



*На правах рукописи*

**НИКИТИН Егор Сергеевич**

**ВСЕОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА КАК КОМПЛЕКСНАЯ  
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

***АВТОРЕФЕРАТ***

*диссертации на соискание ученой степени  
кандидата социологических наук*

Специальность 22.00.08 – социология управления

Москва  
2009

Работа выполнена на кафедре социологии организации и менеджмента Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

**Научный руководитель:**

**Бутырин**

**Григорий Николаевич**

канд. философских наук, профессор, зав. кафедрой социологии организации и менеджмента МГУ им. М.В. Ломоносова

**Официальные оппоненты:**

**Болотин**

**Иван Сергеевич**

доктор социологических наук, профессор, зав. кафедрой социологии и правоведения МАТИ - РГТУ им. К.Э. Циолковского

**Осипов**

**Егор Михайлович**

Кандидат социологических наук, доцент факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова

**Ведущая организация:**

Высшая школа корпоративного управления Академии Народного Хозяйства при Правительстве Российской Федерации

Защита диссертации состоится «10» ноября 2009 года в 13<sup>00</sup> часов на заседании Диссертационного совета Д 501.001.03 по социологическим наукам в Московском Государственном университете им. М.В. Ломоносова по адресу: 119991, Москва, Ленинские горы, МГУ им. М.В. Ломоносова, ауд. 1146, 1ГУИ.

С текстом диссертации можно ознакомиться в читальном зале Фундаментальной библиотеки МГУ им. М.В. Ломоносова.

Автореферат разослан «\_\_» октября 2009 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
канд. философских наук, доцент

  
Н.А. Малиева

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### Актуальность и научная значимость проблемы

В настоящее время Россия все больше вовлекается в различные международные программы, экономическое сотрудничество, международное разделение труда. Эти процессы требуют наряду с изменением характера участия нашей страны в международных организациях так же и развития устойчивой конкурентоспособной экономики, где одним из главных факторов экономического роста является производительность труда, высокий деловой потенциал персонала. По мнению специалистов, уровень производительности труда на российских предприятиях составляет 10 - 30% от уровня производительности труда работников США, что препятствует дальнейшему росту конкурентоспособности нашей экономики и наглядно проявляется в негативных последствиях мирового финансового кризиса у нас в стране<sup>1</sup>.

К наиболее важным методам обеспечения роста производительности следует отнести оптимизацию деловых процессов, повышение уровня квалификации управляющего персонала и сотрудников, применение современных интегрированных систем управления. Эффективному использованию этих методов во многом может содействовать внедрение всеобщего менеджмента качества (TQM)<sup>2</sup>.

Можно выделить ряд причин, обязывающих обращаться к теме менеджмента качества и стандартов качества как центральной. Широкий опыт зарубежных компаний, а также национальный уровень значимости обеспечения качества в таких странах как Япония, Южная Корея, Англия, Германия и США подтвердили эффективность и значимость внедрения подобных систем. Кроме того, научная освещенность тематики, наличие актуальной зарубежной литературы и новых теоретических подходов свидетельствуют о реальном

---

<sup>1</sup> См. Исследование компании Strategy Partners: „Производительность труда как ключевой фактор конкурентоспособности российской экономики“, от 20.11.2008

<sup>2</sup> От англ.: Total Quality Management

интересе науки в развитых странах к вопросам внедрения систем менеджмента качества.

Все большее число предприятий и организаций в России внедряют всеобщий менеджмент качества, так как в условиях международных рыночных отношении у них нет другой альтернативы быстро и убедительно показать партнерам и другим участникам делового общения, что их организации стабильно держатся на рынке, выпускают качественную, конкурентоспособную продукцию. Все больше отечественных фирм проходят сертификацию на соответствие международным стандартам, стремятся попасть в число тех фирм, которых Европейский Фонд Менеджмента Качества (European Foundation for Quality Management - EFQM) включил в список компаний, достигших делового совершенства.

Следует отметить, что эффективное внедрение всеобщего менеджмента качества в современных условиях невозможно без применения информационных технологий. Эта тема актуальна для России прежде всего потому, что применение таких технологий стало нормой во всех индустриально развитых странах. Изучение, обобщение и внедрение опыта этих стран в области стандартизации и управления качеством с использованием информационных технологий является необходимым условием подготовки полноценного вхождения нашей страны в мировое экономическое пространство, условием решения актуальных задач переходного периода на всех уровнях управления этим процессом.

