

РАЗДЕЛ 2. Эволюционное развитие управления качеством

Тема 2.1. Появление и развитие управления качеством

О практике управления говорят, что она стара, как мир. Древние люди, чтобы выжить, собирались в группы. В средние века ремесленники объединялись в цехи со своими правилами, по которым продукция изготавливалась по определенному образцу. Эти экономические процессы подтверждает высказывание американского ученого П. Друкера, который сказал, что управление — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу.

История развития управления систематизирует зарождение таких элементов управления качеством, как планирование, мотивация, контроль, стандартизация, унификация, обучение персонала и др. Сначала эти элементы рассматривались по отдельности в сфере управления предприятием, но для достижения большего эффекта в проблеме управления качеством потребовалось тесно связать их между собой. Это стало началом управления качеством продукции на предприятии.

Таким образом, управление — это в широком смысле общая функция организованных систем, обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию ее программы, цели.

Сущность управления определяется всей системой производственных отношений, которые включают организацию управления, процесс управления и информацию. Содержание управления связано прежде всего с решением народно-хозяйственных, межотраслевых, межрегиональных и международных проблем. В содержание управления входят организация и деятельность по управлению отдельными сферами, отраслями, производственно-территориальными комплексами, целевыми программами и государством. Составной частью содержания управления является решение управленческих проблем на уровне предприятия.

В чем же заключается сущность управления качеством? Вот что говорил по этому поводу японский специалист по качеству профессор К. Исикава: «Заниматься *управлением качеством* — значит *разрабатывать, проектировать, выпускать и обслуживать качественную продукцию, которая является наиболее экономичной, наиболее полезной для потребителя и всегда удовлетворяет его потребности*». Из этого следует, что процесс управления качеством состоит из таких основных элементов, как объект управления (на что направлено воздействие), субъект управления (кто воздействует) и механизм воздействия.

Современное управление качеством состоит из следующих основных этапов: 1) Решение о том, что производить, и подготовка технических условий. 2) Проверка готовности производства и распределение ответственности. 3) Процесс производства. 4) Устранение дефектов и внесение изменений. 5) Разработка планов по качеству. В реализации этих этапов важно выделить главное.

Во-первых, при выпуске продукции недостаточно только одностороннее соответствие национальным стандартам и техническим условиям, ведь и они не являются идеальными и содержат много недостатков. Запросы потребителей меняются с каждым годом, и продукция, соответствующая стандарту, может не удовлетворять их требованиям.

Во-вторых, разрабатывая продукцию, изготовитель должен предвидеть требования и нужды потребителей, изучать их мнения. *В-третьих*, нельзя определить качество, не учитывая цены. Без регулирования доходов и издержек, не имея данных об объеме производства, проценте брака и переделок, управлять качеством не представляется возможным.

Главная цель управления качеством — это не только удовлетворение внутренних и национальных стандартов, но и удовлетворение требований потребителей, предъявляемых к качеству продукции.

История развития менеджмента (управления) качеством началась из глубины веков. Уже при строительстве пирамид в Египте использовался контроль размеров каменных блоков (до наших дней дошел рисунок с изображением инспектора, измеряющего размер блока). История менеджмента качества — это трудный долгий путь к овладению вершинами качества, достигнутый древними умельцами и мастерами.

Эволюция менеджмента качества изображена в виде лестницы (рис. 2.1, 2.2), каждая ступень которой соответствует опре-

ленному времени и является новым этапом развития менеджмента качества, дополняющим предыдущий.

Начиная с 1905 г. появилась система Фредерика Тейлора, которая и стала источником менеджмента качества и общего менеджмента. Эта система ввела в практику понятия верхнего и нижнего пределов качества, поля допуска, измерительные инструменты в виде шаблонов и проходных/непроходных калибров.

В 1920–1940 гг. были заложены основы статистического управления качеством продукции в виде контрольных карт (Вальтер Шухарт), таблицы выборочного контроля качества (Х. Долж и Х. Ромиг). Статистический контроль качества был направлен на обеспечение стабильности процессов и уменьшения их вариаций на основе фактических данных.

В 1950-е гг. становится очевидным, что нужно объединить усилия всех в фирме, чтобы добиться высокого качества. На данном этапе развиваются комплексные принципы управления качеством — *тотальный контроль качества* (Total Quality Control — TQC).

Во второй половине XX в. для многих компаний назрела необходимость производства продукции мирового класса. Это движение получило название *тотальный менеджмент качества* (Total Quality Management — TQM) — подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долговременного успеха путем удовлетворения потребителя и выгоды для всех членов организации и общества.

