

## **СИСТЕМА НЕПРЕРЫВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАК ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ ВНЕДРЕНИЯ И ПРАКТИЧЕСКОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**Ю.М. Клиот**

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

*Рецензент д-р экон. наук, профессор В.В. Быковский*

**Ключевые слова и фразы:** система непрерывного менеджмента; система менеджмента качества; стратегия качества.

**Аннотация:** Исследованы особенности непрерывного менеджмента как основного инструмента реализации системы менеджмента качества в организации.

В настоящее время особую актуальность для менеджмента организаций приобретают проблемы не только внедрения, но и дальнейшего использования системы менеджмента качества (СМК). Основные принципы СМК разработаны с целью улучшения деятельности организации и положены в основу стандартов ИСО.

Стратегия качества (СК) – одна из важнейших функциональных стратегий и должна разрабатываться как неотъемлемая часть общей стратегии компании. Поэтому руководство компании, принимая решение о разработке и внедрении СК, должно задуматься о формировании всего комплекса стратегических компонентов.

Ситуация, с которой сталкиваются отечественные компании, ставшие на путь системного решения проблемы качества, кардинально отличается от той, которая была характерна для американских и западноевропейских компаний, когда они начали осваивать стандарты ISO серии 9000 и принципы TQM. Поэтому в зарубежных публикациях по теории и методологии решения проблемы качества стратегические моменты за пределами стратегии качества, как правило, не затрагиваются. Ведь непрерывный менеджмент для зарубежных компаний – естественный элемент их организационной культуры.

Исследуя накопленный в России опыт решения проблемы качества, можно выделить несколько групп компаний, которые тратят значительные средства и усилия на внедрение СК и получение сертификатов в соответст-

---

Клиот Юлия Михайловна – аспирант, ассистент кафедры «Менеджмент», e-mail: [Juliakliot.jk@gmail.com](mailto:Juliakliot.jk@gmail.com), ТамбГТУ, г. Тамбов.

вии с требованиями стандартов ИСО серии 9000. Их классификация охватывает только те компании, которые реально пытаются что-то делать в этой области, а не имитируют соответствующую активность.

К первой группе относятся крупные компании традиционных отраслей, для которых характерен самый высокий процент заинтересованности в получении сертификата на СК по стандартам ИСО серии 9000 (основная причина – активная работа на экспорт). А заинтересованность обеспечивает высокую вероятность четкого выполнения всех требований стандартов в части разработки и внедрения СК, хотя нельзя не видеть проблем, связанных с запущенностью и плохой организацией основных и, особенно, вспомогательных видов деятельности компании. Система качества действительно может выглядеть практически идеальной. Это может быть обусловлено такой причиной, как особенность внешней среды (исторически сложилось так, что некоторые города возникали вокруг крупных заводов, поэтому людям в таких городах больше негде работать, кроме этих «градообразующих» заводов). Минусом такой ситуации является трудность обеспечения вовлеченности персонала в процесс постоянного совершенствования СК и улучшения качества продукции. Ведь под давлением угрозы увольнения работники стараются точно выполнять все предъявляемые к ним требования, но при этом от них трудно ожидать инициативы и предприимчивости.

Ко второй группе относятся компании, которые принимают решения о внедрении СК «впрок» или для выхода на зарубежные рынки, но не имеют реального опыта работы там и поэтому не очень четко понимают, что такое принципы Всеобщего менеджмента качества TQM и зачем нужен сертификат на СК по стандартам ИСО серии 9000. Для таких компаний характерны формальное отношение к внедрению СК и неспособность подготовить работников к предстоящим изменениям. Поэтому, если сертификат на СК и будет формально получен, то наладить необходимую работу им, как правило, не удастся. Все это исключает появление необходимого результата и ведет к неэффективному расходованию денег.

Третья группа компаний, которые реально существуют в России, но их еще мало, – это компании которые не только хотят, но и могут внедрять СК и обеспечивать ее эффективное функционирование. Сертификат на эту систему является для них одним из важных, но не главным результатом одного из промежуточных этапов работы по решению проблемы качества с целью обеспечения конкурентоспособности компании на отечественном и зарубежных рынках. Эта группа компаний является наиболее перспективной. Их идеологию и передовой опыт системного подхода к решению проблем эффективного производства продукции, конкурентоспособной по качеству и цене, необходимо распространять и в других компаниях России.

Формирование общей стратегии и комплекса функциональных стратегий предполагает не только разработку системы стратегических планов, но и формирование у руководителей и ведущих специалистов общего стратегического мышления – скоординированного подхода к долгосрочным перспективам компании и принятию оперативных решений с ориентацией на эти долгосрочные перспективы. Этого можно добиться, вовлекая в формирование стратегии как можно более широкий круг людей, от которых зави-

сит стратегический результат, то есть формируя соответствующую организационную культуру.

