

УДК 334.716 : 65.0 : 658.56 : 005.6

Система менеджмента качества как неотъемлемая часть механизма планирования на промышленном предприятии

М.Ю. Михайлов
ОАО "РЖД"

Аннотация. В статье раскрываются основы системы менеджмента качества на промышленном предприятии. Показаны преимущества и необходимость использования инструментов системы менеджмента качества в деятельности промышленного предприятия. Освещаются проблемы внедрения системы менеджмента качества в структуру управления и планирования деятельности предприятия.

Abstract. The paper has considered the main principles and structure of total quality management, its advantages and necessity. The author has analyzed the actual problems of quality management, its adaptation on Russia's corporate structures.

1. Введение

В современной экономике проблема качества является важнейшим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности. Качество характеризует эффективность всех сторон деятельности организации, начиная с разработки стратегии, включая организацию производства, маркетинг и т.п. Важнейшей составляющей любой системы качества является качество производимой продукции или услуг.

Существует целый ряд определений понятия "качество". Международная организация по стандартизации определяет качество как совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности (стандарт ISO-8402). Данный стандарт ввел такие понятия, как "обеспечение качества", "управление качеством" и "спираль качества".

Требования к качеству на международном уровне определены стандартами ISO 9000. Эти стандарты, охватывающие производственные процессы и сферу управления, установили четкие требования к системам обеспечения качества. В стандартах ISO 9000 сформулирован единый, признанный в мире подход к оценке систем качества, регламентированы отношения между производителями и потребителями продукции, во главу угла которых поставлена ориентация на потребителя.

Стандарты ISO 9000 положили начало сертификации систем качества. Возникло самостоятельное направление менеджмента – менеджмент качества. В настоящее время исследователи за рубежом связывают современные методы менеджмента качества с методологией TQM (total quality management) – всеобщим менеджментом качества.

2. Принципы и инструменты менеджмента качества

Современный менеджмент качества базируется на практическом опыте ведущих специалистов и результатах исследований крупнейших зарубежных корпораций.

В целях обобщения системы менеджмента качества был выделен ряд принципов, ключевым из которых является ориентация на потребителя. Данный принцип исходит из того, что, поскольку организации зависят от своих потребителей, следует понимать их настоящие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

Реализация принципа "лидерство руководителя" обеспечивает единство цели и направления деятельности организации. Руководитель создает и поддерживает такую внутреннюю среду организации, в рамках которой сотрудники решают стоящие перед ними задачи. Руководитель формулирует стратегию организации, на основании которой устанавливаются цели по качеству, проводятся мониторинг и анализ достижения этих целей.

Качество выполнения любых функций полностью зависит от профессионализма, энергичности, целеустремленности и высокой ответственности руководителя за работающими с ним людьми.

Вовлечение работников всех уровней в разработку системы менеджмента качества дает возможность использовать способности людей, непосредственно занятых в организационных процессах, и их опыт. Базой реализации этого принципа в системе менеджмента качества обычно служат правильно построенная система мотивации сотрудников, предусматривающая как материальное стимулирование, так и моральные аспекты, и психологический климат в коллективе.

Процессный подход позволяет видеть всю цепочку производимого процесса целиком, что обеспечивает его управляемость и достижение желаемого результата.

Системный подход предполагает выявление, понимание и управление взаимосвязанными процессами как системой. Системный подход отражается на результативности и эффективности организации при достижении ее целей.

Постоянное улучшение деятельности организации рассматривается как неизменная цель системы менеджмента качества.

Принцип "принятие решений, основанных на фактах" (Вайтхилл, 2006) говорит о том, что все существенные изменения в организации проводятся на основе анализа поступающей информации и фактических данных. Принятие эффективных решений может базироваться только на объективных внутрифирменных показателях.

Реализация принципа "взаимовыгодные отношения с поставщиками" позволяет повысить способность обеих сторон создавать ценность для потребителя, строя при этом отношения друг с другом на взаимовыгодной основе.

Очень важно уделять внимание международным стандартам в области управления качеством ISO серии 9000:2000. Эти стандарты используются для оценки способности организации выполнять требования потребителей, регламентов и собственные требования. Они призваны обеспечивать предсказуемый и стабильный уровень качества продукции и услуг. Общеизвестные базовые принципы управления качеством, определенные стандартами ISO 9000:2000, способны обеспечить непосредственную взаимосвязь принятой стратегии с предметной основой указанных стандартов.

Концепция "Бережливое производство" (Lean Production) направлена на максимальную экономию ресурсов в процессе производства. Базовым принципом данной концепции является выявление и устранение тех процессов, которые не приносят добавленной ценности или уменьшают ее. Инструментарий концепции "Бережливое производство" целесообразно использовать для определения и исключения непроизводительных затрат ресурсов при оптимизации внутренних процессов промышленного предприятия.

Базовым принципом системы "Канбан" (Kanban), разработанной основателем компании Toyota Тайити Оно, является обеспечение своевременной поставки продукции заказчику (как внешнему, так и внутреннему) с учетом наличия спроса на данную продукцию в конкретный момент производственного цикла. В соответствии с этим подходом "производство очередной партии продукции должно осуществляться только тогда, когда на нее есть заказ от внутреннего либо внешнего потребителя" (Нив, 2005). Применение инструментария "Канбан" целесообразно при организации производства, управлении запасами и организации материально-технического снабжения в ремонтных и структурных промышленных подразделениях предприятия.

