ББК У291.21

# РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРИ ВНЕДРЕНИИ И ПРАКТИЧЕСКОМ ИСПОЛЬЗОВАНИИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ

**Е.С. Мищенко, С.В. Пономарёв**

*ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», г. Тамбов*

**Ключевые слова и фразы:** видение; критические факторы успеха; миссия; оперативные планы мероприятий; показатели исполнения деятельности; политика в области качества; система менеджмента качества; стратегические планы; цели в области качества; цели организации.

**Аннотация:** Рассматриваются основные этапы и содержание работ при разработке документов стратегического и оперативного менеджмента, а именно: миссии, видения, целей организации, стратегических планов, критических факторов успеха, показателей исполнения деятельности, политики и целей в области качества, оперативных планов мероприятий как организации в целом, так и её подразделений при внедрении и эксплуатации системы менеджмента качества, сертифицированной по требованиям международного стандарта ISO 9001:2008.

## Введение

В настоящее время многие успешно развивающиеся организации, поставляющие свою продукцию и/или услуги как на внутренний российский рынок, так и на рынки зарубежных стран, разрабатывают, внедряют и осуществляют сертификацию своих систем менеджмента качества на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001:2008, обращённого методом обложки в 2008 г. в Российский национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 9001–2008.

В международных стандартах ISO серии 9000 требуется обязательная разработка политики и целей в области качества [1–3].

---

Мищенко Е.С. – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент организации» ТамбГТУ, E-mail: lenochkami@yandex.ru; Пономарёв С.В. – доктор технических наук, профессор, заместитель заведующего кафедрой «Автоматизированные системы и приборы» ТамбГТУ, г. Тамбов.

Несмотря на то, что ни в одном из этих стандартов ничего не говорится об обязательном формировании миссии, видения, целей организации и её стратегических планов, большинство предприятий, подготавливающих свои системы менеджмента качества к сертификации, осуществляют работу (по рекомендациям консультантов или собственной инициативе) по разработке этих документов в дополнение к политике и целям в области качества.

После постановки задач о необходимости подготовить тексты проектов миссии, видения, целей организации и стратегических планов, ключевых факторов успеха, показателей исполнения деятельности, не только у большинства специалистов среднего звена, но и у руководителей служб организаций часто возникают вопросы:

– что такое миссия, видение, стратегия?

– чем видение отличается от миссии?

– являются ли цели организации частью стратегических планов или наоборот?

Цель данной статьи – оказать помощь специалистам в разработке миссии, видения, целей организации, стратегических планов, политики и целей в области качества, оперативных планов, а также в определении критических факторов успеха и показателей исполнения деятельности при осуществлении процессов в организации.

Можно рекомендовать следующий примерный порядок разработки рассматриваемых в данной статье документов стратегического и оперативного менеджмента в организации (рис. 1):

1) формулирование персональных (личных) миссий, видений и ключевых ролей менеджеров и персонала;

2) определение миссии, видения и главных ценностей организации;

3) формулирование целей организации;

4) разработка стратегического плана развития организации;

5) определение критических факторов успеха и показателей исполнения деятельности;

6) разработка политики в области качества организации;

7) разработка целей в области качества организации;

8) определение оперативных планов (главных задач), позволяющих достичь поставленные цели.

В книге [4] рекомендовано начинать работу с проведения серии семинаров, на которых каждый менеджер получит возможность сформулировать свои собственные:

– миссию;

– видение и главные (ключевые) роли своей жизни.

Затем этот процесс следует распространить на разработку общих для организации в целом миссии, видения, главных ценностей, целей организации, стратегических планов, критических факторов успеха организации, показателей (индикаторов) исполнения деятельности в организации и политики в области качества, образующих основу для раскрытия:

– целей в области качества;

– оперативных планов.

**Рис. 1. Графическая иллюстрация взаимосвязи основных документов стратегического и оперативного менеджмента в организации**

Взаимодействие перечисленных выше понятий приведено на рис. 1, где персональные (личные) миссии и видения работников и менеджеров представлены в виде прямоугольников, показанных пунктирными линиями. Это обусловлено тем обстоятельством, что определение персональных миссии и видений должно предшествовать разработке рассматриваемых в статье документов, однако сами персональные миссии и видения не входят в число документов стратегического и оперативного менеджмента организации.

Высшему руководству следует принять меры для того, чтобы личные миссии, видения и ключевые роли сотрудников организации нашли сбалансированное отражение в миссии, видении и главных ценностях, сформулированных для организации в целом.

Если вы являетесь сотрудником организации, приступившей к внедрению системы менеджмента качества в свою практическую деятельность, у вас могут возникнуть следующие вопросы [4]:

– насколько полно мои личные миссия, видение и ключевые роли представлены и находятся в соответствии с миссией, видением и главными ценностями организации, в которой я работаю?

