

# **Развитие восприятия дара качества**

# **“Expanding the Gift of Quality”**

Совместная Конференция 10 Отделений  
АОК, в том числе Отделения по  
управлению качеством

22-23 октября 2015 г., Орландо, Флорида

# **Развитие восприятия дара качества**

- **Качество ассоциируется с подарком, неким даром, данным человеку от природы, доставшимся в наследство от родителей или данным свыше.**
- **Даром этим обладают не все. Он либо имманентно присущ тому или иному человеку, либо нет.**
- **Но если он есть, то его надо развивать, а если нет, то его надо прививать.**
- **“Развитие восприятия дара качества” или развитие внутренне присущего ощущения качества.**

**Все всемирно известные гуру в  
области  
управления качеством  
Деминг, Джуран, Фейгенбаум,  
Каору Исикава  
обладали этим даром**

# Концепция Фейгенбаума

**Total Quality**

**всеобщее качество,  
качество всего,  
качество “во всем”**

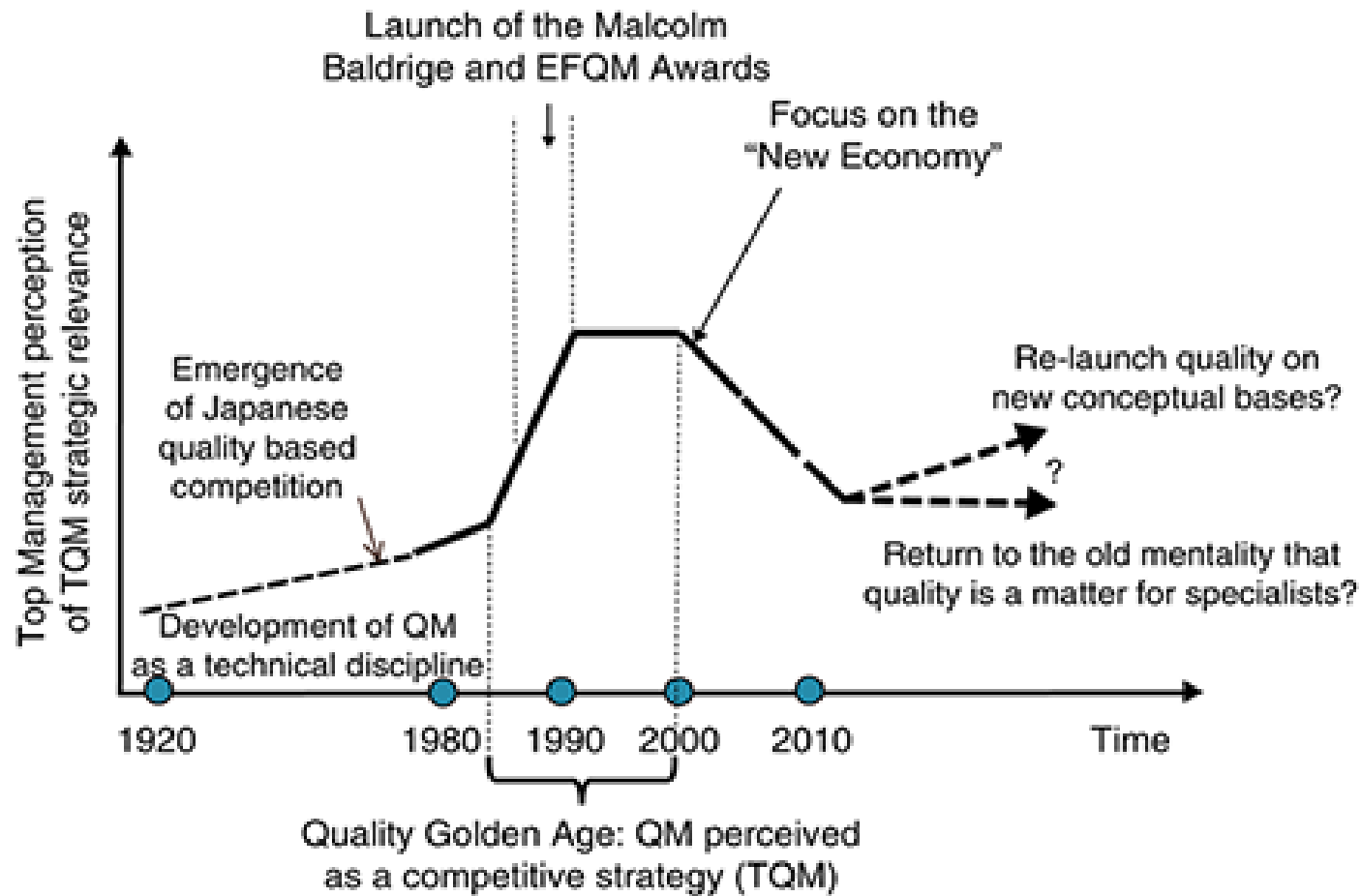
# Концепция Джурана

## Big Q and small q

**“качество с маленькой буквы” (small q) –  
набор всех методов и средств обеспечения  
качества и управления им**

**Качество с большой буквы (Big Q)  
- это философия качества**

**Именно благодаря такому дару восприятия  
качества совместными усилиями все эти  
гуру создали  
стройную теорию комплексного  
управления качеством  
(Total Quality Management – TQM)  
и активно внедряли ее в деятельность  
компаний в самых разных странах**



**Note:** Management in top executives' agenda: a strategic variable or a technical discipline that can be delegated to specialists?



**“В настоящее время, особенно в промышленности западных стран, восприятие характера управления качеством и его роли практически вернулось к тому, которое предшествовало “золотому веку”. Его стали воспринимать как техническую дисциплину, инструменты которой в основном направлены на уменьшение вариации, что можно делегировать линейным специалистам, не привлекая к этому напрямую высших управляющих”**

**Тито Конти**

# **Пропаганда учения Э.