

На правах рукописи

Ульянов Михаил Викторович

**СИСТЕМА КАЧЕСТВА МЕНЕДЖМЕНТА
КАК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами - предпринимательство)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва - 2007

Диссертация выполнена на кафедре макро- и микроэкономики факультета «Российско-немецкая высшая школа управления» Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Академия народного хозяйства при Правительстве РФ».

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Фальцман Владимир Константинович

**Официальные
оппоненты:** Доктор экономических наук, профессор
Королев Виктор Иванович

Кандидат экономических наук, доцент
Фомина Людмила Леонидовна

Ведущая организация: Московский государственный университет им.
М.В. Ломоносова. Экономический факультет
(кафедра «Управление фирмой и развитие
предпринимательства»).

Защита состоится «18» мая 2007 г. в 12:00 часов в зале заседания Ученого совета на заседании Диссертационного совета К 504.001.01 в ГОУ ВПО «Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 119571, г. Москва, пр-т Вернадского, 82.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

Автореферат разослан « 16 » апреля 2007 г.

Ученый секретарь
Диссертационного совета
К 504.001.01 д.э.н.

С.Н. Капустин

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Сегодня в России особенно остро стоит вопрос повышения конкурентоспособности организации. Для его решения современному руководителю необходим механизм управления, позволяющий обеспечить высокое качество производимых предприятиями товаров и услуг. Многие руководители отечественных компаний с целью повышения конкурентоспособности и качества продукции пошли по пути совершенствования системы качества менеджмента (СКМ) путем внедрения широко применяемых на западе и оформленных в виде международных стандартов ISO серии 9000. Однако, большинство проектов закончилось либо неудачей, либо свелось к формальному получению сертификата соответствия требованиям международного стандарта, что в итоге не привело к ожидаемым результатам.

В результате проведенного автором настоящего исследования анализа проектов были выявлены причины, из-за которых руководству российских компаний не удастся использовать элементы ISO 9000 эффективным способом для совершенствования системы управления:

1. Внедрение является сложным и длительным процессом, длящимся год и более. Внедрение СКМ включает в себя: изучение стандартов, анализ деятельности всей компании, разработку регламентирующей документации, системы постановки целей и оценку их достижения, внедрение системы взаимосвязанных и взаимодействующих процессов и процедур компании, проведения обучений, инструктажей и внутренних аудитов, и, наконец, анализ деятельности компании ее руководством и планирование деятельности компании. У каждой компании есть свои особенности, характеризующиеся такими факторами, как вид бизнеса, организационная структура, численность персонала, состояние отрасли, место расположения. Большинство компаний не имеет возможности для детального изучения всех факторов, и вследствие этого, никогда полностью не использует уникальный потенциал, заложенный в стандартах. Хорошо спланированная работа по внедрению СКМ все это учитывает и состоит из ряда этапов, позволяющих довести проект до успешного завершения.

2. Многие компании рассчитывают на высокую степень регламентации деятельности компании и на высокую дисциплину сотрудников относительно качества выполняемых работ и соблюдения разработанной регламентной базы, не уделяя должного внимания мотивации персонала, ориентированной на качество. Как правило, внедрение системы сводится к формальному подписанию инструкций сотрудниками компаний и продолжению работы по старинке. Правильно подобранная система мотивации, ориентированная на качество продукции и услуг, одна из важнейших составляющих успеха мероприятий по внедрению системы менеджмента качества.

3. Модель оценки и управления деятельностью компании строится основываясь на финансово-экономических показателях, таких как: прибыль,

затраты, валовой доход, маржа, рентабельность. Хотя в целом такой подход верен, он обладает существенным недостатком – отсутствием оперативности. Когда руководитель получает указанные показатели деятельности компании, работа уже выполнена и вложенный в создание единицы продукции труд мог оказаться как положительным, так и нет. Для настоящего успеха компания должна использовать для самооценки такие показатели, как: достижение целей компании; соответствие стандартам качества организации, результативность процессов компании; удовлетворенность потребителя. Вместе с данными финансовой отчетности изложенные выше оценки дают в руки руководителю компании инструмент точного планирования работы организации и реагирования на появляющиеся в ходе производственной деятельности несоответствия.

Настоящая диссертационная работа направлена на ликвидацию пробелов в научном знании, сдерживающих применение методов качественного менеджмента в российских компаниях.

Особую актуальность настоящая диссертационная работа приобретает в рамках вступления России во Всемирную торговую организацию (ВТО). Вопросы повышения конкурентоспособности российских предприятий и отраслей, бесспорно, являются объектом национальных экономических интересов, но глубинная их суть лежит не на макроуровне, а на уровне управления предприятиями.

Степень разработанности темы. Вопросам совершенствования управления предприятиями посвящены многочисленные научные труды, учебные пособия и публикации в периодических изданиях. В тоже время работ в области применения методов менеджмента изложенных в стандартах ISO серии 9000 для совершенствования управления предприятиями проведено значительно меньше.

Научная база исследования в области экономики и совершенствования управления предприятиями основывается на разработках таких ученых как М. Портер, Ф. Котлер, П. Друкер, А. Маслоу, Г. Минцберг, С. Бир., А.Г. Аганбегян, В.К. Фальцман, А.В. Бусыгин.

Применению методов менеджмента качества посвящены работы следующих зарубежных авторов: Э. Деминг, Х. Рамперсад, С. Джордж, А. Ваймерскирх, Т. Конти, Дж. Харрингтон, И. Кобаяси. Среди российских исследователей – Адлер Ю., Шарипов С.В., Свиткин М.З., Мацута В.Д., Лapidус В.А. Хачатуров А.Е., Куликов Ю.А.

Проблематике повышения качества управления предприятиями посвящается в последнее время все больше и больше работ и исследований. В тоже время, с нашей точки зрения явно недостает исследований, в которых: система менеджмент качества рассматривается в совокупности с конкурентоспособностью предприятия, предложены методологические подходы повышения качества управления, оценки качества менеджмента и мотивации руководителей на качественный менеджмент.

Целью настоящего исследования является разработка для российских компаний методической основы по развитию, оценке и анализу функционирования системы менеджмента качества и выработке рекомендаций для ее внедрения на основе комплексного изучения возможностей и практики внедрения систем менеджмента качества.

Цель исследования определила постановку следующих задач:

- определить взаимосвязь между конкурентоспособностью предприятия и системой качественного менеджмента,
- выявить тенденции развития систем менеджмента,
- проанализировать популярность сертификации по годам, странам и отраслям народного хозяйства России,
- выявить доминирующие причины, в силу которых такой широко используемый в мировой практике инструмент развития компаний, как ISO 9000, не получил должной оценки на российском рынке,
- вычлнить влияние СКМ на общий рост эффективности работы компании,
- предложить методику и дать практические рекомендации к адаптации российских предприятий к требованиям международных стандартов,
- предложить модель анализа и оценки функционирования системы менеджмента,
- предложить принципы разработки системы мотивации, позволяющей системе менеджмента российских компаний функционировать эффективно,
- проанализировать результаты внедрения СКМ на конкретных примерах и оценить экономический эффект и эффективность проектов.

Объектом исследования работы являются предприятия, внедрившие систему качественного менеджмента на основе стандартов ISO 9000.

