

## ИССЛЕДОВАНИЕ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

О. С. Щукин

*Воронежский государственный университет*

В статье приведены результаты исследования понятия «уровень зрелости менеджмента». Выделено три уровня: низкий, средний и высокий. Уровень зрелости менеджмента может быть оценен степенью практического применения требований критериев современной модели делового совершенства. Показано использование интегрированного показателя (сложность достижения результата) СДР в прогнозной модели экспертных предпочтений.

В ряде получивших широкую известность работ (Б.З. Мильнер, Р.Л. Дафт) развитие и качество менеджмента увязывается с жизненным циклом организации – его структурой, этапами. При этом структура этапов принципиально не различаются. У Б.З. Мильнера это рождение, детство, отрочество, ранняя зрелость, расцвет сил, полная зрелость, старение и обновление [1. С. 21.], у Р.Л. Дафта – рождение, юность, средний возраст и зрелость [2. С. 354].

Применительно к этим этапам наиболее значимые характеристики менеджмента выглядят следующим образом:

На первом этапе – рождение – менеджмент выявляет неудовлетворенные запросы потребителей и социальные запросы своих сотрудников.

На втором этапе – детство – формализуются правила существования и поведения в организации, но на основе некомпетентности самонадеянности и неопытности руководства.

Третий этап – отрочество – характеризуется налаживанием планирования, разработки бюджетов, прогнозов.

Четвертый этап – зрелость – управленческая система постепенно теряет адаптивные возможности.

На пятом этапе – старение – увеличивается количество конфликтов, механизм выработки решений централизован.

На наш взгляд, с позиции современного менеджмента, представленные этапы развития менеджмента организации противоречивы и непоследовательны. Например, на первых этапах только формируется управленческая структура и разделение труда. Но все это можно осуществить на стадии проектирования организации, используя современный процессный подход в менеджменте. На последую-

щих этапах – организация из аморфной группы превращается в систему, появляются четко формализованные цели, что также противоречит процессному подходу. Может создаться мнение, что формирование организации и ее последующее развитие осуществляли некомпетентные менеджеры, и только в процессе развития организации, они понимают, что и как необходимо создавать. В настоящее время концепция инжиниринга бизнеса, основанная на процессном подходе, позволяет с самого начала построить эффективное организационное здание.

Мы высказываем предположение, что основой развития организации должен стать менеджмент, определяющий все дальнейшие этапы ее развития. Насколько менеджмент совершенен, отвечает современным требованиям, настолько и организация будет совершенной и конкурентоспособной. Менеджмент может быть совершенным с самого зарождения организации, и созданная им организация минует многие этапы, приведенные выше.

Качественные характеристики менеджмента изучали многие исследователи. Ф. Кросби ввел понятие «Решетка зрелости управления качеством» [3], в которой рассматривается шесть категорий для оценки менеджмента организации и пять стадий зрелости управления качеством.

И. Ансофф предложил два подхода для определения общих деловых способностей руководства организации [4. С. 322]. Первый связан с культурой управления организацией. Сюда им отнесены подходы и стремления определенного типа поведения организации: превалирующие ценности, фокус внимания руководства, реакция на изменения. Эти характеристики меняются при переходе от стабильного поведения, какое встречается во многих «бюрократических» организациях, к активному, инициативному поведению, характерному для «предпринимательских» организаций.

Второй подход описывает способности руководства к эффективной реализации соответствующих типов поведения, вытекающих из предрасположенности к разрешению проблем, структуры власти, организационной структуры и т.д.

И. Ансофф утверждает, что с помощью различных типов способностей и культуры руководства, организация может эффективно отреагировать на изменения внешнего окружения. Более того, чтобы потенциал организации был реализован эффективно, характеристики первого и второго подходов должны присутствовать на одном уровне управления. Если этого не наблюдается, то организационная эффективность падает. Он рассматривал общую способность руководства в соответствии с тем, в какой степени деятельность организации отвечает требованиям внешней среды. В дополнение к этой общей способности руководства, нельзя обойтись без функциональных способностей соответствующего уровня управления организации: навыков и знаний персонала, производства, маркетинга, закупок и т.д.

