

Постоянное улучшение

f) Continual improvement Continual improvement of the organization's overall performance should be a permanent objective of the organization.	д) Постоянное улучшение Постоянное улучшение деятельности организации в целом должно являться ее неизменной целью.
--	---

Это очень мощный принцип, но, к сожалению, им постоянно пренебрегают на российских предприятиях. Если говорить языком терминов стандартов серии ИСО 9000, то подавляющее большинство предпринимаемых для улучшения ситуации мер – это коррективы, а никак не предупреждающие и корректирующие действия. Образно говоря, российские руководители действуют как коммунальная служба, которая просто латает образовавшийся в очередной раз порыв трубы вместо того, чтобы устранить причину их возникновения (что, по сути, означает создание нормальной системы закупок, постоянного мониторинга состояния труб и профилактических замен). Практически на любом предприятии, когда читаешь протоколы производственных или иных совещаний, то бросается в глаза, что из недели в неделю, из месяца в месяц, из квартала в квартал и из года в год решаются одни и те же проблемы. А это явный симптом того, что принимаемые меры никакого реального улучшения не производят (система остается прежней и возникают все новые и новые порывы).

На семинарах с руководителями я часто задаю вопрос о «пожирателях времени», т.е. проблемах, которые возникают постоянно и отнимают время для своего решения. Как правило, руководители знают «в лицо» своих «врагов», но искренне полагают, что они – из разряда «вечных» проблем. На самом же деле причина повторных возникновений совсем не в принципиальной нерешаемости, а в неумении руководителей определять корневую причину и устранять ее.

Почти уже век назад У. Шухарт разработал теорию варибельности и указал на два типа причин отклонений, предупредив, как важно их не путать, к каким негативным последствиям это ведет. Увы, но практика российского менеджмента – лучшая иллюстрация справедливости предупреждений Шухарта.

Подробнее об этом мы поговорим в разделе о корректирующих и предупреждающих действиях.

Стандарт предлагает механизм постоянного улучшения: цикл PDCA, который включает в себя стадию анализа и устранения причин возникших несоответствий.

Принцип постоянного улучшения означает, что с какого бы низкого старта мы не начинали, но постоянное нахождение и устранение причин проблем будет поднимать нас все выше и выше в части совершенства нашей деятельности. Полагаю, здесь характерен ставший уже хрестоматийным пример предприятия «Инструм-РЭНД», описанный в известной книге В. Лapidуса¹.

В определенном смысле можно сказать, что стоит организации начать строго следовать принципу постоянных улучшений и оно сначала придет к пониманию необходимости всех остальных принципов, а затем неукоснительному следованию им. Образно говоря, принцип постоянного улучшения есть та самая «косичка Мюнхгаузена», потянув за которую, можно вытащить себя из болота.

Каким образом мы можем убедиться, что на предприятии следуют принципу постоянного улучшения?

В таблице 1 приведены некоторые критерии, которые можно использовать для оценки выполнения обсуждаемого принципа.

Таблица 1. Критерии оценки следования принципу постоянного улучшения

	Принципу следуют	Принципу не следуют
Ответственность	В положениях о подразделениях и должностных инструкциях (или иных документах, устанавливающих	Положения о подразделениях и должностные инструкции (или иные документы, устанавливающие

¹ Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров – М.: ОАО Типография «Новости», 2000. – 432 с.

	ответственность) определена ответственность руководителей за устранение причин несоответствий и результативность этих действий.	ответственность) содержат только функциональные обязанности, не связанные с выявлением и результативным устранением причин несоответствий.
Принимаемые решения	Принимаемые решения направлены на устранение системных причин, их результативность может быть проверена.	Организация на разных уровнях постоянно решает одни и те же проблемы. Причинами проблем признаются «специальные факторы»: ошибки, нерадивость, недостаточная компетентность исполнителей и т.п. Решения адресованы либо кому-то конкретно (кого-то наказать, кому-то указать, принять меры и т.д.), либо имеют общий характер («активизировать», «усилить» и т.п.). Результативность принятых решений оценить практически невозможно.
Тенденции	Результативность/эффективность деятельности постоянно и заметно улучшается.	Изменение результативности/эффективности деятельности носит случайный характер: она то улучшается, то ухудшается.
Процедуры улучшения	Организация имеет процедуры, устанавливающие порядок выявления системных причин и их устранения, оценки результативности принятых решений.	Организация не имеет процедур, устанавливающих порядок выявления системных причин и их устранения, оценки результативности принятых решений.
Оценка результативности	В оценку результативности деятельности руководителя включена (среди прочих) и оценка произведенных им улучшений.	Активность руководителя в сфере улучшений не влияет на оценку организацией его результативности.