

У.А. Бурханов, к.э.н., доц.,  
Х. Хасанова,  
студентка, ТГЭУ

## НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И МЕТОДЫ ЕГО ИЗМЕРЕНИЯ

*Бугунги кунда, маҳсулотнинг сифати уни бозордаги ҳолати ва ўрнини аниқлашда, шунингдек, унинг таннархи ва рақобатдошлигини белгилашда муҳим элементлардан бири ҳисобланади. Корхоналарда сифат менежментини қўллаш учун унинг усулларини илмий ўрганишни талаб этилади. Ушбу мақолада сифатни ўлчаи усуллари ва йўллари назарий тадқиқ этилган, уни қўллаш ва такомиллаштириш бўйича айрим тавсиялар шакллантирилган.*

*Today, the quality of the product is one of the important elements to identify it's position in marketplace and affect to cost and competition. The implementation of quality management in enterprises requires scientific approach. The ways and methods of quality measurement were theoretically studied and recommendations are given for use and improvement of it.*

**Ключевые слова:** менежмент качества, кружки качества, кайдзен, PDCA, диаграмма «рыбий скелет», закон Парето, метод «пять почему», бенчмаркинг.

### Введение

Понятие «качество» всегда являлось важнейшим критерием при выборе той или иной продукции, услуги или работы в жизнедеятельности людей и общества. Для регулирования и управления данным важнейшим элементом существует менеджмент качества. Менеджмент качества – это деятельность по управлению, обеспечивающее контроль, планирование, соответствие и улучшение качества[1].

Существует много современных подходов к практическому управлению качеством, некоторые из них широко применялись и в прошлом. Правильное применение этих инструментов и концепций способствует успешному и продолжительному развитию организаций. Наиболее основными из них принято считать кружки качества, кайдзен, 5С и 6 Сигма. Некоторые из этих инструментов мы рассмотрим ниже[2].

### Методы измерения качества

Основным методом измерения качества выступают так называемые кружки качества, внедренные и широко используемые в Японии[3]. Профессор Каору Исикава впервые внедрил процессы управления качеством в верфях Кавасаки во времена Второй мировой войны. Его главным изобретением является такая концепция как кружки качества. Кружки качества – это небольшие группы сотрудников, которые на регулярной основе выполняют проверку выпускаемой продукции на качество и в случае нарушения формулируют соответствующие решения. Эти группы дисциплинированы, они

работают командой и за краткий срок распознают, исследуют, анализируют и решают проблемы и задачи связанные с их деятельностью. Можно также подчеркнуть, что кружки качества являются частью деятельности по контролю качества в рамках всей организации.

Кружки качества помогают ходу деятельности следующими путями:

- применением междисциплинарных групп качества, что способствует объединению сотрудников для поиска наилучшей перспективы для организации, а также создает у работников чувство принадлежности и участия;
- путем укрепления связей между функциональными областями;
- путем передачи полномочий и ответственности за качество нижеследующему уровню.

Еще одним из подходов к улучшению работы организации считается кайдзен, который также появился в Японии. Кайдзен предполагает непрерывное совершенствование процессов производства небольшими возрастающими шагами в течении длительного периода. Эта японская концепция основана на обеспечении рабочей силы необходимыми инструментами и методиками для улучшения их деятельности.

Изучение работы Роберт Маурера показывает влияние метода кайдзен в установлении и достижении более высоких стандартов и отмечает его значимость в [4]:

- объединении людей быть готовыми к вызовам технического и качественного характера;
- в поощрении участия и взаимодействия заинтересованных сторон.

Наиболее часто используемые методы включают в себя:

- PDCA (от английского «*Plan-Do-Check-Act*» - планирование-действие-проверка-корректировка) – это циклически повторяющийся процесс принятия решения;
- диаграмма «Рыбий скелет» (разработанный К.Исикавой ). Это причинно-следственная диаграмма, используемая для выявления всех сопутствующих причин рассматриваемых проблем, которые в следствии приводят к единому результату. Например, срыв в производстве негативно отразится в качестве выпускаемых товаров, что приведет к потере продаж. Это может иметь несколько причин. Схема в форме рыбьего скелета наглядно демонстрирует все причины изучаемой проблемы и выводит конкретный результат. Изучаемая проблема записывается с правой стороны в середине чистого листа бумаги и заключается в рамку, к которой слева подходит основная горизонтальная стрелка – “хребет”. Затем наносятся главные причины, влияющие на проблему, – “большие кости”. Они заключаются в рамки и соединяются наклонными стрелками с “хребтом”. Далее наносятся вторичные причины, которые влияют на главные причины, а те, в свою очередь, являются следствием вторичных причин. Вторичные причины записываются и располагаются в виде “средних костей”, примыкающих к “большим”. Причины 3 уровня, которые влияют на причины уровня 2, располагаются в виде “мелких костей”, примыкающих к “средним”, и т. д. Все

