

ПОСТОЯННОЕ УЛУЧШЕНИЕ ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ: ПОДХОДЫ, МЕТОДЫ, ПРИНЦИПЫ

Шилкина Альвина Гариеловна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры управления качеством,

E-mail: alvina_2007@list.ru

Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва,

г.Саранск

Адаксина Екатерина Дмитриевна,

студентка 4 курса экономического факультета,

E-mail: amfitamir@rambler.ru

Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва,

г. Саранск

В статье проведен анализ существующих в научной литературе подходов к постоянному улучшению и определены два основных направления, таких как реинжиниринг и кайдзен, а также моделей и концепций постоянного улучшения, предложенных Демингом, Голдраттом, Стюартом и Масааки Имаи. Целью научной статьи является приращение научного знания в области постоянного улучшения процессов организации и формирование собственной позиции относительно построения оптимальной модели реализации концепции постоянного улучшения, основанной на процессном подходе

Ключевые слова: постоянное улучшение, Цикл Деминга (PDCA), совершенствование процессов, кайдзен, реинжиниринг, организационное развитие

Концепция усилий на совершенствование бизнес-процессов проникла в самые отдаленные уголки организаций. Работа по улучшению бизнес-процессов начинается с концентрации внимания на определении, понимании и улучшении мероприятий, протекающих в рамках основных процессов. Улучшение бизнес-процессов в целом приводит к снижению затрат, длительности цикла и уровня ошибок.

Улучшение – это методология, разработанная для проведения пошаговых усовершенствований административных и вспомогательных процессов [10, с. 30].

Концепция улучшения бизнес-процессов основывается на двух подходах:

- 1) «Прорывной» подход – реинжиниринг.
- 2) Постоянное улучшение процессов – кайдзен [10].

По определению М. Хаммера реинжиниринг процесса – фундаментальное переосмысление и радикальная реконструкция бизнес-процессов компаний, имеющее целью резкое увеличение показателей их деятельности, таких как затраты, качество и скорость. Его также часто называют инновацией процесса, поскольку его успех в основном основывается на инновациях и творческих способностях команды по улучшению процесса.

Кайдзен понимается как непрерывный процесс совершенствования, в который вовлечены все – высшие менеджеры, менеджеры среднего звена и рабочие [3].

Масааки Имаи в своей книге «Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний» рассматривает кайдзен как стратегию «зонтик», объединяющую многие известные методы оптимизации производства и повышения эффективности (Таблица 1) [3, с. 22].

Т а б л и ц а 1

Основные элементы кайдзен-стратегии

Концепция Методы	Методы оптимизации производства	Методы повышения эффективности
КАЙДЖЕН	Ориентация на потребителя	Канбан
	TQC (всеобщий контроль качества)	Повышение качества
	Работизация	Точно вовремя
	Кружки контроля качества	Нуль дефектов
	Система предложений	Работа малых групп
	Автоматизация	Отношения сотрудничества между менеджерами и рабочими
	Дисциплина на рабочем месте	Повышение производительности
	TPM (всеобщий уход за оборудованием)	Разработка новой продукции

При всех различиях этих систем, их объединяет одно – они ориентированы на постоянное повышение результативности и эффективности процессов, той основы, на которой базируются цели улучшения. П. Друкер определяет следующие цели улучшения процессов и бизнеса в целом:

