

Розщеплений менеджмент. Про одну фундаментальну причину низької конкурентоспроможності економік країн СНД

*Передмова**

У філософії та соціології, психології та психіатрії широко використовують термін «розщеплення свідомості». У психопатології — це «множинна особистість» або «шизофренія» (розкол розуму). У психоаналізі — «роздвоєння особистості», тобто, існування двох груп психічних явищ, коли в рамках кожної з них одна може нічого не знати про іншу. Явища, подібні «розщепленню свідомості», можна спостерігати й у системах менеджменту підприємств, організацій та установ.



*Ділові питання повинні вирішуватися системою, а не геніями організації.
(Генрі Форд)*

ВСТУП

Українах СНД відзначається систематичне виникнення техногенних аварій і катастроф з людськими жертвами, значна кількість нещасних випадків через використання небезпечної продукції. Характерними для більшості підприємств і організацій є низька продуктивність праці та якість продукції за високої її дефектності й собівартості. У результаті — неконкурентоспроможні економіки й незадовільна якість життя більшості громадян. У зв'язку з цим — чергова спроба розглянути один з фундаментальних чинників, яким, на наш погляд, є неефективне управління організаціями й економіками. Переважно це відбувається через непрофесійне проектування й застосування систем менеджменту.

За останні десятиліття у дискусіях СНД щодо управління акцент із технологічного підходу, що домінував наприкінці минулого сторіччя, перенесено вбік людського фактора, якому раніше не приділяли достатньо уваги. І це, безумовно, позитивне явище. Проте,

на жаль, одночасно пішло в минуле й позабуто розуміння того, що система менеджменту організації (враховуючи її цільові підсистеми: якості, екології тощо) потребує професійного інженерного проектування. Як говорив видатний учений академік В. М. Глушков, щоб підкреслити складність розроблення автоматизованих систем управління: «Літаки проектують не льотчики, а спеціальні конструкторські бюро. Справа льотчиків — літати». І сьогодні, коли засоби обчислювальної техніки стали доступними практично для будь-якої організації, у ході проектування систем управління ці слова стають особливо актуальними.

Розвиток суспільства та менеджмент

Природно, що будь-яка функціонуюча організація має певну систему управління, інакше вона б не існувала. Однак розвиненість і досконалість систем управління організаціями переважно визначаються рівнем розвитку суспільства, до якого вони належать. По суті, системи управління (системи менеджменту) є відображенням культури й цивілізації суспільства. Можна сказати й навпаки: культура й цивілізація суспільства визначаються певною мірою рівнем

* Стаття публікується у скороченому варіанті

досконалості систем управління всієї сукупності його організацій.

З розвитком суспільства (культури, цивілізації) та нагромадженням методичного і практичного досвіду розвивалися і організаційні відносини, змінювалися їхні пріоритети.

На першому етапі розвитку (1-й рівень зрілості) основна увага у суспільстві приділяється продукції, а точніше питанню безпечності продукції (послуг). Для розв'язання проблеми застосовуються засоби технічного регулювання, обов'язкові для всіх суб'єктів товарно-грошових відносин.

На другому етапі (2-й рівень зрілості) основним об'єктом уваги залишається та ж продукція, але акцент переходить вже на якість, тобто її споживчі властивості. Тут нормативною основою є стандарти, що мають добровільний характер. Організації, які приділяють достатньо уваги якості продукції, суворо керуючись вимогами стандартів, забезпечують і свою продукцію.

Культура й цивілізація суспільства визначаються певною мірою рівнем досконалості систем управління всієї сукупності його організацій

І тільки на третьому етапі (3-й рівень зрілості) істотну увагу починають приділяти вдосконалюванню локальних цільових систем менеджменту, насамперед менеджменту якості, на основі вимог стандартів на ці системи. Наявність в організації відповідної цільової системи менеджменту якості та виконання її вимог дозволяє систематично випускати продукцію, що відповідає як стандартам якості, так і перевищує вимоги цих стандартів. Природно, забезпечуються та встановлюються вимоги до продукції у частині її безпеки. У розвинених країнах цей етап сформувався ще на початку 70-х років минулого сторіччя, а в країнах СНД тільки формується.

