

Идентификация и выбор ключевых процессов для включения их в проектируемую систему менеджмента качества

1. Классификация процессов

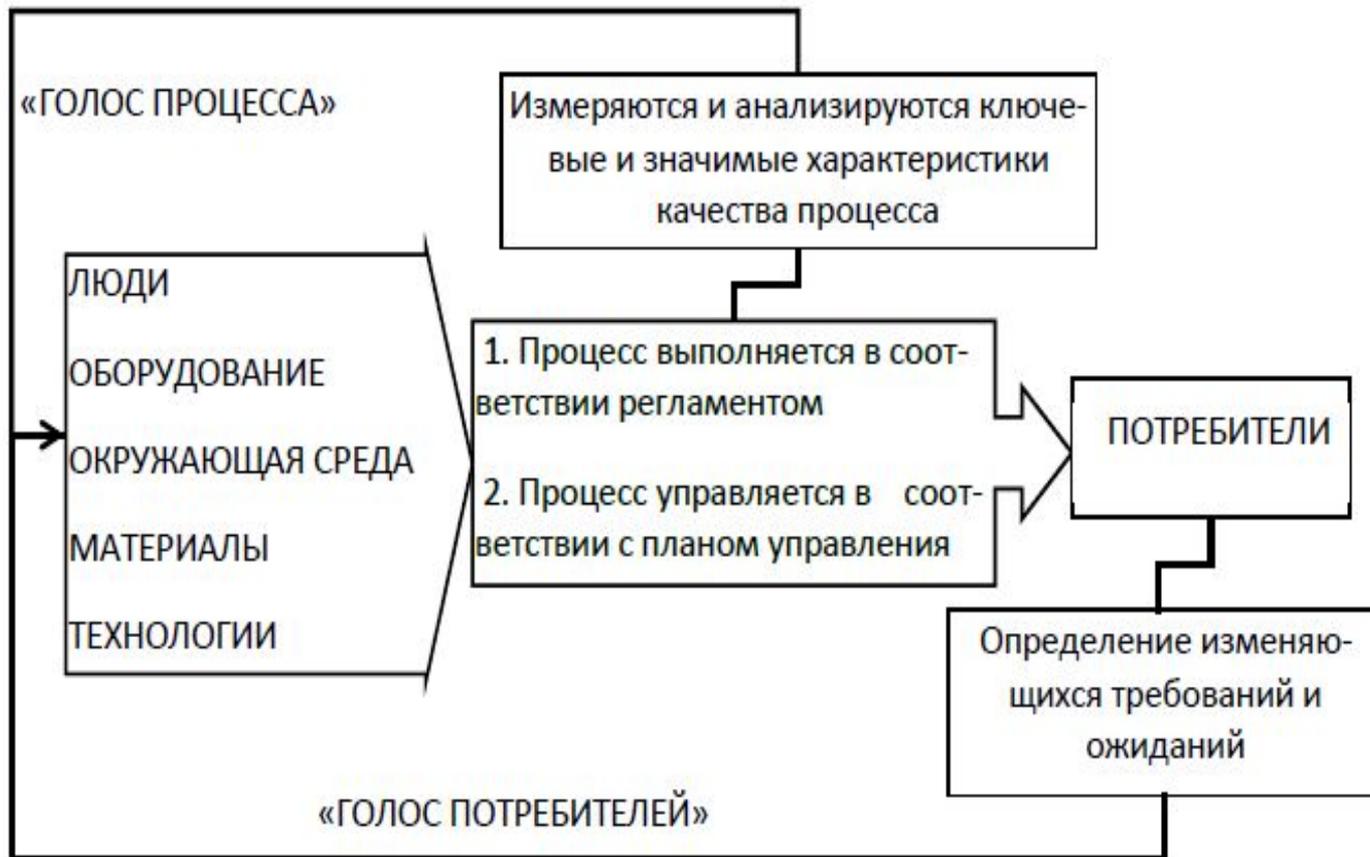
1 Классификация процессов организации по созданию ценности для потребителей: процессы, создающие ценность для потребителей; процессы, обеспечивающие деятельность процессов, создающих ценность; поддерживающие процессы – необходимы для поддержки деятельности предприятия, но не относятся к процессам первых двух категорий.

