А Горбунов (www.pqm-online.com), В. Лебединец (http://quality.ucoz.ru)

Процессы и проекты. Диалог

На известном форуме, посвященном вопросам менеджмента качества, идет обсуждение проблемы, имеющей, как мне кажется, весьма важное значение (http://quality.eup.ru/forum/viewtopic.php?f=28&t=9424).
К сожалению, законы форумного жанра таковы, что трудно удержать разговор в рамках заданной темы и он довольно быстро начинает ветвиться на множество расходящихся ручейков, лишая возможности читающего следить за основной темой.
Чтобы дать возможность желающим ознакомиться с нашей беседой с Вячеславом Лебединцем без сопутствующих сообщений, в чистом виде, так сказать, я решил вести своеобразный протокол этого разговора и публиковать его на своем сайте.
Здесь намеренно оставлены только два участника. Но сделано этого не от пренебрежения к сообщениям других, а исключительно для концентрации на беседе, которая выстраивается по определенной логике.
Поэтому имеет смысл не ограничиваться чтением только этой публикации, а прочесть всю дискуссию на форуме, что, позволит познакомиться с мыслями и мнениями многих участников, получив, без сомнения, немало интересной информации для размышления.
В тексте сообщения Вячеслава выделены зеленым цветом и предваряются инициалами «В.Л.».
Мои сообщения даны черным цветом и обозначаются инициалами «А.Г.».
Я почти не редактирую текст, позволяя себе только правки оформительского плана, или исключение форумных слов-«паразитов» типа «ИМХО».

В.Л.

Коллеги, не многие организации умело совмещают процессное и проектное управление в своей СМК. Часто ошибочно определяют процессы, которые следовало бы определить как проекты (например, разработка новых видов продукции, валидация технологических процессов и т.д.) и так же точно пытаются ошибочно применить механизмы процессного управления. Так что, я думаю, можно инициировать открытие новой ветки на форуме - проектное управление в СМК.

1) В рамках деятельности некоторых организаций целесообразно отдельные работы представлять как проекты. Это тезис не новый, и не требует пояснений.

2) Проблемный вопрос заключается в том, что применяя при внедрении СМК процессную методологию к менеджменту, некоторые организации не определяют такие отдельные виды деятельности как проекты, а называют и пытаются управлять ими как процессами. Здесь и наблюдаются достаточно серьезные сложности.

На мой взгляд, представляет интерес определение тех видов деятельности, которые целесообразно определять как проект и применять для их управления инструменты **проектного**, а не **процессного** менеджмента. Вот об этом в первую очередь и хотелось бы порассуждать.

Как я уже писал выше, считаю, что для промышленного предприятия в большинстве случаев некорректно определять процессов такой вид деятельности, как разработка нового вида продукции. То же самое относится к программе валидации технологических процессов, да и к программе внутренних аудитов на какой-то период времени. Сложность заключается и в том, чтобы документально увязать процессные и проектные технологии управления в единой системе документации СМК.

Принципиальная разница [между управление процессом и управлением проектом – прим. А.Г.] в невозможности применения цикла PDCA к **нецикличной** деятельности. Проекты конечны и ограничены по времени и ресурсам, отсюда - основной акцент на тщательном планировании, т.к. ни корректирующих, ни предупреждающих действий уже сделать будет нельзя, результат будет отражать изначальную степень продуманности проекта

Я всегда считал, что цикл PDCA - один, и он либо может применяться (если мы говорим о циклично повторяющейся деятельности), либо нет. Само понятие «цикл» подразумевает цикличность.

Так вот - при управлении проектом невозможно применять этапы Check и Act, т.к. проводить измерение и оценку можно только единожды, а значит нет возможности отслеживать тенденции, и значит - нет возможности **анализировать** и находить закономерности, ну и как следствие - нельзя реализовывать корректирующие действия. По определению. На мой взгляд, разница более чем очевидна.

А.Г.

Коллеги,

мне думается, в первую очередь следует осознать, что

проект - это деятельность, приводящая к результату, поставляемому потребителю, а

процесс - это условный объект управления, состоящий из набора взаимосвязанных функций (видов деятельности). Результат процесса также условен, он - лишь набор характеристик. Воплощение этих характеристик в жизнь (реализация процесса) - это проект. В проекте цикл PDCA применяется к продукту (результату), в процессе - к системе функций (т.е. самому процессу).

В.Л.

Я говорил о применении технологий проектного менеджмента в рамках СМК. И вот к чему пришел.

1) Не все виды деятельности следует при формировании СМК определять как процессы. На практике убедился, что на некоторых предприятиях такие, традиционно выделенные в отдельные процессы, виды деятельности, как разработка новых видов продукции, валидация техпроцессов и т.д. являются по сути проектами.

Исходя из этого:

2) нужно крепко думать, определяя процессы СМК ☺. А те виды деятельности, которые целесообразно представлять как проекты, нужно так и представлять, разрабатывая регламентацию каждого такого проекта по мере необходимости, а не создавая недействующие ДП.

А.Г.

"*Часто ошибочно определяют процессы, которые следовало бы определить как проекты (например, разработка новых видов продукции, валидация технологических процессов и т.д.) и так же точно пытаются ошибочно применить механизмы процессного управления*" - попробую более подробно раскрыть суть своего предыдущего сообщения. Начнем с того, что "Разработка новых видов продукции", равно как и "Валидация технологических процессов" могут с почти одинаковым успехом быть как процессами, так и проектами.

1) Процесс "Разработка новых видов продукции". Что это означает для организации? То, что она выделила для себя совокупность функций (видов деятельности) вместе с их взаимосвязями, как единый объект управления, задав выход (результат) и показатели оценки результативности процесса. Здесь стоит обратить внимание, что выход процесса – понятие абстрактное, описываемое как набор характеристик (целевые значения которых процесс и должен обеспечивать). Например, мы можем в данном случае определить выход как "Параметры нового вида продукции". Причем, не конкретно какой-то новой продукции, а "новой продукции вообще". Когда мы имеем дело с процессом, нам важно, какие функции (виды деятельности) в каких связях должны быть, чтобы обеспечить требуемые параметры выхода. Поэтому, кстати, процесс не имеет ни временных, ни ресурсных характеристик.

2) Проект "Разработка новых видов продукции". Вот тут уже просто так не отделаешься ☺, для определения проекта необходимы: конкретный (уникальный) результат, сроки, бюджет. И ясно, что название проекта "Разработка новых видов продукции" явно не соответствует смыслу проекта, ибо не указывает на этот самый уникальный результат. Скорее, мы бы проект назвали ""Разработка нового вида продукции А". Его итог – параметры нового вида продукции А.

Очевидно, что проект будет ничем иным, как реализацией с некоторыми конкретными время-ресурсными параметрами процесса "Разработка новых видов продукции".

Теперь рассмотрим вопрос применения процессного/проектного управления.

Что значит управлять процессом?

Это значит:

- анализировать пригодность процесса и вносить в него изменения, повышающие пригодность,
- следить за выходными параметрами,
- анализировать причины выхода параметров за установленные границы,
- вносить изменения в процесс, которые устраняют эти причины.

Что значит управлять проектом?

- оценивать степень готовности продукта,
- оценивать потребность в ресурсах для производства продукта,
- распределять имеющиеся ресурсы так, чтобы требуемый результат был достигнут в рамках заданных ограничений.

Применимо ли проектное управление в СМК? Конечно. Простейший пример: есть процесс "Проведение внутреннего аудита" и проект "Проведение внутреннего аудита выполнения контрактных обязательств", планируемый в такие-то сроки и такой-то группой аудиторов и к которому вполне применима технология проектного управления.

Можно ли проектом управлять как процессом? Боюсь, что это тоже самое, что управлять автомобилем как лошадью. Можно хлопать вожжами по капоту, давать шенкелей и кричать "Тпру!", но результат будет понятный…

Процессное управление не содержит механизмов обеспечения получения требуемого результата в заданных ограничениях, процессное управление – это самопреобразование процесса на основе оценки его пригодности и результативности.

В.Л.

Все верно, со всеми выкладками согласен. Вопрос остается в следующем. Если есть случаи, когда в рамках СМК неких предприятий целесообразно, например, разработку продукта считать проектом (скажем, это делается редко (не циклично), с разными вводными данными и целями (разные формы продукта), разными ресурсами (время, бюджет, люди) и т.д.) то как увязывать регламентацию таких проектов с требованиями к качеству продукции, серийно выпускаемой в рамках процессной СМК? Интересуют сами механизмы увязки, интеграции.

А.Г.

Я не уверен, в чем именно состоит твое затруднение, но попробую привести примеры, глядишь, и разберемся ☺

Возьмем компанию, которая разрабатывает программное обеспечение (реальная компания). Ситуация такая: выпускается коробочный продукт, который, однако, адаптируется для крупных заказчиков. Каждая такая адаптация – это отдельный проект со своими сроками, командой (ресурсами) и бюджетом.

При этом есть разработанный процесс "Кастомизация программного продукта", который определяет:

- продукт (результат процесса). В данном случае продукт – это программный продукт, соответствующий установленным критериям,
- состав процесса (какие функции участвуют в процессе, какие имеют входы-выходы, какие межфункциональные связи эти входы-выходы образуют),
- распределение ответственности за выходы,
- методы принятия решений, обеспечивающих требуемые выходы,

- процедуры формирования выходов.

Итак, у нас возникает необходимость адаптировать продукт по специфические требования клиента N. Мы открываем проект, назначаем менеджера проекта, задаем ему ограничения в виде сроков и бюджета.

Менеджер проекта (МП) будет выполнять те процедуры, что установлены в рамках вышеупомянутого процесса, которые мы полагаем пригодными, т.е. способными привести к требуемому результату при точном их выполнении. При этом эти процедуры будут реализовывать некие management project технологии (в зависимости от того, на что ориентируется организация).

Важно понимать, что МП не управляет процессом, он управляет проектом ("экземпляром процесса", "настроенного" на получение конкретного результата).

А процессом управляет владелец процесса (ВП), которого получение конкретного результата мало интересует – это область ответственности МП. Но с другой стороны, он отслеживает отклонения в промежуточных и конечном результатах для того, чтобы понять и устранить причину возникновения этих отклонений (изменить – усовершенствовать – процесс).

А МП не интересует пригодность процедур - это сфера ВП. Если МП обнаруживает отклонения, он предпринимает меры для их устранения (делает коррекцию), которые, следует заметить, не меняют самого процесса.

МП отвечает за получение конкретного результата, для чего ему нужны ресурсы. ВП отвечает за пригодность процесса и ресурсы ему не нужны.

Еще раз повторю: очень важно осознать, что процесс – это условный объект управления с условным результатом, а проект – это итерация процесса для производства конкретного результата.

Получение какого-то конкретного результата для клиента – это проект. "Сделать вовремя" - это требование. Процесс может оперировать характеристикой "срок проекта", но она обобщенная, получит свое конкретное выражение только при выполнении проекта. Кстати, если кому интересно, можно рассмотреть такой пример: на предприятии производится в день несколько миллионов гаек. Производство одной конкретной гайки – это проект или процесс? Мой ответ: проект. И я готов потом показать, что в производстве гайки предприятие следует технологиям проектного управления. Хотя, конечно, и в несколько специфическом виде. И, наоборот, для производства конкретной гайки не применимы технологии процессного управления.

Теперь, по поводу того, как "*увязывать регламентацию таких проектов с требованиями к качеству продукции, серийно выпускаемой в рамках процессной СМК*".

Мне не совсем понятно, что ты имел в виду, но попробую ответить, исходя из того понимания, что есть.

Во-первых, процессы "Кастомизация продукта" и "Производство коробочного продукта" - разные, т.к. у них разные результаты, потому как разные требования.

Во-вторых, ситуация с процессом "Производство коробочного продукта" совершенно аналогична описанной: выпуск конкретной коробки – это проект. Пусть специфичный, "усеченный", но проект.

В.Л.

Спасибо за развернутый комментарий. Да, именно в таком русле я хотел бы вести общение по этому вопросу, ты меня понял совершенно верно. Я думаю, что на данном форуме все-таки целесообразнее комментарии не типа "А я не согласен", а свои собственные мысли по конкретному вопросу. Это полезнее каждому участнику, ведь иногда имея свою, но неправильную точку зрения, можно ее благодаря аргументированной полемике и поменять...

Теперь о твоем примере.

Понимаешь, именно похожий на описанный тобою случай натолкнул меня на обсуждение этого "проектного" вопроса здесь. Как-то на аудите одного фармпредприятия я проверял процесс

"Разработка новых видов продукции". Есть разработанная ДП, определено начало и конец процесса (заявка на разработку и готовая документация по продукту - состав препарата, АНД, регламент и т.д.). Есть какие-то параметры для оценки и все остальные атрибуты. Вроде бы все нормально. Но когда я попросил рассмотреть в качестве примера какую-то разработку, мне сказали, что фактически такой процесс очень условный, т.к. внедренные за последние 6 лет препараты на предприятии в общем-то не разрабатывали, а только осваивали технологию, закупленную на стороне. На мой вопрос - почему не оформить это как аутсорсинговый процесс? - ответили, что в принципе они могут и сами, просто задачи такой не было или ресурсов, но препараты, могущие быть освоенными, разные, ресурсы разные, есть специфика в доклинических и клинических исследованиях, по-разному идет стандартизация продукта и его регистрация в МЗ. Да и люди разные этим занимаются - кто-то специализируется по мягким лекарственным формам, кто-то - по инъекционным и т.д. Фактически, алгоритм процесса R&D имеет одинаковые фазы, но они очень обобщенные, конкретику в них вложить нельзя. А разрабатывать процесс, который обозначает лишь общие вехи - вряд ли имеет смысл. Во всяком случае, этой ДП на заводе не пользовались ни разу... Так что именно этот случай заставил меня задуматься - как же быть в таких ситуациях? Как предприятию решить этот вопрос грамотно - и чтобы целостность СМК не нарушить, и чтобы польза была от разрабатываемой документации.

Да, можно назначить, как ты пишешь, владельца процесса, который знает общий алгоритм. Каждый раз назначать руководителя проекта на каждый новый продукт. Но... надо ли? Почему не ограничится просто оформлением нового проекта, когда в этом будет необходимость? А для того, чтобы проекты осуществлялись результативно, почему не разработать типа методички "Управление проектами на предприятии Х"? В нее вложить желаемый порядок осуществления проектов, в том числе требования р. 7.3 9001 и внутреннюю отчетность. Это будет некой "заботой о качестве" в рамках СМК. Так точно можно поступить и с другими видами деятельности - с теми же валидационными работами, аудитами, ремонтами, переоснащением и т.д. Например, мысли по поводу аудита: ведет программу аудитов на год целесообразно представлять в виде проекта. А каждый отдельный аудит - в виде процесса, описываемого ДП. В ДП можно вносить изменения, инициируемые на этапе Act цикла PDCA с целью улучшения каждого последующего аудита. Например - регламентировать применение новых техник аудита, новых подходов, новых способов составления чек-листов и т.д. При этом сама программа будет оставаться неизменной, а ее отслеживание и контроль будет осуществляться с помощью технологий проектного управления, с теми же диаграммами Гантта...

А.Г.

Я бы хотел поделиться аналогией, пришедшей мне в голову.

Для иллюстрации соотношения процесса и проекта я бы предложил вот что.

У нас есть система железнодорожного транспорта. В ней у нас есть два типа "менеджеров" (их, конечно, больше, но нам сейчас интересны только два): тот, кто отвечает за составление графика движения (назовем его условно Планировщик Движения - ПД), и тот, кто непосредственно ведет состав (Машинист - М).

С определенной долей условности (свойственной всем моделям) мы можем сказать, что график движения и механизмы его обеспечения - это процесс, а ПД - это владелец процесса. Его задача разработать такие графики движения, чтобы при следовании им выполнялись определенные требования (прибытие в промежуточные и конечный пункты вовремя, достаточность продолжительности остановки, соблюдение скоростных режимов на участках и т.д.).

Машинист, руководствуясь разработанными ПД графиками, выполняет указания, стараясь использовать данный ему ресурс так, чтобы достичь заданного результата наилучшим образом (не перерасходовать топлива, ресурса агрегатов и т.п.). С точки зрения рассматриваемой нами темы, прохождение конкретного состава по конкретному маршруту - это проект.

Машинист, получив требуемый ресурс, отвечает за то, чтобы конкретный результат был достигнут.

ПД в ресурсах, необходимых Машинисту, не нуждается, он отвечает за пригодность графика, т.е. за то, чтобы он, будучи в точности исполнен, привел к достижению заданного результата.

В.Л.

мне вот после прочтения твоего примера пришла в голову мысль, что все описанное может быть представлено наоборот:) Ведь что мы имеем? Планировщик движения делает свою работу условно единожды - когда составляет график маршрута и определяет его условия осуществления. Это больше все-таки проект, как и писал Олег. А вот машинист выполняет свою работу циклично - раз за разом проходя утвержденный графиком маршрут - по всем атрибутам это процесс, причем могущий осуществляться по циклу PDCA. По P-D-C, думаю, даже вопросов не будет ни у кого, а что машинист может делать для улучшения своего процесса? Да мало ли что! Например - стараться повышать плавность хода при троганьях и торможениях, еще более четко соблюдать временные параметры, экономить топливо или электроэнергию при соблюдении всех скоростных режимов и т.д. и т.п.

А.Г.

давайте разбираться, а то ситуация оказывается более сложная, чем я предполагал.

Итак, проектом мы называем комплекс работ, выполняемых для получения конкретного результата. Хочу подчеркнуть, что проект – это **реальные** действия, требующие ресурсов для того, чтобы целевой результат был произведен. В силу этого **любая деятельность**, направленная на получение результата, это проект. Построение космического корабля, выстругивание свистульки, написание конкретной процедуры (документа), разработка системы менеджмента качества на конкретном предприятии, продажа порции мороженого конкретному покупателю, изготовление шурупа – это все проекты. Потому, что определяющими признаками проекта являются:

- уникальный результат,

- ограничения (по ресурсам: временным, человеческим, финансовым…).

Все, что выполняется для получения уникального результата в заданных ограничениях – проект.

Рискуя запутать, тем не менее, я соглашусь, что разработка графика движения (как уникального результата) – это, безусловно, проект. Но в этом нет противоречия с тем, что я писал ранее и я попробую потом это доказать.

Главная ошибка состоит в предположении, что процесс – это деятельность. Как только принять это, так тут же сотрется грань между процессом и проектом. Что на практике и происходит постоянно, приводя к возникновению методологических проблем, отголоски которых мы с вами можем видеть в изобилии на этом форуме.

Процесс – это функциональное представление (организация) деятельности, т.е. комплекс функций и их связей, необходимых для формирования продукта – результата процесса. Продукт – понятие обобщенное: космический корабль, свистулька, процедура, СМК, проданная порция мороженого, шуруп… Не конкретное изделие, а понятие. Ведь когда мы говорим «стул», мы не имеем в виду какой-то конкретный стул, а подразумеваем «предмет мебели, предназначенный для сидения, имеющий ножки, сиденье и спинку» (не надо придираться к определению, оно условно). Выход процесса – это и есть такой «стул», т.е. нечто абстрактное, описываемое характеристиками (в частности, характеристиками качества).

Именно здесь пролегает водораздел между процессом и проектом и дело совсем не в цикличности или нецикличности.

Вот, Роман, часто задает вопрос «кто отвечает за качество продукции?». Давайте рассмотрим ответ на этот вопрос.

Итак, у нас есть два действующих лица: Владелец Процесса (ВП) и Менеджер проекта (МП). Т.к. продукция получается в результате деятельности, а деятельность – это проект, то ответ: Менеджер проекта.

Но на самом деле это неполный ответ, т.к. МП действует в рамках текущей организации деятельности и эта организация – тоже фактор, влияющий на результативность деятельности. Причем, начиная с определенного времени, признаваемый, по сути, приоритетным, по крайней мере, в рамках современных подходов к менеджменту.

Т.е. МП, действуя в рамках неверно организованной деятельности, будет либо получать результат, отклоняющийся от требуемого, либо будет вынужден постоянно (при выполнении каждого проекта) вносить коррективы (т.е. отклоняться от предусмотренных процедур).

Задача ВП как раз и состоит в том, чтобы выявлять такие случаи и вносить изменения в процесс (в организацию деятельности). Именно поэтому я и называю ВП «конструктором процесса». ВП строит «план» организации деятельности, схему или, если обращаться к моей предыдущей аналогии, график движения. Система процессов – это система объектов управления, заключающих в себе «план» организации соответствующей деятельности. Если мы рассматриваем такую систему, скажем, как некий документ (например, графическая модель), то разработка такого документа – проект, ибо это реальная деятельность по получению уникального результата. Но отраженные на ней процессы все равно останутся условными объектами управления.

Моя аналогия с транспортом подразумевала, что есть некто, разрабатывающий схему движения поезда (не определенного – любого), учитывающую предъявляемые требования (ПД), и есть некто, кто воплощает эту схему в деятельности (Машинист).

Пара слов о цикличности. Она свойственна любой деятельности, поэтому процесс – как модель деятельности – ее и предусматривает. Например, в форме того же цикла PDCA.

