

## ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Оценка деятельности предприятия является отправной точкой для его развития, поиска путей совершенствования бизнес-процессов, выявления сильных и слабых сторон. Менеджмент качества — важнейшая составляющая при оценке менеджмента организации, поскольку «управление качеством... является составной частью единого комплекса государственного управления экономикой» [1, 16]

Деятельность организаций во многих странах оценивается с помощью премий в области качества: национальная премия по качеству Малкольма Болдриджа, премия Деминга, Европейская премия по качеству (EFQM), методики самооценки Тито Конти, Дженса Далгварда, Джима Клеммера [2, 24]. ИСО также предлагает методику самооценки, представленную в стандарте ISO 9004:2000 «Система менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности».

Отдавая должное современным подходам к организационной самооценке, их эффективности в стратегиях улучшения качества управленческой деятельности предприятий, следует заметить, что критерии предлагаемых моделей не всегда могут быть адаптированы к отечественной бизнес-среде. Для восприятия и оперирования такими категориями, как социальная ответственность, корпоративная культура, качество жизни, удовлетворенность потребителей, процессный подход и другими, необходимо ускорить освоение и внедрение философии качества в сознании менеджеров.

Функциональная модель оценки менеджмента (Management Functional Assessment Model — MFAM) разработана нами с учетом отечественных условий и позволяет руководителям проанализировать не столько бизнес-процесс, сколько собственную деятельность по управлению организацией, выявить сильные и слабые стороны, наметить области первоочередных улучшений, проследить динамику и тенденции улучшений. Другими словами, предлагаемая нами модель является инструментом совершенствования системы управления.

«Сущность достижения конкурентного преимущества, — согласно Дж. Дюи и Р. Венсли, — это способность преобразовать превосходство в навыках и ресурсах в позиционные преимущества, которые, в свою очередь, позитивно отражаются на бизнес-результатах. Система менеджмента, направленная на достижение и поддержание конкурентных преимуществ на основе постоянной внутренней и внешней самооценки и стратегии непрерывного совершенствования, формирует новую парадигму современной науки управления — *менеджмент конкурентоспособности*» [2, 24].

Схематически модель менеджмента конкурентоспособности можно изобразить в виде тетраэдра (рис. 1), в основании которого лежат 3 ключевых фактора достижения конкурентных преимуществ: лидерство, персонал и развитие.

*«Лидерство.* Роль руководителя-лидера чрезвычайно важна для предприятия. Любая инициатива руководства требует лидерских качеств для реализации поставленных задач. Заинтересованность работников, в первую очередь, зависит от заинтересованности менеджеров. Вовлечение руководства — первый шаг к построению конкурентоспособной организации.

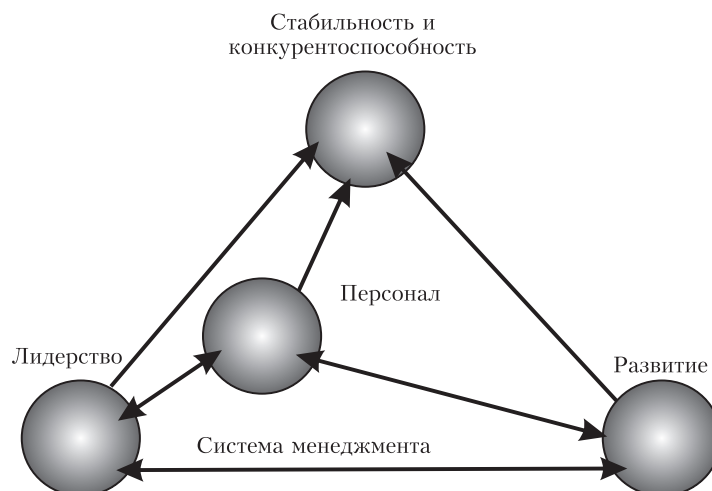


Рис. 1. Модель менеджмента конкурентоспособности [2, 25]

*Персонал.* Заинтересованность и чувство причастности работников к получаемым результатам укрепляет корпоративную культуру, повышает качество каждого бизнес-процесса. От удовлетворенности персонала напрямую зависит удовлетворенность клиентов организации.

*Развитие.* Развитие организации должно происходить в двух плоскостях. В горизонтальной плоскости — это постоянное совершенствование бизнес-процессов на каждом этапе. В вертикальной плоскости — переход на более высокий качественный уровень развития, что предполагает реагирование на изменение внешних условий и требований” [2, 25].

В основе МГАМ лежат 4 функции менеджмента: *прогнозирование/планирование, организация, мотивация и контроль*, которые формируют структуру управления, а та, в свою очередь, определяет характер взаимосвязей организации, т. е. ее *координацию и коммуникацию*. Концептуальная схема модели представлена на рис. 2.

