

Будущее качества

Будущее качества. Каким путем идти: эволюционным или революционным?

Билл Трой, исполнительный
директор АОК,
Август 2013

Эволюционный путь - традиционный

“Мы будем продолжать двигаться традиционным путем, но достигать новых пунктов назначения и осуществлять новые “рейды” в недостаточно исследованные области.

Мы будем продолжать делать то, что мы делаем хорошо и будем стараться **делать это еще лучше”**.

Революционный путь

“Некоторые подходы, которые вносят **ценность** в области бизнеса, отрасли промышленности и общественные структуры, будут подлежать **фундаментальным изменениям.**

Мы должны привнести **ценность** не только в производственные линии, но и **в деятельность высшего руководства”**

Характеристики современного мира

- 1. Техногенная эпоха**
- 2. Глобализация**
- 3. Углубляется социальное неравенство в мире**
- 4. Возникла проблема управления хаосом и сложными процессами**
- 5. В целом ряде регионов в мире нарастает нестабильность, которая выражается в политических конфликтах, войнах**

Техногенная эпоха

Количество опасных явлений,
причиняющих ущерб человеку,
окружающей среде и экономике,
растет на 6 % в год.

Техногенная эпоха

15 июля 2014 года на Арбатско-Покровской линии Московского метрополитена три вагона электропоезда сошли с рельс. Погибло 24 человека, пострадали более 160, убытки от катастрофы около 400 млн. руб.

Рассматривались различные причины: неисправность вагона поезда, несрабатывание стрелки, проседание полотна.

Пришли к выводу, что авария произошла из-за неправильной фиксации стрелочного механизма.

В тот же день был найден и взят под стражу “стрелочник” - старший дорожный мастер службы пути

Техногенная эпоха

В ночь на 21 октября 2014 г. в аэропорту “Внуково” 3 частный французский самолет Falcon на взлетной полосе столкнулся со снегоуборщиком. Погибло 4 человека, в том числе глава крупнейшего нефтяного концерна **Total Кристоф де Маржери**

Рассматривается совокупность причин, но основная вина возлагается на водителя снегоуборщика.

Человеческий фактор

Пресловутый человеческий фактор – да, но!

Преступное **попустительство** должностных лиц, которые не смогли обеспечить **взаимодействие** служб аэропорта –

Официальный представитель
Следственного комитета
Владимир Маркин

Должностных лиц, виновных в обоих авариях **заслуженно** сняли со своих должностей или они сами подали в отставку

Кто проморгал снегоуборщик на взлетке?

**“Машину не заметил локатор обзора
летного поля, который постоянно
“глючил” и давал неверную
информацию.**

Мы запускаем самолеты наугад!”

Диспетчер дневной смены

“Раздолбайство”

- такое определение
причинам трагедии дал
замминистра транспорта
Валерий Окулов

Кризис качества системы управления

- Прокуратура Парижа завела дело по факту **“непредумышленного убийства”**
- **“Для меня низкое качество – это Убийство по неосторожности”**

Драган Кузманович –владелец семейного
предприятия Domus, Миоковицы, Сербия

Качество или эффективность?

- **Вес гражданской авиации в экономике — порядка 1% — не настолько велик, чтобы создавать для нее отдельную структуру, а проблемы можно решить повышением эффективности госуправления**

Авиаэксперт

- **Эффективность понимается как прибыльность. Стоимость обслуживания одного борта без учета заправки топливом составляет €3–4 тыс.**
- **Качество приносится в ущерб прибыльности!**
- **Низкое качество – предумышленное убийство!**

Техногенная эпоха

“Уже давно появились свидетельства, предупреждающие о катастрофах, с которыми может столкнуться человечество, если ритм развития организаций – от предприятий до национальных и межнациональных систем – не будет согласован с ритмом развития науки и техники

Возникновение реальности, которая постоянно становится все более сложной и менее управляемой в глобальном масштабе”.

