



4846315

На правах рукописи

Грехова Татьяна Владимировна

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ПОСТРОЕНИЯ
СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В СОВРЕМЕННЫХ
ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Специальность 22.00.08 – Социология управления

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата социологических наук

Москва, 2011

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

Научный руководитель: кандидат психологических наук, доцент,
Ксенофонтова Елена Геннадьевна

Официальные оппоненты: доктор социологических наук,
Павлова Нина Федоровна

кандидат социологических наук,
Чернова Евгения Анатольевна

Ведущая организация: Кафедра социологии Московского
государственного института
международных отношений МИД России

Защита состоится «___» апреля года в _____ на заседании
Диссертационного совета Д 501.001.03 по социологическим наукам при
Московском государственном университете имени М.В.Ломоносова по
адресу: 119991, Москва, ГСП – 1, Ленинские горы, МГУ, социологический
факультет, 1-й учебный корпус, аудитория № ____.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале Отдела
диссертаций в Фундаментальной библиотеке МГУ им. М.В. Ломоносова
по адресу: Ломоносовский проспект, д.27 (сектор «А», 8 этаж, к.812).

Автореферат разослан «___» _____ г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
канд. философских наук, доцент


Н.А. Малиева

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В стремлении быть успешными и жизнеспособными современные организации постоянно занимаются поиском путей собственного развития, и одним из наиболее универсальных путей организационного развития в настоящее время является система менеджмента качества (СМК). Грамотно выстроенная и результативно функционирующая в организации СМК представляет собой мощный инструмент роста общей эффективности деятельности бизнес-организации, и, как следствие, повышения качества товаров и услуг, снижения себестоимости и возможности понижения цен на производимую продукцию. Поэтому построение и постоянное совершенствование системы менеджмента качества является одним из важнейших конкурентных преимуществ, которое приводит компанию к успеху, а усиление позиции на рынке позволяет организации повышать благосостояние ее сотрудников, обеспечивать социальные гарантии, повышая, тем самым, их уверенность в завтрашнем дне. В то же время, создавая продукцию, которая благодаря своим качественным и ценовым характеристикам является востребованной среди членов социума, организация приносит пользу обществу в целом, проявляет социальную ответственность бизнеса. Таким образом, построенная в организации система менеджмента качества выполняет позитивную социальную функцию как по отношению к индивидам и социальным группам, составляющим саму организацию, так и по отношению к социуму в целом. Ввиду вышеизложенного, особенно актуальной является разработка вопросов, касающихся массовой практики проектов организационных изменений, связанных с управлением качеством.

В то же время специалисты отмечают крайнюю сложность и трудоемкость процесса разработки и внедрения дееспособной СМК. Как показывает мировая практика, большинство попыток построения результативной системы менеджмента качества заканчивается неудачей. В

одних случаях, проекты построения СМК вообще не доходят до конца, в других - после завершения проекта самостоятельно выстроенная или насильственно внедренная система не приносит ожидаемых результатов. Таким образом, встает вопрос о том, что же является *базовыми (первичными) условиями эффективности* проектов построения СМК в организации, а также какие *риски* могут помешать успеху этой инициативы и, соответственно, что может предотвратить данные риски на каждом этапе проекта (*вторичные условия эффективности*).

Систему менеджмента качества (СМК) мы определяем как постоянно совершенствующуюся систему управления процессами, ресурсами и культурой организации, обеспечивающую улучшение качества продукции/услуг, с учетом потребностей имеющихся и потенциальных клиентов, а также других стейкхолдеров (заинтересованных групп), приводящую к повышению *эффективности организации в целом*. Социологический взгляд на процесс построения СМК делает очевидным, что проекты этого рода охватывают и перестраивают всю систему взаимоотношений индивидов и социальных групп, составляющих данную организацию. Следовательно, процесс построения СМК обладает четко выраженным социальным и управленческим контекстом, его исследование обладает социологической значимостью и должно базироваться на разработках социологии управления.

Однако, проведенный нами анализ содержания публикаций разделов «Социология управления» в отечественных научных журналах¹, показал, что особенности организационных изменений, связанных с построением СМК, практически не исследуются современными социологами.

¹ Выпуски с 2001г. по 2010гг.: журнал «Социологические исследования»; Выпуски с 2008г. по 2010г. журналов: «Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология», «Вестник Санкт-петербургского университета. Серия 12. Психология. Социология. Педагогика», «Вопросы гуманитарных наук», «Проблемы управления», «Современные гуманитарные исследования», «Социальная политика и социология», «Социальная реальность», «Социально-гуманитарные знания», «Социально-экономические явления и процессы», «Социально-экономическое управление: теория и практика», «Социологический журнал», «Социология и право», «Социосфера», «Социум и власть», «Труд и социальные отношения» и др.

В специализированной литературе по качеству, а также в бизнес-книгах и журналах вопросы управления качеством в основном рассматриваются с позиций инженеров, экономистов и менеджеров, непосредственно занятых в проектах построения системы менеджмента качества. В итоге при анализе проектов построения СМК большинство авторов сосредотачивают свое внимание либо на *технологической* составляющей управления качеством продукции (способы применения технологий управления качеством), либо на *экономической* составляющей (возможности получения максимальной финансовой отдачи от проектов СМК), либо на *практической* составляющей (причины успеха конкретных проектов СМК), связанной с рефлексией собственного опыта, полученного авторами в ходе участия в осуществлении проектов построения СМК.

