



## Еще раз о процессном подходе

Так получилось, что тема процессного подхода вдруг обрела «второе дыхание» на известном [форуме](#). И уже второй участник за короткое время предлагает рассмотреть вопросы, касающиеся этого подхода, на конкретном примере. Сначала это была [уборка помещения](#), а теперь – [производство хлеба](#).

Принимая во внимание, что мною были не так давно написаны две лекции в Курсе молодого бойца («Уборка помещения в свете процессного подхода» и «Ловушки процессного подхода»), придется, видимо, частично повториться, а потому некое сразу предварительное извинение за возможные повторы перед теми, кто читал предыдущие лекции. Но, как говорится, «повторенье – мать ученья» и, к тому же, помню, преподаватель английского нам говорила, что в соответствии с научными исследованиями иностранное слово устойчиво запоминается и входит в разговорную практику после в среднем 12-ти повторений. Будем считать, что в случае с процессным подходом человеческая природа остается той же.

Итак, к делу.

Статья будет основана на описании некой ситуации (как понимаю, в достаточной мере приближенной к реальной), сделанном одним из участников упомянутого форума (автором кейса). Фрагменты описания в статье будут выделены зеленым курсивом.

Что хотел бы увидеть автор кейса? Как работает в предложенной ситуации процессный подход с выделением сквозного процесса. Ну и понять, что не так (если что-то не так) в предложенном автором кейса решении.

Итак, мы начинаем...

*«...предлагаю рассмотреть производство хлеба-батона нарезного... Что тут сквозной процесс? - производство хлеба-батона нарезного?»*

*Давайте я примерно опишу, как бы я его бы описала:*

*Непосредственно производственный процесс:*

- 1 закупки сырья и материалов - ВП - Начальник отдела снабжения*
- 2 замеса и настаивания теста - ВП – технолог*
- 3 формования - ВП - начальник формовального цеха*
- 4 выпекания - ВП - начальник выпекательного цеха*
- 5 отгрузки - ВП - начальник отдела логистики*
- + контроль качества, который идет параллельно - Начальник службы качества*

*Процессы управления:*

- 1. планирование - ВП – директор*
- 2. управление финансами - ВП - финансовый директор*
- 3. анализ и улучшение - директор*
- 4. ну, там еще чего-нибудь*

*Процессы обеспечения:*

- 1. управление персоналом - ВП - начальник отдела кадров*
- 2. управление инфраструктурой - ВП - начальник АХО*
- 3. управление оборудованием - ВП - главный инженер*

*Как бы описали Вы со сквозным подходом?»*

Давайте пока отвлечемся от решения, предложенного автором кейса, и попробуем, следуя методике процессного подхода, сформировать свое решение.

Но так как мы планируем применить процессный подход, то нам надо отдавать себе отчет в том, что мы уже когда-то ранее признали его необходимость, признали, что у нас есть проблемы с эффективностью деятельности, ибо процессный подход – это инструмент повышения эффективности. Точно так же, как, если мы взяли в руки дрель, то это означает, что несколько ранее мы осознали потребность в сверлении.

Исходя из логики, если процессный подход – инструмент для повышения эффективности, то результатом его применения это самое повышение и должно стать. А иначе какой смысл применять?



Что говорят нам по поводу тех механизмов, с помощью которых процессный подход позволяет повысить эффективность?

Всеми нами если не чтимый, то хотя бы читаемый, стандарт ISO 9001 говорит, что преимущество процессного подхода заключается в обеспечении единства управления. Что это значит? Это значит, что для некоего выделенного фрагмента деятельности (процесса) организации устанавливается единый центр управления, что, в свою очередь значит, что этот единый центр управления, выполняя свои функции управления:

- установит единую общую цель для этого фрагмента (процесса),
- распределит ответственность и полномочия внутри процесса так, чтобы установленная единая цель достигалась наилучшим образом,
- определит показатели результативности процесса,
- определит точки контроля и методы сбора значений показателей,
- будет собирать и анализировать данные, оценивая результативность процесса и внося в него необходимые изменения.

Кроме этого, гуру менеджмента качества (например, Деминг) и Руководство ISO TC/176 SC/2 N544 утверждают, что процессный подход способствует устранению локальной оптимизации и межфункциональных барьеров. В этом проявляется механизм повышения эффективности: за счет более скоординированной и согласованной деятельности снижаются затраты на получение некоего результата.

