# Этапы системного подхода к управлению качества

Реферат

31.01.2013

Введение

Несмотря на то, что движение за улучшение качества продукции в России существовало с периода проведения индустриализации, однако с течением времени становилось ясно, что устойчивого совершенствования качества продукции нельзя добиться путем проведения отдельных и даже крупных, но разрозненных мероприятий. Только путем системного и комплексного, взаимосвязанного существования технических, организационных, экономических и социальных мероприятий на научной основе можно быстро и устойчиво совершенствовать качество продукции.

Этапы системного подхода

Системный подход предполагает изучение того или иного объекта как системы целостного комплекса взаимосвязанных элементов в единстве со средой, в которой они находятся. Каждая система должна иметь целевое назначение, которое определяет характер взаимодействия и взаимосвязей всех элементов и подсистем системы. В ней всегда в первую очередь необходимо выделять объект управления (управляемую подсистему) и субъект управления (управляющую систему), между которыми должны осуществляться связи по прямому (от субъекта к объекту управления — информация и воздействия) и обратному (от объекта к субъекту — информация о состоянии объекта управления) каналам связи. Каждая из систем должна быть открытой и иметь вход, выход, прямые и обратные связи с внешней средой, системами более высокого и низкого порядка.

Наиболее характерными представителями системной организации работ по праву считаются:

- Саратовская система бездефектного изготовления продукции и сдачи ее ОТК и заказчику с первого предъявления (БИЛ);

— система КАНАРСПИ (качество, надежность, ресурс с первых изделий), разработанная рядом проектно-конструкторских организаций Горьковской области;

— Ярославская система НОРМ (научная организация работ по увеличению моторесурса);

— Львовская комплексная система управления качеством продукции (КС УКП) и др.

Проследим более подробно последовательность воплощения системного подхода к организации работ по улучшению качества продукции в отечественной практике.

На предприятиях Советского Союза системный подход начал применяться в 1940—1950-х гг., т. е. через 20 лет после организации отделов технического контроля продукции (ОТК). «В процессе работы ОТК стало ясно, что в условиях относительно высокой технической оснащенности производственных подразделений, роста производительности труда и недостаточной ответственности за качество рабочих-изготовителей, вследствие слабой оснащенности средствами контроля качества продукции ОТК из активных органов предупреждения и профилактики брака превратились в отделы элементарных "разбраковщиков" выпускаемой продукции»4.

Этот характер работы не содействовал систематическому улучшению и обеспечению установленного уровня качества продукции от ее изготовления до использования (эксплуатации).

Возникла необходимость перехода на децентрализованную систему контроля качества изготавливаемой продукции, что заставило трудовые коллективы осуществлять поиск новых методов обеспечения качества.

В 1950-е гг. получила распространение Саратовская система организации бездефектного изготовления продукции и сдачи ее с первого предъявления (БИП).

Цель системы — создание условий производства, обеспечивающих изготовление рабочими продукции без отступлений от технической документации. Таким образом, был найден механизм активизации участников производственного процесса, стимулирующий их к выявлению и устранению не дефектов, а причин дефектов.

Основным критерием, применяемым для количественной оценки качества труда рабочего, явился процент сдачи продукции с первого предъявления, который исчисляется как процентное отношение количества партий, принятых с первого предъявления, к общему количеству партий, изготовленных рабочим и предъявленных ОТК.

От процента сдачи продукции с первого предъявления зависело (по определенной шкале) материальное и моральное стимулирование исполнителя. Так, например, после повторного предъявления рабочий лишался премии. А. В. Гличевсчитает, что неотвратимость наказания заставляла рабочего строже соблюдать технологическую дисциплину или предъявлять претензии мастеру, инструментальной службе, службе главного механика, если причиной дефекта были некачественные материалы, заготовки, инструмент, оснастка, станок.

Моральное стимулирование привело к появлению званий «Мастер золотые руки», «Отличник качества» и др.

