

В.М. Ситниченко, А.Б. Киселева, Е.А. Стоякин

# Определение степени эффективности применения восьми принципов менеджмента

## ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Предлагаем вниманию читателей первую часть диалогии «От управления экономикой качества к реализации финансовых и экономических выгод, или переход от технического отчета к международному стандарту». В следующем номере будут изложены возможные пути улучшения использования каждого из восьми принципов менеджмента через призму цикла PDCA и потенциал достижения конкретных финансовых и экономических выгод.

Речь идет об опубликованном в 2006 г. стандарте ISO 10014 «Руководство по реализации финансовых и экономических выгод»<sup>1</sup>. Напомним, что этому стандарту предшествовал опубликованный в 1998 г. технический отчет ISO/TR 10014 «Руководящие принципы управления экономикой качества»<sup>2</sup>.

Суть вышеупомянутого технического отчета сводилась к тому, что в нем представлены концепция и методология, позволяющие организациям повысить уровень удовлетворенности потребителей и одновременно снизить затраты (схемы 1, 2).

Рассматриваемый стандарт ISO 10014:2006, сохраняя направленность ISO/TR 10014 по достижению экономических выгод от применения управления качеством, по своему содержанию и, если так можно

выразиться, по своей насыщенности отличается от своего прародителя на порядок.

Эта качественная ступень стандарта ISO 10014:2006 достигнута за счет применения:

- самооценки (упрощенной и всесторонней) с последующим определением уровня зрелости организации;
- диаграммы типа «RADAR»<sup>3</sup> как инструмента определения приоритетов в усовершенствовании (улучшении) применения восьми принципов менеджмента в организации;
- приведенной для каждого из восьми принципов менеджмента методологии совершенствования, основанной на процессном подходе и использовании универсального цикла PDCA;
- предлагаемого обширного меню инструментов и методов для постоянного улучшения деятельности организации, в результате эффективного применения которых можно достичь планируемых финансовых и экономических выгод.

Реализация рекомендаций стандарта в конкретной организации скорее всего должна начинаться с формирования и подготовки команды специалистов, которая должна разработать конкретные шаги по улучшению деятельности организации.

В начале своей работы членам команды следует изучить и определить уровни зрелости организации

<sup>1</sup> ISO 10014:2006. Quality management — Guidelines for realizing financial and economic benefits.

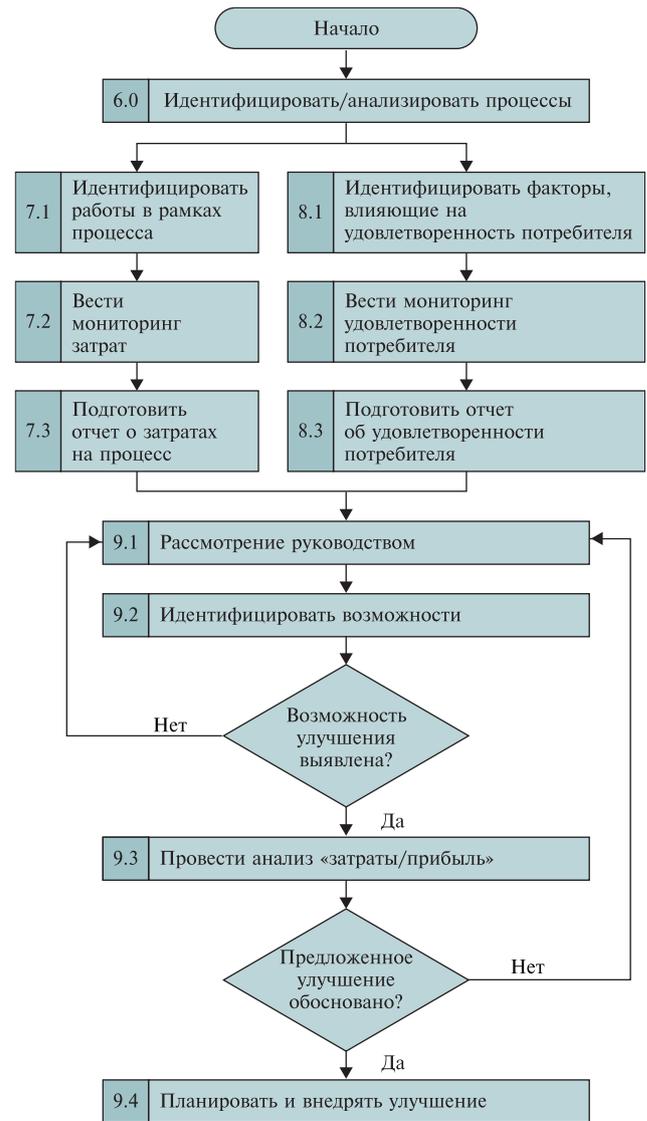
<sup>2</sup> Первая редакция 01.08.1998. Перевод и оформление НТК «Трек», 1999.

