

Безконтрольні. Що треба знати про бізнес-процеси?

Наталія Заверуха

ОЗНАЙОМЧИЙ ФРАГМЕНТ

© Видавничий дім «Фабула». Усі права застережено.

Фрагмент надано для ознайомлення. Повна книжка — nashaknyga.com.ua

Розділ 1 Стреси через процеси: кому та для чого читати цю книжку

– Не сумуй,— сказала Аліса.— Рано чи пізно все стане зрозуміло, усе стане на свої місця та вишикується в єдину красиву схему, як мережива. Стане зрозуміло, навіщо все було потрібно, тому що все буде правильно.

Льюїс Керрол «Аліса в Країні Чудес»

Майже щорічно я відвідую з десяток бізнесових подій різного масштабу. Я дійсно захоплююсь експертами та професіоналами своєї справи, люблю тримати «руку на пульсі» та радію можливості продуктивно подискутувати з колегами. Якось на Employer Leadership Summit я слухала данську спікерку з просто магічною посадою — Chief happiness officer{1}.

Експертка з багаторічним досвідом у галузі HR розповідала про нові виклики, які стоять перед компаніями всього світу. І, як годиться Chief happiness officer, вона підсумувала свій виступ інформацією про індекс щастя та його вплив на продуктивність працівників і EBITDA{2} компанії. Оглядаючи залу, я спостерігала, як майже пів сотні керівників і фахівців із персоналу кивали, підтримуючи чи не кожную репліку спікерки, яка жваво переконувала, що в бізнесі надзвичайно важливо концентруватися на щасті.

Знайома, яка побачила мене в залі, змовницьки підморгнула й почала плавно рухатись у мій бік. Вона зупинилась і з широкою усмішкою запитала, чи маю я план, як трансформувати власний бізнес. Здавалося, вона максимально перейнялася духом виступу й була переконана, що бізнесу більше нічого не потрібно, крім щастя. Тому консалтинг із налагодження процесів уже зовсім скоро втратить сенс. Усміхнувшись у відповідь, я запевнила, що роботи мені вистачить надовго.

Проте її запитання змусило замислитися, чому люди так швидко вірять тому, що говорять зі сцени? Ба більше, після таких виступів вони одразу готові знецінити свій рівень, відкинути поточні проекти й кинутись у нову історію — щастя. Перше, що спало на думку, — щастя цікавіше. Адже налагоджувати повсякденну роботу між відділами й департаментами, вибудовувати процеси продажу та слідкувати за показниками набагато важче й складніше.

Ще раз глянувши на програму заходу, я зрозуміла, що більшість виступів співзвучні з вигуком «Вау!», але для наших реалій вони наче привіт із майбутнього. За багато років роботи з українським бізнесом я усвідомила, що конференції та рейтинги то одне, а реальна повсякденна праця, у якій не так багато швидкого натхнення, але значно більше цікавих викликів і точок росту, зовсім інше.

Проте повернімося до виступу про щастя. Спікерка завершила, слухачі втішно плескають у долоні. Їхні очі горять, а обличчя транслюють бажання впровадити індекс щастя у вимірювання показників успішності власних компаній. Не гаючи часу, я підійшла до спікерки, щоби більше розпитати про щастя, яке так захопило українських підприємців.

— Якщо для компанії такий важливий рівень щастя, то чи варто їй проводити оптимізацію процесів? Чи, можливо, робота над процесами та щастям повинна здійснюватися паралельно? — запитала я, попередньо розповівши про вищезгаданий діалог зі знайомою.

— Наталі, я розказала вам історію нашої компанії в країні, де рівень щастя — це не інновація, а реальність, що підкріплена стабільним економічним зростанням. Моїй компанії вже багато десятиків років, процеси в нас давно налагоджено й автоматизовано. Ми їх регулярно переглядаємо, тому для нас це питання є повсякденною рутиною. Нам важливо зазирнути за горизонт і

подумати, що буде далі. А якщо у вас бізнес ще не зрілий і компанії лише стають на ноги, то варто починати з фундаментальних речей, і процеси саме одна з них. Про який рівень щастя може йтися, коли в працівника постійний стрес через відсутність розуміння, як він має виконувати свою роботу? Щастя — це комплексне поняття, тому не хвилюйтеся.