І, нарешті, на четвертому етапі, при досягненні найвищого рівня розвитку (4-й рівень зрілості), головна увага в суспільстві переноситься на яскраво виражене соціально відповідальне відношення до всіх зацікавлених сторін і безперервне цілеспрямоване системне удосконалювання організацій на основі сучасних концепцій досконалості, орієнтованих на перевищення установлених норм стандартів на системи менеджменту. При цьому, що вище рівень ділової досконалості організації, то вища якість продукції їй під силу, вищий ступінь задоволеності клієнтів та інших зацікавлених сторін. Також поліпшуються інші показники: продуктивність праці, со-

бівартість продукції, вплив на зовнішнє середовище, задоволеність персоналу тощо.

Суспільства країн СНД переважно перебувають на першому й другому рівнях зрілості, і лише незначна частина — на третьому. Вони суттєво поступаються розвиненим країнам, де більша частина організацій досягла четвертого рівня зрілості.

Менеджмент і стандарти

На початку 80-х років минулого століття значна частина світового співтовариства вже помітно «просунулася» у вирішенні проблем якості та дозріла до розуміння доцільності міжнародної стандартизації вимог до систем менеджменту організацій у частині стабільного забезпечення якості продукції та послуг. Розпочалося безпрецедентне розроблення відомих стандартів серії ISO 9000. Ця робота надалі знайшла свій розвиток у створенні аналогічних стандартів, орієнтованих на інші цілі: заощадження природного середовища, забезпечення виробництва. Необхідно відзначити, що стандарти ISO 9000 (у версії 1987 і 1994 роках) установлювали вимоги до системи не «управління», а «забезпечення» якості.

Говорячи про стандарти ISO 9000:2000, ISO 14000, OHSAS 18000 та їм подібні, важливо розуміти, що вони визначають вимоги не стільки до цільових систем менеджменту, як до системи менеджменту організації в частині відповідних цілей. Ці стандарти встановлюють, «що» повинно бути враховане в системах менеджменту для досягнення цілей. При цьому вони не вказують, «як» розробляти ці системи, яка повинна бути їхня структура, яке їхнє місце в загальній системі менеджменту тощо. Відповідно й при аудиті організації, наприклад у частині системи управління якістю, оцінюють відповідність цієї системи положенням стандартів ISO 9001, але не оцінюють якою мірою вона «уписана» у загальну систему менеджменту.

З виходом міжнародних стандартів на цільові системи менеджменту, насамперед орієнтованих на якість, основною проблемою організацій країн СНД стало те, що вони мали лише штучно нав'язаний досвід упровадження Комплексної системи управління якістю продукції на базі стандартів підприємства (КС УКП) в умовах дефіцитної (неринкової) економіки й відсутності конкурентної боротьби. Саме через це у їхніх реальних системах управління практично не було зроблено акцент на якість. У той час, як компанії розвинених країн уже накопичили у цих питаннях багаторічний практичний досвід, придбаний в умовах твердої конкурентної боротьби за ринки збуту, і в їхніх реальних системах менеджменту питанням якості була приділена належна увага. ▶

Процесний підхід у менеджменті

З виходом стандартів ISO 9000 у версії 2000 року системи управління в усьому світі почали будувати на основі процесного підходу. Хоча в розумінні процесного, на наш погляд, дотепер ще є серйозні проблеми.

У будь-якій організації є активи й процеси. У більшості організацій країн СНД, у тому числі й України, велика увага приділяється першим, тоді як до процесів ставляться без належної уваги, як до чогось другорядного. Відомо, що за наявності найкращих активів (будинків, устаткування тощо) і за недосконалих процесів компанія може втратити клієнтів і збанкрутуватися.

Процеси бувають матеріальні (виробничі) та інформаційні (насамперед, управлінські). Ураховуючи, що виробничі та управлінські процеси протікають паралельно, взаємодіючи між собою, у світі сформульовано принцип їх рівності. Однак академік В. М. Глушков уважав, що для підвищення ефективності організацій особливої уваги необхідно приділяти саме управлінським процесам, як більш складним і менш розробленим.

Обов'язковою рисою управлінського процесу є перероблення інформації. Тут можна виділити кілька етапів: збір і попереднє опрацювання даних; аналіз даних, діагностика ситуацій і прогнозування наслідків; систематизація та узагальнення даних; вироблення рішень та організація їх виконання.