В связи с этим недостаточно научно разработанной остается *социальная сторона* вопроса построения СМК в организации: как поведение различных социальных групп организации влияет на успех построения СМК и, наоборот, как сам проект построения СМК влияет на поведение сотрудников организации, т.е. в чем проявляются его социальные последствия. Таким образом, малоизученными являются социальные особенности проектов построения СМК. Данные обстоятельства определяют необходимость определения социальных особенностей управления проектами построения системы менеджмента качества в организациях.

Степень научной разработанности. В научно-практическом плане организациями и государственными структурами многих стран накоплен богатый опыт в сфере управления качеством. Особо следует отметить плодотворную деятельность по разработке методологии управления качеством в СССР, а также в современных советскому периоду США и Японии, активно осваиваемой в конце XX века странами Европы.

Среди специалистов советского периода в области управления качеством следует назвать Бойцова В.В., Версапа В.Г., Гличева А.В. За

рубежом основы управления качеством разрабатывались американскими специалистами Демингом Э., Джураном Дж., Фейгенбаумом А., а также представителями японской школы: Исикавой К., Синго С., Тагути Г. и др.²

Научное обобщение прошлого и исследование современного опыта в сфере управления качеством проводится в работах отечественных авторов: Адлера Ю.П., Белоковина Э.А., Грайцера В.Г., Лapidуса В.А. и др., - а также зарубежных исследователей: Джорджа М.Л., Дули К., Имаи М., Иняца Н., Кенджеми Р., Кэвенга Р.Р., Лайкера Дж., Пэнди П.С. и др.³

При этом сравнительный анализ специфики различных подходов к управлению качеством проводится преимущественно в работах англоязычных авторов: Андерсона Р., Намбиара А.Н., Рикондо И. и др.⁴

Проблеме эффективного управления проектами посвящены работы Анисимова С., Локка Д., Тёрка У., Флайта Э., Фунтова В. и др.⁵

Исследования широкого круга вопросов, связанных с организационными изменениями, нашли отражение в работах как социологов - Арджириса Ч., Киртона М., Мура У., Поповой Е.П., Пригожина А.И., Пфедфера Дж., Салачика Г., Томпсона Дж., Щербины В.В., Этциони А. и др., так и специалистов в области общего менеджмента - Гуиларта Ф.Дж., Дака Дж.Д., Камерона К., Келли Дж.Н., Клейнера А., Коттера Дж.П., Ксенофоновой Е.Г., Куинна Р., Сенге П.М., Фишера И., Фрайлингера К. и др.⁶

Таким образом, узкоспециализированные вопросы в сфере

² *Бойцов В.В.* Научно-технический прогресс и повышение качества продукции в свете решений XXIV съезда КПСС // Стандарты и качество. - 1972. - № 7. - С. 8; *Deming E.* Out of the crisis. - MIT, 1986; *Ishikawa K., David L.* What is Total Quality Control. Prentice-Hall, 1985.

³ *Адлер Ю.П., Турко С.В.* Хороший потребитель - довольный потребитель, или Что приходит в голову, когда говорят про удовлетворенность и лояльность. - М.: РИА Стандарты и качество. - 2006. - 44с.; *Имаи М.* Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / Масааки Имаи; Пер. с англ. - 4 изд. - М.: Альпина Паблишерз, 2009. - 276 с.; *Dooley K.* The Paradigms of Quality: Evolution and Revolution in the History of the Discipline // Management of Organizational Quality. -Vol. 5. - JAI Press: 1-28. - P.5.

⁴ *Andersson R., Eriksson H., Torstensson H.* Similarities and differences between TQM, Six sigma and Lean // The TQM Magazine. - 2006. - Vol.18. - No. 3. - P. 282-296.

⁵ *Тёрк У.* Управление проектами и здравый смысл / Пер. с англ. А.Л.Раскина. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. - 240 с.

⁶ *Argyris Ch.* Management and Organizational Development. The Path from XA to YB. N.Y, 1981; *Фрайлингер К., Фишер И.* Управление изменениями в организации / Пер. с нем. Береговой Н.И., Сергеевой И.А. - М.: Книгопечисная палата, 2002. - 264 с. С.22; *Щербина В.В., Попова Е.П.* Современные концепции структурных изменений в организациях // Социологические исследования. - 1996. - № 1. - С. 98-107.

методологии управления качеством, управления проектами и управления организационными изменениями на сегодняшний день изучены достаточно хорошо. Однако, при рассмотрении процесса построения СМК даже в случае комплексного использования некоторыми авторами разработок из данных областей знаний не достаточно исследованной остается социальная основа данного процесса.

Объект исследования – проекты построения системы менеджмента качества в организации.

Предмет исследования – социальные основы процесса управления проектами построения системы менеджмента качества в организации.

Цель данной работы – выявление особенностей и условий эффективности проектов построения системы менеджмента качества в организации.