Деминга**

**“Давайте восстановим те знания, которые мы утратили в будничной суете! Давайте с высоты нынешнего времени проанализируем мысли одного из известнейших идеологов качества Эдвардса Деминга.**

**Давайте подумаем, насколько его гуманистический, полувековой давности взгляд на менеджмент сейчас способен объединить цели владельцев бизнеса, менеджеров и простых сотрудников!”**

# **“Учение Деминга и его судьба”**

- **Основным в наследии Деминга является его “система глубинных знаний” (СГЗ) и “идея одержимости качеством как главной цели организации”**
- **“Большинство менеджеров в Европе, Азии, США и России не знают ничего или почти ничего о СГЗ, вовсе не захвачены идеей борьбы за качество, и продолжают относиться к своим сотрудникам как к рабочей силе (ресурсу), которым они – руководители – распоряжаются по своему”**
- **“Америка не извлекла никаких уроков и ничему не научилась у Деминга, и американский менеджмент продолжает свою давно устаревшую практику плохого менеджмента”.**

Ю.П.Адлер, В.Л.Шпер (Стандарты и качество N 6, 2015 г.)

# **“Учение Деминга и его судьба”**

- **“Менять что-либо ни в СГЗ, ни в 14 принципах не нужно, пока не изменилась система,” (стр. 111)**
- **“А в той системе, которая определяет текущий стиль менеджмента, НИЧЕГО СУЩЕСТВЕННОГО не изменилось” (Стр 101)**

**Ю.П.Адлер, В.Л.Шпер (Стандарты и качество N 6, 2015 г.)**

**Принципы Деминга и его  
теория СГЗ не  
применяются именно в силу  
того,  
что управляемая система  
существенно изменилась**

# Система глубинных знаний Э.Деминга

- Принцип 2.

Философия качества

Вся компания должна быть вовлечена в процесс постоянного улучшения **качества системы и всех видов деятельности**

- Принцип 1.