См. также: Загребельный В.Н., Моисеев В.И., Балукова М.В. Модель делового совершенства EFQM: глоссарий и методы // ММК. — 2004. — № 9. — С. 47; Алексеев В. Круговой график-радар // ММК. — 2004. — № 9. — С. 50. — Прим. ред.

**Реализация рекомендаций стандарта в конкретной организации скорее всего должна начинаться с формирования и подготовки команды специалистов, которая должна разработать конкретные шаги по улучшению деятельности организации.**

С х е м а 1

Методология управления экономикой качества



(таблица) в отношении к эффективности использования принципов менеджмента и процессного подхода.

Далее с помощью «Анкеты для начальной самооценки» (форма 1) с учетом таблицы и мнений членов команды определяется среднее значение уровней зрелости применения каждого из восьми принципов менеджмента.

Используя полученные результаты начальной оценки уровней зрелости по всем восьми принципам, строится диаграмма типа «RADAR» (рисунок) из которой, например, видно, что в данном случае, в организации не все хорошо обстоит с использованием трех из восьми принципов менеджмента (уровень зрелости меньше третьего), а именно, «Ориентация на потребителя», «Вовлечение персонала» и «Процесный подход».

Более глубокий анализ производится с помощью «Анкеты для всесторонней самооценки». Для примера приведена часть анкеты, относящаяся к принципу «Ориентация на потребителя» (форма 2). Далее с помощью диаграммы типа RADAR определяются приоритеты в улучшении использования тех или иных принципов менеджмента.



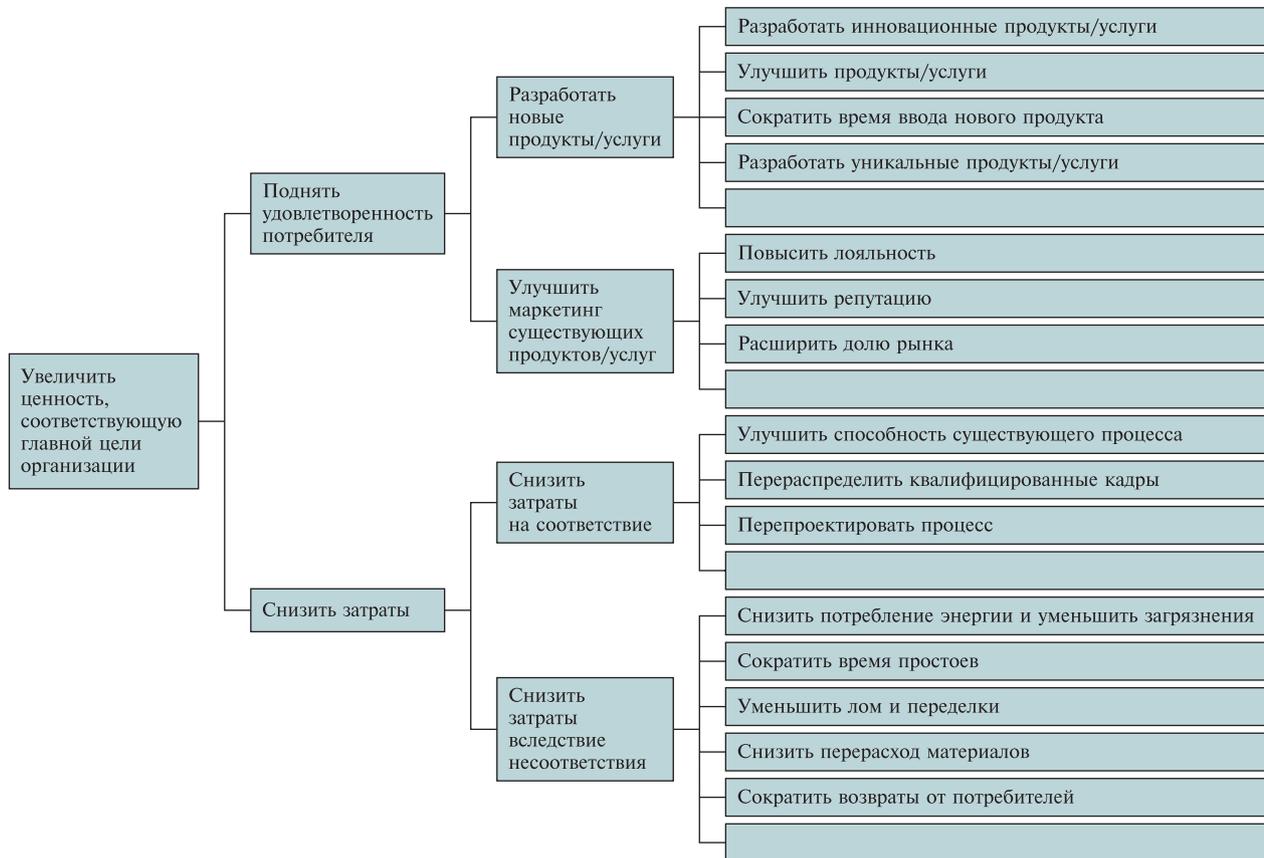
**МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРИМЕНЕНИЯ ВОСЬМИ ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА, ПРИВЕДЕННЫЕ В СТАНДАРТЕ ISO 10014:2006<sup>1</sup>**