Как уже было сказано выше, непрерывный менеджмент для зарубежных компаний – естественный элемент их организационной культуры, а прозрачность деятельности – компонент, необходимый для успешных операций на рынке капитала и доверительных отношений с партнерами по бизнесу. Что же касается ориентации на удовлетворение потребителей, то это привычный для зарубежных компаний курс, обязательный для успешных операций на конкурентных рынках. Поэтому формирование и реализация в деятельности зарубежных компаний стратегии качества лишь затрагивает остальные элементы непрерывного менеджмента, не предлагая необходимости их существенной перестройки.

Непрерывный менеджмент основывается на принципе постоянного (непрерывного) улучшения.

Постоянное улучшение – это философия, которая стремится совершенствовать все факторы, связанные с процессом преобразования входных параметров в конечный продукт на продолжительной основе.

Основными подходами к постоянному улучшению являются: методика быстрого анализа решения (FAST); бенчмаркетинг; перепроектирование; реинжиниринг.

Постоянное улучшение, ставшее элементом политики компании, следует, по меньшей мере, распространять: на продукцию; процессы; систему менеджмента качества; бизнес и фирму в целом, включая все виды менеджмента; окружающую среду (в том числе качество жизни населения).

В основе непрерывного менеджмента заложены принципы японского менеджмента. Рассмотрим один из элементов японского менеджмента, в данный момент являющийся неотъемлемым элементом успешного менеджмента на Западе, а именно кайзен.

В Японии существует подход к использованию концепции постоянного улучшения, получивший собственное название – «точно – вовремя» (just in time), но, тем не менее, тесно переплетенный с другими образцами японского менеджмента: кайзен и тотальным качеством.

Кайзен называют наиболее сильной философией японского менеджмента. Существует несколько десятков определений понятия «кайзен».

Кайзен, возможно, стал первым целостным «движением» в бизнесе, поскольку в компании, использующей кайзен, сотрудник принимается и развивается как «целая личность», а не просто как «трудовой ресурс». Отличительными особенностями подхода кайзен является признание важности сотрудников и команд, их знаний и участия во всех аспектах жизни компании, вклада, который может и, на самом деле, должен вносить каждый сотрудник, чтобы улучшить свое рабочее место и то, что он производит: а также фокус на качестве и на клиентах. Все это позволяет вдохновлять, мотивировать и направлять усилия трудовых ресурсов, которые непрерывно стремятся к достижению общих целей и обеспечивают результаты, которые повышают сумму отдельных вкладов сотрудников.

Кайзен – это стиль мышления и поведения. Он направляет индивидуумов и команды в «компании-семье», позволяет ориентировать их усилия на обеспечение прибыли в долгосрочном периоде за счет повышения качества

продуктов и процессов, что должно повысить степень удовлетворенности потребителей.

Процесс совершенствования в компании, использующей кайзен, – это предмет заботы каждого. Каждый сотрудник может свободно рассматривать любую инициативу, которая способствует улучшению продукта, дальнейшему сокращению потерь или издержек. Следовательно, группа, работа которой основана на принципах кайзен, в меньшей степени ограничена, нежели, например, группа, отвечающая за какой-либо проект или за контроль качества, или просто отдельно взятый сотрудник в традиционной западной компании, где их могут упрекнуть, если они начнут «совать нос» в функциональную область, выходящую за рамки компетенции их собственного департамента.

Ключевая концепция подхода кайзен состоит в том, что изменения являются всеохватывающими: ничто не является статичным, статус-кво отсутствует. Все должно подвергаться постоянному пересмотру. Следствием этого является то, что изменения не должны быть масштабными, то есть они могут сводиться к небольшим, постепенным модификациям. Это гарант того, что компания использует самые современные методы и обеспечивает наилучшее возможное качество.

Существует десять принципов кайзен: концентрация на клиентах; непрерывные изменения; открытое признание проблем; пропаганда открытости; создание рабочих команд; управление проектами при помощи межфункциональных команд; формирование «поддерживающих» взаимоотношений; развитие самодисциплины; информирование каждого сотрудника; делегирование полномочий каждому сотруднику.

Другие литературные источники и другие специалисты в области кайзен, возможно, называют различное их число, однако, это говорит лишь о том, что философию трудно свести к исчерпывающему набору правил или инструкций. Тем не менее, компании, использующие кайзен, демонстрируют очень схожие характеристики стиля/процесса управления.