Тито Конти

Глобализация

“Компании уделяют слишком много внимания производству продуктов и слишком мало удовлетворению потребителей”, что и составляет суть качества

Теодор Левитт

“Близорукость маркетинга”, 1960

Глобализация затронула все стороны жизни общества

“Как следует развивать концепции, связанные с качеством, чтобы принять вызовы мировой глобализации?”

Тито Конти, конец 2013

Глобализация

“Нахождение правильного баланса между возможностями и угрозами, порожденными глобализацией, станет жизненно важной мировой проблемой первой половины 21 века...”

Глобализация – это революция, которая на долгое время может воспрепятствовать устойчивому развитию на нашей планете, если ею не управлять должным образом”

Тито Конти

Углубление социального неравенства в мире

“Похоже, что пропасть между тем, какими должны быть наши экономические и политические системы и тем, каковы они в реальности, стала столь большой, что ее невозможно игнорировать. Правительства стран во всем мире не занимаются решением основных экономических проблем, и универсальные ценности справедливости приносятся в жертву жадности небольшого меньшинства.”

**Джозеф Стиглиц,
лауреат Нобелевской премии
“Цена неравенства” 2012**

Проблема управления хаосом и сложными процессами

**“Мир представляется нам безумно
сложным и
хаотичным лишь потому, что для его
объяснения мы используем неадекватные
концепции.”**

**Джамшид Гараедаги
специалист в области системного
менеджмента, ученик Рассела Акоффа**

**В целом ряде регионов в мире
нарастает
нестабильность, которая
выражается
в политических конфликтах,
войнах.**

**“Превратное понимание свободы
приводит к хаосу”
Юрий Любимов**

Рецепты решения проблем

**Смена модели
экономического
развития**

Неолиберальная модель экономического развития

- свобода “рыночных сил”,
- свобода конкуренции,
- максимальное ограничение государственного регулирования

Модель испытывает глубочайший кризис

Рецепты решения проблем

- **Отказ от неолиберальной модели**
Джозеф Стиглиц
- **Методы регулирования рынка**

Методы регулирования рынка

Лауреатом Нобелевской премии по экономике за 2014 год стал французский экономист, научный руководитель Института экономики промышленности Университета социальных наук Тулузы **Жан Тироль**.

Работы Жана Тироля показали, как правильно регулировать те отрасли, в которых **доминируют** несколько крупных компаний. Отсутствие регулирования на таких рынках часто приводит к социально нежелательным результатам – **немотивированному росту** цен или сохранению на рынке компаний, которые выживают, **блокируя** выход на рынок более эффективных конкурентов.

Он создал математические модели таких понятий, как репутация, **качество** и честная конкуренция

Честная конкуренция

Мы все выросли в условиях конкуренции между народами, группами, отделами, отделениями, учениками, школами, университетами. Экономисты учили нас, что конкуренция решит все наши проблемы. В действительности, как мы теперь видим, конкуренция разрушительна. Было бы лучше, если бы все могли работать сообща, как единая система, с целью общего выигрыша. Что нам необходимо, так это кооперация и трансформация на пути к новому стилю управления”

Эдвардс Деминг.

Рецепты решения проблем

Совершенствование управления системами

На всех уровнях – на государственном,
на уровне бизнеса и любых организаций,
в том числе и больших социо-культурных
систем

Философия управления

“Произошёл сдвиг в наших воззрениях на метод научного познания, на средство обретения знаний – от... изучения независимых наборов переменных параметров к целостному, холистическому мышлению... Системное мышление – это искусство упрощать сложное, умение видеть сквозь хаос, управлять взаимодействиями и делать правильный выбор.”

Джамшид Гараедаги

“Системное мышление Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса”.

Системное мышление – основа философии управления Э.Деминга, его теории “глубинных знаний”.

