

М.А. Евстратов, П.М. Елизаров, НИЦ CALS-технологий «Прикладная логистика», С.П. Мухин, Министерство экономики и промышленности Республики Татарстан

Организационная культура как фактор успешности внедрения системы менеджмента качества

1. Введение

Успешная сертификация системы менеджмента качества (СМК) предприятия еще не означает успешности ее внедрения. Сертификат лишь подтверждает, что СМК соответствует требованиям соответствующего стандарта, а реальное достижение целей повышения качества может так и остаться неосуществленным или осуществленным лишь частично.

В [1] приводится интересная статистика успешности внедрения всеобщего менеджмента качества (TQM). Консалтинговая фирма Rath & Strihg провела обследование 500 компаний из списка "Fortune" и обнаружила, что только 20 % из них сообщали о реальном достижении целей повышения качества, а более 40 % показали, что программы TQM потерпели полное фиаско. Либо качество не улучшалось, либо выполнение стимулирующих программ прекращалось спустя недолгое время после их начала.

Одной из причин неудачи внедрения TQM (так же, как и реинжиниринга и других методов повышения эффективности деятельности предприятий) является недостаточное внимание к изменениям в организационной культуре этих предприятий. Без фундаментальных изменений совершенно нового вида, а именно изменений в организационной культуре, почти не остается надежды на улучшение показателей продуктивности организаций. Даже если были средства и ресурсы, а стратегия изменений внедрялась с достойной уважения энергией, многие усилия по улучшению организационных показателей продуктивности терпели неудачу именно по той причине, что фундаментальная культура организации оставалась прежней. Иначе говоря, не претерпевали изменений ценности, способы мышления, стили управления, парадигмы и подходы к решению проблем.

В докладе рассматривается опыт использования диагностики организационной культуры при создании систем менеджмента качества.

2. Типы организационных культур

Одной из наиболее известных методик диагностики организационной культуры является методика OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), предложенная в [2]. Инструмент оценки OCAI базируется на теоретической модели, получившей название «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Согласно этой модели существуют четыре основных типа организационной культуры предприятия: иерархическая, рыночная, клановая и адхократическая.

Иерархическая культура

Это тип организационной культуры характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, руководят процедуры. Эффективные лидеры - это хорошие координаторы и организаторы. Важным является поддержание плавного хода деятельности организации. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика.

Рыночная культура

Термин «рыночная организация» определяет тип организации, ориентированной на внешнее окружение. В основном ее внимание фокусируется на операциях с внешними клиентами, включая поставщиков, потребителей, подрядчиков, лицензиатов, профессиональные союзы, органы правового регулирования и т. д. Рынок работает, используя механизмы рыночной экономики, в первую очередь монетарный обмен. То есть главный фокус рынка настроен на проведение операций (обменов, продаж, контрактов) с другими клиентами с целью достижения конкурентного преимущества. Прибыльность, итоговые результаты, сила в рыночных нишах, растяжимые цели и безопасные потребительские базы являются главными установками бизнеса организации.

Стержневыми целями, которые доминируют в организациях рыночного типа, являются конкурентоспособность и продуктивность.

Базисные допущения рыночной культуры заключаются в следующем:

- 1) внешнее окружение - это не милость свыше, а враждебный вызов;
- 2) потребители разборчивы и заинтересованы в приобретении ценностей;
- 3) организация занимается бизнесом с целью усиления своего положения в конкуренции;
- 4) главная задача менеджмента - вести организацию к производительности, результатам и прибылям.

Рыночная культура оценивается в ОСАИ как место для работы, ориентированной на результаты. Лидеры являются твердыми хозяевами и суровыми конкурентами. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Долгосрочная забота концентрируется на конкурентных действиях и достижении растянутых во времени целей. Успех определяется в терминах рыночной доли и проникновения на рынки. Важным считается опережение соперников по конкурентной борьбе и лидерство на рынке.

Клановая культура

Основные базисные допущения в клановой культуре состоят в том, что с внешним окружением лучше всего справиться, организовав бригадную работу и заботясь о повышении квалификации наемных работников; что потребителей лучше всего воспринимать как партнеров; что организация действует в бизнесе, создающем для рабочего гуманное внешнее окружение; и что главная задача менеджмента состоит в делегировании наемным работникам полномочий и облегчении условий их участия в бизнесе, проявления преданности делу и преданности организации.

Клановая культура, согласно оценке ОСАИ, характеризуется как дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу. Она напоминает большую семью, Лидеры мыслят как воспитатели и, возможно, даже как родители, Организация держится вместе, благодаря преданности и традиции. Высока обаятельность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах здорового внутреннего климата и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Адхократическая культура

Слово «адхократия» происходит от латинского выражения «ad hoc» (по случаю) и определяет некую временную, специализированную, динамичную организационную единицу. Большинство людей выполняют свои обязанности в составе адхократической целевой бригады или комитета, которые распускаются, как только выполнена поставленная задача. Адхократия сродни временным структурам. Главная цель адхократии - ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу и ситуациям, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией.

В итоге можно констатировать, что адхократическая культура соответственно оценке в ОСАИ характеризует динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск. Эффективное лидерство состоит в умении предвидеть, новаторстве и ориентации на риск. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость постоянной деятельности, производства продукции и предоставления услуг на переднем рубеже знаний. Важной считается готовность к изменениям и встрече с новыми вызовами времени и внешней среды. В долгосрочной перспективе организация акцентируется на быстром росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и оригинальных продуктов и/или услуг.

