

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В АПТЕЧНЫХ СЕТЯХ

© 2010 Н.Н. Алексеева*

Ключевые слова: система качества, стандарты ИСО 9000:2000, принципы системного управления качеством, документированная процедура, запись по качеству, бизнес-процесс, рабочая инструкция, процессный подход.

Проанализированы достижения, накопленные в менеджменте качества, исследованы принципы системного управления качеством в стандартах ИСО 9000:2000 и их применение в аптечных сетях, раскрыты понятия “бизнес-процесс” и “рабочая инструкция”.

Учитывая достижения, накопленные в менеджменте качества, можно предложить использование принципов, заложенных в стандартах ИСО 9000:2000, в деятельности аптечных сетей.

В основе стандартов ИСО 9000:2000 лежат восемь принципов системного управления качеством, которые создают фундамент для остальных положений этих стандартов: ориентация на потребителя; лидерство руководителя; вовлечение персонала; использование процессного подхода в менеджменте; системный подход к управлению; непрерывное улучшение; подход к принятию решений на основе фактов; взаимовыгодные отношения с поставщиками¹.

Представляется особенно важным, что эти принципы лишней раз доказывают, что высокий уровень информационного обслуживания потребителей является результатом комплекса управленческих мер.

Рассмотрим указанные принципы, адаптируя их к специфике информационного обслуживания в логистических системах аптечных сетей и выделяя те из них, которые наиболее существенны для его организации.

Принцип “ориентация на потребителя”, заявленный в стандартах качества под № 1, в данной работе рассматривается как базовая характеристика информационного обслуживания. В качестве потребителя выступает разветвленная сеть аптек, которая является основным источником дохода компании. Исходя из этого, руководство компании должно обеспечить определение потребностей потребителя и предоставить ресурсы, необходимые для повышения удовлетворенности

потребителя. Путем определения и внедрения результативных мероприятий по взаимодействию с потребителями по вопросам, касающимся: информации о продукции, обращение с заявками на продукцию, обратной связи с потребителем, включая жалобы потребителя. Организация должна проводить мониторинг информации об удовлетворенности и (или) неудовлетворенности потребителя соответствием его требованиям как об одном из показателей функционирования системы менеджмента качества. Необходимо определить методы получения и использования такой информации и данных. Организация должна предпринимать действия, направленные на устранения причин несоответствия, для того, чтобы избежать их повторения. Должна быть разработана документированная процедура, определяющая требования к анализу несоответствий, включая жалобы и записи по качеству от потребителей.

Следовательно, рассматривая потребителя в качестве конкретной аптеки, то сеть аптек является главным и окончательным атрибутом качества продукции, поэтому большое значение принадлежит изучению их ожиданий, требований и предпочтений, анализу удовлетворенности качеством обслуживания с целью дальнейшего совершенствования производимой продукции. Также стандарты устанавливают, что удовлетворенность потребителей необходимо определенным образом измерять и оценивать, а система качества должна содержать механизм выработки корректирующих действий в необходимых случаях.

Следующим принципом системы менеджмента качества является лидерство руково-

* Алексеева Нина Николаевна, аспирант Самарского государственного экономического университета.
E-mail: rexgrap@yandex.ru.

дителя. Высшее руководство отвечает за разработку миссии и стратегических целей развития организации, формирование корпоративной культуры.

Очень важная роль в системе менеджмента качества принадлежит персоналу. Сотрудники представляют наиболее существенный и ценный ресурс компании, и наилучшее использование их возможностей может принести максимальную выгоду. Вовлечение персонала на практике означает систематическую возможность каждого сотрудника участвовать в выработке и реализации управленческих решений. Такая возможность рождает в людях чувство ответственности и сопричастности, которое усиливает мотивацию к творческому труду. Мотивация представляет собой функции управления, побуждающие других людей работать для достижения целей организации, удовлетворяя тем самым собственные личные желания и потребности. Приказать улучшить работу невозможно. Если персонал хорошо работает, значит, люди уверены, что решение целей организации – для них лучший способ достижения собственных целей. Нужно максимально привлекать сотрудников к решению проблем компании, давать им право голоса в управлении делами, вести постоянный конструктивный диалог. Сотрудники и руководитель должны чувствовать себя “игроками одной команды”. Система качества и ее механизмы должны побуждать сотрудников проявлять инициативу в постоянном улучшении качества деятельности организации, брать на себя ответственность в решении проблем качества, активно повышать свои знания, передавать свои знания и опыт коллегам.

Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение в работу дает возможность с выгодой использовать их способности. Стандарт ИСО 9001 устанавливает требования компетентности персонала всех уровней. Необходимо удостовериться, что квалификация каждого работника достаточна для эффективного выполнения им своих обязанностей.

Таким образом, принцип вовлечения персонала является одним из определяющих в процессе внедрения системы менеджмента качества, он порождает инициативу и является основой корпоративной культуры.

Концептуальной основой ИСО 9000 является то, что организация создает, обеспечивает и улучшает качество продукции при помощи сети процессов, которые должны подвергаться анализу и постоянному улучшению.

В рамках процессного подхода любое предприятие рассматривается как система процессов, конечной целью которых является выпуск продукции или оказание услуг. Все виды деятельности в организации рассматриваются как процессы. И независимо от того, выпускает ли организация товары или предоставляет услуги, она должна рассматривать себя обслуживающей организацией – единственное различие в конечном продукте. Подразделения организации должны функционировать как одна команда, имеющая общую цель.

Все процессы компании образуют сеть работ, выполняемых структурными элементами, расположенными на различных уровнях организационной структуры компании. Поэтому процессы должны “пронизывать” всю структуру организации, а не действовать только в подразделениях, непосредственно связанных с доставкой продукции или ее закупкой. Важно установить взаимодействие всех процессов, которые по отношению друг к другу являются “входными” или “выходными”. Весь комплекс процессов рассматривается как единая система, ни один из элементов которой не существует изолированно. Процессы “разрезают” предприятие по горизонтали, разрушая функциональные границы между подразделениями, которые являются основным препятствием на пути совершенствования.

Каждый процесс в системе состоит из набора отдельных операций. Порядок их выполнения в рамках указанного процесса четко определен технологией или утвержденными правилами и инструкциями. Поэтому такие понятия, как маршруты и правила, определяющие логику процесса, являются необходимыми его характеристиками. Кроме того, для каждого процесса должны быть определены операции и выявлены связанные с ними опасности и риски, что позволит разработать документацию, соответствующую компетенции персонала, занятого в процессе.

Недостаточно идентифицировать процессы – ими надо управлять. Внешне бизнес-про-

цесс характеризуется своими входами и выходами, потребляемыми ресурсами, участниками, владельцем. Общее руководство качеством достигается через управление процессами в аптечной сети.

Управление процессом в аптечной сети должно включать:

- ◆ определение целей и желаемых результатов процесса;
- ◆ определение необходимых ресурсов, в том числе трудовых, для выполнения процесса;
- ◆ определение методов и средств выполнения процесса;
- ◆ управление использованием ресурсов, которые выделены для осуществления данного процесса, включая мотивацию персонала;
- ◆ наблюдение за ходом процесса, анализ результатов его выполнения и коррекция хода процесса.

Сформулированный таким образом основной перечень процессов должен документироваться. При документировании должны устанавливаться владельцы процессов из числа специалистов высокой квалификации, досконально знающих свои процессы и пользующихся авторитетом у сотрудников, т.е. при назначении владельцев процессов реализуется принцип менеджмента качества - лидерство. Владелец представляет собой лицо, несущее ответственность за данный процесс. Владелец должен обеспечивать однозначное понимание всеми участниками процесса их ответственности и полномочий, должен организовывать взаимодействие при решении про-

блем, охватывающих несколько функциональных подразделений аптечной сети.