Возвращаясь к кейсу: итак, мы с вами имеем предприятие, которое выпускает хлебобулочную продукцию (батон нарезной) и обеспокоено эффективностью своей деятельности (иначе руководство не обратило бы свои взоры на процессный подход).

Не будем изобретать велосипед и обратимся к методике, изложенной в разделе 5.1 Руководства ISO TC/176 SC/2 N544.

**Шаг 1:** «Организации следует идентифицировать своих потребителей и другие заинтересованные стороны, а также их требования, потребности и ожидания, чтобы определить, какие результаты необходимо наметить».

Потребители (заинтересованные стороны)	Требования
Население, покупающее батон	Батон должен быть: свежим, вкусным, приятным на вид
Государственные органы	Изделие должно: соответствовать установленным обязательным требованиям. Условия производства изделия должны: соответствовать установленным обязательным требованиям.
Продавцы	Должны быть выполнены требования, предусмотренные контрактами на поставку продукции

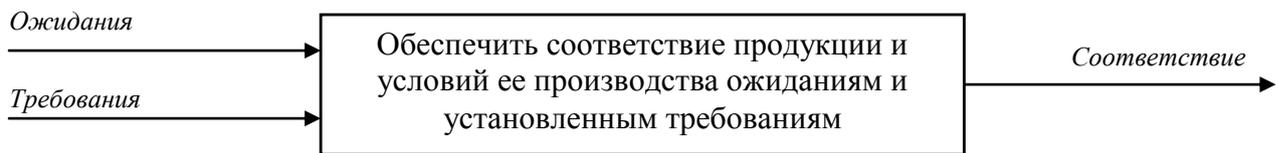
**Шаг 2:** «На основе анализа требований, потребностей и ожиданий разработать политики и цели организации». Это необходимо, но рамках статьи мы этот шаг пропустим, полагая, что наше предприятие его сделало. Будем лишь полагать, что руководство предприятия считает необходимым выполнять требования потребителей и повышать уровень удовлетворенности их ожиданий, а также нацелено на полное выполнение обязательных требований к продукции и условиям ее производства.

**Шаг 3:** «Определить все процессы, необходимые для получения намеченных результатов». Важный момент: какие мы хотим получить результаты? Исходя из таблицы, мы хотим иметь такое состояние, при котором:



- покупатель приобретает свежий батон (как минимум, с неистекшим сроком годности, хотя, как более жесткий критерий можно использовать и субъективные ощущения «мягкости»),
- покупатель удовлетворен вкусом батона и его внешним видом,
- изделие отвечает установленной рецептуре и иным обязательным требованиям,
- условия производства изделия отвечают установленным обязательным требованиям,
- контрактные обязательства по поставкам выполняются в полном объеме.

Все это можно обозначить как «Обеспечить соответствие продукции и условий ее производства ожиданиям и установленным требованиям».

