

# Облегченная упрощенная методика составления карты-схемы Системы основного процесса бизнес-организации малого и среднего бизнеса

**Эта методика — самый мощный лайфхак менеджмента, который сохраняется в секрете успешными бизнесменами.**

Методика должна давать порядок и способы описания по следующим областям:

1. Граница системы, и переход через границу
2. Состав разбиения (подпроцессы)
3. Связи между подпроцессами
4. Механизмы выполнения подпроцессов.

Эта методика основывается на принципах построения этих карт в соответствии с философией Деминга.

Цели и задачи этой статьи следующие:

- привлечь внимание к возможностям использования процессных карт;
- определить методы и способы построения карт;
- стимулировать использование карт как инструмента управления в малом бизнесе, раскрыв их преимущества для всех владельцев и директоров;
- привлечь каждого, и в особенности менеджмент, к пониманию и улучшению процессов; а также
- дать реальные примеры использования этого инструмента.

---

## Содержание

Предисловие

Что такое карта процесса?

- Важность построения карт процессов
- Построение карт в контексте учения Деминга
- Построение процессных карт для понимания текущего состояния процесса и его характеристик
- Построение процессных карт и непрерывные улучшения

"Зачем мне это нужно?"

Карты процессов и их построение

- Типы процессных карт
- Важные моменты перед построением карт процессов
- Подготовка
- Основные условные обозначения
- Общие замечания по построению процессных карт
- Построение процессных карт
- Блок-схема процесса
- Структурированная потоковая диаграмма
- Другие полезные символы

Получение знаний для проведения улучшений

Что мы узнали?

Что нужно и что нельзя

Эпилог

## Что такое карта процесса?

Карта процесса – это схема последовательности событий, действий, заданий и решений, которые в ходе процесса преобразуют входы в выходы. На этих схемах используется небольшое количество стандартных символов и условных обозначений, которые помогают понимать и передавать информацию.

Процессные карты давно стали привычным инструментом для инженеров-химиков, технологов и инженеров по организации производства, а также программистов. Однако, в настоящее время они все чаще используются во всех видах коммерческой деятельности, промышленности и в сфере услуг.

### Важность построения карт процессов

В одной из работ, д-р Деминг заявляет, что "Современный лидер должен создать теорию, соответствующую современному миру, и на основе этой теории должен разработать соответствующую систему управления. Почему? Потому, что без теории нет научения, и потому нет улучшения – только переключивания вещей с места на место. Нужная ему теория – это знания о системе, и том, как ее оптимизировать."

В книге *The New Economics for Industry, Government, Education*, он продолжает утверждать, что предложенная им схема процессов была

"... той искрой, которая в 1950-м и в последующие годы в корне изменила Японию. Она наглядно показала высшему руководству и инженерам систему производства. У японцев было знание, огромное знание, но оно было разрозненное и несогласованное. Эта схема направила их знание и усилия в сторону системы производства, поставила их в зависимость от рынка – т.е., от спрогнозированных нужд потребителей. Результаты этого известны во всем мире.

Эта простая схема красовалась на доске на каждой конференции с участием высшего руководства, начиная с 1950-го года и далее."

Вот насколько важна концепция потоковой диаграммы деятельности, системы Основного процесса.

По словам д-ра Деминга, эта «реальная» схема организации...

"... показывает работникам, в чем состоит их работа, как, будучи частью одной системы, им нужно взаимодействовать друг с другом. Из этой схемы каждый может

увидеть, в чем состоит его работа, и как его работа вписывается в работу других в этой системе. "

Другая статья констатирует: "Хотя очевидно, что для контроля за процессом нам сначала необходимо этот процесс понимать, многие компании все еще стремятся решать проблемы и улучшать процессы без осознания того, насколько важно построить карту процесса в качестве первого шага."

Люди, работающие в процессе и над ним, должны его понимать. Как много раз повторяется в статье, с помощью диаграмм они "начинают им управлять – вместо того, чтобы быть его жертвой".

Данная методика позволяет даже малой компании создать свою карту Основного процесса.

Часто приводятся слова д-ра Майрона Трайбуса (Myron Tribus), известного сторонника подхода Деминга к управлению, который говорил:

"Люди работают в системе. Работа менеджеров заключается в том, чтобы работать над системой для её непрерывного улучшения с их помощью."

Поэтому неудивительно, что д-р Трайбус является преданным поклонником процессных карт.

## **Построение процессных карт в контексте учения Деминга**

Именно оптимизация систем для производства, поставленного в зависимость от нужд потребителей, лежала в основе японского чуда.

Деминг определяет "систему" следующим образом:

"Система – это совокупность взаимозависимых компонентов, которые функционируют совместно, чтобы добиться выполнения цели этой системы."

Это лишь одно из определений понятия системы. Поскольку системы являются природным фактором, то давать определение — дело неблагодарное. По мере многократного нахождения систем вокруг вы для себя сформулируете своё собственное понятие Системы.

Многие специалисты без устали повторяют, что "Самый легкий и самый лучший способ понять процесс – это представить его в виде рисунка. Это как раз то, чем является построение процессных карт."