**Activities-Based Costing (ABC)** — Анализ затрат по видам деятельности — Система исчисления стоимости, которая учитывает ценовые данные по выполненным мероприятиям и преобразует их, распределяя затраты по материалам или другим статьям, таким как потребители, рынки, проекты.

**Activities-Based Management (ABM)** — Управление по видам деятельности — Система менеджмента, использующая систему исчисления стоимости как фактор управления для распределения затрат по видам продукции на базе используемых ресурсов

<sup>1</sup> Ключевая задача этого перечня — дать краткий обзор методов и инструментов, обычно используемых для реализации финансовых и экономических выгод. Этот список не является исчерпывающим и не содержит полные определения. Более подробная информация может быть получена из литературы или найдена на веб-сайтах.

Древовидная диаграмма, показывающая, как улучшить экономику качества



Описание уровней зрелости организации

Уровень зрелости	Описание
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствует или не соответствует действительности работа в рассматриваемых областях (на практике не выявлена или еще не началась, в целом почти не наблюдается);</li> <li>нет свидетельства внедрения;</li> <li>нет очевидного системного подхода, нет реальных целей;</li> <li>нет измерений, результаты недостаточные или непредвиденные;</li> <li>неадекватное адресование претензий и запросов клиентов;</li> <li>возможно есть отдельные хорошие идеи, но они не развиты и находятся в стадии обдумывания</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Очень малая достоверность (приблизительно 25%-ная), практически просматривается только в некоторых областях деятельности;</li> <li>имеются сведения о внедрении;</li> <li>реактивный подход, который в большинстве случаев сводится к исправлению проблем;</li> <li>ограниченные сведения об использовании методик корректирующих действий;</li> <li>ограниченная информация или непонимание необходимых улучшений, недостаточные цели, имеются некоторые положительные результаты;</li> <li>разумно адресованная деятельность по удовлетворенности клиента, но незначительный прогресс в сфере удовлетворения других заинтересованных сторон;</li> <li>некоторые признаки процессного подхода, незначительные сведения о реальной пользе;</li> <li>эпизодические проверки и оценки результатов некоторых улучшений и усовершенствований</li> </ul>



**МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРИМЕНЕНИЯ ВОСЬМИ ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА, ПРИВЕДЕННЫЕ В СТАНДАРТЕ ISO 10014:2006<sup>1</sup>**

**Advanced Product Quality Planning (APQP)** — Метод планирования качества перспективной продукции — Метод разработки плана по качеству продукции, основной целью которого является производство изделий или обеспечение услуг, удовлетворяющих потребителей. Его этапами являются планирование и разработка программ, контроль за проектированием и производством продукции, процессов и контроль за разработкой и ходом процесса, а также оценка процесса.

