

2.1.1. Описание процессов

Каждая организация, как это предусмотрено ИСО 9001:2000, должна сформировать собственное мнение о степени важности своих процессов:

- какие процессы есть или нужны для организации,
- как их можно соотнести с уровнями управления и ранжирования,
- какие процессы играют главную роль для организации, а какие вспомогательную.

Прежде чем начинать описывать процессы, целесообразно задаться вопросом, как они будут соответствовать той деятельности, которая будет базироваться на процессном подходе. Эти вопросы лучше сгруппировать по различным аспектам деятельности.

Первая группа – вопросы, которые помогают выявить процессы, требуемые для СМК:

- какие процессы нужны для СМК,
- кто потребители каждого процесса (внутренние или внешние),
- какие требования этих потребителей,
- кто владелец данного процесса,
- есть ли среди процессов такие, которые выполняются на стороне (аутсорсинг),
- какие входы и выходы данного процесса.

Вторая группа – вопросы, которые определяют последовательность и взаимодействие процессов:

- каков общий поток процессов,
- как они идентифицируются,
- каков канал связи между процессами,
- какую документацию надо сделать.

Третья группа – процессы, которые способствуют нахождению критериев и методов, требуемых для эффективной работы:

- какие характеристики надо учитывать в результатах данного процесса,
- каковы критерии мониторинга, измерений и анализа,
- как можно объединить их с планированием СМК и процессами

жизненного цикла продукции,

- каковы экономические показатели (затраты, время, потери и пр.),
- какие методы годятся для сбора данных.

Четвертая группа – вопросы, связанные с ресурсами и информацией:

- какие ресурсы нужны для каждого процесса,
- каковы каналы коммуникации,
- как можно получить внешнюю и внутреннюю информацию о данном процессе,
- как обеспечить обратную связь,
- какие данные надо собирать,
- какие записи надо поддерживать.

Пятая группа – вопросы, связанные с измерением, мониторингом и анализом:

- как можно вести мониторинг показателей процесса (воспроизводимость процессов, удовлетворенность потребителей),
- какие измерения нужны,
- как лучше всего проанализировать собранную информацию (статистические методы),
- что покажут результаты такого анализа.

Шестая группа – вопросы, связанные с внедрением, результативностью и совершенствованием:

- как можно улучшить данный процесс,
- какие нужны корректирующие или предупреждающие действия,
- внедряются ли эти корректирующие и предупреждающие действия,
- эффективны ли они.

Характеристики процесса фиксируемые в карте процесса:

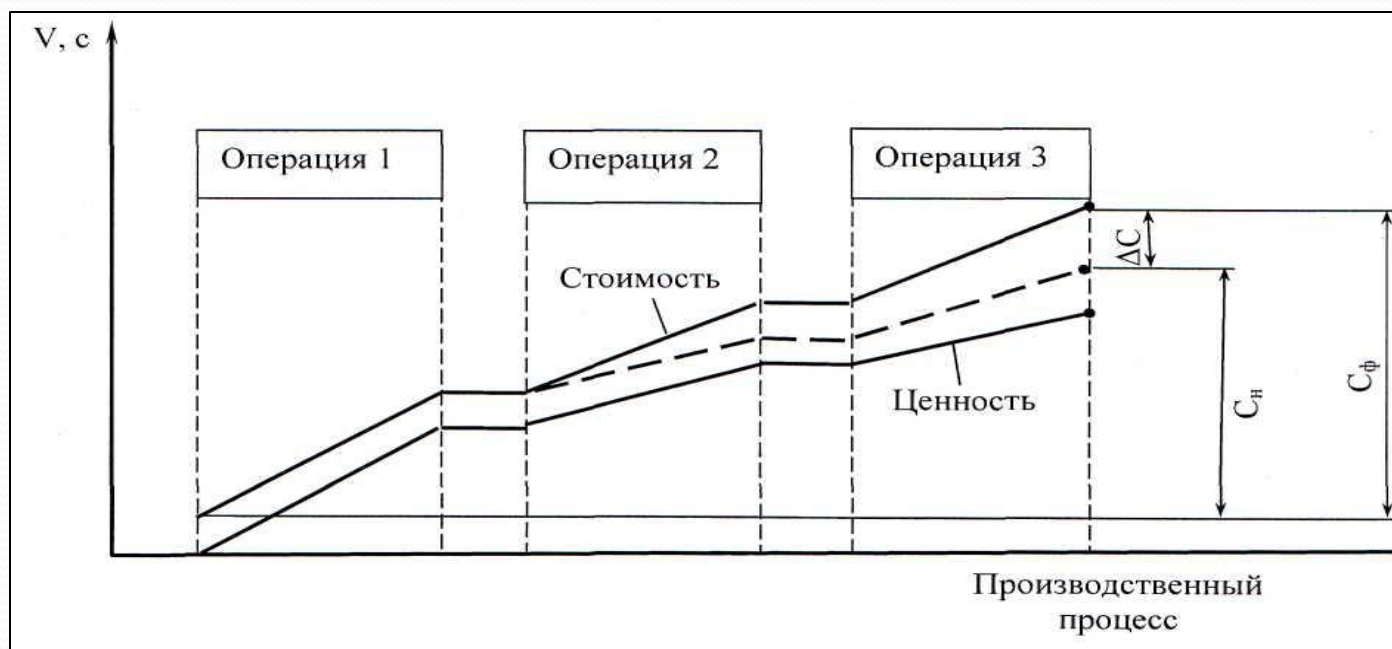
1. *Наименование процесса* (оно должно быть кратким и по возможности выражено отглагольным существительным).
2. *Код процесса.*
3. *Определение процесса* (формулировка, раскрывающая сущность и основное содержание процесса).
4. *Цель процесса* (необходимый или желательный результат процесса).
5. *Владелец процесса* (лицо, ответственное за перспективное планирование, ресурсное обеспечение и эффективность процесса).
6. *Участники процесса* (лица, принимающие участие в выполнении процесса).
7. *Нормативы процесса* (документация, содержащая показатели норм, в соответствии с которыми осуществляется процесс).
8. *Входы процесса* (материальные и информационные потоки, поступающие в процесс извне и подлежащие преобразованию).
9. *Выходы процесса* (результаты преобразования, добавляющие стоимость).

