

ТQM – ПУТЬ К УСПЕХУ

В.К.Бишимбаев, В.П.Бондаренко
ЮКГУ им. М.Ауезова, г. Шымкент

Принятая Правительством Республики Казахстан «Стратегия индустриально-инновационного развития» и предстоящее вступление нашей страны в члены ВТО предусматривают широкое внедрение на предприятиях и в организациях всех секторов экономики страны, прежде всего, в машиностроительной, нефтегазовой, строительной, финансовой отраслях, а также в сфере науки и образования систем менеджмента качества в соответствии с международными стандартами ИСО серии 9000. Актуальность этих вопросов была подчеркнута в выступлении Президента Республики Казахстан «Стратегия вхождения Казахстана в число 50 наиболее конкурентоспособных стран мира» на совместном заседании палат Парламента. В обращении Президента обозначены проблемы повышения конкурентоспособности образования, которое должно опираться на международные стандарты и критерии качества. Именно качество должно стать основным конкурентным преимуществом высшей школы. Для скорейшего интегрирования системы высшего образования страны в международное образовательное пространство в динамично изменяющемся мире, необходимо повышать ответственность за качество образования каждого высшего учебного заведения, а, следовательно, изменить подходы к управлению организациями образования.

Существуют, по крайней мере, четыре основные мотивационные силы, заставляющие вузы двигаться к качеству:

- первая - стремление к выживанию в обстановке увеличивающегося соревнования;
- вторая - экспансия затрат на ведение образовательных и научных процессов;
- третья - тенденция сделать вузы более ответственными за свои действия и результаты работы;
- четвертая - установление нечетких границ между понятиями "товар" и "услуга" (сближение этих понятий).

Последний фактор наиболее четко проявляется на стадии "распределения" выпускников, так как стала очевидной задача оказания послевузовских услуг для наших выпускников, задача послевузовского сопровождения "продукции" высшей школы.

Перед многими руководителями высших учебных заведений в настоящее время стоит резонный вопрос: перестраивать свои системы управления организацией в соответствии с требованиями стандартов ИСО или использовать методы тотального менеджмента качества (ТQM). Специалисты по менеджменту качества утверждают, что переход на рыночные отношения, стремление предприятий самостоятельно выйти на международный уровень требует смены парадигмы управления качеством. На смену маркетинговой концепции управления пришла концепция Тотального менеджмента качества (ТQM). *ТQM – это новая философия организации, основанная на стремлении к качеству не только на этапе производственного процесса, а постоянное, целенаправленное достижение и улучшение качества, это сама сущность организации. ТQM – это новый подход к управлению с трудовой этикой, направленный на использование сил ума, творчества и рабочего опыта всех сотрудников, это целостный подход, способный трансформировать культуру организации, это обеспечение*

потребителей тем, что они желают иметь, когда они желают иметь и в какой форме они желают это иметь. Многомерность этого понятия заключается в том, что оно объединяет в себе систему управления, организационную структуру, психологию управления, групповую работу, исследование и постоянное совершенствование.

Очевидно, возникает вопрос – не стоит ли вузам начинать прямо с создания систем TQM, чтобы догнать передовые зарубежные образовательные учреждения?

На этот вопрос можно ответить, приведя высказывание одного из идеологов TQM А.Фейгенбаума по поводу важности для мира сегодня стандартов ИСО 9000 и внедрения на предприятиях методологии TQM [1]:

«...необходимо признать, что TQM ориентирована на повышение качества изделий, когда уже имеется некий достигнутый уровень, т.е. TQM предопределяет конкурентоспособность фирмы. Внедрение стандартов ИСО 9000, скорее всего, ориентировано на снижение вероятности сделать что-нибудь неверно. Таким образом, эти два вида деятельности как бы являются партнерами в достижении единой цели, но на разных стадиях движения предприятия к качеству. При этом основой являются стандарты ИСО серии 9000, а эволюционным развитием – TQM» .

Иными словами, создание и сертификация систем качества на соответствие требованиям стандартов ИСО рассматривается как необходимый этап в достижении высокого качества деятельности в целом, как этап на пути, создающий основу для применения TQM. Для внедрения системы качества на основе концепции TQM вузы должны пройти промежуточный этап качества, связанный с «формализованным качеством», а именно с документально оформленной и сертифицированной системой качества. Именно в стандартах ИСО зафиксирован минимальный порог требований к принятому в мире уровню систем качества. Поэтому вузам, приступившим к разработке или совершенствованию своих систем качества, целесообразно взять за основу стандарт ИСО 9000, а наращивать и совершенствовать систему качества – в соответствии с философией и подходами TQM.

Несмотря на то, что идеи TQM заложены в основу международных стандартов ИСО серии 9000, можно выделить ряд отличий между этими видами деятельности.