И. Ансофф выделял плохое, среднее и эффективное руководство, увязывая эти стадии с агрессивностью поведения организации на рынке [4. С. 317].

С.В. Михеева определяет качество менеджмента как степень достижения целей организации и сторон, заинтересованных в ее деятельности [5].

С подобной трактовкой не согласен М.З. Свиткин, считая, что оно не содержит такого существенного признака качества, как совокупность собственных характеристик. М.З. Свиткин дает два определения. Первое – в соответствии со стандартом МС ИСО 8402-1994, – под качеством менеджмента предприятия следует понимать совокупность характеристик, относящихся к способности менеджмента предприятия достигать поставленных перед ним целей. К числу важнейших характеристик менеджмента предприятия М.З. Свиткин, наряду с достижением необходимого качества продукции (услуг), относит обеспечение конкурентоспособности, устойчивость развития предприятия в экономической и социальной сферах, экономии ресурсов, эффективное предпринимательство, охрану окружающей среды [6, 7].

В работе «Генезис категории “качество” в методологии самооценки организации» [8. С. 69] нами было проведено исследование развития категории «качество» в менеджменте и дано определение понятия «качество менеджмента». Развивая данное направление исследования, мы предлагаем ввести понятие «уровень зрелости менеджмента».

По нашему мнению, уровень зрелости менеджмента может быть определен степенью практического применения требований критериев современной модели делового совершенства для самооценки деятельности и самооценки планов развития организации. Модели делового совершенства заложены в премию Правительства РФ в области качества и в премию EFQM. Они содержат две группы критериев – «Возможности» и «Результат». Оценивается не только результат, достигнутый организацией, но и то, как он был достигнут, то есть какими возможностями располагает организация. Критерии моделей хорошо согласуются с категориями решетки зрелости управления качеством Ф. Кросби [3]. Поэтому модель делового совершенства можно использовать в качестве инструмента оценки уровня зрелости менеджмента.

Апробация предлагаемой концепции определения уровня зрелости менеджмента организации, проведена нами в исследовании, к которому была привлечена большая группа молодых менеджеров, являющихся слушателями Программы переподготовки управленческих кадров для народного хозяйства Российской Федерации при Воронежском государственном университете («Президентская программа»). Задачами исследования было определение:

– понимания слушателями «Президентской программы» требований критериев модели делового совершенства и методики самооценки;

– подходы к самооценке деятельности в организациях, имеющих и не имеющих систему менеджмента качества.

В исследовании приняли участие 178 менеджеров-слушателей «Президентской программы», представляющих следующие отрасли:

промышленность	63,
торговля розничная	30,
торговля оптовая	29,
услуги	15,
монтажные работы	8,
строительство	7,
сельскохозяйственная деятельность	7,
другие	19.

Среди 178 организаций, представленных ими, систему менеджмента качества в соответствии с МС ИСО серии 9000 (в дальнейшем СМК МС ИСО 9000) имеют 36 организаций, планируют внедрение 21. В основном они относятся к промышленности.

Предварительно слушатели «Президентской программы» были обучены методологии самооценки по модели делового совершенства в рамках курса «Управление качеством» в течение 2002–2005 гг.

Исследование понимания содержания критериев модели делового совершенства проводилось методом опроса слушателей на лекциях, семинарах и консультациях. Исходным теоретическим материалом служила методика самооценки для организаций-участников конкурса на соискание премии правительства РФ в области качества (Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации <http://www.vniis.ru>). Аналогичную роль сыграл сайт Европейского фонда менеджмента качества (<http://www.efqm.com>). Использовались монографии и периодические издания по данной тематике. В процессе обучения большое внимание было уделено трем критериям: лидирующая роль руководства; процессы, осуществляемые в организации и влияние организации на общество.

