



# КАК ОРГАНИЗАЦИИ ДОСТИЧЬ УСПЕХА?

**Качалов В.А.**

ООО «Интерсертифика-ТЮФ», сеньор-аудитор TÜV International Certification по ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 и ISO 28000

*Материалы Международной научно-практической конференции по проблемам менеджмента «СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА. СТАНДАРТЫ ISO: ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ»*  
[conf.icgrp.ru](http://conf.icgrp.ru)

Возрасту вопроса, сформулированного в заголовке, уж точно не меньше лет, чем самому понятию «организация» («компания», «предприятие», «фирма» и т.п.), и за это время появилось колоссальное количество точек зрения и вариантов ответа на него. Вместе с тем, у всех этих позиций есть ключевое общее: все сходятся на том, что успех организации невозможен В ПРИНЦИПЕ без довольных потребителей ее продукции, работ и услуг. А это, в свою очередь, предопределяет жизненную необходимость, с одной стороны, достижения и поддержания высокого качества предлагаемых рынку продукции, работ и услуг, с другой – обеспечения их конкурентоспособности. Залог успеха – именно в этом!

Проблема, поэтому, сводится к тому, КАК этого достичь?

## Основы успеха

Количество методик и описаний результативного опыта как в отдельных направлениях деятельности в области менеджмента качества и обеспечения конкурентоспособности, так и в области менеджмента организации в целом исчисляется сотнями. При этом анализ многих-многих из них выявил наличие немаловажной особенности. Если рассматривать внутренние факторы и механизмы, определяющие выпуск высококачественной продукции (работ, услуг) и достижение их устойчивой конкурентоспособности, то совокупность таких факторов и механизмов сводится, фактически, всего к четырем интегральным блокам:

- к позиции руководства организации (назовем этот блок «**Менеджмент**»),
- к возможностям и отношению к качеству исполнителей на всех направлениях деятельности и уровнях организации (блок «**Сотрудники**»),
- к обеспечению результативности и эффективности текущей деятельности (блок «**Конкурентоспособность**») и
- к обеспечению постоянного развития и совершенствования организации (блок «**Улучшение**»).

Для иллюстрации этого заключения в табл. 1 представлены результаты сделанного автором «расслоения» более сотни соображений, высказанных в целом ряде книг и публикаций, перечень которых можно было бы продолжить. При этом хотелось бы обратить внимание читателей на следующие примечательные обстоятельства.

**Во-первых**, примеры охватывают более чем 20-летний период – от доклада 1996 года [8] до статьи 2018 года [10]. Это указывает на то, что предложенному разбиению факторов и механизмов успеха на данные четыре компонента фактически уже много-много лет.

**Во-вторых**, в указанную структуру вписываются самые разные модели – от простого «треугольника Джойнера» [3] до моделей превосходного бизнеса [1].

**В-третьих**, на описанную структуру из четырех блоковых составляющих успеха четко раскладываются не только конкретные факторы и механизмы, но и их обобщенные совокупности. Это иллюстрирует, в частности, само оглавление очень интересной с практической точки зрения книги [9].

**В-четвертых**, совокупный «вес» первых двух составляющих («Руководство» и «Сотрудники») превышает «вес» двух оставшихся («Конкурентоспособность» и «Улучшение») – 55% против 45%. Цифры эти, конечно же, достаточно условные, и, тем не менее, вполне

оправданно позволяют отнести первые две составляющие успеха к БАЗОВЫМ. Причем, данная оценка подтверждается и другими фактами.

Так, в январе 2018 года автор провел анкетирование 45 специалистов в области менеджмента качества и аудиторов систем менеджмента качества. Целью анкетирования было выявление мнения этих лиц в отношении степени важности для достижения успехов в области менеджмента качества каждого из семи принципов менеджмента качества, сформулированных в ISO 9000:2015 [11], и каждого из семи факторов, известных как «Семь М». Анкетируемым предлагалось проранжировать эти факторы по следующему принципу: наиболее важный фактор – 1 место, наименее важный – 7 место. Итоговые места распределились следующим образом (табл. 2).

Таблица 2.

### **Ранжирование степени важности различных факторов для успехов в области качества**

Место по степени важности	Принцип менеджмента качества		Фактор «М»	
	Наименование	Сумма набранных мест	Наименование	Сумма набранных мест
1	Лидерство	78	Management	71
2	Ориентация на потребителя	112	Man	126
3	Вовлеченность людей	141	Method	139
4	Процессный подход	184	Machine	193
5	Принятие решений на основе свидетельств	215	Material	206
6	Улучшение	217	Milieu	227
7	Менеджмент взаимоотношений	236	Measurement	237

Из табл. 2 видно, что эквиваленты «Менеджмента» и «Сотрудников» в первой группе факторов (а это «Лидерство» и «Вовлеченность людей») входят в тройку тех, которые играют наибольшую роль в достижении успеха, а во второй группе (это «Management» и «Man») занимают первые два места. Другими словами, состояние «Менеджмента» и «Сотрудников» по мнению специалистов в области менеджмента качества имеют КЛЮЧЕВОЕ значение для достижения организацией успеха.