Процессная карта представляет процесс в виде «потока» или «цепи» заданий и решений. Такое наглядное представление

- описывает поток материалов, информации и документации;
- представляет различные задания, содержащиеся в этом процессе;
- показывает, что эти задания преобразуют входы в выходы;
- указывает на решения, которые следует принимать по ходу этой цепи;

- демонстрирует важные взаимоотношения и взаимозависимость между этапами процесса; и
- напоминает нам, что прочность цепи зависит от ее самого слабого звена.

Поскольку большинство процессных цепочек используемых для создания продукта или услуги для конечного клиента пересекают границы между отделами или функциями, их предназначение значительно шире, чем у обычных иерархических организационных схем. Упор делается на том, чтобы удовлетворить покупателя, а не на том, чтобы просто порадовать босса. Поэтому такие схемы являются ключом к развитию правильного понимания того, где, каким образом и действительно ли каждое звено добавляет ценность в пределах этой цепи. Становится гораздо легче определить границы между заданиями, облегчается общее понимание процесса, и в результате работники видят, где и как они вносят свой вклад в осуществление цели процесса. Далее,

"Процессная карта также помогает нам предсказывать, какие компоненты системы и в какой степени будут подвергаться воздействию в результате предложенного изменения в одном или более компонентов".

### **Построение процессных карт для понимания текущего состояния процесса бизнеса и его характеристик**

Джон Бур (John Burr) подводит итог обоснованию построения процессных карт следующим образом:

"Короче говоря, самым важным преимуществом использования карт процессов, вероятно, является то, что все вовлеченные в этот процесс люди будут понимать его одинаковым образом. Такое понимание ведет к появлению более счастливых работников, которые могут влиять на свою судьбу, к более экономически выгодным процессам, меньшим потерям в административных функциях и лучшим отношениям потребитель-поставщик между отделами."

Таким образом, все работники могут разобраться и на самом деле понять свой процесс. Каждого просят описать "как мы это делаем – все как есть, без прикрас." Но такое может происходить только в организационной среде, в которой вслед за выявлением ошибок не последуют поиски виновных. Когда процесс представлен в виде схемы и проведено сравнение с воображаемым идеалом, то «сразу станут очевидными» следующие моменты:

- осложнения (те временные решения для «тушения пожара», которые, тем не менее, превратились в установленную практику);
- ранее скрытые проблемные точки; и
- разрыв цепи потребитель-поставщик.

Схемы процессов помогают идентифицировать «Ключевые Характеристики Качества» (Key Quality Characteristics - KQCs). KQCs – это те аспекты процесса, которые существенно влияют на его способность достигать своих целей. Высвечивая эти критические характеристики, мы способны устанавливать местонахождение

точек, в которых можем собирать наиболее ценные данные о переменных процесса. Такие данные, например, будут

- показывать, является ли процесс управляемым или нет, прежде чем мы будем делать попытки его улучшить; и
- показывать, являются ли попытки по улучшению успешными или нет.

Менеджерам, приверженным измерению результата (ибо это единственное, что они умеют делать), трудно представить себе измерение процесса – это особенно справедливо вне производственной среды, в офисных процессах. Но им придется переместить фокус своего внимания на измерение процесса, а диаграммы, как только что было отмечено, помогут им определить местонахождение лучших точек для мониторинга. Важнейшая цель состоит в том, чтобы добиться понимания процесса и, следовательно, быть в состоянии снизить в нем вариабельность.

## Построение карт процессов и непрерывные улучшения

(Этот пункт не стоит читать, когда вы только приступаете к осмыслению своего Основного процесса. Прочитайте его позже, когда вы повесили на стену карту, поругались с сотрудниками, и исчеркали её в поисках улучшений.)

"Использование карт процессов создает петлю обратной связи для постоянного улучшения продукции и услуг, а также непрерывного научения."

"Чтобы заставить процесс работать, поток материалов и информации от любой части системы должен соответствовать определённым требованиям для входов последующих стадий."

Теперь, когда определена роль основных элементов в процессе, а также выявлены возможные проблемные точки и осложнения, диаграмма помогает создать теорию его улучшения.

Во-первых, схема может помочь установить границы для деятельности по улучшению: на самом деле, они задаются границами процесса, т.е. точками, где начинается и где заканчивается наша картинка процесса.

Далее, она заставляет нас определить, какие части процесса являются избыточными, если он работает без сбоев. Какие действия не добавляют ценность, но становятся «нормой», после того, как мы несколько раз занимались тушением пожара? (Они составляют то, что иногда называется «скрытыми действиями».) Где находятся заторы и барьеры, которые препятствуют гладкому и эффективному протеканию процесса? Выявление такого «скрытого действия» помогает выработать общее понимание необходимости изменения. Сравнивая этот «все как есть, без прикрас» вариант схемы процесса с идеальным вариантом (при котором нет места «скрытым действиям»), мы можем оценить масштаб открывающихся возможностей улучшения.

## "Зачем мне это нужно?"

Посредством построения процессных карт менеджеры и/или владельцы процесса могут помочь себе и своим работникам

- узнавать намного больше о своих процессах, объединяя знания и совместно работая по их совершенствованию.

