

## Корпоративная культура как этап на пути создания эффективной системы менеджмента качества

© М. С. Тетёркина, Л. И. Татарникова

*Иркутский национальный исследовательский технический университет,  
г. Иркутск, Российская Федерация*

**Аннотация.** В настоящее время, несмотря на жёсткую конкуренцию, рынок предоставляет всё большее количество взаимозаменяемых товаров и услуг. При таких обстоятельствах покупатель становится избирательней, осведомлённей о своих потребительских правах, что заставляет современный бизнес искать модели организации производства, которые позволят ему быть максимально устойчивым, конкурентоспособным, эффективным и гибким. В ответ на новые вызовы рынка была создана совокупность стандартов, представляющая собой систему менеджмента качества. Очевидно, что внедрение в организацию СМК, чёткое следование ей и периодическая актуализация являются ключевыми факторами успеха любого бизнеса. Однако основной сложностью на этапах создания и внедрения эффективной СМК является неготовность сотрудников организации принять изменения и, как следствие, сопротивление этому. Данная работа посвящена выявлению и анализу настоящего и предпочтительного типа корпоративной культуры по методике OCAI на предприятии по кузовному авторемонту. Результатами проведённой работы стали практические рекомендации по перестройке корпоративной культуры в сторону предпочтительной, что позволит безболезненно подготовить сотрудников предприятия к внедрению СМК и, как результат – добиться определенного успеха в данной сфере бизнеса.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, система менеджмента качества, стратегия улучшения, методика OCAI

## Corporate culture as a stage on the way to creating an effective quality management system

© Maria S. Teterkina, Lyudmila I. Tatarnikova

*Irkutsk National Research Technical University,  
Irkutsk, Russian Federation*

**Abstract.** Currently, despite the fierce competition, the market provides an increasing number of interchangeable goods and services. Under such circumstances, the buyer becomes more selective, more aware of their consumer rights, which forces modern business to look for production organization models that will allow it to be as stable, competitive, efficient and flexible as possible. In response to the new challenges of the market, a set of standards was created, which is a quality management system. It is obvious that the introduction of the QMS into the organization, strict adherence to it and periodic updating are key factors for the success of any business. However, the main difficulty at the stages of creating and implementing an effective QMS is the unwillingness of the organization's employees to accept changes and, as a result, resistance to this. The article is devoted to the identification and analysis of the present and preferred type of corporate culture according to the OCAI methodology at the car body repair company. The article provides practical recommendations for restructuring the corporate culture in the direction of the preferred one, which will make it possible to painlessly prepare the employees of the enterprise for the implementation of the QMS and, as a result, achieving a certain success in this area of business.

**Keywords:** corporate culture, quality management system, improvement strategy, OCAI methodology

Появление философии всеобщего управления качеством и стандартов на системы менеджмента качества (СМК) обусловило широкую реализацию стратегии постоянного улучшения работы предприятий. Разработка, внедрение и совершенствование СМК в организации – это первый шаг на пути к всеобщему управлению качеством [1]. Реализация этой стратегии приведет к повышению результативности и эффективности системы

менеджмента организации в любой области деятельности. При этом несомненными преимуществами внедрения и сертификации СМК являются:

– повышение качества продукции и оказываемых услуг, обеспечение их соответствия потребностям и желаниям клиентов;

– преобразование концепции качества, разработанной на предприятии, в мощный инструмент управления;

– сокращение времени на выявление проблем и их решение, а также уменьшение количества сложных вопросов, так как все процессы предприятия прозрачны;

– снижение уровня издержек за счет сокращения потерь от некачественно оказанных услуг и уменьшения затрат на контрольные мероприятия. Кроме того, без СМК организации невозможно осваивать новые территории и рынки, привлекать и удерживать потребителей и другие заинтересованные стороны [2].

В настоящее время внедрение СМК на любом производстве становится не столько привилегией, сколько жизненно важной для предприятия необходимостью.

