

УДК 005.591

М.К. Кенжегаранова

Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Казахстан, г. Алматы  
E-mail: madinaken@gmail.com

### Концепции управления качеством при осуществлении организационных изменений

В этой статье представлены и описаны только некоторые из концепций качества, которые осуществлялись руководством различных компаний. Теория и практика управления качеством предлагает следующие подходы и концепции, позволяющие не только постоянно улучшать качество, но и реализовывать перемены, продиктованные внешней средой: Система корпоративных предложений, Кружки качества, Всеобщее управление качеством, Бенчмаркинг и ИСО 9000 (TQM). Это далеко не полный список концепций и подходов управления качеством, тем не менее, автором была сделана попытка обобщить и описать особенности каждой концепции и определить взаимосвязь программ и проектов по качеству с управлением изменениями в компаниях. Ключевые слова: управление качеством, концепции управления качеством, изменения, организационные изменения, управление организационными изменениями.

М.К. Кенжегаранова

#### «Ұйымдастырушылық өзгерістерді жүзеге асыру барысында сапаны басқару концепциялары»

Бұл мақалада автор сапаны басқарудағы тек бірнеше концепцияларын сипаттады. Сапаны басқарудағы теория мен тәжірибесі ұйымдастырушылық өзгерістерді басқаруды сәтті жүзеге асыруға өзіндік бір үлесін қосатын келесі концепцияларды ұсынады: тиімді/ұтымды корпоративтік ұсыныстар жүйесі, сапа топтары, жаппай сапаны басқару, Бенчмаркинг және ISO 9000. Осы мақалада сапаны басқару тұжырымдамаларының толық тізбесі берілмесе дағы, автор сол әрбір концепциялардың өзгешеліктерін түйіндеп баяндады. Сонымен қатар, осы сапа концепциялардың мекемедегі ұйымдастырушылық өзгерістерді жүзеге асыру барысындағы өзара қарым-қатынасты сипаттады.

**Түйін сөздер:** сапаны басқару, сапаны басқару концепциялары/тұжырымдамалары ұйымдастырушылық өзгерістер, ұйымдастырушылық өзгерістерді басқару.

М.К. Kenzhegaranova

#### Concepts of quality management during realization of organizational changes

This article presents and describes only some of the concepts of quality, which have been administered in various companies. The theory and practice of quality management offers the following approaches and concepts, allowing not only continuously improve the quality but also implement the changes imposed by the external environment: The system of corporate suggestions, Quality circles, Total Quality Management, Benchmarking and ISO 9000. This is not a complete list of concepts and approaches of quality management, however, the author has attempted to summarize and describe the features of each concept and determine the relationship of programs and projects of quality with change management in companies.

**Keywords:** quality management, quality management concepts, change, organizational change, organizational change management.

Программы и проекты качества в организациях стали движущей силой перемен с конца 1970-х годов во всем мире. Многие западные компании, проснувшиеся от конкуренции со

стороны различных компаний Японии начали внедрять свои инициативы по улучшению качества продукции и услуг. Несмотря на то, что не все инициативы имели успех, некоторые компа-

нии являются хорошими примерами того, каким образом можно успешно планировать, организовывать и управлять преобразованиями в организациях.

В этой статье рассматриваются концепции и подходы качества, которые внедрялись руководством различных компаний и описаны причины их сравнительных успехов и неудач. Теория и практика управления качеством предлагает следующие подходы и концепции, позволяющие не только постоянно улучшать качество, но и реализовывать перемены, продиктованные внешней средой:

- Система корпоративных рацпредложений
- Кружки качества;
- Всеобщее управление качеством (TQM);
- Бенчмаркинг;
- ИСО 9000.

Система корпоративных рацпредложений

Смысл системы корпоративных рациональных предложений заключается в том, что сотрудник или рабочий, у которого возникает идея, сообщает о ней ответственному лицу (обычно менеджеру) и если в ходе обсуждения выявляется, что предложение осуществимо и дает результаты – то идею реализовывают. Рациональное предложение может касаться любого аспекта функционирования предприятия — от изменения в технологии производства до обустройства офиса.

В течение долгого времени, западные компании считали, что они продвигали перемены через систему рациональных предложений организованную для сотрудников. Однако, эта система не дала должных результатов. Во-первых, управление не желало признать, что оно являлось причиной провала системы рациональных предложений. Как правило, управление оценивало предложения со стороны сотрудников на основе того, сколько денег они могут спасти или сэкономить для компании. Далее, обнаружилось, что многие предложения были по поводу того, чтобы сделать работу сотрудников проще.

