

МЕТОДЫ И НОВЫЕ ПОДХОДЫ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

© 2011 Т.Д. Попова

доктор экономических наук, профессор

Южно-Российский государственный университет экономики и сервиса,

Ростовская область, г. Шахты

E-mail: nsn-maize@yandex.ru

Описываются и анализируются принципы и методы управления качеством услуг и продукции, а также новые подходы к повышению эффективности менеджмента организации сферы услуг.

Ключевые слова: методы управления качеством, риски, эффективность, оценка, анализ качества.

Успешное руководство организацией и ее функционирование обеспечиваются в результате внедрения системы менеджмента качества.

Система менеджмента качества (СМК) является частью системы менеджмента организации для руководства и управления организацией применительно к качеству. Руководство и управление применительно к качеству обычно включают разработку политики и целей в области качества, планирование качества, управление качеством, обеспечение качества и улучшение качества.

К основному требованию ГОСТ Р ИСО 9001:2008 относится оценка результативности СМК.

Любая деятельность, в которой используются ресурсы для преобразования входов и выходов, может рассматриваться как процесс (см. рисунок).

Система менеджмента организации может быть оценена на соответствие собственным требованиям организации, а также проверена на соответствие требованиям ИСО 9001:2008 и ИСО 14001:2004. Эти аудиты могут проводиться как отдельно, так и совместно.

Финансовые показатели традиционно были доминирующими в оценке результатов деятельности управления предприятием. По мере того как конкурентное окружение все сильнее требует от руководства понимания и более взвешивающего принятия оперативных решений, нефинансовые показатели результатов деятельности, такие как доля рынка, новаторство, качество и уровень обслуживания, производительность и работа с кадрами, должны играть более весомую роль при оценке результатов деятельности.

Чтобы адекватно оценить эффективность функционирования системы менеджмента качества, необходимо изменить порядок планирова-

ния и реализации стратегии, дополнив финансовые показатели нефинансовыми, т.е. требуется интеграция системы сбалансированных показателей (ССП) и менеджмента качества. Немецкие специалисты разработали концепции, сочетающие принципы TQM, СПП и критерии Европейской премии в области качества.

В ССП осуществляется управление по целям. В то же время требование к определению целей в области качества и согласование их с общими целями организации - одно из базовых требований ИСО 9001 : 2000 (с конца 2008 г. ИСО 9001 : 2008).

Система показателей должна постоянно изменяться и совершенствоваться, чтобы соответствовать изменениям стратегии организации. Создаваемая система показателей должна использовать индикаторы четырех различных областей: финансы, клиенты, внутренние процессы, персонал, требующий обучения, и развитие организации (инновации). Организация должна добиваться совершенства своих внутренних процессов, повышая уровень компетентности персонала и внедряя инновации как в процессы, так и в менеджмент. Все это улучшает качество товаров и услуг и, следовательно, повышает удовлетворенность потребителей.

Помимо задачи оценки эффективности СМК, ССП должна выполнять свою основную функцию в качестве средства трансляции стратегии организации (включая политику и цели в области качества) исполнителям, а также (посредством анализа со стороны руководства) влиять на процессы бюджетирования. В отечественной практике государство через законы, нормативные акты, а главное, через стандарты прямо определяет состав и значение обязательных и предполагаемых показателей качества.

