**Содержание**

Введение

1. Процессный подход
2. Модель системы менеджмента качества, основанная на процессном подходе

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

Система менеджмента качества - это система, созданная на предприятии для постоянного формирования политики и целей в области качества, а также для достижения этих целей с целью постоянного улучшения качества выпускаемой продукции или оказываемых услуг. Итак, прежде всего система менеджмента качества - это система.

Система менеджмента качества призвана обеспечивать качество продукции или услуг предприятия и "настраивать" это качество на ожидания потребителей (заказчиков). При этом ее главная задача - не контролировать каждую единицу продукции, а сделать так, чтобы не было ошибок в работе, которые могли бы привести к появлению брака (плохому качеству продукции или услуг).

Причиной брака всегда являются неправильные действия. А для того, чтобы их избежать, необходимо формализовать (описать) правильные действия для создания качественной продукции или услуг, разработать инструкции по выполнению правильных действий и контролировать эти действия.

Система менеджмента качества как система состоит из следующих элементов: организация, процессы, документы, ресурсы.

По определению ISO, организация это группа сотрудников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений. Другими словами, под организацией понимается совокупность элементов организационно-штатной структуры, связанных с качеством, правила их взаимодействия, а также персонал, отвечающий за качество.

Процесс - совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов деятельности, преобразующих "входы" в "выходы". При этом "входами" процесса обычно являются "выходы" других процессов. Процессы в организации, как правило, планируются и осуществляются с целью добавления ценности (от "входа" к "выходу").

Важное значение в система менеджмента качества имеет понятие процедуры. Процедура - установленный способ осуществления деятельности или процесса. Таким образом, процедурой можно назвать процесс (или совокупность процессов); с другой стороны - это документ, формализующий правильный способ выполнения процесса.

Документ - информация (значимые данные), размещенная на соответствующем носителе. Основные документы СМК перечислены во врезке. С документами системы качества должны быть связаны другие организационно-распорядительные документы предприятия, например "Положения о подразделениях" и "Должностные инструкции".

1. **Процессный подход**

Одним из важнейших достижений современной доктрины достижения качества является принцип процессного подхода к выполнению работы. Разработчики последней версии международных стандартов сертификации системы качества серии ИСО 9000 подчеркивают, что основным достижением этой версии является именно процессный подход в достижении качества.

Стандарт ИСО 9001 — цитата: «Настоящий стандарт отстаивает применение принципа «процессного подхода» при разработке, внедрении и улучшении результативности системы менеджмента качества с целью повышения удовлетворенности потребителей посредством выполнения их требований.

Для успешного функционирования организация должна определить и управлять многочисленными взаимосвязанными видами деятельности. Деятельность, использующая ресурсы и управляемая с целью преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. Часто выход одного процесса образует непосредственно вход следующего.

Применение в организации системы процессов наряду с их идентификацией и взаимодействием, а также их менеджмент процессов могут считаться «процессным подходом».

Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии.

При применении внутри системы менеджмента качества такой подход подчеркивает важность:

* понимания требований и соответствия им;
* необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавления ценности;
* достижения результатов в рабочих характеристиках процессов и эффективности;
* постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении.

Что такое процессный принцип достижения качества? Если говорить простым языком — это рассмотрение действий по изготовлению продукции как непрерывного технологического процесса, в котором участвует множество людей — работников, каждый из которых вносит в изделие свой трудовой вклад, и общий результат работы зависит от вклада всех участников без исключения. То есть можно сказать, что ошибка в работе даже одного участника процесса может серьезно сказаться на общем результате всего процесса и свести на нет усилия всех остальных участников.

До появления массового производства по системе Ф.Тейлора работа в основном носила ремесленный цеховой характер. Как происходил такой трудовой процесс? Работу делали бригады ремесленников, в которых все работники достаточно хорошо знали все элементы технологического цикла. Изделие обрабатывалось в одном месте, причем пока не был выполнен текущий технологический переход, следующий не начинался. Многие переходы выполнял один и тот же мастер. В таком виде производства процессный подход выполнялся в полной мере. Данный вид производства делал очень качественную продукцию, но имел низкую производительность труда.

Ф. Тейлор, предложив идею массового машинного производства, разрушил идею процессного подхода. Его система предполагает расчленение всего технологического процесса на отдельные операции (принцип дифференциального производства), которые выполняются постоянно закрепленными работниками, причем операции могут выполняться параллельно (одновременно) и в разных местах. При таком типе производства получается очень высокая производительность труда. Но теряется процессный подход — каждый работник выполняет только одну операцию, которой он обучен и совершенно не знает, для чего он ее выполняет и не видит готовое изделие. Работники находясь в разных местах (цехах) даже могут быть не знакомы друг с другом, детали, которые они изготавливают, собирает другой работник, также с ними не знакомый. Получается, что каждый делает свою часть работы, за которую он отвечает, и совершенно не заботится об общем результате работы всех участников процесса. Как сказал великий сатирик А.Райкин: «Пуговицы пришивает один, рукава другой, карманы третий, а за качество всего пиджака конкретно не отвечает никто».

