

Стратегический менеджмент качества. Методические указания по эффективному построению систем менеджмента качества

В.А. Копнов

*Институт качества жизни УГЛТУ, 620100, г. Екатеринбург, ул. Сибирский тракт, 37,
тел.: (3432) 629741, qol@usfea.ru*

Введение

Конкурентоспособность любой организации, независимо от формы ее собственности и размеров, зависит в первую очередь от качества ее продукции и соизмеримости цены этой продукции с предлагаемым качеством, т. е. от того, в какой степени продукция предприятия удовлетворяет запросам потребителя. Качество продукции при покупке является предполагаемым и соизмеряется современным потребителем с известной ценой этой продукции. Этот процесс сравнения цены и качества весьма непросто для формализации, тем не менее мы часто осуществляем его в обычных магазинах просто на основе интуиции и некоторых представлениях о рынке. Более грамотный и формализованный подход реализуется между организациями в процессе заключения контрактов на поставки, когда в различные документы включаются требования к продукции с явным указанием требований к качеству, например, ссылки на ГОСТы, требования к поставке, монтажу, сервисному обслуживанию и т. д. Современный рынок создал новый механизм по обеспечению качества поставок продукции, реализуемый в виде требования на наличие системы менеджмента качества организации, что дает заказчику дополнительную уверенность в том, что то, что заявлено в контракте, будет действительно выполнено.

Современная концепция менеджмента качества

"Ноу-хау" менеджмента качества

Кто я?	Качество начинается сверху, поэтому стандарт обращает внимание прежде всего на ответственность руководителя за качество выпускаемой продукции/услуги.
С кем я?	Работнику, на самом деле, не нравится выпускать некачественную продукцию; плохо работает не сотрудник – сбоят система.
Как и с чего начать?	Надо вкладывать средства прежде всего в людей (в частности, в их образование), а не только в машины.
Что же делать?	Не передавать и не принимать бракованную продукцию с одного этапа производства на другой.
Что меня ждет?	Результат реализации предыдущих подходов – возникновение рыночного механизма в организации и работа в формате поставщик/заказчик, когда заказчиком является исполнитель следующей операции.

Сертификат на продукцию и на Систему Менеджмента Качества

Сертификат соответствия на продукцию демонстрирует заказчику лишь возможности производства.

Сертификат соответствия на Систему Менеджмента Качества демонстрирует заказчику, что:

- качество является управляемым;
- риск получения несоответствующей продукции снижается;
- компания нацелена на постоянное улучшение.

Основные стандарты серии ISO 9000:2000

В Женеве, Швейцария, существует организация, называемая Международной Организацией по Стандартизации (ISO). Она поддерживает международные эталоны для торговли и производства приблизительно 140 стран. ISO - неправительственная организация, основанная в 1947 г. ISO поддерживает разработки по стандартизации и связанным действиям в мире с целью облегчения

международного обмена товарами и услугами, и развития сотрудничества в интеллектуальных, научных, технологических и экономических сферах действий.

Серия стандартов ISO 9000 на системы менеджмента качества – лишь одно из многих направлений стандартизации, которые они успешно поддерживают. Термин "ISO" из греческого корня, означающего "равный" или "эквивалентен".

ISO 9000	Системы менеджмента качества – основы и словарь
ISO 9001	Системы менеджмента качества – требования
ISO 9004	Системы менеджмента качества – рекомендации по улучшению показателей
ISO 19011	Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента

Это стандарты не отдела обеспечения качества, а всей компании.

Качество оценивается потребителем

Практически каждому человеку интуитивно понятны слова «качество» и «надежность». Различные определения термина *качество* встречаются в производственной деятельности, услугах и на бытовом уровне. Каждый из нас может предложить какое-либо определение этого термина и будет совершенно прав. Вместе с тем, чтобы не возникало разночтений при общении различных людей, необходимо придерживаться единой терминологии. Можно заглянуть в толковые словари. Например, словарь Ожегова трактует качество как “наличие существенных признаков, свойств, особенностей, отличающих один предмет или явление от других” и “то или иное свойство, достоинство, степень пригодности кого-чего-нибудь”.

Стандартизовано следующее определение качества¹:

ISO 9000: 3.1.1	Качество – степень соответствия присущих характеристик требованиям
-----------------	---

Последнее определение кажется наиболее всеобъемлющим и целенаправленным. При производстве какой-либо продукции и/или предоставлении услуг задачи производителя состоят в том, чтобы понять, что ожидает клиент от продукции и/или услуги, и как он сможет удовлетворить эти ожидания.

В данной ситуации это приобретает особое значение. Может случиться так, что поставщик захочет представить на рынке продукцию / услуги, которые не отвечают наивысшим мировым стандартам, но удовлетворяют предполагаемым региональным нормам. Никто не ожидает того уровня образовательных услуг, предоставляемых УГЛУ, какого можно ожидать в МГУ. Но, тем не менее, в каждом случае существуют предполагаемые потребности и ожидания.

Именно удовлетворение предполагаемых потребностей потребителя подталкивает производителя к производству все новой продукции и услуг, все лучшего качества, увеличению ассортимента, гарантийному обслуживанию и т. п., чтобы отобрать своего потребителя у конкурента.

Потребности возникают из неудовлетворенности требований организма (в том числе — общества), необходимых для его нормальной жизнедеятельности, и направлены на устранение этой неудовлетворенности. Часть потребностей общества, для удовлетворения которых необходима экономическая деятельность, носит название экономических потребностей. Социальные формы проявления и удовлетворения экономических потребностей в решающей мере определяются общественно-экономическим строем, отношениями к собственности. Рынок ориентирован не просто на удовлетворение потребностей потребителей, а на удовлетворение спроса покупателей (платежеспособного спроса), вытекающего из их потребностей.

Проблемы надежности в данной работе не будут излагаться, все внимание будет сконцентрировано на «качестве», поскольку прежде всего надо определиться с базовым понятием, а лишь затем изучать, как качество разворачивается во времени. Тем не менее приведем определение:

ISO 9000: 3.5.3	Надежность – собирательный термин, используемый для описания свойства готовности и влияющих на него свойств безотказности, ремонтпригодности и обеспеченности технического обслуживания и ремонта.
-----------------	---

¹ Необходимые по мере изложения термины будут приводиться в таблице с указанием в первом столбце номера данного термина по ISO 9000: 2001

Или значительно более просто:

Надежность – степень развертывания качества во времени.

Аспекты качества

Понимание аспектов качества во многом определяет политику. Уровень мышления руководства определяет уровень отношения к качеству и, значит, определяет перспективы развития организации.

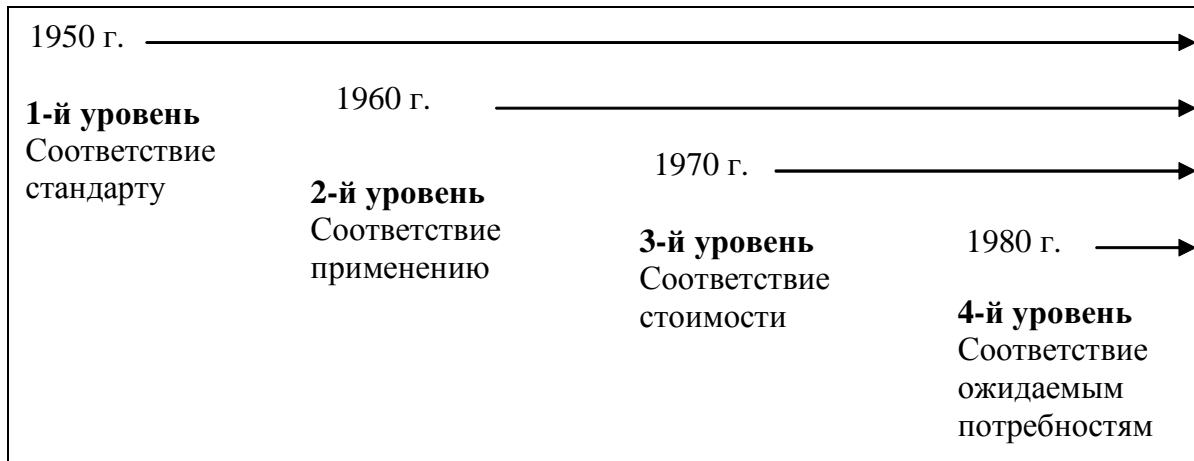


Рис. 1. Динамика развития аспектов качества.

