

ПРИНЦИПЫ КАЧЕСТВА ДОКТОРА ДЕМИНГА

Эдвард Деминг, один из основателей мировой науки о качестве, в своей известной книге «Выход из кризиса» сформулировал свои знаменитые «14 принципов качества», которые отражают его многолетний опыт работы в крупнейших компаниях.

Суть подхода Деминга в том, что причины низкой эффективности и плохого качества чаще всего заложены в системе, а не в работниках. Поэтому для улучшения производственных результатов руководители должны корректировать саму систему.

Особое внимание Деминг уделял:

- необходимости сбора статистической информации об отклонениях от стандартов;
- уменьшению отклонений в процессах и продуктах компании;
- поиску, анализу и устранению причин отклонений.

Четырнадцать принципов Эдварда Деминга и по сей день являются основой для управления качеством во всем мире.

1 Стремление к совершенствованию

Одним из главных в развитии качества является принцип непрерывного совершенствования. Практическое воплощение он находит в реализации знаменитого цикла PDCA, разработанного Демингом: планировать (Plan) – делать (Do) – проверять (Check) – улучшать (Act). Сначала вы определяете ключевые процессы и предлагаете методы их совершенствования, затем применяете план на практике и сравниваете полученный результат с запланированным. Если результаты проверки признаны успешными, вносите изменения в технологический или бизнес-процесс. В бизнесе люди часто думают, что, однажды найдя верное решение, могут пользоваться им вечно. Однако, согласно циклу PDCA, они должны постоянно улучшать свою работу, для того чтобы компания смогла выжить и занять достойное место среди конкурентов.

2 Новая философия

Все начинается с веры высшего руководства компании в качество. Зачастую поначалу приходится преодолевать стену непонимания и сопротивления со стороны основной массы сотрудников и менеджеров среднего уровня. Качество «обречено на успех», только если высшие руководители принимают его как один из главных приоритетов развития компании, регулярно провозглашают его важную роль, а главное, сами в повседневной работе придерживаются принципов качества, своим примером убеждая сотрудников следовать новому курсу.

3 Прекращение массовых проверок

Основная проблема выходного контроля (ОТК) состоит в том, что даже если некоторый брак готовой продукции найден, его устранение может очень дорого стоить для компании, а нередко возникают «скрытые дефекты», которые обнаружатся, только когда изделие попадет к конечному пользователю. Также недостатком массового контроля являются психологические проблемы, возникающие на производстве при наличии большого количества контролеров.

Противоположностью тотального контроля является развитие качества бизнес-процесса и технологического процесса настолько, что возникновение брака будет невозможно в принципе. Также одной из целей является достижение воспроизводимости процессов. Например, один автомобиль можно произвести и в гараже, а вот для того чтобы сделать тысячу одинаковых, да еще и с рабочими разного уровня квалификации, как раз и нужен менеджмент качества.

4 Осторожность при дешевых закупках

При выборе поставщиков важно обращать внимание не только на цену закупаемой продукции, но и на совокупную стоимость владения данным ресурсом в течение всего срока его эксплуатации, включающую в себя и стоимость ремонтов, и запчасти, и убытки от простоя закупленных по дешевке ресурсов.

Зачастую несложный экономический подсчет показывает, что лучше купить более дорогую, но качественную продукцию.

5 Постоянное совершенствование систем

Важно анализировать причины проблем, возникающих при работе компании. Наши ошибки и просчеты — это бесценный опыт, который облегчит нам путь к успеху в будущем. Необходимо с первых же шагов развития проекта культивировать в сотрудниках принцип детального разбора возникающих трудностей с целью выполнения реальных шагов по их устранению и предотвращению в будущем.

6 Система подготовки кадров

Система наставничества, когда опытные сотрудники обучают молодых, вновь пришедших, поможет вырастить профессионалов, которые будут успешно справляться с возложенными на них задачами, а также станут опорой компании в будущем. Такой подход дает тройной эффект: вы обучаете молодежь, повышаете лояльность опытных специалистов, сплачиваете коллектив, закладывая основы уважительных

взаимоотношений между коллегами.