### **Степень разработанности проблемы.**

Несмотря на растущее количество публикаций в отечественной научной литературе на тему управления качеством, значительный рост числа консалтинговых компаний в России, занимающихся оказанием услуг по внедрению систем менеджмента качества (СМК), обеспечение высокого качества и удовлетворение потребностей потребителей еще не стало

приоритетным направлением в деятельности организаций. С одной стороны, это обусловлено особенностями менталитета некоторой части российских предпринимателей: нередко проявляются консервативность представлений и некоторая инертность, мешающие эффективной реализации нововведений. С другой стороны, анализ научной литературы и публикаций в СМИ показывает, что у нас в стране еще недостаточно разработана методология и методика внедрения системы всеобщего менеджмента качества и не хватает подготовленного для решения этих задач персонала.

Подобным образом выглядит ситуация и с научными публикациями по информационным технологиям. В прикладном плане только в последние годы тематика совершенствования процессов управления качеством с помощью компьютерных технологий стала обсуждаться в кругу российских ученых и предпринимателей<sup>1</sup>. Адаптированная к отечественному пользователю документация соответствующих программных продуктов обычно не распространяется, что объясняется, в частности, тем, что такая документация является ноу-хау консалтинговых компаний.

В нашей стране за последние годы вышли книги (отечественных авторов и переводные), посвященные как отдельным аспектам управления качеством, так и исследованию системы всеобщего менеджмента качества. Мы имеем в виду, прежде всего, работы Ю.П. Адлера, И.З. Аронова, Б.В. Бойцова, С.А. Баркова, Г.Н. Бутырина, В.И. Верховина, А.В. Гличева, Н.Р. Исправниковой, Ю.В. Крянева, М.А. Кузнецова, В.А. Лapidуса, Д.С. Львова, В.Ю. Огвоздина, В.В. Щербины, М.В. Юрасовой и др.<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> См. напр. Благовещенская М.М., Злобин Л.А.: «Информационные технологии систем управления технологическими процессами», Издательство: Высшая школа, 2005; Клячкин В.Н.: «Статистические методы в управлении качеством. Компьютерные технологии», Финансы и статистика, Инфра-М, 2009  
<sup>2</sup> Адлер Ю.П.: «Мотивация в системах качества», Стандарты и качество. 1999, № 5; Аронов И.З., Штерн Л.М.: «Стандарты ИСО 9000 в жизни», КДУ, 2006; Аронов И.З.: «Обзор применения диаграмм Парето для целей статистического анализа», Надежность и контроль качества (сер. «Статистические методы») 1995, №8; Бойцов Б.В., Крянев Ю.В., Кузнецов М.А.: «Антология русского качества», Стандарты и качество, 2003; Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренькова Е.В.: «Управленческий консалтинг корпоративных организаций. Учебник», М.: 2002; Крянев Ю.В., Кузнецов М.А.: «Философия качества», Вузовская книга, 2004; Гличев А.В.: «Основы управления качеством продукции», Стандарты и качество, 2001; Лapidус В.А.: «Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях», Москва, 2002; Львов Д.С.: «Экономический рост и качество экономики», М.: Гудок, Русская книга,

В общеметодологическом плане теоретическую базу рассмотрения проблем управления качеством с использованием информационных технологий в России подготовили труды таких ученых как В.С. Степин, Д.Ш. Матрос, В.Е. Гершензон, Е.В. Смирнова, В.В. Элиас<sup>1</sup>.

Из иностранных источников в первую очередь следует отметить работы ученых - родоначальников философии всеобщего управления качеством. К ним относятся У.Э. Деминг, Д.М. Джуран, К. Ишикава, А. Файгенбаум, Ф. Кросби, В. Масинг<sup>2</sup>. Из работ, посвященных практическому применению этой философии в различных отраслях и сферах, наиболее значимые принадлежат перу таких ученых, как Г.Ф. Камиске, Т. Префи, М. Робсон, К. Малорни<sup>3</sup>.

### **Объект исследования.**

Объектом исследования является всеобщий менеджмент качества как интегральный способ улучшения деятельности предприятия, практика внедрения системы TQM, в том числе с использованием современных информационных технологий.

### **Предмет исследования.**

Предметом исследования является методология внедрения системы всеобщего менеджмента качества, а также опыт практического применения

---

2004; Огвоздин В.Ю.: «Управление качеством», Дело и Сервис, 2009; Щербина В.В.: «Социология организаций», Монографическое издание, Москва, 1998.