Этой системой рациональных предложений заинтересовались японские компании, которые стали экспериментировать с подобными подходами у себя в стране. Таким образом выяснилось, что в отличии от западных коллег, японские служащие не хотели выделяться из толпы в конкурентной борьбе за личных успех, а также финансовая сторона рациональных предло-

жений играла менее заметную роль в процессе оценки рациональных предложений руководством японского предприятия [1].

В результате анализа предыдущих результатов, японские руководители компаний решили видоизменить всю концепцию системы рациональных предложений. В своих компаниях они создавали небольшие группы из сотрудников, в которых генерировались многочисленные предложения по улучшению функционирования того или иного отдела организации, также было установлено, что для внедрения в производство или услуги несколько мелких идей лучше, чем одна большая идея, требующая еще больших ресурсов и затрат. Таким образом формировались кружки и группы качества.

Кружки качества

Кружки качества появились в японских компаниях в 60-х годах прошлого столетия. Уже к 1970 году в стране было зарегистрировано более 30 тыс. кружков качества, а к 1984 году их число превысило 1 млн. В кружки качества входили до 10 человек, и обычно один раз в неделю они обсуждали производственные проблемы и перспективы развития компании. Как правило, сотрудники собирались для такого анализа и обсуждения в конце рабочего дня и эта деятельность оплачивалась. Одним из главных условий успешной деятельности этих объединений являлось обязательное вовлечение в их работу руководителей отделов и департаментов.

Деятельность кружков качества сосредоточена на конкретных практических (а не административных) проблемах, решение которых основывается на идеях и методах, предложенных членами группы. Преимуществами кружков качества являются:

*А) улучшение морального климата в коллективе, поскольку работники вовлекаются в принятие решений на уровне своего подразделения;*

*Б) работники получают возможность показать свои знания, применить навыки и умения для решения проблем качества и повышения производительности труда;*

*В) решения в рамках кружка качества выработываются теми, кто будет их выполнять, так что существует большая вероятность, что решения будут выполнены.*

Это опыт был настолько удачным в японских компаниях, что многие компании мира стали перенимать его и внедрять кружки качества в

своих компаниях. Сейчас более чем в 50 странах широко используется данная форма участия рабочих и служащих в улучшении качества выпускаемой продукции, действуют такие кружки.

Более 80% успеха японских фирм, согласно оценкам экспертов кроются в следующем:

- высокая активность рабочих (сотрудников)
- дух сотрудничества
- постоянный поиск путей повышения качества.

Таким образом, по некоторым оценкам, работа кружков позволяет японским компаниям ежегодно экономить 20-25 млрд. долл. Основная масса кружков качества (от 80 до 90%) действует в сфере производства. Особенно широко они используются в электронной промышленности и ряде других отраслей [2].

Всеобщее управление качеством (*TQM*)

Всеобщее управление качеством, иногда называемая концепцией тотального управления качеством на предприятии также имеет общеизвестную аббревиатуру – TQM (Total Quality Management). Всеобщее управление качеством объединяет основные методы управления и технические средства в научно обоснованную систему, целью которой является постоянное улучшение производственной деятельности и результатов этой деятельности.

Концепция TQM охватывает все структуры предприятия, все виды производственной деятельности и направлена на рациональное использование материальных (технических) и человеческих ресурсов для наиболее эффективного удовлетворения потребностей клиентов, партнеров и сотрудников предприятия. Важно отметить, что концепция TQM может быть использована в организации любого профиля деятельности. Международный опыт свидетельствует что, концепция TQM способствует повышению качества результатов трудовой деятельности и улучшению финансовых показателей предприятия. Таким образом, на основании концепции TQM может быть построена система качества.

Целью TQM является достижение долгосрочного успеха путем максимального удовлетворения потребностей клиентов, сотрудников и общества. К задачам TQM относится постоянное улучшение качества путем регулярного анализа результатов и корректировки деятельности компании. К тактике TQM относят предупреждение

причин дефектов; вовлечение всех сотрудников в деятельность по улучшению качества; непрерывное совершенствование качества продукции и процессов; активное стратегическое управление; использование научных подходов в решении управленческих и производственных задач и обязательная регулярная самооценка.

Таким образом, Всеобщее управление качеством – это концепция управления компанией, направленная на достижения ею стратегических целей путем рационального и эффективного использования всех ресурсов компании. Концепция, прежде всего основывается на участии всех членов организации. Своеобразно, эта концепция является вектором развития, позволяющая постоянно и непрерывно отслеживать, планировать и организовывать программы изменений для того, чтобы удовлетворять потребности клиентов и общества [1,2].

Бенчмаркинг

Бенчмаркинг проводится для того, чтобы улучшить деятельность компании. **Бенчмаркинг** (benchmarking) – это процесс сравнения продуктов, услуг или процессов одной компании с продуктами, услугами или процессами другой компании. Цель бенчмаркинга – это поиск улучшений и изменений в лучшую сторону тех бизнес-процессов, по которым проводится сравнение.