Улучшать качество системы надо для того, чтобы непрерывно совершенствовать качество продукции и услуг для потребителя

# **Характеристики системы управления Деминга, Джурана, Фейгенбаума, Исикавы**

- 1. Система партисипативная (participative management)**
- 2. Системы управления, в которых возможны усовершенствования должны быть стабильными**
- 3. Система - это совокупность процессов**

# **Характеристики системы управления Деминга, Джурана, Фейгенбаума, Исикавы**

**Основа управления – принятие решений.**

**Партисипативными называются системы, основанные на совместном участии руководства организации, рядовых работников и всех заинтересованных лиц в процессах выработки и принятия решений.**

**В соответствии с определением, предложенным ИСО, “Совершенство – это “устойчивый успех”.**

**Управлять системой и совершенствовать ее можно только управляя процессами.**

**Этот принцип нашел свое отражение в версии ИСО 9001:2000.**



# **Пересмотр ИСО 9001:2000**

**“Версию ИСО 9001:2000 пересматривали, чтобы ответить на все возрастающую сложность среды, в которой функционирует бизнес, и многообразии потребностей потребителей результатов бизнеса, отразить изменения в функционировании систем управления качеством и технологических методах управления, сохранив ориентацию на эффективность процессов управления”.**

**(Annabelle Palladas The “Excellence Dimension” in the Upcoming New Edition of ISO 9001. ADQ Quality Management Division. Global Voice of Quality August 2015)**

Господствующие в 21 веке системы управления  
не являются ни партисипативными,  
ни стабильными,  
по-прежнему закреплён в стандарте  
процессный подход, но в реальности  
искажается главный  
принцип - **ориентация на потребителя**

**Все это обусловлено кардинальными изменениями,**  
произошедшими в этом веке в среде,  
в которой функционирует бизнес

# **Характеристики современного мира**

- 1. Техногенная эпоха**
- 2. Глобализация**
- 3. Возникла проблема управления хаосом и сложными процессами**
- 4. В целом ряде регионов в мире нарастает нестабильность, которая выражается в политических конфликтах, войнах, в том числе из-за превратного понимания демократии и свободы**
- 5. В 21 веке произошли огромные и необратимые изменения, сложился и продолжает формироваться новый технологический уклад, что неизменно влечет за собой изменения и в социальной, и в гуманитарной сферах**

# **Техногенная эпоха**

**Повышается риск искажений в системе и ее разрушения. Отсюда в новой версии ИСО 9001 впервые закреплена необходимость управления рисками**

# 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.**

**И поскольку устойчивость закладывается на самом верху – на международном уровне, а затем распространяется на более низкие уровни, это означает, что люди и их организации в конечном итоге будут жертвами неадекватных подходов в управлении”**

**Конти Тито. Какое качество сможет ответить на вызовы глобализации? “Стандарты и качество”, N 1, 2014, стр. 58-69**

# **Проблема управления хаосом и сложными процессами**

**Джамшид Гараедаги подчеркивает необходимость применения главной идеи Деминга, а именно системного мышления, он отмечает: “Мир представляется нам безумно сложным и хаотичным лишь потому, что для его объяснения мы используем неадекватные концепции.”**

**Джамшид Гараедаги “Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. Минск: Гревцов Букс, 2010).**

# Новый технологический уклад

Элементы системы управления разделились на **hard skills** (технические системы, процессы и навыки, связанные с выполнением задачи) и **soft skills** (человеческие навыки, обеспечивающие эффективность деятельности, включая лидерство, стиль управления, корпоративную культуру). От состояния первой зависит 15% успеха, а вторая обеспечивает 85%.

Однако сложнейшие системы управления во многом остались архаичными.

# Новая формулировка принципов Деминга

**Признавая неизменными все фундаментальные положения теории глубинных знаний Э.Деминга, представляется тем не менее интересным ознакомиться с работами, в которых содержится попытка переформулировать принципы Деминга для нового поколения в изменившемся мире.**



# Новая формулировка принципов Деминга

**Джозеф Конклин – известный специалист по математической статистике, старший член АОК и обладатель всех всевозможных сертификатов от этого общества.**

**В 2013 году, в котором исполнилось 20 лет со дня смерти Деминга, он предпринял попытку переосмыслить принципы Деминга для нового поколения.**