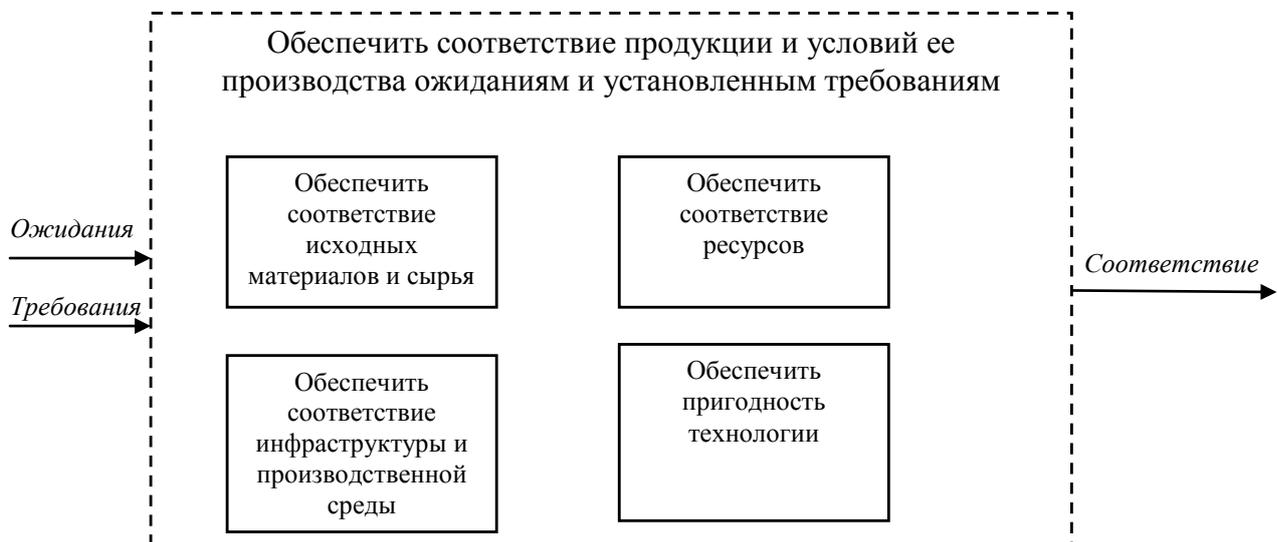


Это, по сути, и есть наш искомый сквозной процесс, в рамках которого мы и должны обеспечить единство управления, устранив, тем самым, локальную оптимизацию и межфункциональные барьеры.

Но это, понятно дело, слишком общее представление, которое необходимо конкретизировать. Для этого выделим факторы, которые влияют на соответствие ожиданиям и требованиям. (Здесь вполне можно воспользоваться тем методом, который я называю «критические точки качества»).

Для того, чтобы достичь указанных выше результатов, мы должны обеспечить:

- соответствие требованиям исходного сырья и материалов на всем протяжении процесса,
- соответствие требованиям ресурсов на всем протяжении процесса,
- соответствие требованиям условий производства на всем протяжении процесса (инфраструктуры и производственной среды),
- пригодность технологии (т.е. ее соответствие требованиям и способность приводить к требуемому результату).



Это уже позволит немного детализировать наше представление.

Здесь крайне важно понимать, что, скажем, «Обеспечить соответствие исходных материалов и сырья» относится не только к исходным материалам и сырью (ИМиС), которые поступают от внешних поставщиков. Нет, исходные материалы и сырье – это **все** входы производственных процессов. В нашем случае это не только мука, сахар, соль и т.п., но и, скажем, тесто. Смысл в том, чтобы обеспечить такое состояние, при котором любой вход, поступающий от поставщика, соответствует требованиям.

Как это сделать?

Необходимо:

- задать требования к ИМиС,



- оценить соответствие ИМиС требованиям,
- исключить передачу на переработку ИМиС, не соответствующего требованиям.



Если от теории перейти к практике, то наш единый центр управления (сиречь владелец процесса) должен будет озаботиться – среди всего прочего – чтобы были установлены требования к входам функций (видов деятельности), которые участвуют в нашем процессе. В данном случае, например, производство должно выставить требования к закупщикам сырья, цех формовки – тем, кто замешивает тесто, цех выпекания – цеху формовки и т.д. ВП должен создать цепочку, согласованную по требованиям. Это устранил межфункциональные барьеры.

Соответственно с этим ВП должен установить и цели участникам процесса, ориентированные на конечный результат. Все должны четко понимать, что каждый из них – элемент машины, без которого она работать не будет. Поэтому главной ответственностью любого становится выполнение требований. Закупщики должны выполнять предъявляемые требования, т.е. обеспечивать производство сырьем в требуемый срок в требуемых объемах и с требуемыми характеристиками. И ВП следит за отклонениями в соблюдении требований, фиксирует их и ищет системные причины этих отклонений, чтобы устранить их причину.

К сожалению, статья – это только статья, а не книга, и многое вынужденно из-за ограниченности объема и времени остается, так сказать, за кадром.

Суммируя, можно сказать следующее:

- владелец процесса – это роль (функция), которую может исполнять любой сотрудник предприятия, имеющий необходимую компетентность (знания, навыки, опыт),
- предприятие определяет проблемный результат, т.е. тот, эффективность получения которого не удовлетворяет,
- ВП должен определить, какие факторы влияют на эффективность получения этого результата, а также функции, которые влияют на эти факторы. Тем самым он определит границы процесса,
- ВП должен обеспечить устранение локальной оптимизации в границах этого процесса, ориентируя все функции на достижение общей цели (установив согласованные цели, распределив соответствующим образом ответственность и полномочия, определив правила принятия решений),
- ВП должен устранить межфункциональные барьеры, выстроив внутри процесса цепочки «поставщик – потребитель» с согласованными требованиями (входами – выходами).

Вот и все, собственно говоря.

Полагаю, что направление размышлениям дано, а потому перехожу ко «второй части марлезонского балета»: что не так в приведенном автором решении, что в нем **неправильно**.