Для того, чтобы успешно провести бенчмаркинг, компаниям необходимо вначале понять свои собственные бизнес-процессы. Это означает что организациям нужно вначале оценить свой потенциал и возможности развития, также есть необходимость в диагностике текущего уровня исполнения организационных процессов и процедур.

К видам бенчмаркинга относят – внутренний бенчмаркинг, конкурентный бенчмаркинг, функциональный и обобщенный бенчмаркинг.

**Внутренний бенчмаркинг** используется когда сравнивают процессы, продуктов или услуги внутри организации. К преимуществу такого вида бенчмаркинга относится доступность данных, а к недостатку то, что результаты не всегда могут отражать реальную картину в организации.

**Конкурентный бенчмаркинг** предполагает сравнение организационных процессов с рабочими процессами прямых конкурентов. Несмотря на то, что конкурентный бенчмаркинг

имеет много преимуществ, например изучение и использование лучших бизнес-практик существенно улучшает функционирование организации, осуществление этого вида сравнения довольно затруднительно в связи с закрытостью фирм-конкурентов.

**Функциональный бенчмаркинг** используется когда необходимо сравнить процессы своей компании с похожими процессами другой компании, но работающей в другой сфере деятельности.

**Для обобщенного бенчмаркинга** отбираются компании, обладающие лучшими в своем сегменте процессами и подходами. Наиболее подходящие и эффективные для применения процессы и подходы адаптируются для собственной компании [3].

Таким образом различные виды бенчмаркинга применяются в зависимости от целей и особенностей объекта первоначального сравнения, функциональных характеристик и отраслевой направленности компаний. При этом компаниям важно не копировать слепо лучший бизнес-процесс, продукт или услугу, а выбрать самые выигрышные аспекты для внедрения изменений и адаптировать их с учетом условий собственных ресурсов и возможностей.

ИСО 9000- Менеджмент качества

ISO 9000 – серия международных стандартов, включающих и описывающих требования к системе менеджмента качества на предприятии. Серия стандартов ISO 9000 разработана Техническим комитетом 176 (ТК 176) Международной организации по стандартизации. В основе стандартов лежат идеи и положения теории всеобщего менеджмента качества (TQM).

Стандарты качества содержат правила, про-

цедуры и руководства для организаций, желающие удовлетворять требования клиентов и заказчиков. Для этого, компании необходимо постоянно улучшать качество производимой продукции и предоставляемых услуг, и стандарты ИСО, а также следование этим стандартам могут способствовать этим организационным целям.

Международная организация по стандартизации определила серию стандартов в диапазоне 9000-11000. Стандарты этой серии определяют требования к системе управления, в частности некоторые стандарты включают справочную информацию и указания, а также эта серия стандартов предоставляют разъясняющие некоторые вопросы системы управления качеством.

Серия стандартов ИСО 9000 включает различные аспекты управления качеством и затрагивает некоторые из наиболее известных стандартов ИСО. Например ИСО 9001:2008 описывает требования к системе менеджмента качества, ИСО 9000 содержит основные понятия и словарь. Многие компании обращаются к стандартам серии ИСО 9004, чтобы улучшить систему управления качеством [3].

Быстроизменяющиеся внешние условия и все нарастающие потребности клиентов и общества предполагает постоянное изменение методов контроля, обеспечения качества управления и управленческих решений на предприятии. Следование стандартам ИСО может обеспечить выполнение запросов потребителей и социальной среды и таким образом способствовать достижению конкурентных преимуществ компании на рынке.

Таблица 1 содержит краткое описание концепций качества.

**Таблица 1** – Краткое описание концепции качества

#	Концепция	Краткое описание концепций качества
1	Система корпоративных рацпредложений	Смысл системы корпоративных рациональных предложений заключается в том, что сотрудник или рабочий, у которого возникает идея, сообщает о ней ответственному лицу (обычно менеджеру) и если идея одобряется – ее внедряют. Рациональное предложение может касаться любого аспекта функционирования предприятия — от изменения в технологии производства до обустройства офиса.
2	Кружки качества	Деятельность кружков качества сосредоточена на конкретных практических (а не административных) проблемах, решение которых основывается на идеях и методах, предложенных членами группы.