Продолжение таблицы

Уровень зрелости	Описание
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>В основном соответствует действительности (приблизительно на 75%), стало повседневной практикой с некоторыми исключениями;</li> <li>взаимосвязанный процессный подход хорошо вписан в систему управления;</li> <li>процесс непрерывного улучшения хорошо внедрен внутри организации и у ее ключевых поставщиков. Стабильные положительные результаты и позитивные тенденции, отчетливые свидетельства правильного обращения к теме;</li> <li>в основном правильное адресование в сфере удовлетворенности заинтересованных сторон;</li> <li>при необходимости проактивные действия, свидетельство о прекращении повторения несоответствий в результате корректирующих действий, четкие данные о предупреждающих действиях/оценке рисков;</li> <li>регулярный и повседневный анализ, сопровождаемый очевидными улучшениями, однако некоторые объекты рассмотрены недостаточно полно;</li> <li>данные об устойчивом продолжительном улучшении в течение как минимум одного года</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Частичное соответствие (приблизительно 50%-ное). Широко применяется на практике, но не в большинстве областей деятельности;</li> <li>наглядные свидетельства улучшений;</li> <li>процессный подход очевиден и является скорее проактивным, чем реактивным;</li> <li>выявление коренных причин, сопровождаемое некоторыми адекватными корректирующими действиями и систематическим улучшением;</li> <li>имеется информация о целях и о деятельности, касающейся этих целей, отдельные хорошие тенденции к улучшению;</li> <li>в целом правильное адресование в сфере удовлетворенности заинтересованных сторон;</li> <li>свидетельство об обращении к теме с умеренным успехом, с некоторыми целенаправленными проверками и действиями;</li> <li>спорадические свидетельства явных улучшений или усовершенствований, несмотря на многочисленные данные о том, что к теме не обращались в полном объеме</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Полное соответствие (почти или полностью 100%-ное). Применяется во всей организации практически без исключения;</li> <li>признанный первоклассный бенчмаркинг, четко интегрированная информация и процесс улучшения (от конечного пользователя на рынке и через всю цепь поставки);</li> <li>«первоклассная» организация, с демонстрацией всех результатов, с устойчивым бизнесом, удовлетворяющая все заинтересованные стороны;</li> <li>успешная, гибкая и новаторская организация обучения. Все современные методики с успехом и полностью применяются во всех соответствующих областях и аспектах;</li> <li>соответствует модели делового совершенства. Трудно наглядно представить существенное улучшение, но регулярно проводится анализ;</li> <li>очевидны устойчивые улучшения на протяжении длительного периода, например, не менее трех лет</li> </ul>

Ф о р м а 1

Анкета для начальной самооценки

Принципы менеджмента качества	Уровень зрелости	Средняя величина
<b>1. Ориентация на потребителя (см. 5.1)</b>		
а) Идентифицировала ли организация соответствующие группы клиентов или рынки для улучшения финансовых и экономических выгод организации?		
б) Полностью ли организация понимает нужды и ожидания клиента и соответствующей цепи поставок и определила ли необходимые ресурсы для выполнения этих требований?		
в) Проводит ли организация измерения по удовлетворенности клиентов и улаживает ли возникающие проблемы добросовестно и в установленные сроки?		
<b>2. Лидерство (см. 5.2)</b>		
а) Разрабатывает ли и оглашает ли высшее руководство направление, политику, планы и другую важную информацию, касающуюся стабильности организации?		
б) Устанавливает ли и оглашает ли высшее руководство эффективные финансовые и экономические цели, с обеспечением необходимых ресурсов и обратной связи по информации?		
в) Создает ли высшее руководство обстановку, в которой персонал полностью вовлечен в достижение целей организации?		



**МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРИМЕНЕНИЯ ВОСЬМИ ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА, ПРИВЕДЕННЫЕ В СТАНДАРТЕ ISO 10014:2006<sup>1</sup>**

**Benchmarking (бенчмаркинг)** — Метод сравнения процессов и характеристик продукции и услуг организации с данными признанных лидеров с целью выявления возможностей улучшения.

