

## ТРЕБОВАНИЯ IRIS: НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА ВЗАИМОСВЯЗЬ ПРОЦЕССОВ И КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (KPI)



**А. А. Воробьев**  
директор ЗАО «ФИНЭКС Качество»,  
заместитель председателя Свердловского  
областного совета по качеству



**Е. А. Обухова**  
Руководитель проектов по внедрению IRIS  
ЗАО «ФИНЭКС Качество»

«Техника железных дорог» продолжает публикацию серии статей, подготовленных специалистами компании «ФИНЭКС Качество», по применению управленческих и информационных технологий и инструментов на предприятиях железнодорожной промышленности. В предыдущем номере журнала вышла статья, посвященная практическому опыту реализации отдельных требований международного стандарта IRIS. Настоящая публикация познакомит читателей с актуальными вопросами внедрения процессного подхода и системы показателей в соответствии с требованиями стандарта IRIS.

**С**тандарт IRIS говорит о необходимости построения системы менеджмента бизнеса. Ее неотъемлемыми частями являются подсистемы стратегического управления и менеджмента качества. Внедрение этих подсистем должно обеспечить возможность управления организацией на постоянной, регламентированной основе за счет постановки стратегических целей, доведения целей до уровня бизнес-процессов и структурных подразделений, а также создания системы измеримых показателей (KPI), на основе которых осуществляется оперативное управление бизнес-процессами, мотивация персонала и непрерывное улучшение деятельности компании.

Более серьезные требования к процессному подходу в стандарте IRIS заставляют нас по-новому взглянуть на процессы. Итак, что же

---

IRIS (INTERNATIONAL RAILWAY INDUSTRY STANDARD) — МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТАНДАРТ ДЛЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ, СОЗДАННЫЙ НА ОСНОВЕ УНИВЕРСАЛЬНОГО СТАНДАРТА НА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ISO 9001. ЦЕЛЬ ДАННОГО СТАНДАРТА ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В СОЗДАНИИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА БИЗНЕСА, КОТОРАЯ ПОЗВОЛЯЕТ ПРОВОДИТЬ ПОСТОЯННЫЕ УЛУЧШЕНИЯ, ПРИДАВАЯ ОСОБОЕ ЗНАЧЕНИЕ ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ И СНИЖЕНИЮ ЧИСЛА ДЕФЕКТОВ В ЦЕПИ ПОСТАВОК.

---

такое «процесс»? Международный стандарт ISO 9000 «Системы менеджмента качества — Основные положения и словарь» определяет процесс как «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности,

которая преобразует входы в выходы». Там же дается пояснение:

«Любая деятельность или совокупность видов деятельности, которая использует ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс.

Чтобы функционировать результативно, организации должны идентифицировать и осуществлять менеджмент многочисленных взаимосвязанных и взаимодействующих процессов. Часто «выход» одного процесса будет непосредственно образовывать «вход» в следующий процесс. Систематическая идентификация и менеджмент процессов, применяемых внутри организации, и, в особенности, взаимодействия между такими процессами называется «процессным подходом».

Еще один важный момент: организации должны «определять процессы, которые вносят вклад в создание продукции, приемлемой для потребителей, и держать эти процессы под управлением».

Стандарт IRIS при определении процессного подхода (пункт 0.2) добавляет к требованиям ISO 9001: «Всякий раз, когда данный стандарт ссылается на «процесс», он должен быть документально оформлен, и им следует управлять при помощи соответствующих ключевых показателей деятельности (key performance indicators — KPI)».

Система менеджмента качества, построенная в соответствии с требованиями ISO 9001, направлена на достижение результатов относительно целей в области качества, чтобы удовлетворять соответствующим образом потребности, ожидания и требования заинтересованных сторон, поэтому является лишь частью общей системы менеджмента бизнеса организации. Стандарт IRIS, в свою очередь, распространяет требования стандарта ISO 9001 на систе-

му менеджмента бизнеса и подчеркивает, что все процессы организации «должны быть объединены в систему менеджмента бизнеса, ими следует управлять при помощи ключевых показателей деятельности (KPI) и постоянно улучшать» (пункт 0.4 IRIS). При внедрении требований IRIS, кроме целей в области качества, мы рекомендуем установить другие цели организации, например, связанные с ростом, финансированием, рентабельностью, окружающей средой, охраной здоровья и безопасностью труда.

**СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА БИЗНЕСА ОРГАНИЗАЦИИ — СОВОКУПНОСТЬ ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ ЭЛЕМЕНТОВ, ИЗ КОТОРЫХ ОСНОВНЫМИ ЯВЛЯЮТСЯ: СИСТЕМА ЦЕЛЕЙ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ, МОДЕЛЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ. СИСТЕМА ЦЕЛЕЙ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОТВЕЧАЕТ НА ВОПРОС «ЧЕГО?» НЕОБХОДИМО ДОСТИГНУТЬ ОРГАНИЗАЦИИ И КАК БУДЕТ ОПРЕДЕЛЯТЬСЯ ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ, МОДЕЛЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОТВЕЧАЕТ НА ВОПРОСЫ «ЧТО?», «КОГДА?» (В НЕКОТОРЫХ СЛУЧАЯХ И «КАК?») НЕОБХОДИМО ДЛЯ ЭТОГО ДЕЛАТЬ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ОТВЕЧАЕТ НА ВОПРОС «КТО?» БУДЕТ ДЕЛАТЬ.**

Проанализировав требования стандарта IRIS и вопросы для самооценки предприятия, касающиеся внедрения процессного подхода, мы сформулировали следующие требования, которые необходимо выполнить предприятиям при внедрении стандарта IRIS в части внедрения процессного подхода и KPI (см. табл.).

Итак, все необходимые определения и требования приведены. Далее перейдем от сухого языка стандарта IRIS к авторским разработкам по реализации установленных в IRIS требований к процессному подходу на основе KPI.

Пункт IRIS	Содержание требования
4.1 Общие требования 8.2.3 Мониторинг и измерение процессов 8.5 Постоянное улучшение	Определить и описать 25 процессов предприятия. Перечень этих процессов дан в Приложении 4 новой версии стандарта IRIS, вышедшей 22.06.2009 г. Создать Модель бизнес-процессов с указанием взаимосвязей. Определить цели для каждого процесса и KPI. Регулярно проводить измерение, мониторинг, анализ процессов и разрабатывать план улучшений процесса.
5.1 Обязательства руководства	Регулярно проводить анализ процессов жизненного цикла высшим руководством. Ввести анализ использования продукции в гарантийный период. По результатам анализа разрабатывать планы работ и предупреждающих действий.
5.3 Политика в области качества	Каскадировать цели компании до целей процессов.
5.5.1 Ответственность и полномочия	Определить владельцев для каждого процесса. Определить и документировать роль и ответственность за процессы.
5.6.1 Анализ со стороны руководства	Перед проведением анализа со стороны руководства провести отдельно (или включить в него) анализ процессов и поддерживать соответствующие записи в рабочем состоянии
8.3.1 Управление несоответствующими процессами	Разработать процесс, позволяющий: - определить и записать вариабельность, и, если процесс не соответствует требованиям, выполнить необходимые мероприятия по исправлению несоответствующего процесса; - оценить, не привела ли вариабельность процесса к выпуску некачественной продукции; - идентифицировать несоответствующую продукцию и управлять ею в соответствии с п. 8.3.

## Процессный и системный подходы с точки зрения IRIS

В стандарте IRIS приведен перечень обязательных процессов, по которым должна быть разработана соответствующая документация и установлены ключевые показатели деятельности для их измерения, анализа и улучшения.

