

УДК 330.34

К вопросу о системе менеджмента качества в России

П.В. Харитонова

Братский государственный университет, ул. Макаренко, 40, Братск, Россия
hprv83@mail.ru

Статья поступила 12.11.2019, принята 27.11.2019

В настоящее время отечественная экономика нуждается в методах трансформации – не столько теоретических, сколько имеющих успешный опыт практического применения в экономически развитых странах. Э. Деминг, известный американский исследователь, предложил общие принципы, позволившие вывести американскую промышленность из кризиса в 1970-е гг. и подтянуть японскую промышленность до уровня мировых лидеров в области качества после войны. В статье представлены 14 принципов Э. Деминга, спроецированных на российскую действительность. Как видно из примеров, российские менеджеры допускают множество ошибок, из-за которых в ближайшее время продукция отечественных предприятий не сможет составить конкуренцию аналогичной продукции, произведенной в Америке или Японии. Показаны возможные механизмы выхода российской экономики на качественно новый уровень развития. Теоретическая значимость работы заключается в уточнении принципов Э. Деминга применительно к российским реалиям, практическая значимость обусловлена возможностью реализации правил ведения эффективного бизнеса менеджерами отечественных организаций.

Ключевые слова: качество; менеджмент качества; система менеджмента качества; принципы Э. Деминга.

On the issue of quality management system in Russia

P.V. Kharitonova

Bratsk State University; 40, Makarenko St., Bratsk, Russia
hprv83@mail.ru

Received 12.11.2019, accepted 27.11.2019

Currently, the domestic economy needs methods of transformation. These methods should not be purely theoretical, but have practical application and successful experience of economically developed countries. E. Deming, a well-known American researcher, proposed the principles that helped bring American industry out of the crisis in the 1970s and pull Japanese industry to the level of world leaders in quality after the war. The article presents 14 principles of E. Deming with the projection on the Russian reality. It is proved that Russian managers make many mistakes, because of which domestic enterprises in the near future will not be able to be competitive with products produced in America or Japan. The possible mechanisms of bringing the Russian economy to a qualitatively new level of development are shown. The theoretical significance of the work is to clarify the principles of E. Deming in relation to Russian realities, practical significance is due to the possibility of implementing the rules for conducting effective business by managers of domestic organizations.

Keywords: quality; quality management; quality management system; principles of E. Deming.

Постановка проблемы. Известный американский исследователь Э. Деминг сформулировал 14 основных принципов менеджмента качества. Он сам охарактеризовал их как заповеди для американской промышленности [1, с. 42].

В 1950-е гг., после окончания военных действий, когда Япония оказалась на грани разрушения, Э. Деминг был учителем японских топ-менеджеров в вопросах качества, благодаря чему японская промышленность начала новый виток развития, связанный с выпуском высококачественной продукции. Это касается, в частности, компаний из области IT-технологий и автомобилестроения, которые и по сегодняшний день имеют оче-

видные конкурентные преимущества: Toyota, Mitsubishi, Nissan, Sony и др. [2, с. 16; 3, с. 91].

Выделяя 14 принципов, которые позволяют держать марку качества, сохранять рабочие места и привлекать инвесторов для развития бизнеса, Деминг в своей книге «Выход из кризиса» подчеркивал, что его постулаты ориентированы не только на американскую и японскую промышленность, но должны учитываться любыми компаниями, не только выпускающими ту или иную продукцию, но и оказывающими услуги.

Проанализируем эти принципы в проекции на российскую действительность и попытаемся понять причину низкого качества продукции многих отечественных предприятий.

Анализ принципов Деминга. *Принцип первый* — постоянство цели. Казалось бы, прописная истина: ставить перед собой цель и твердыми, уверенными шагами идти к ней. Цель обязательно должна быть долговременной. Тем не менее, в российской действительности мы сталкиваемся с проблемой сиюминутной наживы.

Организации (особенно малого бизнеса) чаще всего открываются не с целью выпуска высококачественной продукции или оказываемых услуг, а с целью получения прибыли. Конечно, прибыль — это главная цель любого бизнеса, но она не должна быть единственной, в отрыве от качества. В российских организациях большие проблемы с долгосрочными целями [4, с. 115]. Даже топ-менеджеры вместо стратегических вопросов часто решают лишь оперативные. И какое предприятие может ставить перед собой целью сокращение рабочих мест?! Разве это долгосрочная цель, и что тогда она преследует? Опять же, сиюминутные управленческие решения, оптимизация финансовых вопросов отрицательно сказываются на качестве выпускаемых товаров/услуг и не соответствуют принципу Деминга.

