

**СМК. Школа качества и управления. Занятие 3**

**Отдел маркетинга и инноваций**

# **ОСНОВЫ ТЕОРИИ ВСЕОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ (TQM)**

**ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ (TQM)  
В РОССИИ**

---

## ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ (TQM) В РОССИИ

---

Внедрение всеобщего управления качеством (TQM) в России зачастую сопровождается целым рядом проблем.

Этот материал дает критическую оценку возникающих препятствий внедрения TQM и анализирует возможности их преодоления.

Сделанные выводы должны помочь руководителям российских организаций эффективно и профессионально внедрять методы и подходы TQM.

## ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ (TQM) В РОССИИ

---

В современном бизнесе конкурентоспособность зависит от качества менеджмента организации.

В России с каждым годом все большее число руководителей видят стабильность своих предприятий в отлаженной системе управления, отвечающей мировым стандартам. Проблема качества менеджмента тем более актуальна в свете вступления России в ВТО.

Задача руководителей российских компаний и проста и сложна одновременно - "не изобретать велосипед", а постепенно и целенаправленно перенимать более чем полувековой опыт управления у зарубежных компаний, учитывая национальную специфику, а также учиться на примерах отечественных предприятий-лидеров.

## ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ (TQM) В РОССИИ

---

Сегодня арсенал инструментов совершенствования бизнеса достаточно велик и продолжает пополняться все новыми подходами: 6-Сигма, стандарты ИСО серии 9000, сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard), структурирование функций качества (Quality Function Deployment), анализ характера и последствий отказов (Failure Mode and Effect Analysis), модели самооценки организации Т. Конти, Дж. Далгаарда, Д. Клеммера, бенчмаркинг и другие.

Подавляющее большинство предлагаемых подходов основаны на принципах *всеобщего управления качеством*. Аббревиатура TQM уже знакома российским менеджерам, однако для большинства из них TQM так и остается аббревиатурой. Безусловно, это явление временное - еще 10-12 лет назад мало кто в России различал понятия "менеджмент" и "маркетинг", а сегодня это неотъемлемые атрибуты деятельности любого российского предприятия, от крупного до малого.

# ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ (TQM) В РОССИИ. ПОДВОДНЫЕ КАМНИ

---

Опыт внедрения TQM в российском бизнесе, проблемы и ошибки указывают на массу подводных камней, которые сегодня мешают адекватному восприятию новой бизнес-философии.

# ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ (TQM) В РОССИИ. **ПОДВОДНЫЕ КАМНИ**

---

**1. Эволюционный разрыв в 50 лет** . На западе философия качества последовательно прошла этапы отбраковки, контроля качества, гарантии качества и приняло форму всеобщего управления качеством . **Причем основной движущей силой этого развития был и остается потребитель.** Именно борьба за потребителя заставляла менеджеров искать новые подходы в бизнесе, чтобы максимально удовлетворить потребности своих клиентов с наивысшим качеством.

## ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ (TQM) В РОССИИ. ПОДВОДНЫЕ КАМНИ

---

В административно-командной системе Советского Союза спрос и предложение были предметом государственного планирования, конкуренция между производителями отсутствовала. Потребитель не мог "проголосовать рублем" за того или иного производителя, т.к. у него фактически не было выбора, и покупать приходилось то, что продают. Искусственное моделирование рынка не только не способствовало, но, наоборот, противоречило философии качества. Наследство советской системы можно перебороть также только эволюционным путем. Преимущество настоящего положения России в том, что этот путь может быть гораздо короче, т.к. накопленные мировые знания, опыт, а также ошибки и неудачи уже известны. Кроме того, Россия располагает обширной теоретической и методологической базой в области качества советского периода. Однако этот опыт таит в себе следующий подводный камень.

## ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ (TQM) В РОССИИ. **ПОДВОДНЫЕ КАМНИ**

---

**2. Расстановка акцентов в понимании качества** . Следует отметить, что **систематическая работа в области улучшения качества продукции велась в СССР с середины 50-х годов**. Развитие систем качества в Советском Союзе носило региональный характер, поэтому предлагаемые подходы ассоциировались с местом их разработки: **БИП - Саратов, КАНАРСПИ - Горький, СБТ и КСУКП - Львов, НОРМ - Ярославль, КСУКП и ЭИР - Днепропетровск, КСПЭП - Краснодар**. Специалистам в области качества каждая аббревиатура хорошо знакома, остальным же советуем полистать литературу по теме качества конца 70-х начала 80-х годов. **В этот период отечественная школа качества еще шагала в ногу со временем**. Однако перечисленные системы создавались и использовались преимущественно на предприятиях **ВПК**. При производстве **потребительских товаров в условиях планово-распределительной системы качество означало соответствие стандарту**. Такое понимание крепко осело и до сих пор превалирует в головах российских управленцев и **заставляет их думать, что параметры качества устанавливаются либо регулирующими органами, либо производителем**. Сегодня это



## ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ (TQM) В РОССИИ. **ПОДВОДНЫЕ КАМНИ**

---

Воспитание культуры качества, основанной только на стандартах, особенно в политико-экономических системах несет за собой определенные риски [Конти Т.]. Такая психология в рыночной системе может привести к тому, что компания будет производить качественные с ее точки зрения продукты, которые не будут находить спроса.

