

Косырихина Ю. В.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД И ЕГО РЕАЛИЗАЦИЯ В СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ СТАНДАРТОВ ИСО СЕРИИ 9000

Работа выполнена под руководством проф. Трофимова А. В.

*ТГТУ, Кафедра «Автоматизированные системы
и приборы»*

Изучение опыта предприятий по внедрению стандартов ИСО серии 9000 версии 2000 года показывает, что наиболее сложным с точки зрения практической реализации является применение «процессного подхода», направленного на улучшение результативности системы менеджмента качества (СМК).

Стандарт ИСО 9001 требует определить процессы, необходимые для СМК, и их применение во всей организации, но при этом не устанавливает требования по их количеству и порядку формирования. Конечную идентификацию процессов осуществляет само предприятие на основании специфики производства и продукции, статуса и важности уже действующих на предприятии процессов и сложившейся структуры.

При решении этой проблемы необходимо в качестве базовых документов рассматривать структурно-функциональную схему предприятия, стандарты предприятия и положения о подразделениях в части закрепления ответственности.

Понимая, что на предприятиях существует множество процессов и подпроцессов и, в принципе, каждую производственную операцию можно рассматривать в качестве процесса, необходимо ограничить определение процессов на уровне подразделений с учетом влияния процессов на качество продукции.

В результате анализа документации СМК предприятия железнодорожного транспорта было установлено, что в основной своей массе действующие процессы достаточно подробно изложены в существующих стандартах предприятия. Однако, в связи с тем, что ранее система, а значит и описывающие ее стандарты предприятия, строилась по функциональному, а не процессному принципу, то описание процессов получалось разорванным, разбитым на отдельные виды деятельности, функции, процедуры в различных стандартах. Такая ситуация создавала целый ряд неудобств для специалистов и, естественно, не способствовала пониманию и реализации основных

принципов процессного подхода. Представляется целесообразным использовать следующую методику описания процессов (с учетом рекомендаций [1] и требований ИСО 9001).

В соответствии с этой методикой описание процесса содержит следующие структурные элементы:

- цель процесса (1);
- ответственный за процесс (2);
- участники процесса (3);
- поставщики процесса, вход (4);
- ресурсы (5);
- потребители процесса, выход (6);
- алгоритм процесса (7);
- управляющие воздействия (документация процесса) (8);
- мониторинг и измерение процесса (9);
- оценка результативности процесса (10);
- корректирующие и предупреждающие действия (11);
- направления улучшения (12);
- взаимодействие с другими процессами (13);
- порядок внесения изменений в процесс (14).

Предлагаются различные формы описания этих структурных элементов: текстовая, табличная, матричная, блок-схемы и т.п. Чаще всего используются следующие формы описания структурных элементов: карта процесса, таблица показателей результативности процесса и блок-схема процесса.

Карта процесса объединяет в себе основные требования к описанию процесса (структурные элементы 1-6, 8, 9, 13), блок-схема (структурный элемент 7) содержит расшифровку этапов, указание ответственных, участников, входных и выходных документов на каждом этапе, в таблице показателей оценки результативности процесса отражены структурные элементы 10, 11, 12.

Оформление процесса в виде табличной формы (карты) или блок-схемы обычно не вызывает трудностей, поэтому мы хотим более подробно остановиться на оценке результативности процесса.

Стандарт ИСО 9001 требует осуществлять мониторинг, измерение и анализ процессов, для чего необходимо определять критерии и методы оценки результативности, как функционирования самих процессов, так и управления этими процессами.

В первую очередь, исходя из требований потребителей процесса (как внешних, так и внутренних), стандарта ИСО 9001:2000, «Политики в области качества» предприятия, по каждому процессу ответственным за процесс устанавливалась цель процесса, для оценки выполнения

которой затем определялись показатели, методика их расчета и устанавливался диапазон критериев.

Рассмотрим подробнее каждый этап.

