

ВНЕДРЕНИЕ МЕТОДОВ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА В РЕАЛИИ ПАНДЕМИИ COVID**Козловский Кирилл Сергеевич**

магистрант, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, РФ, г. Москва

**IMPLEMENTATION OF QUALITY IMPROVEMENT METHODS IN THE REALITIES OF
COVID PANDEMIC*****Kirill Kozlovsky****Undergraduate, Plekhanov Russian University of Economics, Russia, Moscow*

Аннотация. Сегодня внедрение методов улучшения качества позволяет руководству получать идеи по улучшению рабочего процесса непосредственно от сотрудников. Идеи, независимо от размера, часто могут оказать положительное влияние не только на соответствующую область, но иногда может измениться к лучшему весь стиль работы компании. Чем больше данных по проблеме будет собрано, тем выше шансы на успешное внедрение метода улучшения качества, и в этом случае у компании больше шансов на улучшение. За последние два года пандемия Covid затронула множество различных видов человеческой деятельности, в том числе внедрение методов улучшения качества. Принятые карантинные меры вынуждают людей держаться на расстоянии друг от друга, из-за чего предприятиям сложно поддерживать обычный офисный рабочий процесс и повседневную деятельность. Одни предприятия решили временно приостановить свою деятельность, другие не могли нести серьезных убытков длительное время и были вынуждены закрыться вовсе. Чтобы выжить и приспособиться к этой новой ситуации, пришлось изменить различные методы улучшения качества.

Abstract. Today, the implementation of quality improvement methods allows management to receive ideas on how to improve work process directly from members of the staff. Ideas, regardless of the size can often have a positive impact not only on the concerned area, but sometimes the whole style of how the company operates may change for the better. The more data concerning the issue is gathered the higher are chances of successful implementation of the quality improvement method and in that case it is more likely for the company to improve. For two years now a lot of different kinds of human activities have been affected by the Covid pandemic, among them is implementation of quality improvement methods. Taken quarantine measures have forced people to keep distance from one another which made things difficult for businesses to maintain their regular office workflow and day-to-day operations. Some businesses decided to suspend their activities temporarily while others could not sustain serious losses for long period of time and had to shut down altogether. In order to survive and adjust to this new situation, different methods of quality improvement had to be changed.

Ключевые слова: Covid-19, пандемия, управление, карантинные мероприятия, методы повышения качества.

Keywords: Covid-19, pandemic, management, quarantine measures, quality improvement methods.

Введение. Каждая компания хочет предоставить лучшие продукты для своих клиентов. Предприятия всегда ищут пути повышения качества своих услуг, но представления о том, что именно влияет на качество, как добиться его наивысшего уровня и какие действия необходимо предпринять для улучшения рабочего процесса, всегда различаются и зависят от компании и людей.

Разные организации используют разные подходы для достижения качества и улучшения некоторых аспектов своей системы, но улучшение качества как методология в основном касается управления процессами. Логичным шагом в работе по устранению потерь для каждой компании и повышению производительности является решение проблем качества, не выявление бракованной продукции и недопущение ее попадания к покупателям, а создание такой системы, при которой дефекты вообще не возникают или устраняются на ранней стадии. После того как люди осознали серьезность ситуации с Covid, в организациях стали внедряться различные карантинные меры: «обязательное ношение медицинских масок, социальное дистанцирование, ежедневная уборка помещений и воздуха, удаленная работа, ограничение присутствия персонала и другие» [1]. В этой исследовательской работе я опишу несколько методов повышения качества, реализованных в разных компаниях, где людям приходится сотрудничать друг с другом в режиме реального времени при работе над групповыми проектами, и результаты внедрения.

Обзор литературы. Было проведено много исследований пандемии COVID и того, как она влияет на различные отрасли, и методы повышения качества не являются исключением.

В марте 2020 года Adam Backhouse и Fatai Ogunlayi опубликовали исследование о влиянии COVID-19 на методы улучшения качества и общественное здравоохранение. [2]

В мае 2021 года Amah Shah опубликовал исследование о влиянии кризиса Covid-19 на методы повышения качества и реакцию компаний. «Опрос 225 человек показывает, что подходы к улучшению широко использовались во время пандемии. Пятьдесят один процент респондентов заявили, что повышение качества было важно во время covid-19. Значительное число респондентов считают, что в их работе, в их команде и в их организации возросла роль инструментов, методов, подходов или отношений к совершенствованию»[3].

