

## АНАЛІЗ ПРИНЦИПІВ ДЕМІНГА В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

*Досліджено теоретичні основи та концепції загального управління якістю (TQM). Проведено аналіз принципів Демінга з метою їх застосування до управління якістю процесів навчальної та наукової діяльності вищого навчального закладу.*

**Ключові слова:** вищий навчальний заклад (ВНЗ), процесний підхід, загальне управління якістю (TQM), принципи Демінга.

У період переходу до ринкової економіки докорінно змінилися проблеми, що стоять перед керівниками освітніх установ і в першу чергу перед керівництвом вищих навчальних закладів. Основною метою ВНЗ стало виживання їх в жорсткій боротьбі та забезпечення своєї конкурентоспроможності, а запорукою досягнення цієї мети стала якість освітніх послуг.

Ключовою функцією управління довільною організацією є управління якістю процесів діяльності. Загальне управління якістю (TQM – Total Quality Management) є найбільш потужним методологічним напрямком, який передбачає участь усіх без винятку співробітників у забезпеченні якісного виконання усіх процесів організації.

Діяльність ВНЗ в силу актуальності питання висвітлена у працях багатьох дослідників. Серед вітчизняних дослідників варто відзначити роботи Лисенка Ю. Г., Андрієнка В. М. [1], Віткіна Л. М., Лаптева С. М., Фінікова Т. В., Піддубну С. М. [2]. Особливості процесного підходу до управління діяльністю ВНЗ висвітлені, зокрема, в роботах [3, 4]. Методологія загального управління якістю [5] пов'язана насамперед з ім'ям Вільяма Едвардса Демінга [6, 7]. Саме розроблені ним принципи покладені в основу міжнародних стандартів ISO [8-10] і є ефективними для впровадження в діяльність довільної організації. Проте абсолютна більшість публікацій з цього питання стосується виробничих підприємств, а застосування принципів управління якістю до процесів діяльністю ВНЗ є невирішеною проблемою.

Метою даної статті є дослідження теоретичних основ загального управління якістю, аналіз принципів Демінга та їх застосування в управлінні процесами діяльності вищого навчального закладу.

Для вищих навчальних закладів пошук нових методів управління викликаний, на думку автора, такими причинами:

- посилення конкуренції серед ВНЗ, яких на сьогодні в Україні налічується близько 900 закладів;
- демографічною кризою, яка спричиняє значне зменшення чисельності абітурієнтів;
- зменшення державного замовлення для більшості ВНЗ;
- інтеграція вищих навчальних закладів у Європейський освітній простір з прийняттям

Болонської декларації;

- намагання відповідати принципам підготовки фахівців за вимогами міжнародного стандарту ISO 9001.

Як вже зазначалося, теоретичним фундаментом TQM є принципи його основоположника – доктора В. Е. Демінга, викладені ним півстоліття тому. Розглянемо 14 принципів Демінга, представлених в [7] і проведемо їх аналіз в рамках управління процесами діяльності ВНЗ. Зазначимо, що після назви принципу наведена цитата з [7], яка виділена курсивом і розкриває основну суть відповідного пункту Демінга. Далі йде авторський аналіз принципу та його проєкція на процеси діяльності вищого навчального закладу.

**Принцип 1. Стабільність мети.** *Поставте перед собою мету і будьте незмінно рішучими і постійними у досягненні поставленої мети неперервного поліпшення продукції та послуг.*

Ректорат ВНЗ, оголосивши за мету покращення якості усіх процесів, не повинен бути голосливим. Якщо до цих пір керівництво ВНЗ мало прецеденти з невиконання своїх обіцянок, то може знадобитися час, щоб у інших співробітників університету з'явилася віра в те, що на цей раз керівництво налаштоване дійсно серйозно.

**Принцип 2. Нова філософія.** *Прийміть нову філософію управління.*

TQM і справді треба вважати новою філософією. Для навчального закладу це не просто декілька принципів управління навчальною, науковою або іншою діяльністю, яке триватиме певний час, а потім про нього можна забути. Це – радикальне переосмислення поглядів усіх співробітників. І якщо основна мета ВНЗ – надання якісної освіти, то це повинно стати мотивом для кожного працівника незалежно від того, чи задіяний він явно у навчальному процесі, чи ні. Адже не тільки аудиторні заняття, але й наукова діяльність, культурні студентські заходи, активний відпочинок, приємна атмосфера та мікроклімат у колективі – все впливає на якісну підготовку фахівців.

