1. Организационно-экономические основы управления качеством

*«Вторая свежесть – вот что вздор! Свежесть бывает только одна – первая, она же и последняя»*

*М.Булгаков*

* 1. Понятие качества. Эволюция понятия «качество» как экономической категории

Качество выпускаемой продукции, будь то товар или услуга, по праву относится к важнейшим критериям менеджмента. Именно повышение качества продукции определяет степень выживаемости предприятия в условиях рынка, темпы научно-технического прогресса, рост эффективности производства, экономию всех видов ресурсов, используемых на предприятии.

Качество – это философская категория, выражающая внутреннюю, то есть существенную, определенность объекта. В экономическом смысле понятие «качество» является более понятным большинству людей. Здесь качеством называют совокупность свойств, показывающих, в какой степени тот или иной товар или услуга способны удовлетворять наши потребности.

Традиционно считается, что впервые идею о качестве выдвинул и подверг анализу Аристотель еще в III веке до нашей эры, который под качеством понимал различие между предметами по признаку «хороший – плохой».

Если же говорить об истории становления категории «качество», то стоит отметить, что в наши дни теоретики выделили несколько этапов такого процесса. К ним можно отнести: субстратное, предметное, системное, функциональное и интегральное понимание качества.

Субстратное понимание качества характерно для древних культур и сводится к осознанию основных природных стихий (огонь, вода, земля, воздух), что было обусловлено отсутствием сложных изделий, недостаточными знаниями об устройстве мира и основных законах физики. Посему качества любого объекта или явления рассматривались с точки зрения подобия основным стихиям. Например гороскоп, где качества человека соотносят со свойствами той или иной стихии, животного или растения.

Предметное понимание обусловлено влиянием производственной деятельности, развитием науки и техники. Основной мыслью при таком подходе была мысль о том, что каждый предмет обладает специфическими, свойственными только ему качествами, которые могут быть объектом изучения. К идеям субстратного и предметного понимания качества обращались философы школ механистического мировоззрения, немецкой классической философии, марксистского материалистического направления.

Идея системного понимания качества принадлежит немецкому философу Георгу Гегелю – основоположнику диалектики как метода познания, в котором исходными моментами были качество, количество и мера. Такое понятие о качестве появляется в связи с тем, что объектами научного исследования и практической деятельности становятся различные системы. Так как каждый материальный и нематериальный объект представляет собой определенную систему, то качество каждого такого объекта формируется в результате взаимодействия его многообразных свойств и таким образом тоже является системной категорией.

Возникновение функционального понимания качества в начале XX века тесно связано с экономическими процессами и практикой хозяйствования и обусловило выражение качественных характеристик через количественные параметры. Объектом исследования и управления стали не только качество материальных объектов, но и услуг, общественных благ. Такое понятие как «качество жизни» признано международным сообществом одним из важнейших критериев, характеризующих уровень развития стран и народов.

Завершающим этапом понимания категории «качество» становится интегральный этап. Как может быть понятно из названия, он объединяет в себе все грани этого понятия и целостно охватывает все факторы, формирующие эти грани.

Так, с точки зрения абсолютной оценки, качество является синонимом превосходства. Согласно такому подходу его нельзя измерить – оно является принадлежностью товара. Здесь под качеством понималось скорее совершенство, которое является понятием абстрактным и чисто субъективным, поэтому подобное определение не может быть положено в основу измерения свойств товаров или услуг.

Если принимать качество за свойство продукции, в этом случае качество является производной от какого-либо измеримого количественного параметра продукта. Следовательно, если выше параметр, качество тоже выше. Однако такой параметр не отражает полезность продукции для потребителя.

Качество как соответствие назначению представляет собой способность продукта выполнять свои функции, как пригодность для использования. Однако недостатком такого подхода может являться дифференциация человеческих предпочтений, различия в культуре, менталитете и так далее.

