

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

В.Л.Бриль, зам. директора по качеству УП «МЗКТ»

Сегодня множество предприятий имеет сертифицированную по ИСО 9001 систему менеджмента качества, в том числе и по версии 2000 года. Однако далеко не все из них выглядят преуспевающими. Более того, относительное благополучие отдельных из них правильнее связывать не с успешным

развитием системы менеджмента на основе критериев качества, а с удачно складывающейся конъюнктурой рынка. Но рынок изменчив, его требования постоянно меняются. Эту мысль хорошо иллюстрирует модель Кано, приведенная на рис. 1.

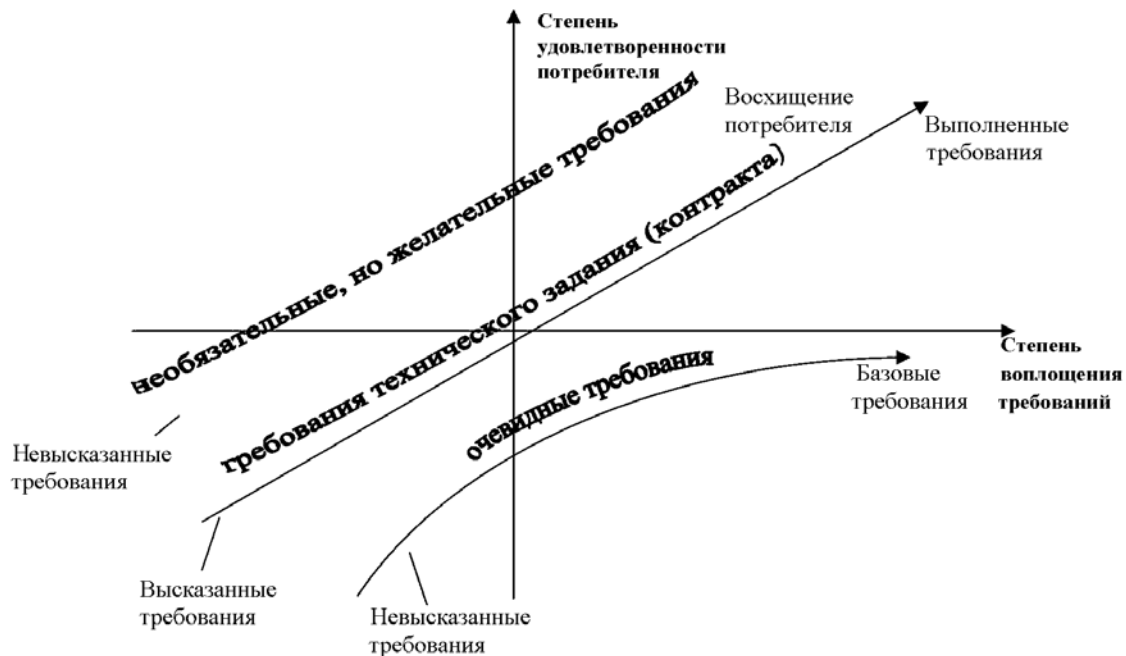


Рис. 1. Модель Кано

Как видно из рисунка, все требования потребителей разбиты на три категории.

I категория – очевидные требования.

Например, автомобиль должен иметь возможность менять направление движения или останавливаться в нужном месте.

Такого рода требования обычно не высказываются ввиду их очевидности.

II категория – высказанные требования.

Эти требования, как правило, записываются в техническом задании, контракте, а также присутствуют в нормативных документах. Например, требования к радиусу поворота автомобиля, тормозному пути, наличию антиблокировочной системы и т.д.

III категория – невысказанные требования.

Эти требования не обязательны, но желательны для потребителя. Потребитель может даже не подозревать о возможности выполнения тех или иных дополнительных функций, не являющихся обязательными, но призванных его приятно удивить, вызвать его «восхищение».