Внедрение системы БИП позволило:

—обеспечить строгое выполнение технологических операций;

—повысить персональную ответственность рабочих за качественные результаты своего труда;

—более эффективно использовать моральное и материальное поощрение рабочих за качество их труда; .

— создать предпосылки для широкого развертывания движения за повышение качества продукции.

Несмотря на положительные стороны, система организации бездефектного изготовления продукции имела ряд недостатков:

—имела ограниченную сферу действия: она распространялась только на рабочих цехов основного производства;

— работала по принципу «есть дефект — нет дефекта», не учитывая многообразие недостатков и различную степень их влияния на качество выпускаемой продукции.

Принцип системы организации бездефектного изготовления продукции лег в основу системы бездефектного труда (СБТ).

Система бездефектного труда впервые была разработана и внедрена на Львовском заводе телеграфной аппаратуры в начале 1960-х гг.

Основной целью системы бездефектного труда являлось обеспечение выпуска продукции отличного качества, высокой надежности и долговечности путем повышения ответственности и стимулирования каждого работника предприятия и производственных коллективов за результаты их труда.

Основным критерием, характеризующим качество труда и определяющим размер материального поощрения, являлся коэффициент качества труда, который вычислялся для каждого работника предприятия за установленный промежуток времени путем учета количества и значимости допущенных производственных нарушений. В системе устанавливается классификатор основных видов производственных нарушений (т. е. каждому дефекту соответствует определенный коэффициент снижения). Максимальная оценка качества труда и максимальный размер премии устанавливаются тем работникам и коллективам, которые за отчетный период не имели ни одного нарушения.

Внедрение СБТ позволило:

— количественно оценить качество труда каждого работника, каждого коллектива;

— повысить заинтересованность и ответственность каждого работника, каждого коллектива за качество своего труда;

— повысить трудовую и производственную дисциплину всех работников предприятия;

— вовлечь в соревнование за повышение качества продукции всех

работников предприятия;

— сократить потери от брака и рекламации, повысить производительность труда.

Наиболее широкое применение система бездефектного труда получила на промышленных предприятиях для оценки и стимулирования качества исполнительского труда. Несмотря на то что известны попытки применения принципов бездефектного труда в научно-исследовательских и проектно-конструкторских организациях, использование данной системы не нашло должного применения по следующей объективной причине: система бездефектного труда распространялась главным образом на стадию изготовления продукции.

В 1957—1958 гг. на машиностроительных предприятиях г. Горького (Нижнего Новгорода) впервые была разработана и внедрена система КАНАРСПИ (качество, надежность, ресурс с первых изделий). Данная система предусматривает широкое, устойчивое и постоянное взаимодействие между опытно-конструкторским бюро и заводом, осуществляющим серийное производство. Одной из основных задач применения системы КАНАРСПИ было выявление и устранение возможных причин дефектов на допроизводственной стадии и в процессе подготовки производства новых изделий. В связи с этим значительное развитие получило опытное производство, стандартизация и унификация, а также общетехнические системы стандартов, такие как Единая система конструкторской документации (ЕСКД), Единая система технологической подготовки производства (ЕСТПП).

Система была призвана практически исключить доводку изделия и технологии в период серийного производства. С этой целью предусматривалось проведение следующих мероприятий:

— тщательное и глубокое проведение исследовательских, конструкторских и экспериментальных работ при создании изделия; И»— ускоренные и специальные испытания на надежность и долговечность агрегатов и узлов изделия;

—широкое применение методов натурного, модельного и математического моделирования поведения изделия, его узлов и агрегатов в условиях, близких к эксплуатации;

—выполнение в полном объеме работ по технологической подготовке серийного производства.

Следует заметить, что в системе КАНАРСПИ широко использовались принципы бездефектного труда и бездефектного изготовления продукции.

Внедрение системы КАНАРСПИ на ряде предприятий Горьковской области позволило:

— сократить сроки доводки новых изделий до заданного уровня качества в 2—3 раза:

— повысить надежность выпускаемых изделий в 1, 5—2 раза;

— снизить трудоемкость и цикл монтажно-сборочных работ

в 1, 3—2 раза5.