Подання управління як процесу відображає прагнення інтегрувати всі види діяльності за рішенням управлінських завдань. Загальним у процесах управління є антиентропійний характер, спрямованість на впорядкування системи.

Наочно процесний підхід в організаційнім управлінні, на наш погляд, можна продемонструвати на прикладах побудови сучасних автоматизованих систем управління (АСУ). Ці системи, за визначенням, є технологічними. Вони, як правило, базуються на єдиній (найчастіше розподіленій) базі даних і забезпечують алгоритмічний розв'язок практично усіх завдань управління організацією, об'єднаних у відповідні підсистеми. Можливість створення цілісних системних технологічних комплексів управління організаціями, орієнтованих на вирішення проблем якості, розглянута в [1].

Менеджмент у компаніях-лідерах

У здорової людини лише одна голова та єдиний цільний бездоганно спроектований мозок, який вирішує всі завдання. Краще або гірше, швидше або повільніше — це вже залежить від рівня його досконалості. Але мозок — один! І якщо в ньому трапляються порушення цілісності й погодженості, говорять про серйозне захворювання. Аналогічно й в ор-

ганізаціях. Тут прийнято мати тільки одного першого керівника. І система менеджменту, відповідно, повинна бути одна. Якщо організація велика, перший керівник має заступників, помічників і всілякі служби. Тоді система менеджменту може бути розподіленою, але єдиною та цільною. Такий підхід до створення, підтримки, розвитку й удосконалювання системи менеджменту можна спостерігати у провідних компаніях розвинених країн. У них не існують окремо «система управління якістю» або «система екологічного менеджменту». Є одна цілісна система менеджменту, яка забезпечує збалансований розв'язок усього комплексу завдань: фінансових, виробничих, екологічних, якості, захисту інформації тощо.

У 90-х роках минулого століття авторові довелося спостерігати, як під час розроблення міжнародних стандартів серії ISO 9000 (на засіданнях ISO/TK-176) фахівці з Японії ставилися до них «зверхньо». Вони говорили, що діючі в них системи тотального управління якістю (Total Quality Management) суттєво є «вищими» за вимоги стандартів ISO 9000. Однак через кілька років після прийняття ISO 9000 японці все-таки змушені були почати підтверджувати відповідність своїх систем менеджменту положенням цих стандартів, щоб не втратити клієнтів, насамперед, з європейських країн.

Вони не створювали нових документів, призначених для демонстрації впровадження стандартів ISO 9001. Вимоги до систем управління якістю в японських компаніях уже містилися усередині їхніх загальних систем менеджменту. Адже саме з їхніх систем, у першу чергу, «зрисували» вимоги стандартів ISO 9000. А, отже, їм достатньо було знайти, де та у яких документах у них утримувалися регламентовані стандартом вимоги, і продемонструвати це аудиторам.

Як зазначалося, організації потрібна одна цілісна збалансована система менеджменту, що забезпечує розв'язок усього комплексу завдань для досягнення всієї сукупності цілей. Гарним прикладом забезпечення такої «цілісності» може бути проектування складних технічних систем, наприклад, автомобілів, літаків, комп'ютерів тощо. Тут у конструкторській документації, крім креслення загального виду, також містяться різні схеми: електрична, кінематична й інші складові частини, що поєднують системи в єдине ціле.

Роздвоєння спеціальності «менеджмент»

На початку 70-х років минулого століття у пошуках ключа до рішення проблеми якості Держстандарт СРСР виступив з ініціативою створення й широкомасштабного впровадження КС УКП. До цього в країні вже широко поширювався досвід «просунутих» систем якості — БІП, СБТ, НОРМ, КАНАРСПИ тощо.

Але це були, переважно, системи забезпечення якості, а не керування ними.

