

# ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

А.В. Горбунов

# Об особенностях применения процессного подхода

## ИССЛЕДОВАНИЕ

Трудно и даже невозможно представить себе сегодняшний менеджмент качества без процессного подхода, который, так или иначе, входит составной частью в наиболее распространенные модели менеджмента качества. Этой теме посвящено множество публикаций, высказываются различные идеи, описываются разнообразные методики и технологии, но, тем не менее, можно с уверенностью сказать, что проблемы, связанные с реализацией процессного подхода на практике, остаются.

Как правило, для внедрения процессного подхода специалистам по менеджменту качества необходимо выполнить следующие этапы:

- 1) выделить и отобразить процессы предприятия;
- 2) определить (назначить) владельцев процессов;
- 3) документировать процессы;
- 4) передать документацию по процессу владельцам для осуществления «процессного» управления;
- 5) провести внутренние аудиты процессов.

Автору довелось участвовать в нескольких подобных проектах, и возникающие проблемы, которые не зависели ни от конкретного предприятия, ни от уровня менеджмента на этом предприятии, ни от команды, реализующей проект, стали носить системный характер, т. е. имели некоторую общую причину.

Однако прежде чем говорить об этой причине, хотелось бы подробнее остановиться на тех трудностях, которые неизменно сопутствовали реализации любого проекта по внедрению процессного подхода.

Система процессов, по мнению автора, не может быть построена произвольным образом, а должна удовлетворять следующим требованиям:

а) соответствие элементов системы определению процесса;

б) наличие добавленной ценности в элементах системы;

в) полнота системы;

г) непротиворечивость системы;

д) целостность системы.

При этом под целостностью понимается соответствие всех взаимосвязей элементов системы установленным правилам (к ним следует отнести пп. 2, 5, 6, 8, сформулированные ниже). Система целостна, если все связи удовлетворяют правилам, и нецелостна, если есть связи, не удовлетворяющие правилам.

Эти пять требований к системе могут быть детализованы в виде правил.

1 (а). **Каждый процесс должен иметь как минимум один вход и как минимум один выход.** Нарушение этого правила приводит к выделению процесса, который либо формирует выход «из ничего», либо не имеет результата. Правило вытекает из определения процесса, данного в [1]. Модель процессов с нарушением этого правила описана в работе [2, с. 177].

2 (а). **Для каждого выхода должна существовать последовательность действий, заключенная внутри границ процесса, формирующая этот выход из одного или нескольких идентифицированных входов.** Это правило так же следует из определения процесса, данного в [1].

3 (а). Тип выхода должен соответствовать типу входа (входов). Это правило — логическое следствие первых двух. Выход — результат преобразования входа (входов). Данное положение с необходимостью ведет к тому, что выход и участвующий в его получении вход (входы) должны быть одного типа, т. е. если выход материальный, то и хотя бы один вход должен быть материальным, а если выход нематериальный, то ни один из входов не может быть материальным. В противном случае возникает невозможная ситуация: материальный выход получается в результате преобразования нематериального входа (входов). Или же нематериаль-

ный результат получается путем *преобразования* материального входа (входов) и остается неясным, куда же исчезает материальная составляющая. Как показывает личный опыт, это положение нуждается в пояснении.

Рассмотрим деятельность сотрудника, который заполняет некоторую форму и передает ее дальше.

Первое, что необходимо решить перед описанием процесса, — с точки зрения какого выхода мы будем его описывать. Ограничимся двумя вариантами: выход — документ (материальный) и выход — информация (нематериальный).

Очевидно, что здесь нарушено правило 4 (см. ниже) и из такого описания (схема 1) совершенно неясно, какую же ценность добавляет описываемый процесс (подобный случай описан в работе [2, с. 177]). Вывод — описание *неправильное*.

Рассмотрим схему 2. Здесь нарушено правило 2. В первом случае неясно, куда исчезает в процессе обработки материальный *документ*, и как вместо него получается *информация*. Во втором случае непонятно, как из нематериальной *информации* получился материальный *документ*. Вывод — описание *неправильное*.

*Правильное* описание процесса приведено на схеме 3. В таком представлении соблюдены все требования.

