

## АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В РОССИИ

© 2008 Ю.В. Сажин, Н.П. Плетнева\*

**Ключевые слова:** качество, менеджмент качества, системы менеджмента качества, результативность, эффективность, сертификация, процессный подход к менеджменту, системный подход к менеджменту, высшее руководство организации.

Приводятся результаты анализа внешних и внутренних причин низкой результативности систем менеджмента качества, разработанных российскими организациями в соответствии со стандартами ИСО серии 9000.

Стандарты ИСО серии 9000 известны в России в большей степени с момента выхода их второй редакции в 1994 году. За прошедшие 14 лет отношение к стандартам руководителей и специалистов российских организаций, получивших сертификаты на системы качества, существенно изменилось. Ожидание чудодейственного влияния системы менеджмента качества (СМК) на показатели функционирования организаций сменилось разочарованием. По мнению В.А.Липидуса, популярность стандартов ИСО серии 9000 сегодня падает вследствие «неправильного их понимания и излишнего акцента на сертификацию»<sup>1</sup>. Проблемы результативности и эффективности СМК в России сегодня стоят очень остро. В связи с указанным Всероссийской организацией качества в ноябре 2006 года было объявлено об открытии проекта «Эффективность систем менеджмента качества в России». Согласно оценкам В.Д. Мазуты около 80 % СМК в российских организациях являются «недееспособными и потому бесполезными» несмотря на наличие сертификатов соответствия<sup>2</sup>. Более того, практика показывает, что в России разочарование постепенно трансформируется в «прагматический» подход, предполагающий покупку документации СМК и сертификата на нее. К сожалению, число организаций, предлагающих подобные услуги, не уменьшается<sup>3</sup>.

Для целей анализа целесообразно разделить причины низкой результативности СМК на внешние и внутренние и рассмотреть каждую группу причин в отдельности.

Анализ проблем результативности СМК будет неполным, если не будет учтена диалектика взаимоотношений организации как открытой системы с внешней средой. Внешние воздействия могут негативно влиять на деятельность организации, в том числе и на результативность ее СМК.

Мировой экономической кризис нанес существенный удар по российской экономике, о чем свидетельствуют рост цен и близкое к критическому состояние банковской сферы, строительства, машиностроения и других отраслей.

При проведении политических и экономических реформ в России в качестве базовой была принята модель развитых стран, однако полученные результаты оказались далекими от теоретических построений. Как показывает практика, органы государственной власти, политические партии - все, кто участвуют в руководстве экономикой, решают в основном тактические задачи, не уделяя достаточного внимания стратегическим проблемам, к которым относится также создание современных систем менеджмента качества на основе принципов менеджмента качества, сформулированных в стандартах ИСО 9000:2000.

Анализ сложившейся ситуации позволяет говорить о наличии серьезных проблем в области разработки и внедрения СМК в России. Причем данная ситуация существует в течение достаточно длительного промежутка времени. По данным отчетов Международной организации по стандартизации (ИСО)

\* Сажин Юрий Владимирович, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой статистики Мордовского государственного университета, г. Саранск; Плетнева Наталья Павловна, кандидат технических наук, доцент Мордовского государственного университета, г. Саранск.

число сертификатов на СМК, полученных в России в 2006 году, составляет 3,9% от такового в Китайской Народной Республике, являющейся мировым лидером по темпам внедрения систем менеджмента качества<sup>4</sup>.

Таким образом, затянувшийся на десятилетия переходный период в экономике России, сложное экономическое положение большинства российских предприятий, складывающаяся сырьевая направленность экономики страны, ее монополизация не создают необходимых предпосылок для динамичного развития свободной конкуренции и, как следствие, разработки и внедрения результативных и эффективных СМК на отечественных предприятиях.

По нашему мнению, создавшаяся ситуация свидетельствует также о существующем разрыве между изменениями в экономике страны и формами и методами менеджмента качества, применяемыми в России. СМК, олицетворяющие собой передовые методы управления, в течение последних четырнадцати лет так и не были по-настоящему востребованы в России.

Имеющийся у нас опыт консультирования предприятий по вопросам разработки и внедрения СМК позволяет сделать парадоксальный, на первый взгляд, вывод о том, что существенная часть российских предприятий, приступая к разработке системы качества, не ставит в качестве приоритетных вопросы достижения результативности и, тем более, эффективности своих СМК.

