

3.9. Методика определения процессов СМК

Какую-либо производственную деятельность можно определить как управляемый процесс только в том случае, если одновременно выполняются три условия:

1. Результатом деятельности становится **изменение свойств объекта** или превращение совокупности объектов в новый объект.

Например, поверхность детали после шлифовки улучшается, становится более гладкой или мука, вода, дрожжи и соль при взаимном смешивании и нагреве, взаимодействуя, образуют выпечку (новый объект).

Но в обоих случаях речь идет об изменении значений и состава показателей качества объекта. В первом случае изменяется значение показателя качества поверхности, во втором — меняются значения некоторых показателей качества и появляются новые показатели со своими значениями.

2. **Результат деятельности** (т. е. изменившиеся показатели качества) **представляет ценность для потребителя.**
3. **Для деятельности**, определяемой как управляемый процесс, **установлены измеримые показатели качества**, позволяющие управлять процессом.

Не сделав этого, нельзя, кстати, обеспечить выполнение требования п. 4.1 с) стандарта ISO 9001 — «определять критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности, как при осуществлении, так и при управлении... процессами».

Но самое главное заключается в том, что установление измеримых показателей качества позволяет управлять процессом, т. е.:

- устанавливать цели по качеству процесса;
- планировать работы по их достижению;
- оценивать результаты;

Управление процессом

- вводить нормативные требования к показателям качества;
- подтверждать соответствие нормам;
- устанавливать исправляемые и недопустимые несоответствия;
- анализировать причины несоответствий, принимать меры для их устранения и оценивать результативность принятых мер;
- устанавливать показатели результативности процесса и определять ее.

Целесообразность и возможность определения какой-либо деятельности как процесса зависит от нескольких обстоятельств.

Результат деятельности — товар

Во-первых, не всегда целесообразно все виды производственной деятельности представлять как совокупность процессов, хотя бы потому, что это достаточно дорого и не во всех случаях эффективно. Исходя из необходимости создания ценности для потребителей, в первую очередь следует рассматривать цепочку тех видов деятельности, в которых создается **продукт для внешнего потребителя**.

Такая цепочка будет одна, если продукты однотипны, даже если имеются вариации в технологии (например производство лекарственных средств). Если же организация, фармацевтическая компания в данном случае, осуществляет, наряду с производством, исследовательские работы и продает свои разработки, а также предоставляет услуги по обучению методикам лабораторного тестирования, то таких цепочек будет уже не менее трех.

Высокая дефектность деятельности

Во-вторых, следует учитывать важность и критичность видов деятельности, когда, например, критично высок уровень несоответствий (дефектов, брака). Тогда эту деятельность определяют как процесс, идентифицируют, а затем ищут средства его улучшения. Или, видя необходимость упорядочения функций и ответственности каких-то подразделений и должностных лиц, описывают и рассматривают их деятельность как совокупность про-

цессов, связанных входами и выходами. При этом количество определяемых процессов зависит от количества рассматриваемых подразделений.

В-третьих, определение процессов зависит от сложности и масштаба деятельности организации. В крупных организациях, которые выпускают большую номенклатуру товаров, осуществляя и проектирование, и производство, и послепродажное обслуживание, задача определения процессов самая сложная.

В-четвертых, надо оценить возможность установления для деятельности, определяемой как процесс, измеряемых показателей качества.

В-пятых, надо оценить, в какой мере виды деятельности, выбранные в качестве процессов, образуют систему, которая достаточно полно характеризует состояние и возможности производственной деятельности организации.

Часто первая версия перечня процессов претерпевает значительные изменения. **Одна из главных ошибок при определении процессов — их большое количество**, хотя даже для большой компании основных, ключевых процессов 1-го уровня должно быть не более 10–12.

Масштаб деятельности организации

Возможность установить измеряемые показатели

Выбранные виды деятельности образуют систему

3

Классификации процессов

Для ориентации при определении процессов предложены разные их классификации, например ENAPS (European Network of Advance Performance Studies — Европейская сеть изучения передовой практики) (рис. 1) или APQC (American Productivity & Quality Center — Американский центр производительности и качества) (табл. 1), но все они делят процессы на основные (рабочие) и вспомогательные (поддерживающие, вторичные).



Рис. 1. Классификация процессов по ENAPS

Таблица 1. Классификация процессов по APQC

РАБОЧИЕ ПРОЦЕССЫ
1.0. Разработка видения и стратегии
2.0. Проектирование и разработка продуктов и услуг
3.0. Поиск рынка сбыта и продажа продуктов и услуг
4.0. Поставка продукции и услуг
5.0. Управление обслуживанием клиентов
ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ
6.0. Управление человеческими ресурсами
7.0. Управление информационной технологией и знаниями
8.0. Управление финансовыми ресурсами

9.0. Приобретение, строительство/изготовление и управление собственностью
10.0. Управление здоровьем и безопасностью окружающей среды
11.0. Управление внешними отношениями
12.0. Управление улучшением и изменением

Аналогичную классификацию видов производственной деятельности использует ЦКО ВОК (рис. 2). В ней к основным видам деятельности, которые создают добавленную ценность, отнесены маркетинг, проектирование, производство, в том числе изготовление, хранение, поставки и использование продукции, оказание услуг и выполнение работ.