Данській колезі здавалось очевидним, що на конференціях усі діляться передовими напрацюваннями, упровадження яких не скасовує потреби закривати хвости й налагоджувати ефективність щоденної роботи. Вона усміхнулася на прощання й абсолютно щаслива пішла із зали. Я також усміхнулась, зрозумівши, що щастя не буде конкурентом моєї консалтингової діяльності. Ба більше, саме налагоджені процеси можуть підвищити його рівень у сотнях українських бізнесів.

Переконана, що подібні виступи дають власникам та управлінцям змогу почати мріяти і мислити ширше. Зі свого боку, думки про щось більше дають кожному з нас насагу на виконання складної роботи, що передує здійсненню мрій. Тож якщо ви мрієте дорости до впровадження індексу щастя у вашій компанії, почнімо з процесів.

Що таке бізнес-процеси?

Перш ніж ви заглибитесь у читання, спробуймо знайти спільну мову. Так, я обіцяла, що ця книжка не перетвориться на методичне видання, але для тих, хто вперше стикається з процесним підходом, таки надам невелику шпаргалку.

У колах адептів процесного підходу все обертається довкола поняття *business process management*, яке має щонайменше десяток визначень. Найпростіші й найпоширеніші дефініції: це процесний підхід в управлінні компанією або управління бізнес-процесами. Особисто мені найбільше імponує визначення авторів *Guide to the*

Business Process Management Common Body of Knowledge{3}.

Business process management — це управлінська дисципліна, яка розглядає процеси як активи організації. У ній заведено вважати, що цілі організації можуть бути досягнуті завдяки опису, проектуванню, контролю бізнес-процесів і прагненню до їх безперервного вдосконалення. Тобто бізнес-процеси та грамотне керування ними можуть допомогти досягти стратегії та цілей компанії. А сам бізнес-процес — це сукупність дій, які повторюються в часі й мають на меті створення цінностей для внутрішніх і зовнішніх клієнтів.

Читаючи це визначення, можна мимоволі сплутати процес і проєкт, але вони мають суттєві відмінності.

Рис. 1. Різниця між процесом і проєктом

Кінцева мета процесу — постійно та якісно повторюватися відповідно до цілі. Процес є перманентним. Кінцева мета проєкту — конкретний унікальний продукт / результат. Реалізація проєкту завжди має конкретні часові рамки. Виготовлення цегли — це процес, а побудова будинку — проєкт. Усі проєкти складаються з процесів. Існує навіть окрема класифікація груп процесів, що є складовими управління проєктами. Найчастіше управління проєктами містить такий перелік елементів: чотири групи процесів (ініціювання, планування / розроблення, експлуатація / виконання, завершення) та систему контролю. Незалежно від методології чи термінології, що застосовується, зрештою використовуються ті самі базові процеси управління проєктами. Тож процес так чи інакше є складовою проєкту, але це два різні поняття, які не варто плутати.

На різних етапах роботи з бізнес-процесом його можна ідентифікувати, описати (формалізувати), оптимізувати (поліпшити) та автоматизувати.

Ідентифікувати процес означає виділити його, тобто знайти та зафіксувати, що він є у вашій компанії. Ідентифікація також

передбачає опис ключових атрибутів (вхід, вихід, власник тощо) процесу. Ідентифікувати процеси компанії означає створити перелік бізнес-процесів організації з їхніми ключовими атрибутами.

Описати процес означає створити на основі ідентифікованого процесу покрокову інструкцію з фіксацією того, хто, що і в якій послідовності має виконувати та що має стати результатом процесу. Опис передбачає, що процес буде зафіксовано в певному форматі (текст, таблиця, блок-схема) і збережено на зручному носії (блокнот, персональний комп'ютер тощо).

Оптимізувати процес означає поліпшити наявний процес завдяки ліквідації неефективних / зайвих кроків і дубльованих операцій або додаванню нових кроків, що відповідають цілям оптимізації.

Автоматизувати процес означає перенести логіку бізнес-процесу в автоматизовану систему. Процеси можуть бути автоматизовані як повністю, так і частково — за допомогою лише певних кроків.