Качество как соответствие стоимости определяется как соотношение полезности и цены продукта. Так, теоретики определяли качество как удовлетворение ожидания потребителя за цену, которую он себе сможет позволить, когда у него возникает потребность. То есть качественным продукт является тогда, когда он соответствует свойствам продукта конкурентов, но продается по более низкой цене либо когда по своим характеристикам превосходит аналогичные товары при равной цене. Важен баланс между совершенствованием потребительских свойств продукции и снижением издержек на ее производство и реализацию.

Качество по отношению к стандартам определяется как соответствие техническим стандартам и условиям, которые включают в себя целевые и допустимые значения тех или иных параметров продукции или услуг. В то же время технические стандарты и условия бессмысленны, если они не соответствуют требованиям потребителя.

Таким образом, можно сказать о том, что в современности очень сложно найти всеобъемлющее и самое достоверное и целостное определение понятию «качество». Известно много направлений по изучению этой проблемы, которая стала актуальной еще во времена Древней Греции. Проанализировав достаточно большое число учебной литературы и мнения различных теоретиков, я могу лишь привести наиболее полное определение, объединив все взгляды на него. В этом контексте качеством можно назвать определенность, включающую совокупность свойств объекта, позволяющих ему удовлетворять различные уровни потребностей и находящихся в постоянном движении, изменении, преобразовании.

* 1. Сущность системы менеджмента качества

Для того, что бы понять сущность системы управления качеством, стоит сперва определить, какие принципы легли в основу формирования ее. Они же являются и основными принципами качественного ведения хозяйственной деятельности предприятия в рыночных условиях.

Итак, ключевой задачей менеджмента предприятия в этом контексте является создание, практическая реализация и последующая сертификация самой системы управления качеством, которая имеет целью обеспечение стабильного, устойчивого качества изготовляемой и поставляемой потребителям продукции в течение определенного периода времени.

Являясь гарантом такой стабильности, менеджмент качества становится одним из главных аспектов управление предприятием – аналогичным таким, как управление затратами, персоналом и так далее. Исходя из этого положения, можно вывести некоторые основополагающие принципы его формирования:

* качество является неотъемлемым элементом любого производственного или иного процесса деятельности предприятия
* качество диктует потребитель
* ответственность за качество должна быть адресной
* способствующим фактором реальному повышению качества являются современные технологии
* повышение качества достигается усилиями всех работников предприятия
* контроль самого процесса куда более эффективен, чем контроль результата
* политика повышения качества должна быть одной из основополагающих направлений общей политики предприятия.

Такие принципы являются базовыми в наиболее популярным современным методологическом направлении в менеджменте качества, получившем название всеобщего управления качеством - Total Quality Management (далее – TQM).

Подводя итог вышесказанному стоит определить, что же является категорией управления качеством. Менеджмент качества в рамках управления проектом представляет собой систему методов, средств и видов деятельности, направленных на выполнение требований и ожиданий клиентов к качеству продукции такого проекта.

Современной концепцией менеджмента качества является вышеназванная система TQM. Она представляет собой не просто подход к организации процессов планирования, обеспечения и контроля качества продукции предприятия, а скорее направление создания новой модели управления вообще. Она имеет в своей основе ряд концепций, основных факторов своего существования, правил, соблюдение которых может способствовать переходу к такой системе управления качества. Рассмотрим каждую компоненту TQM.

Роль руководства. В мероприятиях по реформированию предприятий на основе принципов TQM огромная роль отводится руководству. Образно говоря, руководители имеют ключи к совершенствованию организации и если они держат их в кармане, не открывая дверей, организация не может войти в эти двери. Руководители должны быть привержены новой системе, а не только формально руководить проектом реформации. На руководство возложена основная задача интеграции системы управления качеством в общую модель управления фирмы. На первое место выступают не столько распорядительные действия с его стороны, сколько конкретные решения. А стиль руководства должен быть изменен с автократической направленности на либеральную. Так же важный аспект, который должен реализовать руководитель – это рабочая обстановка, то есть внутрифирменный климат для наиболее эффективной работы персонала.