3. Система менеджмента качества

Представленная в табл. 1 конструкция конкурирующих ценностей позволяет четко выделить вполне исчерпывающий набор факторов, определяющих успешность внедрения СМК. Если все они интегрируются в программе внедрения СМК, рейтинг показателей успеха проекта существенно возрастает.

Таблица 1

<i>Клан</i>	<i>Адхократия</i>
Наделять полномочиями Создавать бригады	Удивлять и восхищать Создавать новые стандарты

Вовлекать наемных работников Развивать человеческие ресурсы Обеспечивать открытость общения	Предвидеть потребности Продолжать совершенствование
Иерархия	Рынок
Обнаруживать ошибки Измерять Контролировать процессы Систематически решать проблемы Применять инструменты статистического анализа	Измерять предпочтения потребителей Повышать продуктивность Осуществлять творческое партнерство Повышать конкурентоспособность Вовлекать потребителей и поставщиков

Например, чтобы способствовать достижению наивысшего уровня качества в любой организации, требуется осуществлять многообразные виды деятельности иерархической культуры, такие как улучшение измерений, контроль процессов и систематическое решение проблем. Эта требует вовлечения таких инструментов, как диаграммы Парето, диаграммы причинно-следственных связей, диаграммы сходства и диаграммы отклонений. Все это общеизвестные и широко применяемые инструменты качества.

Однако качество мирового класса требует также использования видов деятельности, характерных для рыночной культуры, таких как измерение предпочтений потребителей до и после поставки продукции и предоставления услуг, улучшение продуктивности, создание партнерских отношений с поставщиками и потребителями, повышение конкурентоспособности посредством вовлечения потребителей в планирование и проектирование продукции.

Необходимо и включение видов деятельности, которые типичны для клановой культуры, таких как предоставление полномочий, комплектование бригад, вовлечение наемных работников в бизнес, развитие человеческих ресурсов и открытость общения. Образно говоря, фирма не может позволить себе относиться к потребителям в чем-то лучше, чем она относится к собственным наемным работникам.

Менеджмент качества также может включать в себя такие адхократические виды деятельности, как стремление удивлять покупателя и вызывать его восхищение, создание новых стандартов показателей деятельности, предвидение потребностей покупателей, обеспечение непрерывности совершенствования и творческого решения проблем, в результате чего возникают все новые предпочтения потребителей.

В большинстве потерпевших неудачу попыток внедрения TQM не ставилась задача реализовать элементы каждого из этих четырех квадрантов. Эти попытки носили только фрагментарный характер. Другими словами, конструкция конкурирующих ценностей помогает установить всесторонний подход к решению проблем качества, поскольку он четко очерчивает ключевые элементы четырех главных типов культур, которые лежат в основе показателей деятельности организации.

4. Диагностика организационной культуры

Работа в соответствии с методикой OSAI осуществлялась в следующей последовательности. Вначале проводилось анкетирование и интервьюирование представителей высшего и среднего менеджмента предприятия. Все менеджеры, в зависимости от их количества и целей обследования объединялись в одну или несколько групп. В случае нескольких групп обследование проводилось с интервалом в несколько дней. На некоторых предприятиях в отдельную группу входили руководители, которым предполагалось поручить роль владельцев процессов системы менеджмента качества.

Для анкетирования использовалась стандартная форма анкеты, приведенная в [2]. Анкетирование дополнялось интервьюированием с целью «разогрева» группы и получения дополнительной информации.

Заполненные анкеты обрабатывались, по их данным строились профили организационной культуры отдельно для каждой группы анкетированных, которые затем сводились в интегральный профиль организационной культуры предприятия. Помимо общего профиля организационной культуры строились также профили по каждой группе вопросов анкеты (атрибутов культуры).

5. Интерпретация и использование результатов диагностики

Профиль общей культуры предприятия, а также профили каждого из шести атрибутов культуры, полученного в ходе анкетирования, интерпретировались точек зрения шести стандартных разрезов сравнения результатов:

- (1) по доминирующему *типу* культуры;
- (2) по *различию* между нынешней и предпочитаемой будущей культурой;
- (3) по *силе* доминирующего типа культуры;

(4) по *согласованности* профилей разных атрибутов культуры и разных индивидуальных оценок этих атрибутов менеджерами предприятия;

(5) по результатам *сравнения* профиля культуры предприятия со средними профилями культуры других предприятий, оцененных ранее по опросам их менеджеров;

(6) по *совместимости* тенденций изучаемого предприятия с рядом общих тенденций, обнаруженных в процессе длительного применения инструмента ОСАИ для оценки культуры.

Полученные результаты использовались при определении таких параметров проекта СМК предприятия как:

- планирование работ по внедрению системы;
- структура СМК;
- структура и описание процессов СМК;
- документирование СМК;
- используемых методов менеджмента качества и т.д.

Кроме того, полученные данные использовались при проведении обучения менеджеров различных уровней.

ЛИТЕРАТУРА

1. Cameron K.S. Techniques for making organizations effective: Some popular approaches. Enhancing Organizational Performance. Washington D.C.: National Academy Press, 1997.
2. Камерон Р.Э., Ким К.С., Диагностика и изменение организационной культуры. СПб: Питер, 2001.