

КАЧЕСТВО МЕНЕДЖМЕНТА: ОЦЕНКА И ЕВРОПЕЙСКИЙ ОПЫТ

И.А. Волкова, д.э.н., доцент, заведующий кафедрой коммерции и менеджмента ФГБОУ ВО «Нижевартовский государственный университет», г. Нижневартовск

Аннотация: На основании результатов оценки качества менеджмента организации и с учетом европейского опыта даны рекомендации по совершенствованию системы управления современной организацией.

Реализация проекта «Стандартизация в системе управления качеством продукции: опыт стран Европейского Союза и перспективы сотрудничества» № 2016-2589/001-001, 574925-EPP-1-2016-1-RU-EPPJMO-MODULE происходит при финансовой поддержке Европейской Комиссии в рамках программы Жан Монне. Содержание данного материала отражает мнение авторов, Европейская Комиссия не несет ответственности за использование содержащейся в нем информации.

В рыночной экономике проблема качества является важнейшим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности. Качество – комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности: разработка стратегии, организация производства, маркетинг и др. Важнейшей составляющей всей системы качества является качество продукции. В настоящее время организации, определив уровень взаимосвязи между технологическим развитием, квалификацией персонала и качеством производимой и реализуемой продукции, способны оценить возможность сдвига планки качества в сторону улучшения.

В 2017 г. автором было проведено комплексное исследование, включившее в себя анкетный опрос руководителей и специалистов организаций разной отраслевой принадлежности в рамках двух этапов. Целью исследования стало выявление факторов, влияющих на качество менеджмента.

В анкетировании приняли участие представители 87 организаций города Нижневартовска и Нижневартовского района. Выборка имела следующий вид:

– структура респондентов по признаку участия в управленческом процессе составила: 61% - руководителей, 39% - специалистов;

- по отраслевой принадлежности организации представлены: 9% - промышленность; 37% - торговля; 19% - образование; 33% - сфера услуг; 7% - транспорт;

- по численности персонала: 58% - организации с численность персонала до 100 человек; 20% - от 101 до 500 человек и 22 % - организации свыше 500 человек;

- 77% организаций расположены в городе Нижневартовске, остальные 23% в Нижневартовском районе.

Первый этап включал опрос специалистов. Проведение анкетного опроса способствовало получению неискаженной, достоверной информации из первого источника. Результаты опроса позволили сделать следующие выводы:

1. Респондентам было предложено обозначить основные проблемы повседневной деятельности и оценить их важность в баллах от 1 до 10 с учетом нарастающей степени важности. Специалистами организаций самыми проблемными факторами было отмечено: растущие затраты, связанные с устаревшей техникой и технологиями и низкой квалификацией персонала; снижение платежеспособности населения; общее снижение спроса на продукцию; появление конкурентов; снижение лояльности и удовлетворенности трудом персонала.

2. В качестве факторов, влияющих на развитие организации, респонденты выделили:

- факторы с оценкой свыше 6 баллов: установление эффективной системы оплаты труда; повышение заинтересованности всех сотрудников в достижении качественных и количественных показателей труда;

- факторы с оценкой от 5 до 6 баллов: повышение производительности труда, квалификации персонала; технико-технологическое обновление; проведение организационных преобразований по вопросам менеджмента качества и управления организацией целом;

- факторы с оценкой от 3 до 4 баллов: освоение ресурсосберегающих технологий, компьютеризация; участие руководителей в решении вопросов улучшения социально-бытовых условий труда и отдыха сотрудников.

В дополнение, были выявлены факторы, влияющих на производительность труда и эффективность работы организации. По мнению респондентов на повышение производительности труда влияет: мотивация и стимулирование труда – 5,7 баллов; эффективная и справедливая система оплаты труда – 5,1 балл, личная инициатива коллектива - 5,0 баллов, дисциплина в трудовом коллективе, творческий потенциал работников, обучение персонала и применение информационных технологий – 4,4-4,5 баллов, меньше значимы элементы корпоративной культуры – 3,8 баллов.

3. На вопрос о видах необоснованных потерь, которые несет организация, респонденты выделили: временные, финансовые, информационные потери и человеческий потенциал. В качестве факторов, вызывающих потери отмечено: нерациональное использование ресурсов, излишняя документация, дублирующая отчетность, безучастность персонала.

4. Учитывая, что 39% из респондентов являлись специалистами, актуальным явился вопрос о способности опрошиваемых провести обучение персонала. Только 46,6% респондентов достаточно хорошо владеют информацией и могут обучать других. Несмотря на это 98,3% опрошиваемых отметили потребность в дополнительном обучении. Конкретизируя, респонденты отмечали желаемые направления и области обучения: опыт других организаций и территорий; организация своего труда с учетом современного отечественного и европейского опыта; система эффективного документооборота и другие вопросы.

Респонденты считают, что обучение должен пройти весь персонал организации, особенно и в первую очередь руководящий состав. Из методов и форм обучения приоритет был отдан: 75,9%-мастер-классы; 67,2% - семинары и получение учебных материалов; 56,9% - тренинги; 53,4% - консультации эксперта; 22,4% - лекции; 20,7% - конференции.

