

Список литературы

1. *Завод* модульных конструкций «Магнум» [Электронный ресурс]: официальный сайт. Режим доступа: <http://magnum.ural.ru>.
2. *Бюро* Веритас в России (Bureau Veritas Certification) [Электронный ресурс]: официальный сайт. Режим доступа: <http://www.bureau-veritas.ru>.
3. *ГОСТ Р ИСО 9001:2015*. Системы менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс]. Введ. 2015-11-01. Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
4. *Ежеквартальные* отчёты по несоответствующей продукции и выполнению корректирующих действий. Березовский, 2015. 80 с.
5. *ГОСТ Р ИСО 10013–2007*. Менеджмент организации. Руководство по документированию системы менеджмента качества. Москва: Стандартинформ, 2015. 16 с.
6. *Документированная* процедура «Порядок проведения внутренних аудитов». Березовский, 2015. 23 с.
7. *Кожевникова А. В.* Повышение квалификации работников как часть стратегии организаций / А. В. Кожевникова, М. А. Черепанов // Актуальные проблемы образования и воспитания в современной России: межвузовский сборник студенческих и аспирантских работ. Екатеринбург: Рос. гос. проф.-пед. ун-т, 2009. С. 76–81.

УДК 65.01

В. В. Хожай, В. В. Грибов, Н. В. Богданова

V. V. Khozhay, V. V. Gribov, N. V. Bogdanova

*ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина», Екатеринбург*

*Ural Federal University named after the first
President of Russia B. N. Yeltsin, Ekaterinburg*

lerakhozhay@mail.ru, v.v.gribov@urfu.ru, n.v.bogdanova@urfu.ru

ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ВНЕДРЕНИЯ TQM

HISTORICAL ASPECT OF THE IMPLEMENTATION OF TQM

Аннотация. В статье раскрыт исторический аспект реализации TQM на советских предприятиях. Рассмотрены проблемы внедрения всеобщего управления качеством и пути их решения.

Abstract. In article reveals the historical aspect of the implementation of TQM at Soviet enterprises. The problems of introduction of universal quality management are considered and ways of their solution.

Ключевые слова: TQM; управление качеством; эффективность производства; качество продукции.

Keywords: TQM; quality management; efficiency of production; production quality.

Совокупность основных управленческих методов, технического инструментария и существующих подходов к совершенствованию отражает главную концепцию всеобщего управления качеством TQM, позволяет сфоку-

сироваться на непрерывном улучшении всех процессов и работ на предприятии [1]. Данная система не является обязательной программой или управленческой прихотью, TQM может быть рассмотрено как принципиально новый процесс непрерывного улучшения всей деятельности организации и как стратегия совершенствования имеющихся достижений [2].

Полным ходом реализация программ TQM в Японии и на Западе началась в 50-х годах XX века, в то время как в СССР на некоторых предприятиях только начинали использовать некоторые принципы TQM. Например, принятие решений, основанных на фактах. Проблемной областью было именно внедрение систем качества. Простое «копирование» западных методов и механизмов управления не привело бы отечественное производство к должному результату – возможно, системы качества не были бы столь эффективными и результативными, как, например, в США. Обусловлено это тем, что отечественная структура управления качеством имеет свою специфику, отличную от западных систем качества [3].

Спустя годы, в Англии, Германии, некоторых азиатских странах, таких как Япония, Корея, Сингапур, концепция TQM поднялась на национальный уровень. При этом, ключевой момент во всеобщей системе управления качеством на Западе и в Азии – потребитель и его интересы, в то время как в СССР, где не существовало как таковой конкуренции между производителями, главной движущей силой являлись государственные интересы. Следовательно, и не было стимула к развитию, усовершенствованию производства.

В период 70-х годов XX века отечественная школа качества еще шагала в ногу со временем. Разрабатывались региональные подходы к развитию качества, такие как БИП – бездефектное изготовление продукции, суть данной системы состояла в строгом выполнении операций. Или КСПЭП – комплексная система повышения эффективности производства, которая отвечала за управление качеством продукции и эффективностью производства [4]. Происходило внедрение данных систем, как тогда полагалось, директивным порядком, «сверху». Производители боролись за качество, но эта практика не привела к достижению запланированных целей.