2 Классификация процессов по видам проблем: проблемы, связанные с результатами процессов (характеристики продукции и услуг) и зафиксированные у потребителей процессов; проблемы, связанные с затратами и потерями процессов.

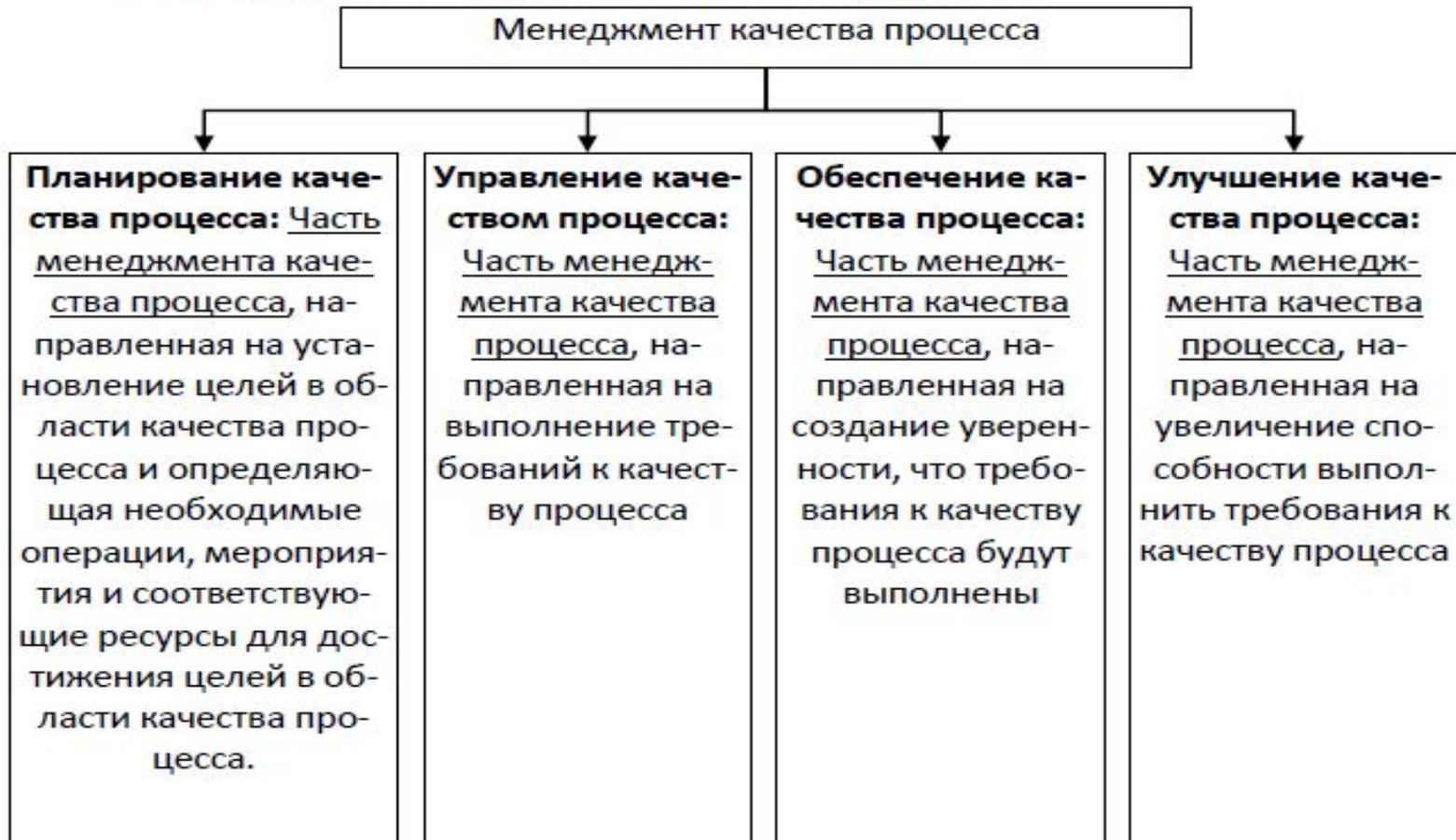
3 Классификация процессов по зрелости

Идентификация и выбор ключевых процессов

Процесс – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы.