Философская подоплека качества

Качество — это и философская категория. Считается, что она впервые была подвергнута анализу Аристотелем еще в III в. до н. э. Существует, например, философское определение качества, данное Гегелем (XIX в.): «Качество есть в первую очередь тождественная с бытием определенность, так что нечто перестает быть тем, что оно есть, когда оно теряет свое качество». Есть аналогичные современные философские определения. Отметим, что категория качества отражает важную сторону объективной действительности объекта — определенность. Качество объекта, как правило, не сводится к отдельным его свойствам, а связано с объектом, как целым, охватывая его полностью и неотделимо от него; поэтому понятие качества связывается с бытием предмета.

Было в Советском Союзе:

Все на благо человека, все во имя человека

Такая постановка вопроса кажется абсолютно верной, но вместе с тем она является весьма демагогической. Что означает «благо»? Не совсем ясно. Благо для одного вполне может вылиться в страдания другого, кстати, что часто происходит на самом деле. Воспетая материалистичность коммунизма есть по сути идеалистическое мировоззрение, внедряемое насильственным способом, потому что «благо человека» есть неопределенное пока понятие.

Стало в России?:

Потребитель всегда прав

Капиталистический подход к определению человека прежде всего как потребителя представляется более разумным (на настоящий момент времени). Естественно, это лишь одна из граней человека, но исторический опыт показал, что удовлетворение потребностей потребителя пока необходимо и достаточно для динамичного развития общества.

С этой же точки зрения качество неизмеримое понятие, но установленные потребности потребителя в некоторых свойствах объекта, например, в автоматической стирке белья, приводят к созданию автоматических стиральных машин.

Рыночный механизм ISO 9000

Представление о качестве объекта возникает в большинстве случаев раньше количества. Мы хотим купить не «несколько штук», а что-то конкретное. Однако роль качества и количества тес-

но связаны не только в возможностях экономии количества за счет качества, а в значимости понятия качества в зависимости от количественной насыщенности рынка. Рынок и качество — понятия тесно связанные. Рынок становится рынком покупателя, когда ликвидирован товарный дефицит и с помощью государства установлена конкуренция. Такой путь предлагается сейчас России для выхода из экономического кризиса.

Рынок производителя и потребителя

В 50-е и 60-е годы прошлого столетия основой бизнеса являлось соотношение:

$$\text{Затраты производства} + \text{Желаемый доход} = \text{Цена},$$

фактически делающее существующий рынок *рынком производителя*.

В 90-е годы притягательная для производителя формула успешного бизнеса была вынуждена трансформироваться в другую:

$$\text{Цена} - \text{Затраты производства} = \text{Доход}$$

Произошло переориентирование на удовлетворение нужд и пожеланий потребителя, и *рынок производителя* трансформировался в *рынок потребителя*.

Экономика российского рынка

ГК РФ утверждает главную цель функционирования коммерческого предприятия – получение прибыли. Несложные формулы показывают:

$$- \text{Затраты производства} + - \text{Доход} = - \text{Цена},$$

$$- \text{Прибыль} = - \text{Доход} - \text{Налоги}$$

Наиболее эффективной рабочей моделью качества в настоящее время (и в отдаленном будущем) является модель обеспечения качества по ISO 9001. Если конкурент способен внедрить современную рабочую модель качества быстрее вас, у него появляется конкурентная скорость, а значит, увеличивается расстояние между вами и им.

Чем больше вы ждете, тем больше отстаете от него

Пока скорость конкурента выше, ваша компания начинает отставать и будут тратиться ресурсы на неэффективные действия. В результате ваши ресурсы уменьшаются, в том числе из-за сокращения объема продаж. Вскоре вы попадаете в порочный круг, из которого можно выйти или терапевтическим путем, посредством создания Системы менеджмента качества, или хирургическим, через стадию банкротства. Можете поверить: первое о чем подумает внешний управляющий – а не разработать ли Систему Качества. Единственный выход из создавшегося положения – это умение оперативно управлять качеством продукции в зависимости от изменяющихся запросов потребителя. И кто быстрее сможет среагировать на эти запросы при минимальных затратах на обеспечение требуемого качества, тот и будет иметь больше шансов выиграть борьбу за потребителя у своих конкурентов.

Оперативность процесса реагирования на изменение требований рынка и создание продукта, удовлетворяющего ожиданиям потребителя, возможна только в том случае, когда в этом процессе активно и осознанно участвуют все лица как со стороны производителя, так и потребителя.

Недовольство клиентов

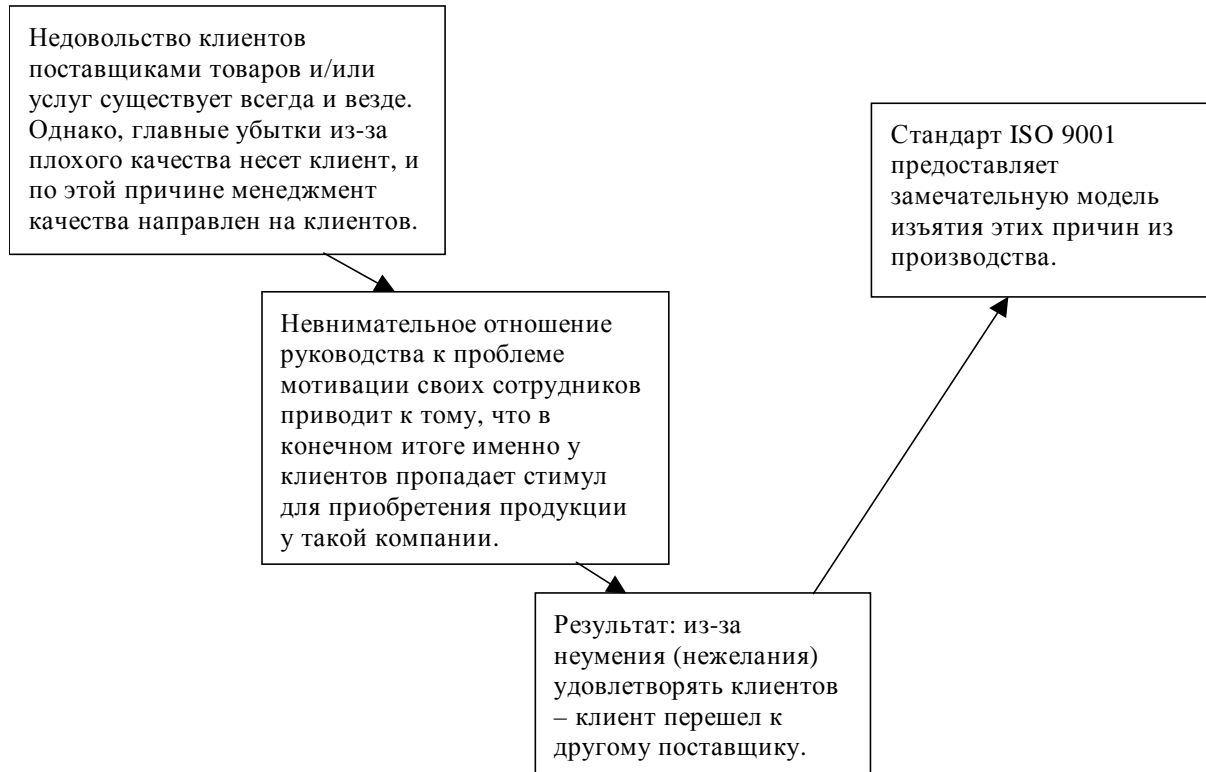


Рис.2. Падение имиджа компании и способ выхода из кризиса.

