

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА ИСО И TQM В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

О. В. НИКУЛИНА,
*кандидат экономических наук, доцент кафедры
мировой экономики и менеджмента,
Кубанский государственный университет
e-mail: olgafinans@mail.ru*

Е. И. ЛАДЫГИНА,
*магистрант кафедры
мировой экономики и менеджмента,
Кубанский государственный университет
e-mail: lad_lena@list.ru*

Аннотация

Для повышения эффективности производственных процессов, необходимо знать, какими методами управлять и на чем акцентировать внимание. Как показывают исследования, ни одну из существующих систем качества нельзя назвать совершенной, поэтому необходимо ориентироваться среди их многообразия и знать плюсы и минусы каждой из них. В статье выявляются положительные и отрицательные стороны стандартов серии ИСО 9000, в которых описаны основные требования к системам качества, и на их фоне показываются преимущества всеобщего управления качеством или Total Quality Management (TQM). Анализируются основные принципы и инструменты качества. Авторы приходят к выводу, что в современных экономических условиях наиболее эффективной системой качества является философский подход к управлению на базе TQM.

Ключевые слова: система качества, TQM, ИСО 9000.

Существует большое количество систем качества и инструментов контроля и планирования качества, применяемых в деятельности международных компаний, самые распространенные из них представлены в таблице.

Нельзя сказать, какой инструмент (принцип) наиболее эффективен, т. к. максимальная эффективность бизнеса может быть достигнута при применении всех их в совокупности, что образует систему менеджмента качества (далее СМК). Также не следует забывать об индивидуальности каждой системы и бизнеса, к которому эта система применяется.

Инструменты контроля качества разрабатываются для соблюдения принципов СМК. Остановимся на небольшом анализе некоторых из них.

Требования международных стандартов ИСО серии 9000 базируются на восьми взаимосвязанных принципах (рис. 1) [1].

1. Ориентация на потребителя.

Так как любая организация зависит от своего заказчика, она должна не только понимать его текущие и будущие потребности, но и стремиться превзойти все его ожидания. Менеджмент качества направлен как на управление определенными характеристиками, так и на

Табл. Принципы СМК и инструменты контроля качества

Принципы СМК	Инструменты СМК
14 принципов Деминга	Цикл Шухарта-Деминга Контрольные карты Шухарта 10 этапов повышения качества Джурана «Ноль дефектов» Кросби Бережливое производство 6 сигма 7 простых инструментов Тайм-менеджмент
14 абсолютов Кросби	
8 принципов ИСО 9000	