Таким образом, можно выделить базовые принципы процессного подхода:

- ◆ деятельность компании представляется как совокупность процессов;
- ◆ выполнение процессов регламентируется;
- ◆ у каждого процесса есть потребитель, внутренний или внешний;
- ◆ у каждого процесса есть владелец, лицо, отвечающий за результат процесса;
- ◆ для процессов устанавливаются ключевые показатели, по которым можно судить о том, как выполняется процесс и как это влияет на конечный результат деятельности всего предприятия.

Идентификация и классификация процессов связана с определенными сложностями. Как следствие, получила распространение практика разработки эталонных отраслевых бизнес-моделей основных и вспомогательных процессов типового предприятия, а также типовых регламентов для работы в соответствии с моделью, и программных решений, реализующих указанную модель. Эталонная модель объединяет в себе опыт и экспертные знания по перестройке функциональных систем управления в процессно-ориентированные. На основании вышесказанного можно создать типовую схему взаимодействия подразделений аптечной сети на основе процессного подхода, на примере логистического направления (см. рисунок).

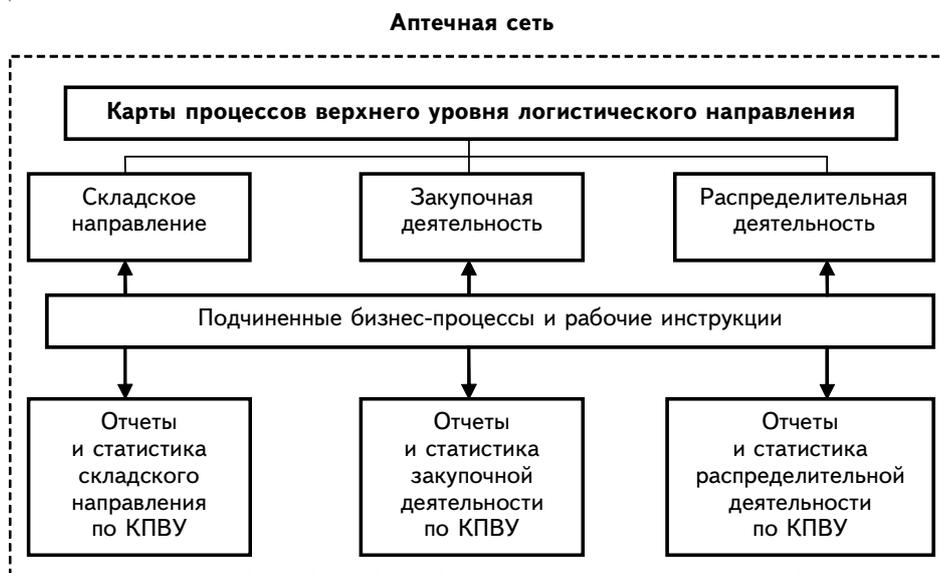


Рис. Типовая схема взаимодействия подразделений компании на основе процессного подхода

Карты верхнего уровня объединяют бизнес-процессы и рабочие инструкции одного из направлений деятельности аптечной сети.

Бизнес-процесс можно представить собой как устойчивую, целенаправленную последовательность взаимосвязанных действий, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Рабочая инструкция представляет собой устойчивую, целенаправленную последовательность взаимосвязанных действий, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, и выполняющаяся в рамках одного конкретного подразделения компании (отдел). Так же это документ, регламентирующий порядок выполнения взаимосвязанных действий в рамках конкретного подразделения (отдел).

Таким образом, используя терминологию процессного подхода, информационное обслуживание можно рассматривать как стратегический процесс, ориентированный на удовлетворение потребностей конечного потребителя - клиента аптеки. Именно по удовлетворенности качеством обслуживания клиент аптеки оценивает деятельность аптеки конкретной сети, формирует свое представление о ее социальной роли, выполняемых функциях, миссии. Все остальные процессы - отгрузка товара со склада в аптеки, приемка товара, транспортировка товара в аптеки и др. - носят внутренний характер, направлены на обеспечение высокого уровня обслуживания конечных потребителей и рассматриваются как вспомогательные процессы.

