

## ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. УРОВНИ ЗРЕЛОСТИ.

На иерархической модели потребностей человека (пирамиде Маслоу) представлено новое видение уровней зрелости процессного управления и развития бизнеса. Показано, что зрелость бизнеса и зрелость системы управления находится в соответствии с потребностями собственников бизнеса.

On a hierarchical model of human needs (Maslow pyramid) submitted a new vision maturity levels of process management and business development. It is shown that the maturity of business and maturity of management is in line with the needs of business owners.

Отсутствие постоянства и намерения сохранить свое дело при планировании улучшения продукции и услуг в будущем (“не дергайтесь, встречая трудности...”). Мышление, ограниченное желанием сиюминутной выгоды, несовместимо с целенаправленным ведением дел, исходящим из интересов перспектив развития. Разрушительный эффект системы ранжирования и аттестации персонала – ведет к управлению, основанном на страхе (внутренней конкуренции). Текучесть кадров управляющих (перебрасывание их с места на место) вызывает нестабильность, приводит к тому, что решения принимаются людьми, которые не знают этого дела... Использование только количественных критериев. Хотя есть цифры, которые могут быть вычислены довольно точно, но тот, кто управляет своей компанией, основываясь только лишь на точных числах, в скором времени останется и без чисел, и без компании. Наиболее важные для управления величины неизвестны и не определены количественно!

Звучит очень актуально, не правда ли? Наверное, это про сегодняшние сложности управления в российском бизнесе? Нет! Это смертельные болезни американской модели менеджмента 50-х годов 20 века, описанные доктором Демингом [1].

И написано это было в связи с проблемой технологического отставания США от Японии во второй половине XX века. А что же Япония? Всегда славилась высоким качеством продукции и сильными технологиями управления? Нет! Группа американских экономистов (Деминг Э., Джозеф М. Джуран и др.) приглашенные после второй мировой войны в порядке правительственной технической помощи в Японию, разработали программу улучшений. Программа базировалась не на совершенствовании только производственных процессов, а на совершенствовании системы в целом, на непосредственном участии высшего руководства компаний в проблемах качества, обучении всех сотрудников компаний сверху донизу основным методам обеспечения качества, упора на мотивацию сотрудников на высококачественный труд. Во многом, благодаря последовательному осуществлению идей Деминга и его последователей Япония, страна, бедная природными ресурсами, разоренная войной, производящая продукцию ужасного качества стала одной из богатейших стран мир.

В СССР системы управления качеством разрабатывались и внедрялись, но не давали должного эффекта. Из - за монополизма государства в экономике и дефицита потребительских товаров проблемы «удовлетворения потребителя», на которой построены концепции управления качеством не было. При переходе к рыночной экономике в России практически не осталось собственных производств не связанных с сырьем и энергетикой. Они проиграли конкуренцию.

У нас управление качеством по прежнему рассматривается как контроль на стадии выпуска продукции (концепция, которая устарела в середине прошлого столетия). На предприятиях не понимают сути систем управления качеством. И проблема даже не в том, что систем качества нет, а в том, что стандарты качества редко выполняются в полном объеме, в соответствии с духом и даже буквой нормативных документов.

Сегодня качество понимают как качество компании, как категорию, которая охватывает все процессы. Сегодня мало производить качественную продукцию, сегодня нужно

качественно производить, качественно продавать, качественно закупать. Качество во всем мире перешло от контроля к философии.

Возможно **Качество – это потребность?!** И если это человеческая потребность, то можно ли ее расположить на иерархической модели мотивации личности? Лестница потребностей, изображенная в виде пирамиды, известная как «Пирамида Маслоу» [2] показывает, что человек не может испытывать потребности высокого уровня, пока нуждается в более примитивных вещах. В основании — физиология (утоление голода, жажды, сексуальной потребности и т. п.). Ступенью выше разместились потребность в безопасности, над ней — потребность в привязанности и любви, а также в принадлежности какой-либо социальной группе. Следующая ступень — потребность в уважении и одобрении, над которой Маслоу поставил познавательные потребности (жажда знаний, желание воспринимать как можно больше информации). Далее следует потребность в эстетике (жажда гармонизировать жизнь, наполнить ее красотой, искусством). И наконец, последняя ступень пирамиды, наивысшая,— стремление к раскрытию внутреннего потенциала (она и есть самоактуализация).

Пирамида – это только модель, в жизни каждая из потребностей не обязательно должна быть утолена полностью - достаточно частичного насыщения для перехода на следующую ступень. Кроме того все потребности проявляются одновременно, но со значительным преобладанием наиболее насущной, лежащей на более низком уровне.

Используем для ранжирования потребностей упрощенную пирамиду с лестницей из 4 –х шагов:

1. Физиологические потребности.
2. Потребность в безопасности и защищенности.
3. Потребность в компетентности, причастности...
4. Потребность в самовыражении.

