



УДК 669.85

Поступила 11.11.2014

С. В. ЮРЧЕНКО, ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК»

ПОВЕРНУВШИСЬ ЛИЦОМ К ISO 9001. ПРИНЦИП PDCA, МЕТОДОЛОГИЯ 8D

Представлены инструменты системы менеджмента, с помощью которых можно управлять любыми потоками информации как внутри организации, так и в цепочке потребитель-поставщик. Модели карт контроля помогают строить и предъявлять результативную систему менеджмента, применяя при этом методологию 8D.

Tools of management system by means of which it is possible to operate any information flows both in the organization and in the chain consumer-supplier are presented. Models of control cards help to build and show productive system of management, applying at the same time methodology 8D.

Мероприятие – совокупность действий, нацеленных на выполнение единой задачи.

Виды мероприятий

В рамках стандартов серии ISO можно выделить несколько видов мероприятий:

1. Организационные или плановые мероприятия – это повседневные дела организации, плановая деятельность/регулярные действия, описанные должностными инструкциями, положениями по подразделению – наше фоновое сопровождение, если можно так выразиться;

2. Мероприятия по усовершенствованию/улучшению – это когда все хорошо, несоответствий не предвидится, организационные мероприятия выполняются, но, согласно ISO, система должна быть в режиме постоянного улучшения и для этого нужно предпринимать действия для достижения чего-то большего. Например, автоматизировать систему набора данных; повысить стабильности процесса или квалификацию сотрудника, т. е. перейти на более высокий уровень, также такие мероприятия разрабатываются по рекомендациям аудиторов, потребителей и др.

Управление качеством не имеет предела. Всегда можно сделать лучше. Продолжайте искать новые возможности для улучшения.

Мы не можем позволить себе «быть слишком занятыми», чтобы не найти время для улучшений!
Дэвид Шварц

3. Коррекция (К) – действия, предпринятые для устранения обнаруженного несоответствия;

исправление конкретной ситуации. Мероприятия разрабатываются по выявленным замечаниям аудита, обхода, проверки и др.

4. Корректирующие действия (КД) – действия, предпринятые для устранения причины обнаруженного несоответствия или другой нежелательной ситуации для предотвращения повторного их появления. Мероприятия разрабатываются по выявленным замечаниям аудита, обхода, проверки и др.

5. Предупреждающие действия (ПД) – действия, направленные на устранение причины потенциального несоответствия. Например, выявили несоответствие на одном участке/продукте, можем предположить, что получим его завтра на другом участке/продукте и распространяем опыт.

