



КонсультантПлюс

Статья: Пять методов управления качеством,
которые пригодятся руководителю
(Жулькова Ю.Н.)
("Руководитель автономного учреждения",
2020, N 9)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

www.consultant.ru

Дата сохранения: 20.10.2020

"Руководитель автономного учреждения", 2020, N 9

ПЯТЬ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ, КОТОРЫЕ ПРИГОДЯТСЯ РУКОВОДИТЕЛЮ

Сегодня организации работают в быстро меняющихся условиях, что побуждает внедрять в деятельность новые методы управления. Многие из них помогают не только повысить качество продукции, услуг, рабочих и управленческих процессов, но и более оперативно реагировать на новые вызовы внешней среды, изменение мнения и требований потребителей и пр. Расскажем о пяти методах, изначально разработанных для производственного сектора, но вполне применимых в сфере услуг и для улучшения внутренних процессов в учреждении.

Опыт разных стран и организаций показывает, что работа по повышению качества должна вестись непрерывно, ставить точку в этом процессе нельзя. Такая работа существенно укрепит позиции организации на рынке - это наглядно показали, в частности, японские компании.

В середине XX века японские специалисты, пройдя обучение у авторитетных американских ученых по управлению качеством Э. Деминга и Дж. Джурана, стали успешно применять эти знания на своих предприятиях. Там был внедрен так называемый цикл Деминга, охватывающий проектирование, производство, сбыт продукции и предполагающий анализ всех процессов. Кроме того, многие японские предприятия внедрили комплексный подход к управлению качеством, что позволило им в короткие сроки завоевать мировой рынок (яркие примеры - автомобилестроение и производство техники).

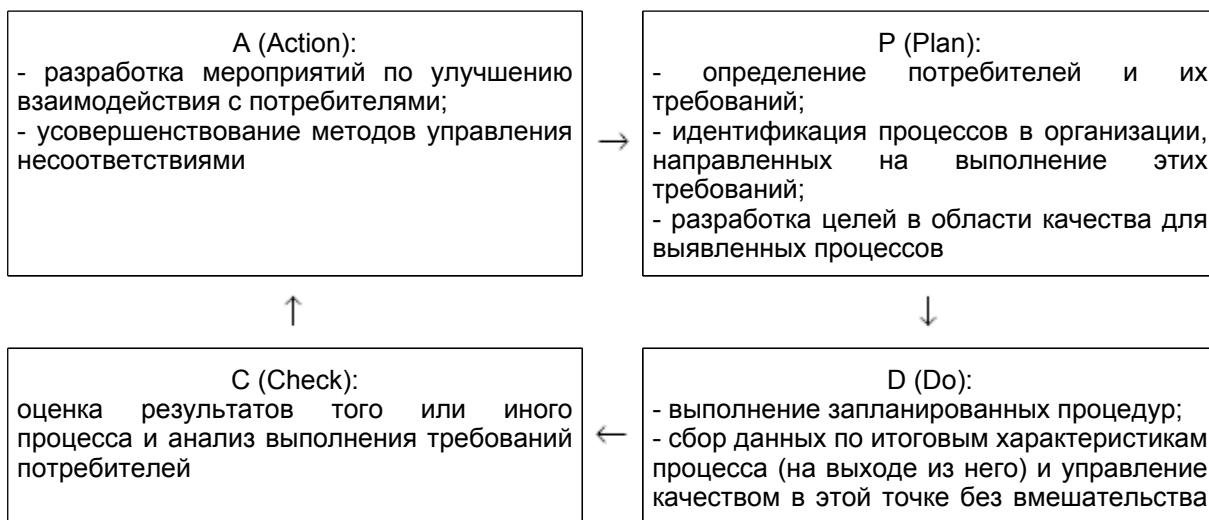
Рассмотрим сначала базовый метод (цикл Деминга), а потом остановимся на моделях управления, из-за применения которых экономисты заговорили о "японском чуде".

Планируй, делай, проверяй, действуй

Цикл Деминга представляет собой ряд управленческих действий, совершаемых в четыре этапа и направленных на повышение качества. Причем речь здесь идет о качестве не только продукции, но и услуг, а также любых внутренних процессов в организации - от производственных до управленческих.

Последовательность этапов цикла Деминга показана на [схеме <1>](#): это планирование (Plan), реализация плана или выполнение требований стандарта (Do), контроль (Check) и последующее воздействие на процесс (Action). Отсюда второе название метода - цикл PDCA.

<1> Шрайнер Ю.С. Развертывание цикла Шухарта - Деминга в модели зрелости системы менеджмента качества / Ю.С. Шрайнер // Качество. Инновации. Образование. 2016. N 1 (128).