Ориентация на клиента. Потребитель – это один из наиболее важных факторов существования предприятия. Многие организации, добившиеся огромных результатов своей деятельности, центральное место отводили политике, направленной на привлечения клиентов. В системе TQM сущность такого аспекта сводится к тому, что внимание к клиентам должно быть отражено не в рекламных лозунгах, а в прагматической, повседневной деятельности. Клиенты должны быть идентифицированы, то есть руководство должно иметь четкое представления о потребителях своей продукции. Далее имеет место маркетинговые исследования и обобщения их в определенные показатели оценки, благодаря которым можно определить виды и уровни потребностей клиентов для последующей реформации своей деятельности, ориентации на потребителя.

Стратегическое планирование. Такому аспекту хозяйственной деятельности как планирование, в том числе и стратегическое, в системе TQM уделяется большое внимание. С бурным развитием экономической сферы деятельности в рыночных отношениях, многие предприятия были вынуждены подвергнуть процессу планирования такие неосязаемые аспекты, как уровень удовлетворения потребителей, положительный деловой образ компании, престиж торговых марок и так далее.

Вовлечение всех сотрудников. Люди всех уровней составляют основу компании. Их полное вовлечение дает возможность использовать их способности для достижения организацией максимальной эффективности. Персонал в этом случае является самым большим богатством организации. Соответственно создание необходимых благоприятных внутрифирменных условий позволит максимально использовать потенциал каждого и в совокупности всех.

Подготовка персонала. Изменяющиеся условия требуют совершенствования знаний и навыков. Причем зачастую не в узкой сфере, а в весьма широком виде. Отсюда подготовка и переподготовка, повышение квалификации кадров предприятия является просто необходимым фактором дальнейшей эффективной деятельности организации. В TQM предусмотрена такая характеристика, как оценка эффективности обучения.

Награды и признание. Здесь важное место отводится системе мотивации персонала. Эффективность работы во многом определяется мотивацией каждого работника. Причем формальные методы мотивирования персонала должны сочетаться с неформальными. Стоит отметить, что на примере данного аспекта можно сделать вывод о том, что новая система качества может укореняться в общей системе деятельности предприятия.

Разработка продукции и услуг. Любая организация должна быстро и четко реагировать на изменяющиеся потребности и ожидания потребителей. С этой целью требуется постоянное совершенствование своей продукции, разработка новых товаров и предоставление дополнительных услуг, в том числе сопровождающих использование товара потребителем.

Управление процессом. Это является основополагающим принципом TQM. Предполагается совершенствование деятельности предприятия на конкретных процессах, и в особенности на процессах, конкретно влияющих на качество выпускаемой продукции. Доказано, что желаемый результат легче достичь, если соответствующими ресурсами и деятельностью управляют как процессом. Такая модель состоит из множества бизнес-процессов, субъектами которых являются подразделения, должностные лица и так далее. Здесь бизнес-процесс представляется как совокупность различных видов деятельности, направленных на достижение целей организации, клиентов, потребителей. Бизнес-процессы бывают основными и обслуживающими и реализуются посредством осуществления бизнес-функций.

Качество поставщиков. Требования к качеству продукции поставщиков должны быть почти такими же, как к своей собственной. Здесь имеет место мониторинг поставщиков и целесообразным является поиск взаимовыгодных отношений – в том числе, направленных на регламентацию их действий. На этом этапе устанавливаются документированные процедуры, обязательные для соблюдения поставщиком на всех этапах сотрудничества.

Системный подход к управлению. Такой подход незаменим, когда требуется использование обратной связи с заказчиком для выработки стратегических планов и интегрированных в них планов по качеству. Организация должна стремиться к объединению всех процессов создания продукции или услуг с процессами, позволяющими отследить соответствие их потребностям заказчика.

Постоянное улучшение. Этот этап включает в себя постоянное отслеживание возникающих проблем и выработку мер для их пресечения и предупреждения в дальнейшем. В целом, этот процесс являет собой в основном качественные улучшения деятельности предприятия.