Как правило, организации приходится испытать много трудностей на этапах своего жизненного цикла, прежде чем к высшему руководству придёт осознание необходимости разработки и внедрения системы менеджмента качества. Нередко наблюдается ситуация, когда сотрудники предприятия или организации воспринимают планирование внедрения СМК как излишнее нововведение, добавляющее определенную нагрузку. В таком случае руководители встречают то или иное сопротивление со стороны сотрудников. При данной ситуации не может быть реализован один из семи основополагающих принципов СМК, обеспечивающих её работоспособность – вовлечение персонала. В этом направлении американский учёный, статистик и консультант по менеджменту – Эдвард Деминг в своей книге «Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса» обращал пристальное внимание на то, что люди работают в системе и задача менеджера – работать над системой, улучшая ее с их помощью. Потому что люди – это главная ценность организации. В связи с чем невозможно эффективно внедрить или изменить какую-либо систему или подход, не учитывая существующую в организации корпоративную культуру [3].

Корпоративная культура является мощным внутренним ресурсом. Она определяет особенности поведения работников и должна быть понятна и воспринимается ими. Каждая компания провозглашает ценности, которые связаны с профессиональным и личностным поведением людей, а реализация их обеспе-

чивает индивидуальный подход к личности, способствует её раскрытию и развитию.

Корпоративная культура важна и для работников, и для собственников. Это связано с тем, что окружающая среда бизнеса меняется настолько быстро, что даже рядовым исполнителям приходится постоянно находить решения, т. к. на их принятие и доведение до исполнителей нет времени [4]. Корпоративные планы, процедуры и стандарты актуализируются зачастую несвоевременно, и не всегда могут служить эффективными инструментами для различных производственных ситуаций. Поэтому на всех уровнях управления устойчивая, но в тоже время быстро приспосабливающаяся к внешней и внутренней среде корпоративная культура может стать важнейшим конкурентным преимуществом компании. А формирование корпоративной культуры должно стать первым этапом разработки и внедрения системы менеджмента качества организации [5].

Выделяют два основных направления методики формирования организационной культуры:

1. Поиск ценностей успешной организационной культуры, максимально соответствующей следующим факторам: организационной технологии, возможностям и ограничениям внешней среды организации, уровню профессионализма персонала и особенностям национального менталитета;

2. Закрепление выявленных ценностей организационной культуры на уровне персонала организации [6].

На первом этапе необходимо изучить особенности профессионального и личностного поведения работников, возможности внутренней и внешней среды компании и выявить организационные ценности, в наибольшей степени соответствующие её стратегии развития и возможностям персонала. На втором этапе разрабатывают систему конкретных мероприятий по закреплению выявленных ценностей.

Для формирования или изменения корпоративной культуры необходимо изучить ее текущее состояние, определить достоинства и недостатки и представить видение будущего, в наибольшей степени отражающего стратегию развития компании.

Изучать существующую корпоративную культуру можно различными методами и методиками, например, интервью, анкетный опрос, анализ документов, изучение правил и традиций, сложившихся в организации, исследование практики управления и другие [7]. Некоторые из них применим для анализа корпоративной культуры компании ООО «Планета Авто», стремящейся внедрить систему менеджмента качества на соответствие требованиям стандарта ИСО 9001.

Данная организация существует на рынке 17 лет, оказывает услуги кузовного авторемонта. Однако лишь сейчас руководство осознало необходимость внедрения системы менеджмента качества. Причиной для такого решения послужило масштабирование бизнеса в последние несколько лет с одного подразделения до трёх, вследствие чего администрации стало трудно держать фокус контроля за каждой производственной площадкой и решать операционные вопросы. Потребовалась система, позволяющая обеспечить относительную автономность и унифицированность каждого подразделения.

В стратегическом плане организации на ближайшие 5 лет прописана цель по созданию франшизной сети кузовного авторемонта по всей России. Данную задачу невозможно реализовать без создания чётких формализованных процессов, документов, ресурсов и принципов организации. Внедрение системы менеджмента качества является фактором, позволяющим свести функцию контроля за подразделениями до минимального количества конкретных введенных показателей. Кроме того, наличие сертифицированной системы менеджмента повышает лояльность клиентов, партнёров, поставщиков, государственных институтов и способствует более быстрому развитию бизнеса и расширению его территориального охвата.

Первым этапом на пути создания СМК в данной организации было выявление необходимости изучения корпоративной культуры с целью оценки готовности сотрудников к изменениям. Эффективным инструментом, способным решить данную задачу, определена методика К. Камерона и Р. Куинна (OCAI) [8].

Для проведения исследования была сформирована команда, состоящая из менеджеров среднего и верхнего звена трёх подразделений. Опрос по данной методике проводился среди членов команды.