Например, наличие у туристического автобуса задних управляемых колес, позволяющих почти в два раза сократить радиус поворота, двигаться «крабом» и, как следствие, резко увеличивающих маневренность автобуса в условиях ограниченного пространства при парковках.

В новой версии стандартов ИСО 9000 появились такие понятия, как класс и градация. «Восхищение» потребителя могут вызвать определенные свойства продукции, которые присутствуют в ней, но характерны для продукции более высокого класса.

Требования потребителя динамичны и меняются со временем. Поэтому требования из третьей категории могут перейти во вторую и даже в первую. Значит, организация, ориентирующаяся на кратковременный успех и не развивающая систему менеджмента, в скором времени может разделить судьбу неудачников.

Однако, как это ни парадоксально, качество продукции – не самоцель организации.

Приведем известную «Цепную реакцию Деминга».

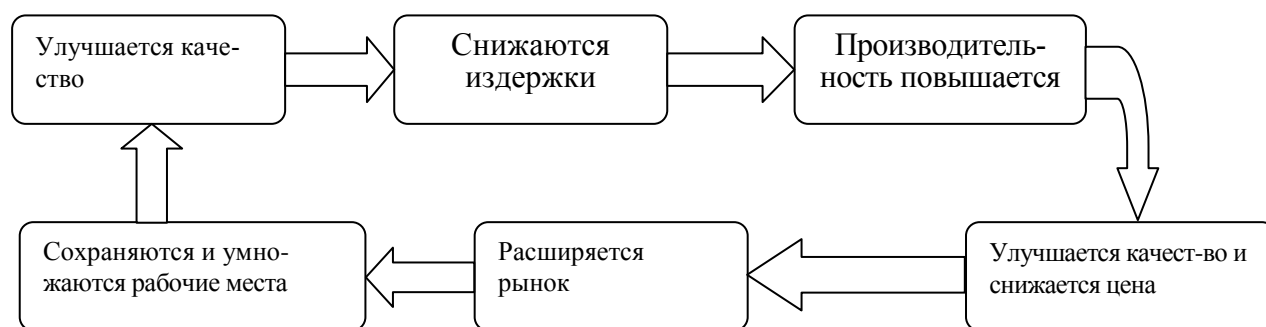


Рис. 2. Цепная реакция Деминга

Здесь не учитывается, как представляется, один очень важный фактор, а именно то, что высокое качество, в современном понимании этого слова, требует значительных затрат и оптимальный уровень качества продукции

определяется в конечном итоге экономической целесообразностью. Цепная реакция влияния качества продукции на эффективность предприятия представлена на рис. 3.

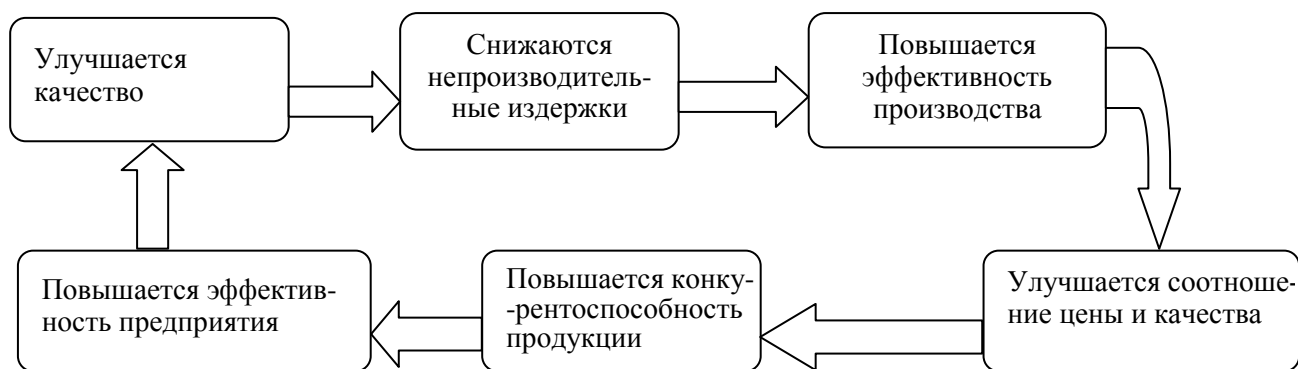


Рис. 3. Цепная реакция влияния качества продукции на эффективность предприятия.