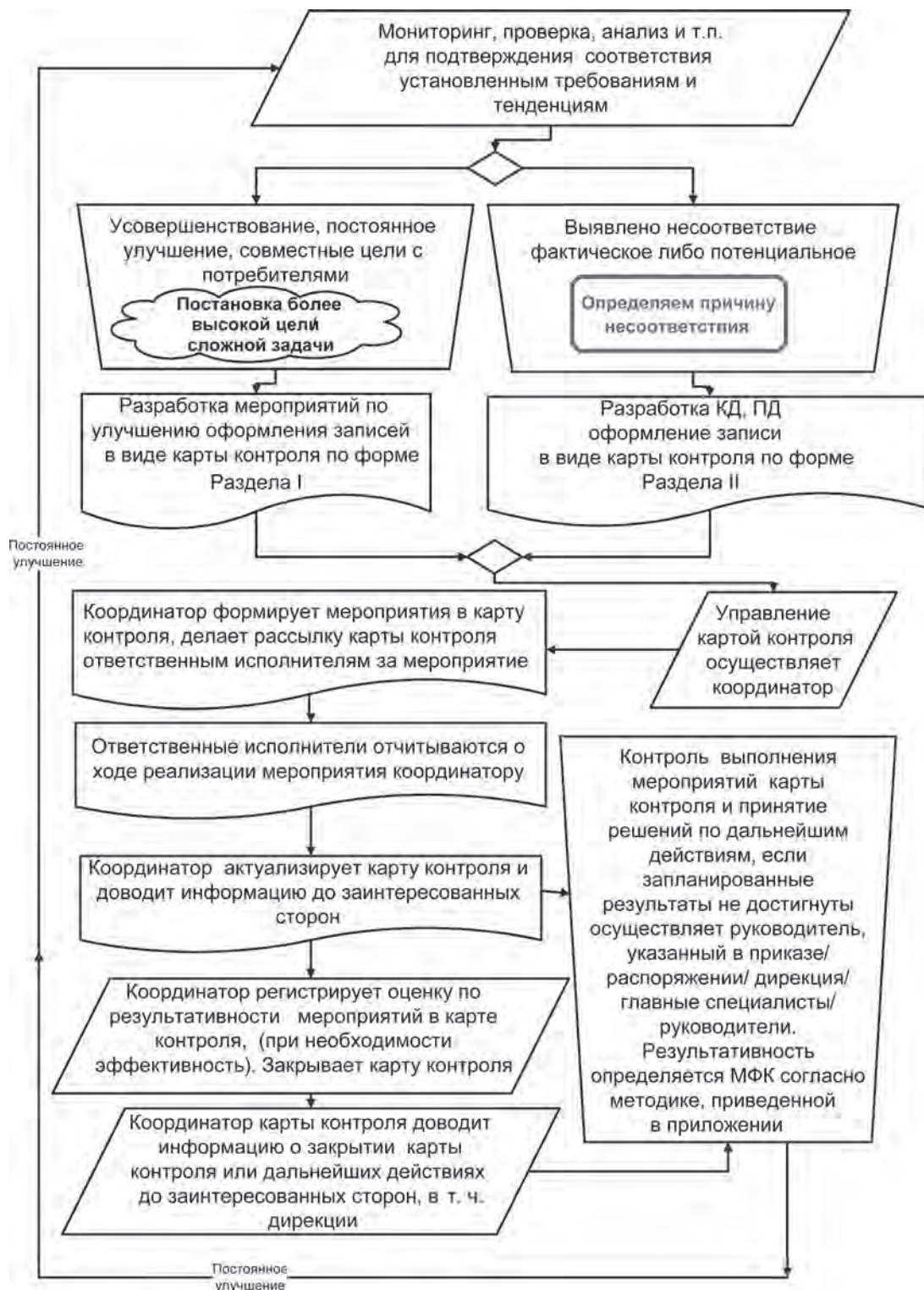
Стандарт ISO 9001 требует от организации:

- наличие записей для необходимости обеспечения результативного планирования (раздел стандарта 4.2.1);
- записи должны быть **под управлением** (раздел стандарта 4.2.4);
- записи **результатов** предпринятых действий (8.5.2 и 8.5.3).

Эти требования можно выполнить, соблюдая алгоритм, представленный на рисунке, когда все знают, что им делать, не мешая при этом друг другу.

Очень многие требования стандартов серии ISO помогут нам выполнить предложенные в данной статье две модели карт контроля (КК).

Таблица 1 (раздел I) – форма карты контроля К, КД и ПД.



Рисунок

Таблица 1 (раздел II) – форма карты контроля мероприятий по усовершенствованию/ улучшению. С помощью такой формы можно отслеживать динамику достижения целей и требований в разрезе «поставщик – потребитель», т. е. использовать КК как инструмент обратной связи.

Справка: КК контроля относятся к особому виду документа – записи.

Карты контроля могут иметь названия: «Программа развития»; «Программа по улучшению»; «Программа взаимодействия»; «План прогресса на следующий год.» и т. п.

Карты контроля можно разделять по направлениям сфер взаимодействия:

- Раздел 1 – система качества;
- Раздел 2 – техническая часть;

Колонитупулы: Карта контроля разработана в соответствии с требованиями СТП 840-КСМ-8.5-2014 (шифр КК) Приложение 1 стр. ___ из ___

ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «БЕЛОРУССКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ ХОЛДИНГА БЕЛОРУССКАЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ» УТВЕРЖДАЮ _____ Должность _____ Ф.И.О.

ПЛАН ПРОГРЕССА ОАО «БМЗ — УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ ХОЛДИНГА «БМК» И КОМПАНИИ _____ на 2015г. (по итогам аудита 2014 года)						
КК - ОУК - 9/2014						
№	Выявленные несоответствия	Причина несоответствия	Корректирующие мероприятия	Срок выполнения	Ответственный исполнитель	Выполнено в срок на %
1	2	3	4	5	6	7
РАЗДЕЛ I. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ЗАМЕЧАНИЯМ АУДИТА						
1			указываем вид мероприятия К, КД, ПД			
Комментарии:						
№	Цель /рекомендация/ критерий для отслеживания	Мероприятие по улучшению	Срок выполнения	Ответственный исполнитель /подразделение	Выполнено в срок на %	
1	2	3	4	5	6	
РАЗДЕЛ II. ПРОГРАММА ВЗАМОДЕЙСТВИЯ , НА 2015 год						
2						
Комментарии:						
Выводы:						

СОГЛАСОВАНО

Должность _____ Ф.И.О. _____ № _____
КК разработана согласно _____ протокол, приказ, распоряжение и т.д.

