изучать и сразу выделяйте владельцев процессов. Сразу.

Это должны быть люди, которые имеют доступ к ресурсам и обладают необходимыми административными правами – принимать решения (вот здесь этот «конфликт интересов»

становится крайне важным). Если что-то произойдет не хорошее в том или ином департаменте, кто первый «получит по шапке»?

Правильно, руководитель или директор направления, именно он и есть тот, кто Вам нужен для работы. Даже если Вам кажется, что «да ну... где он, и где производство и издержки!»

Начните с того, что выделите основные процессы и выделите людей, которые будут являться их владельцами. Как правило, это четыре основные группы:

- основные процессы управления деятельностью компании;
- процессы управления ресурсами компании;
- процессы жизненного цикла продукции компании;
- процессы измерения, анализа и улучшения компании.

Мы не будем в этом закапываться и заниматься ликбезом, мы обязательно составим карту взаимодействия процессов компании, потому что этот документ необходим, но, позже. Сейчас же нам следует выделить Владельцев процессов.

Начните с главного и выпишите основных руководителей по основным направлениям, как правило, это:

- Генеральный директор (Управление компанией);
- Директор по персоналу (Управление человеческими ресурсами);
- Директор по качеству или Руководитель управления менеджментом качества (Менеджмент качества);

- Главный инженер (Управление ресурсами: метрологическое обеспечение, гл. энергетик, гл. механик, гл. архитектор и т.п.);
- Директор по производству (Управление жизненными циклами продукции);
- Директор или начальник управления по Безопасности и окружающей среде (Управление окружающей средой);
- Директор департамента IT (если есть);
- Директор по финансам (часто не включают, решать Вам, потому что отчетность у них своя);
- Главный юрист (Юридическое сопровождение);
- Директор по транспорту или Главный логист (Управление логистикой);
- Директор по закупкам (Управление закупками);
- Директор по продажам (Управление продажами);
- Директор по маркетингу (Управление маркетингом) (если подразделение маркетинга обособленно от продаж, выделяется в отдельный процесс, если нет – совместно, но. В любом случае, люди отвечают за эти процессы разные, обязательно учтите маркетинг с его личными KPI)

Помните, я написала в самом начале этой главы, что выделила связки процессов, в которых, как правило, возникает больше всего споров, недопониманий, и, как следствие – издержек?

Основная задача оценить точки взаимодействия и проанализировать риски, вытекающие из-за недостаточной инфор-

мированности, либо, взаимного (осознанного, в виду процедур и регламентов) «торможения» внутри этих цепочек.

Конфликт интересов часто это вопрос не процедурный, возникший в виду неверного позиционирования компанией процедурного фактора, а личностный. Люди просто друг другу не нравятся! Парадокс, но этот момент часто возникает тем самым камнем преткновения, который приводит к задержкам и издержкам.

Практика кросс – функционального взаимодействия здесь помогает, когда люди начинают осознавать по существу, что значит командная работа, и что все, что ни делается, делается на благо компании и упрощению работы, становится легче. Им не надо друг другу нравиться, чтобы делать работу хорошо.

Основные конфликты между производством и смежными процессами чаще всего возникают по причине того, что ключевые менеджеры уверены, что им мешают работать своими нововведениями. А это – прежде всего страх и не понимание сути нововведений. Плюс, еще один важный момент, я заменила однажды выражение «косяки» на «потенциальные возможности для улучшений».

Задача компании донести о каждого, что цель не в новомодности, а в изменениях, которые положительно скажутся на прибыли. Конечно, система менеджмента ставит во главу удовлетворенность клиента, но, при этом важно и умножить прибыль, а не работать в убыток, соблюдая все требования

потребителя.

Потому что именно от прибыли компании зависит благополучие ее сотрудников. Такая формулировка всегда всем понятна, в отличие от употребления таких лозунгов, какие часто употребляют применительно к потребителю.

Мы также обязательно поговорим о кросс-функциональном взаимодействии. Пока же, давайте уделим время процессам. Только то, что нам потребуется по факту.