В эпоху тотального роста качества возникла необходимость возврата процессного подхода при сохранении достигнутой высокой производительности. Рассмотрим основные принципы внедрения процессного подхода в работу современной организации.

Для достижения наилучшего результата соответствующие ресурсы и деятельность, в которую они вовлечены, нужно рассматривать как процесс.

Процессная модель предприятия состоит из множества бизнес-процессов, участниками которых являются структурные подразделения и должностные лица организационной структуры предприятия.

Под бизнес-процессом понимают совокупность различных видов деятельности, которые вместе создают результат, имеющий ценность для самой организации, потребителя, клиента или заказчика. Обычно на практике применяются следующие виды бизнес-процессов:

* основной, на базе которого осуществляется выполнение функций по текущей деятельности предприятия по производству продукции или оказанию услуг;
* обслуживающий, на базе которого осуществляется обеспечение производственной и управленческой деятельности организации.

Бизнес-процессы реализуются посредством осуществления бизнес-функций.

При применении процессного подхода структура управления предприятием включает два уровня:

* управление в рамках каждого бизнес-процесса,
* управление группой бизнес-процессов на уровне всей организации.

Основой управления отдельным бизнес-процессом и группой бизнес-процессов являются показатели эффективности, среди которых можно выделить:

* затраты на осуществление бизнес-процесса,
* расчет времени на осуществление бизнес-процесса,
* показатели качества бизнес-процесса.

Для более глубокого понимания процессного подхода необходимо применять цикл Деминга-Шухарта «Plan — Do — Check — Act» (PDCA). Это «планирование — осуществление — проверка — действие». Использование этого цикла позволяет на практике реализовать непрерывное улучшение процессов, направленное на повышение эффективности работы организации.

На основе процессного подхода организация должна определить процессы проектирования, производства и поставки продукции или услуги. С помощью управления процессами достигается удовлетворение потребностей заказчиков. В итоге управление результатами процесса переходит в управление самим процессом. Также ИСО 9001 предлагает внедрить и некоторые другие процессы (анализ со стороны руководства, корректирующие и предупреждающие действия, внутренние проверки системы качества и т.д.)

Следующим этапом на пути к достижению качества является оптимизация использования ресурсов в каждом выделенном процессе. Это означает строгий контроль за использованием каждого вида ресурсов и поиск возможностей для снижения затрат на производство продукции или оказание услуг.

Для эффективного внедрения процессного подхода очень важно иметь оптимальную работоспособную организационную структуру предприятия, правильно выбрать тип управления работниками. Как известно, в настоящее время применяют два основных типа управления — иерархический и органический. Первый тип примыкает к армейской структуре управления с жесткой вертикальной системой управления с постоянно закрепленными обязанностями каждого элемента системы. Второй тип отличается высокой адаптивностью к условиям работы, здесь больше горизонтальных связей управления, обязанности участников процесса могут достаточно часто меняться. Обе системы управления имеют свои плюсы и минусы, необходимо в каждом конкретном случае искать свой вариант системы управления, сочетающий элементы обоих типов, но считается, что органическая система более предпочтительна в современных условиях.

После определения структуры предприятия и системы его управления можно выделить все бизнес-процессы, которые здесь протекают.

Необходимо определить ответственность каждой структуры предприятия, каждого ответственного лица за конкретный процесс, поэтому составляется матрица ответственности, графическая схема, где показывают, кто за что отвечает.

Теперь имея перечень всех процессов, можно решать вопросы их регламентации, то есть полностью описать действия по реализации процесса, которые должны быть задокументированы для всеобщего ознакомления и использования. В перечень этой документации входят должностные инструкции, маршрутные и технологические карты, процедуры и т.д.

Стандарт ИСО 9001 требует составления 6 обязательных и дополнительных процедур. Документ — процедура — это как раз и есть материализованный объект системы качества, подтверждающий применение процессного подхода в работе.

Кажется, определив необходимые бизнес-процессы, назначив ответственных за них, написав процедуры можно считать, что внедрение процессного подхода успешно сделано, но на практике достаточно часто бывает, что организация выполнив эти требования реально процессного подхода в работе не имеет. Все необходимые бумаги есть, но работники ими практически не пользуются. В чем дело?