– если это не так, то следует ли мои личные миссию, видение и ключевые роли скорректировать, развить или расширить?

– каким образом их можно развить или усовершенствовать, оставаясь в пределах организации?

– готов ли я начать искать другую организацию, где мои личные миссия, видение и ключевые роли будут иметь более высокий приоритет?

Обсуждение, развитие и развертывание как личных, так и имеющих отношение к организации в целом миссий; видений и ключевых ролей/главных ценностей, должно иметь место [4] не только на уровне менеджеров, но и на всех более низких уровнях организации, например, на серии собраний, заседаний и семинаров в каждом подразделении. Каждый сотрудник организации должен быть активно вовлечен в этот процесс, первоначально организуемый (насаждаемый) *сверху вниз*, а затем осуществляемый и в обратном направлении – *снизу вверх* (рис. 1). Этот процесс разработки основных документов стратегического менеджмента будет обсужден в дальнейшем, так как соответствующее (адекватное) выполнение этого процесса весьма важно для успешного внедрения системы менеджмента качества.

## 1. Разработка персональных миссий, видений и ключевых ролей

Каждому работнику и служащему следует сформулировать его/её собственные персональные миссию, видение и ключевые роли.

Сформулируйте эти элементы (составные части) позитивным образом в соответствии с тем, что происходит в настоящее время. Заявление о вашей *личной миссии* должно включать в себя вашу жизненную философию и отвечать на вопросы [4]:

– кто вы есть?
– что представляют собой цели вашей жизни?
– зачем вы живете?
– к чему вы стремитесь и в чем состоят ваши глубочайшие желания?

Заявление о вашем личном *видении* должно отвечать на вопросы [4]:

– куда вы идете?

– какими ценностями и принципами вы руководствуетесь, чтобы достичь своих целей?

– какими идеальными характерными чертами вы хотели бы обладать?

– какую профессию или род занятия вы считаете идеальными для себя?

– к каким условиям жизни и сохранения здоровья вы стремитесь?

Ваше представление о *ключевых ролевых функциях* имеет отношение к тому образу действий, с помощью которых вы выполняете или хотите выполнять некоторые роли в вашей жизни для того, чтобы реализовать вашу личную миссию, например:

– роль отца/матери;

– роль друга;

– роль руководителя (менеджера);

– роль соседа и т.п.

Другими словами, это то, что вы хотели бы иметь во взаимоотношениях с вашими коллегами по работе, друзьями, семьей, соседями, родственниками и другими окружающими вас людьми.

По мнению авторов работы [5], все эти три элемента (миссия, видение, ключевые ролевые функции) в целом представляют собой что-то вроде конституции, которая руководит вашей жизнью, создает основу для оценки решений о том, кем вы хотите стать и что вы хотите делать.

Сам процесс формирования личной миссии, видения и ключевых ролевых функций мотивирует вас к тому, чтобы глубоко задуматься о вашей жизни, придает большое значение всему, что вы делаете; это должно помочь вам узнать чувства, находящиеся в самой глубине вашей души, и сделает понятным то, что является важным для вас. Со временем вы можете переписать эти заявления в случае, если ваши жизненные условия или модели мышления изменятся в течение нескольких лет. У вас могут появиться идеи и более ясные понимания ваших персональных миссии, видения и ключевых ролевых функций, если вы ответите на два следующих вопроса [4].

1. Что вы хотели бы написать на вашем надмогильном памятнике?
2. Какую память о себе вы хотели бы оставить после смерти?

Ниже приведен заимствованный из [5] пример эффективно сформулированных миссии, видения и ключевых ролевых функций менеджера.

Главными вопросами, на которые необходимо дать ответы на этом этапе, являются: Почему? Зачем? Куда?

Формулирование миссии организации связано с определением отличительных особенностей (индивидуальности), а также компетентности (специфических способностей и умений) организации, и указывает на причины её существования [4]:

– для кого существует организация?

– почему она существует?

– в чем состоят её главные цели?

– кто является наиболее важным организатором совместного бизнеса?

Отметим, что *миссия* совместного дела (бизнеса) обычно не привязывается к каким-либо временным рамкам.

**Персональная миссия менеджера**

Моя миссия состоит в том, чтобы жить честно и изменять в лучшую сторону жизнь других людей.

**Персональное видение**

Для выполнения свей миссии:

*Я милосерден*: Я отношусь с любовью к каждому независимо от его должности.

*Я благотворитель*: Я посвящаю моё время, способности и ресурсы выполнению своей миссии.

*Я вдохновляю*: Я учу на своём личном примере, что все мы дети любящего нас Небесного Отца и что любого Голиафа можно победить.

*Я заставляю*: То, что я делаю, изменяет жизнь других людей в лучшую сторону.

