

УДК 005.6 (075.8)

ГУРУ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И ИХ КОНЦЕПЦИИ

Климкович Н.И.

В 40-е годы Америка имела военных героев; в 60-е годы образцами для подражания были космонавты. В настоящее время героями следуют считать специалистов в области качества, поскольку их вклад в будущее развитие и процветание может быть даже больше, чем выдающихся личностей прошлого.

Дж. Харрингтон

В последние годы, как в научных кругах, так и в производственной деятельности предприятий, существенно возрос интерес к вопросам менеджмента качества. На фоне всех новых концепций, моделей, систем и методов менеджмента качества возвышается Всеобщий менеджмент качества (TQM), который возник как обобщение ряда похожих, но в то же время и имеющих определенные отличия концепций. Эти концепции были предложены выдающимися людьми, которых часто называют «гуру», «учителя и наставники качества». Все они оказали огромное влияние на экономики целых стран и способствовали переходу к эпохе TQM. Их теории, в отличие от социально-экономических доктрин прошлого, проверены по критерию эффективности, они имеют собирательный характер, выявляя и объединяя все наиболее ценное в опыте различных компаний и стран.

Всеобщее качество строится на гуманистических ценностях, в том числе и этических. Системы ценностей неразрывно связаны с системами авторитетов. Часть такой системы авторитетов – великие гуру – творцы знаний, теорий, концепций в области качества. Другой частью системы являются знаменитые успешные менеджеры, одержимые концепцией TQM. Многие гуру качества были и весьма успешными менеджерами.

Зарубежных специалистов в области управления качеством принято разделять на две группы. К первой относятся те, кто считает, что конкурентный мир требует полного отказа от привычных подходов и стиля работы для создания совершенно новой культуры управления. Такие взгляды характерны в основном для У. Деминга и для японских специалистов. Представителей второй группы полагают, что постоянное совершенствование имеющихся систем с акцентом на качество позволяет компаниям выживать и сохранять конкурентоспособность. К этой группе, как правило, относят Дж. Джурана, Ф. Кросби, А. Фейгенбаума.

Рассмотрим вклад указанных специалистов в создание и развитие концепции управления качеством.

У. Эдварс Деминг – всемирно известный ученый в области математической статистики и менеджмента – оказал величайшее влияние на возрождение послевоенной Японии и США в 80-х годах прошлого столетия – названный первым «наставником по качеству», проживший 90 лет и получивший признание результатов своей деятельности.

В 1982 году в США была издана книга Деминга «Качество, продуктивность, конкурентоспособность», в которой его взгляды были изложены в виде 14 постулатов менеджмента, необходимых для достижения качества в организации. Эти принципы стали своеобразным знаменем всей философии качества на долгие годы. В кратком изложении они звучат следующим образом:

1. Постоянная цель предприятия – улучшение качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг.

2. Принять новую установку, состоящую в абсолютной недопустимости несоответствий.

3. Исключить зависимость от массового контроля качества.

4. Прекратить практику закупок, руководствуясь только низкой ценой.

5. Улучшать каждый процесс.

6. Обучать всех работников, в том числе администрацию.

7. Учреждать новые методы руководства.

8. Изгонять страх.

9. Разрушать барьеры между отделами.

10. Отбросить лозунги и призывы, не подкрепленные соответствующими действиями и средствами.

11. Исключить количественные нормы для рабочих и количественные показатели для администрации.

12. Устранять барьеры, мешающие людям гордиться своей квалификацией.

13. Поощрять образование и самосовершенствование.

14. Четко устанавливать обязательства руководства высшего звена в области качества.

Принципы Деминга ориентируют компании на длительную и устойчивую работу. Они побуждают менеджеров создавать условия для постоянного совершенствования деятельности предприятия, выдвигая на первое место интересы и стремления человека. Суть этой философии выражена в следующих словах: «Дорога к качеству бесконечна». Ставя задачу удовлетворения потребителя, Деминг показывает, что чем выше качество, тем дешевле оно обходится. Им предложена схема, демонстрирующая влияние качества на экономику производства, получившая название «цепная реакция Деминга».

Деминг способствовал тому, что в работах по обеспечению качества стал широко применяться цикл Деминга, представляющий собой модель, делящую управление на четыре основных стадии: планирование, реализация, проверка и корректирование. Исходя из цикла Деминга, также были выработаны принципы постоянного улучшения при решении любых проблем.