В январе 2020 года Mondoux S., Thull-Freedman J., Dowling S. опубликовали исследование, в котором рассматриваются различные методы повышения качества, применяемые организациями из разных отраслей для борьбы с бедствиями, вызванными covid-19. «Правильный ответ на пандемию в сочетании с быстрым изменением стратегии дал впечатляющие результаты за столь короткое время. Улучшение качества может улучшить рабочий процесс, обеспечить систематический подход к изменениям, укрепить систему и повысить уровень обучения.»[4] В ноябре 2020 года Matthew Hill, Henry Cann и Jo Scott опубликовали исследовательскую работу о роли улучшений в ответ на Covid-19. К факторам, способствующим улучшению, относятся поддерживающее и расширяющее возможности руководство, кадровый потенциал и готовность участвовать в улучшении, а также культурные сдвиги, такие как сокращение бюрократических ограничений. Ключевым барьером был командно-административный стиль руководства, который усилился во время COVID-19.»[5]

Теоретические основы. Методы улучшения качества, применяемые компаниями для адаптации к ухудшающимся условиям пандемии Covid-19, различаются и зависят от серьезности карантинных мер и политики компании. Несколько авторов предложили способы повышения качества во время пандемии, например, путем быстрого изучения того, какие нововведения эффективны, когда одновременно происходит много новых беспрецедентных событий. [6] Однако они имеют некоторые сходства и могут быть отнесены к разным категориям:

Онлайн-менеджмент – популярная методика, позволяющая руководителям оставаться на связи со всеми сотрудниками, даже если часть сотрудников работает в онлайн-формате или в офисе происходит ротация персонала.

Корпоративный интранет — онлайн-функция, которая позволяет всем членам компании работать в команде, независимо от того, насколько далеко они друг от друга.

Методы дистанционной работы – аналогичны онлайн-управлению, эта мера позволяет сотрудникам оставаться на связи друг с другом.

Электронное обучение – онлайн-функция, состоящая из различных образовательных программ и позволяющая проводить обучение персонала в онлайн-формате.

Разделение времени – этот прием используется, когда компания проводит частую дезинфекцию помещений и воздуха. У каждой офисной рабочей проектной группы есть ограниченное время для использования помещений и других офисных услуг.

Ротация персонала — используется компаниями для обеспечения большей гибкости графика работы персонала, снижения воздействия вирусов и позволяет некоторым сотрудникам, работающим в онлайн-формате, посещать офис.

Модель «Шесть сигм» и «Бережливое производство», используемые Сбербанком. Сбербанк России уже несколько лет реализует известные программы управления качеством и сокращения потерь, такие как «Lean production – бережливое производство», разработанное Toyota, и американская «Шесть сигм». В сочетании эти две технологии создают синергию и позволяют проводить масштабные изменения, затрагивающие все бизнес-процессы и всех сотрудников банка. В Сбербанке подход к эффективной организации производства банковских продуктов, услуг и сервисов получил название «Производственная система Сбербанка (ПСС)». [7] Суть ПСС заключается в построении системы непрерывного совершенствования с вовлечением в этот процесс каждого сотрудника банка. «С момента внедрения ПСС в 2009 году прошли обучение более 200 000 сотрудников Группы Сбербанк, и за последние двенадцать лет эффективность работы банка по различным направлениям выросла на 35-50%». [7]

Covid-19 изначально создал массу препятствий для нормальной офисной работы компании, основными проблемами были:

1. Отсутствие персонала в офисе
2. Высокий уровень заражения
3. Снижение производительности
4. Проблемы с репутацией

Сначала была осуществлена ротация персонала, чтобы не менее 60% сотрудников в офисах не подвергались риску заражения вирусом, оставаясь в офисе слишком долго. 40% основного персонала осталось без изменений. Эта мера оказалась неэффективной, и были внесены новые изменения. 25% второстепенных сотрудников были переведены на удаленную работу, чтобы освободить больше места для социального дистанцирования в офисах и в то же время сохранить весь персонал, необходимый для стабильного рабочего процесса в офисе. Не увидев улучшения ситуации, было решено, что обычных методов с удаленной работой будет недостаточно. Успешный план решения этой проблемы был разработан командой управления персоналом, этот план включал внедрение следующих методов:

Ротация персонала и разделение времени — был разработан надлежащий график, чтобы гарантировать, что в приоритетных проектах будет достаточно сотрудников, присутствующих в офисе. Другим командам, работающим над более мелкими проектами, выдали оборудование и перевели на удаленную работу.

Было установлено больше цифровых терминалов, чтобы уменьшить количество личных контактов между клиентами и работниками.

Офис-менеджеры всегда были на связи со своими подчиненными дома через онлайн-сервисы,

чтобы убедиться, что все в порядке.