в сам процесс

Деминг считал, что каждая стадия процесса производства имеет "потребителя" - следующую стадию. И на каждой стадии должны совмещаться непосредственно производство и усовершенствование его процедур: недостатки, выявленные в предыдущем цикле, нужно исправить в следующем, а удачные наработки - сохранить и добиться стабильности процесса. На конечной стадии товар или услуга попадает конечному потребителю (покупателю).

Если говорить об управлении качеством продукции, в этом случае цикл Деминга внедряется в работу так <2>.

<2> Ильина М.Е. Реализация цикла Шухарта - Деминга в системе менеджмента качества, ориентированной на качество жизни человека // Вестник Рыбинской государственной авиационной технологической академии им. П. А. Соловьева. 2013. N 1 (24).

1. Разрабатывается система управления качеством, прописываются процессы в рамках этой системы, в том числе:

- определяются внешние требования к качеству (требования законодательства, национальных и международных стандартов, потребителей и пр.);

- формируется политика в области качества (ориентация на потребителя, исполнителя, руководителя либо сочетание перечисленных вариантов);

- прописываются цели в области качества (планируемая степень соответствия результатов установленным требованиям);

- выстраивается алгоритм проверки продукции на соответствие установленным требованиям и запросам потребителей, а также особенности информационного взаимодействия между участниками системы;

- определяются ресурсы, необходимые для осуществления всех процессов (состав сотрудников, которые будут задействованы в управлении качеством, оборудование, программное обеспечение, помещения, рабочее время);

- прорабатывается вопрос обеспечения ресурсами (например, необходимость обучения персонала, закупки программного обеспечения);

- выбираются поставщики ресурсов;

- распределяются функции, ресурсы и ответственность между сотрудниками, которые будут заниматься вопросами качества продукции.

2. Внедряется выбранная модель управления качеством.

3. Проверяется работоспособность и эффективность выбранной модели: анализируются полученные результаты, выявляются недостатки процессов, причины отклонения от запланированных показателей, оценивается удовлетворенность всех участников (сотрудников и потребителей).

4. Усовершенствуется модель управления качеством, реализуются мероприятия по устранению недостатков и закреплению удачных наработок, при необходимости перераспределяются ресурсы, вносятся изменения в план на новый цикл.

Шесть шагов к внедрению метода

Учреждения могут применять цикл Деминга в отношении широкого круга вопросов. Например, образовательным организациям метод поможет при усовершенствовании учебных материалов <3>, вузам

- при внедрении системы менеджмента качества <4> или повышении качества обучения студентов <5>. Метод используется и в управлении персоналом <6>, при кадровом планировании <7>.

<3> Неверов П.А. Процесс совершенствования учебных материалов на базе каскадной модели (WATERFALL MODEL) и цикла Деминга // Электронные средства и системы управления. Материалы докладов Международной научно-практической конференции. 2005. N 2.

<4> Казарина Е.А., Филатов И.Н., Кузнецова Л.В. Основы организации и внедрения системы менеджмента качества в высших учебных заведениях химико-технологического профиля // Оборонный комплекс - научно-техническому прогрессу России. 2015. N 1 (125).

<5> Лончих П.А., Лившиц И.И. Совершенствование процесса подготовки бакалавров и магистров на основе внедрения концепции CDIO и цикла Деминга // Качество. Инновации. Образование. 2017. N 1 (140).

<6> Куликовский С.А. Использование цикла PDCA в системе управления персоналом // Стандарты и качество. 2013. N 6.

<7> Степенькина М.А. Метод Деминга как инструмент достижения целей // Синергия Наук. 2020. N 43.

Работа по внедрению цикла Деминга строится в такой последовательности.

Шаг 1: идентификация проблемы (этап планирования).

1. К выявлению проблем в исследуемой области (технологических, кадровых или других) надо подойти максимально объективно. Они могут быть озвучены потребителями либо сформулированы сотрудниками учреждения самостоятельно на основе имеющихся данных. Описание проблем должно быть четким.

2. Устанавливается критерий оценки результата, который должен быть измеряемым. Это важно для последующего анализа данных. Например, можно указать время, отведенное на выполнение конкретной операции или оказания услуги (обработка документов, проведение медицинского обследования, продолжительность экскурсии и т.д.), или другие характеристики, имеющие непосредственное отношение к анализируемому процессу. Эти критерии либо берутся из нормативных документов, либо устанавливаются директором учреждения или руководителями подразделений.

Шаг 2: анализ проблемы (этап планирования).

1. Составляется перечень процессов, которые оказывают влияние на выявленную проблему. Описывать такие процессы тоже нужно максимально объективно. Это поможет избежать ошибок при планировании мероприятий по ликвидации проблемы.

