

МЕНЕДЖМЕНТ ЧЕТВЁРТОГО ПОКОЛЕНИЯ: СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Саакян К. Р.

Научный руководитель – Раудене И. В.
Сибирский федеральный университет

Как следует поступить предприятию, столкнувшемуся с проблемами себестоимости, сбыта, качества, управления и др.?

Каким должен стать менеджмент предприятия (корпоративный менеджмент), поставившего перед собой задачу обеспечения конкурентоспособности?

Решение задачи создания конкурентоспособной компании требует ответа на эти вопросы.

Ответ на первый вопрос однозначен – нужна **реструктуризация**, или **реформирование**. Практически любая компания под воздействием изменений со стороны внешнего хозяйственного окружения сталкивается с необходимостью изменения своих структуры и функций. От того, насколько умело компания проведёт эту работу, напрямую зависит её конкурентоспособность и жизнеспособность.

Ответ на второй вопрос не столь однозначен: корпоративный менеджмент конкурентоспособного предприятия определяется выработанной по результатам диагностики **стратегией развития**. Сложность этого процесса состоит в том, что изменения в стратегии приводят к возникновению и, соответственно, к необходимости устранения новых административных, технологических и других проблем. Среди них и необходимость изменения системы менеджмента качества.

Развитие любой компании происходит на фоне непрерывного усложнения всех основных элементов – организационной структуры, стиля руководства, центра внимания руководства, рынков, систем мотивации, организации работы и др. Следовательно, в результате создания новых стратегий развития и последующего реформирования непрерывно обновляется и усложняется модель как корпоративного менеджмента, так и менеджмента качества (МК). Иначе говоря, уровень МК должен соответствовать уровню развития корпоративного менеджмента.

Если начальному этапу развития компании вполне соответствует традиционная система производственного контроля и обеспечения качества, то высший этап развития компании неизбежно требует перехода к системе всеобщего управления качеством (*Total Quality Management* – TQM).

Решив внедрить эффективную систему МК, надо системно проанализировать и при необходимости усовершенствовать все без исключения элементы производственных, управленческих и других подсистем предприятия.

Можно констатировать, что менеджмент качества – менеджмент четвёртого поколения – становится в наше время ведущим менеджментом фирм. Одновременно происходит процесс сращивания МВО (*Management by Objectives*) – управление по целям и МК, но уже на новом, качественно другом уровне. Сегодня ни одна фирма, не продвинутая в области менеджмента качества и экологии, не может рассчитывать на успех в бизнесе и какое-либо общественное признание.

Современная концепция менеджмента качества

Система всеобщего управления качеством (*Total Quality Management* – TQM) представляет собой не просто подход к организации процессов планирования, обеспечения и контроля качества продукции фирмы. Основные положения концепции TQM можно выразить следующими тезисами.

1. Определяющая роль руководства в мероприятиях по реформированию,

реструктуризации предприятий на основе принципов TQM. Руководство должно возглавить реорганизацию деятельности фирмы, интегрировать систему управления качеством в общую модель управления компанией.

2. Основное внимание – клиентам. Сотрудникам, и в первую очередь руководителям необходимо чётко знать, кто является потребителями продукции фирмы. Затем следует определить потребности своих клиентов, разработать систему показателей, определяющих степень удовлетворённости клиентов продукцией фирмы, и ввести показатели в систему мотивации сотрудников как основной индикатор успеха развития организации. Значительную роль в повышении эффективности взаимодействия с клиентами играет система коммуникации с ними. Это предполагает, что информационная система фирмы должна быть совместимой с информационными системами основных клиентов.

3. Стратегическое планирование. Большое внимание в TQM уделяется процессам планирования и стратегического планирования в частности. Причём планируется достижение не только традиционных производственно-хозяйственных целей, но и таких целей, как уровень удовлетворения потребителей, положительный деловой образ компании, престиж торговых марок и прочее.

