

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ
В СОЦИАЛЬНЫХ СИСТЕМАХ

УДК 378:005.6
DOI 10.20339/AM.01-22.052

А.Ю. Скляревский,
канд. экон. наук, доцент
кафедры юриспруденции
Российский университет кооперации
e-mail: auskl@mail.ru

НОВЫЕ ПАРАДИГМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНЦЕПЦИИ Э. ДЕМИНГА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИИ

Изложены некоторые принципы философии качества основоположника системы менеджмента качества – американского ученого Э. Деминга, касающиеся изменения отношения к персоналу. Эти принципы являются важным фактором повышения качества любой деятельности, в том числе образования. Дается интерпретация приведенных принципов относительно системы высшего образования в России и определены пути повышения качества образовательной деятельности за счет «гуманизации» работы с академическим персоналом.

Ключевые слова: качество, высшее образование, философия качества Деминга, принципы Деминга, персонал, академический персонал, лидерство руководителя, обучение.

NEW PARADIGMS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONCEPT OF E. DEMING AS A FACTOR OF IMPROVING THE QUALITY OF HIGHER EDUCATION IN RUSSIA

Anton Yu. Sklyarevsky, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Jurisprudence at Russian University of Cooperation, e-mail: auskl@mail.ru

Some principles of the philosophy of quality of the founder of the quality management system-the American scientist E. Deming, concerning the change of the attitude to the personnel are stated. These principles are an important factor in improving the quality of any activity, including education. The author gave an interpretation of the above principles regarding the higher education system in Russia and showed ways to improve the quality of educational activities by "humanizing" work with academic staff.

Key words: quality, higher education, Deming's quality philosophy, Deming's principles, academic staff, personnel, executive leadership, training.

Введение

В связи с переходом на дистанционное обучение, вызванного пандемией коронавируса и введенным карантинном, качество высшего образования в России еще более сдало свои позиции. Его уровень существенно снизился в силу как объективных, так и субъективных причин.

И если негативные последствия дистанционного обучения довольно быстро можно устранить, то итоги проводимой в 2012–2018 гг. реформы высшего образования и так называемой «оптимизации» вузов представляются обстоя-

тельствами непреодолимой силы. Резкое сокращение численности ППС, чрезмерное повышение всех видов нагрузки, продвижение на руководящие посты молодежи, известное как «озеленение», приток на должности преподавателей бывших студентов, не имеющих практической подготовки, педагогических знаний и навыков, утрата преемственности поколений и традиций советской высшей школы – все это не дает оснований для оптимистических прогнозов относительно повышения качества высшего образования. Более того, в России по-прежнему сохраняется положение, когда забота о повышении качества обучения не является акту-

альной проблемой для руководства вузов. Как уже не раз отмечалось автором, это объясняется двумя причинами:

- ♦ во-первых, отсутствием законодательного закрепления необходимости повышения качества высшего образования;
- ♦ во-вторых, отсутствием ответственности руководства вузов за качество подготовки своих выпускников.

Исходя из этого, можно с уверенностью прогнозировать дальнейшее снижение качества высшего образования.

Между тем, от качества образования, и высшего образования в частности, зависит будущее нашей страны. Следовательно, приступать к решению проблемы повышения качества высшего образования надо как можно быстрее. На существенное государственное финансирование сейчас рассчитывать трудно. Значит, надо искать внутренние резервы, самым важным из которых являются человеческие ресурсы.

Эффективное использование человеческих ресурсов должно быть основой любой концепции повышения качества образования. К сожалению, отношение к академическому персоналу в высшей школе, как правило, находится в явном противоречии с теоретическими постулатами и принципами, проверенными временем, что и порождает большинство проблем в качестве образовательной деятельности в вузах.

Исходя из исключительной важности человеческого фактора при решении проблем качества высшего образования, считаем возможным вновь обратиться к философии качества Э. Деминга в той ее части, которая касается изменения принципов работы с персоналом и отношения к нему. Изменение отношения к персоналу является важной составляющей философии качества доктора Деминга, суть которой рассматривалась автором ранее [1].

Целью данной статьи является рассмотрение семи из 14 принципов философии качества Деминга и анализ возможностей их применения для повышения качества российского высшего образования

Э. Деминг и его философии качества

Эдвардс Деминг (1900–1993) – всемирно известный американский ученый, которого называют «отцом Японского экономического чуда», поскольку с опорой на его учения побежденная Япония смогла выйти в мировые лидеры. Э. Деминг сформировал принципиально новую философию качества, которая была положена в основу движения за повышение качества во всем цивилизованно мире и имела много последователей.

