

УДК 338.24.01

И.А. Сухорукова

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Выделены основные проблемы при внедрении инструментов управления качеством в организациях. Проведен анализ проблем применения инструментов управления качеством. Выделены предполагаемые причины их возникновения.

Ключевые слова: система управления, управление качеством, система управления качеством, инструменты управления качеством, условия функционирования элементов системы управления качеством.

Введение. Многообразие философских подходов, принципов и методов менеджмента качества показывает сложность задачи, с которой сталкиваются руководители предприятий и организаций при попытке понять область менеджмента качества и улучшить качество выпускаемой продукции. Учебники и монографии, в том числе написанные зарубежными авторами, по управлению качеством продукции предлагают огромное количество систем, методов, способов управления качеством (называемых инструментами менеджмента качества), например статистические методы, методы экспертных оценок, шесть сигм и т.д., разрабатываются стандарты и руководства по применению их на всех этапах жизненного цикла продукции. Но приблизительная экспертная оценка А. Шестакова [1] показывает:

85 % проектов автоматизации не заканчиваются реальной автоматизацией;

90 % систем качества не повышают никакого качества;

тренинги для высшего менеджмента в 95 % случаев не достигают планируемого уровня;

99 % всех реструктуризаций заканчиваются тем, что проблемы остаются.

Анализ проблемы. Факторов, влияющих на появление таких статистических данных, множество. Они могут быть социальными, международными, политическими. В [2] условия, которые влияют на функционирование элементов системы управления качеством, разделены на две большие группы:

- субъективные условия;
- объективные условия.

К первой группе относятся: накопленное профессиональное мастерство и знания, уровень квалификации; общеобразовательный и куль-

турный уровень; личные свойства; личные устремления; заинтересованность в результатах труда; психологические свойства и др.

Вторая группа включает в себя научно-технические, производственные, организационные, экономические, природно-климатические, отраслевые, рыночно-конкурентные, законодательно-правовые (в том числе, технического регулирования), социальные, международные, политические.

От того, какие условия преобладают и какие цели ставит перед собой организация, зависят выбор инструмента управления качеством и способ его применения. Тем не менее, недостаточно только одной решимости внедрить новые методы в управление. Под влиянием тех или иных условий неизбежно возникают проблемы.

Проанализировав публикации журнала «Стандарты и качество», посвященные вопросам управления качеством в организациях, автор статьи выделил следующие моменты:

- безучастность высшего руководства;
- недооценка роли обучения персонала методам управления качеством;
- стационарность систем управления, отсутствие гибкости к внедрению новых методов;
- отсутствие бюджета для внедрения улучшений;
- отсутствие эффективной системы стимулирования труда;
- недостаточная осведомленность об областях и предпосылках использования инструментов управления качеством;
- внедрение новых методов в условиях отказа от всех предыдущих;
- нехватка ресурсов и времени;
- неготовность работников принять изменения;

- отсутствие командного духа в коллективе;
- отсутствие должного понимания условий, в которых применимы те или иные методологии;
- отсутствие моделей, объединяющих характеристики качества и методы;
- ожидание мгновенного результата.

Инициатива по внедрению тех или иных методов управления качеством со стороны рабочего персонала и руководящих работников низового звена часто сталкивается с безучастностью высшего руководства. Применение на рабочих местах различных методов управления качеством продукции дает на нижнем уровне управления достаточно полную картину о качестве выпускаемой продукции и процессах ее производства. Но, к сожалению, собранная информация часто не поднимается до уровня высшего руководства. Результатом является «застой» проблем, связанных с качеством, вследствие отсутствия управленческого решения по сложившейся ситуации.

Внедрение инструментов управления качеством невозможно без повышения квалификации персонала в этой области. Наличие «поверхностных» знаний в вопросах применения различных методов приводит к неизбежным ошибкам в использовании методов, а также к непониманию персоналом смысла использования того или иного инструмента. При этом, в первую очередь, необходимо повышение квалификации высшего руководства и непосредственных исполнителей.

Сложившаяся на протяжении десятилетий система управления невольно оказывает сопротивление всем нововведениям. В результате сама система может «выйти из строя», а использование новых методов становится формальным, заключающимся в сборе информации, но без последующего детального анализа.

Внедрение улучшений требует вложения определенного количества ресурсов, в том числе финансирования этой деятельности. Специалисты по управлению качеством вследствие этого отдельно выделяют группу затрат на качество. Внесение такой статьи расходов сопровождается полным или частичным пересмотром системы бюджетирования организации. Немногие руководители готовы пойти на это, поэтому приходится тратить большое количество времени на обоснование дополнительных расходов.

На своих семинарах У.Э. Деминг неоднократно подчеркивал [3]: «Цель менеджмента, функция менеджмента – дать возможность каждому получать удовольствие от его работы». Многообразие методов стимулирования, предлагаемых психологами, социологами, специалистами в области управления персоналом, дает

возможность построить систему стимулирования труда. Большинство работников российских компаний, как правило, заинтересованы в материальном стимулировании (высокий оклад, денежные премии), но системы оплаты труда таковы, что не могут этого обеспечить.