Координатор КК:
Рассылка:
МФК:

История актуализаций (планируемая дата/ месяц следующей актуализации)

- 1.
- 2.

Раздел 3 – логистика;

Раздел 4 – коммерческая часть и т. д.

Учет карт контроля

Все карты контроля подлежат учету – им присваивается шифр, который содержит:

- буквы «КК»;
- название подразделения-разработчика;
- порядковый номер регистрации для данного подразделения;
- год разработки КК;
- название карты контроля (План развития, План прогресса и пр.).

Пример: КК-ОУК-1-2014 «План прогресса ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» и компании Континенталь».

Регистрация карт контроля осуществляется в журнале регистрации карт контроля, которая ведется в электронном виде.

Участники процедуры разработки и реализации мероприятий

- **координатор карты контроля** – определяет руководитель многофункциональной команды (МФК)/подразделения (см. раздел координатор карты контроля);
- **ответственный исполнитель** – непосредственный исполнитель одного либо нескольких мероприятий, входящих в карту контроля, определяют разработчики (МФК);
- **заинтересованные стороны** – дирекция, руководители подразделений, в должностные обязанности которых входят контроль, проверка, мониторинг выполнения мероприятий; руководители, принимающие решения по поддержке и реализации мероприятий, потребители, поставщики, участники и др.;
- **участники МФК** – разработчики мероприятий по улучшениям, корректирующих / предупреждающих действий. Люди из различных функциональных подразделений, работающие в разных областях: исследователи, разработчики, производственники, представители коммерческих и административных служб, рабочие — должны работать в командах с тем, чтобы устранять проблемы, которые могут возникнуть или возникают с продукцией или услугами.

Координатор карты контроля

Один из самых важных персонажей этого проекта, он является хранителем карты, заполняет все ячейки, пишет историю мероприятий, управляет и регистрирует, сообщает о ходе событий заинтересованным сторонам. Внизу КК контроля указы-

вается его Ф. И. О., должность, телефон (e-mail) – это экономит время людей, которые должны будут присылать отметки о выполнении, задать вопросы, сделать поправки, если потребуется.

Заблуждение – писать группу людей, даже если это руководители подразделения, про «семь нянек без глаза» есть даже пословица, да и руководители обычно поручают заполнение записей определенному сотруднику и подключаются при необходимости. Если мы хотим работающий и живой документ, лучше сразу указать непосредственного исполнителя.

Назначение «реального исполнителя» повышает шанс того, что документ будет управляем, в другом случае мы рискуем потерять хозяина, обрекаем карту контроля на одиночество, бесхозность, и саму ее потерять среди бумаг.

Согласование карты контроля

Координатор КК согласовывает разработанные мероприятия с заинтересованными сторонами посредством электронной почты, что позволяет уйти от трудоемкой системы выдачи, учета, внесения изменений в бумажные версии, ведения огромного количества журналов, протоколов и дает возможность высвободить время сотрудников на другие, более полезные дела. После получения одобрения от заинтересованных сторон координатор осуществляет сбор подписей.

При определении лиц для визирования документа необходимо руководствоваться концепцией «Бережливого производства» (меньшее количество подписей).

Документация должна быть сильна не тем, что там стоит подпись, а тем, что она приносит пользу!

Возможные статусы карт контроля

У КК может быть несколько ипостасей/статусов:

- «исходящая форма» – оформленная и утвержденная форма с мероприятиями, сроками выполнения, ответственными исполнителями, но без отметок о выполнении;
- «актуализировано» – это тот момент, когда в столбцах «выполнено в срок» и «комментарии» появляются отметки о выполнении;
- «закрыто» – все мероприятия выполнены, в столбце «результативность» стоит цифра и мероприятия сняты с контроля.

Управление картами контроля

Управление КК осуществляет координатор КК (см. рисунок), инструкция по заполнению КК контроля приведена в табл. 1.