С 1970 г. начинают развиваться универсальные подходы к менеджменту качества — *универсальный менеджмент качества* (Universal Quality Management — UQM). Это послужило появлением стандартов в области управления качеством.

В 1987 г. Международной организацией по стандартизации — ИСО (International Organization for Standardization — ISO) были разработаны международные стандарты на системы качества серии 9000, которые, являясь частью TQM, были направлены на удовлетворение потребителя. Они и по сей день находятся в постоянном развитии — дополняются и выходят в свет различные новые концепции стандартов (QS-9000 — для поставщиков автомобильной промышленности США, GMP — для фармацевтической промышленности и др.).

В последние годы менеджмента качества стало присуждаться различных премий по качеству. Стандарты ИСО серии 9000 — это лишь фундамент современной системы качества, и

уровень работы по качеству следует оценивать по более многообразным и жестким критериям. В 1994 г. в Милане состоялся первый форум по развитию TQM.

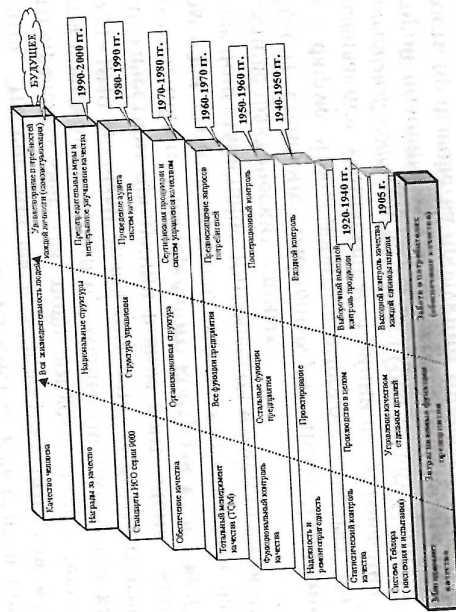


Рис. 2.1. Эволюция содержания менеджмента качества

Пожалуй, ни одна конкретная цель управления производством не может сравниться с проблемой качества по степени интеграции деятельности различных служб и подразделений предприятия. Поэтому решение задач качества потребовало создания адекватной организационной структуры. Очевидно, что в эту структуру должны входить все подразделения, более того — каждый работник компании, причем на всех стадиях жизненного цикла продукции. Из этих рассуждений логично вытекает концепция TQM и UQM.

В то время как представления о менеджменте качества включали в свою орбиту все новые и новые элементы производственной системы, общий менеджмент, напротив, распадается на ряд отраслевых достаточно независимых дисциплин (финансы, персонал, инновации, маркетинг и т. д.), а в теоретическом плане выступает как управление по целям — MBO. Основная идея этой концепции заключается в структуризации и разветвлении системы (создание «дерева целей»), а затем проектировании системы организации и мотивации достижения этих целей. Сегодня сформировался мощный набор теоретических и практических средств, который получил название менеджмент на основе

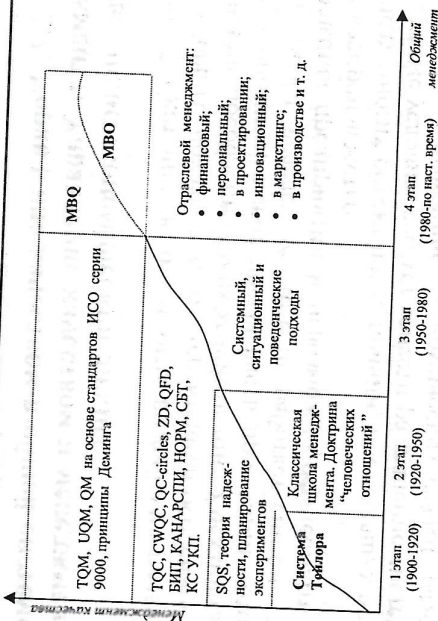


Рис. 2.2 Взаимосвязь общего менеджмента и менеджмента качества:

MBO — Management by Quality — Менеджмент на основе качества; MBO — Management by Objectives — Управление по целям; TQM — Total Quality Management — Всеобщий менеджмент качества; UQM — Universal Quality Management — Универсальный менеджмент качества; OM — Quality Management — Менеджмент качества; TQC — Total Quality Control — Всеобщий контроль качества; SWQC — Company Wide Quality Quality Circles — Кружки контроля качества; ZD — Zero Defect — Система «ноль дефектов»; QFD — Quality Function Deployment — Развертывание функций качества; SQC — Statistical Quality Control — Статистический контроль качества; БИП — Бездефектное изготовление продукции; КАНАРСПИ — Система бездефектного труда; КАНАРСПИ — Качество, надежность, ресурс с первых изделий; НОРМ — Научная организация работ по повышению моторесурса двигателей; КС УКП — Комплексная система управления качеством продукции.