<sup>1</sup> Степин В.С., Горохов В.Г., Розов М.А.: «Философия науки и техники», М.: Матрос Д.Ш.: «Менеджмент качества в школе на основе стандартов ГОСТ Р ИСО 9000-2001, новых информационных технологий и образовательного мониторинга», Центр педагогического образования, 2008; Гершензон В.Е., Смирнова Е.В., Элиас В.В.: «Информационные технологии в управлении качеством среды обитания», Академия, 2003.

<sup>2</sup> Deming W.E.: "Out of crisis", Cambridge, 1986; Juran, J.: "A History of Managing for Quality: The Evolution, Trends and Future Directions of Managing for Quality", American Society of Quality Control, 1995; Ishikawa, K.: "What is total quality control? The Japanese way", Prentice Hall, 1985; Feigenbaum, A.V.: "Total Quality Control", McGraw-Hill Professional, 2004; Crosby, Ph.B.: "Quality is still free: making quality certain in uncertain times", New York, McGraw-Hill, 1996; Masing, W.: "Handbuch Qualitätsmanagement", Hanser Fachbuch, 1999;

<sup>3</sup> Kamiske, G.F.: „Der Weg zur Spitze; Business Excellence durch Total Quality Management – der Leitfaden“, Hanser Fachbuch, 2000; Prefi, Th.: „Qualitätsorientierte Unternehmensführung“, P3, 2003; Robson, M.: „The journey to Excellence“, John Wiley & Sons Ltd, 1986; Malomy, Ch., Hummel, Th.: „Total Quality Management Tipps für die Einführung“, Hanser Fachbuch, 2009

моделей повышения качества с использованием современных информационных технологий, в частности, программного продукта ARIS немецкой компании IDS Scheer<sup>1</sup>.

### **Цели и задачи исследования.**

Целью исследования является выявление содержания интегрирующей функции менеджмента качества, на основе которой происходит сближение интересов и целей в области качества продукции, качества персонала, взаимодействия с окружающей средой и безопасности деятельности, выявление и описание наиболее действенных методов внедрения систем всеобщего менеджмента качества с помощью информационных технологий. В связи с указанной целью ставятся следующие задачи:

- Исследовать исторические этапы развития систем управления качеством, рассмотреть состояние и место TQM в системе управления современным предприятием.
- Раскрыть системные свойства всеобщего менеджмента качества, наиболее продуктивные теоретические подходы и общие принципы управления качеством.
- Оценить общие принципы управления качеством и инструменты контроля качества с точки зрения возможностей внедрения СМК.
- Выявить характерные методологические, социальные и психологические особенности отношения персонала и менеджмента к внедрению СМК.
- Выявить наиболее благоприятные стили управления предприятием и персоналом в рамках внедрения системы всеобщего менеджмента качества.
- Определить общие стадии и методы внедрения системы TQM, в том числе с использованием информационных технологий. Определить

---

<sup>1</sup> См. <http://www.ids-scheer.de>

критерии оценки эффективности функционирования системы всеобщего менеджмента качества.

### **Методологическая основа**

Методологической основой исследования послужили общие социально-философские принципы изучения категории качества, функционирования систем качества и значения качества во взаимодействии человека, общества и природы, а также фундаментальные концепции и гипотезы, представленные в классической и современной научной литературе. Характер работы обусловил необходимость применения междисциплинарного подхода.

Эмпирической базой исследования являются аналитические данные, опубликованные в научной литературе и периодической печати, экспертные разработки и оценки российских и зарубежных ученых, а также собственные расчеты автора. В ходе подготовки диссертации были использованы результаты прикладных исследований внедрения системы всеобщего менеджмента качества в зарубежных организациях.

### **Научная новизна.**

Научная новизна диссертационного исследования обусловлена постановкой проблемы, выявлением степени ее разработанности и заключается в следующем.

1. Обосновано, что основной причиной эволюции общества является так называемое «адаптивное совершенствование» - имманентное, эндогенное стремление человека к совершенствованию окружающего мира. Следствием этого стремления является возникновение методов улучшения качества, а также современных систем управления качеством. Доказано, что историческими предпосылками возникновения всеобщего менеджмента качества как интегральной концепции управления предприятием является формирование информационного общества,

интеллектуализация деятельности, объединение умственного и физического труда, повышение значимости отдельного сотрудника как носителя практического опыта.