- решать, как выполнять свою работу качественно и согласованно без того, чтобы эти процедуры навязывались им сверху. Тогда они смогут испытывать радость от своей работы, а не чувствовать себя ее жертвами.
- отчетливо представлять себе разные типы изменений, которые могли бы привести к улучшениям.
- (например) осознать сложность и, как результат, рассмотреть варианты упрощения, снижая тем самым потери. Негативные стороны становятся отчетливо видны.
- обсуждать влияние характеристик процесса и, следовательно, лучше понимать, как можно было бы добиться улучшения.
- сфокусировать внимание на самых проблемных аспектах существующего процесса.
- обнаружить соответствующие точки измерения/контроля.
- понять природу вариабельности в процессе, избегая тем самым ненужного «вмешательства» в работу стабильного процесса.
- в качестве важнейшего предварительного мероприятия к попытке их улучшить, сделать свои процессы статистически управляемыми.
- эффективно планировать внедрение предлагаемых изменений.
- показать место своего процесса в общей системе; руководители и их работники должны трудиться совместно для формирования лучшей системы.
- видеть, как они взаимодействуют реализуют процессы и распознавать своих внутренних потребителей и поставщиков. Это должно привести к улучшенным взаимоотношениям – если организационная среда способствует этому, т.е., такой, в которой потребителей побуждают сообщать о своих нуждах и требованиях, а поставщиков поощряют на то, чтобы не только удовлетворить эти требования, но даже и превышать.
- информировать, легко и просто, все заинтересованные стороны, включая новичков, о природе и деталях всего процесса в целом.
- определять умения и навыки, необходимые для тех, кто принимает участие в данном процессе.
- разрабатывать и предоставлять учебные материалы, содержащие большее, чем обычно, количество иллюстративного материала и меньше слов.
- обновлять документацию о процессе и тем самым вносить ясность в использование «наилучшей практики», означающей улучшенные процедуры.

## Карты процессов и их построение

### Типы процессных карт

Хотя существует несколько типов карт, здесь мы остановимся только на одной, самой простой:

Потоковые диаграммы — в формате IDEF0. Это просто.

Блок-схема процесса IDEF0 просто устанавливает последовательность действий (включая процессы принятия решений) внутри какого-либо процесса. Обычно она не показывает, кто принимает участие в реализации того или иного этапа, но для удобства желательно добавить эту информацию. Это позволит впоследствии не терять время при переходе к написанию Положений о подразделениях.

## Важные моменты перед построением карт процессов

### Подготовка

а. Воспользуйтесь помощью тех, кто работает вместе с вами в процессе управления и вокруг него. Должны быть вовлечены все, перечисленные ниже:

- те, кто выполняет данную работу (например, ваши директор или заместители);
- поставщики данного процесса (доверенный лояльный поставщик вашей фирмы);
- потребители данного процесса (лояльный доверенный клиент); а также
- руководитель данного процесса (это можете быть вы сами).

Помните, что целью является улучшение, а не выявление козлов отпущения!

б. Хорошая помощь и содействие крайне важны для команды, работающей над построением схемы процесса. Вы можете привлечь стороннего хорошо подготовленного помощника для этой работы. Инструктор, руководящий работой группы (Фасилитатор, медиатор - тот, кто облегчает выполнение проекта)

- Следит за временем, распределяет его таким образом, чтобы обеспечить выполнение работы надлежащим образом;
- задает предметные вопросы и вопросы, направленные на выяснение всех фактов по теме;
- приучает думать и действовать последовательно и не забывать важного;
- добивается активного участия каждого; а также
- помогает разрешать конфликты.

с. Определите границы процесса. С чего начнется и чем он заканчивается? Каковы рамки нашего рассмотрения? Такое определение выделяет предмет исследования и позволяет спрогнозировать время, необходимое для завершения работы.

Для бизнеса границы процесса — это границы фирмы.



Наша организация, внешняя среда, и клиенты снаружи организации. Фирму отделяет от внешней среды граница фирмы. Фирма передает клиентам продукт. Клиент может быть индивидом, или фирмой.

Необходимо зафиксировать название или описание продукта, который фирма передает клиентам во внешней среде. На стрелке вы пишете название продукта. Внутри прямоугольника вы вписываете название вашей фирмы — и можно в

скобках приписать «Процесс формирования и предоставления продукта фирмы клиентам фирмы».

### **Фирма против «Клиентской системы». Передача продукта и получение вознаграждения.**

Что фирма передает клиенту? Фирма передает ему решение его проблемы. Вы должны знать его проблему, либо выдумать её. Другие бизнес-организации занимаются тем же самым, стараются угадать проблему вашего клиента, и решить ее. Они конкурируют с вами за внимание клиента, а не за его деньги.

Толковый словарь дает определение: «Продукт - предмет, являющийся результатом человеческого труда, деятельности». Продукт организации или компании — может быть описан в совокупности трех направлений: цена, качество, время (скорость, своевременность). Некоторые части могут быть пропущены. Впоследствии компания будет доопределять своё понимание продукта в рамках стратегического планирования, позиционирования продукта, маркетинга, и других процессов-инструментов инструментального ящика менеджмента. Если у вас в компании прямо сейчас есть какое-то название или описание продукта, используйте его. Если нет — не тратьте более 15 минут на формулирование своего названия или описания продукта. Позже вы сможете его улучшить.