Национальная безопасность в свете теории Э. Деминга

**“Национальная безопасность и теория
доктора Э.Деминга: гражданская точка
зрения”**

Шейла Ронис

**Доклад на конференции, устроенной
Институтом Э.Деминга в Вашингтоне,
13 октября 1996**

**Институт Деминга - общественная организация, учрежденная после
смерти отца двумя его дочерьми с целью пропаганды и
распространения его учения**

Шейла Ронис

Доктор Шейла Ронис (Dr. Sheila R. Ronis) – профессор, заведующая кафедрой управления в колледже Уолш. Она получила степень бакалавра в области физики и математики, а магистерскую и докторскую степени в области поведения больших социальных систем. Она имеет богатый опыт работы в промышленности, принимала участие и являлась руководителем многочисленных проектов, в том числе была директором национальной энергетической программы, выполнила исследование о негативных последствиях разрушения промышленной базы США. Шейла Ронис - автор нескольких книг и более 200 статей. Она принимает участие в работе различных исследовательских организаций, направленных на выработку политики, которую должно проводить министерство обороны США в эпоху после окончания холодной войны. В 2013 г. ей присуждена престижная награда МО США.

Доклад, сделанный ею в Институте Деминга, был прочитан генералом Джоном Шаликашвили, тогдашним председателем Объединенного комитета начальников штабов вооруженных сил США (орган планирования и управления вооруженных сил США) и широко распространен в Пентагоне в качестве примера применения стратегического системного мышления к вопросам обеспечения национальной безопасности.

В Югославии шли многочисленные военные конфликты, вызванные религиозными и этническими противоречиями.

С 30 августа по 5 сентября 1995 года была предпринята военная акция НАТО под кодовым названием “Обдуманная сила”.

Силами 8 стран – членов НАТО была осуществлена серия воздушных бомбардировок позиций боснийских сербов.

Было сброшено 1000 авиабомб, при этом наибольшее количество самолето-вылетов (66 %) было сделано авиацией США. Используя фактор уничтожения военного потенциала сербов, мусульманские и хорватские войска предприняли серьезное наступление и заняли 400 км² сербских территорий, изгнав оттуда более 50 тысяч сербов.

Шейла Ронис констатировала, что в связи с падением Берлинской стены распадом инфраструктуры бывшего СССР, со все убыстряющимся темпом изменений и развития технологии, с глобализацией мировой экономики стабильный биполярный мир изменился навсегда. “Люди унаследовали чрезвычайно сложное, нестабильное, даже хаотическое место для своего обитания”.

В этом новом мировом порядке необходимость понять идеи национальной безопасности весьма существенно для ее сохранения, и именно система глубинных знаний Деминга может внести большой вклад в это.

Национальная безопасность в свете теории Э. Деминга

- **Деминг рассматривал бы национальную безопасность не иначе как в контексте социальной системы.**
- **Что же представляет собой национальная безопасность в широком смысле с системной точки зрения?**
- **“Исследуя эту проблему, мы одновременно должны исследовать проблемы, касающиеся вопроса “что делает страну сильной?”, поскольку эти две концепции – национальная безопасность и сила страны – тесно взаимосвязаны”**

Что делает страну сильной?

- **здоровая рыночная экономика, опирающаяся на мощную промышленную базу, что дает возможность производить конкурентоспособную продукцию высокого качества и обеспечивать рабочие места;**
- **сильно развитая инфраструктура;**
- **стабильные государственные и политические институты;**
- **надежно работающие системы образования и здравоохранения;**
- **экологическая безопасность;**
- **наличие и соблюдение законов, общественных и моральных норм;**
- **грамотное руководство как в общественном, так и в частном секторе, которое имеет волю к усовершенствованию.**

Национальная безопасность в свете теории Э. Деминга

- Национальная безопасность невозможна без обеспечения обороноспособности страны – хорошо обученной, профессиональной армии и военной промышленности, как части экономики**
- Однако сильная национальная экономика означает разумную сбалансированность гражданских и оборонных отраслей.**

Национальная безопасность в свете теории Э. Деминга

“Военная мощь не означает экономической мощи, скорее наоборот. Если страна хочет быть военной сверхдержавой, то есть использовать огромные людские и экономические ресурсы в военных целях, что является разновидностью общественного потребления, то она должна обладать достаточной самодисциплиной, чтобы сократить личное потребление до уровня, обеспечивающего поддержание инвестиций, необходимых для роста гражданской промышленности.

