

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ВОПРОСАХ И ОТВЕТАХ

Часть 2. Кто отвечает за менеджмент качества

Алексей Головин, директор по качеству
«Челябинского тракторного завода — УРАЛТРАК»
Связаться с автором можно
по e-mail: a_golovin@inbox.ru



Мы продолжаем цикл статей «Система менеджмента качества в вопросах и ответах». Система менеджмента качества (далее — СМК) — это одна из форм воплощения концепции TQM. Несмотря на солидный возраст концепции (она появилась в 50-е годы прошлого столетия), в России лишь немногие предприятия сознательно применяют СМК в своей деятельности. Большинство российских руководителей не понимают, о чем идет речь и какую пользу можно получить от СМК.

В цикле статей мы попытаемся объяснить, что такое СМК и в чем ее отличие от применяющихся в организациях систем управления.

Для большей наглядности повествование выстроено в форме вопросов и ответов. В этой статье обсуждаются вопросы ответственности за менеджмент качества, стандартов и построения эффективной системы менеджмента качества.

В первой части цикла читайте ответы на вопросы:

Что такое качество? Что понимается под управлением качеством?

Что такое система менеджмента качества?

Существует ли на вашем предприятии система менеджмента качества?

Какие стандарты есть в области менеджмента качества?

В перечень стандартов СМК входят:

- ISO 9000:2005 Quality Management Systems - Fundamentals and Vocabulary и аналогичный ему ГОСТ Р ИСО 9000:2008 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь», содержащий словарь терминов, связанных с системой менеджмента качества, свод принципов менеджмента качества;
- ISO 9001:2008 Quality Management Systems – Requirements и аналогичный ему ГОСТ Р ИСО 9001-2008 «Системы менеджмента качества. Требования» – это набор требований к системе управления организацией, сформированный на основе западных рыночных представлений о том, как нужно управлять организацией;
- ISO 9004:2009 «Managing for the Sustained Success of an Organization – A Quality Management Approach» и аналогичный ему ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества», который содержит руководство по достижению устойчивого успеха любой организацией в сложной, требовательной и постоянно изменяющейся среде путем использования менеджмента качества и некоторые другие.

Первая версия системы стандартов серии ISO 9000 была разработана в 1987 году. В ее основу лег стандарт Британской организации по стандартизации BS 5750, который, в свою очередь, берет начало в американских стандартах качества на готовую продукцию MIL-Q-9A58, принятых в 1959 году Министерством обороны США. Эти стандарты требовали наличия системы обеспечения качества у подрядчиков Пентагона.

ИСО 9001 содержит минимальный набор требований к организации системы управления. По этому стандарту можно сертифицировать и учебное заведение, и промышленное предприятие. Многие отрасли (авиационная, автомобильная, железнодорожная, пищевая и др.) создали на базе ИСО 9001 свои, гораздо более развитые и жесткие, стандарты. В основном, это отрасли, где требуется высокая безопасность и надежность.

Примеры:

- AS/EN/JIS Q 9100 Система менеджмента качества в авиационной промышленности;
- ГОСТ Р 51814.1-2004 (ISO/TS 16949:2002) Системы менеджмента качества в автомобилестроении;
- ISO/TS 29001 Системы менеджмента качества для нефтяной, нефтехимической и газовой промышленности;
- СТО ГАЗПРОМ 9001–2006 Системы менеджмента качества. Требования;
- ГОСТ РВ 15.002-2003 СРПП. Военная техника. Системы менеджмента качества. Общие требования;

- IRIS (International Railway Industry Standard) Международный стандарт железнодорожной промышленности и др.

Чтобы понять, какое место они занимают, проведем аналогию с российской системой образования. Если стандарт ISO 9001 — это средняя школа, то стандарты, разработанные на его основе, — это уже вузы (рис. 2). Естественно, перескакивать через «среднюю школу» не рекомендуется.