Аби краще зрозуміти зміст, цінність та значення налагоджених бізнес-процесів, уявіть, що найняли на роботу нового працівника й протягом дня надали йому відповіді на всі ключові запитання. Людина чітко розуміє, що саме, як, де, коли та навіщо робить. Крім цього, вона одразу знає, як виконуються пов'язані з її завданнями процеси, і розуміє, хто несе кінцеву відповідальність за них. Ідеально, чи не так? Керівникам може здатися, що в їхніх компаніях усе саме так і працює. Працівники точно мають своє бачення ситуації. Проте реальність завжди буде десь посередині.

Найчастіше замовниками моїх послуг є саме власники чи керівники бізнесу, хоча користь від описаних процесів отримують і працівники. Водночас останні можуть краще за власника фіксувати вузькі місця, але рідко ініціюють навіть просту розмову про потенційне поліпшення ситуації. Причин такої поведінки може бути

безліч, але існує одна річ, яка сприяє позитивним трансформаціям,— знання. Що більше власник і працівники компанії знають про процесний підхід, бізнес-процеси, методи їх опису та оптимізації, то швидше й краще кожен із них реагуватиме на внутрішні та зовнішні потреби бізнесу.

«То що, нам уже тяж час?» — із зажуреним поглядом питають мене про необхідність формалізувати процеси друзі чи знайомі, які мають власний бізнес. Імовірно, якщо ви тримаєте в руках цю книжку, у вас виникали аналогічне запитання чи бажання поставити його своїм керівникам.

Детально проаналізувати, коли бізнесу варто починати роботу над формалізацією процесів, і дізнатися, чи всі процеси варто описувати, ви матимете змогу наприкінці цього розділу. Проте відповідь на ключове питання ми спробуємо отримати просто зараз. Систематизувавши власний досвід і подібні тенденції в історіях моїх клієнтів, я виокремила низку факторів, що свідчать про невідкладну потребу формалізації процесів.

Цей символ указує на наявність практичного завдання, яке ви можете виконати для закріплення знань, що їх отримуватимете в процесі читання книжки. Такі завдання не є обов'язковими, але їх виконання підсилить ваше розуміння переваг процесного підходу.

Тож уважно прочитайте наступні 13 запитань і дайте чесну відповідь самим собі.

1. Що сталося із кількістю працівників компанії: вона різко збільшилась або зменшилась?
2. Чи існує потреба описати та зберегти базу знань, якою зараз володіють працівники?
3. Чи істотно зросла кількість конфліктів, які можна розв'язати лише із залученням керівництва? Чи почастишали скарги від клієнтів (на сервіс, неякісний товар, хамство тощо)?

4. Чи відбулося різке зростання витрат, причину якого ніхто не може пояснити?

5. Чи плануєте ви розпочати експорт / вийти на нові ринки / запустити франшизу?

6. Чи існує потреба в отриманні сертифікатів якості?

7. Чи плануєте ви залучати інвестиції / брати кредити / шукати додаткових партнерів?

8. Чи маєте ви намір автоматизувати свою діяльність?

9. Чи є хаотичним ваш документообіг?

10. Чи відсутній у вашій компанії чіткий розподіл обов'язків (усі роблять усе)?

11. Чи виникають ситуації, коли логістика не встигає за продажами?

12. Чи буває таке, що працівники по-різному виконують ті самі завдання?

13. Чи виникає ситуація, коли результати вашої щорічної стратегічної сесії не впроваджуються в життя? Або вам складно сказати, які саме процеси впливають на досягнення компанією своєї мети?

Якщо ви тричі дали відповідь «так», то час готуватись і шукати найбільш оптимальний спосіб формалізації процесів. Якщо відповідей «так» було більше п'яти, робота над процесами може суттєво посилити вашу компанію, тож варто розпочинати якомога швидше. Ці запитання актуальні для бізнесу всіх рівнів, представників державних інституцій, громадських організацій, стартапів і креативного кластера. Я маю клієнтів з усіх перерахованих груп, і кожна команда отримала бажаний результат.

Місце бізнес-процесів у бізнесі. Чи врятовують процеси без стратегії?

– Стратегія без тактики – це найповільніший шлях до перемоги. Тактика без стратегії – це просто суєта перед поразкою.

Сунь-цзи

Певно, коли Сунь-цзи писав цей вислів для книжки «Мистецтво війни», він навряд чи здогадувався, наскільки змістовною буде така порада для власників і керівників сучасного бізнесу.

