

## ГУМАНИТАРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

## РОСТ СО ЗНАК

**Идею этой проблемной статьи в своё время мне подсказала академик Антонина Павловна Беляева. Она увидела противоречие между тем, как декларируется рост качества образования в средствах массовой информации и как в реальности падает качество в школах на фоне жёсткого разрушения системы профессионального образования. Она попросила меня разобраться в основах теории управления качеством. Потребовалось время, чтобы прояснить истину. В процессе обсуждения в магистратуре вопроса о том, как возможно управлять качеством образования, качеством производства продуктов деятельности, качеством жизни нации магистранты обосновывали две противоположные точки зрения. Одни считали, что качеством управлять можно и нужно, для чего и созданы многочисленные гуманитарные технологии. Другие были убеждены в обратном. Возможно только управлять людьми, которые создают это качество. Будущие магистры даже не подозревали, какие страсти вокруг этой сложнейшей проблемы развернулись во многих цивилизованных странах, сколько книг написано как в пользу одной, так и другой точек зрения. Ведь неслучайно в теории и практике управления XXI век назван веком менеджмента качества. Попробуем кратко окунуться в эту проблему.**

**К**огда первые лица государства на всю страну заявляют, что производительность труда по некоторым отраслям экономики в России в двадцать раз ниже, чем в странах Западной Европы, а многие инвестиционные вложения себя не оправдывают, то невольно задаешь себе вопрос: чего стоят многочисленные программы по управлению качеством, распространяемые по всей стране.

#### ВСЕОБЩАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Новый век в России начинается под знаком активного решения проблем качества, которые порождены необходимостью как можно быстрее на равных войти России в европейское и мировое сообщество. Вживление в ткань современной жизни Total Quality Management, то есть Всеобщей системы управления качеством, разработанной Европейской организацией по качеству, ставит своей целью включить в контекст нашей современной жизни ряд референтов-стандартов для ориентации в развитии. Такой подход к делу базируется на убеждении, что любой производитель, будь то в экономике, образовании или государственном строительстве, способен произвести продукт высокого качества, если определить для него стандарт такого продукта, эталонную модель его производства, наладить профессиональную подготовку производителей, усилить функцию мотивации деятельности.

Российская теория менеджмента качества предлагает, на первый взгляд, ясные, доступные и, казалось бы, быстродействующие средства улучшения качества жизни нации. Но на деле оказывается, что эти средства не расшатывают малоэффективные системы управления организациями, а укрепляют их, подменяя полноценное управление качеством созданием все новых стандартов, норм, моделей деятельности, усилением конт-

роля в виде систем аттестации, аккредитации, сертификации.

#### ТАКОЕ РАЗНОЕ КАЧЕСТВО

Качеством своей жизни люди озабочены ровно столько, сколько живут на этой земле. Истоки теории качества также уходят в глубокую древность.

Эта теория насчитывает около двух тысячелетий. Качеству как важнейшей философской категории в свое время уделили пристальное внимание Аристотель, Кампанелла, Галилей, Декарт, Спиноза, Гегель, Маркс. Все многообразие существующих представлений о качестве, формирующихся в течение многих столетий, можно свести к пяти основным разновидностям:

- качество как абсолютная оценка и синоним превосходства;
- качество как обычное свойство предмета, объекта, явления;
- качество как пригодность для использования;
- качество как соотношение полезности и цены продукта;
- качество как соответствие существующим стандартам.

Как видим, качество люди воспринимали то как самое лучшее, почти недостижимое, то как любые минимальные подвижки, любые положительные изменения продукта, начиная с нуля. Основатели научной и административной школ менеджмента Фредерик Тейлор и Анри Файоль оперировали другими понятиями: эффективность и продуктивность. Встает естественный вопрос: почему именно в середине XX века специалистов перестало устраивать традиционное представление о качестве и намеренно понадобилось разделить качество и количество. Литература по менеджменту после Второй мировой войны не могла ответить на ряд вопросов, имевших исключительное значение для развития мировой экономики. И среди них самыми актуальными были два: «Какую мотивацию предложить людям, чтобы они работали на максимуме возможностей?» и

«Как осуществлять контроль, чтобы люди постоянно работали усердно и сами были заинтересованы в высоком качестве производимого?»

