

Юозас РУЖЕВИЧЮС

Из серии статей «Глобализация и качество»

*Качество не нуждается в имидже – имиджу организации (или продукта) необходимо качество.*

*Quality does not need an Image, it is the Organization's (Product's) Image that needs Quality.*

*Ю. Ружевичюс / J. Ruževičius, 2008.*

## Статья №2 ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ (ВУК)

### 1. Современное понятие ВУКа и его новые принципы.

Всеобщее управление качеством (англ. *Total Quality Management*, франц. *Management de la Qualité Totale*, лит. *Visuotinės kokybės vadyba*) является одной из новейших теорий менеджмента и системой практических средств, принципов и методов управления организацией. Оно окончательно консолидировалась в 1980 годах, и по сей день совершенствуется. Не вникая в подробности общепринятого определения ВУКа, автор резюмирует ее несколько по-новому – как учебную дисциплину, науку, искусство и практику управления организацией (и государством), создающим прибавочную стоимость, ценности и успех устойчиво развиваемой организации и обществу.

Принципы и методы ВУКа можно успешно применять во всех подсистемах управления качеством. Автор предложил вводить новые принципы в доктрину всеобщего управления качеством следующие новые принципы, которые были одобрительно приняты международной академической общественностью качества [1, 2, 4, 5,]:

- представление приоритета управлению изменениями, информацией и знаниями в организации;
- устранение атмосферы страха (делать ошибки, критиковать вышестоящих, и т. п.) в организации;
- внедрение принципов и средств социальной ответственности в деятельность организациях ВУКа;
- развитие экологической культуры и принципов устойчивого развития в деятельность организациях ВУКа;
- развитие культуры качества в организации и ее повседневное применение во всех подразделениях и во всех сферах деятельности;
- вовлечение партнеров организации в решении вопросов качества и экологии организаций ВУКа;
- распространение своих образцовых практик менеджмента качества, устойчиво развиваемой деятельности и социальной ответственности среди общественности и в мире бизнеса.

На рис. 1 можно заметить, что ВУК является наиболее эффективным средством, способствующим успеху и конкурентоспособности организаций.

Лидерство является основополагающим принципом ВУК и ключевым элементом современного менеджмента. *Лидерство* автор определяет как *процесс влияния руководителя, когда при помощи обдуманной, сформированной или развитой у него способности влияния делается “элегантное” давление одного лица другому лицу или группе лиц, с целью управлять, структурировать и облегчить действия и отношения и породить добровольные усилия членов организации (или*

группы людей) для достижения определенных целей. Проблемная область при внедрении всеобщего управления качеством в организациях многих странах Восточной Европы – развитие качеств лидерства руководителей.

Лидеры должны создать в организации “дружескую” (англ. “friendly”) рабочую атмосферу и прозрачную и эффективную мотивационную систему. Не менее важная миссия руководителя-лидера – создание *системы ценностей* (видение, миссия, политика и культура качества, стратегии, цели руководящие директивы организации и др.) организации и понуждение ее реально задействовать (то есть влиять на повышение конкурентоспособности организации и создания прибавочной стоимости) и довести ее до умов и сердец всех сотрудников и всех уровней. Видение, говоря „художественным“ языком, можно описать как *картину развития и будущности организации, нарисованную крупными штрихами*. Результаты исследования автора реального „действия“ систем ценностей на предприятиях Литвы представлены в таблице 1.