менеджмента (MBQ). Можно сделать вывод, что менеджмент качества стал ведущим менеджментом фирм. Одновременно происходит процесс сращивания MBO и MBQ, но уже на новом, качественном уровне. Сегодня ни одна фирма, не продвигнутая в области менеджмента качества и экологии, не может рассчитывать на успех в бизнесе и какое-либо общественное признание.

ТЕМА 2.2. Управление качеством в общей системе менеджмента. Управление качеством и менеджмент качества: политэкономический анализ

Анализ функционирования многих российских предприятий в 1990 — 2006 гг. показывает, что характерной особенностью является непригодность их хозяйственного механизма к рыночной экономике, значительная часть продукции которых не находит спроса, вследствие этого не работает система саморегулирования предприятий и невозможно осуществить расширение воспроизводства.

К числу многих объективных причин, поставивших предприятия в трудные условия, следует отнести разрушение системы централизованного управления, экономических связей, раздробленность предприятий промышленности, нарушение их кооперации и плохую управляемость на уровне отраслей. Однако, кроме объективных, имеются многие субъективные причины низкого уровня эффективности и доходности предприятий, среди которых важное место занимает неподготовленность персонала управления предприятием к работе в сложнейших условиях рынка. Известные трудности управления модели плановой экономики не приемы в настоящее время, а модели управления для рыночной экономики не освоены на многих российских предприятиях.

Под моделью управления понимаются следующие процессы управления:

- способы принятия решений, отбора лучших решений из многих рассматриваемых вариантов;
- правильная постановка реально достижимых целей, оценка достижимости цели;
- планирование взаимосвязанных мероприятий по достижению цели;
- корректировка ранее принятых решений в связи с изменением условий;
- систематический контроль состояния хозяйственной деятельности;
- прогнозирование последствий решений и изменений условий деятельности, своевременная реакция на ожидаемые последствия путем изменения планов и перераспределения имеющихся ресурсов.

Многие указанные процессы управления могут быть формализованы и представлены в виде простых аналитических формул, графиков, которые достаточно точно отражают экономические связи между такими основными элементами производства: объемом выпуска продукции, финансовыми ресурсами, затратами, ценой, прибылью.

Уровень и качество управления предприятием могут быть измерены способностью персонала своевременно принимать наиболее рациональные решения, организовать их выполнение в необходимые сроки, а результативность работы персонала управления должна определяться путем сопоставления затрат с выручкой от реализации продукции, т.е. прибылью, экономическим эффектом использования производственных фондов предприятия.

Рациональность подготовки и принятия решений зависит от способа отбора и применения решений, их обоснованности. Очевидно, что без применения аналитических моделей или их графических отображений трудно принять обоснованное количественное решение для управления предприятием. Использование же моделей позволяет подготовить при известных исходных данных достаточно точное количественное решение, а в условиях неопределенности находить область допустимых решений и избегать грубых ошибок при управлении предприятием.

Таким образом, аналитические и графические модели должны стать обязательным инструментом подготовки и принятия решений по управлению предприятиями и любыми формами предпринимательства.

Овладение методами и моделями принятия решений должно стать одной из главных задач персонала управления предприятиями в настоящее время. В состав методов и моделей для обеспечения принятия решений по управлению предприятиями необходимо включить типовые модели, отражающие долговременные закономерные взаимосвязи между основными экономическими элементами хозяйственного механизма предприятия:

- модели финансового функционирования и обеспеченности планируемого объема производства и его связь с себестоимостью продукции, оптовой ценой, темпами реализации продукции, динамикой поступления выручки, прибылью, заработной платой, привлекаемыми кредитами, собственными резервными финансовыми средствами, платежами и т.д.;

- модели производства продукции (преобразования ресурсов в продукцию), обеспечения безубыточности и прибыльности производства;
- модели ценообразования выпускаемой продукции, формирования выручки в рассматриваемый период времени и оценки прибыли;
- методы распределения прибыли для обеспечения саморфинансирования развития производства и обновления продукции;
- методы оптимизации качества продукции и оценки экономического эффекта от производства высококачественной продукции;
- методы обеспечения повышения экономической эффективности производства путем обновления выпускаемой продукции;
- рекомендации по применению технологий управления предприятиями и особенностями принятия решений в условиях стабильного производства и в условиях неравновесного производства и сбыта.

