

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ СЕРВИСА

Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова

Тольяттинский государственный институт сервиса

Статья посвящена вопросам совершенствования процессов в системе управления. Рассмотрены этапы разработки системы показателей, а также требования к ним. Для построения эффективной системы управления процессами предлагается ряд функций. Авторы справедливо замечают, что для применения на практике системного подхода необходимо анализировать сегодняшнее состояние системы управления, взаимодействие между подразделениями и обеспечить функционирование процессов в ней.

В последнее десятилетие социальные, политические, технологические, экономические перемены буквально бомбардируют предприятия сферы сервиса. В этих условиях наиболее фундаментальной и трудной задачей руководства становится умение управлять в условиях постоянных и динамичных перемен. Дело в том, что перемены — это одновременно и трудности, и новые возможности. Перемены всегда означают возможности для тех, кто их видит. Да, они стали более сложными и быстрыми, чем прежде, но есть и мощная сила, способная решить все проблемы, — хорошо управляемая команда, имеющая целевые ориентиры и не отступающая от них.

В современных условиях мы рассматриваем три необходимых элемента системы управления на предприятиях сферы сервиса, ориентированных на управление.

1 — подсистема стратегического управления (включается в процесс управления предприятием);

2 — подсистема процессного управления (строится для сети процессов предприятия);

3 — подсистема мотивации, ориентированная на улучшение показателей процессов (интегрируется в процессы).

В процессе управления руководитель обеспечивает выполнение стратегических целей предприятия сферы сервиса, которые количественно выражены набором измеримых показателей и критериев их достижения. Естественно, что для высшего менеджмента эти показатели должны быть в достаточной степени укрупненными.

Заметим, что стратегические цели предприятия сферы сервиса должны быть измерены при помощи мотивации управления количественных показателей. Важно, чтобы показатели достижения стратегических целей предприятия сферы сервиса детализировались в привязке к конкретным процессам, которые охватывают всю деятельность предприятия. Достижение целевых значений показателей обеспечивает система управления бизнес-процессами, основанная на реализации циклов непрерывного улучшения. Эта система основана на рутинной, регламентированной работе владельцев процессов по улучшению деятельности, обеспечивающей достижение поставленных целей предприятия. Опыт показывает, что при отсутствии четких стратегических целей на предприятии сферы сервиса и показа-

телей для их измерения бывает сложно разрабатывать показатели по каждому отдельному процессу. Дело в том, что владельцы процессов в этом случае не имеют каких-либо ориентиров для определения показателей оценки своих процессов. Это приводит к тому, что выбираются наиболее легкие для достижения, часто формальные показатели. В такой ситуации ни служба управления, ни другие подразделения не могут реально обосновать выбор показателей оценки процессов, выгодных для предприятия в целом.

Работа по улучшению процессов должна мотивироваться при помощи соответствующей системы материальной заинтересованности, причем важно, что непосредственным источником финансовых ресурсов поощрения является экономический эффект от мероприятий по улучшению процессов. Отсутствие системы мотивации приводит к тому, что улучшение процессов приходится обеспечивать жесткими административными мерами, что при данном подходе неприемлемо. Более того, мы рассматриваем лидерство руководителей и активное участие персонала в работе по анализу и улучшению процессов в качестве необходимых составляющих успеха внедрения процессной системы управления.

В рамках данного подхода, на наш взгляд, должен быть выполнен ряд шагов:

1. Определить сеть процессов, охватывающих всю деятельность предприятия сферы сервиса.

2. Для каждого процесса назначить ответственного специалиста.

3. Разработать документацию, регламентирующую процессы (при этом степень детализации процессов и соответствующих документов определяется принципом управленческой целесообразности).

4. Установить стратегические цели предприятия, показатели и целевые значения; на основе этих показателей верхнего уровня определить показатели процессов.

5. Обеспечить управление каждым процессом на основе требований процессного подхода.

6. Детально разработать и задокументировать процесс управления предприятием, обязательно включить в него функции по стратегическому планированию и управлению на основе системы показателей.

Дополнительно к перечисленным шагам после достаточно длительного периода работы должна быть создана система мотивации, ориентированная на улучшение процессов.