#### УДАР ПО «ТРЕМ КИТАМ»

Созданная в середине XX века усилиями выдающихся управленцев-американцев Эдварда Деминга и Джозефа Джурана, а также японцев Киору Исикава, Генити Тагути и Сигео Синго теория менеджмента качества ставила перед собой грандиозную задачу преодоления возникшей в мире тупиковой ситуации в обеспечении качества деятельности организаций. Она пыталась решить проблему перехода на новый высший уровень качества жизни людей в целом и качества экономики в частности. Классики мировой теории менеджмента качества прежде всего решили нанести удар по «трем китам», на которых держалась теория традиционного менеджмента: «только в конкуренции рождается наивысшее качество», «повышение качества товара обязательно ведет к увеличению его стоимости» и «высокие стандарты способствуют повышению производительности труда».

Эдвард Деминг, отец японского экономического «чуда», консультант автомобильной компании «Тойота», увидел в своем воображении такую систему управления, которая была способна создать самое высокое качество продукта деятельности и в которой средний исполнитель становился победителем, а обыкновенная организация – командой единомышленников. Это был пример фантастического чутья и веры в обыкновенных и ничем не выдающихся людей. Деминг взял на вооружение идею Гегеля о бинарности качества любых предметов и явлений на земле. В такой бинарности скрыт инвариант, то есть идеал, совершенство, и переменная, то есть постоянно меняющиеся запросы людей. Деминг соотнёс эту абстрактную идею с реалиями



послевоенной действительности и получил совершенно неожиданную картину.

#### СТАНДАРТ И ПОТРЕБНОСТЬ

Всегда считалось, что у любого результата деятельности, у качества любого продукта, есть определенные компоненты. Это, прежде всего, характеристики, присущие любому выпускаемому продукту. Для товаров это срок службы, отсутствие дефектов, уровень исполнения, дизайн. Для образования – это уровень развития учащихся, качество их знаний и умений, уровень их воспитанности и культуры. К таким известным всем характеристикам качества Деминг сделал важное дополнение, которое фактически перевернуло привычные представления о любом результате. Он стал утверждать, что у каждого результата имеются не только внутренние компоненты качества, но не менее важные внешние. Для товаров – это надежность, быстрота реализации, качество обслуживания при продаже. Для того же образования – это адаптация выпускников школ и вузов в социальной среде, ответ на вопрос, отвечает ли их подготовка запросам жизни, требованиям родителей, производства, рыночных отношений. До Деминга одни стремились копировать общемировые стандарты, другие в погоне за быстрой прибылью шли на поводу потребностей потребителей. Деминг органично соединил в качестве два противоположных начала: стандарт и потребность. При этом он держал в поле зрения три основные составляющие качества: качество продукции, качество личности производителя и качество жизни нации.

При таком подходе качеством становилось не всякое улучшение продукта, а только то, которое приближалось к общепринятым стандартам, но не копировало их, а разрушало и вновь возрождалось в многочисленных образцах-потребностях потребителей. Этим образцов было намного больше, чем стандартов, и они,

как правило, по качеству их превосходили.

А что если на словах считать себя последователями Эдвардса Деминга и его соратников, а на деле допустить обратное – или копировать общепринятые стандарты, или слепо идти за постоянно меняющимися потребностями людей? Тогда качеством будут считаться любые положительные подвижки в развитии продукта деятельности, а также разные копии общепринятых стандартов. В этом случае мы обнаружим грандиозную картину: повышение качества будет происходить повсюду. Оно, это качество, будет повышаться настолько, что может возникнуть иллюзия того, что мы уже управляем не организациями и предприятиями, а качеством и при этом движемся вперед к намеченной цели гораздо быстрее, чем это имеет место на самом деле.

#### ОПАСНЫЕ СВЯЗИ

Встает и другой вопрос: каким образом не просто фиксировать или контролировать качество уже готовой продукции, а полноценно управлять им? Возможно ли такое? Сама теория менеджмента качества в Японии и США возникла именно потому, что авторам удалось методологически обосновать закономерности прямой взаимосвязи между ростом качества продукта деятельности и необходимой перестройкой системы и структуры управления организацией. Они обнаружили, что между продуктом деятельности человека и структурой управления производством этого продукта существуют прямые, хотя и глубоко скрытые связи. Структура может усилить эти связи, а может и ослабить их, ускорить процесс производства продукта или замедлить его.

Прислушаемся к Эдвардсу Демингу: «Постоянно увеличивать производительность труда работника невозможно, если думать только о качестве продукции или если работать только над увеличением прибыли, или



# ОМ КАЧЕСТВА



заниматься только инновациями. Качество нужно искать не среди станков, а в коридорах власти. Рабочие-производители не вкладывают деньги в производство продукта, не выбирают технологии, не отвечают за внешние связи, не подбирают и не расставляют руководящие кадры, не покупают оборудование и инструменты, не планируют производство продукции, не продают товар. Они не создают системы поощрения, не выбирают поставщиков и партнеров, не строят организационные структуры. Иначе говоря, они не имеют никакого отношения к 90% дел, которые так или иначе влияют на качество продукции».