#### **Место и роль методов менеджмента качества**

Методы менеджмента качества играют в достижении успеха организации роль не меньшую, чем четыре составляющих, указанные выше. Более того, каждая из них для получения практического «выхода» просто ТРЕБУЕТ для себя и фактически НЕ МОЖЕТ быть реализована без соответствующей методической поддержки. И она существует. Более того, сегодня – просто в немыслимом ранее объеме.

Так, если ранее специалисты называли всего несколько десятков методов и приемов (например, в книге 2009 года [12, стр.383-384] перечислено 35 различных методов и систем менеджмента качества), то в обзоре [13] их приведено уже сотни. В них входят, в частности, десятки общеорганизационных, отраслевых и специализированно-тематических стандартов и рекомендации Международной организации по стандартизации (ISO), десятки методов и инструментов менеджмента качества и TQM, а также полторы сотни конкретных методов, представленных в рубрике «Методы поиска новых идей и решений» журнала «Методы менеджмента качества».

Здесь важным является то, что эти методы в достаточно большом объеме касаются ВСЕХ указанных выше компонентов – и «Менеджмента», и «Сотрудников», и «Конкурентоспособности», и «Улучшения».

### Заключение

Перечисленные выше положения позволяют автору заявить: для достижения успеха организации необходимо обеспечить наличие и применение указанных четырех слагаемых,

- а) сделав особый упор и уделив особое внимание формированию современного подхода к организации деятельности по достижению успеха у руководящего состава,
- б) вовлекая в этот процесс всех сотрудников и
- в) опираясь и активно применяя всю совокупность выработанных наукой и практикой методов и приемов менеджмента качества и обеспечения конкурентоспособности.

Взаимосвязь этих пяти составляющих успеха представлена на рис. 1. Конечно, каждая из них требует своей расшифровки и содержательного наполнения, и табл. 1 содержит лишь небольшую часть этого<sup>1)</sup>.

Остается только пожелать организациям активно (и, что самое главное, результативно) создавать, развивать и использовать эти слагаемые в своей деятельности.

