

ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Е.С.ГОРЕВАЯ[♥], И.С.СТАРОДУБЦЕВА[♥], Г.Л.РУСИН^{*}

В статье рассматривается применение процессного подхода при внедрении системы менеджмента качества (СМК) с использованием моделей выполненных при помощи методологии IDEF. Представлена модель процесса СМК проектной организации. Описывается практическая реализация данного подхода на примере одной из частей процесса СМК, а именно менеджмента персонала как части менеджмента ресурсов.

1. ВВЕДЕНИЕ

В условиях высокой динамичности хозяйственной среды менеджменту необходимы инструменты, которые позволяют проводить изменения в соответствии с мировыми стандартами. Одним из таких инструментов является процессный подход, который является основой реализации, как реорганизации предприятий, так и более узконаправленных и специализированных проектов, таких как разработка и внедрения интегрированных информационных систем и СМК.

На современном этапе особенную актуальность приобретает внедрение СМК, поскольку организации, сертифицированные в соответствии со стандартами качества, имеют значительные преимущества, как на внутреннем, так и на международном рынке. Рассмотрение в проектной организации внедрения СМК обусловлено тем, что применение процессного подхода и внедрение СМК в таких организациях положительно влияет на функционирование и в целом на конкурентоспособность организации, что подтверждается практическими исследованиями авторов.

2. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ПРИНЦИПЫ

Процессный подход позволяет обеспечить наглядность объекта (организации или системы) – его точного, достаточного, лаконичного, удобного для восприятия и анализа описания.

[♥] аспирант кафедры организация производства

[♥] магистрант кафедры организация производства

^{*} Доцент кафедры организация производства, канд. техн. наук

Очевидно, что для сложных систем, практически невозможно получить одно единственное описание, отвечающее на все вопросы с точки зрения руководства и управления, пригодное для достижения всех ключевых целей и задач. Являясь по своей природе многогранной по формам и содержанию представления, организация (система) как совокупность взаимосвязанных компонентов может быть описана в виде целого ряда самостоятельных, законченных «проекций», количество которых определяются главным образом целями менеджмента.

Преимущество процессного подхода заключается в «тотальном управлении, которое охватывает как отдельные процессы внутри системы процессов, так и их комбинации и взаимодействия. Причем очень существенна «...непрерывность управления», которую процессный подход обеспечивает на стыке между отдельными процессами в рамках системы процессов, а также при комбинации и взаимодействии [1].

Применение в менеджменте такого подхода подчеркивает важность: понимания регламентирующих требований (потребителя, законодательных или требований самой организации) и соответствия им; необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавленной ценности; достижения результатов выполнения процессов и их результативности; постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении.

Для внедрения процессного подхода организация должна: выявить процессы и обозначить их применение; определить последовательность этих процессов и их взаимосвязь; определить критерии и методы, необходимые для обеспечения уверенности в том, что как сами процессы, так и управление ими результативны; обеспечить уверенность в наличии ресурсов и информации, необходимых для поддержки хода реализации этих процессов и их мониторинга; наблюдать, измерять и осуществлять анализ этих процессов, а также реализовывать мероприятия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения процессов.

В современной теории процессного подхода выделяют 6 принципов формирования сети процессов, которые необходимо соблюдать для его успешной реализации: 1 привязка к действующей структуре; 2 классификация процессов на основные, поддерживающие и управления организацией; 3 назначение владельцев процесса; 4 принцип способности управлять не более 7 процессами (правило «Счастливой семерки»); 5 выделение ответственных лиц (создание матрицы ответственности); 6 определение входов, выходов и потребителей процесса.

3. ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Наиболее наглядным примером применения процессного подхода на практике является реорганизация предприятий. В основе реорганизации бизнес-процессов лежит построение моделей деятельности предприятия «как есть» и «как должно быть». Каждая из них включает: полную функциональную модель с глубиной проработки до уровня конкретного действия должностного лица структурного подразделения предприятия; информационную модель, интегрированную с функциональной моделью; событийные (а также динамические, стоимостные и др.) модели для осуществления соответствующих оценок.