Сложные условия рыночной экономики предъявляют особые требования к технологии принятия решений, которая должна строиться по более гибким принципам с более частыми, чем в плановой экономике, пересмотрами, корректировками целей хозяйственной деятельности, корректировкой номенклатуры, объема, цены продукции в зависимости от изменяющихся условий.

Указанные особенности управления предприятиями в условиях рынка требуют более дифференцированного подхода к изложению особенностей управления предприятиями. Поэтому целесообразно рассмотрение этого вопроса проводить в такой последовательности:

- общие функции, принципы и требования к управлению предприятиями в условиях рынка;
- методы и технология управления предприятиями в условиях их устойчивого функционирования;
- методы и технология управления предприятиями в условиях неравновесного производства и сбыта;
- методы управления качеством продукции;
- методы управления обновлением промышленной продукции.

Сложные условия, складывающиеся на российском рынке, частые изменения конъюнктуры, интервенция иностранных товаров, скачкообразные изменения цен на сырье, материалы,

комплектующие, энергоносители создают высокую степень неопределенности, затрудняют долгосрочное планирование производства. Поэтому руководству и персоналу управления предприятием приходится довольно часто пересматривать ранее принятые решения, корректировать планы с целью обеспечения выживания предприятия.

Таким образом, в сложных условиях российского рынка необходимо осуществлять непрерывное слежение за отклонениями многих экономических факторов от принятых при разработке планов, оценивать последствия этих отклонений и принимать новые решения с учетом реально сложившихся условий. Опоздание с принятием решений или их недостаточная обоснованность может привести предприятие к кризисному состоянию.

В целом количество трудных проблем, возникающих перед предприятием, резко возрастает, а их разрешение требует более тщательной подготовки и обоснования при принятии решений по управлению предприятием.

Что нужно руководителям предприятия, персоналу управления для подготовки и принятия решений?

Ответ на этот вопрос и прост, и достаточно сложен. Прост потому, что читатель сам начинает отвечать: информация об обстановке, о ситуации, о причинах возникновения незапланированных отклонений в функционировании предприятия и т.д. Сложен потому, что информации о причинах чаще всего нет. Причины еще необходимо найти. Вот здесь и кроется основная трудность. Для нахождения причин неудовлетворительного функционирования нужны специальные методы анализа, необходимый для этого аппарат, инструмент для выяснения основных причин. Только после того, как станут известны причины и будет поставлен правильный диагноз, может быть начато лечение, т.е. приняты необходимые решения по коррекции функционирования предприятия или сферы услуг.

Таким образом, суть поставленного вопроса сводится к задаче диагностики управления: правильным ли было предыдущее управление, рационален ли был план, возможно, что в самом плане уже было заложено несоответствие поставленной цели имеющимся ресурсам и общей ситуации на рынке. Возможно, надо было раньше начинать проведение корректирующих воздействий.

Подготовка и принятие решений по управлению предприятием может проходить в совершенно различных ситуациях, кото-

рые различаются положением лица, принимающего решение, областью его ответственности за определенные функции предприятия, его возможностями влиять на ресурсы и их использование, его возможностью изменить или скорректировать цели, стоящие перед предприятием. Однако, несмотря на указанные ограничения и различия по существу принимаемых решений, каждому работнику персонала управления должны быть установлены общие принципы подготовки и принятия решений, выполнение которых в наибольшей степени гарантирует эффективность управления. Такими принципами являются:

1. Проведение анализа хозяйственного механизма функционирования сначала в целом для выяснения общих проблем (узких мест) в его деятельности. При этом должны быть предварительно оценены возможные источники возникновения трудностей путем просмотра всего хозяйственного механизма предприятия, а также изменений в воздействующих факторах внешней среды (конъюнктуры рынка, конкуренции, цен на потребляемые ресурсы, действия поставщиков сырья, материалов, комплектующих).
2. Проведение анализа и оценка целей предприятия, возможностей их сохранения, необходимости корректировки. Если принято решение по целям предприятия или по вариантам целей, выполнимость их должна быть оценена в дальнейшем тщательным образом.
3. Проведение причинно-следственного анализа возможностей разрезания проблем предприятия при установленных ограничениях на имеющиеся ресурсы; отбор цели, для достижения которой уровень ресурсов будет достаточным. Необеспеченные цели из числа ближайших исключаются, хотя могут оставаться для более далекой перспективы.
4. На основе выбранной для предприятия цели формулируются задачи по различным направлениям хозяйственной деятельности: номенклатуре производимой продукции и объему производства каждого вида номенклатуры; показателям качества продукции, определяются диапазоны переменных затрат на единицу производимого изделия, диапазоны постоянных затрат на единицу, по темпам реализации продукции, диапазонам отпускных цен, проводится оценка прибыльности выпуска продукции в рассматриваемый период, предварительное распределение ожидаемой прибыли по фондам накопления, потребления и совершенствования выпускаемой продукции. Специальным

поржением определенные задачи доводятся до основных служб управления и подразделений предприятия, которые обязаны обеспечить их выполнение.

5. Службы управления предприятием и производственные подразделения разрабатывают комплекс мероприятий для решения поставленных перед ними задач в указанные сроки, определяют возможности наиболее эффективного использования оборудования, производственного персонала, выделенных ресурсов. Руководители служб управления и производственных подразделений вносят предложения по наиболее эффективному использованию ресурсов предприятия при подготовке и обсуждении плана производства или его корректировке.
6. Разрабатывается план предприятия на рассматриваемый период или проводится корректировка ранее разработанного плана, организуется выполнение утвержденного плана с учетом поставленных руководством предприятия целей, задач служб и подразделений предприятия.
7. Организуется систематический контроль за ходом выполнения плана, определяются возникшие отклонения от показателей плана, оцениваются причины и возможности устранения этих отклонений. Показатели трудовой деятельности служб и подразделений предприятия должны иметь ту же физическую сущность, что и показатели деятельности предприятия. Это необходимо для того, чтобы показатели труда ответственных исполнителей по отдельным направлениям совпадали с целевыми показателями всего технологического процесса управления. Должны быть системно увязаны принимаемые решения по управлению предприятием или отдельными его подразделениями и функциями. Каждое решение по технологии управления должно быть проверено на наличие связи и непротиворечивости с ранее принятыми решениями по другим процедурам управления и по другим подсистемам управления по существу действующим по срокам, ресурсам, исполнителям. Чем больше предприятие или сфера услуг, тем труднее обеспечить выполнение указанных принципов. При этом наблюдается увеличение закономерности: подавляющее большинство отклонений от нормального функционирования возникает из-за ошибок в прошлые периоды, т.е. происходит накопление влияния предыдущих ошибок на текущее функционирование. Поэтому необходимо вести учет возникающих отклонений, причин возникновения за длительный период, чтобы выявить действитель-

ные причины и принять эффективные меры по устранению истинных причин сбоев в функционировании предприятия.

Трудной задачей является обеспечение эффективного управления предприятиями и сферой услуг в условиях рынка, так как оказывают влияние множество факторов, на которые не просто воздействовать конкретному предприятию.

Для достижения или повышения эффективности управления на каждом предприятии его необходимо регламентировать специальными документами по управлению, которые должны соответствовать указанным принципам и правилам рациональной технологии управления. Однако этой регламентации в большинстве случаев оказывается недостаточно. Кроме документов по регламентации управления, необходимо иметь набор методов, моделей, графиков, позволяющих в короткие сроки отбирать наиболее рациональные варианты управления решениями и прогнозировать их последствия для функционирования предприятия. Кроме того, эти материалы, являющиеся инструментарием для подготовки и принятия решений, могут стать пособием для обучения персонала, особенно вновь набранных сотрудников для управления, и контроля их способности готовить варианты решений и проводить их сравнительную оценку.

Качество управления предприятием, эффективность его работы зависят от соответствия профессионального уровня персонала, занятого в сфере управления, всему спектру требований к знаниям, умению, квалификации, которые необходимы для того, чтобы в сложных ситуациях функционирования предприятия он был способен осуществлять объективную оценку обстановки, принять правильные решения и обеспечить их реализацию. Необходимо отметить, что требуемый профессиональный уровень персонала управления различен для разных сфер деятельности, особых условий и зависит от функции, которую выполняет работник управления в общей системе управления.