**Принцип 3. Відмова від масового контролю.** *Знищуйте потребу у масових перевірках як засобі досягнення якості.*

Якщо практика перевірок занять викладачів завідувачами кафедр, навчальним центром та іншими

керівними структурами є звичною справою, то це лише демонструє наскільки далекі стандарти ВНЗ від ідеальної моделі Демінга. Часто керівництво настільки зважає до посереднього рівня проведення занять, що вважає подібні перевірки єдиним засобом для покращення їх якості. Насправді потрібно так будувати процеси, щоб якомога менше часу йшло на перевірку, а більше часу зосереджувалося на прогресі у навчанні. Слід зауважити, що виконання цього принципу не вимагає повної відмови від відвідування навчальних занять іншими викладачами. Ідеї бенчмаркінгу приносять відчутну користь у становленні молодих викладачів. Але головним стимулом у якісній підготовці та проведенні занять повинна стати думка про репутацію висококваліфікованого викладача у студентів та майбутніх роботодавців.

**Принцип 4. Відмова від закупівель за найнижчою ціною. Покінчіть із практикою оцінки і вибору постачальників тільки на основі ціни на їх продукцію.**

З огляду на ВНЗ мова йде про суму плати за навчання. У цьому питанні широко розповсюджена практика демпінгу. Стало правилом приховувати розмір плати за навчання до початку вступної кампанії і приймати рішення стосовно цього питання в останній момент, коли відомі ціни у ВНЗ-конкурентів. Така поведінка керівництва вищих навчальних закладів суперечить принципам TQM. Виграш від того, що за високою ціною абітурієнти придуть якісно навчатися саме у ваш ВНЗ і тим самим отримують ґрунтовні знання і престижну роботу, значною мірою перевищить «економію» плати за навчання.

Проголошуючи цей принцип, Демінг зазначав, що потрібно прагнути до встановлення тривалих взаємовідносин із надійним постачальником. Для вищих навчальних закладів це означає інтеграцію у навчальні комплекси систем «школа – ВНЗ», «коледж – ВНЗ» та інших.

**Принцип 5. Постійне поліпшення процесів. Покращуйте постійно, сьогодні і завжди усі процеси планування, виробництва і надання послуг.**

Потрібно постійно відшукувати проблеми для того, щоб покращувати перебіг стратегічних, допоміжних та управлінських процесів діяльності ВНЗ. Неперервне удосконалення діяльності студентської *alma mater* є найпершим обов'язком ректорату. Ідеальних процесів не існує і тому уявна відсутність проблем пов'язана або з небажанням по-справжньому оцінити недоліки процесу, або з некомпетентністю аналітиків, які проводять моніторинг процесу.

Найкращим способом дізнатися про бар'єри, що перешкоджають якісній підготовці фахівців у ВНЗ – це діалог безпосередньо з роботодавцем.

**Принцип 6. Підготовка та перепідготовка кадрів. Уведіть у практику сучасні підходи у підготовці та перепідготовці для всіх працівників, включно із керівниками.**

Сучасний світ є настільки динамічним, що встигнути за новими технологіями, методиками, розвитком інструментальних засобів просто нереально. Студент, який прийшов навчатися до ВНЗ, при якісній фаховій підготовці повинен через п'ять років володіти сучасними знаннями і практичними навичками у своїй галузі. А чому може навчити його викладач, якщо він не тримає руку на пульсі усіх фахових нововведень? На думку автора, основною проблемою при впровадженні у практику діяльності ВНЗ цього принципу є те, що кошти, витрачені на підготовку та перепідготовку

власних кадрів, мають довготривалу окупність. Це певною мірою суперечить українському менталітету у намаганні отримати швидкий прибуток. Далекоглядне керівництво ВНЗ ніколи не буде економити на зрощуванні власних висококваліфікованих кадрів.