2. Сформулировано развернутое авторское определение понятия всеобщего менеджмента качества, представляющего собой подход к руководству организацией, нацеленный на удовлетворение социокультурно детерминированных потребностей самой организации, ее членов, так называемых внутренних и внешних потребителей и общества в целом. Разъяснены такие понятия как «потребности», «качество», «долгосрочный деловой успех», «выгода для общества, членов организации и потребителей».
3. Обоснована целесообразность и доказана синергичность совместного применения в процессе социокультурной эволюции метода управления инновациями и метода постоянного совершенствования, лежащего в основе системы всеобщего менеджмента качества.
4. Выявлены основные недостатки и слабости системы всеобщего менеджмента качества, среди которых: замедленный характер провоцируемых изменений; теоретические предпосылки причинно-следственной рациональности поведения человека и его положительной предрасположенности к генерированию изменений; методологические сложности внедрения; наличие взаимоисключающих интересов сторон, задействованных в применении метода всеобщего менеджмента качества; высокие издержки по квалификации и мотивации персонала; социокультурные сложности внедрения TQM и др. В работе показано, что в рамках исследуемой тематики теория структурного функционализма не подтверждается, а применение методов внедрения всеобщего менеджмента качества требует их корреляции с социальными, культурными, региональными и корпоративными особенностями предприятия.
5. Доказана необходимость проведения самооценки или аудита предприятия с помощью комплексного социологического исследования для

определения готовности организации к внедрению системы всеобщего менеджмента качества, а также выявления имеющихся недостатков в основных направлениях: качество продукции, эффективность управления персоналом, безопасность производства и соответствие экологическим нормам.

6. Впервые в научной литературе обоснована необходимость применения методов медиации при рассмотрении социальных аспектов внедрения системы всеобщего менеджмента качества. Обосновано, что привлечение независимых медиаторов позволяет нейтрализовать большое количество идеологических, моральных, мотивационных и профессиональных препятствий, возникающих при работе с персоналом. Здесь же выявлены характерные методологические, социальные и психологические проблемы внедрения всеобщего менеджмента качества на предприятии, которые классифицированы как информационные, личностные, ценностные, структурные и содержательные конфликты. Разработаны методы решения этих проблем и наиболее благоприятные стили управления персоналом.
7. Впервые в русскоязычной литературе дается развернутая оценка таких современных моделей как «Берлинская модель внедрения всеобщего менеджмента качества» и «Четырехфазовая модель внедрения всеобщего менеджмента качества» и описываются все стадии их реализации.
8. Доказано, что информационные технологии в сфере оптимизации деловых процессов и, в частности, программный продукт ARIS компании IDS Scheer могут оказать большую помощь в практической реализации внедрения TQM и проведении аудита и самооценки, однако недостаточны для выполнения всех требований всеобщего менеджмента качества.
9. Кроме того, научная новизна работы обусловлена использованием преимущественно оригинальных зарубежных первоисточников, еще не переведенных на русский язык и пока недостаточно известных научной общественности у нас в стране.

## **Практическая значимость**

Практическая значимость состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы при внедрении системы TQM на предприятии, для работы с персоналом, при формировании корпоративных структур, оптимизации деловых процессов, проведении социологических исследований готовности организаций к внедрению всеобщего менеджмента качества и отношения персонала к исполнению требований стандартов менеджмента качества. Помимо этого результаты работы могут найти практическое применение в формировании новых видов услуг социологов в сфере медиации. Данные анализа и описания инструментов управления качеством могут применяться при подготовке учебных и учебно-методических пособий, лекций и семинаров по системам менеджмента качества, внедрению СМК, социологии и кадровой политике.

## **Апробация диссертационного исследования**

Основные положения диссертации докладывались автором и обсуждались в рамках конференции «Менеджмент качества» в Берлинском университете им. Гумбольдта в 2008 году, на научно-практической конференции «Total Quality Management TQMC-TÜV» компании TÜV Süd в г. Штутгарт в 2009 году. Основные положения и выводы диссертации отражены в трех опубликованных работах, общим объемом 2,4 п.л. Диссертация обсуждена на заседании кафедры социологии организации и менеджмента МГУ им. М.В. Ломоносова и рекомендована к защите.