Таким образом, основным положительным моментом, характерным для системы КАНАРСПИ, является то, что она выходит за рамки стадии изготовления продукции и охватывает многие виды работ на стадии исследования и проектирования и на стадии эксплуатации.

В середине 1960-х гг. на Ярославском моторном заводе «Автодизель» была внедрена система НОРМ (научная организация труда по увеличению моторесурсов), основной целью, которой являлось увеличение надежности и долговечности выпускаемых двигателей.

В основу системы НОРМ положен принцип последовательного и систематического контроля уровня моторесурса и периодического его увеличения на базе повышения надежности и долговечности деталей и узлов, лимитирующихмоторесурс. Основным показателем в системе является ресурс двигателя до первого капитального ремонта. Поэтому особое внимание уделялось разработке конструкции и технологии, обеспечивающих повышение технического уровня и качества двигателя.

В ней были также использованы и развиты основные элементы Саратовской, Львовской и Горьковской систем организации работ по качеству выпускаемой продукции. Так, например, на стадии производства система НОРМ включает в себя положения системы БИП и СБТ, на стадии проектирования — основные положения системы КАНАРСПИ.

Внедрение системы НОРМ позволило увеличить ресурс ярославских двигателей до первого капитального ремонта с 4 до 10 тыс. часов, увеличить гарантийный срок на двигатели на 70%, снизить потребность в запасных частях более чем на 20%6.

Таким образом, достижение запланированного уровня качества стало возможным за счет комплексного подхода к управлению качеством продукции путем обобщения опыта предшествующих систем по всем стадиям жизненного цикла продукции.

В первой половине 1970-х гг. в результате совместного научно-производственного эксперимента предприятий Львовской области, ВНИИ стандартизации Госстандарта СССР и научно-производственного объединения «Система» была разработана и прошла апробацию комплексная система управления качеством продукции (КС УКП).

В 1975 г. на передовых предприятиях Львовской области появились комплексные системы управления качеством продукции. Основной целью КС УКП было создание продукции, соответствующей лучшим мировым аналогам и достижениям науки и техники. Данная цель достигается за счет:

— создания и освоения новых высококачественных видов продукции;

— своевременной постановки на производство новой продукции; - снятия с производства морально устаревшей продукции;

— улучшения показателей качества выпускаемой продукции путем ее совершенствования и модернизации.

В данной системе организация работ по качеству осуществляется путем формирования функций и задач управления качеством (с 1978 г.)

Госстандартом была разработана и утверждена система основных функций управления качеством продукции), а также их тщательного и скоординированного распределения между органами управления предприятием.

В связи с внедрением на предприятиях КС УКП получили развитие группы качества, на предприятиях и в объединениях стали разрабатываться программы качества, вводилась аттестация продукции, получила широкое развитие сеть головных и базовых организаций, а также сеть учреждений по повышению квалификации специалистов в области управления качеством продукции.

Однако, несмотря на то что за десятилетие с помощью КС УКП удалось создать и успешно реализовать конкурентоспособную продукцию, повысить удельный вес продукции высшей категории качества, значительно сократить потери от брака и рекламаций, вместе с тем на многих предприятиях при создании систем управления .качеством нарушались основные принципы комплексного системного подхода, что привело к формализму в этой работе>!| по существу к отсутствию системы. В качестве основной причины появления такой ситуации можно назвать экономическую незаинтересованность предприятий в улучшении качества продукции. Дальнейшее развитие систем управления качеством шло в составе систем управления более высокого уровня: отраслевых и территориальных вплоть до государственной на базе разработки программ «Качество» и включения их в народно-хозяйственные планы.

Следует отметить, что формирование системного подхода давало возможность осуществлять действительно комплексное управление качеством продукции и увязывать все стороны деятельности предприятия в этой области. Однако существенным недостатком механизма УКП в отечественной практике является то, что он не сориентирован на потребителя, не направлен на выпуск конкурентоспособной продукции высокого уровня качества со стабильными показателями.