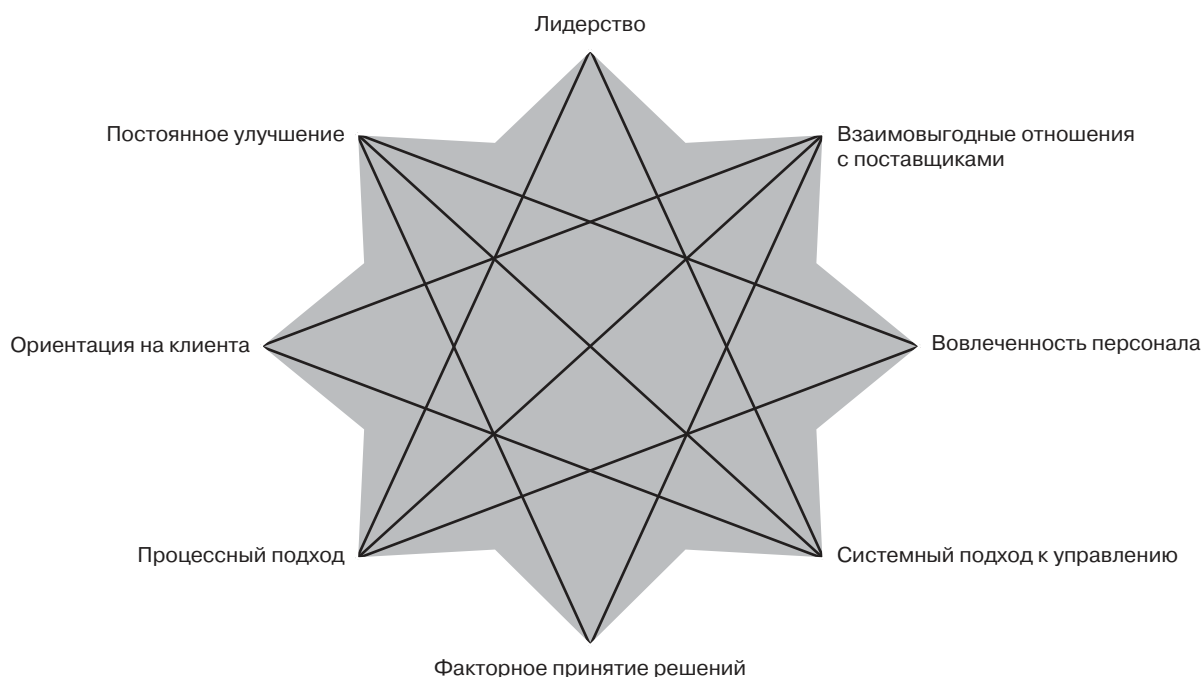


Рис. 1. Принципы управления ИСО 9000

определение и планирование требований потребителя. Даже самая простая СМК, отвечающая минимально необходимым требованиям международных стандартов ИСО серии 9000, должна во всех своих процессах концентрировать внимание на потребностях заказчика.

2. Лидерство руководства.

Только руководители могут создать и поддерживать такую внутреннюю обстановку, в которой люди могут стать полностью вовлеченными в достижение целей, поставленных организацией. Только от них зависят единство целей, направлений и микроклимат в организации. Поэтому очень важно обеспечить такое руководство, которое сможет гарантировать

построение и осуществление внутренних и внешних процессов таким образом, чтобы получить наибольшую внутреннюю производительность и максимально удовлетворить внешних заказчиков.

3. Вовлечение персонала.

Основой предприятия на всех уровнях является персонал. Полное приобщение трудящихся к процессу повышения качества и грамотное использование их потенциальных способностей играет большую роль в эффективности всего предприятия. Каждому сотруднику необходимо ясно понимать свою собственную важность в деле обеспечения качества и иметь собственные задачи в его улучшении. Полное вовлечение

персонала даст возможность использовать его способности в максимальном объеме.

4. Процессный подход.

Желаемый результат может быть достигнут более эффективным способом, если регулирование и управление взаимосвязанными ресурсами и деятельностью рассматривать как единый процесс, т. е. организации необходимо четко определять процессы проектирования, производства и поставки продукции и услуги. Таким образом, определяется и реализуется процесс, обеспечивающий управление качеством продукции и услуг. Необходимо перейти от управления результатами процесса к управлению самим процессом.

5. Системный подход к менеджменту.

Выявление, понимание, регулирование и управление системой взаимосвязанных процессов для достижения заданной цели, способствует эффективности и высокому организационно-техническому уровню предприятия. Этот принцип означает, что организация стремится к объединению процессов создания продукции или услуг с процессами, позволяющими проверять соответствие продукции или услуги потребностям заказчика.

6. Постоянное улучшение.

Нельзя останавливаться на достигнутых результатах, поэтому непрерывное улучшение собственных достижений должно быть постоянной целью предприятий. Необходимо стремиться к максимальному удовлетворению будущих потребностей заказчика и к достижению наилучших результатов внедренных процессов относительно предыдущего производственного цикла.

7. Принятие решений, основанных на фактах.

Наиболее эффективные решения основываются на анализе информации и для их принятия необходимо учитывать все влияющие на данную область факты и данные. Источниками информации могут быть результаты анализа итогов аудитов, корректирующих действий, функционирования процессов, жалоб заказчиков и другие источники. При анализе особое внимание необходимо уделять данным, которые могут быть использованы для повышения эффективности самой СМК.

8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Организация и ее поставщики являются зависимыми друг от друга, поэтому их взаимовыгодные отношения способствуют повышению возможностей каждого из них. Пред-

приятию важно установить такие процессы и документированные требования относительно своих поставщиков, которые последние будут в состоянии соблюдать, причем необходимо предварительно проанализировать и оценить способности поставщика выполнить указанные требования и согласовать цели обеих сторон.

В основе любой СМК лежит методология PDCA, иначе называемая циклом Шухарта – Деминга и изображенная на рисунке 2 [2].