Стандарты ИСО 9000, в основном, устанавливают набор критериев, которым должна соответствовать система организации (документированные процедуры). Однако потребителя услуги не волнует, как организация ведет свою документацию. Интерес представляет другое. Способна ли организация выпускать качественный товар?

Следует подчеркнуть, что стандарты ИСО весьма консервативны. Их использование для целей обеспечения качества опирается на принцип «Документируем то, что делаем, что задокументировано, то и выполняем». Нарушение данного принципа повлечет за собой потерю соответствия процедуры аудита, т.к. аудит в большинстве случаев сводится к проверке документов и соответствию реальных процедур задокументированным. Документированные процедуры приводят к стагнации уровней качества процессов.

Основное же отличие TQM от стандартов ИСО серии 9000 состоит в том, что TQM является вершиной современных методов управления качеством и ориентирована на повышение качества, когда уже имеется некий достигнутый уровень, а внедрение стандартов ИСО серии 9000 скорее направлено на соответствие конкретным стандартам.

Современный TQM во многом основан на принципах, впервые изложенных американским ученым доктором В. Эдвардом Демингом в его книге "Выход из кризиса" [2]. Эти принципы иногда называют "14 постулатов Деминга". Они представляют собой перечень правил, которые как бы "программируют" работников в системе, осуществляющей определенный процесс, на постоянное достижение качества.

Однако, глубокое понимание принципов Деминга дает все необходимое для создания непрерывно совершенствующейся организации. Эти принципы не являются руководством к действию, однако, они подчеркивают тот факт, что TQM – это концепция, связывающая воедино качество, методы и людей.

В литературе по менеджменту нет единства мнений по поводу их содержания.

На наш взгляд модификация этих принципов для системы образования может быть представлена в следующей интерпретации.

1 Постоянство цели. Реализация этого принципа в высшем учебном заведении означает необходимость выбора миссии и долгосрочной стратегической цели. Например – быть лучшим в регионе (стране, мире) в определенных областях научных исследований, технологических разработок, подготовки специалистов по определенным направлениям, оказания определенного вида образовательных услуг. Понятие «миссия» – предназначение, долг – по отношению к вузу предполагает, что он создан для выполнения особых социальных задач. Миссия дает четкое осознание вузу, в каком направлении двигаться и на каких направлениях деятельности сконцентрироваться.

Вуз должен на основе активного маркетинга сегментировать рынок интеллектуального труда и образовательных услуг, определить для себя приоритеты в конкурентной борьбе по выбранным направлениям за счет непрерывного совершенствования своей деятельности и улучшения качества выполняемых научных исследований, оказываемых образовательных услуг и подготовки специалистов.

2 Новая философия ориентирует на потребителя. Адаптация к новой философии. Руководству вуза следует ответить на вызовы внешней среды, осознать свою ответственность и взять на себя руководство позитивными изменениями.

Новая философия качества высшего образования – это сдвиг парадигмы, полная культура организации. Принципы качества и практическое их воплощение, ведущие к постоянному совершенствованию, требуют изменения в подходах организации. Ничто не может оставаться совершенным, поэтому надо постоянно работать, чтобы сделать это еще лучше. (слайд 4)

3 Постоянное усовершенствование процессов и систем. В основе непрерывного совершенствования качества лежит непрерывный процесс перемен. Вузам необходимо реагировать на проблемы, встающие на пути развития высшего образования.

Должны разрабатываться новые подходы и методики. Культура совершенствования качества предлагает членам коллектива взять свою ответственность в принятии управленческих решений в образовательном процессе. Это сдвиг в понимании и мышлении, что является новой культурой, направленной на достижения качества, соответствующего международным стандартам.

В настоящее время в Казахстане – это внедрение кредитной технологии, изменение системы послевузовского профессионального образования, введение подготовки докторов философии (Ph.D.) совместно с лучшими зарубежными университетами.

Одним из способов культуры постоянных изменений является внедрение в деятельность вуза принципов «обучающей организации» [3]. Обучающие организации основаны на знаниях, повышающих интеллектуальный уровень сотрудников. Знания нужны не только для того, чтобы продвигаться на рынке образовательных услуг, но и улучшать качество своей жизни.

Это необходимая информация для их процветания и культуры (это новые более продвинутые товары – компьютеры, бытовая техника, это деньги, которые они могут заработать, оказывая различные услуги, словом то, что обеспечивает их каждый день). Обучающие организации создают структуры и системы, в которых люди постоянно совершенствуют свои способности для достижения результатов, разрабатывают способы нового мышления и непрерывно учатся тому, как надо учиться.

