

Список информационных источников

1.Теппинг Д., Данн Э. Бережливый офис: – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. - 322с.

2.Фабрицио Т., Тэппинг Д. 5S для офиса: как организовать эффективное рабочее место / Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. – 214 с.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

Белоусов А.М.

Томский политехнический университет, г. Томск

В системе менеджмента качества рассматриваются все процессы, начиная с маркетингового исследования и до процессов завершения жизненного цикла продукции, т.е. использования продукции по назначению (эксплуатация, потребление и утилизация).

Любой процесс, описывается на основе его графического представления в виде блок-схемы, показанный на рисунке 1, называемого элементарной единицей представления информации. Из рисунка видно, что «вход» при наличии «управления» преобразуется в «выход» с помощью «механизма» (исполнителя).

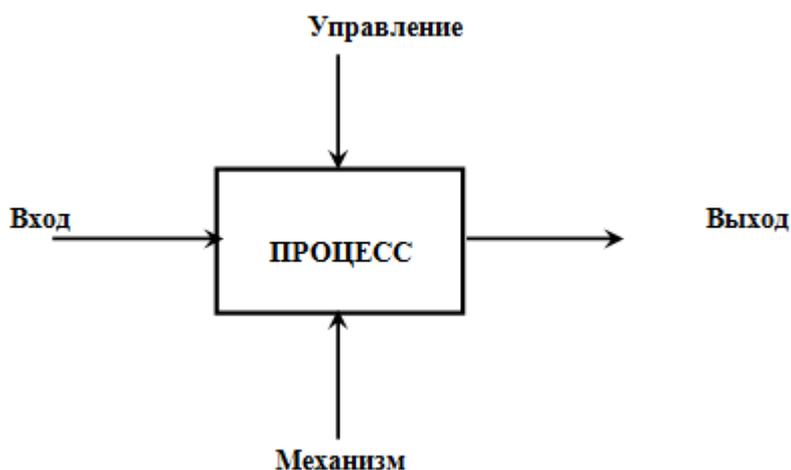


Рисунок 1 - Элементарная единица представления информации

На рисунке 2 показана типовая модель с участниками процесса. Основные факторы, действующие на процесс: оборудование (машины), методы (технологии), персонал, материалы, стандарты качества и эффективности.

Только рассматривая любую работу как процесс со своими входами и выходами, можно сразу увидеть и понять, что поступает на вход процесса, а что есть на выходе процесса и какие действия по управлению процессом нужны.

Выходы одного процесса могут быть входами (управлениями или исполнителями) для других процессов.

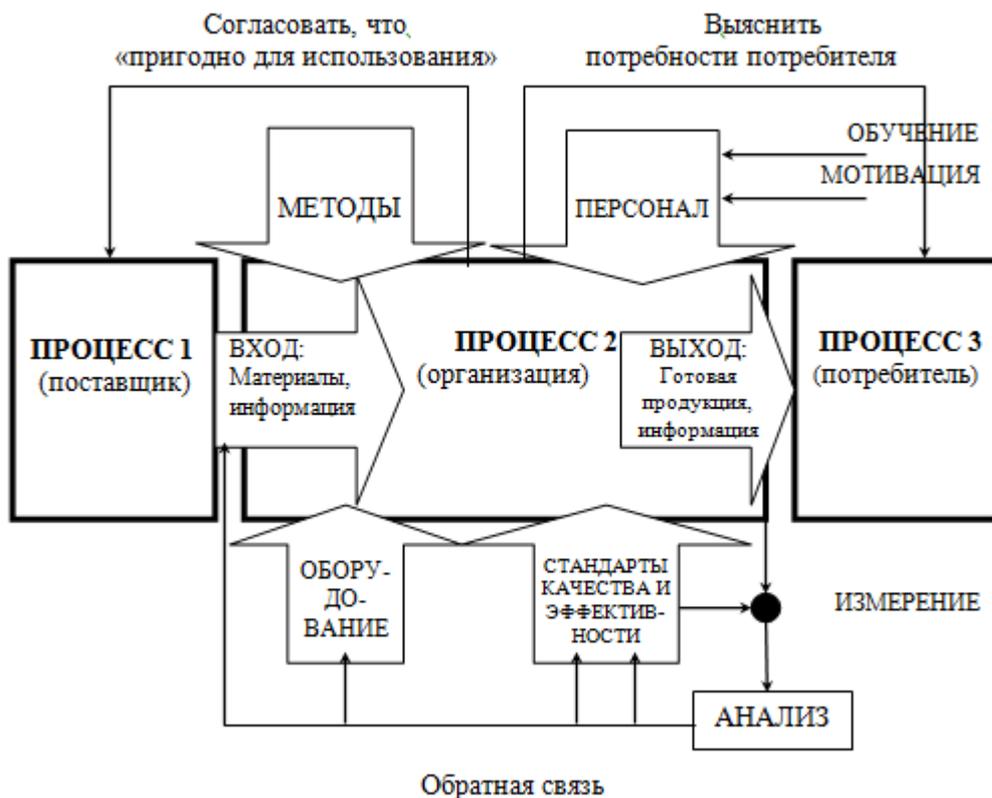


Рисунок 2 - Модель процесса

Каждый процесс может быть подвергнут декомпозиции и разбивки на подпроцессы, как показано на рисунке 3, вне зависимости от сложности самого процесса.