Конкурентоспособность продукции может зависеть от многих факторов, но основным является соотношение цены и качества. Зависимость кон-

курентоспособности продукции от соотношения цены и качества приведена в виде графика на рис. 4.

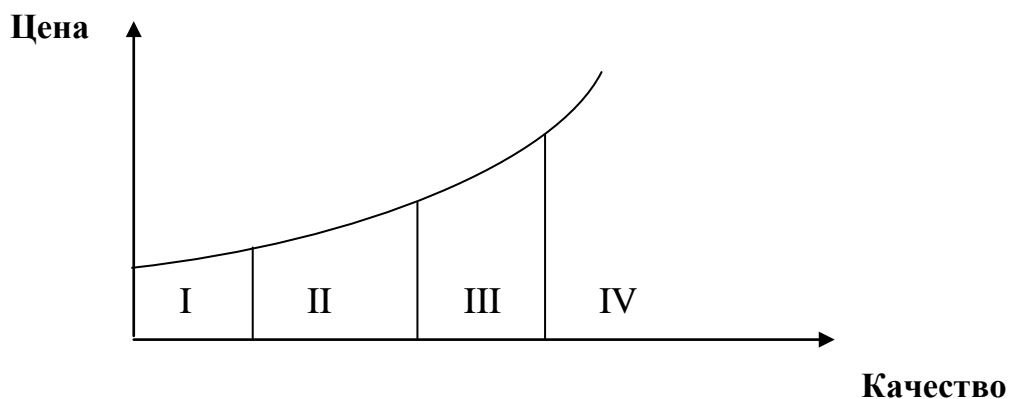


Рис. 4. Зависимость конкурентоспособности продукции от соотношения цены и качества

I – зона неконкурентоспособной продукции (низкая цена – низкое качество. Продукция не отвечает требованиям потребителей).

II – зона конкурентоспособной продукции (умеренная цена – качество, отвечающее минимальным требованиям рынка).

III – зона конкурентоспособной продукции (высокая цена – высокое качество, вызывающее «восхищение» потребителя).

IV – зона неконкурентоспособной продукции (чрезмерно высокая цена – высокое качество. Потребитель не готов платить такую цену).

Казалось бы, что интересы организации и потребителя прямо противоположны. Потребитель заинтересован купить продукцию более высокого качества по возможно низкой цене, а организация – продать ему продукцию как можно дороже. На самом деле в плане долгосрочного сотрудничества интересы организации-поставщика и потребителя совпадают. Организация стремится сохранить и увеличить число своих потребителей, предлагая им конкурентоспособную продукцию, потребитель, покупая эту продукцию, обеспечивает основу устойчивости организации, в чем он также заинтересован.

Потребитель, заключая с организацией договор (контракт), хочет быть уверенным в том, что он в установленные сроки получит продукцию, характеристики которой не ниже оговоренных в документах на поставку. Такую уверенность можно получить, сотрудничая с устойчивой организацией, т.е. организацией, получающей прибыль от своей деятельности. При этом размер прибыли должен быть достаточным для осуществления четырех основных функций: мотивации персонала, технического перевооружения, научно-исследовательских и поисковых работ и создания резервного фонда. Схематично связь "прибыль – долгосрочное сотрудничество" показана на рис. 5.