## **Структура работы**

Структура и объем работы были определены в соответствии с целью исследования и необходимостью решения поставленных в этой связи задач. Диссертационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографии, списка рисунков и таблиц.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

### *1. Непрерывное совершенствование деятельности как условие возникновения всеобщего менеджмента качества*

В ходе исследования предпосылок возникновения всеобщего менеджмента качества автор на основании теории неэволюционизма, разработанной такими учеными как Т. Парсонс, Л. Уайт, Г. Ленски, Д. Стюард, приходит к выводу, что имманентное, эндогенное стремление индивидов к совершенствованию объектов взаимодействия и максимизации совокупной полезности является основной причиной социокультурной эволюции общества<sup>1</sup>. При этом историческое развитие не обязательно является прогрессивным и детерминированным, а может иметь регрессивный характер<sup>2</sup>.

Описывая значимые стадии исторического развития методов обеспечения качества, в диссертации раскрываются основные предпосылки возникновения современных систем управления качеством, которые заключаются в становлении информационного общества, интеллектуализации деятельности, повышении значимости отдельного сотрудника как носителя практического опыта. Новые формы соединения умственного и физического труда, не имевшие место в ранних организационных формах производства, сделали возможным двусторонний обмен информацией между планированием и практическим воплощением<sup>3</sup>. Это способствовало формированию замкнутой цепи накопления опыта, что позволило постоянно совершенствовать деловые процессы и повышать качество<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Ср. Штомпка, П.: «Социология социальных изменений», М.: Аспект Пресс, 1996, стр.: 154, 155, 167, 171, 203

<sup>2</sup> См. Штомпка, П.: «Социология социальных изменений», М.: Аспект Пресс, 1996, стр. 48

<sup>3</sup> Ср. Braczyk, H.-J.: „Organisation in industriesoziologische Perspektive“ // Ortman, G.; Sydow, J.; Türk, H.: „Theorie der Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft“, Opladen, S. 556

<sup>4</sup> Ср. Moldaschl, M.: „Kooperative Netzwerke und Demokratisierung. Lösungsperspektiven für Probleme der Gruppenarbeit“ // Scherer, E.; Schönsleben, P.; Ulrich, E.: „Werkstattmanagement. Organisation und Information im Spannungsfeld zentraler und dezentraler Strukturen“, Zurich, S. 139; Moldaschl, M.: „Zweckrationales und reflexives Handeln. Zwei Kulturen des Managementhandels“ // Kadritzke, U.: „Unternehmenskulturen unter Druck. Neuen Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit“, Berlin, S. 106.

Можно сказать, что применение идеологии процессно-ориентированного управления привело к стиранию границ между управлением предприятием и управлением качеством. Прежде всего это связано с новой трактовкой содержания понятия «качество», которое не ограничивается совокупностью функциональных свойств и характеристик продукции, а рассматривается как степень соответствия товара, процессов производства и систем управления потребностям потребителей.

## *2. Всеобщий менеджмент качества как интегральная концепция управления предприятием*

В работе формулируется развернутое определение понятия всеобщего менеджмента качества, разъясняются такие понятия как «качество», «потребности потребителей, общества и организации», выявляются критерии оценки долгосрочного делового успеха предприятия. Автор охарактеризовал основные целевые группы, установки и задачи системы и пришел к выводу, что в первую очередь TQM является таким подходом к руководству организацией, нацеленным на удовлетворение потребителей, при котором понятие «потребитель» включает в себя не только тех, кто может нуждаться в конечной продукции или предоставляемых услугах, но и самих участников производственного процесса, так называемых «внутренних потребителей». TQM предлагает концептуальную модель процессного подхода, который показывает жесткую зависимость постоянного улучшения системы менеджмента качества от входных данных – установленных «требований (потребностей) потребителя», и выходных – «степени удовлетворения потребителя».

Опираясь на теорию потребностей социолога-антрополога Бронислава Малиновского, в диссертации показывается, что потребности и конкретные способы их удовлетворения могут отличаться в зависимости от социальных, национальных и культурологических особенностей рассматриваемых групп. Удовлетворение потребностей, как правило, происходит по двум основным

схемам: через инновации или в процессе постоянного совершенствования. Автор обосновывает целесообразность и доказывает синергичность совместного применения этих подходов и тем самым показывает, что они не представляют собой конкурирующие подходы.