причины можно поделить на категории, такие как внешние, внутренние, технологические, связанные с ресурсами и т.д.);

- закон Парето. Итальянский экономист Вильфредо Парето обнаружил, что 80 процентов богатства страны содержится в руках остальных 20 процентов населения. Схожие 80/20 классификации встречаются также и в других областях: в структуре дебиторов, счетов и т.д. Закон Парето предполагает акцентирование внимания на 20 процентах для более эффективной работы остальной части;

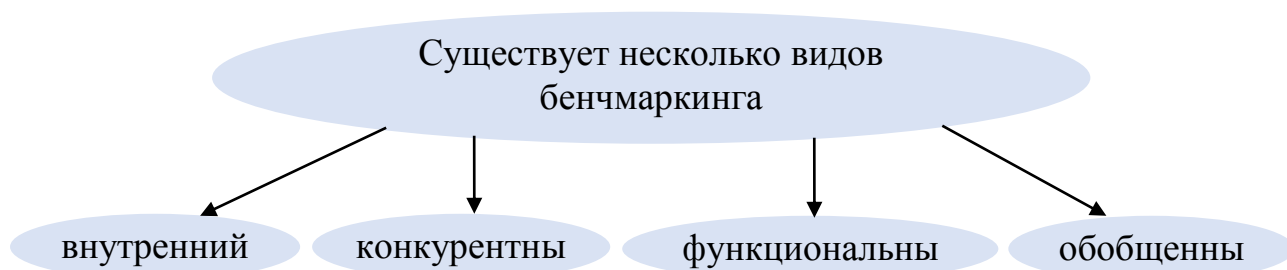
- «Пять почему» - простой метод поиска причин возникших неполадок, который позволяет быстро построить причинно-следственные связи. Наиболее популярным этот метод стал в 70-х годах после публикации и распространения информации о производственной системе Toyota. Сам метод был разработан в 40-х годах основателем компании Toyota - Сакиши Тойота.

В ходе изучения данного вопроса мы исследовали ряд методов усовершенствования деятельности через маркетинговые исследования[5]. Ярким примером этих методов является бенчмаркинг.

Бенчмаркинг – это процесс непрерывной оценки и сравнения какой-либо организации с любым из мировых лидеров бизнеса с целью получения информации, которая поможет этой организации улучшить свои показатели. Он включает в себя два процесса: оценивание и сопоставление.

Родиной бенчмаркинга является США. В качестве деловой практики бенчмаркинг стал использоваться в 1980-е годы и постепенно был принят компаниями во всем мире. В одном из последних исследований бенчмаркинг впервые признан самым популярным инструментом управления. Искусное применение бенчмаркинга позволяет решить многие важные задачи предприятия.

С годами, по мере разработки компаниями собственных методов бенчмаркинга и опубликования бизнес-аналитиками его теоретических основ, понимание того, что представляет собой эталонное сопоставление и каким образом его лучше проводить, претерпело определенные изменения. В общих чертах бенчмаркинг – это системный метод выявления наиболее высоких стандартов продукции, услуг и процессов с помощью сопоставления такой продукции, услуг и процессов в различных компаниях. Более того, важнейшей частью бенчмаркинга является использование полученной информации в качестве руководства к действию или, другими словами, для внедрения изменений и улучшения положения с целью достижения тех наиболее высоких стандартов, которые обычно называют передовыми методами работы.



Внутренний бенчмаркинг – при этом виде бенчмаркинга осуществляется сравнение процессов внутри организации. В качестве объектов выбираются близкие или похожие процессы (продукты, услуги). При внутреннем бенчмаркинге довольно легко собрать данные, однако возможности для сравнения ограничены, и результаты могут оказаться предвзятыми.

Конкурентный бенчмаркинг – сравнение проводится с прямыми конкурентами (по предоставляемым продуктам или услугам), работающими на местном, региональном или международном рынке. Для этого вида бенчмаркинга необходимо выбирать конкурентов, находящихся на другом «уровне» рынка. Например, организация, работающая на местном рынке, может выбрать для сравнения организацию, работающую на международном рынке. В этом случае данные, полученные при сравнении, будут более обоснованными и важными, но их довольно трудно получить.

