

Анализ тенденций в целях оптимизации производственных процессов Яковлев Д. Н.¹, Бувевич С. Ю.²

¹Яковлев Дмитрий Николаевич / Yakovlev Dmitriy Nikolaevich – магистран,
кафедра проектного менеджмента,
факультет менеджмента;

²Бувевич Станислав Юрьевич / Buevich Stanislav Yurievich – кандидат экономических наук,
доцент кафедры,
кафедра экономического анализа,
Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва

Аннотация: в данной статье рассматривается сущность процессного подхода к управлению. Автором раскрыты основные возможности использования анализа тенденций производственных процессов для повышения качества продукции. Особое внимание в статье уделено основным ошибкам менеджеров в решениях, основанных на использовании данных.

Ключевые слова: качество продукции, организационное развитие, анализ тенденций, процессный подход, параметры производственных процессов.

Менеджеры многих существующих предприятий уже убедились в эффективности процессного подхода к управлению. Разработка показательных методов оценки эффективности работы процессов несомненно необходима современной конкурентоспособной организации.

Изначально требование анализировать ключевые показатели эффективности и результативности управленцы получали из требований стандарта системы менеджмента качества (СМК) ISO 9001. И эти требования выполнялись по минимально возможному уровню. Однако, по прошествии времени менеджеры начали понимать очевидную полезность подобного анализа и стали уделять больше времени и ресурсов для этого, впоследствии экономя эти самые время и ресурсы благодаря результатам анализа.

То, что мы сейчас рассмотрели, является всего лишь одним из самых простых, хотя и не малозначительных, требований стандарта. Куда больше компетентности необходимо для соответствия отраслевым стандартам. Эти стандарты строже к управленческому персоналу и к структуре организации.

В данной статье будет уделено внимание требованию отраслевого стандарта по системе менеджмента качества для производителей компонентов автомобилей ISO/TS 16949 8.4.1.

8.4.1. Анализ и использование данных

Тенденции в области качества и оперативных показателей деятельности должны сверяться с достижением целей и вести к действиям по поддержке:

- выработки приоритетов для быстрого решения проблем, касающихся потребителей;
- установления основных тенденций и корреляций, относящихся к потребителю, для анализа их состояния, принятия решений и долгосрочного планирования;
- информационной системы для своевременной передачи сведений о продукции, появившихся в период её применения.

Примечание – Данные следует сравнивать с достижениями конкурентов и (или) соответствующими лучшими достижениями.

Как можно видеть из вышеописанного, стандарт идет дальше элементарного анализа показателей процессов по прошедшему периоду и устанавливает необходимость прогнозирования. В данном требовании, как и в большей части стандарта, не указываются конкретные способы анализа тенденций. Это является характерной чертой серии стандартов по качеству. Они устанавливают, ЧТО нужно делать, не говоря, КАК нужно делать. Это позволяет предприятиям приспособить стандарт для применения в своей сфере.

Поиск тенденций позволяет находить скрытые причины, влияющие на течение процесса, и показывает критические точки, воздействуя на которые можно привлекая оптимальное количество ресурсов, значительно повышать эффективность деятельности предприятия [1].

Есть и обратная сторона. Владелец процесса может сконцентрировать усилия на улучшении одного показателя, не обратив внимание на то, как пагубно это может сказаться на остальных.

Например, начальник цеха начинает логически неоправданно сокращать время операций с целью повысить общую производительность своего подразделения. Обратите на внимание на ноябрь 2013 года в графиках:

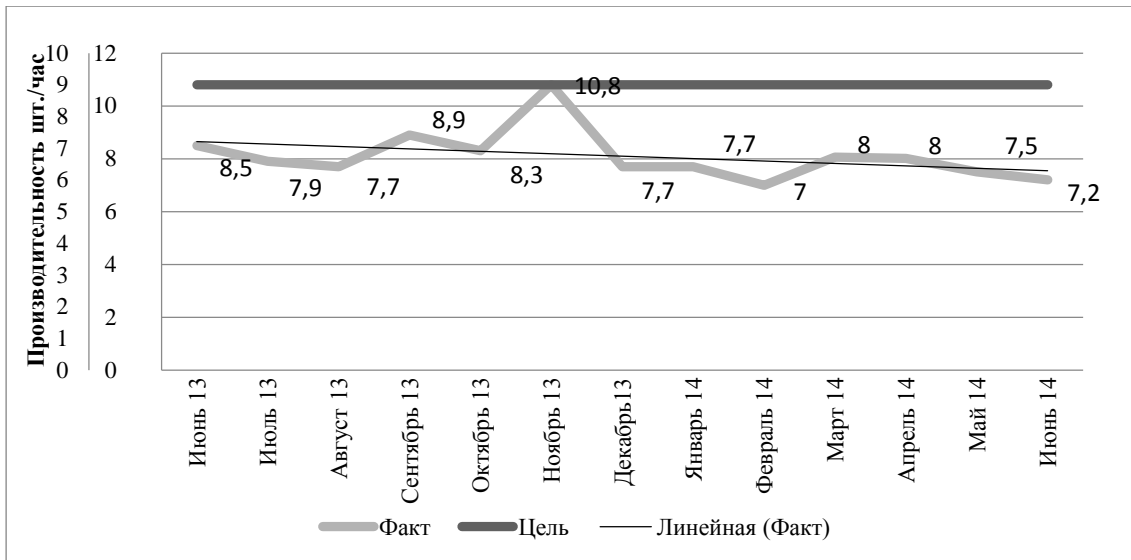


Рис. 1. Производительность

Такое решение отрицательно влияет сразу на несколько параметров производства. Например: дефектность (в PPM – parts per million, дефектных деталей на миллион), простой оборудования.