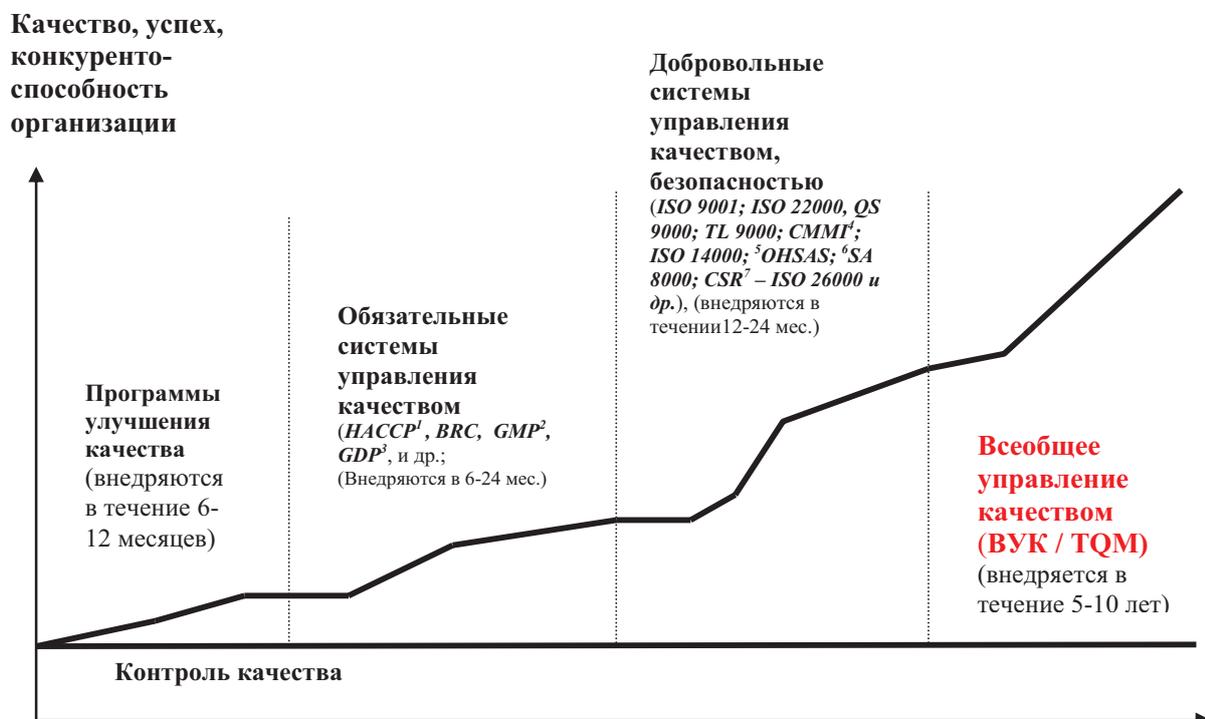


Рис. 1. Эффективность средств менеджмента качества [5; 9]:

<sup>1</sup>HACCP – Hazard Analysis Critical Control Points – Система анализа факторов риска в важных точках управления.

<sup>2</sup>GMP – Good Manufacturing Practice – Хорошая практика производства

<sup>3</sup>GDP – Good Distribution Practice – Хорошая практика распределения (дистрибуции).

<sup>4</sup>CMMI – Capability Maturity Model Integrated – Интегрированная модель зрелости способностей.

<sup>5</sup>OHSAS – Occupational Health and Safety Management System – Система менеджмента здоровья и безопасности персонала.

<sup>6</sup>SA – Social Accountability – Социальная отчетность (ответственность).

<sup>7</sup>CSR – Corporate Social Responsibility – Общая социальная ответственность.

Таблица 1. Проблемы “коммуникации” качества: реалии систем ценностей на предприятиях Литвы (источник: исследования автора, 2009 г.)

Создана ли ясная и однозначная **система ценностей** в вашей организации ?:

1. Да, она имеется, отвечает нашим запросам и она “работает” – 51 %
2. Да, она имеется, но “не работает”, она есть только “на бумаге” – 40 %
3. Мы не нуждаемся в системе ценностей – 9 %

И наконец, руководители-лидеры обязаны создать *систему коммуникации* ценностей, целей, принятых решений, сегодняшних и будущих нововведений, а также всей цепи создания прибавочной стоимости продуктов (с видением не только промежуточного, но и конечного продукта и требований конечного потребителя, а также видением и пониманием сотрудниками всех уровней и подразделений того, куда же едет „поезд организации“ – какое же общее видение, цели, миссия и другие ценности) (см. рис. 2).