## ПРЕВОСХОДЯ ОЖИДАНИЯ

Именно поэтому Деминг и его соратники начали не с создания системы менеджмента качества, а с разработки принципиально новой системы управления организацией. В этой системе, во-первых, устанавливались прямые взаимосвязи между производством и зоной жизнеобитания производителя и потребителя, их бытом, отдыхом и потреблением. Это значит, они включали в сферу управления не только систему, которая производит продукт деятельности, но и систему, которая потребляет этот продукт. Во-вторых, новая система управления объединила конкурирующие фирмы на основе кооперации, превратив ее в основной компонент связи в этих фирмах, вводя необходимую специализацию. Объединение конкурирующих систем на основе кооперации позволяло высвободить неиспользованные ресурсы и подготовить условие для вживления в систему управления организацией новую подсистему менеджмента качества.

В основу такой подсистемы был положен ряд оригинальных принципов, или руководящих правил. Один из них призывал подойти как можно ближе к источнику проблемы, туда, где проблема действительно возникла и где она снова появится. Другой

принцип требовал проанализировать деятельность каждой структурной единицы, выявить степень их влияния на качество продукта, определить самые важные производственные участки направленного прорыва и сделать так, чтобы все люди были вовлечены в решение проблем качества и устранения возникающих недостатков. Третий принцип призывал привести все параметры процесса производства в соответствие с желаемыми идеальными параметрами продукта; четвертый – оптимизировать качество продукта таким образом, чтобы интересы производителя максимально совпадали с требованиями потребителя. Но главное, что сделала подсистема менеджмента качества – она активно приобщила производителя к соуправлению организацией. Это произошло за счет того, что контроль за качеством производства продукта был спущен сверху вниз, а основой такого контроля стал самоконтроль производителя. Такой прием позволял обнаружить недостатки производства продукта в момент их появления, да еще силами работника, зачастую обладающего наивысшей квалификацией. Контроль сверху не отменялся. Он позволял судить, как качественно сделана та или иная работа, а также убедиться, что люди, работающие в новой подсистеме менеджмента качества, максимально реализуют себя и испытывают гордость за свое мастерство.

## ИМЕЕМ ПРАВО

Однако новая подсистема менеджмента качества никогда не заработала бы так блестяще, если бы производитель не получил ряд новых прав, каких у него раньше не было:

– право на постоянное внесение коррективов в продукт деятельности в процессе производства под влиянием запросов потребителей;

– право на свою собственную технологию производства продукта, а не на технологию,

спущенную сверху;

– право на постоянное участие в изменениях существующей системы управления организацией, которая сдерживает рост качества производства продукта.

Возникает естественный вопрос: по какой причине во времена создания теории менеджмента качества руководитель передавал ряд своих властных полномочий объекту управления, производителю? Сегодня причина очевидна: хорошо известными управленческими средствами повышать качество выпускаемой продукции было уже невозможно. Продукты деятельности человека усложнялись потому, что в продукте настоящего нужно было увидеть продукт будущего и готовиться к его производству. Прежняя организация дела: субъект управляет всей системой, а объект – отдельными функциональными направлениями – уходила в прошлое. Теперь возможно было построить эффективную систему управления, только предварительно заложив основы системы самоуправления. А для этого необходимо было обеспечить двойную защиту прав производителя. Первая защита: каждая ответственность должна была иметь равновеликую власть, каждая обязанность – равновеликое право. Вторая защита: часть права производителя, которым он, по той или иной причине, пока воспользоваться не мог, превращалась в обязанность вышестоящего уровня управления. Таким образом, сначала создавался механизм самоуправления личности, которая только в этом случае была способна создавать высокое качество продуктов деятельности и уже потом – механизм управления организацией, а не наоборот.

В наши дни идет реформа высшей школы. В вузах страны разрабатываются два уровня образования – бакалавриат и магистратура. Интенсивность деятельности преподавателей и студентов выросла настолько, а маршруты их активности так видоизменились, что традиционные структуры управления становятся серьезным барьером для осуществления такой реформы. Кафедральную систему разрушают реальные системы взаимодействия, возникшие в ходе реформы. Одни преподаватели разных кафедр объединяются вокруг бакалавриата, другие – вокруг магистратуры. Затем, в иных сочетаниях, они объединяются вокруг разных модулей обучения, уже в третьих – вокруг инновационных гуманитарных программ обучения.