Основными составляющими философии качества Деминга являются «с одной стороны, **обеспечение постоянства цели в области политики качества**, под которой понимается **неуклонное его повышение**. С другой стороны, в этой фило-

софии ключевым моментом является **изменение отношения к персоналу**, согласно которому сотрудники превращаются из обычных работников в партнеров, напрямую заинтересованных в результатах деятельности своей фирмы. В связи с этим большая роль в философии Деминга отводится формированию корпоративного духа и командного стиля работы, поощрению самообразования, искоренению страха перед наказаниями и переменами, созданию таких условий, при которых люди гордятся своей работой. Но особое значение придается **лидерству руководителя**. Как справедливо считает Э. Деминг, никакие реальные преобразования в любой организации невозможны без реализации этого принципа» [1. С. 60].

Суть философии качества Э. Деминга изложена в 14 принципах, которые предполагают замену жесткой автократии на так называемый «гуманистический» подход к персоналу, когда руководство осознает, что главная ценность любой организации, это – люди с их потребностями, психологическими особенностями, склонностями, мотивацией, мировоззрением и др.

Впервые 14 принципов Деминга были опубликованы им в своей в книге «Выход из кризиса» [2. С. 14]. Эти принципы были перечислены автором в своей предыдущей статье [1. С. 62]. В этой статье были также рассмотрены два основополагающих принципа философии качества доктора Деминга – **обеспечение постоянства цели в области повышения качества и принятие новой философии**, – которые были изложены применительно к высшему образованию в России [1. С. 62–64].

В данной статье представлен анализ некоторых принципов Деминга, касающихся изменения отношения к персоналу. Остальные принципы предполагается рассмотреть в следующей статье.

«Гуманизация» работы с персоналом: принципы Э. Деминга и возможности их применения для повышения качества образовательной деятельности в вузах

Говоря о важности соблюдения принципов Деминга для повышения качества любой деятельности, необходимо отметить, что в силу своей глубокой теоретической и практической обоснованности они были положены в основу основных требований Национальных стандартов качества Российской Федерации серии ИСО 9000-2008 и ИСО 9001-2008 [3; 4].

Рассмотрим только те принципы Э. Деминга¹, которые касаются «гуманизации» работы с персоналом.

1. Непрерывное обучение и переобучение кадров.
2. Поощрение стремления к образованию и само совершенствованию.

¹ В статье семь перечисленных принципов сгруппированы тематически и представлены в иной последовательности, чем это дает в свое работе Э. Деминг.

3. Устранение атмосферы страха перед наказанием за опущения в работе, за нарушение сроков ее выполнения.

4. Отказ от пустых лозунгов.

5. Обеспечение сотрудникам возможности гордиться своей работой и принадлежностью к компании.

6. Обеспечение приверженности высшего руководства делу повышения качества и активизация его действий.

7. Учреждение лидерства руководителей и менеджеров, направленное на то, чтобы помочь людям выполнять свою работу наилучшим образом.

Остановимся на возможностях их применения относительно системы высшего образования.

1. Непрерывное обучение и переобучение кадров

Этот первый принцип Деминга касается гуманизации работы с персоналом. На его основе сформулировано одно из требований Национального стандарта качества Российской Федерации – ГОСТ Р ИСО 9001-200 – компетентность персонала [3. п. 6.2.2].

Согласно мнению Деминга для обеспечения компетентности персонала и реализации данного принципа необходимо «ввести в практику современные подходы к подготовке и переподготовке для всех сотрудников, включая руководителей и управляющих с тем, чтобы лучше использовать возможности каждого из них» [5. С. 64].

Следовательно, для повышения качества высшего образования необходимо, чтобы обучением были охвачены не только ППС, но и учебно-вспомогательный персонал, кураторы и обязательно руководители самых различных рангов и подразделений.

При организации обучения в вузах необходима следующая работа:

- ♦ проведение анализа тех пробелов в знаниях персонала, которые существенно снижают качество образовательной деятельности;
- ♦ выбор адекватных форм и методов обучения и переобучения;
- ♦ включение выбранных форм обучения в индивидуальные планы преподавателей с соответствующей корректировкой учебной нагрузки.