Другим примером применения процессного подхода является проектирование и разработка систем автоматизации документооборота, а также корпоративных информационных систем и интегрированных средств управления бизнесом. На этапе проектирования информационных систем необходимо рассмотреть существующие процессы на предприятии, оценить их целесообразность и эффективность, разработать оптимальную схему процессов, более простую в понимании, как для заказчиков, так и для исполнителей-программистов, что существенно облегчает и ускоряет процесс разработки.

В последнее время наблюдается активный интерес к сертификации в соответствии со стандартом ИСО 9000:2000 [2]. Такое положение дел объясняется тенденцией российской экономики в приближении к мировым стандартам ведения бизнеса с целью равноправного партнерства на внешнем рынке, а так же применением передового управленческого опыта в области создания качества.

4. МОДЕЛЬ СЕТИ ПРОЦЕССОВ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ПРОЕКТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

В проектной организации было проведено исследование на соответствие процессов СМК новым требованиям стандартов качества. Необходимо отметить, что авторами проводится данное исследование так же и на промышленных предприятиях, но будет рассмотрено исследование, проведенное именно в проектной организации, в силу получения положительных результатов, а так же завершенности данного исследования. Авторами была поставлена цель – представить описание модели сети процессов системы менеджмента качества в целостной, наглядной и компактной форме, позволяющей: облегчить понимание функционирования СМК персоналом и руководством организации;

демонстрировать СМК потребителям и другим заинтересованным сторонам (в том числе аудиторам органа по сертификации СМК).

Одним из продуктов, предложенных для описания процессов СМК, была специализированная программа BPwin, основанная на стандарте IDEF. Применительно к менеджменту качества IDEF - это методология функционального моделирования, в основе которой лежит представление СМК в виде набора взаимодействующих и взаимосвязанных блоков, отображающих процессы СМК (группы процессов, подпроцессы).

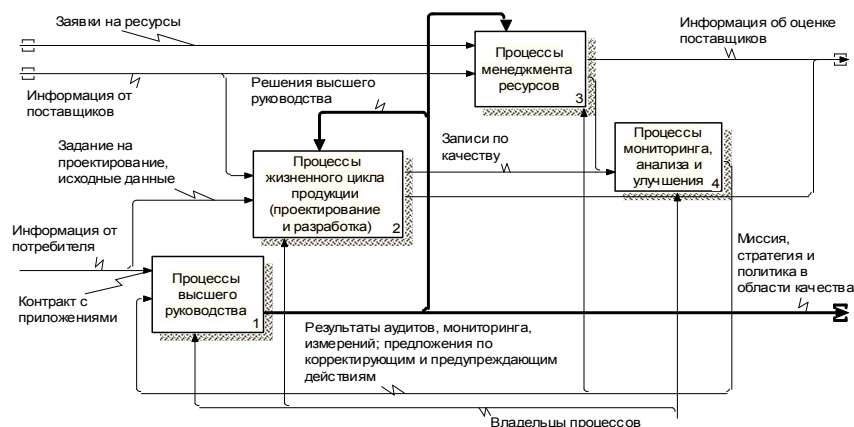


Рис 1. Система процессов СМК

В соответствии со структурой стандарта ИСО 9000:2000 процессы СМК были разделены авторами на: процессы высшего руководства; менеджмента ресурсов; жизненного цикла продукции; мониторинга, измерения и улучшения СМК. В качестве параметров описания процессов выступали: вход (информация о спросе и предложении, требования заказчика, данные поставщиков); выход; потребители (внешние и внутренние); участники, владельцы и этапы процесса.

В целях идентификации и облегчения понимания в представленной модели сети процессов СМК использовались графические возможности BPwin. С целью демонстрации процедуры управления процессом декомпозируем процесс «менеджмента ресурсов». Представлена принципиально новая модель, представляющая управление персоналом как элемент менеджмента ресурсов. В соответствии с требованиями ИСО 9000:2000 выделяют 3 типа ресурсов: персонал, инфраструктура, производственная среда.