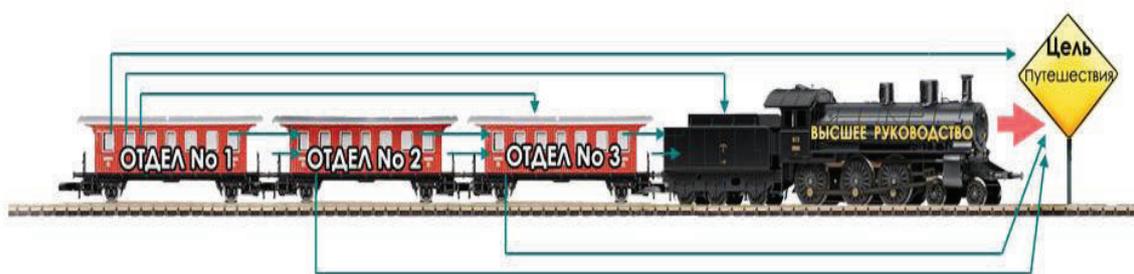
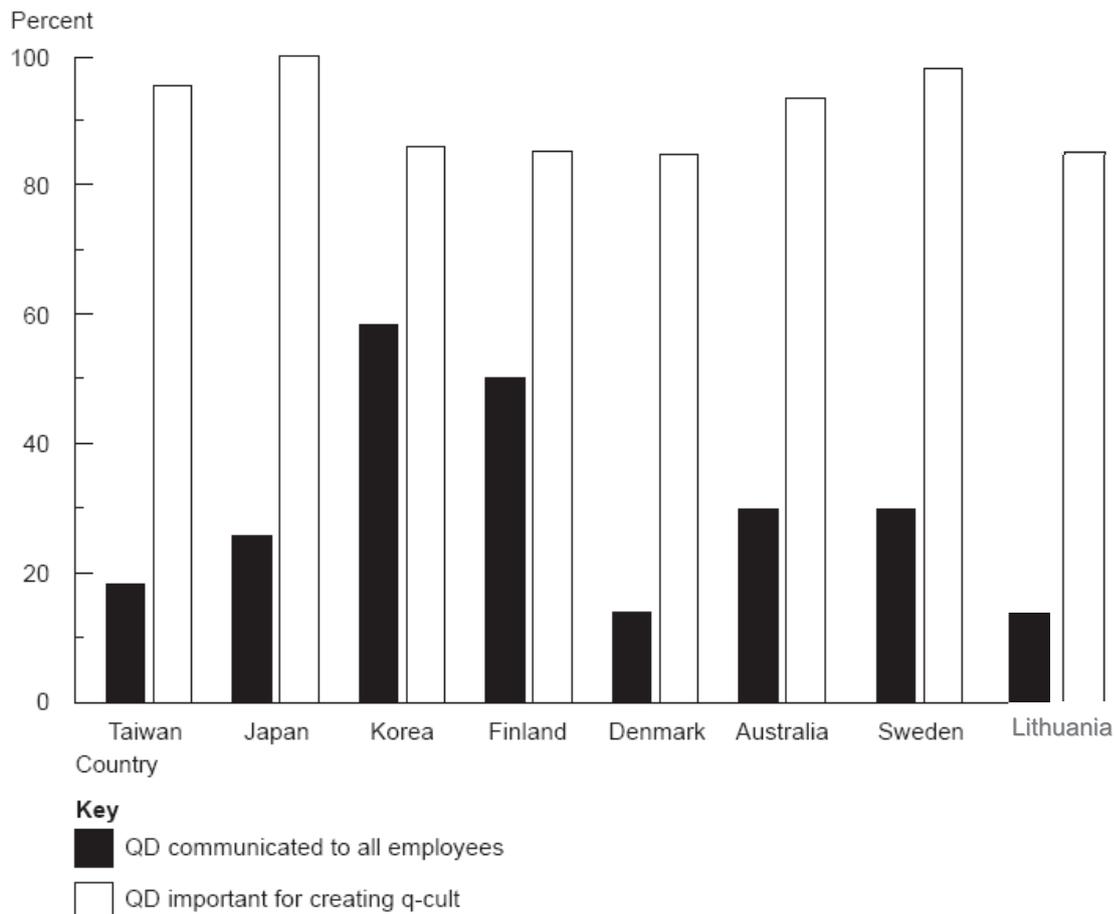


Рис. 2. Принцип “всестороннего осматривания из поезда” для эффективной коммуникации качества (авторская разработка)

Отмеченное является крайне важным для эффективной работы как всей организации, как и всех ее подразделений. Как показывает консультационный опыт автора, налаживание взаимодействия между „паровозом и всеми вагонами поезда организации“ является проблематичным во многих предприятиях. Проблемы коммуникации качества актуальны для организаций многих стран (см. рис. 3).



**Рис. 3. Проблемы “коммуникации” качества в разных странах**  
(Источник: Dahlgaard J. J., et al, 2005; Ruževičius J., 2008)

## 2. Всеобщее управление качеством окружающей среды (ВУКО)

Новое направление в развитии ВУК – всеобщее управление качеством окружающей среды (англ. *Total Quality Environmental Management – TQEM*). Это новая ветвь направления менеджмента качества развито организацией „Глобальная инициатива менеджмента окружающей среды“ (англ. *The Global Environmental Management Initiative – GEMI*). Это институция поддерживает, обобщает и распространяет лучшие мировые практики в области управления окружающей средой, здоровьем, безопасностью и в смежных областях. Значимость и ценность работ данной организации повышает ее тесное сотрудничество с „Программой окружающей среды Объединенных Наций,, (англ. *United Nations Environmental Programme*) и Международной палатой торговли (англ. *International Chamber of Commerce*). Организации, которые уже внедрили программы и принципы ВУК, сравнительно не сложно могут удовлетворить требования ВУКО.