В чем же отличие «деятельности» от «процесса»? Рассмотрим простейший пример — изготовление детали на станке. Рабочий получает чертеж, заготовку на входе, а на выходе дает готовую деталь, которая является результатом определенных технологических операций. Можно ли назвать эту последовательность операций процессом (принимая во

внимание тот факт, что деталь действительно кому-то нужна, то есть приносит пользу)? «Конечно, это процесс!» — скажут многие, так как эта деятельность соответствует определению процесса. Но на большинстве промышленных предприятий уже существуют стандарты, технологические карты и т.п., которые определяют последовательность операций и необходимые ресурсы. То есть описывают деятельность, но этой деятельностью еще и необходимо управлять как процессом! Само по себе описание — это еще далеко не процессный подход и вот почему. Даже если у Вас будет идеально прописана последовательность операций, но при этом чертеж детали будет отсутствовать или составлен с ошибками, заготовка будет из материала не той марки, у рабочего будет недостаточная квалифика-

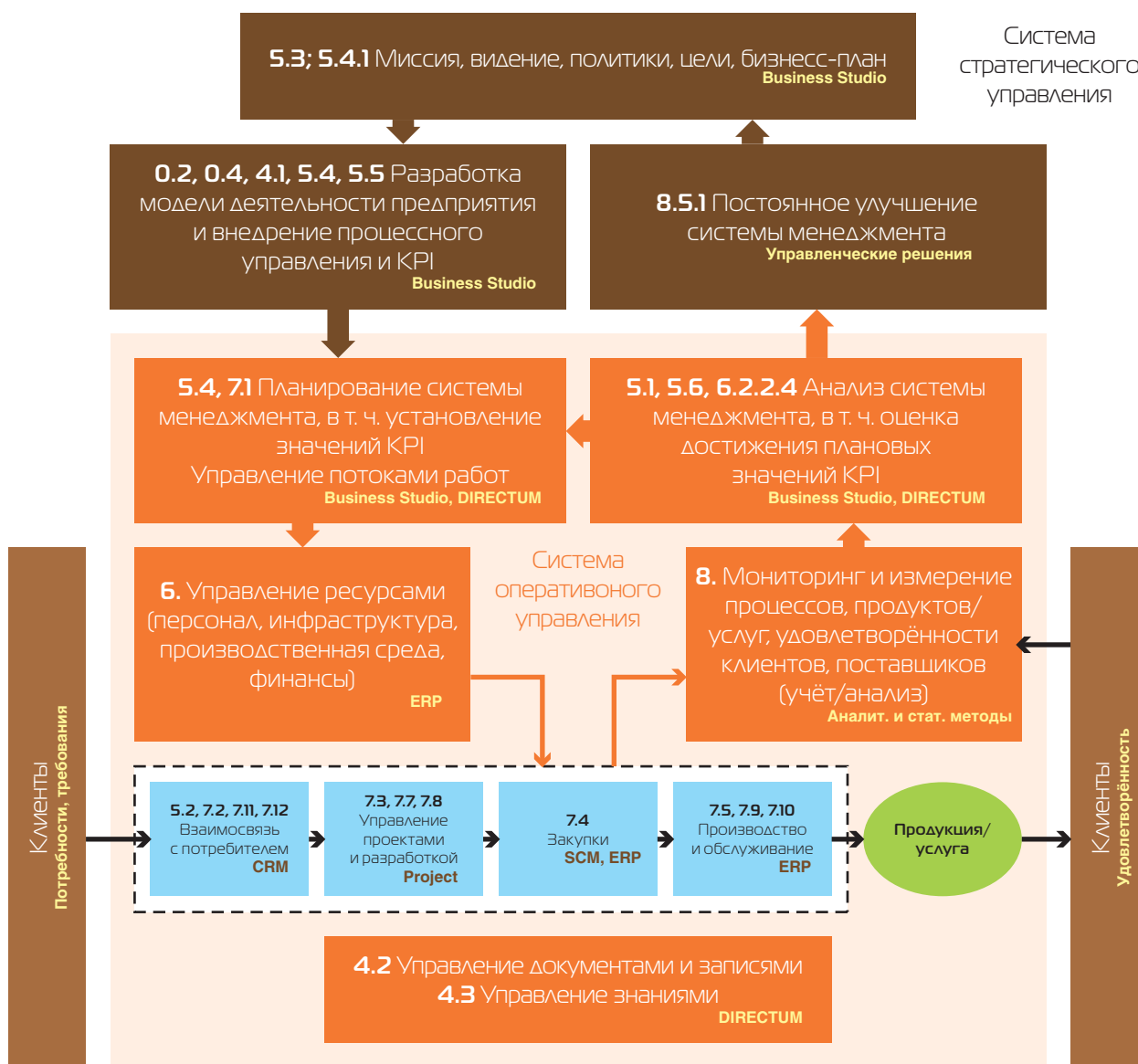


Рис. 1. Модель системы менеджмента бизнеса, основанной на процессах и KPI

ция, станок будет неисправным, в цехе — плохая освещенность, наряда-задания — нет, работа выполняется в авральном режиме... Получите ли Вы на выходе такую деталь, которая действительно нужна Вашему клиенту? Конечно же, нет! А все потому, что процессный подход — это не просто описание последовательности действий по преобразованию чего-либо. Для процесса, помимо технологии выполнения, должны быть определены требования к входам и выходам, требования к используемым ресурсам (персонал, оборудование, инструменты, производственная среда, информация и т.д.), критерии оценки результативности процесса и удовлетворенности его клиентов. Для каждого из процессов должен быть определен «владелец», который будет отвечать за мониторинг процесса и достижение установленных ключевых показателей деятельности (KPI) с целью постоянного его улучшения.

Соответственно, теперь мы можем дать уточненное определение процесса: Процесс — это структурированная, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы и ресурсы в выходы (продукты), представляющие ценность для потребителя.

Посмотрим теперь, каким образом можно реализовать системный подход в управлении. На наш взгляд, система стратегического управления (бизнес-план, цели и KPI) и система оперативного управления (бизнес-процессы и менеджмент качества) являются неотъемлемыми частями целостной системы менеджмента бизнеса организации. Их внедрение на системном уровне должно обеспечить взаимосвязь контуров управления — стратегического, оперативного и технологического.

На уровне стратегического контура формулируются миссия и видение, на основе которых создается модель, содержащая дерево целей и показателей организации (KPI), с привязкой к иерархии процессов и с указанием мероприятий, требуемых для достижения поставленных конечных целей подразделениями и сотрудниками. Оперативный контур реализуется через управление процессами предприятия, направленными на реализацию миссии и видения посредством достижения поставленных целей и выполнения технологических процедур в соответствии с установленными регламентами и выделенными ресурсами.

Таким образом, интеграция контуров управления, информационных и бизнес-технологий в единую систему обеспечивает возможность управления организацией на постоянной, регламентированной основе, непрерывное улучшение ее деятельности и повышение удовлетворенности потребителей. Схематично модель такой системы менеджмента бизнеса приведена на рис. 1.

## Внедрение процессного подхода и переход к управлению процессами на основе KPI в соответствии с требованиями IRIS

Специалистами нашей компании разработана бизнес-модель деятельности машиностроительного предприятия, соответствующая требованиям системы менеджмента бизнеса (СМБ) по стандарту IRIS. При разработке бизнес-модели мы применяли программный комплекс Business Studio, поэтому все дальнейшие иллюстрации СМБ подготовлены с использованием данного продукта.