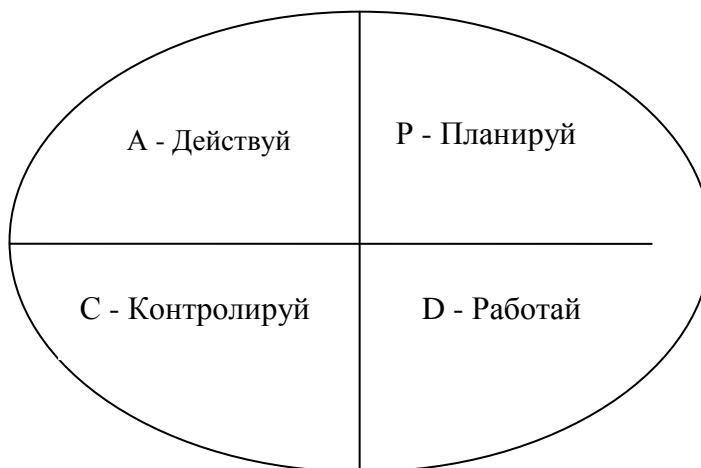
- 1) настоящий бизнес следует делать эффективным;
- 2) потенциальные возможности бизнеса должны быть выявлены и реализованы;
- 3) определение потенциальных возможностей и эффективности иного бизнеса, который будет существовать в ином будущем.

Эти цели пересекаются и требуют единой стратегии в отношении различных по своему содержанию процессов улучшения. Менеджмент должен установить четкие цели для каждого субъекта процесса постоянного улучшения и иметь план развертывания стратегий, который должен доводиться до низших уровней управления изменениями.

Целью внедрения системы постоянного улучшения в организации является повышение эффективности деятельности и конкурентоспособности компании за счет повышения производительности, эффективности и адаптивности ее бизнес-процессов.

В настоящее время учеными разрабатывается огромное количество различных моделей постоянного улучшения.

В научной литературе наиболее широко представлен цикл улучшения деятельности PDCA, методология которого разработана Э. Демингом (Рисунок 1).



Р и с у н о к 1 – Цикл Деминга PDCA

В Таблице 2 представлены основные элементы моделей улучшения PDCA, ВНИИС и DMAIC, основанные на цикле Деминга.

Т а б л и ц а 2

Модели постоянного улучшения, основанные на концепции Деминга

PDCA	В.Н.И.И.С.	DMAIC
Планируй Делай Проверь Воздействуй	Выявите проблему Найдите решение Исполните запланированное Исследуйте результат Стандартизируйте обновленный процесс	Определение Измерение Анализ Совершенствование Контроль

Особую роль в процессе непрерывного улучшения играет концепция обучающейся организации – организации, которая обладает навыками создания, приобретения и передачи знаний, а также модификации своего поведения, отражающей новые знания и идеи [7, с. 102].

Из определения вытекает, что в обучающейся организации важно использовать системы управления знаниями. В этой связи стоит отметить

интенсивное развитие в последнее время таких направлений менеджмента, как управление знаниями и управление компетенциями.

П. Сендж в своем труде по обучающимся организациям «Пятая дисциплина» предлагает ряд признаков, которые позволяют идентифицировать такую организацию:

- 1) личное мастерство;
- 2) единство взглядов;
- 3) обучение команд;
- 4) ментальные модели;
- 5) пятая дисциплина.

Дж. Стюарт считает, что концепция обучающейся организации представляет собой конечную формулировку организационного развития.

Противоположностью обучающейся организации является традиционная организация. Она сформировалась с появлением фабрично-заводского производства, когда заинтересованные лица ощутили необходимость управленческого регулирования разросшейся организации. Внешняя среда объективно способствовала формированию линейно-функциональной структуры таких объединений. В целом, можно сказать, что обозначилась строго спланированная структура, в которой каждый исполнитель действовал по данной ему инструкции, методично соблюдал все данные ему указания, не проявлял активности и инициативы и не взаимодействовал с другими участниками процесса [5]. Сопоставительный анализ традиционной и обучающейся организаций представлен в Таблице 3.