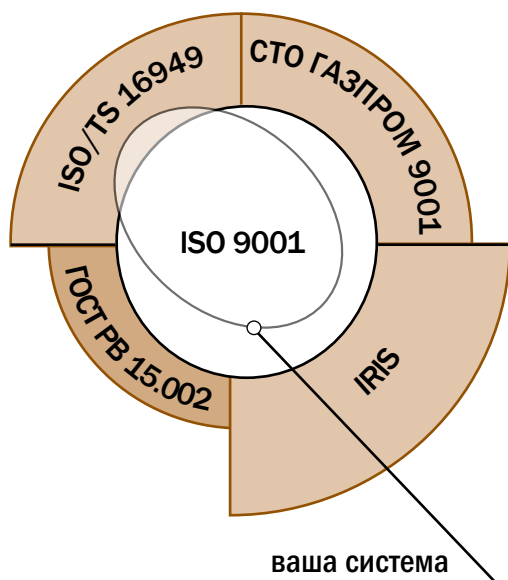


Рис. 2. Стандарты в области управления качеством и система менеджмента качества компании.

Кто отвечает за качество на предприятии?

Качество начинается с правильного определения рыночной ниши (маркетинг), затем идет конструкция и технология (под-

готовка производства), далее — качество изготовления (производство) и, наконец, продажи и сервис. Беглого взгляда на эту цепочку достаточно, чтобы сказать: это процессы, за которые отвечает высшее руководство.

Известная формула Деминга «98/2» означает, что дефекты изделий, работ или услуг на 98 % зависят не от рабочих, а от системы управления, и они определяются присущими ей недостатками. Из формулы следует, что наказывать рядовых работников не только бессмысленно, но и губительно для компании. Бессмысленно, потому что наказанием мы устраним всего 2 % причин дефектов, а остальные даже не будут затронуты. Губительно, потому что из-за страха искажается и скрывается информация, проблемы загоняются внутрь и не решаются годами.

Высший менеджмент часть не понимает, почему он должен взять на себя ответственность за решение 98 % проблем качества, и всячески сопротивляется этому. Разрабатываются различные системы наказаний для работников, бремя затрат за брак перекладывается на подразделения, а высшие руководители и первое лицо остаются в стороне.

СМК как раз и требует от менеджмента обеспечить качество продукции, выстроив правильно системы процессов и непрерывно совершенствуя их. Иначе говоря, ответственность за качество лежит на владельцах всех процессов, находящихся под управлением СМК, и в первую очередь — на руководителе предприятия.

То есть возглавлять СМК должен руководитель организации. Этому отведен целый раздел стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования» — «5. Ответственность руководства», причем имеется в виду высшее руководство. Только в этом случае СМК будет результативной.

Высшее руководство должно анализировать через запланированные интервалы времени систему менеджмента качества организации в целях обеспечения ее постоянной пригодности, достаточности и результативности⁵.

Тогда зачем нужен директор по качеству?

Директор по качеству исполняет делегированную руководителем предприятия функцию по организации и систематизации управления предприятием, освобождая своего начальника от существенной доли текущей работы. Директор по качеству стоит над потоком создания потребительской ценности в компании и координирует процесс ее создания, регламентируя и оптимизируя уже существующую текущую деятельность⁷.

В стандарте даже есть соответствующее понятие – представитель руководства. Исходя из этого, директор по качеству (который, как правило, и является представителем руководства) подчиняется первому лицу организации. Поэтому

Возглавлять СМК должен руководитель организации. Этому отведен целый раздел стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2008. Только в этом случае СМК будет результативной

на западе всегда удивляются, когда узнают, что на наших предприятиях функции директора по качеству возлагаются на начальника ОТК или главного метролога. Обычно в иностранных компаниях эту функцию выполняет Chief Process Officer (CPO, директор по процессам).

Вспомним 14-й принцип Деминга (см. справку), в котором говорится: «создайте в высшем руководстве некоторую структуру, которая будет ежедневно давать импульс на продвижение рассмотренных тринадцати пунктов...». Это и есть служба директора по качеству (или процессам).

Основываясь на рис. 3 (взаимодействие областей управления, относящихся к менеджменту качества), сформулирую требования к составу специалистов службы менеджмента качества:

- специалист по управлению проектами;
- специалист по анализу и совершенствованию процессов;
- специалист по разработке документации и внутренним аудитам;

Кроме того, необходим специалист по управлению персоналом, так как многие проблемы процессов лежат в области взаимоотношений людей.