Мы при этом помним, что всякая оценка (хорошо/плохо, правильно/неправильно) предполагает сравнение с эталоном, с мерилем. И уж коли мы хотим вынести суждение о том, что здесь НЕправильно, мы, в первую очередь, должны определить, а что ПРАВИЛЬНО.



Итак, правильным применением процессного подхода (как инструмента) мы будем считать такое, при котором:

- он приводит к получению ожидаемого результата,
- он содержит формальные признаки, позволяющие отнести метод к процессному подходу.

Если вспомнить аналог с дрелью, то мы скажем, что дрель была применена правильно, если а) просверлено отверстие и б) это сделано предметом, соответствующим описанию предмета «дрель».

Ожидаемый результат применения процессного подхода – повышение эффективности деятельности за счет уменьшения (вплоть до полного устранения) локальной оптимизации (ЛО) и межфункциональных барьеров.

Формальные признаки, по которым мы можем узнать, что применен именно процессный подход:

- выделены процессы или хотя бы один процесс,
- он имеет идентифицированные входы и выходы. Если процессов несколько и они взаимосвязаны, то связи должны быть полными и непротиворечивыми (система должна быть целостной).

Что будет, если мы опустим первый аспект (результат) и будем оценивать только по второму? Это приведет нас к формализму.

Позволю себе здесь сделать небольшое лирическое отступление.

Могу ли я назвать лампочкой перегоревшую лампочку? С формальной точки зрения – безусловно. Но что мы все скажем, если при замене этой лампочки в ответ на просьбу дать нам лампочку наш помощник подаст нам ту самую – сгоревшую? Очевидно, что-то типа этого: «Ты что мне даешь? Мне нужна нормальная – которая светит!». И никакие ссылки помощника на то, что мы ничего о «нормальности» не говорили, а просили «просто лампочку», нас не убедят, ибо «это и так понятно». Ведь назначение лампочки – быть источником света, а не просто присутствовать в патроне. Мы вкручиваем лампочку в патрон не для того, чтобы ощутить удовлетворение от выполненной работы, а чтобы получить источник света, удовлетворив, тем самым, одну из наших потребностей.

Казалось бы, все очевидно. Но почему эту очевидность как волной смывает, когда речь заходит о процессном подходе? Почему у нас на предприятиях «вкручены» одни «сгоревшие лампочки», которые лампочками называются лишь формально, не давая никакого света? Правда, при этом «вкручивающие» ощущают себя в моральном праве сказать: «И я это у себя сделал (лампочку вкрутил)» (то бишь внедрил процессный подход).

Итак, первое, что мы должны осознать для себя: какова наша потребность, для удовлетворения которой мы обращаемся к процессному подходу. Если это необходимость получения сертификата, то нас устроят и «перегоревшие» лампочки. Если же нам нужно реальное повышение эффективности, то только «нормальные».

Мой выбор для критериев очевиден: результат + формальные признаки, причем, результат на первом месте.

Как было уже сказано, повышение эффективности процессный подход обеспечивает за счет устранения ЛО и МБ. Их природу я описывал в своей лекции [«Уборка помещения с точки зрения процессного подхода»](#).

Давайте посмотрим, устраняет ли предложенный подход локальную оптимизацию.

Мы видим, что процессы выделены по границам функций и назначенные владельцы процессов обладают полномочиями так же лишь в границах своих функций. Это значит, что они будут повышать эффективность деятельности лишь в границах своих функций. Но ведь это и есть локальная оптимизация. Чем это отличается от того, что было до применения процессного подхода? Тем, что начальники цехов и отделов, технолог и все иные прочие не имели добавки «владелец процесса»? А что в их жизни изменила эта добавка? Боюсь, что НИЧЕГО. Как они стремились к оптимизации в рамках **только своей** функции, так они к этому и стремятся. Никакой иной – более общей цели – перед ними не поставлено.



Межфункциональные барьеры устраняются выстраиванием единой цепи по принципу «поставщик – потребитель» и согласование требований внутри этой цепи. Каким образом этому способствует описанный подход? Ответ: НИКАКИМ.

Отсюда довольно очевидный вывод: приведенный пример процессного подхода не содержит механизмов, позволяющих повысить эффективность деятельности. Это «сгоревшая лампочка». Ее можно продемонстрировать проверяющим (днем): «Вот, лампочка у нас есть», но она бесполезна вечером, когда требуется освещение.