Чтобы быть экономической сверхдержавой, необходимы большие инвестиции в гражданские НИОКР, заводы, оборудование, общественную инфраструктуру и квалификацию рабочей силы”.

Лестер Туроу “Будущее капитализма: как экономические силы сегодня формируют будущий мир”.

**Можно ли обеспечить национальную
безопасность,
если полагаться только на “рыночные силы”
и не иметь
национальной промышленной политики?**

Промышленная политика

“В США не уделяется достаточно внимания будущему тех отраслей, которые являются критическими с точки зрения индустриальной мощи страны. Частично, это происходит потому, что исторически в США не верили в необходимость национальной промышленной политики, а полагались лишь на действие свободных рыночных сил. Наша страна конкурирует с другими, которые, однако, верят в необходимость подобной политики, а потому в силу отсутствия нужных знаний и политики, мы потеряли целые отрасли...

Такого рода несистемное мышление способно привести к ослаблению национальной безопасности”.

Шейла Ронис.

Государственное регулирование бизнеса

“Взгляд на то, как официальные правительственные чиновники позволяют американскому бизнесу распродавать зарубежным компаниям нашу безопасность и технологические достижения, в подробностях выявляет жадность, коррупцию, глупость и политическое недомыслие, что делает нашу страну уязвимой”.

**Мартин и Сьюзан Толчин – авторы книги
“Продажа нашей безопасности”.**

Управление – умение предвидеть

Национальные и международные лидеры должны учиться предвосхищать события и должны быть готовы к действиям в условиях альтернативных сценариев

Теория изменчивости

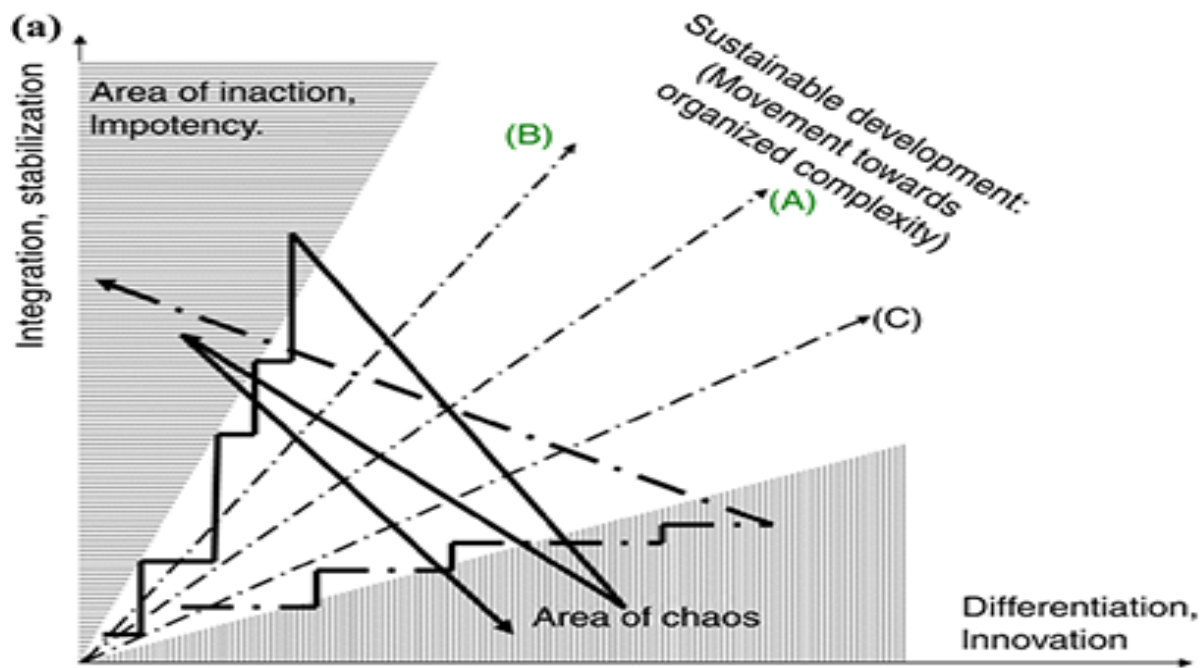
- Политики, не понимающие теории изменчивости, принимают неверные решения.
- “Лидерам необходимо понимать разницу между особыми и обычными причинами. Это существенно важно для политических и государственных лидеров, а также руководителей промышленности, образовательных и юридических учреждений, которые склонны считать, что все проблемы порождаются обычными системными причинами, в то время как большинство из них являются следствием воздействия особых причин. Решение подобных проблем обычными средствами приводит к неправильному функционированию правительств, бизнеса, академических институтов и неверному поведению общества в целом.
- Это же относится и к журналистам, работающим в средствах массовой информации”.

