

Целостная система менеджмента организации: как ее создать?

Е.И. Тавер

Руководитель любого предприятия, занятого производством продукции, хочет он или не хочет, делает это осознанно или интуитивно, вынужден всегда управлять своим предприятием как *единым целым, как системой*. И менеджмент, который осуществляется в рамках этой системы, не может быть несистемным, вне зависимости от наличия или отсутствия тех или иных документов, которые в некоторых стандартах рассматриваются как непеременные атрибуты системности менеджмента. Системность не в документах, системность в действиях, в процессах, в управленческих решениях. Другое дело, что совершенство системы, уровень системности может быть различным.

Сложившаяся практика внедрения требований международных стандартов, например, ISO серии 9000 или ISO серии 14000, обычно заключается в том, что кроме системы менеджмента, фактически уже действующей в организации, так или иначе отраженной в разных документах, зафиксированной в сложившихся, часто недокументированных отношениях сотрудников между собой, де-факто появляются другие, документально обособленные системы менеджмента. Это приводит к тому, что многие типовые управленческие процессы дробятся. Например, выделяется управление документацией применительно к менеджменту качества и применительно к менеджменту охраны окружающей среды. Но документы должны разрабатываться, храниться, тиражироваться, актуализироваться, аннулироваться в зависимости от их назначения — чертеж, план, технология, контракт и т. п., тем более, что часто один и тот же документ имеет отношение и к качеству, и к количеству, и к охране окружающей среды, и к ценам, и к срокам и т. д. Это приводит к вполне понятным негативным последствиям¹.

Для высшего руководства целостность, единство, системность менеджмента — всегда одна из важнейших целей. Поэтому оно не понимает, почему, при всей важности качества или охраны окружающей среды, логистики или информации, проектов или рисков системы их менеджмента должны разрабатываться и функционировать отдельно.

Создание и поддержание сбалансированной единой системы менеджмента — очень сложная задача, даже если высшее руководство

¹ Елиферов В.Г. Торжество буквы стандарта над здравым смыслом? // ММК. –2005. – № 6.

хорошо представляет себе стратегические и тактические цели организации, обоснованно устанавливает плановые и финансовые приоритеты и располагает необходимыми ресурсами. Но сложность этой задачи еще более возрастает, когда предлагается вести разработку одновременно или в случайной последовательности *нескольких* систем менеджмента, а затем обеспечивать их параллельное функционирование.

Очевидно, что для поддержания сбалансированности единой системы менеджмента необходимо отталкиваться от анализа и оценки *всей совокупности* целей и *результатов деятельности* предприятия, а также *всех факторов*, от которых они зависят, не оставляя без внимания ни один из них. Конечно, любой руководитель старается именно так поступать, но в силу разных причин это не всегда удается.

Ниже рассмотрены основные результаты деятельности и факторы, от которых они зависят, как основа при создании и поддержании эффективного функционирования единой системы менеджмента.

Результаты производственной деятельности, предложенные как основные, выделены, ориентируясь на их связь с *качеством*, исходя из того, что сегодня качество — главный, определяющий результат, который нуждается в осознанном управлении.

Вполне возможно указать на другие результаты или по-другому структурировать факторы влияния. Суть не в классификации. Суть в необходимости совместного их рассмотрения и учета при попытках изменять сложившуюся на предприятии практику менеджмента, в том числе на основе самых новейших подходов. Только это дает возможность скоординированного и сбалансированного менеджмента, только это позволяет приблизиться к оптимизации результатов.

Основные результаты производственной деятельности

1. Технические результаты.

Качество продукции, поставляемой на рынок (потребителю, заказчику, клиенту — *покупателю*), является важнейшим результатом производственной деятельности. Но качество не существует само по себе, оно воплощается в продукции и зависит от ее количества.

Здесь под продукцией подразумевается любой результат производственной деятельности:

- *материальная продукция* (сырье, материалы, вещества, изделия, сооружения и др.);
- *энергия* (тепловая, электрическая);
- *интеллектуальная продукция* (информация, заключенная в документации);

- *услуги* (транспортные, связь, бытовое обслуживание, финансовые, консалтинговые и др.);
- *работы* (строительные, монтажные и др.);
- *сложные технические системы* (например, теплоэлектрическая станция или химический завод).

