

Проблемы совершенствования системы менеджмента качества на промышленных предприятиях

© 2010 И.С. Борисова

начальник отдела по работе с корпоративными клиентами

ЗАО КБ “Открытие”

E-mail: nvard1@yandex.ru

Статья посвящена проблеме совершенствования системы менеджмента качества (СМК) на предприятиях промышленности, что в современных условиях является особо актуальным исследованием. Рассмотрены инструменты улучшения СМК, особое внимание уделено коллективной работе персонала организации.

Ключевые слова: система менеджмента качества (СМК), менеджмент персонала, ИСО стандарты.

Уже в конце 1960-х гг. ученые и специалисты многих стран пришли к выводу, что качество не может быть гарантировано только путем контроля готовой продукции. Качество должно обеспечиваться гораздо раньше - в процессе изучения требований рынка, на стадии проектных разработок, при выборе поставщиков сырья, материалов и комплектующих изделий и, конечно, при реализации продукции, ее техническом обслуживании в процессе эксплуатации у потребителя и утилизации после использования.

Такой комплексный подход обеспечивает создание замкнутого процесса, который начинается с определения потребностей рынка и включает в себя все фазы совершенствования выпускаемой или разрабатываемой продукции, подготовку производства, изготовление, реализацию и послепродажное обслуживание на основе эффективной системы “обратной связи” и планирования, учитывающего конъюнктуру рынка, при минимальных расходах на обеспечение качества.

Совокупность организационных и технических мер, необходимых для обеспечения потребителю гарантий стабильно высокого качества продукции ее соответствия требованиям стандартов и контракта, называется **системой качества**.

Под менеджментом качества понимается совокупность принципов, приемов, средств и методов реализации функций управления процессами обеспечения и улучшения качественных параметров соответствующего объекта или системы.

Система менеджмента качества (СМК) - система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству.

Система качества каждого предприятия разрабатывается с учетом конкретной деятельности предприятия, специфики производимой продукции и рынка потребления, но в любом случае она должна охватывать все стадии жизненного

цикла продукции, так называемой “петли качества”, в которую входят следующие виды деятельности:

- маркетинг, поиски и изучение рынка;
- проектирование и разработка продукции;
- подготовка и разработка производственных процессов;
- материально-техническое снабжение;
- производство;
- контроль, проведение испытаний и обследований;
- упаковка и хранение;
- реализация и распределение;
- монтаж и эксплуатация;
- техническая помощь и обслуживание.

ИСО - международная организация по стандартизации, всемирная федерация национальных организаций по стандартизации (комитетов - членов ИСО). Цель ИСО - развитие принципов стандартизации и проектирование на их основе стандартов, способствующих интеграционным процессам в разных областях и направлениях деятельности.

Принцип разработки стандартов ИСО довольно прост. Инициатива создания новых стандартов исходит от организаций, использующих стандарты (как правило, это производители продукции или услуг, нуждающиеся в их интеграции с другой продукцией или услугами). Эти организации формируют базовые требования к стандарту и передают их своим национальным (по странам) представителям в ИСО. В ИСО решается вопрос о целесообразности разработки новых стандартов, и после положительного его решения определяется технический комитет, которому предстоит разработать проект стандарта. Проект стандарта рассылается в адрес комитетов - членов ИСО для изучения и оценки. После положительных итогов голосования он принимается как стандарт ИСО.

Разрабатываемые ИСО стандарты объединяются в семейства. ИСО 9000 - семейство стандартов, относящихся к качеству и призванных помочь организациям всех видов и размеров разработать, внедрить и обеспечить функционирование эффективно действующих СМК.

Под принципами менеджмента качества понимаются базовые руководящие правила, формирующие общую основу и определяющие характер оптимального осуществления процессов управления качеством функционирования соответствующей системы.

При разработке стандартов ИСО 9001 и 9000 (2000) были учтены восемь принципов управления качеством:

- ориентированность организации на потребителя;
- роль руководства в объединении целей управления и внутренней среды организации;
- вовлечение работников для использования их способностей на благо организации;
- подход к управлению как к процессу;
- системный подход к менеджменту;
- постоянное улучшение как цель организации;
- метод принятия решений, основанный на фактах;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Согласно стандарту ИСО 9000:2000, принцип постоянного улучшения деятельности организации в целом (следовательно, и ее СМК) является одним из восьми основных принципов менеджмента качества. При реализации этого принципа следует руководствоваться рекомендациями по улучшению СМК, приведенными в стандарте ИСО 9004:2000. Суть данных рекомендаций в том, что все системы и процессы организации должны постоянно подвергаться измерениям, анализу, улучшениям. Этим должны заниматься рабочие команды процессов, все члены коллектива под руководством владельцев и при общей координации руководства. Непрерывное совершенствование приводит к годовому улучшению веса всей организации на 10-20%¹. Если говорить о процессах жизненного цикла, то особое внимание следует уделить этапу исследований и разработки продукции. Существуют следующие комплексные инструменты и методологии улучшения качества:

- коллективная работа в командах;
- анализ видов и последствий режимов отказа (FMEA-методология);
- развертывание функции качества (QFD-методология);
- методология реинжиниринга;

- методология бенчмаркинга;
- методология “Шесть сигм”;
- методология (методы, подходы) Гэнити Тагути;
- методология самооценки;
- методология решения проблем.