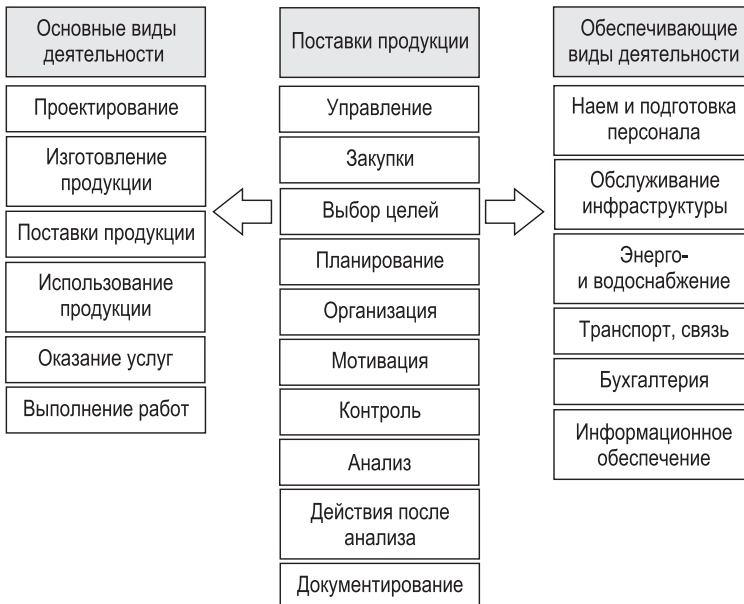


Рис. 2. Виды производственной деятельности, которые могут определяться и управляться как процессы

К обеспечивающим видам деятельности отнесены наем и подготовка персонала, энерго- и водоснабжение, транспорт и связь, информационное обеспечение и бухгалтерия.

Сюда же относится управление — важнейшая деятельность — один из факторов, необходимых для успешного выпуска товара, специфика которого заключается в том, что управление через процессы связывает требования к товару, персонал, производственную инфраструктуру и ресурсы (см. рис. 1).

На рис. 2 это иллюстрируется горизонтальными стрелками от процессов управления к основным и обеспечивающим процессам.

Хотя обеспечивающие процессы не создают ценность для потребителей, а только увеличивают стоимость товара, от этого они не перестают быть жизненно необходимыми.

Взаимодействие процессов

Определив процессы на 1-ом уровне (макропроцессы), необходимо определить последовательность и взаимодействие их между собой и с другими видами производственной деятельности, что позволяет правильно определить их входы и выходы. Например составить схему, которая покажет точки соприкосновения процессов 1-го уровня и которая в графическом виде может рассматриваться как процессная модель организации (рис. 3). На рисунке показаны также контрольные точки основного процесса.

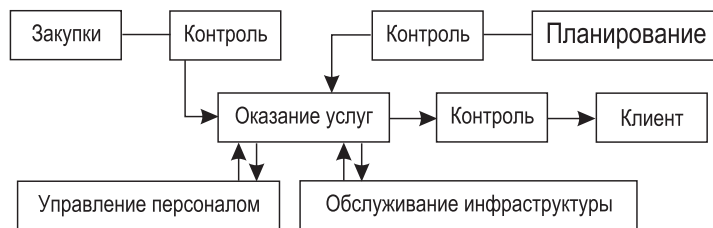


Рис. 3. Схема взаимодействия процессов

Полезно схематически представить всю производственную деятельность организации, показав как процессы, так и те ее виды, которые не определены как процессы. Пример такой схемы показан на рис. 4 применительно к производственной деятельности ТЭЦ.



Рис. 4. Виды производственной деятельности и процессы в ТЭЦ

На схеме основной процесс 1-го уровня — производство и подача энергии, в котором выделены четыре процесса 2-го уровня (подпроцессы). Обеспечивающие процессы — наем, подготовка, аттестация и увольнение персонала; закупки материалов, запасных частей и приборов;

ремонт оборудования, специфические процессы СМК — анализ и оценка дирекцией результативности СМК и внутренний аудит СМК.

Остальные виды деятельности ТЭЦ не определены как процессы в связи со сложностью выбора для них показателей качества.

Процессы, указанные на рис. 1 и 2 или в табл. 1, полностью охватывают процессы, необходимые для СМК по стандарту ISO 9001:2008 (ГОСТ ISO 9001-2011), — «процессы управленческой деятельности руководства, обеспечения ресурсами, процессы жизненного цикла продукции, измерения анализа и улучшения».

При актуализации СМК вполне возможно определение новых процессов и, наоборот, депроцессизация каких-то видов деятельности, хотя бы для уменьшения количества и объема отчетных документов.