Менеджмент качества процесса

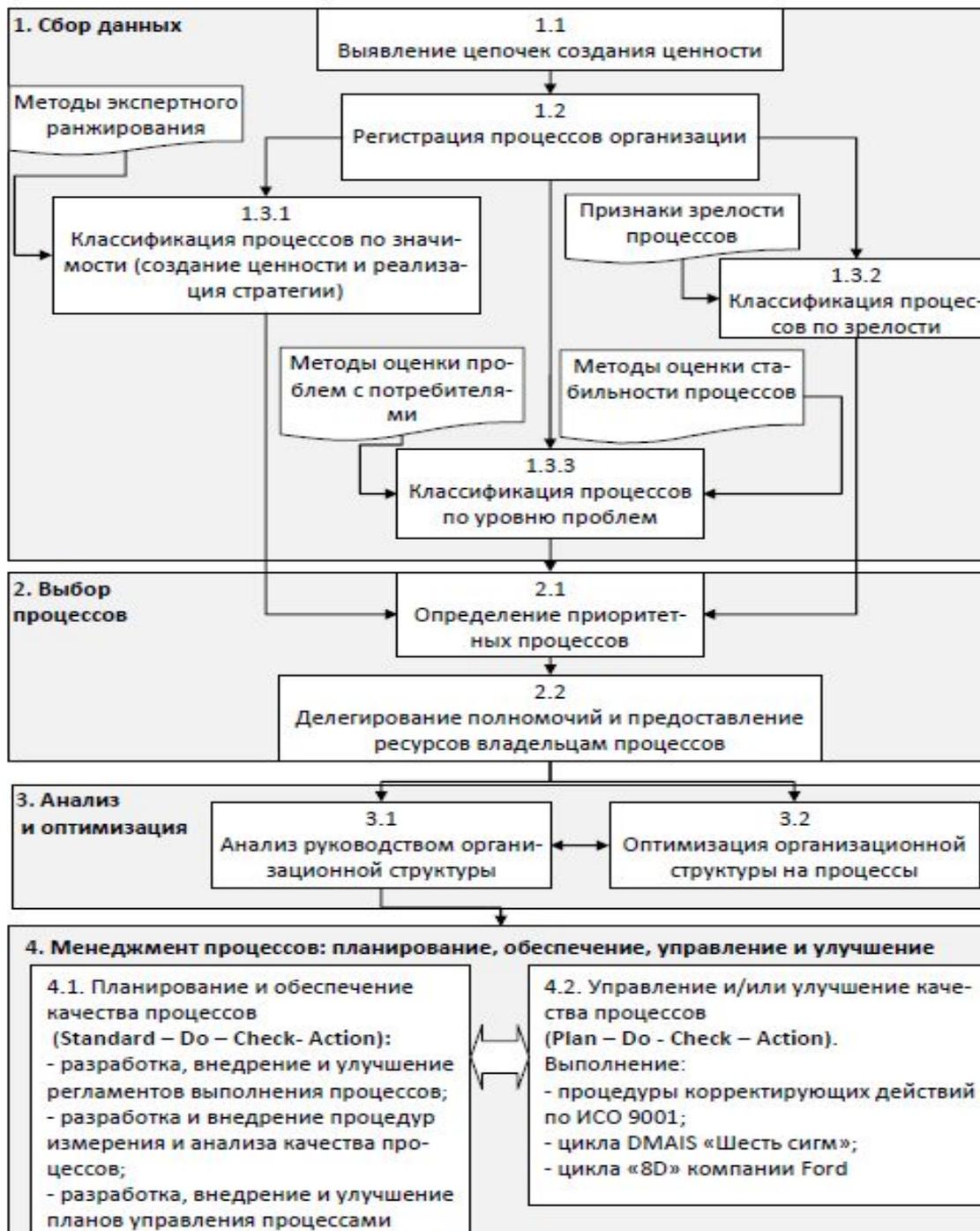


Выбор и менеджмент процессов

Чтобы выбрать процессы, необходимо ответить, прежде всего, на три вопроса:

- Каковы процессы в вашей организации?
- Какие процессы наиболее важны для организации?
- Насколько хорошо эти процессы функционируют?