Т а б л и ц а 3

Сравнительный анализ традиционной и обучающейся организации

Критерии сравнения	Традиционная организация	Обучающаяся организация
Организационная структура	Линейная, линейно-функциональная	Матричная, проектная
Статус работника	Определен и закреплён должностью работника	Соответствует знаниям, умениям, навыкам, накопленным профессиональным компетенциям
Принцип принятия решений	Управление по инструкции	Решения зависят от каждой конкретной ситуации
Полномочия работника	Ограничены правилами и условиями	Возможность проявления инициативы и самостоятельных решений вопросов
Отношение к конфликтам	Отрицательное	Допускаются дискуссии, споры
Взаимодействие работников между собой	Отсутствует или сведено к минимуму	Акцент на постоянное всеобщее взаимодействие, обмен сведениями, мнениями
Отношение к информации	Информационная закрытость, недоступность	Информация доступна, коммуникации приветствуются и поощряются

Необходимым в настоящей статье считаем рассмотреть системный подход к непрерывному улучшению – теорию ограничений Голдратта, в основе которой лежит нахождение и управление ключевым ограничением системы, которое предопределяет успех и эффективность всей системы в целом. Теория ограничений систем (ТОС) – это набор инструментов, правил, методик решения проблем. ТОС рассматривает организацию как целостную систему, в которой есть элементы, определяющие ее конечные возможности. Эти элементы называются ограничениями. ТОС исходит из того, что в каждый конкретный момент в системе есть одно ограничение. Его можно сравнить с самым слабым звеном в цепи, определяющим производительность этого звена и тем самым – результативность всей системы [1, с. 25].

Процессный подход к постоянному улучшению может быть представлен моделью зрелости процессов СММ. Атрибуты процессов дают качественное описание, связывающее атрибут с уровнем зрелости процесса [2, с. 48].

Данная модель предназначена для организации эффективного управления процессами. СММ определяет необходимые действия, которые указывают, что надо сделать для достижения требуемого качества процессов. СММ также содержит способы контроля за правильностью выполнения ключевых действий и методы их корректировки.

СММ позволяет также точно оценить процесс и на этой основе сравнить производительность различных компаний. В СММ включен набор критериев для определения зрелости процессов. Эти критерии используются крупными заказчиками и заинтересованными сторонами для оценки риска при заключении контрактов.

В числе инструментов совершенствования особую роль выполняют организационные методы. Это методы создания групп и команд, без которых в настоящее время немыслима система постоянного улучшения в организации.

Значение команд как инструментов управления во многом определяется тем, что они способствуют большему вовлечению сотрудников в процесс труда, наделению их дополнительными властными полномочиями и возможностью стандартизировать, улучшать, решать проблемы и внедрять инновации в свою работу.

Японский менеджмент совместными усилиями вовлекает своих работников в кайдзен через систему предложений. В большинстве японских компаний система контроля качества и система подачи предложений согласованы между собой. Особенностью японского менеджмента является то, что он способствует подачи рядовыми сотрудниками огромного количества предложений и не жалеет времени и сил на их рассмотрение. Высшие руководители стремятся выразить рабочим и служащим признательность и благодарность за их усилия по совершенствованию, стараясь, чтобы их работа не осталась незамеченной. Подавая предложения, сотрудники получают возможность участвовать в улучшении на рабочем месте, тем самым, играя важную роль в установлении более высоких стандартов [3, с. 49].

Таким образом, рассмотрев и систематизировав основные положения вышеизложенных концепций, мы разработали авторский подход к постоянному улучшению в виде модели реализации системы постоянного улучшения на основе процессного подхода (Рисунок 2).



Р и с у н о к 2 – Модель реализации концепции постоянного улучшения на основе процессного подхода

Можно сказать, что данная модель не просто концентрация лучших практик, она рассматривается как самостоятельная методология, имеющая собственные принципы, к которым относятся:

- 1) Разносторонность – внедрение по всем направлениям деятельности организации, начиная от управления проектами и заканчивая корпоративной культурой.
- 2) Стандартизация – разработка и регулярное обновление внутренних стандартов организации.

3) Интегрирование – взаимодействие различных подразделений (групп) в рамках общих проектов и достижение синергии между ними.

4) Саморазвитие – улучшение организацией самой себя.