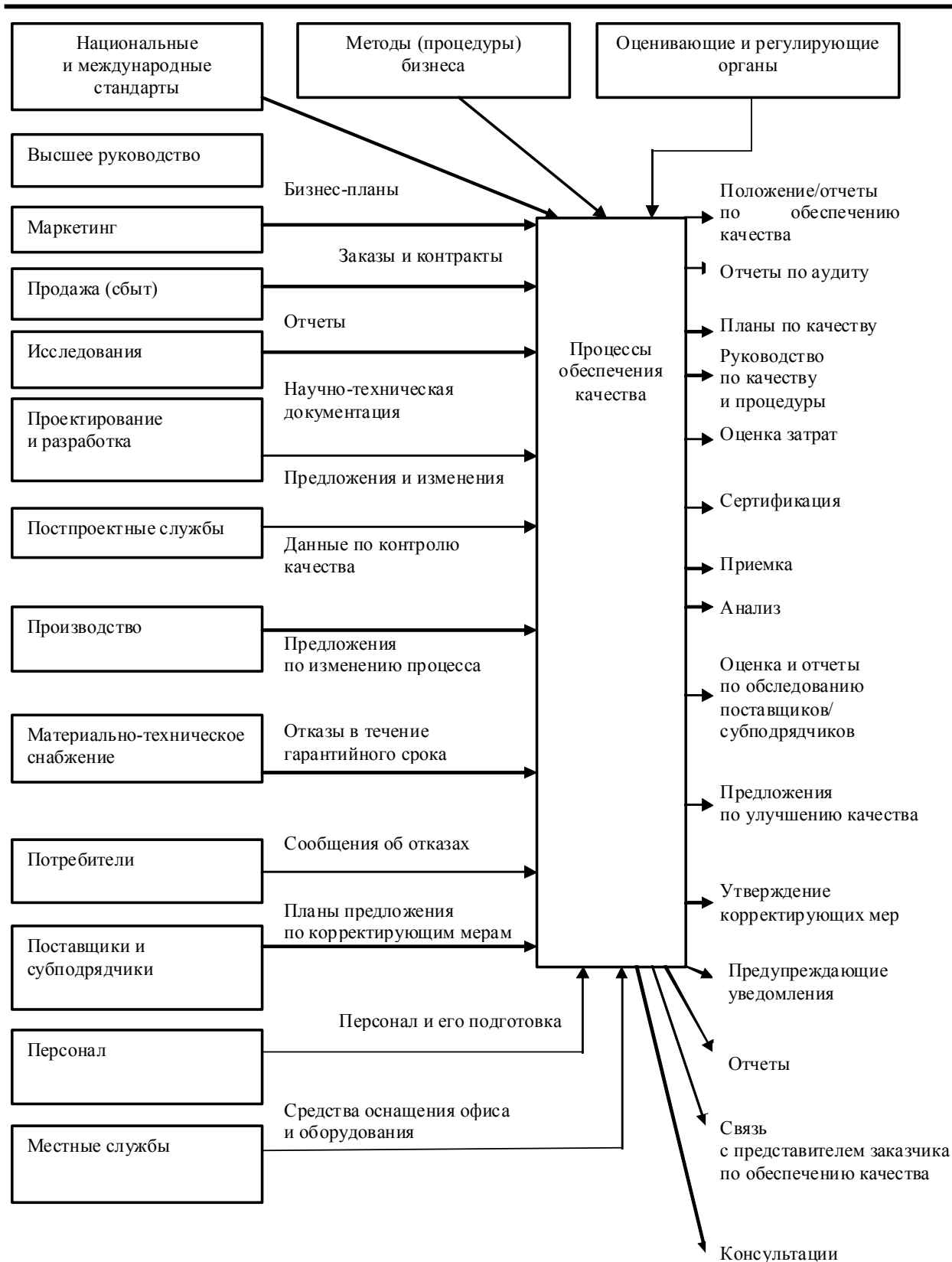


Рис. Типовые входы и выходы процессов подразделения обеспечения качества организации

В каждой стране, в том числе и в России, можно назвать сотни предприятий, имеющих сертификат соответствия стандарту ИСО 9001, на которых повысилась культура менеджмента и авторитет у потребителей, успешно решаются социально-экономические проблемы. По стандарту ИСО 9001 внедрили и сертифицировали систему менеджмента качества около 1 млн. предприятий в 170 странах мира. При этом ряд зарубежных исследований свидетельствует, что примерно 50 % из них, а по некоторым оценкам до 80 %, не получили ожидаемых результатов с точки зрения улучшения качества выпускаемой продукции. Основные причины низкой эффективности большинства внедренных и сертифицированных СМК:

- нежелание высшего руководства вникать в проблемы менеджмента качества;
- неполная реализация требований стандарта ИСО серии 9000;
- недостаточный уровень компетентности персонала;
- отсутствие целей в области качества;
- практика управления на основе краткосрочных экономико-финансовых показателей (менеджмент же качества требует долгосрочного планирования, т.е. определения стратегии организации на годы вперед);
- отсутствие систематического анализа и оценки затрат на внедрение и организацию функционирования СМК (методы их оценки не разработаны).