Основные процессы управления деятельностью компании:

Что к ним относится? Процессы деятельности, подпадающие под непосредственное управление Руководства, включают в себя планирование, взаимоотношения с потребителями (используя входные данные от них и нацеленные на повышение удовлетворенности), Политику в области качества (если внедрена система менеджмента качества), распределение ответственности, полномочий и обмен информацией, управление системой менеджментом качества, анализ системы, и, разработка эффективных мер по улучшению деятельности, бюджет компании.

Это, безусловно, «Управление компанией» (включая планирование, бюджет и анализ), «Управление менеджментом качества» (включая измерения и мониторинг), если в компа-

нии планируется к внедрению GMP¹ у Вас, безусловно, будут «смежные» документы и дополнительный процесс.

Генеральный директор анализирует и управляет бюджетами, его основная задача – увеличение прибыли компании или удержание бюджета, не выход за него, за счет внедрения эффективных мер контроля и улучшения деятельности.

Тема вовлеченности Высшего Руководства во многих компаниях актуальна, и, к сожалению, актуальна печально. В том смысле, что решение о том, что компании необходимо заняться издержками, улучшить операционную деятельность, внедрить практики по оценке рисков и т. п. часто принимается, но потом должной поддержки не оказывается.

Кто-то же занимается внедрением этого всего, поиском узких мест и издержек, общается с командой менеджеров и координирует работу, чтобы на выходе получить конкретные мероприятия с конкретными сроками и ресурсами. И этому кому-то приходится зачастую очень несладко и сложно, особенно в психологическом аспекте. Не все компании с радостью реагируют на изменения. Не весь персонал с радостью готов перестраиваться!

Вот здесь вовлеченность генерального директора очень важна.

В бережливом производстве часто встречается термин

¹ GMP – Good Manufacturing Practice – Надлежащая производственная практика) – система норм, правил и указаний в отношении производства: лекарственных средств. Медицинских устройств. изделий диагностического назначения. продуктов питания. пищевых добавок. активных ингредиентов.

«лидер», необходимо во главе этого процесса поставить лидера. Сейчас очень много тренингов по прокачке лидерских качеств, целые трактаты по этому поводу написаны и продолжают писаться, но, если в двух словах и по существу:

«Когда менеджер говорит, люди понимают, как он важен для компании, когда говорит лидер, люди понимают, насколько они важны для компании.»

Система менеджмента качества четко и прямо говорит в стандарте о том, что руководство компании должно продемонстрировать лидерство посредством (я выделила самое важное, то, что нам потребуется):

- Принятия на себя ответственности за результативность;
- Продвижения процессного подхода и мышления, основанного на оценке рисков;
- Поощрения демонстрации лидерства на различных уровнях управления компанией.

Мы снова касаемся темы персонала, говорим о том, что именно люди внедряют систему, а не «лидеры» и их прекрасные презентации.

Так что, какими бы лидерскими качествами не обладал сотрудник, который будет возглавлять процесс по работе с издержками в компании, очень важно, чтобы Генеральный директор доносил своей вовлеченностью до всего персонала, что это – философия развития компании, а не просто прихоть в погоне за модными практиками. Что ему важны сотрудники и их помощь.

В одной компании, в которой я работала, сотрудники панически боялись приезда Генерального директора, потому что это означало лишь одно – раздача «люлей», его не особо волновало причинно-следственная связь, его волновали факты и результаты. Как в известном фильме, помните? «Меня не интересует, почему не сделано, меня интересует, что Вы сделали, чтобы этого избежать».

Так вот, если мы говорим об издержках, мы говорим не о причинах и виноватых в возникших «косяках», мы говорим о возможностях для снижения затрат и повышению ценности каждого действия. Страх у сотрудников быть не должно!

В процессы управления также часто включают процесс управления персоналом. Как так? Это же управление ресурсами? Почему нет, кто нам может запретить? Даже стандарт ISO 9001 не может, если идет речь о сертифицированной системе менеджмента.

