

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ И ПОДХОДЫ

Шилкина Альвина Тариеловна

канд. экон. наук, доцент кафедры управления качеством
Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарёва,
г.Саранск

В статье рассматриваются актуальные проблемы совершенствования деятельности организации и особенности реализации механизма постоянного улучшения системы менеджмента качества. Автор статьи предлагает модель процесса постоянного улучшения системы менеджмента качества, построенную с использованием методологии функционального моделирования IDEF 0, особый акцент при этом сделан на его декомпозицию, в результате которой определяется функциональный значимый блок контроля данного процесса. Подчеркивается важность реализации функции контроля в организации посредством корректирующих и предупреждающих действий.

Ключевые слова: постоянное улучшение деятельности организации, управление процессом постоянного улучшения, корректирующие и предупреждающие действия, система менеджмента качества

Вопросы совершенствования и управления производственными, административными и техническими процессами, обеспечения их непрерывности и стратегической направленности становятся все более актуальными в системе менеджмента качества и в целом в организации. Поиск путей совершенствования и направлений повышения результативности системы менеджмента качества производится на уровне всей организации. На этом же уровне планируются и мероприятия, которые затем уже реализуются на уровне процессов. В результате применения такой методологии действительно требуется улучшать некоторые процессы, но решающим является улучшение системы в целом. Отсюда можно сделать вывод о том, что и критерии, по которым оценивают улучшение, должны находиться на системном уровне, а не на уровне процессов.[3]

Процессы существуют в организации не изолированно, они взаимосвязаны и сильно влияют друг на друга. Неслучайно в стандартах ИСО серии 9000 принцип системного подхода к менеджменту предваряет принцип постоянного улучшения. Поэтому принятие решений о внесении изменений в существующие процессы с целью их улучшения тщательно анализируются с точки зрения влияния этих изменений на результативность системы в целом.

Постоянное улучшение – это повторяющаяся деятельность по увеличению способности объекта выполнять требования.

Целью постоянного улучшения деятельности организации является увеличение возможности повышения удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон.

На протяжении многого времени зарубежные и отечественные ученые (Дж. Джуран, Ф. Тейлор, Г. Форд, У. Э. Деминг, Дж. Харрингтон, Г. Робинс, Дж. Харрингтон, Л. Гелловей, Дж. Стивенсон, М. Коленсо, М. Хаммер, Дж. Чампи, Н. Д. Кондратьев, О. С. Виханский и др.) делали свои разработки, эксперименты и формировали тем самым единую методологию и, как следствие, концепцию постоянного улучшения и совершенствования управления, а также деятельности организации в целом. Но свое практическое применение и развитие данная концепция получила за счет обеспечения поддержки и адаптивности персонала в организации, т.к. многие направления совершенствования касались именно организации труда, улучшения его условий, стимулирования и др.[3]

Многие исследователи указывают на необходимость формирования и реализации концепции постоянного улучшения. Изучение различных подходов к понятию «постоянного улучшения» с позиции теории инноватики и концепции устойчивого организационного развития позволяет конкретизировать их экономическую сущность.

Реализация принципа всеобщего управления качеством «Постоянное улучшение» обеспечивает, прежде всего, постоянное повышение результативности системы.

Постоянное улучшение системы менеджмента качества в организации осуществляется в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9004–2010, в котором совершенствование деятельности организации осуществляется по двум направлениям: постоянное улучшение и проект прорыва.

Основными этапами процесса постоянного улучшения в ГОСТ Р ИСО 9004–2010 являются:

- установление причин улучшения;
- оценка результативности и эффективности существующих процессов;
- определение и анализ причин проблем;
- идентификация альтернативных решений;
- оценка последствий;
- внедрение и стандартизация новых решений;
- оценка результативности и эффективности процессов после завершения действий по улучшению.[3]

При этом входами процесса являются данные о результативности и эффективности процессов системы менеджмента качества, данные об удовлетворенности потребителей. Требованиями к входам являются измеримость и адекватность показателей результативности и эффективности процессов СМК; полнота и объективность представленных данных. Исполнителями процесса является служба качества. Регламентирующей документацией являются ДП «Внутренний аудит», ДП «Управление несоответствиями», ДП «Корректирующие действия», ДП «Предупреждающие действия». Используемыми записями являются: программа мероприятий