К сожалению, одного введения комплексной системы управления качеством явно недостаточно для гарантии качества. Главный недостаток – отсутствие необходимой материальной основы, чего не было на большинстве предприятий. Не хватало также и заинтересованных в продуктивной работе, людей, так как в то время с экономической точки зрения, на предприятиях всегда стоял выбор: между объемом продукции, сроками снабжения, заданиями «свыше» и качеством. К сожалению, в приоритете было именно исполнение плана, а это никак не могло мотивировать работников к производству

именно высококачественного продукта. Системы улучшения качества, конечно же, внедрялись на предприятиях, но это не способствовало решению вопросов с изготовлением качественной продукции. Исключением являлся военно-промышленный комплекс, разработка и исполнение конкурентоспособной военной техники оправдывало значительные материальные расходы.

В СССР считалось, что качество есть не что иное, как абсолютное соответствие государственным стандартам, нормам и правилам. Такую позицию нельзя назвать верной, так как это может привести к соответствующим рискам, к тому же, производство будет занято разработкой и выпуском продукции, не пользующейся спросом у населения. Отсюда следует, что из-за односторонней области действия, незаинтересованности с точки зрения экономики предприятий в изготовлении качественного продукта, отсутствия ориентирования на потребителя и его интересы, советские системы качества являются не самым лучшим примером альтернативного метода на пути к введению TQM.

Еще одной проблемой являлась практика работы по «тройному стандарту»: думаем одно, пишем второе, делаем третье [5]. Другими словами, то, что запланировано изначально – установленные характеристики продукта или процесса, и то, каким образом они будут назначены и как результат, исполнение требований – все это чаще всего не имело общей основы. Появляются барьеры между отделами предприятия, а именно в цепочке «конструктор-технолог-производитель». Конструктор должен был включать обязательные требования стандартов в текст разрабатываемой документации. Чаще всего, реальные возможности производства не принимали во внимание. К тому же, если случалась какая-либо авария из-за этих самых неисполненных критериев, либо несоответствие заявленным требованиям было настолько критичным, что могло нанести ущерб здоровью и жизни потребителя, кто бы нес ответственность за произошедшее? Правильно – производитель, в некоторых случаях – технолог.

Перед руководством стояла важнейшая задача – грамотное и последовательное устранение такой практики в производстве, а также переход к единому стандарту контроля качества: пишем то, что думаем; выполняем то, что записано [5]. Перейти на такую модель управления качеством помогла бы практика использования статистического контроля. Применение статистических методов способствовало вовлечению в работу, как инженеров, так и операторов, повышающих свою квалификацию на рабочем месте и внедряющих улучшения в процесс производства. Выявление причин вариаций привело к пониманию работы процессов, которое в свою очередь настроило на сплоченные действия менеджеров и рабочих [1].

Философия тотального управления качеством несет в себе идею гармонии внутри организации – между сотрудниками должно царить взаимопонимание и понимание того, что они – единое целое, работающее над общей целью и задачами. Командный дух играет немаловажную роль в эффективной работе организации в целом. Поэтому барьеры между конструкторами и технологами категорически недопустимы!

Также большого внимания заслужила цепочка отношений «начальник-подчиненный». В советское время руководство стремилось не к сотрудничеству с работниками предприятия, а к их подчинению, которое часто достигалось за счет нагнетания страха. Такая ситуация остается на некоторых предприятиях и в наше время. Немногие руководители еще не до конца осознали, что именно сотрудничество между начальником и подчиненными является одним из ключевых моментов в эффективном управлении организацией [5].

Отсюда вытекала еще одна проблема, вызванная именно некомпетентностью высшего руководства – дисбаланс полномочий и ответственности [5]. Так получалось, что иной раз простые сотрудники имели обязательства сверх плана, причем обязательства, на которые они не уполномочены. В то время как начальство имело гораздо больше власти, чем полагалось, а многие обязанности руководителя каким-то образом ложились на плечи сотрудников, которые находились уровнем ниже. Появилась необходимость не только в мотивации и привлечении работников, но и в логике управления и эффективному распределению ответственности между сотрудниками [2].

Некоторые руководители были не в состоянии четко распределить ответственность между работниками, и как следствие, навести порядок в своей компании. Это явление можно назвать низким уровнем отношения «сигнал/шум». «Шум» – лишние бесполезные указания, распоряжения, приказы и прочее. Для того чтобы избавиться от этого беспорядка, требовалась огромная работа руководителей в непрерывном освобождении от этого самого «шума», проведение мероприятий для сохранения чистоты и позволяющих производить тот самый «сигнал» – обратную связь с руководством [5]. Любая организация имеет свою систему управления качеством, и чем сложнее иерархия компании, тем труднее организовать деятельность работников таким образом, чтобы в приоритете было качество изготавливаемой продукции. Тотальный менеджмент качества решает проблемы установления курса и упорядочения процессов в организации [2].