**Он привлек к этой работе Майкла Мазу (Michael J. Mazu) – бывшего директора по вопросам управления процессами в журнале “Fortune 500”,**

**Джима Розе (Jim Rose) – консультанта по вопросам организационных изменений, работавшего в журнале “Fortune 100” для организаций, осуществляющих бизнес в сфере производства,**

**Роберта Скэнлона (Robert Scanlon) – старшего управляющего по качеству в Федеральной Администрации по безопасности на транспорте.**

**“Полностью новый мир. Многоопытные профессионалы  
в области качества переосмысливают 14 принципов  
Деминга для нового поколения”**

**(Joseph D. Conklin Whole new world. Seasoned quality  
professionals rethink Deming's 14 points  
for a new generation. Quality Progress, Dec. 2014 p. 52-57)**

# **“Полностью новый мир”**

**В ходе этой работы они отмечали те изменения, произошедшие в мире, которые повлекли за собой необходимость адаптации принципов Деминга для нового поколения**

- воздействие современных технологий на вкусы потребителей;**
- расширение их применения на все сферы деятельности (образование, здравоохранение и др.);**
- нарастающая скорость изменений;**
- экономия ресурсов;**
- рассеянное мышление (silo mentality - сознание, ориентированное на достижение сразу множества целей);**
- возрастающая скорость принятия решений**

| Первоначальные принципы Деминга   | Принципы Деминга для 21 века   |
|---|--|
| 1. Сделайте своей постоянной целью – непрерывное совершенствование продукции и услуг.   | 1. Повысьте ценность благодаря выпуску продукции и оказанию услуг, вызывающих восторг у потребителей   |
| 2. Воспримите новую философию. Вся компания должна быть вовлечена в процесс постоянного улучшения качества системы и всех видов деятельности.   | 2. Свяжите требования потребителей с основными изменяемыми параметрами процессов   |
| 3. Перестаньте полагаться на контроль, как средство достижения качества   | 3. Внедрите управление процессами  |
| 4. Покончите с практикой выбора поставщиков только на основе цены на их продукты. Вместо этого требуйте серьезного подтверждения их качества  | 4. выберите немногих существенно важных поставщиков на основе общих затрат.  |
| 5. Постоянно улучшайте все процессы планирования, производства и оказания услуг.  | 5. Улучшайте процессы сейчас, определите требующие дальнейшего улучшения, поддерживайте позитивные результаты.   |
| 6. Введите в практику обучение работников на рабочем месте.   | 6. Введите в практику обучение работников на рабочем месте с тем, чтобы сотрудники могли улучшать свою работу.   |
| 7. Руководители всех уровней должны стать лидерами в деле постоянного улучшения работы компании.  | 7. Руководители должны знать своих сотрудников, прислушиваться к ним и снабжать их всем необходимым для совершенствования их работы                              |
| 8. Изгоняйте страхи.  | 8. Установите четкие оценки по разумным стандартам и всеобщую ответственность  |
| 9. Устраните барьеры между подразделениями  | 9. Добейтесь всеобщей кооперации путем устранения барьеров между подразделениями.  |
| 10. Откажитесь от пустых лозунгов и призывов.   | 10. Свяжите цели и нормативы с требованиями потребителей с тем, чтобы сотрудники понимали их.  |
| 11. Устраните практику выдачи необоснованных количественных заданий рядовым работникам и количественных показателей руководителям.  | 11. Избегайте произвольно поставленных целей. Отдавайте предпочтение тем, при измерении достижения которых поощряется принцип “делать правильно с первого раза”. |
| 12. Устраните барьеры, мешающие людям гордиться своим трудом. Откажитесь от практики ежегодных аттестаций, количественных оценок деятельности работников и управляющих за достижение поставленных количественных целей. | 12. Измеряйте деятельность работников по их наивысшим достижениям, используйте те измеряемые показатели, которые они могут отслеживать.                          |
| 13. Внедрите обширную программу обучения всех работников. Поощряйте их стремление к самоусовершенствованию.   | 13. Помогайте лидерам вырабатывать правильные стили поведения и поддерживайте цели компании в области обучения.  |