Деятельность организаций имеет цели и ограничения. Цели, как правило, включают в себя предоставление некоего ожидаемого поведения и/или «продукта». «Продукт» «передается» от организации куда-то во внешнюю среду, обычно клиенту или его представителю (возможно, через посредство транспортного посредника). В момент «передачи» продукта он пересекает «границу» организации; перестает быть «внутри организации», и начинает быть «вовне организации».

Для того, чтобы выдать этот «продукт», организация осуществляет некую «деятельность». Эта деятельность, в свою очередь, получает целесообразность. Деятельность организации поддерживается деятельностью каких-то составных частей организации, хоть даже это будет один человек. Деятельность осуществляется «внутри» организации, а не вне её.

Результат, или продукт, — это ценность для клиента. Систему определяет продукт. Бизнес-организация предоставляет продукт (услугу, поведение). Определите свой продукт и свою границу.

Затем, описание продукта будет оказывать определяющее влияние на основной процесс.

d. При рассмотрении следуйте логике протекания процесса. Идите по всему процессу последовательно, задавая вопросы о том, как выполняется работа. Здесь целью является получить общее представление, без большого количества мелких деталей. Если оказывается, что трудно заставить работников думать последовательно, то на различных стадиях процесса вы можете задавать вопросы следующего типа:

- Что является входами в ваше задание, существенными для рассматриваемого процесса?

- Откуда приходит каждый вход? (ваш поставщик)
- Что вы с ним делаете?
- Куда вы отправляете выход вашего процесса? (ваш потребитель)
- Что является выходом вашего процесса? (Этот выход затем становится входом в следующую прямоугольник на схеме.)

е. Сделайте простой грубый набросок данного процесса (без большого количества деталей), представляя операции и точки принятия решений в такой последовательности, в которой они действительно происходят. Такой набросок должен показывать:

- кто что делает (название должности, а не имя работника);
- что сделано и когда;
- какие решения принимаются в ходе реализации процесса; а также
- какие возможные пути следуют из каждого решения.

#### Основные условные обозначения

Имеется большое количество различных символов для изображения на схемах разных типов этапов процесса. Здесь же мы остановимся на одном, которые я считаю особенно полезными, и достаточным для первого уровня зрелости управления организации. Вам пока не следует экспериментировать и выбирать те, которые представляются наиболее уместными для вашей организации. Этот один символ надо стандартизировать, чтобы все легко и быстро распознавали и признавали, что они означают, а также, что можно узнать с помощью представленных схем.

Эта наиболее важная форма рамок (прямоугольников):

- прямоугольник, представляет вид деятельности или задание.

Я использую этот символ, взятый из методики IDEF0 (легко находится в поиске в интернете). С его помощью можно легко описать процесс целиком и его границы. Например, приготовление борща:



Для рисования многоэтапных процессов, эти фигуры следует соединять стрелками, показывающими направление потока в процессе. Приведем простой пример. Процесс приготовления борща можно представить в детализированном виде следующим образом:

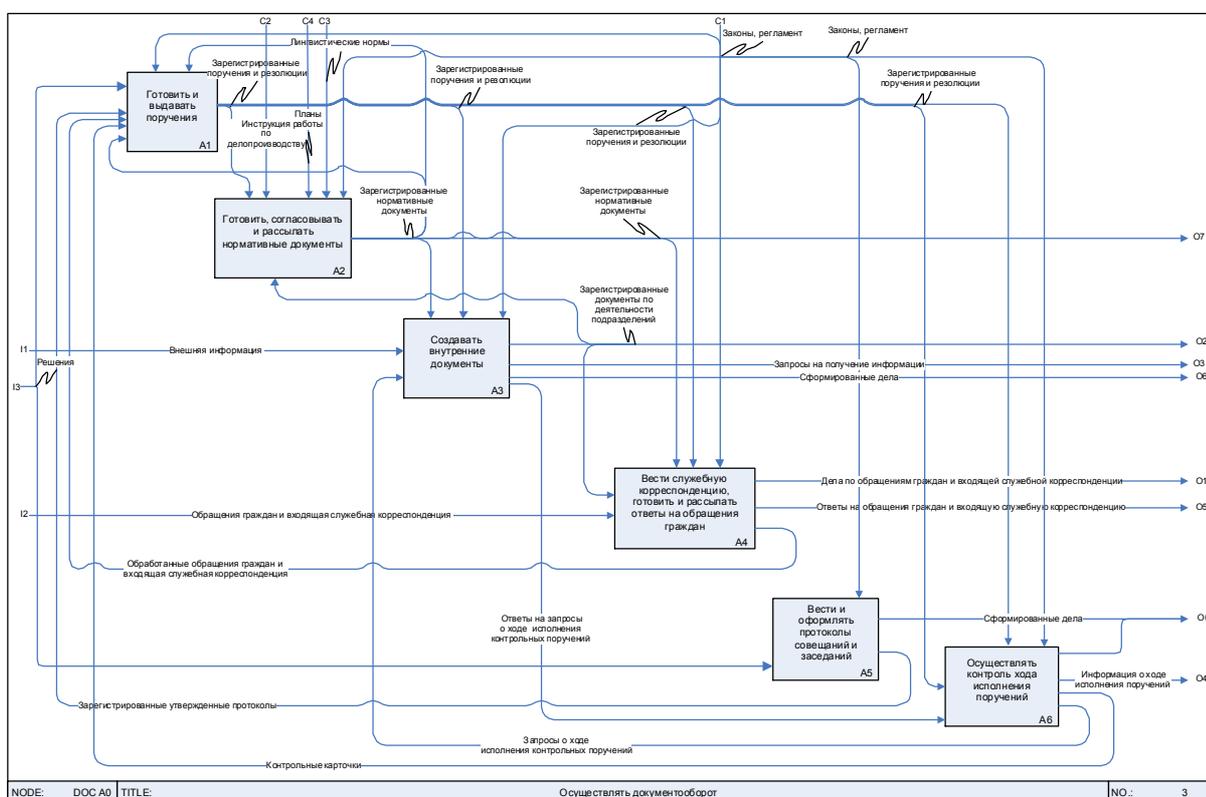


### Общие замечания по построению карт процессов

а. Для обсуждения схемы процесса, используйте клейкие листочки для заметок на большой белой доске в учебном классе или зале заседаний – или просто на стене! Клейкие листочки легко приклеиваются и отклеиваются и поэтому могут использоваться для изображения каждого шага, функции и т.д.; они облегчают перегруппировку вашей последовательности, пока в конце концов вы не останетесь довольны тем, что все сделали правильно.

б. Нарисуйте схему функционирования процесса так, как он на самом деле протекает (а не так, как вам бы хотелось, чтобы он протекал!).

с. Для облегчения ясного понимания всего процесса в целом не усложняйте схему. Не нужно пытаться сделать такое!:



e. Отведите на это достаточно времени; редко случается, что все получится за один раз. Но не откладывайте составление финальной версии «1.0» более чем на несколько дней. Лучше сделайте быстро, но не абсолютно совершенно, чем очень хорошо, но очень долго. Через неделю или месяц вы легко доработаете схему.

f. Оставьте схему на доске или на стене. Это даёт возможность дополнительно подумать над ней в промежутках между встречами и может привести к полезным результатам во время следующей встречи группы.

g. Продолжайте поступать, как указано в пункте f., пока не достигните консенсуса между всеми участниками. Редко случается, что блок-схему составляют за раз, без переделок.

h. Если нужно, можно использовать компьютер для аккуратного и постоянного документирования завершённой блок-схемы; компьютерная версия может использоваться для передачи тем, кто не участвует в работе, но заинтересован в ней. Однако, рисование схемы с помощью компьютера обычно очень сильно отвлекает от главной задачи — управления бизнесом.

## Построение процессных карт

### подпроцессы

Каждый шаг-подпроцесс представим в виде блока IDEF0.

У каждого подпроцесса найдём его выход (продукт).

Выход каждого подпроцесса поступает на вход следующего подпроцесса.

На вход каждого подпроцесса поступает выход предыдущего подпроцесса (или, для первого, внешнее событие).

Начнем с конца.

Выход последнего (предпоследнего) подпроцесса уже определен — это продукт фирмы.

Для каждого подпроцесса сделайте следующее. Сначала найдите и поймите, кто является клиентом процесса — люди, которые получают или используют продукт (результат) процесса.

Затем, с точки зрения клиента, определите все желаемые результаты процесса. Для последнего - крайнего справа подпроцесса — продукт или результат уже известен, вы его описали при описании взаимодействия вашей бизнес-организации с внешней средой. Будем считать, что для начала этого достаточно.

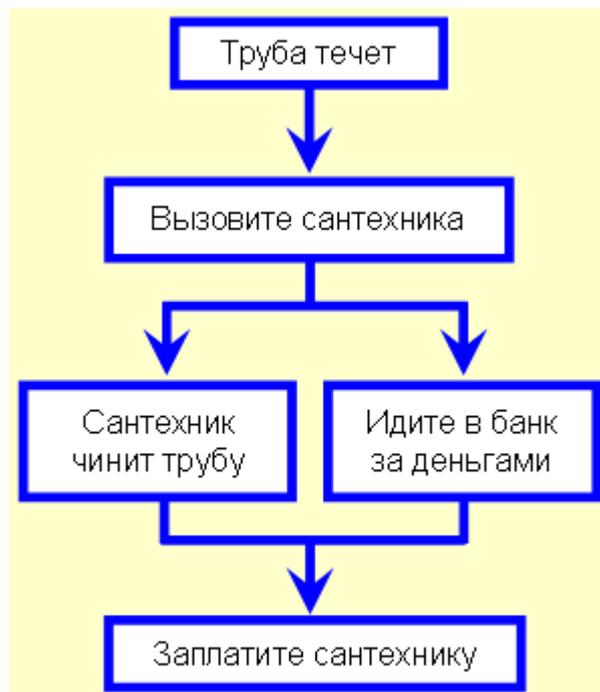
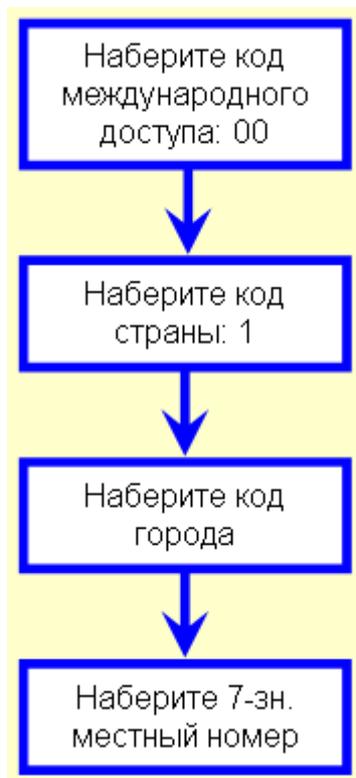
Определение качества Результата естественным образом подводит к формированию Метрик (показателей результативности и эффективности процесса), то есть ставит вопрос: как вы узнаете, что результат работы соответствует критериям качества, или нет? И как мы можем быть уверены, что вы продолжаете учиться в этом процессе, улучшаете его?