Каждый метод по-своему уникален и имеет свои особенности применения в той или иной области деятельности. Часто несколько методов имеют одинаковую цель, направленную на улучшение какой-либо ситуации, но, чтобы правильно определить, какой метод использовать, необходимо не только изучить сложившуюся проблему, но и внимательно проанализировать методику использования инструментов для решения проблемы качества, их особенности.

Каждая организация на протяжении своего существования накопила немало методов, с помощью которых осуществляются управление качеством продукции и управление организацией в целом. Применение одних методов уже показало свою состоятельность, выделены сильные и слабые стороны, а применение других еще не успело показать свои преимущества и недостатки. Руководство организации, наслышанное о достоинствах новых методов управления, с увлечением бросает силы на их изучение и внедрение, забыв об эффективности уже используемых инструментов. Между тем новые методы могли бы дополнить уже применяемые и повысить качество выпускаемой продукции и процессов ее производства.

В настоящее время часто приходится слышать об управлении ресурсами, и уже разработаны методологии по бережливому производству. Это стало необходимым в связи с тем, что многие организации, особенно крупные, не задумываются об эффективном и рациональном использовании имеющихся ресурсов. Масса ресурсов растрачивается впустую или пролеживает на складе. В дополнение к этому приобретаются новые ресурсы, при этом от руководства часто можно услышать об их нехватке для того, чтобы закончить начатое дело. Аналогично с временными ресурсами: вместо рационального планирования своих действий работники пытаются «распыляться» между делами, а в худшем случае – берутся за все сразу.

В противовес проблеме безучастности высшего руководства выступает проблема неготовности работников принять изменения. С точки зрения коллектива их усилия по осуществлению мероприятий, связанных с внедрением новых инструментов управления качеством, окажутся неоправданными. Чтобы дать работнику уверенность в том, что новые методы работы будут

эффективными, необходимо обосновать, для чего это нужно, объяснить преимущества, привлечь его к участию, принимая во внимание мнения и предложения со стороны работника.

Часто использование того или иного метода требует командной работы нескольких подразделений. На барьеры, существующие между подразделениями, неоднократно в своих книгах и семинарах обращал внимание У.Э. Деминг. Он подчеркивал важность командного духа в коллективе работников. Существует множество инструментов управления качеством и в целом принятия новых идей и решений, для применения которых требуется работа в команде (например, метод мозгового штурма, FMEA, построение причинно-следственной диаграммы). Особенно это касается аналитических методов, в результате которых принимаются важные управленческие решения по сложившимся проблемам качества.

Новые методы разрабатываются настолько быстро, что многие не успевают даже разобраться в них, оценить их эффективность, сильные и слабые стороны. Многие методы являются уникальными, а многие скомпилированы из нескольких широко известных методов. Поэтому наиболее важной задачей становится – донести смысл метода, сущность его подходов и опыт его использования. Опыт следует изучить не только положительный, но и отрицательный, чтобы понять, какие условия необходимы для эффективного применения инструментов управления качеством.

Многие организации для оценки качества продукции имеют свои характеристики, которые применяются уже длительное время. Внедрение и дальнейшее применение методов управления качеством должны сопровождаться воздействием на эти характеристики. Но часто методы управления качеством и характеристики качества продукции используются по отдельности. Поэтому встает задача нахождения взаимосвязи между характеристиками и используемыми методами, а возможно, и создания модели их объединения, которая даст основу для доказательства того, что применение выбранного метода способствует улучшению характеристик качества продукции.

Для того чтобы добиться желаемого эффекта от применения любого из методов управления качеством, необходимо прилагать длительные усилия. Деятельность по улучшению кропотлива и требует размышления над каждым полученным результатом. К сожалению, работники организаций, привыкшие работать в «авральном» режиме, не могут перестроиться на такую кропотливую работу, и внедрение методов осуществляется в таком же режиме. При этом все – как руководство, так и рядовые работники – желают мгновенно получить положительный результат, как говорят: «Все и сразу!». И каково потом их разочарование, когда этого не происходит. Результатом этого может быть и полный отказ от внедрения чего-то нового в деятельность организации, вследствие чего происходит «застой» в развитии.

Заключение. К сожалению, это лишь часть из того множества причин, которые вызывают отречение от внедрения новых методов управления качеством. Все они зависят от конкретной ситуации, сложившейся в системе управления качеством продукции в организации.

Инструменты управления качеством представляют собой способы, приемы и механизмы осуществления деятельности по управлению организацией и воздействия на объекты управления с целью достижения поставленных целей в области качества. Нельзя рассматривать систему управления качеством и применение инструментов управления качеством отдельно друг от друга, и необходимо находить решения по их эффективному внедрению.

В данной статье были выделены наиболее важные, на взгляд автора, причины низкой эффективности применения инструментов управления качеством. Автор выражает надежду, что читатели не обойдут стороной эту проблему и предложат способы ее устранения.

Библиографический список

1. Шестаков А. Шлагбаумы для СМК // Стандарты и качество. – 2006. – № 8.
2. Мишин В.М. Управление качеством: учебник для студентов вузов / В.М. Мишин – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
3. Нив Генри Р. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса / Генри Р. Нив; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.