# Суть новых формулировок

1. Авторы попытались максимально привлечь внимание к необходимости процессного подхода в управлении
2. Авторы **упростили** понятие лидерства
3. Сохраняется недопонимание принципов, связанных с оценкой работы
4. **Главное различие в формулировании первого принципа**

# Мудрое лидерство (Profound leadership, руководитель - ХОЗЯИН)

Руководители должны  
знать  
своих сотрудников,  
прислушиваться  
к ним и снабжать  
их всем  
необходимым  
для  
совершенствования  
их работы

Обязательная, но лишь  
составная часть работы  
лидера

**(Дж. Харрингтон)**

**Правило 85 - 15**

**Руководитель – лидер  
в деле постоянного  
улучшения  
работы компании.  
Деминг**

# **Руководитель – лидер**

**“Руководить – это значит не мешать  
хорошим людям работать”**

**С.П.Капица**

# **Руководители, обретшие власть, но не ставшие лидерами**

**“У России есть 2 беды – дураки и  
дороги,  
Сейчас к ним добавилась третья –  
дураки, которые указывают дороги”**

**Д.С. Львов**



# **Мудрое лидерство (Profound leadership)**

- 1. Лидером надо родиться – это тоже природный дар**
- 2. Мудрость обретается с годами и с накоплением знаний**
- 3. Если лидер не наделен нравственностью, то мудрость может обернуться мошенничеством или злом**

# Переформулировка принципа 1

**Сделайте  
своей  
постоянной  
целью –  
непрерывное  
совершенствован  
ие продукции и  
услуг**

**Повысьте  
ценность  
благодаря выпуску  
продукции  
и оказанию услуг,  
вызывающих  
восторг  
у потребителей**

# **Понятие ценность – понятие качество**

- 1. Адекватна ли замена понятия “качество” на понятие “ценности”?**
- 2. Все ли ценности можно воспринимать как качество?**
- 3. Что такое ценность для потребителя в современном мире?**
- 4. Какие свойства, показатели товара или услуги характеризуют ценность в глазах современного потребителя и имеют ли они отношение к качеству?**
- 5. Какие ценности отождествляются с качеством, а какие нет?**

# **Как в реальной жизни проявляются характеристики современного мира**

## **Технологические инновации**

### **Информационно-коммуникационные технологии**

#### **Достоинства**

- стираются барьеры между странами и континентами,**
- появляется возможность визуального общения,**
- возможность быстрого получения нужной информации**
- и др.**

# Какое счастье, что мы дожили ДО ЭПОХИ ИНТЕРНЕТА!

- Мы разъехались по разным странам,  
но видим друг друга в Skype, разговариваем, видим детей и внуков вживую;
- переписываемся без бумаги, конвертов и марок;  
отвечаем на письмо, и оно приходит к адресату  
через 2 секунды;
- мы скачиваем и читаем лучшие книги в Internete;
- мы с легкостью ищем и находим любую  
информацию, статью, музыку и фильмы в Internete;
- мы покупаем диваны, машины, продукты в Internete;
- мы знакомимся в Интернете и - приобретаем новых  
знакомых.

# **Иное качество общения**

**Какое счастье, что мы успели пожить в  
ЭПОХУ БЕЗ ИНТЕРНЕТА!  
Мы знакомились ВЖИВУЮ,  
МЫ СМОТРЕЛИ ДРУЗЬЯМ И ЛЮБИМЫМ  
В ГЛАЗА!**