Специалисты утверждают, что СМК, соответствующую требованиям стандартов ИСО серии 9000, можно рассматривать как программно-целевую часть системы менеджмента организации. Действительно, нельзя проектировать процесс, например, анализа и выработки руководством предприятия рекомендаций по качеству без учета задач, стоящих перед организацией в части объемов и сроков поставки продукции, решения экологических проблем, охраны труда и т.д. Аналогичные выводы можно сделать и в отношении организации материального производства. Технологический процесс, единожды спроектированный, только лишь в отношении одного критерия - качества - не может быть жизнеспособным.

Принципиально важная особенность системы, предложенная стандартами ИСО, состоит в обязательных определениях и оценках расходов (затрат) на качество. Анализ затрат на качество можно рассматривать как экономическую оценку

эффективности системы, а результаты такого анализа берутся за основу при совершенствовании программ обеспечения качества. Чтобы этот элемент системы работал, необходима четкая классификация расходов на качество. Информация о расходах должна быть в центре постоянного внимания руководства как для контроля, так и для увязки этих затрат с другими статьями расходов организации.

Система обеспечения качества на стадии проектирования должна включать анализ готовности производства к выпуску новой или усовершенствованной продукции.

По данным исследования, около 80 % всех дефектов, которые выявляются в процессе производства и использования изделий, обусловлены недостаточным качеством процессов разработки концепции изделия, конструирования и подготовки его производства. Качество, как известно, создается на всех стадиях жизненного цикла продукции, при планировании, проектировании, подготовке производства, закупках и т.д.

Одним из основных принципов менеджмента качества является ориентация на потребителя, выражающаяся в понимании его текущих и будущих потребностей, выполнении его требований и стремлении превзойти его ожидания.

Цель внедрения СМК не только порядок на производстве и обеспечение бездефектного изготовления продукции, но и процесс постоянного совершенствования. Критериями эффективности СМК можно считать число улучшений, рационализаторских предложений, воспроизводимость и стабильность параметров процессов, уменьшение доли ручного труда и трудоемкости. Главный же путь к улучшениям - инновации. Сегодняшний рынок требует менеджмента качества уже во время маркетинга новой продукции, планирования и проектирования, а не только в процессе производства.

Важнейший принцип, обеспечивающий высокую результативность СМК, - "вовлечение персонала". Большинство современных инструментов менеджмента, таких, как система "5S", "пять нулей", "точно вовремя", "защита от ошибок", система самоконтроля, простейшие статистические методы управления качеством и др., направлены на то, чтобы сотрудники максимально полно были вовлечены в процесс обеспечения и повышения качества труда, процессов и конечных результатов.

По мнению специалистов, государственная поддержка развития менеджмента качества имеет два основных направления - содействие и побуждение.

Содействие государства совершенствованию деятельности в области качества может выражаться разными способами. Например, очень важна экономическая поддержка предприятий и организаций, реализующих программы совершенствования своей деятельности. Например, в Республике Корея действуют налоговые скидки с сумм, затраченных предприятием на оплату консультационных услуг, сертификацию СМК. В Индии представляются гранты малым предприятиям, внедряющим СМК согласно стандартам ИСО серии 9000.

Побуждение к совершенствованию деятельности предприятий осуществляется прежде всего через официальное заявление правительства страны о государственной политике в области качества, разработке и реализации государственной программы "Качество", принятие соответствующих законодательных актов, контроль их исполнения.

В совершенствовании менеджмента качества немаловажны также такие инструменты побуждения к совершенствованию деятельности предприятий, как конкурс "Знак качества XXI века" и премии.

Следует отметить, что начиная с 2009 г. Всероссийская организация качества (ВОК) приняла решение проводить общероссийский ежегодный конкурс в области менеджмента качества. Для оценки менеджмента качества разработаны 20 критериев, выбранных на основе обобщения практики успешных организаций, в том числе той, которая нашла обсуждение в стандартах ИСО серии 9000, Модели делового совершенства EFQM.

Хорошо известны премии по качеству: национальная премия по качеству М. Болдриджа, премия Правительства РФ в области качества, премия Европейского фонда управления качеством (EFQM). Они присуждаются организациям за достижение значительных результатов в области качества продукции и услуг и внедрение эффективных моделей управления качеством. Такие модели рассматривают предприятие как единую систему и на первое место ставят лидерство и стратегическое развитие.