Вам может быть трудно думать о метриках, с самого начала. Предлагается для начала выбрать, какие один или два показателя будут наиболее полезными, и данные по которым можно легко собрать. На этих показателях и остановиться, для начала.

### Блок-схема процесса

а. При расположении элементов блок-схемы последовательность элементов соответствует протеканию процесса слева направо.

Для некоторых случаев, движение вниз будет более подходящим. Рассмотрите и попробуйте оба варианта.



б. После того, как вы продумали основные шаги процесса, представьте их в виде блок-схемы в последовательности выполнения, поначалу используя только лишь прямоугольник IDEF0 («задание»), соединенные линиями со стрелками для указания направления.

с. Кратко опишите каждое задание или решение в соответствующей ему рамке. Не экономьте слова. Будьте конкретны.

д. В простых процессах, которые включают в себя только последовательно выполняемые задачи, каждый блок -задача (за исключением первой и последней) обязательно будет иметь только один вход и один выход.

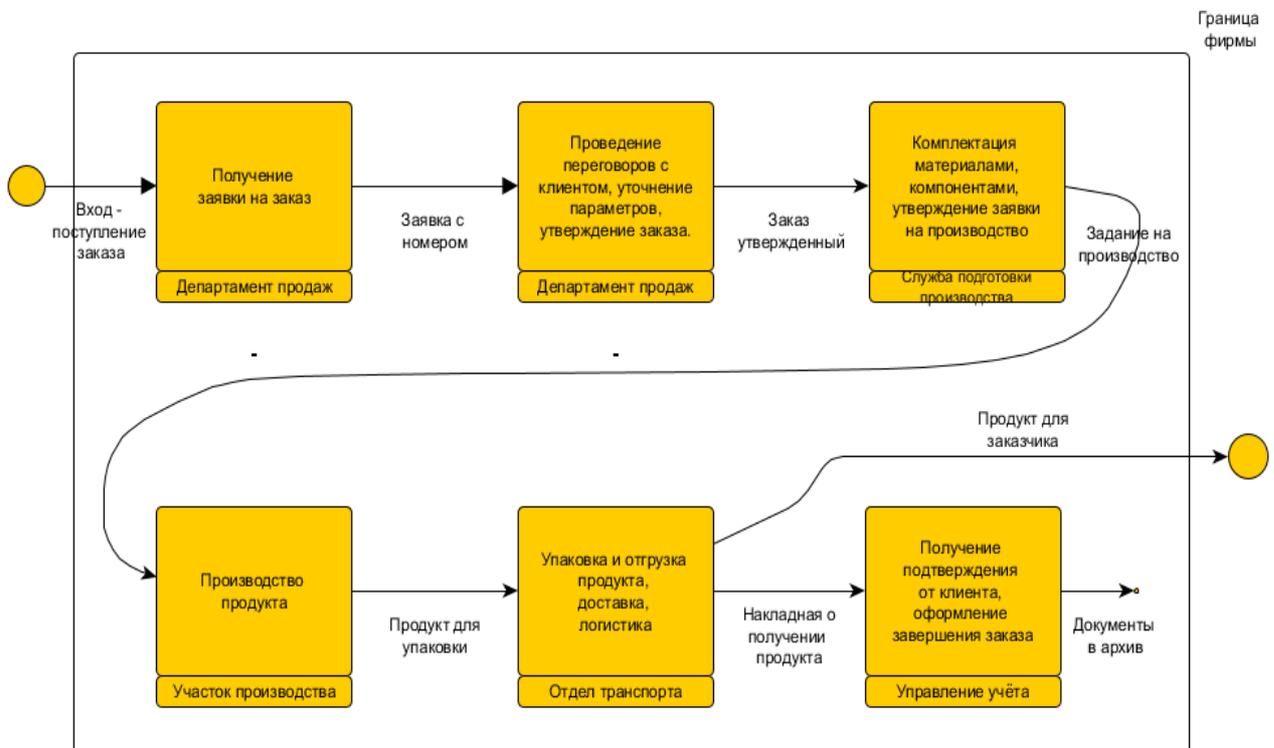
е. В более сложных структурах некоторые ветви блок-схемы могут функционировать одновременно («параллельно»), и такое явление будет инициироваться блоком, имеющим два или более выходов.