⁷ Директор по качеству: за что отвечает и как его найти? А.В. Карбаинов.

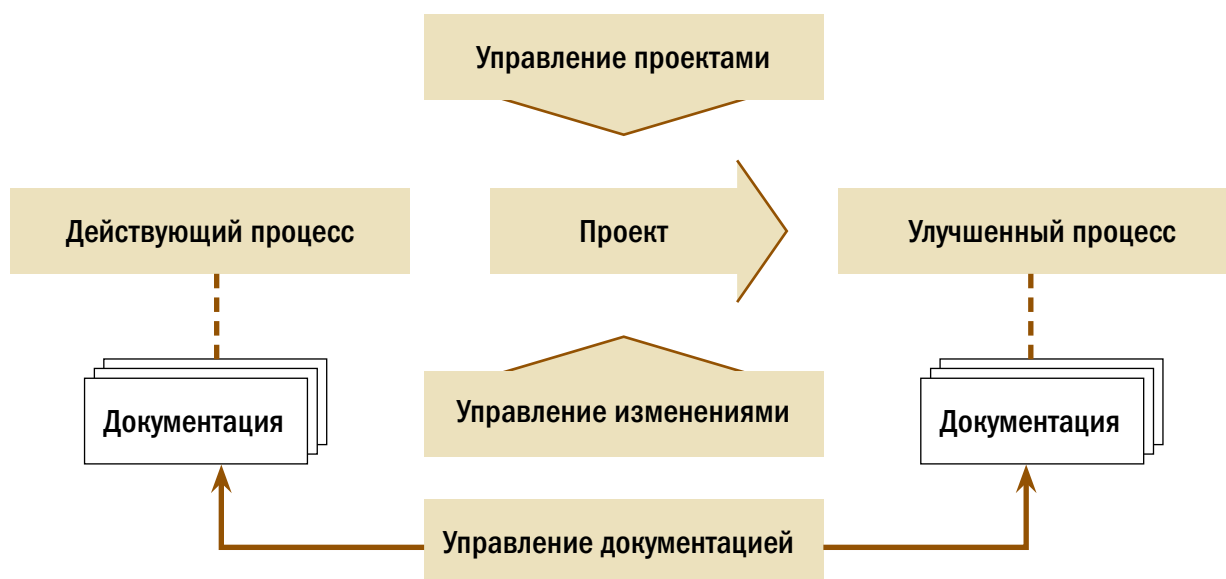


Рис. 3. Взаимодействие областей управления, относящихся к менеджменту качества.

А как же контроль качества продукции, ОТК?

Это совсем другая, хотя и не менее важная, сфера. Контроль качества — это часть какого-либо процесса, например, производства или закупок (рис. 3). СМК же стоит над процессами и достигает качества продукции другими средствами: путем контроля качества процессов с помощью внутренних и внешних аудитов, расчета KPI. Сообщение о браке для СМК лишь «звонок»: дефект мог возникнуть не на конечной операции, а в любом звене цепочки. Задача СМК — прийти до причин и наметить мероприятия по устранению недостатков. Может быть, надо поменять поставщика, или конструкцию узла, или технологию, — вплоть до разработки нового проекта по

модернизации производства. Результатом такого анализа станут текущие мероприятия по качеству и крупные инвестиционные проекты.

Заметьте, что, по мнению Деминга, контроль качества — излишняя функция. Качество должно быть встроено в продукцию и процесс (принцип 3, см. врезку). К сожалению, для большинства российских предприятий, ориентированных на физический труд, контроль качества — важнейший элемент процесса производства. Зачастую контролер ОТК заменяет собой мастера участка, указывая рабочему, как тот должен выполнять ту или иную операцию. По сути получается, что, кроме контролеров ОТК, других лиц, заинтересованных в качестве продукции, и нет. Всем остальным нужны «штуки» (а проще говоря — деньги).

