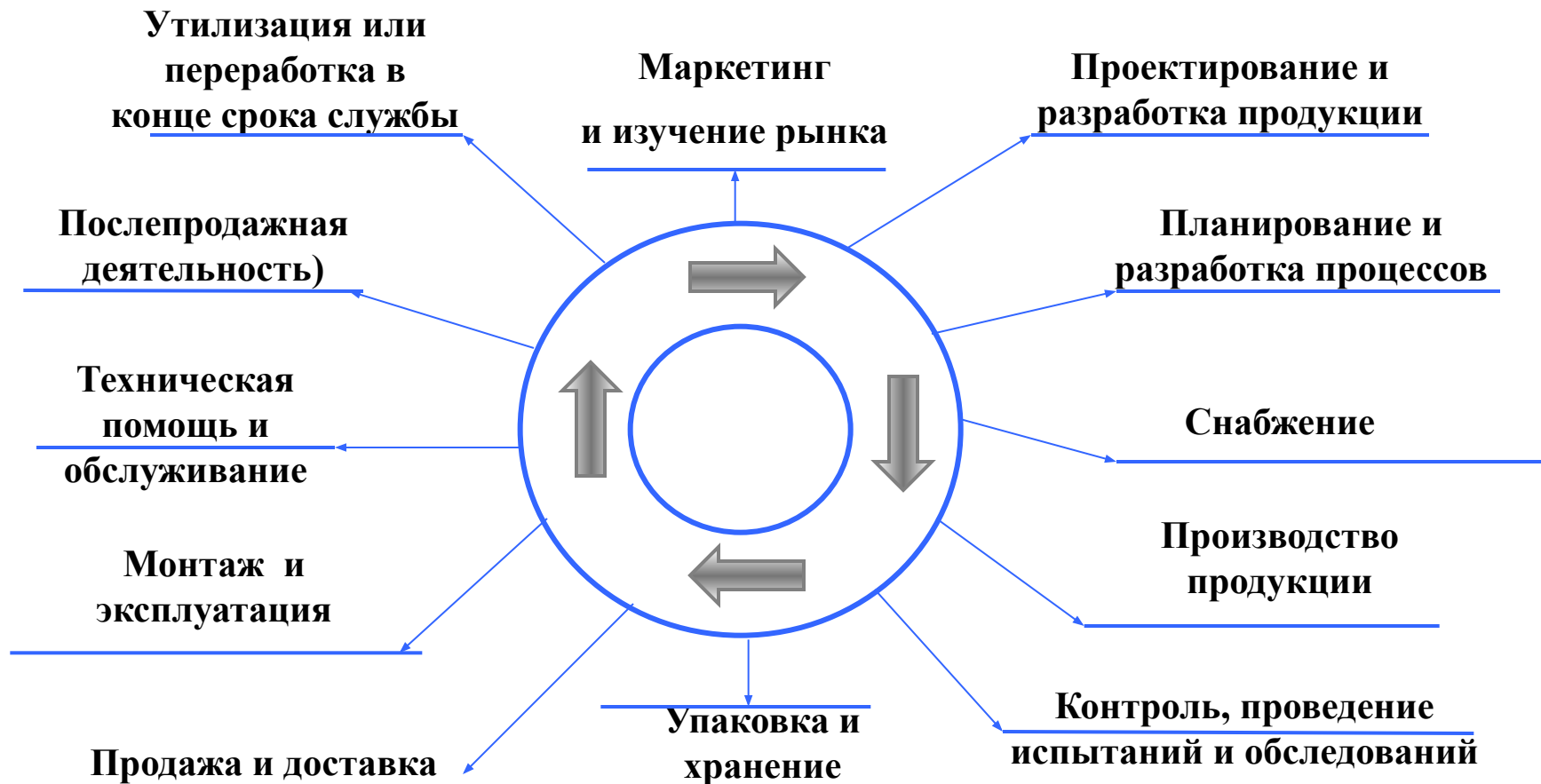


Процессы СМК

Основные этапы «жизненного цикла продукции» (по Дж.Джурану)

(Петля качества)



Для внедрения процессного подхода

Организация должна:

- a) **выявить процессы**, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение внутри организации (см. 1.2),
- b) **определить последовательность этих процессов и их взаимосвязь**,
- c) **определить критерии и методы**, необходимые для обеспечения уверенности в том, что как сами эти процессы, так и управление ими результативны,
- d) **обеспечить уверенность в наличии ресурсов и информации**, необходимых для поддержки хода реализации этих процессов и их мониторинга,
- e) **наблюдать, измерять и осуществлять анализ этих процессов**, а также
- f) **реализовывать мероприятия**, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

Цели и преимущества процессного подхода

- **обеспечивает прозрачность протекания процессов;**
- **каждый сотрудник понимает, какую роль он играет в общих процессах организации;**
- **позволяет понять, где и когда создаются конкретные продукты и услуги;**
- **систематизирует деятельность по улучшению;**
- **усиливает ориентацию работы на запросы и интересы потребителей (клиентов).**

Глоссарий

Бизнес-процесс - устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Владелец бизнес-процесса – должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса.

Вход бизнес-процесса – ресурс, обеспечиваемый внешним поставщиком.

Выход бизнес-процесса – результат (продукт, услуга) выполнения бизнес-процесса.

Модель бизнес-процесса– графическое, табличное, текстовое, символьное описание бизнес-процесса либо их взаимосвязанная совокупность.

Показатели бизнес-процесса – количественные и/или качественные параметры, характеризующие бизнес-процесс и его результат.