Організації потрібна одна цілісна збалансована система менеджменту, що забезпечує розв'язок усього комплексу завдань для досягнення всієї сукупності цілей

КС УКП стала, по суті, першою масовою системою управління якістю. Уперше у вітчизняній практиці тут були поєднані слова «управління» та «якість». Причина зрозуміла: відомства, що опікуються системами управління, в умовах дефіцитної економіки не приділяли належної уваги тій частині системи, яка була б орієнтована на якість. При цьому відбулася подія, на яку практично не звернули уваги. Незважаючи на те, що в словосполученні «управління якістю» головне значення належить слову «управління», а не «якість», цей напрямок продовжував розвиватися в системі Держстандарту, а не тих відомств, які спеціалізувалися на системах управління. Далі — більше. У переліку спеціальностей щодо захисту дисертацій з'явилася «Стандартизація, сертифікація і якість». І тут під «якістю», окрім традиційних понять «нормування», «контроль», «вимірювання та випробування», «оцінка й підтвердження відповідності» почали розуміти також «управління якістю». Хоча по своїй суті «управління якістю» скоріше належить до спеціальності «менеджмент».

Аналогічна ситуація склалася й у вищій школі. У класифікатор спеціальностей внесли кваліфікацію «Стандартизація, сертифікація і якість», де також розглядаються питання «управління якістю». Сюди ж почали додавати й інші цільові системи управління, на які вводилися міжнародні стандарти: «екологічний менеджмент», «менеджмент виробничої безпеки» і ряд інших, орієнтованих на ринок із загощеною конкуренцією.

Таким чином, зі спеціальності «менеджмент» питання управління якістю (і подібних цільових систем) було практично виключене. Це призвело до того, що вища школа випускає менеджерів, не достатньо підготовлених для забезпечення успішності компаній в умовах насиченого ринку. У той же час фахівці, навчені за фахом «Стандартизація, сертифікація і якість», не мають базової підготовки менеджера, що не дозволяє їм ефективно вдосконалювати систему менеджменту компанії в цілому.

Потрібно додати, що більшість власників і керівників організацій, а також керівників органів виконавчої влади і місцевого самоврядування дотепер

не мають ані спеціальної підготовки, ані адекватного бачення щодо сучасних світових тенденцій у частині удосконалювання систем менеджменту організацій. І це одна із серйозних причин неефективного управління в цілому й, зокрема, управління, орієнтованого на вирішення проблем якості, екології, професійної безпеки тощо.

Роздвоєння систем менеджменту

Існування понад 70 років у «задзеркаллі», де панував тотальний дефіцит і тоталітарний режим, сформувало особливий менталітет людей взагалі й керівників організацій зокрема. Системи управління організаціями були орієнтовані переважно на розв'язання фінансових завдань, завдань перспективного й календарного планування, кадрів, документації тощо. Ці системи відповідали вимогам існуючої політико-господарської системи й у принципі не були орієнтовані на функціонування організацій в умовах ринку. Не було об'єктивної потреби у створенні розвинених систем менеджменту, необхідних для успішної боротьби в умовах твердої конкуренції.

У 1987 році, на момент первісного введення стандартів ISO 9000, системи управління в організаціях СРСР відрізнялися низьким рівнем розвитку. І це, незважаючи на масове впровадження КС УКП, яка, як відомо, впроваджувалася директивно, переважно формально й паралельно з існуючими реальними системами управління організаціями. Реальні системи управління в організаціях практично не містили вимог у частині якості продукції (послуг), для приведення їх у відповідність до стандартів ISO 9000 їх необхідно було принципово перепроектувати або виконати роботи з їхньої модернізації, розвитку й включенню додаткових завдань: якості, екології, професійної безпеки тощо.

На практиці ж впровадження стандартів ISO 9000 та аналогічних їм стандартів в організаціях пострадянських країн відбувалося по-іншому. Типовим підходом під час створення системи управління якістю відповідно до вимог стандартів ISO 9000 було її розроблення не усередині діючої реальної системи менеджменту, а автономно, «поза цією системою». Далі, після закінчення певного часу, розроблялася система екологічного менеджменту за ISO 14000, аналогічно тому, як це було зроблено раніше за ISO 9000; і, нарешті, з ростом популярності стандартів OHSAS 18000, — на системи управління виробничою безпекою тощо.

Подібна практика широко поширена й у цей час, незважаючи на те, що в останні два десятиліття в країнах СНД виникли нові підприємства, створені закордонними компаніями й вітчизняними підприємцями, не обтяженими минулим радянським досвідом у сфері управління. У деяких випадках компаніям ▶

все-таки вдається «просунути» нові цільові системи управління в реальні загальні системи менеджменту і забезпечити ефективніше управління. Але це скоріше виняток із правил.