Парадокс с точки зрения взаимоотношений процесса и проекта состоит в том, что процесс нельзя выполнить, ибо всякое выполнение процесса (на практике) – это проект.

Кстати, очень распространенная ошибка тех, кто занимается применением процессного подхода, состоит в том, что они процессы пытаются представлять как набор реальных действий, а не комплекс взаимосвязанных функций. И попадают в методологическую ловушку, из которой сложно выбраться. Опять же, примеров тому на форуме немало.

С одной стороны, цикл PDCA – один из способов функционального представления организации деятельности: наша деятельность должна быть спланирована, осуществлена, выявлены отклонения от запланированного результата и, если необходимо, организация деятельности должна быть изменена (т.е. произведены корректирующие действия). Это смысл «процессного» PDCA, т.е. цикла, применяемого к организации деятельности (сиречь самому процессу).

Для проекта тот же цикл PDCA так же применим, но только в отношении уникального результата: он должен быть спланирован, произведен, выявлены отклонения от целевых параметров и, если необходимо, внесены коррективы (т.е., выполнена коррекция). В этом смысл «проектного» PDCA, т.е. применяемого к результату деятельности.

Вот, возьмем для примера следующее: «…*что машинист может делать для улучшения своего процесса? Да мало ли что! Например - стараться повышать плавность хода при трогань*ях *и торможениях, еще более четко соблюдать временные параметры, экономить топливо или электроэнергию при соблюдении всех скоростных режимов и т.д. и т.п*». Штука в том, что ничего из вышеописанного не имеет отношения к процессу (организации деятельности), а относится исключительно к проекту (т.е. реализации некоего процесса). Нетрудно видеть, что все действия машинист предпринимает исключительно в рамках текущего проекта и эти действия никоим образом не влияют на процесс и, соответственно, на последующие его реализации – проекты. Если машинист, двигаясь по определенному маршруту, будет постоянно опаздывать в точку А и потому превышать запланированную скорость на каком-то участке (отклонение), то он будет делать это каждый раз. Т.е. вносить коррекцию, которая никак не влияет на организацию движения. А корректирующее действие здесь очевидное: пересмотреть график. Но это не задача машиниста, он отвечает только за проект, а не за процесс.

В.Л.

Я думаю, что причина возникших методологических разногласий в том, что мы проекты и процессы воспринимаем с разным масштабом представления деятельности. Безусловно, пользуясь определением проекта, так можно назвать **любую осознанную деятельность, направленную на получение заданного результата**. Все дело в том, с какой "высоты" на нее посмотреть. Ведь и приведенные тобою примеры с шурупами и документами, и тот же машинист с проездом по маршруту - в принципе это все серийные продукты, это примеры рутинной деятельности, выполняемой циклично. Да, космические аппараты тоже могут изготавливаться серийно, но масштаб здесь совсем иной, т.к. при производстве каждого изделия на процессы его создания действует неимоверно бОльшее число факторов, так и получается **уникальность**, т.е. приходиться говорить о **проектах**. Да, не будет ошибкой назвать и продажу мороженого проектом, просто есть ли смысл? В рамках СМК, думаю, речь о **целесообразности** представления неких видов деятельности как проектов именно для того, чтобы в отношении них применять проектные технологии управления. Задача - найти грань, за которой этой целесообразности уже не будет. Например, с производством шурупов мудрить не надо - это процесс, рутинный, мало отклоняемый от установленных условий и параметров. Разработка (условно) "нового вида шурупа" - целесообразно считать проектом. И в рамках СМК "шурупопроизводственного предприятия Х" есть смысл рассмотреть деятельность по проектированию как проектную, а не выделять ее как процесс.

А.Г.

На текущий момент мы имеем две основных концепции, определяющих соотношение проекта и процесса.

Первая заключается в том, что

проект – это деятельность по производству уникального результата,

процесс – это деятельность по производству серийного (повторяющегося) результата.

Насколько я могу судить, поддержку такого подхода явным образом высказывают Слава и Аркадий. Не исключаю, что среди других участников есть их сторонники, но они не столь очевидно обозначили свой выбор.

Вторая, высказанная мной, заключается в том, что

проект – это деятельность по производству уникального результата,

процесс – это условный объект управления, не деятельность, как таковая, а ее функциональное представление. При этом проект – есть реализация процесса на практике.

В чем принципиальная разница подходов?

В том, что первая концепция и проект, и процесс рассматривает как реальную деятельность, т.е. действия, направленные на получение заданного заказчиком результата, требующего для своего производства соответствующих ресурсов.

Вторая концепция исходит из того, что проект – это реальная деятельность, т.е. действия, направленные на получение заданного заказчиком результата, требующего для своего производства соответствующих ресурсов, а процесс – это условный объект управления, включающий в себя функциональное представление о деятельности, направленной на получение некоего обобщенного результата.

Давайте попробуем ввести критерий оценки предложенных концепций и провести по нему оценку.

Критерий: концепция не должна содержать внутренних противоречий (должна быть целостной).

Итак, **первая концепция**.

Нетрудно видеть, что главным фактором, отличающим проект от процесса, здесь выступает уникальность производимого результата.

Зададим вопрос: производство разделочной доски (для кухни) – это проект или процесс? Основываясь на первой концепции, мы не сможем ответить на этот вопрос, пока не поймем, идет

ли речь о производстве уникального изделия или серийного. Т.е. если мы говорим о работе ремесленника, изготавливающего штучный товар, то это проект. А если мы обсуждаем промышленное производство, то процесс. И, если тот же ремесленник наладит серийный, а не штучный выпуск, то тут же его деятельность из проекта превратится в процесс. А когда он – по каким-то причинам – вернется к штучному производству, то деятельность снова станет проектом. Очевидная проблема такого подхода в том, что деятельность сама по себе не содержит признака «процесс/проект», т.е. нельзя деятельность отнести к проекту или процессу, основываясь исключительно на характеристиках, присущих самой этой деятельности. Кроме всего прочего потребуется определить содержательно термин «уникальный результат».

Проблема здесь в том, что критерий уникальности результата не относится к свойству самого обсуждаемого объекта (процесса/проекта), т.е. не является сущностным. Пример «несущностного» критерия: негр – это тот, кто живет в Африке.

Итак, возникает противоречие: одна и та же деятельность может быть как проектом, так и процессом.

Вторая концепция лишена этого недостатка, т.к. водораздел между процессом и проектом пролегает по линии «деятельность/функциональное представление». Если речь зайдет о выпуске продукции, то я тут же скажу, что это проект и должно применяться проектное управление. Если предмет обсуждения – повышение эффективности деятельности через управление ее организацией в форме скоординированной работы функциональных блоков, то я тут же определю, что мы говорим о процессах.

Давайте сравним проектное и процессное управление по назначению.

В чем цель проектного управления? Обеспечить производство заданного результата в условиях заданных ограничений.

А в чем цель процессного управления? Мой ответ: повышение эффективности. Кто предложит иной ответ?

В.Л.

Очень старался понять суть, но ты, к сожалению, меня не убедил. Ты предлагаешь критерий как лицо "заинтересованное", поэтому и оценка у тебя получается необъективной, односторонней, что ли.

Итак, по-порядку:

1) Если идти снизу - да, согласен с определением цели проектного управления. И - нет, не согласен с целью процессного управления. Повышать эффективность можно только тогда, когда мы вносим изменения в модель деятельности (фактически - в документированные процедуры, регламентирующие эту деятельность, а также - в сознание исполнителей путем обучения и т.д.) и осуществляем эту модель на практике с изменениями. Это характерно для рутинно повторяемых процессов, идущих по схожему алгоритму и дающих схожие результаты.

2) Ты говоришь, что процесс - это не деятельность. Ну... Пока без комментариев, мысль требует обдумывания, но вот что хочу сказать: и в проектах и в процессах мы можем говорить о **моделях** их осуществления, которые только реализуясь на практике становятся деятельностью. Планы проектов, планы процессов - это их описания, алгоритмы. Но, процедуры процессов - цикличны и должны это отражать в виде интегрированного цикла PDCA.

3) В зависимости от масштаба рассмотрения деятельности, ее можно представить и в ивде проекта и в виде процесса. Я об этом писал выше. И о целесообразности. Так вот, не вижу целесообразности в том, чтобы сейчас продолжать спорить о том, что есть проект, а что - процесс:) Лучше давайте порассуждаем о применимости проектных технологий в СМК. О целесообразности этого и о прикладных аспектах

А.Г.

Я показал, что критерий уникальности результата (или, как вариант, цикличности повторения) не является присущим рассматриваемым объектам (процесс/проект). Если какая-то деятельность повторяется раз в год – это процесс или проект? А раз в 10 лет? Что есть «уникальный результат»? И что, пока результат не получен и не определена степень его уникальности, я не могу различить процесс и проект?

Так, давай зафиксируем, что мы пришли к единому пониманию цели управления проектом: получение заданного результата при заданных ограничениях.

Теперь давай попробуем придти к такому же соглашению по поводу управления процессами.

Ты совершенно верно пишешь: «*Повышать эффективность можно только тогда, когда мы вносим изменения в модель деятельности*…» (только я бы поправил: не в модель, а в организацию). Ведь именно в этом и смысл процессного подхода! И тут, мне думается, я в чем-то могу понять тебя, когда ты пишешь о «повторяемых процессах», только выражу это немного иначе: чем больше статистических данных о реализации процесса, тем выше вероятность найти истинную причину отклонений и устранить ее. Т.е. повторяемость – не есть критерий отличия, а фактор надежности решения, если можно так сказать. Если я определили процесс «Строительство корабля» и спускаю по одному за 2-3 года, то на сбор более-менее надежной статистики по несоответствиям у меня уйдет 20-30 лет. А для выпуска шурупов может хватить и месяца.

Ты так и не написал, в чем цель управления процессами.

Теперь по вопросу применения проектного управления в СМК. Тут все просто: оно там применяется. И на каждом шагу.

Построение СМК в организации – это проект, написание процедуры, проведение аудита, формирование отчета об анализе… - это все проекты. Причем, некоторые из них и формально оформляются как проекты. Я не вижу тут особых проблем. В одной из лекций я писал, что менеджер качества должен иметь навыки управления проектами.

То же и в отношении основной деятельности. Я уже приводил пример компании по производству ПО, которая работает по проектному принципу. Но при этом есть СМК, реализующая процессный подход. И это разные вещи. Но чтобы осознать эту «разность», надо четко видеть отличие процесса от проекта. Повторю еще раз: владельцу процесса – в отличие от менеджера проекта – глубоко безразличен (ну, с долей условности) результат конкретной реализации процесса, ему важна статистика, которая скажет, что в процессе не так. А вот с МП все как раз наоборот: ему дела нет до остальных проектов, ему б свой сделать, как надо.

Почему мне важна та дискуссия, которая рождена тобой? Потому, что она высвечивает кардинальное непонимание природы процессов, что влечет за собой ту реализацию «процессного подхода», которую мы видим на практике. Если тот, кто пришел внедрить процессное управление, начинает с «процесс – это деятельность», то на проекте (☺) можно сразу ставить крест.

В.Л.

Попытаюсь сформулировать свое настоящее понимание терминов проект и процесс.

Как я уже писал выше - все зависит от масштаба рассмотрения деятельности. И здесь ты совершенно прав в том, что на деятельность всегда воздействуют факторы изменчивости. Если нам известны пределы разброса неких значений продукта и важно их соблюсти, а на создание продукта воздействует некое число разной силы факторов изменчивости, то нужно делать вывод о степени "уникальности" продукта. Чаще всего постройка корабля - проект, т.к. это растянуто во времени и число воздействующих факторов очень велико. Даже если каждые 2-3 года спускать на воду по судну - они по сути будут уникальны, т.к. будут иметь довольно сильный разброс характеристик и особенностей. Не зря ведь самолетам в стратегической авиации присваивают имена собственные - там каждая машина уникум. Ну а с шурупами - наоборот, хотя и такой "микро" процесс как изготовление шурупа можно представить как "мини-проект". Все зависит от

масштаба временного интервала и масштаба разброса значений характеристик. Ну и от задачи стоящей ☺

Насчет важности дискуссии - согласен с тобой, она кое-что разъясняет или, по крайней мере, дает повод поразмыслить. А это важно

Ну а насчет твоего «процесс – это не деятельность»... Может я еще чего-то не понял, но именно деятельностью (вернее их совокупностью) называет процесс ИСО 9000. Что ты вкладываешь в это выражение? Я бы так сформулировал свое понимание процесса - это последовательность операций, осуществляемая по заданному алгоритму и управляемая для достижения конкретного результата, преобразующая входы в выходы (что-то во что-то другое) и использующая для этого ресурсы. Витиевато, но я именно так понимаю процесс.

А.Г.

Небольшая мебельная фабрика в городе с 200-тысячным населением, которая испытывает давление со стороны конкурентов. К своему несчастью, она расположена не очень далеко от китайской границы и сегмент дешевой мебели китайцам начисто проигрывает. Что делать? Владелец решает уйти в премиум-сегмент, но для этого надо подтянуть серьезно качество продукции. Фабрика выпускает десятки моделей стульев, пуфиков, диванов и т.п. Если следовать твоей логике, то мы должны выделить процесс «Производство стула модели А», «Производство стула модели В», «Производство дивана модели С» и т.д. – ведь это все отличающиеся (уникальные) изделия.

Как бы ты в рамках своего подхода разрешил эту ситуацию?

В.Л.

Если изделия отличающиеся, это еще не значит, что они уникальны. И если дело в производстве некоей ***конечной*** партии "стульев модели А" - это **проект**. Например - нужно произвести 40 шт. элитных стульев заказчику "Х", пожелавшему эксклюзив. Больше таких не будет. Тогда можно разработать план качества (по сути - описание проекта) и произвести нужное количество стульев к нужной дате, используя выделенные ресурсы.

Но, подозреваю, что речь идет о серийном производстве. Да? Если так, то весь производственный процесс разбивается на отдельные ветки (по моделям), они могут быть разнесены территориально (в разных цехах) или по времени (2 смены - модель А, 3 смены - модель Б), либо и так и так. Но организационные подходы к производству будут идентичны - надо будет увязать процесс с остальными, регламентировать их взаимодействие и конечно регламентировать осуществление каждой "ветки": разработать технологические карты или ДП (фактически - алгоритмы изготовления изделий) и установить контрольные точки. Кроме того, предусмотреть процедуры измерения результативности по установленным показателям. Ну например - по отклонению от заданных параметров характеристик (прочность, геометрия, цвет, и т.д.). Гоняя производственный процесс по PDCA, улавливать несоответствия и бороться с их причинами, тем самым совершенствуясь.

А.Г.

Так клиент нас не поймет. Ты представь себя в роли человека, у которого задача - **построить СМК, которая обеспечит владельцу конкурентное преимущество в премиум-сегменте**. И ему надо все "конкретно", без дураков ☺

Итак, приступая к разработке СМК, должны ли мы при выделении процессов ориентироваться на отличия продукции, т.е. выделять ранее мной перечисленные процессы?

В.Л.

По твоему примеру - давай попробуем выяснить, что именно ты считаешь в этой ситуации правильным и что не устраивает тебя в поем пояснении? Давай задачу конкретнее, а то я не совсем пойму, что ты ждешь?

По выделению процессов я написал - все зависит от специфики производственных операций. Если они идентичны - нет смысла выделять разные процессы. Иначе - смысл есть.

А.Г.

Уж коли мы у заказчика подрядились строить СМК с процессным подходом, то нам надо эти процессы как-то определить. Предлагаю три варианта:

1) выделить столько процессов, сколько выпускается разных изделий (я этот вариант уже описывал: стул А, стул В, диван С…),

2) выделить процессы по типу выпускаемых изделий: "Производство стула", "Производство дивана", "Производство кресла» и т.д.

3) выделить один процесс «Производство мебели».

Какой из этих вариантов ты бы выбрал?

В.Л.

все в зависимости от условий. Если производство каждого вида продукции специфично и достаточно разнообразно (отличается от вида к виду) - тогда вариант 2. Если операции схожи и разницу в выходе обуславливает только задача на входе и сырье с материалами (т.е. операции фактически идентичны) - тогда 3. К 1-му варианту я склоняюсь меньше всего. Хотя, если изделия эксклюзивны и для их изготовления требуется особый подход с привлечением узкоспециализирующихся мастеров очень высокой квалификации - тогда может быть и 1-й. И тогда это будет производство из группы проектов ☺

А.Г.

Хорошо, давай рассмотрим в порядке твоего перечисления. Но т.к. варианты 2 и3 имеют общее свойство, я их объединю.

Итак, мы выделяем процесс «Производство мебели» или процессы «Производство стула", "Производство дивана", "Производство кресла» и т.д. Теперь давай поймем, что является результатом 1) процесса «Производство мебели» и 2) процессов «Производство стула", "Производство дивана", "Производство кресла» и т.д.

В.Л.

Т.е. ты первый вариант не рассматриваешь, я правильно понял?

Выходом процесса (1) будет мебель, а выходами более "мелких" процессов группы (2) будут стулья, диваны и кресла. Я рассматривал бы группу (2) как процессы, декомпозированные из (1).

А.Г.

Да, ты совершенно точно подметил, что второй вариант - это "расщепленный" третий.

Про первый я молчу, он нам пока и не очень интересен.

Итак, выход процесса - мебель. Если бы на этом этапе мы захотели визуально представить наш процесс, то мы бы нарисовали прямоугольник, написали в нем "Производство мебели" и справа поставили стрелку выхода с подписью "Мебель". При этом мы бы имели в виду какой-то конкретный экземпляр или "мебель вообще"?

Я намеренно иду небольшими шажками, так проще не отвлекаться и сохранять логику рассуждений.

В.Л.

Интересно к чему мы придем:)

Итак, выход. Думаю, что конкретный экземпляр мы иметь в виду не можем, т.к. не обозначили конкретно вход (мы не имеем **конкретной** задачи, сырья и материалов). Есть общая задача и соответственно - довольно "общий" выход. Мебель вообще. Но с условными ограничениями - только та мебель, которая подразумевается, и которая может быть выпущена на предприятии.

А.Г.

Да, конечно, мы понимаем, что на выход "Мебель" по умолчанию наложено ограничение: мебель, выпускаемая данным предприятием. Но для упрощения мы это ограничение не упоминаем каждый раз.

Выход мы установили, теперь дело за входами. Я опять предложу варианты, а ты, если посчитаешь нужным, с каким-то из них согласишься полностью или с дополнениями/изменениями, либо совсем не согласишься.

1) пиломатериалы, древесные плиты, фурнитура, крепеж, химические материалы (клеи, лаки и т.д.), стекло, зеркала,

2) древесные материалы, крепеж и фурнитура, химические материалы, стекломатериалы,

3) Материалы для изготовления и сборки мебели,

4) Материалы для изготовления и сборки мебели, требования к мебели.

Определяя входы, я ориентируюсь на то, что они – это то, что преобразуется в выходы (в том числе и промежуточные, которые «спрятаны» внутри общего процесса).

В.Л.

Наиболее полное описание - в (4), там упомянуты и требования к результату. Фактически, в 1 опять же более подробно изложена часть входов

А.Г.

Итак, мы имеем процесс, входами которого являются Материалы для изготовления и сборки мебели, требования к мебели, а выходом - Мебель. Классический «черный ящик», что, впрочем, и соответствует взгляду на процессный подход.

Но теперь нам предстоит самое интересное: сделать «черный ящик» прозрачным, т.е. раскрыть, а что же там внутри.

Здесь возникает множество вариантов, которые сложно обсуждать без взаимосвязи составляющих элементов, поэтому предлагаю вставлять в сообщения графические схемы.

Кстати, вот вопрос «на подумать»: мы с тобой пришли к тому самому «абстрактному выходу», о котором я постоянно пишу в отношении процессов. А может ли **абстрактный** выход быть результатом **конкретной** деятельности?

В.Л.

Ну, абстрактный этот выход только отчасти, ведь его можно детализировать до нужной степени - указать количественные и качественные задачи, сроки и т.д. Например, нужно изготавливать 50 стульев каждую смену в течение месяца, потом - в зависимости от заказов.

Так что выход этот абстрактный в той же степени, что и деятельность внутри процесса - ведь мы же ее тоже не конкретизировали! Тут я твою мысль не понял, если успеваешь - поясни.

А.Г.

Итак, на текущий момент мы договорились, что процесс, который мы рассматриваем, по сути, «черный ящик», у которого выход обобщенный – «Мебель» (с подразумеваемым ограничением «выпускаемая данным предприятием).

Ты пишешь: «*абстрактный этот выход только отчасти, ведь его можно детализировать до нужной степени - указать количественные и качественные задачи, сроки и т.д. Например, нужно изготавливать 50 стульев каждую смену в течение месяца, потом - в зависимости от заказов*» - здесь важный момент, по которому обязательно следует придти к соглашению. Итак, я утверждаю, что если у процесса обобщенный выход, то он иным быть не может, ибо это следствие (причем, необходимое) определения процесса. Если мы про что-то сказали, что это автомобиль, то тем самым мы утверждаем и то, что у этого объекта есть движитель (мы, понятное дело, говорим о

полнофункциональном автомобиле). Как только мы переходим к конкретным изделиям и партиям изделий, мы мгновенно начинаем оперировать результатами проектов – реализаций процесса.