Таблица 1. ИНСТРУКЦИЯ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ КАРТ КОНТРОЛЯ

Столбец «Цель/Рекомендация/ критерий для отслеживания»	Заполняется при разработке. Указывается рекомендация аудитора/ потребителя и т. п. Рекомендуется использовать логику RADAR и технику SMART (умная) цель (точную формулировку результата на входе)
Столбец «Выявленные / потенциальные несоответствия»	Заполняется при разработке, указывается замечание аудитора/ инспектора/ потребителя и т. п.
Столбец «Причина несоответствия»	Заполняется при разработке. Указывается первопричина/ корневая причина каждой возможной проблемы
Столбец «Срок выполнения»	Заполняется при разработке. Указывается дата окончания работы (месяц / квартал) планируемого периода выполнения мероприятия. Срок выполнения исчисляется календарными днями, месяцами, кварталами, полугодиями. Не допускается при указании срока указывать слово «постоянно». Если мероприятие / процедуру необходимо выполнять постоянно, пишется фраза: «с ____ (число), постоянно» и принимается решение (указывается мероприятие) по внесению изменения / разработке процедуры в ТНПА. В случае переноса срока мероприятия координатор карты контроля в столбце «срок выполнения» заносит запись с указанием нового срока «новый срок». Отчет выполнения мероприятия ведется с учетом нового срока
Столбец «Ответственный исполнитель»	Заполняется при разработке. Указывается подразделение/ должность, фамилия и инициалы. По решению координатора КК, допускается указывать только подразделение. Только Ф. И. О. – писать недостаточно, так как люди меняются, нужно писать подразделение и должность
Столбец «Выполнено в срок _%»	Заполняется при актуализации. Указываются данные о фактическом выполнении мероприятия согласно установленному сроку (новый/ перенесенный срок учитывается как первоначальный). В зависимости от фактического выполнения мероприятия указываем процент выполнения: 100% – отклонений от графика нет – 100%; 80% – отставание от графика на 1 квартал; 60% – отставание от графика на 2 квартал; 40% – отставание от графика на 3 квартал; 20% – отставание от графика на 4 квартал; 0% – если мероприятие не выполнено; * – срок выполнения мероприятия не вышел
Строка «Комментарии»	Заполняется при актуализации, описывается достижение запланированных результатов в натуральном выражении. Описываем, что имели до внедрения мероприятия (расход чего либо в натуральных единицах, количество проблем в штуках, технические показатели и т. д.). Описываем, как изменилась ситуация после внедрения мероприятия, насколько уменьшилась проблема, насколько стали меньше иметь проблем, насколько изменились технические показатели (изменение объемов, расходных коэффициентов, материалов т. д.). В случае переноса/замены/исключения мероприятия указываются причины/указание новых мероприятий/ либо номер и дата служебной записки
Столбец «Результативность»	Заполняется при актуализации, указывается результативность в процентном соотношении по каждому пункту в соответствии с рейтингом результативности: 95–100% – отлично/выше ожидаемых; 71–95,9% – надежно/как ожидалось; 51–70,9% – приемлемо; 11–50,9% – условно приемлемо, ниже ожидаемых; 0–10,9% – неприемлемо
Столбец «Выводы»	Заполняется при актуализации, указывается общий итог реализации всех мероприятий: После того, как все мероприятия выполнены, отметки сделаны, определена результативность, мы подводим итог. Чтобы поставить точку и забыть любую карту контроля в ячейке «Выводы», координатор карты контроля пишет: «Все мероприятия выполнены в срок на ____%», «Предлагаю КК считать закрытой с результативностью __% и снять с контроля». Подсчет итогов всех мероприятий по срокам и результативности осуществляется по формуле: $\text{Общая оценка} = \frac{\sum \text{набранных \% по каждому мероприятию}}{\sum \text{количество мероприятий}}$
Строка «Рассылка»	Заполняется при разработке. Указываются заинтересованные стороны, в том числе подразделения участников МФК (допускается указывать Ф. И. О. участников МФК)
Строка «КК разработана согласно»	Заполняется при разработке. Указывается документ, на основании которого разработана КК
Строка «МФК»	Заполняется при разработке. Первым указывается Ф. И. О. руководителя МФК
«Программа разработана по ____»	требованию потребителя; аудиту системы, аудиту продукции, распоряжению, приказу. Например, по распоряжению № 83/111 от 10.12.2012 «По итогам аудита потребителя (пункт 1); дает возможность увидеть родословную карты, прослеживаемость и идентификацию.
«Рассылка»	Указывает координатору, кому нужно отправлять карту и показывает всем – группу лиц, заинтересованных в успехе данного проекта (заинтересованных сторон)
«Сокращения» (в случае если они есть)	Пользователям хочется знать, что обозначают заклипания из заглавных букв. Сокращения улучшают восприятие информации, когда много одинаковых и часто повторяющихся слов, нет нужды выписывать их полностью. Это экономит не только время на чтение, но и бумагу, красители для печати и другие ресурсы. Система менеджмента тоже может быть экономной
«Актуализация»	Документ не может существовать вне времени и пространства, обязательно указываем историю актуализаций
В колонтитулы	Шаблоны карт контроля описаны в нашем стандарте предприятия и введены в систему, и ссылка на стандарт (СТП 840-КСМ-8.5-2014) указывает, где можно найти эту форму

