

ЧТО ДЕЛАТЬ С СИСТЕМОЙ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА?

Ербол Есмуханов, кандидат технических наук, аудитор IRCA, CQI, PrCert, RR, ГСТР РК, зарегистрированный в IRCA международный тренер, директор ТОО «Казахстанская организация качества»



После сертификации системы менеджмента качества на соответствие международному стандарту ИСО 9001 многие задают себе один и тот же вопрос -- что делать дальше? Невольно у них закрадываются сомнения, подкрепляемые мнениями так называемых «экспертов», о бесполезности этого международного стандарта.

Чтобы ответить на вечный вопрос «что делать?», необходимо предварительно ответить на другой вопрос «а что мы хотим»? Обычный ответ – прибыль. При этом многие руководствуются распространенным стереотипом, что основная цель организации – извлечение прибыли. Из такой «цели» непонятно – что делать и для кого, а потому она не может быть целью организации. Необходима конкретная цель организации, которая называется еще миссией организации. Зная свою миссию – мы будем знать то, чем будем заниматься и для кого. Примеры миссий: «выпечка хлеба для города», «транспортные услуги населению по перевозке грузов», «производство напитков для населения» и так далее.

Ответ еще не полный, так как мы не знаем, каким путем будем реализовывать свою миссию. Нам нужно «видение» этого. Видение всегда направлено в будущее и раскрывает в общих чертах наше желание будущего. Например, «сеть пекарен», «широкий спектр транспортных услуг» или «выпуск большого ассортимента напитков».

Наше видение поможет нам в составлении плана по ее реализации. Такой план называют стратегией. А если у нас нет никакого плана? Значит, мы никуда не стремимся и ничего не собираемся достигать. А некоторые отвечают, что у них есть стратегия и она у них в голове. Очень хорошо. Но как другие узнают об этой стратегии, в частности -- команда? А может быть стратегия ошибочна? Поэтому стратегию необходимо изобразить, согласовать и проверить.

Реализация стратегии не менее сложная задача, чем ее разработка. Необходимо внедрить процесс реализации стратегии, а затем вести мониторинг реализации стратегии. В случае отклонений предпринимать подходящие действия. Требуется и процесс реализации стратегии и система менеджмента, создающая необходимые условия. Без опыта и знаний новичок обречен на ошибки и потерю времени и средств. Поэтому необходимы руководящие указания,

например, изложенные в новом международном стандарте ИСО 9004:2009 «Менеджмент для устойчивого успеха организации -- Подход менеджмента качества».

ИСО 9004:2009 применим к любой организации, без ограничений на размер, тип и вид деятельности. Этот стандарт предполагает, что организация работает в сложной, требовательной и постоянно изменяющейся бизнес-среде. Стандарт ИСО 9004:2009 предполагает, что устойчивый успех может быть достигнут разумным применением восьми принципов менеджмента качества через активное управление процессами, включая:

- регулярный мониторинг и анализ окружающей среды организации;
- определение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;
- установление и поддержания миссии, видения и ценностей, вытекающих из потребностей из ожиданий заинтересованных сторон;
- четкое установление, внедрение и доведение стратегии и политик для выполнения миссии и видения, которые поддерживают ценности;
- трансформирование общей стратегии в конкретные цели и задачи, измеряемые в конкретных показателях и устанавливаемые для конкретных лиц;
- определение, предоставление и управление внутренними и внешними ресурсами, необходимыми для достижения краткосрочных и долгосрочных целей;
- предоставление продукции, которая будет выполнять на постоянной основе потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон;
- регулярный мониторинг, измерение, анализ и пересмотр ключевых показателей организации;
- постоянное улучшение, инновации и обучение.

Несмотря на наличие руководящих указаний, как ИСО 9004, организации часто испытывают серьезные трудности при внедрении систем менеджмента и процессов, направленных на достижение целей организации. Им необходимо «обучение на опыте» или «обучение на примере». Кроме того нужны конкретные стратегии, методы и процедуры. Это все в литературе часто называют «системами менеджмента», хотя больше подходит понятие «практика» или «метод». Ведь система менеджмента имеет определенную цель, но если цели у нескольких систем менеджмента совпадают, то у нас в реальности одна система, но под разными названиями. Например, некоторые консалтинговые фирмы предлагают услуги по внедрению «Шести сигм», как новой системы менеджмента, отличной от системы менеджмента качества и даже рекомендуют отказаться от стандартов ИСО серии 9000! На самом деле «Шесть сигм» это не новая система менеджмента, а популярная практика или метод в рамках системы менеджмента качества. В полноценной системе менеджмента всегда есть оригинальная цель, процессы по ее достижению, управленческие процессы, процессы информационного обмена, процессы менеджмента ресурсов, процессы мониторинга и измерений, процессы улучшений и обучения и т. п. Все эти процессы уже имеются в системе менеджмента качества, реализованной в рамках проекта по внедрению ИСО 9001. А новые практики и методы являются дополнительным наполнением или дополнительным средством по достижению той же цели системы менеджмента качества.