Система мотивации персонала необходима в первую очередь для закрепления и привлечения квалифицированных кадров. Известен лозунг "Кадры решают все". В недооценке данного принципа кроются причины неудач многих отечественных предприятий. Слабое предприятие, обладающее квалифицированным персоналом, выйдет из кризиса, и, наоборот, предприятие, обладающее хорошим оборудованием, непременно зачахнет, если ему не удастся сохранить квалифицированные кадры. В первую очередь это касается руководителя организации, т.к. он стоит в основании "кадровой пирамиды" и одна из основных его функций – правильная расстановка кадров. Желание многих руководителей «дешево решить кадровую проблему» обходится предприятию слишком дорого в прямом и в переносном смысле этого слова. Вспомним Деминга: «Цена ничего не значит, если не ясно, какое за ней сто-

ит качество». Этот принцип полностью применим ко всем закупаемым ресурсам.

Техническое перевооружение необходимо осуществлять постоянно. Часто приходится наблюдать картину, когда предприятия, испытывающие финансовые трудности, не вкладывают средства в оборудование и инфраструктуру. Такие предприятия ждут смерть, так как физический и моральный износ оборудования, зданий, технологий в скором времени непременно даст о себе знать.

Создание задела перспективных проектов связано непосредственно с удовлетворенностью потребителя. Поскольку конкурентоспособность продукции не есть величина постоянная, то, не имея таких заделов, организация рискует "неожиданно" остаться без потребителей.

Поскольку каждая организация находится внутри макроэкономической среды, она не может не зависеть от нее. Резервный фонд служит своеобразным амортизатором в кризисных ситуациях. Причем резервный фонд может находиться в различных видах и состояниях.

Итак, устойчивость предприятия в первую очередь зависит от потребителя, ибо только он может принести прибыль, покупая продукцию. Но потребитель, находящийся в рыночном пространстве, имеет выбор, и организация должна бороться за потребителя, то есть делать все, чтобы потребитель был удовлетворен качеством приобретаемой продукции.

Для того, чтобы добиться устойчивости, организация должна развивать систему менеджмента.

Система менеджмента организации может состоять из нескольких или множества подсистем, одной из которых (очень важной) является система менеджмента качества (СМК). Стандарт МС ИСО 9001 и его национальные аналоги, на соответствие требованиям которых осуществляется сертификация СМК, определяют лишь минимальные требования к системе. Формальное выполнение этих требований часто позволяет организации получить сертификат, не повышая эффективности организации. Да и сам стандарт, если посмотреть на область его применения, предназначен для целей демонстрации соответствия требованиям, а также повышения удовлетворенности потребителей, что лишь в некоторой степени соответствует одному из ключевых принципов TQM – «фокус на заказчика».

Поэтому организация, которая хочет быть эффективной и устойчивой при построении СМК должна ориентироваться на требования и рекомендации семейства стандартов ИСО серии 9000. Фундаментом этих стандартов являются 8 принципов менеджмента качества. Несмотря на то, что в стандартах эти принципы приведены в определенной последовательности, они равнозначны, и игнорирование любого из них может иметь для предприятия самые негативные последствия. Принципы менеджмента качества взаимосвязаны и влияют друг на друга и в этом смысле являются элементами системы, которая схематично представлена на рис. 6.

Известно, что недоразвитие или отсутствие элементов системы ведет к ее изменению или разрушению.

Рамки данной статьи не позволяют углубляться в подробный анализ недостатков в развитии каждого из 8 принципов в СМК предприятий на постсоветском пространстве, а также в причи-

ны такого положения. Кратко остановимся лишь на некоторых взаимосвязях. Например, как связаны между собой лидерство и процессный подход.

Часто лидера отождествляют с руководителем. В принципе это правильно, и в большинстве случаев лидер является руководителем, однако это руководитель несколько иной формации по сравнению с той, к которой мы все так привыкли.

Авторитет лидера формируется не за счет страха, который вселяется в персонал, а за счет высокой компетентности, ума, умения разъяснить свою точку зрения, умения убеждать. Естественно, что и «владелец процесса» должен быть лидером. Ведь «владелец процесса» – это человек, обладающий знаниями о процессе, получающий информацию о процессе и имеющий ресурсы и полномочия для влияния на ход процесса и его результаты.