Но это лишь анализ рисков, т.е. потенциальной угрозы локальной оптимизации. А как узнать, есть ли она на самом деле? Для этого нам надо сопоставить, за что реально отвечают перечисленные руководители, ставшие по совместительству владельцами процессов.

В таких случаях я обычно изучаю, за что поощряют и за что наказывают (ту же систему стимулирования). Это дает вполне объективную картину. В нашем случае (спасибо автору примера) мы имеем следующую информацию: наказываются (лишаются части премии)

*«директора по направлениям (финансовый, - за несвоевременное согласование плана закупок, за неверную предоставленную информацию..., коммерческий - за невыполнение плана продаж...)*

*- главный инженер, - за превышение времени простоя по вине оборудования, за нарушение плана ППР, за выход оборудования из строя по причине некачественного проведения ППР*

*- начальники цехов, - снижение ритмичности производства из-за неверной организации, расстановки персонала, недосмотра...*

*- начальники отдела снабжения - за срыв сроков поставки, поставка бракованного сырья/материалов, возврат которых (или затрат на их возврат) невозможен...логистики - за срыв поставок, отгрузок, ...АХО - за наличие критических замечаний от сан.комиссии, за предписания внешних органов..., кадров - за несвоевременный набор персонала, нарушения в кадровом документообороте...,*

*- начальник службы качества, - неверное оформление документов, неверное заключение о качестве, наличие обоснованных претензий к качеству продукции...*

*- технолог - использование в работе неодобренного службой качества сырья/материалов, неверное оформление сопроводительной документации, нарушение режимов производства».*

Не знаю, как у других, а у меня складывается весьма фрагментарное впечатление о том, кто за что отвечает. Но, впрочем, это личное, а попробуем понять, насколько каждый из перечисленных сотрудников заинтересован в достижении конечного результата. А, кстати, каков он – этот желаемый конечный результат? Вообще-то выше я уже определял его, но взглянем на этот предмет немного под другим углом.

Предположим, что желаемый конечный результат – это поставка продукции, полностью соответствующей требованиям и удовлетворяющей потребителей, с выполнением условий контракта.

У нас возникают три основных направления «повышенного внимания»:

- 1) соблюдение контрактных обязательств,
- 2) соблюдение обязательных требований к продукции (и условиям ее производства),
- 3) удовлетворение потребностей потребителей.

Переводя это на язык процессного управления, мы можем сказать, что нам надо выделить и управлять процессом, который бы позволил:

- 1) всегда и полностью выполнять контрактные требования,
- 2) всегда и полностью соблюдать обязательные требования к продукции (и условиям ее производства),
- 3) постоянно повышать удовлетворенность потребителей,
- 4) постоянно снижать стоимость (в широком смысле этого слова) этих результатов для предприятия.

Можем ли мы на основе предоставленной информации, сказать, что «все, как один» нацелены на это, что поток создания перечисленных ценностей течет плавно, без завихрений и барьеров?

Давайте пройдемся по цепочке и попробуем смоделировать неприятную ситуацию: предприятие сорвало поставку партии продукции.



Кто последний в нашей цепочке, кому будут адресованы претензии в первую очередь? Видимо, начальнику отдела логистики, т.к. он несет ответственность за срыв поставок.

Зададим себе вопрос: будет ли правильным утверждать, что в любом срыве поставок виноват отдел логистики и его начальник? Полагаю, немалый шанс услышать на совещании, посвященном разбору инцидента, от начальника отдела логистики что-то вроде: «Я тут ни при чем, не было нужной упаковки». И тут все взоры перемещаются на начальника отдела снабжения, ибо поставка упаковки – его епархия. Но тот спокоен: «У меня не было заказа на такую упаковку!». Немой вопрос читается в глазах всех, обратившихся к коммерческому директору. «Как же не было?» - горячится тот – «Я посылал и-мейл с заказом!». После двадцатиминутной оживленной дискуссии с беганьем к компьютерам по кабинетам начальников выяснилось, что сообщение таки было, правда, о необходимости заказа там было упомянуто вскользь, среди прочих вопросов. Заодно выяснилось, что часть писем пропала и на ковер был вызван системный администратор, принявший на себя весь гнев начальственного ареопага.

Знакомая картина?

Если да, то вот вам и наглядная демонстрация того, как точит предприятие изнутри пресловутая локальная оптимизация и межфункциональные барьеры.

