

УДК 338.24

## РАЗВИТИЕ ГРУППЫ ПРОЦЕССОВ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА «ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДСТВА»

<sup>1</sup>Шмелева А.Н., <sup>2</sup>Щукин О.С.

<sup>1</sup>Пензенская государственная технологическая академия, Пенза, e-mail: schmelevaanna@mail.ru;

<sup>2</sup>Воронежский государственный университет, Воронеж, e-mail: oschukin@ya.ru

Рассматриваются восемь принципов менеджмента качества как факторы повышения эффективности СМК предприятий. Указывается, что в стандартах ИСО не разрешена проблема ответственности и лидерства руководства предприятия за процессы разработки, внедрения и развития СМК. Проведен научный обзор работ по проблеме первостепенности роли руководства предприятия в обеспечении результативности и эффективности СМК. Разработана теоретическая основа необходимости решения вопроса уточнения, конкретизации функций и обязанностей высшего руководства предприятия в сфере качества, а также оценки результативности процессов СМК «Ответственность руководства». Предложена центрированная модель самооценки деятельности организации, усиливающая процесс «Ответственность руководства». Главное отличие новой модели в процессах, которые показаны в виде спиц центрированной модели. Данные процессы–спицы, объединяя вопросы планирования, стратегии, персонала, поставщиков и потребителей продукции предприятия, акцентируют внимание на роли и ответственности руководства по таким важным для функционирования и эффективности СМК аспектам, как участие высшего руководства в установлении целей и требований организации по качеству; эффективность применения организационно-управленческих нововведений, вызванных внедрением СМК; участие руководителя предприятия в разработке, внедрении, функционировании и совершенствовании СМК; использование руководством всех принципов менеджмента качества для улучшения деятельности организации.

**Ключевые слова:** ответственность руководства, лидерство, факторы повышения эффективности СМК, центрированная модель самооценки, эффективность СМК

## DEVELOPMENT OF GROUP OF PROCESSES OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM «MANAGEMENT RESPONSIBILITY»

<sup>1</sup>Shmeleva A.N., <sup>2</sup>Schukin O.S.

<sup>1</sup>The Penza state technological academy, Penza, e-mail: schmelevaanna@mail.ru;

<sup>2</sup>The Voronezh State University, Voronezh, e-mail: oschukin@ya.ru

Discusses the eight principles of quality management as factors of increasing the effectiveness of the QMS of the enterprises. Indicates that the standards of ISO, not solved the problem of responsibility and leadership of the management of the enterprise for the development, application and development of QMS. Held a scientific review of the works on the problem of advancement of the role of the management of the enterprise to ensure efficiency and effectiveness of the QMS. Developed the theoretical base of the need to address the issue of clarifying, specifying the functions and responsibilities of top management of the enterprise in the sphere of quality, and also evaluation of effectiveness of QMS processes «Management responsibility». Proposed centered model of the self-assessment of the organization's activities as a consequence the process of «Management responsibility». The main difference of the new model in the processes, which are shown in the form of spokes centered model. These processes-spokes, combining the issues of planning, strategy, personnel, suppliers and consumers of the products of the enterprise, focusing on the role and responsibility of the management of such an important for the functioning and effectiveness of the QMS aspects as: the involvement of senior management to establish the objectives and requirements of the organization in quality, efficiency of organizational and managerial innovations caused by the introduction of the QMS; the participation of the head of the company in the development, implementation, operation, and improvement of the QMS; the management of all the principles of a quality management to improve the activities of the organization.

**Keywords:** management responsibility; leadership; factors of increase of efficiency QMS; the aligned model of a self-appraisal; efficiency QMS

Система менеджмента качества (СМК), созданная на основе стандартов ИСО 9000, основополагающим субъектом управления рассматривает высшее руководство предприятия, а ключевыми управленческими инструментами воздействия на СМК являются принципы менеджмента качества. В подтверждение сказанному ГОСТ Р ИСО 9000–2008 указывает, что именно высшее руководство предприятия с помощью лидерства и реальных действий может создать обстановку, способствующую полному вовлечению работников и эффективной работе СМК. Определены и ключевой принцип менеджмента качества – «Лидерство руководителя» и основная цель управления – «Эффективная работа СМК».