Предметом исследования является влияние системы качественного менеджмента на экономические показатели российских компаний.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные совершенствованию управления предприятиями, в том числе на основе международных стандартов. В диссертации использованы материалы научных конференций, семинаров, статистические материалы информационных агентств, материалы учебной, научной и периодической литературы, а также законодательные нормативно-правовые документы. Для решения поставленных задач в диссертационной работе используются методы перехода от общих проблем к частным, системного анализа, математического моделирования, экспертных оценок и сравнительного анализа.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в следующем:

1. Разработаны методические основы адаптации российских предприятий к требованиям международного стандарта; определены факторы и этапы

адаптации. Адаптация состоит в проведении комплекса организационно-технических работ по оптимизации и рационализации деятельности компании. Работы предусматривают выполнение следующих взаимосвязанных этапов: формирование команды; определение компонентов сервиса и продукта, предлагаемого клиенту; разработку; введение ее в действие; внутренний аудит; корректирующие мероприятия; анализ менеджмента; внешний аудит.

2. Разработана модель для оценки качества менеджмента компании. Предложенная модель базируется на модели применяемой при оценке лауреатов премии Правительства Российской Федерации в области качества, требованиях международного стандарта и учитывает особенности работы российских предприятий. Предложенная оценка менеджмента компании состоит из четырех компонентов: оценки достижения целей компании, оценки соответствия стандартам качества организации, оценки результативности процессов компании, оценки удовлетворенности потребителя. Оценку качества менеджмента компании проводят уполномоченные высшим руководством компании сотрудники.

3. Предложена система мотивации персонала компании, направленная на повышение эффективности функционирования системы качества менеджмента. Система базируется на стимулировании руководителей среднего звена за счет оплаты труда к: обеспечению функционирования СКМ в соответствии с требованиями международных стандартов, достижению целей подразделения, улучшению результативности процессов и повышению удовлетворенности потребителей. Размер оплаты труда определяется исходя из двух слагаемых ее частей:

- Фиксированной, определяемой исходя из экономического состояния компании.
- Бонусной, рассчитываемой на основе оценки менеджмента качества подразделения компании.

4. Рассчитан, обоснован и введен в расчет эффективности работы компании коэффициент, позволяющий вычлнить влияние СКМ на общий рост эффективности работы компании. Расчет коэффициента произведен путем сравнения экономических результатов проектов изложенных зарубежными исследователями с отечественными. Оценена эффективность проектов для крупных, средних и малых организаций. Рассчитаны показатели влияния внедренной СКМ на рост: продаж, прибыльности и эффективности труда сотрудников.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что теоретические и методические разработки диссертации, доведенные до рекомендаций относительно путей повышения эффективности предпринимательской деятельности на основе использования методов и инструментов менеджмента качества, представляют практический интерес для российских компаний на внутреннем рынке, а также, находящихся в отношениях конкурентной борьбы с западными компаниями. Предложенные

разработки и рекомендации позволяют найти и использовать новые потенциалы в деятельности компании и тем самым повысить конкурентоспособность российских компаний в современных условиях.

Апробация и внедрение. Основные концептуальные, методологические положения и выводы диссертационного исследования были опробованы автором в трех крупных, средних и двух мелких предприятиях. Крупные: ГУП «Оренбурггремдорстрой» (строительство и содержание дорог), ОАО «Мосэнергосбыт» (дистрибуция электроэнергии), ЗАО «Аптека-Холдинг» (дистрибуция фармацевтической продукции). Средняя: ЗАО «Диасофт» (информационные технологии). Мелкие: ЗАО «ПРЕМИУМ ИНФО ПРОЕКТ» (проектирование телекоммуникационных объектов), ООО «Вистекс» (поставка, установка и обслуживание ресторанного оборудования). Результаты опубликованы и обсуждались на семинарах, совещаниях в Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, I Всероссийской конференции «Управление каналами дистрибуции», Третьем Международном Московском Фестивале Руководителей и Менеджеров качества.

Публикации. Основные положения и выводы диссертационного исследования нашли отражение в 7 опубликованных работах, общим объемом 2,61 п.л.

Объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Основные результаты изложены на 146 страницах. Текст иллюстрирован 25 таблицами и 35 рисунками. Список используемой литературы содержит 145 источника отечественных и зарубежных авторов.

Содержание диссертационной работы

Введение

Глава 1. Методические основы совершенствования управления компаниями

1.1 Повышения конкурентоспособности компаний за счет совершенствования системы качественного менеджмента

1.2 Сертификация по [ISO 9001:2000](#)

1.3 Этапы внедрения системы качественного менеджмента

Глава 2. Оценка управления предприятиями

2.1 Анализ существующих моделей оценки компаний

2.2 Предлагаемая модель оценки управления предприятиями

2.3 Мотивация руководителей среднего звена на функционирование СКМ

Глава 3. Эффективность проекта развития управления предприятиями

3.1 Развитие управления предприятием и экономические результаты работы компании – мировая практика

3.2 Результаты апробации и внедрения защищаемых положений на примере компании «Диасофт» и «Аптека-Холдинг»

3.3 Эффективность проекта развития управления российских предприятий по стандарту ISO 9001:2000.

Заключение

Список литературы

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Методические основы адаптации российских компаний к требованиям стандарта ISO серии 9000

С первых лет существования стандартов ISO серии 9000 сертификация получила широкое распространение во многих, особенно развитых, странах мира. По данным отчета Международной Организации по Стандартизации (ISO) по состоянию на декабрь 2005 года, было выдано в 154 странах мира 776608 сертификатов. Лидирующие позиции по числу выданных сертификатов занимает Китай (143 823), Италия (98028), Япония (53 771). Россия далеко отстает по числу выданных сертификатов (4 883).

Фактически успешно прошли сертификацию только те российские предприятия, в которых изначально были сильны традиции качества менеджмента и качества производства. В основном это предприятия отраслей промышленности и информационно – вычислительного обслуживания. В остальных отраслях имеются лишь единичные случаи сертификации предприятий или отраслевым стандартам качества.

Это объясняется следующими факторами: недостаточной информированностью руководителей предприятий о ключевых выгодах сертификации, переходом экономики государства от времени «дикого капитализма» к цивилизованному рынку, отставанием формирования законодательной базы, в особенности от развитых стран, в отношении защищенности потребителя.

Главным сдерживающим фактором введения в действие системы по результатам анализа является неправильный подход к ее внедрению. Большинство руководителей компаний пошли по пути получения сертификата с целью улучшения корпоративного имиджа и возможности выхода на западные рынки сбыта продукции. Направление работ по получению сертификата выразилось в подготовке под ISO комплекта документов и сертификации комплекта документов, при сложившейся старой системе управления, что дает только отрицательный эффект и отторжение от новых методов управления, применяемых в странах с развитой экономикой.

В настоящей диссертационной работе предлагается разработанная автором методика, позволяющая компании не просто получить в результате выполненных работ сертификат, а путем адаптации предприятия к модели ISO 9001:2000 (рис. 1) существенным образом повысить эффективность труда руководителей и специалистов компании.

Модель, основанной на процессах, которая представлена на рис. 1, иллюстрирует связи между процессами компании. Этот рисунок показывает, что потребители играют значительную роль в определении требований, рассматриваемых в качестве входа. Мониторинг удовлетворенности потребителя требует проведения оценки информации, относящейся к восприятию потребителем того, выполнила ли организация его требования.