Помимо основной цели научного исследования, дополнительной, прикладной, целью является разработка практических рекомендаций для проектных менеджеров и остального руководства компаний, стремящихся к улучшению качества своей продукции/услуг и повышению общей эффективности деятельности организации.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы социологии управления, значимые в аспекте управления проектом построения системы менеджмента качества как особого вида организационных изменений.
2. Проанализировать эволюцию понимания социальной сущности организационных изменений в сфере управления качеством.
3. Провести сравнительный анализ социального аспекта современных подходов к управлению качеством и выявить подход, в наибольшей степени учитывающий социальную специфику процесса построения системы менеджмента качества в организации.
4. Выявить и рассмотреть условия, повышающие вероятность эффективного осуществления любого проекта (факторы успеха и факторы

риска) применительно к каждой конкретной стадии управления проектами и создать единую Модель предотвращения рисков проектов построения СМК в организации, учитывающую общие закономерности управления проектами, управления организационными изменениями, а также специфику проектов в сфере управления качеством. Провести апробацию и дальнейшую коррекцию разработанной Модели предотвращения рисков проектов построения СМК посредством исследования хода конкретного проекта построения СМК в бизнес-организации.

5. Определить и подробно рассмотреть базовые условия эффективности проекта построения системы менеджмента качества в организации, проявляющиеся на каждом из этапов проекта такого рода. Проверить истинность выдвинутого предположения о необходимости и достаточности выделенных базовых условий успеха проектов построения системы менеджмента качества посредством проведения исследования в бизнес-организациях другой отрасли.

6. Разработать практические рекомендации по обеспечению эффективного управления отдельными этапами проектов построения системы менеджмента качества в любой бизнес-организации.

Теоретико-методологическую основу диссертационного исследования составили положения, подходы и концепции, разработанные отечественными и зарубежными специалистами в сфере социологии управления, социологии организации, управления качеством, управления организационными изменениями, управления проектами. В ходе исследования применялись системный, исторический и структурно-функциональный подходы, методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, сравнения.

Эмпирическую базу составили результаты проведенных автором диссертации исследований с 2007 по 2010 гг.: 1) Экспертного опроса руководителей проектных групп внедрения СМК, «представителей руководства по качеству», а также самих руководителей предприятий в 22

сетевых энергетических компаниях России в период реализации в данных организациях проектов построения СМК; 2) Монографического исследования в форме включенного наблюдения конкретного проекта построения системы менеджмента качества в одной из телекоммуникационных компаний г.Москвы.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в следующем:

1. *Выделены два принципиально разных периода в истории управленческой мысли в сфере управления качеством: технологический и ценностный.* Кардинальным отличием ценностного периода стало то, что здесь наступает осознание вторичности организационно-технологических действий и первичности системы ценностей и организационной культуры, изменение которых в направлении *идеологии постоянного совершенствования* является необходимым для изменения модели поведения сотрудников организации, главной чертой которой должна стать инициатива.

2. *Определены и сопоставлены 3 наиболее распространенных современных подхода к совершенствованию деятельности организации: «Всеобщее управление качеством» (TQM), «Бережливое производство» и «Шесть сигм».* Обосновано, что TQM – это концепция, описывающая наивысший уровень развития организации, к которому необходимо стремиться любой компании, но которого невозможно достичь одним быстрым рывком и на основе единой для всех технологии достижения требуемых целей. Выявлено, что «Шесть сигм» не является целостной системой совершенствования качества, а представляет собой лишь систему методов для улучшений, тогда как «Бережливое производство» включает в себе наибольший потенциал для развития постоянно совершенствующейся системы менеджмента качества в организации. Доказано, что именно *принципы Бережливого производства могут быть положены в основу построения СМК большинства организаций.*

3. Выделены *три базовых условия*, соблюдение которых на любом и каждом этапе управления проектом построения системы менеджмента качества способствует успешному построению данной системы в организации:

- 1) Понимание заказчиком проекта *сути СМК, действенная приверженность* полного состава высшего руководства компании внедряемым в организации *ценностям и «организационное спонсорство»* одного из высших менеджеров проектным работам.
- 2) *Профессионализм* проектной команды, поддерживаемый опытными консультантами и проявляющийся в ориентации на достижение промежуточных и итоговых *результатов* изменений *именно в сфере организационной культуры*, достигаемых за счет четкого следования *технологии управления проектами СМК*.
- 3) Подготовка к изменениям, обучение и постоянное *вовлечение всего состава организации* в процесс создания СМК, нацеленные в первую очередь на изменение принципов и ценностей в направлении *идеологии постоянного совершенствования и ориентации на клиента*.

В ходе проведенного автором экспертного опроса в сетевых энергокомпаниях России *доказана необходимость и достаточность данных условий* для успешной реализации проектов построения системы менеджмента качества. Через выявленные базовые условия успеха обозначена *специфика проектов в области качества*. Обосновано, что, поскольку главным результатом проектов построения системы менеджмента качества является развитие «культуры постоянного совершенствования», то базовыми условиями успеха проектов построения СМК являются не только и не столько организационно-технологические действия, сколько социально-психологические действия, направленные на работу с ценностной составляющей культуры организации.