5. Среди факторов, влияющих на удовлетворенность персонала, помимо эффективной системы оплаты и стимулирования труда, отмечено: объективность оценки труда – 6,3 балла, возможность реализовать свои знания и опыт – 5,9 баллов; совершенствование психологического климата в коллективе – 5,5 баллов, содержание непосредственно выполняемой работы – 4,6 балла, информационным обменом внутри организации – 3,9 баллов.

6. Среди ключевых факторов успеха организации респондентами отмечено: качество менеджмента и качество продукции; освоение новых технологий; полная обеспеченность ресурсами и производственным потенциалом, использование инноваций в производственном процессе; своевременное решение производственных проблем; компетентность управленческого персонала; использование ресурсосберегающих технологий.

Проведенное анкетирование послужило основой для второго этапа оценки руководителей. Исходя из ответов специалистов, в опросе были определены ключевые точки приложения в рамках самооценки: качество менеджмента, ресурсный потенциал, дисциплина, инновации, мотивация и стимулирование труда, квалификация персонала, современные технологии и производительность труда.

За целевой показатель принято 100%-ное достижение положительного эффекта. Фактический показатель определял состояние на 2017 г.

При сравнении фактических результатов с целевыми показателями отмечено наибольшее расхождение по трем критериям (таблица 1): качество менеджмента (–39,1%), современные технологии (–33,3%) и производительность труда (–29,7%), причем отклонение составляет порядка $30 \pm 9\%$.

Таблица 1 – Результаты анкетного опроса в рамках самооценки

Показатель	Число пунктов в анкете	Сумма баллов	Средний балл	Процентное выражение среднего балла	Фактический показатель	Отклонение фактического показателя от целевого
Ресурсный потенциал	6,0	18,6	3,1	13,7	82,8	17,2
Мотивация и стимулирование	5,0	14,7	2,9	13,0	79,0	21,0
Современные технологии	6,0	14,9	2,5	10,9	66,7	33,3
Производительность труда	6,0	15,7	2,6	11,5	70,3	29,7
Квалификация персонала	4,0	11,1	2,8	12,2	74,5	25,5
Инновации	3,0	10,2	3,4	15,0	91,3	8,7
Дисциплина	5,0	15,7	3,1	13,8	84,3	15,7
Качество менеджмента	6,0	13,6	2,3	10,0	60,9	39,1

Согласно методике японского ученого Исикавы, были определены слабые зоны в части качества менеджмента.



Рисунок 1 – Причинно-следственная диаграмма Исикавы «проблема - качество менеджмента»

Сегодня арсенал инструментов совершенствования качества менеджмента достаточно велик и продолжает пополняться все новыми подходами, самыми актуальными для российских организаций являются: Система 5S, системы TPM, 4P-концепция, Кружками качества, реинжиниринг бизнес-процессов, метод «точно вовремя», Шесть сигм, стандарты ИСО серии 9000, система сбалансированных показателей, анализ характера и последствий отказов, модели самооценки организации Т.Конти, Дж. Далгаарда, Д. Клеммера, бенчмаркинг и другие. Подавляющее большинство предлагаемых подходов основаны на принципах всеобщего управления качеством (таблица 2).

Таблица 2 – Инструменты совершенствования качества менеджмента

Инструмент	Получаемые преимущества в рамках совершенствования менеджмента качества
4P-концепция	построение качества, основанного на людях как фундамента и катализатора улучшения партнерских отношений, процессом и продукции. Внимание уделяется выбору проектов, с точки зрения наибольшей экономической целесообразности.
Система 5S	позволяет оптимизировать рабочие места для максимально эффективной работы. Удобство и безопасность использования материалов и инструментов, осуществление операций без лишних движений.
Система TPM	сведены к минимуму простой оборудования из-за поломок и отсутствия заказов, а также потери, связанные с выпуском бракованной продукции и эксплуатацией оборудования с пониженной нагрузкой
Концепция «Бережливое управление»	экономия значительный объем ресурсов, набор инструментов, позволяющих удешевлять и ускорять процессы
Метод анализа видов и последствий отказов FMEA	повышение качества и обеспечение устойчивого, эффективного производства конкурентоспособной продукции и процессов за счет предотвращения появления дефектов или уменьшения негативных процессов от них
Реинжиниринг бизнес-процессов	применения современных информационных технологий, технологий управления, изменение бизнес-процессов, а не постепенное их улучшение
Метод «точно вовремя»	ресурсы, необходимые для получения продукции, поставляются ровно в тот момент и в таких количествах, какие потребны для сиюминутного выполнения всех работ на всех производственных местах и выпуска продукции в соответствии с производственной программой

При использовании инструментов (концепций, методов, систем) совершенствования качества менеджмента следует основываться на отечественный опыт в данной области, научные разработки и современные управленческие технологии, однако европейский опыт позлит расширить возможности и найти новые подходы и варианты использования.