Информационная система. Ни для кого не секрет, что информация в современном мире является одним из определяющих факторов существования любой организации. В системе TQM информация занимает одно из главенствующих мест.

Лучший опыт. В процессе своей деятельности предприятие не всегда может выработать наиболее рациональные решения для какой-либо проблемы. В таком случае на помощь может прийти опыт других организаций, которые добились в решении такой задачи больших успехов.

Постоянная оценка эффективности работы системы управления. Для такой оценки разрабатывается система критериев и порядка ее выявления. Результат используется для дальнейшего совершенствования деятельности предприятия.

Таким образом, рассмотрев основные этапы системы менеджмента качества TQM, можно подвести итог о том, что такая концепция предназначена для соответствия качества продукции предприятия требованиям норм, заданий потребителей и действует на всех фазах проектного цикла. В менеджменте качества участвуют все подразделения предприятия. При этом должны выполняться следующие функции:

* планирование качества продукции и отдельных ее элементов
* создание команды проекта
* подготовка производства
* разработка системы материально-технического обеспечения
* контроль и текущая оценка достигнутого уровня качества
* информационное обеспечение
* лабораторное, метрологическое и геодезическое обеспечение технологических процессов
* правовое обеспечение менеджмента качества.
  1. Организация качества: объекты, ресурсы и методы руководства

Организация качества требует сплоченной работы всего коллектива предприятия. Роль определяющего, координирующего и контролирующего звена отводится руководящему совету по улучшению деятельности, представляющему собой силу, на которую должно опираться высшее руководство. Для того, что бы управлять качеством на высоком уровне требуется регулярное выполнение ряда определенных действий, которые взаимоувязаны между собой. В общем виде они вписаны в общий менеджмент предприятия и неотделимы от него. Сам процесс управления качеством берет свое начало с планирования.

В каждом функциональном подразделении должен составляться годовой план улучшения деятельности, в котором определяется перечень конкретных мер по повышению качества. Планом определяются ресурсы, требуемые для реализации процесса улучшения работы, и ожидаемая экономия, окупающая первоначальные затраты. Эти планы в итоге становятся частью годового оперативного плана подразделения и организации в целом. Руководящий совет по улучшению деятельности проверяет годовой план каждого подразделения, что бы убедиться в его полноте, в том, что он отражает стратегию предприятия, а также в целесообразности и обоснованности требований и предполагаемых доходов.

Может возникать необходимость реализации экспериментальных программ, имеющих широкое применение. Они используются для оценки путей реализации и перспектив окупаемости различных методов. В период планирования должны быть определены опытные участники и выделены средства для финансирования соответствующих работ. В результате анализа руководящий совет составляет список предлагаемых изменений в планах отдельных подразделений и представляет сведения о плане каждого подразделения финансовому руководителю и руководителю предприятия.

Важной составляющей деятельности, связанной с менеджментом качества является рациональное финансирования такого процесса. Такие ресурсы можно получить благодаря созданию фонда улучшения деятельности.

В годовом финансовом плане должен быть выделен специальный фонд, который можно использовать для реализации проектов повышения качества и производительности труда, не предусмотренных общим бюджетом. Этим специальным фондом должен распоряжаться руководящий совет по улучшению деятельности, который несет ответственность за гарантированное получение соответствующей прибыли на инвестированный капитал. Плановая прибыль на инвестируемый капитал в течение первого года реализации должна превосходить затраты. В течение года, если подразделение разработало новый проект улучшения деятельности, который требует финансирования, оно представляет этот проект в руководящий совет, и в случае утверждения на него выделяются средства из фонда улучшения деятельности.