Можно выделить следующие основные принципы и элементы ВУКО:

1) идентификация клиентов и других заинтересованных сторон: в концепции ВУКО качество окружающей среды обуславливают требования клиентов и всех других заинтересованных сторон. Оптовые покупатели, местные самоуправления, группы окружающей среды и общество в целом является уважаемым внешними клиентами, тогда как служащие компании представляют группу внутренних клиентов или потребителей.

2) постоянное совершенствование: управленческий аппарат и служащие организации должны работать согласовано и с направлением на систематическое улучшение качественных аспектов окружающей среды. Вовлечение всех работников компании в ВУКО является ключевым условием успеха.

3) выполнение качественной работы с первого раза: ВУКО поддерживает элиминацию и превенцию экологического риска. Работники и система управления предприятием обязаны идентифицировать и элиминировать потенциальные проблемы окружающей среды.

4) системный подход: все компоненты системы ВУКО должны быть спроектированными и согласованными таким образом, чтобы безупречно функционировали совместно и поддерживали бы один другого для достижения стратегических целей всей организации как в области экологии, так и для обеспечения глобального качества.

### **3. Устойчивое развитие качества и успеха организации**

В середине 2010 г. вступает в силу важное новшество для менеджеров качества – международный стандарт ISO 9004: 2010. Управление, направленное на устойчивый успех организации – подход управления качеством (англ. *ISO 9004:2010. Managing for the sustained success of an organization – a quality management approach*). Не давно автор этой статьи, будучи членом Технического комитета ИСО, осуществил процедуру голосования об одобрении окончательного варианта вышеотмеченного документа. Это новое средство и методология эффективного менеджмента, направленного на управление устойчивым развитием качества и успехом организации. Оно базируется на принципах и всей доктрине всеобщего управления качеством.

Устойчивый успех (англ. *Sustained success*, франц. *Succès soutenu durable*) можно определить как *способность организации достичь и поддерживать свои цели и эффективность результатов деятельности в долговременной и кратковременной перспективе*. В стандарте приводятся руководство, направления, средства и методология обеспечения устойчивого успеха в условиях меняющейся экономической и конкурентной среды. Устойчивый успех во многом зависит от способностей организации четко идентифицировать *всех без исключения групп заинтересованных сторон* и конкретную специфику их выраженных (высказанных) и скрытых потребностей, ожиданий и предпочтений. При этом не менее важно постоянно следить *за изменением запросов, нужд и предпочтений* клиентов и других заинтересованных сторон, в том числе общества. Так, например, основными запросами общества могут быть сохранение или улучшение окружающей среды, этичное поведение и соблюдение законов руководством предприятия, социальная ответственность в широком смысле, защита интересов потребителей, соблюдение прав человека и др.

Рассматриваемый документ предусматривает 5 уровней зрелости организаций и устанавливает критерии к ним. При оценке зрелости организации учитывается качества лидерства, стратегии, системы менеджмента, ресурсы, процессы и др. Как показывает опыт автора, идентификация уровня зрелости конкретной организации является специфическим индивидуальным процессом.

Методология самосовершенствования и управления, направленного на устойчивый успех организации, основывается на детализированной и комплексной системе самооценки. Автор данной статьи опробовал эту методологию на двух им консультированных предприятиях Литвы и Великобритании (рис.4). Можно сделать однозначное заключение – *устойчивый успех является идентифицированным и управляемым объектом, а уровень зрелости организаций – несложно определяемым*. Однако с целью повышения эффективности самооценки, прежде чем приступить к ее осуществлению, следует проводить соответствующее обучение персонала оцениваемого предприятия.

Можно сделать обобщающий вывод, что скоро вступающий в силу международный стандарт ISO 9004: 2010 является новым системным инструментом всеобщего управления качеством и является подходящим инструментом идентификации и бенчмаркинга для оценки состояния и уровня менеджмента на предприятии и принятию эффективных мер по совершенствованию управления, направленного на устойчивый долгосрочный успех организации.