"Кайдзен" (Kaizen) – концепция, "обобщившая основные положения японской системы менеджмента качества, основанная на принципе постоянного совершенствования внутренних процессов организации с минимальными затратами ресурсов и вовлечением всех работников во внедрение улучшений" (Панде, 2006). Для обеспечения максимальной вовлеченности работников всех уровней управления промышленного предприятия в процесс постановки системы управления качеством "целесообразно сформировать иерархическую структуру менеджеров по качеству" (Лайкер, 2006). Кроме того, в рамках использования указанной концепции возможно создание системы учета, оценки и внедрения предложений работников предприятия в области улучшения условий труда, экономии ресурсов, совершенствования оборудования и технологических процессов, повышения качества работ и услуг. Элементом этой системы мог бы стать подход, предусматривающий разделение эффекта от нововведения между предприятием и работником, который его предложил.

Основа концепции "Шесть сигм" (Масааки, 2006) (Sixsigma), разработанной компанией Motorola, заключается в минимизации количества несоответствий (браков) на 1 млн возможностей, т.е. "наивысший уровень качества достигается на уровне 3, 4 дефекта на 1 млн изделий" (Комтер, 2005). Применительно к промышленному предприятию концепцию "Шесть сигм" следует рассматривать как философию управления, в которой основное внимание уделяется устранению брака путем анализа результатов измерений и оптимизации на этой основе внутренних процессов предприятия. При этом целесообразно осуществлять количественное измерение и мониторинг контрольных показателей качества на каждом этапе выполнения технологического процесса, что позволит своевременно выявлять и минимизировать количество несоответствий (браков). Применение указанного подхода обеспечивает сквозной контроль качества по всей цепочке оказания услуги.

Концепция "Система лидерства" (Друкер, 2007) предполагает формирование и долгосрочное развитие лидерского ядра менеджеров, способных наиболее эффективно и ответственно реализовывать новые проекты и осуществлять прорывные преобразования. Масштабы и уровень сложности задачи по

внедрению системы управления качеством на промышленном предприятии требуют создания условий для увеличения доли работников, обладающих лидерскими качествами, способных работать наиболее динамично, творчески, умеющих создавать и организовывать работу команд для реализации конкретных проектов. Основы формирования и развития системы лидерства на промышленном предприятии могут закладываться в ходе реализации проекта каскадного обучения работников в области управления качеством и лидерства. В дальнейшем работу по созданию и развитию технологий лидерства, формированию условий для целенаправленного обучения и саморазвития лидеров следует признать одним из перспективных направлений долгосрочного развития работников компании.

Концепция "Всеобщее управление качеством" (Коэн, 2006) (Total Quality Management) строится на методологической основе международных стандартов ISO 9000:2000. Ключевая характеристика концепции – "комплексный подход к качеству и использование инструментария управления качеством во всех функциональных направлениях деятельности" (Репин, 2006). Данная концепция предусматривает ответственность за качество выполнения работ и услуг, участие всех структурных подразделений организации в работе по их повышению, внедрение методов производства и управления, направленных на "встраивание" качества в продукцию. При принятии любых управленческих решений на промышленном предприятии следует учитывать вопросы качества, обеспечивая на этой основе реализацию системного подхода к управлению качеством.

Результатом использования мирового опыта при внедрении системы менеджмента качества должны стать повышение эффективности финансово-экономической деятельности промышленного предприятия на основе непрерывного совершенствования бизнес-процессов, а также повышение уровня удовлетворенности клиентов, что, в свою очередь, ведет к формированию динамично развивающейся организации, гибко реагирующей на запросы потребителей.

3. Заключение

Внедрение системы менеджмента качества в деятельность промышленного предприятия создает необходимые условия для эффективного применения инструментов внутрифирменного и стратегического планирования. Система менеджмента качества на основе использования и адаптации мирового опыта к конкретным локальным условиям позволит промышленному предприятию добиться:

- соответствия предоставляемых услуг и продукции ожиданиям и требованиям клиентов по качеству, безопасности, доступности и ассортименту;
- соответствия проектируемой в компании архитектуры бизнес-процессов современным нормативам и требованиям целевого уровня качества;
- четкого разделения по операциям функций потребителей и производителей внутренних услуг: для технологических операций результатом качественно выполненной работы является ее приемка конкретным сотрудником под собственную ответственность, а для сферы управления результатами выполнения функций являются исполняемые и эффективные принятые решения;
- использования для всех технологических операций системы входного контроля качества продукции и услуг, предоставляемых как внешними партнерами, так и подразделениями предприятия;
- мотивации сотрудников на качественное выполнение своих функций, развития инициативности, распространения инноваций и полного раскрытия творческого потенциала каждого.

Литература

- Вайтхилл А.** Японская система менеджмента. М., Интернет-Трейдинг, с.96, 2006.
- Друкер П.Ф.** Управление в обществе. М., Издательский дом "Вильямс", с.153, 2007.
- Коттер Д.П.** Лидерство Мацуситы: Уроки бизнеса. М., Альпина Бизнес Букс, с.128, 2005.
- Коэн А.Р.** Курс МВА по менеджменту. М., Альпина Бизнес Букс, с.450, 2006.
- Лайкер Д.** Практика дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota. М., Альпина Бизнес Букс, с.231, 2006.
- Масааки И.** Кайдзен: ключ к успеху японских компаний. М., Альпина Бизнес Букс, с.187, 2006.
- Нив Г.Р.** Пространство доктора Деминга: принципы построения устойчивого бизнеса. М., Альпина Бизнес Букс, с.210, 2005.
- Панде П.** Что такое "Шесть сигм"? Революционный метод качеством. М., Альпина Бизнес Букс, с.45, 2006.
- Репин В.В.** Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М., РИА "Стандарты и качество", с.332, 2006.