

Jet Info

ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЮЛЛЕТЕНЬ

№ 3 (154)/2006

Менеджмент качества как средство повышения конкурентоспособности КОМПАНИИ



КОРПОРАТИВНЫЕ
СИСТЕМЫ

Менеджмент качества как средство повышения конкурентоспособности компании

Александрова Ирина Алексеевна

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Общие положения и концепции создания СМК.....	5
Философия обеспечения стабильного качества	5
Иллюстрации основных аспектов концепции СМК	8
Человеческий фактор в СМК.....	15
Роль высшего руководства компании	15
Высшее руководство и результативность СМК	15
Персонал и результативность СМК	18
От миссии компании к политике качества	20
Что такое миссия компании и зачем она нужна?	20
Миссия как атрибут открытой системы	22
Разработка миссии	23
Формирование политики в области качества	25
Заключение.....	25
Литература	26

Введение

В современных экономических условиях целью существования (конкурентоспособного) для новой или действующей компании является ее развитие, заведомо опережающее рынок и, очевидно, формирующее его. Построить систему управления деятельностью компании, способную реализовать поставленную цель, возможно на основе международных стандартов ИСО (ГОСТ Р ИСО) 9000:2000 и концепции всеобщего менеджмента качества (TQM) как базовой теории, а также моделей делового совершенства, как наиболее актуальных и опробованных инструментов менеджмента компании. При этом объектом управления предлагается выбрать качество компании, принципами управления — восемь принципов менеджмента качества, а системой управления предприятием — систему менеджмента качества (СМК).

Сама идея концентрации внимания на качестве как некотором обобщающем критерии деятельности компании, несомненно, оказалась очень плодотворной и, что немаловажно, красивой. Последнее обстоятельство очень значимо при продвижении тех или иных идей менеджмента аналогично ситуации с продвижением товаров и услуг. Появление во многих странах различных премий качества, требований государственных заказчиков к наличию у исполнителя системы менеджмента качества, а также внедрение в крупных компаниях практики работы только с поставщиками, сертифицированными в соответствии с ИСО 9000, подтолкнуло многие компании к совершенствованию собственного менеджмента.

В действующей редакции стандарта СМК является в первую очередь системой менеджмента, а не системой качества. Это система управления в компании всеми процессами, от которых зависит качество продукции. Ведь если любого из нас попросить назвать процессы, от которых не зависит качество продукции, и мы всерьез задумаемся над этим вопросом, то поймем, что найти такие процессы довольно трудно.

И хотя нередко упоминают имеющиеся в компании другие системы менеджмента (экологического, управления профессиональной безопасностью и здоровьем и др.), вряд ли можно сомневаться в целесообразности разработки единой интегрированной системы, удовлет-

воряющей всем необходимым требованиям, поскольку:

- во всех случаях мы создаем именно систему менеджмента — систему организационного управления компанией;
- в организации может реально действовать только одна система управления, а именно та, что содержится в сознании у первого руководителя, поскольку именно он фактически управляет компанией;
- в каждом конкретном производственном процессе одновременно действуют элементы всех перечисленных выше систем.

Иначе может сложиться ситуация, когда, например, работник в понедельник работает так, чтобы продукция была качественной, во вторник — чтобы в процессе производства не загрязнять окружающую среду и экономить ресурсы, а в среду — чтобы не получить травму и не вызвать аварию. Разумеется, работник одновременно прилагает усилия для достижения всех этих целей. Более того, некоторые принимаемые компанией действия могут способствовать решению сразу нескольких задач из области функционирования этих систем. Так, приобретение нового оборудования может одновременно повысить качество выпускаемой продукции, уменьшить потребление электроэнергии и выбросы вредных веществ в атмосферу, а также исключить вероятность аварии и травматизма работников. Но почему же мы должны искусственно разрывать и «рассовывать по разным системам» (и различным наборам документации!) процессы, которые в реальной жизни и деятельности компании неразрывно связаны?!

Эти рассуждения, естественно, имеют силу только в том случае, если мы строим реально функционирующую систему менеджмента, а не готовим «мертвые» комплекты формальной документации. Есть и другие доводы в пользу интегрированной системы. Так, при создании всех систем общими являются:

- миссия, видение, ценности компании;
- стратегия развития;
- менеджеры, принимающие управленческие решения, начиная с самого верха;
- персонал, который должен принимать самое активное участие как в разработке и внедрении, так и в функционировании и совершенствовании системы;
- ресурсы (финансовые и др.).

Кроме того, все системы имеют общие компоненты:

- структуру планирования (политика, цели, планы);
- структуру процессов;
- систему внутренних аудитов, корректирующих и предупреждающих действий;
- систему управления персоналом;
- структуру документации;
- требования по управлению документами и записями.

И, наконец, главный аргумент — единый механизм управления для всех систем.

Что же касается данных о результативности и эффективности разработанных и даже сертифицированных СМК, то следует отметить, что, по оценкам отечественных и зарубежных специалистов, до 60% компаний не получили ожидаемого эффекта. Отсутствовала динамика роста доли продукции компании на рынке, не увеличивались объемы экспорта и продаж продукции в целом, не было снижения уровня дефектности и рекламаций. И если еще несколько лет назад создание и сертификация СМК обеспечивали компаниям определенные конкурентные преимущества, то в настоящее время, с ростом числа таких компаний эти преимущества стали утрачивать свое значение. В результате инвестиции на создание и сертификацию систем менеджмента качества становятся все менее эффективными и перестают действовать факторы, ранее стимулировавшие эти работы.

В чем причина и как ее устранить? Первая проблема — разработка СМК ради получения сертификата, вторая — формальное внедрение системы. Очевидно, что формальный подход чреват потерей времени и средств, а также неоправданным разочарованием в применяемых стандартах ИСО серии 9000. Действительно, при определенных условиях стандарты могут не только оказаться бесполезными, но и принести вред: они только отвлекут от существа работы по качеству.

Вряд ли кто станет спорить с тем, что для достижения стабильно высоких результатов работы необходима четко функционирующая, результативная система, отвечающая потребностям рынка. Без такой системы предприятию невозможно занять устойчивое положение в сегодняшней бизнес-среде.

Организации работают сегодня в условиях жесткой конкуренции при высокой насыщенности рынка товарами, при жестких требованиях их безопасности и изменчивости спроса, и в дальнейшем ситуация может только обостриться.

СМК — это основа адаптации компании к этим характеристикам рынка. Опыт показал, что понимание руководством и специалистами сути принципов менеджмента качества, опора на них в повседневной практической работе — залог успешной деятельности в области качества в конкурентной среде и обеспечения результативности внедряемой компанией СМК. К сожалению, к такому восприятию принципов ее работы руководители компаний в реальной ситуации, бывает, не готовы: не могут правильно организовать дело и обеспечить результативность создаваемых систем. Речь идет о формальном их внедрении, когда все требования стандартов выполнены, более того, системы сертифицированы, а результата нет.

СМК систематизирует и регулирует все виды деятельности организации. Она направлена на достижение результатов в соответствии с целями в области качества, чтобы удовлетворять потребности, ожидания и требования заинтересованных сторон в процессах деятельности компании. Кроме того, она является общей моделью обеспечения качества процессов компании, в том числе процессов жизненного цикла (ЖЦ) продукции.

Рассмотренные в настоящей статье пути создания реально работающей СМК, содействующей повышению конкурентоспособности компании за счет роста результативности и эффективности ее деятельности, заложены в стандарте ГОСТ Р ИСО 9001:2001 и создают реальные предпосылки того, что улучшение качества всей деятельности компании будет постоянно и устойчиво. Эти пути таковы:

- улучшать качество создаваемой и выпускаемой продукции и оказываемых услуг, все полнее удовлетворяя запросы потребителя;
- снижать издержки производства и на этой основе осуществлять политику абсолютного и относительного снижения цен;
- создавать благоприятный психологический климат во взаимоотношениях персонала и руководства, что должно вызывать удовлетворение от процветания компании и роста ее авторитета у потребителей и партнеров, или, как теперь принято говорить, имиджа.

Последнее положение особенно важно, поскольку исходит из глубокого понимания сущности: системы менеджмента качества — это коллективы специально подготовленных людей, труд которых хорошо организован и осна-

щен по определенным правилам и нормам с целью создания и изготовления продукции, удовлетворяющей соответствующие потребности и запросы потребителей.

В рамках одной статьи проблематика СМК не может быть раскрыта полностью. В этом номере мы представляем общие положения и концепции, детальное изложение некоторых вопросов, актуальных для нашей компании. В дальнейшем мы планируем продолжить тему в последующих публикациях.

Общие положения и концепции создания СМК

Философия обеспечения стабильного качества

Для обеспечения стабильного качества любой компании необходима стратегия качества. Такая стратегия, прежде всего, предполагает внедрение определенной философии. Ее основные элементы отобразены на Рис. 1.

В центре стратегии качества, конечно же, концентрация на клиентах и их потребностях, которые являются критерием качества. Концентрация в данном случае означает, что, прини-

мая любое решение в управлении компанией, мы должны учитывать то, как оно отразится на удовлетворенности наших клиентов.

Для эффективного менеджмента качества принципиальное значение имеет концентрация на процессах. Практически любую организационную деятельность можно рассматривать как процесс, в ходе которого некий «вход» (сырье, материал, полуфабрикат, информация и т.д.) преобразуется в некий «выход» (продукт) с конечной целью – удовлетворить потребности клиента. Качество конечной продукции или услуг зависит от качества каждого отдельного процесса и их взаимосвязанности. Концентрация на процессах позволяет обеспечить прозрачность и управляемость производственной деятельности компании и работ по обслуживанию клиентов.

В обеспечении качества продукции и услуг участвуют все подразделения и все сотрудники компании. Важно, чтобы каждый работник четко знал, какой вклад в этот процесс он вносит, выполняя свои должностные обязанности.

Еще один важный элемент динамичной стратегии (или системы) качества – непрерывные улучшения. Деятельность по улучшению качества направлена на обеспечение максимального соответствия производимой продукции и оказываемых услуг потребностям клиентов, а также на устранение выявленных недостатков в существующих процессах.

Качество продукции и услуг зависит от качества управления, принятия решений. Решения, влияющие на качество, должны приниматься на основе фактов и проверенных данных.

Описанный подход к обеспечению качества является универсальным и может быть использован практически каждой компанией, в

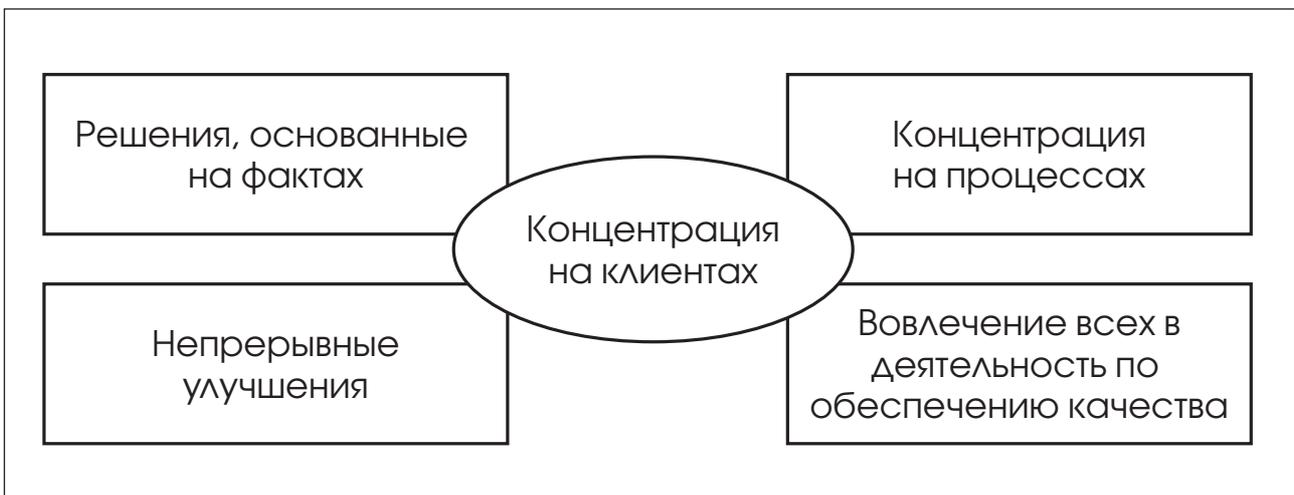


Рис. 1. Философия обеспечения стабильного качества

любой отрасли. Этот универсальный подход был законодательно закреплён серией международных стандартов ИСО 9000.

Согласно стандартам серии ИСО 9000:2000, СМК — это организационная система, основанная на процессной модели и ориентированная на достижение запланированных целей — результатов деятельности компании. И создается СМК, в конечном счете, чтобы увеличить вероятность их достижения. Если предыдущие редакции указанных стандартов были ориентированы только на обеспечение качества продукции, то основной целью СМК в этой редакции становится не просто удовлетворение потребителя, а обеспечение и поддержание конкурентоспособности компании.

Но это еще не все. Выгоду от внедрения системы можно условно разделить на два слоя. Опыт показывает, что руководители и сотрудники предприятий легче и быстрее воспринимают ее «внешний» слой. К нему относятся такие, безусловно, важные на первом этапе внедрения системы моменты, как осознание структуры процессов компании, четкое распределение ответственности между сотрудниками, работа в «прозрачных» условиях, разумное документирование процессов, устранение узких мест, ис-

пользование полезных рекомендаций стандартов для совершенствования конкретных процессов. Беда в том, что многие компании, даже успешно внедрившие систему, на этом и останавливаются. Хотя польза от внешнего слоя — его можно назвать общим упорядочением работы — со временем исчерпывается.

Еще более ценным, главным элементом системы, «глубинным» слоем, приносящим наиболее реальную выгоду при ее внедрении, является заложенный в системе механизм управления. К сожалению, приходится отметить, что одна из основных проблем при внедрении СМК заключается в том, что механизм этот часто не до конца понимают и должным образом не оценивают ни персонал компании, ни высшее руководство.