**Недавно я понял, для чего нужна электронная  
почта – общаться с теми, с кем не хочешь  
разговаривать!**

**Американский комик Джордж Карлин**

# ДЕНЬ, КОТОРОГО БОЯЛСЯ АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН... НАСТУПИЛ

ПОСИДЕЛКИ В КАФЕ С ДРУЗЬЯМИ

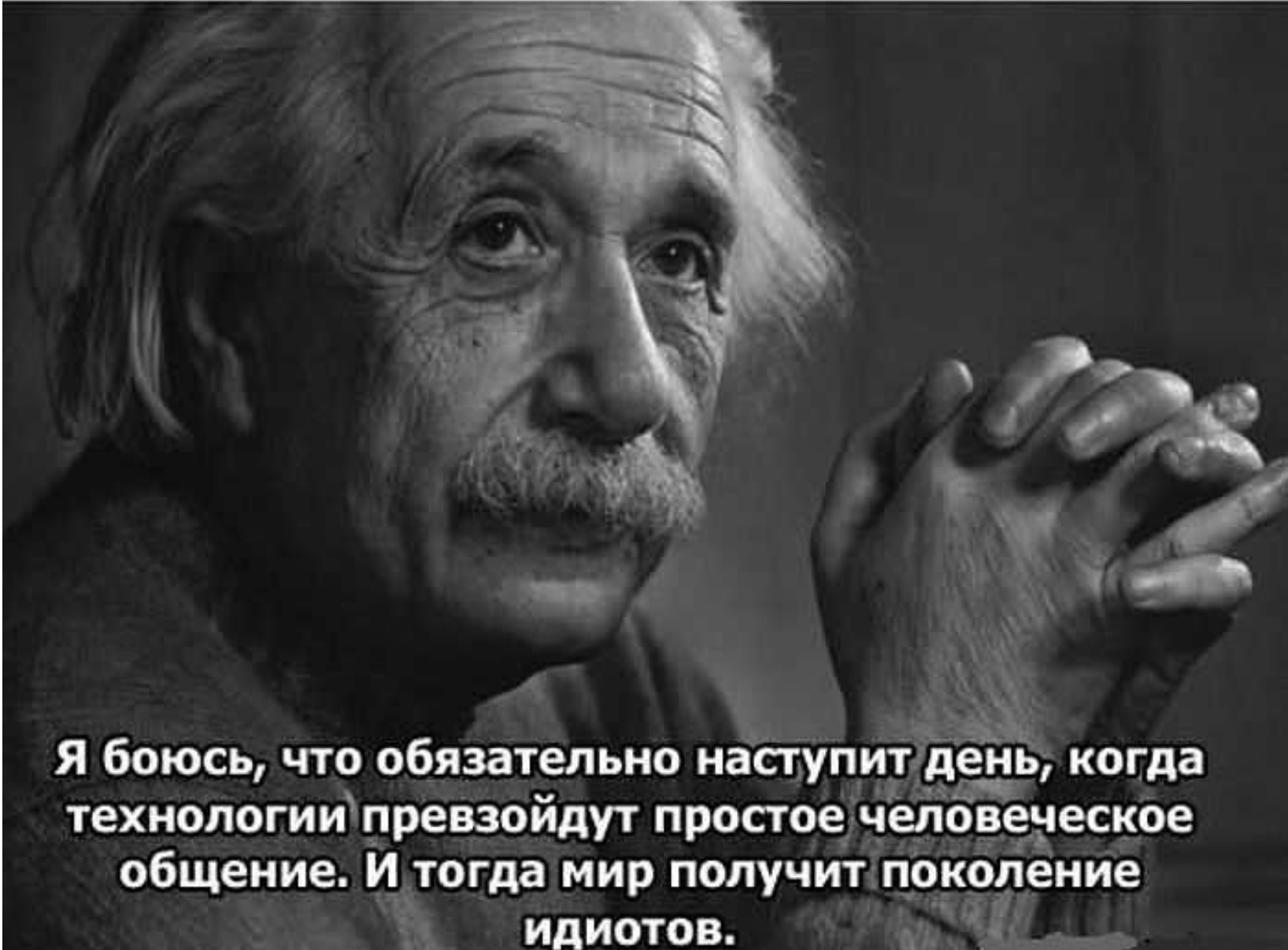






СВИДАНИЕ



A black and white portrait of Albert Einstein, showing his characteristic wild hair and mustache. He is looking slightly to the right of the camera with a thoughtful expression. His hands are clasped together in front of him, with his fingers interlaced. The background is dark and out of focus.