В настоящее время слабым местом для высшей школы является отсутствие у персонала необходимых педагогических и психологических знаний и навыков. Это касается не только преподавателей, но также руководства и учебно-вспомогательного персонала, что может существенно сказаться на качестве образовательной деятельности. В каждом вузе есть преподаватели, которые являются отличными специалистами в своей области, обладают современными знаниями, способны генерировать новые идеи, но не умеют читать лекции, доносить ясно и доступно свои знания до студентов. Что касается руководства и учебно-вспомо-

гательного персонала, то отсутствие у них необходимых педагогических и психологических знаний может провоцировать конфликтные ситуации, ухудшать имидж вуза, способствовать тому, что студенты разочаровываются в своем выборе и покидают стены учебного заведения. В таких ситуациях также могут быть повинны и преподаватели.

Очень важно при организации обучения правильно определить формы, методы и место обучения. В настоящее время для повышения компетентности академического и вспомогательного персонала в высшей школе традиционно используют курсы повышения квалификации и стажировки. При этом предпочтение отдается курсам повышения квалификации. На взгляд автора, при выборе формы обучения надо учитывать характер читаемых дисциплин. Если дисциплина имеет практическую направленность, например адвокатская деятельность, нотариат, экономика предприятия, организация труда, технология и др., то здесь предпочтение надо отдавать стажировке с отрывом от работы. Для теоретических дисциплин адекватной формой обучения остаются курсы повышения квалификации при условии, что обучение на них организовано должным образом.

Однако в современных условиях более эффективна форма «обучение на местах», на которую обращает особое внимание доктор Деминг. По нашему мнению, вузам следует шире практиковать эту форму в виде курсов или школ «Педагогическое мастерство», «Основы делового общения», регулярного проведения на разных уровнях (кафедральных, факультетских, институтских) «круглых столов», конференций, семинаров, где преподаватели могли бы получить необходимые знания в области педагогики и психологии, по вопросам современных форм и методов преподавания, использования активных методов обучения, обеспечения требуемых компетенций выпускников, т.е. всего того, что влияет на качество образовательной деятельности и делает вуз привлекательным для потребителей его услуг, обеспечивая его конкурентоспособность, устойчивость на рынке, благополучие и престиж.

2. Поощрение стремления к образованию и самосовершенствованию

По мнению Э. Деминга, для обеспечения своей качественной работы любая организация нуждается не просто в хороших сотрудниках. Для процветания ей нужны люди, которые совершенствуются благодаря образованию. Знания – это источник успешного процветания и конкурентоспособности. Для каждой компании важно будущее, а не прошлое, и образование жизненно **важно для улучшения этого будущего**. В книге «Что такое всеобщее управление качеством. Японский путь» Исикава Каору говорит: «Управление качеством начинается с образования и заканчивается образованием» [5. С. 336]. Любой компании

следует предпринимать шаги, направленные на постоянное обновление знаний своих сотрудников на всех уровнях. Относительно высшей школы это особенно актуально. В первую очередь особое внимание следует уделять обучению высшего руководства и руководителей среднего звена современным подходам к управлению персоналом, основам психологии и делового общения. Но главное – руководство должно понимать жизненную необходимость постоянного развития своего персонала. При этом мотивирование сотрудников к самообразованию и его поощрение требует от руководителей разных рангов как соответствующих знаний в области психологии, так и определенных умений в части выбора индивидуальных подходов к каждому работнику. Особую роль играет также создание такой атмосферы, в которой самообразование становится насущной потребностью всех членов коллектива. Однако в современных условиях, когда преподаватели перегружены учебной работой, наличие у них потребности к самообразованию может остаться нереализованным. Необходимо еще и создание соответствующих условий, что является весьма затруднительным в связи с недостатком у персонала свободного времени. И, тем не менее, знание психологии и основ организации труда дает каждому руководителю определенные шансы для реализации этого принципа Э. Деминга.

3. Устранение атмосферы страха перед наказанием

Сотрудник может быть наказан за упущения в работе, за нарушение сроков ее выполнения, страха быть уволенным. «Страх – то препятствие для всего, к чему мы стремимся. Он несовместим с философией Деминга и является барьером на пути ее внедрения. Страх – это препятствие для совершенствования и новаторства, несовместимое с удовольствием от работы, мешающее переменам, сотрудничеству и научному подходу. Где бы ни появился страх, мы получим ложные цифры, – говорит Деминг» [Цит. по: 5. С. 296].