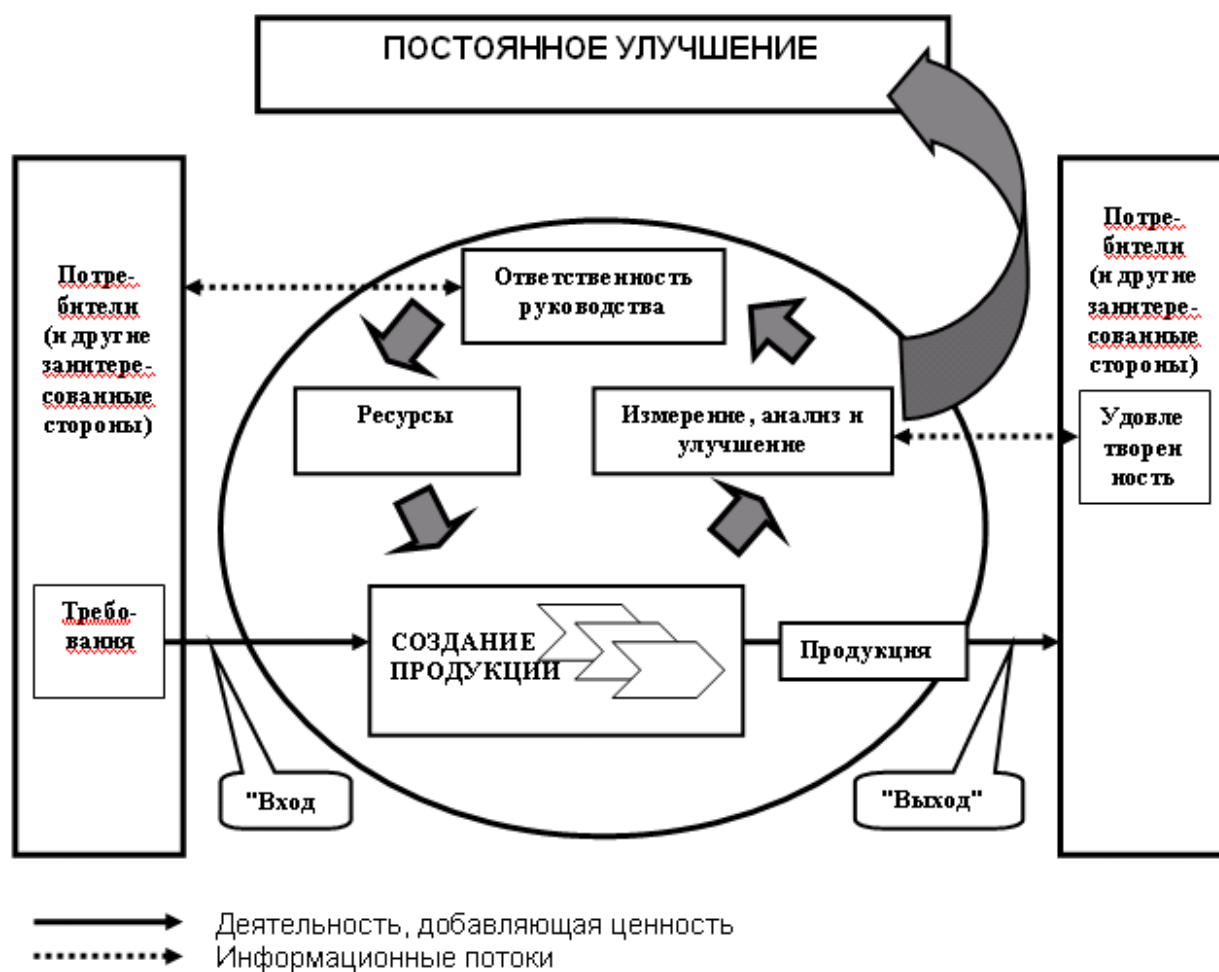


Рис. 1. Модель работы организации по ISO 9001:2000

Изучив методику ЗАО «ТКБ-Интерсертифика» проведения консалтинговых проектов (более 300 предприятий) и детально проанализировав работы ГУП «Оренбургремдорстрой», ОАО «Мосэнергосбыт», ЗАО «Аптека-Холдинг», ЗАО «Диасофт», ЗАО «ПРЕМИУМ ИНФО ПРОЕКТ», ООО «Вистекс» по адаптации компаний к требованиям международного стандарта ISO 9001:2000, автором настоящей работы выделено восемь основных этапов. Краткая характеристика этапов работ приведена в табл. 1.

Основными отличиями предлагаемой автором схемы введения в действие СКМ от традиционных подходов являются:

- выделение этапа работ – Определение компонентов сервиса и характеристик продукции предлагаемых потребителю;
- выделение этапа работ – Анализ;
- введение в действие системы мотивации, ориентированной на функционирование СКМ.

Комплексное применение указанных работ позволяет организациям существенным образом улучшить эффективность предпринимательской структуры за счет координации работы сотрудников компании.

Таблица 1

Этапы внедрения системы качественного менеджмента

Наименование этапа	Основные работы этапа	Результат
1. Формирование команды	Формирование команды <ul style="list-style-type: none"> ▪ Определение цели проекта. ▪ Назначение менеджера проекта. ▪ Подбор сотрудников в проектную группу. ▪ Обучение сотрудников. ▪ Составление плана работ. 	Сформирована проектная группа
2. Определение компонентов сервиса	Определение компонентов сервиса <ul style="list-style-type: none"> ▪ Определение компонентов сервиса и продукта, предлагаемых клиенту. ▪ Оценка удовлетворенности потребителей продуктом и компонентами сервиса. 	Подготовлен отчет по оценке удовлетворенности потребителя
3. Разработка СКМ	Разработка <ul style="list-style-type: none"> ▪ Разработка миссии, видения и политик. ▪ Разработка ландшафта процессов. ▪ Разработка процессов и процедур компании. ▪ Разработка организационной структуры компании и распределение полномочий и ответственности за выполняемые функции. ▪ Разработка дерева целей компании. 	Разработан комплект нормативной документации, описывающей СКМ компании.
4. Введение в действие	Введение в действие <ul style="list-style-type: none"> ▪ Проведение инструктажей. ▪ Обучение сотрудников компании. ▪ Введение системы мотивации ▪ Ознакомление под подпись с документами. 	Документация доведена до сведения сотрудников
5. Внутренний аудит	Внутренний аудит <ul style="list-style-type: none"> ▪ Обучение сотрудников проектной группы проведению аудита. ▪ Проведение внутреннего аудита качества. 	Отчет по результатам внутреннего аудита качества
6. Корректирующие мероприятия	Корректирующие мероприятия <ul style="list-style-type: none"> ▪ Анализ выявленных в ходе аудита несоответствий. ▪ Разработка и реализация корректирующих действий. 	Выявленные в ходе аудита несоответствия устранены
7. Анализ СКМ	Анализ <ul style="list-style-type: none"> ▪ Подготовка отчета о функционировании компании. ▪ Анализ отчета руководством компании. ▪ Планирование улучшений, основанных на результатах анализа СКМ. 	Подготовлен отчет о результатах функционирования
8. Внешний аудит	Внешний аудит <ul style="list-style-type: none"> ▪ Принятие решений о готовности к прохождению внешнего аудита. ▪ Прохождение сертификационного аудита. 	Заключение о результатах аудита и получение сертификата ISO 9001:2000

На этом этапе происходит анализ и переосмысление деятельности компании, фактически происходит ее новое позиционирование. К работам привлекаются руководители высшего звена и ключевые сотрудники, работающие «на переднем крае» компании – менеджеры по продажам, специалисты по маркетингу, возможно привлечение компаний, занимающихся маркетинговыми исследованиями. Путем опросов, «мозговых штурмов», анализа экспертных заключений и других методов маркетинговых исследований точно определяются характеристики продукции и компоненты сервиса, в которых нуждается потребитель сегмента рынка, на котором работает компания. Далее, основываясь на выработанных данных о потребностях потребителя, проводится их анкетирование с целью определения степени его удовлетворенности характеристиками продукции и компонентами сервиса. Результаты исследований оформляются в виде отчета по оценке удовлетворенности потребителя. Отчет с оценками удовлетворенности потребителя ставится во главу угла при развертывании процессов и функций качества по подразделениям компании с распределением ответственности и полномочий сотрудников. Ключевые пункты результатов исследования и направлений работ компании включаются в политику в области качества.