Ценность, воспринимаемая клиентом = Общая ценность для потребителя – Общие издержки для потребителя.



Классификация процессов

- Можно процессы характеризовать по их способности создавать ценности и использовать для этого три категории.
- **Процессы, создающие ценности.** Это процессы, которые непосредственно создают ценность или наращивают ее:
 - проектирование продукции,
 - производство продукции,
 - сервисное обслуживание потребителя и т.п.

Классификация процессов организации по созданию ценности для потребителей

- **Процессы, создающие возможности для создания ценности.** Это процессы, которые не вносят прямой вклад в создание ценности, но необходимы для обеспечения функционирования процессов первой категории. К таким процессам относятся анализ состояния рынка, система управления предприятием.

Классификация процессов организации по созданию ценности для потребителей

- **Поддерживающие процессы.** К ним относятся процессы, которые не создают никакой ценности и не обеспечивают возможность создания ценности, но необходимы для поддержки деятельности предприятия, например, отвечают за повышение квалификации персонала или за финансовый и бухгалтерский учет.

Классификация процессов

Матрица процессов, создающих ценность.

		Определе- ние спроса	Разработка продукции или услуг	Получение заказа	Выпуск продукции или услуги	Выполне- ние заказа потребите- ля	Сервисное обслужива- ние	
Важ- нос- ть про- цес- са	ПРОЦЕССЫ СОЗДАЮ- ЩИЕ ЦЕННОСТЬ	Обратная связь с потребите- лем		Получение заказа от потребителя	Производст- во продукции		Обслуживание потребителя	
		Исследова- ние рынка		Принятие заказа				Выполнение заказа
	ПРОЦЕССЫ СОЗДАЮ- ЩИЕ ВОЗМОЖ- НОСТЬ	Анализ рынка	Требование плана			Управление складскими запасами		Отчетность перед потребителем
	ПОДДЕРЖИ- ВАЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ			Управление закупками	Управление финансами	Планирова- ние производства		Оплата услуг
				Развитие людских ресурсов	Контроль за кредитами			

Классификация процессов по уровню проблем

- **Выявление проблем, связанных с процессами.**

Проблемы функционирования процессов — это вторая группа входных данных для этапа определения приоритетных процессов.

Проблемы можно выявить, если оценивать функционирование процессов по двум критериям.

Классификация процессов по уровню проблем

- **Первый критерий.**

С точки зрения потребителей (измерение результативности), что позволяет выяснить наличие и содержание проблем, касающихся полученных ими продукции или услуг.

Для сбора этой информации могут быть использованы разнообразные методы, включая обзоры, интервью, целевые исследования, анализ жалоб потребителей, при этом не следует полагаться только на один способ сбора данных.

Классификация процессов по уровню проблем

- **Второй критерий.**

Стоимостной аспект функционирования (измерение эффективности) позволяет оценить производственные затраты на ключевые процессы.

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) — лучший для этого метод.

Принципы ФСА просты: продукция и услуги производятся в процессе производственной деятельности, на ее осуществление необходимы ресурсы, а потребление ресурсов порождает необходимость затрат.

Классификация процессов по уровню проблем



Классификация процессов по шкале зрелости

Функционирование процесса оценивается по трем направлениям: результативность, эффективность, гибкость. Эти аспекты используются как основа для классификации зрелости процессов и выработки рекомендаций по разработке критериев оценки процессов.

- **Результативность** — синоним качества. Этот показатель показывает, насколько результаты процесса соответствуют нуждам и ожиданиям потребителей. Результативность важна, в первую очередь, для потребителя.