Кайзен в своей классической форме не является полностью приемлемым для западного менталитета, как не является и полностью желательным для сотрудников. На самом деле, даже сами японские компании в настоящее время внедряют западную психологию и способы ведения бизнеса для того, чтобы в компании, использующей кайзен, создать в меньшей степени ориентированную на группу и отрицающую индивидуализм среду; цель этого – предоставить больше личной свободы; стимулировать личную инициативу и инновационный процесс; внедрить новые системы измерения и вознаграждения качества работы отдельного сотрудника – другими словами, создать в большей степени сбалансированную среду, которая была бы сочетанием восточного и западного.

Главная же проблема, с которой сталкиваются отечественные компании, разрабатывающие СК по стандартам ИСО серии 9000 и принципам ТQM, – это необходимость совмещения различных аспектов деятельности компании.

Если в отечественных компаниях цель создания СК – свести только к ее сертификации по стандартам ИСО серии 9000, то результат будет весьма ограниченным, если не провальным. Основное содержание процесса серти-

фикации заключается в проверке документированности наиболее важных процедур и в их реальном использовании. Однако соответствие деятельности компании тому, что предписано в документах системы качества, само по себе не обеспечивает высокого качества продукции, а лишь подтверждает ее способность производить продукцию или оказывать услуги, соответствующие некоторому стандарту или контракту.

Кроме этого, СК должна обеспечивать как соответствие продукции спросу на нее, так и гарантированное выявление и устранение недостатков процессов, которые влияют на ее качество, то есть должна обеспечивать наибольшую вероятность качества выпускаемой продукции.

Таким образом, в нашей стране решению руководства компании о создании СК должны предшествовать разработка и принятие общей стратегии, в рамках которой стратегия качества является важнейшим, но не единственным компонентом, органично связанным с прочими функциональными стратегиями и ориентированным на достижение стратегических целей компании. В этом случае факторы, которые побуждают российские компании осваивать современные СК, будут побуждать их внедрять все более продвинутые элементы непрерывного менеджмента.

Организация, решившая начать работу по внедрению современной СК, должна целенаправленно заниматься управлением изменениями, что в российских условиях не может не вызывать сопротивление. Можно обозначить следующие четыре барьера, препятствующие получению осязаемого результата от работы по внедрению СК.

1. Непонимание высшим руководством, что такое качество, и как улучшение качества влияет на эффективность работы организации в целом; ориентация руководителей компаний исключительно на финансовый результат.

2. Сопротивление работников любым изменениям, происходящим в организации.

3. Рассмотрение процесса совершенствования управления качеством как очередной программы, имеющей свое начало и конец. При разворачивании в компании работы по созданию, развитию и совершенствованию СК персонал буквально на первых этапах теряет интерес к происходящему, так как воспринимает его навязанным сверху. Как правило, это обусловлено тем, что первые результаты, подтверждающие движение компании в правильном направлении, приходят далеко не сразу, а при неэффективной организации работы в данном направлении могут и не появиться. Поэтому резко возрастает роль лидера, не только имеющего четкое видение ситуации и способного устанавливать цели организации (не противоречащие целям ее работников), но и обладающего талантом увлекать за собой сотрудников.

4. Ориентация исключительно на технические улучшения.

К настоящему времени многим работникам еще свойственно узкое восприятие того, что же влияет на качество. При этом превалирует мнение, что только производственный процесс действительно влияет на решение проблемы качества.

Судя по всему, для преодоления этого барьера лучше всего использовать работу в кросс-функциональных командах, где участники начинают осознавать целостность организации и проблемы качества.

Непрерывный менеджмент не ограничивается внутренней системой управления в организации. Он также охватывает систему внешних связей. Как показывает практика, для успешной реализации стратегии качества в организации необходимо наличие подготовленного и умеющего ориентироваться в постоянно изменяющихся условиях персонала. Одним из направлений непрерывного менеджмента, охватывающим внешние связи компании, является взаимодействие с образовательными организациями. Именно бизнес является основным заказчиком, определяющим требования к результатам оказания образовательных услуг, иными словами бизнес определяет требования к персоналу в организации «на входе».

Только такая непрерывная система взаимодействия позволит снизить проблемы внедрения СМК и повысить эффективность практической реализации менеджмента качества в организации.

Система взаимодействия бизнеса и образовательной организации, как механизм реализации составляющей непрерывного менеджмента, основана на постоянной оценке образовательной организацией удовлетворенности и потребностей бизнеса, полученной в результате реализации процесса мониторинга, и последующего совершенствования предоставляемых образовательных услуг.

В процессе мониторинга в подпроцессе «Удовлетворенность потребителей» международного стандарта ISO 9001:2008, преобразованного в Российский национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 9001–2008, сформулировано требование: «Организация должна проводить мониторинг информации, касающейся восприятия потребителем выполнения организацией его требований, как одного из способов измерения работы системы менеджмента качества. Должны быть установлены методы получения и использования этой информации». Необходимость измерения показателей удовлетворенности основных потребителей (работодателей) обусловлена известным утверждением: «Для того чтобы управлять качеством процесса, необходимо уметь измерять его результативность и эффективность», что находится в полном соответствии с первым принципом менеджмента качества, сформулированным в виде: организации зависят от своих потребителей, и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания [3].