Включение в процесс развития системы менеджмента качества этапа «Определения компонентов сервиса» приводит к установлению точных целей и ориентиров по осуществлению программ повышения конкурентоспособности и качества, и как следствие, – к повышению успешности проектов.

Этап «Анализ» выделен в связи с необходимостью проведения самооценки для определения состояния организации в ходе ее производственной деятельности.

Работы по анализу проводятся согласно модели оценки, изложенной ниже, спустя некоторое время, необходимое для накопления статистических данных, как правило - квартал.

Выполнение этапа «Анализ», позволяет компании оценить степень достижения поставленных перед организацией целей и спланировать дальнейшее ее развитие.

Система мотивации, ориентированная на качественный менеджмент, выделена в связи с необходимостью заставить сотрудников компании выполнять разработанные правила и нормы не только в ходе проекта, но и после его окончания.

Разработанная и введенная в действие система мотивации, приводит к эффективному функционированию организации. Даже сложная и сильно формализованная система будет внедрена и применима.

Проведя исследование «Оценка аптеками сервиса дистрибьюторов» перед этапом «Разработка» компания «Аптека-Холдинг» получила ясную картину по оценке значимости для клиентов компонентов сервиса (См. рис. 2).

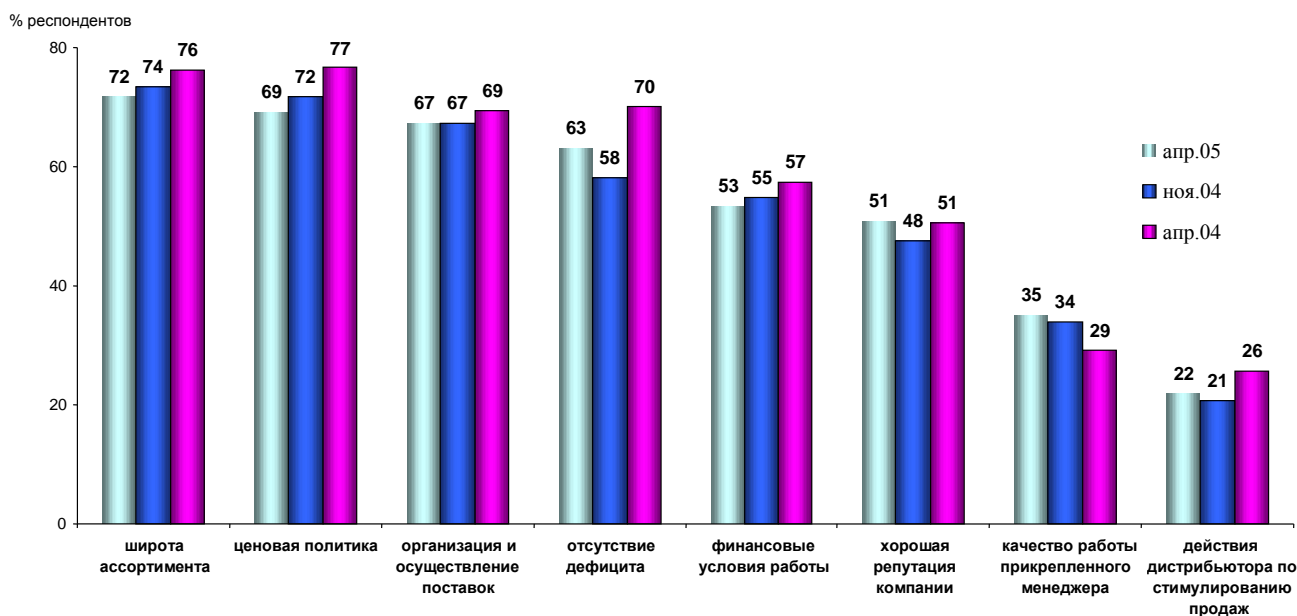


Рисунок 2. Оценка значимости компонентов сервиса для клиентов компании «Аптека-Холдинг»

Проведенное исследование позволило компании при установке целей и показателей выполнения процессов ориентироваться на наиболее важные и значимые компоненты сервиса: широта ассортимента, ценовая политика, организация и осуществление поставок, отсутствие дефицита лекарственных средств на складе дистрибутора. Высшее руководство компании установило в Политике в области качества компании первые четыре наиболее значимых показателя оценки и осуществило программу адаптации компании к требованиям международного стандарта качества. Одним из наиболее важных результатов проведенных работ стала высокая оценка удовлетворенности потребителей компании качеством оказываемого сервиса – 8 баллов из 10 возможных. Ранее проведение подобных оценок было невозможно в связи с отсутствием установленных процедур.

2. Оценка качества менеджмента компании

В течение последних нескольких десятилетий была создана и опробована на предприятиях в различных странах мира модель системы менеджмента качества, получившая название ISO серии 9000. Следующим шагом развития подходов к обеспечению качества стало применение моделей оценки компаний и бенчмаркинг (контрольного) сравнения организаций для поиска потенциала их развития. В настоящее время получили наибольшее распространение следующие модели оценки организаций, описанные в Руководствах для участников конкурсов премий

Правительств: В США - Национальная премия Малкольма Болдриджа за качество; В Европе - Европейская премия по качеству; В Японии – Премия Деминга; В России - Российская премия по качеству, являющаяся аналогом модели Европейской премии в области качества.

Приведенные модели предназначены для сравнения организаций различных отраслей и различной численности с целью выбора компаний-лидеров в области качества и присуждения им премий правительств в области качества.

Предлагаемая в диссертационном исследовании модель оценки состоит из четырех компонентов. Каждому из компонентов вменяется удельный вес, измеряемый в процентах. Веса компонентов оценки в сумме должны составлять 100%. Распределяя веса между компонентами руководство ориентирует компанию в большей или меньшей степени на: достижение целей, соответствие стандартам качества, результативность процессов и удовлетворенность потребителей. В таблице веса компонентов приведены равными.

Предлагаемая модель оценки базируется на отчетах самостоятельных структурных подразделениях компании, в которых приводятся данные, рассчитанные руководителем подразделения по компонентам оценки и исходные данные для расчетов.

При расчетах итоговых значений оценки принимается условие равнозначности деятельности подразделений компании, рассматриваемых при оценке.

Расчет оценки производится по следующей формуле:

$$A = \sum_{i=1}^n (\alpha * B_i) + \sum_{i=1}^n (\beta * C_i) + \sum_{i=1}^n (\gamma * D_i) + \sum_{i=1}^n (\delta * E_i)$$

Где:

A – интегральный показатель самооценки компании;

i = 1 ... n – подразделения компании;

α – вес оценки достижения цели;

B_i – оценка в % достижения цели. Рассчитывается как средняя оценка достижения целей самостоятельных структурных подразделений компании за установленный промежуток времени.