Айсберг неудовлетворительного качества

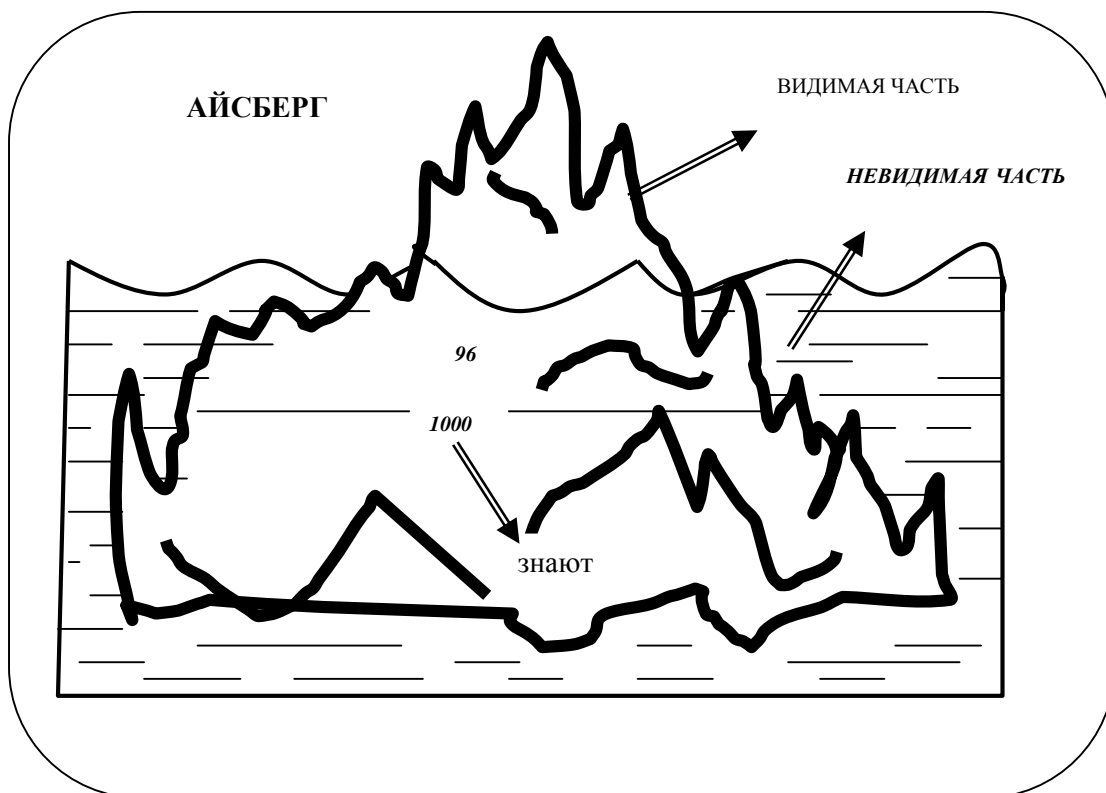


Рис.3. Обычно видна лишь вершина айсберга неудовлетворительного качества.

Стороны производства

Существуют такие очевидные стороны взаимоотношений при производстве продукции и услуг как поставщик и заказчик, называемые первой и второй стороной.

Первоначальное направление ISO 9000 состояло в том, чтобы быть родовым стандартом для компаний заказчика, с помощью которого они могли удостовериться в способности их поставщиков произвести продукцию надлежащего уровня качества (это называется аудитом второй стороны). Однако, с течением времени стало ясно, что типичная компания должна иметь ревизию третьего лица, чтобы обеспечить потребности различных заказчиков. Это - все более непреложная истина для любой компании, занятой в международной торговле. В качестве третьей стороны выступают, как правило, независимые органы сертификации, никоим образом не связанные с первой и второй стороной. Проверка на соответствие стандартам производится именно в процессе сертификации компании, и при успешном прохождении выдается сертификат на систему качества.

- Первая сторона – организация
- Вторая сторона – заказчик
- Третья сторона – независимая организация

Заинтересованные стороны:

ISO 9000: 3.3.7	Заинтересованная сторона – лицо или группа, заинтересованные в деятельности или успехе организации.
--------------------	--

- Заказчики
- Сотрудники
- Акционеры
- Поставщики
- Общество

От управления к менеджменту качества по ISO 9001

Под *управлением* будем понимать как установление целей, так и деятельность по достижению поставленных целей.

Любая организация управляема. Лучшим подходом к управлению организацией может считаться системный подход, когда организация:

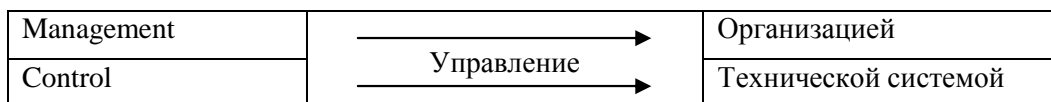
- задает цели;
- идентифицирует процессы, приводящие к этим целям;
- управляет этими процессами как взаимосвязанными элементами;
- идентифицирует движущие силы и ресурсы;
- осуществляет управление на основе результативности и эффективности.

Очень часто происходит недопонимание того, что достижение целей не является единственным критерием того, хорошо или плохо работает организация. Существенно, чтобы функционирование организации осуществлялось эффективно.

Термин / Оригинал (англ.)	Толкование (англ.) / Перевод	ГОСТ Р ИСО 9000:2000
Результативность / Effectiveness	Doing the things in the right way / Делать вещи правильно	3.2.14. Степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов
Эффективность / Efficiency	Doing the right things / Делать правильные вещи	3.2.15. Связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами

Организация должна осознавать, что результативность и эффективность – главные критерии успешности существования организации. Вместе с тем организация существует только, и если только, будет достигаться удовлетворение потребителя производимой продукцией.

Различие между менеджментом и управлением



Система менеджмента

ISO 9000: 3.2.2	<p>Система менеджмента – система для разработки политики и целей и достижения этих целей.</p> <p><i>Примечание:</i> Система менеджмента организации может включать различные системы менеджмента, такие как система менеджмента качества, система менеджмента финансовой деятельности или система экологического менеджмента.</p>
--------------------	--

Система менеджмента качества

ISO 9000: 3.2.3	<p>Система менеджмента качества – система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству.</p>
3.2.4	<p>Политика в области качества – общие намерения и направление деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством.</p> <p><i>Примечания:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Как правило, политика в области качества согласуется с общей политикой организации и обеспечивает основу для постановки целей в области качества. 2. Принципы менеджмента качества, изложенные в настоящем стандарте, могут служить основой для разработки политики в области качества.
3.2.5	<p>Цели в области качества – цели, которых добиваются или к которым стремятся в области качества.</p> <p><i>Примечания</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Цели в области качества обычно базируются на политике организации в области качества. 2. Цели в области качества обычно устанавливаются для соответствующих функций и уровней организации.

Цели в области качества

Цели в области качества дополняют другие цели организации, такие как конкурентоспособность, денежные средства, прибыльность, безопасность персонала и окружающей среды. Различные части системы менеджмента организации могут быть объединены вместе с системой менеджмента качества в единую связующую унифицированную систему управления, использующую общие элементы. Это может способствовать планированию, распределению ресурсов, установлению взаимодополняющих целей и оценку эффективности

Цели в области качества устанавливаются для реализации стратегических ориентиров при руководстве организацией. Эти цели указывают желаемые результаты, позволяют руководить организацией и применять ресурсы для достижения поставленных целей. Поэтому необходимо, чтобы цели в области качества были измеримы и достижимы. Масштабы Системы Менеджмента Качества должны соответствовать целям в области качества.

На самом верху организации стандартом предписываются две цели:

- увеличение удовлетворенности потребителей;
- неизменное улучшение деятельности организации.

Цели в области качества для менеджмента организации:

Типичные цели в области качества	Показатель
Доступность ресурсов	Время доступа
Адекватность документов	Способность исполнить другим лицом
Точность исполнения задания	Сроки, количество и качество
Устранение причин несоответствий	Количество устраненных причин; количество повторов несоответствий
Компетентность персонала	Наличие знаний, умений и навыков
Полнота идентификации требований	Соотношение установленных требований с пропущенными и неточными

Самые нижние цели очень просты:

- Выполнить задание точно в срок, точного количества и требуемых характеристик.

Документирование и менеджмент по ISO 9001

Универсальность принятия ISO 9001 как документированного механизма управления организацией происходит из пользы применения простых принципов:

- Документируй то, что ты делаешь, а не то, что хотелось бы сделать,
- Делай то, что было документировано,
- Проверяй, что ты делаешь именно то.