Принцип второй — новая философия. Экономика России давно ждет эту новую философию [5, с. 71]. Наступило время решительных действий, преобразований, а не только продажи сырья. Давно необходимо прекратить уживаться с ситуацией наличия дефектов в деталях, материалах, задержкой продукции, наличием брака готовой продукции. В российской действительности отсутствует новая философия развития на уровне страны в целом, поэтому сегодня не приходится говорить о трансформации системы качества. Для начала необходимо изучить философию всеобщего менеджмента качества (TQM), а именно она является основой процветания экономики любой страны [6, с. 54; 7, с. 14].

Принцип третий — покончить с зависимостью от массового контроля. Деминг отмечал, что тотальный контроль лишь испортит качество. Качество должно быть в продукции, в услугах, т. е. в закупочных материалах и процессе производства. Если на выходе высококачественная продукция, то нет необходимости контролировать всех и каждого там, где это будет только мешать. В российской действительности мы часто видим контроль там, где он не нужен, и полное отсутствие контроля там, где это необходимо. На предприятиях весь контроль возложен на отдел технического контроля, а его руководитель зачастую (согласно организационной структуре) становится заместителем директора по качеству, внедряя на предприятиях стандарт ИСО 9001 [8, с. 40]. Это полностью противоречит принципу Деминга. Весь подобный контроль необходимо заменить методами

статистического управления качеством. Статистика позволит грамотно управлять так называемым «встроенным» качеством. Рабочих необходимо привлекать через кружки качества, а руководителей — через клубы качества [9, с. 244].

Принцип четвертый — покончить с практикой закупок по самой низкой цене. Э. Деминг настаивает на долговременном выборе проверенных поставщиков, которые смогли статистически подтвердить свое качество. В этом случае будет минимизация общих затрат, а не первоначальных. В российской практике все с точностью до наоборот. Законодательно закреплено, что расходование бюджетных средств должно осуществляться только через государственные закупки (законы 44-ФЗ и 223-ФЗ), чаще всего проводимые в форме аукционов [10, с. 12; 11, с. 152]. Но аукцион — это не способ выбора наиболее качественного поставщика, а способ сиюминутной финансовой оптимизации. Кроме того, в российской практике прочно закрепилось взяточничество, договоренности по взаимозачету. Ни о каком качестве в такой действительности речи быть не может.

Принцип пятый — улучшайте каждый процесс. Этот принцип Деминг упомянул как важнейшую стратегию руководителя. Постоянно находить проблемы в планировании, производительности, тем самым снижая общие издержки. В России, на взгляд автора, практически не развиты процессные подходы [12, с. 123], не используются статистические методы, т. е. можно констатировать статистическую безграмотность многих отечественных руководителей.

Принцип шестой — введите практику подготовки и переподготовки кадров. Повышение квалификации или переподготовка кадров как один из важнейших процессов повышения качества зачастую осуществляется в России «для галочки». Персонал обучается не там, где реально желал бы, для повышения своей компетентности, а там, где дешевле. Опять же, на качество выпускаемой продукции или оказываемых услуг такое обучение не влияет [13, с. 143]. Получается простая трата времени и денег.

Кроме того, на предприятиях не выстроена сама система обучения персонала. Программы носят преимущественно случайный характер, не связанный со стратегическими целями организации. А ведь успех в выпуске высококачественной продукции/услуг в России (равно как и в Японии) — это инвестиции в обучение [14, с. 81]. Проблема лишь в том, что немногие руководители российских организаций об этом знают.

Принцип седьмой — учредите «лидерство». Каждый руководитель в идеале должен быть лидером. К сожалению, это не всегда так. Не так часто в российских организациях можно встретить руководи-

теля, который помогает своим подчиненным выполнять работу наилучшим образом, отвечая за качество, а не за голые цифры в отчете. Многие топ-менеджеры, являясь лидерами, ревностно относятся к подобным сотрудникам в своей компании, не давая шанса раскрыть свой потенциал работникам среднего или первого звена управления.