**Цель исследования.** Рассматривая причины неэффективного внедрения СМК, выдвигается гипотеза, что первопричиной недостижения целевых показателей функционирования СМК, т.е. патологией СМК, является недостаточная ответственность и вовлеченность руководства предприятия в процессы становления, развития и совершенствования СМК. Поэтому целью исследования является развитие группы процессов «Ответственность руководства» для повышения эффективности СМК предприятия.

### Материалы и методы исследования

Согласно ГОСТ Р ИСО 9000–2008 [5], успешное руководство организацией и ее функционирование обеспечивается путем ее систематического и про-

зрачного управления. Успех может быть достигнут в результате внедрения и поддержания в рабочем состоянии SMK, разработанной для постоянного улучшения деятельности с учетом потребностей всех заинтересованных сторон. Основополагающими инструментами обеспечения постоянного улучшения деятельности предприятия в соответствии с данным стандартом являются следующие восемь принципов менеджмента качества, разработанные для использования высшим руководством компании: ориентация на потребителя; лидерство руководителя; вовлечение работников; процессный подход; системный подход к менеджменту; постоянное улучшение; принятие решений, основанное на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Рассматривая восемь принципов менеджмента качества не только в качестве ключевых управленческих инструментов воздействия на SMK, но и как факторы повышения эффективности предприятий, важным вопросом должно стать оценивание влияния ключевого фактора «Лидерство руководителя» на эффективность SMK компании. При этом следует отметить, что проведение регулярного систематического оценивания результативности и эффективности SMK с учетом политики и целей в области качества является задачей высшего руководства предприятия. ГОСТ Р ИСО 9001–2008 (пункт 2.10) рекомендует в качестве надежного метода решения проблемы повышения результативности и эффективности SMK статистические методы. Кроме того, данный стандарт предусматривает (пункт 3.8) следующие методы, возможные к использованию при проведении оценки, в том числе влияния принципов менеджмента качества на эффективность SMK: объективное свидетельство; контроль; испытание; верификация; валидация; анализ (в соответствии с п.3.2.15 анализ может также включать определение эффективности). Результаты оценивания должны ответить на четыре основных вопроса в отношении оцениваемого фактора эффективности:

- выявлены и определены ли соответствующим образом процессы SMK, являющиеся объектом лидерства и ответственности руководства предприятия?
- распределена ли степень вовлеченности, составлена ли цепочка ролей по данным процессам SMK?
- внедрены и поддерживаются ли в рабочем состоянии процедуры данных процессов?
- обеспечивают ли данные процессы SMK достижение требуемых результатов?

ГОСТ Р ИСО 9004–2009 приводит следующий перечень входных данных для оценки результативности и эффективности SMK: статус и результаты достижения целей в области качества и деятельности по улучшению; статус пунктов, по которым требовались действия на основе анализа со стороны руководства; результаты аудитов (проверок) и самооценки организации; обратная связь об удовлетворенности заинтересованных сторон, возможно, даже до момента их участия; факторы, связанные с рынком (технологии, исследования и разработки, деятельность конкурентов и т.п.); результаты сравнения с лучшими достижениями; сведения о работе поставщиков; новые возможности улучшения; управление несоответствиями процессов и продукции; оценка рынка и стратегии; статус деятельности по стратегическому партнерству; финансовые результаты деятельности, связанной с качеством; другие факторы, которые могут воздействовать на организацию, такие как финансовые, социальные или экологические условия и соответствующие изменения законов и регламентов. Очевидно, что все перечисленные входные данные тем или иным образом отражают влияние принципов

менеджмента качества на результативность и эффективность SMK предприятия. Однако данный перечень практически не затрагивает влияние такого принципа, как «Лидерство руководителя». Весьма распылочно обозначен такой входной параметр оценки, как «статус пунктов, по которым требовались действия на основе анализа со стороны руководства». Находит подтверждение проблема неразработанности группы процессов SMK «Ответственность руководства».

Проблема первостепенности роли руководства предприятия в обеспечении результативности и эффективности SMK обозначена в работах Джурана Д., Воронина Г.П., Жигуновой Н.М., Скрипко Л.Е., Механцевой К.Ф., Максакова А.Б., Ратникова Ю.А., Машкина В.И. [8, 14, 11, 9, 12, 10], Тавера Е.И., Анастасиади Г.П., Парфеновой Е.Е., Сильникова М.В., Джуньяна В.Л., Михайловой А.Н., Никольской Т.Г. [15, 2, 7] и др.

