

УДК 62-503.57

РОЛЬ МОНИТОРИНГА КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ В РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

От качества управления к качеству продукции.

К.Л. Разумов – Раздолов

Ни одна компания не сумела бы добиться качества мирового уровня без участия высшего руководства, взявшего на себя ответственность за решение этой задачи..

Дж. Джуран

Появление дефектов продукции (услуг) – это проблема, прежде всего, несовершенства управления компанией (96 – 98%) и только затем исполнителей (2 – 4%).

Э. Деминг

До сих пор внимание потребителей и производителей было приковано к качеству продукции. С внедрением процессного подхода внимание переносится на качество процесса или действий. Тем не менее, понятие «качество» рассматривается в основном, как «степень соответствия присущих характеристик требованиям» [1]. «Наше качество становится объектом внимания на выходе метапроцесса организации, когда управлять степенью соответствия уже поздно: сырье и материалы переработаны, ресурсы использованы, продукт/услуга созданы. Качество вроде бы получается, а не создается». Продолжая мысль автора, мы на самом деле не управляем процессом, процесс развивается самостоятельно.

Далее в статье автор работы [1] совершенно логично продолжает: «Необходимо рассматривать качество в широком смысле, т.е. не только в качестве готовой продукции, но и как качество управленческой деятельности на входных внутренних и постпроизводственных процессах», хочется еще добавить и на этапе изучения рынка. Это далеко не первое упоминание о росте актуальности качества управления. В работе [7] говорится, что требуется ввести понятие и проводить оценку качества управления наравне с качеством продукции, стандарты серии ISO 9000 и ISO 14000, направлены уже не столько на качество продукции, сколько на качество управления (менеджмента) компании в целом.

Несложно понять, что качество товаров, услуг в первую очередь зависит от качества менеджмента. Как известно к составляющим качества менеджмента относятся:

- качественные управленческие решения (правомочные, обоснованные, своевременные, выполнимые);
- корпоративная культура (миссия, видение, культура производства, корпоративная этика);
- постоянное улучшение;
- профессионализм менеджеров.

Очень часто именно за счет перечисленных составляющих достигается снижение себестоимости и, как следствие, ухудшение качества. По разным оценкам от качества менеджмента на 85 – 98% зависит качество товаров и услуг, а значит и конкурентоспособность. С ростом конкуренции вопрос качества управления становится особенно актуальным.

Тем не менее, термин качество управления (менеджмента) в публикациях встречается редко, несмотря на существование методик оценки, таких как сбалансированная система показателей (BSC) в областях финансов, бизнес - процессов, маркетинга, развития - для стратегического уровня управления, или с помощью ключевых показателей эффективности (KPI) в краткосрочном периоде. Кроме того, интерес компаний к оценке качества менеджмента проявляется также еще в двух направлениях:

- регулярное участие компаний в разного рода конкурсах, национальные и региональные премии по качеству в рамках моделей делового совершенства;
- сертификация систем менеджмента на соответствие международным стандартам.

Однако второе направление не позволяет получить количественную оценку системы менеджмента, да и сертификат может быть получен при разных уровнях системы управления.

В некоторых сертифицированных компаниях оценка качества управления не производится, несмотря на требования стандарта ISO 9001:2000 об осуществлении мониторинга, измерения и анализа процессов. А ведь качество управления является мерой оценки деятельности управленческого аппарата, как наиболее ответственного этапа организации. В сегодняшних условиях особенно актуально определить персонал, способный управлять с учетом тенденций развития рынков и предприятий, людей способных принимать правильные управленческие решения, быстро анализировать ситуацию и перспективы, стимулировать процесс постоянного совершенствования и необходимых перемен.

В книге [7] обращается особое внимание на понятие «качество управления» как одно из направлений развития современной науки об управлении качеством. При этом качественный менеджмент является ключевым фактором доверия, релевантности, привлекательности на зарубежном рынке труда.

В общем случае качество управления можно определить как степень соответствия функций менеджмента установленным требованиям [4], или как скорость и эффективность достижения целей. Основным критерием качественного менеджмента является уровень реализации стратегии, т.е. величина расстояния до стратегической цели, достигаемой применением различных способов управления .