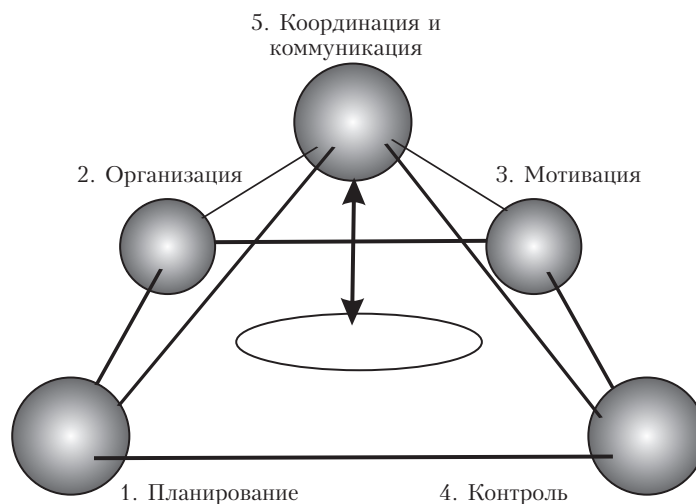


Рис. 2. Концептуальная схема функциональной модели оценки менеджмента [2, 25]

*Прогнозирование/планирование* затрагивает проблемы определения будущей стратегии, дает ответ на вопросы:

- на какой стадии находится выполнение установленных целей и принятой миссии,
- какие направления намечены для развития организации,
- какие способы применяются в организации для достижения целей?

*Организация* включает деятельность по реализации поставленных задач, формированию рациональной структуры предприятия, обеспечению производственного процесса всеми необходимыми ресурсами: трудовыми, материальными, финансовыми, информационными. Задача руководителя на этом этапе — настроить бизнес-процесс максимально эффективно.

*Мотивация* рассматривается как функция управленческой деятельности, направленная на побуждение конкретных работников к действиям для достижения целей предприятия через личную заинтересованность.

*Контроль* — форма постоянно действующей обратной связи, необходимой для своевременной проверки качества бизнес-процесса на каждом его этапе. Правильно налаженная система контроля позволяет повысить эффективность деятельности предприятия, избежать затрат, связанных с устранением дефектов, поднять доверие со стороны потребителей, партнеров, акционеров и государства.

*Координация и коммуникация* чрезвычайно важны для регулирования и постоянной диагностики системы управления. Анализ отклонений в работе и корректирование текущих планов и задач в соответствии с изменяющейся ситуацией — одна из их основных задач.

Таким образом, *коммуникационный профиль* организации отражает общее состояние системы менеджмента организации.

В рамках функциональной модели предполагается анализ перечисленных факторов, которые соответственно являются оценочными критериями модели. Каждый из пяти критериев содержит 5 показателей или оценочных категорий, представленных в табл. 1.

**Таблица 1. Критерии оценки системы менеджмента организации в рамках ее функциональной модели\***

Критерий	Показатель или оценочная категория	Оценка
1. Планирование	1.1. Постановка стратегических целей и оперативных задач	4
	1.2. Сбор и анализ информации о клиентах на рынке	4
	1.3. Доведение информации и нормативных требований	4
	1.4. Сбор и анализ информации о конкурентах и эталонных компаниях	4
	1.5. Планирование ресурсов	4
2. Организация	2.1. Формирование организационной структуры	4
	2.2. Распределение полномочий и установление зон ответственности	4
	2.3. Подбор кадров по образованию, опыту и компетенции	4
	2.4. Создание условий для выполнения функциональных обязанностей	4
	2.5. Эффективность процесса создания новых ценностей	4
3. Мотивация,	3.1. Лидерство и корпоративная культура	4
	3.2. Условия для обучения и профессионального развития персонала	4
	3.3. Удовлетворение потребностей работников	4
	3.4. Вовлечение работников в процесс совершенствования	4
	3.5. Удовлетворение работников результатами своей деятельности	4
4. Контроль	4.1. Система контроля исполнения и качества работы	4
	4.2. Критерии оценки полученных результатов	4
	4.3. Измерение степени удовлетворенности потребителей	4
	4.4. Рациональное использование ресурсов	4
	4.5. Соответствие полученных результатов установленным целям	4
5. Координация	5.1. Соединение и координация первых четырех функций	4
	5.2. Установление внутренних взаимосвязей организации	4
	5.3. Система разрешения конфликтов	4
	5.4. Текущий анализ отклонений: пересмотр и корректировка планов	4
	5.5. Информационный менеджмент	4
<b>Общая оценка менеджмента организации</b>		<b>100</b>

Экспертный анализ каждой из 25 категорий предполагает 5 вариантов оценки управленческой деятельности в организации (табл. 2).

\* Разработано нами на основе [2, 26].

Таблица 2. Варианты оценки управленческой деятельности организации\*

Оценка, балл	Состояние оцениваемой категории
0	Деятельность не ведется
1	Деятельность ведется от случая к случаю
2	Деятельность ведется постоянно, но в недостаточном объеме
3	Деятельность ведется постоянно, эффективность не оценивается
4	Деятельность ведется постоянно и эффективно (эталонная система)

Уровень развития системы управления организации определяется общей оценкой текущего состояния менеджмента. В рамках методики рассматриваемой функциональной модели выделены 5 уровней развития (зрелости) менеджмента организации (табл. 3).