В 1990-е гг. при переходе к рыночным условиям директивные методы управления стали терять свою силу, появилась конкуренция товаропроизводителей, которые напрямую ощутили требования мирового сообщества к качеству продукции. Вместе с тем начиная с 1992 г. появились законодательные акты, регулирующие вопросы безопасности продукции. Большой заслугой Госстандарта в переходный период к рынку явилась работа по гармонизации отечественных стандартов на системы качества с международными. Таким образом, главным достижением этого этапа формирования системного подхода управления качеством стало внедрение стандартов ISO 14000 и OS-9000.

Стандарт - - нормативный документ по стандартизации, разработанный, как правило, на основе согласия, характеризующийся отсутствием возражений по существенным вопросам у большинства заинтересованных сторон и утвержденный признанным органом (или представителем), в котором могут устанавливаться для всеобщего и многократного использования правила, общие принципы, характеристики, требования и методы, касающиеся определенных объектов стандартизации, и который направлен на достижение оптимальной степени упорядочения в определенной области.

Стандарты основываются на обобщенных результатах науки, техники и практическом опыте и направлены на достижение оптимальной пользы для общества.Нормативные документы по стандартизации в РФ подразделяются на следующие категории:

— государственные стандарты РФ — ГОСТ Р;

— отраслевые стандарты — ОСТ;

— технические условия — ТУ;

стандарты предприятия и объединения — СТП;

- стандарты научно-технических и инженерных обществ — СТО.

В зависимости от специфики объекта стандартизации и содержания, устанавливаемых к нему требований разрабатывают стандарты следующих видов:

— стандарты основополагающие;

— стандарты на продукцию, услуги;

- стандарты на процессы;

— стандарты на методы контроля (испытаний, измерений, анализа).

В зависимости от масштабности распространения стандартов они подразделяются на:

- национальные — стандарты, принятые национальным органом по стандартизации одной страны;

- региональные — стандарты, принятые региональной международной организацией по стандартизации;

- межгосударственные - стандарты, принятые государствами,

присоединившимися к соглашению о проведении согласованной политики в области стандартизации, метрологии и сертификации, и применяемые ими непосредственно;

— международные — стандарты, принятые Международной организацией по стандартизации (ISO).

Отличительными особенностями российской системы по стандартизации являются: максимальное сближение требований отечественных международных стандартов; сохранение обязательности требований государственных стандартов лишь к той части показателей, которые во сем мире подлежат законодательному регулированию (например, показателей безопасности для человека и окружающей среды).

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

Политика в области управления качеством в международном масштабе вырабатывается Международной организацией по стандартизации. В 1996 г. были разработаны принципы управления качеством и руководство по их применению. Несмотря на то, что данные принципы разрабатывались в рамках проекта международного стандарта, было принято решение не утверждать их в качестве стандарта, а выпустить в виде брошюры в помощь руководителям предприятий и организаций, чтобы они имели представление о восьми принципах управления качеством, их применении в условиях бизнеса с целью успешной реализации системного подхода и повышения культуры руководства организацией.

Принципы управления качеством — это всестороннее и фундаментальное правило или убеждение, лежащее в основе руководства организацией и в основе ее деятельности и направленное на долгосрочную непрерывную работу по удовлетворению нужд потребителей с одновременным учетом потребностей всех заинтересованных лиц и организаций.

Всего было выделено восемь принципов:

1) организация, ориентированная на потребителя;

2) руководство;

3) вовлеченность работников;

4) подход, основанный на процессах;

5) системный подход к управлению;

6) непрерывное совершенствование;

7) принятие решений на основе фактов;

8) взаимовыгодные отношения с поставщиком.

Рассмотрим более подробно содержание и особенности применения каждого из восьми принципов управления качеством.

Сущность первого принципа «организация, ориентированная на потребителя» заключается в следующем: организации зависят от своих клиентов, поэтому они должны понимать текущие и будущие нужды клиентов, идти навстречу их требованиям и стремиться предвосхитить их ожидания.

