

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 непрменные 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, аннулировать 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.

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

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 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 совме-

стного 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 *дивидендов* на акцию. Но эти показате-

тели 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; *владельцы* 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 материалоемкие, 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 специфический 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.

Таковыми 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 мере 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.

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.

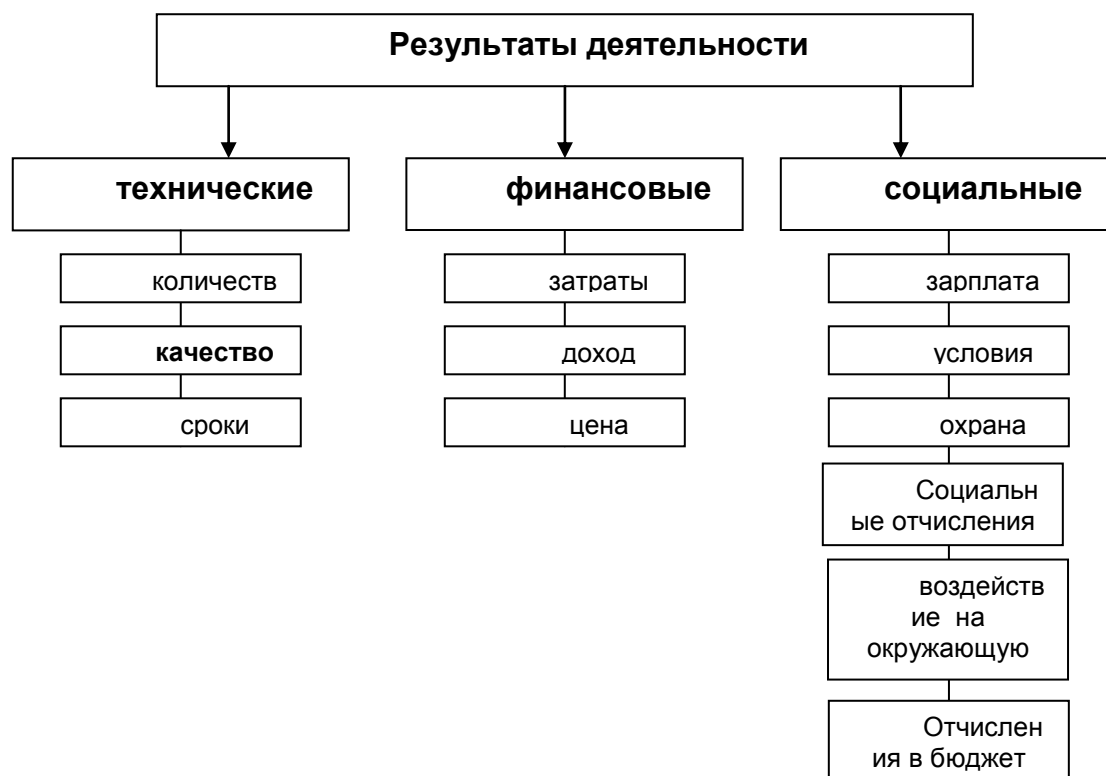


Рис.1.

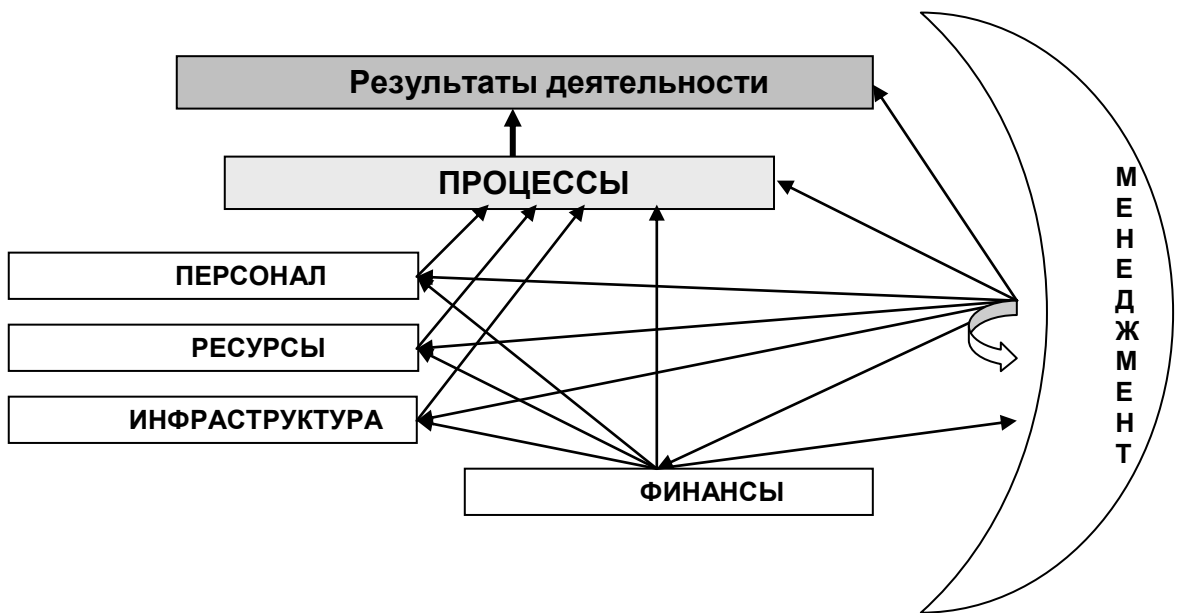


Рис.2. Внутренние факторы влияния, от которых зависят результаты деятельности.

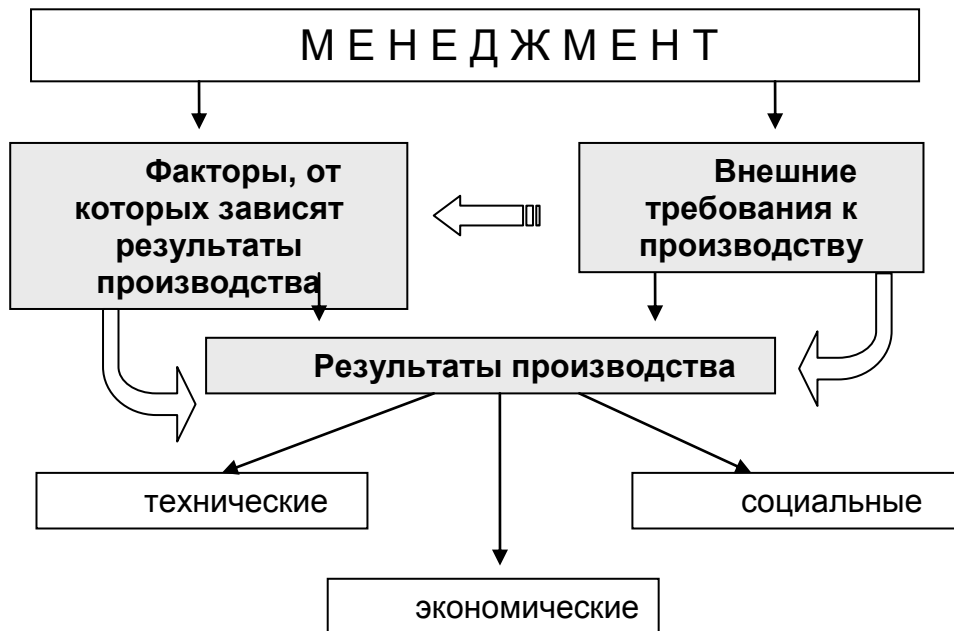


Рис. 3. Менеджмент производственной деятельности