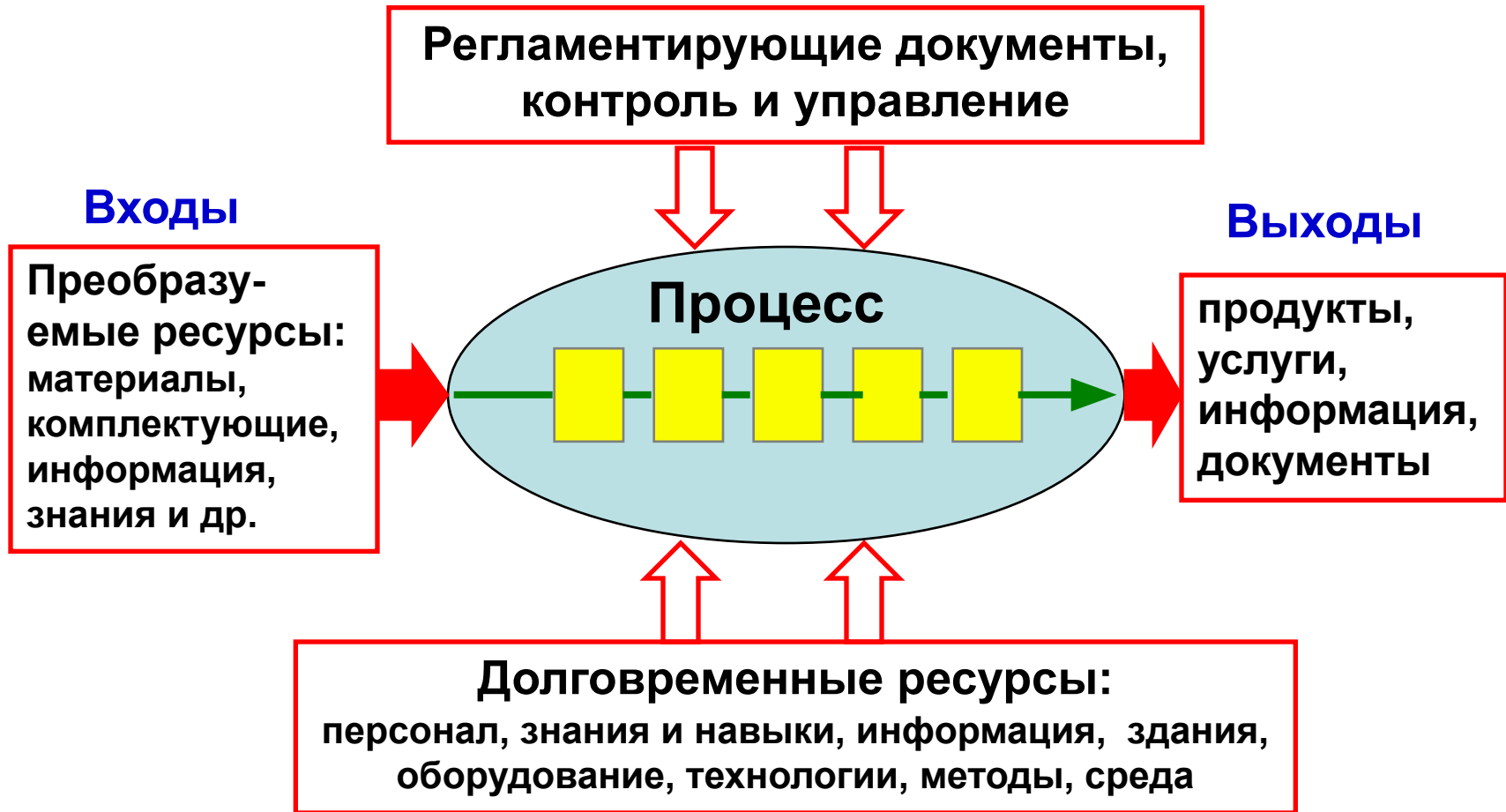
Показатели эффективности бизнес-процесса (ПЭ) – параметры бизнес-процесса, характеризующие взаимоотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Показатели продукта (услуги)(ПП) – параметры продукта бизнес-процесса.

Показатели (данные) удовлетворенности клиента (потребителя) (ДУК) – параметры, характеризующие удовлетворенность клиента.

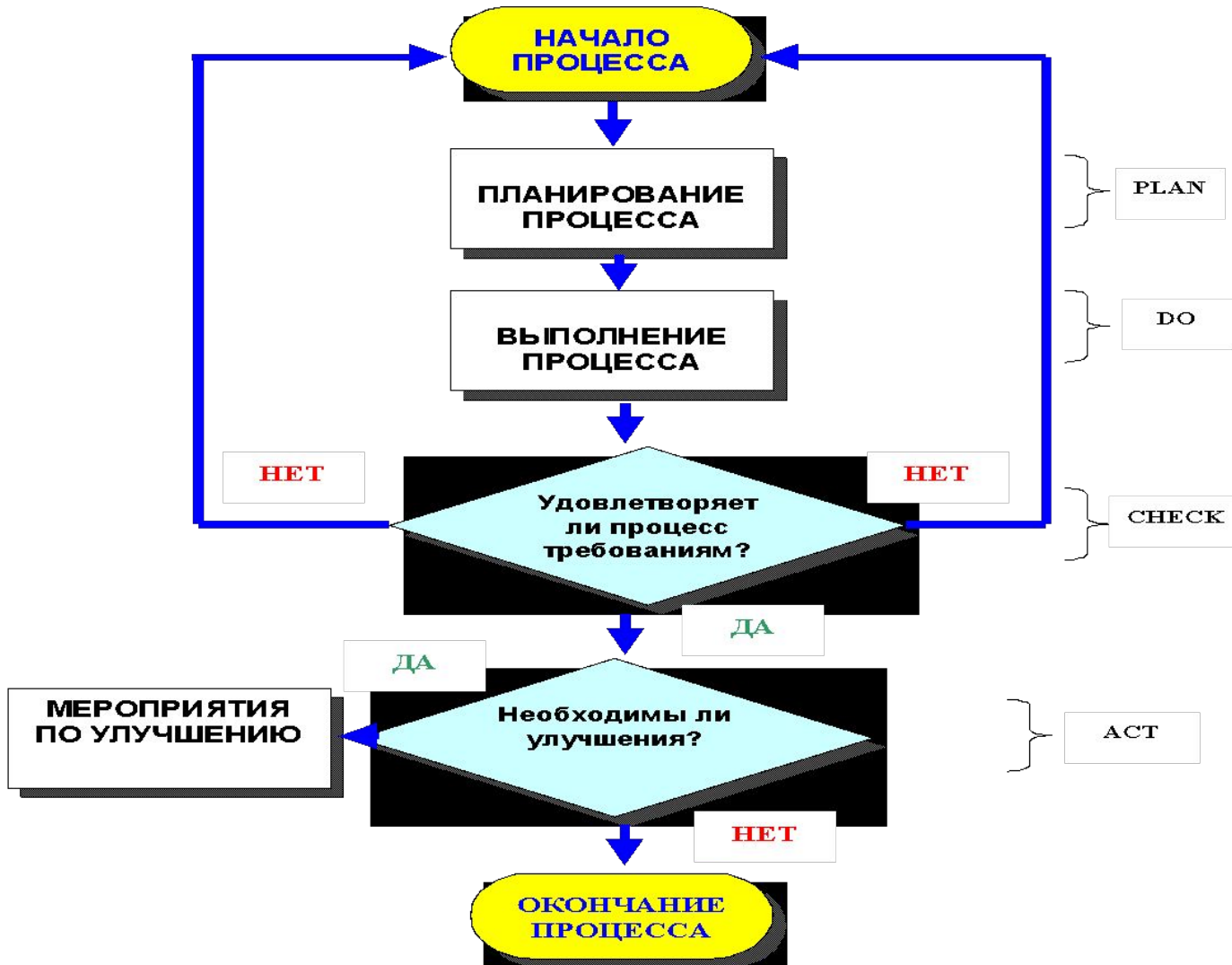
Поставщик - субъект, предоставляющий ресурсы.