Простейший случай: коммерсант отвечает за то, чтобы заказ снабженцу был отправлен. А кто отвечает за то, чтобы заказ снабженцем **был получен**? Коммерсант отправил сообщение и спокоен: он выполнил свою функцию в рамках своей ответственности. Снабженец не получил сообщения и тоже спокоен: нет оснований для действий. Итог: сорванные сроки контракта и при этом как бы никто и не отвечает: все делали, что должны были, но нет никого, кто отвечал бы за то, чтобы это короткое звено цепочки работало без сбоев.

Каков диагноз в этой ситуации? Очевидный: пересмотреть области ответственности. Кто примет решение о таком пересмотре: коммерсант, снабженец, логистик? Нет, это вне их компетенции. При текущем положении дел это может сделать только директор. Или тот, кому он поручит выстраивать систему управления и кого мы с полным правом сможем назвать «владельцем процесса».

Обратим внимание в описании ситуации автора на следующий момент. Судя по информации, у нас

*«совокупные (по предприятию) потери за последний год от:*

*- брака конечной продукции, в том числе вызванного*

*- несоответствующим сырьем, - 0 руб.»*

Но буквально несколькими строчками ниже мы видим: *«...есть система контроля полуфабрикатов, в случае какого-либо отклонения, продукцию можно доработать (если там доместать, еще чего), служба качества контролирует, в случае доработки - контролирует снова (то же самое со степенью готовности теста к выпечке - будет стоять пока служба качества не даст положительное заключение). если не укладываемся в норматив из-за доп.итераций - простой вешается на технолога»*. Судя по фрагменту, отклонения и простои случаются. Но почему тогда они не посчитаны в потерях? Рискну предположить, что полуфабрикат несоответствующим сырьем уже не считается. И это позволяет легко «устранить» все потери данного вида на промежуточных операциях тем, что считаются только прямые потери от качества исходного сырья и конечной продукции. Но ведь это чистой воды лукавство...

И еще интересный момент: каковы отношения службы качества (СК) и технолога (Т)? Судя по описанию, они явные антагонисты: не исключено, что между ними вполне возможен такой диалог:

СК: «Мне по барабану ваши простои, я отвечаю за качество».

Т: «Мне до лампочки ваше качество, я отвечаю, чтобы не было простоев».

Если что-то подобное происходит, то мы с вами в очередной раз наблюдаем ухмылку локальной оптимизации.

Можно провести мысленный эксперимент: пусть каждый из перечисленных руководителей и сотрудников выполняет свои функции, что называется, по максимуму. Получим ли мы ожидаемый нами результат: будут ли

1) всегда и полностью выполняться контрактные требования,



- 2) всегда и полностью соблюдаться обязательные требования к продукции (и условиям ее производства),
- 3) постоянно повышаться удовлетворенность потребителей,
- 4) постоянно снижаться стоимость (в широком смысле этого слова) этих результатов для предприятия?

Если нет, то мы болеем локальной оптимизацией.

