**БЕЗПЕРЕРВНЕ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ТА ЇЇ ЕЛЕМЕНТІВ**

**1. Попереджувальні і коригуючі дії в управлінні організацією.**

**2. Переваги процесного менеджменту над функціональним підходом до управління.**

**1. Попереджуючі і коригуючі дії в управлінні організацією**

***Структурні проблеми підприємства*** – це проблеми, які виникли в результатірозвитку та змін на підприємстві. Це проблеми не поточного моменту, а існуючі постійно. Для вирішення таких проблем, як правило, необхідні зміни структури або технологічних процесів підприємства.

***Вимірювання, аналіз і поліпшення включають наступні міркування:***

дані вимірів варто перетворювати в інформацію та знання, які підуть на користь організації;

вимір, аналіз і поліпшення продукції та процесів необхідно використати для формулювання відповідних пріоритетів організації;

застосовувані організацією методи вимірювання варто періодично аналізувати, а дані перевіряти на постійній основі на точність і повноту;

порівняння із кращими досягненнями окремих процесів необхідно використати як засіб поліпшення результативності й ефективності процесів;

вимір задоволеності споживачів варто розглядати як життєво важливий для оцінки діяльності організації;

використання вимірів, генерування й доведення до відома всіх зацікавлених сторін отриманої інформації є істотними для організації та становлять основу поліпшення її діяльності й залучення зацікавлених сторін; така інформація повинна бути актуальною і мати конкретне призначення;

необхідно застосовувати відповідні засоби передачі інформації, яка випливає з аналізу вимірів;

необхідно вимірювати результативність та ефективність зв'язку із зацікавленими сторонами, щоб установити міру чіткості та зрозумілості інформації;

там, де критерії характеристик процесів і продукції задовольняються, може бути доцільним надалі проводити контроль й аналіз даних про характеристики з метою кращого розуміння природи досліджуваних характеристик;

використання відповідних статистичних або інших методів може допомогти в розумінні відхилень як процесу, так і виміру та може поліпшити характеристики процесу і продукції за допомогою керування такими відхиленнями;

варто періодично проводити самооцінку з метою оцінювання завершеності системи управління якістю, рівня роботи організації, а також визначення можливостей для поліпшення діяльності.

**Постійне поліпшення**

Вимоги стандарту ISO9001:2009 стосуються вимірювань, аналізу і покращень ***продукції***, ***процесів***, ***системи управління і рівня задоволеності споживачів.*** Моніторинг,вимірювання, аналіз і покращення повинні бути визначені і забезпечені для кожного процесу системи менеджменту якості.

Об'єктами поліпшень можуть бути продукція, процеси, система управління якістю, організація. Організації необхідно постійно контролювати дії по поліпшенню своєї діяльності й реєструвати результати їх здійснення, тому що ці дані є базою для майбутніх поліпшень.

**КОРИГУВАЛЬНІ ДІЇ**

***Організація повинна розробити документовану процедуру щодо застосування коригувальних дій:***

|  |  |
| --- | --- |
| Приклади джерел інформації для застосування коригувальних дій: | Порядок коригувальних дій: |
| Скарги споживачів  Скарги співробітників  Звіти про невідповідність продукції  Звіти про внутрішні аудити  Результати аналізу зі сторони керівництва  Результати аналізу зовнішньої інформації  Результати самооцінки | 1. Аналіз невідповідностей. 2. Встановлення причин невідповідностей. 3. Визначення та здійснення коригувальних дій. 4. Здійснення записів коригувальних дій. 5. Аналіз результатів застосовуваних коригувальних дій. |

Результати записів необхідно підтримувати згідно вимог пункту 4.2.4. ІSО 9000:2000.

Результати аналізу даних, отриманих у процесі діяльності щодо поліпшення є одним із входів для процесу «Аналіз зі сторони керівництва» та одним із джерел інформації щодо поліпшення діяльності організації.

Рекомендаціями ISO 9004:2000 передбачено дві форми реалізації поліпшень, ефективність яких доведена міжнародною практикою:

поступові, постійно триваючі поліпшення (їх також називають «поліпшення дрібними кроками» або «Кайзен»);

стратегічні проекти “прориву” щодо поліпшення.