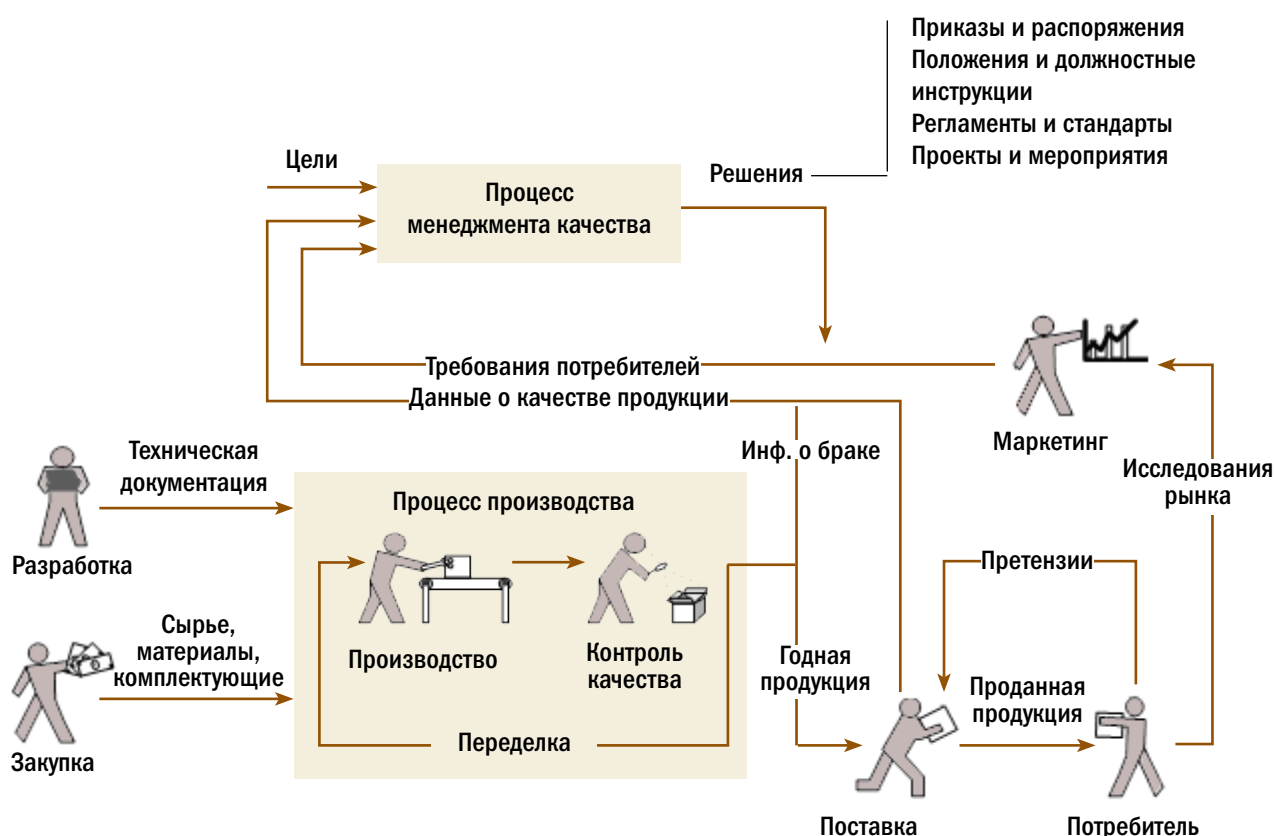


Рис. 4. Иллюстрация различий между менеджментом качества и контролем качества продукции.

Таким образом, контролер ОТК остается незаменимым участником производственного процесса. Более того, его можно отнести к организаторам производства (т. е. выполняющим не только функции «Check», но и «Do»). Перевод рабочих на самоконтроль (личное клеймо) в большинстве случаев не дает эффекта, поскольку доплата за личное клеймо гораздо ниже, чем за детали с браком (авось проскочит или продают при дефиците). Снизить количество контролеров сегодня можно, только применив технологии работы, предупреждающие появление брака.

Как построить СМК, приносящую реальную пользу?