Результаты исследований приведены на графиках.

Первый график (рис. 1) отображает текущий организационный профиль рассматриваемой организации. Из него видно, что в ней преобладает иерархический тип корпоративной культуры, характеризующийся формальностью правил и процедур. Особую важность при таком типе культуры имеет поддержание плавного хода деятельности организации, а долгосрочные планы состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Предприятия объединяют формальные правила и политика компании.

Второй график (рис. 2) отображает предпочтительный, по мнению сотрудников, тип организационной культуры, при котором предприятие может добиться наибольших успехов.

График показывает, что сотрудники в лице менеджеров среднего звена и топ менеджеров тяготеют преимущественно к клановой организационной культуре, особенностями которой являются: дружелюбность рабочей среды, в которой у людей много общего, сплочённость коллектива, соучастие, ощущение организации как «мы». При этом лидеры здесь рассматриваются как наставники. В организации кланового типа существует высокий уровень вовлеченности, большое внимание уделяется долгосрочным выгодам от развития человеческих ресурсов, личным отношениям, командной работе, участию и консенсусу. Предприятие заботится о постоянном повышении квалификации работников и не боится делегировать им полномочия [9].

Третий график (рис. 3) сравнительно отображает текущий и предпочтительный тип организационной культуры.

Текущий корпоративный профиль организации несущественно различается с предпочтительным. Это даёт большую вероятность безболезненного, плавного и эффективного сдвига организационной культуры в желаемом

