

Не мучайте друг друга процессами!

Александр Викторович
Глазунов

генеральный директор
ООО СМЦ «Приоритет»
(Нижний Новгород)



Сегодня только ленивый не призывает к применению процессного подхода. Где? А везде! «Любую деятельность можно представить как процесс» — говорится в стандарте ISO 9000. И пошло, и поехало. Кто-то уже и технологические процессы расписывает через процессный подход. А что, до этого они не были процессами? Кто-то в процессную модель системы менеджмента качества загоняет то, что называют бизнес-процессами. Все выгоды этого подхода растворились в многообразии и беспардонности его применения.

Однако вернемся к истокам. Понятие «процесс» существовало всегда, или почти всегда, по крайней мере, со времени формирования современного языка. Так что же вдруг только к 2000-м годам люди догадались, что «любую деятельность можно представить как процесс»? Конечно, это не так. Идея процессного подхода, содержащаяся в стандартах ISO серии 9000 конструктивно касается только деятельности в области менеджмента, да еще и только менеджмента качества. Именно

к деятельности в области менеджмента и было предложено применить процессный подход. А что же другие процессы в организации?

Технологические процессы как были процессами до стандарта ISO 9000:2000, так и остаются ими. Форматы отличаются в разных странах и компаниях, но лезть в них с форматами ISO серии 9000 не стоит. Цель их применения другая, чем в процессах менеджмента качества. Последние являются альтернативой элементной (функциональной) модели менеджмента качества, примененной в предыдущей версии стандартов ISO серии 9000. Но не более. Процессная модель текущей версии стандартов ISO серии 9000 — это отчаянная попытка разрушить или хотя бы уменьшить межфункциональные барьеры в практическом менеджменте, сформировавшиеся за столетие доминирования «вертикали власти», основанной на единоначалии и распределении ответственности по самому простому пути, а именно по иерархической организационной структуре. Так проще и понятнее, потому что проще и понятнее природа обратной связи.

Иллюстрация: звонок директора начальнику цеха: «Что у тебя там случилось? Почему стоит участок 30? Немедленно разберись!» Ответ: «Я уже разобрался. Мы его накажем». Конечно не участок, а его начальника. Поэтому даже в тех компаниях, где разработаны процессные модели менеджмента, как правило, реально (явно или скрыто) действуют, как я их называю, «функциональные процессы». Это описанная на процессном языке деятельность в рамках одного подразделения. Входы и выходы налицо, а межфункциональные барьеры так и остались. Как у раннего М.М. Жванецкого: «Они там у себя, видимо, это все производят, там же, видимо, и потребляют». И именно там, внутри подразделений кипит работа по производству «функциональных процес-

И снова о процессах СМК. Рецидив второй



Светлана Валерьевна
Василевская

генеральный директор
консультационного
Центра «Качество и Бизнес»
(Санкт-Петербург)

Удивительно болезненная это тема — идентификация процессов в менеджменте качества. Первая эпидемия рассуждений прихлала на начало 2000-х, когда от элементной структуры стандарта ISO 9001:1994 переходили к процессной структуре ISO 9001:2000. Я-то считала, что итог этих дискуссий вполне успешно был подведен в специальном номере журнала (Методы менеджмента качества. — 2010. — № 1).

Однако смотрите, на этот раз вопрос о процессах всплывает не через 10 лет, а через два года. Возможно, это связано не только с кратковременностью памяти в рамках менеджмента качества, но и с ускоряющимся вытеснением опреде-

сов». Вплоть до подробного процессного описания использования принтера или забивания гвоздей. Потому что в этом-то мы сильны, потому что это похоже на технологические инструкции, потому что это зависит только от нас, потому что при этом не нужно разбираться с нашими внутренними потребителями и поставщиками, которые подчиняются другому начальнику, а значит это — «они». Так тут заодно и технологические процессы под процессный подход перепишем. Нет, не нужно применять «процессный подход» к технологическим процессам, пусть они просто останутся технологическими процессами.