**Я боюсь, что обязательно наступит день, когда технологии превзойдут простое человеческое общение. И тогда мир получит поколение ИДИОТОВ.**

| <b>Новые ценности</b>   | <b>Их воздействие на мировосприятие</b>   |
|---|---|
| <b>Возможность общения в интернете</b>  | <b>Недооценка человеческого общения как ценности</b>  |
| <b>Возможность погружения в искусственно созданную среду (виртуальную реальность)</b>                   | <b>Теряется ценность созерцания</b>   |
| <b>Скорость</b><br><b>- повышение темпа жизни</b><br><b>- возможность одновременно делать много дел</b> | <b>Возникновение рассеянного внимания (silo mentality);<br/>ослабление возможности не только слушать, но и слышать;<br/>адекватно воспринимать и фильтровать услышанное</b> |
| <b>Повышение скорости получения информации</b>  | <b>Пренебрежение качеством информации;<br/>появление информационного “сора”</b>   |

ПОХОД В МУЗЕЙ



YAPLAKAL.COM



# ДЕНЬ НА ПЛЯЖЕ





**Не успеешь найти смысл жизни,  
как его уже поменяли**

**Американский комик Джордж Карлин**

“Сейчас все ходят, уткнувшись в смартфоны, это уже не совсем толпа. Я чувствую себя в городе не одиноким, а опустошенным. Суемящиеся люди и информационный сор высасывают из меня энергию.

**А если сам уткнешься в смартфон, информационного сора внутри станет еще больше. Всё это пустая информация, потому что она не имеет отношения ни к любви, ни к душе, ни к тайне бытия. А мне хочется говорить только об этом”**

Люка Дебарг



# **Информационные технологии не всегда направлены на повышение ценности для потребителя**

**Агентство по охране окружающей среды США заявило 18 сентября этого года, что компания Volkswagen разработала программное обеспечение и оснастила выпускаемые ею автомобили устройством, которое распознает подключение измерительного оборудования и меняет параметры работы двигателя, именно тогда когда проводятся тесты, улучшая тем самым результаты теста выхлопных газов.**

**Минюст США возбудил уголовное дело и компании грозит штраф в 18 млрд. долларов.**

**Ценность для потребителя – чистый воздух,  
а для компании прибыль за счет экономии ресурсов.**

# Процесс принятия решений



**“Наиболее распространенный источник ошибок управленческих решений – упор на то, чтобы найти правильный ответ вместо того, чтобы сформулировать правильный вопрос”**

**Питер Друкер**

# УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Начать весь цикл снова



# **Цикл Деминга при планировании изменений в системе управления**

**Здесь следует формулировать те же вопросы**

- что мы собираемся сделать, какое изменение внести (цель)**
- как мы собираемся достичь цели (средства)**
- кто это будет делать (люди и оборудование)**
- когда это можно будет сделать (сроки)**
- где (в чем) можно реализовать сделанное изменение (область применения)**

# **Цикл Деминга при планировании изменений в системе управления**

**Но вместо вопроса “почему” следует задавать вопрос “зачем”? (другой перевод слова why)**

**И задавать этот вопрос следует первым при постановке цели, ибо ответ на него является главным в определении цели, в том, следует ли вносить изменения в систему или же это изменение привнесет в нее только искажения**

**Правильный ответ на этот вопрос может быть только одним**

**Изменение оправдано только в том случае, если в результате его ПОВЫСИТСЯ ЦЕННОСТЬ результата для потребителя (его полезность)**

Управление качеством - это – “деятельность, направленная на создание и предоставление ценности потребителю или всем заинтересованным сторонам”. Ценность – главное слово для распространения мышления, ориентированного на качество, за пределы традиционных сфер бизнеса и взаимоотношений между изготовителями и потребителями. Но должно быть ясно, что мы говорим о **ценности в широком смысле этого понятия, не ограниченного рамками экономической науки”**

Тито Конти

**Ценность в широком смысле –  
это благо для потребителя**

**Но ценности в обществе могут  
быть истинными и ложными**



# **Индивидуальные ценности – блага для индивидуального потребителя**

**Существуют индивидуальные потребности самого разного характера, которые каждый человек рассматривает для себя как благо,**