**Ключевые роли**

Приведённые ниже роли являются приоритетными для успешного выполнения моей миссии.

*Муж*: Моя супруга является самым важным человеком в моей жизни, Совместно мы способствуем достижению результатов за счет гармонии, трудолюбия, милосердия и бережливости.

*Отец*: Я помогаю моим детям познать всё больше радости в их жизни.

*Сын и брат*: Я стараюсь, как можно чаще быть «там, где надо» для поддержки и выражения любви к родителям, братьям и сестрам.

*Христианин*: Бог может рассчитывать на меня в соблюдении мной его заветов и оказании помощи другим его детям.

*Сосед*: Любовь к Христу видна в моих поступках по отношению к другим людям.

*Сторонник улучшений*: Я – катализатор, способствующий улучшению деятельности в организации.

*Ученик*: Я каждый день учусь чему-то новому и важному.

## 2. Разработка миссии, видения и определение главных ценностей организации

Эффективно сформулированная миссия создает недвусмысленное поведение работников и служащих, укрепляет единомыслие, улучшает внутренние коммуникации и рабочую обстановку внутри организации. Ниже приведены два примера действенных заявлений о миссиях организации [4].

**Миссия регионального отделения полиции**

Наша миссия состоит в том, чтобы служить, защищать, сотрудничать и быть полезными местному сообществу.

**Миссия нефтедобывающей компании ESSO Imperial Oil**

Компания считает своей миссией создание ценности для акционеров путём добычи и продажи нефти и сопутствующих продуктов.

В качестве примера ниже приведена используемая в настоящее время формулировка миссии ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет».

**НАША МИССИЯ**

Воспринимать, накапливать, генерировать и распространять знания с применением новых, в том числе информационных, образовательных технологий, оказывать консультационные услуги, создавать уникальные образцы наукоёмкой продукции, осуществлять подготовку конкурентоспособных специалистов как для предприятий всех форм собственности, учреждений государственного и муниципального управления Российской Федерации, так и по заказам зарубежных государств и отдельных граждан, полноценно развивать личность, реализовывать её способности, содействовать устойчивому социально-экономическому развитию Тамбовской области.

Присущие организации главные ценности определяют те подходы, которые используются для осуществления (реализации) видения. Они (эти ценности) определяют, как мы относимся друг к другу, как мы понимаем наших потребителей (клиентов), поставщиков, персонал, местное сообщество и наших акционеров. Кроме того, общие (присущие организации) ценности обычно способствуют согласию, принятию обязательств, лояльности и преданности во всех частях организации. Общепризнанно, что усилия и вовлеченность людей обычно бывают оптимальными в том случае, когда собственные принципы людей и принципы, лежащие в основе работы организации, совпадают друг с другом.

Примеры возможных главных ценностей представлены ниже [4].

**ГЛАВНЫЕ ЦЕННОСТИ**

Наша организация будет руководствоваться следующими главными ценностями, внесёнными в её стандарты.

*Честность*. Мы будем честны с нашими потребителями, поставщиками, работниками, акционерами и местным сообществом, частью которого мы являемся. Что сказано, то и будет сделано, договор есть договор (договор дороже денег).

*Удовлетворение ожиданий потребителей*. Мы будем постоянно слушать наших потребителей и предоставлять им качественную продукцию/услугу, которую они ждут от нас. Мы будем стремиться постоянно восхищать их.

*Обязательства, согласие и преданность*. Мы будем работать со знающими и посвятившими себя делу людьми и всецело поддерживать всё, что мы делаем.

*Уважение*. Мы будем высоко ценить друг друга, признательны друг другу, относиться друг к другу как к равным и уважать друг друга.

*Профессионализм*. Мы будем бесперебойно бороться за превосходное исполнение того, что предпринимаем.

*Работа в команде*. Мы будем гармонично работать вместе, помогать друг другу, взаимно ответственны, поддерживать друг друга.

*Доверие*. У нас нет секретов.

*Обучение, умения и навыки*. Мы будем постоянно совершенствовать компетенцию и творческие возможности наших работников и служащих.

*Предприимчивость*. Мы приветствуем инновации, творчество, гибкость, просчитанный и обоснованный риск, инициативу; будем учиться на ошибках и постоянно заниматься улучшением организации.

*Ответственность и доверие*. Мы будем решительны, тверды и непоколебимы, мы будем понимать, что означают ответственность и усилия персонала, а также благожелательно относиться к потребностям наших работников и служащих.

Видение организации включает в себя долговременную мечту компании и линию поведения при выполнении преобразований, необходимых для достижения этой мечты [6; 7]. Видение – это образ (изображение) желаемого будущего. Эффективно сформулированное видение организации указывает направление применения амбиций и созидательного творчества персонала, через решительные перемены создает настроение и общественное мнение, укрепляет веру в будущее и способствует лучшему использованию возможностей и энергии людей.