Практические советы:

- Составляйте, уточняйте, подтверждайте схемы с ответственными / участниками деятельности
  - Используйте подручные средства при составлении схемы, способствующие повышению эффективности работы в группе (подвесной блокнот, белая доска, самоклеющаяся бумага для записей)
  - Используйте язык, понятный ответственным / участникам деятельности
  - Создавайте схемы деятельности, а не организационных структур
  - Избегайте излишней детализации, особенно на схеме «как есть»
  - Избегайте составления схемы ради схемы, не ведущей к дальнейшему анализу и действиям
  - Не смешивайте понятия «как есть», «как должно быть», «как будет»
  - Никаких средств автоматизации!
- 
- Придерживайтесь метода моделирования, не изобретайте колесо
  - Не пытайтесь моделировать всё, слишком детальное моделирование отвлекает время, ведет к затратам и запутывает
  - Делайте модели проще - отразив существенные свойства, останавливайтесь
  - Придерживайтесь принципа равнозначности
  - Соблюдайте оптимальное количество объектов
  - Название процесса = Действие + Объект, над которым действие осуществляется

Для учебных целей приведем основной процесс бизнес-организации по производству изделий (например, из металла) на заказ.

Типичный основной процесс может включать изготовление продукта, его доставку заказчику-покупателю, завершающие процедуры, внутрифирменную подготовку к изготовлению заказа, общение с клиентом при получении заявки.



Проверьте составленную схему:

На непрерывность  
На полноту  
На непротиворечивость  
На адекватность процессу  
На соответствие стандарту  
На единство терминологии  
На различие входа и выхода («документы...»)

Не надо делать:

Не надо переусложнять.  
Не надо увлекаться сложными схемами.  
Не надо расширять фокус.  
Не надо охватывать «сразу всё».  
Не надо улучшать сразу.

## Получение знаний для проведения улучшений

Прежде чем пытаться получить знания при помощи карты процесса, полезно убедиться, что она отражает реально происходящее (помните: «все как есть, без прикрас!»), путем консультаций со всеми, кто занят в этом процессе. Это может быть нелегким делом, но является существенным этапом, поскольку

- те, кто участвовал в составлении блок-схемы, могут не знать всех деталей;
- поэтому они могли выдвигать неправильные предположения; а также
- действительно необходимо, чтобы все участники осознавали, что их вклады необходимы и приветствуются.

Теперь мы готовы посмотреть, чему может научить нас карта процесса. Такой этап обучения позволит нам лучше понять процесс с целью улучшения как его эффективности, так и его результативности. Вполне вероятно, что некоторые улучшения уже были выявлены и зарегистрированы в процессе составления блок-схемы, но приводимый ниже список вопросов поможет определить

- точки сбора информации, которые позволят нам лучше управлять процессом; а также
- другие возможности улучшений.

a. Оправдывает ли этот процесс надежды, которые мы на него возлагали?

b. Кто является основными «внутренними» поставщиками и потребителями, участвующими в данном процессе?

c. Дали ли потребители операциональное определение минимального качества, необходимого для каждой транзакции (Голос Потребителя)? Были ли эти Ключевые характеристики качества (КХК) согласованы с поставщиком?

d. Держат ли занятые в процессе люди указанные КХК в фокусе внимания при выполнении своих заданий?

e. Какой критически важный для эффективности тип вариабельности проявляется в ходе данного процесса? Регулярно ли собираются соответствующие данные? Если нет, то следует установить ключевые показатели процесса, имеющие отношение к удовлетворительному функционированию данного процесса, и наносить их значения на контрольные диаграммы. Карта процесса поможет определить местонахождение критически важных точек измерения.

f. Что является барьерами для хорошей качественной работы?

- Где легче всего начинаются неполадки?
- Имеются ли разногласия между потребителем и поставщиком в точках транзакции (вызванные, например, неподходящими методами, плохим обучением, концентрацией внимания на локальных показателях)?
- Все ли стороны, участвующие в принятии решения, понимают критически важные критерии?

g. Какие части процесса не добавляют ценность в его работу (например, переделки)? Вышеприведенные вопросы дадут много ориентиров для улучшения. Но давайте снова вспомним слова Майрона Трайбуса (Myron Tribus), который утверждает: "Люди работают в системе. Работа менеджеров состоит в том, чтобы работать над системой, для ее непрерывного улучшения, с их помощью."

Менеджмент должен возглавлять процесс улучшения, постоянно, а не как одноразовое действие.

Теперь, когда имеется некоторое понимание данного процесса, основное внимание следует уделять постоянному снижению вариабельности во многих аспектах его функционирования, добиваясь того, чтобы этот процесс удовлетворял и все больше превосходил нужды потребителя на каждом этапе.

## Что мы узнали?

Процессные карты являются первым шагом к пониманию процессов, и следовательно, к управлению ими и их улучшению. Они помогают осуществлять изменения структурированным образом и при наличии достаточной информацией, устраняя тем самым вред – даже хаос – вызываемый оптимизацией отдельных процессов, приводящей к мнимой оптимизации всей системы в целом (субоптимизации).