Наиболее высокие требования предъявляются к первым лицам персонала управления: директору, его заместителям, экономистам, менеджерам по различным направлениям управления. Несмотря на многообразие сфер производственной деятельности, имеет перечень наиболее общих главных требований, которым должны соответствовать лица, выполняющие ключевые задачи управления:

- К наиболее **важным требованиям** относятся:
 - компетентность в вопросах технологии данного вида производства или сферы услуг;

- знание основ хозяйственного механизма функционирования предприятия, всех его элементов и взаимных связей между ними, понимание динамики влияния элементов этого механизма на конечный результат работы предприятия;
 - наличие знаний и практического опыта по анализу экономической ситуации на предприятиях данного вида производства или сферы услуг и состояния рынков потребителя выпускаемой продукции и услуг;
 - владение методами прогнозирования направлений развития данного производства и услуг, тенденций изменения хозяйственной конъюнктуры;
 - способность вовремя, без опоздания принять необходимые решения при существенном изменении экономической ситуации;
 - умение правильно перераспределять имеющиеся материальные, финансовые, трудовые ресурсы по наиболее выгодным сферам их применения;
 - правильный подбор и расстановка персонала предприятия, определение их функциональных обязанностей в соответствии с особенностями хозяйственного функционирования предприятия или услуг с учетом их фактических способностей и возможностей;
 - систематический контроль выполняемой персоналом работы, помощь и обучение наиболее эффективным методам работы;
 - систематический анализ и сравнение затрат предприятия с результатами его хозяйственной деятельности;
 - установление постоянных связей с потребителями продукции или услуг, изучение требований потребителей к качеству продукции и услуг, принятие мер по обеспечению соответствия качества производимой продукции и услуг требованиям и запросам потребителей.
- Особенностями деятельности персонала управления предприятия или сферой услуг является то, что большинство принимаемых решений должно иметь **конкретные количественные значения** в виде: количество выпускаемой продукции в месяц, квартал, год; сумма затрат предприятия в денежной форме; прогноз суммы выплаты за реализацию продукции; требуемая сумма кредитов; называемая цена продукции; прибыль, необходимая для развития производства; критический объем производства для обеспечения прибыльности; допустимый фонд заработной платы и т.д.

К числу наиболее важных требований к персоналу управления в современный период относятся способность к практическому применению в работе технологии информационных систем, знание и умение использовать для подготовки и принятия решений оптимизационные модели и количественные методы, с помощью которых можно быстро обнаруживать возникающие отклонения в хозяйственной деятельности от нормального состояния и предложить наиболее целесообразные варианты ликвидации сбоев в производственной или сбытовой деятельности.

Наиболее характерной особенностью в совершенствовании управления хозяйственной деятельности в развитых странах мира является создание на промышленных предприятиях и в сфере услуг автоматизированных рабочих мест (АРМ) для персонала управления на основе персональных ЭВМ.

Поэтому одним из требований к персоналу управления являются наличие знаний и навыков в использовании персональными ЭВМ, их применение для сбора, обработки информации и решения с их помощью наиболее типичных задач, необходимых для выработки различных вариантов решений по управлению предприятием. Экономические результаты управления предприятием существенно улучшаются, если при принятии решений контролируются и обеспечиваются главные показатели финансового функционирования предприятия — платежеспособность, требования по обеспечению прибыльности, устойчивость функционального при возможных отклонениях в ценах и объемах реализации, наступлении кратких периодов убыточной деятельности.

Следовательно, принимаемые решения по функционированию предприятия должны быть подготовлены и оценены с учетом результатов стоимостного анализа производственной деятельности предприятия, проведенного качественно и своевременно. Для этого необходимо в оптимальной степени автоматизировать с помощью ПЭВМ большинство учетных и управленческих задач.

Американский статистик Б. Джойнер очень емко выражает суть современной концепции управления качеством в целом, а также управления фирмой. Менеджер высокого уровня управления должен участвовать непосредственно в производстве качественных процессах. Что же он должен? Треугольник Б. Джойнера дает ответ на этот вопрос.

Руководитель должен создать такой климат в коллективе, чтобы качество стало не только формальной целью деятельности,

но и настолько увлекло персонал, что стало бы главной ценностью для каждого работника. Это вершина треугольника Б. Джойнера — одержимость качеством.

Руководитель должен создать систему управления, где решения принимаются не случайным опытом, где каждому серьезному обоснованный и доказательный характер — это и есть суть научного подхода. Расчеты, моделирование и испытание, использование данных контроля, измерений, диагностики, исследования в эксплуатации и потребления, история качества — фундамент современного управления, основанного на научном подходе. Такое управление требует технической базы в виде различных средств испытаний, измерений, анализа, моделирования, компьютерного и программного обеспечения. Это и есть научный подход к управлению — правый угол треугольника Б. Джойнера.