Видение организации, в противоположность миссии организации, привязано к определённым временным рамкам и к конкретным целям [4].

Видение организации должно быть связано с рядом главных (присущих организации) ценностей для того, чтобы укреплять единомыслие работников и служащих и оказывать благоприятное воздействие на их поведение и культуру организации. Если работники разделяют эти ценности, они превращаются в команду, а организация становится сообществом.

Ниже приведен пример формулировки видения, применяемого в ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет».

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ (ВИДЕНИЕ) РАЗВИТИЯ**

Создание регионального университета открытого типа по европейской модели с инновационно-инвестиционной политикой устойчивого развития, направленной на совершенствование и диверсификацию научно-педагогических школ, гражданских институтов, на обеспечение стабильного прироста числа учащихся, материально-денежных, информационных и иных ресурсных потенциалов.

### 3. Разработка целей организации и стратегических планов (стратегий)

На практике высшее руководство и менеджеры среднего звена разрабатывают концептуальные проекты всеобщих организационных миссии, видения, целей организации и стратегических планов (стратегий). Этот проект главных документов стратегического менеджмента затем доводится до всех других работников и служащих на различных семинарах и совещаниях всех уровней. Во всех командах предпринимаются «мозговые атаки», причем мнение каждой учитывается в организации в целом. После возможной окончательной корректировки этого проекта рассматриваемых в статье документов, они приобретают официальный статус. Таким путём работники и служащие приобретают лучшее понимание положения дел и того курса, по которому следует организация. После завершения этого процесса каждое крупное отделение или его подразделения формируют свои собственные конкретные (специфические) видения, цели организации и стратегические планы, которые должны соответствовать общеорганизационной миссии (рис. 2).

Основной идеей при этом является то, что каждый организационный уровень должен иметь и руководствоваться одной и той же миссией. Таким образом, официальная миссия организации от высшего руководства передаётся (рис. 2) последовательно вниз. Такой процесс формирования стратегии, сначала идущий сверху вниз, а затем в обратном направлении снизу вверх, происходит, периодически повторяясь, на всех последующих уровнях организации, всё в большей степени детализируя стратегии.

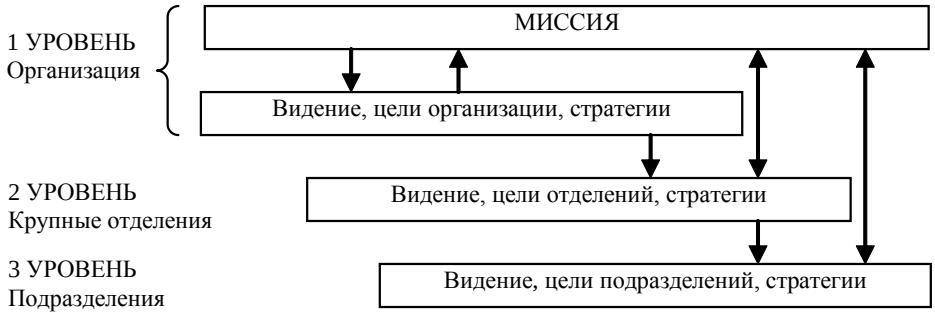


**Рис. 2. Претворение в жизнь миссии организации на более низких организационных уровнях**

Стратегии (стратегические планы), сформированные менеджерами и служащими на более высоком уровне, рассматриваются как видение и цели (организации, отделения, подразделения) персоналом на нижележащем уровне. При этом вопрос «КАК?», сформулированный на верхнем уровне, преобразуется в вопросы «КУДА?» и «ЧТО?» на лежащем ниже уровне. По-другому говоря, *стратегии* (стратегические планы) более высокого уровня менеджмента становятся основой (заданием) для разработки *видения* и *целей* на следующем более низком уровне. Это подразумевает, что видение и цели организации, сформулированные на нижележащем уровне, могут рассматриваться как средства для реализации стратегий (стратегических планов) более высокого уровня. Таким образом, более общие стратегические планы бизнеса организации в целом систематически преобразуются (транслируются) в более специфические (конкретные) цели и планы на каждом лежащем ниже уровне.

### 3.1. Анализ ситуации [4]

Этот подэтап формирования основных документов стратегического менеджмента предусматривает оценку и анализ стратегического положения организации и, как результат, документирование целей организации и стратегических планов (рис. 1). При этом в первую очередь рассматриваются сильные и слабые стороны внутренней деятельности, а также возможности и угрозы со стороны внешнего окружения. При этом рекомендуется использовать так называемый SWOT-анализ [4; 13], название которого образовано от английских слов: Strengths – сильные стороны; Weaknesses – слабые стороны (отставания); Opportunities – возможности; Threats – угрозы.