4. Создана и апробирована в ходе исследования конкретного проекта построения системы менеджмента качества в компании

телекоммуникационной отрасли *Модель предотвращения рисков* проектов построения СМК в организациях. В основу данной модели положены следующие выводы: 1) Отсутствие хотя бы одного из базовых условий эффективности проектов построения СМК ведет к *провалу проекта*; в то же время при выполнении всех трех базовых условий эффективности залогом успеха проекта построения СМК является *соблюдение правильной технологии* управления проектами такого рода на *каждом из этапов проекта*; 2) Процесс построения СМК подвержен множеству рисков, большинство из которых составляют *внутренние риски*; при этом риски эти *можно предотвращать* при качественном руководстве проектом; 3) Содержание и качество деятельности по построению СМК составляют *действия*, которые либо *способствуют*, либо *препятствуют* возникновению или негативному влиянию большинства рисков на различных этапах жизненного цикла проекта (факторы риска и факторы успеха проектов построения СМК).

Таким образом, разработанная Модель предотвращения рисков описывает процесс построения системы менеджмента качества в организации, акцентируя внимание на рисках, возникающих на различных этапах жизненного цикла проекта построения СМК, а также на факторах риска и факторах успеха, т.е. на *позитивных и негативных действиях* в ходе управления проектом, которые либо *способствуют*, либо *препятствуют* возникновению или влиянию большинства рисков на эффективность проекта построения СМК.

5. Разработаны *практические рекомендации по обеспечению эффективного управления конкретными этапами проектов* построения системы менеджмента качества. Показано, что *базовые условия успеха всего проекта* проявляются в решениях управленцев и последующей за этим активности на разных уровнях организации. При этом в ходе проекта построения новой системы управления направленность управленческих решений может меняться, поскольку *действия*, отнесенные нами к

факторам успеха и факторам риска отдельных стадий проекта СМК, могут оказывать влияние и на базовые условия успеха проекта, модифицируя их проявления в ходе процесса проектных работ. Таким образом, разработанные рекомендации направлены не только на повышение *эффективности отдельных этапов* проекта построения СМК, но и оказывают влияние на развитие и последующее проявление трех базовых *условий успеха проекта в целом*, что в комплексе обеспечивает *успех* построения и функционирования *системы* менеджмента качества в организации.

Практическая значимость исследования состоит в том, что сформулированные и обоснованные в нем научно-практические положения могут быть использованы проектными менеджерами и остальным руководством компаний для более эффективного руководства проектами построения СМК, что позволит минимизировать количество провалов проектов такого рода.

Материал работы может быть использован при разработке учебных программ по курсам «Управление качеством», «Управление изменениями», «Управление проектами», «Социология организаций», «Социальное управление», «Принятие управленческих решений», «Научные исследования в сфере менеджмента».

Апробация результатов исследования. Работа обсуждена и рекомендована к защите на кафедре социологии организаций и менеджмента социологического факультета МГУ им. М.В.Ломоносова.

Основные положения диссертации были изложены в докладах на конференциях: XIII Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов» МГУ (Москва, 2006), XIV Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов» МГУ (Москва, 2007), XV Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов» МГУ (Москва, 2008), XVI Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых

«Ломоносов» МГУ (Москва, 2009), XVII Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов» МГУ (Москва, 2010), V Всероссийской научной конференции «Сорокинские чтения» МГУ (Москва, 2010).

Структура и объем диссертационной работы. Диссертационная работа состоит из введения, 3 глав, включающих по 3 параграфа, заключения, приложений и списка литературы.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В соответствии с целью и поставленными задачами в диссертации рассмотрены следующие проблемы.

I. Подходы социологии управления к пониманию основ построения системы менеджмента качества как вида организационных изменений

В проектах организационного развития руководители осуществляют изменения в сфере организационной культуры, поэтому важнейшим для них является понимание сути изменений и их роли в функционировании социальных систем. Проведенный автором анализ позиций представителей социологической науки относительно сущности функционирования социальных систем показал, что в классической социологии постепенно происходил отказ от рассмотрения социальной системы как статичного объекта (*классический* подход: О.Конт, Г.Спенсер; *системный* подход: Т.Парсонс) в пользу восприятия социальной системы в движении («процессуальный образ»), как потока различных изменений (*динамический* подход: П.Сорокин, П.Штомпка). Таким образом, изменения были признаны не просто неотъемлемой составляющей любой социальной системы, а сутью ее существования и развития.

Анализ концепций организационных изменений, разработанных в рамках социологии управления, позволил автору сделать вывод о том, что в последнее время социологические исследования поведения организационных социальных систем все больше основываются не на

адаптационном подходе (состоящем в трактовке организационных изменений как реакции, средства адаптации к внешним и внутренним изменениям), а на *реформистском* (основанном на идее управляемости изменений с помощью проактивных изменений, направленных внутрь организации и вовне). Это является следствием постоянно возрастающей динамики внешней среды, которая обуславливает коренное изменение способов функционирования организаций, делая их более активными. Отсюда был сделан вывод о том, что сами организационные изменения становятся не просто каждодневной практикой, но исходным принципом и главной ценностью, положенной в основу управления современной организацией. Следовательно, жизненно необходимым для современной организации является формирование динамичной стратегии компании, что при построении системы менеджмента качества в организации воплощается во внедрении главного принципа - *постоянного совершенствования*, ориентированного на клиента. Однако, реализация данного принципа на всех уровнях организации возможна лишь в случае достижения высокой степени интеграции внутри организации, проявляющейся через формирование единой системы ценностей.