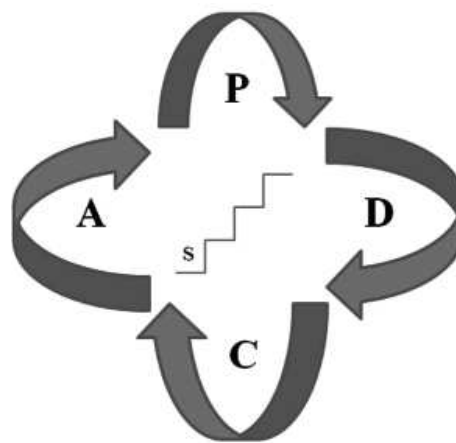


Рис. 2. Цикл Шухарта-Деминга

Цикл PDCA представляет собой простейший алгоритм действий по управлению процессом и достижению его целей. Цикл управления начинается с планирования и длится бесконечно, переходя при повторе цикла на новый этап совершенствования.

Plan (планирование) – постановка задач и целей, планирование процессов и работ, необходимых для достижения поставленных целей, а так же планирование выделения и распределения необходимых ресурсов.

Do (выполнение) – выполнение запланированных работ.

Check (проверка) – сбор информации и контроль результата на основе ключевых показателей эффективности, получившегося в ходе выполнения процесса, выявление и анализ отклонений, установление причин отклонений.

Act (действие) – принятие мер по устранению причин отклонений от запланированного результата, изменения в планировании и распределении ресурсов.

Наибольший вклад в развитие СМК внесли Э. Деминг, Д. Джуран и их последователи (К. Ишикава, Ф. Кросби, Г. Тагучи). Они счи-

тали, что к управлению качеством необходимо подходить на уровне организации.

Эдвард Деминг призывал уходить от пустых лозунгов и контроля выполнения поставленных задач, что, несомненно, способствует выполнению лишь краткосрочных задач и создает недоверие среди сотрудников организации. Также он акцентировал внимание на то, что в любом процессе имеются отклонения и важно их контролировать, минимизировать и не допускать их критического уровня, ведущего к увеличению издержек на устранение проблем. В продолжение этой идеи работал японский специалист в области качества Каору Ишикава, которым была разработана причинно-следственная диаграмма, позволяющая отследить несоответствия (рис. 3). В отличие от своего американского коллеги, он говорил об «управлении качеством в масштабе компании» [3].

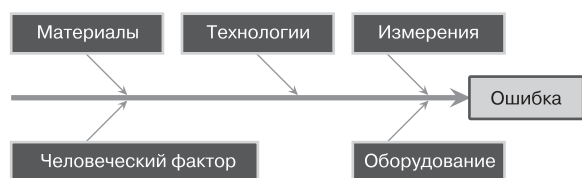


Рис. 3. Причинно-следственная диаграмма К. Ишикавы

В отличие от Э. Деминга, акцентирующего внимание на процессах, системах и статистике, Джозеф М. Джуран призывает каждого ме-

неджера сосредоточить свои усилия непосредственно на повышении качества посредством планирования и управления процессов. При этом важную роль играет приверженность цели повышения качества всего персонала и «прозрачность» управления, при которой руководителям необходимо корректно ставить задачи и доносить результаты деятельности организации до каждого сотрудника, чтобы персонал осознавал свой профессиональный вклад. Для достижения данных задач им была разработана концепция ежегодного улучшения качества (AQI), в которой основное внимание сосредоточивается на конкурентоспособности, стратегических решениях и долгосрочных выгодах. В данной концепции важно ставить более сложные по сравнению с предыдущими задачи, и стремиться превзойти их, а преуспевающих в этом работников обязательно награждать, подчеркивая востребованность организации в их профессиональном опыте.

«Улучшение качества, – считает Джуран, – это превышение уже достигнутых результатов работы в области качества, связанное со стремлением человека установить новый рекорд».

Также им разработана «спираль качества», получившая широкое распространение и определяющая основные стадии непрерывно-развивающихся работ по управлению качеством (рис. 4). Именно спираль качества Джурана стала прародителем многих появившихся позже моделей.

