

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ TQM В РОССИИ

Иванюк Ю.А., Сувалко О.С.

научный руководитель канд. техн. наук Гоголь Л.В.

Сибирский Федеральный Университет

Политехнический институт

Проблема обеспечения выпуска продукции высокого качества является важнейшей задачей для российских предприятий.

Актуальной является потребность в поиске новых методологических разработок, которые позволили бы быстро реорганизовать предприятие в современных условиях. На наш взгляд, в качестве данной методологии сегодня может выступать всеобщее управление качеством. Уникальность TQM заключается в том, что оно сосредотачивает внимание не только на качестве выпускаемой продукции, а также на качестве всех существующих процессов в организации.

TQM включает в себя следующие принципы:

- активное участие руководства в вопросах, связанных с качеством;
- акцент на требования потребителей;
- вовлечение всего персонала в работу по повышению качества;
- разработка и сертификация систем менеджмента качества;
- постоянное улучшение;
- постоянное совершенствование процессов.

Внедрение всеобщего управления качеством в России зачастую сопровождается целым рядом проблем. В данной статье мы хотим рассмотреть возникающие препятствия и возможности их преодоления.

Сегодня арсенал инструментов совершенствования бизнеса достаточно велик и продолжает пополняться все новыми подходами: 6-Сигм, стандарты ИСО серии 9000, сбалансированная система показателей, структурирование функций качества, анализ характера и последствий отказов, модели самооценки организации, 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.

В данной статье мы рассмотрим основные проблемы, мешающие внедрению TQM в российские организации:

1 Эволюционный разрыв в 50 лет.

На западе философия качества последовательно прошла этапы отбраковки, контроля качества, гарантии качества и приняла 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. 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.

2 Расстановка акцентов в понимании качества.

Следует отметить, что систематическая работа в области улучшения качества продукции велась в СССР с середины 50-х годов. 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 серьезная ошибка. Воспитание культуры качества, основанной только на стандартах, особенно в политико-экономических системах несет за собой определенные риски. Такая психология в рыночной системе может привести к тому, что компания будет производить качественные с ее точки зрения продукты, которые не будут находить спроса.

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. 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, психологии 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.

4 Использование современных методов совершенствования.

Как уже было сказано выше, многие подходы к улучшению системы управления организации 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. 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.

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. Следовательно, необходимо менять и подходы в маркетинге - от общего и нишевого маркетинга к маркетингу один-на-один, маркетингу по базам данных.

Предлагаемые решения данных проблем:

1 Формирование методологической базы адаптации TQM в России.

Пять лет назад ощущалась серьезная нехватка научных дискуссий, публикаций, изданий по вопросам менеджмента качества в России. Сегодня интерес к вопросам качества возрос в разы. В последние годы вышли в свет большое количество учебников и учебных пособий по управлению качеством, появилось много новых журналов, значительно возросло количество публикаций по вопросам TQM в периодических изданиях, стремительно растет число интернет-сайтов, посвященных проблемам качества.

2 Лидерство руководства.

Успех компании в первую очередь зависит от лидерских качеств руководителя, его уверенности в необходимости изменений, умении увлечь за собой работников. Не случайно "лидерство" - это первый критерий моделей ведущих мировых премий качества: премии Болдриджа и европейской премии, присуждаемой Европейским фондом управления качеством. Проблема руководителей России в неправильной трактовке понятия лидера. Умение заинтересовать работников и вовлечь их в процесс совершенствования не означает директивно заставить работников работать по-другому. Тем не менее, авторитарный стиль управления присущ все еще многим российским компаниям.

3 Обучение менеджеров.

Руководители и менеджеры российских предприятий за последние 10-15 лет активно включились в образовательный процесс с целью получить теоретическую подготовку в сфере экономики и управления. На возросший спрос на экономические знания сфера образования ответила появлением новых образовательных программ. Экономических факультеты появились почти в каждом государственном вузе России, практически все частные вузы также готовят специалистов для бизнеса. Эффективным инструментом в деле обучения менеджеров для российской экономики является "Программа переподготовки управленческих кадров для народного хозяйства Российской Федерации", широко известная как "Президентская программа".

4 Государственная политика.

Повышение культуры качества и эффективности работы компаний благотворно отражается на экономике страны. Укоренение философии качества в бизнес-сообществе является сегодня одной из важных задач государства. В США качество стало государственной политикой с 1987 года, когда с целью вернуть утраченное лидерство американских продуктов и услуг на внутреннем и мировом рынках Конгрессом Соединенных Штатов была учреждена Национальная премия качества Малколма Болдриджа. Критерии Болдриджа помогли американской экономике выйти из кризиса, а компаниям США привить философию качества. Премии в области качества призваны стать одним из действенных рычагов повышения конкурентоспособности российской экономики.

5 Психология потребителей.

Потребитель является движущей силой процесса совершенствования в бизнесе, предъявляя все новые требования к качеству продуктов и услуг. Российский потребитель сегодня не может в полной степени играть эту роль. Невысокий уровень доходов большинства населения определяет цену решающим фактором при выборе товара. Качество же является важным, но все же не всегда решающим аргументом. Когда спрос на качество возобладает, производитель, по законам рынка, должен будет его предоставить, иначе не выжить в конкурентной борьбе. Стабильность экономики и рост доходов россиян можно рассматривать как залог развития бизнеса России, поступенчатого, эволюционного. Культура качества может сформироваться только под воздействием потребителей. Потребители же, в свою очередь, сами должны впитать эту культуру.

Кроме того, все еще силен стереотип, что качественными могут быть только

западные товары, российские же продукты и услуги заведомо не обладают нужными потребительскими свойствами. Такое мнение российских покупателей укоренилось с советских времен и по сегодняшний день подтверждается многочисленными фактами. Бизнесу России предстоит доказать свою состоятельность в глазах потребителей.

Российским предприятиям необходимо внедрение TQM, для дальнейшей способности конкурировать с зарубежными предприятиями. Какие бы мы сейчас проблемы внедрения не перечисляли, самая главная проблема это то, что руководители предприятий не хотят вкладывать деньги в то, что до конца не понимают, а лишь думают, что это пустая трата денег. В данной ситуации главное понять, что внедрение TQM приведет к повышению прибыли, престижу компании, доверию потребителей. Это доказывает опыт компаний, которые уже внедрили TQM: ПО «Октябрь» в 1999 году стало лауреатом премии Правительства РФ (добились повышения качества продукции и ее долговечность, уменьшения доли непроизводственных затрат на 7 %); компания Макдональдс увеличила прибыль, после внедрения всеобщего управления качеством, за 2 года на 20 млрд. долларов.