Таблица 3. Уровни развития менеджмента организации\*

Уровень	Балл	Характеристика состояния менеджмента
I	0–20	Управление ведется бессистемно, цели не определены либо слишком расплывчаты. Для дальнейшего развития необходимо в корне пересмотреть принципы ведения бизнеса
II	21–40	Система менеджмента имеет потенциал для развития, однако эти возможности реализуются слабо. Руководству необходимо, проявив инициативу, отчетливо определить цели и разработать стратегию развития системы менеджмента на основе качества
III	41–60	Система менеджмента на предприятии сформировалась. Необходимо акцентировать внимание на оптимизации бизнес-процесса и улучшении качества на каждом его этапе. Совершенствуя систему управления, следует учитывать значимость потребителя и значимость персонала
IV	61–80	Постоянное совершенствование качества менеджмента ведется по большинству направлений. Необходимо поддерживать динамику улучшений и начать преобразование оставшихся проблемных областей, используя бенчмаркинг и другие стратегии совершенствования
V	81–100	Достигнуты максимальные результаты по всем направлениям управленческой деятельности, система менеджмента является эталонной

Для наглядного представления результатов оценки целесообразно использовать пентаграмму (рис. 3). Каждый раз, когда после проведения функциональной оценки предпринимаются корректирующие действия, новый коммуникационный профиль накладывается на предыдущий, чтобы определить эффективность улучшений и динамику построения конкурентоспособной системы управления.

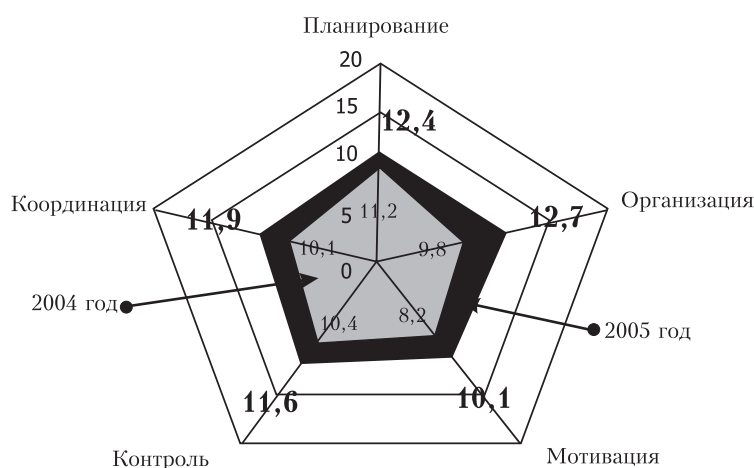


Рис. 3. Коммуникационный профиль организации\*\*

\* Разработано нами на основе [2, 27].

\*\* Источник: ИО СК-2005. Итоговый отчет. Данные о функционировании системы менеджмента качества УП МЗКТ в 2005 г.

Представленная методика оценки системы менеджмента организации в рамках функциональной модели адаптирована к местным условиям и используется на практике в области менеджмента качества с 2004 г. на Производственном республиканском унитарном предприятии “Минский завод колесных тягачей” (УП МЗКТ).

Производственная деятельность УП МЗКТ сконцентрирована на разработке, производстве, реализации и сервисном обслуживании большегрузных автотранспортных средств и прицепной техники общего и специального назначения и запасных частей к ним. По стоимости производственных фондов, численности работников и объему производства продукции УП МЗКТ входит в десятку крупнейших машиностроительных предприятий Республики Беларусь, сбыт продукции ориентирован на экспорт. Очевидно, что одним из наиболее эффективных средств повышения экспортных возможностей предприятий является сертификация систем менеджмента качества (СМК). Наличие сертификата — решающий фактор при выборе поставщика и, как правило, необходимое условие заключения контракта. Это — веление времени и вопрос выживания организации. На УП МЗКТ действует СМК, соответствующая требованиям DIN EN ISO 9001-2000 (certificate 21.03. 2004 г., N 15 100 11056) и СТБ ИСО 9001-2001 (сертификат от 21.03. 2004 г., № ВУ/112 05.0.0.0073).

По результатам анализа функционирования СМК на предприятии в 2005 г. можно дать следующую характеристику состояния менеджмента:

**58, 7 баллов.** Система менеджмента качества сформировалась. Необходимо акцентировать внимание на оптимизации бизнес-процессов и улучшении качества на каждом этапе. Совершенствуя систему управления, следует учитывать значимость потребителя и значимость персонала.

Перспективы улучшения и развития заключаются в совершенствовании деятельности в рамках бизнес-процессов “Закупки”, “Процессы, связанные с потребителем” и выполнением требований по управлению документацией.

Таким образом, в рамках предложенной функциональной модели на практике реализуется методика постоянного совершенствования Деминга — цикл PDCA (Plan — планируй, Do — выполняй, Control — проверяй, Action — действуй).

### Литература

1. Об утверждении государственной программы “Качество” на 2004—2006 годы: Постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 11 мая 2004 г., № 546 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. 2004. № 75. 5/14228.
2. *Маслов Д.В., Ватсон П., Чилиши Н.* Функциональная модель оценки менеджмента // Методы менеджмента качества. 2005. № 3.