Проблему формирования системы ценностей в рамках социологии управления автор раскрывает через интерпретацию содержания более общего понятия «организационная культура». Проанализировав существующие в социологии управления подходы к пониманию организационной культуры (*прагматический*: Р.Киллман, Э.Шейн; *феноменологический*: А.Петтигрю, С.В.Щербина), автор пришел к выводу, что общепризнанным является тот факт, что *организационная культура содержит в себе те нормы и ценности, которые детерминируют выбор определенной модели поведения членами организации*. Формирование ценностей признается возможным, его начало связывают с началом процесса организационных изменений. Однако оно требует длительного времени и завершается гораздо позже окончания нововведений. Отсюда

следует, что принятие решения о старте проекта построения СМК является начальным шагом на пути изменения организационной культуры в направлении принципов постоянного совершенствования. И от качества работ на каждом этапе этого проекта зависит качество *формирования нового ценностного пространства* всего состава организации, которое постепенно *приведет к изменению модели поведения членов организации*.

II. Эволюция социальной сущности организационных изменений в сфере управления качеством

Зачастую в основу периодизации истории развития управления качеством в организации исследователи кладут способы обеспечения необходимого уровня качества продукции. По данному основанию обычно выделяется 4 этапа развития управления качеством: 1. Инспекция и отбраковка качества (до 1920-х гг.); 2. Контроль качества (1920-е – 1950-е гг.); 3. Обеспечение качества (1950-е – 1980-е гг.); 4. Всеобщее управление качеством (80-е гг. – настоящее время).

Однако взгляд через призму *социальных особенностей управления качеством* на каждом из этапов истории его развития, позволил автору поставить вопрос следующим образом: насколько на разных этапах истории организационные изменения, связанные с управлением качеством, содержали в себе *социальную направленность* (инициативы в области качества были направлены в первую очередь на изменение поведения всех членов организации), а также какое значение при этом придавалось *ценностям* (важности их постепенного изменения), определяющим *модели поведения* членов организации. На основе проведенного по данному основанию анализа было выделено 2 периода в истории управления качеством: *технологический (до 80-х гг. XX века)*, включающий в себя три достаточно однородных по данному основанию этапа, и *ценностный (80-е гг. – настоящее время)*.

В рамках выделенного нами *технологического периода* (включающего

этапы инспекции, контроля и обеспечения качества) необходимый уровень качества обеспечивается с помощью известных на определенный момент времени организационно-технологических методов контроля, измерения, анализа и улучшения процессов. Сотрудник рассматривается в большей степени как исполнитель инструкций и стандартов, спущенных сверху.

Кардинально отличным от технологического, на наш взгляд, является *ценностный период* с идеологией TQM - Всеобщего управления качеством, переход к которому обусловлен *осознанием необходимости постоянного улучшения качества всех процессов в организации*. Поиск ответа на вопрос о том, как можно добиться постоянного улучшения, привел к пониманию того, что самый большой потенциал кроется в *инициативе* всего состава организации. Наивысший уровень управления качеством – постоянное совершенствование – обеспечивается только при условии изменения организационной культуры в направлении идеологии постоянного совершенствования всех процессов в организации с учетом интересов клиентов и других стейкхолдеров (заинтересованных групп).

Несмотря на прогресс управленческой мысли в сфере качества, на настоящий момент достаточно большое количество организаций по всему миру все еще решают проблемы качества в технологическом ключе. И *лишь немногие организации достигли ценностного уровня управления качеством* или хотя бы стремятся к нему.

III. Сравнительный анализ современных подходов к управлению качеством

Ставшие востребованными и массово используемыми после 1980-х гг., подходы к управлению качеством – TQM, Бережливое производство, Система Шесть сигм – стали активно применяться различными организациями по всему миру в качестве основы для построения системы менеджмента качества, обеспечивающей постоянное совершенствование деятельности организации. Однако, в одних случаях они давали ощутимые результаты, а в других – нет.

В основу сравнительного анализа наиболее влиятельных современных систем управления качеством был положен ценностный критерий: нами определялось, ориентированы ли данные подходы на постепенное изменение системы ценностей и организационной культуры в направлении идеологии совершенствования и ориентации на потребителя или нет.

Проведенный анализ позволил утверждать, что концепция TQM является важнейшей ступенью в развитии идей в области управления качеством благодаря системности подхода к совершенствованию качества продукции/услуг. Системность проявляется в том, что TQM акцентирует внимание на взаимосвязи всех элементов организации и тем самым доказывает, что качество продукции – категория интегральная, складывающаяся в действительности из качества всех элементов организации. Мы показали, что возникающие сложности и провалы при построении TQM, упоминаемые некоторыми авторами, связаны с недостаточным и разным уровнем зрелости самих компаний, и отсутствием однозначной технологии достижения требуемых целей, так как «точки отсчета» или начала изменений у них могут быть качественно разные. Мы считаем корректным рассматривать «Всеобщее управление качеством» - *TQM как концепцию, характеризующую наивысший уровень развития организации*. А уровень развития невозможно сформировать в рамках одного ограниченного во времени проекта – его можно только *достичь благодаря постоянному движению в соответствующем направлении*.

