

Трактуем Деминга.

Пятый принцип: Постоянно и непрерывно совершенствуйте систему производства и обслуживания.

Эдвардс Деминг, декларируя необходимость постоянного совершенствования системы производства и обслуживания, подразумевал, на мой взгляд, то, что в организации все элементы системы управления взаимосвязаны и любое улучшение какого-либо элемента должно привести в результате к повышению эффективности всей системы.

Фамилия Деминг и термин «Качество» неотделимы друг от друга. И здесь нельзя не вспомнить цепочку Деминг - Япония – «революция в качестве». Деминг смог так видоизменить понятие «качество», что оно фактически трансформировалось в понятие «совершенствование и улучшение». И сейчас не вызывает удивления, когда говорят о деятельности по качеству, а подразумевают повышение эффективности управления организацией. Но если говорят именно так, то имеют в виду непрерывное совершенствование системы управления организацией, в которой система управления качеством - лишь одна из подсистем управления, таких, как подсистема управления персоналом, подсистема управления производством, подсистема управления продажами и т.д., но важность ее трудно переоценить. Почему?

Да потому, что особенность системы менеджмента качества, в отличие от других подсистем организации, заключается в том, что элементы этой системы присутствуют во всех подсистемах организации в виде механизмов, которые в системе управления качеством разрабатываются в соответствии с требованиями стандартов по качеству (ГОСТ ISO 9001-2011 и других, в основе которых заложены требования этого базового стандарта). Эти механизмы позволяют увязать требования этих стандартов, которые позволяют дать ответ на вопрос «Что?», с процессами, которые позволяют дать ответ на вопрос «Как?». Какие это механизмы? Да именно те обязательные документированные процедуры, на важность которых сделан акцент в ГОСТ ISO 9001-2011.

Для примера я бы выделил один из очень важных, на мой взгляд, механизмов, предлагаемых системой менеджмента качества – управление несоответствиями. На функционировании этого механизма можно отследить практически всю цепочку совершенствования в организации. Что я имею в виду?

Работа с несоответствиями предполагает сбор данных, который, в свою очередь невозможен, если не осуществлять постоянное наблюдение за процессами. Но оно невозможно без использования методологии ККШ (контрольных карт Шухарта). А это значит, что:

- кто-то должен вести сбор данных;
 - кто-то должен их анализировать и делать выводы;
 - кто-то должен на основании этих выводов принимать соответствующие решения
- и т.д.

И понимание необходимости реализации такого подхода формирует, в свою очередь, понимание, что объектами его реализации являются процессы во всех направлениях деятельности организации.

Но внедрение ККШ невозможно без предварительного обучения как руководителей высшего и среднего звена управления, так и рядовых исполнителей теоретическим основам этого подхода (естественно, необходимо понимать, в каком объеме теоретические знания необходимы конкретным руководителям и исполнителям).

Обучение позволяет менеджменту компании и рядовым исполнителям понять и глубоко вникнуть в смысл таких терминов, как вариабельность и воспроизводимость процессов, а это понимание дает возможность менеджменту увидеть и осознать то, что исполнители, совершая ошибки, являются лишь заложниками действующей системы и причины нужно искать именно в системе, а не идти по проторенному пути поиска стрелочников и их наказания (вспомним формулу Деминга (98/2)).

Эту цепочку можно продолжать и дальше, говоря об ответственности руководителей высшего звена управления организации за функционирование механизмов управления качеством в возглавляемых ими направлениях деятельности организации. Например, в производственной организации заместитель генерального директора по производству должен нести ответственность за создание системы обеспечения технического состояния оборудования в соответствии с предъявляемыми требованиями. Это, в свою очередь, влечет за собой и проведение технического обслуживания оборудования, и проведение ремонтов, и работу с поставщиками запасных частей и т.д. Но эта система обеспечения технического состояния оборудования просто не может существовать в отрыве от системы управления персоналом и в данном случае объектом пристального внимания должны быть наладчики оборудования, которые и должны обеспечивать его (оборудования) бесперебойную и качественную работу. Но это невозможно, если не будет уделяться должное внимание подбору персонала, обучению и переподготовке, повышению квалификации и т.п.

Но вся эта и аналогичная деятельность по всем другим направлениям организации базируется на знаниях, и в первую очередь на знаниях системного подхода к управлению качеством. А управление знаниями - наиважнейший аспект в деятельности организации и это сфера компетенции руководителя высшего звена управления, ответственного за управление персоналом. И в этой деятельности тоже присутствуют механизмы управления качеством, которыми должен владеть и использовать руководитель высшего звена управления.

Итак, если использование статистических методов управления качеством позволяет услышать голос процессов и предпринять необходимые действия, так и система менеджмента качества позволяет услышать голос всех направлений деятельности организации, то есть всей системы управления и управлять именно улучшениями и совершенствованием этой деятельности. Но услышать может только тот, кто хочет услышать. И здесь я имею в виду первых руководителей, от профессионализма которых фактически зависит, встанет ли организация на путь совершенствования производства и обслуживания.

И Деминг предлагает решения, не простые, требующие большого труда, по большей мере связанного с организационными изменениями и с изменением в сознании работников, от рядовых до руководителей, но игра стоит свеч и он демонстрирует это на страницах своей книги.

Директор департамента консалтинга ООО «Альфа Консалтинг»
Будовнич Михаил Борисович