Все предприятия начинают одинаково: потребовался сертификат для участия в тендерах, да и просто для поставок потребителю. Они ищут возможности, чтобы побыстрее и подешевле получить сертификат. И способ всегда находится. Чтобы получить сертификат, обычно создается

По мнению Деминга, контроль качества – излишняя функция. Качество должно быть встроено в продукцию и процесс

некий объем необходимой документации (собственными силами или с привлечением консультанта). Эта документация почему-то и называется «системой менеджмента качества». Очень быстро она отстает от жизни, по-

тому что ею никто не пользуется. Такая СМК существует в отрыве от настоящих процессов и воспринимается как неизбежное зло или дань моде. А раз так, то затраты на СМК — это не вложения в совершенствование бизнеса, а непроизводительные затраты, и их нужно сокращать.

Чтобы СМК принесла пользу, нужно предпринять несколько шагов.

Первый шаг, который нужно сделать, — это централизовать разработку документации, относящейся к процессам. Следует выработать четкие требования к документам: они должны содержать необходимый и достаточный минимум информации, быть пригодными для быстрого внесения изменений. Измененные документы нужно быстро доводить до исполнителей. Не должно быть документов процессного характера (регламентов, положений) вне СМК, потому что только в этом случае возможно обеспечить достаточный уровень координации всех служб. Кроме того, надо правильно определить процессы и сформулировать цели в области качества (об этом речь пойдет в следующих статьях цикла).

По существующим на сегодня экономическим моделям рассчитать эффективность системы управления невозможно. Но СМК оказывает влияние на системную и операционную эффективность и снижает транзакционные издержки

Второй шаг — это неформальный внутренний аудит. Недостаточно разработать документацию, нужно обеспечить ее исполнение, что при нашем отношении к правилам является непростой задачей. Аудит должен проверять, выполняется ли то, что мы написали, и если нет, предпринимать корректирующие и предупреждающие действия. Он должен быть активным, а не просто констатировать несоответствия. Аудиты должны приводить к непрерывному совершенствованию процессов и продукции — это тоже требование стандарта.

Третий шаг — сразу же после получения сертификата реализовать какие-либо мероприятия или проекты, связанные с качеством продукции. Это необходимо, чтобы у работников не сложилось представление, будто СМК — всего лишь бумага. Например, это могут быть статистические методы управления качеством. Важно, чтобы что-то реально изменилось в производстве, тогда не появится сомнений в пользе СМК.

Имеет ли СМК экономический эффект?

Имеет, но его трудно подсчитать. Вложения в СМК — это вложения в систему управления организацией. Совершенствование производства (например, внедрение нового оборудования) легко обсчитывается. К сожалению, в случае совершенствования систем управления нет соответствующих методик, но можно понять источники экономии.

Стоимость бизнеса — это стоимость активов плюс-минус стоимость (ценность) системы менеджмента. Иными словами, компания с выстроенными процессами и поставленным регулярным менеджментом стоит больше, чем просто сумма ее активов. Эффективность системы менеджмента может быть выражена через **системную эффективность** и **операционную эффективность**.

Системная эффективность (managerial effectiveness) зависит от того, насколько рационально организовано управление (набор процессов, оргструктура). От правильного построения процессов зависит качество продукции, сроки освоения нового изделия (услуги).

Операционная эффективность (management efficiency) — это отношение конечных результатов деятельности организации к затратам на функционирование аппарата управления.

По существующим на сегодня экономическим моделям рассчитать эффективность системы управления невозможно. Новые экономические теории наряду с производственными издержками допускают существование иных видов издержек.

Интегральные издержки организации включают в себя **трансформационные** (производственные) издержки, связанные с реализацией технологии, и **транзакционные** издержки, связанные с взаимоотношениями людей и неполнотой информации. Последние, в свою очередь, делятся на внешние, связанные с осуществлением транзакций на рынке и **внутренние**, связанными с распределением полномочий и принятием управленческих решений.

Отлаженные бизнес-процессы позволяют изменить зависимость между объемом или качеством товарной продукции и количеством транзакций (снизить удельные затраты на транзакцию). Таким образом, СМК оказывает влияние на системную и операционную эффективность (повышает капитализацию), снижает транзакционные издержки (в основном, внутренние).