Классификация процессов по шкале зрелости

- **Эффективность** - отражает, насколько минимизированы ресурсы и устранены потери при достижении необходимого результата.
- Эффективность, в первую очередь, нужна предприятию для обеспечения необходимой прибыльности;

Классификация процессов по шкале зрелости

- **Гибкость** характеризует способность процесса приспособливаться к изменениям. Это не эквивалент действиям по управлению вариациями.
- Гибкость — это способность процесса узнавать об изменениях внешних условий и быстро реагировать на изменения, перестраиваясь так, чтобы не снижались результативность и эффективность.
- Гибкий процесс ведет себя как живой организм, а не как бездумная машина.

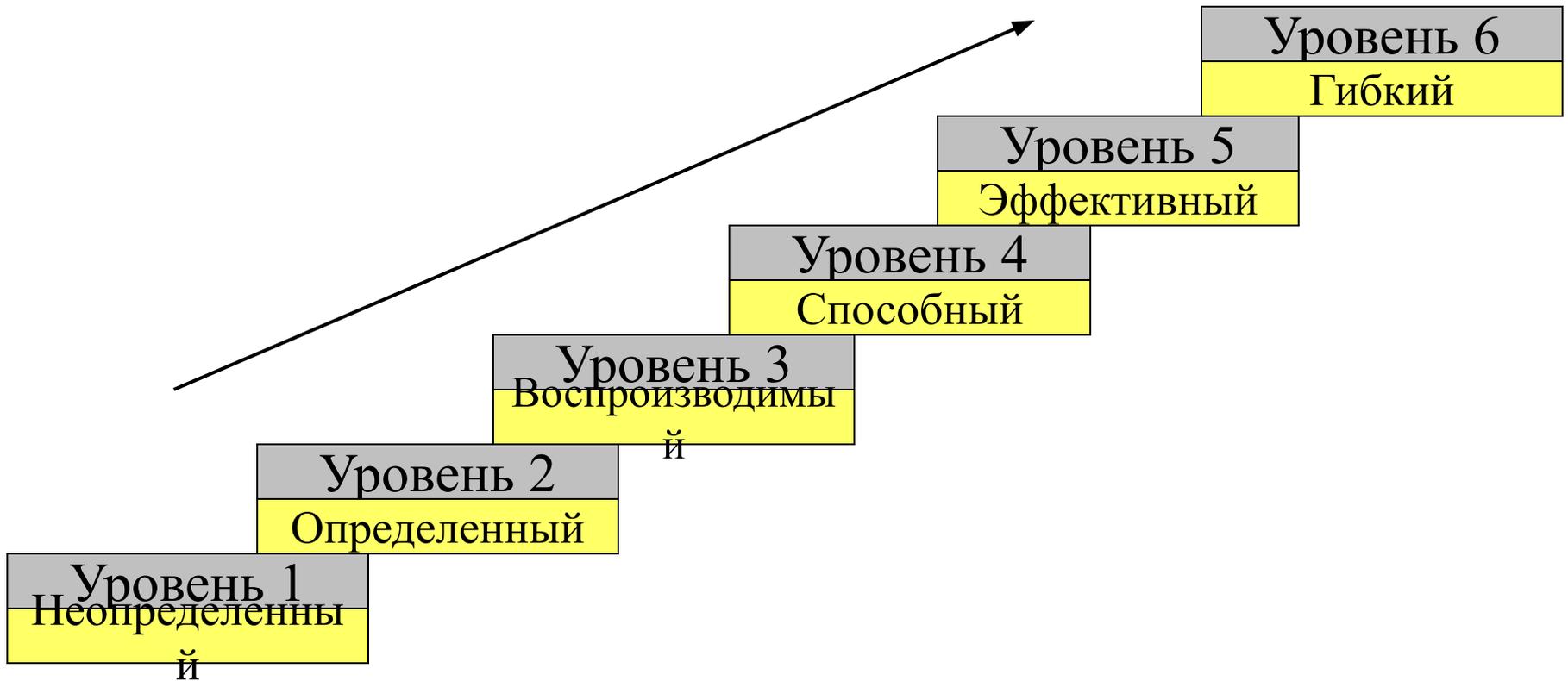
Классификация процессов по шкале зрелости

- Каждый уровень определен в терминах реальной практики управления процессами, таких как:
 - стандартизация,
 - измерение,
 - корректирующие действия,
- а также в терминах результатов функционирования:
 - удовлетворенность потребителя,
 - способность процесса и
 - его эффективность.