Модель процесса



Удовлетворенность потребителей

Общая блок-схема алгоритма процесса



Структура «Регламента описания процесса»

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

2. ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

В этом разделе указываются нормативные документы, на которые есть ссылки в данном документе.

3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛИ ПРОЦЕССА.

4. ОПИСАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

4.1. Владелец бизнес-процесса

Приводится описание владельца бизнес-процесса, его ответственность, полномочия. Приводятся ссылки на документ, регламентирующие деятельность Владельца – Должностная инструкция, Приказы, Распоряжения и т.д.

4.2. Описание клиентов и выходов бизнес-процесса

Приводится табличное описание клиентов и выходов бизнес-процесса. Приводятся ссылки на спецификации по каждому выходу бизнес-процесса.

4.3. Описание входов и поставщиков бизнес-процесса

Приводится табличное описание поставщиков и входов бизнес-процесса. Приводятся ссылки на спецификации по каждому входу бизнес-процесса.

4.4. Описание ресурсов бизнес-процесса

Приводится табличное описание ресурсов бизнес-процесса. Приводятся ссылки на спецификации ресурсов бизнес-процесса.

4.5. Технология выполнения бизнес-процесса

Приводятся графические схемы и текстовое описание бизнес-процесса.

Структура «Регламента описания процесса»

4.5. Матрица ответственности за выполнение операций, входящих в состав бизнес-процесса

Форма матрицы ответственности по бизнес-процессу

| № | Наименование операции бизнес-процесса | 1 | 2 | 3 | ... |
|---|---------------------------------------|---|---|---|-----|
| | | И | О | У | ... |
| | | О | У | И | ... |
| | | | | | |

О – ответственный, отвечает за проведение и конечный результат работы,

У – участвует проведение работы,

И – получает информацию о проведении бизнес-процесса (работы) и результатах.

Список должностных лиц по штатному расписанию

1- должность 1;

2 - должность 2;

3 - должность 3.

4.7. Перечень показателей бизнес-процесса

Приводится перечень целевых показателей по трем группам:

1) показатели бизнес-процесса;

2) показатели выходов (продуктов) бизнес-процесса;

3) показатели удовлетворенности клиентов бизнес-процесса.

4.8. Регламент анализа со стороны Владельца бизнес-процесса

Приводится порядок действий Владельца бизнес-процесса по:

а) оценке соответствия бизнес-процесса поставленным целям;

б) принятию корректирующих действий по установленным отклонениям;

в) принятию предупреждающих действий по предвидимым отклонениям;

г) установлению целевых показателей бизнес-процесса на следующий период.

Структура «Регламента описания процесса»

4.9. Регламент отчетности Владельца бизнес-процесса

Приводится порядок отчетности Владельца бизнес-процесса перед вышестоящим руководителем, перечень показателей для отчетности, формы отчетности.

4.10. Регламент анализа со стороны Руководителя

Приводится порядок анализа бизнес-процесса и принятия решений со стороны вышестоящего руководителя.

5. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ И АРХИВИРОВАНИЕ

Указывается место и срок хранения контрольного экземпляра документа во время его действия и после аннулирования.

6. ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

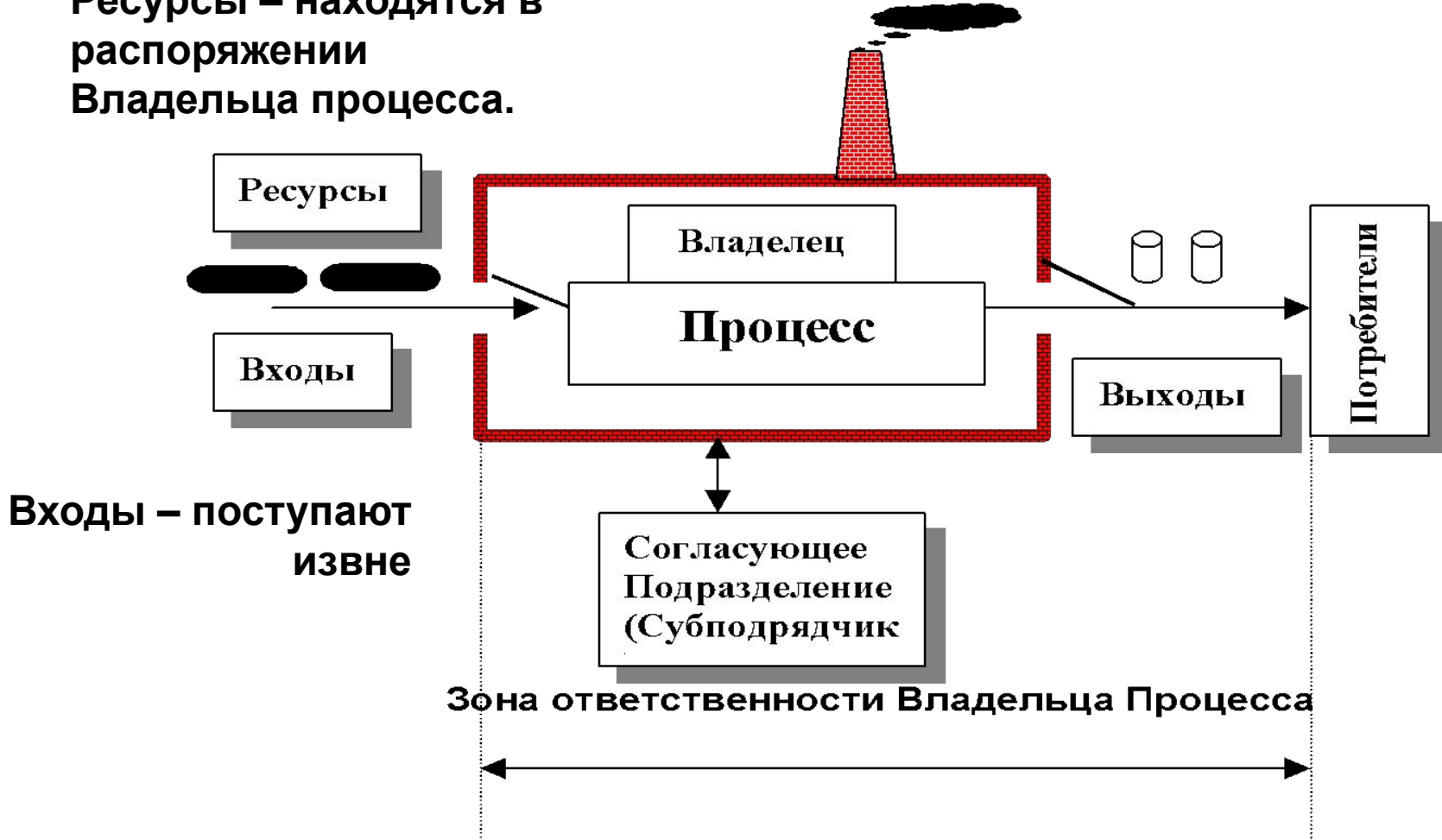
Указывается периодичность пересмотра настоящего документа. Ответственность за своевременный пересмотр документа и внесение изменений несет руководитель, утвердивший данный документ.

7. ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Форма листа регистрации изменений документа и его копий.

Определение входов-выходов и ресурсов процесса

Ресурсы – находятся в распоряжении
Владельца процесса.



Три типа процессов



| | |
|--|--|
| <p>Основные процессы (центры прибылей)</p> | <ul style="list-style-type: none">- через них проходит основной продукт,- добавляют продукту ценность,- результат получает потребитель. |
| <p>Вспомогательные процессы (центры издержек)</p> | <ul style="list-style-type: none">-не касаются основного продукта,- добавляют продукту стоимость,-результат получает основной процесс. |
| <p>Процесс управления организацией</p> | <ul style="list-style-type: none">- результатом является деятельность всей организации. |

Основные процессы (центры прибылей)

Процессы, ориентированные на потребителя

Примеры

- *Анализ рынка / требований потребителя*
- *Заказ / заявка*
- *Проектирование продукта и процесса*
- *Валидация / верификация продукта и процесса*
- *Изготовление / производство*
- *Поставка*
- *Послепродажное обслуживание*
- *Обращение с рекламациями потребителя*

Вспомогательные процессы (центры издержек)

Примеры

- *Обучение*
- *Подбор персонала*
- *Обслуживание оборудования*
- *Управление измерительными системами*
- *Выбор/одобрение/управление поставщиками*
- *Транспортировка*
- *Контроль производственного процесса.*