Власник, що постійно думає про майбутнє, марить інноваціями та підкоренням ринків і сахається від будь-яких операційних питань, має таку само ефективність, як і лідер, що, закотивши рукави, 24/7 допомагає своїй команді розв’язувати проблеми, які не мають стосунку до рівня керівника. Без формалізації процесів ці двоє приречені на постійний дисонанс. Обидва бізнеси мають шанс утриматися на плаву, ба більше, навіть приносити певний прибуток. Проте наскільки це ефективно?

Починаючи свій шлях приватної консультантки, я часто працювала в столичних коворкінгах. Потреби в окремому офісі тоді не було, ба більше, колективний простір виявився чудовим місцем для пошуку цікавих співрозмовників, партнерів і клієнтів. Якось я помітила, що до кавомашини наближається візуально знайома мені особа. Мені пощастило зустріти консультанта, який часто читає тренінги з дуже провокативними назвами на зразок «Як вийти з операційки?»{4} та «Як почати працювати по чотири години на день, живучи на Балі?». Буквально за п’ять хвилин до того він опублікував пост зі світлиною океану й мудрою цитатою про те, як йому вдається керувати бізнесом, перебуваючи на райському острові. І ось він уже тут, п’є каву в київському коворкінгу.

Ця ситуація, як і колега, видавалася мені абсолютною загадкою. На старті співпраці з клієнтами я навіть не згадую про повний вихід з операційки. Якщо ж подібні запитання виникають, то чесно кажу, що цей процес триватиме мінімум 2–3 роки, а його успіх залежить від багатьох факторів. Але моя цікавість перемагає скептицизм, і

ось я вже простягаю руку новому знайомому. Представившись, одразу переходжу до суті. Пояснюю, що часто бачу рекламу його заходів у соцмережах і мені цікаво, як йому вдається вивести власника бізнесу з операційки за чотири години, коли я за цей час не зможу розповісти навіть базову теорію про бізнес-процеси.

«Людам потрібна мрія та підтримка на шляху до її досягнення»,— усміхнувшись каже колега. Його робота полягає в тому, аби власним прикладом демонструвати, що все можливо й існує інший, еволюційний шлях. У відповідь він цікавиться, чи не набридає мені копирсатися в простих питаннях клієнтів? Адже щоби дослідити, чому падає конверсія чи звільняються люди, мені потрібно інвестувати купу часу в аналіз чужого бізнесу.

Я вже була поринула в глибокі думки про те, чи правильно працюю, але колега перевів розмову в нове русло. Як виявилося, після порції натхнення про життя на Балі він розповідає потенційним клієнтам, що для цього потрібно багато працювати, і пропонує індивідуальний супровід. На завершення він люб'язно запропонував передавати мені «складних» клієнтів, які реально ставлять купу запитань і бажають повного занурення у власні процеси.

Рис. 2. Візуалізація думок власників бізнесу про те, що значить «Вийти з операційки»

Трохи засмутившись, що ніхто насправді не знає, як вийти з операційки за чотири години, я таки зраділа, що працюю саме з процесами. Шлях до формалізації бізнесу в кожного унікальний, як і чинники, що мотивують його розпочати. Тож і я, і мій колега робимо добру справу для українських підприємців, хоча й маємо відмінні методи та фінальні цілі. Наші клієнти однаково прагнуть системності, але розуміють її по-різному. Спільний знаменник тут один — у будь-якому разі доведеться працювати над процесами.

Мрієте ви «вийти з операційки» чи ні, описували колись процеси або вперше про них чуєте, працюєте на ринку 10 років чи щойно розпочали — усе це абсолютно не впливає на наявність певних процесів у вашому бізнесі. Якщо ви маєте бізнес, то маєте бізнес-процеси!

Рис. 3. Налагоджений (а) і стихійний (б) процеси

Продавши букет квітів у новоствореній крамниці чи надавши першу юридичну консультацію в новому офісі, ви сформували певні процеси, за допомогою яких було здійснено ці дії. Навіть якщо вам здається, що ці процеси відбуваються неправильно й потрібно почати з чистого аркуша, не варто цілком відкидати наявний стан речей. Винятком може бути ситуація, у якій компанія ще не відкрилась, але вже прописує стандарти та процеси. Подібний підхід украй рідко зустрічається на теренах України, хоч і має свої переваги.