2. Процесс, влияющий на проблему, излагается подробно. Здесь также нужно определить моменты входа в процесс и выхода из него, то есть действие, предваряющее начало процесса, и действие, следующее сразу после его окончания.

3. Определяются возможные причины проблемы (например, исходя из содержания обращений граждан, разговоров с посетителями, анализа деятельности учреждения за определенный период).

4. Собирается полная информация, имеющая отношение к проблеме, и проводится анализ.

5. Устанавливаются ключевые причины проблемы (основа та же - сведения, полученные от потребителей либо при собственном анализе деятельности).

6. Собирается любая дополнительная информация, позволяющая более полно понять ключевые причины проблемы. В частности, это могут быть статистические данные по учреждению за последние годы.

Шаг 3: разработка решения (этап внедрения). На этом этапе целесообразно работать над решением какой-либо одной выявленной проблемы. Ликвидировав ее, можно переходить к решению следующей.

1. Критериями выбора проблемы обычно становятся ответы на вопрос "Почему решение именно этой проблемы будет сейчас крайне важно для учреждения?". Ответы должны быть четкими, по пунктам. При их формулировании можно опираться на собранную информацию либо аргументы сотрудников.

2. Разрабатывается не менее трех вариантов решения проблемы с учетом ее ключевых причин. Желательно выявить все возможные варианты.

3. Выбирается оптимальное решение, которое устраивает всех участников процесса и будет выполнимым. Последнее условие очень важно, поскольку все, что запланировано в теории, должно быть реализовано на практике. Чаще всего за оптимальный принимается один вариант решения, в котором подробно разъясняется сделанный выбор, но встречаются и исключения из этого правила.

4. Составляется план внедрения оптимального решения. Удобнее всего это делать в виде алгоритма действий - чтобы наглядно увидеть все этапы работы (на практике встречаются алгоритмы, включающие порядка 30 этапов). При этом начальным этапом лучше сделать анализ рынка (исследование предпочтений потребителей), а заключительным - корректирующие мероприятия (если не будут получены запланированные показатели).

Шаг 4: внедрение решения (этап внедрения). Здесь надо точно определить сроки проведения мероприятий, количество задействованных работников (в том числе приглашенных специалистов), место реализации плана (возможно, выявленная проблема актуальна для конкретного отдела, а не всего учреждения) и пр. Далее начинается непосредственно работа по решению проблемы.

Шаг 5: оценка результатов (этап проверки).

1. Собираются абсолютно все данные о результатах внедрения решения (из отчетов и других рабочих материалов).

2. Анализируется полученная информация. Выводы нужно делать, опираясь только на факты, а не на домыслы. Затем - ответить на вопрос "Поставленная цель достигнута?". Если ответ утвердительный, можно переходить к шагу 6, а если отрицательный - придется вернуться к шагу 1 и заново выполнить весь объем работы.

Шаг 6: корректировка. Здесь решение стандартизируется (например, удачные наработки закрепляются документально), а недостатки, которые не были устранены ранее, исправляются в новом цикле. В частности, корректирующие меры могут быть следующими.

1. Определяется потребность в обучении сотрудников для полного внедрения решения и устранения проблемы, устанавливается перечень должностей, по которым необходимо обучение, указываются Ф.И.О. сотрудников. Проводится поиск нужных курсов (скажем, через Интернет), собирается информация по ним (в том числе о стоимости, месте и форме обучения).

2. Проводится мониторинг изменений. Параметрами для изучения здесь могут быть изменения в работе сотрудников учреждения, обслуживании потребителей, взаимодействии с поставщиками и иные критерии, имеющие отношение к выявленной проблеме и ее решению.

3. Обозначаются другие возможности для улучшения процесса, выявленные на основе ранее проведенного анализа.

Четыре японских метода управления качеством

Японский подход к управлению качеством имеет как сходство с "базовым" циклом Деминга, так и отличия от него. Назовем несколько характерных черт:

- ориентация на постоянное совершенствование процессов и результатов труда во всех

подразделениях;

- контроль качества процессов, а не качества продукции;
- предотвращение возможности допущения дефектов;
- тщательное исследование и анализ возникающих проблем по принципу восходящего потока, то есть от последующей операции к предыдущей;
- культивирование принципа "Твой потребитель - исполнитель следующей производственной операции";
- полное закрепление ответственности за результаты труда за непосредственным исполнителем;
- активное использование человеческого фактора, развитие творческого потенциала рабочих и служащих, культивирование принципа "Нормальному человеку стыдно плохо работать".