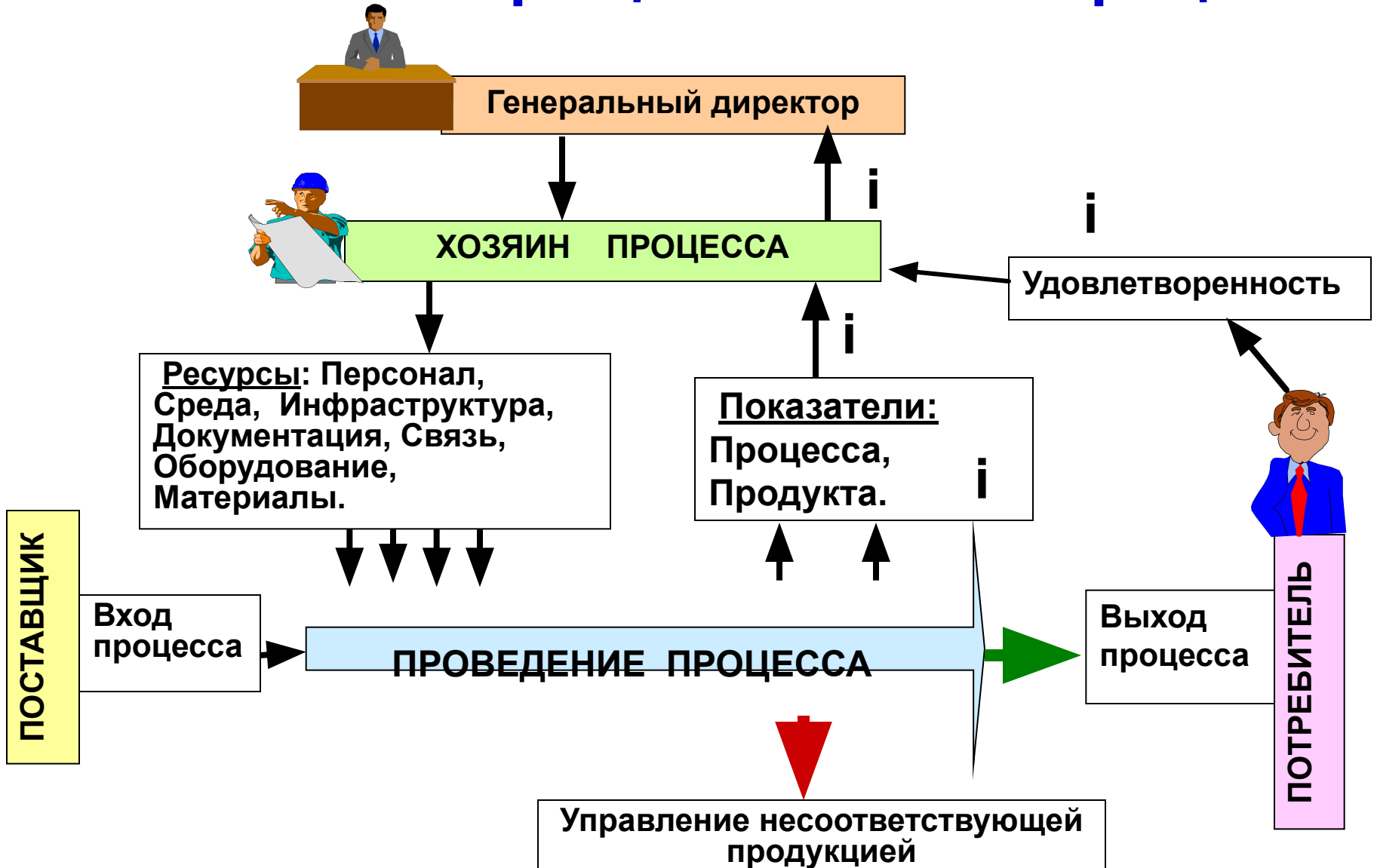
Процесс управления организацией

Процессы, ориентированные на менеджмент

Примеры

- *Бизнес планирование*
- *Разработка целей в области качества*
- *Оценка функционирования*
- *Планирование ресурсов*
- *Внутренние коммуникации*
- *Менеджмент внутренних аудитов*

Упрощенная схема процесса



Почему нужно совершенствование?

- Уровень показателей большинства процессов имеет тенденцию к снижению, со временем, если его не поддерживать.
- Если какая-то организация не совершенствуется, то будьте уверены в том, что этим активно занимаются ее конкуренты.
- Современные потребители становятся все более и более требовательными и даже, откровенно говоря, избалованными. Уровень поставок и их качество постоянно растут. Стремительный рост ожиданий. Не всегда можно превзойти уровень ожидания. Нужно по крайней мере, им соответствовать.

Процесс с точки зрения 5М



11 составляющих Процесса

1. Технология.
2. Персонал.
3. Оборудование.
4. Оснастка и инструмент.
5. Контрольно-измерительное оборудование.
6. Документация на рабочих местах.
7. Основные материалы.
8. Вспомогательные материалы.
9. Производственная среда.
10. Теплоэнергоносители.
11. Программное обеспечение.

Мониторинг и измерение процессов.

- Если область **значима**, она должна быть измерена, несмотря на трудность или кажущуюся невозможность
- Согласно Т. Конти, измерения следует использовать лишь в **областях, значимых для управления и улучшения процессов.**
- Ключевыми моментами **улучшения процесса** являются:
 - устранение потерь;
 - концентрация на создании потребительской ценности.

Цикл Деминга - PDCA

Ключевые элементы

Планировать:

Установить необходимые цели и процессы для достижения требований потребителей и целей организации

Выполнять:

Применять процессы

Контролировать:

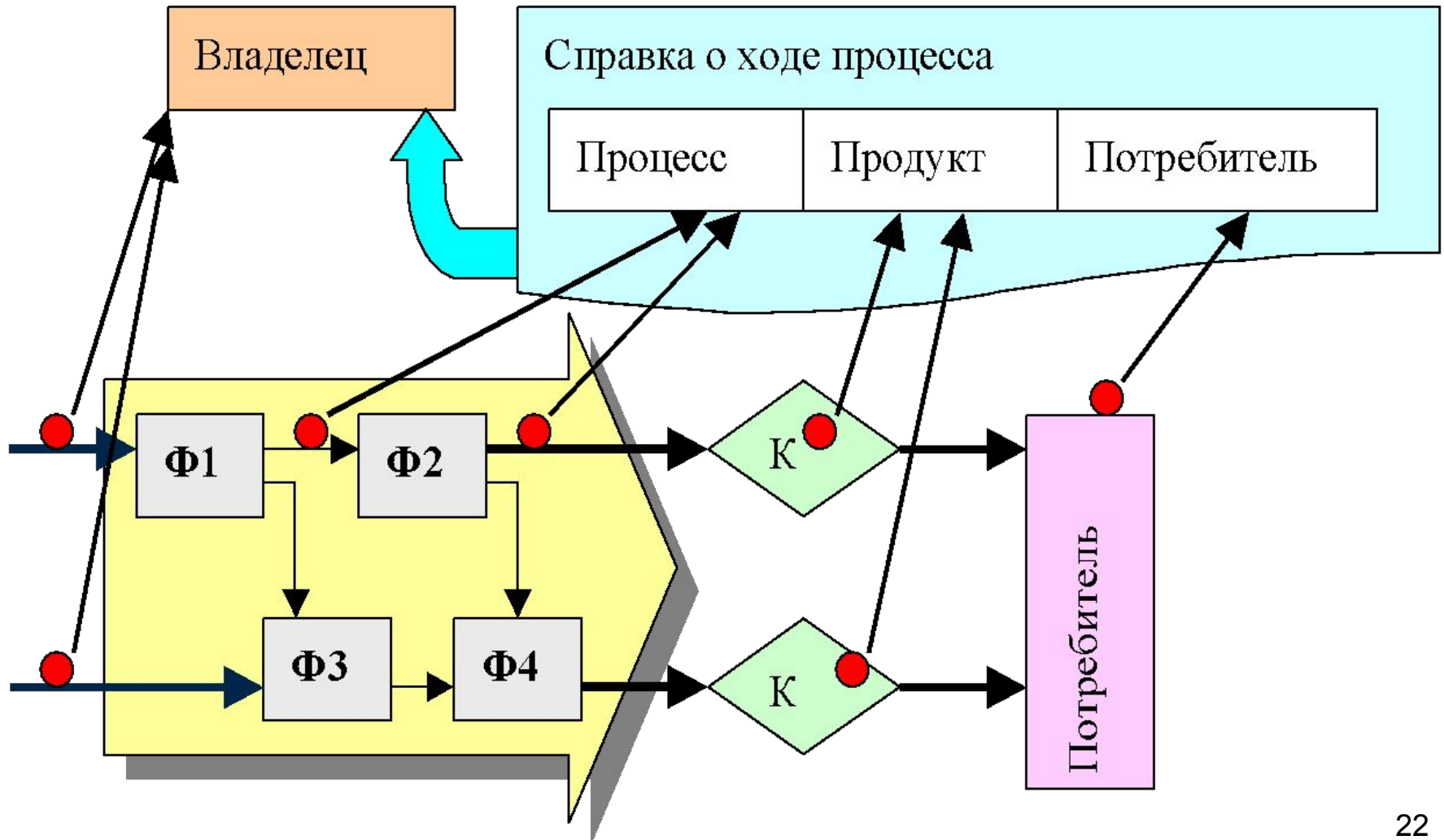
Проводить мониторинг и измерение процессов

Действовать:

Предпринимать действия для постоянного улучшения результативности процесса



Контрольные точки процесса



Различные измерительные системы.



Время



Качество



Затраты



Производительность

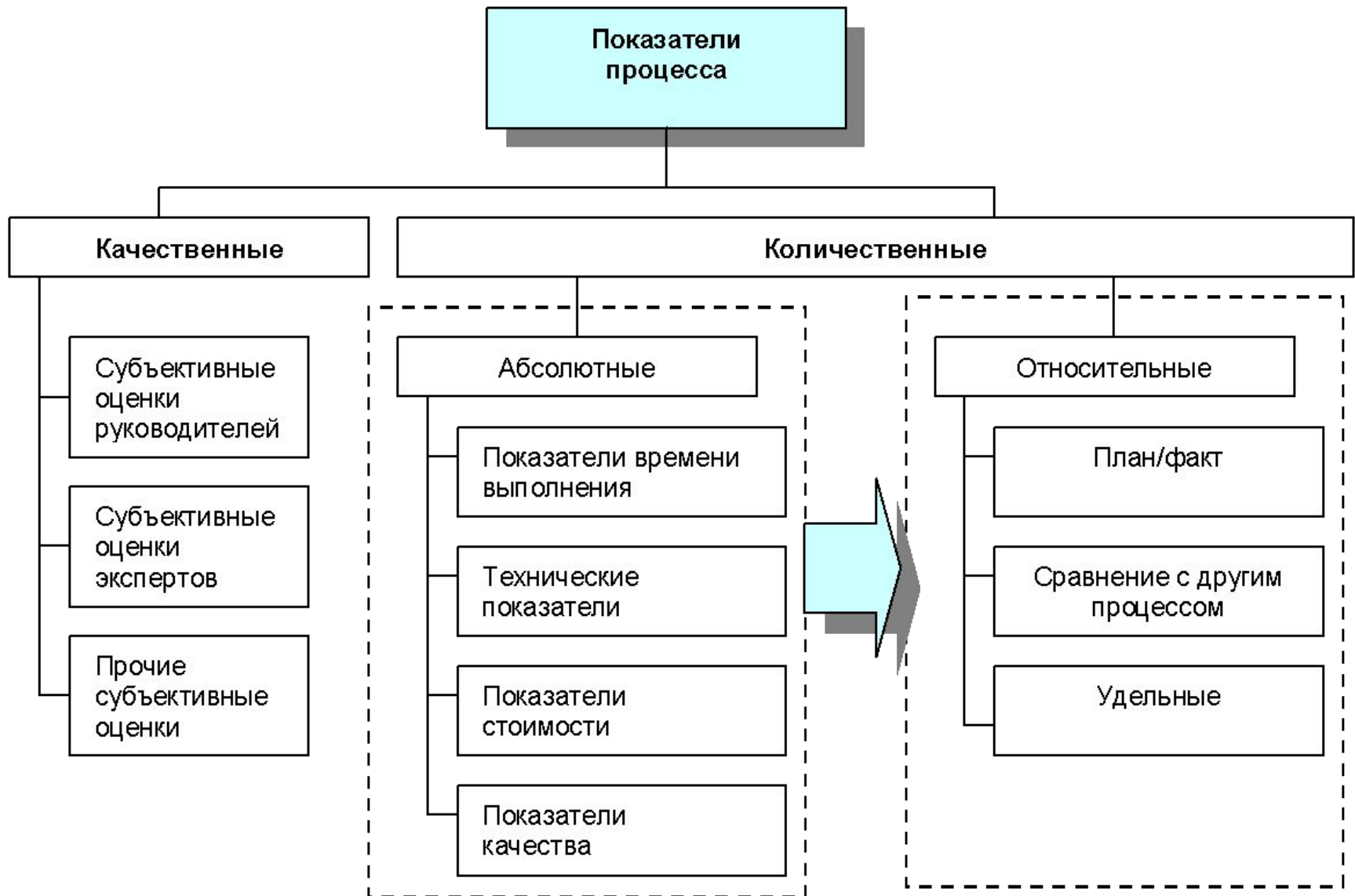


Гибкость

Операционная приборная панель

Измерения проводятся не для того, чтобы искать «козла отпущения», а для того, чтобы понять насколько хорошо действуют процессы!