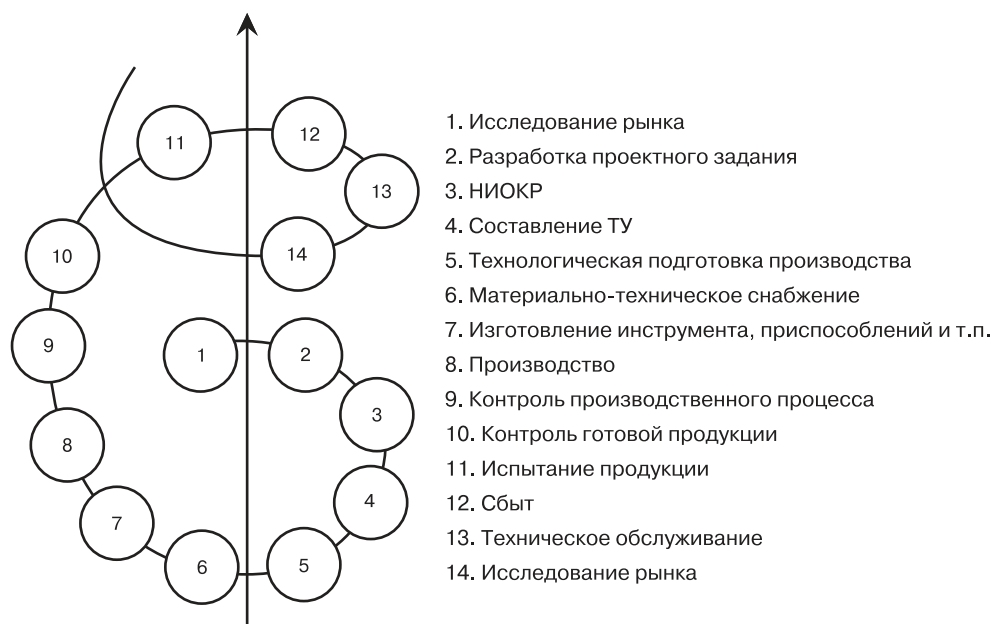


Рис. 4. Спираль качества Джурана

В 80-е гг. качество начинает рассматриваться как удовлетворение требований и потребностей как потребителей, так и служащих, что является признаком новой системы качества – всеобщего управления качеством или Total Quality Management (далее – TQM). Отличие тотального управления качеством от прежних систем качества, в которых нет четкого определения таких параметров, как затраты на качество, объем выпускаемой продукции и сроки поставки, является то, что в TQM на первый план выдвигается качество продукции, и вся работа предприятия направлена на достижение этой цели. Таким образом, управление всеми сферами деятельности предприятия ориентировано на достижение максимально-возможного качества, его постоянное улучшение и сокращение издержек.

Система TQM охватывает весь спектр деятельности организации и включает:

- политику качества;
- улучшение качества;
- планирование качества;
- обеспечение качества.

Основная идеология TQM, так же как и СМК, базируется на принципе бесконечного улучшения (цикл PDCA), но в TQM существенно возрастает роль человека и обучения персонала. Постоянное обучение, охватывающее все виды деятельности, приобретает более активную, адаптированную форму и увлекает каждого работника посредством деловых игр, специальных тестов, компьютерных методов и т. д. Теперь, каждый имеет возможность самосовершенствоваться. Каждый сотрудник начинает понимать, что только хорошо обученный человек способен на роль лидера и имеет преимущества в карьере, к тому же эти знания помогают увереннее чувствовать себя в коллективе. Люди настолько увлечены своим делом, что готовы отказаться от отпуска, задержаться на работе или продолжить работать дома [4]. Трудоголики и карьеристы становятся распространенным явлением в организациях [5].

Вся система менеджмента работает лучше, если организация рассматривается как единая система. В данном случае для повышения эффективности деятельности и оптимизации процессов необходимо соблюдение основных принципов TQM, которые схожи с принципами СМК, описанными в стандартах ИСО серии 9000 и были рассмотрены выше (рис. 1).

В системе TQM используются нацеленные методы управления качеством. Одной из ключевых особенностей системы является посто-

янное участие всего коллектива в улучшении качества.

В большей степени подходы TQM изложены в международных стандартах ИСО серии 9000, являющихся методическим пособием по применению системы качества и содержащие минимум требований для удовлетворения запросов потребителей. Однако, TQM необходимо рассматривать в более широком понимании, т. е. не как методологию по улучшению качества, а как философию бизнеса.