СИСТЕМА БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ BUSINESS STUDIO ДАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ФОРМАЛИЗОВАТЬ И ОСУЩЕСТВЛЯТЬ КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ, МОДЕЛИРОВАТЬ И ОПТИМИЗИРОВАТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, ПРОЕКТИРОВАТЬ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ И ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, ФОРМИРОВАТЬ И ПОДДЕРЖИВАТЬ РЕГЛАМЕНТИРУЮЩУЮ ДОКУМЕНТАЦИЮ. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ BUSINESS STUDIO СУЩЕСТВЕННО ОБЛЕГЧАЕТ ВЫПОЛНЕНИЕ СЛЕДУЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ ПО РАЗРАБОТКЕ И ПОДДЕРЖАНИЮ СМБ: РАЗРАБОТКА ЦЕЛЕЙ БИЗНЕСА (В ТОМ ЧИСЛЕ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА), ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССОВ, «ПРИВЯЗКА» ПРОЦЕССОВ И ПРОЦЕДУР К ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ, РАЗРАБОТКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ (KPI), РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТАЦИИ СМБ, ОЗНАКОМЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА С ДОКУМЕНТАЦИЕЙ, ПОДДЕРЖАНИЕ ДОКУМЕНТАЦИИ СМБ В АКТУАЛЬНОМ СОСТОЯНИИ, СБОР РЕЗУЛЬТАТОВ ИЗМЕРЕНИЙ, АНАЛИЗ ДАННЫХ И УЛУЧШЕНИЕ СМБ.

На основе практического опыта постановки процессного управления, мы рекомендуем следующие шаги по переходу к управлению процессами на основе KPI в соответствии с требованиями IRIS:

### 1. Сформулируйте миссию и видение организации, ее базисные ценности

Миссия определяет главную, наиболее общую цель компании на рынке, ее роль и основную коммерческую задачу. Путем определения миссии задается основное направление развития компании в долгосрочном периоде, дается ответ на вопрос, в чем заключается деятельность компании и чем она намерена заниматься.

Миссия не должна быть типовой, она должна отличать компанию от конкурентов. Формулировка миссии, как правило, состоит из нескольких лаконичных фраз, отражающих основные положения (суть) деятельности компании.

Видение — идеальная картина желанного будущего компании, перспективный взгляд на направление развития деятельности компании,

базовая концепция того, что компания пытается сделать и чего достичь. Если миссия нацелена на клиента, на удовлетворение его потребностей, то видение должно быть обращено на собственников и сотрудников предприятия. Видение должно отражать ценностные установки и философию бизнеса высшего менеджмента компании. Оно должно давать ответ на вопрос: «Какой должна стать компания, чтобы быть в состоянии наилучшим образом удовлетворять потребности клиентов?».

**2. Разработайте стратегические цели и ключевые показатели деятельности (KPI)**

Построение стратегии компании должно осуществляться на основе анализа внешней и внутренней среды с применением техник SWOT, SNW и PEST анализа. Стратегические цели вырабатываются путем структуризации миссии компании с учетом стратегических позиций и интересов всех заинтересованных сторон.

Если миссия и видение выражают общие намерения и, как правило, не измеримы, то цели

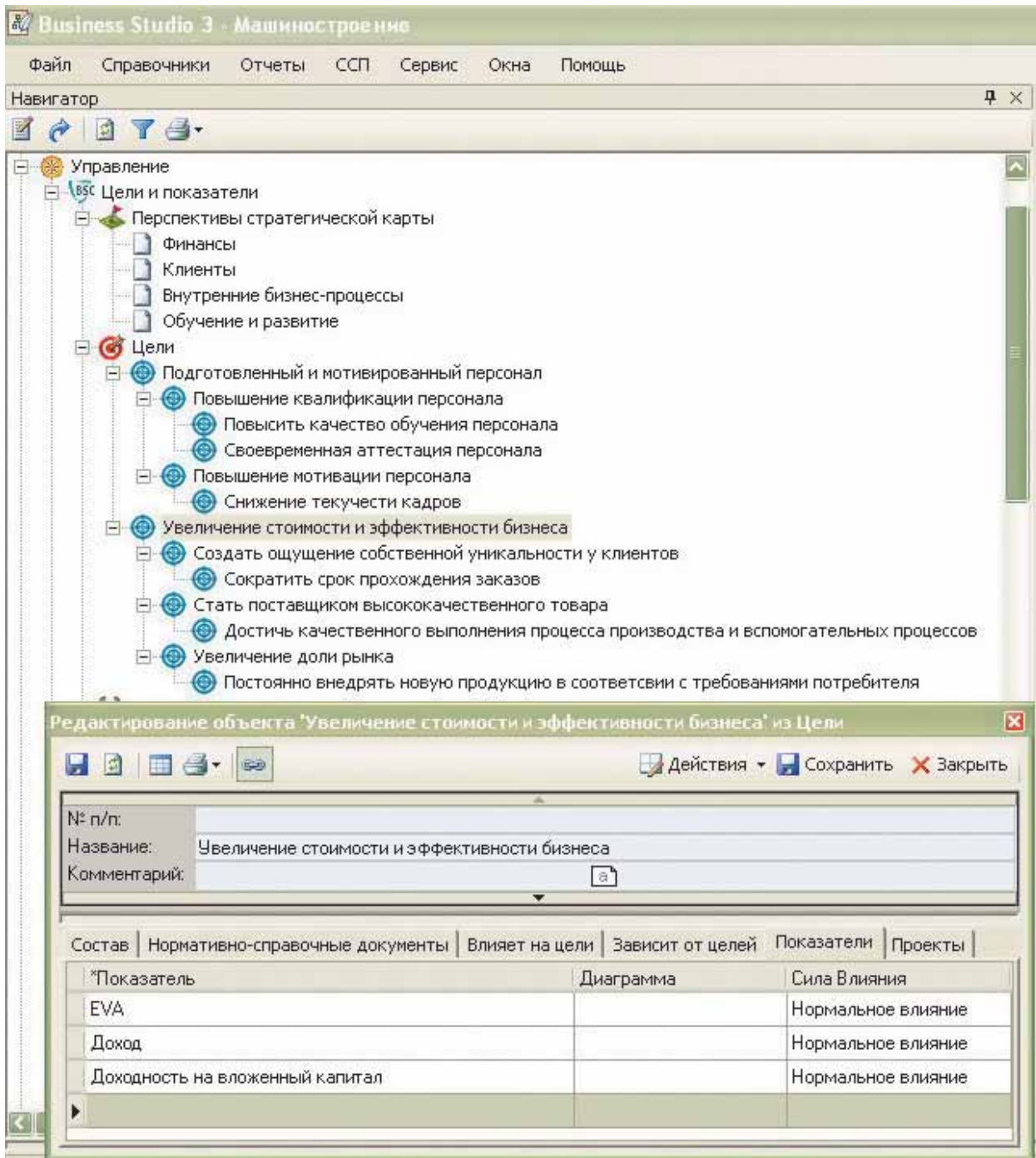


Рис. 2. Формирование дерева целей

должны быть конкретными и представленными в количественном выражении. Стратегические цели должны быть реальными, измеряемыми задачами, стоящими перед компанией в рамках выбранного направления развития. Цели являются своего рода обязательствами добиться определенных результатов в определенные сроки.