Помимо удовлетворения потребностей потребителей всеобщий менеджмент качества ориентирован на достижение блага организации и всех ее членов. Реализация этой задачи является комплексным междисциплинарным вопросом целого ряда теорий из сферы социологии, экономики, философии, психологии. Достижение блага организации напрямую зависит от обеспечения выгоды для общества в целом. Исходя из этого, можно сказать, что долгосрочное развитие организации возможно через максимизацию прибыли путем производства высококачественной продукции. В данной работе обосновывается утверждение, что такой подход в большей степени соответствует социологической теории экологической модернизации и модели промышленного метаболизма Роберта Эйрса и Марины Фишер-Ковальски и отвечает требованиям устойчивого развития и потребностям общества в целом.

На примере наиболее эффективных современных инструментов управления качеством автор демонстрирует практические методы управления организацией. К таким инструментам, помимо прочего, относятся «Инструменты М7» – так называемые семь инструментов менеджмента, которые представляют собой наглядные методы анализа корпоративных проблем и поиска решений, формулировки целей и определения необходимых мероприятий по оптимизации процессов предприятия. Применение Диаграммы сходства и Диаграммы взаимосвязей облегчает процесс сбора и обобщения необходимой информации для постановки задач и целей. Методы достижения этих целей и решения возможных проблем выявляются с помощью Системной и Матричной диаграммы. Анализ матричных данных позволяет сформулировать стратегию поведения предприятия и расставить приоритеты между выбранными методами. Конкретная реализация мероприятий по повышению эффективности работы предприятия выполняется на основе Плана

принятия решений и Системного графика последовательного проведения мероприятий.

Одним из таких мероприятий может быть внедрение японской системы Kanban, являющейся частью концепции «Точно в срок». В диссертации показано, что эта система позволяет сократить издержки и сроки производства за счет оптимизации количества складских запасов сырья, полуфабрикатов и конечной продукции. В соответствии с требованиями всеобщего менеджмента качества Kanban ориентируется на потребности потребителей, разделяя их на внутренних и внешних.

При реализации деловых процессов или мероприятий по повышению эффективности контроль качества в рамках TQM осуществляется «Семью инструментами управления качеством Q7». Поиск дефектов, их систематизация и статистическая визуализация производится с помощью Контрольного листка, Гистограммы и Контрольной карты. Анализ причин появления дефектов, выявление зависимостей, поиск возможностей совершенствования производится при помощи Диаграммы Ишикавы, Диаграммы Парето, Диаграммы корреляций, а также методом поиска решений – «Мозговым штурмом».

Помимо этих инструментов всеобщий менеджмент качества использует принципы, формирующие новый стиль поведения персонала на рабочем месте. Японские «Принципы пяти S» нацелены на формирование определенного стиля мышления персонала, ведущего к безукоризненной реализации процессов: Seiri (создать порядок), Seiton (любовь к порядку), Seiso (чистота), Seiketsu (личностный порядок), Shitsuke (дисциплина).

Принципы трех «Му» акцентируют внимание на основных причинах возникновения брака: Muda - расточительство; Mura - отклонение, дисбаланс; Muri – перегруженность.

На основе обширного научного материала проводится критический анализ описанной концепции всеобщего менеджмента качества и делается вывод, что,

несмотря на исключительно положительную ориентацию системы TQM, ее влияние на предприятие может быть неоднозначным. Некоторые последствия внедрения системы могут оказаться положительными в одних компаниях и дать негативный результат другим<sup>1</sup>. В этой связи представляется рациональным проведение самооценки или аудита предприятия с помощью комплексного социологического исследования для определения готовности организации к внедрению системы всеобщего менеджмента качества, а также выявления имеющихся недостатков в основных направлениях: качество продукции, эффективность управления персоналом, соответствие экологическим нормам и безопасность производства. Оценка предприятия обеспечивает систематический и всесторонний анализ деятельности и результатов, дающих общее представление о функционировании предприятия и степени развития его менеджмента качества, что позволяет определить приоритеты и области, нуждающиеся в улучшении. Помимо этого особое значение получают методы эффективного внедрения системы всеобщего менеджмента качества, помогающие уже на стадии планирования.

### *3. Методологические и социальные аспекты внедрения системы всеобщего менеджмента качества*

В диссертации проводится анализ 14 рекомендаций по внедрению всеобщего менеджмента качества и семи основных методологических проблем, предложенных Э. Демингом, с точки зрения современных рыночных отношений и социокультурных особенностей отечественных компаний.