по содействию вовлечению работников о деятельности по улучшению; программа обучения персонала; приказ о формировании рабочих групп по улучшению процессов системы менеджмента качества. Результатом выхода являются улучшенные показатели процессов системы менеджмента качества. Требования к результатам процесса должны быть следующие: соответствие показателей процессов СМК предприятия современным требованиям потребителей и других заинтересованных сторон.[1]

Во многих организациях данный процесс не задокументирован и не идентифицирован соответствующей документированной процедурой, поэтому мы считаем целесообразным предложить проект процесса постоянного улучшения и установить его основные параметры и характеристики.

Для эффективной организации процесса постоянного улучшения деятельности предприятия целесообразно использовать методологию функционального моделирования IDEF0, которая позволяет в наглядной форме представить взаимодействие и взаимосвязь функций рассматриваемого процесса.

Родительской диаграммой является управление процессом постоянного улучшения системы менеджмента качества. Родительская диаграмма представлена на рисунке 1.

Входная стрелка управления процесса постоянного улучшения системы менеджмента качества определяет ту внешнюю информацию, которую преобразовывают моделируемая система. Входами данного процесса являются результаты анализа системы менеджмента качества (внутренние и внешние аудиты, политика и цели в области качества, результативность процессов жизненного цикла продукции).

Стрелка механизма в модели показывает, кто будет реализовывать деятельность, описанную названием блока. Субъектами данного процесса является отдел стандартизации и сертификации, включая представителей всех заинтересованных подразделений (например, служба технического директора, отдел кадров, служба коммерческого директора, служба техники и оборудования, служба директора по маркетингу, отдела главного технолога, службы производства и сбыта).

Стрелки управляющего воздействия характеризуют те правила, которыми должны руководствоваться исполнители при выполнении своих функций. При осуществлении управления процесса постоянного улучшения персонал всех структурных подразделений должен руководствоваться требованиями и рекомендациями ГОСТ ISO 9000, ГОСТ Р ИСО 9004–2010, стандартами предприятия, руководством по качеству, инструкциями.



