

Процессный подход к управлению - важнейший принцип международных стандартов серии ISO 9000:2000

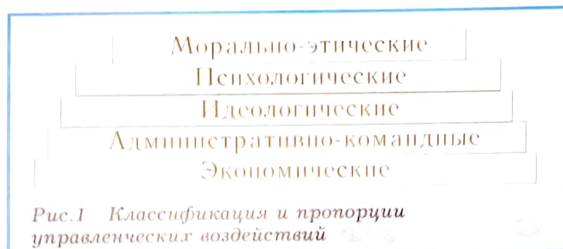
Седелъников В.А., главный аудитор органа по сертификации систем менеджмента качества TUV CERT (Германия)

После принятия концептуальных [1] и программных [2] решений о внедрении международных стандартов ISO 9000:2000 перед организацией встает ряд непростых проблем. Первая проблема заключается в необходимости преодоления склонности к нарушению нормальных пропорций использования основных методов управленческих воздействий (Рис.1)

Эта нормальная пирамида у некоторых наших руководителей превращается в нечто бесформенное с гипертрофированной второй ступенью и полнейшим пренебрежением к человеку с его идеями, психологией, этикой и экономическими условиями жизни.

Если мы усвоим эти нормальные пропорции, то окажемся перед второй проблемой, связанной с уже существующей в организации системой управления, в которую необходимо вносить изменения.

Независимо от характера и сути изменений система будет им сопротивляться — такова ее природа. Чтобы изменения были успешными,



системному сопротивлению необходимо противопоставить в рамках каждого из названных управленческих методов свою систему действий. Ее нужно разработать применительно к каждой организации, исходя из общенаучных свойств метода. Приведем для примера типовую схему действий (Рис.2) в рамках психологических методов.

Содержание стандартов предполагает, что руководство организации знает о первых двух проблемах и решает их. В Российских условиях это часто не так. В результате даже вполне добросовестные усилия по внедрению стандартов иногда оказываются бесполезными.

Третья проблема, решению которой в основном и посвящены рассматриваемые стандарты, возникает на уровне основных элементов системы, т.е. процессов и их взаимодействия (Рис. 3). Конкретно, это проблема получения дополнительной выгоды в случае, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как целостным процессом, а не только как суммой функций подразделений и технических специалистов организации. Глубочайшим заблуждением является мнение, что если каждый такой специалист выполняет свои функции предельно качественно, то высокое качество процесса (проекта) автоматически обеспечивается.

Стандарты [3] основаны на 8 принципах, образующих систему и не работающих по отдельности. При этом принцип процессного подхода (4-ый принцип) занимает в этой системе особое место по значимости и трудности освоения, поэтому в рамках данной статьи остальных принципов мы касаться не будем и отошлем интересующегося читателя непосредственно к стандартам.

Какие же изменения предстоит провести в организации для реализации принципа процессно-

го подхода?

На Рис.4 изображена обычная пирамида управления организацией по вертикали. В данном случае подразделение получает задание на выполнение какой-либо работы от вышестоящего руководителя и отчитывается за выполнение задания перед ним же. Смежное подразделение, которому передается результат работы первого подразделения имеет равный с ним статус и может что-то требовать от первого только через посредство вышестоящего начальника. Ресурсы на выполнение работы так же выделяются сверху - вниз по требованию подразделения, не обязанного учитывать требования смежных подразделений. Таким образом, управленческие решения направляются по вертикали, а поток работы перпендикулярен ей, так что работа движется по одному пути, а сопровождающие ее информация, ресурсы, ответственность и полномочия проходят другой, гораздо более сложный путь. Это не может не сказаться на эффективности деятельности, хотя бы из-за временных затрат. И действительно, многочисленные эксперименты приводят к результатам, представленным на рис.5. Аналогичная ситуация и с другими видами ресурсов. Особенно важно, что каждый производитель полуфабриката или этапа работы отчитывается за его качество не перед тем, кому это качество требуется для его собственной работы, а перед посредником, пусть даже в лице грамотного и требовательного руководителя. Да и психологически — одно дело сказать о недостатке своему товарищу по работе, а другое — начальнику, ведь это значит — жаловаться. Таким образом, иерархическая вертикаль управления тормозит технический прогресс.

Мировое бизнес-сообщество осознало наличие этого серьезнейшего неиспользуемого резерва и закрепило в стандартах определение процесса (Рис.6), а так же следующие требования и рекомендации: назначить владельца процесса, выделить именно ему, а не подразделениям, ресурсы на весь процесс, начальников подразделений приоритетно подчинить в рамках соответствующих процессов их владельцам (не снимая с них ответственности по вертикали). Перед владельцами процессов, в числе прочего, должна стоять задача создания "добавленной ценности" (Рис.7) и механизма постоянного улучшения процессов, который введет организацию в режим известной "цепной реакции Деминга" (Рис.8)[4]

Варианты методики и последовательности шагов по реализации процессного подхода подробно изложены в [5]

В итоге, для всех идентифицированных в организации процессов должна быть полная ясность по следующим вопросам.