Применение данного принципа приведет к следующим положительным результатам:

— понимание нужд клиента и его ожиданий по срокам доставки и цене, доведение этой информации во все подразделения организации;

— измерение степени удовлетворенности клиента и реагирование на результаты этого измерения;

— рассмотрение запросов общества;

— управление взаимоотношениями клиента и общества.

В результате реализации данного принципа предприятие получает преимущества, заключающиеся в том, что нужды клиента становятся видимыми по всей организации, что обеспечивает прямую связь соответствующих целей и задач с нуждами и ожиданиями клиента, что позволяет добиться того, что персонал данной организации обладает достаточными знаниями и мастерством для удовлетворения нужд клиентов.

Второй принцип «руководство» заключается в том, что руководители устанавливают единство цели, направления и внутренней среды организации. Они полностью вовлекают работников в достижение целей организации.

В результате, по мнению В. В. Окрепилова, становится возможным осуществление следующих действий:

— понимание и реакция на изменение внешней среды, рассмотрение нужд всех участников, включая клиентов, собственников, персонала, поставщиков и общества в целом;

— четкое видение будущего организации;

— определение степени участия этических моделей на всех уровнях организации;

— культивирование доверия и ликвидация страха;

— передача полномочий подчиненным путем обеспечения свободы действий с ответственностью и отчетностью;

— стимулирование работников и признание их вклада;

— содействие открытым и честным связям;

— обучение кадров;

— установление перспективных целей и задач;

— внедрение стратегии для достижения данных целей и задач.

Применение данного принципа позволяет использовать следующие преимущества: определить четкий прогноз будущего организации; вовлечь работников для достижения целей организации; позволяет иметь заинтересованную, хорошо информированную и стабильную команду.

Принцип «вовлеченности работников»заключается в следующем: работники являются сущностью организации, их полное вовлечение дает возможность использовать их знания и опыт для получения выгоды организации.

При полном вовлечении работники будут:

- брать ответственность за решение проблемы на себя;

- активно искать возможности для совершенствования;

- свободно делиться знаниями и опытом в группах и бригадах;

- сосредоточиваться на создании ценностей для клиентов;

- инициативными и созидательными в достижении целей организации;

- лучше представлять свою организацию клиентам и обществу;

- получать удовольствие от своей работы;

- гордиться тем, что являются частью своей организации.

Применение данного принципа дает следующие преимущества: работники свободно вносят вклад в совершенствование плана и его успешное выполнение; работники участвуют в определении целей; работники вовлечены в оперативные решения и совершенствование процесса; работники получают большее удовлетворение от своей работы и активно стремятся к профессиональному росту и развитию ради преимуществ организации.

Принцип «подход, основанный на процессах»позволяет получать желаемый результат более эффективно, так как управление ресурсами и всеми видами деятельности рассматривается как процесс. Применение данного принципа позволяет проводить следующие мероприятия:

— определение процесса для достижения желаемого результата;

идентификация характеристик процесса и функций организации; установление ответственности за управление процессами;

— идентификация входа и выхода процесса.

Применение данного принципа дает большие преимущества, принятие этого подхода по всей организации приведет к более предсказуемым результатам, к лучшему использованию ресурсов, уменьшит время и снизит стоимость; понимание возможностей процесса позволяет спрогнозировать на перспективу цели и задачи; принятие подхода, основанного на процессах, снижает стоимость всех оперативных результатов, предотвращает значительное количество ошибок, уменьшает время цикла.

Принцип «системного подхода к управлению» заключается в идентификации, понимании и управлении системой взаимозависимых процессов для заданной цели, что позволит повысить эффективность организации.

Его применение ведет к следующим действиям:

— определение системы путем идентификации или развития процессов, влияющих на заданную цель;

— структурирование системы для достижения цели более эффективным путем;

— понимание взаимозависимости между процессами системы;

— постоянное совершенствование системы через измерение и оценку.