Осуществление этого принципа в образовательной организации требует: осознания всех потребностей и ожиданий потребителей, включая качество образовательных услуг и продукции, условия предоставления услуг и режим поставки продукции, цену и т.д.; обеспечение сбалансированного подхода к запросам потребителей и потребностям других заинтересованных сторон (владельцев, акционеров, поставщиков, персонала, местного сообщества, общественности региона и общества в целом); доведения этих потребностей и ожиданий до всего персонала образовательной организации; измерения удовлетворенности потребителей, выполнения необходимых корректирующих и предупреждающих действий; управления взаимодействиями с потребителями, что позволяет получить следующие преимущества: возрастающие объемы предоставляемых образовательных услуг, прибыли и доли рынков, получаемые посредством гибких и быстрых откликов на воз-

возможности и угрозы со стороны внешней среды; повышение лояльности потребителей, ведущее к повторению бизнеса и хорошим отзывам [4].

В качестве инструмента оценки удовлетворенности качеством образовательных услуг используется метод анкетирования руководителей предприятий и организаций (рисунок).

Результаты анкетирования анализируются для дальнейшей работы по совершенствованию качества образовательных услуг.

<b>АНКЕТА</b>	
<b>Качество образовательных услуг университета</b>	
Анкетирование проводится с целью выявления степени удовлетворенности, потребностей и интересов работодателей	
Название организации	
Есть ли выпускник университета на Вашем предприятии (в организации)?	а) да б) нет
Довольны ли Вы работой выпускников университета?	а) да б) не совсем в) нет
Сколько выпускников университета Вы принимаете на работу ежегодно?	а) не принимали б) 1 – 3 человека в) 4 – 7 человек г) больше 7 человек
В какой области выпускники лучше подготовлены?	а) практическая часть б) теоретическая часть в) и практика, и теория
Приходится ли Вам переучивать персонал?	а) да б) частично в) нет
Есть ли у выпускников способность к быстрому карьерному росту?	а) да б) нет в) не у всех
Есть ли у выпускников качества руководителя, способность к управлению?	а) да б) нет в) не у всех
Отметьте по десятибалльной шкале, насколько вы удовлетворены качеством подготовки выпускников университета?	
Ваши предложения по улучшению деятельности университета (например, введение обучения по новым специальностям и др.)	

**Пример анкеты, предлагаемой заказчикам образовательных услуг, для оценки степени удовлетворения качеством подготовки персонала**

Обобщая основные проблемы применения стандартов ИСО серии 9000 и принципов TQM в российских компаниях, следует отметить, что главная сложность обусловлена неразвитостью системы непрерывного менеджмента, ориентированного на условия конкурентного рынка. Поэтому переход к менеджменту по стандартам ИСО серии 9000 и принципов TQM требует параллельного формирования основных функциональных стратегий и общей стратегии фирмы.

#### *Список литературы*

1. Мазур, И.И. Управление качеством : учеб. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2003. – 334 с.
2. Dickenson, R.P. Quality Management Implementation in Russia Strategies for Change / R.P. Dickenson, D.R. Campbell, V.N. Azarov // International Journal of Quality & Reliability Management. – 2005. – Vol. 17, No. 1. – P. 66–81.
3. ГОСТ Р ИСО 9001–2008. Системы менеджмента качества. Требования. – Введ. 2009–11–13. – М. : Стандартиформ, 2009. – 30 с.
4. ГОСТ Р ИСО 9000–2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – Введ. 2009–09–10. – М. : Стандартиформ, 2009. – 34 с.
5. Пономарев, С.В. Управление качеством продукции. Введение в системы менеджмента качества : учеб. пособие / С.В. Пономарев, С.В. Мищенко, В.Я. Белобрагин. – М. : Стандарты и качество, 2004. – 248 с.
6. Пономарев, С.В. Формирование и оценка показателей результативности и эффективности процессов СМК / С.В. Пономарев, С.В. Миронов // Стандарты и качество. – 2007. – № 8. – С. 70–72.

---

### **The System of Continuous Management as the Main Tool of Implementation and Practical Use of Quality Management System in Organizations**

**Yu.M. Kliot**

*Tambov State Technical University, Tambov*

**Key words and phrases:** strategy of quality; system of continuous management; quality management system.

**Abstract:** The features of continuous management as a main tool of quality management system implementation in an organization are explored in this paper.

---

© Ю.М. Клиот, 2012