Решение этой проблемы дают известные восемь принципов менеджмента качества, представленные в стандарте ИСО 9000:2000. Как правило, если их и упоминают при объяснении персоналу компании сути СМК и подходов к ее построению, то обсуждают каждый принцип отдельно в порядке их нумерации — от первого до восьмого. Но в этом случае не удается показать наглядно логическую цепочку последовательных действий по построению, внедрению и

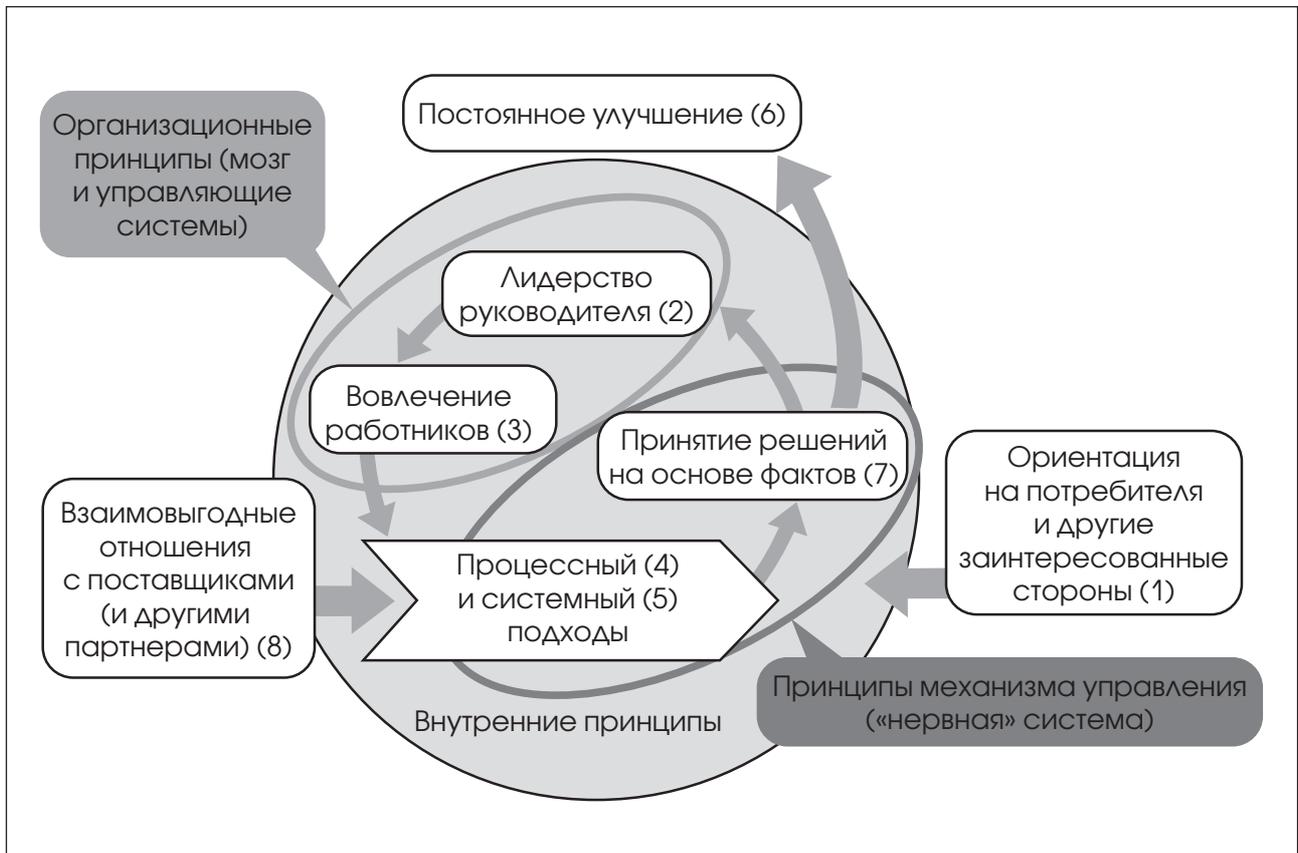


Рис. 2 Метамодель СМК на основе восьми принципов менеджмента

функционированию СМК компании, хотя возможность этого в принципах заложена. Попытка построить метамодель, описывающую такую логическую цепочку, представлена на Рис. 2. Внешне она напоминает модель СМК, основанной на процессном подходе, представленную в стандарте ИСО 9001. Но в отличие от последней, эта метамодель описывает не структуру СМК, а подход к ее построению, функционированию и постоянному совершенствованию.

Рассматривать метамодель следует в определенной последовательности. При всем уважении к первому принципу «Ориентация на потребителей» (без которых существование компании вообще теряет смысл), следует учитывать, что если первый руководитель до конца не понимает, что такое СМК и зачем она нужна, не придает ее построению должного значения, то работу можно даже не начинать. По нашему мнению, разработку и внедрение системы надо начинать со второго принципа «Лидерство»: чтобы первый руководитель стал сознательным и активным участником этого процесса, понимая, что разработка системы — не локальная задача, а важнейший для компании проект, что внедренная СМК будет, прежде всего, его инструментом управления. И инструмент этот должен быть ему удобен и полезен, как говорится, «по руке». Поэтому участие руководителя в этой работе — обязательное условие успеха.

Далее включается третий принцип «Вовлечение персонала». Система будет жизнеспособной и реально полезной, если в ее разработке участвуют сотрудники компании во главе с уполномоченными представителями руководства. Желательно, чтобы это были представители всех основных процессов, ведь после внедрения система коснется работы всего персонала компании. Его работа, собственно, и будет функционированием системы.

Второй и третий принципы можно назвать организационными. Люди, которые создают систему, будут использовать для управления компанией механизм управления, который связан с четвертым, пятым и седьмым принципами («Процессный подход», «Системный подход» и «Принятие решений на основе фактов» соответственно).

На практике этот механизм включает следующие действия:

- 1) представление деятельности компании в виде системы взаимосвязанных процессов (четвертый и пятый принципы);
- 2) выбор параметров, характеризующих процессы с интересующих компанию точек

зрения, и критериев оценки параметров (например, допусков, плановых или целевых значений);

3) регулярное измерение (мониторинг) выбранных параметров, их анализ;

4) дальнейшие действия на основе анализа, в том числе корректирующие и предупреждающие.

Для систем менеджмента, основанных на требованиях разных стандартов, параметры и дальнейшие действия могут быть разными, но общий принцип остается неизменным. Недаром специалисты считают, что из всех стандартов по менеджменту именно в стандартах ИСО серии 9000 наиболее полно прописан механизм управления компаниями.

Вернемся к метамодели. Пункты 2 и 3, указанные выше, представляют собой практическую реализацию седьмого принципа, который после этого становится конкретным и понятным. Пункт 4 возвращает нас к организационным принципам (второму и третьему), так как именно руководство и персонал компании проводят анализ и выполняют соответствующие действия, направленные, в том числе, на совершенствование отдельных процессов и всей системы в целом. Поэтому на Рис. 2, как и в стандарте ИСО 9001, изображен не круг, а спираль, что подчеркивает применение шестого принципа «Постоянное улучшение».

Принципы, размещенные на Рис. 2 внутри круга, можно было бы назвать внутренними, однако измерение параметров и соответственно управление распространяются не только на внутренние процессы, но и на потребителей, поставщиков и другие заинтересованные стороны. Как известно, результаты измерений требований и уровня удовлетворенности потребителя (первый принцип) являются необходимой информацией как для стратегического планирования, так и для разработки новых видов продукции и услуг.

Что касается восьмого принципа «Взаимовыгодные отношения с поставщиками», то в настоящее время все более крепнет понимание, что вся цепочка поставщиков имеет единую цель — произвести товар, который удовлетворит конечного потребителя. А деньги потребителя по обратной цепочке будут распределены между всеми поставщиками. Понятно, что качество конечного товара, удовлетворенность конечного потребителя и его готовность оплачивать товар зависят от качества продукции по всей цепочке, поэтому все ее участники должны

совместно заботиться о качестве продукции каждого из них, это и есть партнерские отношения с поставщиками. Более того, многие компании сейчас стремятся передать выполнение процессов, в которых они не так сильны, другим компаниям, преуспевшим именно в этом, т.е. используют аутсорсинг. В стандарте ИСО 9001 (п. 4.1) сказано: «Если компания решает передать сторонним компаниям выполнение какого-либо процесса, влияющего на соответствие продукции требованиям, она должна обеспечивать со своей стороны контроль над таким процессом». А это — установление тех же параметров, критериев, это измерения, возможно, корректирующие действия и т.д. Поэтому и потребители, и поставщики подключены к единой системе измерений и управления (см. Рис. 2). К ней полезно подключить и другие заинтересованные стороны, такие как наемные работники, инвесторы, альянсы, регулирующие органы, местные сообщества.

Такое объяснение смысла внедрения системы кажется достаточно наглядным, чтобы в активной работе были заинтересованы руководитель и весь персонал компании. Если провести аналогию с живым организмом, то принципы второй и третий можно сравнить с управляющими воздействиями мозга на различные органы, а

четвертый, пятый и седьмой — с системой рецепторов, доставляющих в мозг необходимую для управления информацию. При аналогии с самолетом принципы второй и третий — это пилот и система рычагов, педали, кнопки, штурвал, а четвертый, пятый и седьмой — система датчиков в различных агрегатах самолета и приборная доска с множеством стрелочек, ориентируясь на показания которых, пилот управляет самолетом. Представьте себе пилота, управляющего самолетом без приборов, или мозг, управляющий организмом без рецепторов! В подобном положении часто оказывается и директор компании без надежной системы управления.

Иллюстрации основных аспектов концепции СМК

Рассмотрим, что нужно делать, чтобы получить реальную пользу от СМК. Прежде всего, необходимо понять основные аспекты концепции СМК.

Смысловое содержание концепции СМК с правилами всеобщего менеджмента качества (TQM) представлено на Рис. 3.

Принцип эволюционного развития. Когда сотни людей проходят через одинаковые препятствия, то рано или поздно кто-то может при-

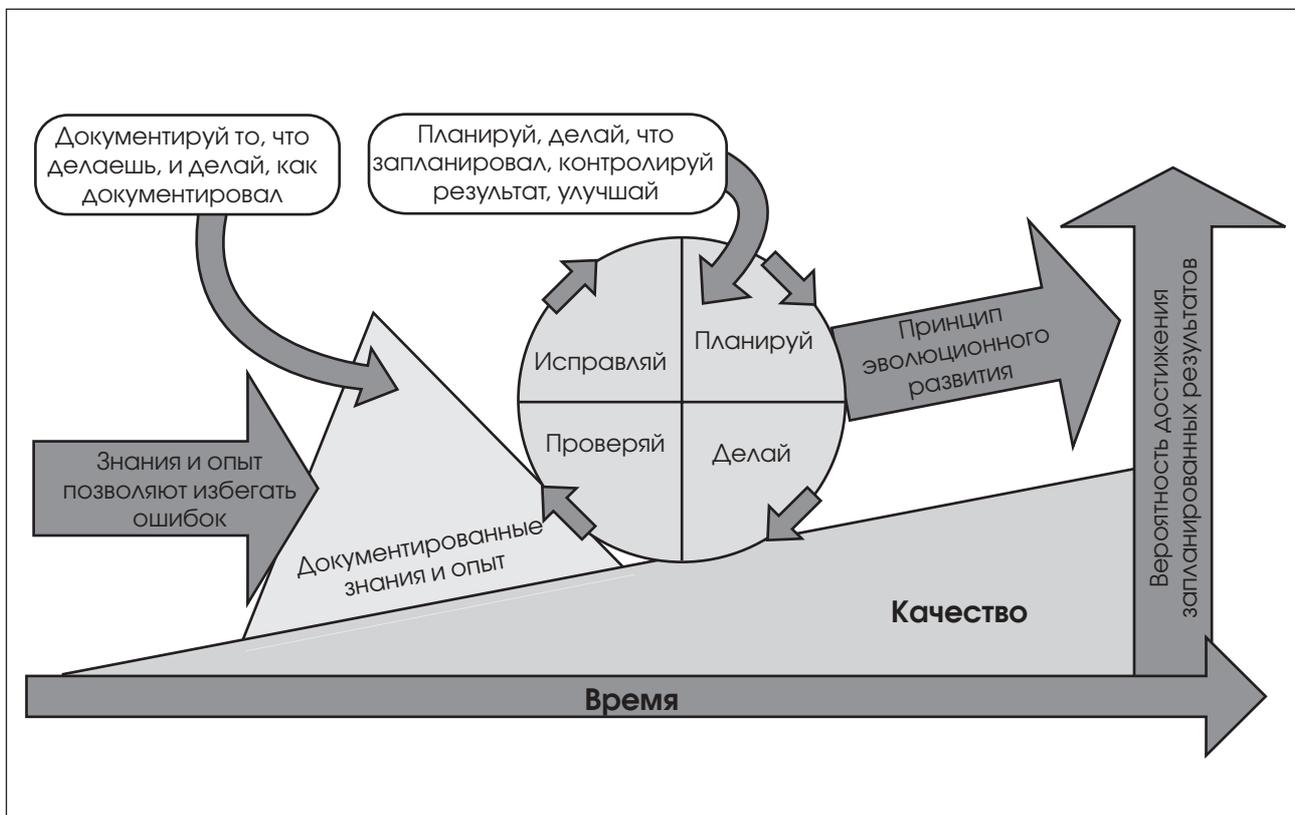


Рис. 3. Смысловое содержание концепции СМК

думать технологию их устранения. И если ее документировать и всех с ней ознакомить, то каждый будет достигать своих целей быстрее. Повторение таких шагов дает эволюцию, это основа и основной принцип SMK (Рис. 3).