При построении системы стратегического управления необходимо декомпозировать (разбить, структурировать) стратегию компании на конкретные стратегические цели, детально отображающие различные стратегические аспекты. При интеграции индивидуальных целей могут быть установлены причинно-следственные связи между ними таким образом, чтобы полный набор целей отображал стратегию компании.

В результате, стратегические цели будут, с одной стороны, соответствовать миссии и видению компании, а с другой — развернуты по функциональным уровням организации и согласованы с индивидуальными и групповыми целями всех сотрудников. К сожалению, на многих отечественных предприятиях это далеко не так. Более того, неправильное формулирование миссии и целей приводит к тому, что, как заметил Питер Ф. Драйкер, люди тратят время и силы на тщательное выполнение действий, которые не нужно было предпринимать вообще.

Чтобы избежать возможных ошибок при постановке целей, мы рекомендуем формировать дерево целей, как показано на рис. 2. Каждой из целей должен соответствовать один или несколько показателей, по которым можно судить о достижении цели. Например, на рис. 2 цели «Увеличение стоимости и эффективности бизнеса» соответствуют три показателя: EVA (экономическая добавленная стоимость), Доход и Доходность на вложенный капитал. Дерево целей компании показывает чего должна достигнуть компания в целом (стратегические цели) и как стратегия будет реализовываться на операционном уровне (операционные цели или цели деятельности).

В системе Business Studio содержание бизнес-планов детализируется по периодам (кварталам, месяцам, неделям, дням) и выражается в виде плановых значений показателей. Показатели и их целевые значения (значения, которых планируется достичь), предоставляют менеджменту своевременные сигналы, основанные на отклонениях реального положения вещей от планового, то есть полученные фактические количественные результаты сравниваются с запланированными.

Итак, показатели — это измерители, показывающие степень достижения стратегических и оперативных целей. Однако это и средство

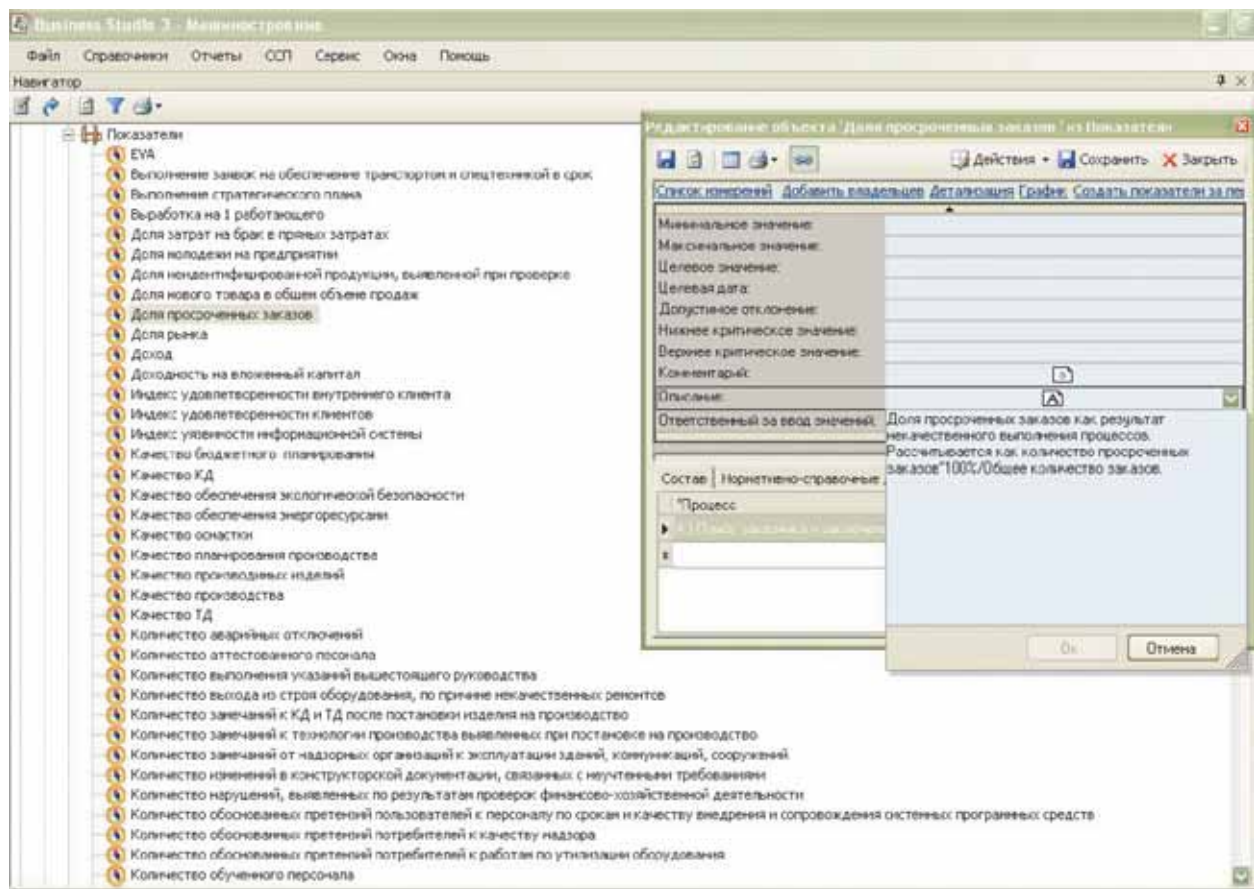


Рис. 3. Ключевые показатели деятельности (KPI) и их свойства

для оценки результативности и эффективности бизнес-процессов. Один и тот же показатель одновременно может служить как для мониторинга процесса, так и для оценки степени достижения цели. Консультантами «ФИНЭКС Качество» разработано более 80-ти показателей деятельности (KPI), по которым можно судить о результативности и эффективности системы менеджмента бизнеса. Фрагмент перечня показателей приведен на рисунке 3.

**СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ (BALANCED SCORECARD, BSC, ССП) — ЭТО СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ НА ОСНОВЕ ИЗМЕРЕНИЯ И ОЦЕНКИ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПО НАБОРУ ОПТИМАЛЬНО ПОДОБРАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ОТРАЖАЮЩИХ ВСЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ, КАК ФИНАНСОВЫЕ, ТАК И НЕФИНАНСОВЫЕ. НАЗВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТРАЖАЕТ ТО РАВНОВЕСИЕ, КОТОРОЕ СОХРАНЯЕТСЯ МЕЖДУ КРАТКОСРОЧНЫМИ И ДОЛГОСРОЧНЫМИ ЦЕЛЯМИ, ФИНАНСОВЫМИ И НЕФИНАНСОВЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ, ОСНОВНЫМИ И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫМИ ПАРАМЕТРАМИ, А ТАКЖЕ ВНЕШНИМИ И ВНУТРЕННИМИ ФАКТОРАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ОСНОВОПОЛОЖНИКАМИ ССП ЯВЛЯЮТСЯ РОБЕРТ КАПЛАН И ДЕЙВИД НОРТОН.**

Одной из важных задач при построении системы менеджмента бизнеса по IRIS является оценка результатов деятельности организации. К финансовым результатам, имеющим большое значение, прежде всего, для владельцев, акционеров и инвесторов, следует прибавить оценки еще трех классов показателей, а именно, показателей удовлетворенности клиентов, показателей результативности внутренних процессов в организации и показателей удовлетворенности собственных сотрудников. Все это нашло отражение в методике — Сбалансированная система показателей (ССП). Все разработанные показатели в рамках ССП принято группировать по следующим четырём перспективам (рис. 2): финансы; клиенты; внутренние процессы; обучение и развитие.

