

НЕОБХОДИМОСТЬ ФОРМИРОВАНИЯ МНОГОУРОВНЕВОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ НА ОСНОВЕ МЕТОДОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Салимова Татьяна Анатольевна,

доктор экон. наук, профессор, зав. кафедрой управления качеством,
декан экономического факультета

Лещанкина Елена Константиновна,

аспирант кафедры управления качеством,

Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва, г. Саранск

В статье обосновывается необходимость перехода от оценки результативности процессов и системы менеджмента качества организации к управлению результативностью деятельности на основе многоуровневого подхода.

Ключевые слова: результативность, качество, менеджмент качества, многоуровневый подход, планирование, оценка, контроль, уровни управления.

Вопросы управления результативностью являются одними из приоритетных, решаемых руководством современной организации независимо от ее отраслевой принадлежности. Это не является случайным, так как достижение как оперативных, так и стратегических результатов является необходимым условием повышения конкурентоспособности организации, обеспечения ее устойчивого развития.

Определенная часть концепций повышения результативности и эффективности деятельности организации, базируется на теории, методологии и практике менеджмента качества, что обусловлено изменением его роли и содержания в современной науке и практике управления.

В настоящее время менеджмент качества фактически представляет собой управление всей организацией, всеми аспектами ее жизнедеятельности, так как и сама категория «качество» носит многоаспектный, многоуровневый характер. Она применяется не только по отношению к выпускаемой продукции или оказываемым услугам, но и ко всем процессам в организации (процессам жизненного цикла продукции, управленческим процессам, процессам управления ресурсами, процессам измерения, анализа и улучшения). Категория «качество» отражает не только тот потенциал, которым обладает организация, но и достигнутые результаты и саму деятельность по их достижению. Фактически качество в современном менеджменте представляет собой системную, многоуровневую категорию, отражающую способность организации удовлетворять потребности сторон, заинтересованных в ее деятельности, достигая при этом устойчивого развития в постоянно меняющихся конкурентных условиях.

Стратегия, ориентированная на качество во всех его проявлениях, предполагает выработку и реализацию подходов, нацеленных на достижение балан-

са интересов производителей, потребителей, партнеров, собственников, персонала организации, а также общества в целом. Достижение такого баланса является определенной гарантией развития и постоянного совершенствования деятельности организации.

Реализация стратегических целей в области качества неразрывно связана с понятием результативности. ГОСТ Р ИСО 9000-2008 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» определяет результативность как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов. В то же время в стандартах ИСО серии 9000 в значительной степени внимание уделено вопросам результативности процессов системы менеджмента качества (СМК) и результативности системы в целом. Так в ГОСТ Р ИСО 9000-2008 в качестве одного из этапов разработки и внедрения СМК организации определена разработка методов для измерения результативности и эффективности каждого процесса системы и применение данных методов.

В связи с тем, что в основе построения СМК организации в соответствии с международными стандартами ИСО серии 9000 находится процессный подход к управлению, оценке результативности процессов уделено особое внимание. В разделе 4 ГОСТ Р ИСО 9001-2008 «Системы менеджмента качества. Требования» обобщены ключевые требования к СМК и ее документации. В соответствии с ними организация должна разработать, задокументировать, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии систему менеджмента качества, постоянно улучшать ее результативность. В стандарте отмечено, что организация должна:

- а) определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества и применять их во всей организации;
- б) определять последовательность и взаимодействие этих процессов;
- в) определять критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности как при осуществлении этих процессов, так и при управлении ими;
- г) обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки этих процессов и их мониторинга;
- д) осуществлять мониторинг, измерение, там, где это возможно, и анализ этих процессов;
- е) принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001–2008 организация должна определять, собирать и анализировать соответствующие данные для демонстрации пригодности и результативности системы менеджмента качества, а также оценки областей повышения результативности ее функционирования. Данные должны включать в себя информацию, полученную в результате мониторинга и измерения, а также из других соответствующих источников.