Трудности, испытываемые российскими предприятиями, имеют две стороны: низкие результативность и эффективность (часто полная бесполезность) СМК и высокая стоимость их внедрения и обслуживания. Система качества должна быть полезна организации, а не наоборот. Согласно определению, данному А.В. Гличевым, системы качества - это коллективы специально подготовленных людей, труд которых хорошо организован и оснащен по определенным правилам и нормам с целью создания и изготовления продукции, удовлетворяющей соответствующие потребности и запросы потребителей. Отметим также, что в стандарте ИСО 9000:2005 термин "результативность" определяется как степень достижения запланированных результатов, а "эффективность" - как

соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами.

К сожалению, в настоящее время нередки ситуации, когда СМК, прошедшая процедуру сертификации и получившая сертификат соответствия, оказывается нерезультативной, малоэффективной или неэффективной вообще<sup>5</sup>. Практика показывает, что отсутствие результативности СМК обуславливается ее формальным соответствием стандартной модели.

Российский подход к внедрению СМК отличается неоправданным выпячиванием роли сертификации систем третьей стороной. Зачастую главной (и к сожалению, единственной) целью предприятия, разрабатывающего СМК, провозглашается ее сертификация. Высшие руководители забывают о том, что СМК, являясь мощным инструментом менеджмента, позволяет повысить важнейшие показатели функционирования и прежде всего, конкурентоспособность предприятия. Сертификация СМК третьей стороной в ряде случаев не позволяет оценить степень фактической зрелости системы качества в организации. Результаты сертификации зачастую не связаны с уровнем удовлетворенности потребителей и не дают верного представления о конкурентоспособности организации по показателям экономической эффективности. По существу, сертификация систем качества третьей стороной превратилась в России в довольно прибыльный бизнес, который серьезно затрудняет движение организаций к настоящей конкурентоспособности. Формальное соответствие сертифицированной системы качества международным и отечественным стандартам может подорвать престиж предприятия в глазах потребителей и привести к проигрышу в конкурентной борьбе<sup>6</sup>.

Стандарт ИСО 9004:2000 утверждает, что для успешного руководства организацией и ее функционирования необходимо осуществлять менеджмент систематически и открыто. В целях успешного руководства организацией, в том числе и в области качества, стандарт рекомендует использование восьми основополагающих принципов менеджмента, важнейшими из которых являются системный и процессный подход к управлению организацией.

Низкая результативность российских СМК обусловлена, с нашей точки зрения, прежде

всего значительными сложностями в реализации системного и процессного подходов к управлению российскими организациями.

На возможность возникновения подобных проблем указывали отечественные<sup>7</sup> специалисты в области качества после принятия третьей редакции стандартов ИСО серии 9000 в 2000 году. Следует отметить, что через восемь лет после выхода последней редакции стандартов проблемы внедрения системного и процессного подходов в России стали еще более острыми и актуальными.

Менеджмент процессов является ключом к улучшению функционирования компании. Организации, управляемые с точки зрения процессного подхода, видят вещи с позиции потребителя как ряд взаимосвязанных работ и информационных потоков в горизонтальных плоскостях, пересекающих бизнес-функции. Развертывание процессного подхода по организации дает много преимуществ, включая снижение цен и увеличение гибкости реагирования на поступающие изменения.

Процессный подход к менеджменту включает в себя: идентификацию ключевых бизнес-процессов, систематический менеджмент процессов, анализ процессов и постановку целей по улучшению, использование инноваций и творческий подход к улучшению процессов, изменение процессов и оценку преимуществ. Составление блок-схем процессов улучшает знание процесса и помогает создать команду специалистов, занятых в процессе.

Блок-схемы процессов являются инструментом для выявления проблем, а также очень полезны для целей улучшения. При этом должны сравниваться блок-схемы существующего процесса и улучшенного процесса с тем, чтобы выявить необходимые улучшения.

Высшее руководство организаций, использующих процессный подход к менеджменту, отмечают его большой вклад в сокращение непроизводительных расходов, важность вовлечения персонала и хорошие коммуникации.

Необходимо подчеркнуть, что всеобщий менеджмент качества (TQM), на принципах которого основана третья редакция стандартов ИСО 9000, предполагает управление организацией на основе стратегического видения, миссии, политики организации в области качества. Обязательным условием является вовлечение всего персонала организации при лидирующей роли ее высшего руководства<sup>8</sup>.

Внедрение TQM в практику российских организаций сопряжено с серьезными трудностями, обусловленными рядом причин. Прежде всего следует отметить, что далеко не все руководители российских организаций готовы быть лидерами, приверженными принципам TQM и выбранной цели. Зачастую лидерство руководителя ограничивается выпуском приказа о назначении представителя руководства по СМК.

Важной причиной, приводящей к низкой результативности СМК, является отсутствие подготовленного к работе в новых условиях состава компетентных руководителей. Среди руководителей российских организаций условно можно выделить две основные группы.