То же следует отнести и к бизнес-процессам. Они как были до стандартов ISO, так и будут после них. Но у бизнес-процессов, как модели управления, иное предназначение в организациях. Не стоит загонять бизнес-процессы в процессную модель менеджмента качества по ISO серии 9000. Почему? А потому, что с какой-то стати внутренние аудиторы или еще хуже — аудиторы органов по сертификации будут проверять соответствие бизнес-процессов моей организации чьим-либо требованиям или стандартам? Бизнес-процессы организации есть индивидуальная суть, если хотите, лицо конкретного бизнеса и вряд ли стоит загонять их в универсальные рамки какой-либо модели. Иначе любая организация могла бы воспользоваться удачной моделью бизнес-процессов по какому-нибудь стандарту и сразу стать успешной, конкурентоспособной, растущей, устойчивой и т. д. Но так никогда не было и никогда не будет. Нельзя давать намек менеджерам, что можно переложить ответственность за успешность бизнеса на какие-либо модели. Они, менеджеры, и так неплохо живут. Перефразируя известное высказывание В.А. Липидуса о качестве и сертификации, можно утверждать, что нельзя отдать успех бизнеса на аутсорсинг.

ленных фактов из сознания в рамках общества в целом. Еще недавно нам рассказывали о том, как плохо все было в советском государстве лет 20–30 тому, теперь рассказывают, что было 5–7 лет назад. Многие еще помнят, что было на самом деле, но признаться уже не решаются...

Да, вопросы устройства общества весьма болезненны. А теперь, создается такое впечатление, болезненными оказываются и любые вопросы, связанные с системным подходом. Именно — с системным, поскольку процессный изолированно в менеджменте качества существовать не может. Один процесс системы не делает. Говоря о процессном подходе, все имеют в виду (иногда

Бизнес-процесс, в конце которого стоит СВОБОДНЫЙ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЯ покупатель, не будет эффективнее, если мы распишем его через входы и выходы (в отличие от процессов менеджмента, в которых участвуют нанятые на определенных условиях менеджеры и сотрудники организации, обремененные оговоренной ответственностью). Если бы это было не так, то любая компания рассчитывала бы стать успешной в бизнесе, просто внедрив процессный подход (многие на это и рассчитывают и удивляются, когда этого не происходит). Но в бизнесе все по-другому. Есть еще и загадка успешных бизнес-решений, направленных на СВОБОДНОГО покупателя. Это вообще другая область.

Таким образом, кажется логичной следующая типичная структура процессов в организации (может быть, существуют какие-то еще):

- бизнес-процессы;
- процессы менеджмента (включая менеджмент качества);
- технологические процессы.

И только ко второй группе следует применять то, что называется «процессным подходом» в стандартах ISO серии 9000. Именно про них в стандарте ISO 9001 говорится: организация должна определить процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение во всей организации (п. 4.1). Именно про них в стандарте ISO 9000 сказано: определить процессы, необходимые для достижения целей в области качества (п. 2.3с). В этом же стандарте его разработчиками утверждается: назначение настоящего стандарта — побуждать принятие процессного подхода к менеджменту организации (п. 2.4).

Конечно, любую деятельность можно представить как процесс, но не любую нужно.

даже не осознавая этого) взаимосвязь процессов. Иначе с чего бы тут же переходить к вопросам классификации процессов?

Вот и в статье уважаемого коллеги А.В. Глазнова речь идет не о содержательной стороне *процесса*, как преобразования входа в выход, а об очередной инкарнации «типичной *структуры процессов* в организации» (выделение в цитируемой фразе — мое. С.В.). Ну, с этой-то структурой разобратся просто. Допущенные в ней два последовательных противопоставления, увы, сводят ее ценность к нулю. В самом деле, почему бы управленческие процессы не противопоставить технологическим? По опыту знаем, что управление не всег-

да бывает технологичным (кстати, не это ли пытались преодолеть в свое время разработчики «новой версии» стандарта ISO 9001?). А вот противопоставление технологических и управленческих процессов бизнес-процессам — это более серьезно, это объяснение, почему не становятся успешными в бизнесе организации, формально внедрившие процессный подход, заменившие его подходом классификационным и оставившие существовать в *параллельных пространствах* «бизнес-процессы» и управленческие процессы.