1. НАЗНАЧЕНИЕ (ЦЕЛЬ ПРОЦЕССА).
2. ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЦЕССА — ЕГО ПРАВА, ОБЯЗАННОСТИ, ВЫДАЧА В ЕГО РАСПОРЯЖЕНИЕ РЕСУРСОВ.
3. ВЫХОДЫ ПРОЦЕССА, МЕТОДЫ ИХ ИЗМЕРЕНИЯ.
4. ВХОДЫ В ПРОЦЕСС, ТРЕБОВАНИЯ К НИМ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПОЛУЧЕНИЯ НЕОБХОДИМЫХ ВЫХОДОВ (ВКЛЮЧАЯ ТРЕБОВАНИЯ К РЕСУРСАМ).
5. БЛОК - СХЕМА ПРОЦЕССА С УКАЗАНИЕМ ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ «НАЧАЛОМ» ПРОЦЕССА И ЕГО ОКОНЧАНИЕМ;
- ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫХ ПРОЦЕССА, С ДЕЙСТВИЙ В ХОДЕ УКАЗАНИЕМ

Общие принципы при внедрении изменений на предприятии

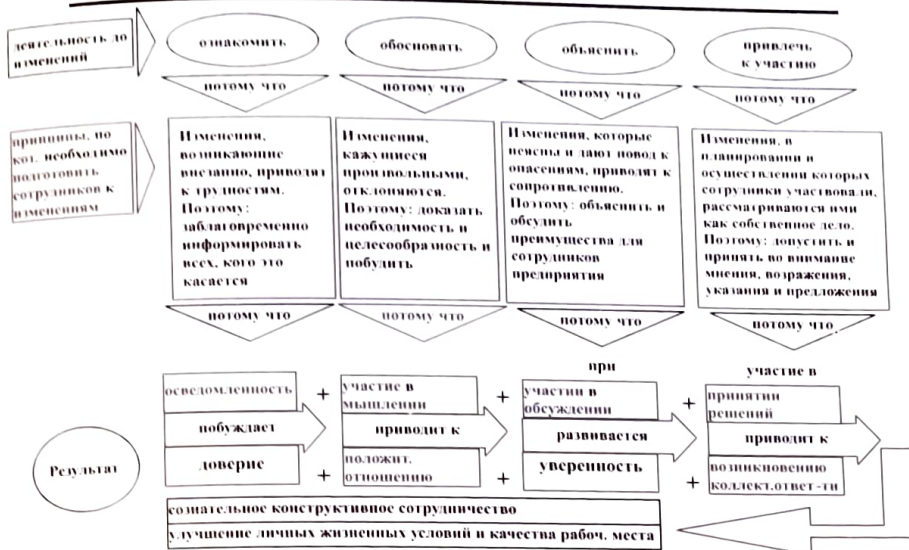


Рис.2 Типовая схема действий

участников работы, ссылок на нормативную документацию (при необходимости) и ведущихся записях;
-взаимосвязи и взаимодействия с другими процессами системы менеджмента качества;
6. МОНИТОРИНГ (ИЗМЕРЕНИЯ) ХОДА ПРОЦЕССА:
-ТОЧКИ МОНИТОРИНГА;
-ИЗМЕРЯЕМЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ;
-МЕТОДЫ ИХ ИЗМЕРЕНИЯ;
-ПРИЕМЛЕМЫЕ ЗНАЧЕНИЯ ХАРАКТЕРИСТИК;
7. ГРАНИЦЫ ПРОЦЕССА:
-ЗНАЧЕНИЯ ОПАСНО БЛИЗКИХ «РАССТОЯНИЙ» ДО ГРАНИЦ;
-ПОРЯДОК И МЕТОДЫ ИЗМЕРЕНИЙ «РАССТОЯНИЙ»;
8. КРИТЕРИИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОЦЕССА, МЕТОДЫ ИХ ИЗМЕРЕНИЯ.

ПРИЕМЛЕМЫЕ ЗНАЧЕНИЯ УПРАВЛЯЮЩИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ ПРИ ОТСУТСТВИИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ.
9. РЕЗУЛЬТАТ ПРОЦЕССА, МЕТОДЫ ОЦЕНКИ.
10. УЛУЧШЕНИЯ ПОРЯДОК ПЛАНИРОВАНИЯ ПОСТОЯННЫХ УЛУЧШЕНИЙ.
11. ОТЧЕТНОСТЬ ПРОЦЕССУ (ДАННЫЕ ПО КАЧЕСТВУ).
Еще один, едва ли не важнейший, пока очень часто плохо используемый ресурс - внимание и время первого руководителя. Освободившись от роли владельца каждого процесса и от роли посредника во внутрипроцессных переходах, он получает возможность глубоко погрузиться в проблемы системы процессов, т.е. в стратегию своей организации в целом. В этой роли его никто уже заменить не может, но и ничто не должно отвлекать его от этой роли.
Первый руководитель должен стать владельцем только одного процесса - процесса оптимизации.