Интересной чертой этого принципа является то, что Деминг предлагает отказаться от ранжирования людей посредством аттестаций, которые стали весьма актуальными во многих сферах, в том числе и в высшем образовании. «Переход к новой философии требует отмены ежегодных рейтингов, оценки вкладов, системы аттестации персонала – они разрушают людей, каким именем их не назови» [5. С. 322]. Практика проведения аттестаций в вузах в подавляющем большинстве случаев полностью подтверждает этот принцип. Аттестация отвлекает сотрудников от работы, порождает пессимизм, страх перед грядущим увольнением (непродлением контракта), что естественно сказывается на качестве всего учебного процесса. Известны случаи, когда некоторые преподаватели подают заявления об уходе до прохождения аттестации. Это происходит потому, что аттестация проводится по большому количеству формальных

показателей, напрямую не связанных с качеством работы преподавателя, таких как количество публикаций в журналах, включенных в перечень ВАК, индексе цитируемости, участие в НИР, наличие наград и др. Кроме того, аттестационные комиссии в целом или отдельные их члены не всегда вызывают уважение и доверие к непредвзятости у аттестуемых. Нередко аттестации являются поводом для сведения счетов с неугодными, талантливыми или инакомыслящими преподавателями. Одним словом, проведение аттестации, с одной стороны, порождает «очковтирательство», с другой – дестабилизирует и ухудшает обстановку в коллективах, что существенно снижает качество образовательной деятельности в вузе и ведет к долговременным отрицательным последствиям, несовместимым с философией Э. Деминга.

Однако, по мнению автора, периодическая и систематическая аттестация персонала все же нужна, так как она помогает сотрудникам оценить свои достижения и недостатки, вовремя перестроиться, устранить негативные моменты в своей деятельности, повысить свой рейтинг и статус. Но такая аттестация должна проходить в обстановке исключительной доброжелательности, взаимопонимания и взаимопомощи, может быть, даже в виде самооаттестации. В противном случае от нее необходимо отказываться как от порочной практики, наносящий непоправимый вред качеству.

У данного принципа есть и другая сторона. Говоря об устранении атмосферы страха в организации, доктор Деминг останавливается и на таком аспекте, как страх перед новшествами и переменами, который присущ большинству работников. Страх может быть одним из самых больших препятствий, стоящих на пути требуемых преобразований, так как люди опасаются перемен и сопротивляются им. Это неудивительно, ведь их судьба может измениться в результате происходящих перемен, созданных чужими руками, возможно, тех, кому они не доверяют или кого не уважают. Нередко этот страх вполне оправдан и основан на прошлом опыте. В этом случае требуется гораздо больше времени на осуществление этого принципа. Людям надо объяснять необходимость предстоящих перемен, демонстрировать их роль в грядущих преобразованиях, и самое главное, показывать выгоду от этих преобразований, направлять усилия на формирование корпоративной культуры, основанной на сотрудничестве, уважении, доверии, творчестве, инициативе. Только в этом случае можно говорить о реализации данного принципа Деминга, согласно которому необходимо вовлекать всех сотрудников компании в работу по осуществлению преобразований. Однако это возможно лишь при компетентном руководстве, значение которого в очередной раз подчеркивает Э. Деминг.

«...Я уверен, – говорит доктор Деминг, – при компетентном лидерстве все будут работать над требуемыми переменами с верой, которая каждого поведет вперед.

И каждый сможет спланировать свою собственную судьбу... Нужно, чтобы все стали частью перемен и принадлежали им» [Цит. по: 5. С. 302].

4. Отказ от пустых лозунгов

По словам Э. Деминга, нельзя призывать к повышению качества, не учитывая и не обеспечивая способов его достижения. Пустые лозунги, как бы привлекательны они ни были, имеют определенный эффект в течение короткого времени и потом забываются. Иногда подобные призывы вызывают враждебное отношение, поскольку большинство случаев низкого качества и низкой производительности связано с системой, а значит, их исправление лежит за пределами возможностей конкретного работника. Иначе говоря, надо понимать, что большинство дефектов в работе и низкое ее качество имеют место не потому, что служащий не хочет хорошо выполнить работу, а потому, что существующая на службе система (заинтересованность, время выполнения работы, ответственность и др.) не позволяет ему выполнить свою работу качественно. Плакаты и лозунги вызывают раздражение как у тех, кто уже выложил на своей работе и внес в ее улучшение все, что мог, так и тех, кто ничего не сделал и не собирается делать в этом плане.