7 Эффективное руководство

Когда от сотрудника ждут ответственного, творческого подхода к работе, руководитель более не является тем надсмотрщиком над «нерадивым работником», каким нередко был раньше. Современный подход к управлению подразумевает партнерство сотрудников и руководителей, где руководителю отводится роль наставника, старшего товарища, который может указать работнику путь к его профессиональному росту.

8 Устранение атмосферы страха

В любой фирме, численность которой превышает 100 человек, интересы дела в значительной мере вытесняются интересами построения карьеры внутри компании. Действия, предпринимаемые сотрудником, будут направлены на то, чтобы повысить свои заслуги в глазах начальства и скрыть все промахи. Чего боятся работники? Боятся рассказать о допущенной ошибке, обратиться лишний раз к руководству с предложением по усовершенствованию. В итоге человек берется только за самые «безопасные» работы, стремится переложить ответственность на коллег и руководителей.

Еще одно негативное следствие страха наказания — возникновение круговой поруки среди рядовых сотрудников, ведущее и к воровству, и к взаимному укрыванию бездействия, ошибок. А проблема зачастую кроется в организации труда, недостатках системы.

9 Устранение барьеров

Противостояние подразделений возникает из-за того, что большинство сотрудников компании занимаются сугубо своим делом, не замечая важности того, что делают другие. То, что делают остальные отделы, начинает казаться неважным, возникают конфликты, взаимные обвинения.

Как правило, эта ситуация разрешается путем проведения ряда процедур, направленных на налаживание конструктивного взаимодействия между подразделениями. Причем для проведения таких мероприятий нужны люди, которые не будут «своими» ни для одной из сторон, и зачастую в такой роли выступает команда приглашенных консультантов.

10 Отказ от лозунгов

Значит ли это, что пропаганда вообще не нужна? Как донести до сотрудников

необходимые идеи, тем более что выше автор говорил об «идеологии качества»? Во-первых, современные методы создания общественного мнения (PR) гораздо тоньше, чем просто произнесение лозунгов. Во-вторых, есть и другие способы донесения идей в массы, например, работа кружков качества.

11 Отказ от произвольно установленных норм (квот) на производстве. Изменение руководства

Как показывает практика внедрения систем управления качеством, в компаниях всегда есть противоречие: делать много или делать хорошо. Одна из задач руководителя – разрешение подобных противоречий на самой ранней стадии планирования. Зачастую приоритет качества в работе противоречит тем количественным нормам выработки, которые задаются для работников. Как же быть? Находить компромиссы между качеством и количеством, а не ударяться в одну из крайностей.

12 Возможность гордиться своей работой

Вы замечали, насколько по-разному относятся к своей работе те, кто ходит на работу «лишь бы заработать денег», и те, кто гордится своим профессионализмом, своим коллективом, своей компанией? Такие методы, как доски почета и наградные грамоты, актуальны и на сегодняшний день. А как радуются вполне взрослые серьезные люди, получив открытку за подписью руководителя к профессиональному празднику!

13 Поощрение обучения

Создайте такие условия, в которых сотрудникам вашей компании будет престижно обучаться. Например, можно связать карьерный рост с прохождением тех или иных тренингов или получением «второго высшего».

14 Преобразования – дело каждого

Одна из первейших задач руководителя проекта – вовлечь всех сотрудников в работу над повышением качества. Причем сделать так, чтобы люди участвовали в ней добровольно и с энтузиазмом.

Принципы Деминга доказали свою эффективность в Японии и других странах мира. Однако разрабатывались они давно, и японский менталитет значительно отличается от российского. При заимствовании любого передового опыта следует творчески перерабатывать его под условия своей действительности. Какие принципы выработаете вы для своей компании, основываясь на лучшем мировом опыте?