Выпущенной продукции должно быть столько, сколько нужно рынку, с учетом факторов, влияющих на изменчивость спроса. При этом продукция должна быть изготовлена и поставлена в те календарные сроки и с той периодичностью, которые удовлетворяют потребителя.

Итак, *количество, качество и сроки выпуска* продукции — взаимосвязанные результаты производственной деятельности, которые можно назвать *техническими* результатами. Они показывают, насколько полно организация удовлетворяет запросы и ожидания потребителей.

2. Финансовые результаты.

Производство продукции в нужном количестве, надлежащего качества и в приемлемые сроки — несомненное свидетельство эффективности менеджмента. Но при этом важно, каковы *финансовые* результаты. Выберем из них:

- **затраты** на выпуск продукции, в том числе, на уплату налогов и других сборов, на возмещение текущих затрат (заработная плата, закупки, аренда и др.), затраты на развитие и совершенствование производства, на решение социальных нужд персонала и местного сообщества. Затраты определяются непосредственно проектным и фактическим уровнем качества выпускаемой продукции.
- **доход** (выручка) от реализации (продажи) продукции, который должен не только возместить затраты, но дать возможность получить прибыль и выплатить дивиденды (для акционерных компаний). Объем реализации зависит от спроса, спрос — от качества, цены и маркетинга.
- **цена**, которую может установить организация за выпускаемую продукцию. Цена зависит не только от затрат, но и от качества. Монопольная продажа продукции с уникальным качеством, пользующейся повышенным спросом, позволяет существенно увеличить цену.

П р и м е ч а н и е. Финансовые результаты организации оценивают не только по затратам и доходам. Используют, например, такие показатели, как *производительность труда, прибыль* или размер *диви-*

дендов на акцию. Но эти показатели вторичны по отношению к *затратам и доходам*, которые более наглядно связаны с качеством.

3. Социальные результаты.

В хороших финансовых результатах заинтересованы *персонал* организации, поскольку от них зависят уровень заработной платы и социальные выплаты; *владелец* организации, в том числе, акционеры, и *общество* в лице государства, поскольку увеличиваются налоговые поступления и возможности для благотворительности.

Но есть еще результаты, характеризующие взаимоотношения организации с собственным *персоналом* и *обществом*, и которые показывают, насколько в организации осознается ее *социальная ответственность* и насколько полно выполняются соответствующие обязательства.

К этим результатам, которые назовем *социальными*, относятся:

- величина *заработной платы* персонала;
- условия работы и состояние охраны труда;
- величина отчислений на *социальные нужды*;
- воздействие на окружающую среду;
- *величина различных отчислений* в местные и общегосударственные бюджеты.

Затраты, связанные с получением этих результатов, определяются финансовыми результатами организации, которые также прямо или косвенно зависят от качества выпускаемой продукции.

Итак, объектом единого и сбалансированного менеджмента должны быть технические, финансовые и социальные результаты деятельности (схема 1).

Из этой схемы также видно, что правильно ставить цели, разрабатывать программы и вообще, принимать какие-либо решения, касающиеся даже одного результата деятельности, например, качества, можно только учитывая их влияние на остальные результаты.

Факторы, от которых зависят результаты производственной деятельности

Для того чтобы чем-то управлять, надо воздействовать на факторы, от которых это «что-то» зависит. Например, чтобы управлять расходом топлива транспортного средства, следует воздействовать на самые разные факторы, от полноты сгорания топлива до организации дорожного движения.

Факторы, от которых зависят технические, финансовые и социальные результаты производственной деятельности (далее будем их

называть *факторами влияния*), можно структурировать следующим образом.

1. *Процессы*, составляющие и обеспечивающие производственную деятельность по выпуску продукции.

К ним относятся процессы, которые условно назовем *основными* — маркетинг, проектирование продукции, закупки ресурсов для изготовления продукции, изготовление продукции, поставки продукции, обслуживание продукции при эксплуатации.

Вспомогательные или *обслуживающие* процессы: монтаж, наладка и ремонт оборудования, транспорт, связь, энергоснабжение, работа с персоналом и др.

В состав процессов, обеспечивающих выпуск продукции, входят также процессы менеджмента, например, планирование, организация и др.