\* \*  
\*

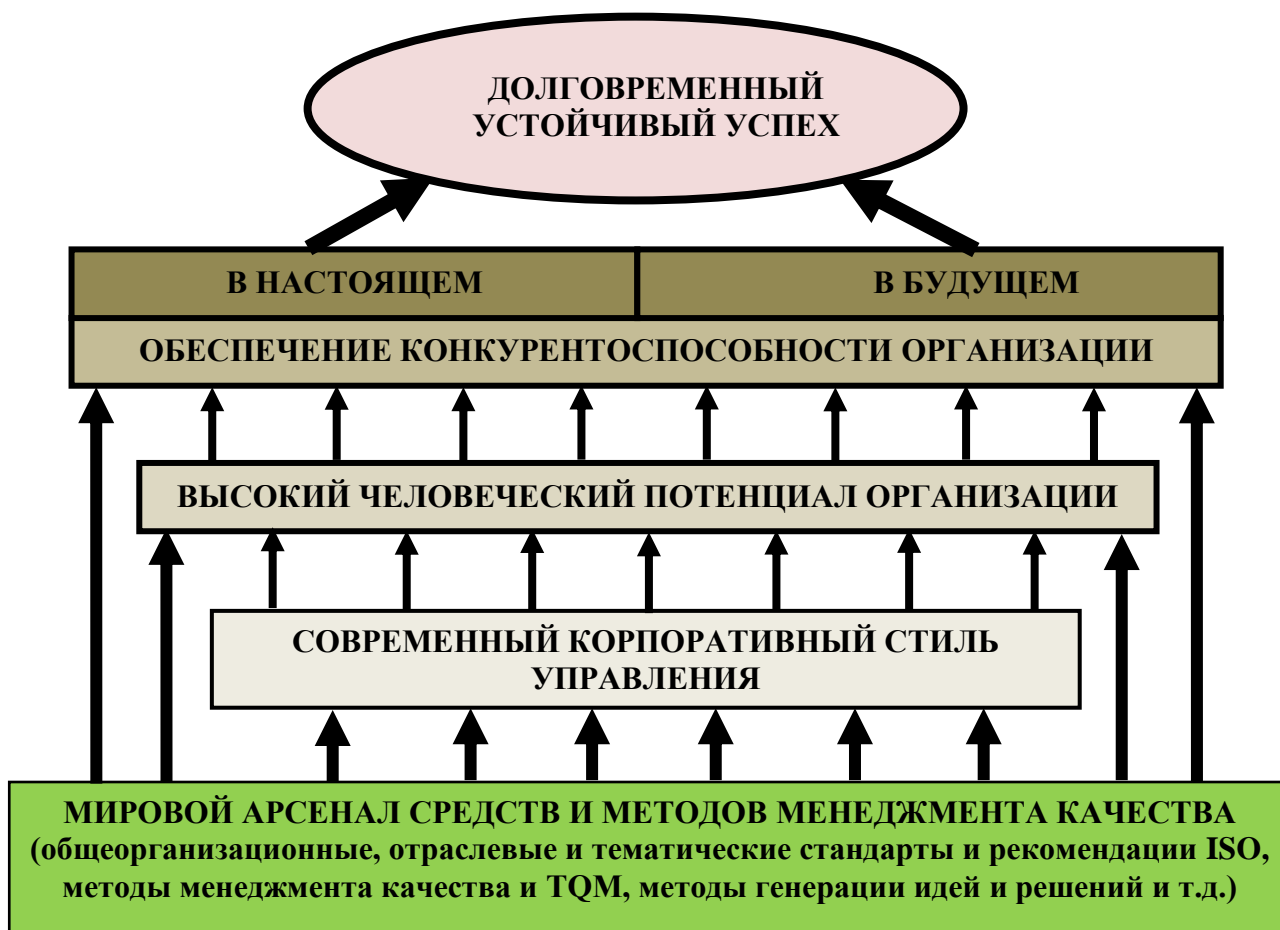


Рис. 1. Путь к успешной организации

<sup>1)</sup> Пути реализации всех пяти составных частей успеха организации, указанные в данной статье, будут подробно обсуждаться 5-6 марта 2018 г. на Международной научно-практической конференции «Слагаемые успеха. Стандарты ISO: лучшие практики управления» (см. ММК, 2018, № 1, стр. 19 или на сайте конференции [www.conf.icgrp.ru](http://www.conf.icgrp.ru)) – прим. ред.

### Литература

1. Материалы 6-го Всемирного конгресса по TQM, Санкт-Петербург, 20-22 июня 2001, том 2, стр. 329.
2. Окрепилов В.В. Менеджмент качества. – СПб.: Наука, 2003.
3. Свиткин М.З., Мацута В.Д., Рахлин К.М. – СПб.: Изд-во СПб картфабрики ВСЕГЕИ, 1999.
4. Шадрин А.Д. Менеджмент качества. От основ к практике – М.: ООО «НТК «Трек», 2004.
5. Хачатуров А.Е., Куликов Ю.А. Основы менеджмента качества: Учебное пособие. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003.
6. Мишин В.М. Управление качеством: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
7. Маренков Н.Л., Мельников В.П., Смоленцев В.П., Схиртладзе А.Г. Управление обеспечением качества и конкурентоспособности продукции. Серия «Высшее образование». Москва: Национальный институт бизнеса. Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2004.
8. Блэссинг Ю.П. Тринадцать модулей, ведущих к совершенству: набор инструментов всеобщего управления качеством помогает компаниям приспособиться к будущему. В сб. «Избранные труды 40-го конгресса Европейской организации по качеству. Берлин, сентябрь 1996 г.» - М.: ГП – Редакция журнала «Стандарты и качество», 1997.
9. Джордж С., Ваймерскирх А. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях. (TQM). – СПб., «Виктория плюс», 2002.
10. Малик О.Е. «Соппротивление – это нормально» // Методы менеджмента качества, 2018, № 1.
11. ISO 9000:2015. Quality management systems. Fundamental and vocabulary (*Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь*).
12. Кане М.М., Иванов Б.В., Корешков В.Н., Схиртладзе А.Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебник для вузов / Под ред. М.М. Кане. – СПб.: Питер, 2009.
13. Качалов В.А. Вееры методов менеджмента против жаркого ветра ВТО. // «Стандарты и качество», 2013, №№ 11, 12.