СТАНДАРТИЗАЦИЯ

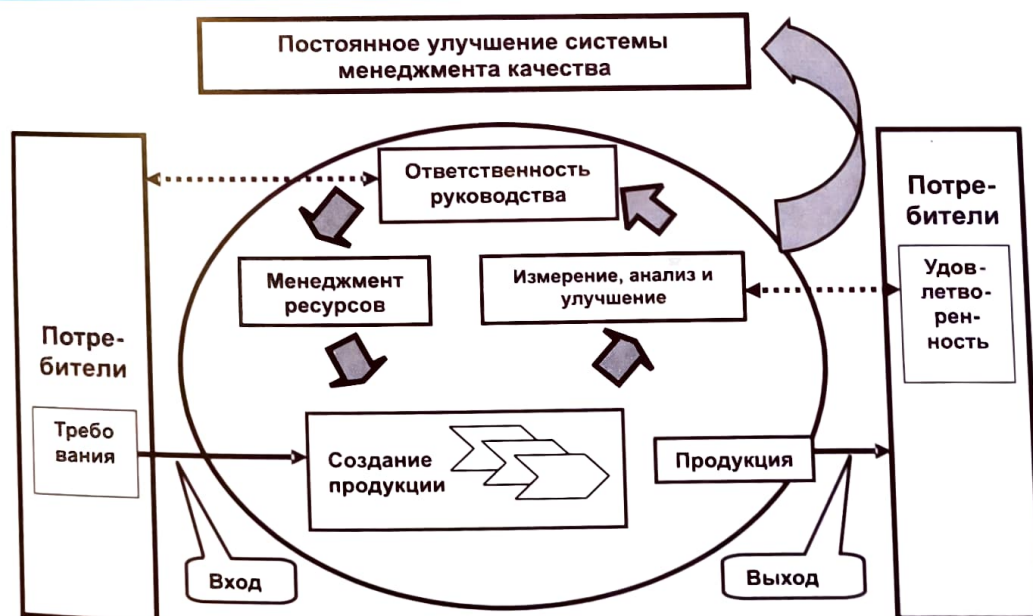
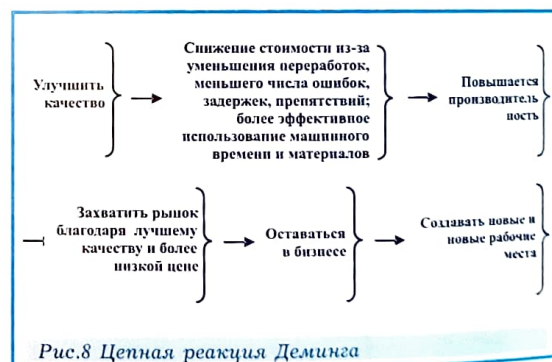
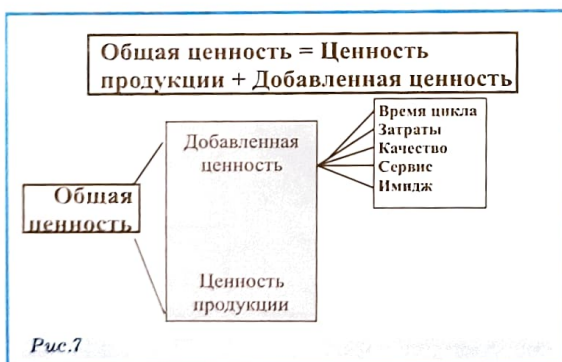
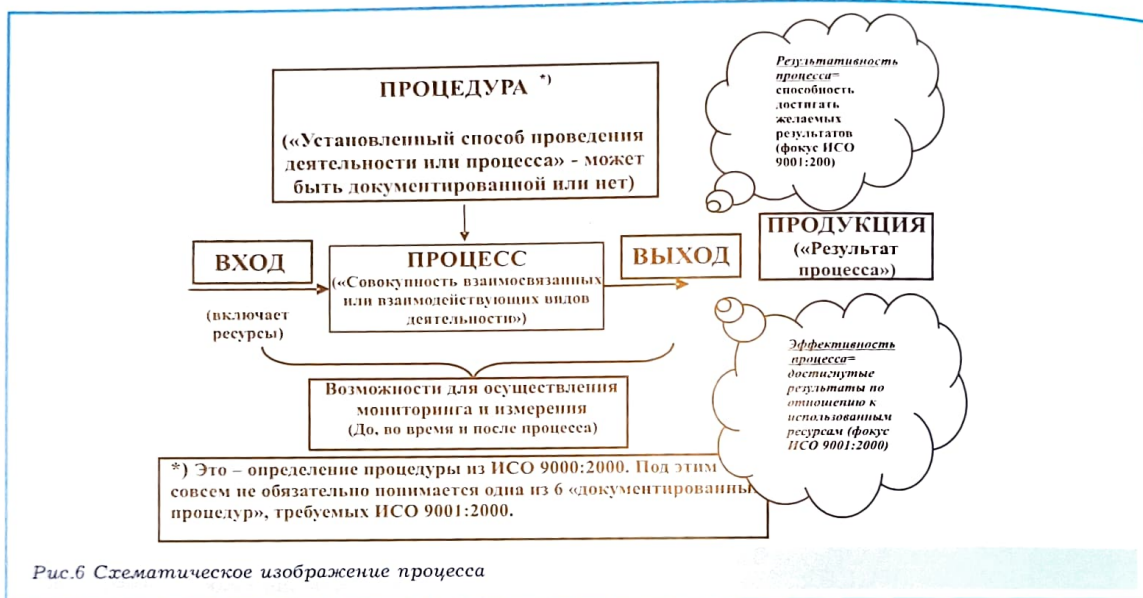
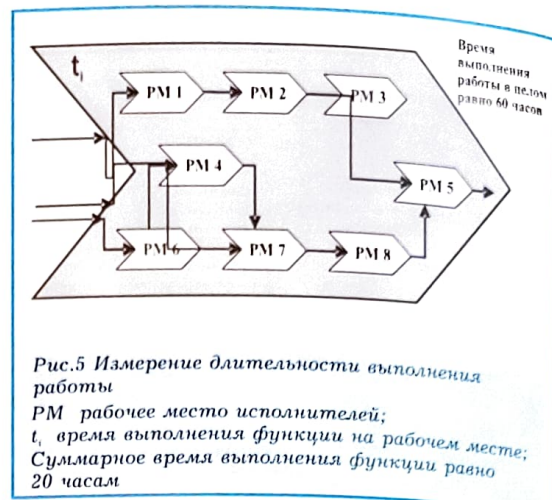
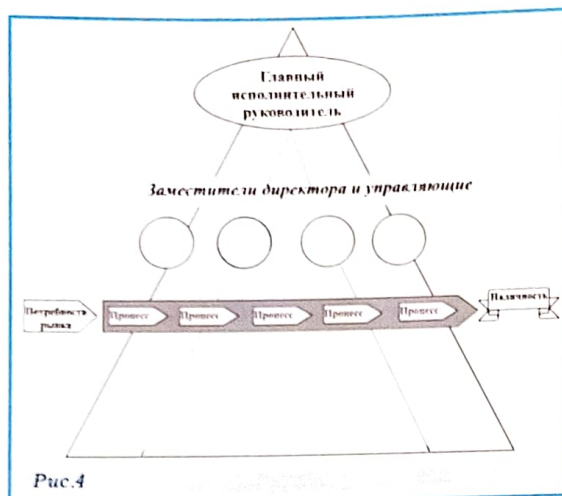