Показатели процесса



Примеры показателей процессов.

- **Количество своевременно выполненных заказов**
- **Количество качественно выполненных заказов**
- **Средний срок разработки нового вида продукта**
- **Средний период времени от момента оформления заказа до его выполнения**
- **Средняя трудоемкость изделия**
- **Количество закупленных сырья и материалов с отклонениями от НД.**
- **Соблюдение сроков поставки сырья и материалов.**
- **Оборачиваемость материальных запасов**
- **Рост производительности труда**
- **Время простоев технологического оборудования.**
- **Административные расходы на одного работника**

Показатели затрат ресурсов для процесса:

- **Затраты времени (цикл, длительность, производительность, скорость выполнения заказов).**
- **Затраты материальные (расходы средств, материалов, бюджетных подразделений, дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, объемы замороженного капитала в виде складских запасов сырья или неликвидов).**
- **Затраты на качество (предупреждение; отбраковка; исправление, замену и возврат брака; затраты на обучение персонала).**
- **Эффективность использования ресурсов на единицу продукции (коэффициент использования оборудования, ресурсов, сырья, материалов, времени на проведение единицы работ или услуг).**

Показатели рентабельности

- выход годного (степень использования сырья);
- вовлечение отходов в производство (без ущерба для качества);
- выход продукции на единицу энергоресурсов,
- выход продукции на единицу оборудования,
- выход продукции на единицу рабочей силы, единицу площади и т.д.

«Великолепная семерка»

Семь простых методов, которые позволяют, по мнению специалистов, решить до 90-95% всех проблем, преодолеваемых статистическими методами:

- **контрольный листок**
- **гистограммы**
- **диаграмма Парето**
- **диаграмма причин и результатов (схема Исикава)**
- **диаграммы рассеивания**
- **расслаивание (стратификация)**
- **контрольные карты (Шухарта)**

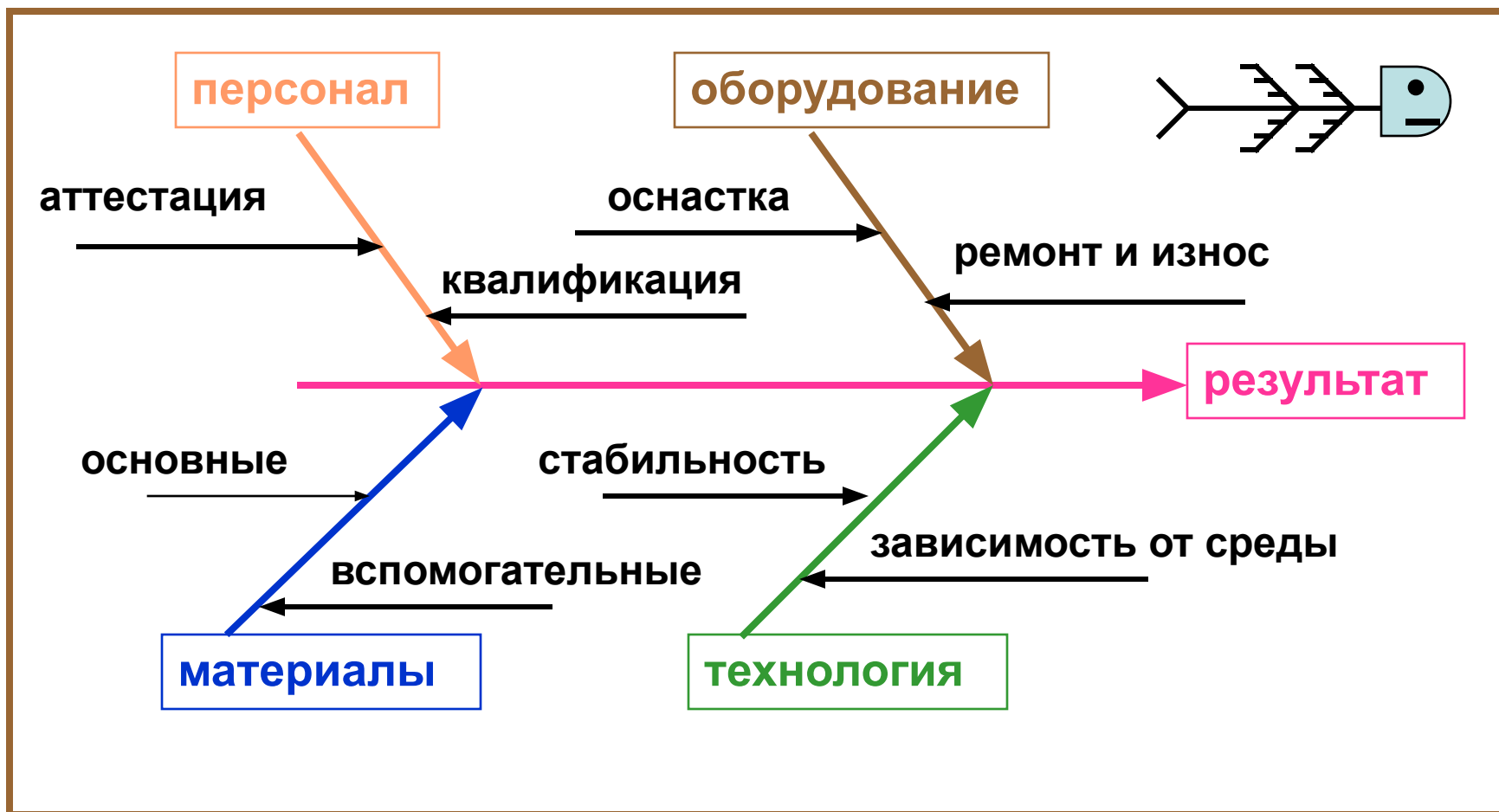
Контрольный листок

Контрольный листок - бумажный бланк, имеющий назначение:

во-первых облегчить процесс сбора данных, осуществляемый зачастую непосредственно на рабочих местах и

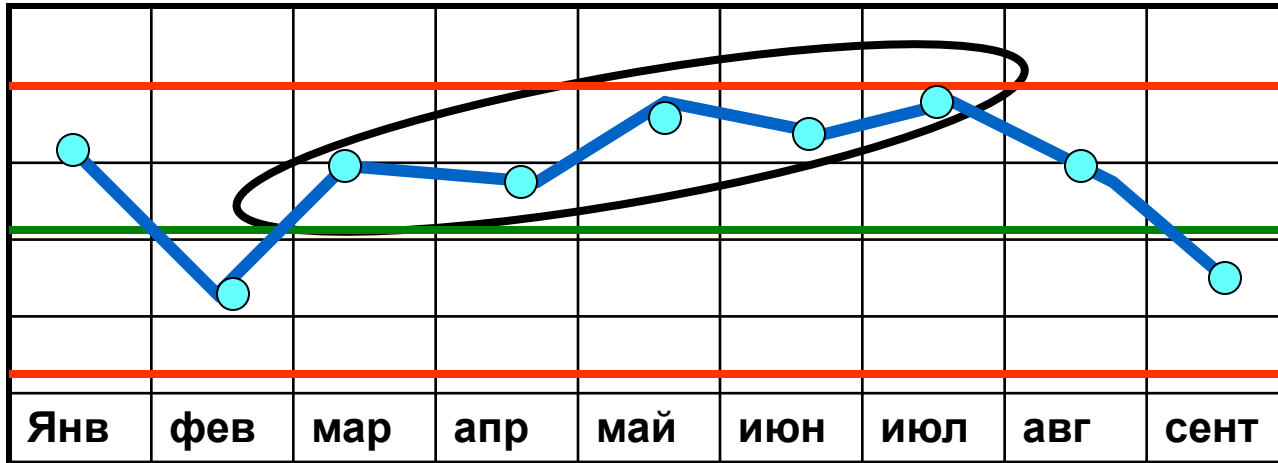
во-вторых автоматически, в процессе сбора информации, упорядочить данные для облегчения их дальнейшего использования

Причинно следственная диаграмма ИСИКАВЫ (fishbone – рыба кость)

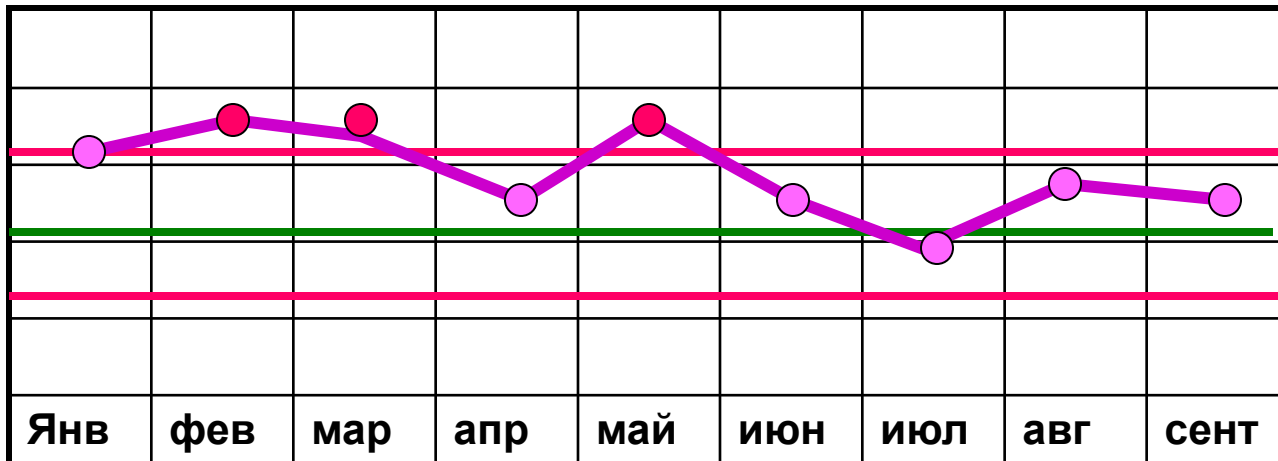


Пример анализа показателей процесса

Показатель 1



Показатель 2



Пример справки о ходе процесса

Справка о ходе процесса _____ за _____ 200__

1. Показатели продукта

1.1 Показатель 1

1.1 Показатель 2

1.1 Показатель 3

2. Показатели процесса (затраты ресурсов, времени, финансов на единицу продукта, времени)

2.1 Показатель 1

2.2 Показатель 2

2.3 Показатель 3

3. Показатели удовлетворенности потребителя.

3.1 Показатель 1

3.2 Показатель 2

3.3 Показатель 3

4. Выполнение запланированных мероприятий _____%.

5. Информация об отклонениях _____, корректирующих и предупреждающих действиях _____.

6. Предложения по СМК _____.

7. Претензии к другим процессам _____.

Владелец процесса _____ « _____ » _____ 200__ г.

Пример протокола анализа процесса

«УТВЕРЖДАЮ»

Протокол анализа процесса _____ за _____ 200__

1. По показателям _____ тенденция положительная.
2. По показателям _____ колебания в пределах границ показателей процесса.
3. По показателю _____ отмечается снижение из-за _____
4. Рассмотреть предложения и претензии от _____ и подать предложения об изменениях в срок до _____
5. На основании вышеизложенного _____ провести анализ причин отклонения и представить мне на утверждение мероприятия в срок до _____.