Наилучшим способом избавления от нежелательных навыков и закрепления и закрепления желательных является поощрение отдельных работников, следующих требуемым моделям поведения. Правильное моральное и материальное стимулирование работников за улучшение результата труда играет важную роль в закреплении новых моделей поведения. Руководящий совет отвечает за оценку планов морального и материального стимулирования в организации. Эти планы должны быть увязаны с индивидуальными особенностями работников и конкретными обстоятельствами. Поощрение – это не всегда крупная сумма денег, хотя иногда такая форма просто необходима. Зачастую огромную ценность приобретают слова благодарности, дружеское внимание, статья в газете или подарок. Важно, что бы такой работник или группа работников осознавала, что получает от своего руководства признание своих заслуг, что руководство ценит их старания. Руководящий совет помогает в выявлении подобного рода работников для дальнейшего поощрения со стороны высшего руководства предприятия.

Так же следует распространять достигнутые успехи в рамках предприятия. Представители функциональных подразделений должны возглавлять деятельность по улучшению работы в своих подразделениях. Если в группе разработана новая концепция, найдено уникальное применение старой концепции или возникла важная идея, представитель данной группы должен довести ее до сведения руководящего совета, чтобы принести общую пользу. Это ведет к признанию заслуг коллектива или отдельного исполнителя, стимулирует всех членов руководящего совета и работников других подразделений.

Руководящий совет по улучшению деятельности имеет возможность анализировать связи в рамках организации, что позволяет ему выявлять проблемы, которые связаны с системой управления. Так как работа предприятия может охватывать многие подразделения, то оценка всей системы управления весьма редкое явление. Это может стать барьером для принятия важных решений в отдельных областях.

Кроме того, системы управления часто разрабатываются для решения конкретной задачи без учета влияния на смежные области. Не следует обременять системы управления сложными коммуникациями и перегружать подразделениями, а так же излишней документацией.

Взаимосвязь мероприятий по совершенствованию деятельности так же координируется руководящим советом. Так, в транснациональных компаниях имеется центральный совет, с которым взаимодействуют местные руководящие советы для обмена опытом, разработки новых концепций и устранения дублирования в действиях. Этому способствуют своевременные совещания руководства по обмену опытом, который проводятся на разных предприятиях компании, что бы участники заседаний могли наблюдать, как реализуется процесс в различных условиях.

Руководящий совет должен быть в курсе мероприятий по улучшению деятельности, проводимых за пределами организации, в экономике страны, региона, мировом сообществе.

В особенный ряд следует выделить концепцию-принцип улучшения качества деятельности, которая носит название «точно вовремя» (Just-In-Time). В прошлом руководство создавало так называемый «фонд безопасности», накапливая в больших количествах комплектующие изделия и полуфабрикаты, в том числе, чтобы компенсировать потери от инфляции, низкое качество изделий, поступающих от поставщиков, имеющих несовершенную систему производства.

Но на самом деле, такого рода поведение лишь способствует увеличению затрат, удлинению производственных циклов, повышению налогов и созданию более крупных обрабатывающих предприятий с низкой рентабельностью. Складские помещения, хранилища, кладовые и площадки для временного складирования грузов отнимают значительную часть производственных помещений. В связи с этим появилась необходимость разработки и реализации системы «точно вовремя» на предприятии. Привлекается отдел подготовки производства, организации производства. Необходимо подготовиться к тому моменту, когда мероприятия, реализуемые в рамках процесса улучшения деятельности, начнут оказывать положительное воздействие на поставщиков и уровень качества продукции предприятия, с тем, что бы полностью избавиться от страховых запасов или по крайней мере резко сократить их.

Таким образов в этой части главы 1 мы рассмотрели совокупность определенных установок, включающих как объекты и ресурсы, так и направленность их использования. В рамках системы TQM такая концепция является эффективной, что доказано опытом многих предприятий, работающих в развитых рыночных условиях. Важно уметь не только достичь высокого качества деятельности, но и сделать это с наименьшими издержками. Совершенствование политики управления имеющимися ресурсами, рациональное использование всех факторов, сопровождающееся применением современной концепции качества – вот ключи к эффективной деятельности предприятия как на внутреннем рынке, так и за его пределами.