Эти принципы осуществляются для того, чтобы:

- Документировать процессы, добавляющие прежде всего ценность продукции,
- Устанавливать системы документов, обеспечивающие получение объективных доказательств исполнения,
- Детализировать процессы так, как требуется исполнением процесса, культурой производства, и как диктует рынок и заказчик,
- Следовать документам,
- Менять документы в зависимости от изменений бизнеса,
- Не развивать посторонней деятельности.

Ценность документации

Требования к документации в Системах Менеджмента Качества проистекают из необходимости передачи целей на нижние уровни организации, согласованности действий и предоставления объективных доказательств полученных результатов. Ценность документации проявляется в нескольких критических случаях в Системе Менеджмента Качества, таких как:

- достижение качества продукта/услуги и улучшения качества;
- обеспечение повторяемости процессов;
- предоставление подходящего обучения;
- оценка результативности и эффективности системы.

Документация системы

Выпуск документации не должен быть самоцелью, но должен добавлять ценность деятельности. В системах менеджмента качества имеется несколько типов документации, таких как:

- документы, устанавливающие требования: стандарты, ТУ и другая НТД;
- документация, которая предоставляет последовательную информацию, как внутреннюю, так и внешнюю, о Системе Менеджмента Качества. Многие организации представляют такую документацию в виде руководства по качеству;
- документация, которая описывает, как Система Менеджмента Качества или ее элементы применяются к определенному продукту, проекту или контракту. Многие организации представляют такую документацию в виде плана качества;
- документация, которая предоставляет информацию о том, как выполняются действия или процессы. Многие организации представляют такую документацию в виде процедур и рабочих инструкций;
- документация, которая предоставляет объективное свидетельство выполненных действий или достигнутых результатов. Такая документация представляется в виде записей по качеству и отчетов качества.

Каждая организация устанавливает объем требуемой документации и использование информационных технологий. Это зависит от таких факторов, как: размер и сложность организации; сложность продуктов и процессов; риск неудовлетворения требований заказчика; компетентность персонала; и степень, в которой необходимо демонстрировать соответствие требованиям системы менеджмента качества.

Претензии к документам:

- Отражают уровень мышления, стиль изложения автора, что делает их трудно читаемыми и воспринимаемыми другими людьми; кстати, их больше никто и не читает.

- Устанавливают четкие границы своего подразделения или рабочего места так, как будто больше никого вокруг не существует, изолируют себя от внешнего мира.
- Повторяют деятельность различных людей и подразделений, что создает конфликтные ситуации в производстве, а не разрешает имеющиеся проблемы правильной постановкой вопроса: а почему так происходит и как это улучшить.

Объективные доказательства качества

Для подтверждения доверия требуются доказательства, устных подтверждений недостаточно и если отсутствуют объективные доказательства, то вывод будет один – задача не выполнена. Коротко говоря,

Если этого не видно, значит, этого нет,

или:

Если этого не видно, значит, это не сделано.

Руководство, Процедуры и Рабочие Инструкции разъясняют, что необходимо делать и как получать такие доказательства. Полученные доказательства фиксируются в Записях, которые затем наглядно показывают соответствие (или его отсутствие) системе. На основе записей формируются Отчеты, содержащие агрегированную информацию для анализа.

Успешная работа и мотивация

Любое производство и, вообще, любой человек управляется методом "кнута и пряника". Традиционные методы управления человеком на производстве сводятся к ругани, штрафам, увольнениям, с одной стороны, и похвале, премиям, продвижению по службе и т.д., с другой стороны. В любом случае задействовано моральное и материальное стимулирование. Все эти же методы используются и при управлении по качеству, только их использование гораздо тоньше, чем то к чему мы привыкли. Аналогия может быть следующей, если в сталинские времена пенитенциарная система представляла "Архипелаг Гулаг", то теперь это уже более цивилизованная система наказаний. Она еще далека от европейского уровня, но это уже не Пакистан или законы шариата в Чечне.

Необходимые и достаточные условия успешной работы

Система менеджмента качества является необходимым, но не достаточным условием производства качественных товаров и услуг. Стандарт описывает ряд необходимых условий, присутствующих у лидеров бизнеса, но, как это часто бывает в жизни, выполнение необходимых условий приводит к достаточности создания чего-либо. Наличие этих условий можно изобразить следующей схемой (см. рис. 4), из которой становится понятной необходимость рассмотрения проблемы мотивации.

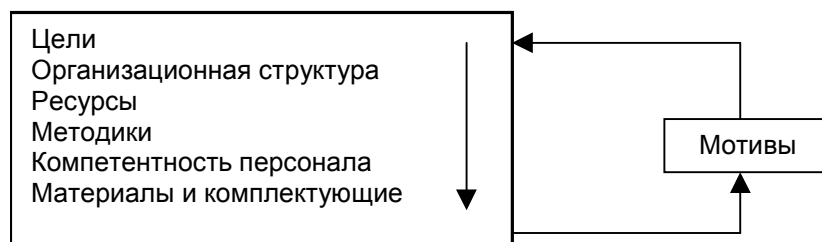


Рис.4. Схема соотношения необходимых и достаточных условий.

Система менеджмента качества – это не только система необходимых условий, представленная стандартом, но и важнейшее достаточное условие – мотивированность персонала.

Знание результатов

Рассматривая проблему мотивации, можно отметить, что безрезультатное достижение целей это – нонсенс, "сизифов труд". Знание человеком результатов своей деятельности выступает инструментом обратной связи для корректировки своих потребностей, осознания мотивов и формирования целей.

Наивные представления о мотивации

Представим ситуацию. Мы стали платить работнику в два раза больше. Он стал в два раза лучше работать?...

Типичное заблуждение: считается, что руководитель эффективно будет двигаться к цели, если он координирует работу и *заставляет* людей выполнять ее.

Обучение – ключевой элемент стандарта

Есть следующие оценки:

Лет назад	Обучения хватало на
30	10–15 лет
20	8–10
15	5–8
10	3–5
5	2–3
Сегодня	1–2

Примеры развития передовых промышленных стран показывают, что решение проблем качества должно стать национальной идеей, носить всеобщий характер, что требует массового обучения и профессиональной подготовки всех слоев общества от рядового потребителя до руководителя любого уровня.

Императив настоящего времени для руководителя – быть грамотным по ISO 9001!

Во всем мире ведется массовое обучение профессионалов по управлению качеством. Европейский и американский опыт показывает, что подготовка менеджеров по качеству ведется в основном по двум направлениям:

а) профессиональная переподготовка по управлению качеством специалистов, имеющих высшее образование;

б) создание системы непрерывного обучения работников всех категорий, от которых зависит обеспечение качества продукции и услуг.

Последнее означает, человек должен постоянно получать информацию и обучаться управлению качеством, начиная еще от школьной скамьи. Совершенству – нет пределов. Исходя из этого принципа, весь жизненный путь человека должен сопровождаться обучением и нынешний лозунг может быть сформулирован как «пожизненное обучение».

Преимущества стандартов серии ISO 9000

1. Соответствие регулирующим требованиям. Безопасность и здоровье – связанные единицы, и они продаются в Европе уже согласно правилам, требующим использование стандарта. Большое количество поправок к этим требованиям добавляется каждый год. Наличие сертификата дает преимущества при участии в тендерах.

Отсутствие сертификата – просто неприлично.

2. Удовлетворение потребностей заказчика. Каждая компания должна спросить у всех заказчиков и поставщиков об их планах по ISO 9001.

3. ISO 9001 – превосходная модель для компании, пытающейся formalизовать свою систему менеджмента качества. Formalизовав однажды систему менеджмента качества компании, можно освободиться от постоянного страха, что опять будет брак, опять будет что-то не то. Formalизация нужна для освобождения человека от лишних размышлений, ненужных действий. Освободившееся время лучше потратить на поиск новых решений по усовершенствованию качества изделий, изучению рынка и т. д.:

Formализация – это благо, высвобождающее время для творчества.

4. Сертифицированная система качества является для заказчика отличным инструментом управления качеством на предприятии поставщика. Как влиять на поставщика? Уговорами, деньгами и т. п.? Лучшим способом в настоящее время оказалась сертификация системы менеджмента качества у себя и на предприятии поставщика.