Принцип обязательного документирования знаний и опыта. Почему так необходимо документирование знаний и опыта? Потому, что круг непосредственного взаимодействия высшего руководства — это пять-десять человек, и именно ими «опосредуются» его управление, его решения, его видение. Именно от них во многом зависит, будут ли совпадать желаемый и реальный результаты управления. И здесь уже не обойтись просто «правильной» постановкой задачи, просто компанией и просто контролем. Здесь уже нужно договариваться со всем персоналом компании — о едином понимании, о едином видении, о том, что мы хотим иметь на выходе. При отсутствии этого единства мы сталкиваемся с ситуацией, когда каждый из участников бизнес-процесса понимает его как-то очень по-своему. И результат у него тоже получается «свой», и может даже значительно отличаться от

того, что нужно компании. Для предотвращения этих опасностей создают документы — определяющие, регламентирующие, распределяющие права и ответственности: внутренние стандарты и регламенты компании.

Смысловое содержание Рис. 3 легко представить как системную концепцию модели SMK в соответствии с самым популярным стандартом ИСО 9001, где качество деятельности определяет удовлетворенность потребителя (Рис. 4).

Структурное содержание концепции SMK в самом общем виде и в соответствии с архитектурой требований серии стандартов ИСО 9000 показано на Рис. 5.

Стратегия «правильной» реализации концепции SMK, показанной на Рис. 4 и 5, представлена на Рис. 6.

Понятно, что без мотивации персонала, достижения взаимной договоренности и внутреннего принятия новых правил (SMK) система может легко превратиться в бутафорскую. Без «договоренности» нет необходимой передачи внутренней энергии и убежденности в том, что именно это дело является «правильным» и вы-