В третьей статье цикла читайте:

Иерархия понятий СМК.

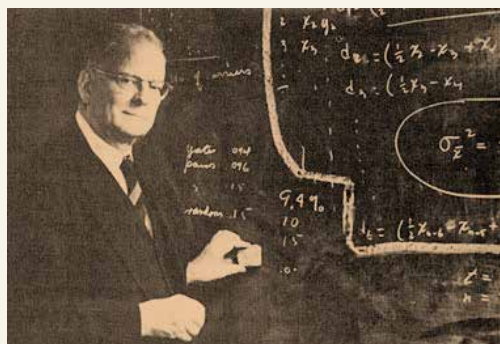
Что такое процесс, операция, работа процедура?

Как правильно определить перечень процессов для СМК?

Что делать если процессы и оргструктура не совпадают?

Принципы теории менеджмента Деминга

С небольшими сокращениями приводим 14 принципов Деминга, представляющие его теорию менеджмента, а также сформулированные им 5 смертельных опасностей, стоящих на пути преобразований.



Принципы Деминга

- 1. Добивайтесь постоянства цели** — непрерывного улучшения продукции и услуг, поставляемых обществу, распределяя ресурсы таким образом, чтобы обеспечить долговременные потребности, а не только краткосрочную прибыльность, чтобы добиваться конкурентоспособности, сохранять бизнес и создавать рабочие места.
- 2. Примите новую философию.** Мы находимся в новой экономической эре, начатой в Японии. Мы не можем больше мириться с общепринятым уровнем задержек, ошибок, дефектов в материалах и дефектов в работе. Чтобы остановить продолжающийся упадок промышленности, необходимо преобразование западного стиля менеджмента.
- 3. Устраните потребность в массовых проверках как способе достижения качества** в первую очередь с помощью встраивания качества в продукцию. Требуйте статистических свидетельств встроенного качества как в производстве, так и при закупках.
- 4. Покончите с практикой заключения контрактов, определения победителя в тендере только на основе ценовых ярлыков.** Вместо этого наряду с ценой требуйте значимых подтверждений качества. Уменьшите число поставщиков одного и того же продукта, исключив тех, кто не заслужил этого права предоставлением статистических или иных подтверждений качества. Цель — минимизация не только начальной стоимости, но и совокупных затрат путем минимизации вариабельности. Этого можно достигнуть путем установления долговременных отношений лояльности и доверия, продвигаясь в направлении, когда для каждого компонента есть только один поставщик.
- 5. Постоянно и непрерывно улучшайте каждый процесс планирования, производства и обслуживания.** Постоянно выискивайте проблемы, чтобы улучшать каждый вид деятельности в вашей компании, повышать качество и производительность и таким образом постоянно снижать затраты. Внедряйте инновации и постоянно улучшайте продукцию, услуги и процессы. Постоянная работа над системой (проектирование, анализ входных материалов, обслуживание оборудования, улучшение оборудования, оперативное управление, обучение, переобучение) — это и есть работа менеджмента.
- 6. Введите в практику современные методы подготовки и обучения персонала на рабочем месте** для всех сотрудников, включая менеджмент, чтобы эффективнее использовать возможности каждого из них. Чтобы успевать за изменениями материалов, процессов, методов разработок, технологий, оборудования и обслуживания, нужны новые навыки и умения.