Чтобы несколько пояснить свою мысль, рискну предложить такую аналогию.

Все автомобили (будем для определенности говорить о легковых) разные. Но с другой стороны, принцип их устройства одинаков: они имеют рулевую систему, тормозную, электрическую и т.д. Т.е. **функционально** они построены одинаково. Так вот, функциональное построение автомобиля – это и есть аналог процесса.

И еще важное уточнение.

Процессный подход, о котором мы говорим, предназначен для **управления**. Это критично. Потому, что процесс, предназначенный для производства – это технологический процесс и с ним давно все в порядке. Но обрати внимание, что, несмотря на то, что теория технологических процессов развивалась в течение многих десятилетий (а то и столетий), тем не менее, на рубеже 80-90-х годов прошлого века появилась новая парадигма – процессный подход. И мы должны четко давать себе отчет в том, что речь идет о методологии управления, а не производства.

Давай вспомним, что идея процессного подхода (в управлении) имела своим назначением повышение эффективности деятельности предприятия. И это при том, что теория технологических процессов была прекрасно известна и развита. Почему? Ответ прост и всем известен: не только производство создает продукцию, одним совершенствованием технологических процессов нужного результата не добьешься. Технологический процесс предназначен для воспроизведения характеристик продукта в продукции, но он не определяет этих характеристик, он не влияет на их ценность для потребителя.

Сводить сегодня процессный подход к технологическому – это возвращаться на 20-30 лет назад.

Отличие «процесса для управления» от технологического процесса состоит в том, что он включает в себя все функции, которые необходимы для получения требуемого результата, ценного для потребителя (как функциональная схема автомобиля включает в себя все необходимые системы). Кстати, п. 4.1 известного стандарта именно об этом: определите функции (процессы), необходимые вам для получения требуемого результата, т.е. постройте функциональную модель. В применении к автомобилю это звучало бы так: постройте функциональную блок-схему планируемого автомобиля (составьте представление о требуемых системах и их связях между собой).

И ровно так же, как функциональная схема – это не автомобиль, так и процесс – это не деятельность. Это функциональное представление деятельности.

Продолжу аналогию с автомобилем.

Мы реализовали проект – построили реальное авто, соответствующее имеющейся функциональной схеме. Скорей всего, этот экземпляр будет иметь какие-то отклонения от требований. И такие отклонения можно будет разделить на два типа:

1) те, что относятся к конкретному экземпляру и могут быть устранены для него. Но при этом функциональная схема автомобиля остается неизменной. Например, не так проложили кабель, как надо, но электрическая система есть,

2) те, что относятся к общим характеристикам автомобиля, как продукта, и устранения на конкретном экземпляре недостаточно – надо вносить изменения в функциональную схему. Например, отсутствует АБС. Если не изменить схему, АБС будет отсутствовать и на следующем автомобиле.

Нетрудно видеть, что тот же ISO 9001 исходит из модели процесса, состоящего из двух частей:

1) «управление»,

2) «производство».

«Управление» – эта та часть процесса, которая представляет функции самосовершенствования процесса, его улучшения.

«Производство» состоит из трех частей:

1) обеспечение исходными материалами (сырьем, информацией и т.д.) – тем, что будет перерабатываться в выход,

2) обеспечение ресурсами – то, посредством чего будет осуществляться переработка,

3) осуществление жизненного цикла продукта.

Только здесь имеется в виду не «жизненный цикл продукции» из ISO 9001, а нормальный ЖЦ: Проектирование – Производство – Поставка – Эксплуатация – Уничтожение. Этот ЖЦ для конкретных организаций может меняться в зависимости от типа продукта и широты принимаемых на себя организацией обязательств. Например, организация может ограничить свою ответственность только тремя первыми элементами.

Да, я обратил внимание, что часто путают процессный подход и применение конкретных нотаций для описания (IDEFX, eEPC и т.д.). Предлагаю не смешивать функцию и средство исполнения этой функции: «копать» и «лопата» совсем не тождественны.

В.Л.

Давай вернемся к нашему примеру с мебельной фабрикой и процессом изготовления мебели.

Мы остановились на определении входов и выходов, а также ресурсов и управления, с которыми возникли наибольшие разногласия у участников темы. Ты не успел тогда показать что-то, какая-то мысль, мне показалось, не была озвучена. Пожалуйста, "дожми", иначе нить разговора будет утеряна.

По сегодняшнему твоему сообщению: если я правильно тебя понял, ты считаешь, что ИСОвская концепция процессного подхода заключается в определении (идентификации и описании) всех функций, необходимых для выполнения действий (работы) по преобразованию чего-то во что-то (вход в выход) и установлении аппарата управления этими функциями, предусматривающего их постоянное совершенствование. Если это так, тогда объясни в чем твое понимание этой концепции отличается от иных (и каких именно)? О чем ты хотел предупредить в прошлых сообщениях? О каких ошибках?

А.Г.

Да мы, собственно, и не уходили от примера ☺.

Итак, выделяя процесс, мы столкнулись с противоречием: с одной стороны, пришли к заключению, что процесс один и выход у него обобщенный - «Мебель», с другой стороны, если выходами считать конкретные изделия или партии (или хотя бы разные виды изделий), то процессов должно быть столько, сколько разных выходов. Давай строго придерживаться того, что выход – это результат процесса. А этот результат не может быть одновременно и обобщенным («Мебель»), и конкретным («Стул по заказу № …»).

Прошу прощения за вульгаризм, но «за базар надо отвечать», т.е. определив выход процесса, мы тем самым определяем «начинку» процесса. Нельзя указать на выходе «Мебель», а подразумевать, что внутри процесса деятельность по производству конкретного стула.

Второе. А, собственно, для чего мы выделяем процессы? Технологические процессы на уровне изготовления каждого вида изделия у нас на предприятии есть (технологи работают). Наша задача в совершенствовании технологических процессов? Или в чем-то другом? Давай постараемся ответить на этот вопрос, т.к. без этого сложно двигаться дальше.

Да, и, пожалуй, стоит сделать некоторое уточнение.

Конкретное изделие появляется в результате деятельности. Эта деятельность, вкупе с материалами и ресурсами, определена технологическим процессом. Т.е. технологический процесс – это тот самый регламент, выполнение которого приводит к появлению конкретного изделия, т.е. он определяет, как, из чего и посредством чего производить изделие. В этом и есть назначение технологического процесса (я здесь понимаю этот термин более широко, включая туда и рабочие инструкции).

Мыслим ли мы себе «процессы для управления» а-ля технологический процесс? Если да, то в чем ценность «новомодной штучки»?

В.Л.

Мы изначально не условились о *масштабе*. Я считаю это принципиальным и ключевым моментом в определении процессов СМК. Процессом можно считать работу всего предприятия, а можно - вкладывание инструкций в упаковку. Так и с мебелью - можно под условным названием "Изготовление мебели" понимать всю (!) совокупность процедур (а я так понимаю, ты имеешь в виду под процессами не саму деятельность, а именно ее ОПИСАНИЕ, регламентирующие процедуры) по сборке любых видов мебели на этом предприятии, а можно уточнить, что **изготовление** мебели состоит из Х подпроцессов - **сборка** *стульев, кресел, диванов*... Что считать процессом? Ведь и эти подпроцессы (назовем пока их так) можно декомпозировать - сборка стульев кухонных, столовых, барных, сборку кресел мягких, раскладных, плетеных и т.д. Это - если идти по видам продукции. А можно еще классифицировать процессы по иным признакам. Например - по видам применяемого сырья (дерево, ДСП, металл), по назначению мебели (для спален, для кухонь, для столовых) и т.д. ИМХО, нужно сначала условится с масштабом названия ПРОЦЕСС, то что выше него - считать МЕТАПРОЦЕССОМ, а что ниже - подпроцессами н-нного уровня. Тогда твое противоречие исчезнет. Будет конкретика.

Что касается технологического процесса. Да, обычно есть регламенты, есть совокупность процедур, блок-схем, тех.карт и другой регламентирующей документации, действуя по которой и получают нужный результат. Думаю, что если бы так был представлен любой другой вид деятельности на предприятии (и материальной и нематериальной), то проблем с качеством было бы ГОРАЗДО меньше. Проблема как раз в том, что другие виды деятельности гораздо слабее регламентированы и вообще описаны, а потому для персонала-исполнителя есть масса вариантов действий (в силу своего разумения, настроения и других факторов человеческой природы), что приводит к росту вариаций и, в конечном итоге, - к потере стабильности (того самого гомеостаза) и снижению качества. Это мое мнение, основанное на опыте моей работы и работы тех предприятий, где бывал. Так что задачу СМК вижу в том, чтобы достаточно четко представить ВСЕ виды работ, влияющих на соответствие продукции, регламентировать их связи, установить объективные и полные критерии оценки, а также внедрить средства (механизмы) стремления к совершенствованию (это отдельная тема, сейчас пока не трогаем).

Так что поясни, пожалуйста, свое видение тех вопросов, которые ты поставил, а также свое понимание того, что я написал в ответ на них.

В.Л.

А хотелось бы "дожать" пример с мебельной фабрикой. Что там имеет смысл выделить в качестве процессов для повышения эффективности управления? Что целесообразнее рассматривать как проекты? Где процессы и где функции?

Пока, резюмируя высказывания разных форумчан в этой теме, можно сделать выводы следующие:

1) Выделение процессов СМК по-прежнему остается работой творческой и потому вызывающей обильную полемику - у всех свои взгляды на это. Даже с термином "процесс" концептуальной определенности нет. Что уж говорить о самой процессной модели...

2) В силу разного понимания "процессов" и "проектов" высказываются и разные мнения - от совсем полярных до схожих. Но чувствуется, что на многих предприятиях грамотного и эффективного, а главное - осознанного сочетания "проектных" и "процессных" методов управления не наблюдается. Не думаю, что многие в своих Руководствах по качеству описывают свою СМК именно как совокупность процессов и проектов.

3) То, что многие называют в этой теме "разговорами ни о чем и философствованием", на мой взгляд все-таки есть полезным, т.к. дает почву для размышлений и решения конкретных производственных задач. Я вот сейчас об одной такой думаю.

*Руководство фармпредприятия дало задание своему отделу УК внедрить СМК. На самом первом этапе застряли - определить процессы, необходимые для СМК, оказалось ой как не просто, т.к. задача стоит не только и не столько в получении сертификата, сколько в реальном повышении "управляемости" и стабильности предприятия. Так что для галочки - не проходит. Выделили основные процессы производства - вдоль всего ЖЦП, начиная от сырья и материалов и заканчивая готовой проверенной продукцией. Вроде просто, но здесь как и в примере Андрея, уперлись в то, что присутствует несколько разных участков (мягкие лекформы, таблетки и инъекционные растворы) по видам продукции. Посчитали, что это не один процесс, а несколько, обобщенно называемых мета-процессом "Создание продукции" (снабжение сырьем и материалами, производство продукта А, Б и В, контроль качества (основной, ибо меняет статус продукта с "непроконтролированного" на "годный" или "негодный"), хранение и реализация). А вот с другими - сложно. Не ясно - где можно выделить именно "**процесс**", где будет просто "**функция**" (например, деятельность по фармакологическому надзору, валидация технологических процессов и аналитических методик, обучение персонала, разработка и контроль оборота техдокументации, анализ СМК и т.д.), а где лучше выделять **проекты** (например, разработка новых продуктов, осуществляемая редко, а в основном закупка на стороне, или то же обучение персонала, которое проводится исходя из необходимости).*

Так что вопросов много, обсуждать есть что, и вне всяких сомнений - это полезно, т.к. на большинстве предприятий многие об этих вещах вообще не задумываются, а просто реализую чьи-то шаблоны, получают сертификаты и добавляют тем самым лишний голос в армии противников 9001.

А.Г.

Что касается соотношения процессов и проектов, то снова рискну предложить аналогию, теперь уже из военной сферы.

Процессное управление - это стратегический уровень, это управление армиями и фронтами, то, чем занимается штаб армии, фронта, Генеральный штаб. Здесь важно взаимодействие родов войск, отлаженность тылового обеспечения, коммуникаций и т.п. Результат - тоже стратегического уровня.

Проектное управление - это управление на уровне конкретного боя, скажем, роты. Здесь важны ресурсные вопросы: сколько бойцов, боеприпасов, есть ли питание, обмундирование и т.п. Результат - захваченная высотка, деревня и т.п.

Возьмем ту же проектную организацию. Множество менеджеров проекта, ведущих свой проект и озабоченных конкретным результатом. Им нет дела до **процесса** "Проектирование и поставка продукта".

Что происходит в организациях, в которых есть проектное, но нет процессного управления? Там постоянно в разных проектах воспроизводятся одни и те же проблемы, которые порождены нестыковкой разных функций.

Вот конкретный пример, взятый в одной организации. Отдел тестирования не может договориться с отделом управления конфигурациями и раз за разом валятся билды. Причем валятся не неделю, не месяц и даже не год! А заваленный билд - это непоставленный вовремя программный продукт заказчику. Да, каждый менеджер проекта в рамках своего проекта пытается как-то решить эту проблему, но только совсем слепой не увидит, что у нее одна - системная - причина. И вот до этой системной причины конкретному менеджеру проекта нет никакого дела. Да и полномочий у него нет.

Вот это уже епархия владельца процесса. Он должен искать "искрящие скрутки" и устранять их, делая сквозной (от заказчика до заказчика) поток работ ламинарным.

Применение процессного подхода к элементарным операциям возможен, но не имеет большого смысла. Основной эффект процессного подхода в управлении проявляется на стратегическом уровне.

Что касается выделения процессов, то тут тоже никаких особых секретов нет: сначала надо выделить продукты, которые поставляет предприятие, и каждому продукту сопоставить свой процесс. Продукты же различаются набором требований, меняющих функциональное наполнение процесса. Если мы возьмем наш пример с мебельной фабрикой, то видится один продукт - Мебель - и один процесс. Но если бы наша фабрика вознамерилась выпускать, скажем, ортопедические кровати для клиник (вроде, тоже мебель), то мы бы сразу отметили, что здесь иные требования, которые ведут к изменению функционального состава процесса, т.к. должны появиться разного рода специфические медицинские испытания и подтверждения правомочности применения.

И владелец процесса - это тот, кто отвечает за такое функциональное построение процесса, которое сводит к минимуму потери.

Кстати, я бы порекомендовал прочесть "Критическую цепь" Голдратта, это как раз про проекты. Правда, на мой взгляд, Елена Федурко "Цель" перевела гораздо удачнее, чем эту книгу, но качество перевода в данном случае не так важно.

В.Л.

я что-то потерял нить твоей мысли. Т.е. по-твоему на нашей мебельной фабрике - один процесс? И при построении СМК мы выделим 1 процесс? И руководитель этого процесса обеспечивает качество на выходе? Ну тогда в чем же отличие такого подхода от всего, что происходит на наших предприятиях? На многих есть директор по производству, который фактически и есть твоим владельцем процесса производства. Разве не так? Конечно, можно сейчас сказать, что если предприятие выпускает **разные** продукты, то и таких руководителей должно быть много (по числу разных продуктов). Но... Где критерий "**разности**"? На фармпредприятии выпускают таблетки 60-ти видов, одни из них покрыты оболочкой, другие - нет. Одни - кишечнорастворимые, другие - желудочно. И т.д. Технологии - разные, оборудование - тоже. Но производятся в одном цеху. А в других - инъекции, мази, аэрозоли, сиропы... И начальнику каждого процесса нужны сырье, ресурсы, и т.д., и каждый считает свой процесс самым важным и... Да вот мы и пришли к тому, что происходит на почти всех наших заводах. И надо понимать, что к директору каждый руководитель такого процесса имеет свой подход, так сказать - на разной дистанции находится. Человеческий фактор во всю силу проявляется, поэтому одному - все по требованию, другой - жди.

Поясни, пожалуйста. И давай-таки закончим с примером по мебельной фабрике. Если ты хотел всего лишь показать, что там нужно выделить один процесс - то тогда я тебя вообще не понял...

А.Г.

я бы сформулировал несколько правил.

1) процессов целесообразно в организации выделять столько, сколько критически важных результатов определяет для себя организация,

2) наивысший эффект дает выделение сквозных (т.е. от границы до границы системы) процессов,

3) система выделенных процессов динамична (см п.1),

4) процесс включает в себя не только функции производства продукта, но и все функции а) обеспечивающие его жизненный цикл (маркетинг, проектирование и т.д.), б) обеспечивающие соответствие входов требованиям, в) обеспечивающие соответствие ресурсов требованиям.

Нетрудно видеть, что за процесс в смысле п.4 никакой начальник производства не отвечает.

По сути, уже все сказано.

Вся практика применения процессного подхода, имеющаяся в нашем распоряжении, показывает, что традиционный "технологический" подход не работает (и твой последний пример с фармпроизводством еще одно тому подтверждение).

Я бы искренне тебе посоветовал, превозмогая неприятие и непонимание, смоделировать применение процессного подхода в моем варианте. Ты увидишь, как разрешатся многие противоречия, свойственные "технологическому" подходу.

В.Л.

Я не понял как мой пример это демонстрирует. Технологический процесс там управляется традиционно, но основная часть ошибок вызвана причинами, совсем из других мест имеющими корни.

Что ты имеешь в виду под "моделированием процессного подхода в твоем варианте"?

Думаю, самым лучшим способом будет не пояснение абстрактных понятий и применение аллегорий, а демонстрация реальной ситуации. Хотелось бы - с каким-то из примеров - мебельная фабрика или фармпредприятие, т.к. условия уже более-менее очерчены и легко представить суть деятельности.

Т.е. - покажи как бы ты сам смоделировал применение ПП на таком примере. Это снимает любое непонимание, хотя не гарантирует принятие

А.Г.

Итак, владелец мебельной фабрики решил изменить фокус-сегмент и поставил задачу: для успешной конкуренции в премиум-сегменте требуется стабильное и высокое качество продукции.

По сути, владелец говорит, что отныне критически важным результатом, который "производит" предприятие, является качество продукции.

При этом мы знаем, что сегодняшняя парадигма менеджмента качества звучит так: качество продукции через качество процессов.

И под качеством продукции мы уже понимаем не только соответствие технических параметров изделия стандартам, но и способность этого изделия удовлетворить определенные потребности, т.е. соответствовать определенным ожиданиям потребителя, которые, кстати, мы далеко не всегда точно знаем.

Если попробовать определить факторы, которые влияют на качество продукции, то в число них попадет не только технология, но и качество исходных материалов, качество ресурсов, качество инфраструктуры и производственной среды (если использовать термины ISO 9001). И обеспечение всего этого - часть той самой «совокупности видов деятельности», которая образует процесс.

Мы, выделив на нашей мебельной фабрике один процесс, включим в него не только производство, как таковое, но и маркетинг, и проектирование изделий, и доставку со сборкой (если это входит в наши обязательства). Кроме этого мы в процесс включим обеспечение соответствия исходных материалов, ресурсов, инфраструктуры, производственной среды требованиям.

И получим крупный блок управления – процесс.

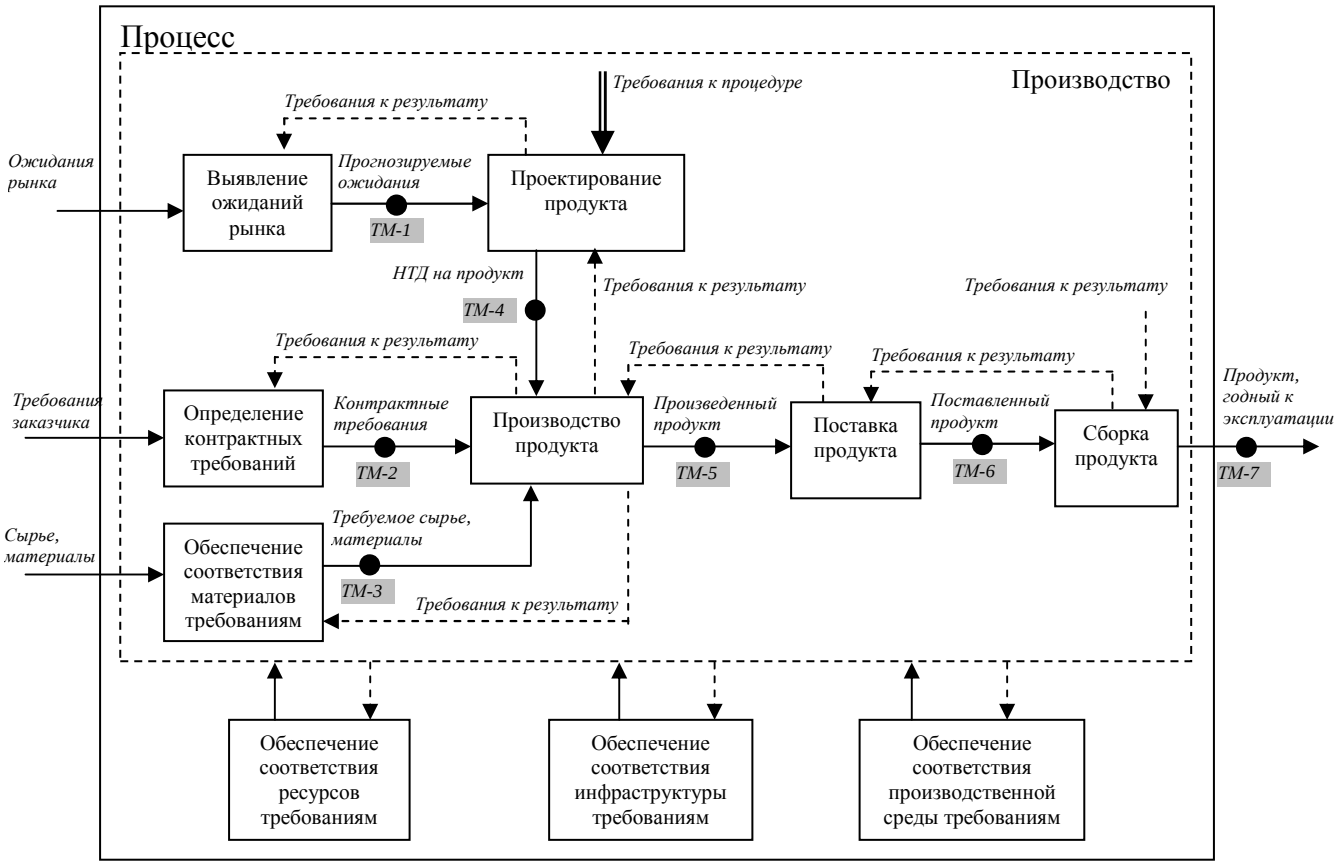
Обрати внимание, что процессы можно выделять даже тогда, когда деятельности еще никакой нет. Когда планируется инициирование какого-нибудь бизнеса, нередко строится модель бизнес-процессов, в самом общем виде показывающая структуру и взаимосвязи функциональных блоков будущего бизнеса: чем будем заниматься маркетинг, что будет производить производство, потребуется или нет, скажем, специальная функция «решения вопросов с госучреждениями».