Классификация процессов по шкале зрелости

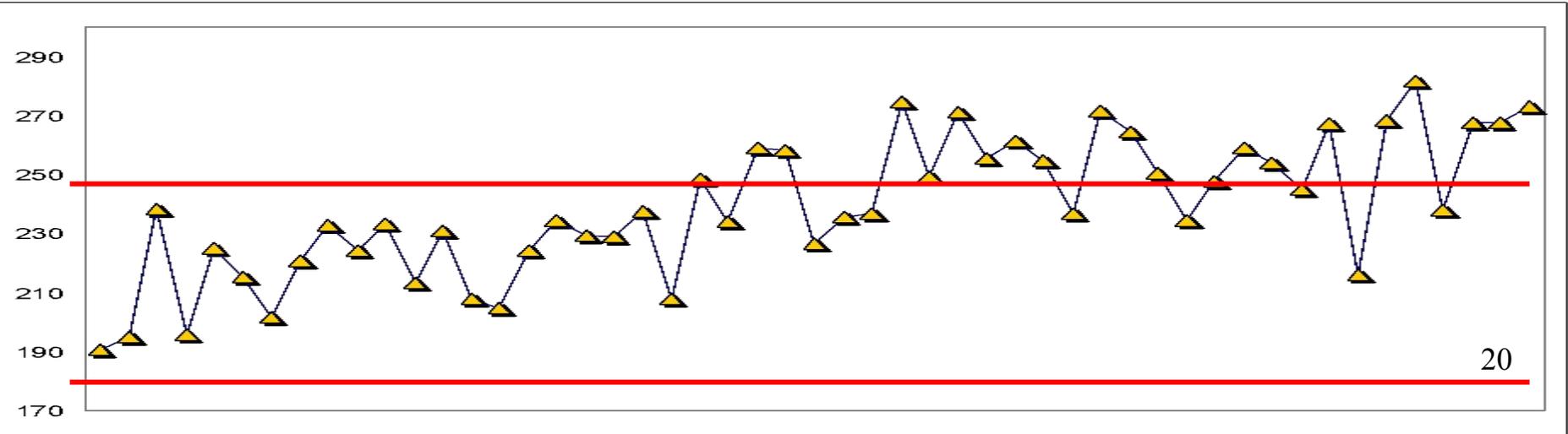
- Требование постоянного совершенствования процессов позволяет предложить простой путь для оценки их зрелости и выбора стратегии улучшения процесса.
- Относительную зрелость процессов можно оценивать по шестиуровневой шкале:
 - Уровень 1 – Неопределенный
 - Уровень 2 – Определенный
 - Уровень 3 – Воспроизводимый
 - Уровень 4 – Способный
 - Уровень 5 – Эффективный
 - Уровень 6 - Гибкий

Классификация процессов по шкале зрелости





1. Потребители и их требования не определены и не формализованы;
2. Стандарты работ не определены и не документированы;
3. Требования потребителей не трансформированы в результирующие показатели процессов;
4. Результаты не управляемы (непредсказуемы)



Уровень 2 - Определенный



Отметить наличие признака зрелости процесса



□ П1. Руководитель процесса однозначно различает процессный подход в управлении подразделениями, входящими в процесс, и функциональное управление этими подразделениями



Функциональное управление



Процессное управление

Требования потребителя



□ П2. Требования потребителя процесса формализованы и известны участникам процесса



□ П6. В рамках процесса осуществляются измерения каких-либо показателей, связанных с потребителем процесса и есть их фрагментарный анализ

Процесс

Результаты процесса согласованные с требованиями потребителя процесса

Мнение потребителя о результатах процесса



Персонал процесса

□ П4. Разработана документация процесса (спецификации, карты, процедуры, инструкции, положения и т.д.)