К основным преимуществам применения данного принципа можно отнести: создание исчерпывающих и проблемных планов, которые соединяют функциональные и процессуальные входные данные; регулирование целей и задач индивидуальных процессов одновременно с ключевыми целями организации; обеспечение лучшего понимания роли и ответственности для достижения общих целей при снижении межфункциональных барьеров и совершенствовании работы коллектива.

В. В. Окрепилов считает, что применение принципа «непрерывного совершенствования» ведет к следующим действиям:

— проведение непрерывного совершенствования продукции, процессов и систем становится целью каждого работника организации;

— применение основных концепций совершенствования, таких как возрастающее и прорывное совершенствование;

— постоянное повышение эффективности процессов;

— обеспечение каждому члену организации возможности обучения методам и инструментам непрерывного совершенствования (таким, как цикл «план — работа — проверка — действие»);

— определение целей и мер для управления и контроля совершенствования

— признание усовершенствований.

К основным преимуществам применения данного принципа можно отнести: применение стратегий и планов бизнеса, позволяющих использовать метод непрерывного совершенствования в стратегическом планировании бизнеса; определение реальных целей совершенствования и обеспечение ресурсами для их достижения; вовлечение служащих в непрерывное совершенствование процессов; обеспечение всех служащих методиками, инструкциями и инструментами, а также поощрение за деятельность по совершенствованию.

Реализация принципа «принятие решений на основе фактов» позволяет повысить эффективность применяемых решений и выполняемых действий, поскольку они основаны на анализе данных и информации. Для применения данного принципа необходимо выполнение следующих действий:

- проведение измерений и сбор данных и информации, относящихся к поставленной цели;

- обеспечение достаточно точными и надежными данными и информацией;

— анализ данных и информации с использованием действенных методов;

использование результатов анализа для принятия решений;

— принятие решений и их выполнение, основанное на анализе, с учетом опыта и интуиции.

К основным преимуществам применения данного принципа можно отнести: формирование более реальных и достижимых планов; обоснованный выбор цели на основе сравнительных данных и информации; появление возможности анализировать предложения, данные и информацию из таких источников, как исследования замечаний работников, коллективов и рабочих групп, и использовать результаты этого анализа для формирования политики руководства по отношению к своим работникам.

Принцип «взаимовыгодные отношения с поставщиком» позволяет обеим организациям добиться большего успеха в бизнесе.

Следует заметить, что взаимовыгодные отношения с поставщиками Должны быть основаны на: выборе и оценке основных поставщиков; установлении таких отношений, которые сбалансируют получение краткосрочных и долгосрочных преимуществ; создании четких и открытых отношений; инициативе совместного развития и совершенствования продукции и процессов; ясном понимании нужд потребителя; обмене информацией координации планов; взаимном понимании текущих и будущих нужд потребителя; признании усовершенствований и достижений поставщика.

К преимуществам применения данного принципа относятся: развитие стратегических альянсов или партнерства с поставщиками, позволяющими добиться превосходства над конкурентами; более раннее привлечение и участие поставщиков, позволяющее определить стратегические цели; обеспечение надежной и бездефектной доставки продукции; обучение поставщиков, совместные усилия по совершенствованию для улучшения работы обеих организаций.

Принципы управления качеством

Политика в области управления качеством в международном масштабе вырабатывается Международной организацией по стандартизации. В 1996 г. были разработаны принципы управления качеством и руководство по их применению. Несмотря на то, что данные принципы разрабатывались в рамках проекта международного стандарта, было принято решение не утверждать их в качестве стандарта, а выпустить в виде брошюры в помощь руководителям предприятий и организаций, чтобы они имели представление о восьми принципах управления качеством, их применении в условиях бизнеса с целью успешной реализации системного подхода и повышения культуры руководства организацией.

Принципы управления качеством — это всестороннее и фундаментальное правило или убеждение, лежащее в основе руководства организацией и в основе ее деятельности и направленное на долгосрочную непрерывную работу по удовлетворению нужд потребителей с одновременным учетом потребностей всех заинтересованных лиц и организаций.