И это все на уровне абстрактных представлений, на уровне входов-выходов типа «Прогноз рынка», «План производства», «Продукт», «Требования» и т.д.

Вот пример того, как мы могли бы «раскрыть» процесс внутри.

ТМ – это точка мониторинга, т.е. точка, в котором владелец процесса (ВП) «снимает» показания и контролирует, с одной стороны, результаты, а с другой – степень исполнения установленных процедур. К сожалению, для того, чтобы не загромождать рисунок, я не показал на нем еще один вид требований: требования к процедурам, которые устанавливаются для каждого блока (сделал это только для одного блока – «Проектирование продукта»).

Учитывая, что главная задача ВП – обеспечить пригодность процесса (т.е. способность давать требуемый результат при точном выполнении), он в указанных точках следит как за результативностью, так и за степенью исполнения.



Оценка пригодности – по табличке, которую я многократно уже приводил.

Если процедура не пригодна, то ВП изучает причины и устраняет их. Причем, мы понимаем, что причины лежат в организационной сфере: не согласованы цели функциональных блоков (что будет проявляться в несогласованности пары «требования – результат»), неверно распределена ответственность (полномочия), установлены неверные алгоритмы действий (принятия решений).

Эти причины будут иметь следствием трудности во взаимодействиях функциональных блоков – пресловутых «межфункциональных барьерах».

Цель ВП – выстроить процесс так, чтобы при точном выполнении всех установленных к процедур, конечный результат соответствовал требованиям и ожиданиям потребителя (или в более широком смысле – всех заинтересованных сторон).

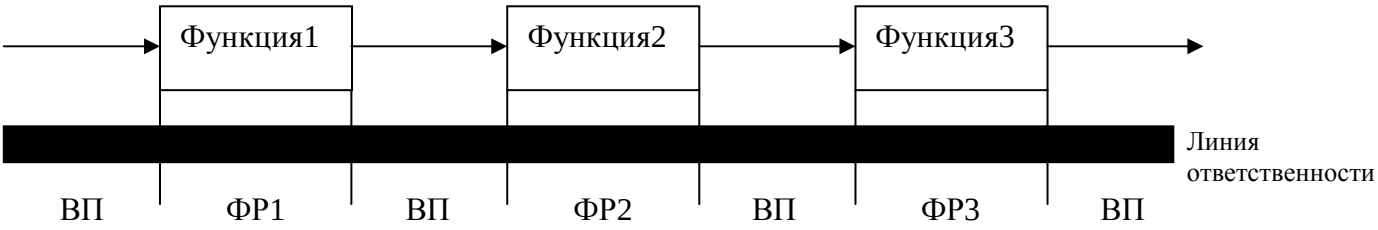
Выполнение указанных функций (деятельность) для получения некоего конкретного результата (будь то рыночное исследование, или проектирование конкретного вида стула, или производство набора мебели под конкретный заказ) – будет проектом.

За проекты отвечают функциональные руководители, задача которых в том и состоит, чтобы использовать в проекте данные им ресурсы наиболее эффективно. Поэтому они ими и распоряжаются. В отличие от ВП.

Вот для пояснения еще пара картинок.

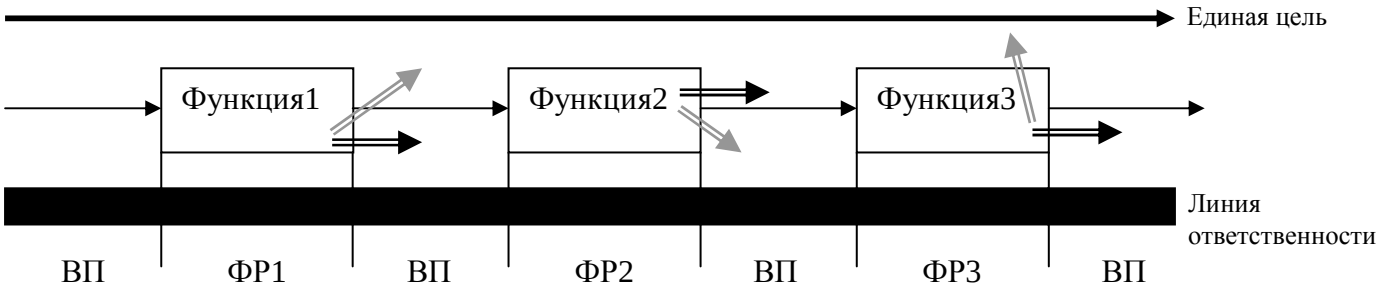


Каждый функциональный руководитель несет ответственность только в рамках своей функции и линия ответственности оказывается разорванной, т.к. интерфейсы как бы ничьи. Но мы-то знаем, что именно здесь и порождаются проблемы. Выходит, что самые проблемные области вне чьей-либо ответственности. И тогда мы вводим институт владельцев процессов, поручая именно им быть ответственными за интерфейсы. И тогда картинка становится такой:



А вот так наглядно выглядит то самое единство управления, о котором говорит тот же ISO 9001.

Единая цель, задаваемая ВП, заставляет разнонаправленные вектора интересов отдельных функций (серым цветом) разворачиваться в едином направлении. Всякий знакомый со школьным курсом физики (магнетизм) легко подберет физический аналог, замечательно иллюстрирующий это явление.



И мы понимаем, что разнонаправленность серых векторов – это та самая локальная оптимизация, ибо каждая функция может быть весьма успешной в реализации своих локальных задач, но в целом для организации это может вести к негативным последствиям.

Возвращаясь к нашему ВП на мебельной фабрике. Что он будет делать? Да ничего особенного: в указанных точках отслеживать результативность функции и степень выполнения процедур, оценивая пригодность. И устранять причины, которые эту пригодность снижают. Вот и все.

В.Л.

«…итак, если попробовать определить факторы, которые влияют на качество продукции, то в число них попадет не только технология, но и качество исходных материалов, качество ресурсов, качество инфраструктуры и производственной среды (если использовать термины ISO 9001). И обеспечение всего этого - часть той самой «совокупности видов деятельности», которая образует процесс. ...

Мы, выделив на нашей мебельной фабрике один процесс, включим в него не только производство, как таковое, но и маркетинг, и проектирование изделий, и доставку со сборкой (если это входит в наши обязательства). Кроме этого мы в процесс включим обеспечение соответствия исходных материалов, ресурсов, инфраструктуры, производственной среды требованиям».

Насчет факторов - да, это банальные истины, но твое понимание процесса для меня осталось неразгаданным. Безусловно, процессом можно считать какое угодно по величине преобразование (с одной стороны) или какую угодно по величине совокупность видов деятельности (с другой стороны) - смотря что считать "процессом". Но процессом в СМК ИМХО все-таки принято считать *элемент* такой совокупности, довольно искусственно отделенный для удобства управления им. А в твоем представлении процесс = деятельность предприятия, т.е. диаграмма А-0 в IDEF0, с которой все только начинается. Здесь опять подчеркну важность выбора масштаба представления деятельности...

«Учитывая, что главная задача ВП – обеспечить пригодность процесса (т.е. способность давать требуемый результат при точном выполнении), он в указанных точках следит как за результативностью, так и за степенью исполнения».

Не совсем понял, чем отличается в этом контексте *пригодность* от *результативности* и от *степени исполнения*?

«Цель ВП – выстроить процесс так, чтобы при точном выполнении всех установленных процедур, конечный результат соответствовал требованиям и ожиданиям потребителя (или в более широком смысле – всех заинтересованных сторон)».

Да, согласен, в принципе это и есть общепринятое представление о ВП, разве нет? Только уточнил бы, что ВП как раз и ВЫСТРАИВАЕТ процедуры выполнения процесса, т.е. регламентирует функции, из которых состоит выполнение процесса, ставит цели и контролирует ход выполнения процесса и его результаты.

«Выполнение указанных функций (деятельность) для получения некоего конкретного результата (будь то рыночное исследование, или проектирование конкретного вида стула, или производство набора мебели под конкретный заказ) – будет проектом».

Ну, можно сказать и так. Но тогда мы снова приходим к тому, что в каждом процессе есть набор проектов и наоборот. А еще вызывает сомнение тот факт, что при таком понимании проекта в рамках мебельного (или иного) предприятия руководитель проекта (например, проекта "рыночное исследование") будет заинтересован в удовлетворении своего потребителя - он будет просто выполнять задание руководства. Надо спроектировать - спроектируем. "А можете семь шапок из этой шкуры пошить? - Можем и семь!"

«За проекты отвечают функциональные руководители, задача которых в том и состоит, чтобы использовать в проекте данные им ресурсы наиболее эффективно. Поэтому они ими и распоряжаются. В отличие от ВП».

Почему ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ руководители отвечают за проекты? За функцию "исследовать рынок" отвечает ее исполнитель (РП - ?), а его контролирует руководитель функционального подразделения - службы маркетинга, где выполняют такие и возможно другие функции (например, составлять отчеты по маркетинговым исследованиям). Ну это так, абстрактный пример. Так что же здесь процесс и проект? И кто в чем заинтересован по-твоему?

«*Единая цель, задаваемая ВП, заставляет разнонаправленные вектора интересов отдельных функций (серым цветом) разворачиваться в едином направлении. ...*

Возвращаясь к нашему ВП на мебельной фабрике. Что он будет делать? Да ничего особенного: в указанных точках отслеживать результативность функции и степень выполнения процедур, оценивая пригодность. И устранять причины, которые эту пригодность снижают. Вот и все».

Андрей, мне теперь кажется, что ВП в твоем видении - это не кто иной как высшее руководство предприятия. И действительно, если ты представляешь в виде процесса практически всю деятельность предприятия, то все описанные выше функции логично выполнять именно ему Все остальные - это руководители функций, которых нужно как "магнитом" оцеливать и озадачивать на достижение единого результата. Идиллия, потому как нужен очень сильный магнит. В виде очень эффективной мотивации. А это - парафия сугубо высшего руководства...

А.Г.

Давай сначала договоримся, что процессный подход и проектный, процессы и проекты – не взаимоисключающие, а параллельно, независимо друг от друга существующие вещи.

Надо вдуматься, в чем разница между «стулом вообще» и конкретным стулом, на котором я сижу. Потому как ровно такая же разница будет между процессом и проектом.

Например, я делаю, скажем, те же стулья. Производство каждого стула для меня – всякий раз новое, изготовление стула № N это совсем не то же самое, что изготовление стула № N-1, N-2 и т.д. Т.е. я полагаю, что каждый такой цикл (в нашей терминологии – проект) неповторим. Но приходит человек (с системным мышлением) и говорит: «Братец, ты каждый раз делаешь функционально одно и тоже, отличие – лишь в деталях. Ты, делая стул, выполняешь процесс, своеобразие которому придают уникальные для данной реализации процесса исходные материалы и ресурсы, своеобразие которых диктуется, в свою очередь, уникальностью каждого сделанного тебе заказа».

Процесс – это общая функциональная схема производства какого-то обобщенного же результата. Проект – это реализация процесса в конкретных условиях: уникальное изделие, уникальные исходные материалы и ресурсы. Есть в «стуле вообще» набор конкретных стульев?

Или вот еще аналогия: идея – как общее представление о том, что должно быть, и мероприятие – конкретная реализация (воплощение) идеи. Соответственно, идея = процесс, мероприятие = проект.

Кто такой владелец процесса? Да, конечно, это может быть и высший руководитель. Но у него забот и так хватает, поэтому он системное построение организации, как правило, передает специалистам по организационному развитию – они и есть владельцы процессов. Да, сегодня в организациях есть такие подразделения (оргразвития), но почему мы не видим в них владельцев процессов? Потому, что они а) не отвечают за процессы, связанные с определенными (важными для организации) результатами, и б) не выполняют второй части цикла PDCA – т.е. C и A. Как только это исправить, мы тут же получим готовых владельцев процессов.

Обрати внимание, что мой подход позволяет связать все, что нам известно о процессном и проектных подходах воедино, без противоречий. Как устраняются межфункциональные барьеры? За счет сквозного согласования функций по результатам и требованиям. Как устраняется локальная оптимизация? За счет ориентации всех функций процесса на общую цель. Как решается вопрос конкуренции за ресурсы между ВП и линейными руководителями? Тем, что он вообще не возникает, т.к. конкуренция отсутствует: ВП для решения его задач не нужны ресурсы функционального руководителя. Кстати, это одно и принципиальных отличий ВП от менеджера проекта, который в ресурсах нуждается, т.к. управляет производством конкретного изделия. Продукт ВП – это организационное построение процесса. Цель – пригодность, т.е. способность дать запланированный результат при точном выполнении.

А что касается таблички, то вот она (один из вариантов):

	Результат удовлетворяет критериям	Результат не удовлетворяет критериям
Отклонений от процедуры не зафиксировано	Процедура пригодна	Процедура не пригодна
Зафиксированы отклонения от процедуры	Процедура не пригодна	Оценка невозможна

Нетрудно видеть, что пригодность складывается из двух составляющих: результативности (степени достижения запланированных результатов) и исполняемости (степени исполнения установленных процедур). Невозможно оценить пригодность, не имея оценки одного из этих параметров (правая нижняя ячейка). Кстати, именно поэтому так необходимо добиться четкого выполнения нормативных требований от исполнителей, потому как в противном случае мы не сможем понять, кроется ли причина неудачи (не получен нужный результат) в наших процедурах (системная причина), или в чем-то другом (особая причина).

Давай разберемся с IDEF0. К сожалению, почему нередко их полагают чуть ли не синонимами. Но это равносильно тому, что утверждать, будто только слово «окно» описывает именно окно, а вот слово «window» описывает что-то другое. IDEF0 – это просто язык описания. Как русский, английский, японский или язык матлогики или электрических схем. А процесс – это объект описания. Как «окно», «стул», «погода»… Другое дело, что сложно на языке матлогики, скажем, описать объект «окно». Язык IDEF0 более-менее подходит для описания процессов, а вот IDEF3 – не очень.

В.Л.

«*Надо вдуматься, в чем разница между «стулом вообще» и конкретным стулом, на котором я сижу. Потому как ровно такая же разница будет между процессом и проектом*».

Ну... сравнение со стульями не очень годится, т.к. и процесс и проект - не результаты, а преобразование и описание соответственно. Процесс производства стула можно рассмотреть как проект, если речь идет о конкретном стуле.

«*Процесс – это общая функциональная схема производства какого-то обобщенного же результата. Проект – это реализация процесса в конкретных условиях: уникальное изделие, уникальные исходные материалы и ресурсы*».

Да, проект может реализовываться как последовательное выполнение определенных процессов для получения какого-то определенного результата (а не результата вообще). Но вот с твоим определением процесса я все же не соглашусь... Процесс - как преобразование чего-то в физическом смысле - это не его описание. И даже если мы договорились считать процессом какие-то работы (действия, выполняемые в рамках определенных функций), то и тогда эти работы не есть их описанием. Т.е., если ты говоришь, что проект - это выполнение процесса(ов), то процесс - это преобразование чего-то, осуществляемое путем выполнения работ, описанных в каких-то нормативах, процедурах. Но здесь это не суть важно...

«*Или вот еще аналогия: идея – как общее представление о том, что должно быть, и мероприятие – конкретная реализация (воплощение) идеи. Соответственно, идея = процесс, мероприятие = проект*».

И здесь не совсем так... Идея - сущность (существительное), мероприятие - набор действий (глаголов). Так сравнивать нельзя...

«*Кто такой владелец процесса? Да, конечно, это может быть и высший руководитель. Но у него забот и так хватает, поэтому он системное построение организации, как правило, передает специалистам по организационному развитию – они и есть владельцы процессов. Да, сегодня в организациях есть такие подразделения (оргразвития), но почему мы не видим в них владельцев процессов? Потому, что они а) не отвечают за процессы, связанные с определенными (важными для организации) результатами, и б) не выполняют второй части цикла PDCA – т.е. C и A. Как только это исправить, мы тут же получим готовых владельцев процессов*».

Давай таки разберемся с нашим мебельным примером. Так кто же там будет ВП? И какого именно? И чем считать такие работы, как снабжение сырьем и материалами, обеспечение документооборота, обеспечение ресурсами и другие действия, описанные в твоем рисунке (см. выше)? Кто управляет ими? Линейные менеджеры? А где появляется их интерес в КАЧЕСТВЕННОМ выполнении своих функций? Как их мониторить и оценивать? По каким критериям? Кому? Кто на них влияет?

«*Обрати внимание, что мой подход позволяет связать все, что нам известно о процессном и проектных подходах воедино, без противоречий. Как устраняются межфункциональные барьеры? За счет сквозного согласования функций по результатам и требованиям*».

А за счет чего удается согласовать функции по результатам и требованиям?

«*Как решается вопрос конкуренции за ресурсы между ВП и линейными руководителями? Тем, что он вообще не возникает, т.к. конкуренция отсутствует: ВП для решения его задач не нужны ресурсы функционального руководителя. Кстати, это одно и принципиальных отличий ВП от менеджера проекта, который в ресурсах нуждается, т.к. управляет производством конкретного изделия. Продукт ВП – это организационное построение процесса. Цель – пригодность, т.е. способность дать запланированный результат при точном выполнении*».

Да, но ведь линейному руководителю кто-то таки предоставляет ресурсы! И это предоставление не всегда будет отвечать реальным потребностям линейной структуры. И что тогда ВП делает?

А вот менеджер проекта, имея конечный объем ресурсов, распределяет их исходя из обоснованной потребности на каждом этапе и в каждой функции - ОН ОДИН! И вот тогда не будет никакой конкуренции. А в твоем подходе этот вопрос далеко не решен...

«*Давай разберемся с IDEF0. К сожалению, почему-то нередко их полагают чуть ли не синонимами. Но это равносильно тому, что утверждать, будто только слово «окно» описывает именно окно, а вот слово «window» описывает что-то другое*».

Андрей, не совсем понял, что полагают синонимами. Все (я надеюсь) понимают, что IDEF0 - это только методология описания систем, а не сами системы. С помощью IDEF0 можно описать систему и с твоей точки зрения. Я же упомянул тогда, что твое представление о процессах СМК напоминает диаграмму А-0, т.е. организацию в целом.

И еще один вопрос.

Если на фабрике выпускают диваны, кровати, шкафы, мебель для кухни и т.д. или только диваны - сколько процессов в каждом случае будет в твоей модели?

А.Г.

Я постараюсь подробно ответить на все вопросы.

Но сначала мне бы хотелось напомнить, что мы говорим не просто о каком-то процессе, а о процессе с точки зрения менеджмента.

Вот фрагмент: «Глядя в лесу на пульсации прозрачного ключа среди мха и опавших листьев, я вдруг понял, что нашел столь мучительно ускользавший от меня ключ. И тут как-то совершенно некстати мне вдруг вспомнилось, что я оставил ключ на верстаке в гараже. Над головой, где-то ближе к раскидистым лапам ели, долбил, словно на ключе сошедший с ума радист, дятел…». Нетрудно видеть, что все четыре слова «ключ», которые встречаются в этом коротком фрагменте, имеют разное значение.

Вот и с процессами та же история. Я ведь не зря постоянно подчеркиваю, что веду речь исключительно о процессах в менеджменте, т.е. объектах управления, которыми они являются при реализации процессного подхода в управлении.

Попробую зайти с другой стороны.

Если передо мной поставят задачу определить, с кем я разговариваю – с руководителем проекта (РП) или владельцем процесса (ВП) – то я задам человеку следующие вопросы:

1) что для Вас важнее: запланированное выполнение конкретного проекта или всех проектов?