Необходимость соблюдения правила 3 при описании процессов порождает ряд практических рекомендаций, формулирование которых, к сожалению, выходит за рамки данной статьи.

4 (б). **Каждая последовательность действий, формирующая выход, должна добавлять ценность выходу по отношению к входу (входам).** Это означает, что выход процесса не может совпадать с входом. Пример нарушения этого правила приведен на схеме 1.

5 (д). **Каждый выход процесса должен быть либо входом другого процесса, либо выходом системы** (отсутствие «повисших» выходов). Это правило «работает» в паре с правилом 4. Ценность не может быть абстрактной, результат процесса представляет ценность для какого-то конкретного потребителя, а не вообще. Если ценность существует, то она существует для потребителя, т. е. результат (выход) процесса, создавшего ценность, будет входом для этого потребителя.

6 (д). **Каждый вход процесса должен быть либо выходом другого процесса, либо входом системы** (отсутствие «повисших» входов).

7. (в) **Система процессов должна включать всю деятельность по формированию выходов системы.** Это очевидное правило, обеспечивающее полноту системы.

8. (г) **Процесс не может иметь выхода, совпадающего с выходом другого процесса, и не может содержать виды деятельности, включенные в другой процесс, принадлежащий данной системе процессов.** При несоблюдении этого правила возникают противоречия:

- если процесс — это деятельность по формированию выхода, а два процесса имеют один выход, то вывод очевиден — это один процесс;

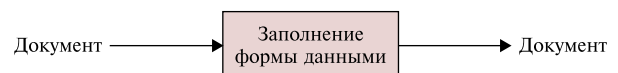
- если часть деятельности, входящая в один процесс, также включена и в другой при том, что ответственность за каждый процесс несет владелец процесса, то возникает участок с двойной ответственностью.

Анализ систем процессов организации, представленных в различных публикациях, а также собственных наработках, показывает, что практически ни одна из изученных систем не удовлетворяет всем перечисленным требованиям. Личный опыт и общение с коллегами позволяют сформулировать трудности, возникающие на пути решения задачи создания системы процессов организации (именно в такой постановке — без задания каких-либо дополнительных условий).

Не представляет труда разработать несколько вариантов систем (карт) процессов. Каждый из них будет содержать свой набор процессов, выделенных по определенным критериям разграничения процессов, свой набор связей. Эти варианты независимы друг от друга, и их невозможно совместить в рамках одной системы. Возникает проблема выбора одного из них. Каждый вариант имеет собственное обоснование и право на существование, и выбор приходится делать волевым решением: принять такой-то. При этом тот, кто принимает решение, не всегда четко может объяснить, почему он выбрал тот или иной вариант, либо ориентируется, в первую очередь, на какие-то политические соображения. И его можно понять: время идет, требуется результат и тут уже не до соблюдения каких-то формальных правил, тем более, что органам по сертификации — главным потребителям карт процессов — зачастую важен лишь факт наличия подобной карты. Таким образом, появляется проблема:

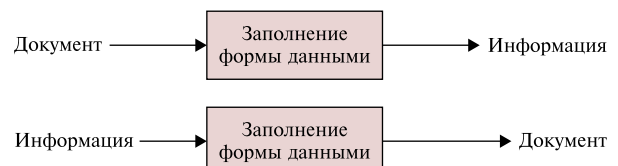
С х е м а 1

Описание процесса заполнения формы



С х е м а 2

Описание процесса заполнения формы



С х е м а 3

Описание процесса заполнения формы



**отсутствие однозначных критериев разграничения (идентификации, выделения) процессов.**

Точно таким же волевым решением «преодолевается» и вторая проблема: какие входы и выходы идентифицировать у процессов. По результатам интервью даже у небольшого участка деятельности может быть несколько входов/выходов. Процесс — это совокупность таких участков, и у него уже число входов/выходов может быть более десятка. Как в таком случае их отражать на карте? Если все, то в густой сетке взаимных связей невозможно разобраться. Если не все, то какие выбрать? А ведь при этом связи еще должны быть и согласованы между собой. Следовательно возникает еще одна проблема: **отсутствие критериев ограничения числа связей (выбора взаимосвязей).**

В итоге появляется некая обобщенная карта процессов (яркий пример в работе [3, с. 73]), главным достоинством которой является ее наличие. Потрачено время и ресурсы, а результат менеджментом организации не востребован. Рискну утверждать, что при анализе деятельности организации и поиске путей ее (деятельности) улучшения, про разработанную карту процессов никто и не вспоминает. Полагаю, что ситуация для многих более чем узнаваема.