4. Вовлечение всех сотрудников. В TQM предполагается делегировать больше ответственности на нижние уровни управления. При этом не следует забывать, что сотрудники должны быть специально подготовлены для принятия этой новой для них ответственности. При увеличении ответственности рядовых сотрудников возрастает роль обратной связи, которая становится основной составляющей информационной системы предприятия. Важную роль играют социальные и психологические факторы. Самоконтроль и контроль со стороны коллег работают эффективнее, чем формальный контроль сверху.

5. Подготовка персонала. При расширении полномочий и обогащении функциональных обязанностей возникает необходимость постоянной подготовки персонала, причём не узкой подготовки по отдельным профессиональным вопросам, а более широкого образования.

6. Награды и признание. Для того, чтобы новая система работала, необходимо, чтобы она была закреплена в соответствующей системе мотивации, которая бы поощряла должное поведение и ограничивала недолжное. Формальные награды и признание должны гармонизировать с неформальными. Таким образом, система менеджмента качества глубоко укореняется (интегрируется) в общую систему управления, которая поддерживается системой мотивации, а она, в свою очередь, закрепляется в системе ценностей фирмы, т. е. в организационной культуре.

7. Разработка продукции и услуг должна быстро реагировать на постоянно меняющиеся и увеличивающиеся потребности и ожидания потребителей. Критическим значением обладают такие показатели, как улучшение качества разработки, т. е. соответствие разработок требованиям клиента, и продолжительность цикла разработка – внедрение.

8. Управление процессом. Основопологающим принципом TQM является концентрация всех усилий по совершенствованию деятельности предприятия на конкретных процессах, и в особенности на процессах, непосредственно влияющих на качество конечной продукции фирмы.

9. Качество поставщиков. Требования к качеству продукции поставщиков предъявляются практически такие же, как и к своей собственной. Для мониторинга поставщиков надо оперативно отслеживать качество их продукции и своевременно отказываться от услуг ненадёжных.

10. Информационная система. Для нормального функционирования системы TQM необходимо разработать и внедрить поддерживающую информационную систему,

позволяющую эффективно собирать, хранить и использовать данные, информацию и знания. Но прежде следует чётко определить, какие данные собирать и как их обрабатывать и распространять. В современных условиях избыток информации является более опасным симптомом, нежели её недостаток.

11. Лучший опыт. Одним из действенных инструментов по повышению качества и улучшению системы управления является определение и использование лучшего опыта других компаний. Обычно эта деятельность состоит из определения процессов, которые предполагается улучшить, моделирования собственных процессов, изучения лучшего опыта других компаний, анализа и формулирования выводов, а также использования полученных результатов.

12. Постоянная оценка эффективности работы системы управления качеством. Для такой оценки необходимо разработать систему критериев и порядок проведения данных оценок. Полученные и проанализированные результаты должны быть использованы для дальнейшего совершенствования деятельности предприятия.

Недопустимо решать вопросы менеджмента качества «в отрыве» от системы управления предприятием, компанией, проектом в целом. На практике это приводит к появлению психологии, разделяющей участников проекта на ответственных и безответственных, в результате чего персонал, выполнявший основные работы по проекту, практически не несёт ответственности за качество. В результате становится невозможным добиться хорошего качества продукции в целом.

Система TQM предназначена для обеспечения соответствия качества продукции компании, проекта требованиям норм, заданий потребителей и действует на всех фазах проектного цикла. В менеджменте качества участвуют все организации, службы и подразделения предприятия, компании.

При этом выполняются следующие функции:

- планирование качества продукции предприятия, проекта и его отдельных элементов;
- создание команды каждого корпоративного проекта, включая подготовку кадров и организацию трудовой деятельности;
- подготовка производства, т. е. обеспечение необходимой для заданного уровня качества квалификации исполнителей и их технического оснащения;
- разработка системы материально-технического обеспечения;
- контроль и текущая оценка достигнутого уровня качества, включая входной, операционный и приёмочный контроль технологических процессов и производственных операций, а также проведение инспекционного контроля;
- информационное обеспечение, включая систему сбора, обработки и передачи информации между уровнями управления;
- лабораторное, метрологическое и геодезическое обеспечение технологических процессов;
- правовое обеспечение менеджмента качества.