7. **Учредите лидерство, нацеленное на то, чтобы помочь людям выполнять свою работу наилучшим образом.** Руководители и менеджеры должны отвечать не за голые цифры, а за качество. Улучшение качества автоматически приведет к повышению производительности. Менеджмент должен обеспечить принятие немедленных мер по отчетам о дефектах, нуждах обслуживания, плохих инструментах, неясных операционных определениях и прочих условиях, ухудшающих качество.
8. **Поощряйте эффективный двусторонний обмен информацией и любые другие меры для изгнания страха из организации,** с тем чтобы все могли работать эффективно и более производительно на благо компании.
9. **Разрушайте барьеры между подразделениями и функциональными областями.** Люди из разных областей, таких как исследования, конструирование, продажи, администрирование и производство, должны работать в командах, чтобы решать проблемы, которые могут возникнуть с продукцией или услугами.
10. **Перестаньте пользоваться лозунгами, плакатами и призывами** к сотрудникам, требующими от них бездефектной работы (система «нуль дефектов»), новых уровней производительности, ничего не говоря, однако, о методах достижения этих целей. Подобные призывы лишь вызывают враждебное отношение; большинство случаев низкого качества и низкой производительности связано с системой, и следовательно, их исправление лежит за пределами возможностей рядовых сотрудников.
11. **Исключите порядок, при котором устанавливаются произвольные нормы для работников и количественные цели для менеджеров.** Для достижения непрерывного совершенствования качества и производительности замените количественные цели помощью и лидерством.
12. **Разрушайте барьеры, которые лишают рабочих и менеджеров права гордиться качеством своей работы.** Помимо всего прочего, это влечет за собой отказ от ежегодных аттестаций и от управления по целям. И вновь надо сместить ответственность менеджеров, руководителей, мастеров с достижения только количественных показателей на достижение качества.
13. **Учредите эффективную программу образования и поощряйте самосовершенствование каждого.** Организация нуждается не просто в хороших сотрудниках – ей нужны люди, которые совершенствуются благодаря образованию. Знания – это источник повышения конкурентоспособности.
14. **Ясно определите приверженность высшего руководства к постоянно повышению качества и производительности** и его обязательство проводить в жизнь все рассмотренные выше принципы. Однако на самом деле декларирования высшим руководством искренней приверженности качеству и производительности недостаточно. Ему еще нужно знать, что это такое, т. е. что следует делать. Создайте в высшем руководстве некоторую структуру, которая будет ежедневно давать импульс на продвижение рассмотренных тринадцати пунктов, и действуйте, чтобы осуществить эти преобразования. Поддержки недостаточно: надо действовать.

Смертельные опасности на пути к управлению качеством

1. **Отсутствие постоянства.** Большая проблема в Америке – недостаток постоянства в намерениях сохранить свое дело, в планировании производства в будущем таких товаров и услуг, которые помогут потребителям лучше жить материально (и потому будут пользоваться спросом), а также помогут сохранить работу. Непрерывные улучшения процессов повысят качество и воспроизводимость товаров и услуг, снизят издержки.
 2. **Сиюминутная выгода.** Мышление, ограниченное желанием сиюминутной выгоды, несовместимо с целенаправленным ведением дел исходя из перспектив развития. Банки могли бы помочь в поддержке перспективного планирования и таким образом защитить доверенные им фонды. И, тем не менее, для них типично взятое из жизни высказывание американского банкира: «Джим, сейчас нет времени на разговоры о качестве и будущем. Сейчас пора урезать расходы, закрывать заводы и сокращать расходы на зарплату».
 3. **Системы аттестации и ранжирования персонала.** Системы аттестации и ранжирования персонала, ... премиальные системы оказывают разрушительный эффект. Управление по целям – такое же зло, поскольку более подходящим для него названием было бы «управление на основе страха». Результаты подобной практики таковы: развивается «близорукое» мышление, возвращаются соперничество, интриганство и страхи, уничтожается перспективное планирование, разрушается дух команды.
 4. **Перескакивание управляющих с места на место.** Текучесть управленческих кадров вызывает нестабильность, приводит к тому, что решения принимают люди, не знающие данного конкретного дела, и, таким образом, слепо копирующие опыт, полученный ранее в другом месте.
 5. **Использование только количественных критериев.** Никто не сможет преуспеть, используя только количественные критерии. Конечно, количественные показатели важны. Но тот, кто управляет своей компанией, основываясь лишь на точных числах, в скором времени останется и без чисел, и без компании. Каждый может зависить численные показатели в конце квартала:
 - отправить потребителям всю произведенную продукцию независимо от качества или учесть ее как отправленную и, соответственно, показать ее стоимость среди ожидаемых поступлений;
 - урезать расходы на исследования, образование, подготовку кадров;
 - уволить сотрудников, занятых управлением качеством.
- Однако не стоит забывать слова Ллойда Нельсона о том, что наиболее важные для управления величины неизвестны и количественно неопределимы.