Всеми любимый отдел кадров или управление персоналом играет очень важную роль в любой компании. Важнейший ресурс управляется здесь и важно иметь хорошие отношения со всеми сотрудниками компании, а с этим подразделением в особенности.

Проблема отдачи персонала, на самом деле очень большая проблема, большая часть издержек возникает именно по вине персонала. Сотрудники халатно относятся к обязанностям, что ведет за собой переделки и потери, как правило,

в трех основных случаях:

1 Люди **в самом деле** не понимают, что именно от них хотят. Особенно в тех случаях, когда компания платить большие зарплаты сотрудникам высокой квалификации не может, и, набирает персонал низкой квалификации с особенным «социальным акцентом». Здесь важно уделять внимание стандартизации, SOP должны не просто быть, а быть короткими, четкими и очень понятными. Поразительно, но при подобных жалобах я часто встречалась с тем, что персонал работал с такими громоздкими методиками и инструкциями, что ничего удивительного. Визуализация и стандартизация!

2 Люди не мотивированы – «зачем я буду делать больше за свои копейки!?!». Здесь вопрос к корпоративной культуре и вовлечению генерального директора, работа процесса по управлению персоналом в плане мотиваций (не материальных) и постоянных обучений (подробнее в главе – Увлечение вовлеченностью).

3 Люди просто не хотят. Вот хоть ты тресни, не хотят и не будут они работать! Потому что они такие, потому что у них низкая квалификация, низкий социальный уровень, и на все инструкции и прочее они плевать хотели. В таких ситуациях работает «кнут» – все прекрасно понимают язык денег, независимо от статуса и воспитания. И, если компания не может и не хочет нанимать сотрудников более высокой культуры и квалификации, придется или наказывать

рублем, или, увольнять. Так кто тогда работать будет? Нет людей на это место! Ну, эта круговерть стала следствием того, что невнимание к корпоративной культуре и экономия на квалификации труда просто принесла свои логичные плоды. Пора что-то менять, значит.

Персонал само собой, необходимо постоянно обучать.

Управление обучением крайне важный аспект и необходимо понять, как ведутся записи, обновляются ли они, в каком виде они хранятся, и кто за это отвечает.

Если этого нет (сертификаты об обучении где-то есть, но никто не может их сразу найти, а записей о датах никто не ведет, а уж тем более, не занимается оценкой эффективности и не управляет записями по итогам всех обучений), повод, не отходя от места, назначить ответственное лицо и с ним на будущее контактировать по всем вопросам обучения.

Если есть в компании внутренние обучения сотрудников (а инструктажи, тренинги, как правило, сейчас есть в любой компании), важный вопрос – эффективность этих обучений как оценивается?

Если Вы собираетесь (а Вы собираетесь!) устраивать тренинг по вовлечению в систему управления издержками, либо, бережливое производство всех сотрудников компании, как Вы поймете, насколько полезной оказалась предоставленная Вами информация и как сотрудники ее восприняли (вовлеклись ли они)?

Самое простое это понять – анкетирование. Если форма опроса в компании уже существует, отлично, нет, придётся анкету разработать. Обязательно постарайтесь учесть и оценку тренера, и оценку тренингующихся, персонал сразу после тренинга заполнит форму анкеты и выставит оценку тренеру с комментариями, спустя время надо будет сделать опрос для всех, кто посещал тренинг и понять, насколько информация во всех закрепилась.

Стандарт по управлению обучением имеет большое значение с обязательной оценкой этого обучения! (подробнее в книге «Стандартизация. Чему не учат на тренингах». Речь в книге пойдет не об управлении документации и правильном написании документов разного уровня, а об адекватности подхода к стандартизации и о том, что в компании непременно должно присутствовать с точки зрения эффективного и продуктивного менеджмента).

На обучение персонала тратится масса ресурсов и необходимо понимать, что нуждается в корректировках и как часто сотрудники после прохождения тренингов делают ошибки в работе.