В контексте анализа социальных проблем внедрения TQM рассматривается содержание и специфика возможных конфликтных ситуаций на предприятии, проводится критический анализ таких принципов всеобщего менеджмента качества как ориентация на потребителя, участие высшего руководства и вовлечение всех сотрудников предприятия во внедрение TQM. Дается также

---

<sup>1</sup> Michalik, Claudia C.: „Profitiert der Mittelstand von TQM? Studie über die Erfahrung von KMU bei der TQM-Umsetzung“ // Qualität und Zuverlässigkeit, 46. Jg. (2001), H. 7, S. 892-895

характеристика наиболее благоприятного стиля управления кадрами в рамках новой модели менеджмента качества, получившего название «открытой культуры доверия» и проводится сравнение с «традиционной культурой управления».

Предложена классификация конфликтов: информационные, личностные, ценностные, структурные и конфликты интересов. В этом контексте проводится анализ возможных методов решения конфликтов в зависимости от их формальности и дискурсивности.

В ходе исследования диссертант формулирует заключение, что использование метода медиации в рамках проведения корпоративных трансформаций позволяет нейтрализовать большое количество конфликтов и устранить основные препятствия внедрения TQM, к которым относятся:

- профессиональные препятствия,
- мотивационные препятствия,
- внешние препятствия.

Помимо этого привлечение независимых консультантов-медиаторов к участию в процессе внедрения всеобщего менеджмента качества обеспечивает более эффективное формирование и беспрепятственную интеграцию новой корпоративной культуры, идеологии и ценностей. В диссертации было раскрыто содержание таких необходимых с точки зрения оптимизации деловых процессов современных понятий как норма (принцип), цель и стратегия (миссия) компании как этических, аксиологических и тактических ориентиров персонала и менеджмента, а также приведены примеры из современной практики их применения.

#### *4. Современные практические модели внедрения и оценка эффективности системы всеобщего менеджмента качества*

Впервые в русскоязычной литературе дается развернутое описание и оценка Берлинской модели TQM, представляющей собой практическое

руководство, свод прагматичных и понятных рекомендаций для внедрения системы всеобщего менеджмента качества. Дана характеристика всех стадий реализации проекта внедрения TQM, девяти модулей и целей их применения. Обосновывается целесообразность проведения самооценки на соответствие продукции уровню качества и подготовленности персонала, соответствие стандартам безопасности и экологии, другим требованиям системы TQM.

Обращается внимание на то, что помимо самооценки предприятию необходимо предпринимать так называемый бенчмаркинг, т.е. проводить сравнительный анализ своих продуктов, услуг и процессов с лидерами рынка или наиболее сильными конкурентами.

Также впервые в отечественной литературе проводится анализ 4-х фазовой модели внедрения TQM. В диссертации описываются все фазы модели: сенсбилизации, реализации, стабилизации и совершенствования; указываются цели и длительность их реализации, а также приводятся примеры эффективности модели.

Кроме этого автор охарактеризовал основные критерии метода расщепления целей (хошин канри) как эффективного стиля управления корпоративными изменениями и проведено сравнение этого метода с традиционно используемой системой управления по целям (MBO). В работе объяснены различия так называемого горизонтального и вертикального расщепления целей, обоснована необходимость применения на предприятии индикаторов результативности.

Анализ показал, что применение метода расщепления целей и трех элементов управления (повседневное управление, межфункциональное управление, управление расщеплением) способствует проведению оптимизации процессов, позволяет формировать прозрачную и понятную для персонала структуру задач и целей предприятия, обеспечить долгосрочное улучшение качества и за счет этого удовлетворить потребности клиентов.

Вне зависимости от отрасли любое предприятие нуждается в методах оценки продуктивности своей деятельности. В работе приводится пример одного из наиболее распространенных в Европе подходов к оценке эффективности внедрения системы TQM – Европейского фонда менеджмента качества (European Foundation for Quality Management - EFQM). С помощью этого подхода проводится оценка 9 критериев деятельности организации:

- лидерство,
- персонал,
- политика и стратегия,
- партнерство и ресурсы,
- процессы,
- результаты для потребителей,
- результаты для сотрудников,
- результаты для общества,
- ключевые результаты деятельности организации.

Пять из этих критериев (лидерство, персонал, политика и стратегия, партнерство и ресурсы, процессы) служат оценке возможностей или потенциала предприятия. Оставшиеся четыре критерия (результаты для сотрудников, потребителей, общества и ключевые результаты деятельность организации) позволяют оценить результаты деятельности организации. В диссертации дается объяснение процесса оценки предприятия по логике «RADAR» и распределение стадий совершенства в зависимости от количества полученных баллов.