Але навіть такі недосконалі «відщиплені» системи управління якістю має лише незначна частина організацій. Наприклад, в Україні в перерахуванні на одного мешканця систем менеджменту якості за ISO 9000 менше, ніж у Китаї, у три з половиною рази, ніж в Італії — майже у 40 разів! На думку експертів, лише незначна частина сертифікованих в Україні систем працює реально. Ще гірша справа у публічному секторі, у тому числі в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Інтегрування систем менеджменту

Системи менеджменту, побудовані за ISO 9000, ISO 14000 і OHSAS 18000, мали багато спільного, тому виникло питання щодо їхньої інтеграції [2]. Але інтегрування «нових» систем менеджменту, що базуються на стандартах, здійснюється, як правило, «між собою», а не з основною реальною системою менеджменту. У випадках, коли компанії «просували» локальні цільові системи в реальні загальні системи менеджменту, вони, природно, одержували позитивні ефекти й у результаті їх інтеграції. Однак для забезпечення максимальної ефективності нові цільові системи менеджменту необхідно з початку проектувати, як органічні частини загальної системи менеджменту, що реально функціонує в організації.

На думку експертів, лише незначна частина сертифікованих в Україні систем працює реально

Діагноз установлений. Як лікувати?

Як же виправити ситуацію, що склалася? Природно, слід перепроєктувати системи менеджменту організацій, забезпечивши їх єдність та цілісність (насамперед цілісність усіх процесів), з урахуванням міжнародних стандартів на цільові системи менеджменту. Однак можливий і інший альтернативний варіант змінити ситуацію на краще — шляхом систематичного здійснення загального оцінювання та удосконалювання організацій з використанням фундаментальних концепцій досконалості та моделей успішних організацій, у першу чергу Моделі EFQM, широко розповсюджені в Європі.

У цьому випадку компанія оцінюється в цілому. Визначається її відповідність проголошеним місцям та баченню, виявляються сильні й слабкі сторони (сфери для удосконалювання) за всіма цілями у роз-

різі 9-ти критеріїв та 32-х підкритеріїв. На основі цієї інформації й нових знань щодо кращого досвіду у розрізі кожного підкритерію розробляється програма удосконалювання всього підприємства (з урахуванням її мети) і організує її виконання. У програмі, залежно від ситуації, можуть включатися заходи, пов'язані з нормами чинних стандартів на цільові системи менеджменту, різними методами управління тощо. Після виконання заходів програми організація знову оцінюється, визначаються її сильні та слабкі сторони тощо. Так, «крок за кроком», компанії, цілеспрямовано й послідовно удосконалюючись, домагаються цілісності системи менеджменту й наближаються до європейських лідерів.

Для забезпечення максимальної ефективності нові цільові системи менеджменту необхідно з початку проектувати, як органічні частини загальної системи менеджменту, що реально функціонує в організації

Для забезпечення масового удосконалювання організацій у масштабах країни доцільно підійти до проблеми комплексно, передбачивши:

- організацію перепідготовки персоналу, насамперед викладачів і консультантів;
- розроблення й поширення відповідних науково-методичних і практичних рекомендацій;
- організацію консалтингової підтримки процесів перепроєктування систем менеджменту або їх безперервного удосконалювання на базі моделей досконалості тощо.

ВИСНОВОК

Упровадження стандартів ISO 9000 і подібних в організаціях розвинених країн і країн СНД — це, як говорять, дві великі різниці. Упроваджуючи ці стандарти у країнах СНД, потрібно усвідомлювати:

1. В організації повинна бути одна система менеджменту, що відповідає на всі запити. Вона повинна бути орієнтована на задоволення всіх зацікавлених сторін, досягнення високого рівня якості продукції, що випускається, за раціонального використання ресурсів і дбайливого ставлення до довкілля.
2. Процес упровадження вимог, установлених стандартами на локальні цільові системи менеджменту, повинен зводитися до удосконалювання єдиної цілісної реальної системи менеджменту, що діє в організації, а не до розроблення окремих локальних цільових систем менеджменту.