Невыполнение этого принципа привело к провалу реформы управления на многих предприятиях США, где стали слепо копировать опыт Японии, создавая «кружки качества», которые выявляли проблемы производства, но менеджмент никак на них не отреагировал. Реформа в Японии началась с «новой философии», и «кружки качества» стали ее заключительным аккордом. В США телегу поставили впереди лошади, вместо внедрения новой философии менеджмента и обеспечения лидерства руководителей начали сразу создавать «кружки качества», с призывами улучшить работу предприятий, но они не смогли работать эффективно при старой системе менеджмента, т.е. без кардинального реформирования системы.

5. Обеспечение сотрудникам возможности гордиться своей работой и принадлежностью к компании

Внедрение этого принципа предполагает устранить барьеры, стоящие на пути формирования у сотрудников чувства гордости за работу. Очень трудно иметь чувство гордости за свою работу, если выпускаемая фирмой продукция не пользуется хорошей репутацией или работник не может влиять на ситуацию с качеством. Следовательно, создание условий, при которых работник гордится своей работой, невозможно без вовлеченности персонала в процесс управления качеством. В данном процессе каждому должна быть отведена своя роль и своя доля ответственности. Но при этом Деминг вводит новое понятие «удовольствие от работы» и предлагает категорически отказаться от аттестаций персонала и управления по целям. «Переход к новой фило-

софии, – говорит Э. Деминг, – требует отмены ежегодных рейтингов, оценки вкладов, аттестации персонала – они разрушают людей, каким именем их не назови» [Цит. по: 5. С. 322]. Аттестация персонала рассматривается Демингом как фактор подавления инноваций, поскольку гасит эмоциональный подъем и внутреннюю мотивацию. Ранжирование людей в системе, по его мнению – та же лотерея (см. принцип 3). Оно разрушает людей, компанию, страну. Внедрение новой философии несовместимо с ранжированием сотрудников.

6. Обеспечение приверженности высшего руководства делу повышения качества и активизация его действий

Одним из главных и определяющих условий успеха в процессе достижения качества является убежденность высшего руководства компании в необходимости этого. Оно должно ежедневно принимать участие в процессе повышения качества и производительности. Высшее руководство должно действовать, а не ограничиваться только поддержкой. Суть этого принципа заключается в том, что высшее руководство, как правило, вовсе не игнорирует проблемы повышения качества, но нередко ограничивается только призывами и лозунгами. «Однако на самом деле декларирования высшим руководством искренней приверженности качеству и производительности недостаточно. Ему еще надо знать, что это такое и что следует делать. Для этого высшему руководству необходимо создать некоторую структуру, которая ежедневно будет давать импульс на продвижение рассмотренных выше принципов и постоянно действовать, чтобы осуществить новые преобразования. При этом поддержки высшего руководства недостаточно, она должно действовать» [5. С. 342] и вовлекать в процесс повышения качества остальных.

Как уже отмечалось ранее, это самая трудная, а порой неосуществимая задача. Это понимал и сам Э. Деминг. Именно поэтому, как свидетельствует его друг и соратник Генри Нив: «...на последних своих семинарах он ссылается на этот пункт редко или не ссылается вовсе» [5. С. 343].

И тем не менее, в деле повышения качества основное внимание должно быть сфокусировано именно на высшем руководстве и об этом надо постоянно говорить, но на соответствующих, самых высоких уровнях управления. О роли высшего руководства в деле повышения качества уже упоминалось в различных работах автора, в частности в предыдущей статье [1. С. 64]. Что касается высшего образования, то для него не чужды проблемы, стоящие перед большинством самых различных компаний и организаций, как в России, так и за рубежом.

Вопросам повышения качества образовательной деятельности в вузах уделяется все меньшая доля внимания. К сожалению, это направление работы нередко носит формальный и декларативный характер, сводится к проверкам соблюдения расписания, посещаемости, контролю за своев-

ременным представлением в соответствующие структуры учебно-методической документации и др. Имеют место случаи определенного противостояния высшего руководства и структур, ответственных за качество. Это происходит тогда, когда сталкиваются взаимоисключающие интересы: желание экономии средств, с одной стороны, и необходимость их вложения в повышение качества – с другой. Иногда высшее руководство отмахивается от изучения и решения проблем повышения качества по причине своей исключительной занятости или увлеченности более глобальными, на его взгляд, вопросами и мероприятиями. Такое положение дел объективно обусловлено, поскольку у высшего руководства нет весомых причин заботиться о неуклонном повышении качества услуг, оказываемых его учреждением, поскольку этого от него не требуют ни реальные потребители, ни вышестоящие инстанции.