β – вес оценки соответствия стандартам качества организации;

C_i - оценка в % соответствия стандартам качества организации.

Рассчитывается по числу результативных мероприятий компании по исправлению выявленных несоответствий работы компании требованиям собственным и международным стандартам в ходе внутренних проверок.

γ – вес оценки результативности процессов компании;

D_i – оценка в % результативности процессов компании. Рассчитывается как сводная оценка процессов, включающая: оценку хода процесса, оценку результативности процесса,

оценку зрелости процесса.

δ – вес оценки удовлетворенности потребителя;

E_i – оценка в % удовлетворенности потребителя. Определяется путем опросов потребителя.

Удельные веса компонентов α , β , γ , δ устанавливаются экспертом и в сумме составляют 100%. В работе приняты удельные веса компонентов равными.

При расчете оценки качества менеджмента одного подразделения по указанной выше формуле значение i принимается равным 1, а рассчитанный показатель A отражает качество менеджмента подразделения.

Научная новизна предлагаемой модели заключается в приведении к интегральной оценке таких разноплановых показателей деятельности компании как: степень достижения поставленных подразделению целей, соответствие стандартам качества организации, функционирование процессов и удовлетворенность потребителей качеством работ.

Модель оценки менеджмента компании является инструментом высшего руководства компании для целенаправленного развития, совершенствования управленческой деятельности и повышения конкурентоспособности фирмы.

Высшее руководство компании для принятия стратегических решений получает от группы специалистов объективную оценку в виде отчета о деятельности организации по показателям модели. Отмеченные в отчете специалистами сильные стороны деятельности организации и области, где можно ввести улучшения, а также дается оценка, которая позволит руководству компании сопоставить настоящий уровень развития компании с достижениями прошлых периодов.

Все это позволяет компании получить всестороннюю картину своей деятельности - оценить, насколько деятельностью предприятия удовлетворены потребители и на этой основе определить приоритетные направления совершенствования.

Достоверные оценки деятельности обеспечивают высшее руководство и собственников компании уверенностью и репутацией надежного производителя высококачественной и конкурентоспособной продукции или услуги, способствующей привлечению новых партнеров и заказчиков, сохранению и увеличению существующей доли рынка, ведущего к росту прибыли и, соответственно, открывают новые деловые возможности.

Оценка функционирования СКМ проводится по следующей методике:

- Руководитель компании издает приказ о формировании рабочей группы по проведению оценки. В приказе определяется менеджер, состав проектной группы и период изучения.
- Рабочая группа собирает и анализирует накопленные в течение указанного промежутка времени данные работы компании – компоненты оценки.

- Проводится расчет оценки функционирования СКМ по приведенной формуле.
- Результаты оценки подкрепляются рекомендациями по развитию компании и оформляются в виде отчета.
- Высшее руководство компании изучает отчет и определяет направление развития компании. Решение руководства доводится в виде приказа до соответствующих ответственных лиц организации.

По изложенной модели приведем оценку СКМ компании «Диасофт» (Табл. 2). Исходными для расчета данными послужили квартальные отчеты подразделений компании.

Таблица 2

Оценка функционирования СКМ компании «Диасофт» за один год

Подразделения компании	Достижение целей	Соответствие стандартам качества	Результативность процессов компании	Удовлетворенность потребителя	Сводная Оценка
	(B)	(C)	(D)	(E)	(A)
Производственный центр Workflow	70	100	95	70	84
Производственный центр 5NT	90	100	56	88,1	84
Производственный центр MASTER	Нет данных	100	Нет данных	50	-
Производственный центр Datagy	80	100	50	53,3	70
Производственный центр Flextera	60	100	0	99	65
Управление продаж	Нет данных	100	Не оценивается	77,2	-
Управление маркетинга	80	100	8	69	82
Служба персонала	80	100	Не оценивается	79	86
Служба качества	90	100	Не оценивается	90	93
Служба автоматизации	70	100	Не оценивается	90	86
Технический отдел	80	100	Не оценивается	86	89
Итоговая оценка	78	100	56	77,4	78

Подразделения компании «Диасофт» - ПЦ МАСТЕР и Управление продаж, не предоставившие данные для оценки пригодности, оценены не были. Оценка адекватности во всех подразделениях компании составляет 100% в связи с недавним внедрением СКМ.

Оценка результативности установлена только в тех подразделениях, в которых были идентифицированы процессы.

Приведенные в таблице 2 результаты расчетов позволяют сделать выводы, что предложенная модель самооценки:

- позволяет привести к единому показателю разноплановые виды деятельности компании;
- создает основу для планирования улучшений и пригодна для использования организациями различного профиля деятельности и численности;
- проста в использовании и наглядна;
- предоставляет возможность быть использованной для системы мотивации руководителей самостоятельных структурных подразделений.

3. Мотивация руководителей среднего звена на функционирование СКМ

Проект внедрения СКМ является сложным и длительным (более года) для российских предприятий процессом, к которому привлекается большое число сотрудников.

Проведенные автором настоящей работы исследования в компании «Диасофт» и «Аптека-Холдинг» показали, что наибольшее сопротивление организационным изменениям исходит от руководителей среднего звена – руководителей самостоятельных структурных подразделений компании. Данную точку зрения разделяют сотрудники консалтинговой компании «Рождественский и Партнеры» и аудиторы Российского представительства Германского органа по сертификации TUV CERT, выполнившие более 360 аналогичных проектов.

При организационных изменениях сотрудники последовательно переживают следующие стадии отношения к системе менеджмента качества: отторжение – смирение - работа по стандартам.

Преобразования, особенно имеющие стратегический характер, всегда вызывают сопротивление у членов организации, в результате чего возникают отсрочки начала этого процесса, саботаж тех или иных мероприятий, связанных с внедрением новшеств, а следовательно, происходит отставание по сравнению с намеченными сроками достижения целей, а то и их полный срыв. Обычно сила сопротивления членов организации зависит от трех основных обстоятельств: степени разрушения сложившихся производственных отношений, принципов и норм; скорости и интенсивности процесса изменений; характера и масштабов угрозы потери менеджерами власти. Учитывая, что проекты адаптации российских предприятий к международным нормам существенным образом меняют и принципы, и нормы работы, а интенсивность процессов изменения высока, сопротивление инновациям со стороны сотрудников чрезвычайно велика.

Рассмотрим основные причины сопротивления преобразованиям. Условно их можно разделить на следующие группы: экономические, организационные и личностные.

К экономической группе причин относятся опасения, связанные с потенциальной возможностью потери дохода или его источников. Конкретно

сюда можно отнести страх перед перспективой безработицы, интенсификацией труда, лишением льгот и привилегий.

К организационной группе причин, вызывающих сопротивление людей преобразованиям, можно отнести нежелание менять сложившуюся систему отношений, нарушать существующую расстановку сил, опасение за будущую карьеру, судьбу неформальной организации.

К личностной группе можно отнести причины, связанные преимущественно с психологическими особенностями людей. Здесь может идти речь о силе привычки, инертности, страхе перед новым, неизведанным. Большинству людей вообще не нравится, когда нарушается привычный ход событий. В процессе перемен неизбежно возникает угроза потери должности, личной власти, статуса, положения в организации, уважения в глазах руководства и коллег.

В тоже время, наряду с сопротивлением, встречается и поддержка перемен со стороны сотрудников. Как правило, изменения проводятся легко в том случае, когда сотрудники ощущают разницу между эффективностью выполняемой ими работы и эффективностью той работы, которую, по их мнению, они должны выполнять.