Это касается и тренингов, обязательных по безопасности к примеру, во многих компаниях ограничиваются просто прочтением существующих техник безопасности и сдают номинальный экзамен, Вам необходимо оценить наличие записей и посмотреть, как такие тренинги планируются (они делятся на плановые и внеплановые, и каждый вид должен

быть задокументирован).

По этому процессу должен быть указан метод оценки эффективности обучения, основная информация по планированию, управлению и вовлеченности. Про вовлеченность персонала мы поговорим в отдельной главе. Этот процесс нам крайне интересен еще и потому что он определяет коммуникации.

Что такое отлаженные коммуникации? Это когда сотрудники понимают предмет информации, понимают **кто, кому, когда и как** должен этот предмет донести.

В отношении издержек этот момент нам будет крайне интересен, потому что Вы не представляете, сколько времени, а зачастую и денег, теряется на не выстроенных коммуникациях. А почему это главный процесс по управлению персоналом, а не по стандартизации деятельности, например?

Потому что задача стандарта установить кто, что, кому и как, но, задача процесса по управлению персоналом (в том числе), подготовить персонал так, чтобы в силу квалификации и компетенции не возникало «пробелов» с пониманием и усвоением этой стандартизированной информации с вопросом **зачем?**

Мы снова приходим к вопросу обучения. Обучение это не только тренинги и внешние обучения, это и вовлечение персонала в действующие процедурные моменты компании, а также, обязательная оценка.

Я вынесла основные важные моменты о персонале, вовле-

ченности и оценке в отдельную главу, пока, давайте вернемся к процессам.

Мы только что обсудили процессы управления, которые занимаются бюджетами и общей стратегией развития компании, это крайне важные процессы, и, их взаимодействие с производством – один из ключевых аспектов по обнаружению «узких мест» и управления издержками. Потому что издержки это всегда – деньги. А деньги это всегда – бюджет.

Процессы управления ресурсами:

Что за департаменты управляют в компании, как правило, ресурсами? Это «Закупки», это департамент IT сопровождения и все инженерные службы, которые занимаются ресурсами – обеспечивают производство и другие процессы всем необходимым для эффективной работы, это человеческие ресурсы. Да, Вы можете включить Управление персоналом сюда, это Ваше право.

По сути, люди это «главный ресурс», нас больше волнует не сама табличка с процессами, а кросс-функциональные взаимодействия между ними. Но, для начала эту схему необходимо составить.

В части определения «узких мест» процессы управления ресурсами играют важную роль. Потому что мы будем говорить и об инфраструктуре, и о ресурсах, которые попадают в компанию от внешних поставщиков, а это часто выступает

источников довольно больших издержек.

Возможности использования внутренних ресурсов должны быть рассмотрены в совокупности с ограничениями, особенно это касается энерго ресурсов, воды, отопления, много потерь «вылезают» при аудите потребления департаментами компании этих ресурсов, например. И, нас интересует не просто «план» и «факт» потребления, нас интересуют аналитические исследования путей поступления этих ресурсов, чтобы учесть совершенно все потери.

Информация и документация – это тоже ресурс, даже если в компании внедрена система электронного документооборота (далее – СЭД), это не значит, что проблема с потерями в коммуникациях «закрыта».

Зачастую, напротив, много времени и ненужных перемещений происходит именно в СЭД, не взирая на то, что удобный интерфейс ставит своей главной задачей экономить время и передачу информации сразу тому, кому надо.

Факторы производственной среды являются очень ценным ресурсом, потому что от них напрямую зависит мотивация персонала (мы говорим сейчас не о лозунгах, процедурах, оценках и т. п. что часто компании используют для повышения тонуса этой самой мотивации, мы говорим о простых вещах, которые рядом с персоналом каждый день.

Это – **социальные факторы** ресурсов производственной среды (наличие в компании политики в отношении дискриминаций, например и сексуальных домогательств, дресс-

код, корпоративной культуры).