Система Шесть сигм не может считаться целостной системой совершенствования качества по следующим причинам: слабое вовлечение персонала в процесс улучшений (всего 1-3% сотрудников), разделение ответственности за управление процессами и за улучшение качества (за улучшения отвечают черные пояса, а не владельцы процессов) и, главное, нацеленность на финансовые выгоды и локальный (а не процессный) характер проектов улучшений, не обеспечивающий системное улучшение

качества и повышение удовлетворенности клиентов. Следовательно, *система Шесть сигм может рассматриваться только в качестве группы дополнительных методов улучшений.*

Концепция Бережливого производства, напротив, представляется достаточно целостной, чтобы быть основой для развития системы менеджмента качества на предприятии. Помимо наличия четкой технологии работы, она заключает в себе понятную всем *идею потоков создания ценности для клиентов*, которые пронизывают всю организацию. Отсюда вытекает деятельность всех участников потока создания ценности по устранению всех видов потерь, которые эту ценность не добавляют. За счет этого обеспечивается и повышение качества продукции, и экономия финансовых средств, и сокращение цены на товар, и, как следствие, повышение удовлетворенности потребителей. Следовательно, неоспоримыми плюсами Бережливого производства становятся вовлечение всего персонала в процесс улучшений и его ответственность за постоянное совершенствование, системный подход к совершенствованию через выявление и оптимизацию потоков создания ценности. Таким образом, *эффективным решением для многих организаций, желающих достичь уровня TQM, может быть подход Бережливого производства, заключающий в себе большой потенциал для развития постоянно совершенствующейся Системы Менеджмента Качества.*

IV. Базовые условия успеха проектов построения системы менеджмента качества

Как правило, построение СМК инициируется в форме проекта, после окончания которого развитие уже выстроенной СМК превращается в непрерывный процесс постоянного совершенствования. Следовательно, качественное руководство проектом влияет на конечный результат.

Под *проектом* мы понимаем комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей, ограниченный по времени, бюджету, ресурсам. Под *успешно*

реализованным («эффективным») проектом мы понимаем проект, который был завершен в установленные сроки, не превысив бюджета и других выделенных на него ресурсов, и с тем объемом и уровнем качества работ, который соответствует прописанным требованиям заказчика.

Поскольку главным результатом проектов построения СМК является развитие «культуры постоянного совершенствования», следовательно, *базовыми условиями успеха* проектов построения СМК являются не только и не столько организационно-технологические действия, представляющие собой обязательное условие эффективности проектов различных типов, сколько *социально-психологические действия*, направленные на работу с ценностной составляющей культуры организации. В этом и состоит *специфика* проектов построения СМК в организации.

С учетом выявленной специфики проектов СМК мы исследовали опыт зарубежных и отечественных специалистов в области построения СМК и, преломив его через призму социологической науки, сформулировали *три специфических базовых условия* (указанные в п.3 *Научной новизны работы*), наличие и тесная взаимосвязь которых на всех этапах проекта являются необходимыми для успешного создания и функционирования СМК в организации.

С целью проверки предположения о *необходимости и достаточности* выявленных нами *3 базовых условий* эффективности проектов построения СМК, в 2007 году нами было проведено исследование (экспертный опрос), охватившее 22 сетевых энергетических компании, входивших на тот момент в Холдинг ОАО РАО «ЕЭС России», в которых, начиная с 2005 года, реализовывалась программа построения СМК. Результаты этого исследования а) подтвердили необходимость и достаточность выявленных нами базовых условий эффективности проектов построения системы менеджмента качества, б) уточнили требования к профессионализму проектной команды (условие №2), обеспечить который возможно благодаря поддержке со стороны

профессиональных консультантов и в) добавили информацию об условиях эффективности отдельных этапов проектов построения СМК.

Для прогнозирования конечных результатов проектов в исследуемых нами компаниях, мы проанализировали особенности понимания руководителями служб качества в данных компаниях сути системы менеджмента качества. Было выявлено, что в большинстве случаев целью построения СМК указывается повышение эффективности компании и качества ее продукции или услуг. Однако мнения экспертов о стратегии достижения эффективности расходятся и делятся на 2 группы, выраженные нами с помощью концептуально разных понятий: 1) «эффективность посредством управляемости» и 2) «эффективность посредством совершенствования». В первом случае эффективность достигается за счет управленческих механизмов анализа и жесткого контроля, нацеленных на определенный результат, показатели которого спущены сверху. Во втором случае речь идет об использовании механизмов управления, нацеленных в первую очередь на развитие атмосферы поддержки инициатив, идущих от сотрудников, благодаря чему некая планка нужного результата является не конечной целью, а, наоборот, отправной точкой для непрерывного улучшения результатов. При этом в большинстве исследованных нами компаний при создании СМК организации стремятся к воплощению стратегии «эффективность посредством управляемости». На этой основе нами было выдвинуто предположение о недостаточной эффективности большей части выстроенных систем менеджмента качества в исследуемых энергокомпаниях.