У нас в стране и в мире получили широкое распространение и признание следующие практики и методы, применяемые для системы менеджмента качества:

- TQM – всеобщее управление качеством;
- «Шесть сигм»;

- «Кайдзен», 5S, 5M, TPS или «Бережливое производство», JIT, TPM;
- ССП -- система сбалансированных показателей;
- Премии качества, например, «Алтын Сапа» или EFQM;
- Реинжиниринг бизнес-процессов.

Всеобщее управление качеством (TQM), прежде всего, направлено на производство соответствующей требованиям потребителей продукции и услуг. В TQM стратегической целью является удовлетворенность потребителя, которая достигается через непрерывное улучшение деятельности и продукции. TQM основано на 14 принципах, известных как принципы Э. Деминга. Но применение всех этих 14 принципов дело непростое. В частности особые затруднения вызывают статистические методы, что связано с применением сложного математического аппарата. Для практического применения необходимо было сильное упрощение, которое появилось в методе «Шесть сигм». Дополнительным преимуществом «Шести сигм» стал «универсальный» критерий оценки практически любой деятельности, выраженный через шкалу сигм. Начинаящие организации обычно попадают на уровень 1-2 сигм, для устоявшихся организаций характерен уровень 2-3 сигм, а для лидеров – 5-6 сигм. Причем, неважно в какой отрасли работает организация – шкала одна и та же, что позволяет сравнить работу, например, банка с работой булочной.

Родина методов «Кайдзен», 5S, 5M, TPS (Бережливое производство), JIT(Точно во время), TPM (Всеобщее управление за оборудованием) — Япония, где нет природных ресурсов, нет железа, нет угля, нет нефти и газа, но, тем не менее, сегодня Япония богатейшая страна мира. Формула Японского успеха заключается в повсеместном применении современной системы менеджмента качества в сочетании с наилучшими практиками и методами. Этот подход совершил революцию в экономике, доказав на практике, что при улучшении качества продукции одновременно можно снижать издержки производства. Большинство современных крупных компаний Америки и Западной Европы успешно освоили методы «бережливого производства» и теперь не уступают в этом направлении своим Японским конкурентам. А текущий финансовый кризис только подтвердил, что «бережливые» производства могут процветать даже при неблагоприятных рыночных условиях. Несмотря на высокую безработицу, ведущие компании Запада показывают рекордные показатели доходов и прибылей. Большинство экспертов считают, что секрет этого во внутренних корпоративных программах повышения эффективности — тот же или больший объем работы они могут теперь выполнять с меньшим количеством работников.

Для успеха необходима стратегия. В свою очередь эффективная стратегия может быть сформулирована только на языке подходящих показателей. Если раньше уделяли внимание исключительно только финансовым показателям, то в настоящее время эффективные стратегии включают и другие показатели, касающиеся потребителей, бизнес-процессов и сотрудников. Показатели взаимосвязаны и влияют друг на друга. Невозможно добиться финансового успеха, не имея потребителей для своей продукции. В свою очередь лояльность потребителей связана с результативностью бизнес-процессов организации, которые в свою очередь зависят от сотрудников организации. ССП (Система сбалансированных показателей) была специально создана для визуализации всех взаимосвязей показателей с целью принятия в дальнейшем взвешенных решений. И эта система сбалансированных показателей прекрасно интегрируется с другими системами менеджмента, например, системой менеджмента качества или системой экологического менеджмента.

Часто организации при изучении и внедрении новых практик и методов привлекают консалтинговые организации, что связано с:

- отсутствием собственного опыта;
- необходимостью внедрения в кратчайшие сроки;
- финансовыми соображениями по снижению общей стоимости внедрения;

- желанием получить объективную оценку от сторонней организации.

При выборе консалтинговой организации необходимо учитывать такие показатели, как: опыт работы, наличие международных сертификатов на системы менеджмента, членство в международных организациях и компетентность консультантов. Компетентность консультантов организации, прежде всего, демонстрируется успешными проектами.

Несомненным лидером на рынке консалтинговых услуг Казахстана по внедрению международных стандартов является Казахстанская организация качества, которая имеет опыт более 500 успешных проектов. Причем имеются успешные внедрения наряду с внедрением международных стандартов и признанных практик и методов.

Казахстанская организация качества организует большое количество бизнес семинаров, включая популярные практики и методики, как для специалистов, так и для высшего руководства. Эти семинары посетили более 40 000 слушателей из всех регионов Казахстана. Темы и программы семинаров постоянно совершенствуются, например, проводятся семинары по новым темам и новым практикам, стандартам и методам.

За справками может обратиться в Казахстанскую организацию качества по телефонам: 8 (727)260-87-68, 260-87-69 или e-mail: kok@kok.kz.