Поліпшення «дрібними кроками» не вимагають значних фінансових витрат, але мають охоплювати всі процеси. При цьому активно використовують статистичні інструменти управління якістю. Поліпшення доцільно реалізовувати згідно циклу Демінга: плануй – виконуй – контролюй – коригуй.

Результати записів попереджуючих дій необхідно підтримувати згідно вимог пункту 4.2.4. ІSО 9000: 2000.

|  |  |
| --- | --- |
| Організація повинна розробити документовану процедуру щодо застосування попереджувальних дій: | |
| Приклади джерел інформації для застосування попереджувальних дій:  Коригуючі дії, які застосовувалися  Вимірювання задоволеності споживачів  Вимірювання процесів  Аналіз потреб і очікувань споживачів  Аналіз ринкових тенденцій  Аналіз причин і наслідків відмов у виробництві  Результати аналізу зі сторони керівництва  Результати аналізу зовнішньої інформації  Уроки із попереднього досвіду | 1. Встановлення попередніх невідповідностей та їх причин. 2. Оцінка необхідності дій щодо попередження невідповідностей. 3. Визначення та здійснення попереджуючих дій. 4. Здійснення записів результатів попереджуючих дій. 5. Аналіз результатів застосування попереджуючих дій. |
| Результати записів попереджуючих дій необхідно підтримувати згідно з вимогами пункту 4.2.4. ІSО 9000: 2000 | |

**2. Переваги процесного менеджменту над функціональним підходом до управління**

Прагнення бізнесу досягти бажаного фінансового результату при розгляді його функціонування як бізнес-процесу дозволяє трансформувати предмети управлінського впливу. Наприклад, при функціональному підході до управління для керівника важливим є те, чи розуміє працівник свої функції. Процесний же підхід передбачає не лише знання працівником своїх обов’язків і функцій, але й розуміння того, як його робота вписується в загальний контекст роботи організації. Функціональний підхід робить акцент на забезпечення результату окремого працівника, що далеко не завжди забезпечує позитивний результат роботи організації в цілому. Процесний же підхід орієнтований, перш за все, на забезпечення задоволення потреб і запитів клієнта, адже саме клієнт є тим індикатором, що показує чи в правильному напрямку розвивається організація. Саме від клієнта залежить прибутки бізнесу та існування організації загалом.

Застосування процесного підходу створює для менеджменту можливості прояву концентрованого управлінського впливу на предмети діяльності та дозволяє отримати додаткові переваги у пристосовуванні до змінного, динамічного й непередбачуваного бізнес-середовища, підвищити результативність і ефективність бізнесу, його інноваційний розвиток.

Таблиця 1

Порівняння функціонального та процесного підходів в управлінні

|  |  |
| --- | --- |
| Функціональний підхід | Процесний підхід |
| 1. Проблема ‒ працівники. 2. Працівники. 3. Я роблю свою роботу. 4. Я розумію свою роботу. 5. Вимір роботи працівника. 6. Змінити працівника. 7. Можна завжди знайти кращого працівника. 8. Контроль над працівником. 9. Не довіряти ні кому. 10. Хто зробив помилку? 11. Забезпечення свого результату | 1. Проблемним є процес. 2. Люди. 3. Допомогти виконати задачу. 4. Я розумію як моя робота вписується в контекст. 5. Вимір результатів процесу. 6. Змінити процеси. 7. Можна завжди покращити процеси. 8. Розвиток працівника. 9. Ми всі в одному човні. 10. Що передувало появі помилки? 11. Забезпечення задоволення потреб і запитів клієнтів. |

Відмінність функції від роботи полягає в тім, що функція ‒ напрям діяльності елемента організаційної структури, що являє собою сукупність однорідних операцій, виконуваних на постійній основі, а робота ‒ конкретна дія, виконана в рамках одного процесу чи однієї функції.

***Наприклад,*** функцією менеджера із закупівлі є забезпечення виробництва основними ідопоміжними матеріалами, запасними частинами. Роботи, виконувані в рамках даної функції, можуть належати різним процесам (закупівля матеріалів згідно плану виробництва, закупівля згідно заявок у межах наявного бюджету) і виконуватися у різній послідовності різними працівниками.

***Наприклад,*** у процесі «Контролювати відповідність вхідних матеріалів» бере участьвідділ технічного контролю, а матеріали і запасні частини приймає відповідальний працівник складу.