Вторая задача исследования – сравнение подходов к самооценке менеджеров, работающих в организациях, имеющих или не имеющих СМК МС ИСО 9000, – решалась с помощью анкеты, разработанной в соответствии с руководством для организаций-участников конкурса на соискание премии правительства РФ в области качества [9]. В первом случае оценивались реальные планы и результаты деятельности организации по критериям модели делового совершенства, во втором – оценивались разрабатываемые планы по совершенствованию деятельности организации в свете требований критериев модели делового совершенства (блок «Результат» модели делового совершенства во втором случае не оценивался, сравнение проводилось по блоку «Возможности»).

Конечные результаты проведенного исследования представлены на рисунках 1 – 8. По оси абсцисс расположены год исследования, опрашиваемое звено менеджмента организации (высшее, среднее) и уровень зрелости менеджмента в организации – низкий, средний и высокий. По оси ординат отложены баллы в соответствии с моделью премии. Заштрихованная область показывает величину разброса показателя.

Анализ результатов показал, прежде всего, небольшой разброс баллов оценки критериев у руководителей высшего и среднего звена одной организации, имеющей СМК МС ИСО 9000. Небольшой разброс отмечается в оценках по разным организациям, имеющим СМК МС ИСО 9000 (рис. 2, рис. 4). Это говорит о координирующей роли СМК МС ИСО 9000 и достаточной подготовке молодых менеджеров этих предприятий.

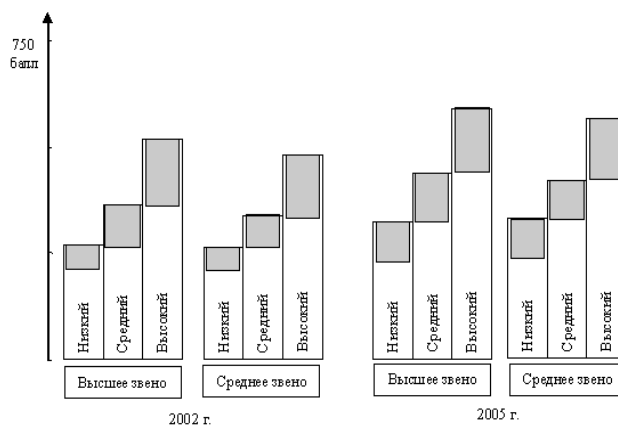


Рис. 1. Результаты общей самооценки деятельности всех организаций

Сравнение результатов по организациям, имеющие и не имеющие СМК МС ИСО 9000, показал большой разброс в баллах оценки. Завышенные и заниженные баллы свидетельствуют о неподготовленности молодых менеджеров к самооценке деятельности в организациях, не имеющих СМК МС ИСО 9000.

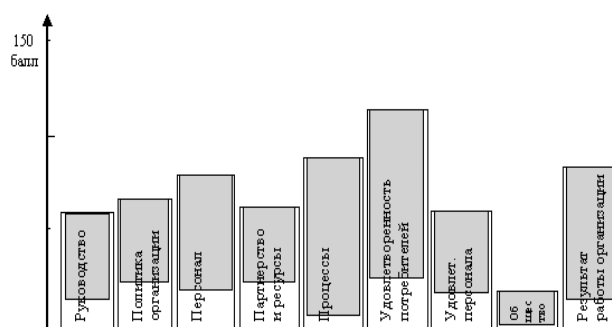


Рис. 2. Результаты оценки критериев самооценки деятельности всех организаций

Молодые менеджеры этих организаций, не могут приложить требования критериев модели делового совершенства к своим организациям и составить комплексные планы их развития.

Наличие СМК МС ИСО 9000 является тем этапом в развитии организации, когда работы по совершенствованию деятельности приобретают системный и осознанный характер. Менеджеры видят цель, понимают как и какими средствами ее можно достичь.

Этот вывод подтверждают результаты анкетирования слушателей «Президентской программы», представляющих предприятия Липецкой области, сказала роль премии администрации Липецкой области «За качество» в подготовленности менеджеров.