Известно, что наиболее сильным фактором, побуждающим трудиться сотрудников российских компаний, включая руководителей среднего звена, является оплата труда. Таким образом, во главу угла системы мотивации сотрудников, ориентированной на функционирование СКМ, должна быть поставлена оплата труда. Традиционные формы оплаты труда, а именно: премирование, повременная и сдельная оплата, тарифная система и нормативы труда не учитывают многообразие факторов труда, в особенности руководителя в условиях адаптации компании к требованиям международного стандарта качества.

Сказанное определяет важность разработки подходов к созданию систем мотивации труда, ориентированных на создание и функционирование системы менеджмента качества.

В основу предлагаемой системы мотивации положена теория потребностей А. Маслоу и модель Портера – Лоулера. Согласно точки зрения Портера и Лоулера высокая результативность является причиной полного удовлетворения сотрудника результатами труда.

Новизна предлагаемой системы мотивации заключается в применении модели самооценки для стимулирования руководителей среднего звена к применению разработанной СКМ, улучшению функционирования процессов и деятельности подразделений компании в указанных высшим руководством направлениях.

Для безболезненного для компании перехода от стадии отторжения к применению предлагается использовать систему стимулирования руководителей, основанную на результатах самооценки, изложенной выше.

Базируясь на модели самооценки компании, сформулируем общие принципы построения системы мотивации руководителей среднего звена, ориентированной на функционирование системы менеджмента качества:

1. Основой построения системы стимулирования сотрудников среднего звена, является материальное вознаграждение и признание достигнутых результатов сослуживцами (сотрудниками и руководством компании).

2. Оплата труда делится на 2 части: фиксированная заработная плата; бонусы, получаемые в пропорции от оценки подразделения, рассчитанной по методике самооценки.

Расчет оплаты труда в общем виде производится по следующей формуле:

$$Z = F + \frac{Xi}{100} * P$$

Где:

Z – итоговый размер оплаты труда;

F – фиксированная часть оплаты труда;

Xi – оценка в % работы подразделения, определенная по методике изложенной выше;

P – размер переменной части оплаты труда.

3. Распределение процентов оплаты труда, приходящихся на долю фиксированной и бонусной части зависит от компании, ее экономического состояния и отношении высшего руководства к системе менеджмента качества.

4. Для результативной работы СКМ бонусная часть должна быть ощутимой для сотрудников, на которых она распространяется.

5. Предлагаемая система мотивации должна быть ориентирована в первую очередь на руководителей самостоятельных структурных подразделений.

6. Применение предлагаемой системы мотивации возможно на предприятиях с выстроенной СКМ, а также в период ее построения.

7. Оценка деятельности сотрудников компании по указанным показателям производится на регулярной основе.

8. Периодичность оценки устанавливается высшим руководством компании и должно быть синхронизировано с анализом деятельности компании высшим руководством.

9. Оценка производится основываясь на сравнении плановых и фактических показателей деятельности.

Применение изложенных подходов привело в компании «Диасофт» к улучшению интегральной оценки ее деятельности за год на 5%. Компания стала лучше планировать и распределять ресурсы между подразделениями для достижения поставленных целей. Показатель «Достижение целей» улучшился с оценки 75% до 78%. Также возросла удовлетворенность потребителя с 65% до 77,4%. Улучшение и без того хорошего показателя (73%, см. рис. 3) является отличным результатом, позволяющим компании

удержать лидирующие позиции на высоко конкурентном рынке. Улучшения в большей степени коснулись показателей пригодности и удовлетворенности потребителя, оценки функционирования системы менеджмента качества.

Направленность предлагаемых принципов на руководителей среднего звена, а не на сотрудников всей компании обусловлена тем, что только руководитель среднего звена отвечает за результаты работы подразделения по всем четырем компонентам оценки.

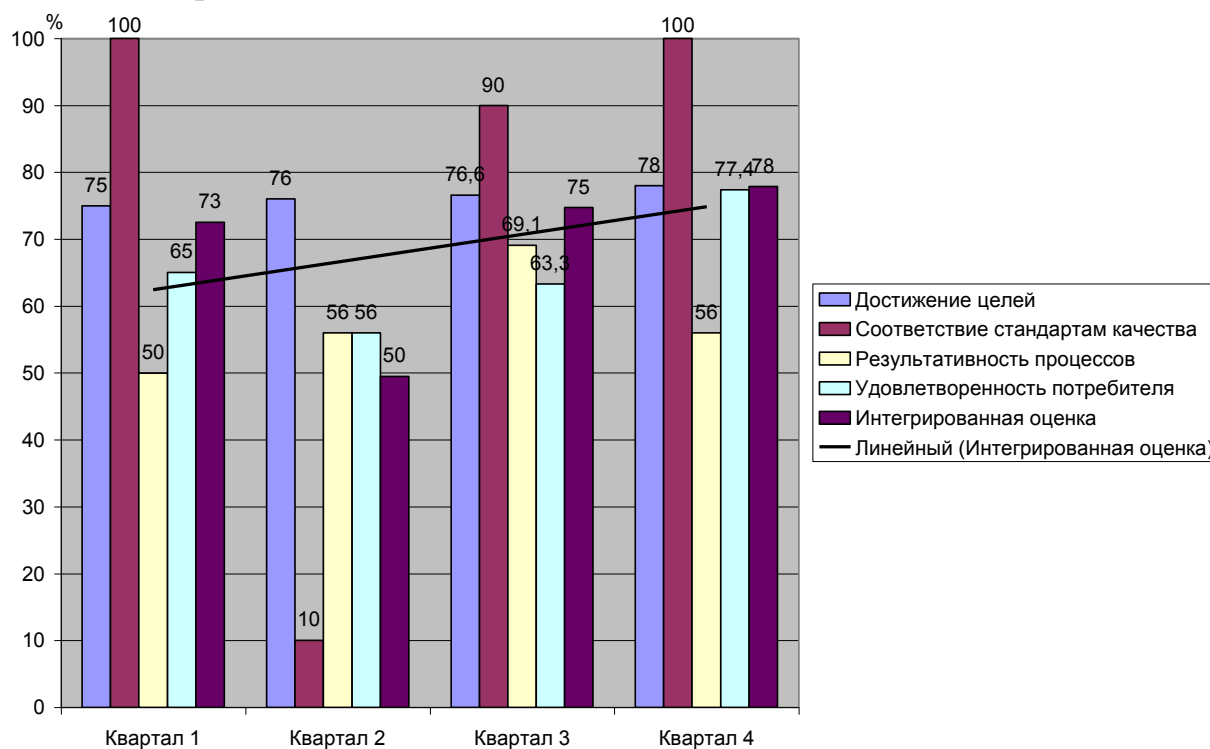


Рисунок 3. Улучшение показателей работы компании «Диасофт» за один год

Мотивация сотрудников, с использованием модели самооценки, вырождается в применении традиционных схем стимулирования труда, в связи с тем, что рядовой сотрудник или руководитель подразделения, не являющийся самостоятельным, может отвечать лишь за отведенный ему фронт работ, а не все подразделение в целом. Таким образом, стимулирование труда с использованием самооценки применимо для рядовых сотрудников и руководителей, не являющихся руководителями самостоятельных структурных подразделений, лишь в ограниченном виде.