Важным и полезным инструментом SWOT-анализа является бенчмаркинг (методология реперных или опорных точек) [4; 11–13], позволяющий нацелиться на улучшение деятельности по сравнению с лучшими достижениями как самой организации, так и её конкурентов.

### 3.2. Определение стратегических целей организации

После анализа ситуации определяют цели организации (результаты, которые намериваются достичь в долгосрочной перспективе). Главное внимание при этом обращают (рис. 1) на поиск ответов на вопрос: «ЧТО

должно быть достигнуто?». На этом этапе следует принять во внимание интересы всех участников совместного бизнеса:

– потребителей;
– поставщиков;
– работников и служащих;
– акционеров (владельцев);
– местное сообщество и т.п.

Непосредственно на основе главных составных частей видения формируют цели организации и устанавливают контрольные точки (вехи), достижение которых оценивается ежегодно. Эти цели организации, обеспечивающие реализацию *видения*, формулируются на уровне высшего руководства, а также на уровне менеджеров крупных отделений и служб организации. Цели организации обычно определяются на основе бизнес-экономических показателей, например, таких, как:

– расширение объёма предоставляемых образовательных и других видов услуг;
– укрепление и/или расширение занимаемого сектора рынка;
– улучшение прибыльности;
– рост оплаты труда преподавателей и сотрудников;
– улучшение качества и т.п.

Цели организации подразумевают достижение результатов, которые на английском языке могут быть охарактеризованы словами [4]: Specific – специфические, конкретные результаты; Measurable – измеримые результаты; Achievable – достижимые результаты; Realistic – реалистичные, практические результаты; Time specific – конкретные во времени.

Эти цели в англоязычной литературе принято кратко обозначать «SMART-цели», причем аббревиатуру «SMART» можно перевести на русский язык словами: «находчивый, ловкий, быстрый, сильный, проворный, остроумный, модный, нарядный, щеголеватый».

В качестве примеров SMART-целей для университета можно привести следующие:

– увеличить приём студентов на конкретную специальность на 50 % в течение двух ближайших лет;

– расширить и в течение трех лет довести приём студентов-иностранцев до 10 % от числа госбюджетных мест;

– обеспечить рост объёма выполняемых хоздоговорных научно-исследовательских работ на 25 % в течение года;

– увеличить объём предоставляемых дополнительных образовательных и консультационных услуг на 100 % в течение трёх ближайших лет;

– обеспечить ежегодное проведение дней открытых дверей (ярмарок вакансий рабочих мест) для студентов старших курсов и представителей предприятий.

### 4. Разработка стратегических планов развития организации

На следующем этапе процесса стратегического менеджмента (рис. 1) разрабатываются возможные варианты стратегических планов развития организации, а затем производится выбор одного из них. При этом выборе руководствуются видимым разрывом между существующей и желаемой

ситуацией. На этом этапе (рис. 1) центральным является вопрос «КАК?». Стратегический план показывает, как могут быть достигнуты цели и какие варианты должны быть выбраны. Этот ответ получается в результате SWOT-анализа, посвящённого изучению сильных и слабых сторон организации, имеющихся возможностей и угроз со стороны внешней среды. При этом необходимо выполнять только то, в чём вы являетесь единственными (уникальными) в своём роде, и постараться передать все виды вспомогательной деятельности специалистам, которые могут это сделать лучше, быстрее и дешевле, чем вы (используйте аутсорсинг). Другими примерами созидательных стратегических планов являются [9]:

– увеличение дивидендов, выплачиваемых акционерам, за счет использования электронного бизнеса;

– расширение использования дистанционных технологий обучения;

– фокусирование внимания и деятельности на взаимоотношениях с поставщиками (например, на профориентационной работе – в случае образовательной организации);

– интеграция ценностей, создаваемых сетью филиалов, принадлежащих организации;

– реструктуризация политики компенсаций, официальных признаний и вознаграждений персонала.

Стратегические планы связаны с целями каждого из участников совместного бизнеса.

## 5. Определение критических факторов успеха и показателей исполнения деятельности в организации [4]

Для разработанных стратегических планов должны быть определены критические факторы успеха (**КФУ**). Эти критические факторы весьма важны для продолжения существования организации и поэтому требуют постоянного внимания со стороны менеджеров. Они определяют конкурентные преимущества организации, так как они непосредственно связаны с её главными способностями, умениями и компетентностью. Примерами критических факторов успеха являются:

– широкое использование информационных технологий в учебном процессе и при осуществлении самостоятельной работы студентов;

– высокий уровень качества подготовки выпускников университета;

– эффективное выполнение научно-исследовательских хозяйственных договоров;

– высококвалифицированный профессорско-преподавательский состав университета;

– мотивированный учебно-вспомогательный персонал;

– оперативное введение новых программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов предприятий и т.п.