Системы качества, построенные на основе стандартов ИСО серии 9000, служат для обеспечения того уровня качества продукции, который требует заказчик, а также для предоставления ему некоторых доказательств конкурентоспособности предприятия. Последнее объясняется тем, что в сложившихся рыночных условиях конкурентов можно опередить преимущественно качественной продукцией, превосходящей ожидания потребителя, а такого высокого уровня качества позволяют достигать грамотно выстроенные системы качества, в том числе и сертифицированные на соответствие стандартам ИСО серии 9000. Однако в стандартах ИСО серии 9000 есть и недочеты, например, в них практически нет установок на экономическую эффективность и своевременность поставок, поэтому система не решает всех задач, необходимых для обеспечения конкурентоспособности. Тем не менее ее популярность набирает обороты, и сегодня она занимает прочное место в рыночном механизме. Внешним же признаком того, имеется ли на предприятии система качества в соответствии со стандартами ИСО серии 9000, является сертификат на систему.

Для успешной работы предприятий на современном рынке наличие у них системы качества, соответствующей стандартам ИСО серии 9000, и сертификата на нее является, может быть, не совсем достаточным, но необходимым условием.

И все же между стандартами ИСО серии 9000 и концепцией TQM можно выделить ряд отличий, которые приведены на рисунке 5.

Основное же отличие TQM от стандартов ИСО серии 9000 состоит в том, что TQM находится на пике развития современных методов управления качеством и ориентирована на непрерывное совершенствование уже налаженных процессов улучшения качества, а внедрение стандартов ИСО серии 9000 скорее направлено на снижение ошибок и соответствующих проблем.