Функциональный бенчмаркинг – сравниваются процессы собственной организации с похожими процессами другой организации, но работающей в другой сфере деятельности. При таком виде бенчмаркинга можно получить объективные и важные данные с меньшими усилиями, применяя этические и легальные методы получения информации.

Обобщенный бенчмаркинг – для этого вида бенчмаркинга отбираются организации, которые обладают лучшими в своем сегменте процессами и подходами. Такие организации открыто публикуют информацию о деятельности. Из этих процессов и подходов выбираются для изучения и сравнения наиболее подходящие. После чего они адаптируются для условий своей собственной организации. В качестве источников информации для выбора «эталона» по бенчмаркингу используют различные источники.

И в заключении мы рассмотрим еще один важнейший элемент изучения качества производства, который широко применяется во всем мире – аудит качества[2].

Аудит качества представляет собой обзор, в котором аудитор анализирует и проверяет различные записи и процессы, связанные с программой качества компании. В общем, цель экспертизы качества является определить, соблюдает ли компания определенные программы качества или есть ли необходимость вносить изменения в ее деловую практику. Компания может также выполнять аудит качества для того, чтобы определить, подходит ли ее деятельность под стандарты качества, которые установлены Международной организацией по стандартизации (ISO) 9000, так как ISO 9000 является подтверждением того, что компания следит за формальными бизнес-процессами.

В типичном аудите качества аудитор сначала формулирует план системного аудита. Как правило, этот план подробно описывает временные границы, масштабы и местоположение аудита. План также перечисляет любую письменную документацию, которую нужно будет пересмотреть и все интервью, которые должны будут проводиться. Когда план будет подготовлен, аудитор представляет его компании для утверждения.

После того, как план аудита будет одобрен, аудитор обычно встречается с любым из лиц, которые отвечают за программу качества в данной компании.

Аудитор также рассматривает все применяемые записи и определяет, соответствуют ли объекты практики компании с ее письменностью в программе качества. Если данные свидетельствуют о том, что компания не выполняет какие-либо пункты своей программы качества, аудитор будет расследовать и документировать эту информацию.

В конце проверки качества, аудитор готовит отчет, в котором подробно описаны общие выводы. В докладе обычно содержится резюме всех доказательств, что были рассмотрены, в том числе и описание всех областей, в которых компания не соответствует программе качества. Также, большинство отчетов предоставляются компании с подробными рекомендациями по улучшению программы и операции качества.

Аудит качества может быть осуществлен в нескольких направлениях:

- внутреннее - как следует из названия, организация будет использовать свой собственный внутренний персонал, возможно, из конкретного отдела качества, чтобы проводить регулярный обзор систем качества;

- внешнее - где проверенное агентство обязуется провести внешний анализ процедур качества. Если организация является зарегистрированным в Международной организации по стандартизации, то она будет регулярно проверяться внешне зарегистрированным агентством, которое будет осуществлять аудит соответствия для обеспечения того, чтобы процедуры качества и системы работали эффективно, с целью возобновления сертификации ISO.

- на поставщика - организации могут проводить аудит качества на своих поставщиков, или могут оказаться проверяемыми своими клиентами для обеспечения соблюдения всех стандартов качества.

Итак, все эти методы помогают организациям достичь своих целей наилучшим образом. Хорошо изучив вышеперечисленные методы, предприятие может достичь высоких показателей, при этом непрерывно совершенствуя свою деятельность. Менеджмент качества помогает специалисту правильно управлять, регулировать и контролировать процесс выпуска продукции и способствует достижению высокой эффективности и производительности труда.

### **Список использованной литературы**

1. Bob Perry. Organizational management and information systems. CIMA publishing. UK. 2008.
2. Brown S., Blachmon K., Cousins P. and Maylor H. Operations management. Policy, Practice and Performance improvement. Butterworth-Heinemann. 2001.
3. Ouchi W. Theory Z: How American Business can meet the Japanese challenge. Reading MA: Addison-Wesley Pub Co. 1982.
4. Maurer R. Stop me before I Kaizen again. Journal for Quality & Participation. Summer volume/28. P-37. 2005.

5. Campbell D. Organizations and Business environment. Butterworth-Heinemann. 1997.