2) распространяются ли Ваша ответственность и полномочия за пределы конкретного проекта?

3) отвечаете ли Вы за улучшение управления всеми проектами, выполняемыми в организации?

4) какого рода решение Вы принимаете, если на проекте постоянно возникает нехватка ресурсов?

5) анализируете ли Вы отклонения, возникающие в проектах, выполняемых организацией?

6) какого рода решения Вы принимаете при возникновении отклонения?

Ну, вот, пожалуй, ограничусь пока этими шестью.

Попробуем представить себе варианты ответов и провести идентификацию собеседника.

Вопрос	Ответы	Это ответ РП	Это ответ ВП
1	Для меня самое важное, чтобы **мой проект** был завершен в заданные сроки и с требуемым качеством	✓	
	Для меня важно выстроить управление **всеми проектами** так, чтобы все они завершались в срок и с требуемым качеством		✓
2	Нет, мои полномочия и ответственность только в рамках моего проекта, за другие проекты отвечают другие РП, я в их работу не вмешиваюсь	✓	
	Мои полномочия и ответственность вообще не связаны с каким-то конкретным проектом. Я отвечаю за то, чтобы управление проектами в целом было у нас результативным.		✓
3	Нет, что делают другие РП, меня мало интересует. Нет, конечно, мы опытом обмениваемся, кто какие проблемы как решает и тому подобное… Но с меня никто за	✓	

	другие проекты не спрашивает.		
	Да, это моя главная задача: анализировать отклонения в проектах, искать общие причины в управлении и устранять их, чтобы управление проектами постоянно улучшалось		✓
4	Да самое простое: бьюсь за ресурсы всеми правдами и неправдами, с другими РП собачимся по этому поводу. Мне ж главное, чтобы на моем проекте был ресурс, остальные меня не интересуют…	✓	
	По каждому отдельному случаю я не предпринимаю никаких мер – это дело РП. Мне важно установить причину постоянной нехватки. Если она системная, то устранить ее, чтобы больше такого ни на одном проекте не повторялось.		✓
5	На своем постоянно – а как же без этого управлять? Надо ж видеть, куда проект идет и, если что, подправить. Отклонения в других проектах? А зачем они мне – у них свои РП есть.	✓	
	Да, конечно, такой мониторинг – это моя постоянная задача. Мне важно выявить общие для всех проектов проблемы, чтобы найти причины и устранить их		✓
6	Ну, это смотря какое отклонение… Если по срокам, начинаю народ подгонять, прошу ресурсов добавить… ну, или имеющуюся спецификацию упростить, если уж совсем поджимает.	✓	
	По каждому отдельному отклонению я не принимаю никаких решений – это задача РП. Я же накапливаю статистику, классифицирую, ищу общие – системные – причины, чтобы их устранить.		✓

Интереса ради, каждый может попробовать у себя провести такой блиц-опрос и попытаться выяснить, есть ли в организации владельцы процессов или одни руководители проектов.

Например, начальник производства – типичный руководитель проекта, т.к. отвечает за выпуск конкретных изделий. На той же нашей мебельной фабрике. И пусть каждое изделие не оформляется как отдельный проект, но не это определяющий фактор. Главное, что управление производством каждого изделия, как это ни странно, подчиняется законам проектного управления, т.к. есть все слагаемые: запланированный результат, сроки и бюджет.

Можем ли мы выделить процесс «Производство»? Можем. Будет ли при этом начальник производства владельцем процесса? Будет (выполняя системные, а не проектные задачи. Правда, при этом ему придется забыть о том, что он производственник, а стать на время системным аналитиком. Признаюсь честно, за все время я таких еще не встречал).

Для тех, кто уже удовлетворенно выдохнул «Ну, вот, я же говорил…», у меня есть вопрос: а целесообразно ли выделять процесс «Производство»?

Очевидно, что как только заходит речь о целесообразности, тут же возникает определить цель. Но с этим особых проблем нет: мы прекрасно знаем, что цель процессного подхода – повышение эффективности за счет устранения межфункциональных барьеров и локальной оптимизации (обеспечение единства управления).

Мы можем – с учетом этого – перефразировать вопрос: целесообразно ли для обеспечения единства управления в границах предприятия выделять процесс «Производство»? Ответ, полагаю, очевиден: нецелесообразно. Потому как в этом случае за пределами процесса останутся другие

важные функции, которые влияют на конечный результат: обеспечение соответствующих исходных материалов и ресурсов, как минимум.

Легко видеть, что максимально продуктивным решением с точки зрения определенной нами цели является выделение т.н. «сквозных» процессов, т.е. тех, входы и выходы которых пересекают границы системы.

И наоборот: чем мельче мы выделяем процесс, тем меньше влияние положительного эффекта, который мы можем достигнуть в его рамках, на эффективность всего предприятия. Более того, дробление процессов, по сути, прямо противоположно идее процессного подхода: мы не устраняем межфункциональные барьеры (МФБ) и локальную оптимизацию (ЛО) в границах предприятия и, стало быть, не достигаем цели – повышения эффективности.

Теперь я пробегусь по вопросам.

«*Процесс - как преобразование чего-то в физическом смысле - это не его описание*» - никто не запрещает так понимать процесс, но с точки зрения менеджмента такое трактование не несет никакой смысловой нагрузки. Как такое понимание процесса поможет устранить МФБ и ЛО и повысить эффективность? И как понимать эти самые МФБ и ЛО при таком трактовании процесса?

«*Давай-таки разберемся с нашим мебельным примером. Так кто же там будет ВП? И какого именно? И чем считать такие работы, как снабжение сырьем и материалами, обеспечение документооборота, обеспечение ресурсами и другие действия, описанные в твоем рисунке (см. выше)? Кто управляет ими? Линейные менеджеры? А где появляется их интерес в КАЧЕСТВЕННОМ выполнении своих функций? Как их мониторить и оценивать? По каким критериям? Кому? Кто на них влияет?*» - прочитав написанное выше, думаю, уже нетрудно самостоятельно ответить на эти вопросы.

Кто будет ВП? – как вариант: я буду, как приглашенный со стороны специалист по системному анализу. Пока не научу кого-то из сотрудников задавать функциям согласованные цели в рамках единой цели, корректно описывать их показателями, расставлять точки мониторинга, разрабатывать механизмы мониторинга, владеть хотя бы простейшими навыками статобработки данных и поиска корневой причины. А также способности принимать системные решения и анализировать сохранение целостности системы при их реализации.

И какого именно? Того, который мы с тобой определили с самого начала.

И чем считать такие работы, как снабжение сырьем и материалами, обеспечение документооборота, обеспечение ресурсами и другие действия, описанные в твоем рисунке? Частью единого выделенного процесса. Только, во-первых, не надо все мешать в одну кучу: давай, как минимум, снабжение сырьем отделим от обеспечения документооборота. К сожалению, я во многих местах вынужден быть кратким (да, да, я не шучу!), вот и это разделение не поясняю, хотя в моих материалах (лекциях, авторских курсах) можно найти объяснение. Да, и не «работы», а функции.

Кто управляет ими? Линейные менеджеры? Вот работами, т.е. деятельностью, требующей ресурсов, управляют линейные менеджеры. А системой функций (ее организацией оцениваемой через пригодность) – владелец процесса.

А где появляется их интерес в качественном выполнении своих функций? Полагаю, что стимулирование и мотивацию еще никто не отменял ☺. Задай себе вопрос: что заставляет меня выполнять свою работу качественно? Почему я не прихожу на работу с намерением прохалтурить целый день или напортачить как можно серьезнее?

Как их мониторить и оценивать? По каким критериям? Кому? Кто на них влияет? Вот это и есть задача ВП. На рисунке, ты видел, я расставил точки мониторинга. Возьмем, к примеру, ТМ1. Результат функции – прогнозируемые ожидания. Какой результат нам необходим с точки зрения нашей конечной цели – полного соответствия продукции ожиданиям и требованиям? Полагаю, полнота и точность выявления ожиданий рынка. Конечно, этот результат мы не можем отследить сразу, поэтому можем временно ограничиться другим показателем: точность выполнения установленных процедур. А вот когда у нас начнутся продажи и появятся данные о том, насколько

мы точно и полно определили ожидания, мы сможем сделать вывод о пригодности наших соответствующих процедур и понять, что мешает им быть результативными. Критерии устанавливает ВП, исходя из целей организации. Кстати, вот конкретный пример: попытка реализовать на практике процессный подход быстро привела к пониманию, что ВП должен быть вторым после высшего руководителя по полномочиям. И это – необходимое условие.

А за счет чего удается согласовать функции по результатам и требованиям? Я, возможно, не совсем понял вопрос. За счет того, что мы определяем результаты каждой функции, понимание требований к этому результату «поставщика», требование к этому результату «потребителя» и приведения их в согласованное состояние. Простейший пример: во время диагностического аудита спрашиваю руководителя подразделения-«поставщика», считает ли он свою работу качественной. Ответ: Да, безусловно. А как подразделение-«потребитель» оценивает качество вашей работы? Ответ: Ну, наверно, довольны. Идем в подразделение-«потребитель» и задаем вопрос про качество работы там и… слышим много интересного про то, что «все не так, что постоянно просим переделать или переделываем сами» и т.п. Потери на переделках? Вот они – межфункциональные барьеры – в действии.

Да, но ведь линейному руководителю кто-то таки предоставляет ресурсы! И это предоставление не всегда будет отвечать реальным потребностям линейной структуры. И что тогда ВП делает? Ресурсы представляет первый руководитель. А ВП устраняет причины, по которым систематически не хватает ресурсов или они не те, что нужно.

А вот менеджер проекта, имея конечный объем ресурсов, распределяет их исходя из обоснованной потребности на каждом этапе и в каждой функции - <u>он один</u>! Как же один? Мы ведь говорим о применении процессного подхода, стало быть, где-то должен быть владелец процесса, который, согласно широко принятой концепции, владеет (распоряжается) ресурсами. Вот тут конкуренция и появляется. А у меня ее нет в принципе.

Если на фабрике выпускают диваны, кровати, шкафы, мебель для кухни и т.д. или только диваны - сколько процессов в каждом случае будет в твоей модели? Мы же уже это определили – один. С точки зрения функционального построения производство (имею в виду весь цикл – от маркетинга до сдачи заказчику, а то и утилизации) диванов, кроватей, шкафов и т.д. ничем не отличается. Это один процесс, один объект управления. Потому, что результат однотипный. А результат такой, потому что требования к результату однотипные. Но только не в смысле расцветки или материала, а функциональной организации. Как я уже писал, если бы мы решили выпускать ортопедическую мебель, нам бы пришлось определять еще один процесс, т.к. он функционально бы отличался от существующего: потребовались бы функции подтверждения соответствия специфическим (обязательным) требованиям. Плюс другая категория потребителей, что тоже важно.

<u>В.Л.</u>

Я все еще не совсем понял твою идею. То есть в общем - да, но есть куча вопросов, которые не дают улечься этой идее в моей голове комфортно.

Итак, я попытаюсь вкратце сформулировать все твои высказывания, а ты скажи где я не понял.

1) Процессный подход не предполагает обязательного "дробления СМК" на традиционные для большинства предприятий процессы (типа производство, закупки, разработки, сбыт, управление документами и т.д.) - достаточно выделить один, всеобъемлющий, главный процесс, который вбирает в себя все многочисленные функции по созданию продукта.

2) Такие многочисленные функции составляют основу мини-проектов, из которых состоит весь наш мега-процесс. (Здесь у меня совсем трудно с пониманием - этот момент разъясни подробнее и на примерах).

3) ВП нашего крупного процесса - системный аналитик, сам ничего не делающий, кроме налаживания связей между отдельными функциями, распределения ответственности и постановки задач, а также мониторинга и анализа происходящего. Ему подчинены все, т.к. он должен быть

"вторым после бога", т.е. после директора. Ему подчинены и все РП, которые командуют отдельными проектами (здесь тоже поподробнее).

Как-то так, кажется.

Прошу тебя это видение прокомментировать, а после этого описать твою идею в прикладном аспекте. Давай все-таки возьмем "мое" фармпроизводство (условия описаны были ранее) и попытаемся его описать в рамках твоей идеи. Другими словами, опиши следующее: какой мы все-таки выделяем процесс (как его назвать?), кого мы ставим ВП, какие определяем проекты и функции, в какой подчиненности находятся их руководители и исполнители, что происходит с традиционными подразделениями (техотдел, ИТ-отдел, отдел кадров, бухгалтерия, ОТК, цеха, отдел маркетинга и сбыта, отдел разработок, отдел валидации, отдел управления качеством и т.д. - это из реальной практики современных отечественных фармзаводов). Далее - в чем конкретно состоят полномочия ВП и РП (на примере конкретных процесса и проектов)? Как мониторить результативность тех или иных видов работ (процесса, функций... что еще, кстати, присутствует из видов деятельности?). Ну и наконец - в чем будут выражаться преимущества твоей идеи перед так скажем "традиционной СМК?". Ведь "борьбу с интерфейсными проблемами" можно вести и в рамках традиционного набора процессов, например установлением критериев оценки работы и результата каждого процесса со стороны его внутреннего потребителя. Например, для процесса "Закупать сырье и материалы" - критерии "степень (в баллах) удовлетворенности процесса производства качеством, количеством и своевременностью поставок за единицу времени не менее "X, Y, Z".

А.Г.

«*Процессный подход не предполагает обязательного "дробления СМК" на традиционные для большинства предприятий процессы (типа производство, закупки, разработки, сбыт, управление документами и т.д.)*» - не совсем так. Процессный подход в менеджменте не запрещает рассматривать как процесс любую функцию, хоть самую мелкую. Проблема только в том, что процессный подход – это средство обеспечения единства управления, которое мгновенно исчезает, как только ты начинаешь дробить единый процесс. У меня в каких-то презентациях использована аналогия с водой и трубами. Если ты хочешь избавиться от потерь воды при ее транспортировке от границы участка до границы, то единственный максимально эффективный способ – проложить цельную трубу в от границы до границы. Попытка составить трубу из отдельных кусков мгновенно приведет к потерям, от которых, собственно, мы и хотели избавиться применением трубы. Т.е. использование средства становится бессмысленным. Чем типичное «процессное» представление, которое ты описал, отличается от обычного (не процессного) подхода у управлению? Ничем. Т.е. при таком решении процессный подход – это фикция, имитация применения инструмента. И как ожидаемый результат – отсутствие повышения эффективности, ибо единства управления как не было, так и нет.

Когда мы выделяем процессы типа «Производство», «Закупки», «Разработка» и т.п., то главный вопрос: зачем? Если вся мощь процессного подхода, как инструмента, в **объединении,** в управлении функциями, участвующими в формировании важного для нас результата, как **единым** целым.

Что мы скажем о правителе, который заявляет, хочу, мол, государство объединить под одним сильным началом, а для этого разделю его на удельные самостоятельные княжества. Очевидно, что в этом случае средство приходит в противоречие с целью.

«*Такие многочисленные функции составляют основу мини-проектов, из которых состоит весь наш мега-процесс*» - если честно, то я не совсем понял, о чем это.

Придется снова прибегнуть к аналогии. Пусть будет так: блок-схема устройства – это процесс. Отдельный функциональный блок на схеме – функция. Проект – это сборка конкретной единицы устройства по блок-схеме. В свете этого твое выражение получит такую формулировку: «Такие многочисленные функциональные блоки составляют основу сборки этих блоков, из которых состоит вся общая блок-схема устройства». Надо четко разделить: блок-схема – это процесс

(система = элементы + связи), проект – это реализация (сборка) устройства (в соответствии с блок-схемой).

«*ВП нашего крупного процесса - системный аналитик, сам ничего не делающий, кроме налаживания связей между отдельными функциями, распределения ответственности и постановки задач, а также мониторинга и анализа происходящего. Ему подчинены все, т.к. он должен быть "вторым после бога", т.е. после директора. Ему подчинены и все РП, которые командуют отдельными проектами (здесь тоже поподробнее)*» - «сам ничего не делающий» - это как? А «налаживание связей, распределение ответственности, мониторинг и анализ» - это «ничегонеделанье»? ☺ Если под «что-то делать» понимать «производить какую-то продукцию», то и директор окажется в числе тех, кто «ничего не делает». Да и много еще кто.

Но хитрость еще и в том, что описанная тобой ситуация нам всем знакома, только мы на нее не смотрели под таким углом зрения. Во-первых, а чем занимаются подразделения организационного развития? «Развивают организационную структуру», т.е. «налаживают связи, распределяют ответственность»… Как я уже писал, чтобы им стать полноценными ВП, надо четко указать им границы управляемого процесса и ввести в практику мониторинг и анализ этого процесса.

Во-вторых, по поводу подчинения. Я постоянно задаю один и тот же вопрос, отвечать на который, правда, пока энтузиастов не нашлось. Мы выполняем распоряжения главного бухгалтера? Мы подчиняемся ему? Этот вопрос четко указывает, что отношения подчиненности могут выступать в двух разных формах: 1) подчиненность административная (главбух – наш начальник) и 2) нормативная (правила, установленные главбухом, для нас обязательны). Очевидно, что для ВП – подчиненность №2. ВП не распоряжается ресурсами, задействованными в производстве конкретного результата (в проекте), он определяет правила распределения ресурсов, выполнение которых приводило бы к получению требуемого результата. Да, по сути, это функция высшего руководителя – устанавливать правила принятия решений – которую он делегирует специально выделенному человеку (ВП). А что, остальные специалисты не таким же образом появились на предприятии?

ВП не «командует», он определяет правила, выстраивает систему управления. А функциональные (линейные) руководители следуют этим правилам и в этом – только в этом! – смысле они подчиняются ВП. А что, если эти руководители не захотят исполнять правила? А что будет, скажем, с начальником отдела, если он откажется выполнять правила бухучета или, скажем, безопасности?

Итак, фармпроизводство.

Чтобы тем, кто следит за нашей беседой, не вспоминать мучительно, что ж там про него раньше было, я повторю исходные данные.

*Руководство фармпредприятия дало задание своему отделу УК внедрить СМК. На самом первом этапе застряли - определить процессы, необходимые для СМК, оказалось ой как не просто, т.к. задача стоит не только и не столько в получении сертификата, сколько в реальном повышении "управляемости" и стабильности предприятия. Так что для галочки - не проходит. Выделили основные процессы производства - вдоль всего ЖЦП, начиная от сырья и материалов и заканчивая готовой проверенной продукцией. Вроде просто, но здесь уперлись в то, что присутствует несколько разных участков (мягкие лекформы, таблетки и инъекционные растворы) по видам продукции. Посчитали, что это не один процесс, а несколько, обобщенно называемых мета-процессом "Создание продукции" (снабжение сырьем и материалами, производство продукта А, Б и В, контроль качества (основной, ибо меняет статус продукта с "непроконтролированного" на "годный" или "негодный"), хранение и реализация). А вот с другими - сложно. Не ясно - где можно выделить именно "**процесс**", где будет просто "**функция**" (например, деятельность по фармакологическому надзору, валидация технологических процессов и аналитических методик, обучение персонала, разработка и контроль оборота техдокументации, анализ СМК и т.д.), а где лучше выделять **проекты** (например, разработка новых продуктов, осуществляемая редко, а в основном закупка на стороне, или то же обучение персонала, которое проводится исходя из необходимости).*

Первое, на что стоит здесь обратить внимание: «*задача стоит … в реальном повышении "управляемости" и стабильности предприятия*».

Первый вопрос: а сколько должно быть процессов? Самый простой ответ: столько, сколько лекарств и лекарственных форм (т.е. одно лекарство в разных формах – два разных процесса). Получается множество процессов и, собственно говоря, что? Как это поможет «повысить управляемость»? Идея явно не выглядит многообещающей…

А если зайти с другой стороны? В чем бизнес предприятия? Производство лекарств. Какие требования к лекарствам? Они должны быть результативными, безопасными, расфасованными по определенным требованиям, их упаковка должна также соответствовать определенным требованиям… Есть ли какие-то организационные отличия в выполнении требований для разных лекарств и лекарственных форм? Ну, например, одни можно выпускать без процедуры лицензирования (или нечто подобного), а другие – только после …-летних испытаний по определенным методикам с регистрацией в каком-нибудь контрольном органе. И тогда можно подумать о том, чтобы выделить два процесса, т.к. есть два продукта с разным набором характеристик и требований.

Забавно, но ведь я не придумываю ничего особо нового. Цитирую известное руководство ИСО №544:

«*5.1. Идентификация процессов организации*

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

Собрать, проанализировать и определить требования и другие нужды и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон. Часто обмениваться информацией с потребителями и другими заинтересованными сторонами, чтобы обеспечить постоянное понимание их требований, потребностей и ожиданий. Определить требования для менеджмента качества, экологического менеджмента, менеджмента охраны здоровья и безопасности труда, бизнес-риска, социальной ответственности и других систем менеджмента, применяемых в организации.

5.1.2. ***На основе анализа требований, потребностей и ожиданий разработать политики и цели организации***

Высшему руководству следует принять решение, на каких рынках работать организации, и разработать соответствующие политики. На основе политик руководству следует затем установить цели для требуемых выходных данных (например, продукты, экологические результаты, результаты деятельности, связанной с профессиональным здоровьем и безопасностью).