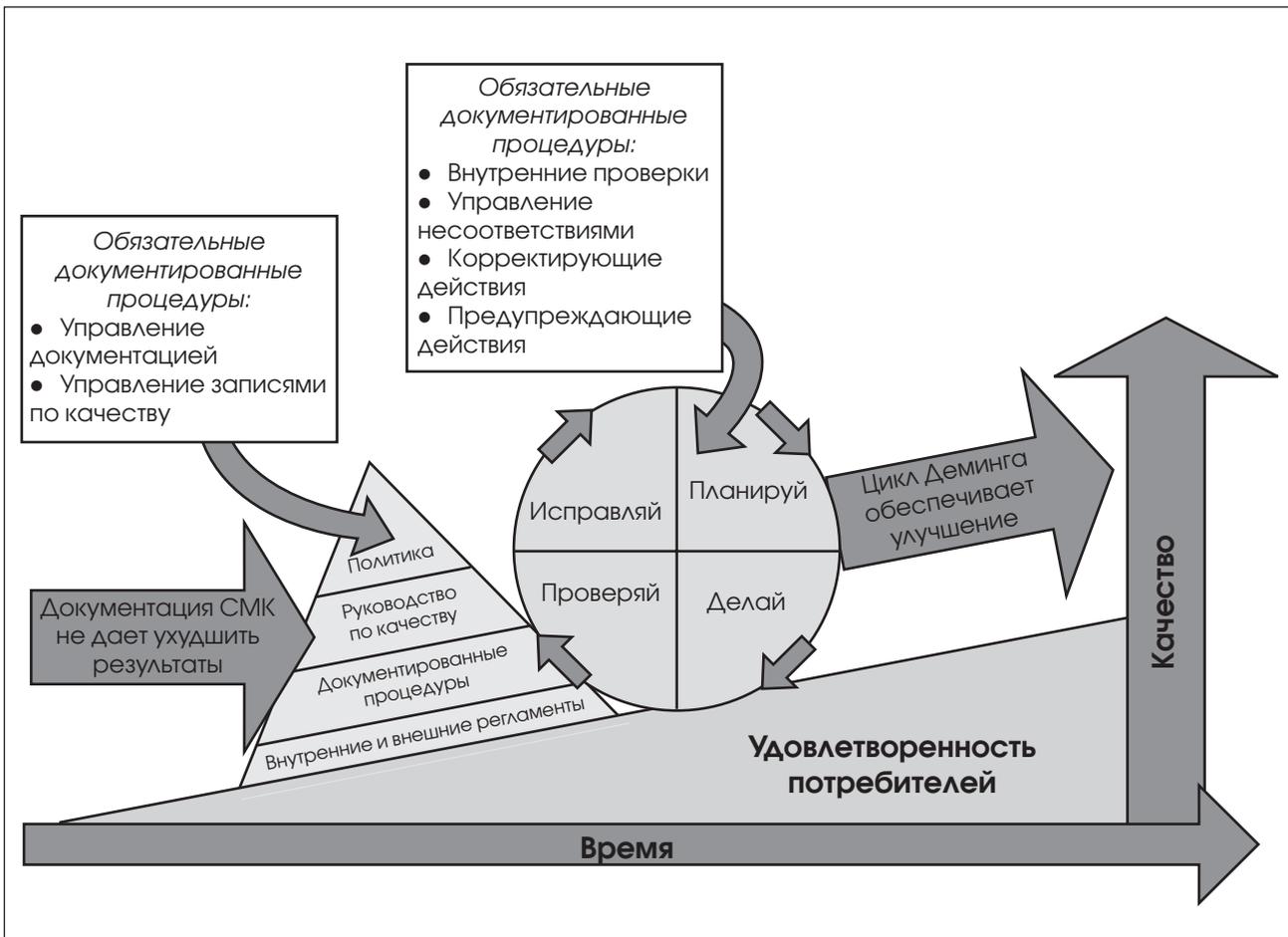


Рис. 4. Системное содержание концепции SMK

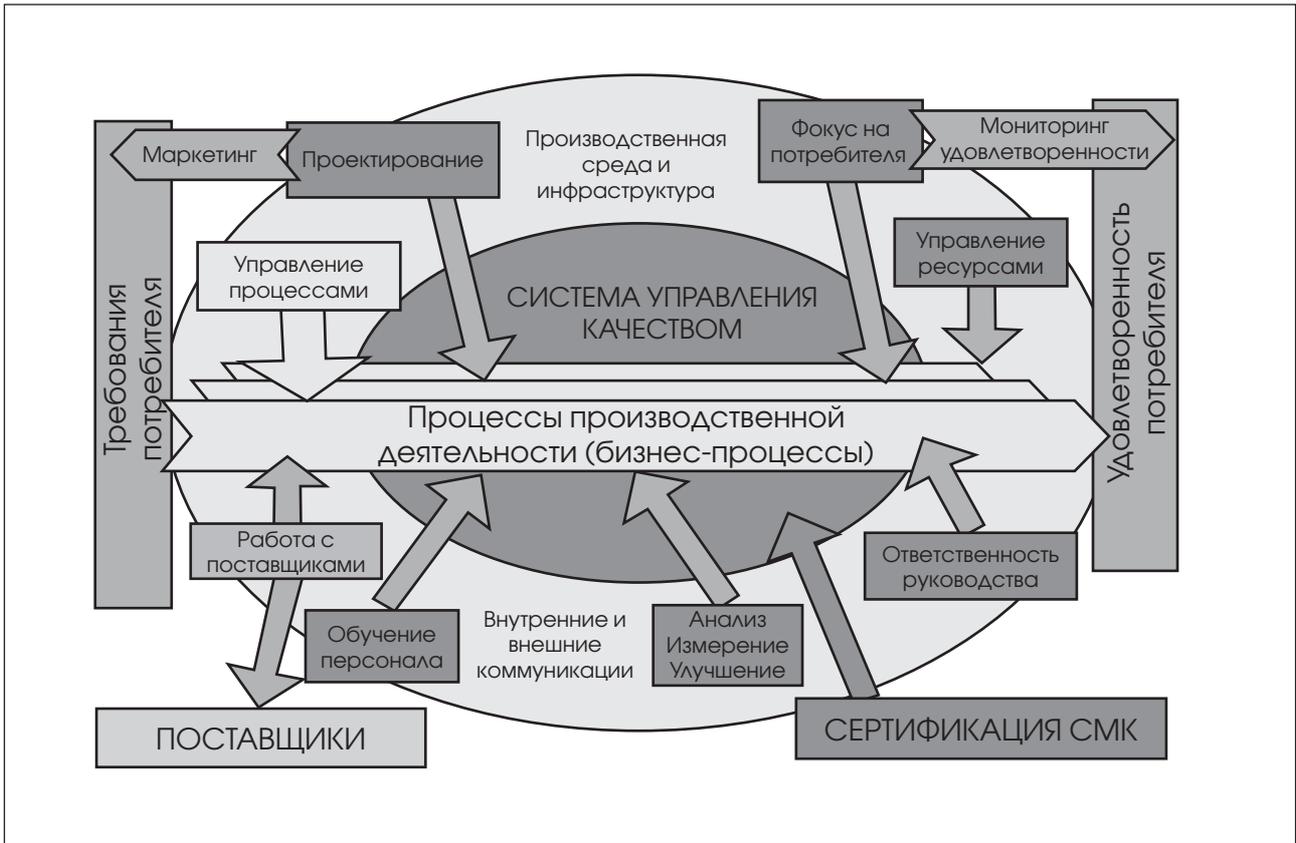


Рис. 5. Структурное содержание концепции СМК по ИСО 9000

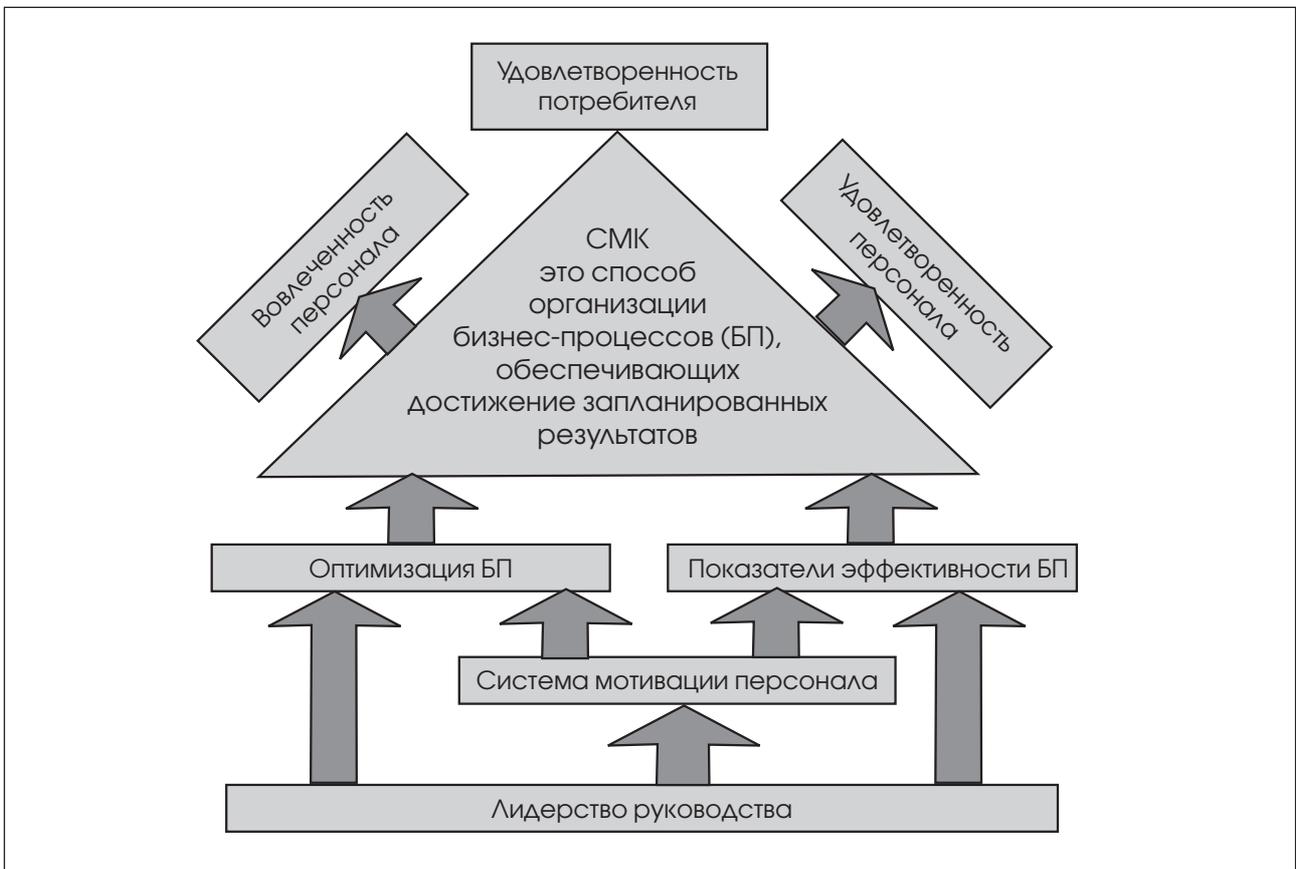


Рис. 6. Стратегия реализации СМК

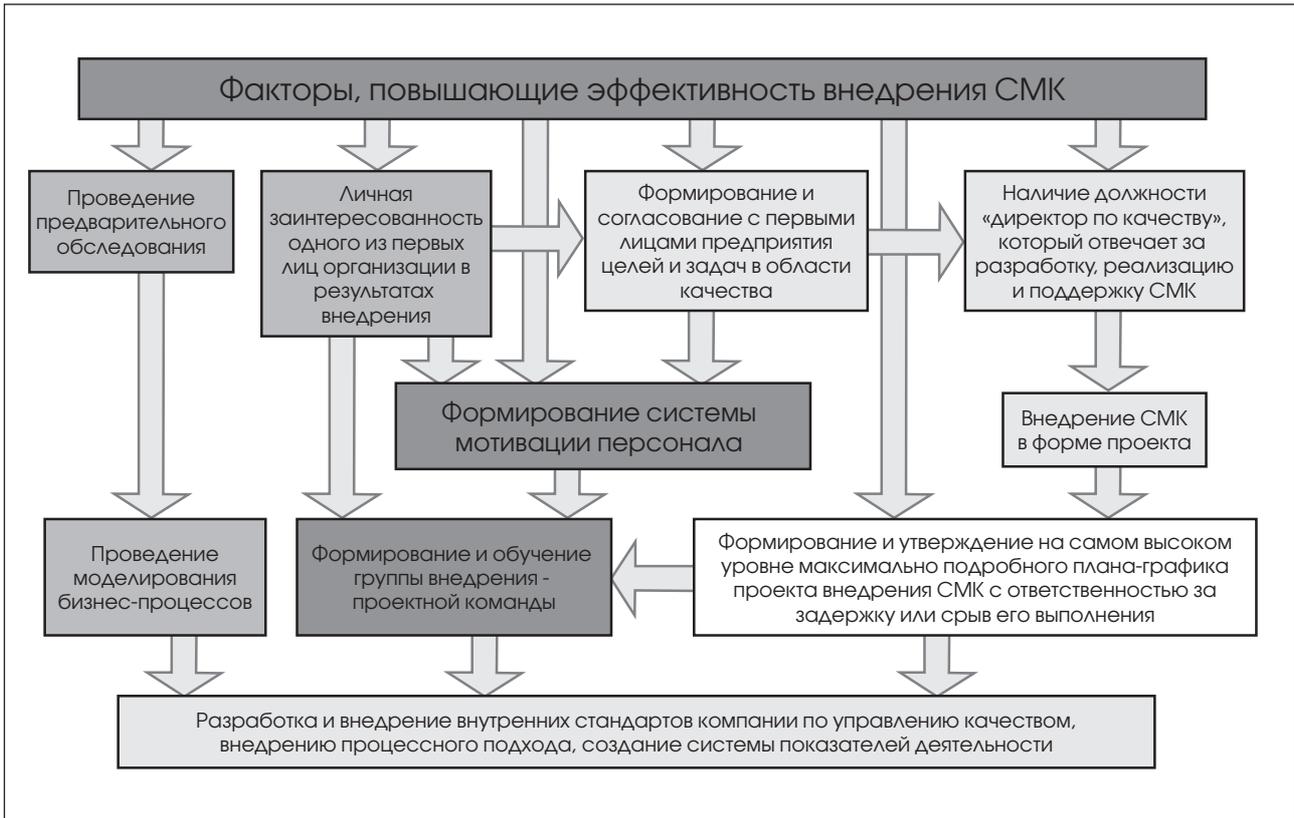


Рис. 7. Основные факторы успеха внедрения СМК

полнять его нужно именно так. Вот здесь и помогут требования стандарта ИСО 9001 по лидерству руководства и обеспечению вовлеченности персонала (Рис. 6). Более того, внедрение СМК и должно проводиться только по инициативе сверху, поскольку этот процесс требует изменения сложившегося порядка ведения дел, стереотипов сотрудников компании.

Если заинтересованность в СМК со стороны руководства отсутствует, то вероятность успеха стремится к нулю.

Почему? А потому, что повышение эффективности труда работников не является основной задачей СМК. Подобные изменения, прежде всего, — цель руководителя или собственника, а самим сотрудникам это приносит дополнительную головную боль. Как правило, трудозатраты с внедрением СМК не уменьшаются, а выгоды от СМК — это повышение управляемости компании и возможности расширения бизнеса. Рядовые сотрудники не часто приветствуют такие перемены.

Почему? По крайней мере, по двум причинам.

Первая: сложившаяся в компании система учета и документооборота представляется работникам «единственно возможной» и поэтому не подлежащей пересмотру.

Вторая: для полноценной работы СМК требуется сбор и мониторинг гораздо большего количества информации, чем ранее (например, управление записями по качеству, что требует большей дисциплинированности работников). Разумеется, рост объема работы не может нравиться ни рядовым работникам, ни финансистам, настроившимся на экономию и сокращение персонала.

Так что же делать?

Практика позволяет выделить следующие основные факторы успеха внедрения СМК (Рис. 7).

1. Проведение предварительного обследования и последующего моделирования необходимых бизнес процессов. Любой бизнес состоит из взаимосвязанных (коррелирующих) действий. Реализация этих процессов должна быть обеспечена ресурсами (денежными, трудовыми, материальными, информационными и др.). Каждый процесс имеет свою себестоимость. Совокупность процессов компании дает возможность посчитать реальную актуальную себестоимость бизнеса. А далее можно грамотно решать задачи финансового планирования, анализа, формирования цен, качества выпускаемой продукции и др.

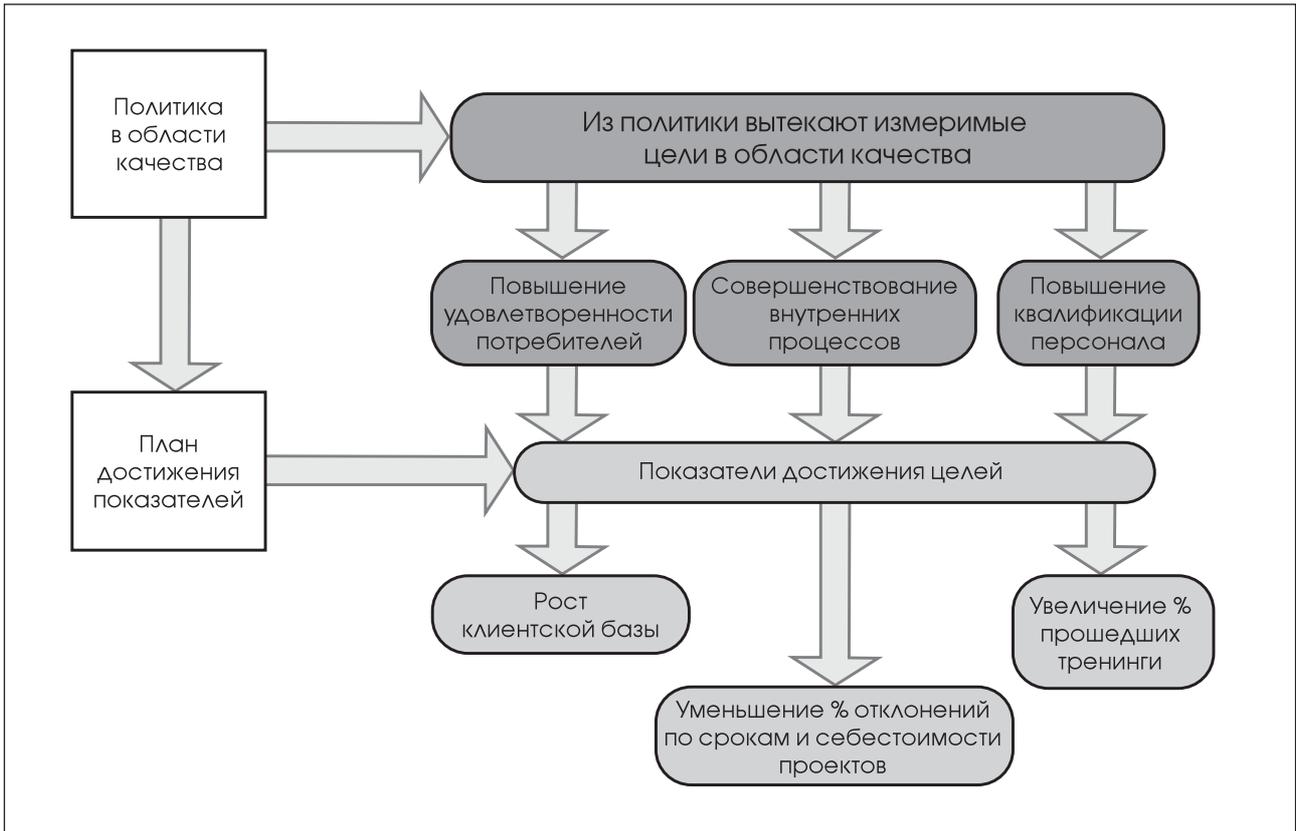


Рис. 8. Пример концепции определения целей проектного бизнеса

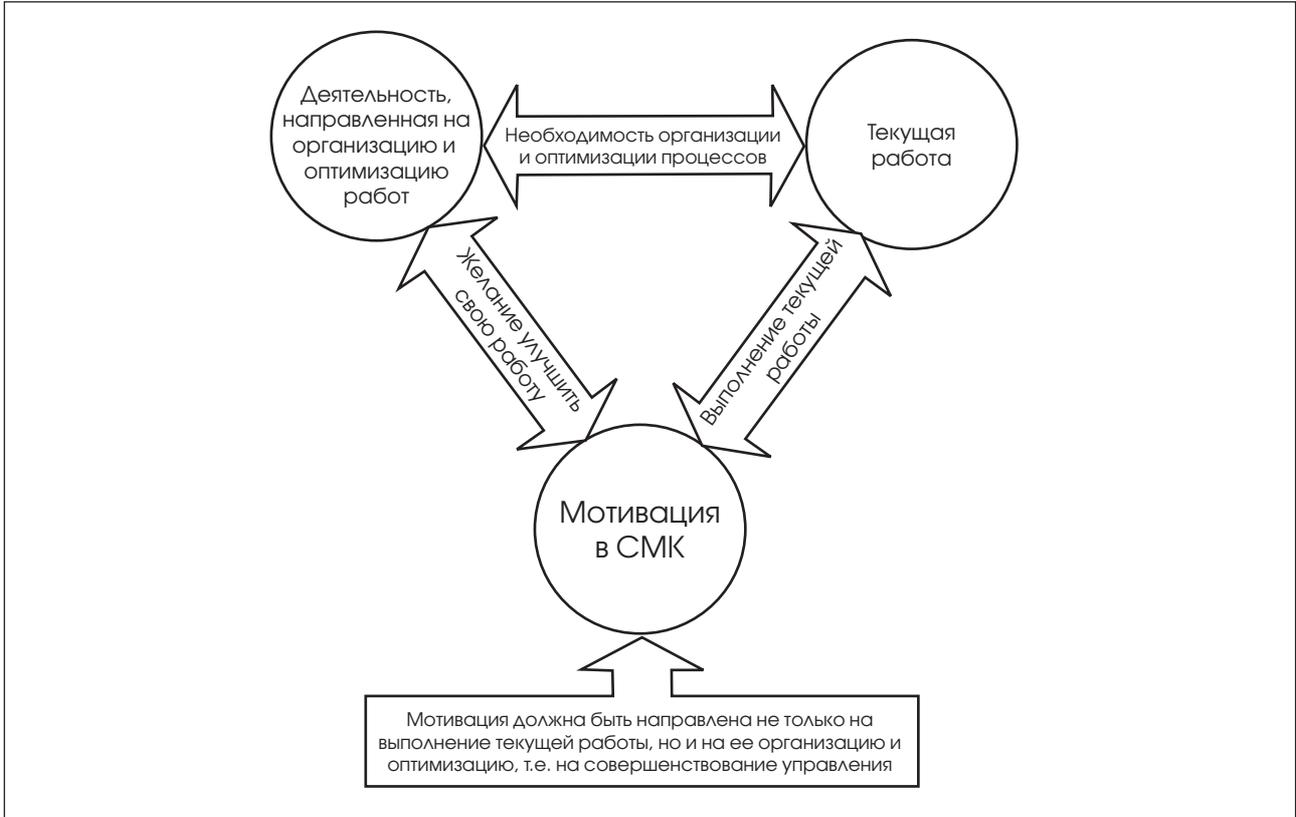


Рис. 9. Концепция создания системы мотивации персонала

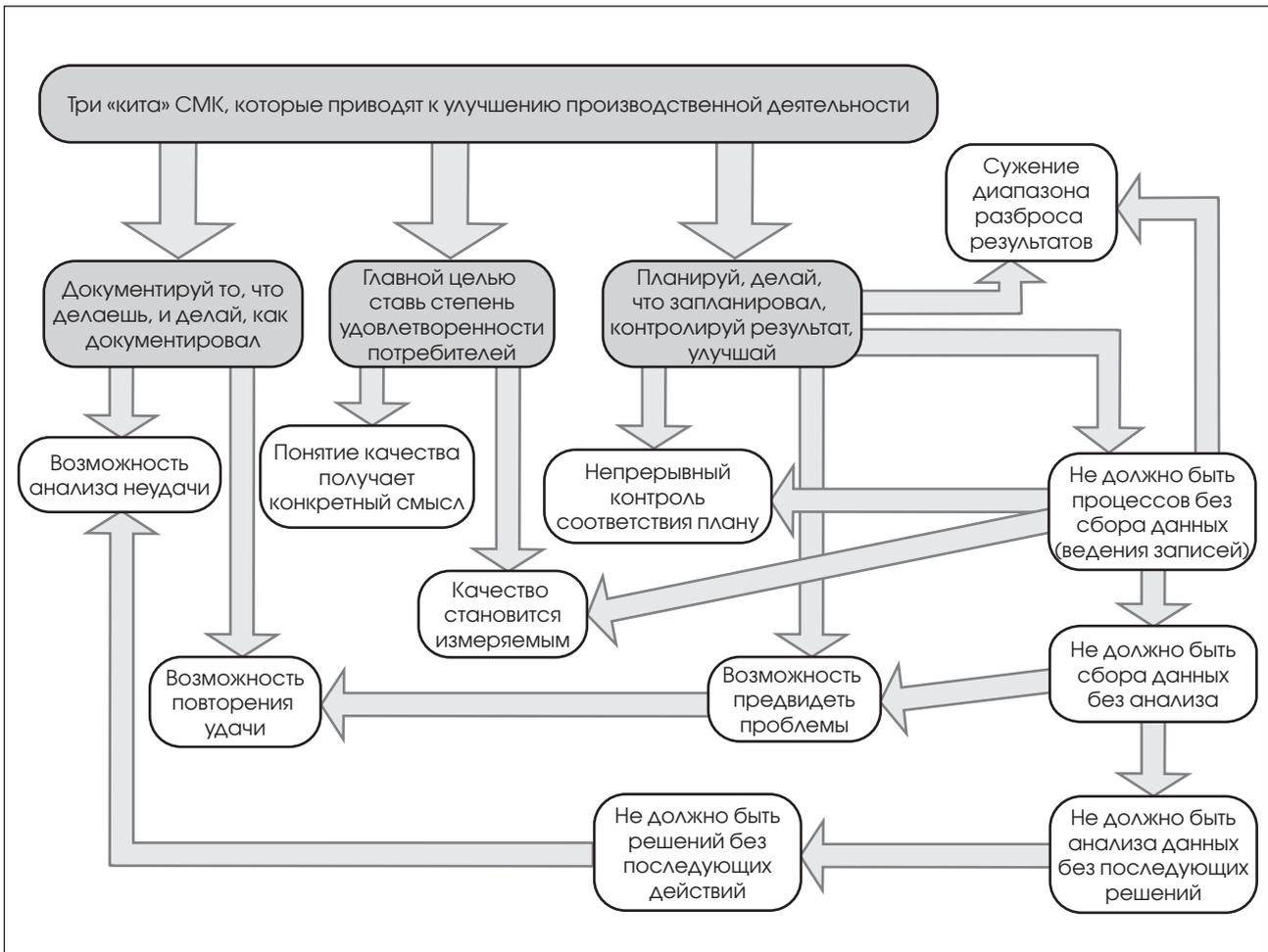


Рис. 10. Концепция улучшения деятельности после внедрения СМК

Достижение прозрачности бизнеса путем определения бизнес-процессов компании в соответствии с поставленными целями – актуальная задача большинства организаций, особенно тех, которые активно развиваются.