**Принцип 7. Запровадження лідерства. Уведіть у практику лідерство як метод роботи, що допомагає працівникам виконувати свою роботу найкращим чином.**

Будь-який співробітник ВНЗ є керівником процесу, субпроцесу або процедури діяльності. Ректор керує університетом, проректор з наукової роботи – процесом наукової діяльності та науково-дослідною роботою студентів, провідний лектор розробляє загальну методичку викладання дисципліни, асистент керує ходом проведення практичного заняття, а лаборант як ніхто інший забезпечує належний стан технічного обладнання. Важлива роль вищого керівництва закладу полягає у тому, щоб кожен з них відчув себе лідером на своїй ділянці роботи і зміг пишатися своїми досягненнями.

**Принцип 8. Витіснення побоювань. Використовуйте ефективні засоби для викорінення страхів, побоювань та ворожості всередині організації.**

Страх є потужною емоцією, здатною перевернути все і звести нанівець усі зусилля ректорату досягти ефективної роботи навчального закладу. Цей застарілий авторитарний спосіб утримувати дисципліну можна спостерігати як у студентській академічній групі, так і в педагогічному колективі.

Невиконання цього принципу заперечує існування одного з найпотужніших засобів розв'язання складних проблем – мозкової атаки. Адже, тільки відсутність побоювання при несприйнятті ідей може породити неординарні корисні рішення.

**Принцип 9. Знищення бар'єрів. Зламайте бар'єри між підрозділами.**

Природно, що у великій та складній соціально-економічній системі є свої окремі команди співробітників, які мають власні інтереси, цінності і традиції. Потрібно шукати засоби процесного об'єднання різних структурних підрозділів. У рамках наукової діяльності такими засобами можуть стати міжкафедральні наукові семінари, для навчального процесу – навчально-методичні конференції та майстер-класи, а для вирішення важливих стратегічних питань – конференція трудового колективу. Справжнє співробітництво між усіма ланками та рівнями ВНЗ здатне зробити великий прорив у бік підвищення якості діяльності.

**Принцип 10. Відмова від порожніх лозунгів та закликів. Відмовтесь від використання плакатів, лозунгів і закликів, які вимагають від працівників якісної роботи, але нічого не говорять про методи досягнення цієї мети.**

Основна маса проблем низької якості навчання не у викладачах чи науковцях, а у самій системі організації та управління процесами діяльності, тобто знаходяться за межами можливостей пересічних співробітників ВНЗ. Тому потрібно відмовитися від нав'язливих нереальних закликів, а зосередити зусилля на динамічному розвитку рівня якості.

**Принцип 11. Знищення числових норм і завдань. Знищіть інструкції і стандарти, які встановлюють будь-які норми та квоти для співробітників і кількісні завдання для керівників.**

Ідея принципу полягає у тому, що наявність числової

норми завдання у будь-якому випадку негативно відбивається на якості. Наприклад можна зобов'язати викладача публікувати дві статті на рік у фахових виданнях. Якщо він активно займається науковою діяльністю, це не стане складною задачею, але після досягнення числового результату в публікаціях автоматичною реакцією буде зниження темпів наукової діяльності. Для викладача, який практично не займається наукою, такий показник є недосяжним, що викличе критику з боку керівництва.

Очевидно, що взагалі відмовитися від планових числових показників безглуздо і про це мова не йде. Просто потрібно шукати шляхи стимулювання діяльності професорсько-викладацького складу і студентів, повного розкриття їх здібностей і спрямування їх у потрібне русло, а не зрівнювати всіх однаковими числовими нормами.

**Принцип 12. Гордість за свою працю. Знищити бар'єри, які позбавляють працівників та керівників радості пишати своєю працею.**

Гордість за свою працю і можливість пишати її результатами є потужним фактором мотивації. Результат плідної праці викладача – це високий рівень підготовки студентів. Не потрібно чекати, поки цей рівень позитивно відіб'ється на успішній кар'єрі випускника. Треба доводити високу якість знань участю і перемогами в олімпіадах, конкурсах наукових робіт та інших студентських інтелектуальних змаганнях. Успіхи студентів є найкращою оцінкою викладацької праці. У науковій діяльності потрібно заохочувати співробітників до участі в наукових конференціях, публікації статей у провідних фахових виданнях, отриманні патентів на винаходи тощо. Усе це буде сприяти подальшому творчому розвитку особистості і, як наслідок, стрімкому зростанню якості професійної діяльності.