Кроме того, в российских организациях введена разрушающая практика демотивации подчиненных их же руководителем. Если подчиненные работают плохо, значит, виноват в этом руководитель. Причем такой руководитель явно не является лидером, так как не способен самостоятельно отвечать за промахи своих подчиненных. Рабочие, в свою очередь, понимают, что у них нет человека, который будет им показывать пример и ориентир для действий и высокой производительности труда. По факту, есть только контролер. А это самое страшное — работать под вечным контролем с непониманием, чего от человека хотят.

Работать с данными отечественные руководители тоже не всегда умеют. Управленческие решения принимаются на уровне разговоров, мнений, интуиции, но не фактов. Вспоминается известная «русская рулетка».

Принцип восьмой — изгоняйте страхи. Здесь имеется в виду страх сотрудничества подчиненных с руководителем. У подчиненных не должно быть страха до конца понять, а значит, спросить о целях, задачах, порядке выполнения каких-либо заданий у руководителя. Корпоративная культура должна формироваться на принципах сотрудничества, уважения, поощрения, доверия.

Принцип девятый — разрушьте барьеры. Это барьеры между подразделениями в организации. Линейно-функциональная организационная структура прекрасно распределяет обязанности между подчиненными, но и прекрасно разъединяет их для осуществления общей цели.

Как часто можно услышать в российских организациях ответ: «Этим занимаются маркетологи. Им и звоните». А маркетологи в ответ: «На этот вопрос может ответить только Лариса Ивановна, но она вышла на час» и так далее. Получается, что вопросы не решаются оперативно. Вечные барьеры. Барьеры внутри организации, когда работники не знают, что происходит в соседнем отделе, а поиск причин какой-либо проблемы или ответа на вопросы затягивается. Это также к вопросу о качестве. Когда внутри организации нет качества, то о чем можно говорить?

Принцип десятый — откажитесь от пустых лозунгов и призывов. Деминг уверял, что лозунги, слоганы, призывы без понимания методов их достижения лишь запугивают и демотивируют работников. Если лозунг, то с призывом, иллюстрацией задач и методов, а не голых результатов.

Принцип одиннадцатый — уберите произвольные количественные нормы и задания. Инструкции и стандарты с непонятными большинству работников нормативами и планами должны заменяться помощью руководства подчиненным для повышения производительности труда. Зачастую работник не может достигать тех нормативных показателей, которые от него требует менеджмент. Причем сам менеджмент не понимает, как эти нормативы получены. В мутной воде легче не видеть собственную некомпетентность.

Кроме того, опыт отечественных компаний показывает, что работники выигрывают трудовые споры, относящиеся к нормативным показателям. Получается, что руководство отступает от нормативов, и именно это отступление зачастую и повышает производительность и качество, а не планы и нормативы.

Принцип двенадцатый — давайте работникам возможность гордиться своим трудом. Деминг в этом принципе делает акцент на проверки и аттестацию. Проверки работников на их соответствие квалификации (аттестации) — это унижение человека. Если его проверяют, значит, считают недостаточно компетентным. А проверять может действительно высококлассный специалист в этой же профессиональной сфере.

В российских организациях проверяющий часто оценивает работников различных должностей, т. е. априори является мультиспециалистом. Это принижает чувство собственной значимости у работников, ущемляет интересы и чувство гордости. Подготовка к проверке вместе с неизбежным стрессом отрицательно влияет на производительность труда и качество выпускаемых товаров/услуг. В этой связи главным правилом для российских менеджеров может стать следующее: не мешайте своим подчиненным работать!

Принцип тринадцатый — поощряйте стремление к образованию и самосовершенствованию. Деминг акцентирует свое внимание на том, что ценность любого коллектива — это его работники, которые постоянно узнают что-то новое, современное для конкурентоспособности предприятия.

По мнению автора, в российских организациях этот принцип в первую очередь должен быть направлен на самих менеджеров. Лицемерно требовать что-то от подчиненных, не требуя ничего в первую очередь от себя. Как мало российских руководителей знают о менеджменте качества, о принципах Деминга, да и о менеджменте в целом! Так сложилась практика, что в России профессия менеджера считается смешной, недооцененной. Менеджер — это руководитель, а в России произошла путаница и подмена многих других понятий: офис-менеджер (секретарь), клининг-менеджер (уборщица), менеджер по продажам

(продавец) и др. То есть, профессию менеджера вывели из прямого понимания сути менеджмента. Менеджеры в итоге не знают, кто такой менеджер, и не выполняют свои должностные обязанности в полной мере. Многие менеджеры не умеют вести за собой людей, показывая пример и стремление к постоянному развитию.