5.1.3 **Определить все процессы, необходимые для получения намеченных результатов.**
Определить процессы, необходимые для достижения намеченных результатов. Эти процессы включают Менеджмент, Ресурсы, Осуществление и Измерение, Анализ и Улучшение. Идентифицировать все входные и выходные данные процессов вместе с поставщиками, потребителями и другими заинтересованными сторонами (которые могут быть внутренними или внешними)»

Как говорится, найди 10 отличий.

Назначение продукта, требования к нему и его производству, группы потребителей – вот те факторы, которые, по сути, определяют количество процессов. А совсем не номенклатура.

Остановимся детальнее вот на этом: «*Не ясно - где можно выделить именно "****процесс****", где будет просто "****функция****" (например, деятельность по фармакологическому надзору, валидация технологических процессов и аналитических методик, обучение персонала, разработка и контроль оборота техдокументации, анализ СМК и т.д.), а где лучше выделять* ***проекты*** *(например, разработка новых продуктов, осуществляемая редко, а в основном закупка на стороне, или то же обучение персонала, которое проводится исходя из необходимости)*»

На примере «Разработка новых продуктов» увидим разницу между процессом и проектом. По-простому, можно сказать, что разработка **любых** новых продуктов – это процесс. А реализация этого процесса для разработки «супергиперанальгина» - это проект. Процесс определяет, какие функции должны быть выполнены и с какими результатами, а проект – это реализация на практике этих функций и получение конкретных результатов.

Одна из проблем «внедрителей» процессного подхода в том, что они забывают о том, что это инструмент, предназначенный для решения определенных проблем, и ценность применения

определяется исключительно тем, решаются эти проблемы или нет. А сам по себе процессный подход никакой ценностью не обладает.

Кстати, именно поэтому на вопрос, могу ли я помочь создать СМК или внедрить процессный подход, я всегда задаю встречный: а какие у вас проблемы, чем не удовлетворяет текущая ситуация? Потому как СМК или процессный подход могут оказаться далеко не лучшими решениями в конкретных условиях.

Ошибка «внедрителей» состоит в том, что они первым задают вопрос «какие процессы выделять?», в то время, как надо начинать с вопроса «какими важными результатами предприятие хочет управлять?». И тогда функции, формирующие эти результаты, и составят процесс – т.е. единый объект управления. Определение границ процесса начинается с определения выхода: в процесс попадают те функции, которые влияют на выход.

Допустим, мы определили важный для фармпредприятия выход: лекарство, которое обладает следующими характеристиками:

- позволяет достичь запланированного лечебного эффекта,
- безопасно и имеет официальное подтверждение безопасности,
- имеет преимущества перед аналогичными средствами конкурентов,
- известно врачам и пациентам,
- имеется в постоянном доступе в аптеках,
- востребовано врачами и пациентами.

Это позволяет нам выявить набор требуемых функций.

У продукта (лекарства) могут появляться новые характеристики. Например, через какое-то время мы можем посчитать важным опережение конкурентов на рынке новых лекарств. Тогда мы проанализируем наш процесс и постараемся понять, содержит ли он нужные функции, а если да, то нет ли нужды в изменении системы показателей, распределения ответственности.

Кстати, вот интересный момент. Допустим, наше фамрмпредприятие выросло настолько, что может себе позволить превратиться в холдинг. И тогда результат – успешное формирование холдинга – будет признан важным. Имеет ли здесь смысл применять процессный подход? Ответ: нет, не имеет. Потому как перед нами типичный проект: получение конкретного результата в рамках бюджета времени и средств. Мы не сможем набрать никакой статистики, чтобы внести изменения в функциональную структуру процесса, ибо второй и последующих реализаций его не предполагается.

А если мы – компания, которая специализируется на создании холдингов? О, тогда совсем другое дело! Тогда успешное создание холдинга – это наш важный выход (результат услуги) и мы под него определим процесс, который позволит нам повысить эффективность нашего бизнеса (по созданию холдингов).

В.Л.

Андрей, уже ближе к конкретике, но все еще не она. Как только ты приближаешься к примеру - сразу уходишь снова в теорию и аналогии. Давай, "дожми" вот эти мысли:

«А если зайти с другой стороны? В чем бизнес предприятия? Производство лекарств. Какие требования к лекарствам? Они должны быть результативными, безопасными, расфасованными... Есть ли какие-то организационные отличия в выполнении требований для разных лекарств и лекарственных форм? Ну, например, одни можно выпускать без процедуры лицензирования (или нечто подобного), а другие – только после …-летних испытаний по определенным методикам с регистрацией в каком-нибудь контрольном органе. И тогда можно подумать о том, чтобы выделить два процесса, т.к. есть два продукта с разным набором характеристик и требований.

...

"Назначение продукта, требования к нему и его производству, группы потребителей – вот те факторы, которые, по сути, определяют количество процессов. А совсем не номенклатура...»

Это очень абстрактные критерии деления на процессы. Все препараты значительно отличаются друг от друга (состав, форма, технология, назначение и т.д.) и в то же время схожи - используются в общем для лечения и профилактики заболеваний. Процедуры регистрации однотипны. Так как же быть? Как "почувствовать" эти критерии?

Далее:

*Остановимся детальнее вот на этом: «Не ясно - где можно выделить именно "**процесс**", где будет просто "**функция**" (например, деятельность по фармакологическому надзору, валидация технологических процессов и аналитических методик, обучение персонала, разработка и контроль оборота техдокументации, анализ СМК и т.д.), а где лучше выделять **проекты** (например, разработка новых продуктов, осуществляемая редко, а в основном закупка на стороне, или то же обучение персонала, которое проводится исходя из необходимости)»*

*На примере «Разработка новых продуктов» увидим разницу между процессом и проектом. По-простому, можно сказать, что разработка **любых** новых продуктов – это процесс. А реализация этого процесса для разработки «супергиперанальгина» - это проект. Процесс определяет, какие функции должны быть выполнены и с какими результатами, а проект – это реализация на практике этих функций и получение конкретных результатов.*

Да, тоже так думал, и видел на многих предприятиях именно такое представление разработки. Однако **нигде** процессности не наблюдалось. Функций - множество, многие выполняются параллельно, оценивать результаты крайне сложно, т.к. итог виден только через продолжительное время, иногда - аж на стадии клиники, и обнаружить несоответствия в выполненных работах крайне тяжело - влияющих факторов сотни, многие виды деятельности - на грани искусства. Кстати, кто не знает - разработка одного "брендового" препарата - это сотни миллионов долларов и 12-15 лет работы. Из миллиона потенциально интересных синтетических молекул только 10-20 становятся кандидатами на лекарственные субстанции (активные ингредиенты) и только 1-2 становится серийным препаратом. Ну вот такой вот "процесс"... Знаешь, конечно, можно и написание картины представить в виде процесса. Но сможем ли мы применить PDCA к такому процессу? Как искать ошибки и предпринимать КД и ПД? Совершенствовать технику? Менять краски? Кисти? Освещение? Натурщиц? Да, может и поможет. Но, как говорится, плохому танцору все равно что-то мешает...

Ладно, далее:

И тогда функции, формирующие эти результаты, и составят процесс – т.е. единый объект управления. Определение границ процесса начинается с определения выхода: в процесс попадают те функции, которые влияют на выход.

Допустим, мы определили важный для фармпредприятия выход: лекарство, которое обладает следующими характеристиками:

- позволяет достичь запланированного лечебного эффекта... востребовано врачами и пациентами...

Это позволяет нам выявить набор требуемых функций.

У продукта (лекарства) могут появляться новые характеристики. Например, через какое-то время мы можем посчитать важным опережение конкурентов на рынке новых лекарств. Тогда мы проанализируем наш процесс и постараемся понять, содержит ли он нужные функции, а если да, то нет ли нужды в изменении системы показателей, распределения ответственности.

Приведи пример таких функций. Вообще - смоделируй до конца такой вот процесс. Поясни все-таки куда девать функции, о которых я говорил: валидация, оценка рисков, аудиты, фармаконадзор и т.д. Они влияют на процесс производства? Да вряд ли? Их просто нужно делать по нормативам. Так в какой же все-таки процесс их включить?

…"ответственный за пошив костюмчика" на любом фармпредприятии есть по умолчанию - это Уполномоченное лицо (УЛ), на основе изучения материалов производственного процесса и результатов всевозможного контроля дающее разрешение на реализацию каждой серии каждого препарата. Лицо не зависит от производственников и контролеров (так должно быть по GMP) и принимает решения без влияния высшего руководства, а если что - имеет полномочия запретить реализацию продукта или приостановить процесс производства. При этом УЛ не руководит распределением ресурсов и не влияет на работу непосредственных исполнителей под началом линейных руководителей.

Исходя из этого, у меня вопрос: так в чем же отличие предлагаемого ВП от такого уполномоченного лица (УЛ)?

И еще один факт. Несмотря на деятельность УЛ, даже на ведущих отечественных фармпредприятиях регулярно выпускается довольно существенный процент брака...

А.Г.

«*Это очень абстрактные критерии деления на процессы. Все препараты значительно отличаются друг от друга (состав, форма, технология, назначение и т.д.) и в то же время схожи - используются в общем для лечения и профилактики заболеваний. Процедуры регистрации однотипны. Так как же быть? Как "почувствовать" эти критерии?*» - а попробуй формализовать критерии переключения передач на автомобиле. Есть несколько интуитивно отслеживаемых параметров (скорость, обороты двигателя) и сотни миллионов спокойно ездят, переключая передачи, не задумываясь о соответствии формальным параметрам.

С процессами похожая история. Главный критерий – выход процесса, который должен быть критически важным для организации, таким, эффективность формирования которого она, ну, очень хочет повысить.

Опять же, не стоит забывать, что не имеет смысла говорить о процессном подходе вне потребностей организации: это инструмент и как всякий инструмент, он «ситуационно-зависим».

Набор текущих процессов организации определяется ее потребностями. Если то же фармпредприятие выделило один процесс, то ничего страшного не произойдет: даже если в ходе управления им выявится, что удобнее (организации удобнее!) его разделить на два, то и ладно.

Я не понимаю таких заявлений типа « у вас в доме должно быть 5-7 разных молотков!» и готов ответить: у меня в доме столько молотков, сколько мне нужно для решения моих домашних задач. А если они мне не нужны, так их и вообще не будет. Это, кстати, к вопросу о том, всегда ли стоит применять процессный подход. Я уже не раз писал: не всегда, это «ситуационно-зависимый», а не универсальный инструмент.

С чьей-то легкой (или, наоборот, нелегкой?) руки повелось это деление на «Маркетинг», «Производство», «Закупки» и т.д. и теперь уже не избавиться, цепляются, как репьи. Хотя ведь практического смысла – никакого.

Итак, правило простое: организация сама решает, сколько у нее важных выходов, эффективность формирования которых надо повысить. Например, одно предприятие решило, что три. Я с ними спорить не стал, заметив только, что через полтора-два года они сами поймут, что на самом деле процесс один. Но им так сейчас удобнее.

А, кстати, почему критерии «абстрактные»? По мне, так самые конкретные. Выход определяет функции, его формирующие. Обратное движение (от выхода) позволяет определить входы. И все – границы процесса определены.

«*Приведи пример таких функций. Вообще - смоделируй до конца такой вот процесс. Поясни все-таки куда девать функции, о которых я говорил: валидация, оценка рисков, аудиты, фармаконадзор и т.д. Они влияют на процесс производства? Да вряд ли? Их просто нужно делать по нормативам. Так в какой же все-таки процесс их включить?*» - существует утверждение (разделяемое и нашими известными авторами по процессному подходу), что система процессов предприятия должна отражать всю его деятельность. Если не выбирать выражений, то

можно сказать кратко: это бред. Потому как состав элементов системы и их связи критическим образом зависят от задачи.

Вопрос о присутствии или отсутствии функций не имеет смысла без выделенного выхода, потому как именно он служит критерием для включения или невключения функции в рассматриваемый процесс.

Владелец процесса может использовать модель PDCA. При этом у него будет, по сути, четыре «функциональных блока»:

1) планирование процесса,
2) придание законной силы правилам, распределению ответственности, показателям, критериям и т.д. (т.е. результатам планирования),
3) мониторинг и оценка результативности процесса,
4) внесение изменений в процесс.

И это его – владельца процесса – взгляд. Надо понимать, что это не для производственников, не для бухгалтеров, ни для еще кого бы то ни было. Они не видят своих функций? Ну и что; а кто сказал, что должны? Главное, чтобы ВП видел свои функции. И если он считает, что в планировании процесса или планировании производства должна быть оценка рисков, то он туда ее включит.

Хотя я не сторонник детализации. Она важна только на этапе анализа, когда мы ищем точку возникновения проблем. И тогда мы можем придти к выводу, что мы часто промахиваемся, потому, что у нас нет анализа рисков. Тогда должны быть выделены:

- ответственный за такой анализ,
- установлен требуемый результат,
- определены методы анализа,
- определены критерии оценки результативности анализа.

И еще одно замечание общего характера. Мне кажется, у нас не совсем точно понимают назначение и применение процессного подхода. А ведь его не зря относят к методу «черного ящика». На самом деле ВП на первых порах вполне достаточно определить четыре вещи:

- выход,
- границы процесса,
- входы,
- показатели и критерии результативности процесса.

«Начинка» процесса нам нужна только тогда, когда мы, проанализировав результативность процесса, начнем искать причину. Я не сторонник рисования метровых «простыней», гордо именуемых «картами процессов» или чем-то еще в этом роде. Сколько знаю, все эти «простыни» пылятся в шкафах, не находя реального применения. А для работы ВП вполне достаточно PDCA представления («как должно быть») с более подробной разрисовкой «как есть» на этапе анализа. С последующим выкидыванием этих карт «как есть» за ненадобностью.

И немного по поводу «уполномоченного лица». Я бы задал ему те шесть вопросов, которые приводил ранее и посмотрел на его ответы. И, думаю, все стало бы ясно, является он владельцем процесса или нет. Хотя вот эта приписка «*И еще один факт. Несмотря на деятельность УЛ, даже на ведущих отечественных фармпредприятиях регулярно выпускается довольно существенный процент брака...*» подсказывает мне, что УЛ – далеко не ВП. Сдается мне, что главная его задача – не пропустить брак за пределы предприятия, а не в том, чтобы исключить брак на стадии проектирования и производства. Судя по всему, он определенного рода контролер, а не организатор.

В.Л.

К сожалению, снова я не увидел в твоем сообщении никакой конкретики по нашему примеру. Теоретические выкладки...

Почему ты не хочешь поработать с этой моделью? Ну понятно - куча допущений, условностей, и всё же...

А пока (в ожидании твоих конкретных ответов) по-порядку:

Главный критерий – выход процесса, который должен быть критически важным для организации, таким, эффективность формирования которого она, ну, очень хочет повысить.

Извини, но это никак не однозначный и конкретный критерий. Это вообще не критерий. Это все равно как если б мы вводили критерий оценки степени удовлетворенности покупателя: "Ему очень нравится - ему очень-очень нравится - ему, похоже, нравится и т.д.". Нет четких критериев - остаются вопросы... Выходы (результаты) практически всех видов деятельности (пусть на нашем модельном фармпредприятии) нужны. Или нужны для повышения эффективности, или нужны нормативно (та же валидация, анализ рисков, фармаконадзор и т.п.). Результаты - нужны. Я не исключаю, что часть деятельности осуществляется малоэффективно, часть - вообще по большому счету ценности продукту не добавляет. Это касается прежде всего таких организаций, как государственные учебные заведения, аппараты управления госучреждений и т.д. Но на коммерческих предприятиях таких работ мало, ибо экономят на всем. Выходит, что почти все, что делается, можно представить в виде процесса. Если делается - значит кому-нибудьт нужно, значит кто-то поставил задачу и ожидает выходов. Ведь логично? Да, управляется это не всегда процессно, но ведь стать (предстать?) процессом этому ничего не мешает? Так что вопрос остается. И без конкретных примеров - мы не сдвинемся. Считай меня тем упрямым руководителем, которому нужно убедительно доказать свою точку зрения на этот вопрос Покажи!

Опять же, не стоит забывать, что не имеет смысла говорить о процессном подходе вне потребностей организации: это инструмент и как всякий инструмент, он «ситуационно-зависим».

Набор текущих процессов организации определяется ее потребностями. Если то же фармпредприятие выделило один процесс, то ничего страшного не произойдет: даже если в ходе управления им выявится, что удобнее (организации удобнее!) его разделить на два, то и ладно.

Где критерий удобности? Что значит удобнее? Вопрос с обилием выпускаемых продуктов, их назначением, форм выпуска и т.д. - остается.

Я не понимаю таких заявлений типа « у вас в доме должно быть 5-7 разных молотков!» и готов ответить: у меня в доме столько молотков, сколько мне нужно для решения моих домашних задач. А если они мне не нужны, так их и вообще не будет.

Да, я понимаю твою мысль. Это "А". Теперь скажи "Б" - поясни, для каких случаев следовало бы (! - не **должно быть**, а **следовало бы**, **имело бы смысл**) иметь какого типа молоток.

С чьей-то легкой (или, наоборот, нелегкой?) руки повелось это деление на «Маркетинг», «Производство», «Закупки» и т.д. и теперь уже не избавиться, цепляются, как репьи. Хотя ведь практического смысла – никакого.

100%! Что ни предприятие - типовой набор (всё время тянет сказать "суповой") этих самых процессов. Фактически (и это в лучшем случае!) что меняется на предприятии после внедрения "типового набора"? Ну, более четко определяются границы ответственности. Лучше документируется деятельность. Появляются какие-то более-менее адекватные критерии оценки именно этой (в рамках границ процесса) деятельности. Это уже хорошо! Беда в том, что этот "лучший случай" бывает на 10-20 % всех предприятий, а на других - ничего не происходит... По этой причине надо искать альтернативные подходы, в корне меняющие представление о процессной СМК. Я как раз и пытаюсь здесь "прощупать" разные мнения, разные взгляды, увидеть разные подходы. Истина-то ведь где-то посередине...

Итак, правило простое: организация сама решает, сколько у нее важных выходов, эффективность формирования которых надо повысить. Например, одно предприятие решило, что три. .. им так сейчас удобнее.

Продолжи. Что за процессы? Почему удобнее? Почему ты считаешь, что скоро будут думать иначе?

А, кстати, почему критерии «абстрактные»? По мне, так самые конкретные. Выход определяет функции, его формирующие. Обратное движение (от выхода) позволяет определить входы. И все – границы процесса определены.

В теории - все легко и просто. Понятно. Логично. Безапеляционно. Но где же примеры? Покажи как функции, определяемые выходом, формируют процесс. Несколько примеров - в студию!

- существует утверждение (разделяемое и нашими известными авторами по процессному подходу), что система процессов предприятия должна отражать всю его деятельность. Если не выбирать выражений, то можно сказать кратко: это бред. Потому как состав элементов системы и их связи критическим образом зависят от задачи.

Да. А если задача - обеспечить необходимое качество продукта? И система - это СМК. А на качество влияет не только производство. Закупки, контроль, персонал, инфраструктура, рабочая среда, документооборот и т.д. А еще есть набор функций, заданных нормативно (о них говорил выше). В явном виде многие из них как бы не следуют из выхода. Но при этом все-таки как-то влияют на качество. Больше или меньше, напрямую или опосредованно. И что делать? Включать десятки разных функций? Или самые важные? А какие **самые** важные? Где грань? Ведь больше функций - сложнее управлять. Мало включить под единое управление (под одну крышу нашего процесса) - часть будут как бы неподконтрольны ВП. Такое может быть? Думаю - да.

Вопрос о присутствии или отсутствии функций не имеет смысла без выделенного выхода, потому как именно он служит критерием для включения или невключения функции в рассматриваемый процесс.

Владелец процесса может использовать модель PDCA. При этом у него будет, по сути, четыре «функциональных блока»

Давай рассмотрим такой пример. Фармакологический надзор. Мониторинг отзывов и сообщений о фармакологических эффектах выпускаемого препарата. Особое внимание - побочным эффектам. Это - нормативное требование. Самому предприятию особо как бы не нужное. Мы тут все взрослые и понимаем, что лишние ресурсы наши производители на опеку своих потребителей не тратят. Это требование GMP введено в практику нашими заводами не так давно, но и зарубежные в этом плане - не святые. Думаю, все слышали о тератогенных и мутагенных последствиях некоторых лекарств. Ну так вот - что это за функция? Куда её? То же - самоинспекции. Валидация. Аттестация. Много чего. Как бы нужно, но и без него работают. А если так - значит не **сильно нужное**? Значит не подходит по критерии "годного для включения в процесс"? Как быть?

И немного по поводу «уполномоченного лица». УЛ – далеко не ВП. Сдается мне, что главная его задача – не пропустить брак за пределы предприятия, а не в том, чтобы исключить брак на стадии проектирования и производства. Судя по всему, он определенного рода контролер, а не организатор.

УЛ - сотрудник завода, и он не заинтересован (это - в реальности) в запрете выпуска даже одной серии одного препарата. Это ведь большие деньги! Он кровно заинтересован в том, чтобы продукт был **соответствующим** всем требованиям. В отличие от ОТК. Тем ребятам по сути все равно - их задача правильно сделать анализ.

