

Цикл PDCA Шухарта-Деминга

Источник: Нецветаев А., Рубаник Ю., Михальченко В. Кризис угледобывающей отрасли и современная теория управления. Кемерово, Кузбассвузиздат, 1998.

http://mbq.ru/Book1/5_3.htm#5_3_2

Примечание. Данная глава из книги рассказывает о цикле PDCA в контексте приобретения опыта, самообучения организации. Но это также инструмент грамотного, квалифицированного мышления руководителя: «По своей сути указанная последовательность шагов отражает интуитивно понимаемое содержание работы руководителя» (см. в тексте ниже). Значительная часть работы руководителя – решение проблем, где можно действовать по этим четырем шагам.

5.3. Технология эффективного обучения организаций

Основой технологии эффективного обучения организаций в рамках нового поколения науки управления, безусловно, можно считать концепцию цикла непрерывного обучения, предложенную У. Шухартом. Японцы, которых с данной концепцией познакомил У. Деминг, называют ее «колесом Деминга» (см. рисунок).



В литературе концепция непрерывного обучения более широко известна под названием «цикл PDCA». Указанная английская аббревиатура соответствует первым буквам обозначения этапов процесса обучения:

P - Plan - планируем и заранее определяем критерии успеха в реализации плана.

D - Do - делаем, пробуем реализовать план.

C - Check - проверяем, оцениваем результат, пытаемся понять, что можно извлечь из полученных результатов опыта.

A - Act - действуем в соответствии с полученными выводами.

По своей сути указанная последовательность шагов отражает интуитивно понимаемое содержание работы руководителя. Поэтому цикл PDCA внешне очень прост и понятен. Но

эта простота обманчива. Может быть, поэтому так трудно найти людей, которые в жизни следовали бы ему в полной мере!

Планирование - исходная стадия любой деятельности и управленческой в том числе. В чем же состоит основная трудность планирования? **Любой план основан на прогнозе, предсказании.** Невозможно управлять тем, что уже произошло. Управленческие действия всегда направлены на достижение результатов в будущем и предполагают **выработку прогноза результата предполагаемых действий.** Чтобы сформировать такой прогноз, нужны знания. Здесь не следует путать понятие информации и знаний. Руководители, как правило, загружены и перегружены информацией. Отличает знания от просто информации возможность использования их для предсказания. Таким образом, качество знаний, их пригодность для корректного, адекватного предсказания последствий реализации любого плана в конечном итоге определяет степень успешности планирования и управления в целом. Отсутствие знаний нельзя компенсировать ничем.

К сожалению, руководители весьма часто действуют таким образом, как будто имеющиеся у них знания (теории, явные или неявные предпосылки) позволяют им достоверно предсказывать последствия запланированных действий. На самом деле любые знания всегда принципиально неполны и любое планирование должно исходить из возможности ошибки, получения незапланированного, неожиданного и нежелательного результата. Основная идея цикла У. Шухарта в том и состоит, чтобы управленческие действия учитывали ограниченность наших знаний.

Поэтому суть следующих двух стадий цикла - проверка степени адекватности имеющихся знаний, т. е. их пригодности для решения конкретной управленческой проблемы. Стадия DO (делаем) предполагает осторожную, ограниченную попытку реализации первой, пробной версии плана с тем, чтобы на следующей стадии Check (проверка) оценить реалистичность предпосылок (моделей или теорий), заложенных в основу плана.

В соответствии с результатом оценки заключительная стадия цикла Act (действуй) предполагает либо начало полномасштабной реализации плана (предпосылки, гипотезы подтвердились), либо принятие решения о необходимости его пересмотра на основе новых уточненных данных.

Непрерывно «вращая» колесо цикла PDCA, организация и отдельные люди получают эффективную стратегию обучения.

Для эффективного обучения важны все стадии цикла, но одна все же заслуживает отдельного внимания. Это **стадия проверки (Check).** Именно она является **критически важной для быстрого обучения.** Большинство организаций преуспели в реализации стадии делания. Можно сказать, что традиционная социальная психология просто толкает руководителя на немедленные действия, тем не менее можно без труда найти много организаций, которые хорошо владеют и стадией планирования. Однако очень немногие из них эффективно используют стадию проверки и анализа систематически и регулярно. На практике очень часто анализ первых результатов реализации плана сводят к проверке степени достижения запланированного результата. Если результат не достигнут, тогда в план вносятся соответствующие коррективы, выделяются новые ресурсы, изменяются сроки и т. д. Но все эти действия реализуются в соответствии с прежними предпосылками о свойствах управляемого объекта, среды, в которой он действует. **На самом деле**

основная задача данной стадии состоит именно в проверке исходных предпосылок, гипотез, теорий, т. е. знаний, заложенных в основу плана. Если непрерывно не осуществлять их корректировку, то люди и организации обречены на бессмысленную и неэффективную растрату времени и ресурсов, двигаясь по одной и той же колее, пытаясь достичь желаемого результата, затрачивая все больше и больше усилий.

Концепция непрерывного совершенствования и реализующая ее «технология» цикла PDCA может применяться ко всем без исключения аспектам деятельности организации - от разработки ее стратегии до формирования ее культурной среды.