4. Эффективность проекта адаптации российских предпринимательских структур по стандарту ISO 9001:2000

Большинство специалистов России в области менеджмента скептически относятся к экономическим результатам проектов введения в действие СКМ. Скептическое отношение обусловлено отсутствием глубокого экономического анализа проектов и результатов построения системы менеджмента качества. В большинстве литературных источников приводятся лишь данные опросов руководителей по результатам внедрения системы, что носит характер субъективных оценок.

Исследования, которые проводятся в наиболее развитых странах начиная со второй половины 1990-х гг., однозначно показывают, что компании получают не только значительные технологические преимущества, но и конкретный финансовый результат от адаптации методов управления качеством. Два наиболее широко известных исследования были проведены Дж. Истоном и Ш. Джаррелл (Университет Эмори) и профессорами К. Хендриком (из ведущей канадской Школы бизнеса Айви) и В. Сингалом (Технологический университет Джорджии). Показательно, что результаты обоих исследований весьма схожи и дают однозначный ответ на вопрос о том, приносит ли система ощутимые результаты.

На рис. 4 отображены изменения в значении показателей внутренней эффективности компаний. Приведены усредненные данные по всем компаниям, адаптировавшим системы менеджмента.

Анализ графика подтверждает вывод о том, что СКМ является мощным способом резкого улучшения своих конкурентных позиций на рынке.

В результате указанных исследований было установлено, что всеобъемлющая адаптация систем управления качеством приводит к росту операционной прибыли на 5-летнем горизонте в среднем более чем на 90%, причем самая существенная часть этого прироста (48%) обеспечивается именно за счет управления качеством, а не их других источников (поскольку за тот же период аналогичные компании увеличивают операционный финансовый результат на 43%). Продажи растут почти на 70% (из них 37% - эффект управления качеством).

Таким образом, при расчете эффективности внедрений систем качественного менеджмента можно ввести поправочные коэффициенты:

- Эффект СКМ на рост прибыльности составляет - $K_{\text{прибыльности}} = 48 \% / 90\% = 0.533$.
- Эффект СКМ на рост продаж составляет - $K_{\text{продаж}} = 37 \% / 70\% = 0.528$;

Расчет эффекта СКМ на рост продаж и прибыльности привел к одному значению $K_{\text{продаж}} \approx K_{\text{прибыльности}} \approx 0.53$, следовательно, можно принять коэффициент влияния СКМ на эффективность работы компании ($K_{\text{СКМ}} \equiv K_{\text{продаж}} \equiv K_{\text{прибыльности}} = 0.53$ (или 53%).

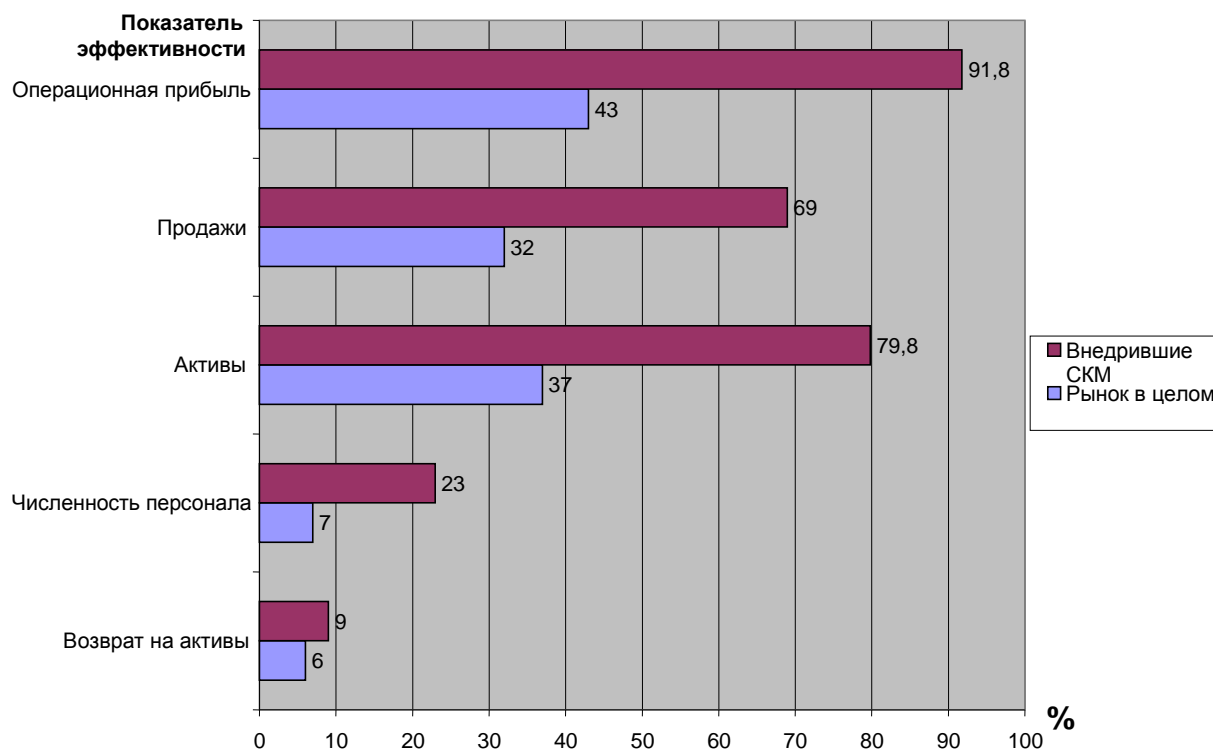


Рисунок 4. Динамика основных показателей компании (5 – летний опыт)

В настоящей работе обоснована экономическая эффективность проектов введения в действия системы менеджмента качества на российских предприятиях. Основой обоснования послужил проведенный в ходе исследования детальный анализ затрат, связанных с введением в действие системы качества менеджмента и выгод, полученных от ее функционирования.

Расчет эффективности проектов введения в действие СКМ базируется на сопоставлении финансово-экономических показателей работы компаний до ее внедрения и после. Расчеты проводятся в период отсутствия экономических потрясений и кризисов только в тех компаниях, в которых других крупномасштабных проектов развития системы управления и инфраструктуры не проводилось. В качестве показателей работы компании выбраны: эффективность труда сотрудников и валовая прибыль. Основываясь на результатах работы компании, рассчитывается срок окупаемости проекта.

Изменение эффективности труда сотрудников рассчитывается по следующей формуле:

$$E = (D_2 - D_1) * 100 / D_1 ,$$

где:

E – Изменение эффективности труда сотрудников;

D₁ – Доход, приходящийся на одного сотрудника до внедрения СКМ;

D₂ – Доход, приходящийся на одного сотрудника после внедрения СКМ.

Изменение прибыли рассчитывается по следующей формуле:

$$BP = BP_2 / BP_1 ,$$

где:

BP – Изменение валовой прибыли;

BP₁ – Прибыль до внедрения СКМ;

BP₂ – Прибыль после внедрения СКМ.

Срок окупаемости проекта рассчитывается по следующей формуле:

$$T = Z / (BP_2 - BP_1) ,$$

где:

T – Срок окупаемости проекта;

Z – Общие затраты;

BP₁ – Прибыль до внедрения СКМ;

BP₂ – Прибыль после внедрения СКМ.

В табл. 3 представлены сравнительные характеристики шести проектов внедрения системы качественного менеджмента.