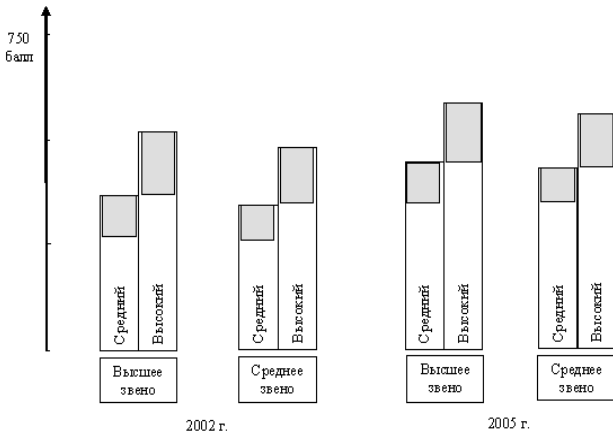


Рис. 3. Результаты общей самооценки деятельности организаций, имеющих СМК МС ИСО 9000

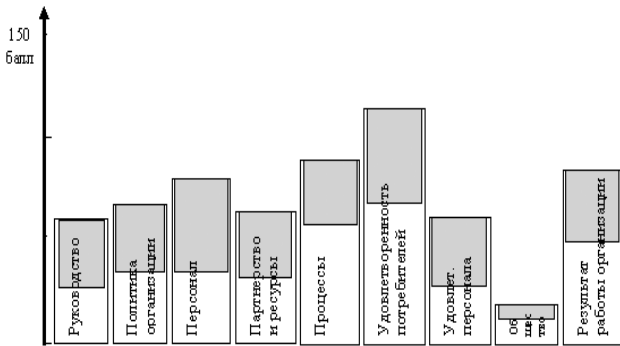


Рис. 4. Результаты по критериям самооценки деятельности организаций, имеющих СМК МС ИСО 9000 в 2005 г.



Рис. 5. Сравнение результатов самооценки деятельности по возрасту организаций

Сравнение результатов самооценки деятельности организаций, имеющих различный возраст, не показало однозначной зависимости между результатом и возрастом (рис. 5). Зависимость проявляется только в величине разброса оценки. Для молодых организаций свойственен большой разброс в оценках. Возраст организаций, включенных в исследование, колебался от 2 до 80 лет, из них

большая часть укладывается в границы 5–15 лет, и они были созданы в период перестройки. Организации старше 15 лет – это в основном машиностроительные предприятия, имеющие СМК МС ИСО 9000.

Результаты исследования, представленные на рисунке 5, не позволяют сделать однозначный вывод об уровне зрелости менеджмента и качества деятельности в зависимости от возраста организации. Можно считать, что возраст, стадия жизненного цикла организации не оказывают существенного влияния на развитие менеджмента и качество деятельности, которая является независимой категорией и определяется уровнем зрелости менеджмента организации, а не ее возрастом. Видимо, следует исследовать именно уровень зрелости менеджмента организации, являющийся определяющей характеристикой организации.

Рассмотрим уровень зрелости менеджмента организации в зависимости от предложенного нами интегрированного показателя «сложность достижения результата» (СДР) [10]. Зависимость СДР от показателя «разрыв» (разность между скорректированным и оцененным баллом [10]) представлена на рисунке 6, в котором используются относительные единицы – минимальные, средние, максимальные значения показателей.

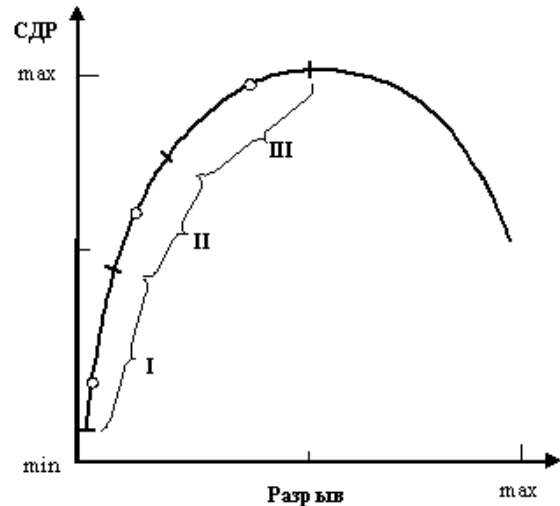


Рис. 6. Зависимость СДР от показателя «разрыв»