10. *Ресурсы* (финансовые, технологические, материальные, трудовые и информационные, посредством которых осуществляются преобразование входов в выходы).
11. *Процессы поставщиков* (внутренние или внешние поставщики – источники входов рассматриваемого процесса).
12. *Процессы потребителей* (процессы внутреннего или внешнего происхождения, являющиеся пользователями результатов рассматриваемого процесса).
13. *Измеряемые параметры* процесса (его характеристики, подлежащие измерению и контролю).
14. *Показатели результативности* процесса (отражающие степень соответствия фактических результатов процесса запланированным).
15. *Показатели эффективности* процесса (отражающие связь между достигнутыми результатами и использованными ресурсами).

Показатели результативности и эффективности процесса.

Процесс – совокупность ресурсов и видов деятельности. По мере реализации процесса затраты на производство продукции увеличиваются и, соответственно, пропорционально должна возрастать (при выпуске качественной продукции) добавленная ценность продукта. То есть нормативным затратам соответствует нормативная добавленная ценность. Но при выпуске дефектной продукции затраты на процесс растут (превышают нормативные) за счет будущих издержек на переработку или доработку бракованной продукции. В то же время добавленная ценность продукта прирастет прежними темпами. Тогда разница между стоимостью и ценностью постепенно увеличивается.

Таким образом, можно считать, что основная задача производства – *нормативное увеличение добавленной ценности продукта при минимальных отклонениях от нормативных затрат на процесс.*



Оценим результативность процесса. Согласно ГОСТ Р ИСО 9000:2001 **результативность процесса** – это степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

При рассмотрении результатов процесса, приведенного на рисунке , можно отметить, что, с одной стороны, цель процесса – достигнуть нормативную добавленную ценность – выполнена, а с другой стороны, затратить при этом как можно меньше ресурсов, – не выполнено, так как нормативные (плановые) затраты C_n превышены, то есть фактические затраты $C_f > C_n$. Поскольку речь в стандарте идет о степени, то результативность ϕ необходимо привести в относительных единицах (процентах). Тогда получим

$$\phi = 1 - \frac{C_f - C_n}{C_n}$$

Эффективность процесса, согласно стандарту ИСО Р 9001:2001, отражает связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Ее можно оценить как отношение выходных ресурсов процесса к входным. Эффективность производства определяется через затраты времени и ресурсов, которые должны быть минимальными (нормативными). Поэтому эффективность иногда приравнивают к производительности процесса.

С другой стороны, эффективность – это максимальное использование выделенных ресурсов.