Эффект от Системы Менеджмента Качества

В ходе становления системы часто происходит следующее:

- уменьшение количества персонала, ответственного за проверки качества;
- установление точного объема бумажной работы;
- процесс работы становится более управляемым;
- установление лиц, ответственных за принятие решений;
- снижение затрат на несоответствующую продукцию;
- в итоге – глобальное улучшение качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг и усиление конкурентоспособности вашего предприятия.

Упражнение

1. Какие негативные результаты могут быть получены при эксплуатации системы качества и как их преодолеть?

2. Какого эффекта Вы ожидаете от внедрения СМК?

3. Какие способы мотивации сотрудников Вы видите?

4. Организация не выполняет свои обязательства перед клиентами потому, что... (сформулируйте список).

5. Сформулируйте в общем виде требования и ожидания ваших потребителей (внутренних и внешних).

Требования		Ожидания	
Внутренние	Внешние	Внутренние	Внешние

6. Если начальник даст распоряжение, то я сделаю все как надо в 100 % случаях. Если в действительности процент исполнения меньше, то в чем причины? Указать.

7. Приведите примеры несоответствий и укажите причины:

Несоответствия	Причины
Несоответствие 1	
Несоответствие 2	

8. Сформулируйте, как качество результатов вашего труда влияет на удовлетворенность заказчика.

9. Расставьте приоритеты у заинтересованных сторон.

10. Отвечает ли ОТК за качество выпускаемой продукции?

Принципы менеджмента качества

При создании системы менеджмента качества важно принять правильный подход:

«Заставьте систему работать на Вас», а не «работайте для системы».

Французскому философу Вольтеру приписывают следующее высказывание:

«Проблема со здравым смыслом лишь в одном – не все мыслят»

Следует признать, что от типа организации зависит, легко или сложно будет осуществляться разработка и внедрение системы. Стандартный вариант написан для производственной среды, иначе говоря, такой вариант системы идеально подошел бы для производственных условий.

Следующий перечень дает представление об уровнях сложности в зависимости от типа поставщиков (сложность возрастает по ходу списка):

- Поточное производство продукции (металлургия, деревообработка)
- Поточное производство продукции в машиностроении
- Непоточное производство - поставки по проектам (строительная промышленность, крупные промышленные проекты: суда, шельфовые установки и т.п.)
- Индустрия услуг (банки, страховые компании, гостиницы, больницы и т. п.)
- Можно выделить и пятый уровень сложности:
- Образовательные услуги

В процессе развития систем менеджмента качества внутри организаций часто выделяются три этапа:

- Качество, ориентированное на результаты процесса
- Качество, ориентированное на процесс
- Качество проекта

Подход, используемый в Системах Менеджмента Качества, поощряет организацию анализировать требования заказчика, определять процессы, которые обеспечивают требуемую продукцию для заказчика, и держать эти процессы под постоянным мониторингом и управлением. Система Менеджмента Качества создает структуру для постоянного улучшения удовлетворения заказчиков.

В основополагающем стандарте ISO 9000 идентифицированы следующие восемь принципов менеджмента качества, способствующие достижению целей качества:

- 1) **ориентация на заказчика** – все мы зависим от своих заказчиков и поэтому должны понимать текущие и будущие нужды заказчика, выполнять требования заказчика и стараться превосходить его ожидания;
- 2) **лидерство** – руководители устанавливают единство целей, направлений и внутреннюю окружающую среду организации. Именно они создают окружение, в котором люди могут стать полностью вовлеченными в достижение целей организации;
- 3) **вовлечение людей** – служащие всех уровней – это сущность организации, и их полное вовлечение дает возможность использовать их способности на благо организации;
- 4) **процессный подход** – желаемый результат достигается более эффективно, когда соответствующие ресурсы и деятельности управляются как процесс, когда каждое действие рассматривается как преобразование некоторого входа в выход с использованием необходимых и достаточных ресурсов;
- 5) **системный подход к управлению** – идентификация, понимание и управление системой взаимосвязанных процессов для заданных целей, способствующих результативности и эффективности организации;
- 6) **постоянное улучшение** – является неизменной целью организации;
- 7) **подход к принятию решений, основанный на фактах** – эффективные решения основываются на измерениях, логическом и интуитивном анализе данных и информации;
- 8) **взаимовыгодные отношения с поставщиками** – взаимовыгодные отношения между организацией и ее поставщиками повышает способность обеих организаций по созданию ценности продукции.

Ориентация на заказчика

Вспомним рекламные призывы:

«Клиент может быть глуп, непостоянен во мнении, несведущ, но он всегда прав»

«Правило 1: Клиент всегда прав.

Правило 2: Если клиент неправ, смотри Правило 1».

Это должно напоминать нам, что основа нашего бизнеса – заказчик. В одинаковой степени это применимо и к «внутренним» заказчикам. Более того, в нынешних экономических условиях нам нужен надежный заказчик, а не просто удовлетворенный нашей работой. Надежный заказчик вернется к нам и приведет других. Но этого можно достичь только предоставлением качественной продукции и услуг.

Чего ожидают и требуют стандарты от лидеров:

- **Самостоятельно** разработать и поддерживать политику и цели в области качества на всех уровнях организации
- Обеспечить **мотивированное** вовлечение персонала
- Ориентировать **всех** сотрудников на выполнение требований потребителей с целью их удовлетворения
- Обеспечить **внедрение процессного подхода** ко всем видам деятельности в организации
- Обеспечить разработку, внедрение и поддержание в рабочем состоянии **эффективной системы менеджмента качества**

- Обеспечить производство **необходимыми ресурсами**
- **Анализировать** функционирование системы менеджмента качества
- **Улучшать** систему менеджмента качества

Вовлечение людей

Организация – это не вертикаль, а система взаимодействующих команд

Чем больше люди, работающие в организации, действуют ей во благо, тем больше перспектив открывается перед ней. На поведение персонала существенно влияют культура организации и стиль лидерства. Теперь организация представляется скорее как система взаимодействующих команд, нежели жесткая иерархическая вертикаль.

Работа по проектам

Наличие команды позволяет соединить достоинства малой организации с преимуществами большой. При этом обычно используется такая организационная форма, как *проект*. Типичный внешний проект – появление нового клиента. Типичный внутренний проект – разработка и внедрение Системы Менеджмента Качества.

Во всех случаях при возникновении проекта кто-то в организации должен взять на себя ответственность за его реализацию и получить полномочия в виде «собственника» или «владельца» проекта. Тогда он сможет реализовать свои лидерские функции, но для этого ему нужна команда.

Дублирование ответственности и делегирование полномочий

Первый шаг к налаживанию отношений в команде – **возложение ответственности, сбалансированной с делегированными полномочиями**. Уже давно замечено, что решения и действия тем эффективнее, чем ближе к источнику информации расположено лицо, принимающее решение. Делегирование полномочий основано на доверии, а доверие – один из самых важных элементов творческого климата, способствующего эффективной работе на жестких рынках. Оно создает предпосылки для открытости информационных потоков в команде, для их прозрачности. Прозрачность информационных потоков, в свою очередь, способствует вовлеченности персонала, как и делегированию полномочий.

Можно сказать, что новая задача в отношении персонала – это превращение наемных работников в сотрудников.

Наемный труд существовал на протяжении многих веков. Почему же теперь он перестал нас устраивать? Ответ заключается в том, что главные интересы наемного работника лежат за пределами организации. Он здесь работает потому, что не видит в данный момент другой возможности зарабатывать себе на жизнь. Отсюда следует, что на работе не стоит перетруждаться. Да и судьба организации ему безразлична. В конце концов, обанкротится эта фирма, найдется другая.

Сотрудник, в отличие от наемного работника, разделяет культуру и ценности организации, он готов, если потребует, разделить и ее судьбу. Значит, надо стремиться к тому, чтобы индивидуальные цели каждого сотрудника по возможности совпадали с целями организации.