Для практических целей необходимо рассматривать только интервал между минимальным значением показателя «разрыв» до среднего его значения: большой разрыв показывает на отставание организации от требований критериев модели делового совершенства. Уровень зрелости такого менеджмента не будет рассматриваться в нашем исследовании.

Интервал значений показателя «разрыв» от минимального до среднего значения, мы разбили на три области (рис. 6). Первая область характеризует наиболее совершенную организацию с позиций требований модели делового совершенства, так как величина показателя «разрыв» минимальна. Такая организация характеризуется высоким уровнем зрелости менеджмента. Третья область – самую несовершенную организацию, имеющую низкий уровень зрелости менеджмента.

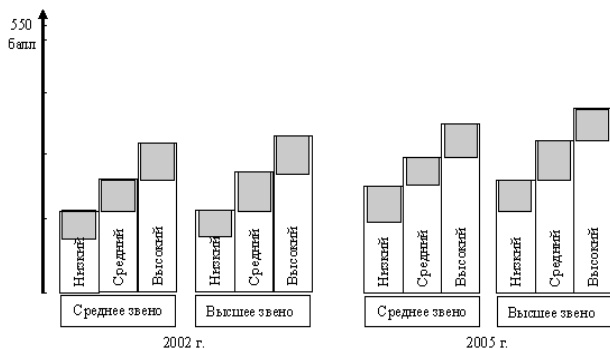


Рис. 7. Результаты самооценки всех организации по блоку «Возможности»

Сравнение результатов по организациям, имеющим и неимеющим SMK ISO 9000, показало определяющую роль SMK в повышении качества возможностей, которыми располагают организации (рис. 8).

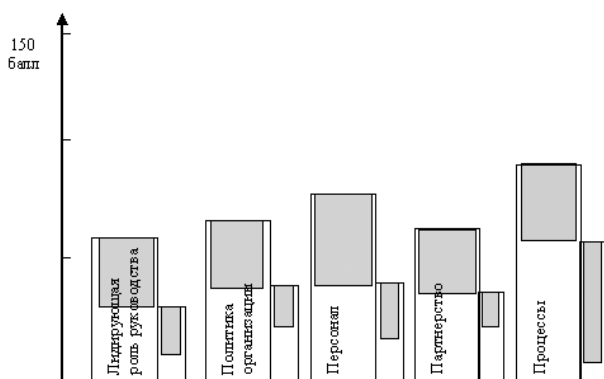


Рис. 8. Сравнение результатов самооценки деятельности организаций, имеющих SMK MS ISO 9000 (широкий столбец) и неимеющих (узкий столбец), по блоку «Возможности»

Балльная оценка организаций имеющих SMK MS ISO 9000 выше.

В таблицах 1 и 2 представлены значения показателя СДР блока «Возможности» для двух организаций.

Таблица 1

Значение показателя СДР первой организации (блок «Возможности»)

№	Критерий	СДР
1	Лидирующая роль руководства	126
2	Политика и стратегия организации	119
3	Персонал	95
4	Партнерство и ресурсы	70
5	Процессы, осуществляемые организацией	150

Большой разброс значений комплексного показателя СДР (табл. 1) показывает, что данная система разбалансированна.

Меньший разброс значений комплексного показателя СДР (табл. 2) показывает, что данная организационная система более сбалансированная.

Таблица 2

Значение показателя СДР второй организации (блок «Возможности»)

№	Критерий	СДР
1	Лидирующая роль руководства	84
2	Политика и стратегия организации	78
3	Персонал	93
4	Партнерство и ресурсы	89
5	Процессы, осуществляемые организацией	177

Величина значений комплексного показателя СДР попадает во вторую область, а это означает, что организации имеют средний уровень зрелости менеджмента. Мы это объясняем тем, что первая и особенно вторая организация создают систему менеджмента качества на основе принципов TQM.