Важнейшим элементом системы управления процессами стали показатели оценки, которые в соответствии с требованиями стандартов ИСО серии 9000:2000 включают три группы показателей:

- процесса;
- продукта процесса;
- показатели удовлетворенности клиентов процесса.

При разработке системы показателей необходимо, по нашему мнению, помнить о следующих требованиях, которым они должны удовлетворять:

- однозначная связь со стратегическими показателями предприятия (увязка с верхним уровнем);
- «прозрачность» для руководителей предприятия;
- удобство для владельцев процессов, управляющих своими процессами на основе этих показателей;
- понятность персоналу, выполняющему процесс;
- измеримость.

Таким образом, можно утверждать, что для построения эффективной системы управления процессами на предприятии сферы сервиса, на наш взгляд, необходимо:

- лидерство руководства предприятия;
- координация работ основных участников преобразований;
- обучение всего персонала, включая руководство;
- командная работа всех подразделений предприятия;
- составление и соблюдение плана разработки и внедрения системы управления бизнес-процессами;
- создание системы показателей, адекватно отражающих ход и результат деятельности процессов;
- создание четко действующего механизма управления по обратным связям, включая контроль за исполнением и эффективностью принятых решений на всех уровнях управления предприятием.

Большое число статей, выступлений на конференциях и других материалов создали определенное информационное поле, в котором возможно встретить самые разные трактовки процессного подхода. Однако в этом многообразии, по нашему мнению, можно выделить следующее понимание процессного подхода к управлению предприятием. Оно основано на комплексном, системном рассмотрении деятельности предприятия как совокупности процессов, разработке системы управления процессами с использованием принципов международных стандартов ИСО серии 9000:2000. Следует отметить, что, будем называть его системным подходом к выделению процессов предприятия (что соответствует требованиям ИСО 9001:2000), он базируется на следующих основных положениях:

- определении процессного и системного подходов применительно к предприятию;
- определении процесса (бизнес-процесса) предприятия;
- понимании шагов, необходимых для внедрения процессного подхода на предприятии;
- определении сети (системы) взаимосвязанных процессов предприятия.

По существу, на основе правильного концептуального определения процесса можно построить фундамент системы процессного управления предприятием сферы сервиса. Руководствуясь определением, приведенным в стандарте ИСО 9000:2000, понимаем процесс как устойчивую, целенаправленную совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Применение системы взаимосвязанных процессов для управления деятельностью и ресурсами предприятия может называться процессным подходом. Такое определение процессного подхода в стандарте ИСО 9001:2000, очевидно, несколько ограничено, поскольку не включает понятия технологии управления процессом. К сожалению, технологию управления процессом невозможно охарактеризовать двумя-тремя словами. Необходимо описать шаги, выполнение которых обеспечивает внедрение системы процессного управления. Согласно ИСО 9001:2000, предприятие должно:

- определять процессы, необходимые для системы управления, и их применение внутри предприятия;
- определять последовательность и взаимодействие этих процессов;
- определять критерии и методы, необходимые для обеспечения уверенности в том, что как сами эти процессы, так и управление ими результативны;
- обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки этих процессов и их мониторинга;
- осуществлять мониторинг, измерение и анализ этих процессов;
- принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

Реальность процессов достигается путем привязки сети (системы) процессов к функциональным подразделениям предприятия. Кроме того, если предприятие успешно функционирует, присутствует на рынке, значит, его процессы в достаточной степени результативны и эффективны. Вопрос лишь в том, обеспечит ли существующая система управления устойчивое, в заданной владельцами степени рентабельное функционирование предприятия в определенной перспективе. Если нет, то нужно что-то менять, причем в первую очередь в системе управления. Процессный подход в данном случае является базовым средством в наборе важнейших инструментов, которые может использовать руководитель, планируя реорганизацию системы управления.

В рассматриваемом понимании процессного подхода к управлению наличие владельца процесса, обладающего ресурсами, является важнейшим необходимым условием.

Таким образом, подводя итог всему, что было сказано выше, следует отметить, что для применения на практике системного подхода к выделению процессов на предприятиях сферы сервиса и поставленных стратегических целей необходимо проанализировать реальный уровень развития управления предприятием; состояние взаимодействия между подразделениями; корпоративной культуры и на основании этого обеспечить функционирование эффективной системы в процессе управления на предприятиях сферы сервиса.