В настоящее время большое внимание специалистов привлекают японские методики совершенствования

производства (например, компании "Тойота"). Выделяют два важнейших вида деятельности по совершенствованию производства: преобразование производственных процессов в поток и кайдзен - непрерывное совершенствование.

В конце 80-х гг. прошлого века в США Э. Голдратт разработал методiku, основанную на выявлении и устранении ограничений в деятельности предприятия, позволяющую эффективно использовать ограниченные ресурсы для повышения конкурентоспособности. Э. Голдратт обращает внимание на то, что если продукция по своим качествам отстает от продукции конкурентов и не соответствует требованиям покупателей, то внедрение принципов компании "Тойота", касающихся только производства, не исправит положения.

Рассматривая организации как систему следует начинать с анализа оценки положения во внешней среде, с установления важнейших факторов влияния на ее жизнеспособность. Такие факторы могут быть как внешними (связанными с потребителями, конкурентами, поставщиками), так и внутренними (связанными с производством или взаимоотношениями работников и руководителей).

Одним из новых подходов к повышению эффективности менеджмента организации является создание в конце 90-х гг. XX в. интегрированных систем менеджмента (ИСМ). Под ИСМ следует понимать часть системы общего менеджмента организации, отвечающую требованиям двух или более международных стандартов на систему менеджмента и функционирующую как единое целое.

Стандарты ИСО 9000 в современных условиях выступают организационно-методической платформой для ИСМ, так как в них сформулированы базовые понятия и принципы, максимально соответствующие аналогичным элементам общего менеджмента.

Одним из основных элементов для построения ИСМ является менеджмент рисков, который отвечает современным реалиям и помогает организациям:

- выявлять и анализировать риски, как связанные с рынком (клиенты, конкуренты, регулирующие документы, поставщики и др.), так и относящиеся к СМК (процессы, продукция, услуги и управление ими);

- эффективнее распределять и использовать ресурсы, необходимые для СМК и процессов выпуска продукции (оказания услуги);

- эффективнее управлять организационными процессами (улучшение их взаимодействия) и поставщиками (платежеспособность, способность выполнять условия контракта, аутсорсинг);

- улучшать оперативную деятельность и процесс принятия решений на основе приоритетности задач и мероприятий;

- повышать доверие со стороны заинтересованных сторон (клиентов, акционеров) и совместимость с ИСО 14001 (система экологического менеджмента) и OHSAS 18000 (система менеджмента в области охраны труда и профессиональной безопасности);

- устанавливать связи СМК с финансовыми аспектами менеджмента;

- углублять вовлеченность персонала и стать более гибкими к внедрению улучшений и инноваций.

В обновленной версии стандарта ИСО 9004 подчеркивается необходимость управления рисками для развития и обеспечения устойчивости бизнеса организации.

Организации должны идентифицировать и оценить каждый из рисков, с которыми они сталкиваются. Несистематические риски с незначительными последствиями необходимо и достаточ-

но учитывать и контролировать. Значительные риски с тяжелыми последствиями должны управляться таким образом, чтобы либо исключить их полностью, либо уменьшить частоту их возникновения и тяжесть последствий.

Концепция анализа затрат и выгод от управления качеством может быть представлена в показателях, которые подразделяются на статические: прибыль по качеству и норма прибыли - и динамические: кумулятивная стоимость (ценность) качества и динамичная норма прибыли. Первый из динамических показателей представляет собой разность между суммой с нарастающим итогом ежегодной дисконтированной прибыли (убытков), с одной стороны, и соответствующими суммарными затратами по внедрению мероприятий в сфере управления качеством - с другой. Соответственно, определяют и динамичную норму прибыли как отношение кумулятивной величины стоимости (ценности) качества к сумме с нарастающим итогом ежегодных дисконтированных издержек по качеству.

1. *Окретилов В.В.* Экономика качества. СПб., 2008.

2. *Андросенко Н.В., Бахитеева Н.А.* Особенности построения и оценки интегрированных систем менеджмента с учетом бизнес-рисков // Стандарты и качество. 2009. № 12. С. 72.

Поступила в редакцию 02.10.2011 г.