В результате реализации этого плана:

Сотрудники, работающие в офисе, стали чувствовать себя в большей безопасности после установки новых терминалов и снижения вероятности заражения. Это помогло им продолжить свою работу;

Меньшее количество людей, присутствующих в офисе, значительно снижает риск заражения;

Теперь у сотрудников есть график, который позволяет использовать оргтехнику в разное время без задержек и риска для здоровья.

Внедрение TQM в НПО «Электромашина». Одним из первых инструментов, разрабатываемых в рамках бережливого производства, является технология организации рабочего пространства 5С, следующим шагом необходимо провести поиск и устранение упущенных операций и процессов, не добавляющих ценности конечному продукту. Однако одним из инструментов, запущенных сегодня компанией, является наиболее эффективный TQM – Total Quality Management «Всеобщее управление качеством». Внедрение TQM включает в себя не только методы обнаружения ошибок, но и методы их предотвращения, такими как «Noch-yoke» (для предотвращения непредвиденных ошибок, позволяющее исполнителю избежать ошибок в организации и технологии технологии) и «Jidoka» (автоматическая остановка)». [8]

Поначалу компания столкнулась с похожими проблемами, когда Covid начал влиять на рабочий процесс:

1. Задержки проекта
2. Отсутствие персонала в офисе
3. Высокий уровень заражения

В настоящее время организация рабочего пространства 5С как часть TQM претерпевает различные корректировки для обеспечения более безопасных условий для сотрудников. Сотрудники активно участвуют во внедрении подхода TQM. Например, в первоначальной рабочей зоне реализован ряд мероприятий по установке защитных прозрачных экранов. В результате сотрудники стали меньше беспокоиться о вирусе и смогли сосредоточиться на работе. Потери времени уменьшились за счет уменьшения количества случаев заражения и повышения производительности труда. С повышением производительности скорость устранения дефектов и использование материалов на сайте увеличилась.

В целом, новые изменения в уже зарекомендовавшей себя методике улучшения качества помогли справиться с новыми вызовами и угрозами для обычного рабочего процесса.

Заключение и рекомендации. На основе исследования и анализа методов повышения качества, применяемых различными компаниями для борьбы с последствиями пандемии, можно сделать вывод, что важно действовать оперативно и корректировать существующие методы под конкретную ситуацию. У обеих компаний были схожие первоначальные проблемы в начале пандемии, им обеим приходилось постоянно заменять персонал, сталкивались с задержками и изо всех сил пытались снизить уровень заражения. Обе компании отреагировали и скорректировали существующие методы повышения качества и добавили дополнительные функции, предназначенные для защиты компании и сотрудников. Несмотря на неверные первоначальные решения, Сбербанку удалось остановить потери персонала из-за инфекций и разработать график, чтобы хотя бы часть неосновных работников оставалась дома, а другие люди могли продолжать работать, не рискуя своим здоровьем.

Относительно медленно реагируя на быстро меняющиеся реалии пандемии, НПО «Электромашина» осознало всю серьезность ситуации и оперативно скорректировало существующий метод улучшения качества, в результате чего компания снизила уровень

заражения, улучшила уровень охраны рабочего места и обеспечение более безопасных условий для сотрудников.

Список литературы:

1. Guidance for Businesses and Employers Responding to COVID-19 [Электронный ресурс] // URL: <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/guidance-business-response.html> (дата обращения 09.12.2021)
2. Quality improvement into practice [Электронный ресурс] // URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7190269/> (дата обращения 09.12.2021)
3. Quality improvement at times of crisis [Электронный ресурс] // URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7190269/> (дата обращения 10.12.2021)
4. Quality improvement in the time of coronavirus disease 2019 - a change strategy well suited to pandemic response. Mondoux S, Thull-Freedman J, Dowling S. [Электронный ресурс] // URL: <https://www.bmj.com/content/373/bmj.n928> (дата обращения 24. 12. 21)
5. The role of improvement during the response to covid-19: emergent findings from Q's Insight Survey 2020, Hill M, Scott J, Cann H. [Электронный ресурс] // URL: <https://s20056.pcdn.co/wp-content/uploads/2021/05/Q-Insight-survey-summary-Final-draft.pdf> (дата обращения 24.12.21)
6. Quality and safety in the time of coronavirus: design better, learn faster. Fitzsimons J. Int J Qual Health Care 2021 [Электронный ресурс] // URL: <https://www.bmj.com/content/373/bmj.n928> (дата обращения 13.12.2021)
7. Модель «Шесть Сигм в Сбербанке» [Электронный ресурс] // URL: <http://sixsigmaonline.ru/blog/2015-12-23-485> (дата обращения: 12.12.21)
8. TQM in ElMash [Электронный ресурс] // TQM implementation results. URL: http://www.up-pro.ru/library/quality_management/TQM/elmash-tqm.html (дата обращения: 12.12.21)