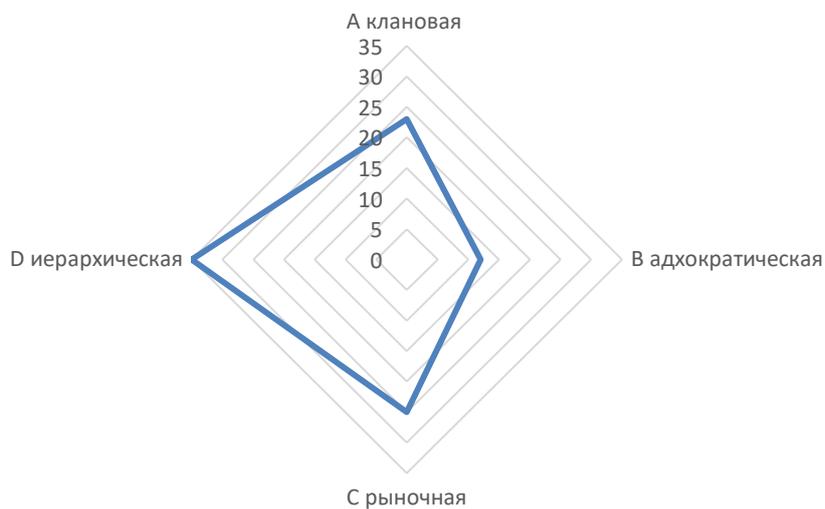


Рис. 1. Текущий профиль организационной культуры

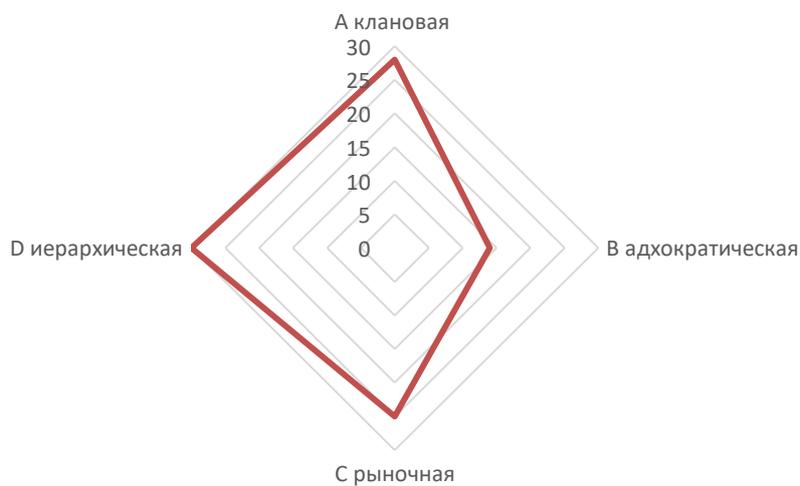


Рис. 2. Предпочтительный профиль организационной культуры

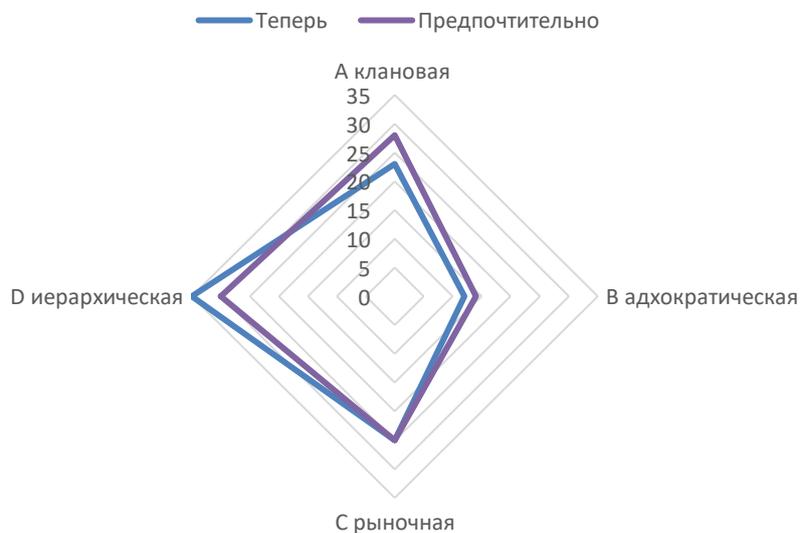


Рис. 3. Сравнительный график текущего и предпочтительного типа организационной культуры

мом направлении, что возможно благодаря реализации в организации следующих мероприятий:

- разработки программы карьерного роста, предусмотрение в ней взаимозаменяемости внутри подразделений;
- разработки программы опроса наёмных работников и проведение систематического мониторинга характеристик наёмных работников;
- анализа и оценки проблемы с недостаточностью работников с требуемыми характеристиками, устранение причин этих проблем;
- выявление факторов, определяющих ожидания менеджеров среднего звена. Изменение стимулов, чтобы их поведение соответствовало обладанию полномочиями и новаторскому подходу к делу;
- развитие системы признания достоинств наёмных работников. Наделять менеджеров среднего звена полномочиями использования ресурсов для вознаграждения наиболее достойных;
- создание внутреннего университета. Систематически повышать квалификацию работников на каждом уровне подразделения, объяснять всему персоналу, как должна измениться их роль в компании, чтобы они могли действовать более эффективно;
- разработка системы представления наёмными работниками своих предложений по улучшению деятельности предприятия. Перенимать лучшие системы других организаций.

Реализация данных мероприятий позволит сформировать крепкую сплочённую команду, члены которой воспринимают друг друга как партнёров, проявляют заинтересованность в успехах друг друга, что будет способствовать решению проблемы набора кадров, благодаря повышению лояльности к организации потенциальных кандидатов найма.

На работе человек, как известно, проводит большую часть своего времени. Поэтому немаловажным фактором является благоприятный психологический климат, который также может быть достигнут при осуществлении данных рекомендаций.

Организация обучения будет сигнализировать о том, что предприятие развивается и

у сотрудников есть возможность карьерного и профессионального роста. Это позволит удерживать людей в организации, вырастить своих лидеров, полностью понимающих все процессы и готовых в дальнейшем при масштабировании возглавлять новые подразделения, избегая возможных ошибок.

Одним из наиболее важных преимуществ предложенных мероприятий является синхронизация интересов работников с целями организации. Так как лишь в этом случае возможно сформировать сплочённую команду единомышленников, движущихся в одном направлении. А это является основополагающим фактором любого успешного бизнеса.

Сплочённость коллектива, ориентация сотрудников на развитие будут являться ключевым элементом успешного внедрения системы менеджмента качества как необходимого инструмента для роста и процветания организации.

Некоторые из предложенных мероприятий могут лечь в основу стратегических целей. Часть возможно декомпозировать и разбить на задачи, определив показатели измеримости и сроки реализации и исполнителя. Такой подход позволит максимально быстро перестроить организационную культуру в нужном направлении.