Результаты бенчмаркинговых исследований и изучение данных о требованиях и ожиданиях потребителей представляют собой наиболее важную исходную информацию для определения критических факторов успеха. После определения КФУ, на их основе получают показатели исполнения деятельности при осуществлении стратегических планов организации. Эти количественно измеряемые величины позволяют оценить (измерить) уровень выполнения критических видов деятельности.

## 6. Разработка политики в области качества

Разработку политики в области качества осуществляют, основываясь на результатах выполнения предыдущих этапов. Высшее руководство и менеджеры должны сообщить результаты формулирования миссии, видения, главных ценностей, целей организации, стратегических планов и политики в области качества всем работникам и служащим на всех уровнях организации на проводимых собраниях и семинарах. Эти собрания должны гарантировать уверенность, что ценности организации являются движущей силой для правильного отношения к делу и поведения каждого. Высшее руководство должно объявить начало внедрения системы менеджмента качества в политике в области качества и подтвердить принятие на себя обязательств по их осуществлению. Пример возможного текста политики в области качества университета, сформулированного на основе рекомендаций книги [8], приведен ниже.

**ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА**

– Эффективное внедрение системы менеджмента качества, прежде всего, является ответственностью высшего руководства университета.

– Для того чтобы вовлечь каждого в университете в совершенствование качества, высшее руководство будет давать возможность всем работникам и служащим участвовать в подготовке, осуществлении и оценке деятельности по улучшению.

– Улучшение качества будет энергично поддерживаться и внедряться планомерно и систематически – это относится к каждой кафедре и подразделению университета.

– Улучшение качества является предметом самостоятельного процесса постоянного улучшения.

– Университет будет концентрировать внимание на потребителях и поставщиках как внутренних, так и внешних.

– Уровень выполнения деятельности в лучших университетах-конкурентах будет доводиться до всех соответствующих подразделений, преподавателей и сотрудников.

– Наиболее важные поставщики и потребители будут тесно вовлечены в реализацию Политики в области качества университета. Это относится как к внутренним, так и к внешним поставщикам и потребителям.

– Широкое внимание будет уделяться работе в командах по улучшению качества образовательной деятельности, которая будет оцениваться по её вкладу в реализацию Политики в области качества.

– Политика в области качества будет публично доведена до всех частей университета так, что каждый сможет понять ее. Будут использованы все доступные методы и средства информации для продвижения и разъяснения Политики в области качества как внутри, так и за пределами университета.

– Доклады и отчёты о процессе осуществления Политики в области качества будут постоянными вопросами повестки дня на собраниях и совещаниях высшего руководства.

Правильно сформулированные миссия и видение, цели и стратегические планы организации, а также заявление о политике в области качества должны удовлетворять следующим требованиям [4]:

– быть краткими, глобальными, абстрактными, но понятными, поддающимися передаче и ясными для всех в организации, чтобы их можно

было использовать в качестве конкретных руководящих указаний при выработке и принятии решений;

– отражать специфические особенности организации, делая акцент на отличительных элементах по сравнению с другими организациями; в то же время, границы деятельности организации должны быть сформулированы как можно шире, чтобы не ограничивать развертывание новых инициатив;

– быть амбициозными и идеалистическими, воодушевлять работников и служащих, определять направления и сферы для их творчества и инициатив;

– разъяснять намерения и инструкции, а также придавать особое значение тем переменам, которые ожидаются от людей, и настраивать персонал на достижение общих для всех целей;

– быть реалистичными, узнаваемыми и признаваемыми всеми; их осуществимость не должна быть предметом дискуссии;

– вовлекать всех в процессы улучшения, включая работников и служащих самого низкого и самого высокого уровней;

– миссия должна быть долговременной, а видение, цели организации, стратегические планы и политика в области качества организации должны быть привязаны к определённым временным рамкам;

– всё должно быть согласовано с главными ценностями организации и связано с нуждами потребителей;

– включать этические исходные позиции и элементы культуры такие, как уважение к личности, работа на пользу общества, помощь людям в развитии их способностей и возможностей и т.п.

Миссия, видение, цели организации, стратегия развития и политика в области качества организации совместно образуют важный инструмент *стратегического менеджмента*, который выражает дух и душу организации, указывает, за что стоит организация (компания), в чём состоит её назначение на Земле, каковы её цели, к чему она движется, как она собирается всего этого достичь и на каких важных моментах все должны сконцентрироваться. Они формируют коллективные амбиции организации, имеют важное влияние на связь работников и служащих с организацией и на качество их работы. Успешно сформулированное коллективное (совместное) честолюбие раскрывает людям то, как их деятельность вносит вклад в общее дело, каким образом они совместно работают на достижение целей, способствующих более высокому качеству деятельности в организации.

Эффективные миссия, видение, цели и стратегические планы организации, политика в области качества создают основу для выработки проектов решений специалистами и помогают менеджерам принимать решения относительно использования доступных ресурсов.