Анализ данных должен представлять информацию, относящуюся к: удовлетворенности потребителей; соответствию требованиям к продукции; характеристикам и тенденциям процессов и продукции, включая возможности проведения предупреждающих действий; к поставщикам.

Как правило, анализ данных осуществляется службой качества, которая проводит сбор, обработку и анализ зарегистрированных данных о качестве, предоставляемых всеми структурными подразделениями организации. Для анализа данных о качестве могут быть использованы различные методы и инструменты менеджмента.

Кроме того руководство организации через запланированные интервалы времени должно анализировать СМК. Основными целями проведения анализа со стороны руководства являются: подтверждение того, что система менеджмента качества находится в рабочем состоянии, соответствует требованиям ГОСТ Р ИСО 9001–2008; подтверждение того, что система менеджмента качества способствует реализации целей и задач организации в области качества и результативна; предотвращение появления несоответствий; выявление направлений совершенствования системы менеджмента качества.

В рассматриваемых стандартах отмечается, что оценка результативности системы менеджмента качества организации должна осуществляться на основании анализа:

- результатов внутренних аудитов СМК, проводимых в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001–2008;
- данных (записей), полученных в результате мониторинга и измерений характеристик продукции с целью проверки достижения требований, предъявляемых к продукции;
- данных (записей), полученных в результате мониторинга и измерений процессов с целью проверки и / или подтверждения способности процессов достигать запланированных результатов;
- достижения результатов, установленных целями в области качества в соответствующих подразделениях и на соответствующих уровнях;
- данных, полученных по обратной связи от потребителей;
- данных о выполнении мероприятий, разработанных по результатам предыдущей оценки результативности СМК;
- принятых и реализованных в течение анализируемого периода предупреждающих и корректирующих действий.

В организации должны быть оформлены процедуры, регламентирующие методику оценки результативности функционирования СМК, а также порядок ее организации и проведения. При этом системный подход к менеджменту качества в стандартах рассматривается как выявление, понимание и управление взаимосвязанными процессами как системой для повышения результативности и эффективности деятельности организации при достижении ее целей и политики в области качества

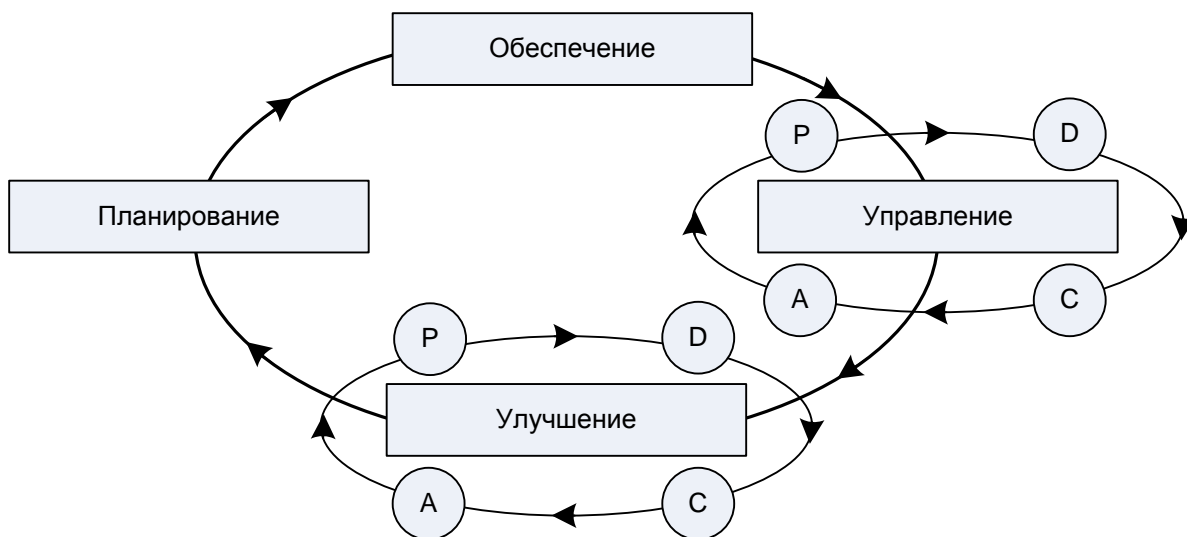
Несмотря на наличие положений и требований к определению результативности процессов и СМК организации в стандартах ИСО серии 9000, содержание данных вопросов фактически сводится к лишь к одной составляющей управленческого процесса – оценке, что является недостаточным для принятия оптимальных управленческих решений. Существующие подходы к оценке результативности процессов и СМК в целом в основном ограничиваются мониторингом и анализом степени достижения определенных целевых показателей.