Рисунок 1 –Родительская диаграмма управления процессом постоянного улучшения СМК

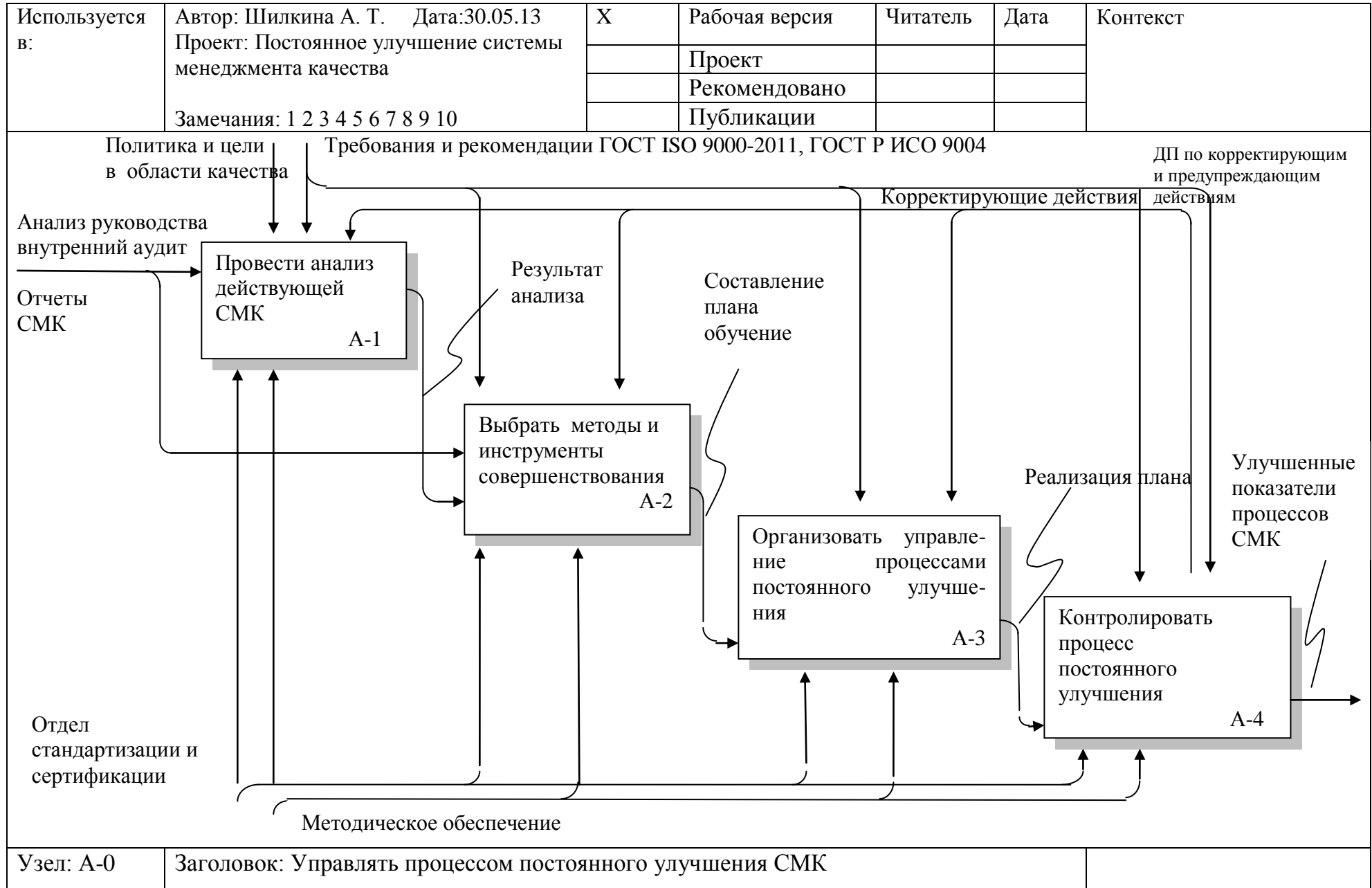


Рисунок 2 – Основные этапы процесса постоянного улучшения деятельности организации

Выходом данного процесса будет являться постоянное улучшение системы менеджмента качества.

В качестве основных этапов процесса постоянного улучшения деятельности в организации целесообразно выделить следующие (рисунок 2): проведение анализа действующей системы менеджмента качества (А1), выбор методов и инструментов совершенствования (А2), организация управления процессами постоянного улучшения (А3), контроль процесса постоянного улучшения (А4).

На первом этапе – проведение анализа действующей системы менеджмента качества – проводится комплексный анализ результатов функционирования системы менеджмента качества. Выявляются проблемные области, а также причины возникновения проблем.

На втором этапе проводится выбор методов и инструментов совершенствования. Ключевым является подсистема обучения, которая позволяет развивать способности команд к самостоятельному выявлению проблем и принятию решения.