Некомпетентность начальства обуславливалась еще и отсутствием необходимых, абсолютно новых знаний в области управления и контроля над качеством. Современная база методов управления имеет в своем арсенале огромное количество разнообразных техник и подходов, направленных на

решение многих проблем разного уровня и характера. К сожалению, немногие руководители стремились к расширению своих знаний в области управления качеством.

Но это еще не все трудности, с которыми пришлось столкнуться на пути внедрения тотального управления качеством на отечественных предприятиях. Из многолетнего опыта советской деятельности, пришла и такая проблема как неадекватная структура себестоимости [5]. Чаще всего, высокая себестоимость продукции обуславливалась рядом причин: это и скрытые потери, и теневое производство, и неоправданные расходы, и даже воровство средств. То, что раньше отмечалось в документации и то, что было на самом деле, в некоторых случаях достигало критической разницы. Многие предприятия скрывали реальные цифры от тех, которые вносились в документацию. Иной раз, руководству выгоднее лгать, чем говорить правду, а иногда это даже целесообразно – из-за особенностей налогообложения, внутренние потери покрывались доходами от уклонения от налогов. Данная проблема ставила преграду между менеджментом качества и управлением экономикой организации. Барьер перекрывал осознание того, сколько денежных средств уходит на производство некачественной продукции.

Внедрение TQM в России, сопровождалось рядом проблем, пришедших как из многолетнего советского опыта деятельности в сфере менеджмента качеством, так и наработанных современной реальностью. Проблемы введения тотального управления качеством являлись комплексными, т. е. решать каждую из проблем по отдельности нецелесообразно, безрезультативно. Действительно эффективным было одновременное системное решение выполнения организационных работ как в области технических, так и в социальных областях функционирования организации.

Советский опыт можно рассматривать как одну из стадий эволюционного развития идеологии TQM в России. Всеобщее управление качеством подразумевает ориентацию на потребителя и его потребности, следовательно, предприятия должны были направить свои силы на достижение удовлетворенности интересов покупателей, а не на извлечение выгоды для себя. Высшему руководству необходимо было провести ряд мероприятий, направленных на сплочение коллектива, на установление между работниками доверительных связей, формированию сотрудничества. А также важным моментом являлось пополнение базы знаний и навыков, изучение новые технологий и методов в менеджменте качества. Благодаря внедрению TQM на многих российских предприятиях, отечественное производство поднялось на более высокий уровень и стало более конкурентоспособным. Повсеместное введение и улучшение тотального менеджмента качества открывает новые

возможности для совершенствования и увеличения конкурентоспособности, что позволит занимать в мировых рейтингах только первые места.

Список литературы

1. *Нодельман В. А.* Развитие теории управления комплексным качеством (TQM) / В. А. Нодельман // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. Менеджмент. 2004. № 2. С. 69–86.

2. *Дьякова Е. Е.* Определение эффективности всеобщего управления качеством / Е. Е. Дьякова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2010. № 3. С. 71–74.

3. *История TQM и менеджмент качества [Электронный ресурс]* // Специализированный ресурс по управлению качеством. Режим доступа: <http://www.klubok.net/article/2427.html>.

4. *Кане М. М.* Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учебное пособие / М. М. Кане, Б. В. Иванов, В. Н. Корешков, А. Г. Схиртладзе. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 560 с.

5. *Лapidус В. А.* Всеобщее управление качеством в российской промышленности / В. А. Лapidус // Методы менеджмента качества. 2017. № 4. С. 14–20.

УДК 006.89

Е. А. Яско, У. А. Гудина

E. A. Yasko, U. A. Gudina

*ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина», Екатеринбург
Ural Federal University named after the first
President of Russia B. N. Yeltsin, Ekaterinburg
kati7904@yandex.ru*

ОДИН ВМЕСТО ТРЕХ. ПОЛЬЗА СОЗДАНИЯ ОДНОГО СТАНДАРТА ВЗАМЕН ТРЕХ СУЩЕСТВУЮЩИХ

ONE INSTEAD OF THREE. THE USE OF CREATING ONE STANDARD INSTEAD OF THREE EXISTING ONES

***Аннотация.** Успешное функционирование деятельности организации предполагает необходимость в ведении деятельности по закупкам и создание сопутствующих документов.*

***Abstract.** Successful functioning of the organization's activities presupposes the need for procurement activities and the creation of supporting documents.*

***Ключевые слова:** система менеджмента качества; стандарт организации; закупки; разработка.*

***Keywords:** quality management system; organization standard; purchase; working out.*

Система менеджмента качества существует уже долгие годы, как в мировой практике, так и в практике Российской Федерации. Все больше пред-