Это – **физические факторы** ресурсов, которые всегда должны получать внимание со стороны руководства (такие как температура помещений и офисов, влажность, освещение, радиационный контроль, санитарно-гигиеническое состояние, шум и т.п.).

Это – **физиологические факторы** ресурсов (наличие ДМС, либо, политики компании об обязательных ежегодных медосмотрах, как пример. Либо, иные «плюшки» компании, влияющие на комфортное физиологическое состояние – кофе, печенье, санатории и прочее.).

Таким образом, процессы техники безопасности, управления окружающей средой, охраны труда, экологии, и т. п. обязательно должны быть выделены для дальнейшего анализа кросс-функционального взаимодействия с процессами производства.

Процессы жизненного цикла продукции:

Здесь все производственные процессы и процессы, которые имеют отношение к жизненному циклу – не забудьте про транспорт и логистику, продажи, если в компании есть собственная лаборатории по контролю качества продукции, по метрологическому контролю и обеспечению, экологическому, химическому или санитарному, их также в отдельный процесс (даже если аккредитованы, лаборатории не живут

собственной жизнью, у них просто свои дополнительные меры по контролю и управлению).

Здесь мы снова видим нашу «прекрасную троицу» – продажи – производство-логистика.

Да, я рекомендую все эти процессы включать именно в этот сегмент «процессы жизненного цикла продукции», как бы что о себе кто из них не думал.

И, давайте немного поговорим о продажах и маркетинге, чтобы в голове установилась «правильная» картинка. До этого момента слово «маркетинг» у нас еще не звучало, звучало «продажи», но, связка процессов «маркетинг – продажи» это крайне важная коллаборация.

Задача продаж – продавать. Больше ничего. И меньше ничего. Это колоссально сложная работа, заинтересовать потребителя вербально или не вербально.

Как бы грубо не звучало, но с плохими рекламными материалами и отличной харизмой, и приятной внешностью менеджер по продажам может больше, чем обладающим отличными материалами и отсутствием вербальных коммуникаций и приятности во внешности. Даже если торговый представитель и закончил с десятков курсов ведения переговоров. Современные тренинги для менеджеров по продажам давно оставляют желать лучшего, достаточно обратить внимание на тактику проведения переговоров с клиентами, все чаще это – агрессивно и не приятно, навязчиво.

Однажды у меня была личная ситуация, когда позвонил

мой оператор связи, и, послушав менеджера, я не вытерпела и закричала «Ну кто же Вас научил так бездарно продавать!» Молодой человек сначала замолчал, но, потом мы с ним проговорили довольно длительное время. Выводы у меня были не утешительные.

Продажи – это лицо компании. Это то, что должно быть опрятно, приятно при любых обстоятельствах и с любыми клиентами. Это служба, которая должна проходить самый жесточайший кастинг!

И не их задача думать над аналитическими отчетами и выискивать лучшие пути наступления, их задача – предлагать так, чтобы не возникло сомнений не купить. Они должны быть стрессо – устойчивы, приятны при любых обстоятельствах и крайне доброжелательны всегда. И со всеми.

Их надо беречь и чаще проводить тренинги по спокойствию и поднятию самооценки, а не захламлять мозг всякими модными штуками, меньше терминологии...

Старайтесь поначалу вообще специальных терминов избегать, чтобы не отпугивать от себя людей, это касается не только процесса «Управление продажами». Говорите простым и понятным языком. Продавец изучает и доводит до потребителя по разным каналам связи, используя весь свой опыт коммуникаций, не вдаваясь в аналитические исследования. Его задача – зафиксировать реакцию и передать маркетологу для корректировок и разработок дальнейших стратегий.

Что касается самих маркетологов, самые сильнейшие аналитики должны быть переведены в эту службу, это люди, интуиция которых и умение из деталей собирать потрясающие шедевры целого, незаменимы в каждой компании. Но их задачи никак не должны соприкасаться с умением продавать, чем часто «грешат» компании. Я сталкивалась с подобной «философией» компании – «продают у нас все!» Это неверный подход. Подобные стратегии убивают на корню концепцию развития продуктивного менеджмента с акцентом на персонал компании.