Они ориентированы на свертывание частных критериев результативности по каждому процессу в один, при этом фактически ограничивается и область оценки результативности. Еще одним ограничением методологического характера является выделение лишь двух объектов, а соответственно и уровней управления результативностью: процесса и системы менеджмента качества. В то же время организация должна не только оценивать, но и фактически управлять результативностью всей своей деятельности.

Отсутствие единого подхода к пониманию содержания управления результативностью деятельности организации приводит к тому, что компании самостоятельно определяют свой взгляд на содержание данного процесса, сосредотачивая при этом внимание на различных технологиях. Если управление результативностью отождествляется с управлением человеческим капиталом, то применяемые методы и технологии связаны с контролем и измерением результатов деятельности конкретных исполнителей. Для этого используются системы выстраивания целей сотрудников исходя из стратегических и тактических целей организации и дальнейшего отслеживания достижения данных целей на индивидуальном и групповом уровнях. Альтернативой данному подходу часто служит фокусирование вопросов управления результативностью только исходя из финансовых целей деятельности и достижения соответствующих показателей.

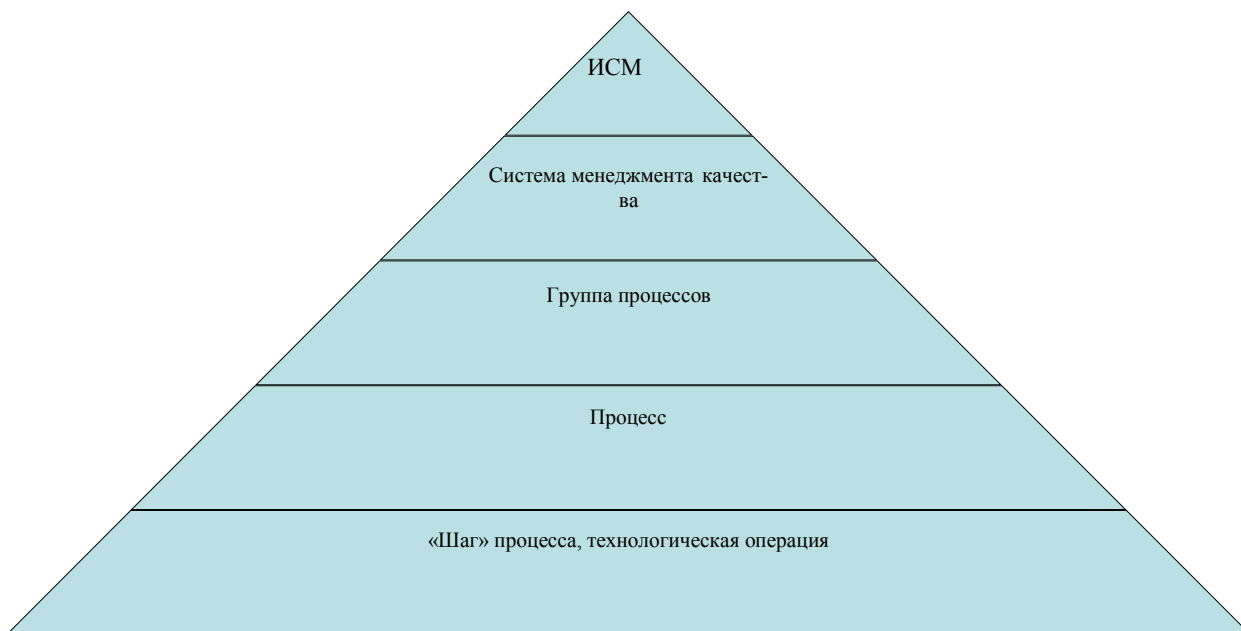
По мнению Г. Кокинза управление результативностью позволяет руководителям передавать свое видение всей команде и ориентирует менеджмент и группы сотрудников на создание стоимости. Ученый определяет управление результативностью как управление претворением стратегии организации в жизнь, превращением планов в конкретные результаты. Данный подход значительно расширяет существующие взгляды на управление результативностью, так как он позволяет принимать решения и рассчитывать риск с учетом широкого спектра направлений деятельности организации, реализуемых функций, обеспечивая большую прозрачность управления благодаря точности, надежности предоставляемой информации, создавая условия для реализации стратегии на всех уровнях управления.