Ш. Ронис.

“Мир на земле зависит от нашей способности отчетливо понять комплекс проблем, составляющих суть системы национальной безопасности и исследовать возможности их многочисленных проявлений для построения национального и глобального диалога...

Использование в полной мере теории глубинных знаний доктора Деминга должно помочь ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ правительственных чиновников со специалистами в области образования и бизнеса в изучении того, как обеспечивать и поддерживать национальную безопасность и мир на земле”.

**Рецепт усовершенствования
управления большими
социально-культурными
системами в условиях
нестабильного хаоса и
глобализации –
следование теории
системного мышления.**



Notes: When one of the two extreme and exclusive views represented by the two axes systematically prevails – or conflict between them is the rule – sustainable development cannot take place. Instability, and finally chaos or impotency is the destiny

Source: Elaboration from J. Gharajedaghi, *System Thinking* (1999)

(b)



Sustai

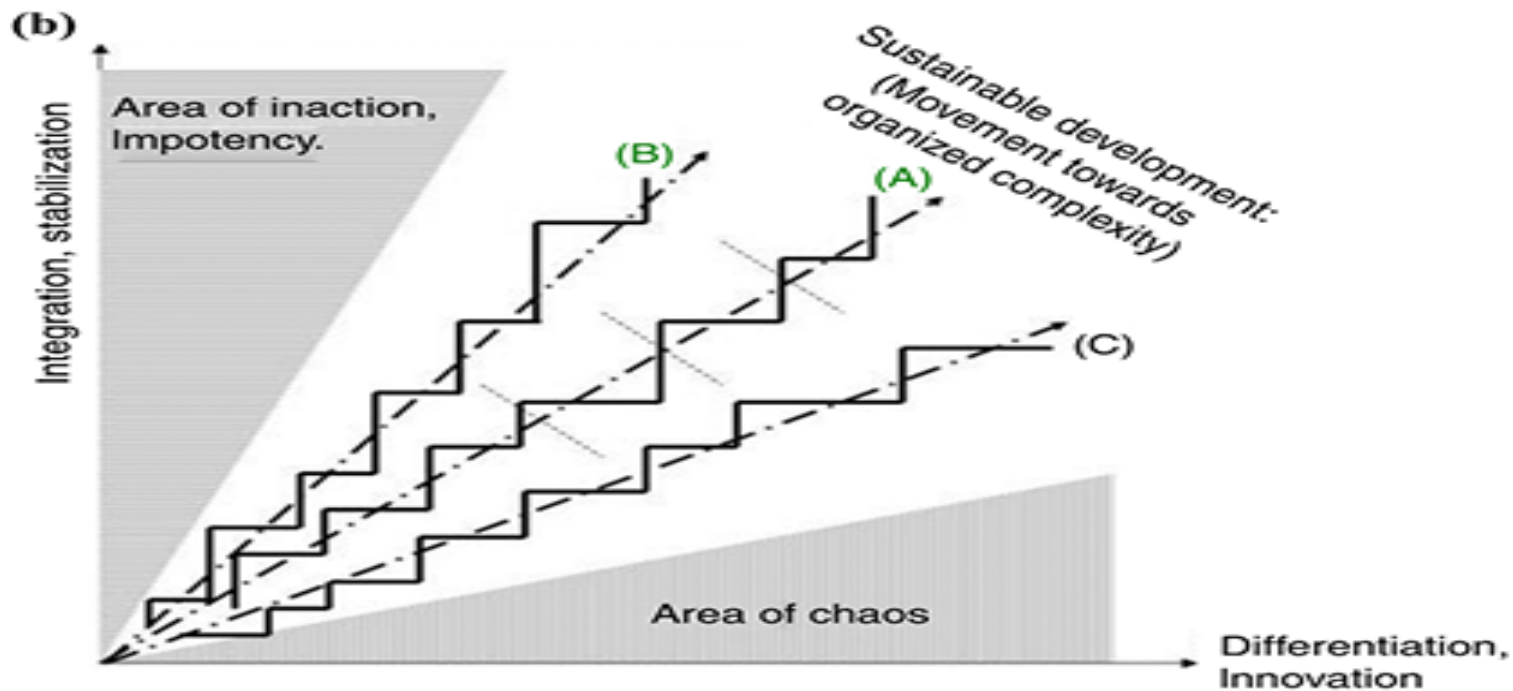
**“В чем будущее качества и каким путем идти:
революционным или эволюционным?”**