Джуран Д. в качестве необходимого условия эффективного управления качеством на предприятиях называет «интенсивное персональное участие высшего уровня руководства в разработке общепризнанного подхода и дальнейшей его реализации» [6]. Воронин Г.П. – президент Всероссийской организации качества, справедливо указывает, что при внедрении SMK по стандартам ИСО серии 9000 «руководящие должности должны занимать грамотные, умелые лидеры, осознающие необходимость решения проблемы качества, способные увлечь этой идеей и повести за собой коллег и партнеров» [4]. Рахлин К.М., Алексеев Д.И. [1, 13, 14] полагают, что «не только в SMK, но и в формировании современного менеджмента организации нельзя лидерство высшего руководства перекладывать на плечи уполномоченного представителя по SMK, оставляя высшему руководству роль только наблюдателя. К сожалению, на практике такое положение встречается достаточно часто, что существенно влияет на результативность как SMK, так и общего менеджмента организации». Анастасиади Г.П., Парфенова Е.Е., Сильников М.В., Машкин В.И. считают справедливым «утверждение, что качество начинается с руководителей... А неудовлетворительная работа руководителей влечет за собой несоответствующее качество продукции... Реализация элемента об ответственности руководства в соответствии с требованиями международных стандартов ИСО серии 9000 является одним из ключевых моментов на стадии разработки, внедрения и сертификации современной системы управления качеством». Джуньян В.Л., Михайлова А.Н., Никольская Т.Г. отмечают, что «для решения задач качества менеджмент предприятия должен обладать необходимой компетентностью и быть мотивирован адекватно личностным потребностям...»

Шестаков А.Л. в работе «Законы Системы качества» [16] высказывает мысль, что «управление качеством может быть даже не интегрирующей идеей для системы управления предприятием, то хотя бы одним из тех видов управления, которые заслуживают внимания высших руководителей. В противном случае системы качества будут оставаться вне основных мероприятий и планов системы управления».

Однако данные работы лишь обозначают проблему необходимости оценки и повышения ответственности и вовлеченности руководства предприятия – ключевого звена системы качества – в вопросы развития и совершенствования SMK российских компаний без определения перечня процессов SMK «Ответственность руководства», критериев результативности, методологии оценки результативности и эффектив-

ности данных процессов СМК. Разделяя точку зрения Версана В.Г., что «менеджмент качества должен осуществляться в едином процессе менеджмента всех сложившихся производственно-хозяйственных функций предприятия, отличаясь в то же время своими специфическими целями, задачами и методами» [3], следует заключить, что именно недостаточно активное участие руководства во внедрении и обеспечении функционирования СМК является основной причиной неэффективного развития систем качества российских компаний.

Это подтверждается тем, что все проблемные вопросы улучшения СМК могут быть описаны такими функциями руководства предприятия по управлению качеством, как взаимодействие с внешней средой; политика качества; планирование качества; мотивация персонала; организация работ; решения руководства; контроль и улучшение качества.

Все перечисленные обстоятельства инициируют решение вопроса уточнения, конкретизации функций и обязанностей высшего руководства предприятия в сфере качества, а также оценки результативности процессов СМК «Ответственность».

### Результаты исследования и их обсуждение

Авторский подход предполагает, что на предприятиях, где обеспечивается требуемый уровень ответственности, лидирующая роль руководства в вопросах обеспечения качества, владение методами и знаниями в сфере качества, достигается новый ориентир развития менеджмента качества – повышение эффективности СМК предприятия, которая определяется через самооценку деятельности.

Лидерство руководителей, вовлечение работников в деятельность по обеспечению качества, осуществление постоянных улучшений, использование процессного подхода к управлению деятельностью организации означает, что в центре внимания СМК должны находиться не отдельные ресурсы, а способности компании, основанные на навыках ее сотрудников и компетентности руководства, активность менеджмента, а также спланированная и поддерживаемая руководством культура качества.

Все это возможно развить через методологию самооценки деятельности организации. В существующих моделях самооценки недостаточно развиты процессы, управляемые руководством. Усиление роли процессов «Ответственность руководства» реализуется в центрированной модели самооценки деятельности организации, представленной на рисунке.