Кроме того, советским системам качества присущие следующие недостатки, которые не позволяют рассматривать эти подходы как современную альтернативу TQM :

- ограниченность сферы действия (для ранних подходов);
- отсутствие ориентации на потребителя;
- экономическая незаинтересованность предприятий;
- несистемный подход к системе (для поздних подходов).

## ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ (TQM) В РОССИИ. **ПОДВОДНЫЕ КАМНИ**

---

Таким образом, советский опыт можно рассматривать как одну из эволюционных стадий развития философии TQM в российском бизнесе, при условии ясного понимания того, что движущей силой движения качества в России были интересы государства, в отличие от запада, где детерминантой являлся потребитель и его интересы. Кроме того, советский опыт сформировал школу, готовящую специалистов в области качества, что является одновременно и неоспоримым преимуществом России и подводным камнем при реализации задачи внедрения TQM в России.

## ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ (TQM) В РОССИИ. **ПОДВОДНЫЕ КАМНИ**

---

**3. Специалисты в области качества .** В советский период была воспитана целая армия специалистов по качеству. Многие из них сегодня участвуют в создании новой философии качества для России. **Эти специалисты имеют техническое образование, и это проблема - проблема, которая не вполне очевидна и коррелирует с первыми двумя.** Подход к качеству как к соответствию установленному стандарту исчерпал себя, современный менеджмент качества давно вышел за рамки математики и статистики, а требования к специалисту в области качества - это знание экономики и менеджмента. Однако по сей день сфера интересов и компетенции российских специалистов по качеству зачастую ограничивается снижением количества дефектов, повышением надежности изделий, то есть технической составляющей производства.

## ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ (TQM) В РОССИИ. ПОДВОДНЫЕ КАМНИ

---

Такая ситуация прослеживается как на уровне фирмы, где специалист или менеджер по качеству подобен инженеру ОТК начала 80-х годов, так и на уровне государства, где политику в области качества определяет Государственный комитет Российской Федерации по стандартизации и метрологии. Такая прямая и косвенная ассоциация между менеджментом качества и стандартизацией обуславливает довольно широкую известность в России стандартов ИСО 9000. Однако и здесь не все гладко по той же причине, т.к. стандартизация системы управления на предприятии воспринимается ее создателями не как подход к совершенствованию, а как соответствие формальным требованиям.

## ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ (TQM) В РОССИИ. **ПОДВОДНЫЕ КАМНИ**

---

Необходимость подготовки специалистов по качеству новой волны отмечалась еще 5 лет назад Министерством образования России. Однако **специальность менеджера по качеству не стала прерогативой экономических вузов и факультетов**. Зачастую этих специалистов готовят технические кафедры. Во многих российских вузах, даже при наличии экономических отделений, менеджеры по качеству готовятся кафедрами материаловедения, товароведения, стандартизации. Акцент в процессе подготовки специалистов не всегда делается в пользу менеджмента, и этот факт непременно отразится на дальнейшей профессиональной деятельности выпускников, и, следовательно, на компаниях, где они будут работать. **Недостаток комплексной теоретической и методологической базы по вопросам управления в целом и управления качеством в частности, как у зрелых, так и у начинающих специалистов в области качества, таит в себе очередной подводный камень для TQM в**

## ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ (TQM) В РОССИИ. **ПОДВОДНЫЕ КАМНИ**

---

**4. Использование современных методов совершенствования** . Как уже было сказано выше, многие подходы к улучшению системы управления организацией и повышению ее конкурентоспособности основаны на принципах TQM . **Часть современных подходов уже используется и в российском бизнесе. Это ИСО 9000, премии в области качества, бенчмаркинг, самооценка.** Насколько эффективны эти методы и инструменты на российской земле? Ответ не может быть однозначным. **Подходы совершенствования возникают эволюционно и имеют методологическую и практическую базу.** Менеджеры западных компаний воспринимают ориентацию на потребителя, непрерывное совершенствование, процессный подход, вовлечение и заинтересованность работников, социальную ответственность бизнеса, как неотъемлемые принципы ведения бизнеса. **В российский же бизнес эти принципы вводятся искусственно, поэтому проблема адаптации западных подходов выходит на первый план. Руководители, с одной стороны, понимают, что менять философию необходимо, с другой стороны, существует масса барьеров: незнание как и что менять, сопротивление работников, непонимание коллег и партнеров по бизнесу.**

## ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ (TQM) В РОССИИ. **ПОДВОДНЫЕ КАМНИ**

---

Эффективной стратегией внедрения TQM в организации стало применение моделей премий качества. В Европе это модель совершенствования EFQM. Критерии модели EFQM определяют и описывают принципы TQM в форме наиболее понятной руководителям. Модель EFQM легла в основу Российской премии качества, которая вручается с 1997 года. Однако российская премия качества является для организаций-участников лишь конкурсом среди ряда других, со всеми плюсами и минусами, присущими подобным мероприятиям в России. Модель и критерии премии стали инструментом совершенствования лишь для небольшого числа российских компаний, не получает широкого распространения практика эталонного сопоставления с лучшими в своей области компаниями, компаниями-лауреатами премии, конкурентами, потенциал самооценки на базе критериев модели практически не реализуется.

## ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ (TQM) В РОССИИ. **ПОДВОДНЫЕ КАМНИ**

---

Самооценка организации - это эффективный инструмент, прочно занимающий свое место среди современных подходов к управлению. Однако в России самооценка не реализовала и малой части своего потенциала. Кроме финансовых показателей, российские руководители мало, что оценивают в организации. Причин тому несколько. Во-первых, отсутствие критериев для оценки или незнание методик самооценки. Во-вторых, происходит серьезное искажение данных при вовлечении в процесс самооценки менеджеров среднего звена и работников. - Желание приукрасить существующее положение дел, чтобы угодить руководителю, боязнь указать на ошибки и просчеты, а также русская народная мудрость "инициатива наказуема" - все это мешает объективной оценке организации. В-третьих, руководители компаний крупного бизнеса перекладывают всю деятельность по оценке качества на соответствующие подразделения компании



## ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ (TQM) В РОССИИ. **ПОДВОДНЫЕ КАМНИ**

---

Бенчмаркинг или эталонное сопоставление за последние десять лет стало одним из эффективных и признанных инструментов совершенствования организации в современном бизнесе и на протяжении последних лет входит в тройку самых популярных среди топ-менеджеров крупных компаний инструментов управления (по данным BAIN & Co). В России появляются фирмы, использующие бенчмаркинг, но пока таких компаний единицы, и в основном это представители крупного бизнеса, имеющие деловые контакты с зарубежными партнерами. **Для большинства руководителей малых и средних предприятий России "бенчмаркинг" - это незнакомое слово, а эталонное сопоставление воспринимается не как метод управления, а как обычный анализ конкурентов или маркетинговое исследования. Кроме того, развитию бенчмаркинга в России мешает "комплекс засекреченности" отечественного бизнеса.**

## ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ (TQM) В РОССИИ. ПОДВОДНЫЕ КАМНИ

---

Анализируя любой из инструментов совершенствования, мы приходим к одному выводу, что **отсутствие базовой культуры TQM мешает эффективному внедрению и применению этих инструментов в российском бизнесе.** Ожидать вовлечения компании в процесс совершенствования, когда культура и философия качества на этом предприятии отсутствует или создана только на бумаге - это означает "ставить телегу впереди лошади". **Нельзя совершенствовать то, чего еще нет. Сначала формирование культуры качества - и только затем ее совершенствование.** Первый шаг здесь - **повернуться лицом к потребителю, не декларативно, а реально.** И это следующий подводный камень.

## ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ (TQM) В РОССИИ. **ПОДВОДНЫЕ КАМНИ**

---

**5. Удовлетворение потребителей .** Мнение потребителя стало важным для российских компаний, когда пришлось за него бороться. Российские компании уже довольно хорошо овладели навыками исследования рынка и привлечения новых клиентов. Однако **удовлетворение потребителей не означает лишь умение навязать свой товар,** удовлетворение потребителей - это искусство дать потребителю то, что он ожидает и даже больше. Для российских менеджеров важно прочувствовать логическую цепочку с точки зрения потребителя: покупка - удовлетворение - повторная покупка. **Для зарубежных компаний ставится задача не столько найти новых клиентов, сколько удержать уже имеющихся, т.е. увеличить долю постоянных клиентов.** Российскому бизнесу следует осознать, что удовлетворение потребителей - это лояльность к компании, чем больше лояльных клиентов, тем уверенней компания чувствует себя на рынке.

## ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ (TQM) В РОССИИ. ПОДВОДНЫЕ КАМНИ

---

Еще один фактор, связанный с удовлетворением потребителей - это **одностороннее восприятие клиентов - только как конечных покупателей продукта или услуги.** Концепция внутреннего потребителя, когда следующий процесс является потребителем предыдущего, **не используется в большинстве российских организаций, так как компании редко рассматривают свою деятельность как совокупность процессов.** Но именно процессный подход является одним из основных принципов TQM , и качество каждого отдельного процесса организации составляет качество в целом. **Качественный бизнес-процесс обеспечивает удовлетворение своих внутренних потребителей, что позволяет произвести в итоге качественный продукт или услугу.**

---

**СПАСИБО  
ЗА  
ВНИМАНИЕ**