Актуализация КК осуществляется по договоренности/требованию потребителя и другой заинтересованной стороны в течение всего периода существования КК.

Закрытие/снятие мероприятий с контроля

После реализации мероприятия (при наличии документальных либо фактических доказательств выполнения мероприятия) ответственный исполнитель отчитывается координатору карты контроля о выполнении мероприятия (см. рисунок). Координатор анализирует полноту и правильность вносимых данных.

После внесения всех отметок определяется результативность в соответствии с методикой определения результативности мероприятий (рейтинг результативности представлен в табл. 1). Далее команда МФК принимает решение о закрытии карты контроля.

В менеджменте есть такое понятие как smart-цель или умная цель (касается карт контроля по улучшению, т. е. раздела II)

Слово SMART «скрывает» в себе пять слов, каждое из которых «разворачивается» в контрольный вопрос:

- Specific – конкретна ли поставленная цель?
- Measurable – можно ли измерить, насколько Вы приблизились к ней?
- Achievable – достижима ли вообще эта цель?
- Relevant – действительно ли Вам нужно достичь этой цели?
- Time scheduled – определен ли срок ее достижения?

Smart-цель – наполовину достигнута, потому как изначально продумана и спрогнозирована. При формировании цели должно быть видно точку отсчета, относительно чего мы делаем улучшение. Есть такое выражение: «Три волоса на голове – мало, а в тарелке с супом – много».

«Если Вы можете измерить то, о чем Вы говорите и выразить это в числах, Вы знаете что-то об этом. Но если Вы не можете измерить этого, Вы не можете выразить это в числах, Ваши знания скудны и неудовлетворительны»

*Британский физик лорд Кельвин
(Уильям Томпсон – 1824-1907)*

Выводы

Когда мы оформляем план действий в таком формате, КК превращается в живой организм, и это существо может рассказать целую историю, полную приключений – хороших и не очень. Такая модель оформления показывает пользователям, в чем состоит их работа, как она согласуется с работой других людей в системе и как они должны взаимодействовать друг с другом в качестве частей этой системы.

Представленные в статье модели КК позволяют проводить контур обратной связи по принципу Деминга – Шухарта (PDCA), в них виден подход и результат, и они с большой точностью дают возможность использовать концепцию «Бережливого производства».

Модель КК по несоответствиям показывает работу команды и всех исполнителей, дает возможность увидеть проблему, причины возникновения проблем и отражает успех, т. е. это альтернатива бланка по методике 8D (все дисциплины и шаги фиксируются).

Поводом или основанием инициировать процедуру разработки КК могут быть любые мероприятия по улучшению качества продукции, процессов или системы менеджмента: несоответствия, выявленные аудиторами или самими нами.

Когда мы применяем такую форму в качестве «Программ взаимодействий», это дает возможность отследить такие показатели, как своевременность поставок; уровень дефектов; индекс качества; достижения целей по статистическим показателям; управление изменениями (отслеживать изменения в процессе жизненного цикла продукции, влияющее на требования потребителей), КК превращается в компактный документ, улучшающий обратную связь с потребителем.

Формы КК, представленные в статье, применяются на БМЗ с 2012 г. с такими компаниями, как Мишлен, Континенталь, Бриджстоун, Гудиер и др. Как результат – на всех встречах потребители БМЗ отмечают «отличный, ценный для обеих сторон обзор совместных вопросов, целей и задач».

Все клетки в карте контроля размещены в удобных для заполнения местах и ячейках и это очень удобный инструмент для работы, а выполнение требований стандарта само собой вышло из формальной плоскости.