Все японские модели направлены на формирование и внедрение совершенной технологии - вне зависимости от ее специфики, будь то технология производства, управления или обслуживания. Причем усовершенствование технологии распространяется на взаимоотношения с поставщиками и потребителями, которые тоже участвуют в решении проблем качества (на основе принципов сотрудничества и взаимного доверия).

Сегодня наиболее широко применяются четыре японских модели управления качеством.

1. **Кружки качества.** Это добровольные объединения работников разного уровня и разных областей деятельности, собирающиеся в рабочее, а часто в свободное от работы время с целью поиска мер по совершенствованию качества. Такую идею предложил К. Исикава. Первоначальной целью кружков было обучение персонала японских компаний статистическим методам контроля. Первый кружок был зарегистрирован в 1962 году, а в настоящее время счет идет уже на десятки тысяч, причем кружки организуются по всему миру.

Обычно кружок имеет свой девиз ("Думай о качестве ежеминутно", "Качество решает судьбу фирмы" и т.п.) и действует на основе принципов:

- добровольности участия;
- регулярности собраний;
- конкретности решаемых проблем;
- выявления, изучения и оценки проблем качества в ходе обсуждения.

Идея создания кружков качества заключается в первую очередь в обучении и поощрении сотрудников. Взаимодействуя в подобных группах, люди начинают лучше понимать работу друг друга и имеющиеся в ней проблемы, анализируют производственные ситуации, приходят к разумным и рожденным в здоровой полемике выводам, разрабатывают предложения по усовершенствованию продукции или услуг.

Таким образом, результатами деятельности кружков качества становятся:

- проведение причинно-следственного анализа (диаграмма Исикавы);
- мероприятия по сокращению затрат;
- самообучение членов кружка;
- укрепление связей между сотрудниками.

2. **Программа "Пять нулей"** ориентирована на предотвращение возможности допущения дефектов.

Ее суть сводится к тому, что каждый работник не должен делать следующее:

- принимать дефектную продукцию с предыдущей операции;
- создавать условия для появления дефектов;
- передавать дефектную продукцию на следующую операцию;
- вносить изменения в технологию;
- повторять ошибки.

3. **Система Just-in-Time** ("Точно вовремя") обеспечивает внедрение программы "Пять нулей" и позволяет сократить время от момента получения заказа до момента поставки готового продукта потребителю (ноль запасов, ноль отказов, ноль дефектов). Оптимизация производственных процессов, сокращение издержек, пунктуальность и тщательность выполнения работ и позволяют повысить качество.

Система "Точно вовремя" нацелена на доставку **только требуемых** товаров или услуг в "правильном" количестве в "правильное" время и место. При этом под правильными понимаются действия, которых ожидают как внутренние потребители (например, сотрудники другого отдела), так и внешние клиенты (покупатели конкретной услуги).

Иными словами, каждая фаза производственного процесса должна заканчиваться изготовлением нужной ("правильной") детали именно в тот момент, когда она требуется для последующей операции. Все не используемые какое-то время запасы относятся к непроизводительным расходам и составляют издержки организации. В частности, складирование впрок в контексте использования системы "Точно вовремя" воспринимается как выброшенные деньги, нерационально использованные время и площади.

4. **Система Kanban**. Практически все перечисленные принципы управления качеством были воплощены в системе управления производством и снабжением Kanban, внедренной в корпорации Toyota Motors и позволившей сократить производственные запасы на 50%, а товарные на 8%.

Система основывается на следующих принципах:

- усиленный контроль качества;
- поставка продукции заказчику точно в срок;
- наладка оборудования, исключая брак;
- сокращение числа поставщиков комплектующих;
- максимальное приближение "смежников" к головному производству.

Часть этих принципов можно применить и в учреждениях, поскольку им тоже близка цель применения системы Kanban - **получать готовый качественный продукт вовремя**. Для учреждений эту цель можно интерпретировать так: добиться качественного и своевременного предоставления услуги, ради которого оптимально выстроены все производственные процессы (от работы оборудования и оргтехники до закупок у поставщиков).

* * *

Деятельность учреждения, как и любой другой организации, предполагает, что производственными процессами и ресурсами, а значит, и их качеством надо управлять. Для этого и нужна система управления качеством. При ее разработке можно опереться на рассмотренные модели. Они помогут руководителям периодически анализировать и контролировать все процессы, принимать своевременные и обоснованные решения и получать ожидаемые результаты.

Ю.Н. Жулькова

Статья: Пять методов управления качеством, которые
пригодятся руководителю
(Жулькова Ю.Н.)
("Руководитель автономного уч...

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**
Дата сохранения: 20.10.2020

Подписано в печать

08.09.2020

Эксперт журнала
"Руководитель автономного учреждения"