**3. Идентифицируйте процессы на основе их соответствия видению и целям (при этом должны быть учтены требования стандарта IRIS к составу процессов)**

В последней редакции стандарта IRIS версии 0.2 установлено требование, что предприятие должно выделить и описать 25 процессов. Некоторые из этих процессов являются частью других процессов, так, например, процесс «Стоимость жизненного цикла (LCC)» является частью процесса «Менеджмент затрат», который, в свою очередь, может являться частью процесса «Управление экономикой и финансами».

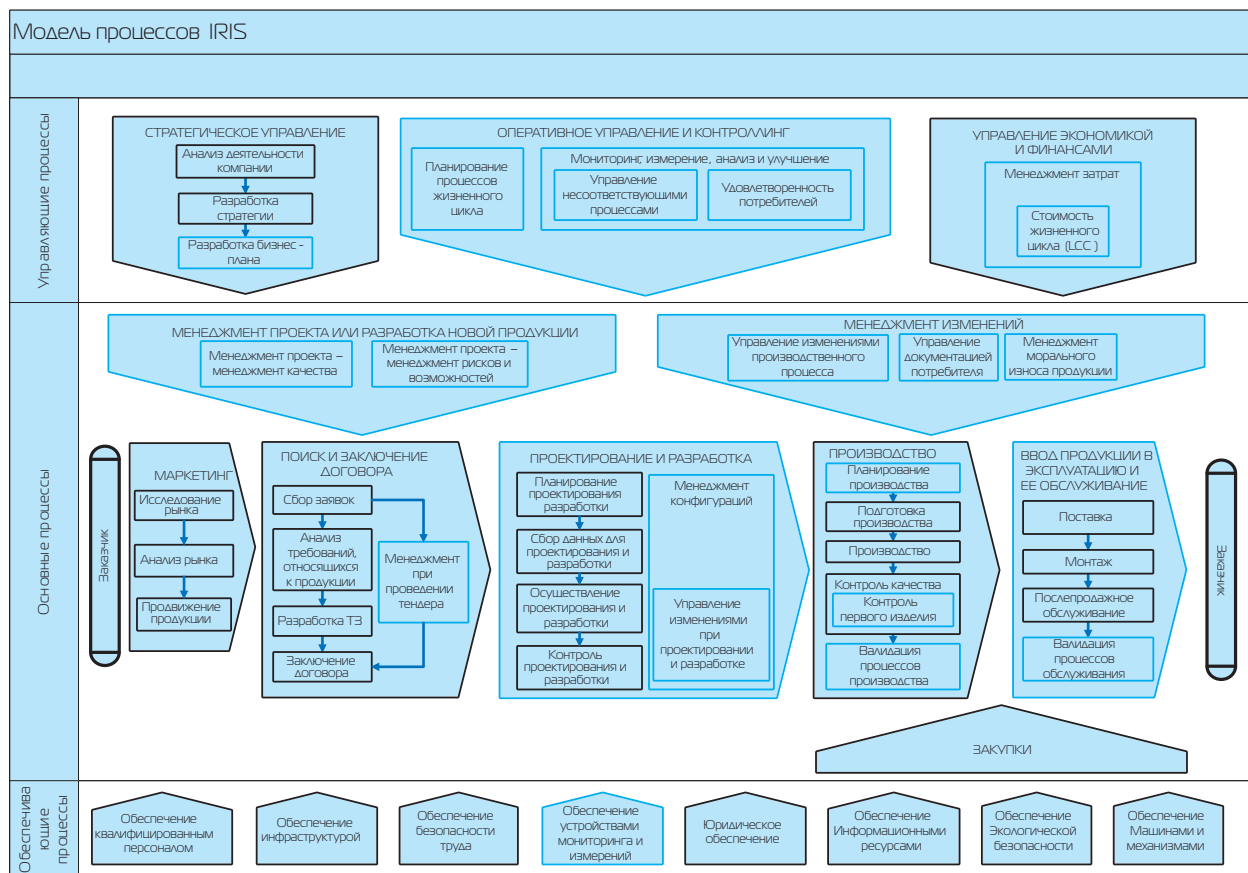


Рис. 4. Модель процессов, соответствующая требованиям стандарта IRIS

ми». Причем последний не является обязательным согласно требованиям IRIS, но для полной картины деятельности предприятия, мы считаем целесообразным его идентифицировать.

**4. Определите основные характеристики процессов**

Для каждого из процессов определяются основные параметры: Содержание деятельности и ее границы; Цель; Требования к срокам; Список субъектов, являющихся Владельцами, Исполнителями и Участниками процесса; Входы; Выходы (результаты); Показатели результативности и эффективности процесса, сопряженные с целями организации; Методы мониторинга и критерии достижения установленных целей.

Для пяти процессов (Менеджмент при проведении тендера, Проектирование и разработка, Процесс закупки, Менеджмент проекта и Менеджмент затрат) в соответствии с требованиями IRIS является обязательным установление KPI, для остальных процессов установление KPI является рекомендуемым. Мы считаем целесообразным установить KPI для всех процессов предприятия, чтобы повысить управляемость процессов и набрать большее количество баллов при прохождении сертификационного аудита.

**5. Определите взаимосвязи и взаимодействие процессов, постройте модель (систему) процессов**

Консультантами нашей компании разработана модель процессов, соответствующая требованиям стандарта IRIS (рис. 4). Процессы, выделенные на модели красным цветом, являются обязательными согласно требованиям IRIS. Мы считаем, что для наглядности и более полного видения деятельности предприятия целесообразно полностью показать на модели все процессы предприятия, поделив их на управляющие, основные и обеспечивающие.

**6. Разработайте документацию, регламентирующую процессы. Проведите обучение и добейтесь понимания процессов каждым сотрудником**

После формирования модели процессов необходимо переходить к регламентации каждого из процессов. Здесь возможны различные подходы. В системе Business Studio процессы можно описать с использованием наиболее популярных и удобных нотаций моделирования: IDEF0 (ICAM Definition), EPC (Event-Driven Process Chain), Поточковая диаграмма (Basic Flowchart), Диаграмма с распределением функций (Cross Functional Flowchart). На рис. 5 в качестве при-