Данное предположение было проверено и подтверждено в 2010 году - спустя три года после первичного исследования - в ходе интервью с бывшим Главным экспертом проектной группы Службы технического контроллинга ОАО РАО «ЕЭС России», продолжающим после расформирования холдинга деятельность в качестве консультанта по

построению СМК в энергетических компаниях России. Согласно полученной экспертной оценки, большинство компаний остановилось на формальном внедрении СМК и лишь небольшая часть энергокомпаний получила реальные преимущества и пошла дальше – стала на путь постоянного совершенствования. Таким образом, мы еще раз подтвердили обоснованность выявленных нами *базовых условий успеха проектов построения системы менеджмента качества в организации.*

V. Модель предотвращения рисков проектов построения системы менеджмента качества в организациях

Отсутствие хотя бы одного из базовых условий эффективности проектов построения СМК ведет к *провалу проекта*. В то же время при выполнении всех трех базовых условий эффективности - *залогом успеха* проекта построения СМК является *соблюдение правильной технологии* управления проектами такого рода *на каждом из его этапов*. Так, образно говоря, базовые условия эффективности проектов СМК являются фундаментом для возведения «здания» системы менеджмента качества. Однако сам процесс его построения подвержен множеству рисков, качественное прогнозирование и предотвращение которых позволяет завершить проект в соответствии с заявленными к нему требованиями.

Под *риском проекта* мы понимаем нежелательное и неопределенное по вероятности возникновения событие, которое может оказать воздействие на ход и результаты проекта, например, сроки, стоимость, содержание или качество проекта. При этом следует учитывать тот факт, что *внешние риски проекта* (нестабильная экономическая и политическая ситуация, пробелы в законодательстве и пр.) составляют, как правило, лишь 25% от всех рисков проекта в целом, в то время как остальные 75% относятся к *внутренним рискам* (недисциплинированность, неформализованность процессов, неэффективная система мотивации, нарушенные внутренние коммуникации, неквалифицированный персонал и пр.), во многом управляемым при качественном руководстве проектом.

Таким образом, содержание и качество деятельности по управлению проектом составляют те самые *факторы*, которые будут либо *способствовать*, либо *препятствовать* влиянию большинства рисков на проект. Следовательно, целесообразным является не столько исследование самих рисков проектов, сколько *факторов риска и факторов успеха*, под которыми мы подразумеваем результаты деятельности в ходе управления проектом, которые соответственно либо способствуют, либо препятствуют возникновению или негативному влиянию рисков на различных этапах жизненного цикла проекта.

Для отражения максимально полной картины факторов успеха и факторов риска проектов построения СМК был разработан авторский подход к анализу построения СМК, учитывающий его многогранность через рассмотрение трех групп вопросов: 1) *общего управления проектами*, 2) *управления организационными изменениями*, 3) *постановкой управления качеством*. На основе данного подхода была создана и описана **Модель предотвращения рисков проектов построения СМК**, построенная в логике этапов жизненного цикла проекта с присущими им факторами успеха и факторами риска.

С целью апробации и дальнейшей коррекции разработанной модели факторов риска проектов построения СМК, автором диссертации в период с 2007 года по начало 2010 года было проведено *исследование*, в качестве объекта которого был выбран конкретный проект построения СМК, который, начиная с 2007 года, реализовывался в одной из телекоммуникационных компаний г.Москвы. В ходе исследования на фоне постоянной оценки состояния *базовых условий* эффективности проектов СМК анализировались проявления *вторичных факторов успеха и факторов риска*, их влияние на поведение вовлеченного в проект персонала и на достижение поставленных перед проектом задач. В итоге был сделан вывод о применимости разработанных нами положений модели предотвращения рисков к анализу проектов построения СМК.

Также в ходе исследования были выявлены и обозначены новые риски, в результате чего разработанная нами модель была дополнена.

Таблица №1. Фрагмент Модели предотвращения рисков проектов построения СМК.

Риск (нежелат. событие)	Код фактора	Фактор риска (действие, приводящее к рисковому событию)	Фактор успеха (действие, предотвращающее рисковое событие)	
Р	О	СТАДИЯ «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЕКТА»		
		1. Этап. Принятие руководством решения о разработке СМК		
Р1. Сопротивление со стороны членов управленческой команды Р2. Сопротивление со стороны остального персонала	О.1 P[1,2]	Подготовленность персонала к изменениям ✓ ↘	Перед публичным объявлением о планируемых изменениях проводится работа по <i>формированию</i> у большинства членов орг-ции осознания разрыва между реальным и идеальным состоянием дел и <i>ощущения необходимости изменений.</i>	
		Понимание членами управленческой команды негативных характеристик текущего состояния и свойств желаемого состояния ✓ ↘	Более или менее однородное понимание	
	О.3 P[1,2]	Выработка решения о путях достижения желаемого состояния ✓ ↘	Осуществляется единолично директором предприятия. Либо проводится коллективное обсуждение в кругу руководителей, однако решения все равно навязываются сверху.	Происходит совместно в кругу всей управленческой команды. При анализе и выборе решения важнейшим принципом является «не убеждение», а «выслушивание».
		Причина/цель внедрения СМК ✓ ↘	Стремление получить сертификат соответствия СМК международным стандартам.	Стремление повысить эффективность организации и качество продукции
И т.д.	