Попробуем рассмотреть потребность в качестве с позиций процессного управления как основополагающего принципа системы качества [3]. Для ранжирования уровней зрелости процессного управления существует модель СММИ [4] (Capability, Maturity Model Integration). Комплексная модель производительности и зрелости – набор моделей (методологий) совершенствования процессов в организациях разных размеров и видов деятельности, а также шкала зрелости процессного управления по Gartner [5].

СММИ:

- 1 уровень – хаотичность, реактивность, непредсказуемость. Процессы аморфны.
- 2 уровень – Процессы выборочно описаны, они повторяемы.
- 3 уровень – Процессы описаны на уровне всей организации. Видны связи и зависимости внутренних бизнес процессов.
- 4 уровень – Количественно управляемый уровень. Предсказуемость эффективности процессов.
- 5 уровень – Уровень постоянного улучшения. Точные характеристики оценки эффективности бизнес процессов.

Шкала зрелости процессного управления по Gartner:

- 0 – Понимание неэффективности.
- 1 - Знание процессов.
- 2 – Внутрипроцессная автоматизация и контроль.
- 3 – Межпроцессная автоматизация и контроль.
- 4 – Управление цепочкой добавленной стоимостью. Имитационное моделирование.
- 5 – Адаптивная структура бизнеса.

Чем выше уровень зрелости процессного управления, тем больше

ценности (читай стоимости) система управления приносит бизнесу. Также, для упрощения (используя представленные модели) ранжируем уровни зрелости процессного управления (читай управления качеством) на лестнице из 4 – х шагов:

1. Аморфные бизнес процессы.
2. Знание процессов.
3. Управление цепочкой добавленной стоимости.
4. Предсказуемость эффективности процессов.

Теперь обратимся к стадиям развития бизнеса с позиции главной цели.

Главную цель бизнеса формулирует собственник. Цели формулируются в соответствии со ступенью лестницы потребностей, на которой находится собственник (собственники). Самая низкая ступень бизнес потребностей – это прибыль «здесь и сейчас». По мере удовлетворения низлежащих потребностей бизнеса, все более актуальными становятся потребности более высокого уровня. Но это вовсе не означает, по аналогии с пирамидой потребностей человека, что место предыдущей потребности занимает новая, только когда прежняя удовлетворена полностью. Также потребности не находятся в неразрывной последовательности и не имеют фиксированных положений, как это показано в модели. Вторая ступень потребностей бизнеса – долгосрочная прибыль или стоимость (потребность в безопасности и защищенности у человека). Это довольно очевидно. Третья ступень потребностей бизнеса – Прозрачный бизнес (потребность в компетентности, причастности...). Если бизнес развивается поступательно, наращивает стоимость, то настало время настраивать систему управления, использовать «лучшие практики»... Наконец четвертая ступень – Инновации (потребность в самовыражении). Нельзя сказать, что инновации не могут быть наоборот первой ступенью развития бизнеса. Могут и довольно часто так и происходит. Но это относится в основном к венчурным инвестициям (а те, кто инвестирует, находятся на самой верхней ступени). В общем случае, успешные инновации возможны в компаниях уже имеющих отлаженные бизнес процессы, создающие инновационный продукт, который в дальнейшем будет востребован потребителями. Это компании прошедшие ступени «прибыль», «стоимость», «прозрачный бизнес». Приведенная последовательность условна, и таких ступеней может быть больше, но для упрощения используем лестницу из 4-х шагов.

1. Прибыль (в краткосрочной перспективе).
2. Стоимость бизнеса (долгосрочная прибыль).
3. Прозрачный бизнес.
4. Инновации.

Теперь, на лестницу развития потребностей человека (упрощенную пирамиду Маслоу) поместим потребности развития бизнеса и качества. Полученная модель приведена на рис.1.