Демингом были сформулированы «семь смертельных болезней», которыми страдает американская администрация и которые фатально ведут к неуспеху: ежегодные оценки деловых качеств; частая смена руководства высшего уровня с места работы; ориентация компаний исключительно на очевидные количественные показатели; потеря постоянства цели; ориентация на сиюминутные выгоды; сверхвысокие затраты; сверхвысокие затраты из-за возврата продукции.

Другой ученый *Джозеф М. Джуран* первым обосновал переход от контроля качества к управлению качеством. Методологической основой его подхода является признание в качестве основополагающих принципов деятельности фирмы следующего:

1. Работники, выполняющие порученную им работу, должны понимать ее суть и нести ответственность за качество результатов своей деятельности.

2. Необходимо создать механизм контроля эффективности труда каждого исполнителя с одновременным правом внесения изменений в процессе труда и обеспечением его средствами постоянного повышения качества работы.

Ключевыми моментами любой деятельности он провозглашал качество и ответственность, причем ответственность рассматривалась им как необходимое условие обеспечения качества.

Джуран не только активно пропагандировал статистические подходы к производству, но и первым обратил внимание на организационные вопросы обеспечения качества, сделал акцент на роль высшего руководства в решении проблем качества. Им разработана знаменитая «спираль качества» – вневременная пространственная модель, опре-

делившая основные стадии непрерывно развивающихся работ по управлению качеством и послужившая прообразом многих появившихся позже моделей. По мнению Джурана, спираль более полно отображает этапы непрерывного формирования и улучшения качества продукции. В ней предусмотрено постоянное изучение спроса на рынке сбыта и эксплуатационных показателей качества, что обуславливает полную ориентацию на требования потребителей и рынок сбыта.

Джуран рассматривал качество как пригодность к исполнению и верил, что приблизительно 80 % дефектов качества поддаются контролю менеджмента, таким образом руководство несет ответственность за исправление этих дефектов. Он описывает управление качеством как триаду, состоящую из планирования качества, контроля качества и совершенствования качества. Согласно Джурану, планирование качества необходимо для разработки производственных процессов, которые способны отвечать стандартам качества. Ключевым элементом философии Джурана является обязанность руководства постоянное совершенствование качества, помогающее найти лучшие методы работы.

Джуран является автором концепции ежегодного улучшения качества. Улучшение качества, считает он, – это повышение уже достигнутых результатов работы в области качества, связанное со стремлением человека установить новый рекорд. В философии менеджмента непрерывное улучшение подразумевает, что на смену политике стабильности приходит политика изменений. Главное внимание в концепции сосредотачивается на стратегических решениях, более высокой конкурентоспособности и долгосрочных результатах.

Джураном сформулированы основы экономического подхода к обеспечению качества. Он впервые классифицировал затраты на обеспечение качества, выделив четыре основных категории затрат: предупредительные затраты; оценочные затраты; издержки вследствие внутренних отказов; издержки внешних отказов.

Арманд В. Фейгенбаум в 60-х годах XX века сформулировал концепцию комплексного управления качеством, которая в 70-е годы стала новой философией в области управления предприятием. По утверждению Фейгенбаума, комплексное управление качеством – это стиль руководства, порождающий новую культуру управления предприятием. Главным положением этой концепции является мысль о всеохватности управления качеством, которое должно затрагивать все стадии создания продукции и все уровни управленческой иерархии предприятия при реализации технических, экономических, организационных и социально-психологических мероприятий.

Фейгенбаумом сформулированы четыре «смертных греха» в подходах к качеству, которые следует учитывать, чтобы усилия при реализации программ по качеству не оказались напрасными. Первый грех заключается в поощрении программ, основывающихся на «провозглашении лозунгов» и на поверхностных изменениях. Второй грех состоит в том, что выбираются программы, которые в первую очередь ориентированы на рабочих и не учитывают важной роли инженерных служб. Третий грех – нежелание признать, что постоянного уровня качества не существует. Четвертый грех, наиболее фатальный, – заблуждение, касающееся автоматизации, которая сама по себе не является последним словом в повышении качества.