Всего было выделено восемь принципов:

1) организация, ориентированная на потребителя;

2) руководство;

3) вовлеченность работников;

4) подход, основанный на процессах;

5) системный подход к управлению;

6) непрерывное совершенствование;

7) принятие решений на основе фактов;

8) взаимовыгодные отношения с поставщиком.

Рассмотрим более подробно содержание и особенности применения каждого из восьми принципов управления качеством.

Сущность первого принципа «организация, ориентированная на потребителя» заключается в следующем: организации зависят от своих клиентов, поэтому они должны понимать текущие и будущие нужды клиентов, идти навстречу их требованиям и стремиться предвосхитить их ожидания.

Применение данного принципа приведет к следующим положительным результатам:

— понимание нужд клиента и его ожиданий по срокам доставки и цене, доведение этой информации во все подразделения организации;

— измерение степени удовлетворенности клиента и реагирование на результаты этого измерения;

— рассмотрение запросов общества;

— управление взаимоотношениями клиента и общества.

В результате реализации данного принципа предприятие получает преимущества, заключающиеся в том, что нужды клиента становятся видимыми по всей организации, что обеспечивает прямую связь соответствующих целей и задач с нуждами и ожиданиями клиента, что позволяет добиться того, что персонал данной организации обладает достаточными знаниями и мастерством для удовлетворения нужд клиентов.

Второй принцип «руководство» заключается в том, что руководители устанавливают единство цели, направления и внутренней среды организации. Они полностью вовлекают работников в достижение целей организации.

В результате, по мнению В. В. Окрепилова, становится возможным осуществление следующих действий:

— понимание и реакция на изменение внешней среды, рассмотрение нужд всех участников, включая клиентов, собственников, персонала, поставщиков и общества в целом;

— четкое видение будущего организации;

— определение степени участия этических моделей на всех уровнях организации;

— культивирование доверия и ликвидация страха;

— передача полномочий подчиненным путем обеспечения свободы действий с ответственностью и отчетностью;

— стимулирование работников и признание их вклада;

— содействие открытым и честным связям;

— обучение кадров;

— установление перспективных целей и задач;

— внедрение стратегии для достижения данных целей и задач.

Применение данного принципа позволяет использовать следующие преимущества: определить четкий прогноз будущего организации; вовлечь работников для достижения целей организации; позволяет иметь заинтересованную, хорошо информированную и стабильную команду.

Принцип «вовлеченности работников»заключается в следующем: работники являются сущностью организации, их полное вовлечение дает возможность использовать их знания и опыт для получения выгоды организации.

При полном вовлечении работники будут:

- брать ответственность за решение проблемы на себя;

- активно искать возможности для совершенствования;

- свободно делиться знаниями и опытом в группах и бригадах;

- сосредоточиваться на создании ценностей для клиентов;

- инициативными и созидательными в достижении целей организации;

- лучше представлять свою организацию клиентам и обществу;

- получать удовольствие от своей работы;

- гордиться тем, что являются частью своей организации.

Применение данного принципа дает следующие преимущества: работники свободно вносят вклад в совершенствование плана и его успешное выполнение; работники участвуют в определении целей; работники вовлечены в оперативные решения и совершенствование процесса; работники получают большее удовлетворение от своей работы и активно стремятся к профессиональному росту и развитию ради преимуществ организации.

Принцип «подход, основанный на процессах»позволяет получать желаемый результат более эффективно, так как управление ресурсами и всеми видами деятельности рассматривается как процесс. Применение данного принципа позволяет проводить следующие мероприятия:

— определение процесса для достижения желаемого результата;

идентификация характеристик процесса и функций организации; установление ответственности за управление процессами;

— идентификация входа и выхода процесса.

Применение данного принципа дает большие преимущества, принятие этого подхода по всей организации приведет к более предсказуемым результатам, к лучшему использованию ресурсов, уменьшит время и снизит стоимость; понимание возможностей процесса позволяет спрогнозировать на перспективу цели и задачи; принятие подхода, основанного на процессах, снижает стоимость всех оперативных результатов, предотвращает значительное количество ошибок, уменьшает время цикла.