Деятельность в системе менеджмента качества, в том числе и деятельность по улучшению качества, основана на постоянном и устойчивом сотрудничестве между людьми, т.е. на эффективной коллективной работе в командах². Работа в командах является двигателем (локомотивом) системы менеджмента качества.

Существует большое количество вариантов и стилей коллективной работы персонала организаций в командах. Рассмотрим два крайних случая.

Кружок качества - это группа работников (например, члены одной бригады), которые выполняют одну и ту же работу и собираются для обсуждения проблем качества³:

- добровольно;
- регулярно, например раз в неделю;
- в обычное рабочее время;
- под руководством своего менеджера, например бригадира;
- для идентификации, анализа и решения проблем, относящихся к их работе;
- для выработки рекомендаций высшему руководству и менеджерам организации по вопросам улучшения качества.

Анализ форм и последствий отказов (Failure Mode and Effect Analysis - FMEA-методология), известный также под названием “Анализ рисков”, используется в качестве одной из превентивных мер для системного обнаружения причин, вероятных последствий. FMEA-методология обычно применяется в работе межфункциональных команд для анализа форм и последствий отказов продукции и процессов, однако имеются примеры успешного применения этой методологии и в кружках качества.

Развертывание функции качества (Quality Function Deployment - QFD) - это методология систематического и структурированного преобразования пожеланий потребителей в требования к качеству продукции, услуги и (или) процесса.

Реинжиниринг - это методология совершенствования путем фундаментального переосмысления, радикальной модификации или даже коренного перепроектирования процессов, нацеленная на достижение существенного улучшения критических показателей исполнения деятельности в организации, в частности⁴:

- увеличение добавленной ценности;

- улучшение показателей качества процессов и (или) продукции;
- снижение затрат и рост прибыли;
- сокращение времени производственного цикла;
- как результат, повышение конкурентоспособности не только продукции, но и организации в целом.

Концепция “Шесть сигм” основана на том, что существует прямая корреляция между числом дефектов продукции, увеличением производственных затрат и уровнем удовлетворенности потребителей.

В методологии “Шесть сигм” основным показателем служит число дефектов на единицу продукции, включая все стадии ее производства. Значение сигмы показывает, как часто может возникнуть дефект.

Одним из способов совершенствования системы менеджмента качества является применение информационных технологий. В современных рыночных условиях чрезвычайно высоки требования к обоснованности и скорости принимаемых решений в области управления производственными и финансовыми процессами. В связи с этим на первый план выдвигается необходимость использования современных информационных технологий, включающих программные системы управления коммерческой, административной и хозяйственной деятельностью предприятия. Обеспеченность предприятия подобными системами управления, учитывающими отраслевую специфику, позволяет повысить экономическую эффективность производства, способствует его рационализации, предоставляет возможность оперативно получать производственно-экономические данные для успешного планирования и управления производственными процессами.

Автоматизация процессов СМК предприятия дает возможность:

- детально контролировать процесс взаимодействия организации с заказчиком от получения письма-заказа на выполнение работ до момента полной передачи проектной документации и завершения работ по договору;

- обеспечить плановое взаимодействие всех структурных подразделений организации (с контролем сроков исполнения) при выполнении предпроектных и проектных работ;

- обеспечить контроль своевременности выпуска и комплектности всей выпускаемой рабочей и проектной документации, контроль потребности, сроков и состава переписки с заказчиком для получения исходных данных по проектным заданиям;

- организовать эффективное перераспределение работ между исполнителями при необходимости их замены (болезнь, производственная необходимость и т.п.);

- обеспечить все уровни руководства соответствующей информацией о ходе выполнения предпроектных и проектных работ;

- организовать работы исполнителей, представить перечень исполняемых работ, напоминать о текущих и просроченных работах, контролировать исполнение⁵.

Применение различных методов улучшения качества должно происходить исключительно исходя из специфики деятельности предприятия. При выборе метода улучшения качества важно не недооценивать человеческий фактор, влияние культуры. Любое улучшение (изменение) требует времени для реализации, принятия достижения и стабилизации уже в качестве общепринятой практики. Совершенствование должно предусматривать паузы между внедрениями изменений, с тем чтобы изменения стабилизировались и можно было оценить реальное улучшение до того, как будет предпринято следующее (именно так следует понимать непрерывность совершенствования).

¹ Варакута С.А. Управление качеством продукции: учеб. пособие. М., 2003. С. 97.

² Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учеб. пособие / М.М. Кане [и др.]. СПб., 2009. С. 34.

³ Воронов, А.А. Оценка и менеджмент конкурентоспособности продукции. Краснодар, 2003. С. 45.

⁴ Системы, методы и инструменты менеджмента качества. С. 134.

⁵ Галеев В.И., Варгина М.К. Управление качеством: проблемы, перспективы. М., 2003. С. 67.

Поступила в редакцию 05.09.2010 г.