В работе [2] дается следующее определение: «функция управления – это услуга или работа, выполняемая персоналом отделов и служб организации для обеспечения нормального протекания производственных процессов по достижению целей организации». Т.е. усилия акцентируются на деятельности, а не на материальном (информационном, интеллектуальном) продукте, даже при функциональном подходе. Т.о. качество управления – это качество деятельности.

Деятельность подразумевает под собой нематериальные активы предприятия, в том числе организацию, корпоративную культуру и т.п. Отсюда следует, что корпоративную культуру можно рассматривать как один из наглядных показателей качества управления.

Сегодня процесс управления в нашей стране иногда имеет следующие черты:

- управляемые недовольны качеством жизни, условиями работы, заработной платой, не получают удовлетворения от работы. Один из показателей - дефицит кадров на

предприятиях машиностроения и в других отраслях, где требуется интеллектуальный труд;

- смещение от интеллектуальности деятельности к интенсивности работы, использование харизмы и излишней жесткости в управлении;

- управление предприятиями ведется на основе финансовых показателей, при этом объективность происходящего в компании теряется, решения принимаются на основании произошедших событий, не всегда с учетом перспективы, особенно это отражается на развитии компании. Качество управления оценивается на основании величины полученной прибыли или других экономических показателей (такие показатели как качество продукции, репутация предприятия и другие подобные не учитываются).

Регулярная оценка качества управления позволяет получить количественный результат в соответствии с которым возможно принятие решений об управляющих воздействиях. Показатели качества управления можно разделить на следующие типы:

- требования потребителей, акционеров и других заинтересованных сторон, в т.ч. стратегические цели;

- меры достижения целей (результат процесса: процент выполнения плана, доля рынка, величина EBITDA, доля бездефектных изделий и т.п.);

- показатели для системы управления (качество структуры, качество решений);

- внутренние цели процесса управления (экономичность управления, адаптивность управления);

- потери (затраты) процесса управления деятельностью, в т.ч. величина транзакционных затрат.

Измерение этих показателей, их квалиметрия основана, как правило, на методе экспертных оценок. Однако эта методика не всегда дает количественную оценку, существует зависимость мнений экспертов, методика не универсальна для разных областей, наиболее применимы методы индексной квалиметрии, которые позволяют получить величину индекса, характеризующего качество управления по любому набору показателей [9].

Оценка качества управления отражает:

- скорость и эффективность достижения целей;

- степень взаимоотношений составных элементов деятельности, процессов, нематериальных активов;

- эффективность и результативность системы менеджмента и косвенно способность к лидерству руководства;

- степень соответствия характеристик (показателей) менеджмента установленным показателям, в том числе и на основании требований потребителей, в будущих периодах.

На основании результатов оценки, кроме традиционных мероприятий, на российских предприятиях, на взгляд авторов необходимо более пристальное внимание руководителей в следующих сферах деятельности организаций:

- взаимодействие процессов;

- концентрации ресурсов системы менеджмента;

- развитие нематериальных активов компаний;

- перенос акцентов на качество действия персонала, качество труда.

1. Взаимодействие процессов.

Одну из важных ролей в проблеме качества управления играет взаимодействие различных подразделений. Для стабильной, в соответствии с планом, работы предприятия требуется согласованная деятельность всех служб, выполнение ими своих функций и стабильное, несмотря на внешние помехи, робастное (устойчивое) взаимодействие

процессов. Такое робастное взаимодействие процессов и позволяет получить работу предприятий без отклонений, с минимальной вариабельностью результатов и транзакционных издержек, а, значит, быстрым достижением цели.

С другой стороны, качество менеджмента - предмет стратегии компании. Предприятие может сконцентрировать усилия на тщательном планировании, устанавливая цели, делегируя полномочия по достижению этих целей, т.е. операционная деятельность делегируется подразделениям. Способы организации управления могут быть разными. Однако, самый короткий путь к намеченной цели с помощью выбранного инструмента – способа управления и является показателем (критерием) качественного менеджмента.

2. Концентрация управленческих ресурсов.

Не секрет, что эффективность систем управления качеством нуждается в улучшении и внедрение систем менеджмента качества не приводит к резкому улучшению качества продукции [5]. С точки зрения управления процессами не происходит увеличения производительности труда, снижения себестоимости, роста доли на рынке и т.д. Большинство сотрудников требования системы качества рассматриваются только как дополнительная нагрузка, требующая еще и оформления большого количества документов.