Американский менеджер добился высоких результатов благодаря умению управляющих разложить сложную задачу на простые, где от исполнителя не требуется высокой квалификации, а требования к его действиям просты и понятны:

- четкое, ясное задание;
- бескомпромиссный контроль за исполнением;
- четкая и жесткая экономическая и административная ответственность за ошибку.

Япония продемонстрировала другие принципы:

- ставь общую для коллектива задачу;
- разделяй на подзадачи, доступные подготовке персонала;
- обучай и помогай при ошибках;
- объединяй людей так, чтобы они помогали друг другу в стремлении к общей цели — высшему качеству.

Все как одна семья, одна команда. Хотя функции и конкретные задачи у всех разные — выигрывают все. Это коллективный подход — левый угол треугольника Б. Джойнера.

Управление качеством в широком понимании имеет три варианта реализации.

Вариант А предполагает системный подход. Здесь первостепенное значение приобретают общее качество управленческой деятельности, а затем — качество технологий производства.

Вариант Б предусматривает комплексный подход. Он основан на приоритете качества тех элементов производства и управления, которые непосредственно влияют на качество продукции.

Вариант В — локальный подход, в котором основное внимание уделяется технологии производства. Вариант В самый распространённый и методически разработан хорошо. Вариант Б только внедряется, и для него существует набор стандартов как на технологии производства, так и на систему управления качеством продукции. Вариант А — это перспектива развития компании.

Качество управленческой деятельности — это степень ее соответствия общепринятым требованиям или стандартам. Обычно о качестве управленческой деятельности судят по принятым управленческим решениям.

Управленческая деятельность в компании составляет часть системы управления, которую стали изучать сравнительно недавно, хотя практика управления организациями имеет древние корни. Элементы системы управления имеют различную сложность и степень разработанности. Наиболее разработанные параметры, входящие в основу любой системы управления, — цели и задачи деятельности, основные обеспечивающие функции, функциональные и организационные структуры, информационное обеспечение. Законы и принципы, средства и методы, технология и практика управления, коммуникации, схемы организационных отношений требуют существенных научных и практических доработок. Такие же элементы, как схемы и свойства процесса, разработка и реализация решений, профессионализм персонала, вообще нуждаются в новом подходе.

В последние годы было много новых теоретических и практических разработок в области качества, из которых можно выделить два основных положения: все должно делаться в интересах клиентов, потребности которых вам известны; дешевле делать хорошо с первого раза.

Исходя из этих положений в настоящее время наиболее эффективной моделью качества является **модель всеобщего управления качеством** (Total Quality Management — TQM).

TQM является комплексной системой, ориентированной на постоянное улучшение качества всей организации, минимизацию производственных затрат и поставку продукта точно в срок. Основная идеология системы базируется на принципе — «улучшению нет предела». Эта идеология имеет свой термин — «постоянное улучшение качества».

TQM как технология является принципиально новым подходом к управлению любой организацией. Возможности TQM значительно шире, чем просто обеспечение качества продукта или

услуги. Данная технология управления, основанная на участии всех работающих в организации на всех уровнях организационной структуры, направлена на достижение долгосрочного успеха предприятия через удовлетворение требований потребителя и выгоды как для членов организации, так и для всего общества [10].

Часто возникает путаница в понимании терминов «управление качеством» и «обеспечение качества». Если обеспечение качества есть процесс управления с целью выполнения установленных требований, то управление качеством есть и управление целями, и самими требованиями.

Всесторонние и фундаментальные правила или вера, необходимые для долгосрочного продвижения и действий организации по пути непрерывного повышения своей эффективности, причем при полной сосредоточенности на заказчике, определяют основные принципы менеджмента качества.

Современная концепция управления качеством берет свои истоки с работ В. Шухарта (Walter Shewhart), который ввел понятие цикла непрерывных технологических изменений на основании статистического контроля качества. Это был знаменитый цикл PDCA (Plan — Do — Check — Act: Планировать — Выполнять — Контролировать — Действовать), известный также как «цикл Шухарта». Впервые был применен в лабораториях Белла (США) в 1930-х гг.

Деминг В.Э. (W. Edwards Deming) расширил область применения цикла Шухарта и статистических методологий управления производством на сферу продаж и оказания услуг.