Отказ от наказания сотрудников

Следует провозгласить и неукоснительно выполнять принцип отказа от идеи наказания сотрудников. Это изгоняет у них страх, развязывает инициативу и порождает энтузиазм. Кроме того, отказ от наказаний делает ненужной ложь в качестве инструмента управления (или, лучше сказать, манипулирования). На рынке потребителя ложь смертельно опасна, ибо порождает ошибочные решения, часто несовместимые с сохранением бизнеса. Рынок продавца спокойно жил во лжи. Теперь это «невозможно», поскольку произошла трансформация:

Кто виноват?	→	Что виновато?
Что делать?	→ Трансформация →	Кто будет делать?

Обратим внимание на то, что в новом мире нет места такому привычному институту, как профсоюзы. Действительно, если цели сотрудников совпадают с целями организации, то нет нужды в специальной прослойке, созданной для поиска компромиссов.

Какие существуют препятствия на пути вовлечения людей

1. Нехватка времени, необходимого для инициатив в области качества.
2. Слабая внутрифирменная коммуникация.
3. Отсутствие реальной самостоятельности у персонала.
4. Отсутствие доверия сотрудников к руководителям.
5. Отсутствие стратегических целей и стратегического плана преобразований.
6. Отсутствие четкой мотивации.

Процессный подход

Модель процессного подхода

Процессный подход (см. рис. 5) увеличивает способности организации устанавливать и понимать все виды ее деятельности и взаимосвязи между выполняемыми действиями. Это дает возможность организации определять и управлять этой деятельностью. По определению:

ISO 9000: 3.4.1	<p>Процесс – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы.</p> <p>ПРИМЕЧАНИЕ 1. Входящие элементы одного процесса являются обычно выходящими элементами для другого процесса.</p> <p>ПРИМЕЧАНИЕ 2. Процессы в организации обычно планируются и выполняются в управляемых условиях и добавляют ценность входным элементам.</p> <p>ПРИМЕЧАНИЕ 3. Процесс, в котором подтверждение соответствия конечной продукции затруднено или экономически нецелесообразно, часто относят к "специальному процессу".</p>
--------------------	---

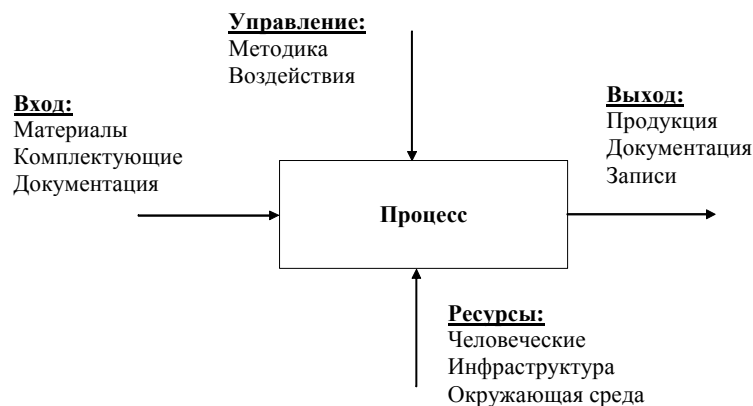


Рис. 5. Процессный подход.

Признаки процесса

Процесс преобразует входящие элементы в выходящие, используя регулирующие механизмы (ресурсы) при управлении. Входящие элементы, управление (процедура) и/или выходящие элементы могут быть материальными или нематериальными. Система измерения может быть использована для сбора информации или данных для анализа выполнения процесса и/или входящих и выходящих характеристик.

Выходящие элементы одного процесса могут быть входящими для другого процесса. Таким образом, процессы могут быть объединены в цепь процессов. В частности, организация, как правило, находится в "цепи поставщиков".

Процессы должны быть согласованы. В эффективной Системе Менеджмента Качества процессы и связанные с ними ответственности, процедуры и ресурсы установлены и поддерживаются согласованным образом. Система Менеджмента Качества требует координации и совместности процессов, являющихся ее компонентами, и установления их взаимосвязей.

Хозяин процесса. Чтобы прояснить взаимосвязи, ответственности и полномочия, а также чтобы содействовать постоянному улучшению, очень важно назначать ответственных лиц для управления каждым процессом, наделяя их обязанностями и правами и предоставляя соответствующие ресурсы.

Карта процессов

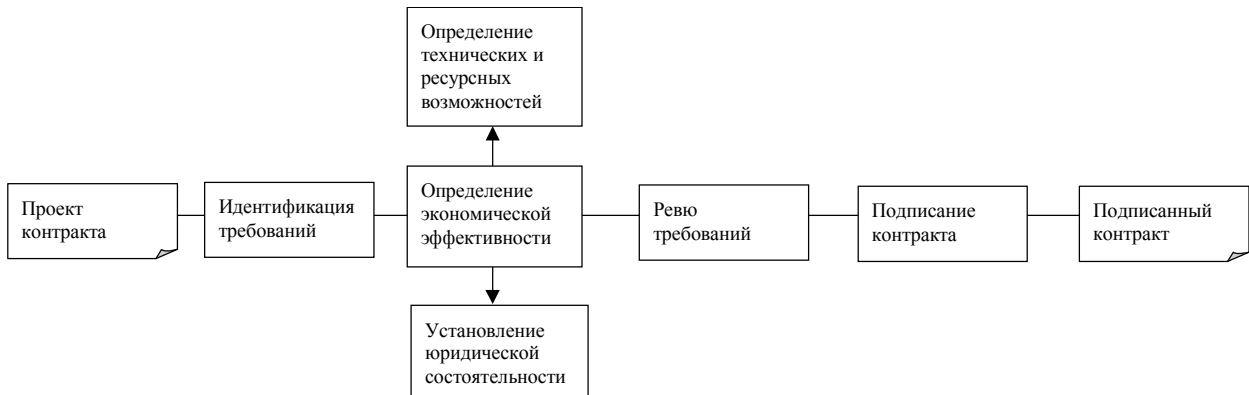


Рис.6. Пример карты процессов при анализе контракта.

Петля качества

Система менеджмента качества распространяется на весь жизненный цикл изделия, от происхождения до утилизации. Этот факт иллюстрируется в СМК также посредством петли качества (рис. 7).



Рис. 7. Процессы жизненного цикла продукции.

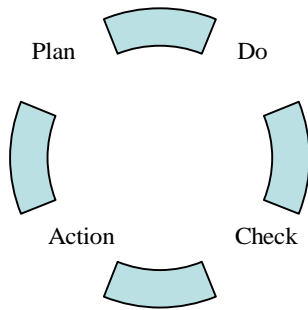


Рис. 8. Цикл PDCA.

При описании какой-либо деятельности или ее выполнении очень полезно держать в голове и применять методологию – так называемый цикл Деминга или **цикл PDCA**, которая может быть применена ко всем процессам (см. рис. 8).

План (Plan): устанавливает цели и процессы, необходимые для достижения результатов в соответствии с требованиями заказчика и политикой организации.

Выполнение (Do): осуществление процессов.

Проверка (Check): мониторинг и измерение процессов и продукции на предмет соответствия политике, целям и требованиям на продукцию; обзор результатов.

Корректирующие действия (Action): действия для непрерывного улучшения процессов.