Принцип «системного подхода к управлению» заключается в идентификации, понимании и управлении системой взаимозависимых процессов для заданной цели, что позволит повысить эффективность организации.

Его применение ведет к следующим действиям:

— определение системы путем идентификации или развития процессов, влияющих на заданную цель;

— структурирование системы для достижения цели более эффективным путем;

— понимание взаимозависимости между процессами системы;

— постоянное совершенствование системы через измерение и оценку.

К основным преимуществам применения данного принципа можно отнести: создание исчерпывающих и проблемных планов, которые соединяют функциональные и процессуальные входные данные; регулирование целей и задач индивидуальных процессов одновременно с ключевыми целями организации; обеспечение лучшего понимания роли и ответственности для достижения общих целей при снижении межфункциональных барьеров и совершенствовании работы коллектива.

В. В. Окрепилов считает, что применение принципа «непрерывного совершенствования» ведет к следующим действиям:

— проведение непрерывного совершенствования продукции, процессов и систем становится целью каждого работника организации;

— применение основных концепций совершенствования, таких как возрастающее и прорывное совершенствование;

— постоянное повышение эффективности процессов;

— обеспечение каждому члену организации возможности обучения методам и инструментам непрерывного совершенствования (таким, как цикл «план — работа — проверка — действие»);

— определение целей и мер для управления и контроля совершенствования

— признание усовершенствований.

К основным преимуществам применения данного принципа можно отнести: применение стратегий и планов бизнеса, позволяющих использовать метод непрерывного совершенствования в стратегическом планировании бизнеса; определение реальных целей совершенствования и обеспечение ресурсами для их достижения; вовлечение служащих в непрерывное совершенствование процессов; обеспечение всех служащих методиками, инструкциями и инструментами, а также поощрение за деятельность по совершенствованию.

Реализация принципа «принятие решений на основе фактов» позволяет повысить эффективность применяемых решений и выполняемых действий, поскольку они основаны на анализе данных и информации. Для применения данного принципа необходимо выполнение следующих действий:

- проведение измерений и сбор данных и информации, относящихся к поставленной цели;

- обеспечение достаточно точными и надежными данными и информацией;

— анализ данных и информации с использованием действенных методов;

использование результатов анализа для принятия решений;

— принятие решений и их выполнение, основанное на анализе, с учетом опыта и интуиции.

К основным преимуществам применения данного принципа можно отнести: формирование более реальных и достижимых планов; обоснованный выбор цели на основе сравнительных данных и информации; появление возможности анализировать предложения, данные и информацию из таких источников, как исследования замечаний работников, коллективов и рабочих групп, и использовать результаты этого анализа для формирования политики руководства по отношению к своим работникам.

Принцип «взаимовыгодные отношения с поставщиком» позволяет обеим организациям добиться большего успеха в бизнесе.

Следует заметить, что взаимовыгодные отношения с поставщиками Должны быть основаны на: выборе и оценке основных поставщиков; установлении таких отношений, которые сбалансируют получение краткосрочных и долгосрочных преимуществ; создании четких и открытых отношений; инициативе совместного развития и совершенствования продукции и процессов; ясном понимании нужд потребителя; обмене информацией координации планов; взаимном понимании текущих и будущих нужд потребителя; признании усовершенствований и достижений поставщика.

К преимуществам применения данного принципа относятся: развитие стратегических альянсов или партнерства с поставщиками, позволяющими добиться превосходства над конкурентами; более раннее привлечение и участие поставщиков, позволяющее определить стратегические цели; обеспечение надежной и бездефектной доставки продукции; обучение поставщиков, совместные усилия по совершенствованию для улучшения работы обеих организаций.

Список литературы

Окрепилов В. В. Управление качеством: учеб, для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — СПб.: Наука, 2000.

Мишин В. М. Проектирование систем качества конкурентоспособной продукции машиностроения.— М., 1991. — С. 14.

Окрепилов В. В. Управление качеством: учеб, для вузов.СП6.: Наука, 2000.