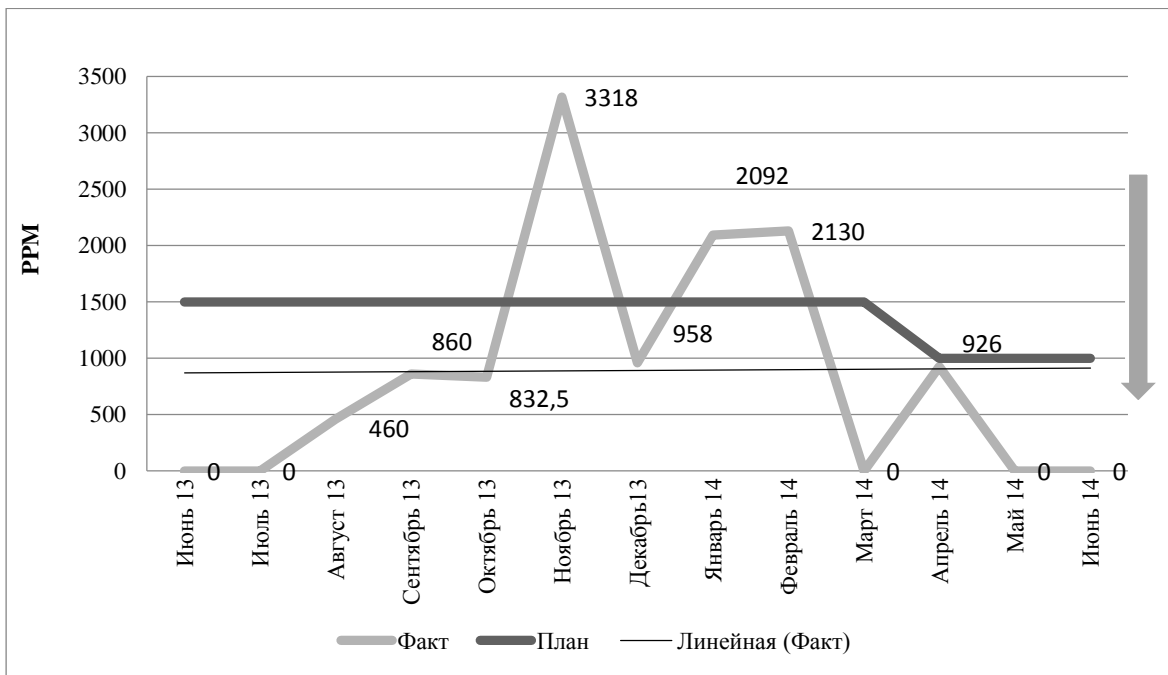


Рис. 2. Дефектность



Рис. 3. Простои оборудования из-за ремонта

Самое плохое здесь, что это может отрицательно влиять на травматизм персонала и потенциально спровоцировать судебные иски, страховые издержки и повышенное внимание со стороны инспекции труда.

Итак, благодаря некомпетентному или невнимательному управленцу предприятие терпит убытки и все преимущества от повышения производительности обесцениваются.

В данном случае высшее руководство предприятия во время очередного анализа СМК может сделать выводы о последствиях такой управленческой ошибки, изучая параметры процессов. По результатам анализа может быть выработано несколько вариантов устранения причин проблемы. Авторитарное руководство может заменить менеджера на другого, что, в конечном итоге, приведет к более высоким убыткам, так как новый специалист не будет иметь такого же знания процесса, как предыдущий. К тому же, опыт сотрудника, который делал ошибки, в большинстве ситуаций оказывается полезнее, чем опыт человека, который не позволял себе ошибаться или не имел такой возможности.

«Недавно меня спросили, уволю ли я сотрудника, если он допустил ошибку, которая стоила компании 600 тысяч долларов. Нет, - ответил я, - просто я потратил 600 тысяч долларов на его обучение»

Томас Дж Уотсон (1874-1956), основатель компании IBM.

Если компания обладает достаточными ресурсами, она отправит менеджера на дополнительное обучение методам анализа тенденций. Но, как было замечено выше, не каждая организация может позволить себе затраты на тренинги сотрудников во внешних компаниях.

Что тогда делать? Тут необходимо использовать системный подход, который лежит в основе любого стандарта качества. Руководству следует создать многофункциональную команду из специалистов разных подразделений. Благодаря разнообразным знаниям и опыту такая команда сможет создавать всесторонне взвешенные решения и последовательно интегрировать их в действующую систему менеджмента. Активный обмен опытом среди сотрудников стимулирует их профессиональный рост внутри компании и позволяет сократить издержки на профессиональное обучение [2]. Хотя, обучение у экспертов, конечно, никогда не повредит.

Имея в руках мощные инструменты управления процессами и предприятием в целом, менеджер в значительной мере может влиять на финансовые показатели своего предприятия. С другой стороны, недостаточное понимание методов менеджмента может привести к тяжелым последствиям для организации. К сожалению, в данный момент имеется острая нехватка опытных и уверенных специалистов по СМК на рынке труда. Решить эту проблему должен растущий интерес руководителей предприятий к внедрению и сертификации системы менеджмента качества. В свою очередь, это создаст спрос среди абитуриентов на соответствующее образование.

Литература

1. *Воронов Д. Ю., Кузьмич И. В.* Повышение производительности и качества контроля остаточных напряжений в изделиях из оптически активных материалов с помощью автоматизированной системы. // Проблемы современной науки и образования. №7(25), 2014. С.23-25.
2. *Сидорович Д. В.* Проектная форма реализации инициатив организационного развития. // Проблемы современной науки и образования. №7(25), 2014. С.23-25.