VI. Заключение

Разработанная нами Модель предотвращения рисков проектов построения СМК, а также выявленные базовые условия успеха проектов в области качества позволили сделать вывод о том, что сами условия успеха проекта являются некоторыми характеристиками управленческих решений и последующей за ними активности на разных уровнях организации. Следовательно, естественно предположить, что сами данные характеристики могут меняться со временем, и, особенно, в ходе проекта построения новой системы управления в организации. Соответственно,

действия, отнесенные нами к факторам успеха и факторам риска отдельных стадий проекта СМК, могут оказывать влияние и на факторы первого уровня, то есть на базовые условия успеха проекта.

Поэтому наша задача состояла в том, чтобы разработать практические рекомендации по действиям, которые необходимо предпринимать на каждом из этапов проекта внедрения СМК для обеспечения успеха работ на каждой стадии, а также для благоприятного развития и поддержания необходимого состояния трех базовых условий (ключевых факторов), что в комплексе должно обеспечить успех всему проекту.

На основе проверенной в ходе исследования и скорректированной модели предотвращения рисков проектов построения СМК мы сформулировали 32 практических рекомендации по действиям на каждом этапе управления проектами построения СМК, расцениваемых нами как вторичные факторы, зависящие от первичных, но, в то же время, способствующие развитию и более качественному проявлению 3 базовых условий успеха проектов построения СМК организации, не привязанных к тому или иному этапу осуществления проекта и являющихся базовыми для успеха проектов данного типа проектов.

Основные выводы по диссертационному исследованию нашли отражение в следующих публикациях:

1. Грехова Т.В. Эволюция социальной сущности организационных изменений в сфере управления качеством // Перспективы науки. – 2011. – №1 (16). – С. 82-89. – 0,7 п.л. (Рекомендовано ВАК Министерства образования и науки РФ)
2. Грехова Т.В. Социологическая интерпретация специфики проектов построения системы менеджмента качества в организациях // Этносоциум и межнациональная культура. – 2010. – №4 (28).– С. 100-107. – 0,5 п.л. (Рекомендовано ВАК Министерства образования и науки РФ)
3. Грехова Т.В. Подходы социологии управления к анализу процесса построения системы менеджмента качества // Управление мегаполисом. – 2010. – №5. – С. 159-163. – 0,5 п.л. (Рекомендовано ВАК Министерства

образования и науки РФ)

4. Грехова Т.В. Условия эффективности проектов построения системы менеджмента качества по результатам исследования российских энергокомпаний // Молодой ученый. – 2011. – № 2 (25) Т.1. – С. 94-101. – 0,9 п.л.

5. Грехова Т.В. Сравнительный анализ современных подходов к управлению качеством // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2011. – №2 (25). – С. 242-251. – 0,9 п.л.

6. Харькина Т.В. Факторы успеха внедрения эффективных систем менеджмента качества на российских предприятиях // Социальные изменения и социальные процессы: Россия и глобализация: материалы XIV Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых по фундаментальным наукам «Ломоносов - 2007»: сб. студен. Работ / Под ред. В.И.Добренькова. – М.: КДУ, 2007. – 440 с. – С. 243-251. – 0,5 п.л.

7. Харькина Т.В. Специфика метода «6 сигм» и проблема его внедрения на российских предприятиях // материалы XIII Международной научной конференции «Ломоносов - 2006». Сборник статей студентов. – 0,5 п.л.

8. Грехова Т.В. Ключевые элементы систем повышения эффективности российских компаний // Материалы Международного молодежного научного форума «Ломоносов-2010» / Отв. ред. И.А. Алешковский, П.Н. Костылев, А.И. Андреев, А.В. Андриянов. [Электронный ресурс] – М.: МАКС Пресс, 2010. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - 0,25 п.л.

9. Харькина Т.В. Внедрение процессного подхода к управлению на примере одной из российских компаний: факторы успеха и неудач // Материалы докладов XVI Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов» / Отв. ред. И.А. Алешковский, П.Н. Костылев, А.И. Андреев. [Электронный ресурс] — М.: МАКС Пресс, 2009. — 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – 0,25 п.л.

10. Харькина Т.В. Взгляды зарубежных исследователей на внедрение различных систем менеджмента качества в современных организациях // Материалы докладов XV Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов» / Отв. ред. И.А. Алешковский, П.Н. Костылев, А.И. Андреев. [Электронный ресурс] – М.: Издательство МГУ; СП МЫСЛЬ, 2008. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – 0,4 п.л.

Отпечатано в копицентре « С Т П Р И Н Т »
Москва, Ленинские горы, МГУ, 1 Гуманитарный корпус.
e-mail: globus9393338@yandex.ru тел.: 939-33-38
Тираж 100 экз. Подписано в печать 28.02.2011 г.