Мы подошли к тому, что процесс «Маркетинг» – это все же, **процесс управления**, в отличие от процесса продаж, который я всегда относила и отношу к процессам жизненного цикла продукции.

Маркетолог изучает конъюнктуру, оценивает конкурентов, занимается ценообразованием, выделяет сильные и слабые стороны, строит на них стратегию, выводит в итоге качества и свойства продукта, которые интересуют клиента и предоставляет их продавцу в виде презентаций, рекламных материалов, планирование фокус-групп, иного учебного материала, PR акции и компании также на нем, участие в имиджевых выставках и форумах.

Ключевое слово – стратегия. Это бюджет, это деньги, колоссальное количество денег, которые выделяются компанией на рекламу и анализ. Представляете себе, какие убытки несет компания, не верно определившая своего потребите-

ля, а главное, спрос на свои товары или услуги, которые обуславливаются многими факторами? Сейчас очень модно говорить о «болях» клиента, и, эти темы очень важны и продуктивны, если компания подходит к их решению «с умом».

Цикл PLAN-DO-CHECK-ACT безусловно, работает при тесном взаимодействии процессов «маркетинг-продажи», но, сегмент взаимодействия только на этапах отчетности.

От того и руководители направлений должно быть разными – хороший аналитик и хороший продавец – это разные люди. С разным складом ума, социальным и аналитическим отношением, их нельзя сравнивать, а тем более, «смешивать».

Если в компании, в которой эти два понятия существуют вместе, придется с этим жить, и просто грамотно отнестись к процессу аудиторирования для поиска дальнейших улучшений, но делить KPI и аудиторировать по разному для оценки «узких мест» будет необходимо, а главное – отдельно показывать процессы на карте взаимодействия процессов – тоже. Маркетинг в процессах управления, продажи в процессах жизненного цикла продукции.

Процессы измерения, анализа и улучшения:

Многие компании процессы измерения, анализа и улучшения и вовсе не выделяют, отдельно от остальных, а делают составной частью одного из процессов управления, и, это

их право. Важно не следовать процедурам, а следовать им по «здравому смыслу». Мне очень нравится как в стандартах серии ИСО МЭК говорится об этом, о том, что компания всегда должна руководствоваться, в первую очередь, «здравым смыслом».

Это аккредитованные и аттестованные лаборатории по метрологическому контролю обеспечению, экологическому, химическому, санитарному контролю, контролю качества продукции, процессы системы менеджмента качества, управления рисками, все те процессы, которые используют подходы и инструменты, позволяющие анализировать, систематизировать и, создавать базы данных для улучшений деятельности компании.

После выделения процессов необходимо их между собой увязать и представить их взаимодействие на документе, который, как правило, называется «Карта взаимодействия процессов», либо, «схема взаимодействия процессов», не суть.

Я уже немного по ней «прошла», и, неоднозначно намекнула на то, что эта схема должна быть **простой** и **читаемой**. Многие компании «рисуют» карту их взаимодействия на нескольких десятках листов, выделяют массу подпроцессов или субпроцессов, что делает документ нечитаемым и совершенно бесполезным! Для кого эта «ценная» информация?

Очень здорово, что используется ARIS, IDEF 0, но... Если

не выходит на первый взгляд разобрать, что к чему, эта практика не несет в себе никакой ценности, подумайте об этом. Это – не круто, если это не читаемо, не понятно и к этому предполагается прочесть дополнительную инструкцию по использованию.

Постарайтесь работать со схемой взаимодействия процессов, которая умещается на одном листе, нам важно из этой схемы понимать взаимодействие процессов разных уровней, понимание, кто есть кто в компании.

Понимать то, как процессы соотносятся между собой, можно использовать разные цвета, к примеру, во многих компаниях процессы управления представляют красными квадратами, процессы производства синими, процессы управления ресурсами – зелеными, процессы измерения, анализа и улучшения – желтыми.