3. Підвищенню ефективності управління та поліпшенню кінцевих результатів може сприяти використання фундаментальних концепцій досконалості й моделей ідеальних організацій для загальної оцінки стану організацій з наступним розробленням програм удосконалювання із застосуванням різних засобів, у тому числі стандартів на локальні цільові системи менеджменту. Накопичені знання, експерти, практичний досвід, підприємства-лідери й відпрацьовані технології є достатніми, щоб розгорнути в країнах СНД масовий рух за ділову досконалість і якість.

4. Поняття «інтеграція систем менеджменту», «інтегровані» або «інтегральні» систем менеджменту переважно надумані. Логічніше говорити про єдину цілісну систему менеджменту організації, що постійно розвивається й безупинно удосконалюється.

5. Кваліфікацію «менеджер систем управління якістю» та аналогічні кваліфікації доцільно повернути на своє законне місце — у спеціальність «менеджмент».

Підходити до проектування та удосконалювання системи менеджменту потрібно творчо, а не механічно. Щоб уникнути імітації, подібної до тієї, яка має місце в казці «Старий Хоттабич»: маг створив телефон зовні схожий на справжній, але ... із суцільного каменя й не придатний для виконання основної функції.

Післямова

Щоб підняти економіки країн СНД, потрібно, насамперед, усунути порушення в їхніх «мізках», тобто забезпечити цілісність і пов'язаність систем менеджменту на підприємствах, в організаціях та установах.

З іншого боку, розуміючи, що системи менеджменту більшості організацій у країнах СНД взагалі не містять положень, орієнтованих на вирішення проблем якості, екології тощо, важливо, щоб ці організації, удосконалюючи системи менеджменту, уникали помилок попередників. Саме в цьому бачиться головна мета цієї статті.

ЛІТЕРАТУРА

1. Калита П. Я. Від процесів управління якістю до цілісної технології безперервного удосконалювання організації. — М.: Стандарти і якість, 2001. — № 1.
2. Бошкович Р. Інтегровані системи менеджменту — вимога нових умов бізнесу // Поволзький вісник якості. — 2006. ■

*П. Калита, кандидат технічних наук,
президент Української асоціації якості, м. Київ*

Джерело: «Стандарти і якість», № 3'2012

НОВИНИ ISO

ISO 10018: акцент на людський фактор в управлінні якістю

Новий стандарт ISO 10018:2012 «Управління якістю. Настанови щодо участі та компетентності персоналу» для організацій усіх розмірів, типів і сфер діяльності визначає принципи ефективної участі персоналу під час упровадження систем управління якістю на основі ISO 9001.

Стандарт буде корисний керівникам, менеджерам, контролерам, фахівцям у сфері якості, уповноваженим з управління якістю і фахівцям відділів кадрів. У ньому описано: процедури, які можна застосовувати в організації для реалізації, підтримання участі та компетентності персоналу; заходи, які можна вживати для підвищення участі персоналу; заходи, які можна вживати для виконання вимог системи управління якістю, наприклад, описаних в ISO 9001, хоча ISO 10018 можна застосовувати з іншими стандартами на системи управління.

У вступі до ISO 10018 зазначено: «Сумарна продуктивність систем управління якістю залежить від участі компетентного персоналу та їх належної інтеграції всередині організації. Участь людей важлива для того, щоб система управління якістю організації досягла результа-

тів, погоджених із її стратегією та цінностями». «Важливо ідентифікувати, розробити та оцінити знання, досвід, поведінку і робоче середовище, необхідні для ефективного залучення людей з необхідною сферою повноважень».

«Цей державний стандарт пропонує настанови стосовно роботи з людським фактором, який впливає на участь і компетентність, створює переваги для досягнення цілей організації». В ISO 10018 використовується підхід, орієнтований на процеси, описано заходи, результати, плани участі й компетентності персоналу. Якщо ці процеси контролюють, вимірюють і аналізують, у результаті вони дозволяють вищому керівництву приймати рішення щодо поліпшення, що приводить до підвищення рівня задоволеності споживачів.

ISO 10018:2012 розроблено робочою групою WG 15 «Настанови щодо участі та компетентності персоналу» підкомітету SC 3 «Допоміжні технології» технічного комітету ISO/TC 176 «Управління якістю і забезпечення якості». ■

За матеріалами www.iso.org