Управление персоналом представляется авторами основополагающим процессом, оказывающим существенное влияние на эффективное функционирование организации. Основные его аспекты имеют различную природу по структуре, функциональным процессам, механизмам работы, поэтому актуальной является задача представления разнородной информации в четко структурированном виде. Одним из решений проблемы формализации данных является использование методологии IDEF, описанной выше. Идентификация процесса системы, декомпозиция и детальная проработка, возможность реализации коллективной работы над ним - важные преимущества методологии IDEF. Они представляют особую ценность при управлении ресурсами, особенно персоналом, поскольку позволяет упростить процедуру согласования и учета мнений многих специалистов. Авторами разработана модель бизнес-процессов управления персоналом. На рис. 2. приведена диаграмма верхнего уровня, содержащая важнейшие функции системы управления персоналом с указанием контекста модели. Предложенный порядок доминирования бизнес-функции представляется авторам наиболее адекватным, хотя возможно его уточнение.

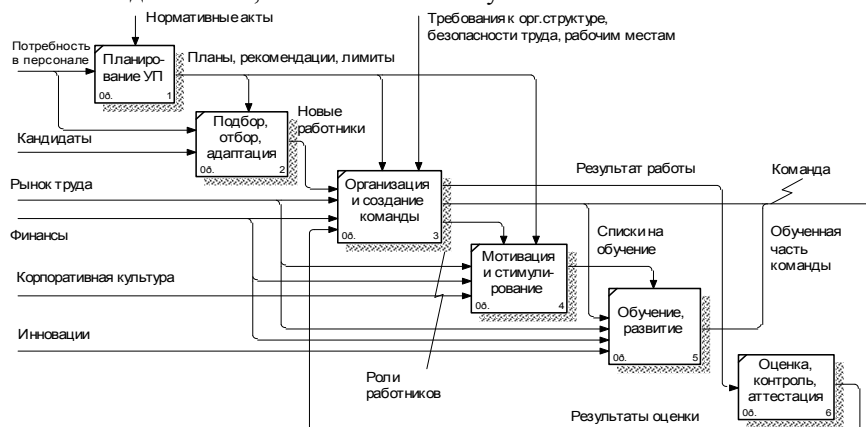


Рис. 2. Бизнес-процесс управления персоналом

Данный уровень описания процесса управления персоналом позволяет четко определить владельцев, основные входы, выходы и параметры процесса. Авторами совместно со Службой качества и Службой персонала проектной организации была проведена процедура документирования и формализации процесса. Четкое распределение обязанностей и ответственности значительно увеличило определенность

каждого работника в отношении выполняемой им работы и получаемого вознаграждения за свой труд. Наблюдается упрощение процесса управления вследствие четкости организационной структуры, повышения ответственности, увеличение возможностей контрольной функции и осуществления анализа и обратной связи соседних процессов. Намечились тенденции улучшения климата в коллективе и соответственно укрепления корпоративной культуры предприятия вследствие снижения непонимания, ликвидации пересекающихся функциональных обязанностей и конфликтов на этой почве.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование подтвердило, что создание IDEF модели сети процессов СМК как в проектных организациях, так и на промышленных предприятиях, оказалось эффективным средством для достижения поставленных целей, а именно, в зависимости от степени декомпозиции (детализации) она позволяет описать взаимодействие процессов СМК - в результате получается графическое представление сети процессов; последовательность протекания процессов СМК вплоть до простейших операций (при необходимости) - содержать информацию о том, как последовательно выполнять действия и процессы. Реализация процессного подхода при внедрении СМК позволяет достичь эффективного управления работой процессов, получить возможность контроля качества каждого из процессов, а также дает ощутимые преимущества с позиции менеджмента персонала. Повышается уровень корпоративной культуры, улучшается атмосфера в коллективе, повышается удовлетворенность персонала своей работой, а соответственно и включенность персонала в достижение целей компании. Разработанная модель сети процессов прошла внутренний и внешний аудит в проектных организациях с руководством организации, а также экспертами в области качества и рекомендована к использованию на промышленных предприятиях.

Список литературы

- [1] РД IDEF0-2000 Методология функционального моделирования IDEF0. М.: Госстандарт России, 2000
- [2] **Калянов Г.Н.** *Теория и практика реорганизация бизнес-процессов.* // Серия «реинжиниринг бизнеса». – М.: СИНТЕГ, 2000, 212с., с.15-17.