Сочетание этих путей.

**Только такой путь ведет к устойчивому
развитию любой системы,
в том числе и социо-культурных систем**

by the two axes systematically prevails – or conflict between them is the rule – sustainable development cannot take place. Instability, and finally chaos or impotency is the destiny

Source: Elaboration from J. Gharajedaghi, *System Thinking* (1999)



Notes: The line that represents the movement toward sustainable development can be balanced (A) or bent toward the vertical (B) or the horizontal (C) axis, depending on the nature of the organization and its environment. In any case, a progressive, incremental improvement in both directions guarantees sustainability

Source: Adapted from Gharajedaghi, *System Thinking* (1999)

Устойчивое развитие

**Баланс между “постоянным улучшением
и инновациями” и
“стабилизацией на базе стандартизации”.**

Устойчивое развитие

- **Подход Джозефа Джурана для улучшений системы: Последовательность**
“улучшение - закрепление достигнутых результатов”.
- **Цикл Деминга: “Планирование–
Исполнение– проверка–Корректирующее
воздействие”**

сочетание двух подходов - баланс

**Этот баланс не достигается сам по себе,
он требует знаний и опыта в области
системного мышления и мышления,
ориентированного на качество.**

Будущее качества

**“Даже то, что мы именуем сегодня
“качеством”
может подразумеваться под другими
терминами,
такими как “совершенство организации”
или
“управление рисками”.**

Билл Трой

Будущее качества

- Кардинальные изменения в новой версии стандарта ИСО 9001:2015
- Впервые внесено понятие “риска”
- Риск трактуется как “влияние неопределенности на ожидаемый результат”

Будущее развитие качества

**Непременно будет ориентировано
на учет неопределенности,**

**а ожидаемым результатом
любого процесса или системы в целом
должна стать не пресловутая эффективность,
а качество,**

**что возможно лишь в том случае,
если именно качеству будет отдаваться
приоритет в целях деятельности системы.**

Мышление, нацеленное на качество

**“Надо пересмотреть и саму суть мышления,
нацеленного на качество.**

Оно должно включать в себя

СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ, как таковое,
и быть ориентировано на сбалансированное
формирование и предоставление

ЦЕННОСТЕЙ для всех заинтересованных
сторон,

а это предполагает, что

**ЭТИКА СТАНОВИТСЯ ЧАСТЬЮ ТЕОРИИ
КАЧЕСТВА”**

Тито Конти