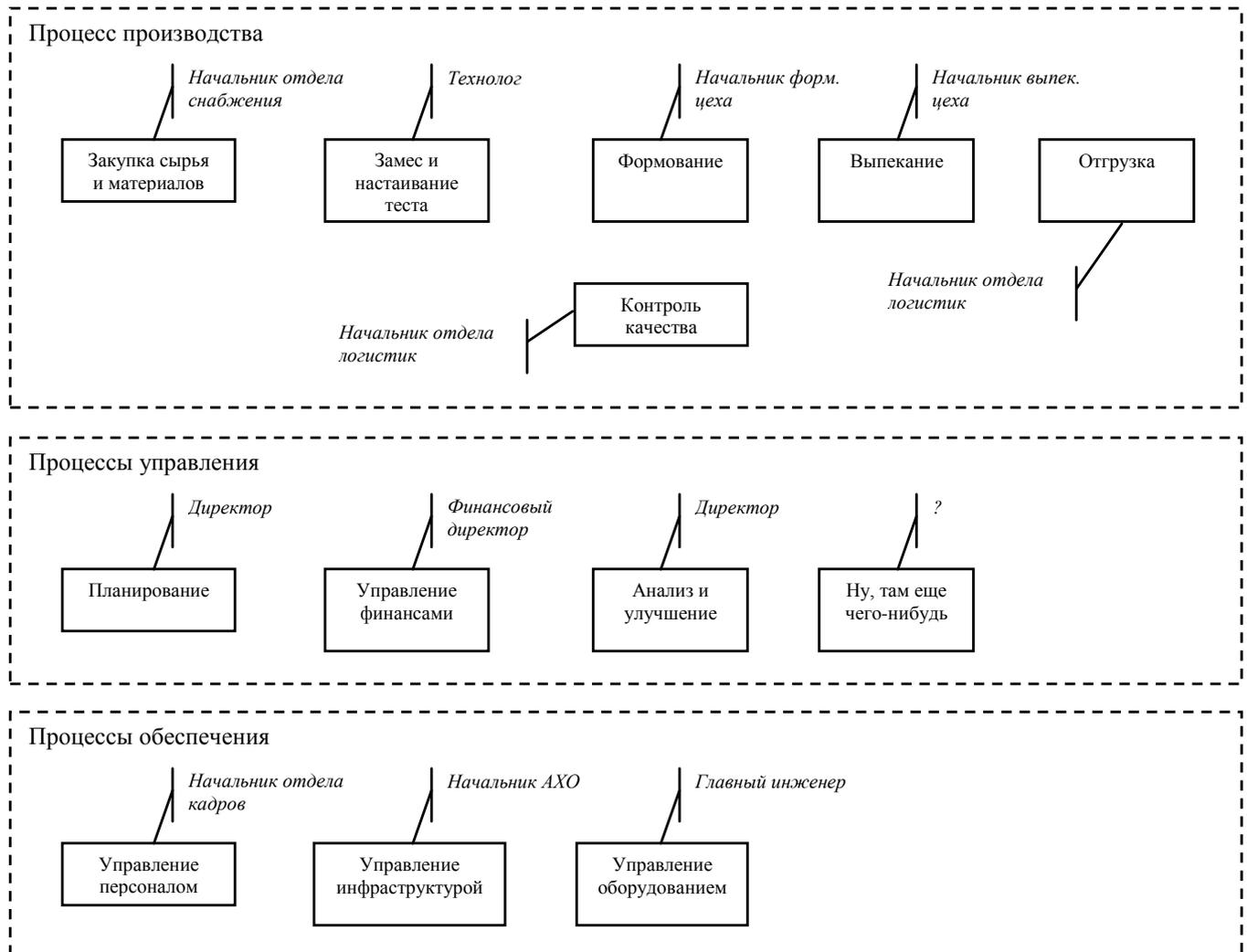
То, что описываемая ситуация (несмотря на полные нули в разделе потерь) на самом деле не столь благодатная, сигнализирует нам вот этот фрагмент: *«потери только из-за времени простоя - скорость производства очень высокая, каждая минута - на счету, сменный план по-любому выполняется, даже если рабочих задерживаем на 2 часа, задержка сотрудников оплачивается».*

Потери-то на самом деле есть, но только они «ничейные», а потому – как бы и нулевые. Но для предприятия-то они совсем не нулевые! Но их, похоже, никто не считает. И вот еще примерчик:

*«начальник отдела снабжения знает, что у поставщика муки через месяц будет ремонт в цехе и уж лучше сейчас подкупить побольше муки»* - а на кого «повесят» расходы на хранение излишков муки, которые понадобятся еще не скоро? Решение начальника выглядит логичным с **его** точки зрения, но явно не рационально с точки зрения совокупных расходов. Привет от локальной оптимизации!

Попробуем теперь систематизировать полученную информацию.

Сначала постараемся представить графически те процессы, которые выделил автор:



Первое, что бросается в глаза, это отсутствие результатов выделенных процессов, т.е. того главного, с чего начинается процесс. Если принять, что процесс – это совокупность функций, объединенных общим результатом, то если такого общего результата нет, то нет и процесса, есть просто некий набор функций.



Что мы на последнем рисунке и видим. Ни о каких общих целях и согласовании требований в цепочках «поставщик – потребитель» и речи нет, т.е. не видно никаких механизмов устранения локальной оптимизации и межфункциональных барьеров, соответственно, странно ожидать и повышения эффективности.

Почему лучше применять процессный подход, выделяя сквозные процессы на самом верхнем уровне? Разве нельзя применять процессный подход, скажем, к операции выпечки?

Можно. Только вот выигрыш в целом организации от такого применения будет или незначительным, а может и вообще не быть никакого выигрыша.

Точно так же, как совершенствование небольшого крепежного элемента в сложной конструкции мало, что дает для совершенства этой конструкции в целом. Мы достигнем наивысшего эффекта, если будем рассматривать всю конструкцию, как систему элементов.