Бизнес-модель компании является не только основой ее управления. Высокая прозрачность бизнеса, простота и доступность системного описания упрощает разработку технического задания на настройку системы управления ресурсами (например, системы ERP) и способствует разработке новых требований по ее совершенствованию. Это позволяет обеспечить необходимые ресурсы, требуемое качество, в необходимом количестве, в нужном месте, в заданное время, за приемлемую цену и снизить производственные издержки, обеспечив, таким образом, повышение конкурентоспособности компании.

Менеджеры получают на основе бизнес-модели необходимые распорядительные до-

кументы (должностные инструкции, положения, другие управленческие регламенты, оперативные и стратегические отчеты о наличии и движении ресурсов в компании и т.д.).

Эта работа по моделированию ложится и в основу внедрения процессного управления. 2. Ключевое условие успеха – личная заинтересованность одного из первых лиц компании в результатах внедрения. В любом случае персонал испытывает определенный стресс при внедрении СМК. Без воли и власти руководителей внедрение не может быть успешным.

3. Работа с руководством компании – формирование и согласование с первыми лицами миссии компании и определение на ее основе политики, целей и задач в области качества. Незримое и зримое присутствие руководителя в рамках внедрения системы – дело обязательное, и его роли просто как заинтересованного лица может оказаться недостаточно (особенно это проявляется

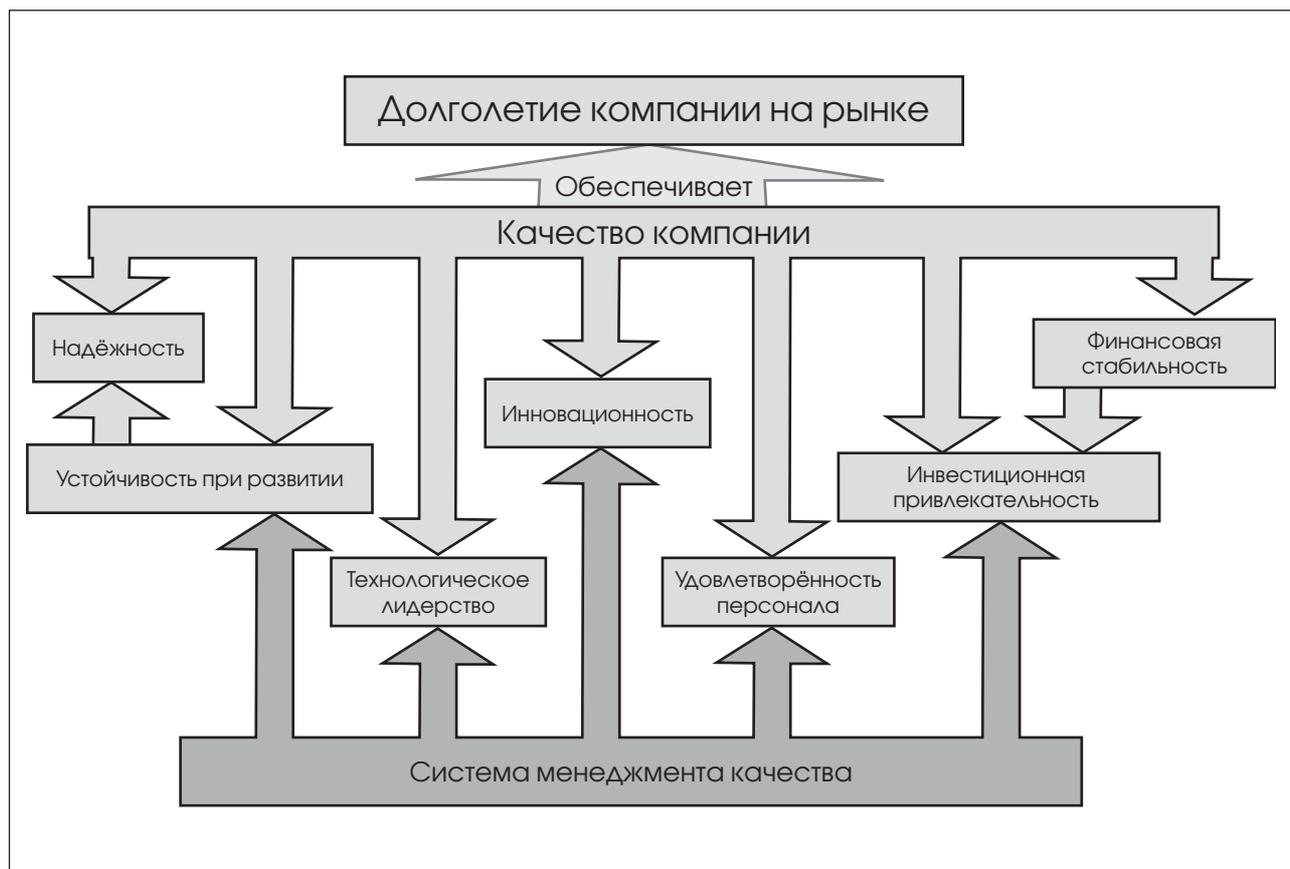


Рис. 11. Архитектура понятия «Качество компании»

при разработке показателей и метрик работы подразделений).

Пример концепции определения целей проектного бизнеса представлены на Рис. 8.

4. Формирование группы внедрения и ее обучение – тут комментарии не нужны. Можно только добавить метод подготовки персонала к внешнему аудиту как способ дополнительного его обучения.

5. Наличие в штатном расписании должности директора по качеству.

Имеющая место его альтернатива в виде представителя руководства в области качества – это просто лукавое прикрытие безответственности самого руководства. Например, обычно в компании систему закупок возглавляет коммерческий директор, систему обучения – директор по персоналу, систему финансов – финансовый директор. Вполне логично сделать вывод, что систему качества должен возглавить директор по качеству!

6. Мотивация персонала (Рис. 9).

Тут дело тонкое и решается в каждом конкретном случае по-разному. Но всегда очень важно объяснить персоналу, что внед-

рение системы принесет пользу всей компании (Рис. 10).

7. Реализация внедрения в форме проекта. Должен быть разработан и согласован на самом высоком уровне максимально подробный план-график проекта внедрения СМК с ответственностью за задержку или срыв его выполнения.

Теперь пора «привязать» все вышеизложенное к самому важному – к понятию качества самой компании.

На Рис. 11 показано, из чего складывается понятие «качество компании», и какое место в его архитектуре занимает СМК – проверенный инструмент для организации деятельности, направленный, прежде всего, на увеличение вероятности достижения компанией запланированных результатов и, в конечном итоге, на повышение качества компании.

Но докопаться до этой сути персонал самостоятельно далеко не всегда в состоянии!

Итак, система менеджмента качества – это способ организации процессов компании, обеспечивающий достижение запланированных результатов.

Человеческий фактор в СМК

Роль высшего руководства компании

Ответственный за качество — не функциональный менеджер. Он — системный руководитель. Для бизнеса важнее денег — источник денег, т.е. потребители, а их интересует качество, цена, обслуживание, сроки исполнения заказа. Все это напрямую связано с СМК, поэтому у руководителя компании есть только один выход — он сам должен возглавить работу по качеству.

Руководителю не стоит держать все проблемы качества в голове. Необходимо распределить проблемы между всем персоналом. Для этого нужно создать систему, в которой люди правильно взаимодействуют друг с другом без прямого вмешательства руководства. Глава компании (генеральный директор, президент) создает СМК. Люди работают в системе, а глава компании — над совершенствованием системы.

Существует, как минимум, три причины, почему глава компании (далее — директор) должен возглавлять СМК.

1. Успех компании зависит от степени удовлетворенности покупателей, а их, в свою очередь, интересует цена и качество. Обе эти вещи, точнее, себестоимость и качество — объекты СМК. Директор должен взять на себя заботу о главном — об источнике денег, т.е. о потребителях, а значит, и о качестве продукции.
2. Инвестирование в качество может, как это ни странно, снижать себестоимость продукции, прежде всего за счет повышения качества работы персонала и процессов, а это вопросы, которые должен решать директор.
3. Функциональный подход к менеджменту разрушает единство и согласованность отдельных частей процессов менеджмента вследствие барьеров, возникающих между функциональными подразделениями. Задача высшего руководства — обеспечить «собираемость» процессов, создать из компании единую команду, которая бесконфликтно решает единые для всех задачи. На это и направлена СМК.

Директор должен по-другому взглянуть на свою компанию — с точки зрения процессного

подхода. В СМК создаются горизонтальные процессы, которые должны действовать почти без вмешательства директора и его заместителей.

По приведенной выше аналогии с автопилотом: директор должен возглавить работы по созданию, анализу эффективности и развитию СМК, т.е. его деятельность подобна созданию автопилота. Директор должен его разработать, знать, как он действует и давать предложения по его улучшению, а не вмешиваться в его работу.

Продукция директора — это менеджмент, управленческие решения. За качество конечной продукции также отвечает директор. Но инструментом, с помощью которого он реализует свою ответственность, является СМК («автопилот управления компанией»).

Директор работает над улучшением СМК через заложенные в ней механизмы постоянного совершенствования — процессы обратной связи с потребителями (в том числе внутренними), решения проблем, сбора и анализа данных о качестве (с оценкой эффективности деятельности компании), внутреннего аудита, корректирующих и предупреждающих действий.

Основные группы показателей эффективности компании:

- финансово-экономическая;
- степень удовлетворенности потребителей;
- показатели бизнес-процессов (производительность, потери, отходы, коэффициент использования оборудования и т.д.);
- степень удовлетворенности персонала своей работой (творчество, учеба, карьера, зарплата и т.д.).

Высшее руководство и результативность СМК

Причины неудовлетворительной результативности и эффективности разработанных и даже сертифицированных СМК (разработка ради получения сертификата и формальное внедрение) можно назвать субъективными, они зависят от личности директора, его опыта и знаний.

Обратимся к внутреннему содержанию стандартов, к их роли и месту в управленческом цикле. Они устанавливают требования к процедурам, составу входной и выходной информации и т.д. Но рациональность и обоснованность решений, связанных с улучшением процессов и качества продукции, являются результатом функционирования СМК и зависят от того, нас-

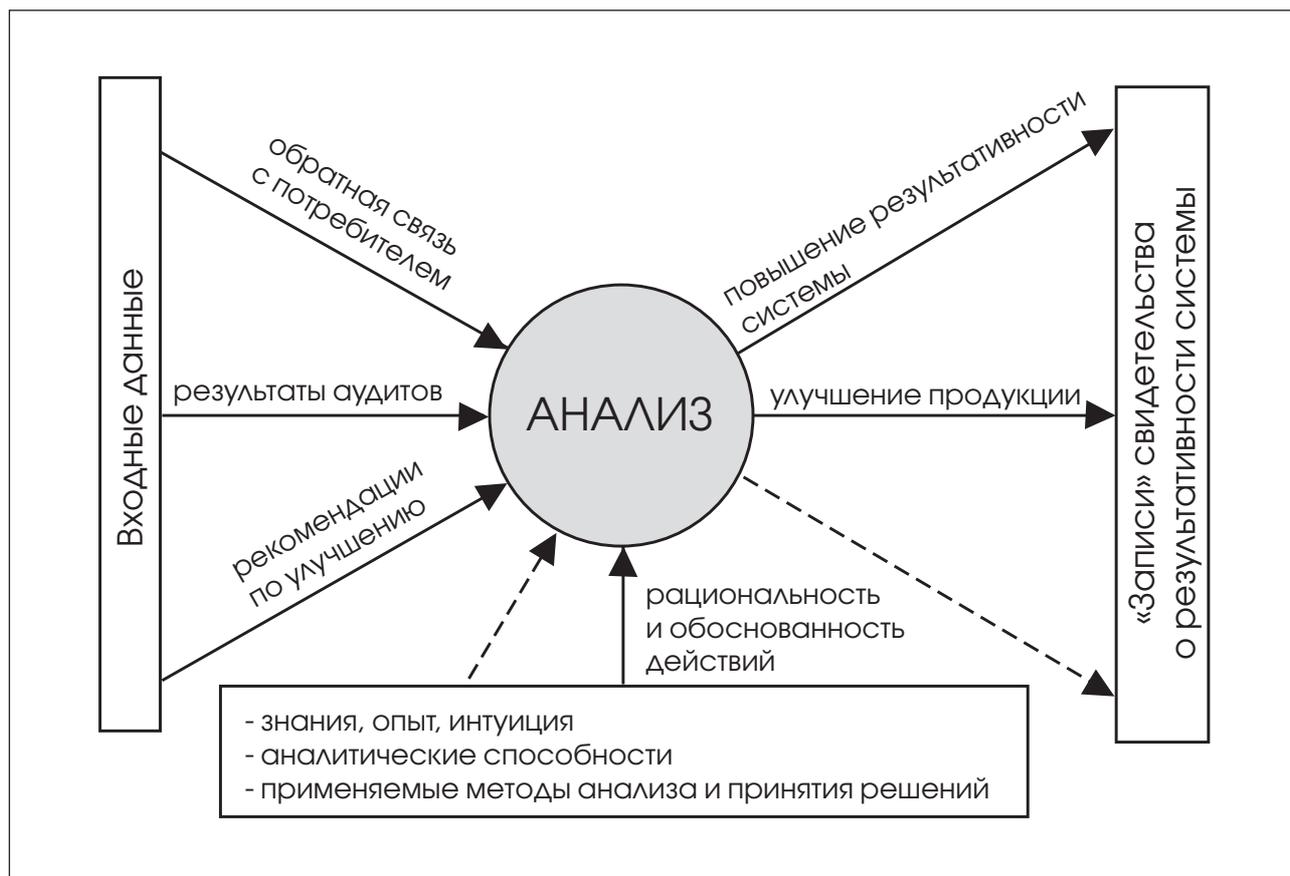


Рис. 12. Анализ со стороны руководства

сколько результативно она работает. Степень достижения целей, эффективность принятых мер зависят также от знания, опыта и интуиции тех, кто принимает решения, от их аналитических способностей. По оценкам ряда специалистов, успех СМК на 90% зависит именно от этих факторов. Стандарты менеджмента качества следует воспринимать лишь как средство, создающее условия для решения комплекса проблем в области качества. И это не недостаток стандартной модели качества, а ошибки ее применения. Полагаясь же только на формализованные элементы (хотя они очень важны), руководители и специалисты компании будут ждать от СМК того, чего она обеспечить не может.