4 Дешевое предложение не обязательно будет лучшим. Прекращение практики снабжения производства, ориентируясь на одну лишь цену, поскольку товары по низким ценам редко имеют высокое качество.

Высшие учебные заведения в условиях постоянного недофинансирования и дефицита средств приобретают дешевые материалы для ремонта зданий и отделки аудиторий, оборудование для научных исследований и учебных целей. Нанимают для выполнения работ низкооплачиваемых специалистов, привлекают к учебному процессу и научным исследованиям не лучших преподавателей и ученых, не претендующих на высокую заработную плату. Получаются результаты, соответствующие ресурсам.

5 Введение в практику постоянного процесса обучения кадров. Путь к качеству – это путь через обучение персонала. Этот принцип достаточно хорошо реализовывался в советское время применительно к профессорско-преподавательскому составу. В настоящее время МОиН РК выделяют средства по финансированию факультетов повышения квалификации, но не все вузы по своей инициативе вводят практику постоянного обучения кадров. Как прави-

ло, практика обучения практически не применяется к научным сотрудникам, учебно-вспомогательному и административно-хозяйственному персоналу.

Поэтому на вопросы, которые возникают в вузе: кого учить, когда учить, кто должен проводить обучение, каким знаниям и навыкам нужно обучать? - можно ответить – всех.

Преподаватели, которые в силу специфики своих предметов (бизнеса, стандартизации, сертификации, инженерии), сталкиваются и знают о принципах менеджмента качества, как правило, являются пионерами процесса обучения в своем университете. Процесс обучения должен охватывать не только администрацию вуза, ППС, персонал, но и студентов, как будущих специалистов на производстве.

6 Учреждение лидерства. В организации должна быть создана система эффективного руководства. Руководство вуза выступает главной движущей силой в процессе совершенствования качества образования.

Предпосылкой для введения TQM в образовательное учреждение является ясное понимание первым руководителем теории и практики качества. Он сам должен иметь знания, чтобы учить других. В вузах этот процесс необходимо начинать с публикации статей о качестве. Это один из наилучших подходов, т.к. профессорско-преподавательский состав привык работать с печатным словом и получать знания через публикации. Если в вузе есть лидеры, которые стремятся внедрить системы качества, то для них очень важна поддержка руководителя. Культивирование лидерства - задача управляющего персонала. В вузе должна развиваться система лидерства, т.к. лидер - это не всегда только руководитель. Каждая учебная дисциплина должна иметь своего лидера, который руководит всем учебно-методическим комплексом дисциплины и организует его совершенствование. Каждый преподаватель является наставником для студентов, поэтому он должен инициировать в себе функции лидера. Ключевой ролью для лидера является ответственность за качество. Именно поэтому TQM называется процессом, реализуемым «снизу вверх»

7 Устранение атмосферы боязни. Одним из барьеров на пути к внедрению TQM может быть страх и опасение. Важно снять страх и опасения, т.к. они могут разрушить жизнестойкость организации. Страх проявляется по-разному: страх ответственности, страх выступить против руководства, страх потерять работу, страх наступающих перемен.

Отсутствие надлежащего опыта, знаний усиливает боязнь внедрения системы повышения качества.

Руководству вуза важно создать благоприятный микроклимат в коллективе, используя коллективные методы общения между сотрудниками, препятствовать атмосфере страха и недоверия. Работники предприятия должны чувствовать себя защищенными, не бояться задавать вопросы.

Очень важно в вузе не потерять академическую природу высшего учебного заведения, свободу творчества и демократизм, весь коллектив вуза должен работать как одна команда, разделять общие цели и задачи, а также методы их достижения и решения.

8. Разружьте барьеры между уровнями управления. В высших учебных заведениях вследствие дисциплинарных барьеров преподаватели разобщены больше, чем в любой организации. В таких условиях в коллективе не просто добиваться взаимопонимания, труднее – гармонии и стабильности, чрезвычайно трудно – вдохновлять всех его членов на осуществление согласованной политики. Для слома барьеров между структурными подразделениями должно быть понимание вуза как единого целого, взаимосвязи между различными компонентами системы – учебного процесса, научных исследований, финансово-экономической и административно-хозяйственной деятельности. Организация должна управляться на основе системного подхода. Следует выделить в каждом из основных процессов и увязать между собой подпроцессы проектирования, планирования, производства, а также мониторинга, анализа и улучшения качества продукции, произведенной сотрудниками соответствующих подразделений, способах мотивации людей в своей организации.

9 Избегайте пустых лозунгов и обещаний. Отмена лозунгов и призывов, адресованных работникам. Использование одних только лозунгов, без вникания в процессы, происходящие на рабочем месте, может обидеть работников - они могут принять это за намек, что вообще-то можно было бы работать гораздо лучше.