А.Г.

Давай немного притормозим: начинаются повторы, а это значит, что мы что-то важное упустили, в чем-то существенном не пришли к единому пониманию.

Итак, вернемся к истокам, попробуем снова идти шаг за шагом.

1. Я утверждаю, что процессный подход – это инструмент управления (бизнесом), который организация применяет тогда, когда ощущает необходимость повысить эффективность в определенной сфере. Эффективность – по ISO 9000.

2. Я утверждаю, что эта самая «сфера» связана с результатом деятельности организации, эффективность производства которого она и хотела бы повысить.

3. Я утверждаю, что с каждым таким результатом может быть связан процесс – целостный объект управления.

Предлагаю выяснить наши позиции по этим трем пунктам, чтобы попробовать привести их к общему знаменателю.

Мои дополнительные комментарии к этим утверждениям.

№1.

К сожалению, сегодня преобладающим является формальный подход, выражающийся в девизе «любая деятельность может быть представлена процессом». Я не спорю с этим. Я утверждаю, что такой подход бессмысленен с точки зрения назначения процессного подхода. Ты бы согласился с тем, что любое лекарство лечит – только потому, что это **лекарство**? Думаю, как профессионал в области фармакологии, ты можешь привести множество примеров, когда какое-то **лекарство** противопоказано пациенту, оно для него губительно, несмотря на свое название. Т.е. оно не соответствует своему назначению - быть лечебным средством.

Процессный подход – это тоже лекарство, но только особое – управленческое, для системы управления. Оно имеет свои показания к применению и особенности применения. К числу последних относится необходимость выделять сквозные процессы. Опять же пример из фармакологии. Будет ли эффект от лечения, если я антибиотик буду давать по 3 таблетки в неделю (при том, что по инструкции надо три раза в день)? Очевидно, что нет. Но формально я провожу лечение антибиотиками – я ведь их даю пациенту? Стало быть, лечение проводится. Ну, правда, толку ноль…

Очевидно, что главный эффект процессного подхода – повышение **совокупного** КПД организации. Применение процессного подхода предполагает коренную смену управленческой парадигмы, на что способны – реально – лишь единицы руководителей. Это не «гениальные» решения типа «коммерсантам дам 30% бонусов от контрактов, производство – на жесткий режим экономии и все будет у меня ОК».

Что касается «определенной сферы». Вот опять-таки пример из жизни. Организация, в связи с изменениями правил входа на рынок, понимает, что через какое-то время на этом рынке появятся зарубежные компании, а конкурировать с ними она пока не может. Руководитель ставит задачу: стать конкурентоспособными. Анализ показывает, в чем мы проигрываем и эти направления и становятся теми самыми «определенными сферами». Одно из них – качество работы. Инициируется проект по СМК и выделяется процесс «Управление качеством услуг», назначается владелец процесса. Определив содержательно, что есть качество услуги, он ищет места «потери качества» (об этом методе в свое время говорил А. Курьян) и способы устранения причин потерь. Область анализа (границы процесса) определяются из тех же «критических точек качества»: исходные данные, ресурсы, пригодность процедур. Т.е. ВП при поиске причин задает три вопроса: не является ли причиной отклонений качества услуг от заданного уровня 1) несоответствие исходных материалов 2) несоответствие ресурсов, 3) непригодность установленных процедур производства? И принимает меры в зависимости от ответа.

Образно говоря, ВП «сидит» на «конце трубы» (на выходе процесса), собирает статистику по отклонениям, ищет и устраняет причины отклонений, изменяя соответствующим образом процесс. При этом - вот парадокс! - знать "внутренности" процесса ему совершенно не обязательно. В этом возникнет нужда только на этапе анализа.

Кстати, на упоминавшемся фармпредприятии можно провести эксперимент: сначала выделить столько процессов, сколько видится разных групп лекарств. Сто? Пусть будет сто. А потом смоделировать ситуацию со ста процессами, проиграв мониторинг и оценку их результативности.

Если в каких-то группах не окажется никакой процедурной разницы – то их можно смело объединять. Это как с вождением: можно годами рассказывать, как управлять автомобилем, но так и не научить, а можно посадить человека за руль и через день-два он будет уже сносно ездить.

С процессами тоже важна практика.

№2.

Процесс – это, в первую очередь, выход, результат. Нет выхода – нет процесса. Так и никак иначе. Поэтому, когда кто-то предлагает просто выделить процесс или даже раскрыть его внутреннюю структуру, не указав сначала выхода, это бессмысленно:

«— Куда мне отсюда идти?

— А куда ты хочешь попасть?

— А мне все равно, только бы попасть куда-нибудь.

— Тогда тебе все равно куда идти. Куда-нибудь ты обязательно попадешь»

"Алиса в стране чудес", Льюис Кэрол

Лучше и не скажешь, наверное. Если нет выхода – критерия для определения границ процесса – то любое выделение будет правильным. Если целью выделения процессов является выделение процессов, то выделяй любые – не ошибешься.

А если нас беспокоит эффективность получения какого-то результата и мы точно знаем, какого, то первая часть задачи уже решена – выход определен.

№3.

Если есть результат, то есть и процесс его формирования. Например, организация решила, что надо что-то делать с качеством продукции, т.е. это и есть тот важный результат, который нам необходимо обеспечить. Мы выбираем метод: построение системы менеджмента качества. Я у себя на сайте в разделе «Примеры» разместил функциональную схему СМК. В принципе, можно ее использовать как основу. Там выделены три уровня управления: система, процесс, продукт. Думаю, все функции, о которых ты спрашивал в течение беседы, здесь так или иначе можно найти.

В.Л.

Андрей, повторы начинаются из-за недоведенности обсуждаемых вопросов. Ты, например, не дал ответы на все поставленные в прошлый раз вопросы, вот и не двигаемся далее.

По твоему последнему сообщению:

Итак:

1. Я утверждаю, что процессный подход – это инструмент управления (бизнесом), который организация применяет тогда, когда ощущает необходимость повысить эффективность в определенной сфере. Эффективность – по ISO 9000.

2. Я утверждаю, что эта самая «сфера» связана с результатом деятельности организации, эффективность производства которого она и хотела бы повысить.

3. Я утверждаю, что с каждым таким результатом может быть связан процесс – целостный объект управления.

Предлагаю выяснить наши позиции по этим трем пунктам, чтобы попробовать привести их к общему знаменателю.

Мои дополнительные комментарии к этим утверждениям.

Андрей, ты здесь пишешь не о личностном восприятии процессного подхода, а о тривиальных вещах. Да, я согласен с положением №1, №2 и отчасти - №3. **Но**! Если мы говорим о "результате деятельности организации" как о готовой продукции этого предприятия, то мы должны говорить фактически обо всех видах деятельности внутри этого предприятия. Т.е., конечно, деятельностью предприятия можно управлять как единым процессом, но... в чем здесь инновационный подход? И, кроме того, чем это отличается от обычного управления? Тем, что каждый вид деятельности

нужно оценивать по своим параметрам и следить за их "стыковкой"? Да какая ж здесь новизна? Это опять же - тривиальные менеджерские установки, другое дело, что это мало где адекватно выполняют, но процессный подход здесь не при чем...

*К сожалению, сегодня преобладающим является формальный подход, выражающийся в девизе «любая деятельность может быть представлена процессом». Я не спорю с этим. Я утверждаю, что такой подход бессмысленен с точки зрения назначения процессного подхода. Ты бы согласился с тем, что любое лекарство лечит – только потому, что это **лекарство**? Думаю, как профессионал в области фармакологии, ты можешь привести множество примеров, когда какое-то **лекарство** противопоказано пациенту, оно для него губительно, несмотря на свое название.*

Согласен, хотя примеры с лекарствами сильно упрощают понимание процессного подхода как разбивки отдельных видов деятельности на процессы. Да, дробить излишне - нерационально. Но снова вернусь к критериям оптимальности - в чем они? Говорить что "надо попробовать и само станет ясно" - по-моему не стоит. Во-первых, "пробовать" может быть не всегда возможно, во-вторых пробовать тоже надо с чего-то начиная. А для этого по меньшей мере надо указать в чем неоптимальность того самого "преобладающего формального подхода" о котором ты пишешь. Желательно - не общими словами, а конкретными фактами.

Руководитель ставит задачу: стать конкурентоспособными. Анализ показывает, в чем мы проигрываем и эти направления и становятся теми самыми «определенными сферами». Одно из них – качество работы. Инициируется проект по СМК и выделяется процесс «Управление качеством услуг», назначается владелец процесса.

По-моему, это как-то философски звучит. Что значит - "Одно из них – качество работы"??? Да не **одно из них**, а то единственное, что и определяет нашу конкурентоспособность! Это главное! Будем говорить об экологии - другая тема, другая система. Будем говорить об охране труда - то же самое. А для СМК - главная задача качество. И все, что влияет на качество - нас должно интересовать. Ресурсы - да, сырье и материалы - да, процедуры выполнения тех или иных работ - да, в чем я с тобой согласен полностью. Но будут ли все эти процедуры, в том числе процедуры обеспечения сырьем, материалами и ресурсами, **одним процессом**? В итоге ведь все наши с тобой вопросы здесь в теме сводятся пока что к этому!

Определив содержательно, что есть качество услуги, он ищет места «потери качества» (об этом методе в свое время говорил А. Курьян) и способы устранения причин потерь. Область анализа (границы процесса) определяются из тех же «критических точек качества»: исходные данные, ресурсы, пригодность процедур. Т.е. ВП при поиске причин задает три вопроса: не является ли причиной отклонений качества услуг от заданного уровня 1) несоответствие исходных материалов 2) несоответствие ресурсов, 3) непригодность установленных процедур производства? И принимает меры в зависимости от ответа.

Вне всяких сомнений. Теоретическая раскладка - яснее некуда, кто ж будет спорить с этим? Интереснее далее:

Образно говоря, ВП «сидит» на «конце трубы» (на выходе процесса), собирает статистику по отклонениям, ищет и устраняет причины отклонений, изменяя соответствующим образом процесс. При этом - вот парадокс! - знать "внутренности" процесса ему совершенно не обязательно. В этом возникнет нужда только на этапе анализа.

Вопрос: если ВП обнаруживает, что проблема в ресурсах - что он делает? И что делает в случаях, когда есть несоответствие во входных материалах? Или в пригодности процедур есть сомнения? Что он - лично! - делает? Если он инициирует КД со стороны исполнителей тех самых процедур - то чем он отличается от "обычного" руководителя в традиционном понимании, который заставляет "работать над ошибками"? Если он сам что-то выполняет - это фантастика, ибо это физически невозможно. Тем более - ВП (по-твоему) не владеет ресурсами.

Кстати, на упоминавшемся фармпредприятии можно провести эксперимент: сначала выделить столько процессов, сколько видится разных групп лекарств. Сто? Пусть будет сто. А потом

смоделировать ситуацию со ста процессами, проиграв мониторинг и оценку их результативности.

Андрей, это свидетельствует о том, что мы говорим на разных языках. Я ранее уточнял, что речь не идет о всех видах выпускаемой продукции. Я уточнял, что есть продукты, сходные по технологии, по методам контроля, по своему назначению, по выпускаемой форме и т.д. И ставил вопрос: где критерии разделения процессов? Ты сам раньше говорил, что на мебельной фабрике целесообразно разделить производство мебели для спален и мебели с ортопедическим эффектом (ну или как-то так) из-за разной схемы их сертификации или регистрации (ну, смысл во всяком случае был примерно такой). Почему? На основании чего? Ведь в крупном масштабе методы и показатели мониторинга, оценки и анализа этих процессов будут идентичны.

Если нет выхода – критерия для определения границ процесса – то любое выделение будет правильным. Если целью выделения процессов является выделение процессов, то выделяй любые – не ошибешься.

Ну а кто говорит о "безвыходных процессах"? Ведь все те виды деятельности, о которых я многократно повторял, **имеют** свой результат, т.е. выход. Что, валидация технологических процессов или аналитических методик не имеет выхода? Или он не влияет на качество продукции? Или фармакологический надзор? Или разработка? Или обеспечение документооборота? Или обеспечение людскими ресурсами? Да все это делается **для чего-то**! для определенного результата. А как увязать эти разнородные по всем показателям виды деятельности в **один процесс**? **В одну систему** - я понимаю как. В **один** процесс - нет. Разъясни, пожалуйста.

Я у себя на сайте в разделе «Примеры» разместил функциональную схему СМК. В принципе, можно ее использовать как основу. Там выделены три уровня управления: система, процесс, продукт. Думаю, все функции, о которых ты спрашивал в течение беседы, здесь так или иначе можно найти.

Андрей, во-первых, твоя схема принципиально не отличается от большинства тех, что внедряются как ты говоришь "формально". Тот же набор. Во-вторых, и самое главное, - а где же тот единый процесс, о котором там много мы рассуждаем? Система - совокупность функций - видна. Процесс - нет. Ну, во всяком случае - для меня он в рисунке не очевиден.

Так что прошу тебя не углубляться в пространные пояснения и примеры: они доходчивы и наглядны, но суть нашего разговора до конца не освещают. Думаю, человек, озадаченный внедрением СМК, найдет мало полезного в наших рассуждениях, т.к. не будет знать что именно ему делать. С чего начинать создание "процессной модели". Вот об этом, считаю, и нужно говорить. А далее - обсудить где место проектов в нашей процессной модели.

А.Г.

Существует несколько устоявшихся положений, которые мешают воспринять процессный подход к управлению так, как это должно быть, т.е. таким образом, чтобы он выполнял свое предназначение.

Например, нельзя объяснить человеку, считающему, что небо – это прозрачный хрустальный купол, на котором закреплены звезды и планеты, каким образом люди летают в космос. Одно с другим у него не состыкуется (если ваши ракеты поднимаются выше неба, то как же оно не разбивается? – спросит он нас). Вот и в процессном подходе нечто подобное. Пока мы считаем, что процесс – это деятельность, что существует некий заранее заданный набор процессов для предприятия, что схема процессов должна охватывать всю деятельность предприятия – мы не сможем понять, как реально работает этот инструмент.

Вот ты спрашиваешь, где на моей схеме процесс. Ответ прост: он там есть и его там нет. Честное слово, я не издеваюсь и постараюсь подробно пояснить. Смотри, схема разделена на три части, представляющие три уровня управления: система – процесс – продукт. Уровень системы – общий, два других блока – это универсальное представление процесса (любого). Это означает, что если организация определит для себя, скажем, два значимых выхода, и выделит соответственно два процесса, то эта схема конкретизируется так: уровень системы останется неизменным (одним,

общим для организации), но появятся две пары блоков, каждая из которых будет составлять один из двух выделенных процессов. Допустим, мебельная фабрика выделила два процесса: «Производство обычной мебели» и «Производство ортопедической мебели», принимая во внимание, что требования к продукту и производству разные, фокус-группы потребителей разные и т.п. Тогда мы будем иметь блок, содержащий функции «Планировать процесс производства обычной мебели», «Оценивать результативность процесса производства обычной мебели» и «Разрабатывать меры по улучшению процесса производства обычной мебели», а также четыре блока, охватывающие функции, связанные с исходными материалами, ресурсами и т.д. И все то же самое для второго процесса.

Напомню еще раз: процессный подход – это технология «черного ящика», владельцу процесса, отслеживающему отклонения выхода процесса совершенно неважно, что внутри этого «ящика». Это очень важный момент, его надо прочувствовать! Мне – водителю – глубоко безразлично, что внутри машины, пока она выполняет свою функцию в заданных пределах. Т.е. ВП вполне может обойтись и без упомянутой мною выше схемы. А вот когда появляются отклонения и требуется анализ причин их возникновения, только тогда ВП испытывает потребность в детализации процесса (а водитель в понимании того, как работает автомобиль). Причем эта детализация опять же специфическая: ВП интересует, почему построение процесса а) допустило на вход не соответствующие исходные материалы, или б) допустило применение несоответствующих ресурсов, или в) допустило непригодность процедур. Что он делает? Устанавливает причины, по которым процесс (система) «не отработал» этих ситуаций. Простейший технический пример. Котлы первых паровых машин часто взрывались от избытка давления, т.е. система не имела защиты от этого фактора. Конструктор (а мы помним, что ВП – это тоже конструктор, только организационный) задает вопрос: почему моя система допускает это? И ответ состоит в том, что нет механизма, отслеживающего давление и принимающего решение по защите в случае превышения его предельного значения. Если мы перейдем к процессу и применим к нашему «мебельному» примеру, то, пусть у нас произошло следующее: на одном из этапов сборки мы обнаружили, что было применено не то дерево из-за чего детали при обработке деформировались. Эта ситуация касается двух ответственных лиц: технолога и ВП. Что будет делать технолог? Выяснять, был ли нарушен технологический процесс, были ли получены разрешения на замену материала и т.д. Иными словами, он будет выяснять, что в данном случае было не так. Кстати, если окажется, что все было сделано по технологии, он так и скажет: проблема не у меня, ищите в другом месте.

А что будет делать ВП? Строго говоря, если случай единичный, то лучше всего не делать ничего, потому как большой риск на основе единственного случая сделать неверный вывод и внести неоправданные изменения в процесс (систему). Мы ведь помним, что ВП отвечает не за конкретные случаи отклонений, а за то, чтобы система не допускала отклонений. В идеале – вообще.

Но пусть даже по одному случаю ВП решит разобраться. Он задаст себе вопрос: почему мой процесс (система) не предотвратил это отклонение? Первое, что он проверит, были ли действия выполнены в соответствии с установленными процедурами. Если нет, то дальше уже можно не продолжать. Ты спросишь, почему? Ответ мною уже был дан ранее в виде таблицы: мы попадаем в ячейку с указанием «Оценка невозможна», т.е. я, как системный аналитик (а ВП – это, безусловно, системный аналитик), ничего не могу сказать об анализируемой системе.

Поясняющий пример. Я решил сварить яйцо всмятку. В рецепте написано «положить яйцо в холодную воду, довести воду до кипения и варить 5 минут». Я же бросил яйцо в кипяток и варил 10 минут. В итоге получил яйцо вкрутую, к тому же еще и наполовину вытекшее в воду. Налицо несоответствие. Но что я могу сказать о пригодности рецепта? Очевидно, что ничего, ведь я не придерживался его и не знаю, получил бы я яйцо всмятку, если бы следовал ему.

Если же все действия были в рамках установленной процедуры, то ВП анализирует ее с точки зрения отсутствия защитного механизма, который должен был предупредить появление случившегося отклонения. Т.е. ВП пытается понять, почему, несмотря на точное выполнение установленной процедуры, в производство попал несоответствующий материал. Если ориентироваться на приведенную мной функциональную схему, то проблема скрывается где-то в

функции «Оценивать соответствие исходных материалов требованиям» блока, относящегося к исходным материалам, т.к. именно из-за ошибочной оценки соответствия и было дано разрешение на применение. Например, у нас в процедуре установлено, что разрешение на отклонение дает главный технолог или, в его отсутствие, начальник производства. В данном случае главный технолог был в отпуске, разрешение – по процедуре – давал начальник производства, который, как оказалось, не так хорошо знает технологию современных материалов (что, впрочем, неудивительно). Возникает организационный «сбой»: ВП в процедуре предоставил право решения лицу, требования к компетентности которого не соответствуют такого рода решению. Т.е. в требованиях к начальнику производства нет обязательного знания тонкостей современной технологической обработки дерева. ВП надо привести в соответствие право принятия решения и компетентность лица, принимающего это решение. Здесь возможны два, как минимум, варианта. Первый состоит в том, чтобы оставить право решения только у главного технолога. Второй – изменить требования к начальнику производства.

Вот в этой ветке http://quality.eup.ru/forum/viewtopic.php?f=6&t=9368 Александр Карбаинов написал очень правильные слова: «*Директор не просто принимает участие в создании бережливого производства, а возглавляет процесс. Для него это не компанейщина, а краеугольный камень бизнеса. И ему нужен помощник, который принимал бы активное участие в формировании производственной системы компании и непосредственно реализовывал бы оргпроекты по внедрению различных элементов бережливого производства*». Замените «производственную систему» на «систему управления (в рамках выделенного процесса)» и вы получите владельца процесса, т.е. помощника высшего руководителя, который организационно выстраивает процесс получения крайне важного для высшего руководителя результата. Т.е. на основе анализа отклонений выхода процесса ищет отсутствующие механизмы защиты от возникновения этих отклонений и вводит их в процесс.