Принцип системного подхода тесно связан с предыдущим принципом и с представлением о системе качества как о совокупности взаимосвязанных процессов. Системный подход предполагает также постоянное улучшение системы через измерение и оценку. Системный подход требует координации всех аспектов деятельности, постоянного планирования и доведения планов до каждого рабочего места с тем, чтобы можно было анализировать и корректировать их выполнение по ходу дела. С системным подходом связана и проблема оценивания результатов деятельности организации. Долгое время в этой области господствовал финансовый подход. Сейчас стало очевидно, что к финансовым

показателям следует добавить показатели удовлетворенности конечных потребителей, показатели эффективности бизнес-процессов, а также показатели потенциала роста аптечной сети и квалификации персонала. Система таких показателей называется "сбалансированной системой показателей".

Постоянное улучшение начинается с человека, с совершенствования его личных качеств, знаний, навыков и умений. Наиболее важный аспект непрерывного совершенствования является обучение персонала.

Аптечные сети не должны пугаться требования постоянного улучшения, напротив, его следует рассматривать как долговременную цель. Прежде чем приступить к действиям по улучшению, необходимо на момент начала работы выполнить измерения в данной области, чтобы была информация для сравнения результатов проведенного улучшения. Если нет уверенности, что планируемое улучшение принесет пользу аптечной сети, его не следует проводить.

Эффективность решения всегда основывается на логическом и интуитивном анализе информации. Данный принцип чаще всего является альтернативой применяемого на практике способа принятия решений на основе интуиции, опыта, конъюнктуры, предположений и др. Решения будут наиболее эффективными, если они основываются на анализе реальных данных.

Реализация принципа требует, прежде всего, измерений и сбора достоверных и точных данных, относящихся к поставленной задаче. И сбор данных, и последующий их анализ предполагают владение знаниями и применением специальных методов. В частности, необходимо понимание, знание и применение статистических методов. Полученные на основе фактов данные, однажды проанализированные, могут в дальнейшем использоваться при принятии решений по всем аспектам деятельности организации, включая:

- ◆ постоянное улучшение;
- ◆ совершенствование процессов;
- ◆ повышение удовлетворенности потребителей;
- ◆ улучшение морального климата в организации и повышение мотивации сотрудников;
- ◆ принятие высшим руководством обоснованных решений, учитывающих интересы и точки зрения всех заинтересованных сторон.

Для организации принятие правильных решений всегда является непростой задачей, и помочь может только использование основанной на фактах информации с учетом опыта и интуиции.

В любой деятельности роль поставщика не менее значима, чем потребителя. Следует помнить, что аптечная сеть является потребителем по отношению к поставщику, который стремится сделать все наилучшим образом, но иногда не может, не имея полной информации о требованиях. Поэтому аптечная сеть должна ставить своих поставщиков в известность не только о собственных требованиях, но также о текущих и будущих запросах своих потребителей, что позволит выстроить план отгрузки и доставки продукции. Обмен информацией с поставщиками должен осуществляться в полном объеме и постоянно совершенствоваться путем установления надежных взаимосвязей,

что будет способствовать разрешению возникающих проблем. Наличие таких взаимоотношений с поставщиком представляет ценность для любой стороны, они смогут совместными усилиями оперативно реализовать представившиеся возможности для получения выгоды³.

¹ Шокина Л.И. Оценка качества менеджмента компании : учеб. пособие / под ред. М.А. Федотовой. М., 2007.

² Дворкина М.Я. Информационное обслуживание: социокультурный подход. М., 2001.

³ См. также: Восторгов А. Автоматизация системы управления и процессный подход. URL: http://publish.ruprint.ru/stories/8/118_1.php; Дворкина М.Я. Терминология информационного обслуживания // НТИ. Сер. 1. 2001. № 1. С. 35-37; Бекетов Н.В., Федоров В.Г. Логистические системы управления потоковыми процессами компании: маркетинг и оптимизация бизнес-процессов // Экон. анализ. 2008. № 12 (117). С. 2-7.

Поступила в редакцию 29.03.2010 г.