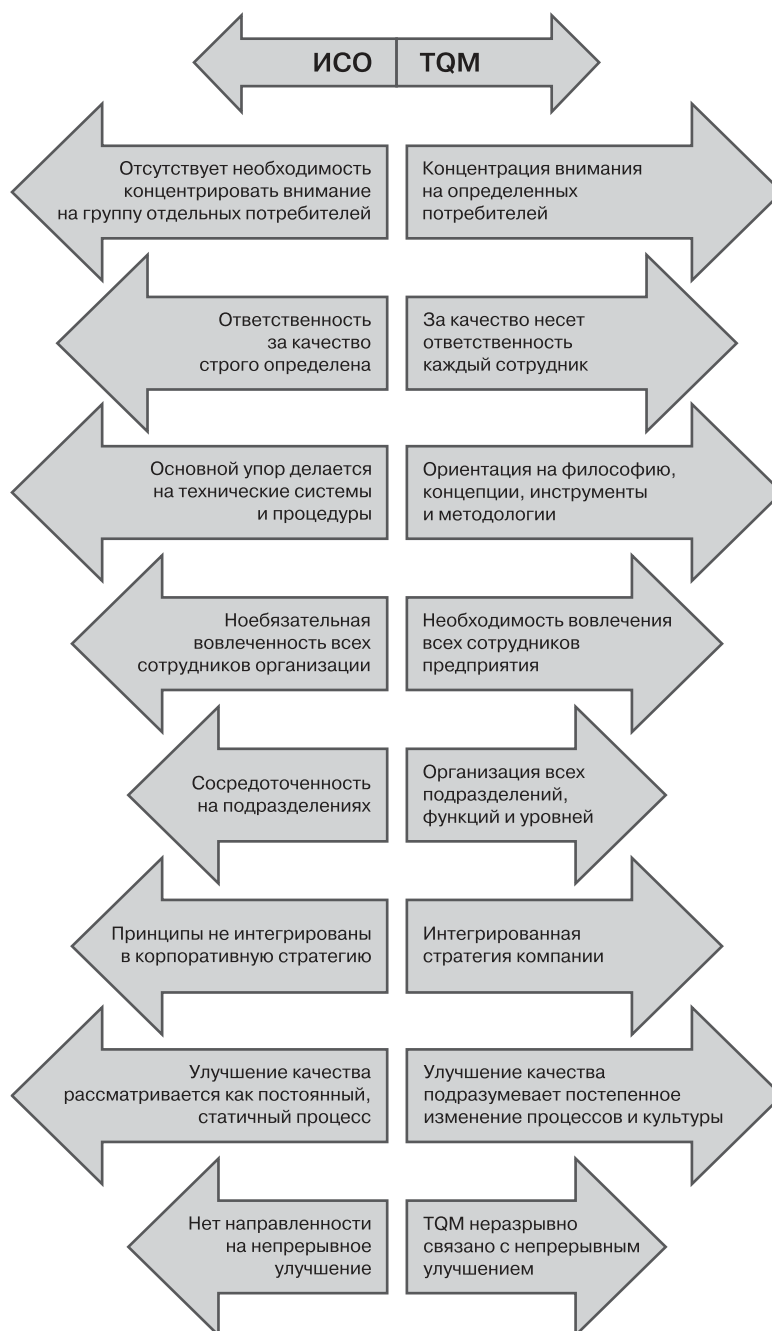


Рис. 5. Основные отличия стандартов ISO 9000 и TQM

В практике японских компаний в поддержку системы TQM относительно недавно распространилась методология Lean Production, разработанная основателем производственной системы Toyota Таити Оно. Она ориентирована на полное исключение потерь и основывается на двух принципах:

- принцип «точно вовремя», когда на производственной линии необходимые для сборки детали оказываются строго в нужный

момент и в строго требуемом количестве, с использованием средств передачи информации «канбан»;

- принцип автономизации (автоматизации с элементом интеллекта) [6].

Основой научного подхода компании «Тойота» является то, что при обнаружении проблемы необходимо пять раз задать вопрос «Почему?» (Why), что обозначается как 5W. Таким образом можно добраться до сути проблемы,

которая часто прячется за более очевидными, лежащими на поверхности причинами.

При внедрении бережливого производства важно не допустить типичных ошибок, которые делятся на семь видов:

- непонимание роли руководства при внедрении системы;
- построение системы, не обладающей необходимой гибкостью;
- начало внедрения не с «основ»;
- изменяются рабочие места, но не меняются привычки;
- все измерять (собирать данные), но ни на что не реагировать;
- «паралитический анализ» (бесконечный анализ ситуации вместо непрерывных улучшений);
- обходиться без поддержки [7].

В противовес японским разработкам на американском предприятии Motorola была разработана и внедрена методика «шесть сигм», которая подразумевает создание на предприятии определенной группы специалистов в этой области, называемых «черными поясами» [8]. Понятие «Шесть сигм» пришло из области знаний, связанной с изучением возможностей производственного процесса. Первоначально этим термином пользовались при описании такого состояния производственного процесса, когда большая часть производимой продукции удовлетворяет требованиям технических условий. Предполагается, что процессы, показатели качества которых лежат в пределах шести сигма, в течение долгого промежутка времени поддерживают уровень дефектности продукции не выше 3,4 дефекта на миллион готовых изделий. Цель применения «Шесть сигма» – достичь этого уровня дефектности во всех видах процессов или добиться лучшего показателя.

Несмотря на то, что обе эти методики разработаны на разных концах света, они получили широкое распространение по всему миру и признаны эффективными инструментами философии качества TQM. В последнее время во многих организациях наблюдается соединение этих двух известных подходов, которые удачно сочетают наилучшие достижения японской и западной школ менеджмента: метод получил название «бережливое производство + шесть

сигм», обладает мощным синергетическим эффектом и в разы повышает эффективность деятельности предприятий [9].

На основании данного исследования можно заключить, что философия качества TQM в сложившихся экономических условиях является оптимальным средством достижения высокоэффективного управления производственными процессами. Для поддержания конкурентоспособности необходимо не только внедрять существующие методы на предприятии, но и разрабатывать принципиально новые, адаптированные под деятельность компании методики совершенствования. Работая над процессами повышения эффективности важно не забывать, что «бесконечное качество требует бесконечных затрат».

Список литературы

1. ГОСТ Р/ИСО 9001-2008. Системы менеджмента качества. М.: Стандартинформ, 2009. 31 с.
2. Деминг Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М: Альпика Бизнес Букс, 2007. 256 с.
3. Исикава К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. М.: Экономика, 1988. 215 с.
4. Гриффин Г. Международный бизнес – MBA, 4-е издание / Г. Гриффин, М. Пастей. М.: Питер, 2006. 1080 с.
5. Шуков Л. В. Финансовые аспекты разработки систем мотивации: подводные камни / Л. В Шуков // Эко. 2011. № 11. С. 165–173.
6. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. 192 с.
7. Вумек Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М.: Альпина Паблишер, 2011. 470 с.
8. URL: <http://quality.eup.ru>.
9. Джордж М. Бережливое производство + шесть сигм. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 360 с.