В качестве методологической основы управления результативностью, на наш взгляд, может служить реализация известного цикла У. Э. Деминга – PDCA, в соответствии с которым управление результативностью будет включать последовательную реализацию таких этапов как: P – планирование, определение целевых показателей результативности; D – реализация комплекса мероприятий по достижению установленных целевых показателей; C – измерение и оценка результативности; A – проведение необходимых корректирующих действий в случае несоответствия установленным целевым показателям. Важным элементом управления результативностью должно быть также и улучшение данного процесса применительно к новым решаемым задачам (рис.1)



Р и с у н о к 1 Основные этапы управления результативностью

Таким образом, оценка результативности является лишь одним из элементов процесса управления ею. При этом каждый элемент данного цикла, являясь определенной функцией управления, фактически должен реализовываться на различных уровнях в организации, и базироваться в зависимости от глубины и сложности решаемых задач на применении различных методов и инструментов менеджмента качества: организационно-экономических, технологических, экспертных, социально-психологических (рис.2)



Р и с у н о к 2 Уровни управления результативностью деятельности организации

Таким образом, с позиции менеджмента качества, результативность – термин, определяющий достижение запланированного результата деятельности организации в той или иной области, применительно к определенному уровню

управления в соответствии с выстроенной стратегией, нацеленной на устойчивой развитии.

Необходимость формирования и реализации многоуровневого подхода к управлению результативностью деятельности организации обусловлена неоднозначностью самого понятия «результативность», многообразием объектов, направлений и процессов, в отношении которых оно может применяться в организации, а следовательно и разнообразием используемых методов и технологий управления. Содержание многоуровневого подхода к управлению результативностью деятельности организации предполагает осуществление данного процесса на различных уровнях, применительно к различным объектам управления - начиная от отдельных технологических операций и завершая управлением результативностью интегрированной системы менеджмента компании и всеми направлениями ее деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М. : Стандартиформ, 2009
2. ГОСТ Р ИСО 9001 – 2008. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартиформ, 2009.
3. Кокинз Г., Управление результативностью. – М: Альпина Бизнес Букс, 2007.
4. Вдовин С. М. Система менеджмента качества организации / С. М. Вдовин, Т. А. Салимова, Л. И. Бирюкова. – М.: ИНФРА-М, 2012.

THE NECESSITY OF DEVELOPMENT OF MULTILEVEL APPROACH TO EFFECTIVENESS MANAGEMENT ON THE BASIS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT CONCEPT METHODOLOGY

Salimova Tatiana,

Doctor of Economics, Professor, Head of Quality Management Chair,
Dean of Department of Economics

Leshankina Elena,

PhD student of Department of Economics,
Ogarev Mordovia State University, Saransk

The paper reveals the necessity to transfer from process and quality management system effectiveness assessment to company performance management on the basis of multilevel approach.

Key words: performance, quality, quality management, multilevel approach, plan, assessment, control, management level.