На практике «владельцем процесса» нередко назначают одного из высших руководителей, которому административно подчинены функциональные подразделения, участвующие в процессе. При этом зачастую он обладает поверхностными знаниями о процессе, владельцем которого является, и не обладает необходимыми ресурсами для воздействия на ход и результаты процесса. Конечно, такой человек не может быть лидером, т.к. сам не знает, а часто и не понимает, как правильно организовать процесс.

Он не может быть тренером для участников процесса, не может дать рекомендации по улучшению, но требует выполнения тех или иных показателей, часто вообще не зависящих от участников данного процесса. В таком случае он вместо лидера превращается в обыкновенного начальника, использующего административный ресурс.

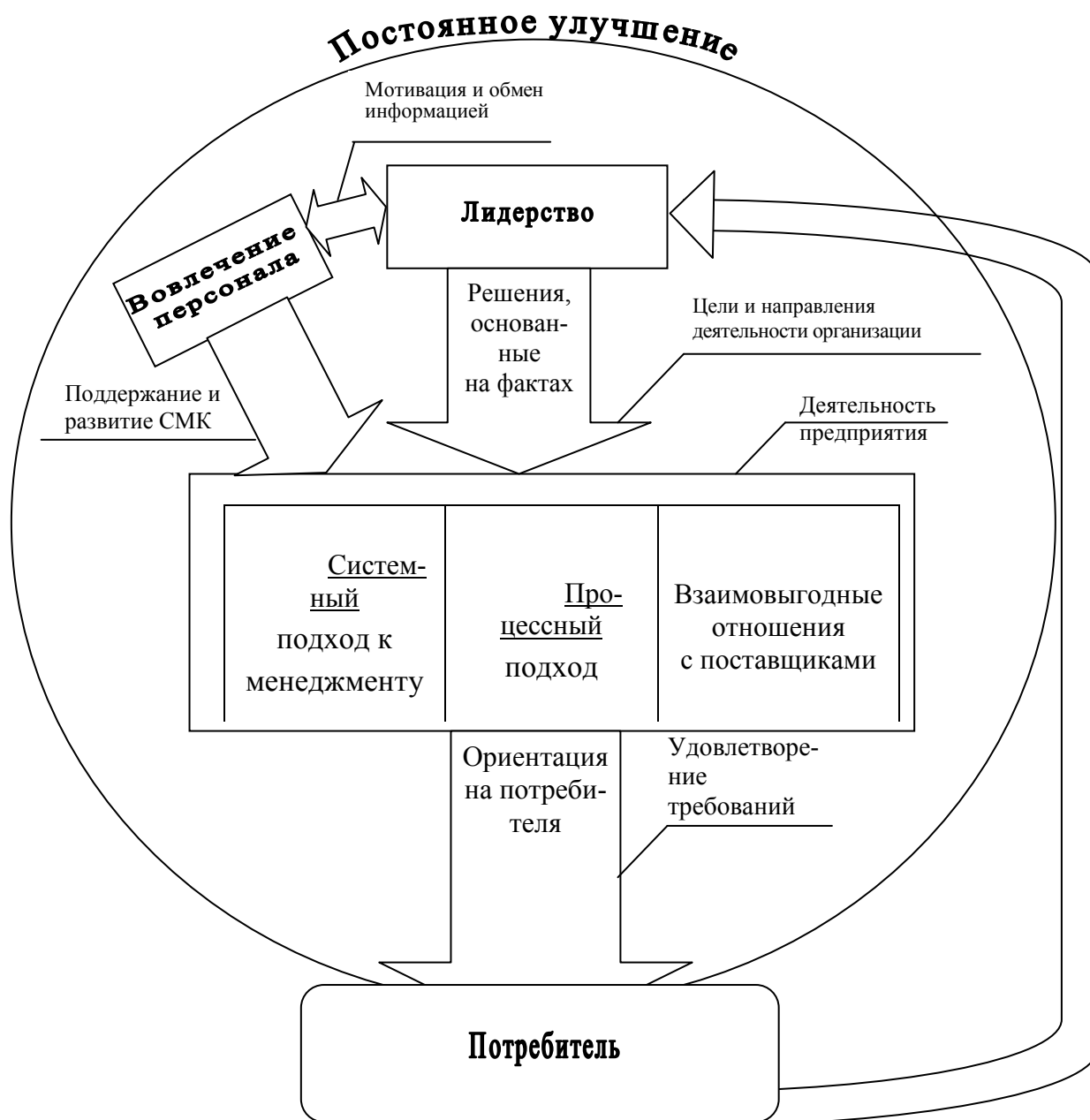


Рис. 6. Система принципов менеджмента качества

При этом он также не взаимодействует с владельцами процессов-поставщиков и процессов-потребителей. В этом случае процессный подход существует в лучшем случае только в виде описания, но реально отсутствует на практике.

Существует взаимосвязь между лидерством и вовлечением персонала, а также другими принципами МК.

Любая деятельность в организации, основанная на тех или иных принципах, осуществляется персона-

лом. Без вовлечения персонала эта деятельность имеет тенденцию к затуханию вследствие сопротивления развитию и изменениям подобно автомобилю, теряющему скорость при нажатой педали тормоза. Для вовлечения персонала очень важны такие факторы, как мотивация и обмен информацией между исполнителями и лидерами. Решения руководителя должны исполняться, но на стадии принятия решения они должны обсуждаться. Для того, чтобы квалифицированно об-

суждать то или иное решение, персонал должен обладать необходимой информацией. Задача руководителя-лидера – довести необходимую информацию до персонала и организовать обсуждение поступающих предложений. Необходимо в корне изменить сложившуюся систему проведения совещаний. К ним должны готовиться не только непосредственные докладчики, но и все присутствующие на совещании. Причем проходить совещания должны в атмосфере крайней доброжелательности, заставляя людей творчески подойти к проблеме. При этом возможно применение различных техник качества, например, метода мозгового штурма. Но все это под силу руководителю-лидеру и совершенно невозможно для руководителя – начальника старой формации.