Менеджерам стоит задуматься о других способах мотивации людей в своей организации. Совершенно недостаточно в любом предприятии лишь поставить задачу. Нельзя «мобилизовать» коллектив факультета на подготовку новой образовательной программы без выделения дополнительных средств на разработку ее содержания, материального, методического и кадрового обеспечения, а также организацию работы. Необходимо обеспечивать реализацию необходимыми ресурсами, стимулировать сотрудников к активным действиям и брать на себя руководство выполнением программы.

Администрация вуза должна осознать, что ее главная обязанность – совершенствование системы менеджмента. Цели необходимы всем. Но если перед коллективом вуза ставятся цели без плана их достижения и наличия соответствующих ресурсов, они производят эффект, противоположный желаемому.

10 Отказ от массового контроля. В высших учебных заведениях достаточно популярны методики планирования и подведения итогов работы факультетов, кафедр и других подразделений с использованием различных показателей, индикаторов, рейтингов и т.д. Однако, качество – результат оптимизации процессов, а не контроля конечной продукции. Количественные показатели и рейтинги очень часто в значительной мере зависят от субъективных методик обработки фактических данных. Поэтому они могут использоваться лишь как дополнение к экспертным оценкам, которые выполняются, как правило, на основе глубокого анализа действительного состояния дел в том или ином структурном подразделении вуза (факультете, кафедре, лаборатории). В качестве таковых, например, необходимо вносить в методику результаты проверки остаточных знаний студентов, учитывать приоритеты, характеризующие специфику подразделений

11 Дайте возможность работнику гордиться своей работой. Непрерывное совершенствование качества – это процесс, основанный на изменении поведения и взаимоотношений в коллективе, поэтому система поощрений и признание заслуг работников содействует и во многом ускоряет этот процесс. Процедура признания – это мощная мотивация сотрудников.

Система поощрений используется в отдельных казахстанских вузах, например, номинации – лучшая студенческая группа, лучшая кафедра, лучший лектор (доцент, ассистент), система денежных премий по результатам года. Такая церемония, если разработана в вузе, способствует созданию особой корпоративной культуры, любви к своей «Alma Mater».

12 Приверженность делу качества - прямая обязанность высшего руководства. Процесс совершенствования качества невозможно сделать без активного участия и желания руководства.

Ректорат должен организовать и возглавить всю работу по постоянному повышению качества результатов интеллектуального труда коллектива вуза. От позиции и поведения высшего руководства будет зависеть степень вовлеченности преподавателей и сотрудников вуза в работу над совершенствованием образовательного процесса. Необходимо, чтобы руководители различных уровней восприняли идею создания культуры непрерывного совершенствования качества. Вопросы качества систематически должны рассматриваться на заседаниях Ученого совета, совещаниях деканов, на факультетах и кафедрах. Только тогда можно говорить о трансформации мышления и привлечении людей к идее качества.

Анализ принципов показывает, что философия TQM такова, что все проблемы в менеджменте организации рассматриваются с точки зрения системы. По логике TQM, *организация работает настолько хорошо, насколько хороша ее система менеджмента качества.*

Принять методологию TQM - это значит обеспечить непрерывное участие каждого работника в процессе улучшения качества, перейти на новые принципы деятельности в области менеджмента качества. Это означает получить существенные преимущества в образовании XXI столетия. Это означает стать лучшими.

Литература

- 1 Deming W.E. Out of the Crisis. - Cambridge: Cambridge University Press, 1986.
- 2 Sallis, Edward. The Evaluation of Quality in Further Education // Education Today, 1990.-vol. 40 (2).
- 3 Каланова Ш.М., Бишимбаев В.К. Тотальный менеджмент качества в высшем образовании.– Астана: Фалиант, 2006.-474 с.

Қорытынды

Нарықтық қатынасқа ену, кәсіпорынның өздігінен халықаралық деңгейге ұмтылуы сапалы басқарушылардың кезекті легін қажет етеді. Басқарудың маркетингтік концепциялардың орнына Сапа менеджментінің тотальдық концепциясы келді (TQM). Қазіргі TQM көбіне американдық ғалым, доктор В.Эдвард Деминг қалыптастырған принциптерге негізделген. Мақалада Э.Деминг принциптеріне талдау жасалады және білім беру жүйесі үшін осы принциптерге модификация жүргізіледі.

Summary

The transition to market attitudes, aspiration of the enterprises independently to rich on the international level demands of change's the paradigm of quality management. The concept of Total quality management (TQM) has come on changing of the management's marketing concept. The modern TQM is in more based on the principles which firstly time stated by the American scientific doctor Edward Deming. There are analyzed principles of E.Deming and is a modification of these principles for education system.