Цели по процессу определялась так, чтобы точно установить его назначение, направленность и ожидаемые результаты. Например, цель процесса «Управление производством» — обеспечение изготовления продукции требуемого качества в установленные сроки; цель процесса «Мониторинг и измерение продукции, управление несоответствующей продукцией» — предотвращение поставок продукции, не соответствующей установленным требованиям.

При этом, как видно из примеров, цель процесса рассматривается как стратегическое направление данного вида деятельности и формулируется, исходя из требований стандарта ИСО 9001.

Такая постановка целей по процессу позволяет определить перечень показателей, необходимых для мониторинга и измерения процесса и демонстрации способности процесса достигать запланированные результаты. Кроме этого, исходя из достижения запланированных результатов, ответственные за процесс планируют проведение корректирующих, предупреждающих действий или мероприятий, направленных на улучшение.

Например, если цель по процессу «Управление закупками» – обеспечение производственной и иной деятельности предприятия материалами и оборудованием, соответствующими установленным требованиям по номенклатуре, качеству и срокам поставки, – то показатели, соответственно, следующие:

- коэффициент соблюдения сроков поставок;
- коэффициент качества поставок;
- коэффициент исполнения заявок по номенклатуре.

Количественный уровень каждого показателя, т.е. единица измерения, методика его расчета и диапазон критериев, устанавливаются, исходя из определения термина «качество» (ИСО 9000:2000), как степени соответствия присущих характеристик требованиям.

Это означает, что показатель может определяться в процентах, как отношение фактического и планового значения, либо в абсолютных величинах – при установлении такого требования к показателю, например, отсутствие («ноль») дефектов.

Наиболее сложной, с нашей точки зрения, является процедура определения диапазона критериев, который необходим в дальнейшем для анализа степени достижения запланированных результатов и разработки соответствующих мероприятий.

В соответствии с установленным периодом расчета показателей ответственные за процесс проводят оценку результативности процесса и представляют отчет в отдел управления качеством.

Попадание контролируемого показателя процесса в интервал «Корректирующие действия», т.е. ниже нижней контрольной границы, означает несоответствие, процесс не результативен, цель не достигнута, требуется принятие срочных корректирующих действий для выявления и устранения причин несоответствий; в интервал «Предупреждающие действия» – процесс результативен, цель практически достигнута, но требуется проведение мероприятий для предупреждения появления несоответствий; в интервал «Улучшение» – процесс результативен, цель достигнута, выявлена возможность улучшения и постановки более высокой цели.

Постоянное попадание значений показателя в интервал «Улучшение» может также означать, что ответственными за процесс недостаточно точно («с запасом») были установлены контрольные границы оценки показателя, либо была неправильно определена методика расчета показателя, сам показатель выбран неверно, либо поставлена не та цель[2]. Мероприятия, направленные на улучшение, могут включать в себя последовательные действия по «ужесточению» диапазона критериев, выбора новых формул расчета показателей, определению новых показателей и постановки новой цели. Таким образом, предусматривается постоянное улучшение не только процессов, но и методики оценки их результативности.

Такая методика оценки результативности процесса позволит оценивать функционирование процесса, правильность постановки целей и определения показателей и методики их расчета, своевременно предупреждать появление несоответствий, оценивать эффективность разрабатываемых мероприятий, реализовать требование постоянного улучшения.

Для того чтобы получить достоверную информацию об оценке результативности процессов, необходимо, чтобы к выбору и утверждению показателей и критериев оценки привлекались подразделения – внутренние потребители результатов процесса, например, путем согласования целей в области качества и отчетов с оценкой их выполнения. Конечно, не по всем процессам это можно сделать, особенно, если потребителями являются все подразделения предприятия. Но это необходимо сделать, в первую очередь, по основным или проблемным процессам.

Список литературы

1. Цвец В.Е. Измерение процессов в современной системе менеджмента качества /Методы менеджмента качества. - 2001, - № 1. – с. 11-12.
2. Кейн В.Э. Воспроизводимость процесса. - Курс на качество. - 2000, - №2, с. 87-114.