Каждый процесс нужно описывать с его основными составляющими элементами (подпроцессами, управлением, механизмами, входами и выходами) с помощью алгоритма выявления и описания процесса:

- а) выявить (задать) полную систему процессов, требуемые для менеджмента качества;
- б) определить последовательность, взаимосвязь и взаимодействия в этой системе процессов;

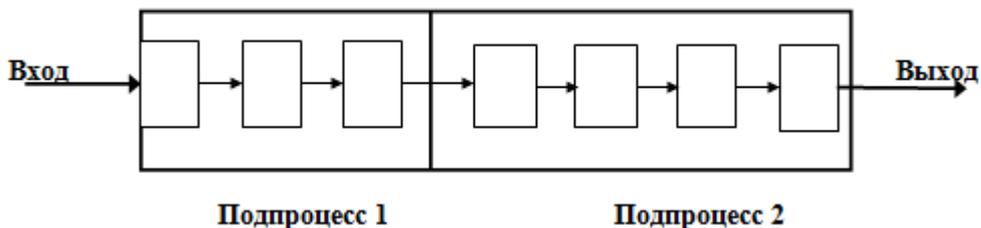


Рисунок 3 - Разделение процесса на подпроцессы и операции

в) с позиций стратегических целей и планов определить ключевые процессы;

г) найти владельца процесса (лицо, ответственное за перспективное планирование, ресурсное обеспечение и эффективность процесса) и руководителя процесса (лицо, ответственное за текущее планирование и ведение процесса с целью достижения запланированных результатов), готовые

взять на себя ответственность за данный процесс и наделить их соответствующими полномочиями;

д) определить заказчика или потребителя процесса и описать выход процесса, т.е. требования к качеству результатов его функционирования;

е) определить поставщиков процесса и требования к элементам входа процесса, т.е. к ресурсам;

ж) определить критерии эффективного менеджмента данного процесса и выбрать для них метрологическое обеспечение;

з) спланировать процессы измерения показателей качества и эффективности процесса;

и) описать сам процесс в виде блок-схемы или схемы потоков с учетом системы менеджмента процесса;

к) определить входные и выходные документы по стадиям процесса (например, регламент, должностные инструкции, рабочий журнал и т. п.);

л) обеспечить информационные потоки, требуемые для эффективного менеджмента и мониторинга процесса;

м) вести регулярную оценку, мониторинг и анализ данных (например, безотказность и воспроизводимость процесса; идентификация и предупреждение потенциального несоответствия; адекватность входов и выходов проектирования и разработки; согласованность входов и выходов с запланированными целями; возможности улучшения; возникающие проблемы), относящихся к процессу;

н) систематически проводить корректирующие и предупреждающие действия, направленные на достижение целей процесса;

о) определить порядок внесения в процесс изменений.

Для того, чтобы все процессы и все их составляющие элементы находились под контролем, а все несоответствия выявлялись и устранялись по требованиям качества необходимо при описании (разработке) процесса принимать во внимание все моменты, такие как:

а) результаты верификации (это подтверждение на основе представления объективных свидетельств того, что установленные требования были выполнимы) и валидации (это подтверждение на основе представления объективных свидетельств того, что требования, предназначенные для конкретного использования или применения, выполнены) процессов и выходов следует также рассматривать как входы для процесса с целью постоянного улучшения деятельности и популяризации её совершенства на всех уровнях организации. Постоянное улучшение процессов в организации повышает результативность и эффективность системы менеджмента качества и улучшит деятельность организации.

б) Процесс может быть представлен как последовательность видов деятельности, которая помогает руководству при определении входов процесса. После определения входов можно определить необходимые виды деятельности, действия и требующиеся ресурсы для процесса с целью достижения желаемых выходов.

в) Процессы следует описывать с такой степенью детализации, которая требуется для поддержки результативной и эффективной работы, при этом документация, связанная с процессами, способствует:

- определению и доведению до сведения персонала важных характеристик процессов;
- подготовке по вопросам функционирования процессов;
- обмену знаниями и опытом в командах и рабочих группах;
- проведению измерений и аудита (проверки) процессов;
- анализу, пересмотру и улучшению процессов.

г) Необходимо оценивать роль работников в процессах, с тем чтобы:

- обеспечить охрану труда персонала;
- обеспечить наличие требуемых навыков;
- поддерживать координацию процессов;
- обеспечивать входные данные для анализа процессов, получаемые от работников;
- популяризировать новшества, предлагаемые работниками.

д) При стимулировании постоянного улучшения деятельности организации акцент следует делать на повышении результативности и эффективности процессов как средстве достижения благоприятных результатов [1,2].

Практическая реализация процессного подхода на российских предприятиях – это достаточно сложная организационно-методическая работа. Часто при внедрении процессного подхода необходимо согласовывать систему процессного управления с уже существующими системами на предприятии (такими как, система стратегического управления и система мотивации). Для получения наилучшего результата после внедрения процессного подхода необходимо организовать на постоянной основе деятельность по улучшению процессов, прежде всего через выстраивание системы мотивации, источником которой будет служить экономический эффект от мероприятий по улучшению процессов.

Список информационных источников

1.Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – 6-е изд. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 404 с.

2.Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебное пособие / В. Г. Елиферов, В. В. Репин ; Институт экономики и финансов "Синергия". — М. : Инфра-М, 2009. — 319 с.