**но в высшей степени аморально приобретать бесконечное количество постоянно обновляющихся в силу технологического прогресса новинок и расценивать это как благо в обществе, где большинство населения живет бедно**

# **Анализ потребления, бедности и благосостояния**

**Нобелевский комитет присудил премию по экономике за 2015 год 70-летнему британскому и американскому экономисту, профессору Принстонского университета**

**Энгусу Дитону**

**с формулировкой**

**“за анализ потребления, бедности и благосостояния”**

**В конце 1970-х, и начале 1980-х годов базовые модели микроэкономики, отталкиваясь от предпосылки, что в стране есть, условно говоря, миллион одинаковых потребителей, фокусировались на “типичном потребителе”, хотя в реальности потребители разные**

**Э. Дитон предложил построить модель того, как ведут себя потребители и что они покупают зависимости от того, какой у них есть доход”**

**В вышедшей в 2013 г. книге  
“Великий побег: здоровье, богатство  
и происхождение неравенства”  
Энгус Дитон отмечает, что несмотря  
на общий позитивный тренд, список  
отстающих стран увеличивается,  
а выгоды от роста все чаще оказываются  
монополизированы наиболее состоятельными  
гражданами, в то время как уровень жизни  
большинства не меняется.**

**Энгус Дитон** пришел к выводу, что программы финансовой помощи, которая оказывается международными фондами бедным странам, приносят больше бед, чем положительных изменений,

**потому что отставание стран связано не с недостатком ресурсов, а с плохим управлением**

**“Ни одна страна не имеет права быть бедной”**

**Э.Деминг**

# **Коллективные блага**

**В любом обществе существуют коллективные (общие, публичные, общественные) блага, необходимые для жизни, и которые, по определению, невозможно получить для одного индивидуума.**

**К основным из них относятся: пища, необходимая для выживания, электроэнергия, тепло, вода, базовое жилье, основные услуги здравоохранения, образования, связи, общественный транспорт, информация.**

**Доступность коллективных благ и их  
справедливое распределение  
превращаются  
в ценности для общества, если это  
приводит  
к повышению **качества жизни** его  
членов**

**Во всех классификациях качества жизни  
присутствуют количественно  
неопределимые,  
но необходимые человеку ценности,  
чтобы  
ощущать себя счастливым.**

**Это –духовная  
составляющая жизни общества**

**“Воплощение в жизнь комплексного управления качеством – это путь от создания блага к его распределению.**

**Внедрение TQM не изменяет основную парадигму капиталистической фирмы – ее ориентации на максимизацию прибыли для заинтересованных сторон, но позволяет использовать взаимодополняющие виды деятельности, обеспечивающие достижение главной цели более эффективно и экономично.**

**Внедрение TQM ведет к увеличению созданного блага и как следствие к возрастанию всего общественного блага”**

# **Ценность для потребителя - повышение уровня качества жизни**

**Зачем было вносить изменения в существовавшие в России системы образования, здравоохранения, организации научных исследований социального обеспечения граждан, если их результаты не привели к повышению качества жизни граждан, а наоборот к его ухудшению?**

**Любые цели, которыми прикрывались при проведении реформ в этих сферах, как-то оптимизация или повышение эффективности, оказались ложными**



Президент РФ В.В. Путин на совещании по вопросу импортозамещения в ОПК, состоявшемся 28 июля 2014 г., сказал: “Для всех нас есть некоторые вещи, которые являются очевидными... Первое: мы совершенно точно все можем сделать сами, все абсолютно. И второе, не менее важное, — это цена, а третье — качество”

**Вот до тех пор, пока качество не выйдет на первое место среди прочих целей, Россия с ее богатейшими ресурсами и талантливymi людьми будет оставаться бедной страной с низким уровнем жизни большинства ее граждан**

**Задача специалистов по качеству – всеми доступными силами довести эту мысль до сознания тех, кто указывает дороги развития страны**

**Благодарю за внимание**