Чем совершеннее технология процессов, чем они более производительные, чем менее они материало-, энерго- и трудоемки, чем лучше они организованы, тем выше результаты, в том числе и качество, и меньше затраты.

2. *Персонал*, необходимый для осуществления процессов. Знания, опыт, квалификация, добросовестность, а значит, качественный, высокоэффективный труд персонала, в том числе менеджеров, организующих этот труд, определяют успешность выполнения процессов и, тем самым, достижение всех запланированных результатов.

3. *Ресурсы*, материальные и интеллектуальные, собственные и те, которые закупаются и расходуются при разработке и изготовлении продукции, — сырье, энергия, материалы, полуфабрикаты, комплектация, услуги, консультации, информация, программные продукты и др. (*оборотные средства*). Чем выше качество ресурсов, тем выше качество продукции, но надо учитывать, что стоимость ресурсов составляет существенную часть затрат.

4. *Производственная инфраструктура*, необходимая для изготовления и поставок продукции, — помещения, технологическое оборудование, инструмент, средства измерений, оргтехника и др. (*основные средства*).

5. *Финансы*, нужные для достижения запланированных требований к продукции, процессам, персоналу, ресурсам и инфраструктуре.

6. *Менеджмент* (в том числе и менеджмент процессов менеджмента!).

Отметим, что эффективный менеджмент — *один из ряда факторов*, необходимых для успешного выпуска продукции, — такой же важный, как инфраструктура или персонал. Вместе с тем, — это специ-

фический фактор. Именно менеджмент связывает *процессы* с персоналом, ресурсами, инфраструктурой и финансами.

Только воздействуя на перечисленные выше факторы влияния, можно устанавливать нужные и скоординированные требования к результатам деятельности, а затем обеспечивать их выполнение.

Таким образом, менеджмент деятельности — это менеджмент *процессов, персонала, ресурсов, инфраструктуры, финансов* (схема 2). Заметим, что в менеджменте процессов присутствует менеджмент управленческих процессов, например, менеджмент планирования. Поэтому можно говорить об управлении менеджментом.

На схеме 2 видно, что ведущим фактором являются *процессы*, поскольку персонал, ресурсы и инфраструктура оказывают влияние на результаты производственной деятельности только через процессы.

Финансирование определяет фактическое состояние всех факторов влияния, а объектами управления являются все факторы, включая само управление.

Внешние факторы, влияющие на результаты производственной деятельности

Перечисленные выше факторы влияния действуют внутри организации. Однако, кроме внутренних, есть и внешние факторы, которые также оказывают серьезное влияние на результаты деятельности.

Такими факторами являются различные *обязательные требования*, установленные общегосударственными, региональными и муниципальными органами власти, которые регулируют и определенным образом ограничивают деятельность организаций.

К этим требованиям относятся:

- уплата налогов и различных платежей и сборов, например, таможенных и акцизных;
- ведение экономической деятельности, прежде всего, при закупках и поставках, на основе хозяйственного права;
- обеспечение прав персонала;
- охрана труда персонала;
- охрана окружающей среды;
- соблюдение требований санитарии и гигиены на производстве;
- обеспечение безопасного выполнения отдельных работ и процессов и безопасной эксплуатации отдельных видов оборудования;
- учет и экономное расходование отдельных видов природных ресурсов;
- подтверждение соответствия выпускаемой продукции обязательным требованиям;

- лицензирование отдельных видов деятельности.

Эти внешние регулирующие факторы прямо влияют на требования к персоналу и процессам, ресурсам и инфраструктуре, управлению и финансам.

Они установлены законами и множеством подзаконных актов и контролируются целой системой государственных надзорных органов, от налоговой инспекции и санэпиднадзора до торговой инспекции и таможенных служб.

Организации вынуждены *управлять* своими ответными действиями, чтобы, с одной стороны, обеспечить выполнение соответствующих законов и подзаконных актов, а, с другой, — минимизировать затраты на это.

Добросовестное выполнение обязательных требований дает определенные гарантии в достижении надлежащего уровня качества продукции, способствует получению хороших социальных результатов и, что немаловажно, защищает организации от необоснованных претензий со стороны государства и общества.