В работе делается вывод, что подобная оценка эффективности внедрения системы TQM позволяет осуществить детальный анализ сильных и слабых сторон предприятия, выявить положительные результаты предпринятых изменений и, тем самым, в значительной степени повысить мотивацию персонала, его стремление к дальнейшему совершенствованию.

##### *5. Целесообразность применения информационных технологий при внедрении всеобщего менеджмента качества на примере программного продукта ARIS компании IDS Scheer*

Обосновывается целесообразность применения информационных технологий при реализации нормативных требований корпоративного

управления, оптимизации деловых процессов и применения методов управления качеством, а также определяются требования к подобным технологиям в рамках внедрения системы всеобщего менеджмента качества.

Проводится развернутый анализ применения программного продукта для оптимизации деловых процессов ARIS в контексте внедрения TQM, описываются все фазы циклического процесса оптимизации, раскрываются основные методы структуризации, контроля и анализа деловых процессов. Одновременно с этим проводится оценка технической функциональности и совместимости программного обеспечения с требованиями метода всеобщего менеджмента качества.

В своей работе диссертант определяет, что информационные технологии в сфере оптимизации деловых процессов и, в частности, программный продукт ARIS, могут оказать большую поддержку в практической реализации внедрения TQM, а также облегчить аудит и самооценку за счет автоматизации аналитических процессов. Дополнительная функция моделирования (дизайна) отдельных рабочих шагов позволяет заблаговременно рассчитать последствия запланированных корпоративных изменений, провести оценку их экономической эффективности, сделать обоснованный вывод о целесообразности их проведения. Поскольку первые положительные результаты внедрения TQM могут быть зафиксированы, как правило, только через три года<sup>1</sup>, на основе информационных технологий представляется возможность досрочный прогноз положительных и отрицательных последствий и на его основе повышение мотивации персонала в достижении поставленных целей.

### *Заключение*

Подводя итог, можно сказать, что в диссертации было прослежено историческое развитие систем управления качеством, выделены основные идеи философии всеобщего менеджмента качества, наиболее продуктивные

теоретические подходы и общие принципы управления качеством; современные инструменты контроля качества, в частности, статистические и экономические инструменты, а также наиболее продуктивные методики использования информационных технологий. Была произведена оценка общих принципов управления качеством и инструментов контроля качества с точки зрения возможностей внедрения СМК на отечественных предприятиях. Выявлены характерные социальные и психологические особенности внедрения СМК как для рабочего персонала, так и для менеджмента. Помимо этого были сформулированы принципы общей структуры внедрения систем управления качеством с использованием информационных технологий и описаны все стадии и методы реализации этого проекта. Каждый из приведенных выводов несомненно нуждается в подтверждении конкретными результатами в прикладных социологических исследованиях и анализом результатов внедрения TQM на российских предприятиях.

В работе дана аналитическая оценка релевантности методики управления качеством при помощи информационных технологий и, в частности, программного продукта ARIS. Особое внимание было уделено характерным социальным и психологическим особенностям внедрения СМК как для рабочего персонала, так и для руководящих органов.

---

<sup>1</sup> См.: Tanner, S.J.: Is Business Excellence of any value? Oakland Consulting, EforBE-May05, 2005.

**Основные положения диссертации получили отражение в следующих публикациях автора:**

издания, включенные в Перечень ВАК:

1. Никитин Е.С.: Медиация при внедрении систем всеобщего менеджмента качества (TQM) // Вестник Московского университета. Серия 18. «Социология и политология» – 2007. №3.С. (1 п.л.)
2. Никитин Е.С.: Решения внутрифирменных конфликтов методом медиации // Служба кадров и персонал. – М., 2008, № 3.С. (0,4 п.л.)
3. Никитин Е.С.: Медиация при внедрении систем всеобщего менеджмента качества (TQM) // Социология – Журнал Российской Социологической Ассоциации.- М., 2008, № 1.С. (1 п.л.)

Отпечатано в копицентре «СТ ПРИНТ»  
Москва, Ленинские горы, МГУ, 1 Гуманитарный корпус.  
e-mail: [globus9393338@yandex.ru](mailto:globus9393338@yandex.ru) тел.: 939-33-38  
Тираж 100 экз. Подписано в печать 08.10.2009 г.