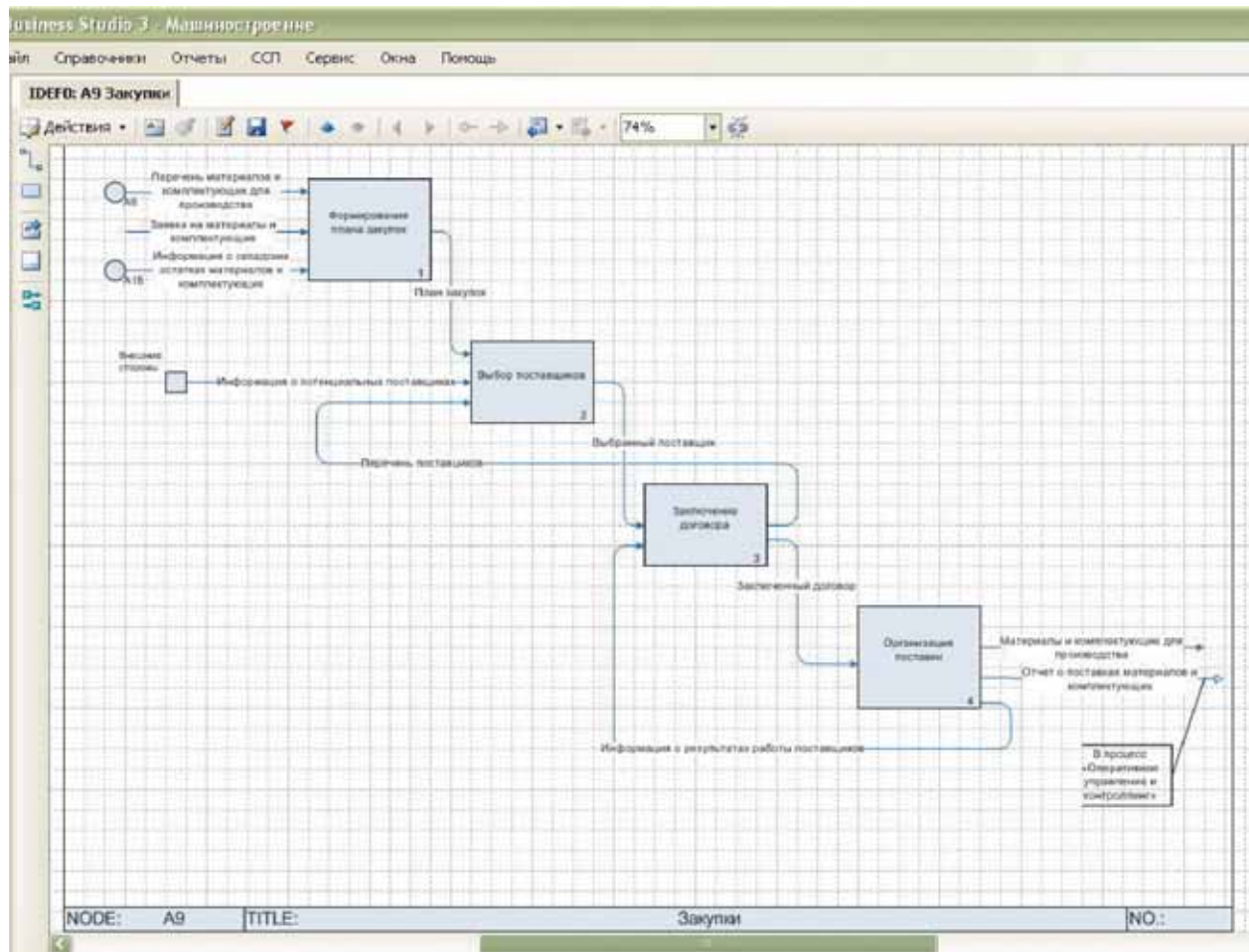


Рис. 5. IDEF0-диаграмма процесса закупок



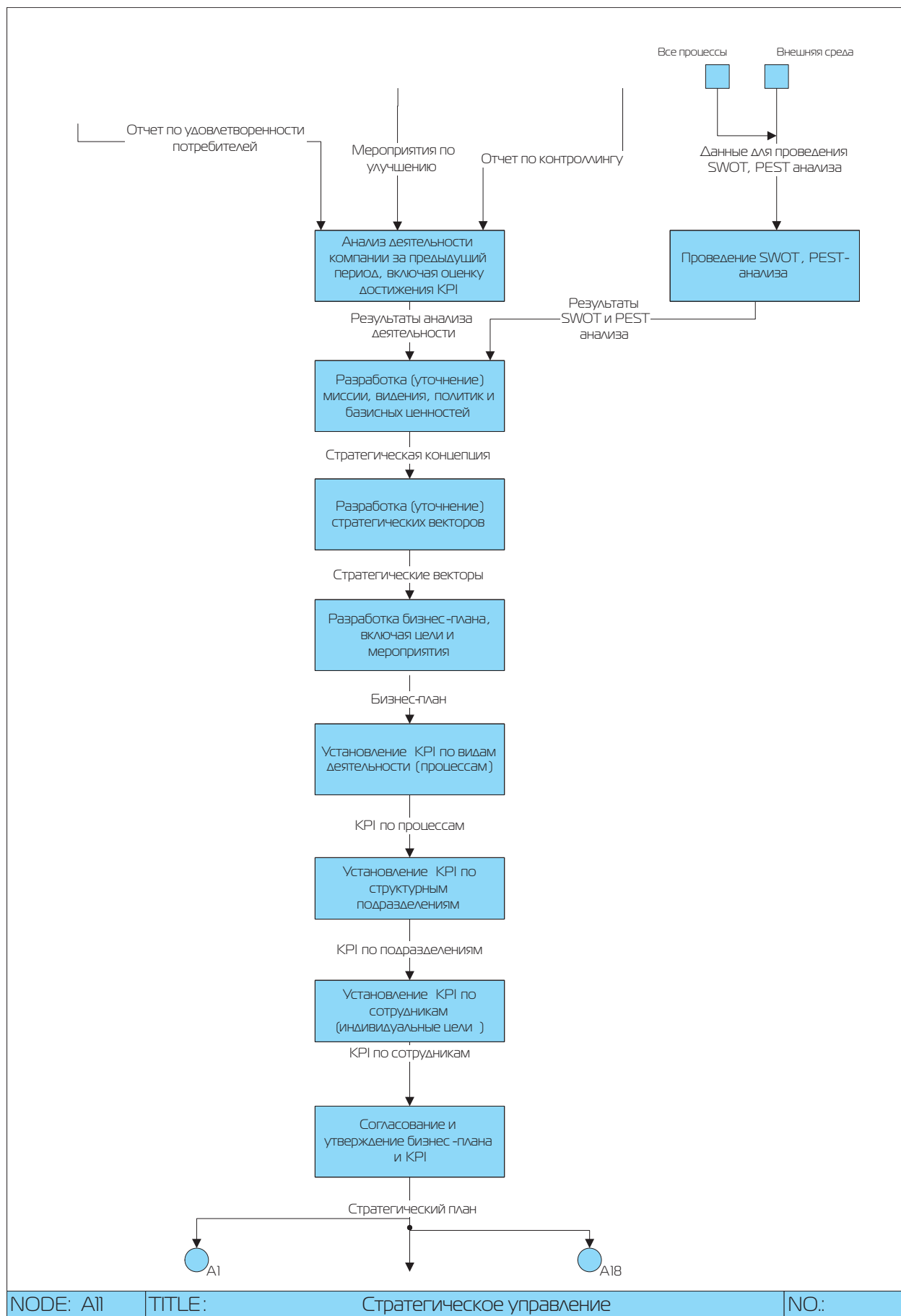


Рис. 6. Поточковая диаграмма процесса стратегического управления

мера приведен верхний уровень процесса закупок в виде диаграммы IDEF0. Аналогично процессу закупок, каждый из бизнес-процессов мы представляем в виде подпроцессов (основных функциональных блоков). Каждый из функциональных блоков декомпозируется далее с помощью потоковой диаграммы или диаграммы с распределением функций.

Нотации Basic Flowchart и Cross Functional Flowchart удобны для представления алгоритма (сценария) выполнения процесса и позволяют задать причинно-следственные связи и временную последовательность выполнения действий процесса. Пример процесса стратегического управления в формате Basic Flowchart приведен на рис. 6.

Заметим, что нерегламентированные процессы, которые каждый раз протекают «немного по-другому», имеют право на существование. Но, как правило, их ход зависит от настроения сотрудников и других субъективных факторов, что вряд ли позволяет получить желаемую эффективность. Поэтому достаточно простым способом улучшения параметров таких процессов является их графическое описание и регламентация.