От требований к удовлетворенности

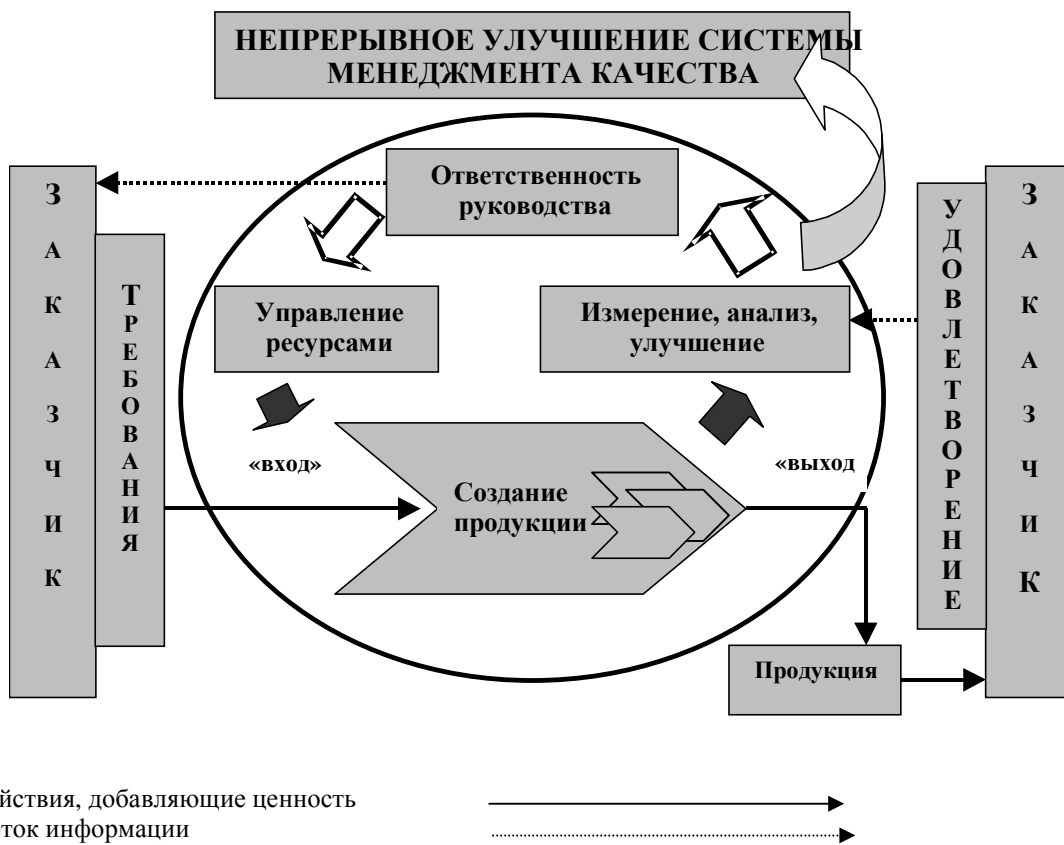


Рис. 9. Модель процессного подхода в Системе Менеджмента Качества.

Блок-схема процесса

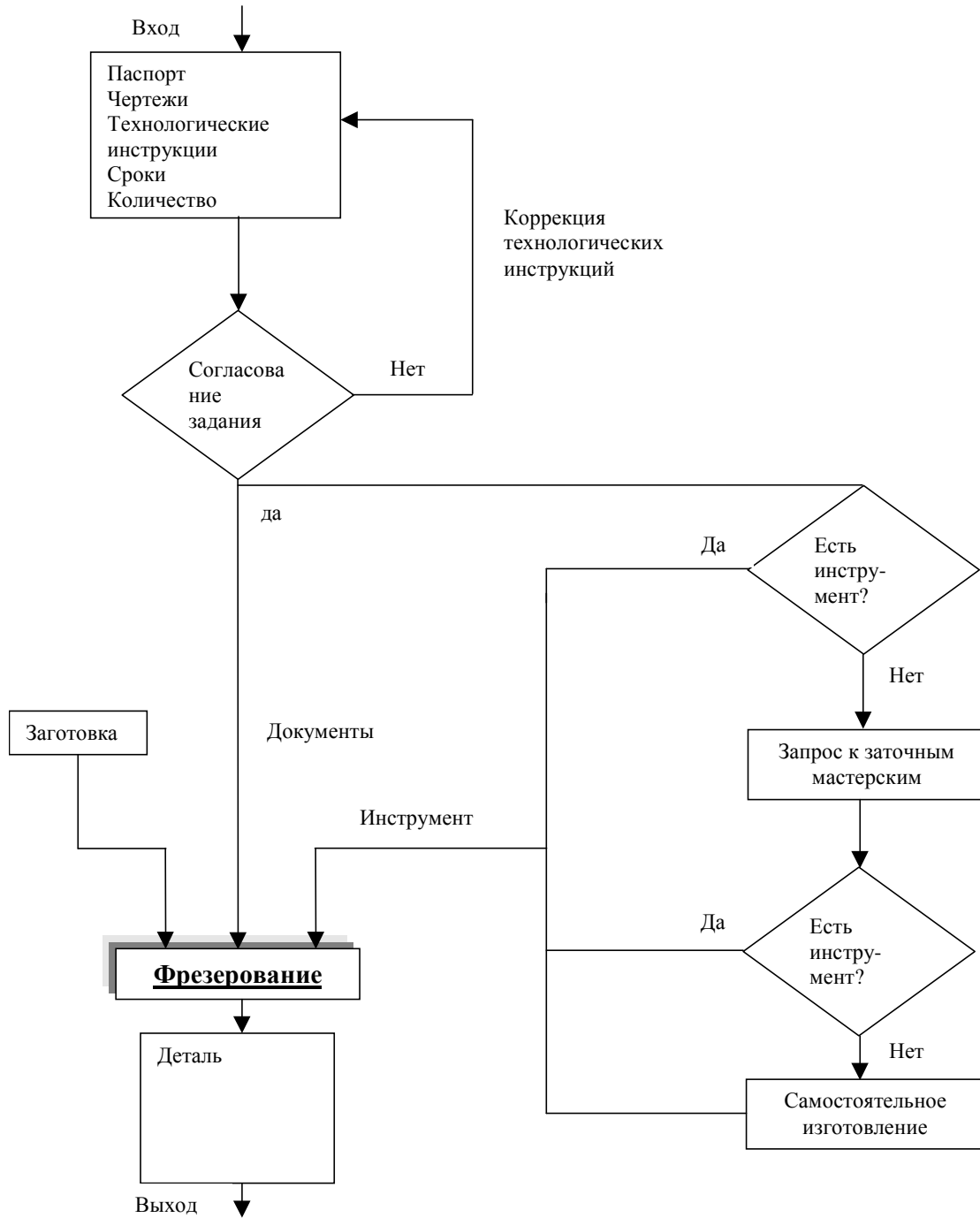


Рис. 10. Общий процесс фрезерования.