Заключение

1. Создание и поддержание *единой* системы менеджмента организации должно быть постоянной целью ее руководства

2. Единая система менеджмента должна базироваться на скоординированном и сбалансированном менеджменте ее результатов через менеджмент факторов, от которых они зависят, с учетом внешних регулирующих требований (схема 3).

3. Внедрение требований международных стандартов целесообразнее проводить через *модификацию* единой системы менеджмента.

Это позволяет:

- учитывать требования любых вновь появившихся стандартов или новые требования заказчиков к системе менеджмента, без разработки новых дополнительных систем;
- взаимоувязать в одном и том же документе требования разных стандартов к одному и тому же процессу или объекту;
- существенно сократить число вновь разрабатываемых документов.

4. Для того чтобы приступить к модификации единой системы менеджмента, необходимо иметь ее описание. Оно позволяет оценить ее соответствие требованиям тех или иных стандартов и установить, по каким требованиям такое соответствие отсутствует или неполно. Обычно полное описание системы отсутствует, хотя она в той или иной степени может быть документирована, но она в значительной ме-

ре существует в головах руководства и сотрудников, строится на сложившихся отношениях и стереотипах поведения. Возникает вопрос, как идентифицировать и описывать систему менеджмента? Целесообразно делать это применительно к менеджменту факторов влияния, т. е. менеджмент качества, как и менеджмент количества, сроков, затрат и т. д., осуществляется через менеджмент процессов, персонала, ресурсов, финансов (схема 4).

5. Чтобы уменьшить затраты и не вызвать торможения и саботажа работ из-за слишком сильного психологического отторжения персоналом «обвальных» новаций, целесообразно модификацию проводить не сразу, а по этапам, в зависимости от актуальности для организации внедрения того или иного стандарта.

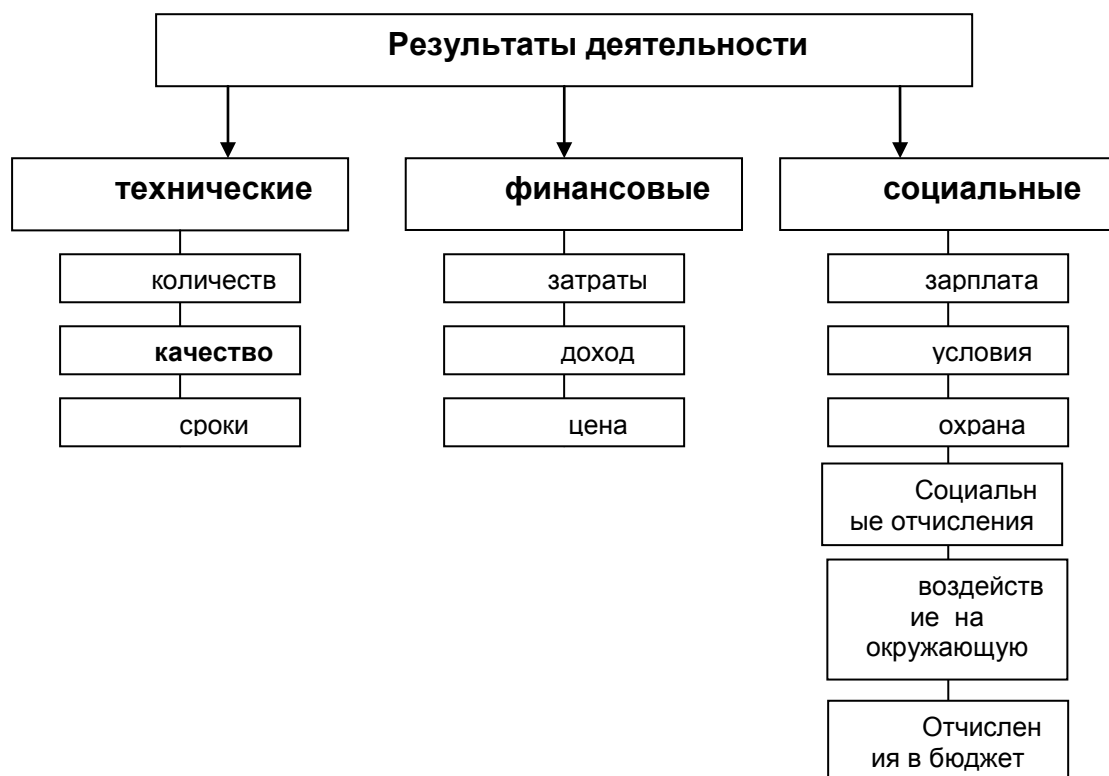


Рис.1.