### 7. Разработка целей в области качества и оперативных планов

Согласно ГОСТ Р ИСО 9001–2008, высшее руководство организации должно добиваться, чтобы цели в области качества, необходимые для выполнения требований к продукции (и услугам), были установлены в соответствующих подразделениях и на соответствующих уровнях организации.

Следует подчеркнуть, если в пункте «5.3 Политика в области качества» нет требования об обеспечении измеримости целей организации (очевидно, что измеримость этих целей желательна), то в подпункте «5.4.1 Цели в области качества» сформулировано обязательное требование: «Цели в области качества должны быть измеримыми и согласуемыми с политикой в области качества».

Цели в области качества организации формируют на основе ранее разработанных и утвержденных:

– целей организации;

– стратегических планов;

– критических факторов успеха и показателей исполнения деятельности;

– политики в области качества.

Каждая конкретная задача, сформулированная в стратегическом плане образовательной организации (университете), рассматривается соответствующим проректором, директором института, деканом как поставленная перед ним цель в области качества. Для достижения этих целей проректоры, директора институтов и деканы разрабатывают свои цели в области качества и планы мероприятий на предстоящий календарный год. Мероприятия таких планов, в свою очередь, являются целями, которые должны быть достигнуты подчинёнными им подразделениями (кафедрами и отделами), находящимися на третьем уровне административной иерархии.

Основным направлением разработки целей в области качества и планов мероприятий является (рис. 3) движение сверху вниз. При этом ректор формулирует цели (задания) каждому проректору, они разрабатывают оперативные планы мероприятий верхнего уровня по достижению этих целей на уровне университета. Подписывая эти планы мероприятий, ректор утверждает не только содержание и результаты предстоящих работ, но и объёмы ресурсов (финансовых, материальных, человеческих и др.), выделяемых для выполнения этих планов.

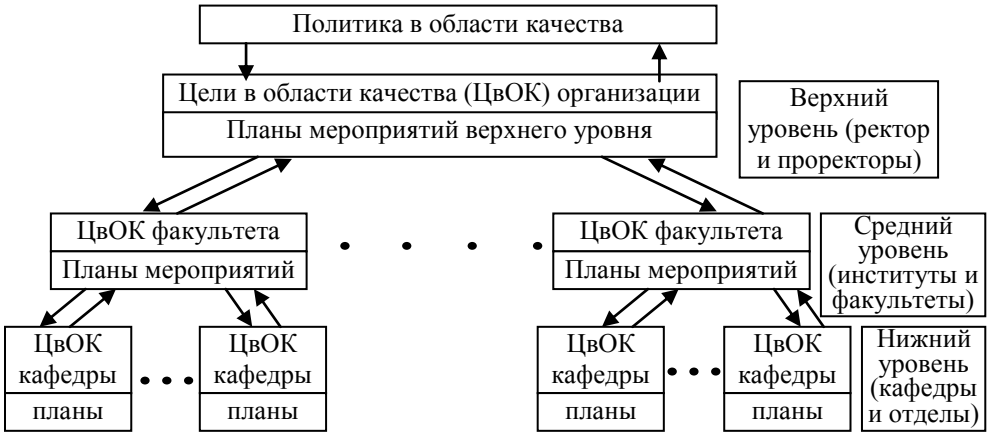


**Рис. 3. Разработка целей в области качества в сфере учебной работы и их достижение путем выполнения оперативных планов мероприятий**

В свою очередь, проректоры формулируют цели в области качества, поставленные ими перед руководителями подчиненных подразделений (институтов, факультетов, отделов), и утверждают планы соответствующих мероприятий. Далее директора институтов, деканы факультетов определяют цели в области качества и утверждают оперативные планы мероприятий подчиняющихся им кафедр и отделов. Заведующие кафедрами и начальники отделов определяют цели и задачи, которые должны быть достигнуты их подчинёнными. Эти цели и задачи находят своё отражение в годовых планах работы кафедр и отделов, а также в индивидуальных планах преподавателей и сотрудников.

Отметим, что, наряду с движением сверху вниз (при разработке целей в области качества и оперативных планов мероприятий), приветствуется использование предложений, поступающих с нижних уровней административного подчинения на более высокие уровни, что показано на рис. 3 стрелками, направленными снизу вверх. В ГОУ ВПО «ТГТУ» имеется немало примеров, когда в состав целей в области качества были включены предложения, поступившие от сотрудников различных служб, в том числе и от специалистов отдела управления качеством.

После разработки стратегических планов, определения критических факторов успеха и показателей исполнения деятельности, определения политики и формирования целей в области качества в организации появляются:

– стратегический бизнес-план организации в целом;
– оперативные планы отделений (служб) организации;
– конкретные проекты улучшения качества.