Корпоративная культура выполняет функции внутреннего объединения и в то же время внешней адаптации организации. Она в большой степени определяет и объединяет её миссию, цели и стратегию. Благодаря организационной культуре вырабатываются общие правила поведения, системы поощрения и наказания, обеспечивается более тесная коммуникация между сотрудниками [10]. Корпоративная культура, как этап на пути создания эффективной СМК, имеет большое значение как в настоящий момент, так и в будущем.

Эстер Дайсон, американская предпринимательница и инвестор, в одном из интервью сказала: «Сегодня множество людей создают продукты, а не компании. Компания является живым организмом. Вы должны хотеть построить организацию, где каждый чувствует себя членом команды, знает, что компания понимает их роль».

Таким образом, первым и чрезвычайно

важным этапом на пути создания эффективной системы менеджмента качества и следования философии всеобщего управления качеством должны стать анализ и оценка су-

ществующей в организации корпоративной культуры, ценностей и ожиданий её сотрудников.

#### Список источников

1. Плеханов А. В. Экономическая эффективность от внедрения системы менеджмента качества // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2019. № 4 (32). С. 421–424.
2. Сибирина Т. Ф., Полубояринов Н. А. Система менеджмента качества в современных организациях: важность и проблемы внедрения // Фундаментальные основы инновационного развития науки и образования: сборник статей V Международной научно-практической конференции (г. Пенза, 27 сентября 2019 г.). Пенза, 2019. С. 22–24.
3. Легостаева С. А. Философия качества – основа эффективного управления // Вестник ОрелГИЭТ. 2017. № 1(39). С. 41–44.
4. Чернец Е. В. Подходы к изучению профессиональной культуры и корпоративной культуры // Вестник Челябинского государственного университета. 2009. № 27(165). С. 160–163.
5. Балова С. Л. Особенности формирования и развития корпоративной культуры в современных компаниях как фактора конкурентного преимущества // Новое поколение. 2013. № 6. С. 31–37.
6. Козлова О. В. Методологические аспекты формирования корпоративной культуры предприятия // Актуальные проблемы экономики, социологии и права. 2017. № 3. С. 53–55.
7. Шкляев А. Е. Методические аспекты целенаправленного формирования корпоративных ценностей и корпоративной культуры // Вестник ИжГТУ имени М.Т. Калашникова. 2015. Т. 18. № 1(65). С. 57–59.
8. Зуева Л. В. Методики диагностики социально психологического климата и организационной культуры коллектива: проблема выбора // Наука XXI века: проблемы и тенденции развития: материалы Международной (заочной) научно-практической конференции (Астана, Казахстан, 10 июня 2016 г.). Астана, Казахстан: Научно-издательский центр «Мир науки», 2016. С. 161–167.
9. Нечитайло Я. С. Взаимосвязь типа корпоративной культуры с мотивацией труда и удовлетворенностью трудом у рабочих и инженерно-технических сотрудников // Активность и ответственность личности в контексте жизнедеятельности: материалы II Всероссийской научно-практической конференции с Международным участием, посвященной 300-летию г. Омска (Омск, 06–07 октября 2016 г.). Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. С. 118–120.
10. Зверева Т. В. Функции корпоративной культуры // Инженерный вестник Дона. 2009. № 3(9). С. 13–18.

#### Информация об авторах / Information about the Authors

**Мария Сергеевна Тетёркина**,  
студентка группы УПКМ22-1,  
Институт высоких технологий,  
Иркутский национальный исследовательский  
технический университет,  
664074, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83,  
Российская Федерация,  
mtetiorkina@yandex.ru

**Людмила Ильинична Татарникова**,  
доцент кафедры автоматизации и управления,  
Институт высоких технологий,  
Иркутский национальный исследовательский  
технический университет,  
664074, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83,  
Российская Федерация,  
tatarnikova\_li@mail.ru

**Maria S. Teterkina**,  
Student,  
Institute of High Technologies,  
Irkutsk National Research Technical University,  
83 Lermontov St., Irkutsk 664074,  
Russian Federation,  
mtetiorkina@yandex.ru

**Lyudmila I. Tatarnikova**,  
Associate Professor of the Department of Automation  
and Control,  
Institute of High Technologies,  
Irkutsk National Research Technical University,  
83 Lermontov St., Irkutsk 664074,  
Russian Federation,  
tatarnikova\_li@mail.ru