Таким образом, предложенные нами актуальные концепции постоянного улучшения являются важными инструментами оптимизации бизнес-процессов, которые, несомненно, должны входить в общую систему совершенствования деятельности современных организаций.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. ДЕТМЕР У. ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ ГОЛДРАТТА: СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К НЕПРЕРЫВНОМУ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ / У. ДЕТМЕР: ПЕР. С АНГЛ. – 4-Е ИЗД. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2012. – 443 с.

2. ЛАПШИН В. С. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ: УЧЕБ. ПОСОБИЕ / В. С. ЛАПШИН. – САРАНСК: ИЗД-ВО МОРДОВ. УН-ТА, 2015. – 385 с.

3. МАСААКИ И. КАЙДЗЕН. КЛЮЧ К УСПЕХУ ЯПОНСКИХ КОМПАНИЙ / И. МАСААКИ – М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004. – 270 с.

4. СЕНДЖ П. ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА: ИСКУССТВО И ПРАКТИКА САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ / П. СЕНДЖ. – М.: ОЛИМ-БИЗНЕС, 2003. – 384 с.

5. СКВОРЦОВА В.С. КОНЦЕПЦИЯ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ ПРИМЕНЕНИЕ В ПРАКТИКЕ МЕНЕДЖМЕНТА. ЗАГЛ. С ЭКРАНА – РЕЖИМ ДОСТУПА: [HTTP://EКОНОМИКА.SNAУКА.RU/2014/03/3844](http://economy.sauka.ru/2014/03/3844)

6. СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО №8 (2015): МЕЖД. ЖУРН. ДЛЯ ПРОФ. СТАНДАРТИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ / ИЗД-ВО «РИО СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО» - М., 2015. – 92 с.

7. СТЮАРТ ДЖ. ТРЕНИНГ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ / ДЖ. СТЮАРТ. – СПБ.: ПИТЕР, 2001. – 256 с.

8. СУХОРУЧЕНКО А. В ОДНОМ НАПРАВЛЕНИИ: КУРС НА НЕПРЕРЫВНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ. ЗАГЛ. С ЭКРАНА – РЕЖИМ ДОСТУПА: [HTTP://WWW.UP-PRO.RU/LIBRARY/PRODUCTION_MANAGEMENT/KAIZEN/KURS-SOVERSHENSTVOVANIE.HTML](http://www.up-pro.ru/library/production_management/kaizen/kurs-sovershenstvovanie.html)

9. ХАММЕР М. РЕИНЖИНИРИНГ КОРПОРАЦИИ: МАНИФЕСТ РЕВОЛЮЦИИ В БИЗНЕСЕ / М. ХАММЕР – ПЕР. С АНГЛ. / М. ХАММЕР, ДЖ. ЧАМПИ. – М.: МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР, 2011. – 288 с.

10. ХАРРИНГТОН ДЖ. ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ, АНАЛИЗ, УПРАВЛЕНИЕ, ОПТИМИЗАЦИЯ / ДЖ. ХАРРИНГТОН, К. С. ЭССЕЛИНГ. – СПБ. : БМИКРО, 2002. – 246 с.

THE CONTINUOUS IMPROVEMENT PROCESSES OF THE ORGANIZATION: APPROACHES, METHODS, PRINCIPLES

Shilkina A.T.,

PhD, Assistant Professor of Chair of Quality Management

E-mail: alvina_2007@list.ru

Ogarev Mordovia State University

Saransk

Adaksina E.D.,
4th year student of the Faculty of Economics
E-mail: amfitamir@rambler.ru
Ogarev Mordovia State University
Saransk

The article analyzes the existing scientific literature approaches to continuous improvement, and identified two main areas such as reengineering and kaizen, as well as models and concepts of continuous improvement proposed by Deming, Goldratt, Stewart et al. The aim of the scientific article is an increment of scientific knowledge in the area of continuous improvement processes of the organization and formation of its own position with respect to an optimal model of continuous improvement, based on the process approach

Keywords: continuous improvement, Deming cycle (PDCA), improvement of processes, kaizen, reengineering, organizational development