**7. Установите управление процессами (на основе цикла PDCA)**

Для обеспечения заданной результативности и эффективности процесса им необходимо управлять. Управление процессом реализуется через цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) (рис.7),

известный также как цикл Эдвардса Деминга (хотя идею цикла впервые предложил Уолтер Шухарт еще в 1939 году).

На этапе планирования (Plan) владелец процесса устанавливает цели процесса и распределяет ресурсы так, чтобы обеспечить выполнение плановых показателей процесса (выраженных количественно) в соответствии с требованиями клиентов и целями организации. Do — это выполнение процесса. По ходу выполнения проводится мониторинг процессов и продукции, измеряются результаты по отношению к целям и требованиям к продукции. При возникновении отклонений владелец процесса и его сотрудники анализируют причины их возникновения (Check). на основе проведенного анализа владелец процесса выявляет причины отклонений и разрабатывает корректирующие мероприятия (Act), применение которых должно эти причины устранить и тем самым улучшить процесс. При этом владелец процесса не только планирует новые мероприятия, но и проверяет результативность мероприятий, выполненных ранее. Для проведения анализа процесса целесообразно использовать аналитические и статистические методы. В свою очередь, владелец процесса предоставляет руководителю предприятия информацию о ходе и результатах процесса, о причинах отклонений, разработанных и выполненных корректирующих мероприятиях. Анализ полученной информации позволяет сделать вывод о том, насколько результи-

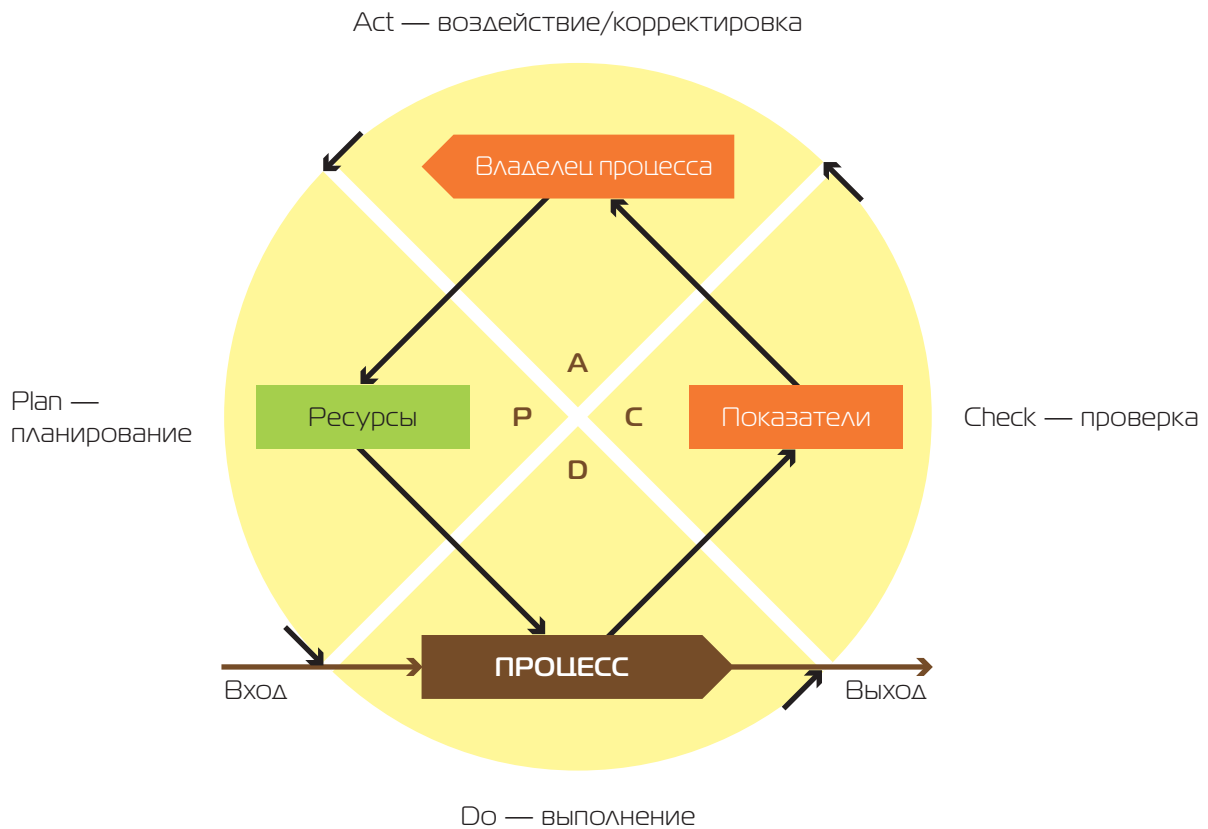


Рис. 7. Цикл управления процессом PDCA



Рис. 8. Контроль значений показателей

вен и эффективен процесс в достижении целей и приносит ли он добавленную ценность для клиентов и предприятия в целом.

**8. Запустите в действие систему управления предприятием на основе процессного подхода и KPI**

После того, как будет разработана и внедрена новая система управления, создайте механизм (включая методологию, методику и инструменты) и управляйте непрерывным улучшением процессов с учетом мотивационной составляющей.

Система управления предприятием на основе процессного подхода и KPI может быть развернута по уровням:

- сбалансированных показателей — для количественного измерения результативности и эффективности бизнес-процессов, результатов и сроков их достижения;
- стратегических и базовых задач — логически связанных мероприятий, направленных на достижение стратегических и базовых (оперативных) целей;
- целевых проектов (инвестиции, обучение и т.п.) — для обеспечения внедрения необходимых изменений.

Распределение проектов компании по целям создает ясность в понимании того, какой вклад вносит тот или иной проект в достижение стратегических и оперативных целей. Если проект или мероприятие не вносит существенного

вклада в достижение целей, то необходимость его реализации крайне сомнительна.

Стратегические цели и показатели деятельности (KPI) характеризуются высокой степенью актуальности для компании, и эта актуальность должна оцениваться как минимум ежегодно. При этом необходимо оценивать:

Пригодны ли выбранные показатели для оценки степени достижения выработанных целей?

■ Насколько прост расчет значений показателей?

■ Соответствуют ли фактические значения показателей процессам плановым?

■ Достигло ли структурное подразделение целевых значений показателей?

■ Достигнуты ли сотрудником индивидуальные целевые значения показателей?

■ Какой вклад вносит рассматриваемое структурное подразделение в достижение целей верхних уровней?

Оценка показателей проводится путем расчета их фактических значений на основе данных отчетного периода. Кроме того, необходимо проводить сравнения план-факт по значениям выработанных показателей с выяснением причин отклонений. Такой анализ сопровождается либо корректировкой целевого значения показателя, либо разработкой корректирующих мероприятий, направленных на достижение установленного ранее целевого значения.

Для контроля и оценки KPI (рис. 8), анализа несоответствий и причин их возникновения

удобно использовать «приборные панели», реализованные в системе Business Studio.

Что касается мотивации сотрудников, то здесь мы можем дать следующие рекомендации. Определите, за что Вы готовы платить деньги (иными словами, что представляет для Вас ценный результат бизнес-процесса), объясните сотруднику, какими показателями (KPI) будет измеряться результативность выполняемых им процессов, и сколько Вы готовы платить за их выполнение. После этого необходимость в 20% сотрудников, выполняющих одинаковую работу, может пропасть. Систему KPI удобно создавать в Business Studio, которая может сразу выдать перечень KPI сотрудника в его должностную инструкцию и затем осуществлять сбор их значений. Отметим также, что разработка стратегии и модели бизнес-процессов серьезно влияет на понимание каждым сотрудником своего места на предприятии.