Необходимо также отметить, что для успешной деятельности организации необходимо развивать не только СМК, но также и другие системы менеджмента, помня о том, что все они также образуют систему общего менеджмента организации (применение системного подхода в рамках организации). Существует еще один путь – распространить СМК на все виды дея-

тельности организации, но тогда можно будет говорить о том, что организация осуществляет переход к TQM, что для большинства организаций постсоветского пространства в настоящее время представляется нереальным.

Однако, несмотря на очевидные трудности, движение вперед возможно. Недаром Э.Деминг назвал основной труд своей жизни «Выход из кризиса». Мнение о том, что СМК нужно развивать после преодоления кризиса, глубоко ошибочно. Это все равно, что пытаться занять достойное место на соревнованиях пловцов-профессионалов, не умея плавать.

Сейчас много спорят о том, какая тактика лучше: мелких или крупных шагов. Наверное, для наших предприятий предпочтительной является тактика мелких шагов, так как она менее революционна и предполагает плавный эволюционный путь развития. Главное, чтобы эти шаги были сделаны в правильном направлении и вели предприятие к цели, которую необходимо четко перед собой поставить на основе развития стратегического маркетинга и тесно связанного с ним стратегического планирования.

Л и т е р а т у р а

1. Деминг Э. Выход из кризиса. – Тверь: Альба, 1994.
2. Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. – М.: ОАО "Типография «Новость»", 2000.
3. Лapidус В.А., Рекшинский А.Н. Диалог консультанта с руководителем компании. – 2-е изд. – Н. Новгород: СМЦ «Приоритет», 2001.
4. Корольков В.Ф., Брагин В.В. Процессы управления организацией. – Ярославль, 2001.
5. Гровер Р., Уолкер Ф. Готовность к переменам. Человеческий фактор // Европейское качество. – 2004. – № 1.