Зачем расписывать это на Карте взаимодействия, если можно все прекрасно расписать в форме непосредственно самого процесса? (к каждому отдельному процессу своего рода «досье», с информацией о входах, выходах, ресурсах, суб-процессах и прочим).

Карта взаимодействия процессов – это наглядный, лаконичный и информативный документ, на котором видно основные процессы и их взаимодействие, зачем утяжелять информацией, которая если кому и нужна, может быть представлена совсем в другой документации?

Нас интересует только какие процессы есть и как они

между собой взаимосвязаны. Нас интересует **взаимодействие**.

Известный термин – кросс функциональное взаимодействие, если совсем упростить, кросс-функциональное взаимодействие – это когда люди из разных процессов занимаются решением общей задачи или проектом. Всегда в процессах есть те или иные места, в которых функции пересекаются

Почему среди процессов часто возникает недопонимание? К примеру, у производства с контролем качества, у продаж и производства, у маркетинга и продаж, у производства и логистики, у продаж и логистики, управлении персоналом и производства? Потому что нет четкого понимания кто чем занят по своей сути, и нет понимания, чем это занятие другого подразделения важнее, и нет желания в этом разбираться.

Мне запомнился один момент, связанный с внешней инспекцией, на которой присутствовали все владельцы процессов компании. В процессе беседы коллеги стали отвечать друг за друга, что сильно удивило проверяющую сторону. Однако, ничего удивительного не было – кросс-функциональное взаимодействие в действии.

Оно касается не только владельцев процессов, само собой, а координации деятельности сотрудников всех подразделений компании, что является одним из ключевых принципов методологии Кайдзен – поощрение такого взаимодействия делает вовлеченность и обмен информацией проще, иначе

говоря, «сносит высокие стены» между сотрудниками на пути достижения общих стратегических целей компании.

Сотрудники перестают натягивать одеяло на себя, и, взаимодействуют. Подробнее об этом в главе о вовлеченности персонала.

После того, как с процессами разобрались, привели в порядок организационную структуру компании, нам необходимо оценить, на каком уровне компания находится сейчас. Мы проведем **оценочный аудит**.

В качестве критериев выступает... А ничего не выступает, представьте себе. **Наша задача проверить все, что есть.**

Потом мы будем касаться обсуждения необходимых ресурсов, кросс-взаимодействия и стандартизации (процедурные вопросы), оценки рисков и существующих издержек в компании, выделению «узких мест» но, сначала мы собираем все, что есть. По каждому процессу. В конце этой главы я привела примерную форму.

Оценочный аудит процессов

В процессе оценочного аудита после выделения и создания читаемой схемы процессов, нам важно будет в плане управления издержками обратить внимание на следующее

1 Документация

Фактически все потери начинаются с излишней регламентирующей внутренней нормативной документации, как правило, это:

- отчеты, не требуемые законодательно или в рамках компании;
- отчеты, не нацеленные на снижение потерь, повышение эффективности деятельности компании;
- отчеты, не влияющие на процессы, связанные с производством и качеством продукции или услуг.

Что должно быть по факту?

А по факту берете ВСЕ существующие записи, и, анализируете их.

Задача оценить необходимость наличия этого документа (если сотрудник ведет отчеты и таблицы «для себя» – вопрос, зачем он тратит на это время? Если сотрудник ведет отчеты по внутренней процедуре, которая не является обязательной, и, своими результатами не оказывает влия-

ние на принятие решений касательно процессов жизненного цикла продукции, вопрос, зачем он тратит на это время?). Речь **обо всех** записях!

Обязательно обращайтесь внимание на то, что часто сами сотрудники ведут удобные таблицы и графики, которые придумали сами, из них вписывая данные в кучу обязательных отчетов и форм записей, это позволяет им экономить время и систематизировать информацию – **вот такие моменты нуждаются во внимании.**

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.