Например, в соответствии с п. 5.6 «Анализ со стороны руководства» стандарта ИСО 9001:2000 (см. Рис. 12) в СМК устанавливаются входные данные (обратная связь от потребителей, результаты аудитов, рекомендации по улучшению) и выходные (решения и действия, направленные на улучшение процессов, повышение качества продукции и др.). Естественно, что в конечном итоге эффект от этой операции зависит и от качества входных данных, и от качества принятых по входным данным решений,

которые, в свою очередь, зависят и от качества разработки СМК, и от качества ее функционирования.

Например, к провалу не только СМК, но и всей компании могут привести:

- ошибки при выборе целей, разработке процессов СМК (в частности, обеспечивающих ее постоянное улучшение), ошибки при определении параметров их результативности и эффективности;
- нарушения технологии предусмотренных СМК работ;
- неполнота или ошибки собираемых данных о качестве;
- неквалифицированный или безответственный персонал.

И прежде всего — «плохая работа» директора, поскольку все перечисленное входит в область его ответственности.

Если в компании не учитывают изложенного выше, то должного эффекта от СМК ждать не следует. Только документальное подтверждение того, что все ее элементы функционируют так, как записано в стандартах, может создать лишь иллюзию хорошей работы по качеству, а на самом деле эффект будет незначительным.

Таблица 1. Стратегические и тактические решения

<ul style="list-style-type: none"> • Представитель высшего руководства • Руководители служб • Специалисты 	<ul style="list-style-type: none"> • Первый руководитель (высшее руководство)
<p>Процессы использования имеющегося потенциала компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> • формирование требований к качеству; • управление производством и обслуживанием; • валидация и верификация; • мониторинг и измерения; • управление несоответствующей продукцией; • документация; • другое 	<p>Процессы создания, наращивания и модернизации потенциала компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> • изменение целей и политики в области качества; • реконструкция производства; • внедрение новых технологических процессов; • изменение организационной структуры; • другое

Как сделать работу по созданию и внедрению СМК плодотворной? Прежде всего, следует задаться вопросами: зачем в компании это делают, и какой может быть при этом стратегия ее руководителя? Практика показывает, что в большинстве случаев высшее руководство ставит как основную цель одну из двух:

- 1) использование их как средства повышения эффективности деятельности компании, а затем, по мере необходимости, сертификация СМК на соответствие требованиям стандартов;
- 2) только с целью сертификации СМК.

Рассмотрим каждую цель и стратегию руководства компаний по их достижению.

Постановка и достижение первой цели в максимальной степени позволяют свести к минимуму опасность формального внедрения стандартов ИСО серии 9000. В этом случае в поле зрения разработчиков находятся не только проверяемые при сертификации процедуры, но и использование современных методов и средств менеджмента качества (статистические методы, моделирование ситуаций, учет затрат на качество и т.д.).

При этом возникает естественная потребность: во-первых, в объективном внутреннем аудите, самооценке, анализе, выработке обоснованных решений на основе полученных фактов; во-вторых, в выделении необходимых ресурсов, без чего не может быть обеспечена результативность системы.

В процессе реализации такой стратегии на первый план выступают качество продукции и процессов, творческий подход к решению возникающих проблем. Именно это является гарантией того, что в организации деятельность по улучшению качества работы и ее результатов не будет заменена работой с бумагами.

Во втором случае, когда основная цель — сертификация СМК, компания приступает к разработке и внедрению СМК, как правило, без соответствующего анализа, необходимого для выявления «узких мест» и всего того, что тормозит решение проблемы качества.

Вывод таков: внедрять стандарты ИСО серии 9000 необходимо на основе осознанной внутренней потребности коллектива повысить конкурентоспособность своей компании. Формирование именно такой стратегии, ее разъяснение и доведение до всех сотрудников — главная задача высшего руководства.

Организуемые в рамках системы менеджмента процессы можно разделить на две основные группы: процессы использования имеющегося потенциала компании и процессы создания, наращивания и модернизации его потенциала. Соответственно можно выделить и два вида принимаемых в рамках системы решений: тактические и стратегические (Таблица 1).

Очевидно, что главная задача высших руководителей — принятие стратегических решений. Также очевидно: принятие подобных решений связано с анализом и учетом всех аспектов и направлений деятельности компании. С одной стороны, это качество, объемы и сроки выполнения контрактов, решение социальных вопросов, включая охрану труда, и др. С другой — формулировка целей и политики компании с учетом наличия ресурсов (которые всегда ограничены), принятие решений по вопросам планирования и модернизации процессов создания продукции, организации управленческих процессов и, наконец, анализ достижения целей, издержек производства и принятие корректирующих мероприятий. Все это является исключительной прерогативой высших руководителей, и именно жесткая необходимость такого системного мышления выделяет их из всего уп-

равленческого персонала, определяет их роль и значимость.

Персонал и результативность в СМК

Международный терминологический стандарт ИСО 8402 определял содержание современного менеджмента качества следующим образом:

«Метод управления компанией, основанный на сотрудничестве всех ее работников, ориентированный на качество и обеспечивающий через удовлетворение запросов потребителей достижение целей долговременного предпринимательского успеха и выгоды для всех работников и компании в целом».

Фактически существует всего две альтернативы достижения качества продукции — (1) тотальный учет и контроль или (2) менеджмент качества:

1. Контролировать ход выполнения работы и таким образом попытаться предотвратить несоответствующий результат. На такой контроль затрачиваются средства, и эти общие затраты, как справедливо заметил еще Паркинсон, с развитием средств связи и технологий обработки данных имеют тенденцию стремительно возрастать.
2. Создать такие стандарты деятельности и деловую культуру в компании, что можно полностью доверить выполнение работы исполнителю, не контролируя ее.

Как видно из приведенного выше определения, стандарты ИСО исходят из выбора второй альтернативы!

Наибольшие проблемы у персонала вызывает обычно начальный этап внедрения СМК — переход к работе по «жестким» регламентам и процедурам.

Человеческий аспект в организационных изменениях является фундаментальным, потому что именно поведение людей в компании (руководящих, технических специалистов и других исполнителей) в конечном итоге определяет, что можно изменить и какую это даст пользу. Это происходит потому, что компания — человеческая система. Люди должны понимать, стремиться и иметь возможность претворить в жизнь изменения, которые на первый взгляд могут показаться чисто техническими или структурными, но фактически определенным образом на них повлияют.

По опыту зарубежных компаний причины низкой результативности были сформулированы следующим образом:

- административный персонал не полностью убежден в необходимости решаемых задач и особенно сопротивляется при форсировании достижения краткосрочных целей;
- присутствует серьезный скептицизм у персонала в основном из-за непонимания организационных мероприятий, связанных с реализацией программы качества;
- отмечена дискредитация предложенных подходов к общему управлению качеством из-за узости воззрений и сделанных последующих ошибок;
- группы, отвечающие за реализацию программы качества, начинают углубляться в тривиальные мелочи, вместо того, чтобы заниматься серьезными проблемами.

Поэтому необходимы методологии, основанные на систематическом подходе к решению проблем и одновременно учитывающие человеческий аспект любых изменений, позволяющие не только избежать упомянутых трудностей, но и достигнуть существенных, измеряемых результатов.

Системы менеджмента качества также являются человеческими системами — они создаются людьми, управляются людьми и служат людям. И они хороши или совершенны настолько, насколько профессиональны и способны люди, создающие эти системы. Однако даже если все проблемы, о которых шла речь, решены, остается еще один из ключевых моментов, на котором следует заострить внимание. Какие результаты получены от внедрения СМК? Достигнуты ли ожидаемые улучшение продукции, эффективность сервиса, и удовлетворены ли потребители, пользователи и персонал?

Современные концепции управления персоналом отказались от модели «человека экономического» и учитывают личность каждого сотрудника во всем ее многообразии. Важнейшим здесь является поиск человеком субъективного смысла деятельности — личностное осмысление возможных вариантов поведения. Поэтому первые шаги в формировании нужной «организационной культуры» компании должны быть связаны с прояснением и закреплением высших ценностных установок.

Для уверенности в том, что качество воспринимается серьезно всеми членами компании, высшее руководство должно определить и опубликовать политику качества компании. Она определяет цели качества для всех подразделений, сотрудников компании и руководяще-

го звена компании, включая совет директоров, и помогает продемонстрировать следование высшего руководства целям качества. Как инструмент внутреннего управления, политика качества, доведенная до каждого ее сотрудника, помогает ему почувствовать свою причастность к социально важному делу, а не только быть рабочей лошадкой, постоянно сомневающейся в адекватности оценки своего труда и боящейся наказания.

Политика регулирует действия, то есть процессы достижения целей. Всегда необходимо помнить, что все директивные документы СМК «вытекают» из политики.

Надо также обратить внимание на особый раздел СМК «Корректирующие и предупреждающие действия». Он ориентирован на то, чтобы предупреждать получение некачественной продукции, а в случае ее появления прежде всего исправлять процедуру, которая могла привести к таким последствиям, а не искать виновного.

Существенным для обеспечения успеха данного метода является обучение и переподготовка работников компании. Лучшая стратегия состоит в осуществлении программы по обучению деталям политики и особенностям ее применения в задачах персональной деятельности, чтобы каждый работник четко знал, какой вклад в процесс обеспечения качества он вносит, выполняя свои должностные обязанности.

Внимание, которое постоянно необходимо уделять объяснению осуществляемых преобразований в ходе внедрения и поддержания деятельности в соответствии с принципами стандартов ИСО 9000, обусловило широкое применение в последней редакции стандартов идей TQM — тотального менеджмента качества.

К преобладающим в TQM «мягким» методам относятся такие, как создание образа и системы ценностей компании, понимание значения индивидуального и группового поведения, наделение работников полномочиями, командное выполнение работ и принятие решений.

Еще один подход, подчеркивающий человеческий фактор при внедрении и поддержании систем качества, это метод «Непрерывного совершенствования процессов» или СРІ — Continuous Process Improvement (пионером такого подхода считается Эдвард Деминг). Он заключается в такой организации работ, при которой:

- критерии качества исходят от потребителя;
- ставится цель постоянного повышения качества продуктов и услуг (в отличие от

повышения производительности «любой ценой»);

- в центр внимания ставится не числовой показатель результата той или иной производственной функции или деятельности, а качество процесса ее выполнения;
- исследуются и устраняются недостатки производственной системы, а не отдельных работников, организация работ для этого трансформируется и динамично совершенствуется;
- повышается роль решений и инициативы каждого работника;
- снимаются барьеры, установленные производственными подразделениями, организуется групповая («командная») работа;
- на основе всего этого как побочный, а не главный результат снижаются затраты на производство.

Все данные рекомендации исходят из того, что помимо документов, с максимальной степенью подробности предписывающих конкретные действия, в компании могут и должны существовать документы, определяющие общие принципы, которыми следует руководствоваться как при принятии управленческих решений, так и при осуществлении любой деятельности, влияющей на качество. К такого рода регламентам относится и политика в области качества, задача которой — направление «самостоятельности и предприимчивости» в нужное русло.

Безусловно, подобные правила поведения (фактически отражающие ценности компании) могут быть доведены до персонала компании с помощью продуктивной организационной культуры, направленной на интеграцию «мягкими средствами» внутренних ресурсов и усилий для достижения поставленных целей (подход TQM). Но изменение культуры требует не одного года, в то время как у компании бывает всего несколько месяцев на наведение внутреннего порядка и перестройку схем управления. И здесь альтернатива — рекомендуемые стандартами ИСО методы «рациональной бюрократии» (принцип документированности).

Решение задачи точного описания бизнеса означает радикальную смену модели управления компаниями — переход от спонтанного решения текущих проблем «геройскими» усилиями отдельных менеджеров к «командной игре» по прописанным (формализованным) процедурам. По сути, это замена «русской» модели управления, основанной целиком на интуиции и здравом смысле, современными стандартами

менеджмента, основанными на применении методов бизнес-инжиниринга.

В то же время, наибольшей скорости продвижения вперед можно добиться лишь при единстве цели и максимальной синхронизации усилий каждого по ее достижению! Однажды подойдя к необходимости коренного улучшения и общего менеджмента качества, компании вступают на путь непрерывного самоулучшения и самореорганизации, где конечная цель — лидерство на рынке — должна быть понятна всем участникам этого процесса.

Практическое применение подтвердило, что правильный подход к повышению прибыльности компании заключается в привлечении сотрудников к разработке мер, нацеленных на повышение качества. При этом удается не только сократить свои расходы, но и добиться улучшения морального климата в среде сотрудников, ориентированных на соблюдение корпоративных стандартов качества работы. Результаты окупают расходы на обучение сотрудников и поддержку новой системы.