Проведем расчет прогноза достижения результата, применив прогнозную модель экспертных предпочтений В.В. Давниса и В.И. Тиняковой [11]. Все расчеты по вероятности достижения результата проводились в пакете Microsoft Excel 2003. В соответствии с нашими условия применения прогнозных моделей (рис. 6), мы выбрали 2-ю модель.

Значения показателя СДР по критериям блока «Возможности» для расчета были взяты из таблицы 1.

Рассчитанную вероятность достижения результата первой организацией, наша модель показала равной единице (табл. 3). Это говорит о том, что компания достигнет поставленной цели. Необходимо отметить разбалансированность системы, которая может говорить о возможных трудностях на пути достижения цели.

Таблица 3

*Расчет вероятности достижения результата по критериям блока «возможности» (первая организация)*

2						
МОДЕЛЬ						
	Коэффициенты					
	b0	b1	b2	b3	b4	b5
	106,92	1,93	1,39	-0,67	-4,46	0,75
	-106,92	-1,93	-1,39	0,67	4,46	-0,75
	Факторы					
		x1	x2	x3	x4	x5
		126	119	95	70	150
	Вероятность					
		1				

Для проверки модели на второй организации данные были взяты из таблицы 2. Вероятность достижения результата наша модель показала равной единице (таблица 4). Это опять говорит о том, что результат организацией будет достигнут. Сбалансированность системы указывает на стабильность развития организации.

Таблица 4

*Расчет вероятности достижения результата по критериям блока «возможности» (вторая организация)*

2						
МОДЕЛЬ						
	Коэффициенты					
	b0	b1	b2	b3	b4	b5
	106,92	1,93	1,39	-0,67	-4,46	0,75
	-106,92	-1,93	-1,39	0,67	4,46	-0,75
	Факторы					
		x1	x2	x3	x4	x5
		84	78	93	89	177
	Вероятность					
		1				

Проведенные исследования показали обоснованность применения предлагаемого нами понятия «уровень зрелости менеджмента». Выделено три уровня: низкий, средний и высокий. Уровень зрелости менеджмента может быть оценен степенью практического применения требований критериев современной модели делового совершенства. Использование интегрированного показателя СДР в прогнозной модели экспертных предпочтений, позволяет рассчитать вероятность достижения результата организацией по критериям блока «возможности» модели делового совершенства.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Мильнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 336 с.
2. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2002. – 832 с.
3. Crosby F. Quality is Free / F. Crosby. – N.Y. : Mc.-Graw-Hill, 1979. – 586 p.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. / И. Ансофф : под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
5. Михеева С.В. Некоторые аспекты оценки качества управления / С.В. Михеева // Стандарты и качество. – 2003. – № 3. – С. 29-31.
6. Свиткин М.З. От менеджмента качества – к качеству менеджмента и бизнеса: миф или реальность / М.З. Свиткин // Стандарты и качество. – 2004. – № 1. – С. 74-79.
7. Свиткин М.З. От менеджмента качества к качественному менеджменту / М.З. Свиткин // Методы менеджмента качества. – 2000. – № 4. – С. 18-22.
8. Щукин О.С. Генезис категории «качество» в методологии самооценки организации / О.С. Щукин. – Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2005. – 184 с.
9. Щукин О.С. Самооценка организации. Кросс-диагностика. Семь инструментов качества : учеб. пос. / О.С. Щукин. – Воронеж : Воронеж. гос. ун-т, 2006. – 64 с.
10. Щукин О.С. Методика самооценки по централизованной модели. Адаптивный подход / О.С. Щукин // Качество. Инновации. Образование. – М., 2005. – № 1. – С. 26-31.
11. Давнис В.В. Прогнозные модели экспертных предпочтений / В.В. Давнис, В.И. Тинякова. – Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2005. – 245 с.