При это будет сохраняться возможность рассматривать отдельные узлы, как системы, и совершенствовать их, но при этом эффект такого совершенствования будет уже ниже, т.к. 1) область его применения – лишь узел, а не вся конструкция и 2) влияние такого совершенствования отдельного узла на всю систему может быть и негативным, т.е. система в целом может ухудшиться.

Почта России демонстрирует нам яркий пример подобного.

Эта организация организовала крупные узлы сортировки, оснатив их сортировальными автоматами очень высокой производительности. Т.о. участок сортировки по показателю скорости стал близок к максимальному (оптимальному). Но вот незадача: как показала практика, это решение привело к ... увеличению сроков доставки корреспонденции.

Да потому что в эти центры письма свозятся с огромной территории и доставка из дальних точек занимает порой несколько дней. Выигрыш в несколько минут (или пусть даже часов) на сортировке отдельного письма привел к проигрышу в дни в целом.

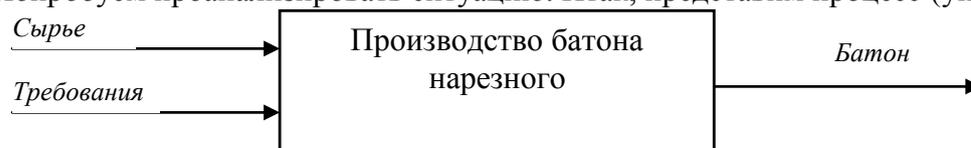
Или еще пример. В одном медицинском учреждении, оказывающем платные услуги, были плохо организованы операции расчета и в кассу была постоянная очередь, приводившая к потере времени пациентами. Руководство приняло меры. Очереди исчезли? Да, у кассы, но появились у диагностических кабинетов и кабинетов врачей. Для пациента время посещения клиник не изменилось, просто раньше оно распределялось как 1 час на кассу + 1 час на лечение, а теперь 10 минут на кассу и 1 час 50 минут на лечение. В совокупности те же 2 часа и остались.

Поэтому крайне важный вывод: от применения процессного подхода должно выигрывать все предприятия в целом.

Поэтому, если мне на предприятии не могут показать расчетов совокупных потерь, а оперируют потерями на функциях и операциях, то я, даже не вдаваясь в подробности, могу сказать: процессный подход здесь не применяется. Переход к расчету и учету совокупных показателей и управлению на их основе – это прямое следствие **правильного** применения процессного подхода.

Казалось бы, автор указывает на явные признаки применения процессного подхода на предприятии: «...макропроцесс у нас один - производство хлеба-батона нарезного. За успешность бизнеса в целом отвечает управленец... за то, что процесс работает - в целом - отвечает директор... а выполнение конкретных задач, обеспечивающих успешность бизнеса, он делегирует ... функциональным ВП, с которых спрашивает результат».

Попробуем проанализировать ситуацию. Итак, представим процесс (упрощенно):



Какого рода функции могут быть внутри этого процесса? Видимо те, которые превращают сырье в батон, т.е. технологические. И автор нам это подтверждает (см. предыдущую картинку). Но вот вопрос: а наша цель в том, чтобы получить батон? Или чтобы он обладал определенными характеристиками, соответствующим ожиданиям и заданным требованиям?

Если уж мы с вами говорим о менеджменте качества, то и процессы у нас должны быть соответствующие: не производственные (технологические), результатом которых является



продукция, а обеспечивающие гарантированное качество продукции, как соответствие ожиданиям и требованиям.

При этом тот же стандарт ISO 9001 говорит, что в определенных точках нужно подтверждать соответствие продукции, процессов и системы требованиям и это подтверждение должно выступать в форме записей. Которые, в свою очередь, не являются выходами процессов, как это нередко изображают. (В таком случае получается, что запись – это тот результат, ради которого существует процесс).

Я уже писал, что существует три уровня обеспечения соответствия:

- продукции,
- процессов,
- системы.

Соответственно, стандарт предусматривает и три типа записей: одни являются свидетельствами соответствия требованиям продукции, другие – процессов и третьи – системы в целом.

Все вполне логично.

Т.е. если мы говорим о процессах, необходимых для СМК, то их структура выглядит так:



Дальше их можно детализировать по методике, которую я описывал еще в авторском курсе по процессному подходу, но, впрочем, это уже другая история и другая статья.