От миссии компании к политике качества

Что такое миссия компании и зачем она нужна?

Каждая компания разрабатывает СМК с учетом своей специфики, исходя из миссии, целей компании и соответствующей политики в области качества. Это — наиболее важная задача руководителя компании. Недостаточно серьезная разработка миссии и целей компании может привести к стратегическим просчетам в ее деятельности.

В целом миссия выражает основной смысл существования компании в понятиях, почерпнутых из практики, таких как: предназначение, стратегические установки, стратегическое видение, кредо компании, философия, политика, миссии подразделений, рабочие (деловые)

принципы и правила, ценностные ориентации, бизнес-идея, декларация и заявления, общие уставовки и краткое руководство для персонала, кодекс успешной деятельности, метацели и др.

Для успешной деятельности компании в условиях рынка недостаточно ответить на простые вопросы: что и для кого производить. Важнейшим оказывается вопрос — зачем или во имя чего существует ваша компания. То есть, какова ее миссия.

Чтобы добиться стабильного и долгосрочного успеха у своих клиентов, надо им сказать: «Ребята, нам с вами по дороге», а для этого дорогу надо обозначить. Если руководство поставит перед компанией сверхзадачу, то она добьется больших результатов. Если цель большая, то результат маленький. Если цель маленькая, то компания не добьется ничего.

Но если в качестве целей деятельности компании ставятся только деньги, то от такой компании трудно ожидать больших успехов, стабильных и долгосрочных. Деньги — очень короткая цель, она находится внутри компании и не побуждает ее к движению. Кроме того, эта цель не имеет четкого количественного выражения, т.к. каждый по-своему понимает понятие «много-мало денег».

Практически все компании, процветающие в настоящее время на рынке, официально сформулировали свою миссию в письменном виде — в форме программного заявления.

Утвержденная миссия определяет всю деятельность компании: от планирования до сбыта готовой продукции или предоставления услуг.

Наличие такого документа позволяет:

- руководству компании — определить то место, которое должна занять компания на рынке и сформулировать свою стратегию достижения этого места;
- сотрудникам компании — почувствовать себя участниками общего дела в освоении открывающихся возможностей, дает им цель, подчеркивает их значимость, нацеливает на достижение высоких результатов;
- потребителям продукции компании — с вниманием и заинтересованностью относиться к компании, которая может удовлетворить их разнообразные нужды и потребности, следить за продукцией компании. Товары и технологии могут меняться, а нужды и запросы рынка могут оставаться неизменными.

Программное заявление (миссия) с точки зрения его рыночной ориентации помогает компании конкретизировать свою деятельность по



Рис. 13. Рыночно-ориентированная система управления компании

обслуживанию определенных групп потребителей и/или удовлетворению конкретных нужд и запросов. Миссия — та макроэкономическая роль, которую берется осуществлять компания на мировом или национальном рынке. Управляющие вольны определять свое предназначение как угодно, но одно идеалистическое обстоятельство они должны учитывать: масштабность взятой на себя миссии прямо определит количество ресурсов, которыми будет оперировать компания.

Миссия компании должна служить фактором привлечения клиентов, инвесторов, покупателей. Она показывает обществу способность компании прогнозировать будущие нужды и потребности потребителей, быстрее других и с меньшими затратами удовлетворять их и, тем самым, доказывать потребителям свое превосходство над конкурентами. Так компания создает своего потребителя, показывая ему, какие потребности она может удовлетворить наиболее полно.

Значение миссии компании при рынке трудно переоценить. Она позволяет компании получить критерии для всего последующего процесса принятия решений. Если руководитель не знает, какова миссия его компании, то у него не будет логической точки отсчета для выбора лучшей альтернативы в той или иной конкретной ситуации. При этом текущие вопросы

будут иметь явный приоритет над стратегическими. А это через определенное время обязательно приведет к снижению конкурентного статуса компании, к возникновению трудностей со сбытом продукции, а также к возникновению проблем во взаимоотношениях с сотрудниками компании.

В дальнейшем на основе миссии (т.е. ответа на вопрос — зачем, ради чего она существует) идет формирование всей системы управления компанией (Рис. 13).

Понятие миссии самым тесным образом связано с понятием конкурентного статуса компании. Оба понятия не противоречат и дополняют друг друга:

- миссия отвечает на вопрос — какова основная (общая) цель деятельности компании, четко выражающая причины ее существования, и ее общественно-социальная значимость;
- конкурентный статус компании отвечает на вопросы: как, какими средствами производить заявленный компанией товар или услугу, чтобы сохранить конкурентное преимущество.

И миссия, и конкурентный статус зависят от внешних факторов:

- миссия формируется в предвидении будущих возможностей с целью сформиро-



Рис. 14. Компания как открытая система

вать требуемый для выживания стратегический потенциал (отражает ее ожидаемые или желаемые возможности);

- конкурентный статус зависит от существующего у компании стратегического потенциала (ее существующих возможностей).

Миссия должна обозначать цель, или, другими словами, давать прогноз развития общественных потребностей, критериев их оценки и социальной значимости. Основным элементом прогноза является идеал, который обозначает не просто то, что будет, а то, что должно быть, к чему надо стремиться. В конечном итоге прогноз становится предметом убежденности и веры.

Если у компании отсутствует миссия, то с высокой долей вероятности можно утверждать, что у этой компании нет и четко сформулированных и принятых коллективом долгосрочных целей, а, следовательно, нет и будущего. В этом случае распад компании гарантирован. Дело только во времени.

Миссия как атрибут открытой системы

Подход к компании как к целостности означает, что она сохраняет свои сущностные свойства только как единое целое. Составные части такой

системы взаимозависимы. Свойства системы (ее предназначение) нельзя понять только посредством анализа внутреннего устройства. Компания не может выработать свою миссию подобно пауку, который создает паутину «из самого себя».

Это означает, что для определения миссии (предназначения) компании во внешней среде необходимо:

- 1) идентифицировать надсистему (рынок), частью которой является компания;
- 2) определить свойства (потребности) рынка;
- 3) определить предназначение (миссию) компании, исходя из ее роли на рынке по удовлетворению потребностей последнего.

Другими словами, миссия представляет собой результат позиционирования компании среди других участников рынка.

Компания и ее микро- и макроокружение представляют собой иерархию вложенных друг в друга систем.

Рынок одновременно представляет собой, с одной стороны, надсистему для компании, а с другой — открытую систему для внешнего окружения. Сама компания тоже одновременно представляет собой, с одной стороны, открытую систему, входящую в рыночную среду, а с дру-

гой — надсистему по отношению к входящим в компанию менеджерам, персоналу и другим участникам. Модель компании как открытой социально-экономической системы приведена на Рис. 14.

Следует иметь в виду, что носителем Миссии может быть только субъектно-ориентированная открытая система, у которой существуют собственные цели и, соответственно, стратегии их достижения. Такая система должна обладать желанием и потенциалом, заставить среду считаться со своими интересами в качестве равноправного участника. В бизнесе компания выступает в качестве открытой системы по отношению к рыночной среде, отстаивая в конкурентной борьбе собственные коммерческие цели за счет удовлетворения потребностей рынка.

Таким образом, миссия — это отражение взаимодействия компании и внешней среды по закону единства и борьбы противоположностей.

Разработка миссии

Разработка миссии, как и все в инженерном деле, начинается с системы координат.

- Ось «НАДО» — отражает потребности рынка,
- Ось «МОГУ» — определяется уникальностью ресурсов и навыков компании,
- Ось «ХОЧУ» — представляет собой философию бизнеса (ожидания, ценности, принципы).

В такой системе координат разработка миссии представляет собой задачу поиска компромисса между потребностями рынка, с одной стороны, и возможностями и желаниями компании — с другой.

Поиск такого компромисса (алгоритм разработки миссии) может быть осуществлен по трафарету, представленному на Рис. 15.

Для этого необходимо:

1) Описать базис конкурентоспособности компании («МОГУ») — набор отличительных характеристик компании как социально-экономической системы:

- для объекта это уникальность освоенных технологий и исключительность имеющихся в компании ресурсов (материальных, финансовых, информационных, человеческих);
- для субъекта это знания и умения персонала, а также навыки и опыт менеджеров.

Такое описание даст представление о возможной области деятельности компании, в которой у нее есть надежда на сильную конкурентную позицию. Это будет перечень социально значимых потребностей рынка, которые компания намеревается удовлетворять в результате своей деятельности.

2) Определиться с наличием платежеспособного спроса на определенные в п.1 социальные потребности, степенью их удов-

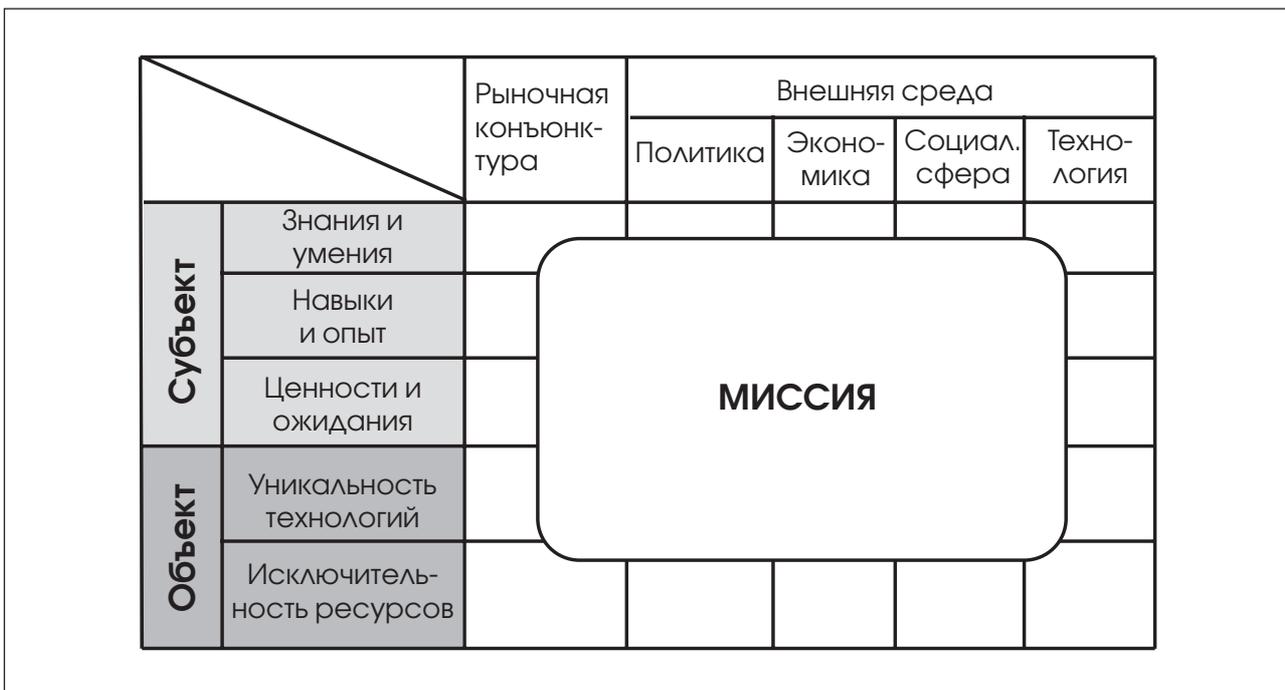


Рис. 15. Трафарет разработки миссии

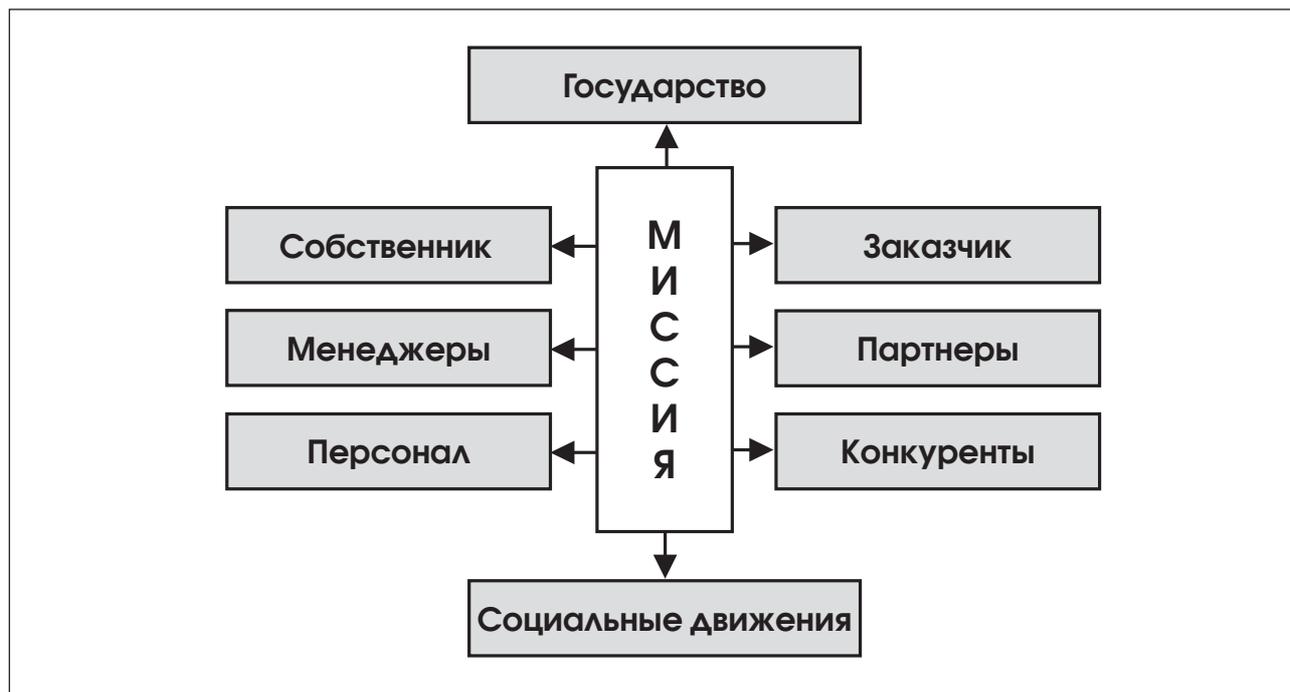


Рис. 16. Трафарет описания миссии

летворения усилиями существующих на этом рынке конкурентов, наличием возможных партнеров по бизнесу. Другими словами — выяснить конъюнктуру рынка («НАДО»).