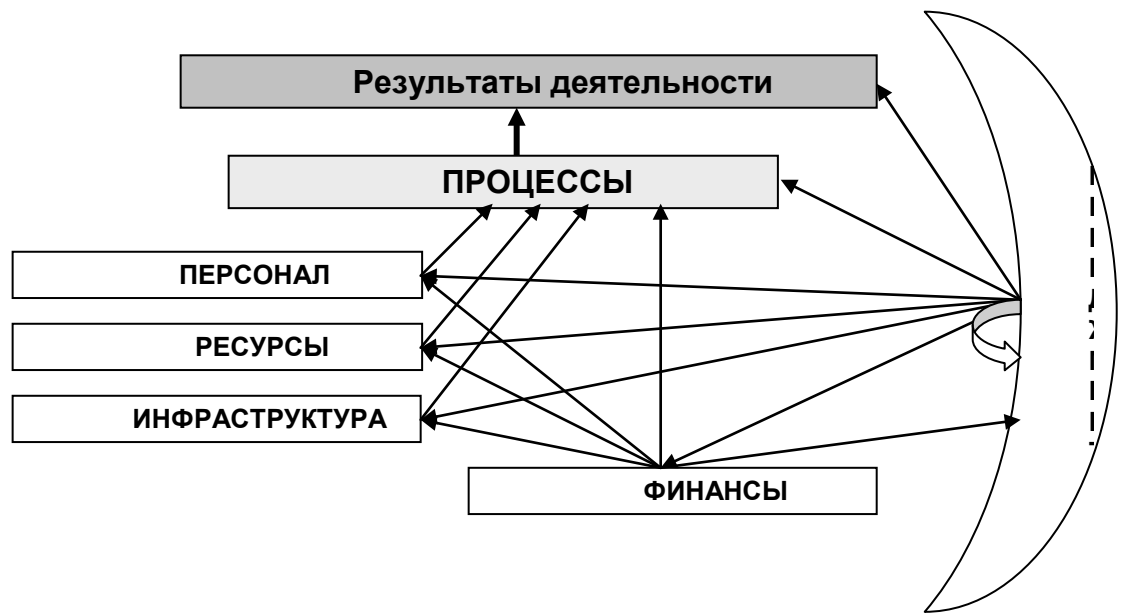


Рис.2. Внутренние факторы влияния, от которых зависят результаты деятельности.