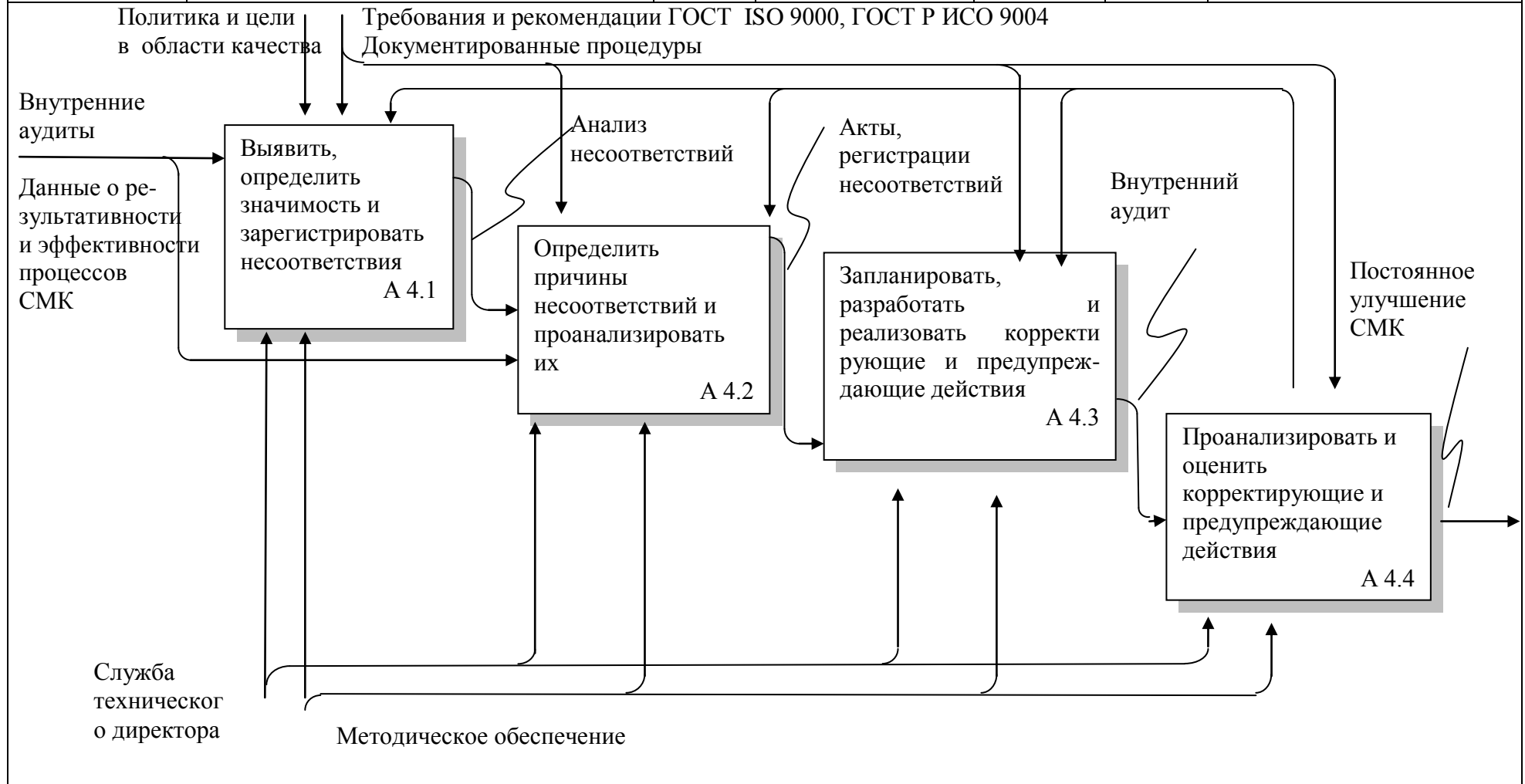
Третий этап – организация управления процессами постоянного улучшения. Также на этом этапе определяются цели и задачи кружков качества. Участие в командах должно быть управляемым процессом. Задача владельца процесса заключается в том, чтобы эффективно координировать деятельность команд и групп и их коллективную ответственность.

На четвертом этапе – контроль процесса постоянного улучшения – проводятся корректирующие и предупреждающие действия. Декомпозиция данного процесса предполагает выявление, определение значимости и регистрация несоответствия; определение причин несоответствия и их анализ; планирование, разработка и реализация корректирующих и предупреждающих действий; анализ и оценка корректирующих и предупреждающих действий (рисунок 3).

Разработка корректирующих и предупреждающих действий необычайно важна в процессе улучшения действующей системы менеджмента качества. Именно эти процедуры являются основой для улучшения СМК и повышают эффективность процессов в организации. В целом, корректирующие действия представляют собой действия, направленные на устранение причин появления некачественной продукции или оказания некачественных услуг и оценка эффективности этих действий. При работе в соответствии со стандартами ГОСТ Р ИСО серии 9000 эффективность любого корректирующего действия будет проверена и оценена в установленные сроки. Если принятое действие оказалось неэффективным, то будет выработано другое корректирующее действие, которое отражается в системе как продолжение имеющегося. [2]

В организациях предпринимаются корректирующие действия с целью выявления причин несоответствий и для предупреждения повторного их возникновения.