Суть данного цикла сводится к следующим положениям:

- 1) планирование улучшения операций при обнаружении ошибок в их выполнении и поиск идеи для решения этих проблем;
- 2) выполнение разработанных улучшений для решения проблемы на небольшом участке работ, что сократит возможные нарушения в обычной деятельности на этапе решения вопроса, работают ваши предложения или нет;
- 3) контроль за достижением тестовых изменений желаемого результата. Также непрерывный контроль за предлагаемыми ключевыми мероприятиями (независимо от любого продолжения эксперимента), чтобы гарантировать, что в любой момент времени известно требуемое на выходе качество и можно определить вновь возникающие проблемы;
- 4) внедрение изменений в больших масштабах, если эксперимент имеет успех. Такие действия проводятся с целью вовлечения

других лиц, чье сотрудничество потребуется при внедрении изменений или которые просто могут извлечь полезный опыт из деятельности в процессе внедрения изменений.

Каждый перечисленный этап методом декомпозиции можно разбить на множество процессов, действий и операций. При этом, как уже было сказано, действия и операции в отношении процесса производства продукта и процесса управления качеством имеют свои четко обозначенные процедуры анализа, цели, критерии контроля (стандарты), методы взаимодействия, каналы обратной связи.

Следовательно, реальный процесс производства продукта и система управления качеством представляют собой сложную структуру, объединенную взаимосвязанными элементами управления. Чем больше взаимосвязь элементов, тем больше потребность в коммуникациях и кооперациях между ними. Элементы не обязательно должны быть определены и описаны.

Отсюда следует, что при моделировании реальных систем управления качеством необходимо применять системный подход как методологию познания и практики, в основе которой лежит рассмотрение объектов как систем.

В России менеджмент качества начал свой путь в середине 1950-х гг., когда возникла Саратовская система бездефектного изготовления продукции (БИП) и слача ее с первого предъявления. Она предусматривала внимание всего коллектива к качеству выпускаемой продукции.

В период с 1960 до 1980-х гг. начинается активное сближение методов обеспечения качества с методами общего менеджмента. Появляются другие системы качества, такие как Горьковская КАНАРСПИ (качество, надежность, ресурс с первых изделий), Ярославская НОРМ (научная организация труда по увеличению моторесурса), Рыбинская НОТПУ (научная организация труда, производства и управления) и, наконец, комплексная система управления качеством продукции – КС УКП.

В основу *системы БИП* был положен самоконтроль результатов труда непосредственно исполнителем.

Система КАНАРСПИ включала комплекс инженерно-технологических и организационных мероприятий, обеспечивающих выпуск продукции высокого качества и надежности с первых промышленных образцов.

В *системе НОРМ* планирование количественного показателя качества и его реализация осуществлялись на всех стадиях жизненного цикла продукции.

Для *НОТПУ* предусматривалась количественная оценка уровня организации труда, производства и управления в рамках предприятия, отделов, цехов, участков.

В то время как менеджмент качества включал, накапливал и интегрировал в себе все новые элементы производственной системы, общий менеджмент, напротив, распадался на ряд отраслевых дисциплин (менеджмент финансов, менеджмент персонала, маркетинг и т.п.). В результате такой дифференциации появилось управление по целям (МВО).

Идея МВО заключается в структуризации и развертывании «дерева целей», а затем проектировании системы организации и мотивации по достижению этих целей. В то же время формировался новый набор средств, который получил название «менеджмент на основе качества» – MBQ (Management by Quality).

Система управления качеством базируется на комплексной стандартизации. Государственная стандартизация выступает средством защиты интересов общества и конкретных потребителей и распространяется на все уровни управления.

Насыщение внутреннего рынка импортными продуктами обостряет конкурентную борьбу отечественных предприятий с зарубежными поставщиками. Сертификация предприятий или учреждений на соответствие нормам стандарта серии ИСО 9000, вынуждающая внедрять системы качества, способствует увеличению конкурентоспособности российских продуктов.

Следовательно, для любого предприятия важно соблюдать установленные стандарты и поддерживать на соответствующем уровне систему качества.

Практическое занятие по темам 2.1 и 2.2 «Анализ эволюции способов и форм управления качеством»

Цель: изучение основных этапов формирования научных школ, идей и систем управления качеством (УК) для анализа особенностей современного периода развития УК в России и за рубежом и определения перспектив в данной области.

Материалы для выполнения практической работы

1. *Окрепилов В.В.* Управление качеством. СПб.: Наука, 2000.
2. Основы современного менеджмента качества. М.: Фонд «Новое тысячелетие», 1998.