7. Учреждение лидерства руководителей и менеджеров

Принцип «лидерство руководителя» входит в число восьми принципов Национальных стандартов качества РФ серии ИСО-9000-2008 [4. п. 5.7]. Согласно этому принципу руководители и менеджеры должны быть лидерами, для чего им необходимо научиться понимать людей, помогать им выполнять свою работу наилучшим образом и отвечать не за голые цифры, а за качество. Деминг подчеркивает, что понятия «лидер» и «руководитель» не одно и то же. Лидер отличается от руководителя тем, что в его функции входит способность увлекать сотрудников своими идеями, оказывать им помощь в выполнении их работы, формировать корпоративный дух и обеспечивать командный стиль работы. «Работа лидера – помогать людям, а не обвинять их. Следует знать, когда людям нужна специальная помощь и оказывать ее. Если руководитель не знает этого, он – не лидер... Лидер пытается сделать так, чтобы работа была интересна и доставляла радость всем. Лидер – тренер и советчик, но не судья. Он создает атмосферу доверия, не ожидает совершенства, слушает и учится, не осуждая тех, кого он слушает» [Цит. по: 5. С. 292–293]. Образование и обучение, безусловно, нужны

руководителю, чтобы быть лидером. Но для этого необходимы еще и соответствующие личностные характеристики. К сожалению, на ответственных постах нередко оказываются люди, не имеющие ни того, ни другого. В связи с этим учреждение лидерства одна из самых сложных задач, в том числе и в сфере высшего образования. Но, к счастью, практически всегда в любом коллективе есть энтузиасты своего дела готовые к любым изменениям и способные вести людей за собой, так называемые неформальные лидеры. Их обычно немного, однако даже при этом руководители всех рангов, как правило, не очень поощряют наличие такого лидерства, снижают мотивацию и инициативность неформальных лидеров, не используют их возможностей или вообще всячески пресекают их деятельность, что существенно снижает качество деятельности организации в целом. Выходом из этого тупика в интересах повышения качества должно стать постоянное и повсеместное выявление и признание руководством неформальных лидеров, делегирование им соответствующих полномочий, предоставление им необходимой самостоятельности. Но для этого руководить сам должен обладать необходимыми задатками лидера.

Заключение

Мы рассмотрели семь из 14 принципов философии качества всемирно известного американского ученого Э. Деминга, касающиеся выработки отношения к персоналу как важному фактору повышения качества любой деятельности. Автор статьи адаптировал их применительно к системе высшего образования в России. Следование этим принципам не требует больших финансовых вложений и вполне может быть использовано любым вузом для повышения качества своей работы. И хотя они не всегда серьезно воспринимаются руководством вузов, автор посчитал необходимым в очередной раз попытаться привлечь внимание читателей к тем колоссальным возможностям, которые несет гуманистический подход к управлению персоналом для повышения не только качества, но и эффективности высшего образования в России.

Литература.

1. СклЯревская В.А. СклЯревский А.Ю. Философия качества Э. Деминга и возможности ее применения в системе высшего образования // *Alma mater*. 2020. № 8. С. 59–64. DOI: 10.20339/AM.08-20.059
2. Деминг У. Эдвардс. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. 5-е изд. / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2015. 417 с.
3. Национальные стандарты качества Российской Федерации. Системы менеджмента качества. ГОСТ Р ИСО 9001-2008.
4. Национальные стандарты качества Российской Федерации. Системы менеджмента качества. ГОСТ Р ИСО 9000-2008.
5. Нив Генри Р. Пространство доктора Деминга. Принципы построения устойчивого бизнеса / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 370 с.

References

1. Sklyarevskaya, V.A. Sklyarevsky, A.Yu. E. Deming's philosophy of quality and possibilities of its application in the system of higher education. *Alma mater. Vestnik vysshei shkoly*. 2020. No. 8. P. 59–64. DOI: 10.20339/AM.08-20.059
2. Deming, W. Edwards. Out of the Crisis. 5th ed. Transl. from English. Moscow: Alpina Publisher, 2015. 417 p.
3. National quality standards of the Russian Federation. Quality management systems. GOST R ISO 9001-2008.
4. National quality standards of the Russian Federation. Quality management systems. GOST R ISO 9000-2008.
5. Neave, Henry R. The Deming Dimension. Principles of building a sustainable business. Transl. from English. Moscow: Alpina Business Books, 2005. 370 p.