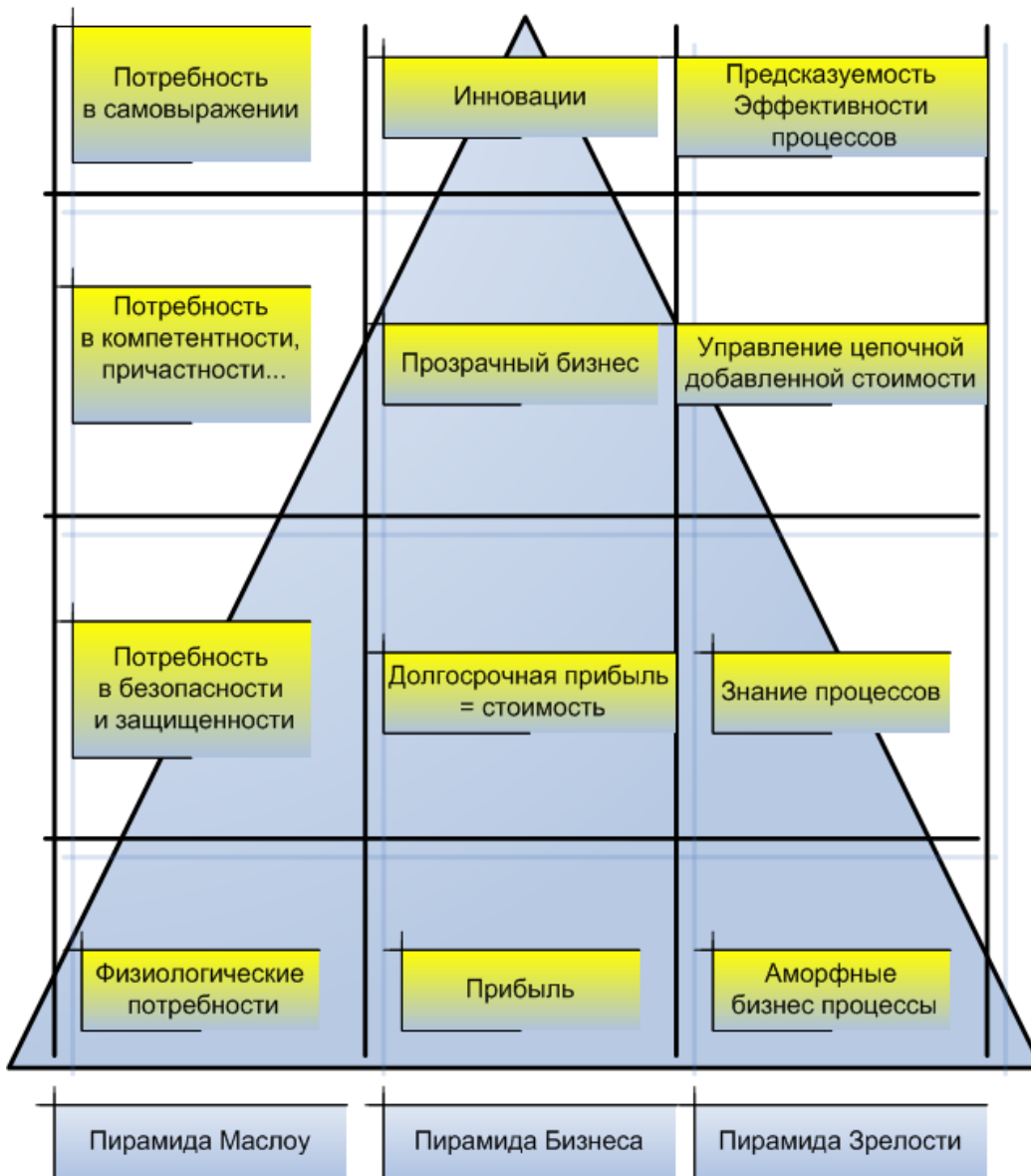


Рис.1. Пирамида потребностей

Первая ступень. Собственник бизнеса находится на первоначальной стадии накопления, испытывает потребности в деньгах. Основная цель – прибыль «здесь и сейчас». Система управления отсутствует. Применяются командные (ручные) методы управления.

Вторая ступень. Имущественное положение собственника укрепилось, можно думать о среднесрочных задачах, не приносящих сиюминутную прибыль. Для реализации пролонгированных задач нужны системы управления (стратегия, цели, процессы, проекты).

Третья ступень. Собственник – состоятельный и уважаемый человек, с его мнением считаются, он высказывает экспертные мнения. Управление бизнесом ручным способом – невозможно. Для повышения прозрачности инвестиционных проектов, конкурентоспособности, снижения операционных рисков, повышения пропускной способности бизнеса и снижения трудоемкости, а также ответственности менеджеров за результат деятельности нужно управление цепочкой добавленной стоимости.

Четвертая ступень. Собственник достиг успеха в своем деле. Нужно саморазвитие. Он пробует себя в новом качестве, инвестирует в start-up. Поскольку результаты формируют процессы, необходима предсказуемая корреляция процессной эффективности и финансового результата.

Потребность в качестве (читай в процессном управлении) таким образом, неразрывно связана с потребностями бизнеса и собственника, проявляется по мере реализации их низлежащих потребностей (ступеней).

Предлагаемая модель распределения потребностей человека, бизнеса и качества обладает всеми недостатками «теории иерархии потребностей» Маслоу.

Список литературы.

1. *Генри Р. Нив.* Пространство доктора Деминга. Принципы построения устойчивого бизнеса. Издательство: Альпина Бизнес Букс., 376 с., 2005.
2. *Maslow A.H.*, *Motivation and Personality.* — New York: Harper & Row, 1954.
3. ISO 9000. Словарь терминов о системе менеджмента, свод принципов менеджмента качества. Текущая версия — «ISO 9000:2005. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»
4. *Mary Beth Chrissis, Mike Konrad, Sandra Shrum*, CMMI: Guidelines for Process Integration and Product Improvement (2nd Edition). EI Series in Software Engineering. 2003.
5. *Jim Sinur Janelle B. Hill* ITScore Overview for Business Process Management. Режим доступа: <http://www.gartner.com/id=1421949>.