Такую ситуацию обуславливает ряд факторов:

- необходимость адаптации положений стандартов к конкретным предприятиям (специфика предприятий, национальный менталитет, количество сотрудников);
- формальность выдачи сертификатов как необходимого условия тендерных торгов, получения государственного заказа, работы с зарубежными потребителями;
- низкий авторитет сотрудников службы качества на предприятии;
- наличие на предприятии двух систем управления, преследующих разные цели и использующие одни ресурсы (максимизация объемов выпуска и улучшения качества продукции). Эти цели противоречат друг другу. Что важнее выполнить: план – закрыть глаза на дефекты продукции, при этом будет получен требуемый объем денежных средств или выполнить план на 20%, но выпустить продукцию в соответствии с документацией, при этом денежных средств не хватит ни на заработную плату, ни на материалы?

В условиях существования двух систем управления на предприятии происходит постоянная борьба за ресурсы: что важнее организовывать выпуск продукции или выявлять причины несоответствий? Как правило, первое лицо – директор заинтересован в поступлении денежных средств, в соответствии с планом, а значит и в плановом выпуске и реализации продукции. Проблемы с качеством могут нарушить или даже сорвать план выпуска, а это с точки зрения директора – производственника недопустимо. Подобных примеров можно привести множество и конфликт системы управления неизбежен пока система управления качеством не станет основной и единственной системой управления предприятием, ее цели не перейдут в разряд стратегических, а первый руководитель не станет лидером этой системы. Т.о. эффективность управления качеством должна определяться как стратегическая цель, а критерии ее достижения должны регулярно отслеживаться и в соответствии с ними должны проводиться управляющие воздействия.

Рассуждая далее, приходим к лозунгу о том, что с точки зрения улучшения качества управления СМК должна стать для первого руководителя механизмом по управлению и постоянному совершенствованию процессов.

3. Управление нематериальными активами.

Еще одной группой стратегических целей компаний в ближайшем будущем будет создание конкурентных преимуществ. Известно, что сейчас происходит переход от индустриальной эпохи к информационной в связи с интенсивным развитием средств

передачи, ввода и обработки информации всех видов. Одним из следствий этого является сокращение времени проектирования, подготовки и освоения производства. Обычное внедрение известных методик будет давать слишком кратковременный эффект, наиболее эффективным станет приобретение и создание конкурентных преимуществ. Создание конкурентных преимуществ лежит в сфере интеллектуальной деятельности, в области нематериальных активов (интеллектуальной, корпоративной культуры, системы качества, системы прогнозирования рынка и т.д.). Безусловно, создание конкурентных преимуществ должно опираться на ожидания потребителей или новые потребности. Примерами таких конкурентных преимуществ могут служить сокращение сроков изготовления продукции, увеличение КПД изделий и т.п. Эти простые показатели требуют большой работы, инвестиций и обязательного выполнения двух условий:

- вовлечения всего персонала в процесс с обязательным делегированием полномочий и децентрализацией управления;
- способности руководства поддерживать и инициировать важные перемены основываясь на стратегии и специфике деятельности в будущие периоды (умении принимать правильные решения).

Выполнение этих условий невозможно без высшего руководства, которое должно взять на себя ответственность за их выполнение. Т.о. качество процессов, продуктов, услуг зависит от правильности принимаемых решений или качества управления. Регулярный анализ управленческих решений - это процесс, связывающий качество управления и управление качеством на предприятии.

Схема участия руководства в менеджменте качества (процессе планирования и анализа со стороны руководства), структурированного по функциям менеджмента качества: планирование качества – управление качеством – обеспечение качества – улучшение качества. Этот процесс можно определить и как процесс улучшения качества менеджмента (управления).

4. Качество деятельности.

Размышляя далее разумно предположить, что если есть показатели качества, то и должны быть и потребители, которых эти показатели должны удовлетворять. С точки зрения корпоративной культуры – это акционеры, которые получают товар–услуги по управлению, от изготовителей–менеджмента, на «давальческой оснастке» – предприятии.