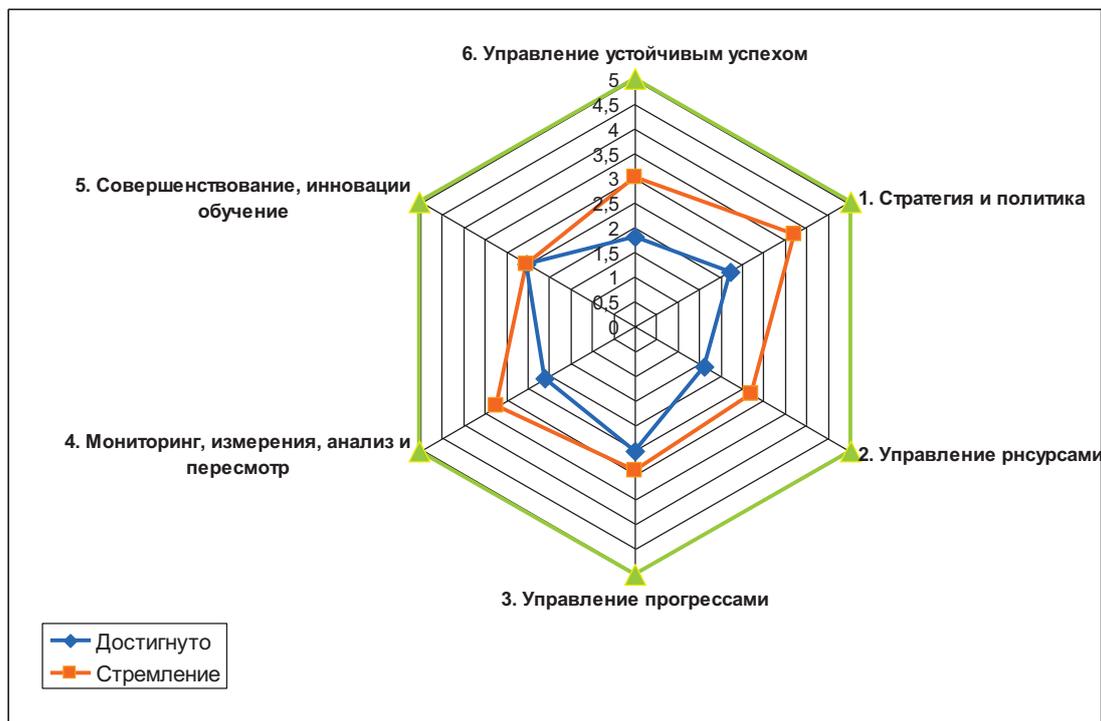


Рис. 3. Результаты самооценки качества деятельности X организации Литвы, выполненной по методологии ISO 9004: 2010 (исследования автора, октябрь 2009 г.)

#### 4. Внедрение всеобщего управления качеством в публичном секторе

В ранее опубликованной интегрированной модели качества выделено *качество публичного сектора*. В настоящее время институциям публичного администрирования особое влияние делают мировые процессы глобализации и особенно – процессы Европейской интеграции. Для совершенствования и оценки качества администрирования и всей деятельности организаций публичного сектора в странах ЕС начато применение так называемой Всеобщей модели оценки ВМО (англ. *CAF – Common Assessment Framework*), разработанной на основе концепции всеобщего управления качеством. Проведенное автором исследование деятельности 50 институций публичного сектора Литвы выявили следующие помехи и трудности для эффективного применения ВМО (*CAF*) модели:

- недостаточное понимание работниками организаций теории и методологии всеобщего управления качеством;
- нехватка навыков применения общих средств и методов управления качеством для совершенствования деятельности организации;
- недостаток знаний и навыков создания и поддержки систем управления качеством;
- недостаточность понимания навыков идентификации процессов организации, их измерения и объединение в единую систему;
- недопонимание руководителями организаций публичного сектора всего спектра заинтересованных сторон (англ. *stakeholders*) и недостаточная способность надежной идентификации их выраженных и особенно – невыраженных, скрытых потребностей и ожиданий

Исследования организаций публичного сектора показали, что нередко из-за непонимания важности руководством частью организаций не выделяются необходимые ресурсы для проведения системных обучений для совершенствования менеджмента институций; имеются попытки при

помощи «самообразования» освоить сложную и комплексную систему совершенствования качества деятельности. Как показывает консультационный опыт автора, часть отмеченных проблем можно решать, используя более эффективные методы обучения и тренинга работников – обучение посредством опыта и бенчмаркинга, в дискуссионных группах, используя ситуационные модели, методологию „случая“ (англ. *Case study*) и др.