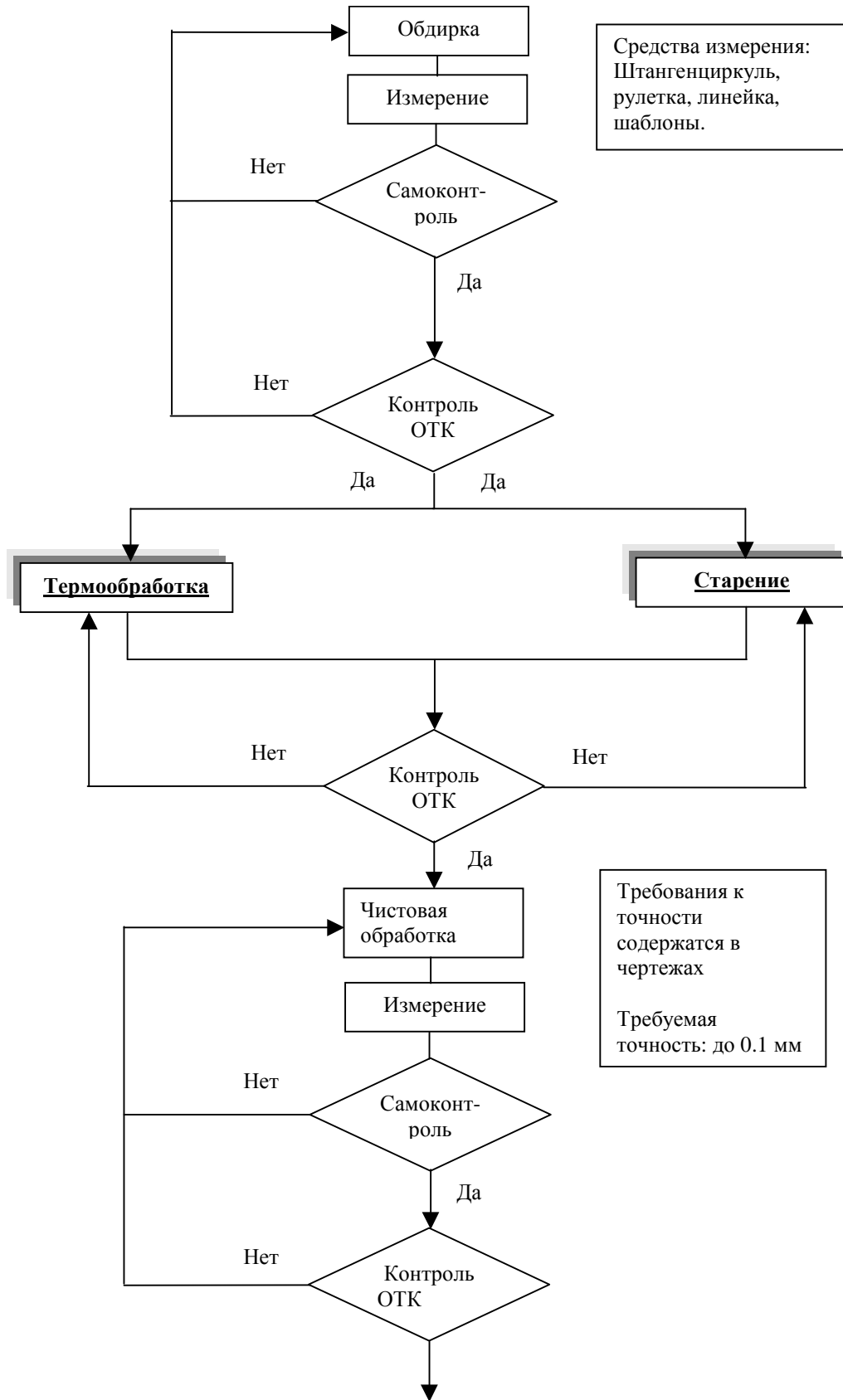


Рис.11. Процесс фрезерования.

Порядок планирования процессов

1. идентифицировать процессы, необходимые для установления менеджмента качества в организации;
2. определить последовательность, взаимодействие и иерархию процессов так, чтобы задать полную систему процессов, отражающую петлю качества;
3. определить цели процессов;
4. возложить ответственность за процесс или совокупность процессов на сотрудника и наделить его соответствующими полномочиями, т.е. сделать владельцем процесса (-ов);
5. определить заказчиков (потребителей) процесса и описать выход процесса, исходя из требований к результатам его функционирования;
6. определить поставщиков процесса и сформулировать требования к входу процесса; предъявить и согласовать эти требования с поставщиками;
7. определить управляющие элементы: методику управления, технологию;
8. определить ресурсы и степень их доступности;
9. определить мониторинг и измерение процессов;
10. определить критерии и индикаторы менеджмента данного процесса и выбрать для них систему измерений; одним из критериев должна быть результативность;
11. определить субпроцессы измерения критериев и индикаторов менеджмента процесса;
12. описать процесс, в том числе в виде блок-схемы или схемы потоков с учетом смежных процессов;
13. определить входные и выходные документы по стадиям процесса (например, регламент, рабочие и технологические инструкции, рабочий журнал и т. п.);
14. определить информационные потоки, требуемые для функционирования и мониторинга процесса;
15. определить порядок внесения в процесс изменений.

Концепция Системы

Любая система может стать (что случается довольно часто) гораздо более сложной и бюрократичной, чем от нее требуется на деле. Нередко Системы Менеджмента Качества становятся огромным генератором ненужной бумажной работы.

Разработчикам систем необходимо учитывать возможность выполнения нескольких задач в рамках одной формы или предоставлять другие **недокументируемые**, но проверяемые доказательства выработки в системе удовлетворительных решений.

Взаимосвязь и взаимодействие

Любое серьезное изменение влечет за собой некоторую неопределенность и дискомфорт по мере развития и внедрения новых правил и методов. Часто ярче всего это можно заметить по «каменным лицам» работников, вплотную связанных с производством. Необходимость взаимосвязи и взаимодействия здесь можно проиллюстрировать на примере двустороннего движения на дороге.

Временной график и принцип простоты

Основной принцип здесь таков:

- Чем проще система, тем выше вероятность ее эффективного применения
- И наоборот, часто встречается неверное применение, непонимание (намеренное или нет) или неэффективное использование сложных систем. При разработке новой системы (или ее пересмотре) существует возможность ее максимального упрощения.

Постоянное улучшение

Постоянное улучшение начинается с человека, с совершенствования его личных качеств, знаний, навыков и умений.

Далее следует улучшение «среды обитания», рабочего места, рабочей зоны. Японцы исходят из того, что порядок вокруг нас и порядок в наших мыслях – взаимосвязаны: чем лучше организовано наше окружение, тем продуктивнее и эффективнее наши мысли. Поэтому имеет смысл постоянно затрачивать усилия на организацию и поддержание порядка.

Подход к принятию решений, основанный на фактах (Balanced Scorecard)

Система Balanced Scorecard была разработана Дэвидом П. Нортон, генеральным директором компании Нолан Нортон, и Робертом Г. Капланом, в то время профессором Гарвардского университета в Бостоне (штат Массачусетс) в 1990–1991 гг. Основная идея этого инструмента заключается в обеспечении возможности воплощения стратегии и видения руководства в достижении целей организации.

Balanced Scorecard



Рис.12. Система взаимосвязанных показателей.

Balanced Scorecard, или Система взаимосвязанных показателей, представляет собой и отображение деятельности, и инструмент, с помощью которых стратегия и политики могут быть переведены в четкие количественные цели и объемные показатели. Управление производством обеспечивается путем доведения информации о стратегических установках от высшего руководства до каждого сотрудника, ориентированное на улучшение деятельности организации и долгосрочное развитие.

Передача информации о стратегических целях является исходным пунктом на пути доведения информации о стратегии и ее воплощения на оперативном уровне. Стратегия доносится до каждого работника на предприятии через последовательность политик и четко установленные цели, что позволяет определить и количественно сформулировать конкретные цели для каждой деловой единицы. Таким образом, возникают оперативные задачи, выполнение которых позволяет достичь целей на оперативном уровне, и их достижение непосредственно связано с достижением всем предприятием его стратегических целей.

На этой основе выбираются конкретные количественные показатели, которые наиболее точно отражают степень достижения целей, поставленных перед предприятием. Особенностью системы взаимосвязанных показателей является то, что в рамках этой концепции при описании результатов деятельности организации используются не только финансовые, но и нефинансовые показатели, применяемые для оценивания деятельности и информирования сотрудников об упрочении текущего положения фирмы и возможностях достижения успеха в будущем.

Взаимовыгодные отношения с поставщиками

Преимущества тендерного механизма выбора поставщиков остались в 20 веке. В этом новом мире не выгодно покупать «по дешевке», поскольку на практике это оказывается «себе дороже». При переработке низкокачественного сырья обычно ухудшаются расходные коэффициенты, увеличивается доля несоответствий и затрудняется реализация технологического регламента. Все это ведет к остановкам, задержкам, несоответствиям и в конечном счете к росту себестоимости продукции и услуг.

Не стоит устраивать конкуренцию между поставщиками для снижения цен. Это может привести к потере перспективных поставщиков. А поиск поставщика и налаживание отношений с ним – дело долгое, дорогое и не очень надежное. Лучше стремиться к постоянным отношениям. Тогда появляется возможность управления цепочками ценностей. Управление цепочками добавленных ценностей для клиентов создает новый тип отношений между поставщиком и потребителем: «вместе сделаем, вместе выиграем».

Упражнения

1. Какие препятствия существуют на пути вовлечения людей и как их преодолеть? В чем причины препятствий?
2. В полной ли мере Вам делегированы полномочия на исполнение Ваших работ? Какие еще необходимы полномочия? Что Вы понимаете под балансом ответственности и полномочий?
3. За счет чего улучшить отношения внутри Вашего коллектива?
4. Что мешает Вам выполнить Вашу работу без ошибки с первого раза?
5. За Ваши ошибки несет ответственность: а) только руководитель; б) Вы; в) руководитель и Вы? Поясните.
6. Перечислите действия, необходимые для улучшения качества результатов Вашей работы.
7. Опишите Вашу деятельность как процесс: укажите вход, выход, ресурсы, методики.
8. Какие показатели Вы бы предложили для оценки менеджмента Вашей деятельности?
9. Вы общаетесь с предыдущей операцией как с поставщиком? Как Вы можете управлять своим поставщиком?
Вы знаете, какие улучшения можно произвести в Вашей деятельности?