Проблема управления заключается в том, что процесс имеет определенные выходные характеристики, но по какой-то причине результат работы отличен от заданного. Попытки решить эту проблему осуществлялись в направлениях разработки различных процедур и документов, определяющих степень ответственности, функциональные обязанности, технологию проведения работы, инструменты и оборудование. Примерами таких документов являются стандарты, предписания, обучение, контроль, мотивация – все это направлено на предупреждения брака или действий, которые могут привести к появлению брака. Все перечисленные мероприятия относятся к процессу деятельности.

Но невозможно полностью формализовать весь процесс – остаются еще личности с их индивидуальными особенностями, которые даже формально описанные действия могут выполнить по-разному, естественно и результат, прежде всего выходные характеристики, будут отличаться. Кроме всего прочего должное качество продукции обеспечивается тем, насколько грамотно и ответственно, разумно и правильно будут распределены и применены ресурсы не только менеджером, но и любым работником предприятия.

Направления действий менеджера задать достаточно легко (как уже говорилось выше) с помощью формальных документов. Достижение требуемого результата требует

также и учета способностей управляющего и управляемого, обстановки в коллективе и т.д. Для оценки качества менеджмента, является весьма важным вопрос: способен ли руководитель повлиять на выбор подчиненного, т.е. вести работу в заданном направлении и достичь запланированных результатов с затратами выделенных ресурсов.

Иначе говоря, на результативности сказывается уровень компетентности исполнителей, качество их деятельности или качество труда. Понятие качество труда появилось еще в ГОСТ 15467-79 [6], где «Качество труда работника» определяется как «совокупность свойств, процесса трудовой деятельности, обусловленных способностью и стремлением работника выполнить определенное задание в соответствии с установленными требованиями». Также может быть использовано понятие качества работы, например, применительно для оценки качества труда заместителя директора по производству с учетом интенсивности и интеллектуальности деятельности. Применяя дальнейшие оценки процессов возможно построение модели управления предприятия, охватывающей все сферы деятельности предприятия, в том числе не формализованные.

В результате к концу первого десятилетия XXI века мы подошли к рубежу, когда вследствие увеличения конкуренции, повышения роли нематериальных активов, глобализации и оперативности значительно возросла и роль процессов управления. Управление процессами, как следствие выше названных тенденций, требует рассмотрения качества в области стратегических целей компании, как качества процессов деятельности, в том числе управления и работы (труда).

Недостаточное внимание к качеству управления (как заформализованность, так и пренебрежение) делает неэффективными системы менеджмента, не позволяет получать результаты с оптимальной скоростью и затратами от применяемых методов и стратегий управления.

Литература.

1. Гришан И. Качественный менеджмент: формула успеха в условиях конкурентного рынка. Стандарты и качество., №2, 2008г., стр. 60-61.
2. Р. Фатхутдинов. «Функции – процессы» в управлении конкурентоспособностью. Стандарты и качество., №2, 2008г., стр.74 – 78.
3. Васильков Ю.В. Управление процессами. Методы менеджмента качества, №5, 2008г., стр. 8-11.
4. Ковалев А.И. Высшее руководство и качество менеджмента. Методы менеджмента качества, №3, 2008г., стр. 32-37.
5. Разумов – Раздолов К.Л. Повышение эффективности управления качеством в инструментальном производстве. Оборудование. №1, 2007.
6. ГОСТ 15467-79 Управление качеством продукции. Основные понятия термины и определения.
7. Конти Т. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития / Т. Конти, Ё Кондо, Г. Ватсона / Пер с англ. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. – 280 с.
8. Субетто А. И. Квалиметрия управления и «цикловая квалиметрия»// Методология и практика оценки качества продукции. Матер. краткосрочн. семин. 5–6 июня 1990 г./ Под ред. А. И. Субетто – Л.: ЛДНТП, 1990. – С. 3–10.

9. Андрианов Ю.М. Квалиметрия в приборостроении и машиностроении [Текст] : монография / Ю.М.Андрианов, А.И.Субетто. - Л. : Машиностроение, 1990. - 223 с. : ил. - 3730 экз. - ISBN 5-217-00944-6 : 1 .20 р.

ООО «Русэлпром-Оснастка», Москва, Россия.

Поступила: 01.08.08.