Используется в:	Автор: Шилкина А. Т. Дата: 30.05.13	X	Рабочая версия	Читатель	Дата	Контекст
	Проект: Постоянное улучшение системы менеджмента качества		Проект			
	Замечания: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Рекомендовано			
			Публикации			



Узел: А-4	Заголовок: Контролировать процесс постоянного улучшения
-----------	---

Рисунок 3 – Декомпозиция процесса А4

Отделом стандартизации и сертификации разрабатываются документированные процедуры ДП «Корректирующие действия» для определения требований к:

- анализу несоответствий (включая жалобы потребителей);
- устранению причин несоответствий;
- оцениванию необходимости действий, чтобы избежать повторения несоответствий;
- определению и осуществлению необходимых действий;
- записям результатов предпринятых действий;
- анализу предпринятых корректирующих действий.

Процесс управления корректирующими действиями включает три этапа:

I этап – планирование деятельности по управлению корректирующими действиями;

II этап – реализация плана;

III этап – проверка выполнения плана и проведение корректировки в случае необходимости.

На I этапе осуществляется выбор действий и решений, необходимых для создания условий, в которых любые действия, предпринимаемые для предотвращения возникновения несоответствий, были бы управляемы, а также распределение прав, полномочий и ресурсов среди исполнителей, занятых выполнением работ по данной процедуре.

II этап процесса управления корректирующими действиями осуществляется в соответствии с блок-схемой (рисунок 4).

На этапе проверки выполнения плана осуществляется анализ его результативности. В случае, когда запланированный результат не достигнут, процесс управления корректирующими действиями повторяется с установления причин несоответствия.

Записи результатов предпринятых корректирующих действий должны вестись и поддерживаться в рабочем состоянии в соответствии с документированной процедурой ДП «Управление записями».

Многие предприятия из соображений здравого смысла проводят корректирующие действия. Но только небольшая часть из них работает с потенциальными несоответствиями. Стандарт ГОСТ Р ИСО 9000 п. 8.5.3 «Предупреждающие действия» предлагает предотвратить проблему еще до ее появления (рисунок 5). [2]

Как известно, проблемы не возникают в одночасье, отклонения от правил работы начинаются постепенно, и на начальной стадии появление некачественной продукции можно избежать.

При проведении внутренних аудитов, анализа со стороны руководства, при опросе потребителей выявляются потенциальные несоответствия, устранение которых дает значительную экономию ресурсов. Эти несоответствия фиксируются в документе «Предупреждающие действия» и дальнейшая работа такая же, как с документом «Корректирующие действия».