Улучшению качеству деятельности организаций публичного сектора Литвы и распространению идей всеобщего управления качеством способствуют ежегодно проводимые конкурсы образцовых практик внедрения принципов и методов качества в различных сферах публичных активностей. Цель этих конкурсов – при помощи внедрения ВУКа, совершенствовать качество публичных услуг, способствовать сотрудничеству и партнерству в системе „*органы государственной власти – неправительственные организации – местные общины граждан – институции публичного сектора – общество в целом – ответственное предпринимательство*“, внедрять различные разновидности е-власти, новые методы управления качеством, совершенствовать качество и результативность процессов администрирования. Лучшие проекты представляются на ежегодных конференциях качества, организуемых в Литве и в общеевропейском масштабе, а содержание проектов-победителей публикуется в Интернете и становится достоянием всей общественности стран ЕС. Ежегодно на национальный конкурс образцовых практик внедрения принципов и методов качества представляется 30-40 проектов. Их тематика очень разнообразна – от экологических и электронную власть (е-власть) отражающих новшеств, до улучшения благополучия в тюрьмах, повышения способностей бывших заключенных к интеграции в гражданское общество, партнерства между самоуправлением и населением общины, эффективного сотрудничества между полицией, церковью и гражданами-прихожанами. В 2009 г. Вильнюсским университетом на конкурс был представлен исключительно большого положительного отклика дождавшийся проект, направленный на существенное улучшение качества обучения и образования. В университете внедрена *электронная система экзаменирования студентов и е-система обнаружения плагиата в письменных работах студентов*. Отмеченные системы позволили исключить элемент субъективности преподавателя в оценке знаний и навыков студента, а как же уменьшило показатели вариаций оценок в разных потоках той же дисциплины, преподаваемыми разными преподавателями. Система же е-анти-плагиата мобилизовала студентов к более интенсивным индивидуальным и добросовестным студиям, улучшила качество письменных работ, морально-этический климат в учебных группах и курсах. Все отмеченное в совокупности повысило престиж университета среди общественности и работодателей и конкурентоспособность выпускников этого престижного и старейшего в Восточной и Центральной Европе вуза, учрежденного еще в 1579 году. Идеи проекта отмеченного университета в настоящее время воплощаются в академическую жизнь других вузов Литвы.

Распространение образцовых практик является не только одним из принципов ВУКа, но является также показателем зрелости организации и одним из задач миссии государства. Кроме материальной, культурной и эдукационно-воспитательной пользы, отмеченное оказывает положительное влияние на имидж государства или предприятия в сердцах граждан страны и всей Европейской общественности, а как же в мире бизнеса.

Как видим, качество становится все более важным не только на предприятиях бизнеса, но и в институциях публичного сектора. ВУК приобретает все более широкое применение в различных сферах общественной жизни и культуры, расширяется круг вопросов и проблем, решаемых при помощи инструментов качества.

## Литература

1. Ruževičius, J. *Management de la Qualité*. Vilnius: Maison d'Édition de l'Université de Vilnius, 2007.
2. Ruževičius, J. *Quality Management Methods and Models*. Vilnius: Vilniaus University Press, 2007.
3. Ruževičius, J. *The study of quality certification system of Lithuania* // Engineering economics, 2008, Vol. 2, p. 78-84

4. Ruževičius, J. *Total quality management and its integration with knowledge management*. In.: *Total Quality Management: Contemporary Perspectives and Cases* /by Rajmanohar, T.P. Dehradun: ICFAI university PressBooks (India), 2008, p. 80-96.
5. Ruževičius, J., Adomaitiene, R., Sirvydaite, J. *Motivation and efficiency of quality management systems implementation: a study of Lithuanian organizations* // Total Quality Management & Business Excellence, 2004, Vol. 15 (2), p. 173-189.
6. Ruževičius, J., Kasperavičius, R. *The Lithuanian Police Activities Quality Improvement* // Current Issues of Business and Law: Research paper, 2008, Vol. 2, p. 120-136.
7. Ruževičius, J., Mikulis, J. *Management Systems and Competitiveness of a Country – Lithuanian Context* // Current Issues of Business and Law: Research paper, 2009, Vol. 1, p. 17-27.
8. *The added value and credibility of third party certification of quality systems in European Union* // Quality Series, 1997, No 5. European Commission: Directorate General III Industry. 38 p.
9. *The ISO Survey of Certifications* – 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008. Geneva, ISO Central Secretariat, 2004-2009.