Принципы менеджмента качества	Уровень зрелости	Средняя величина
<b>3. Вовлечение персонала (см. 5.3)</b>		
а) Считаются ли сотрудники на всех уровнях важным ресурсом организации, который может существенно влиять на достижение финансовых и экономических выгод?		
б) Поощряется ли полное вовлечение для создания возможности повышения компетенции, знания и навыков на благо организации в целом?		
в) Стремится ли персонал работать совместно с другими сотрудниками, клиентами, поставщиками и прочими заинтересованными сторонами?		
<b>4. Процессный подход (см. 5.4)</b>		
а) Осуществляется ли деятельность по управлению, контролю, ресурсам и выходным результатам во взаимосвязанной форме?		
б) Выявляются ли возможности ключевых действий и/или процессов через измерения и анализ, для улучшения финансовых и экономических результатов?		
г) Обеспечивает ли руководство оценку и/или приоритетность рисков и сообщает ли об их потенциальном влиянии клиентам, поставщикам и другим заинтересованным сторонам?		
<b>5. Системный подход к менеджменту (см. 5.5)</b>		
а) Эффективно ли идентифицируются, понимаются и управляются взаимосвязанные процессы, для создания системы, способной реализовать финансовые и экономические выгоды?		
б) Рассматриваются ли возможности и ограниченность ресурсов и процессов с учетом взаимозависимости процессов?		
в) Используется ли системный подход для глобального использования специфических процессов на пользу системы?		
<b>6. Постоянное улучшение (см. 5.6)</b>		
а) Поощряет ли и поддерживает ли высшее руководство постоянное улучшение, в целях достижения финансовых и экономических преимуществ?		
б) Осуществляет ли организация измерения и контроль на месте, для отслеживания и оценки финансовых и экономических выгод?		
в) Отмечает ли и признает ли высшее руководство достижение финансовых и экономических выгод?		
<b>7. Подход к принятию решений на основе фактов (см. 5.7)</b>		
а) Являются ли решения эффективными, основанными на точном анализе фактов и, при необходимости, уравновешенными интуитивным опытом?		
б) Гарантирует ли высшее руководство надлежащий доступ к данным, информации и инструментам, которые позволяют выполнить эффективный анализ?		
в) Гарантирует ли высшее руководство, что решения основаны на получении оптимальной прибавочной стоимости, с исключением улучшений в одной области, которые приводят к ухудшениям в другой области?		
<b>8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками (см. 5.8)</b>		
а) Существуют ли эффективные процессы для оценки, выбора и контроля поставщиков и партнеров цепи поставок, для гарантии достижения общих финансовых и экономических выгод?		
б) Гарантирует ли высшее руководство развитие эффективных отношений с ключевыми поставщиками и партнерами, обеспечивающее баланс между уравновешивают краткосрочным выигрышем и долговременными перспективами долгосрочными?		
в) Поощряется ли обмен планами на будущее и обратные связи между организацией и поставщиками/цепью поставщиков для поощрения и достижения взаимной выгоды?		



**Диаграмма типа «RADAR» — инструмент определения приоритетов в усовершенствовании (улучшении) применения восьми принципов менеджмента в организации.**

Пример результата самооценки (средний балл):  
диаграмма RADAR

Форма 2

**Анкета для всесторонней самооценки**

Принцип менеджмента качества	Уровень зрелости	Комментарии и примеры
1. Ориентация на потребителя (см. 5.1)		
Может ли организация продемонстрировать что:		
а) идентифицированы соответствующие группы клиентов или рынки для получения наилучших финансовых и экономических выгод?		
б) полностью поняты нужды, ожидания и требования клиента?		
в) полностью поняты нужды, ожидания и требования соответствующих цепей поставок?		
г) ставятся четкие цели по действиям п. а), б) и в)?		
д) извещаются оперативно о целях все заинтересованные работники?		
е) для всех клиентов принят сбалансированный, честный подход заказчиков?		
ж) замечания и претензии клиента учитываются добросовестно и в установленные сроки?		
з) информация об удовлетворении потребностей клиентов собирается, измеряется и оценивается?		
и) сведения об удовлетворении потребностей клиентов распространяются в пределах организации?		
к) стабильная цепь поставок готова к длительному удовлетворению потребностей клиента?		
л) обеспечиваются необходимыми ресурсами и выполняются требования клиентов?		
м) если это требуется, признается необходимость совместного развития?		
н) постоянно анализируются изменения рыночных условий, в том числе конкурентоспособность?		
Средняя величина зрелости		