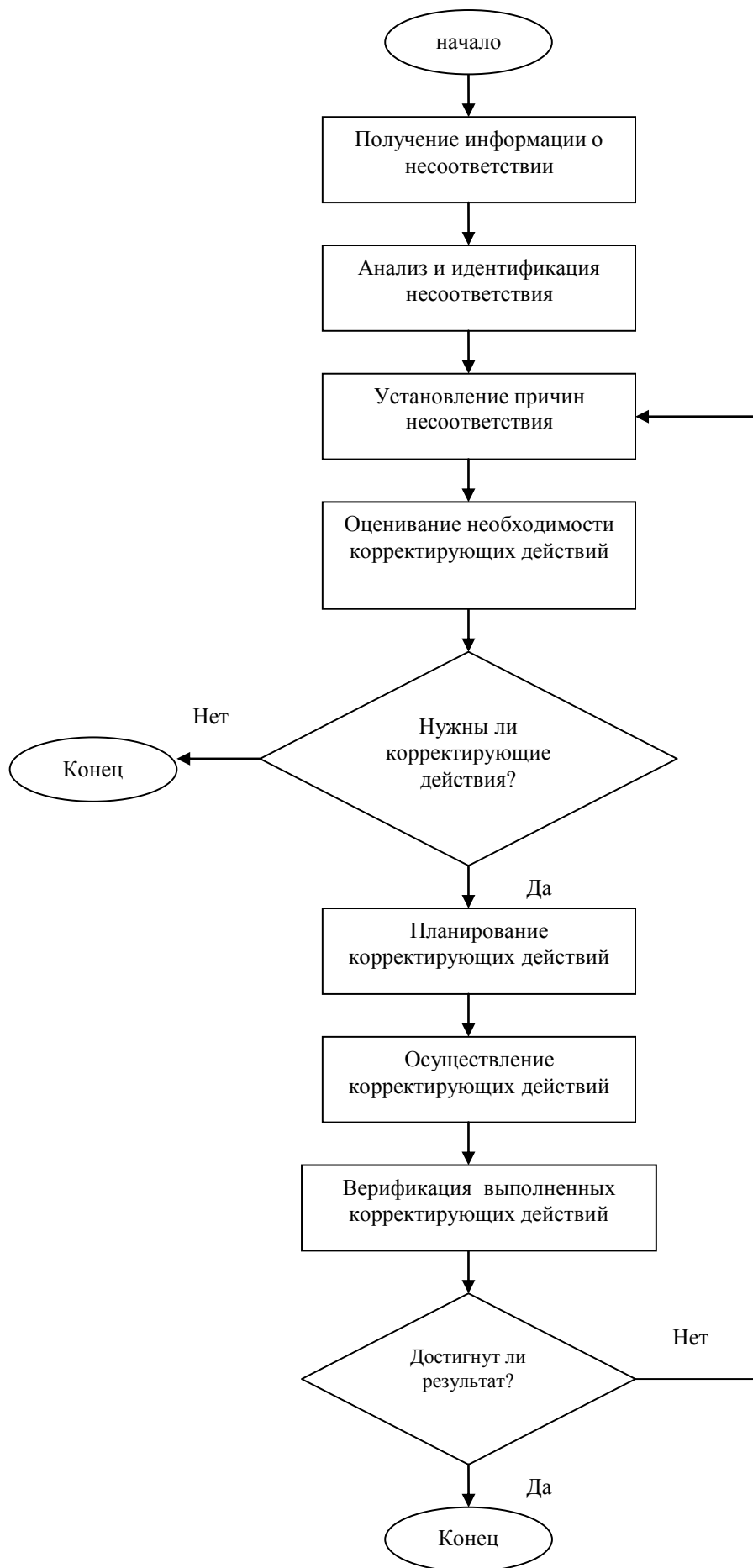


Рисунок 4 – Блок-схема процесса управления корректирующими действиями

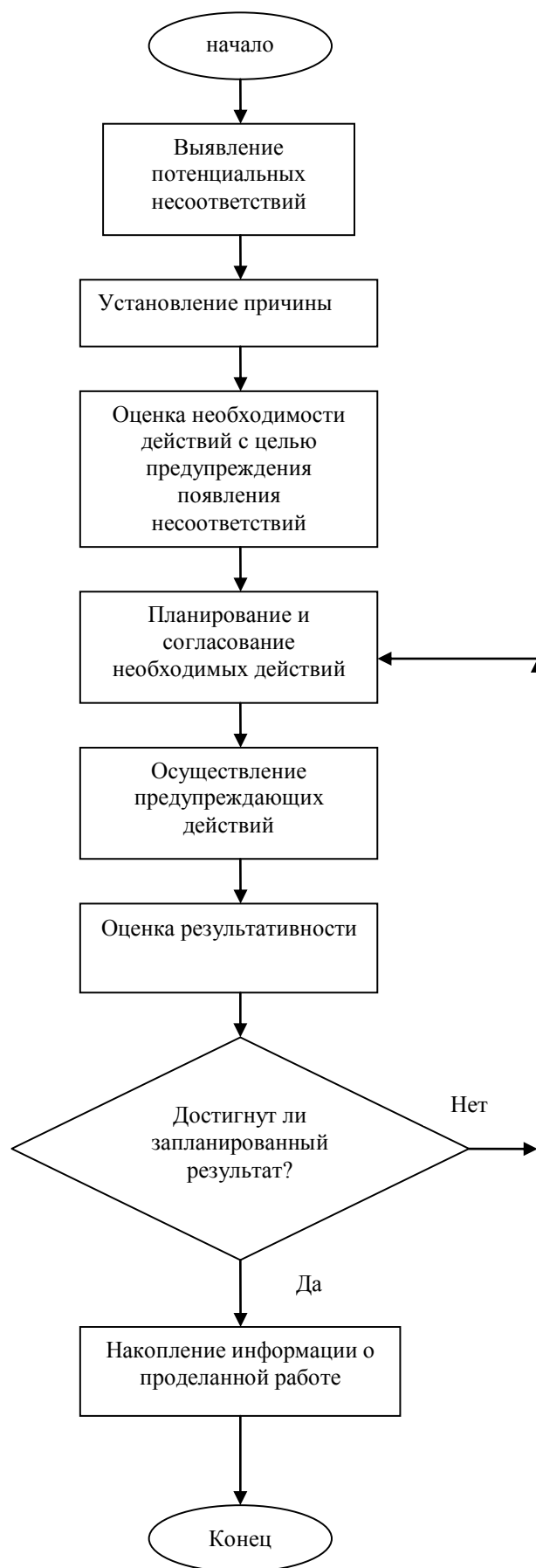


Рисунок 5 – Блок–схема процесса управления предупреждающими действиями

Работа с несоответствиями приносит дополнительные выгоды, как организации, так и потребителю. А именно: улучшение качества, уменьшение количества жалоб и рекламаций, повышение прибыльности и, возможно, увеличение доли рынка.

В организациях должны быть определены действия с целью устранения причин потенциальных несоответствий для предупреждения их появления.

Разрабатывается документированная процедура для определения требований к:

- установлению потенциальных несоответствий и их причин;
- оцениванию необходимости действий с целью предупреждения появления несоответствий;
- определению и осуществлению необходимых действий;
- записям результатов предпринятых действий;
- анализу предпринятых предупреждающих действий.

На предприятии предупреждающие действия необходимо планировать и осуществлять представителем руководства по качеству совместно с подразделениями предприятия с целью предупреждения возможных сбоев в работе оборудования, поддержания на запланированном уровне показателей процессов производства продукции, а также обеспечения удовлетворенности потребителей.

Данные для планирования предупреждающих действий должны поступать представителю руководства: из производственного цеха; от работников; от руководства. Деятельность по управлению предупреждающими действиями можно представить наглядно в виде блок–схемы, представленной на рисунке 5.

Оценку результативности и эффективности предупреждающих действий осуществляет представитель руководства по качеству (начальник отдела сертификации и стандартизации) совместно с подразделениями предприятия (служба технического директора, служба техники и оборудования, служба коммерческого директора, отдел маркетинга, отдел главного технолога, отдел производства и сбыта, отдел кадров). Представитель руководства по качеству собирает и анализирует результаты выполненных работ по предупреждающим действиям. Записи по предупреждающим действиям должны вестись и поддерживаться в рабочем состоянии в соответствии с требованиями документированной процедуры ДП «Управление записями».