Рис.3 Модель системы менеджмента качества, основанной на процессах (взято из ИСО 9000:2000)



т.е. гармоничного согласования усилий всех остальных процессов для достижения установленных целей организации и ее постоянного улучшения (см. Рис.3).
Долг любого владельца процесса состоит в том, чтобы наилучшим образом способствовать достижению системной цели, а не максимизировать свой собственный выпуск, прибыльность, уровень продаж, или какой-либо другой показатель собственной конкурентоспособности. Чтобы оптимизировать всю систему в целом, некоторые процессы, с точки зрения своих локальных показателей, могут «нести потери»; однако, в конечном итоге, это будет выгодно всем, включая якобы «убыточные» процессы. Но этот свой долг ни один владелец процесса не может выполнить, без помощи первого лица.

«Управление – процесс системной оптимизации, от которой выигрывают все». [4] Найти и показать этот выигрыш – задача первого лица. А мы часто видим, что директор организации с тысячным персоналом подписывает накладные на гвозди и обтирочную ветошь.

Литература
1. Седельников В.А. Философия и экономика качества, как основа повышения эффективности бизнеса. "Приборы и системы разведочной геофизики" 04/2005 стр.44, г.Саратов.
2. Слонов Д.Н. Сертификация систем качества геофизической компании. Затраты и результат. "Приборы и системы разведочной геофизики" 04/2005 стр.45, г.Саратов.
3. Международные стандарты ISO 9000, 9001, 9004:2000. Интерсертификация. Москва. 2004г.
4. Э.Деминг. Выход из кризиса. г.Тверь 1994г.