Первую группу составляют руководители, знания и опыт которых сформировались в условиях планово-административной системы хозяйствования. Вторая группа включает руководителей, которые пришли в бизнес в период перестройки хозяйственного механизма и не имеют специальных знаний в области менеджмента. При этом и те, и другие, как правило, скептически относятся к любым теориям, в том числе и к всеобщему менеджменту качества, считая их оторванными от реалий хозяйственной практики, в которой по-прежнему государственная политика главенствует над экономикой. Нужно отметить также психологическую неготовность большинства российских руководителей к постоянному повышению своей компетентности и к преодолению трудностей, связанных с внедрением процессного подхода в деятельность организаций.

Одной из важнейших причин низкой результативности СМК российских организаций являются широко распространенные линейно-функциональные структуры систем управления, сложившиеся в эпоху социалистической экономики.

Практика показывает, что в таких системах управления деятельность подразделений не ориентирована на достижение целей, стоящих перед организацией. Чрезмерная замкнутость линейно-функциональной системы управления на высшее руководство осложняет процесс развертывания целей в области качества по всем уровням организации, делая систему качества нерезультативной.

Даже если каждое подразделение оптимизирует собственные процессы для дости-

жения поставленных целей (получение заказов, создание новой продукции), функциональный подход к управлению не повышает способность организации удовлетворять требования потребителей. О потребителе фактически забывают после получения заказа до момента доставки продукции.

Следует также отметить определенный “вклад” в низкую результативность и эффективность СМК, вносимый невысоким уровнем менеджмента людских ресурсов в российских организациях. Выдающиеся фирмы рассматривают свой персонал в качестве главной ценности, инвестируя значительные денежные средства в его развитие<sup>9</sup>. Низкая заработная плата, отсутствие коммуникации по важнейшим проблемам деятельности организации, в том числе и по вопросам функционирования СМК, дефицит открытости и честности в управлении создает в российских СМК предпосылки нерезультативности от самого рождения. Диалектика взаимоотношений организации и ее персонала в кризисный период ярко показывает степень несовершенства менеджмента людских ресурсов в отечественных организациях и их неготовность к фактическому внедрению СМК.

К сожалению, можно констатировать, что большинство российских организаций не готовы к внедрению TQM и существенной перестройке своей системы управления. Как следствие, деятельность в рамках СМК постоянно “натывается” на нерешенные системные проблемы, становясь нерезультативной и малоэффективной. Степень зрелости СМК в существенной степени определяется зрелостью организации, ее внедряющей.

Внешняя среда и многочисленные внутренние несовершенства самым драматическим образом воздействуют на функционирование организации, ставя перед менеджером все более сложные задачи. Необходимо

помнить, что СМК в данном случае окажет неоценимую помощь организации, поскольку включает в себя механизмы систематического контроля качества процессов и мониторинга соответствия результатов установленным требованиям, превращающие систему управления качеством в самосовершенствующуюся, постоянно адаптирующуюся к изменениям внешних и внутренних факторов. Будет непоправимой ошибкой разочароваться в системе качества, так и не попробовав заставить ее работать на благо организации. В конечном счете результативная СМК существует на добившихся значительных успехов у потребителя предприятиях. А сильные предприятия - это развитая, диверсифицированная экономика России.

<sup>1</sup> В международной гильдии профессионалов качества // Стандарты и качество. 2006. № 9. С. 23.

<sup>2</sup> Пенкин Е. Созвездие качества-2006 // Стандарты и качество. 2006. № 9. С. 20-23.

<sup>3</sup> Новицкий А. Перестаньте покупать трубу от граммофона // Стандарты и качество. 2005. № 3. С. 75-76.

<sup>4</sup> The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates (2000-2006).

<sup>5</sup> Новицкий А. Указ. соч.

<sup>6</sup> Гличев А.В. Предел или плацдарм развития? Размышления о будущем систем качества // Стандарты и качество. 2007. № 11. С. 18-23.

<sup>7</sup> См.: Рахлин К.М. ИСО серии 9000 версии 2000 г.: сущность и содержание процессного подхода // Стандарты и качество. 2001. № 1. С. 45-47; Он же. Управление знаниями. Современные концепции стратегического управления и парадигма конкурентоспособности // Стандарты и качество. № 7. 2005. С. 84-85.

<sup>8</sup> См.: Крейг Р.Дж. ИСО 9000: руководство по получению сертификата о регистрации / Пер. с англ. Н.П. Плетневой. М., 2001. 183 с. (Серия “Дом качества”. Вып. 9).

<sup>9</sup> Oakland John S. Oakland on Quality Management. Amsterdam; Boston; London, 2004. 476 p.