Итак, разработка корректирующих и предупреждающих действий необычайно важна в процессе улучшения действующей системы менеджмента качества. Именно эти процедуры являются основой для улучшения СМК и повышают эффективность процессов в организации. Именно эти процедуры являются основой для улучшения СМК и повышают эффективность процессов в организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. ГОСТ ISO 9001-2011. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА. ТРЕБОВАНИЯ. – ВВЕД. 2013–01–01. – М. : ГОССТАНДАРТ РОССИИ : ИЗД-ВО СТАНДАРТОВ, 2012. – 36 С.

2. ЕФИМОВ В. В. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ: УЧЕБ. ПОСОБИЕ / В. В. ЕФИМОВ. – УЛЬЯНОВСК: УЛГТУ, 2008. – 236 С.

3. ШИЛКИНА А. Т. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: ДИС. КАНД. ЭКОН. НАУК / А. Т. ШИЛКИНА. – САРАНСК, 2009. – 160 С.

MANAGEMENT OF CONTINUOUS IMPROVEMENT FOR ORGANIZATION: ESSENCE AND APPROACHES

The article deals with current problems of improving the organization and features of the mechanism for continuous improvement of quality management system. The author proposes a model of a process of continuous improvement of the quality management system, built using the methodology for functional simulation IDEF 0, with special emphasis placed on its decomposition, which resulted in significant functional unit is determined by control of the process. Emphasizes the importance of the implementation of control functions in the organization through corrective and preventive actions.

Keywords: continuous improvement of the organization, the management process of constant improvement, corrective action and preventive action, quality management system