После утверждения этих стратегических и оперативных планов приступают к их выполнению. Конкретные действия, которые должны быть выполнены, обычно бывают определены в оперативных планах для различных бизнес-функций, как правило, разрабатываемых на срок до одного года. Такие планы являются краткосрочными и, по своей природе, тактическими. Центральными вопросами таких оперативных планов являются:

– какие маркетинговые исследования надо провести?
– какие новые специальности надо открывать?
– какие учебные дисциплины будут вводиться в новом учебном году?
– какие новые учебные лаборатории надо создавать?
– что необходимо финансировать?
– какие человеческие ресурсы потребуются?
– что придётся закупить?
– какие научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы потребуются?
– какой ремонт и/или техническое обслуживание придётся выполнить?
– какие услуги (сторонних организаций, партнёров) потребуются?

Только после получения ответов на приведённые выше вопросы появится возможность приступить к достижению установленных целей путём выполнения стратегических и оперативных планов организации. Оперативные бизнес-цели определяются различными отделениями (службами) в зависимости от:

– инвестиций;
– затрат на производство и/или предоставление услуг;
– доступных новых методик и технологий;
– возможностей имеющегося персонала;
– объёма производства;
– запасов;
– возможностей выбора поставщиков;
– заключения договора с субподрядчиками;
– требующегося обучения и переподготовки персонала и т.п.

Для успешного достижения установленных целей в области качества обычно требуется использование организационных методов и средств управления работой персонала [4–11] как в составе постоянно действующих кружков качества, так и в составе межфункциональных команд, создаваемых для решения конкретных проблем при выполнении проектов.

## Заключение

Представленный на рис. 1 примерный порядок разработки документов стратегического и оперативного менеджмента в организации предусматривает первоначальное движение сверху вниз, указанное стрелками, расположенными в левой части этого рисунка. Однако, если при разработке, например, критических факторов успеха появилась необходимость внести коррективы в ранее сформулированные стратегические планы, то возможно обратное движение в направлении снизу вверх, показанное стрелками в правой части рис. 1. В частности, появление нового показателя исполнения деятельности может привести к необходимости корректировки не только критического фактора успеха и стратегических планов, но и целей организации, а затем видения и, возможно, миссии организации.

*Список литературы*

1. ГОСТ Р ИСО 9000–2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М. : Стандартинформ, 2009. – 36 с.

2. ГОСТ Р ИСО 9001–2008. Системы менеджмента качества. Требования. – М. : Стандартинформ, 2009. – 32 с.

3. ГОСТ Р ИСО 9004–2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. – М. : Изд-во стандартов, 2001. – 52 с.

4. Rampersad, H.K. Total Quality Management: An Executive Guide to Continuous Improvement / H.K. Rampersad. – Berlin-Heidelberg : Springer – Verlag, 2001. – 190 p.

5. Covey, S.R. The Seven Habits of Highly Effective People / S.R. Covey. – N.-Y. : Simon & Schuster, 1993.

6. Rampersad, H.K., Srategic Management: a Visionary Approach / H.K. Rampersad. – Deventer : Kluwer Bedrijfsinformatie, 1997.

7. Segne, P.M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization / P.M. Segne. – N.-Y. : Doubleday, 1990.

8. Oakland, J.S. Total Quality Management / J.S. Oakland. – Oxford : Butterworth-Heineman, 1995.

9. Deise, M.V. Execultive Guide to E-business: from Tactics to Strategy / M.V. Deise [at al]. – N.-Y. : John Wiley & Sons, 2000.

10.Пономарёв, С.В. Управление качеством продукции. Введение в системы менеджмента качества / С.В. Пономарёв, С.В. Мищенко, В.Я. Белобрагин. – М. : Стандарты и качество, 2004. – 248 с.

11.Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества / С.В. Пономарёв [и др.]. – М. : Стандарты и качество, 2005. – 248 с.

12.Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М. : Стандарты и качество, 2004. – 272 с.

13.Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М. : Экономистъ, 2003. – 296 с.

---

**Formulation of Documents for Strategic and Operational Management in Introduction and Practical Application of Quality Management System in Organization**

**E.S. Mishchenko, S.V. Ponomarev**

*Tambov State Technical University, Tambov*

**Key words and phrases:** vision; crucial factors of success; mission; strategic course of action; performance indexes; quality policy; quality management system; strategic plans; quality objectives; company objectives.

**Abstract:** The paper studies the main stages and content of activities in the course of document formulation for strategic and operational management, i.e. mission, vision, company objectives, strategic plans, crucial factors of success, performance indexes, policy and objectives in quality management, course of action of the company as a whole and its divisions when introducing and applying the quality management system certified in conformity with international standards ISO 9001:2008.

---

© Е.С. Мищенко, С.В. Пономарёв, 2009