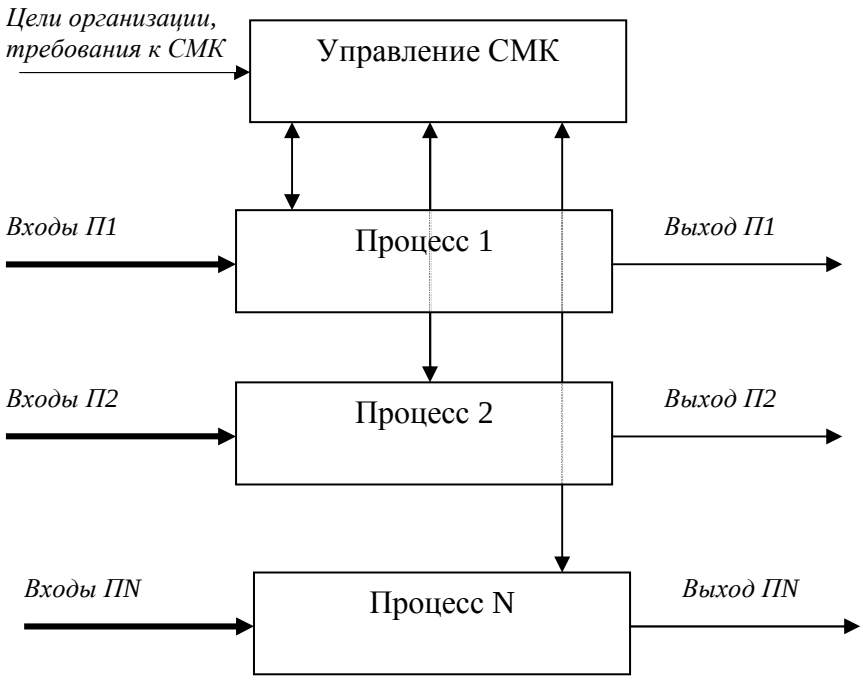
Рассмотрим другую ситуацию на нашей мебельной фабрике. Потребитель вернул несколько несоответствующих стульев из поставленной партии. Изучение ситуации показало, что их сборка проводилась рабочим, недавно принятым на предприятие и не совсем хорошо знавшим процедуру сборки.

Начальник цеха, как «корректирующее мероприятие», предложит обучение. И для него это нормально. А вот ВП посмотрит на ситуацию совсем с другой стороны. Простой вопрос: если мы научим этого рабочего, то обезопасит ли это нас от повторения подобного? Появится ли в системе защитный механизм от такого фактора? Ответ очевиден: нет.

А в чем тогда системная причина? Она кроется опять же в функции «Оценивать соответствие ресурсов требованиям» блока, относящегося к ресурсам, и состоит в том, что компетентность исполнителя не соответствовала требованиям. И опять ВП первым делом должен понять, было ли все выполнено по процедурам. Если нет, то смотри выше. Если да, то ищем отсутствующий защитный механизм. Изучение наших процедур показывает, что они позволяют допуск исполнителя к работе без предварительного контроля его способности выполнить эту работу, т.е. ответственное лицо, принимает решение о допуске к работе, не основываясь на информации о соответствии навыков исполнителя требованиям. Вот этот недостаток и должен устранить ВП.

Кстати, нетрудно видеть, что для результативной деятельности ВП ему не надо «владеть» ресурсами, это дело линейных руководителей, ибо они отвечают за эффективность использования выделенных им ресурсов. И ответственность ВП, как и его деятельность, отличаются от ответственности и деятельности линейных руководителей (которые, если возвращаться к первоначальной теме, суть – менеджеры проектов).

И в заключение. Ты пишешь «…*человек, озадаченный внедрением СМК, найдет мало полезного в наших рассуждениях, т.к. не будет знать что именно ему делать. С чего начинать создание "процессной модели". Вот об этом, считаю, и нужно говорить. А далее - обсудить где место проектов в нашей процессной модели*». Начинать ему надо с того, что НЕ создавать «процессную модель». А если очень хочется, то вполне достаточно и такой:



А что касается твоей оценки полезности нашей дискуссии, то я не согласен: ищущий найдет «информацию к размышлению», которая поможет ему освободиться от множества мифов, существующих в менеджменте качества, и заняться продуктивной деятельностью, а не следованием схоластической традиции. И хочется надеяться, что он скажет, как один из слушателей моих семинаров: «Если бы я услышал все это раньше, я бы не потерял два года». Или как другой: «Я, наконец, понял, чем я занимаюсь и в чем моя ценность».

В.Л.

Со всем тем, что ты написал, согласен. И про роль ВП в системе, и про выполняемые им функции, и о важности оценки выходов процессов и принятии адекватных КД (суть - механизмов обеспечения защиты процесса от повторения НС). Да, все так. И даже больше скажу - как по мне, именно неприменение практики постоянного мониторинга и адекватного оценивания процессов (пусть даже так - отдельных видов деятельности) является самой главной причиной многих проблем на наших предприятиях.

Вопрос, который меня так и продолжает интересовать - это "деление на процессы" Не знаю, почему ты так негативно относишься к "процессным моделям". Я думаю, что попытка как-то систематизировать все, что происходит на предприятии, и разработать в итоге ту самую "процессную модель", дает в итоге только пользу. Другое дело, что модель модели рознь Да, многие необдуманно выделяют шаблонным методом пару десятков процессов своей СМК. Да, пользы от такой СМК может быть не много, если вообще будет. Но не только же в модели дело! Ведь есть еще формальное ее "внедрение", есть невыполнение тех самых пригодных процедур, есть еще много чего. И вот ты понимаешь - не очевидным выглядит твое мнение выделять один процесс по принципу "однотипный продукт - один процесс". Я задавал тебе много вопросов по этому поводу. Ты не ответил на них, и я думаю что ответить сложно. Критерия определения того самого "единого процесс" нет. И его сложно разработать. А потому неочевидным выглядит и отрицание рациональности выделения процессов как схожих по результатам видов деятельности. Ведь функции ВП при этом остаются такими же, как ты и писал. Меняется только масштаб их применения - не на уровне всего предприятия, а на уровне отдельного вида деятельности. Ведь в чем разница между требованиями к готовому продукту или требованиями, например, к инфраструктуре? К рабочей среде? К входному сырью и материалам? В масштабе, если говорить о предприятии. У "твоего" ВП - требования в продукту. У ВП другой любого процесса системы (снабжения сырьем, обеспечения людскими ресурсами и т.д.) - свои требования к результату

своего процесса. За соблюдением их следит директор. За соблюдением выполнения требований "твоего" ВП тоже ведь следит директор?

В общем - мы говорим о принципиально одних и тех же ВП, только в разных масштабах.

Конечно, "твой" ВП может действовать эффективнее. В силу своих полномочий менять практически всю систему в случае появления НС и принятия КД. А "мой" (пусть так его назовем) - только в своем "огороде". Но я убежден, что твоя модель реализуема полностью только на небольших предприятиях. На разветвленных, сложных по выполняемым работам, изготовляемой продукции, с большим и разным ассортиментом предприятиях эта модель не сработает. ВП - не машина, и даже просто уследить за всеми отклонениями в системе не сможет, не говоря уже о КД.

А.Г.

«*И вот ты понимаешь - не очевидным выглядит твое мнение выделять один процесс по принципу "однотипный продукт - один процесс". Я задавал тебе много вопросов по этому поводу. Ты не ответил на них, и я думаю что ответить сложно*» - ответ на самом деле я уже дал, только ты его не видишь. И это естественно, т.к. он лежит, образно говоря, в диапазоне волн, которые твой «глаз» не воспринимает (надеюсь, пока).

Я не зря привел пример с хрустальной сферой неба в прошлый раз. Действительно, если исходить из такого представления мира, то через какое-то время после запуска ракеты должны посыпаться на землю осколки хрусталя и нарушиться картина неба. Но т.к. этого не происходит, то вывод один: ракета выше неба не взлетает и ни в какой космос не улетает. Мы можем такому человеку демонстрировать следы падения метеоритов и астероидов, прилетевших из космоса, или что-то еще в этом роде, но он будет искать и давать иные объяснения, которые бы не нарушали главного исходного посыла, что небо – это хрустальный купол.

Мне, честно сказать, сейчас важно у тебя разрушить подобный посыл в отношении процессного подхода в управлении. Иначе мы будем, действительно, говорить на разных языках, ориентируясь на разные – несовпадающие – мировоззренческие модели. Почему я настойчив в своих разрушительных намерениях? Потому, что осознание новой парадигмы процессного подхода в управлении позволит тебе применять его результативно, не формально, т.е. даст тебе пользу, что и является моей целью (быть полезным).

Давай попробуем ответить на фундаментальный вопрос: что может вызвать потребность организации в применении процессного подхода? Пусть это будет рассматриваемая нами мебельная фабрика или фармакологическое производство, о котором ты упоминал, или какое-то иное предприятие. Главное на данном этапе понять мотивы и цель, на которую оно ориентируется при выборе процессного подхода к управлению.

В.Л.

имея так сказать научный склад ума, я не верю сразу в ту или иную идею, учение, теорию или метод. Мне нужны доказательства. Не нужно думать, что я зашорен в своем неверном понимании процессного подхода - ведь я не работаю на одном каком-то предприятии с одной какой-то системой управления. Я вижу их десятки. Вижу проблемы и наоборот - интересные, эффективные решения. Поэтому, затевая рассуждения на эту тему, я хотел изначально увидеть обоснованные мнения разных специалистов, чтобы путем их анализа и систематизации прийти для себя к какому-то наиболее рациональному подходу. Я благодарен тебе, что ты пытаешься пояснить прелесть и правильность своей идеи. Но пока я не вижу в ней чего-то настолько рационального и безоговорочно правильного, что сделало бы ее для меня единственно правильной идеей применения процессного подхода. Ты же ее именно такой и считаешь. Возможно, ты прав. Но пока остались невыясненными многие вопросы, на которые ты никак не реагируешь. Еще раз призываю тебя несколько уйти от философии и поговорить конкретно. Хотелось бы увидеть твои конкретные ответы на мои конкретные вопросы. Глядишь, и нашли бы тогда общий язык и общее понимание вопроса.

А пока - ладно, давай еще раз сначала.

Зачем фармацевтическому предприятию применять процессный подход? Ну, очевидным есть объяснение, даваемое многими руководителями: "мы хотим внедрить СМК, чтобы уменьшить количество и тяжесть рисков для качества продукции, свести к минимуму брак. Этим мы выполним нормативные требования GMP и одновременно - получим экономические выгоды, связанные с уменьшением издержек, возникающих при выпуске бракованной продукции. Кроме того, наши производственные процессы будут более стабильны". Ну а внедрение СМК влечет за собой применение процессного подхода. Примерно так.

Да, есть вариант применения процессного подхода и без намерений внедрения СМК. Но я таких предприятий еще не встречал. Да это и не суть важно, ведь мотивы все равно останутся теми же - уменьшить риски и дефекты, тем самым получив выгоду.

А.Г.

Давай сразу договоримся, что СМК – это лишь частный случай применения процессного подхода и я, по крайней мере, буду иметь в виду более широкий контекст.

Соответственно, давай не рассматривать аргументы типа «надо выполнить такие-то требования, а это влечет за собой применение процессного подхода». Думаю, мы согласимся с тобой, что при такой постановке вопроса внедрение процессного подхода – формальность, не обусловленная **реальными потребностями** организации.

Из того, что ты написал, выходит, что цель (мотив) организации при выборе процессного подхода, как инструмента управления, это уменьшение рисков и дефектов. Я прошу тебя уточнить, о каких именно рисках и дефектах идет речь.

И поясню. Если руководитель так формулирует свой мотив, это значит, что он осознает проблему как «высокий уровень рисков и дефектов». Тогда нам следует прояснить:

1) означает ли это, что у предприятия уровень брака выше, чем руководитель считает приемлемым?

2) означает ли это, что степень результативности предприятия а) ниже, чем ожидает руководитель, и б) прогнозируется хуже, чем этого хотел бы руководитель?

Могу предложить тебе смоделировать ситуацию: поставить себя на место руководителя предприятия и ответить на вопрос «в какой ситуации я бы выбрал процессный подход?».

В.Л.

«*Если руководитель так формулирует свой мотив, это значит, что он осознает проблему как «высокий уровень рисков и дефектов». Тогда нам следует прояснить:*

1) означает ли это, что у предприятия уровень брака выше, чем руководитель считает приемлемым?»

- означает. На фармпредприятии любой уровень брака выше нуля - крайне нежелателен, или даже недопустим (для некоторых продуктов)

«*2) означает ли это, что степень результативности предприятия а) ниже, чем ожидает руководитель, и б) прогнозируется хуже, чем этого хотел бы руководитель?*»

- да, это так.

«*Могу предложить тебе смоделировать ситуацию: поставить себя на место руководителя предприятия и ответить на вопрос «в какой ситуации я бы выбрал процессный подход?».*

Этого вопроса я не понял. Что значит - "В какой ситуации?" В сложившейся. В нынешних рыночных условиях. Конкуренция с одной стороны, ужесточающиеся требования надзорных органов - с другой.

Что касается применения процессного подхода и СМК - я выше уточнил, что процессный подход без СМК возможен, наоборот - нет.

А.Г.

Мы исходим из того, что процессный подход – это управленческий инструмент. Если мы спросим «в какой ситуации вам может понадобиться отвертка (молоток и т.д.)?», то наверняка получим ответ типа «когда надо что-то привернуть/отвернуть (прибить и т.д.)». Т.е. отвечающий обозначит потребность, которая может быть удовлетворена упомянутым инструментом. Если процессный подход – инструмент, то к нему применим тот же вопрос. Я, собственно, его и сформулировал. «В какой ситуации» означает «какие испытывая проблемы». Мы же прекрасно понимаем, что если нам надо забить гвоздь, то нам отвертка ни к чему, а если надо выкрутить шуруп, то не у дел молоток.

Давай сконцентрируемся на фармакологическом предприятии.

Итак, руководство считает, что уровень брака выше приемлемого, степень результативности предприятия и его управляемость ниже ожиданий. И потребность решить эти проблемы вызывает необходимость применения процессного подхода.

Думаю, нетрудно видеть, что проблема повышенного брака может быть решена и без процессного подхода. Как вариант: закупкой современного оборудования, ужесточением контроля, сменой поставщика исходных материалов и т.д. Повышение управляемости может быть достигнуто, среди всего прочего, документированием ответственности и полномочий, введением стимулирующих и мотивационных схем и т.д.

Если бы я был руководителем фармакологического предприятия, испытывающего описанные проблемы, и кто-то предложил бы мне процессный подход как решение, мне его оправданность была бы совсем неочевидной. Я бы попросил показать, каким образом «сработает» это решение, как оно устранит эти проблемы.

А посему давай поймем механизмы, с помощью которых процессный подход поможет предприятию избавиться от перечисленных «болячек».

Что я имею в виду под механизмами? То, что отвечает на вопрос «за счет чего?».

Например, для отвертки будет ответ: за счет того, что отвертка имеет выступы, совпадающие с вырезами на крепеже, и объемную ручку, что позволяет придавать крепежу значительное крутящее усилие.

Таким образом, нам надо понять, за счет чего применение процессного подхода в управлении позволит снизить уровень брака продукции, повысить результативность и управляемость предприятия.

Каково твое представление об этих механизмах?

В.Л.

«…мы исходим из того, что процессный подход – это управленческий инструмент. Если мы спросим «в какой ситуации вам может понадобиться отвертка (молоток и т.д.)?», то наверняка получим ответ типа «когда надо что-то привернуть/отвернуть (прибить и т.д.)». Т.е. отвечающий обозначит потребность, которая может быть удовлетворена упомянутым инструментом».

Отверткой можно не только шурупы отвинчивать, можно и подковырнуть что-то, можно что-то придерживать при выполнении другой операции... Я это к тому, что однозначного ответа на вопрос "А зачем вам процессный подход (ПП)?" от разных предприятий услышать не удастся. У всех мотивы разные, хотя и схожи в какой-то степени...

«Давай сконцентрируемся на фармакологическом предприятии.

Итак, руководство считает, что уровень брака выше приемлемого, степень результативности предприятия и его управляемость ниже ожиданий. И потребность решить эти проблемы вызывает необходимость применения процессного подхода.

Думаю, нетрудно видеть, что проблема повышенного брака может быть решена и без процессного подхода. Как вариант: закупкой современного оборудования, ужесточением

контроля, сменой поставщика исходных материалов и т.д. Повышение управляемости может быть достигнуто, среди всего прочего, документированием ответственности и полномочий, введением стимулирующих и мотивационных схем и т.д.»

Возможно и так. Но мой опыт показывает, что сменой оборудования вопросы брака особо не решаются (сложнее оборудование - сложнее обслуживание, критичнее сбои, выше требования к аппаратчикам, которых нынче сообразительных найти очень сложно), поставщики у всех одни и те же - китайские, часто вообще монопольные, значит тоже отпадает. Ужесточение контроля приводит к "ответным действиям" персонала (всё по Ньютону). Ну, люди у нас такие:) Короче, в теории все просто, на практике - сложно. Так что выход видится в реформировании всей системы управления, а не в "точечных" воздействиях. Отсюда и СМК, и процессный подход...

«*Если бы я был руководителем фармакологического предприятия, испытывающего описанные проблемы, и кто-то предложил бы мне процессный подход как решение, мне его оправданность была бы совсем неочевидной. Я бы попросил показать, каким образом «сработает» это решение, как оно устранит эти проблемы.*

А посему давай поймем механизмы, с помощью которых процессный подход поможет предприятию избавиться от перечисленных «болячек».

Что я имею в виду под механизмами? То, что отвечает на вопрос «за счет чего?» ... за счет чего применение процессного подхода в управлении позволит снизить уровень брака продукции, повысить результативность и управляемость предприятия.

Каково твое представление об этих механизмах?»

В моем понимании применение ПП позволяет достичь перечисленных эффектов за счет того, что

а) более четко очерчиваются ответственности и полномочия в пределах границ каждого процесса (отсюда - меньше выяснений отношений и поисков "кто виноват?");

б) становится возможным (я считаю это самым главным!) установить механизмы мониторинга и адекватной оценки процессов, а также "обратной связи" - реагирования на несоответствия (или "нежелательные эффекты") - это условие поддержания стабильности процессов и их постоянного усовершенствования (например, путём снижения вариативности);

в) становится возможным установление четкой и однозначной связи и взаимодействия процессов благодаря внутренним "рыночным отношениям" (я писал об этом выше).

Ну вот, пожалуй, и все основные механизмы ПП. Положительные изменения на предприятии (снижение брака, повышение "управляемости") - это их следствия.

А.Г.

Итак, ты главными механизмами повышения качества продукции, увеличения результативности и прозрачности управления, которые приносит с собой процессный подход, указываешь:

а) более четкое установление ответственности и полномочий в пределах границ каждого процесса,

б) появление возможности установления механизмов мониторинга и оценки процессов,

в) появление возможности установления четкой и однозначной связи и взаимодействия процессов.

У меня появляется сразу несколько вопросов.

Первый – главный. Увы, то, что ты перечислил, не есть **механизмы** процессного подхода, это, скорее, предполагаемые **следствия**. Вопрос «за счет чего?» остается не отвеченным. Но этот ответ крайне важен! Не понимая механизмов процессного подхода (как он работает), невозможно его результативно применять.

Почему вы применяете отвертку? Потому, что она снижает усилие, делает закручивание (откручивание) более простым. Ответ не содержит указания на механизм, а лишь указывает на следствие. Мы можем задать следующий вопрос: а за счет чего снижается усилие?

«***более четкое установление ответственности и полномочий в пределах границ каждого процесса***» - а что, без процессного подхода этого сделать нельзя? Что мешает организации «более четко» (кстати, «более» - это по сравнению с чем – с текущей ситуацией?) распределить

ответственность и полномочия, не прибегая к процессному подходу, просто системно подойдя к тем же положениям о подразделениях и должностным инструкциям. И что такого есть в процессном подходе, что обеспечивает повышенную (опять же по сравнению с чем?) четкость распределения ответственности и полномочий?

«***появление возможности установления механизмов мониторинга и оценки процессов***» - а разве вне ПП нет механизмов мониторинга и оценки деятельности? Почему обязательно надо прибегать к ПП, что в нем такого есть, чего нынче нет? И здесь у меня еще один важный вопрос: как ты себе реально представляешь этот самый «мониторинг и оценку». Допустим, тебе сказали, что ты с сегодняшнего дня ВП такого-то процесса и в твои обязанности входит «мониторинг и оценка процесса». Какие свои **реальные** действия и **реальные** результаты ты видишь за этим? Под результатами я понимаю не что-то там вроде «повышение качества» или «повышение результативности», а воплощения того самого «мониторинга и оценки процесса», о которых мы говорим. Это будет оценка в формате «удовлетворительно/неудовлетворительно»? «соответствует/не соответствует»? набор числовых значений неких параметров? какая-то единая интегральная оценка (коэффициент)?

«***появление возможности установления четкой и однозначной связи и взаимодействия процессов***» - опять же, что мешает ныне (и что мешало ранее) установить эти связи и взаимодействия между, скажем, подразделениями? В чем проявляется новация ПП, какой новый механизм он в себе содержит? И в чем конкретно должна проявляться эта «четкость» и «однозначность», в какой форме?

Но даже приняв без вопросов то, что ты написал, давай взглянем на традиционную технологию применения процессного подхода. Мы на предприятии выделили процессы типа «Маркетинг», «Закупки», «Производство» и т.д. по списку – и что? В чем новизна такого подхода по сравнению с тем, что у нас уже есть? Что нам сейчас (без всякого процессного подхода) в рамках функциональных подразделений, границы коих практически на 100% совпадают с границами указанных выше «процессов», мешает «четко устанавливать ответственность и полномочия», иметь «возможность мониторинга и оценки», «устанавливать четкие связи»?