Карты процессов позволяют задействованным в процессах работникам лучше понимать свои собственные роли и роли всех других участников. Легко выявлять и КХК, и нежелательную сложность.

Карты процессов можно использовать как для работы с простыми процессами, так и со сложными процессами на макро (верхнем) уровне. При прочих равных, вероятно, наиболее полезными будут структурированные диаграммы, которые высвечивают взаимодействия между людьми, функциями, отделами и стадиями внутри процесса. Символы различных видов действий и принятия решения помогут вам описать большинство реализуемых задач.

## Что нужно и что нельзя делать

В этой заключительной части мы приводим подборку некоторых полезных рекомендаций, как старых, так и новых, относительно того, что делать можно, а чего следует избегать.

### Нужно...

1. ...поведением, процедурой, и практической деятельностью стимулировать поддержание атмосферы открытости. Если вы этого делать не будете, то не будете знать, что реально происходит; люди не будут сообщать вам о потенциальных недостатках, если будут чувствовать, что их же и сделают виноватыми.

2. ...строить схемы как можно более простыми. Очень легко поддаться искушению и отслеживать каждое отдельное усложнение. Вам нужно выявлять реальную сложность, но не за счет понимания общей структуры процесса. Для обозначения того, что где-то имеется дополнительная деталь, используйте блока с тенью; выделите ей внимание на более поздних стадиях вашего исследования.

3. ...задавать много объективных вопросов приводимого ниже типа, поскольку не все мыслят методично при исследовании того, что происходит. В этом может помочь хороший инструктор, консультант или наставник.

- Что происходит в начале?
- Как туда попадает то, что на входе?
- Откуда приходит услуга/материал?
- Кто обеспечивает этот вход?
- Как вы решаете, что произойдет затем?
- Что произойдет, если решением будет ДА?
- Что произойдет, если решением будет НЕТ?
- Кто принимает это решение?
- Какие тесты выполняются на этой стадии?
- Что происходит в результате этих тестов, проверок и т.д.?
- Что еще вы теперь предпринимаете?
- Когда это происходит?
- Что здесь можно измерять?
- Куда направляется этот результат?

Вероятно, вопрос, начинающийся с почему?, здесь не очень уместен: он может приводить к оборонительной реакции со стороны отвечающего.

4. ...вовлекать представителей всех функций, занятых в процессе, для которого строится схема

5. ...давать время на размышление; редко бывает достаточно одного собрания. Вывешивайте карты процессов на общее обозрение.

6. ...на блок-схемах используйте те символы, которые имеют смысл для вас. Но для облегчения коммуникации в пределах вашей организации сделайте их местным стандартом.

7. ...фокусируйте внимание на том, «Кто являются потребителями?» рассматриваемых процессов.

8. ...пользоваться клейкими листочками. В ходе исследования процесса каждую функцию и шаг (задание, решение и т.д.) можно представить листочком. Прежде чем

перенести вашу работу на бумагу, вы можете прояснить последовательность шагов или потока через функциональные границы при помощи использования большого пространства (белой доски, стены).

9. ...стараться поддерживать движение общего потока сверху вниз.

11. ...внутри соответствующего блока лаконично описывать каждый шаг процесса или, в случае необходимости, давать это описание в помеченной значком сноске.

12. ...всегда указывать стрелкой направление движения потока между следующими друг за другом этапами процесса.

14. ...после того, как карта процесса завершена, нужно пройти весь процесс физически, и спросить заинтересованных лиц, показывает ли данная блок-схема то, каким образом все реально происходит. Может случиться, что она все еще не закончена!

15. ...перед началом действий по улучшению нужно понять, как процесс получился именно таким. Возможно, его спроектировали ключевые фигуры, и вам нужно будет вовлечь их а процесс совершенствования – их не нужно обижать.

### **Нельзя...**

1. ...искать виновного, если вы обнаруживаете отклонение от процедур.

2. ...быть слишком амбициозными и предпринимать слишком грандиозные исследования, то есть, «желать невыполнимого».

3. ...придавать окончательную форму блок-схеме слишком быстро.

4. ...пользоваться компьютерными программами, за исключением случая, когда нужно построить окончательный вариант блок-схемы, предназначенный для распространения. Метод настенного плаката способствует оптимальному участию всех, кто вовлечен в данный процесс.

5. ...включать в блок более одного шага (подпроцесса).

6. ...экономить усилия за счет пропуска шагов или стрелок, и т.д.

7. ...делать описания задания или решения слишком сложными: разбейте их на отдельные шаги.

8. ...бояться начинать.

## **Эпилог**

Редакция документа 1.0.1 2019 год, июль.

При создании методики были использованы материалы сайтов [generalmaximize.ru](http://generalmaximize.ru)  
[pavlenko.com](http://pavlenko.com) [deming.ru](http://deming.ru)

Авторские права:

Сергей Павленко

[facebook.com/sergej.pavlenko.7](https://facebook.com/sergej.pavlenko.7)

email [process@pavlenko.com](mailto:process@pavlenko.com)