**Принцип 13. Прагнення до освіти. Запровадьте енергійну програму освіти та підтримки самовдосконалення для всіх співробітників.**

Кожен співробітник ВНЗ повинен прагнути до розширення свого кола знань. Ми не тільки навчаємо студентів, але й самі вчимося у них. Крім того, потрібно вчитися у інших викладачів, пізнавати їх сферу діяльності для покращення своєї роботи. Широка освіта в сучасному мінливому світі – це значний внесок у своє майбутнє.

**Принцип 14. Прихильність до справи підвищення якості та дієвість вищого керівництва. Ясно визначте непохитну прихильність вищого керівництва до постійного покращення якості обов'язково впровадьте в життя усі розглянуті вище принципи.**

Останній принцип Демінга носить організаційний характер. Тільки підтримки розглянутих 13 принципів явно недостатньо, потрібні конкретні справи по їх впровадженню в управлінні організацією.

У Полтавському університеті економіки і торгівлі для впровадження в дію принципів загального управління якістю був створений науково-методичний центр управління якістю освітньої діяльності з метою удосконалення організації навчального процесу, поліпшення методичного забезпечення навчання студентів та реалізації завдань відповідно до вимог міжнародних та стандартів ISO серії 9000 [10-12]. У травні 2009 року Полтавський університет економіки і торгівлі пройшов акредитацію на відповідність системі міжнародних стандартів управління якістю серії ISO 9001:2008. За результатами акредитації було отримано

сертифікати стандартів IQNet (Міжнародної Мережі Сертифікації) та DQS GmbH (німецького органу сертифікації системи управління якістю).

Принципи Демінга є універсальним засобом ефективного управління діяльністю організації. Звичайно, можна сперечатися стосовно кількості та змісту принципів і певного дублювання інформації в деяких пунктах. Однак, їх важливість та актуальність для всіх типів організацій не викликає сумнівів. Особливого значення вони набувають в умовах кризи. На жаль, саме в таких складних умовах і знаходиться сьогодні українська система вищої освіти. Тому загальне управління якістю повинне стати для неї рятівним колом у конкурентному економічному середовищі і трампліном до висот якісної освіти.

## Список літератури

1. Система финансирования менеджмента высшего учебного заведения [Текст] / Ю. Г. Лысенко, В. Н. Андриенко, В. И. Бабурин и др. – Донецк: ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2004. – 602 с.
2. Побудова систем управління якістю вищих навчальних закладів [Текст] / Л. М. Віткін, С. М. Лаптев, Т. В. Фініков та інші. – К.: Видавництво «Таксон», 2009. – 563 с.
3. Роскладка, А. А. Системні підходи до управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринкової економіки [Текст] / А. А. Роскладки // Бізнес-інформ. - №4(2), 2010. - С. 90-97
4. Роскладка, А. А. Особливості функціонування інноваційного вищого навчального закладу в сучасних умовах [Текст] / А. А. Роскладка // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. - №1, 2010. - С. 257-263.
5. Эванс, Д. Р. Управление качеством [Текст] / Д. Р. Эванс. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 671 с.
6. Деминг, В. Е. Выход из кризиса [Текст] / В. Е. Деминг. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
7. Нив, Г. Р. Пространство доктора Деминга [Текст] / Г. Р. Нив. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 370 с.
8. ДСТУ ISO 9000:2005 Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2005, IDT). – К.: ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ УКРАЇНИ, 2005. – 40 с.
9. ДСТУ ISO 9001:2008 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT). – К.: ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ УКРАЇНИ, 2009. – 34 с.
10. ДСТУ ISO 9004:2009 Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності (ISO 9004:2009, IDT). – К.: ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ УКРАЇНИ, 2010. – 61 с.

## РЕЗЮМЕ

**Роскладка Андрей**

**Анализ принципов Деминга в управлении процессами деятельности высшего учебного заведения**

Исследованы теоретические основы и концепции общего управления качеством (TQM). Проведен анализ принципов Деминга с целью их применения к управлению качеством процессов учебной и научной деятельности вуза.

---

## RESUME

### *Roskladka Andriy*

The analysis of Deming's principles in managing of the activity processes of the higher education establishment is considered. Theoretical bases and concepts of total quality management (TQM) are researched. The analysis of Deming's principles for the purpose to quality management of educational and scientific activity processes of the higher education establishment is carried out.

*Стаття надійшла до редакції 08.04.2011 р.*