11.01.2018

## Слагаемые успеха организации

<b>МЕНЕДЖМЕНТ</b> <i>(позиция руководства)</i>	<b>СОТРУДНИКИ</b> <i>(вовлеченность персонала)</i>	<b>КОНКУРЕНТО-СПОСОБНОСТЬ</b> <i>(обеспечение текущей результативности и эффективности)</i>	<b>УЛУЧШЕНИЕ</b> <i>(активное развитие)</i>
<b>1. Малазийская модель превосходного бизнеса [1]</b>			
Лидирующая роль руководства Цели и стратегия Культура и ценности	Освоение передового опыта Удовлетворенность сотрудников	Управление ресурсами Производительность Нацеленность на потребителей и акционеров	Инновации Управление изменениями
<b>2. Компоненты основных этапов движения компании к успеху [2, стр. 422]</b>			
Уверенность Роль руководства Руководство на основе фактических данных Выполнение оценки уровня конкурентоспособности (benchmarking)	Уровень участия персонала Заемствование опыта и повышение квалификации (мастерства) Вовлечение персонала Обеспечение понимания и уверенности Непрерывная система обучения Рабочие творческие группы специалистов для решения проблем	Организованный выигрыш (прибыль) Изучение нужд и запросов потребителей Удовлетворение потребителей Процессы «на контроле»	Четко разработанные процессы прорыва на новый уровень Измерение непрерывного совершенствования
<b>3. Составляющие внутренних факторов, влияющих на качество продукции [2, стр. 194]</b>			
Организационная структура Система	Квалификация Опыт Профессионализм Поощрения Активность и инициатива Обмен передовым опытом Дисциплина	Оборудование Технология Метрологическое обеспечение Испытательная база Технический контроль Ритмичность поставок от смежников Качество поставляемого сырья, материалов, комплектующих изделий Уровень конструкторских разработок Взаимосогласованность требований к составляющим продукции и производства Требования рынка Необходимость оценки и	

		подтверждения качества	
<b>4. Три ключевых компонента успехов в области менеджмента качества («треугольник Джойнера») [3, стр. 21]</b>			
Научный подход Одержимость качеством	Все – одна команда		
<b>5. Ценности предприятия [4, стр. 33]</b>			
	Человеческие ресурсы	Материально-технические ресурсы, финансы Оборудование, здания Технологии Информация	Идеи
<b>6. Факторы, влияющие на качество [5, стр. 64]</b>			
	Квалификация кадров Культура труда Материальное и моральное стимулирование Соблюдение трудовой и технологической дисциплины	Качество проектной документации Исправность работы оборудования Качество материалов Уровень стандартизации Организация труда на рабочих местах Условия труда и санитарное состояние рабочих мест	Внедрение достижений научно-технического прогресса
<b>7. Внутренние условия, влияющие на функционирование элементов системы управления качеством [6, стр. 58]</b>			
Организационные	Накопленное профессиональное мастерство и знания, уровень квалификации Личные свойства Личные устремления Заинтересованность в результатах труда Психологические свойства	Производственные	Научно-технические
<b>8. Цели функционирования подсистем коммерческих организаций [7 стр. 38-39]</b>			
Выйти на первое место по продажам продукции (определенного вида) на конкретном рынке Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов	Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе	Достичь наивысшего уровня производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов	Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж)
<b>9. 13 модулей TQM для инновационных начинаний [8]</b>			

Развитие культурных ценностей компании Структурирование системы управления и ее компонентов Персонафикация ответственности через собственность Введение целей и показателей совершенствования Разработка правил и внесение их в руководство по управлению	Развитие умения корректировать и заниматься самооценкой Повышение компетентности людей Совершенствование отношений партнерства при общении	Разработка, установка, тренинг, совершенствование ключевых процессов Демонстрация и поддержание соответствия стандартам Совершенствование исходных условий в ходе процесса (on-line) и при его разработке (off-line)	Непрерывное совершенствование продукции и производства Создание возможностей для каждодневных усовершенствований
<b>10. Основные компоненты новой модели управления организацией [9, стр. 24]</b>			
Руководство Планирование	Люди	Процессы Информация	
<b>11. Основные направления и задачи развития концепции «Бережливое производство» на заводе Coca-Cola HBC Россия в Москве [10]</b>			
Поднять уровень lean-культуры управленцев	Формирование Kaizen-команд Развитие операторов Коммуникация должна осуществляться горизонтально: от оператора — к оператору, от супервайзера — к супервайзеру и т. п.	Управление результативностью Быстрая переналадка Автономное обслуживание оборудования Предоставление инструментария, позволяющего быстро просчитывать показатели, на основе которых принимаются решения	
<b>12. Стратегии TQM, применяемые в успешных компаниях (на основе наименования разделов содержания книги [9])</b>			
Руководство Внимание на потребителя Стратегическое планирование Управление Контакты с потребителем Сбор и анализ данных Бенчмаркинг Обязанности и гражданский долг корпорации Оценка системы	Участие служащих Обучение Награды и признание Ориентация на служащих	Проектирование товаров и услуг Управление процессами Качество поставщика	Новая модель управления Вброд через реку: переход к новой модели управления
<b>Совокупное количество положений в соответствующем слагаемом успеха</b>			
<b>30</b>	<b>37</b>	<b>43</b>	<b>12</b>
<b>55%</b>		<b>45%</b>	