

КРИТИЧЕСКИЕ ТОЧКИ КАЧЕСТВА

А.В. Горбунов,

Независимый эксперт по менеджменту качества, г. Москва

Любое коммерческое предприятие существует и действует в условиях постоянного противоречия между необходимостью иметь доход «здесь и сейчас», чтобы обеспечивать текущие нужды, и необходимостью закладывать основы получения дохода в будущем. Достижение краткосрочных целей позволяет нормально функционировать предприятию в данный момент, но совершенно не гарантирует этого в перспективе. Ориентация на долгосрочные цели создает прочный фундамент будущего успеха, но ничем не может помочь в обеспечении ресурсами текущей деятельности. Очевидно, что нужен разумный баланс.

Сегодняшний взгляд с высоты «птичьего полета» на экономику России позволяет утверждать, что период неопределенности и неуверенности, кардинальных и далеко не всегда логичных решений властей, отсутствия накоплений и ресурсов для развития бизнеса прошел. И хотя картина еще далека от идеальной, однако, даже тот же рост рынка долгосрочного кредитования показывает, что экономика России обретает стабильность.

Постепенно уходит в прошлое колоритный тип «новых русских», создающих предприятия, единственной целью которых являлось быстрое получение прибыли владельцами и срок жизни которых исчислялся месяцами. Российский бизнес становится цивилизованным. А это значит, что безусловному царствованию краткосрочных целей пришел конец и наступила пора учиться планировать и выстраивать будущее компании.

И здесь на сцену выходит менеджмент качества, как один из основных инструментов для закладки прочного фундамента существования и развития предприятия.

Как показывает статистика, Россия пока существенно отстает от других стран в масштабах внедрения систем менеджмента качества, но процесс идет и тенденции положительные.

Однако в силу определенных исторических причин у нас в разработке систем менеджмента качества проявился некоторый уклон в сторону создания систем, нацеленных на сертификацию, и оттого достаточно формальных. Западный мир тоже пережил период увлечения сертификацией, но, по словам наших европейских коллег, там начинается движение в сторону восприятия менеджмента качества как инструмента бизнеса.

Практика построения систем менеджмента качества для достижения бизнес-целей со всей отчетливостью говорит о масштабности и трудности задачи, которая не может быть решена в рамках ставшего, увы, в какой-то мере, традиционным, «сертификационного» подхода.

Доклад посвящен методике построения системы менеджмента качества, ориентированной на получение практических результатов, обладающих реальной ценностью для бизнеса. Методика имеет название «Критические точки качества» и одно из преимуществ ее состоит в том, что она очень хорошо коррелирует с требованиями широко применяемого стандарта ISO 9001.

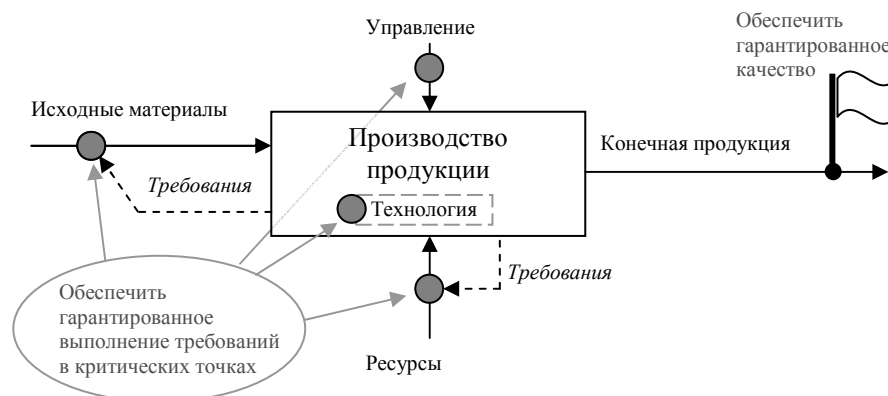
Когда компания приступает к разработке системы менеджмента качества, перед ней возникают проблемы: с чего начать, какие расставить приоритеты, в какие конкретные действия претворить требования модели (например, того же стандарта ISO 9001).