А что если все делать наоборот, не так, как это делали те, кто создавал мировую теорию менеджмента качества? Зачем создавать новую систему управления организацией, когда можно сразу создать сверхсистему менеджмента качества, в которую как составные элементы войдут системы управления организациями? В этом случае может

показаться, что мы ускорим весь процесс повышения качества продуктов деятельности, потратив на это гораздо меньше времени, сил и средств. Тогда для новой сверхсистемы обычные методологические основы и обычные принципы управления уже не подойдут. По крайней мере, они должны носить глобальный, всеобъемлющий характер. Такие основы и такие фундаментальные принципы менеджмента качества заново разработать крайне трудно, но их можно позаимствовать на Западе, что, собственно, российские специалисты менеджмента качества образования и делают:

– принцип № 1 – ориентация на потребителя;

– принцип № 2 – лидерство руководителя;

– принцип № 3 – вовлечение работников;

– принцип № 4 – процессный подход к управлению;

– принцип № 5 – системный подход к управлению;

– принцип № 6 – постоянное улучшение деятельности;

– принцип № 7 – принятие решений, основанных на фактах;

– принцип № 8 – взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Однако специалисты по менеджменту напрасно будут искать в этих принципах что-то совершенно новое, порожденное только теорией менеджмента качества. Этого нового они не найдут. При внимательном рассмотрении оказывается, что принципами менеджмента качества они вовсе не являются. Принципы уже давно, в различных сочетаниях, использовались в теории менеджмента организации. На самом деле, они являются хорошо известными общенаучными принципами, которые, как, например, системный и процессный подходы, в течение полувека использовались как фундаментальные принципы познания действительности и организации деятельности людей. Попытка соединить общефилософские и частноуправленческие принципы привела к тому, что методологически такая система оказалась построена совершенно неверно: эти принципы относятся друг к другу как частное к общему и входят друг в друга как различные составляющие целого. Все школы менеджмента, начиная с научной Фредерика Тейлора и административной Анри Файоля, всегда ориентировались на потребителя, стремились к лидерству руководителя и к постоянному улучшению деятельности людей. Что касается взаимовыгодных взаимоотношений с поставщиками, то они всегда были элементарной аксиомой мирового менеджмента, а принцип принятия решений, основанных не на фактах, а на фантазии, в теории менеджмента никогда не рассматривался, ибо лишен здравого смысла. То же самое касается функций и методов, которые использует российская теория менеджмента качества.

Они хорошо известны и апробированы в теории менеджмента организации. Таким образом, мы имеем дело с российской теорией, которая как «перекати-поле» – не имеет своих собственных методологических корней.

## РАБОТА НАД ОШИБКАМИ

Но эта неверная методология не так уж безобидна, как покажется на первый взгляд. Она постоянно негативно влияет на конкретную организацию дела. В период необходимости повысить качество производимого продукта все основные изменения будут происходить в когда-то уже созданных структурах управления, которые вначале будут продолжать функционировать по инерции в прежнем виде. При этом рост качества продуктов деятельности при всех декларациях руководителей будет незаметно замедляться. На пути такого роста встанут невидимые барьеры и ограничители в виде устаревших структур управления и нарушения баланса прав и обязанностей производителей продуктов. Обществу будет продолжать ждать высокого качества результатов деятельности, но ему придется мириться с производством продуктов среднего и даже посредственного качества до тех пор, пока оно не разберется, в чем тут дело. Вместо полноценного управления людьми, которые создают высококачественный продукт, мы будем иметь дело только с контролем за качеством уже готовой продукции. Так будет всегда, пока система менеджмента качества будет опережать систему менеджмента организации. Сегодня можно констатировать: российская теория менеджмента качества образования не может служить ориентиром на будущее.

В основание этой теории заложены четыре существенные методологические ошибки:

Ошибка №1. «Размыивание» границ и полное смешение теории качества и теории менеджмента качества.

Ошибка №2. Полная неспособность данной теории методологически обосновать закономерности прямой взаимосвязи между ростом качества продукта деятельности и необходимой перестройкой системы и структуры управления организацией.

Ошибка №3. Неудачная попытка поглотить систему управления организацией сверхсистемой менеджмента качества.

Ошибка №4. Крахданной теории в создании своей собственной оригинальной методологии менеджмента качества. Идет постоянное её заимствование из других наук.

**И.А. БОГАЧЕК,**  
профессор кафедры социального менеджмента  
РГПУ им. А.И. Герцена,  
доктор педагогических наук,  
лауреат медали К.Д. Ушинского,  
лауреат международной премии  
им. А.Г. Небольсина