Продолжение таблицы 1

3	Всеобщее управление качеством (TQM)	Целью TQM является достижение долгосрочного успеха путем максимального удовлетворения потребностей клиентов, сотрудников и общества. К задачам TQM относится постоянное улучшение качества путем регулярного анализа результатов и корректировки деятельности компании.
4	Бенчмаркинг	<b>Бенчмаркинг</b> (benchmarking) – это процесс сравнения продуктов, услуг или процессов одной компании с продуктами, услугами или процессами другой компании. Цель бенчмаркинга – это поиск изменений в лучшую сторону тех бизнес-процессов, по которым проводится сравнение.
5	ISO 9000	ISO 9000 – серия международных стандартов, включающих и описывающих требования к системе менеджмента качества на предприятии. Серия стандартов ISO 9000 разработана Техническим комитетом 176 (ТК 176) Международной организации по стандартизации. В основе стандартов лежат идеи и положения теории всеобщего менеджмента качества
<b>Примечание</b> – на основе источников [1, 2, 3]		

Представленные подходы и концепции управления качеством продукции и услуг являются неотъемлемыми аспектами процессного менеджмента. Опыт использования процессного подхода компаниями достоин самого внимательного рассмотрения со стороны исследователей менеджмента. Особенно ценным для исследования этот опыт делает то, что он не является следствием случайных находок и интуитивных прозрений. Процессный подход предполагает хорошо продуманные, осмысленные действия руководства и специалистов компании с обязательной опорой на лучший мировой опыт. Перед руководством также стоит задача максимально использовать уроки не только успехов, но уроки неудач в этой области.

Также следует отметить, что при проведении изменений планирование и реализация мероприятий по улучшению деятельности предприятий может осуществляться с использованием различных подходов/концепций, так как степень и соотношение каждого подхода управления зависит от существующих в той или иной компании ресурсов, бизнес-процессов, правил и процедур, корпоративной культуры и т.д.

Перечисленные концепции к управлению компанией были особенно популярны в 70-80 годы прошлого столетия. Многие западные руководители полагали, что такие стратегические перемены должны обязательно привести к успеху

и с этой целью, они активно внедряли программы сокращения поставок, всеобщего управления качеством, реструктуризации и т.д. Управляющие ошибочно считали, что проведение масштабных изменений в организациях и есть их неперемнная реакция на многие проблемы.

Изучив опыт компаний, внедривших самые разнообразные программы и проекты изменений, исследователи в этой области пришли к выводам, что одной из самых ключевых проблем являлось неумение руководства убедить своих сотрудников в необходимости и эффективности изменений. Неумение работать и влиять конструктивно на рабочие процессы коллектива привело к сопротивлению персонала. И это отдельная тема для обсуждения и анализа [4].

В этой статье автор описал только некоторые из концепций качества, которые внедрялись руководством различных компаний. Теория и практика управления качеством предлагает следующие подходы и концепции, позволяющие не только постоянно улучшать качество, но и реализовывать перемены, продиктованные внутренней и внешней средой. К таким концепциям относятся: Система корпоративных предложений, Кружки качества, Всеобщее управление качеством, Бенчмаркинг и ИСО 9000 (TQM). Это далеко не полный список концепций и подходов качества, тем не менее, автором была сделана попытка обобщить и описать особенности

каждой концепции и определить взаимосвязь программ и проектов по качеству с управлением изменениями в компаниях.

Самое трудное в изменениях и преобразованиях организаций на принципах качества – это самому руководству поверить в то, что совершенство – возможно, далее необходимо убедить

в этом сотрудников компании, и донести, что путь к изменениям существует и доступен всем. Изменения необходимы, изменениями можно и нужно управлять. История успеха таких компаний как Toyota, Boeing, Nissan, Google этому реальное подтверждение.

### Литература

1. Магомедов Ш.Ш., Беспалова Г.Е. Управление качеством продукции: Учебник. – М.: Изд-во: «Дашков и К», 2012 г.
2. Агарков А.П. Управление качеством: учебное пособие. – М.: Изд-во: «Дашков и К», 2010 г.
3. Сергеев А.Г., Баландина Е.А., Баландина В.В. Менеджмент и сертификация качества охраны труда на предприятии: учеб. пособие. – М.: Изд-во: «Логос», 2013 г.
4. Широкова Г.В., Управление организационными изменениями: учеб. пособие. – СПб.: издательский дом Санкт-Петербургского Государственного Университета, 2005. – 432 с.

### References

1. Magomedov Sh.Sh., Bespalov G.E. Upravlenie kachestvom: Uchebnik. – M.: Izdatelstvo: «Dashkov and K», 2012.
2. Agarkov A.P. Upravleniye kachestvom: Uchebnoye posobie. – M.: Izdatelstvo: «Dashkov and K», 2010.
3. Sergeev A.G., Balandin E.A., Balandin V.V. Menedzhment i sertifikaciya kachestva okhrani truda na predpriyatii: Uchebnoye posobie. – M.: Izdatelstvo: «Logos», 2013.
4. Shirokova G.V., Upravleniye organizacionnimi izmeneniyami: Uchebnoye posobie. – SPb.: Izdatelskii dom Sankt-Peterburgskogo Gosudarstvennogo Universiteta, 2005. – 432 s.