Для внедрения принципа процессного подхода необходимо осуществить еще ряд мероприятий объективного и субъективного характера, связанных непосредственно с людьми-работниками.

*Объективные мероприятия:*

1. Необходимо реально внедрить управление на основе целей. Это означает через постоянные постановки целей достижение общей цели предприятия. Для каждого уровня предприятия, каждого отдела, подразделения, каждого конкретного работника должна быть поставлена цель, причем цели должны быть как долгосрочные, так и текущие. Такое управление позволяет каждому сотруднику точно понимать, что он делает, для чего он это делает, и более точно оценивать свои действия с точки зрения приближения к цели. Достижение цели определяется получением конкретного результата. Работать необходимо на результат. При достижении поставленного результата, ставится новая цель и результат, определяющий ее достижение. Причем мотивация труда делает упор именно на достижение цели как текущей, так и долгосрочной.

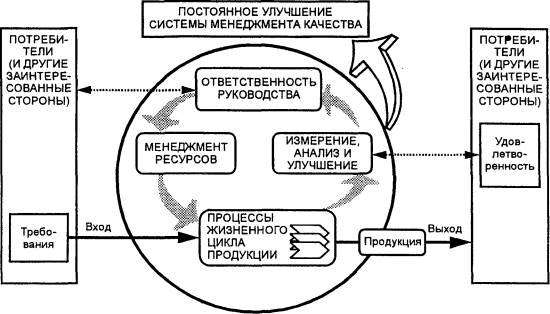
2. В обязательном порядке внедрить внутренние отношения клиент–поставщик. Необходимо создать единый процесс, в котором каждый работник ощущал бы свою ответственность не только за свой участок работы, но и за весь процесс в целом. Основа такого процесса — это внутренняя цепочка: процесс – клиент – поставщик. Каждый работник в процессе является поставщиком работы-продукта следующему по цепочке сотруднику-клиенту. В то же время этот же работник является клиентом предыдущего в цепочке работника. Работники передают друг другу работу, и каждый вносит в нее свою лепту. Каждый одновременно является и клиентом и поставщиком. В основе такой модели лежат следующие принципы:

* каждая деятельность — это процесс, в конце которого находится продукт, причем продукт: это не только материальные объекты — детали, машины и т.д., но и информация, сообщения и т.д.;
* получатель этих продуктов — это клиент, то есть каждый продукт на предприятии имеет своего получателя, который работает с ним дальше;
* для каждой деятельности необходимы поставки. Поставщик — это тот, чей продукт находит получателя-клиента. Поставщик обязан действовать так, чтобы получатель-клиент был доволен;
* между клиентами и поставщиками происходит обмен информацией относительно пожеланий и результатов работы;
* каждая деятельность подвержена влиянию окружения или даваемых указаний;
* отношения «клиент-поставщик» протекают в обоих направлениях;
* пожелания и замечания внутренних клиентов должны восприниматься, так же как и пожелания и замечания внешних клиентов.

*Субъективные мероприятия*. Необходимо создать дружественную доброжелательную атмосферу в коллективе, каждый член организации должен чувствовать себя в большой семье. Для этого все работники, задействованные в технологическом процессе, должны хорошо знать друг друга, знать характер работы своего коллеги и т.д. Для этого очень эффективно создание кружков качества, общие встречи вне рабочей обстановки и т.д.

Выполнив все перечисленные мероприятия, можно надеяться, что в организации реально заработает процессный подход, который несомненно поднимет качество работы.

1. **Модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе.**



**Заключение**

Могу сделать вывод из вышеизложенного мною материала любая деятельность или комплекс деятельности, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс.

Чтобы результативно функционировать, организации должны определять и управлять многочисленными взаимосвязанными и взаимодействующими процессами. Часто выход одного процесса образует непосредственно вход следующего. Систематическая идентификация и менеджмент применяемых организацией процессов и прежде всего обеспечения их взаимодействия могут считаться «процессным подходом».

Назначение настоящего стандарта — побуждать принятие процессного подхода к менеджменту организации. На основе процессного подхода организация должна определить процессы проектирования, производства и поставки продукции или услуги. С помощью управления процессами достигается удовлетворение потребностей заказчиков. В итоге управление результатами процесса переходит в управление самим процессом.

**Список используемой литературы**

1. Михеева Е.Н., Сероштан М.В. Управление качеством. – М.: Дашков и Ко, 2009.
2. Эванс. Д. Управление качеством. - М.: Юнити-Дана, 2007.-703с.
3. Миронов М.Г. Управление качеством. – М.: Проспект, 2006.-206с
4. Ершов. А.К. Управление качеством. – М.: Логос, 2008. – 288 с.