□ П3. На основе требований определены выходы для потребителя процесса (результат процесса)



□ П5. Эпизодически реализуется обратная связь с потребителем процесса

Уровень 3



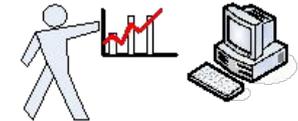
Отметить наличие признака зрелости процесса



Уровень 4



Отметить наличие признака зрелости процесса



□ 2. Входные показатели процесса, влияющие на выходные показатели процесса определены и измеряются

□ 1. Внутренние показатели процесса, влияющие на выходные показатели процесса определены и измеряются

□ 6. Регистрируется рост удовлетворенности потребителей процессов их выходными показателями.

Входы процесса и их показатели, влияющие на выход процесса

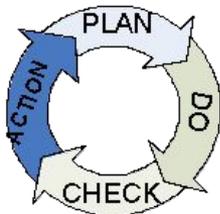
Результаты процесса с улучшенными показателями

□ 3. На практике реализуется стратегия предупреждения несоответствий;

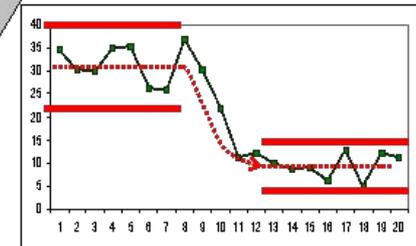
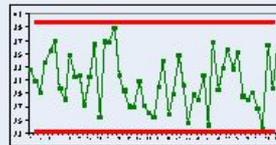
Процесс

□ 4. Участники процесса имеют полномочия и ресурсы для изменений выходных показателей процесса в соответствии с целями качества;

□ 5. Улучшение процесса осуществляется путем целенаправленного изменения входных и внутренних показателей процесса (реализация целей в области качества)



□ 7. Управление изменениями введено в постоянную практику



Уровень 5



Отметить наличие признака зрелости процесса



Требования потребителей

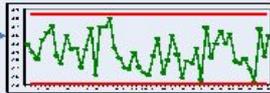


Потребитель процесса

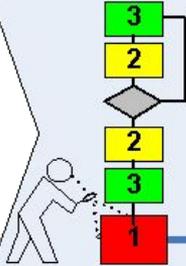
□ 4. Участники процесса количественно оценивает влияние изменений процесса на его эффективность;



□ 1. Деятельность, не добавляющая ценность для потребителя процесса и организации, устранена или минимизирована



□ 3. Проблемные места процесса находятся под управлением



Процесс



□ 2 Деятельность, не добавляющая ценность для потребителя процесса, но необходимая организации минимизирована

Улучшенные показатели процесса при минимизации деятельности не добавляющей ценности для потребителя

Уровень 6



Отметить наличие признака зрелости процесса



Классификация процессов по шкале зрелости

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5	Уровень 6
Потребители и их требования не определены;	Требования потребителей определены, есть система обратной связи с потребителями в отношении их требований	Системы обратной связи и измерений результирующих показателей деятельности связаны с системой корректирующих действий;	Заметная тенденция роста удовлетворенности потребителей;	Деятельность, не добавляющая ценность для потребителя, выявлена и минимизирована;	Быстрое распространение внутри организации об изменениях требований потребителей;
Методы работы не определены и не документированы;	Методы работы стандартизованы на основе общих процедур;	Измерение результирующих показателей деятельности демонстрируют воспроизводимость этих показателей;	Проводятся неформальные внутренние аудиты, и корректирующие действия;	Проблемные места в деятельности выявлены и находятся под управлением;	Для повышения адаптивности определены альтернативные пути развития;
Требования потребителей не трансформированы в результирующие показатели;	Требования потребителей трансформированы в результирующие показатели;	Деятельность стандартизована на основе подробных процедур;	Мероприятия, воздействующие на результирующие показатели качества, демонстрируют воспроизводимость этих показателей;	Введена система мероприятий по повышению внутренней эффективности;	Сотрудники наделены значительными полномочиями и отвечают за результирующие показатели деятельности;
Результаты деятельности не управляемы;	Управление на основе измерения и анализа результирующих показателей введено в постоянную практику;	Внутренние показатели, влияющие на результирующие показатели качества, определены и измеряются;	Мероприятия в отношении факторов влияющих на качество деятельности и продукции определены и реализуются		Внедрена система обучения новым перспективным направлениям;