Описание новой центрированной модели необходимо начинать с руководства. Только руководитель-лидер способен эффективно заниматься самооценкой и внедрением методологии TQM. Окружающие центр три кольца состоят из категорий национальной премии по качеству: первое состоит из планирования и стратегии организации, пер-

сонала, партнерства и ресурсов; второе содержит удовлетворенность потребителей, удовлетворенность персонала и влияние организации на общество; третье кольцо – это результаты работы организации.



Центрированная модель самооценки

Главное отличие новой модели – в процессах, которые показаны в виде спиц центрированной модели. По этим процессам–спицам проходит информация от руководителя-лидера к трем кольцам–категориям, а также в обратном направлении. Все результаты достигаются через процессы. По этим же каналам осуществляется инновационная деятельность. Данные процессы–спицы, объединяя вопросы планирования, стратегии, персонала, поставщиков и потребителей продукции предприятия, акцентируют внимание на роли и ответственности руководства по таким важным для функционирования и эффективности СМК аспектам, как участие высшего руководства в установлении целей и требований организации по качеству; эффективность применения организационно-управленческих нововведений, вызванных внедрением СМК; участие руководителя предприятия в разработке, внедрении, функционировании и совершенствовании СМК; использование руководством всех принципов менеджмента качества для улучшения деятельности организации; проектирование и разработка продукции и услуг на основе ожиданий потребителей; учет требований потребителей при проектировании и разработке продукции и услуг; политика в области управления и ее развертывание в отношении менеджмента качества; оценка результативности и улучшение процессов в организации; реализация процессного подхода; установление функций, полномочий и от-



ответственности персонала; удовлетворенность персонала работой в организации; выполнение процедур обмена информацией с поставщиками и партнерами в части текущего и перспективного планирования; улучшение качества продукции (услуг) в процессе производства; применение современных методов управления качеством; предупреждение и выявление дефектов и несоответствий продукции (услуг, работ).

Процессы-спицы формируют три сегмента модели. Они согласованы не только внутри себя, но и взаимосвязаны с соседними сегментами. Первый сегмент – это планирование и стратегия. Второй – персонал организации. Третий сегмент – это цепочка «поставщик – организация – потребитель». Взаимосвязь всех категорий осуществляется через переход одного процесса в другой. Центрированная модель в полной мере согласуется с моделью национальной премии по качеству, что позволяет проводить бенчмаркинг, и в то же время заставляет организацию внедрять процессный подход и позволяет адаптировать модель под свои задачи [17].

### Выводы

Решение научной проблемы обеспечения и повышения ответственности руководства в соответствии с требованиями международных стандартов ИСО 9000 является одним из ключевых вопросов при разработке, внедрении, совершенствовании СМК российских предприятий для их устойчивого развития и повышения конкурентоспособности. Авторская позиция заключается в расширении процессов «Ответственность руководства» в моделях самооценки деятельности организации, а проведение регулярной самооценки позволит сформировать ответственное руководство предприятием.

### Список литературы

1. Алексеев Д.И., Рахлин К.М. Менеджмент качества и качество менеджмента – европейский опыт // Все о качестве. Зарубежный опыт. – 2004. – № 2(44). – С. 3–27.
2. Анастасиади Г.П., Парфенова Е.Е., Сильников М.В. Руководство предприятия – ключевое звено системы менеджмента // Все о качестве. Отечественные разработки. – 2003. – № 3(24). – С. 18–25.
3. Версан В.Г. Стандарты ИСО серии 9000: закономерности развития // Стандарты и качество. – 2008. – № 1. – С. 56–59.
4. Воронин Г.П. О Всероссийской организации качества // Менеджмент качества. – 2009. – № 3. – С. 182–188.
5. ГОСТ Р ИСО 9000-2008 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Введ. 2008-12-18. – М.: Стандартинформ, 2009. – 35 с.
6. Джуранин Д. Высший уровень руководства и качество // Все о качестве. Зарубежный опыт. – 1993. – № 2 – С. 22.
7. Джигунян В.Л., Михайлова А.Н., Никольская Т.Г. Модель диагностики управленческой деятельности в системе менеджмента качества // Все о качестве. Отечественные разработки. – 2003. – № 3(24) – С. 33–38.
8. Жигунова Н.М. Методология улучшения деятельности организаций на основе процессного подхода // Все о качестве. Отечественные разработки. – 2005. – № 4(37) – С. 3–20.
9. Макасов А.Б. Качественная система менеджмента должна давать реальную отдачу бизнесу // Все о качестве. Отечественные разработки. – 2005. – № 4(37). – С. 44–51.