3) Выяснить наличие способствующих и противодействующих факторов для выбранного вида деятельности со стороны государственных институтов в области политики и экономики.

4) Оценить перспективу развития технологии в выбранной сфере деятельности.

5) Определиться с возможной поддержкой или противодействием со стороны общественных организаций и социальных движений.

6) Соотнести все это между собой с учетом субъективных ценностей (ориентиров), принципов, выраженных в признаваемых правовых, морально-нравственных, эстетических, этических и других ограничениях со стороны собственника, менеджеров и персонала («ХОЧУ»). Для этого могут использоваться простейшие инструменты, например, достаточно популярная матрица стратегического SWOT-анализа.

7) Оценить порядок предстоящих затрат и уровень предполагаемых доходов, а затем сравнить это с ожиданиями (в первую очередь собственника) в части основных бизнес-показателей предполагаемого вида

деятельности (уровень рентабельности, устойчивость бизнеса, возможная динамика роста, перспективность развития и пр.).

8) Многократно повторив указанные операции в различной последовательности и рассмотрев проблему под всевозможными углами зрения ответить, наконец, на главный вопрос: можно ли здесь достичь приемлемого для всех сторон компромисса. В случае положительного ответа сформулировать (и закрепить в виде основополагающего внутреннего регламента компании) миссию компании в соответствии с трафаретом, приведенным на Рис. 16.

Миссия в широком понимании представляет собой основную деловую концепцию компании, изложенную в виде восьми меморандумов:

- 1) что получит заказчик в части удовлетворения своих потребностей;
- 2) кто, для чего и как может выступать в качестве партнера компании;
- 3) на какой основе предполагается строить отношения с конкурентами (какова, в частности, готовность пойти на временные компромиссы);
- 4) что получит собственник и акционеры от бизнеса;
- 5) что получают от бизнеса и компании менеджеры;
- 6) что получит от компании персонал;

- 7) в чем может заключаться сотрудничество с общественными компаниями;
- 8) как будут строиться отношения компании с государством (в частности возможное участие в поддержке государственных программ).

После этого можно объявить миссию средствами внутреннего и внешнего PR. Главное — на ее основе качественно разработать древо целей с последующим формированием стратегий, функций, операций, процессов, должностных инструкций и пр.

Полнота формата описания и детальность проработки миссии — бесспорный признак зрелости компании, критерий качества ее бизнеса.

В конечном счете, профессионально разработанная миссия — это определяющий фактор конкурентоспособности компании, способности лучше других находить компромисс собственных интересов с интересами всех участников внешнего окружения. А кому не хочется быть лучшим?

Формирование политики в области качества

Формирование политики является многостадийным процессом. Прежде всего необходимо сформировать миссию, видение и базисные ценности компании, которые должны получить развитие в политике. Затем руководство компании должно определить стратегию поведения в рыночных условиях. Это стратегии лидерства, удержания рынка, аутсайдера.

Каждая стратегия имеет свои особенности, связанные с распределением ресурсов между разными видами деятельности. Например, стратегия лидерства требует вложения значительных средств в научно-исследовательскую деятельность, связанную с созданием конкурентоспособной продукции, принципиальными изменениями технологии, разработкой новых материалов, так как эта стратегия должна способствовать опережению конкурентов и тем самым обеспечивать постоянное увеличение доли рынка путем их вытеснения.

Стратегия удержания не столь агрессивна и предполагает сохранение уже имеющейся доли рынка. При этом усилия могут направляться не на повышение уровня качества продукции, а на снижение производственных затрат.

Последнюю из названных стратегий можно не рассматривать, так как аутсайдеру не нужна система менеджмента качества.

Только следующим шагом является разработка политики в области качества, на основе которой устанавливается состав целей и количественное значение каждой из них.

Политика должна отражать стратегические направления развития компании.

Заключение

СМК служит для того, чтобы улучшать качество управления бизнесом, и представляет собой систему управления бизнес-процессами компании.

СМК предусматривает четкие инструкции на все случаи жизни работника: что, где, когда и почему. Причем работник сам пишет свои инструкции.

После аудитов внутренних и внешних, анализа со стороны руководства или по инициативе самого работника эти инструкции могут (а по-хорошему — должны) улучшаться и оптимизироваться.

Смысл всего этого в том, чтобы оставить у хозяина компании документированный алгоритм наиболее эффективных действий работника на случай, если, например, опытный сотрудник заболел или ушел на пенсию.

СМК предусматривает создание бизнес-модели компании, где каждая услуга или процесс получения продукта рассматривается как звено непрерывной цепочки, в конце которой стоит потребитель. Модель предполагает появление новых горизонтальных связей и отношений, направленных на снятие межфункциональных барьеров, так как качество часто теряется именно на стыке функциональных подразделений.

Для того чтобы регламент был не просто четким, а еще и хорошим, проводятся корректирующие и предупреждающие действия по совершенствованию процессов, и такие действия должны проводиться на регулярной основе.

Чтобы разные компании при работе друг с другом были уверены, что никаких неожиданностей от партнера не будет, существует процедура сертификации по стандарту ИСО 9001. Он четко определяет, какие в компании должны

быть руководящие документы, как должны вестись записи о производстве, закупках и продажах, как должна прослеживаться и идентифицироваться продукция, как следует проводить выбор поставщиков, как измерять эффективность работы компании, какие корректирующие и предупреждающие действия проводить, что со стороны руководства нужно анализировать и т.д. и т.п.

Таким образом, СМК оказывается не «дурацкой бюрократической машиной для тупых иностранцев», которые шагу не могут ступить без инструкций, а на самом деле очень эффективным инструментом улучшения качества бизнеса.

Литература

1. Версан В. Высшее руководство предприятий и результативность систем менеджмента качества. — <http://quality.eup.ru/MATERIALY11/vr-r.htm>
2. Горелик С. Бизнес - инжиниринг и миссия компании. — <http://quality.eup.ru/MATERIALY/bemission.html>
3. Зиничев Ю.А., Миронов С.Н. Выбор миссии компании — первый шаг на пути к процветанию или банкротству. — <http://quality.eup.ru/DOCUM/vmf.htm>
4. Ильин В.. Так что такое СМК. — http://quality.eup.ru/MATERIALY12/what_qms.htm
5. Кабаков Ю. Построение системы менеджмента компании: 1 система, 2 слоя, 3 шага, 5 граней, 8 принципов.... — <http://quality.eup.ru/MATERIALY12/1-2-3-5-8.htm> (Опубликовано в Стандарты и качество)
6. Корчагин А., Машков И. Обратите внимание на ИСО 9000:2000 // Планета КИС с РС Week/RE, 00/23
7. Рахлин К.М. Система менеджмента качества: заблуждения и ошибки — <http://quality.eup.ru/MATERIALY11/smk-blud.htm>
8. Фидельман Г.Н., Дедиков С.В. Бизнес-процессы и изменение организации. — <http://quality.eup.ru/DOCUM2/bpiio.html>

НОВОСТИ КОМПАНИИ

«Дозор-Джет» демонстрирует новый рекорд производительности

Специалисты компании «Инфосистемы Джет» провели тестирования продуктов линейки «Дозор-Джет» на новой платформе Sun Microsystems – серверах Sun Fire T1000/T2000 с технологией CoolThreads. Обновленный программно-аппаратный комплекс продемонстрировал высокую производительность. Благодаря реализации на новой платформе, «Дозор-Джет» является в настоящее время самой производительной и надежной системой контентной фильтрации на российском рынке.

Интернет играет важную роль в деятельности большинства компаний и давно является полноценным инструментом бизнеса. Но с развитием компаний увеличивается поток данных, получаемых и отправляемых сотрудниками, что влечет за собой риск потери информации и неэффективное использование Интернет-сервисов. Повышаются и требования к сложности и мощности средств контентной фильтрации, обеспечивающих контроль использования ресурсов Интернета.

Линейка собственных продуктов «Дозор-Джет» предназначена для защиты корпоративных сетей от рисков, связанных с доступом в Интернет. Продукты обеспечивают:

- управление электронными ресурсами и контроль использования Интернет-сервисов;
- безопасность обмена данными в сетях общего пользования;
- повышение производительности работы сотрудников компании;
- экономию средств на содержание IT-инфраструктуры.

«Дозор-Джет» является важнейшим инструментом реализации политики использования Интернет-ресурсов. Сложность данных в информационных системах компаний вынуждает строить комплексную политику из правил, объединенных в иерархические структуры. Для эффективной работы необходимо наличие высокопроизводительной и недорогой платформы.

Обновленный программно-аппаратный комплекс является высокопроизводительной и надежной системой контентной фильтрации, раз-

работанной специально для применения в организациях со штатом от 500 до 5000 сотрудников, где широко используются Интернет-сервисы.

«Дозор-Джет» является многопоточным приложением, способным одновременно выполнять множество задач, связанных с контентной фильтрацией. Тестирование системы «Дозор-Джет» на новой платформе показало, что серверы Sun Fire T1000/T2000 максимально соответствуют предъявляемым требованиям. В серверах Sun Fire T1000/T2000 применяются процессоры UltraSPARC T1. Эти процессоры имеют до восьми ядер. Каждое ядро способно обрабатывать до четырех потоков данных одновременно. Параллельная обработка 32 потоков команд обеспечивает достаточную для «Дозор-Джет» вычислительную мощность.

Применение в качестве платформы серверов Sun Fire T1000/T2000 обеспечивает высокую надежность системы. Это стало возможным благодаря великолепным RAS-характеристикам (надежность, готовность и удобство обслуживания) процессора и памяти, возможности простой замены большинства компонентов, наличию системы предупреждения возникновения ошибок ОС Solaris 10, а также избыточности системных компонентов (дополнительные источники питания и вентиляторы с возможностью «горячей» замены).

Применяемая в линейке продуктов «Дозор-Джет» платформа обладает большим запасом ресурсов для расширения и масштабирования. Серверы могут поставляться с 4-, 6- и 8-ядерными процессорами UltraSPARC T1 с тактовой частотой 1,0 ГГц или 8-ядерным процессором UltraSPARC T1 с тактовой частотой 1,2 ГГц. В состав системы входят до четырех дисков SAS (2,5 дюйма, 10000 об/мин, 73 ГБ), максимум 292 ГБ.

Кроме процессоров, критичным, с точки зрения производительности, для «Дозор-Джет» является объем памяти. Применяемая платформа имеет шестнадцать разъемов для установки модулей памяти DDR2 SDRAM, что позволяет расширять системную память до 32 ГБ для выполнения рабочих нагрузок и обеспечивать возможности для роста.

Серверы Sun Fire T1000/T2000 позволяют добиться наивысшей производительности при

минимальном энергопотреблении и минимуме занимаемого пространства. При этом обеспечивается рост «производительности на Ватт» и снижение требований к энергообеспечению и охлаждению. Обладая 32-поточковым процессором, который по потребляемой мощности лишь немного превосходит обычную электрическую лампочку, серверы Sun Fire с поддержкой технологии CoolThreads устанавливают новый стандарт энергетической эффективности для корпоративных систем контентной фильтрации, к которым относится «Дозор-Джет».

Тестирование программно-аппаратного комплекса

Нагрузочные испытания

Специалисты компании «Инфосистемы Джет» провели нагрузочные испытания продуктов «Дозор-Джет» на серверах Sun Fire T1000/T2000. Испытания проводились на скорость фильтрации и приема сообщений в «Дозор-Джет» версии 3.1-16. Основным параметром испытаний являлось максимальное количество одновременно запущенных в системе фильтрующих процессов.

Условия испытаний: проводится непрерывная посылка писем на машину с установленным СМАП «Дозор-Джет» одновременно с десяти сер-

веров. Каждый сервер в отдельности посылает 1000 писем, содержащих вложения в различных форматах. В «Дозор-Джет» настроено правило фильтрации: поиск во всех принятых письмах определенного текста. Данный процесс загрузки писем повторяется для разного количества максимально возможных процессов фильтрации.

Таким образом, «Дозор-Джет» на серверах Sun Fire T1000/T2000 демонстрирует рекордную производительность для систем контентной фильтрации: скорость обработки данных увеличилась в 10 раз.

Тестовые испытания производителя платформы

Сервер Sun Fire T1000/T2000 в тестах по новой системе SWaP (Space, Watts, and Performance) показал наивысшие результаты среди систем фактора 2RU, предназначенных для обработки транзакций и предоставления веб-сервисов. Метрика тестовых испытаний SWaP отражает важнейшие для современных информационных центров параметры в виде отношения «производительность/объем, занимаемый в стойке/энергопотребление (Ватты)». Численное значение производительности измерялось с помощью стандартных проверенных тестовых задач, в том числе SPECjappServer2004 и SPECweb2005.

Таблица 1: Сравнение среднего времени обработки одного письма для Sun Fire V240 и T2000

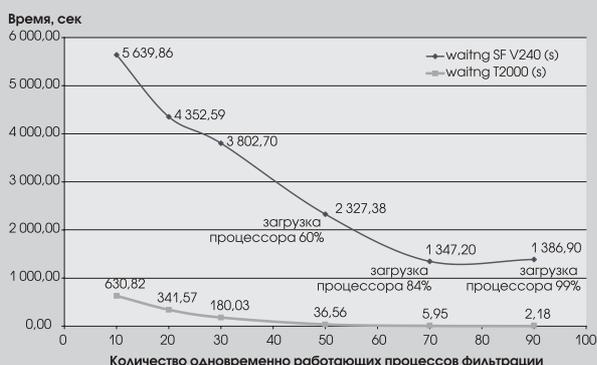


Таблица 2: Сравнение среднего времени ожидания письма в очереди для Sun Fire V240 и T2000