Таблица 3

Сравнительная таблица показателей проектов

№	Наименование показателя	ГУП "Оренбургремдорс строй"	ОАО "Мосэнергосбыт"	ЗАО «Аптека Холдинг»	ЗАО «Диасофт»	ООО "Вистекс"	ЗАО "ПРЕМИУМ ИНФО ПРОЕКТ"
Характеристика компании							
1	Длительность проекта, мес.	12	20	16	16	8	12
2	Численность проектной группы	34	3	4	12	1	1
3	Внешние затраты, (\$)	70000	46538	15900	19 841	13000	30000
4	Внутренние затраты, (\$)	19615	6923	52 300	67 025	25200	22680
5	Общие затраты	89615	53462	68 200	86 866	38200	52680
До внедрения							
6	Численность компании	3285	2400	2300	510	80	65
7	Доход, млн \$	74,04	2,17	155605	11,40	4,43	14,42
8	Прибыль, млн \$	4,69	0,14	25,06	2,60	0,39	0,34
9	Доход, \$ на сотрудника	22539	905	67654	22352	55423	221832
10	Прибыль, \$ на сотрудника	1426	58	10896	6146	4875	5263
После внедрения							
11	Численность компании	3200	2400	2500	550	100	75
12	Доход, млн \$	74	2	214736	16	6	20
13	Прибыль, млн \$	4,81	0,15	32,00	3,60	0,54	0,47
14	Доход, \$ на сотрудника	23138	950	85894	28545	61187	265311
15	Прибыль, \$ на сотрудника	1503	61	12800	7964	5382	6295
Изменения							
16	Рост продаж, %	0,00	5,00	38,00	37,72	38,00	38,00
17	Рост прибыльности, %	2,66	5,00	27,69	38,46	38,00	38,00
18	Эффективность труда, %	2,66	5,00	26,96	27,71	10,40	19,60
19	Срок окупаемости	1,35 года	1,1 года	2,5 мес.	2 мес.	6 мес.	9 мес.
Эффект внедрения, с учетом Кскм							
20	Рост продаж, %	0,00	2,65	20,14	19,99	20,14	20,14
21	Рост прибыльности, %	1,41	2,65	14,68	20,38	20,14	20,14
22	Эффективность труда, %	1,41	2,65	14,29	14,68	5,51	10,39

Исходные данные для составления сравнительной таблицы были получены из планов и отчетов о проделанной работе указанных компаний. В связи с тем, что проекты внедрения СКМ в полном объеме не закончены в ГУП «Оренбургремдорстрой», ОАО «Мосэнергосбыт», ООО «Вистекс» и

ЗАО «ПРЕМИУМ ИНФО ПРОЕКТ» в табл. 3 представлены ожидаемые результаты.

Численность проектной группы значительно отличается в рассматриваемых проектах. Это связано с тем, что в проект развития системы качества менеджмента компании «Диасофт» и ГУП «Оренбургремдорстрой» были активно вовлечены сотрудники Службы качества и представители подразделений компании – менеджеры по качеству. В остальных проектах развития системы качественного менеджмента включены лишь сотрудники службы качества, а руководители подразделений компании участвовали в роли потребителей результатов работы Службы качества.

Показатель «Внешние затраты» включает: стоимость обучения сотрудников компании на внешних курсах по дисциплине Управление качеством (Требования стандарта ISO 9001:2000 и Внутренний аудитор), консалтинга, приобретение офисной мебели, компьютерной техники и профильной литературы. Показатель «Внутренние затраты» включает затраты компании на зарплату менеджеров по качеству и сотрудников подразделений компании, вовлеченных в проект, рассчитанные по фактически отработанному времени в проектах. Общие затраты являются арифметической суммой внешних и внутренних затрат на проект. В течение указанных лет эти компании не реализовывали других проектов по совершенствованию и оптимизации процессов компании. Численность сотрудников существенно не менялась за рассматриваемый период.

В разделах табл. 3 «До внедрения» и «После внедрения» представлены данные о численности предприятия, дохода с учетом НДС и прибыли до налогообложения.

Данные раздела «Изменения» получены на основании расчетов по формулам «Изменение эффективности труда», «Изменение прибыли» и «Срок окупаемости». Значения раздела «Эффект внедрения, с учетом Кскм» также получены расчетным образом, но с учетом выведенного выше коэффициента влияния качественного менеджмента на эффективность работы компании.

Из представленных данных видно, что система качества менеджмента существенно влияет на эффективность и соответственно конкурентоспособность предпринимательских структур как крупных, так и малых.

Слабый рост продаж, прибыльности, эффективности труда сотрудников и более высокий срок окупаемости проектов ГУП «Оренбургремдорстрой» и ОАО «Мосэнергосбыт» объясняется тем, что оба предприятия являются монополистами на своих рынках.

Наибольший эффект дала система молодым, быстро развивающимся предприятиям. Причем срок окупаемости проектов короче в наиболее прибыльных ЗАО «Аптека Холдинг» и ЗАО «Диасофт» по сравнению с другими рассматриваемыми предприятиями.

Основываясь на представленных в табл. 3 данных рассчитаем средние оценки влияния СКМ на показатели работы компаний (табл. 4).

Таблица 4

Средние показатели влияния системы качества менеджмента на конкурентоспособность предприятия

Компания	Численность, сотрудники	Рост продаж, %	Рост прибыльности, %	Эффективность труда, %
Крупная	>1000	1	2	2
Средняя	100 - 1000	20	20	15
Малая	<100	20	20	8

Полученные в ходе исследования данные можно использовать для расчета затрат на внедрение и экономического эффекта проектов введения в действие СКМ различных компаний.

В заключении обобщены результаты проведенного исследования и даны рекомендации по использованию разработанных в диссертации методов внедрения СКМ, оценки качества менеджмента, мотивации руководителей среднего звена и расчета эффекта внедрения.

По теме диссертационного исследования опубликованы следующие работы:

1. Ульянов М.В. Аудит качества// Модели экономических систем и информационные технологии. Сборник научных трудов Финансовой академии при Правительстве РФ, Выпуск IX, под общей редакцией О.В. Голосова. М.: Издательство «2Р», 2002 год – 0.27 п.л.
2. Ульянов М.В. Повышение конкурентоспособности предприятия с помощью СМК// Стандарты и качество, № 12, декабрь 2006 год, под редакцией Г. Воронина. М.: Издательство ООО «РИА «Стандарты и качество», 2006 год – 0.6 п.л.
3. Ульянов М.В. Повышение лояльности потребителей// I Всероссийская конференция Управление каналами дистрибуции: дистрибуция и эффективная система поставок (SCM), 25-26 апреля 2005 год – 0.32 п.л.
4. Ульянов М.В. Сертификация предприятий – путь повышения их конкурентоспособности на отраслевых рынках// Научные труды РНВШУ АНХ при Правительстве Российской Федерации, Выпуск III, под редакцией проф. Фальцмана В.К., акад. РАСХН Крылатых Э.Н. М.: Издательство «Перспект», 2004 год – 0.49 п.л.
5. Ульянов М.В. СМК в теории и на практике// ДиасофтИНФО. Март 2003 год, под редакцией Е. Раевой. М.: Издательство ООО «Аванти. Издательство и типография», 2003 год – 0.54 п.л.
6. Ульянов М.В. Стандарты качества: мода или необходимость// Консультант, № 23, декабрь 2004 год, под редакцией О. Шуравина. М.: Издательство ЗАО «Бератор-Пресс», 2004 год – 0.29 п.л.
7. Ульянов М.В. Эффективность проекта адаптации российских предприятий к стандартам ISO серии 9000// Российское предпринимательство, №2, февраль 2007 год, под редакцией д.э.н. Проценко О.Д. – 0.1 п.л.