Методика «Критические точки качества» призвана ответить на эти вопросы и послужить своеобразной логикой на пути построения системы менеджмента качества. Она исходит из того, что главной целью менеджмента качества на предприятии является обеспечение не просто высокого уровня качества продукции, но и стабильности, постоянности этого уровня. И, как следствие, высокой удовлетворенности потребителя.

В рамках методики производство и управление производством продукции рассматривается как единый процесс, выходом которого является продукция с гарантированным качеством, а на входе – исходные материалы (сырье) и информация. При этом для производства используются ресурсы, оно выполняется по определенным технологиям и над ним осуществляется управление.

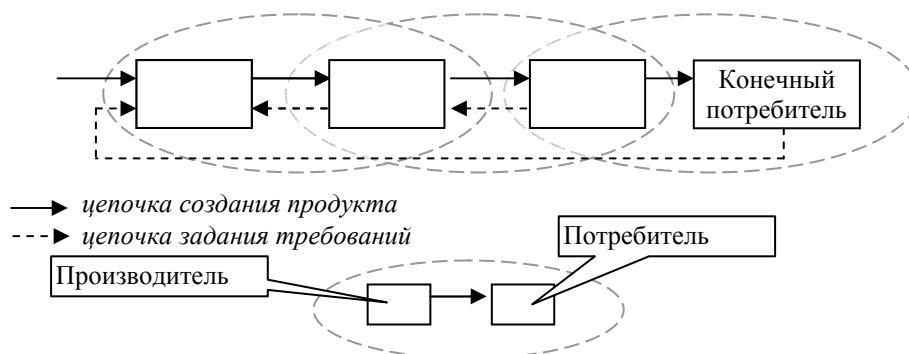
Гарантированное качество конечной продукции может быть достигнуто, если качество исходных материалов, ресурсов, технологии и управления будут соответствовать установленным требованиям. Это и есть «критические точки качества».

Таким образом, разрабатываемая система менеджмента качества должна содержать в себе механизмы, которые бы обеспечивали а) задание требований к исходным материалам, ресурсам, технологии и управлению и б) соответствие этим требованиям



Общий алгоритм обеспечения качества в критических точках основывается на представлении деятельности в виде пар «поставщик – потребитель», в которой потребитель устанавливает требования, а поставщик обязан обеспечить их выполнение за счет того, что:

- назначен ответственный за выявление и соблюдение требований,
- этот ответственный анализирует все случаи отклонения от требований и вносит соответствующие изменения, которые устраняют причину отклонений.



Рассмотрим некоторые из этих точек подробнее.

Исходные материалы (сырье), информация.

Гарантия качества здесь означает, что для производства продукции с вероятностью, близкой к единице, поступят только те исходные материалы, которые отвечают установленным требованиям.

Для этого используются следующие механизмы:

- оценка поставщиков и непрерывное обновление реестра одобренных поставщиков,
- выбор поставщика только из числа одобренных,
- аудит поставщиков и контроль производства на его территории,
- входной контроль продукции поставщика,
- анализ случаев отклонения исходных материалов от заданных требований и устранение причин возникновения этих отклонений.

Ресурсы

Ресурсы (персонал, оборудование, условия деятельности) должны точно соответствовать заданным требованиям.

Для того, чтобы это обеспечить, могут быть применены такие механизмы:

- установление требований к компетенции исполнителей тех или иных работ,
- поддержание в актуальном состоянии информации о компетенции персонала,
- обеспечение строгого соответствия компетентности исполнителя уровню планируемой работы,
- анализ случаев несоответствия компетентности исполнителей сложности работы и устранение причин возникновения этих несоответствий.

И так далее.

Таким образом, методика «критических точек качества» основывается на выделении определенных областей деятельности, значительно влияющих на качество («критических точек»), и применении к этой деятельности цикла PDCA (цикла Деминга). Это позволяет, с одной стороны, достигать необходимого уровня качества за счет выявления и соблюдения требований, а с другой стороны, постоянно улучшать деятельность за счет устранения причин возникновения отклонений и несоответствий.

К достоинствам методики можно отнести ее простоту и понятность, результативность и хорошую согласованность с требованиями стандарта ISO 9001, что немаловажно для тех организаций, которые планируют сертификацию.