Филипп Кросби – один из признанных в мире американских авторитетов в области качества. Наиболее широкую известность получили следующие 14 принципов, определяющие последовательность действий по обеспечению качества на предприятиях:

1. Четко определить ответственность руководства предприятия в области качества.
2. Сформировать команду, которая будет претворять в жизнь программу обеспечения качества.

3. Определить методы оценки качества на всех этапах его формирования.
4. Организовать учет и оценку затрат на обеспечение качества.
5. Довести до всех работников предприятия политику руководства в области качества, добиваться сознательного отношения персонала к качеству.
6. Разработать процедуру корректирующих воздействий при обеспечении качества.
7. Внедрить программу бездефектного изготовления продукции.
8. Организовать постоянное обучение персонала в области качества.
9. Организовать регулярное проведение Дней качества.
10. Постоянно ставить цели в области качества перед каждым работником предприятия.
11. Разработать процедуры, устраняющие причины дефектов.
12. Разработать программу материального поощрения работников за выполнение требований в области качества.
13. Создать целевые группы, состоящие из профессионалов в области качества.
14. Начать все сначала (повторить цикл действий на более высоком уровне исполнения).

Кросби является идеологом системы «ноль дефектов». Он верит, что любой уровень дефектов слишком высок и что руководство должно внедрять программы, которые помогают организации двигаться к соответствующей цели.

Изучая вопросы стоимостной оценки качества, Кросби высказал знаменитый афоризм: «За качество не платят». Он доказывает, что повышение качества не требует больших затрат, так как на деле повышение качества одновременно повышает и производительность, поскольку одновременно снижаются многие статьи затрат, связанные с устранением выявленных дефектов, с переработкой некачественной продукции, с предотвращением возврата продукции потребителем.

Кросби является автором модели оценки лидера и степени зрелости руководителей разного уровня. Один из способов этой оценки – составление «модели эффективного лидера», которая учитывает показатели «оперативной зрелости» и «психологической зрелости».

Каору Исикава – выдающийся японский специалист в области качества, находился под сильным влиянием идей Деминга и Джурана, хотя он внес свой собственный большой вклад в управление качеством. Деятельность Исикавы не отделима от истории управления качеством в Японии.

Исикава – автор японского варианта комплексного управления качеством, наиболее характерными чертами, которого являются: всеобщее участие работников в управлении качеством; введение регулярных проверок функционирования системы качества; непрерывное обучение кадров; широкое внедрение статистических методов контроля.

По инициативе Исикавы в Японии начали развиваться кружки по контролю качества, которые вовлекают рабочих в совершенствование качества.

Исикава ввел в мировую практику новый оригинальный графический метод анализа причинно-следственных связей, получивший название схемы Исикавы и вошедший в состав семи простых инструментов контроля качества.

Генити Тагути развил идеи математической статистики, относящиеся, в частности, к статистическим методам планирования эксперимента и контроля качества.

Методы Тагути представляют собой один из принципиально новых подходов к решению вопросов качества. Главное в философии Тагути – это повышение качества с одновременным снижением расходов. Согласно Тагути, экономический фактор (стоимость) и качество анализируются совместно. Оба фактора связаны общей характеристикой, называемой функцией потерь. Методы Тагути позволяют проектировать изде-

лия и процессы, чувствительные к влиянию переменных факторов, вызывающих разброс значений параметров, которые трудно, невозможно или дорого изменить. С экономической точки зрения, любые, даже самые малые «шумы» уменьшают прибыль, поскольку при этом растут производственные издержки и затраты на гарантийное обслуживание. Тагути акцентирует внимание на этапах, предшествующих проектированию изделия, поскольку именно на них решается задача достижения робастности.

Подводя итог сказанному, важно подчеркнуть, что практические разработки в области обеспечения качества продукции испытывали воздействие развития производительных сил общества и прогрессивных научных идей. Заметное влияние на работы в области обеспечения качества оказали достижения в таких областях знаний, как менеджмент, психология, стандартизация, математическая статистика и другие. Вместе с тем наряду с наукой большой вклад в развитие работ по обеспечению качества продукции внесла и конкретная мировая практика промышленных предприятий. Формирование современных представлений о принципах и методах обеспечения качества продукции связано с именами выше названных выдающихся ученых, чьи работы носят и философский и прикладной характер и свидетельствуют о необходимости искать решение проблем в каждом отдельном случае, сообразуясь с теорией и здравым смыслом.