10. Машкин В.И. Система 5П. Развивающее управление // Все о качестве. Отечественные разработки. – 2005. – № 4(37). – С. 57–76.

11. Механцева К.Ф. Процессный подход к оценке эффективности СМК // Все о качестве. Отечественные разработки. – 2005. – № 4(37). – С. 37–41.

12. Ратников Ю.А. Внутренний «поставщик-потребитель». Находка для руководителя // Все о качестве. Отечественные разработки. – 2005. – № 4(37). – С. 51–57.

13. Рахлин К.М. О некоторых особенностях внутреннего обмена информацией. Тенденции развития систем менеджмента качества // Все о качестве. Отечественные разработки. – 2003. – № 3(24). – С. 13–18.

14. Скрипко Л.Е. Классификация процессов системы менеджмента качества как основа построения процессной модели // Все о качестве. Отечественные разработки. – 2005. – № 4(37). – С. 20–37.

15. Тавер Е.И. Роль управления в обеспечении качества продукции // Все о качестве. Отечественные разработки. – 2003. – № 3(24). – С. 4–13.

16. Шестаков А.Л. Законы Системы качества // Все о качестве. Отечественные разработки. – 2003. – № 3(24). – С. 38–54.

17. Щукин О.С. Самооценка деятельности организации по центрированной модели: концептуально-методологические основы адаптивного подхода: учебное пособие. – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2007. – 295 с.

### References

1. Alekseev D.I., Rahlin K.M. Vse o kachestve. Zarubezhnyj opyt, 2004, no. 2(44), pp. 3-27.
2. Anastasiadi G.P., Parfenova E.E., Sil'nikov M.V. Vse o kachestve. Otechestvennye razrabotki, 2003, no.3(24), pp. 18-25.
3. Versan V.G. Standarty i kachestvo, 2008, no.1, pp. 56-59.
4. Voronin G.P. Menedzhment kachestva, 2009, no.3, pp. 182-188.
5. GOST R ISO 9000-2008 Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnyye polozheniya i slovar', Moskva: Standartinform, 2009.
6. Dzhuran D. Vse o kachestve. Zarubezhnyj opyt, 1993, no.2, pp. 22.
7. Dzhunjan V.L., Mihajlova A.N., Nikol'skaja T.G. Vse o kachestve. Otechestvennye razrabotki, 2003, no.3(24), pp. 33-38.
8. Zhigunova N.M. Vse o kachestve. Otechestvennye razrabotki, 2005, no.4(37), pp. 3-20.
9. Maksakov A.B. Vse o kachestve. Otechestvennye razrabotki, 2005, no.4(37), pp. 44-51.
10. Mashkin V.I. Sistema 5P. Vse o kachestve. Otechestvennye razrabotki, 2005, no.4(37), pp. 57-76.
11. Mehantseva K.F. Vse o kachestve. Otechestvennye razrabotki, 2005, no.4(37), pp. 37-41.
12. Ratnikov YU.A. Vse o kachestve. Otechestvennye razrabotki, 2005, no.4(37), pp. 51-57.
13. Rahlin K.M. Vse o kachestve. Otechestvennye razrabotki, 2003, no.3(24), pp. 13-18.
14. Skripko L.E. Vse o kachestve. Otechestvennye razrabotki, 2005, no.4(37), pp. 20-37.
15. Taver E.I. Vse o kachestve. Otechestvennye razrabotki, 2003, no.3(24), pp. 4-13.
16. Shestakov A.L. Vse o kachestve. Otechestvennye razrabotki, 2003, no.3(24), pp. 38-54.
17. Schukin O.S. Samoocenka dejatel'nosti organizacii po centrirovannoj modeli: konceptual'no-metodologicheskie osnovy adaptivnogo podhoda, Voronezh: Voronezhskij Gos. Univ., 2007.

### Рецензенты:

Трещевский Ю.И., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Экономика и управление организациями», ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный университет», г. Воронеж;

Пидоймо Л.П., д.э.н., профессор кафедры «Экономика и управление организациями», ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный университет», г. Воронеж.

Работа поступила в редакцию 08.04.2013.