Возвратимся к вопросу, в чем же состоит причина появления обозначенных проблем и соответственно невостребованности полученного результата? А причина в том, что применение процессного подхода для задачи «Построение системы процессов организации» некорректно, оно находится за границами области применения и не может быть выполнено без нарушения методики применения, что соответственно неизбежно приводит к неверному результату. Процессный подход — инструмент анализа, требующий **обязательного** задания исходных данных (условий). Шаг 5.1.3 методики применения процессного подхода, описанной в разделе 5 [4], однозначно указывает: «Определите процессы, требуемые для **намеченных** (предполагаемых) выходов...» (перевод автора). Поэтому, прежде чем строить систему процессов, надо определить выход (выходы), который(ые) послужит(ат) критерием выделения процессов: включение в разрабатываемую систему процесса выполняется, если он участвует в формировании заданных выходов (выхода). Это значит, что не существует системы процессов «вообще», каждая система конкретна и строится «от выхода». Попытку построить «единую систему процессов организации» можно уподобить попытке разобраться в изображении, образуящееся путем наложения нескольких прозрачных слайдов друг на друга. Этот вывод имеет несколько практических следствий.

**Следствие 1.** Нет противоречия между функциональной и процессной организациями предприятия: *«Что же представляет собой организация (компания): совокупность отделов или совокупность процессов? Конечно же, и то и другое. Однако взгляд [выделено авто-*

*ром статьи] на организацию, как на совокупность процессов, дает определенные преимущества»* [5]. Процесс — это совокупность действий, выделенная по определенному критерию и имеющая право на существование только в рамках этого критерия. Не стройте системы процессов «вообще» — берегите время, нервы и ресурсы! К тому же, эти системы, как показывает практика, никому не будут нужны.


**Следствие 2.** Не существует иных «владельцев процессов», кроме имеющихся уже руководителей. «Владелец процесса» — это роль, которая назначается конкретному руководителю в рамках анализа процессов, выделенных по заданным критериям. Один руководитель может быть «владельцем» множества процессов. Но роль «владельца процесса» необходима: он должен анализировать распределение ответственности и обоснованно формировать корректирующие предложения.

**Следствие 3.** Процессный подход — аналитический инструмент специалиста по менеджменту качества.

**Следствие 4.** Подразделение менеджмента качества — это подразделение системного (процессного) мониторинга и анализа СМК. Его продуктом являются «мгновенные снимки» системы и рекомендации высшему руководству по ее улучшению. Таким образом, высшее руководство — главный заказчик и потребитель продукции подразделения менеджмента качества. Если у высшего руководства нет потребности в мониторинге и анализе СМК, такое подразделение будет не востребовано, и его деятельность будет ограничена задачами получения сертификата и прохождения инспекционных аудитов.

**Следствие 5.** Главная ценность специалиста по менеджменту качества — владение системным (процессным) анализом, знание эталонных моделей и умение на их основе формировать корректирующие предложения.

**Следствие 6.** Внутренний аудит процессов СМК — это «фотографирование» участков процесса и сравнение «восстановленной» по этим «снимкам» организации процесса с эталонной. В силу ограниченности времени и ресурсов, проверка всегда будет дискретной (точечной), и умение аудитора заключается в грамотном выборе «критических» точек.

Автор искренне полагает, что список возможных следствий может быть легко расширен читателями применительно к их собственной ситуации. 

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. ISO 9000:2000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
2. **Елиферов В.Г., Репин В.В.** Бизнес-процессы. Регламентация и управление. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 319 с.
3. Процессный подход в стандартах ИСО серии 9000 и на практике / Под ред. Г.Е. Герасимовой. — М.: НТК «Трек», 2005. — 168 с.
4. ISO/TC 176/SC 2/N 544. ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems.
5. **Андерсен Бьёрн.** Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. — 272 с.