Принцип четырнадцатый — приверженность делу повышения качества. Только топ-менеджмент компании должен мониторить выполнение в организации вышестоящих тринадцати пунктов.

В российских компаниях, желающих встать на путь актуального сегодня менеджмента качества, делают следующее. Публично заявляют об этом желании, проводят бесчисленные совещания, собрания, могут даже издать буклет, придумать лозунг. Далее разрабатывают, часто переписывают у кого-то, стандартную систему менеджмента качества и поручают ее выполнение соответствующему отделу. Работники данного отдела начинают самостоятельно додумывать, как им качество в организации улучшить, и в итоге часто ничего не получается. Результат очевиден, так как только высшее руководство организации должно понимать, что выше денег может быть только их источник, а это

потребители, а значит, высокое качество и конкурентные цены. Нельзя и это перекладывать на плечи подчиненных. Руководство самостоятельно должно заниматься вопросами качества, а не просто внедрять на предприятии, к примеру, ИСО 9002.

Выводы. Нами рассмотрены 14 принципов Э. Деминга, которые не представляют каких-либо сложностей для осуществления. Почему же в Японии услышали Деминга и всю свою промышленность подняли до лидирующих позиций?! Услышат или хотя бы прочитают российские руководители данные принципы? Пора перестать ждать и верить, что все само собой улучшится. Нужно как минимум копировать яркие примеры успеха (к примеру, японской промышленности). Необходимо начинать становиться ответственными, пора взрослеть. В высших школах менеджмента необходимо особый акцент делать на статистических методах. Отделы качества ничего, кроме поиска отсутствия этого качества, делать не умеют. Их необходимо обучать анализу и улучшению процессов. Качество труда в России низкое, и его может повысить менеджмент, если не будет мешать своим подчиненным работать.

Литература

1. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами = Out of the Crisis. М.: «Альпина Паблишер», 2011. 400 с.
2. Deming W. Edwards. Some Theory of Sampling. Dover Publications, 1966.
3. Deming W.E. The Essential Deming: leadership principles from the father of quality. NY, McGraw-Hill, 2013. Edited by J. Orsini, PhD.
4. Харитонов П.В. Анализ взаимосвязи и модель исследования предпринимательской, управленческой и организационной культуры // Вестн. НГУ. Сер. Соц.-экон. науки. 2011. Т. 11, Вып. 3. С.115–120.
5. Патрусова А.М. Теоретические основы управления качеством высшего образования: моногр. Братск, 2013. 86 с.
6. Bovenberg A.L. The Life-course perspective and social policies: An overview of the issues // CESifo Economic Studies. 2008. Vol. 54, № 4. P. 233–236.
7. Handel M. J. Skills mismatch in the labor market. Annual Review of Sociology. 2003. № 29.
8. Цыренова А.А. Развитие человеческого капитала в условиях трансформации институциональной среды. Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2006. 80 с.
9. Сыгодина М.В., Планкова Ю.В. Особенности менеджмента регионального вуза в контексте формирования качественного контингента студентов / БелГУ // Воспроизводство интеллектуального капитала в системе высшего профессионального образования: материалы Всерос. науч.-практической конф. с международ. участием. Белгород, 2013. С. 308.
10. Сыгодина М.В. Теоретический анализ технологии обучения. Братск, 2002. Рукоп. деп. в ВИНТИ № 525-B2002. 25.03.2002.
11. Вахрушева М.Ю. Роль методов управления персоналом в высшем профессиональном образовании // Ценности и интересы современного общества материалы междунар. науч.-практической конф. 2013. С. 151–154.
12. Вахрушева М.Ю. Технологии скринкастинга в образовательном процессе // Труды Братского государственного университета. Сер. Экономика и управление. 2016. № 1. С. 124–127.
13. Харитонов П.В. Организационная культура как фактор конкурентоспособности предпринимательской деятельности в условиях кризиса // Вестн. Челябин. гос. ун-та. 2010. № 26 (207). С. 142–146.
14. Патрусова А.М., Слинкова О.К. Применение принципов менеджмента качества в образовательных учреждениях высшего профессионального образования // Труды Братского государственного университета. Сер. Экономика и управление. 2013. Т. 1. С. 111–115.