Якщо йдеться про активний бізнес, то для того, аби процеси реалізували ваші завдання й допомогли компанії досягти бажаної мети, потрібно брати до уваги безліч супутніх факторів, зокрема стратегію та цілі вашого бізнесу.

Рис. 4. Схема «Місце бізнес-процесів у системному бізнесі»

Аби краще пояснити цю схему, поділюсь історією з власної практики. Один із клієнтів звернувся до нас із запитом налаштувати процеси кампанії, зокрема HR-процеси. Його потребою було описати процеси як є та зрозуміти точки росту. Перш ніж переходити до роботи, ми попросили надіслати стратегію / стратегічні фокуси компанії на поточний рік, якщо такі документи існують. Виявилося, що одним із фокусів є зменшення відтоку персоналу на 25 %. На момент початку нашої роботи цей показник сягав 60 % на рік. Не менш значущим було прагнення сформувати базу знань компанії для накопичення та фіксації важливого досвіду. Ці дані тісно взаємопов'язані, адже за такої плінності кадрів і

відсутності бази знань дуже важко підтримувати якість продукту / послуги на постійному рівні. По суті, знання й алгоритми виконання процесів ішли з компанії разом із працівниками. Отримавши розширені дані щодо фокусів, ми кардинально змінили підхід до опрацювання запиту клієнта.

Не знаючи чітких фокусів і цілей, ми описали б основні процеси як є, показали вузькі місця й запропонували варіанти їх оптимізації. Чітке розуміння, що замовник прагне зменшити відтік кадрів саме на 25 %, дало змогу ідентифікувати ключові процеси, робота над якими допоможе досягти цього результату. Найцікавішим виявився той факт, що відтік кадрів відбувався не через проблеми в HR-процесах, а внаслідок погано налаштованої операційної діяльності. Хаос і неймовірна кількість завдань призвели до того, що працівники практично жили на роботі.

Тож що чіткіше сформульовано ваші цілі та якісніше прописано стратегію, то легше використовувати формалізацію процесів як інструмент для їх досягнення. Робота над бізнес-процесами завжди дає позитивні результати, але за наявності стратегії та цілей ці результати стають набагато конкретнішими, більш вимірюваними й виправдовують очікування власника.

Якщо ви прагнете отримати максимальну користь від опису та оптимізації бізнес-процесів, спробуйте підготуватися до проєкту за допомогою нашого покрокового алгоритму.

Крок 1. Пропишіть стратегію / стратегічні фокуси компанії. Куди ви бажаєте рухатися? Чого прагнете досягти? Детально опишіть вашого клієнта, аби краще розуміти, для кого ви працюєте та яку цінність створюєте.

Крок 2. Деталізуйте цілі та показники, тобто певні цифри, за допомогою яких ви зрозумієте, що рухаєтесь у правильному напрямку й досягаєте поставлених цілей.

Крок 3. Ідентифікуйте процеси, які можуть розв'язувати або впливати на поставлене вами завдання. Наприклад, ваш стратегічний фокус — поліпшити сервіс на певний відсоток. Тоді варто поглянути на формалізацію процесів оцінки якості й процесів, які дотичні до клієнта, щоби все врахувати й налагодити.

Крок 4. Побудуйте організаційну структуру. На цьому кроці в багатьох із вас може виникнути запитання «Що первинно: люди чи організаційна структура?». За логікою нашої команди, після розуміння наявних процесів і дій, що їх потрібно виконати для задоволення запиту клієнта, ми досліджуємо, якою має бути ефективна структура в компанії. Часто після впровадження процесного підходу наявна організаційна структура змінюється. З'являється логіка власників процесів, а не лише ієрархія керівників відділів.

Крок 5. Проаналізуйте потенціал працівників. В українських реаліях процеси часто будують під наявних людей (з їхніми нюансами), пояснюючи це тезою «так історично склалося». Краще уникати такого підходу. Передусім варто зрозуміти, якими мають бути ваші процеси, щоби компанія змогла досягти мети, а клієнти були щасливими. Тільки тоді можна об'єктивно оцінити, якими повинні бути ваші працівники. Визначити необхідні компетенції для персоналу на основі відбудованих процесів значно легше.

• • •

Далі — у повній книжці «Безконтрольні. Що треба знати про бізнес-процеси?». nashaknyga.com.ua