## От чего зависит успех

Постараемся кратко резюмировать представленный выше алгоритм. На верхний уровень описания предприятия ставим миссию и видение, на основе которых создается модель, содержащая дерево целей, которые стоят перед компанией, с привязкой к иерархии процессов предприятия и ключевым показателям деятельности (KPI). Таким образом, процессы предприятия направлены на реализацию миссии и видения посредством достижения поставленных целей. Кроме того, на основе миссии и видения вырабатываются политики предприятия (в том числе, в области качества). Они определяют желаемые результаты и способствуют применению организацией своих ресурсов для достижения этих результатов. Политики должны создавать основу для установления и анализа целей предприятия (в том числе, в области качества).

Итак, мы получаем следующие цепочки понятий:

Миссия, Видение → Политики → Стратегические цели → Оперативные цели (в том числе, цели в области качества) → Цели, развернутые по функциональным уровням → Мероприятия по достижению целей.

■ Процесс → Подпроцесс → Процедура → Операция.

■ Ключевые показатели деятельности (KPI) предназначены как для оценки достижения стратегических и оперативных целей, так и для мониторинга процессов.

Схематично логика взаимосвязей всех этих понятий представлена на рисунке 2 в предыдущей нашей статье в журнале «Техника железных дорог», №2 (6) май 2009 года (стр. 67).

С целью успешного внедрения процессного подхода на основе KPI позволим себе дать несколько советов руководителям предприятий:

1. Для получения реального эффекта процессный подход лучше внедрять «сверху» (через принятие решения, осознание и лидерство руководства предприятия). С формальным внедрением, не дающим результатов, мы чаще всего сталкиваемся, применяя подход «снизу» (по инициативе службы информационных технологий «для внедрения информационной системы» или службы качества «для получения сертификата на соответствие ISO 9001»).

2. Для лучшего понимания процессного подхода необходимо провести обучение всего персонала, включая руководство. Многие заблуждаются, считая, что знают все необходимое для успешного управления предприятием (особенно это касается руководителей высшего звена). Необходимо изменить мышление сотрудников, сместить фокус на клиента, привить навыки командной работы.

3. Нельзя «поручать внедрение» процессного подхода какому-либо из подразделений предприятия (например, отделу развития или службе качества). Должны быть вовлечены все участники процессов предприятия (по сути, весь персонал)!

4. Система процессного управления должна быть согласована с уже существующими системами на предприятии (такими, как система стратегического управления и система мотивации). То есть на любом предприятии должна быть единая интегрированная система управления (а не так, как часто встречается: на предприятии «построена» система менеджмента качества, но стратегическое управление — отдельно, процессный подход — формально, мотивации — нет вообще).

5. Необходимо начинать с разработки стратегических целей компании, а уже затем, на их основе, переходить к определению целей процессов. Отсутствие четких ориентиров при определении показателей процессов приводит к тому, что выбирают наиболее легкие для достижения, часто формальные показатели, как правило, не имеющие никакого отношения ни к стратегии развития компании, ни к улучшению бизнеса.

6. Если Вы хотите после внедрения процессного подхода организовать на постоянной основе деятельность по улучшению процессов, то Вам необходимо выстроить систему мотивации, источником для которой будет служить экономический эффект от мероприятий по улучшению процессов.

Также нас часто спрашивают о том, как «наложить» процессы на существующую организационную структуру компании. Ведь идея процессного подхода в том, что успешное управление деятельностью предприятия должно быть реализовано посредством управления через процессы, а не через классические функциональные отделы. Значит ли это, что на предприятии теперь необходимо будет обязательно ломать сложившуюся организационную структуру? Совсем необязатель-

но! Чтобы избежать этого, необходимо установить принципы привязки процессов к существующей оргструктуре компании. Такой подход называют сегментированием, задача которого — функции, выполняемые в подразделениях, четко распределить по процессам. При выполнении сегментирования руководители структурных подразделений (владеющие ресурсами) фактически становятся еще и владельцами процессов, за ними закрепляется ответственность за результативность и эффективность процесса. Кроме этого, привязка процессов к функциональным подразделениям дает однозначное определение границ процессов и их взаимодействие в рамках системы процессов предприятия. Однако при таком подходе может возникнуть сложность локализации процессов в рамках функциональных границ структурных подразделений, поскольку существующая организационная структура, как правило, не совпадает с процессами деятельности. Выход здесь возможен в изменении границ структурных подразделений так, чтобы они совпадали с процессами и не «рывали» их. Фактически, это означает реорганизацию компании с ориентацией функциональной структуры на процессы, создающие добавленную ценность для клиентов.

## Заключение

В заключение приведем небольшой тест. Каким образом можно определить, внедрен ли в организации процессный подход? Такая организация должна обладать следующими характеристиками.

Во-первых, процессы названы и четко определены, отношения между процессами поняты в терминах границ, входов, выходов, начала и окончания, а также требований потребителей.

Во-вторых, в такой организации каждый служащий понимает, в каком процессе он работает, какие цели у этого процесса, какой вклад этот служащий вносит в достижение целей и тем самым в успех всей компании.

В-третьих, каждый процесс в организации, ориентированной на процессный подход, должен быть оснащен способами измерения его входов и выходов, позволяющими оценивать движение к цели процесса и компании.

В-четвертых, процесс-ориентированная организация должна иметь механизмы, позволяющие систематически повышать эффективность и результативность процессов с использованием методов решения проблем, постоянного улучшения и модернизации процессов.

И, наконец, управление бизнесом в такой компании осуществляют через управление ее процессами на основе KPI.

Познакомившись с теорией и практикой процессного управления, многие читатели могут задать справедливый вопрос: «Почему

предприятия, применяя устаревшие подходы в управлении и, естественно, не соответствующие требованиям IRIS, до сих пор находят сбыт своей продукции и успешно вели свой бизнес? Зачем тогда что-то менять в системе управления, например, всерьез внедрять процессный подход и другие требования IRIS?» Ответ достаточно прост: в России пока подавляющее большинство предприятий находится на одном — одинаково низком — уровне развития своих систем управления и прямые конкуренты, как правило, качественных отличий друг от друга в этом отношении не имеют. Теперь представьте, что ситуация будет развиваться по одному из следующих сценариев: на отечественный рынок выйдет предприятие с более эффективной системой управления, либо Вы начнете осваивать зарубежный рынок, где представлены компании, уже давно применяющие процессный подход и KPI в практике своей деятельности. Что тогда останется делать? Совершать революцию в управлении, надеясь на успех? Но, как показывает практика, революции не всегда заканчиваются тем, чем хотели бы их вдохновители... Поэтому мы рекомендуем эволюционный подход постепенного улучшения процессов. При этом лучше начать эволюционировать уже сегодня, чем пытаться совершить революцию завтра!

## Справка о компании:

Консалтинговая группа «ФИНЭКС» является одним из лидеров в оказании услуг по менеджменту качества, организационному и производственному консалтингу и входит в число крупнейших консультационных компаний России. Начиная с 2000 года, консультантами «ФИНЭКС» успешно реализовано более 100 проектов, в том числе на предприятиях транспортного машиностроения и металлургии. ЗАО «ФИНЭКС Качество», являясь членом НП «ОПЖТ» и имея соответствующие полномочия, предоставляет весь комплекс услуг по разработке и внедрению Системы менеджмента бизнеса на основе международного стандарта IRIS. ■