Себя цитировать неудобно, а вот приведенное в предыдущей статье определение Т. Давенпорта, данное бизнес-процессу как «совокупности завершенных работ, выполняемых для получения продукции, обладающей измеримой потребительской ценностью для конкретного потребителя», повторю. Если технологические (лучше бы честно — процессы выпуска продукции) процессы и управленческие процессы *в совокупности* не приводят к получению продукции, обладающей ценностью, так какой уж тут бизнес!



Как сделать деятельность целенаправленной

Наверное, такой, который не хочет, чтобы его «загоняли в рамки». Да и на здоровье! Сколько угодно такого «свободолюбивого» бизнеса, который обходится не только без менеджмента, но и без технологии. Часть этого бизнеса «вылетает» с рынка, часть вовремя спохватывается (иначе, откуда бы у нас, консультантов по менеджменту качества, брались заказчики?). И вчерашние «противники рамок» разрабатывают технологические регламенты, планы производственного контроля, принимают на работу главного технолога, определяют критерии выбора поставщиков, описывают процесс разработки новых видов продукции, переходящий в процесс постановки этой продукции на производство и т. д. Мучаются, конечно, не без этого, но рано или поздно понимают, что результативнее «управлять деятельностью как процессом».

Если относиться к процессному подходу, как к враждебному агенту, внедряемому в здоровый организм, действительно можно заболеть. А если как к основе этого организма? Как к скелету, например? Нет в скелете здорового человека костей, торчащих наружу. Сопрягаются они как-

то. Вот и в схеме процессов СМК это сопряжение достигается путем корреляции входов и выходов процессов. Тем более что даже и не всех, а только «необходимых» для достижения потребительской ценности продукции.

Как определиться со входами и выходами процессов, чтобы процессы увязывались в систему, направленную на повышение качества продукции (а это, уж извините за напоминание, и делает модель СМК *бизнес-моделью*)? На основе сопоставления «требований» и «фактических характеристик» вдоль всей сквозной цепи процессов, обеспечивающих выпуск продукции, имеющей ценность для потребителя. В этом случае не каждый «вид деятельности» сможет стать процессом? Ну, и очень хорошо. Если какой-то вид деятельности не является процессом, необходимым для создания качественной продукции, он либо нужен для чего-то еще (неплохо заодно и определить, для чего), либо вообще не нужен и осуществляется по привычке, из подражательства, в честь кого-то...

Можно проиллюстрировать этот способ простой схемой, приведенной на рисунке.

Необходимость процесса тесно связана с его целенаправленностью, но только в рамках определенной системы координат. Если процесс закупки сырья осуществляется отделом закупок («поставщик») с целью обеспечения производства («производитель») сырьем, соответствующим установленным требованиям — это процесс, протекающий в рамках системы менеджмента качества и необходимый для СМК. Если процесс закупки сырья осуществляется с целью минимизации расходов организации — это тоже процесс, только протекает он в рамках системы финансового менеджмента, конкурирующей с СМК. Предпочитаете одну систему другой — на здоровье! Вот только не нужно закрывать на это глаза. Даже если закрыть глаза — процессы не перестанут существовать, они объективны. Вот **классификация** процессов, конечно, субъективна.

Да, классификация процессов по их необходимости для СМК, в целях сознательного управления процессами формирования качества продукции, является условностью. Хотите — примите эту условность и работайте с ней, не хотите — не принимайте. Мучения-то здесь при чем? Никто вроде бы не мучается от использования моделей органических соединений, в которых углерод представлен черным шариком. Хотите лучше понимать органическую химию, используйте эту модель. Хотите управлять качеством не просто так, а в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001 — так это и есть выбор «покупателя, свободного в принятии решения». Вот с тезисом насчет свободы выбора в статье моего коллеги я как раз согласна на 100%...