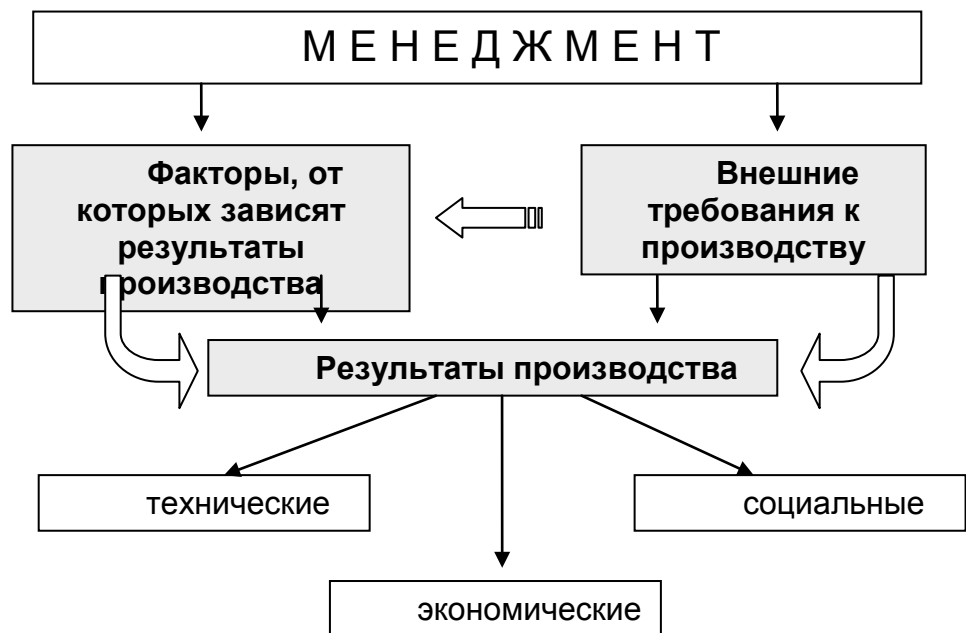


Рис. 3. Менеджмент производственной деятельности

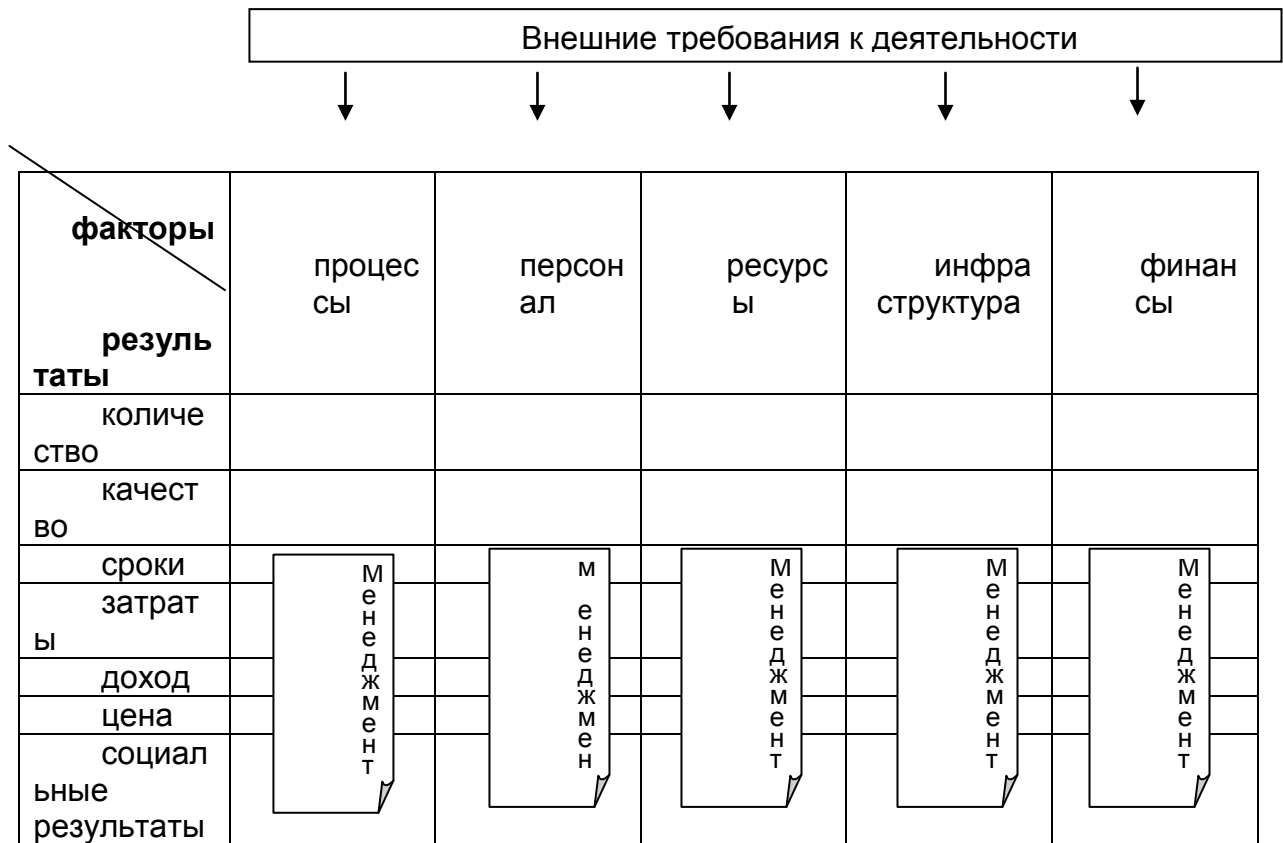


Рис. 5. Структура описания системы менеджмента

Литература: В.Г. Елиферов. *Торжество буквы стандарта над здравым смыслом?* Методы менеджмента качества, №6, 2005.